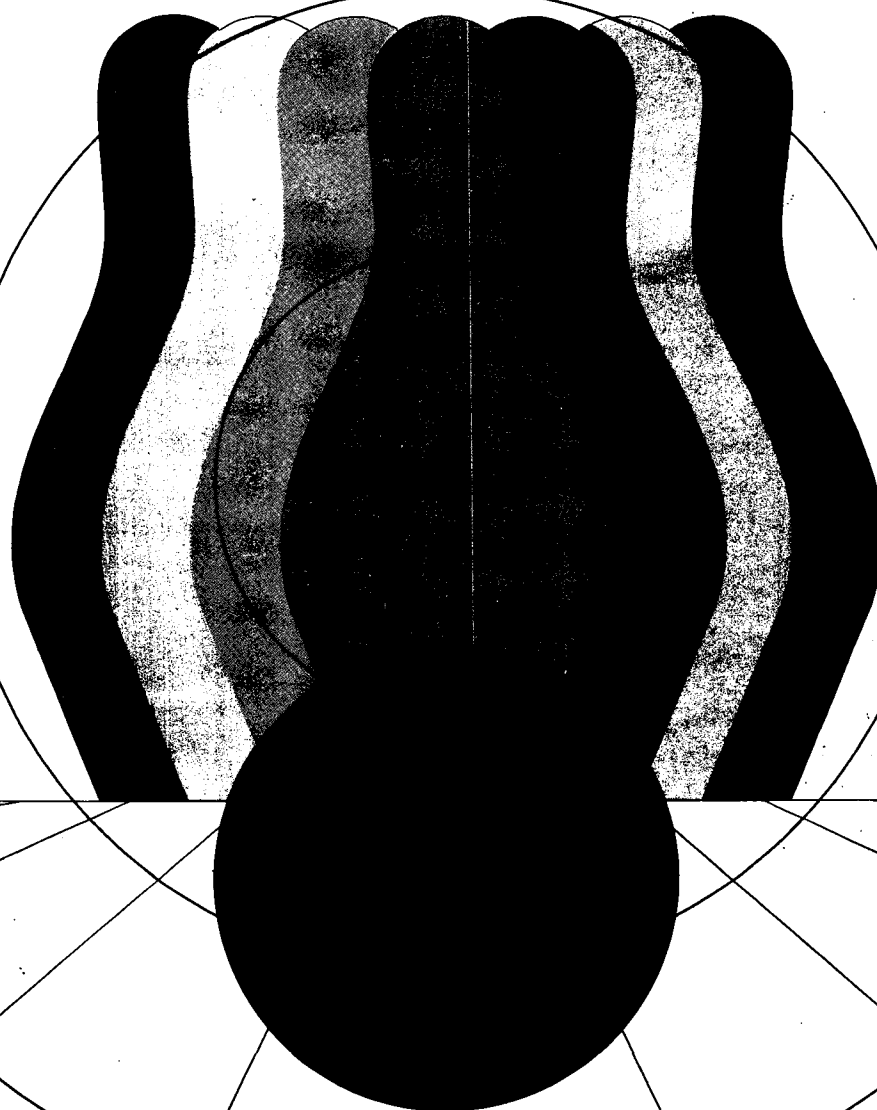


# כד ער כות

313-312





מפקד ועורך ראשי: אל"מ אורי דרומי

העורכת: סא"ל רחל רוז'נסקי

עימוד: יואל שני

שער: דן תל-ורדי

## מערכות

בית ההוצאה של  
צבא הגנה לישראל

צוות המערכת:

סא"ל ישי קורדובה

רס"ן אבי קובר

רס"ן זיו בשן

צבי עופר

אביטל רנב

מערכות חימוש: העורך: רס"ר נסים נפתלי

קשר ואלקטרוניקה: ק' עריכה: חזי מור

הדברים מתפרסמים על דעת הכותבים בלבד,  
ואינם משקפים בהכרח את עמדת צה"ל.

מחיר: 2 ש"ח (כולל מע"מ)

דמי מגוי לשנה: חיילים ועובדי מערכת

הביטחון - 7.5 ש"ח, אזרחים 8 ש"ח.

2 עצמה לאומית ועצמה צבאית/תא"ל (מיל') אברהם איילון  
על מרכיביו של העצמה הצבאית והעצמה הלאומית ועל הקשר ביניהן.

השפעת מערכות פיקוד ושליטה על נטילת סיכונים ועל תעוזה כשדה הקרב/סא"ל  
(מיל') ד"ר צבי לניר, ד"ר ברוך פישוהוף וסטיוון ג'ונסון  
6 לדעת המחברים חייבים הארגונים הצבאיים להתיר נטילת סיכונים בכל רמה. ההכרה  
בתעוזה והכנתה הם נושאים שיש לבחון אותם כבסיס לתכנון מערכות C<sup>3</sup>I.

15 מבצע "קלחת 2" - פשיטה משוריית ל"פתחלנד"/אלוף משה בר-כוכבא  
כ-9 במאי 1970 נערכה פשיטה משוריית של כוחות צה"ל לפתחלנד בלבנון,  
בתגובה לפעילות המוגברת של המחבלים נגד יישובי הצפון. במאמר תיאור המבצע  
וניתוח מהלכיו ולקחיו.

26 כוויות במלחמת שלום הגליל - הרפואה והמכה/סא"ל ד"ר אריה אלדד  
במלחמת יום הכיפורים עלה שיעור הנפגעים מכויות באורח ניכר. במאמר תיאור  
האמצעים שנקטו במלחמת שלום הגליל כדי לצמצם את הפגיעות ולהעניק  
לאנשי הצוות מיגון טוב יותר.

31 עקרונות יסוד של סיכול מרי אזרחי/רוברט תומפסון  
פרק מתוך הספר שלטון ומרדנות - לקחי מלאיה ווייטנאם, שראה אור בהוצאת  
מערכת ב-1967.

34 דקטור למודיעין/יגאל שמי  
על לימוד נושאי המודיעין במוסדות אקדמיים בארץ ובעולם, ועל הספרות שראתה  
אור בנושאים אלה.

ספרא וסייפא - במת מערכות לעיון ולביקורת

38 מפנימיה צבאית למכללה צבאית/רס"ן ד"ר יוסי ויליאן  
הצעה לקרום הפנימיה הצבאית בחיפה לנוכח אתגרי העתיד.

39 אכן עיסקה, הבנה והסכם - אופציה ירדנית/דן שיפטן  
תגובה למאמרו של ד"ר אלחנן אורן "עיסקה דה פקטו" - מדיניות ומבצעים כמרכז  
הארץ, סתיו 1948 (מערכות 311).

44 אופציה ירדנית - הערות בשולי הויכוח/ד"ר אלחנן אורן  
תגובת אלחנן אורן למאמרו של דן שיפטן.

46 הקרב לכיבוש חיפה - 22-23 בספטמבר 1918/ד"ר יוסי בן ארצי  
בקרב לכיבוש חיפה היו מהלכים ואירועים בעלי עניין מבחינה צבאית וגיאוגרפית  
כאחת, ראוי אפוא ללמוד את נסיבותיו ולעמוד על לקחיו הרלבנטיים גם כיום.

ממדף הספרים

53 על "זר לא יבין"/ד"ר אלחנן אורן  
על ספר הכינויים בעריכת גרשון ועליזה ריבלין שראה אור לאחרונה, בהוצאת משרד  
הביטחון ומערכות.

54 קלאוזיבץ במבחן התמורות הטכנולוגיות/רס"ן אבי קובר  
על ספרו של ד"ר מיכאל הנדל שראה אור לאחרונה בהוצאת מערכות.

# נצימה לאומית ונצימה צבאית

"נצימה לאומית" היא מושג כולל לעצמתה של מדינה, מעבר לעצמתה הצבאית. אני רואה בה את הסה"כ של תוצר התחרות שבין מרכיבי "משוואת הבטחון הלאומי" שלה, שעיקרם: מערכת קבלת החלטות; משאבים ואמצעים ומידת מוכנותם; מדיניות ואסטרטגיה וכישר מימושהן הלכה למעשה. (ב"תחרות" אני מתכוון לתחרות שבין צרכי הכלכלה וצרכי הביטחון וכו').

ה"נצימה הצבאית" היא מושג המתייחס לאחד האמצעים של המדינה, שבעזרתו — כמו בעזרת האמצעים הדיפלומטיים וההסברתיים — היא מתמודדת עם האתגר העומד בפניה. מה שמייחד אותה הוא שמדובר ביכולת להשפיע על התנהגות יריב, בין בדרך של איום בהפעלת כוח (הרתעה) ובין בדרך של הפעלתו הלכה למעשה (הכרעה). מאחר ואין לה ערך אם לא קיימת מוכנות להפעלתה, הרי שניתן לומר כי נצימה הצבאית קיימת למעשה שני מרכיבי יסוד: כוח ומוכנות להפעלתו.

טיב הכוח נמדד — בין היתר — ב"מדדים" של גודל, הרכב, טיב כוח-האדם וצידוד הלחימה, טיב הפיקוד, רמת האימונים והלכידות, המורל והמוטיווציה — בהווה, אך גם בניסיון עבר ומוכנות לעתיד: יכולת לחימה, התמדה בה ויכולת התחדשות תוך כדי הלחימה ולאחריה — שהם בגדר השערה, הכרוכה באי-ודאות.

במידה רבה "טיב הפיקוד" הוא החשוב שב"מדדים" הנ"ל, שכן המפקד הוא זה שבונה את הכוח, שוקד על מוכנותו ומפעילו הלכה למעשה. מפאן שיש לתת דגש, בבחינת טיב הכוח, על "טיב הפיקוד": האם הוא ניחן בכישורים לבניין הכוח, לקיום מוכנותו ולהפעלתו? האם תהליך קבלת ההחלטות שלו הוא הגיוני, נשען על מודיעין טוב ועל פרשנות נכונה שלו? והאם הוא מוכן ליטול סיכון ומגלה נחישות?

פרט לטיב הפיקוד מותנית הנצימה הצבאית בטיב המשאבים המוקצים לה ובכמות שלהם. ברמה הלאומית המדובר, בראש ובראשונה, ברמה ובכמות של כוח-האדם העומד לרשות הצבא; בטיב הנשק הניתן לו ובכמותו; בתקציב הכספי, ובכוח התעשייתי והטכנולוגי המשרת אותו.

אחד המדדים החשובים לבחינת כל אלה הוא כושר ההסבה שלהם ממצב רגיעה למצב חירום, כולל הזמן הדרוש לכך. ייאמר בהקשר זה, שאחד ההבדלים הקיימים בין עמים שונים בעולם, הוא בכושר המיצוי של משאביהם לצרכים צבאיים. זאת — לא רק בתחום ארגון גיוס המשאבים, אלא בתחום הניצול היעיל של מה שגויס. מפאן שאנו יכולים להרחיב את המושג "נצימה צבאית" ולכלול בו לא רק "כוח" ו"מוכנות", אלא גם "כושר מיצוי" של המשאבים הלאומיים לצרכים צבאיים — לקראת מלחמה, בעת מלחמה ולאחריה.

המשאבים הלאומיים היכולים לשרת את צרכי הצבא מותנים בראש ובראשונה בעצמתה הכלכלית והטכנולוגית של המדינה. אך לאלה יש להוסיף, על הסף, את היכולת של מערכת מקבלי ההחלטות שלה לפתח את הנצימה האמורה מחד גיסא ולטפח לכידות לאומית, הסכמה ומוטיווציה למצות אותה לצרכי הצבא — מאידך גיסא.

מערכת מקבלי ההחלטות מורכבת ממקבלי ההחלטות עצמם, מאלה המספקים להם מידע ועצה ומאלה המשפיעים עליהם, לטוב ולרע. היא נבחנת בעיקר בשני כשרים: הכושר הניהולי והכושר הפוליטי.

הכושר הניהולי מותנה בטיב החינוך, ההשכלה והניסיון של האנשים המהווים את המערכת, אך גם במבנה ובארגון שלהם ובטיב עבודתם כצוות. ואילו הכושר הפוליטי, שהוא — במקרה שלפנינו — כושר ההזלטה להקצות לצרכי הצבא את הנדרש בזמן, ולהפעילו בעת מבחן, על דעת העם ובהסכמתו המרבית, מותנה — בדרך הטבע — בהבנת צרכי הצבא ובכושר לשכנע את המוני העם בצורך לבנותו ולהפעילו, למרות הנטל הכרוך בכך.

שכנוע המוני העם אינו דבר של מה בכך. הוא קשור בשורה של גורמים פוליטיים, חברתיים-כלכליים, תרבותיים ואחרים — ובראש ובראשונה במידה שבה ההמונים מכירים בסמכות הממשלה, בצדקת דרכה ובטיב שיקוליה ואישיה. יתר על כן, התנהגות ההמונים היא נזילה ומשתנה בתוקף הנסיבות.

אנו יכולים, אפוא, לסכם ולומר, כי המשאבים, אשר יוקצו לצבא, ודרך ניצולם, מותנים לא רק בכלכלה וטכנולוגיה, אלא גם ביכולת הניהולית והפוליטית של הנהגת המדינה ובכוחה לשכנע את המוני העם לקחת חלק בנטל. להמחשה: מדינה קטנה כמדינת ישראל, היתה מסוגלת לבנות צבא גדול יחסית במרב שנותיה, בזכות הנהגה שידעה להקצות את המשאבים הדרושים — מצד אחד ולשכנע את המוני ישראל בצורך בכך — מצד שני. זאת ועוד: הנהגה הישראלית ידעה גם לגייס סיוע ממעצמות זרות, שהכולטות בהן היו צרפת בעבר וארה"ב כהווה, שלא לדבר על הסיוע שגייסה מן העם היהודי בתפוצות.

יש הרואים בסיוע החוץ חלק "טבעי" של המשאבים של ישראל — ולא הוא. שכן הסיוע יוצר תלות ואינו "מונח בפני" (ראה האמברגו הצרפתי). לכן נכון יהיה יותר לומר שהיכולת של ההנהגה הישראלית לזכות באותו סיוע ולשמור עליו, היא "משאב של ממש", בעוד הסיוע בפועל הוא בחינת "משאב שאול".

הגם שצינו לטובה את ישראל כדוגמה למדינה שהשכילה למצות את הפוטנציאל שלה לצרכים צבאיים ואף לשכנע את המוני העם לשאת בנטל הנדרש — עלינו לזכור, והמצב הנוכחי יוכיח, שקיימת בעיה לא רק של מיצוי פוטנציאל, אלא גם של מיצויייתו שלו. המדובר לא רק בהשלכות הכלכליות של מיצוייית שכוה. אדרבא, המדובר בהשלכות חברתיות והפסיכולוגיות — ולו רק משום שהמוני העם שואלים את עצמם שאלות מסוג השאלה: מה ניתן היה לעשות עם הכסף הרב שהוקצה למטרות צבאיות?

זאת ועוד — הציבור אינו מוכן לשלם מחיר ללא "תקרה". שכן פירוש הדבר: צמצום צריכה, צמצום השקעות ואבטלה, פגיעה ברמת-חיים ובנורמות חברתיות ועוד.

עלינו גם לזכור שהלכי הרוח של הציבור מותנים במצב. לדוגמה: כשמדובר במלחמת "אין ברירה", הנכונות של המוני העם גבוהה יותר מאשר כשמדובר במלחמת "ברירה"; ודאי וודאי כאשר זו מתמשכת. דברים אלה נכונים למדינה קטנה כלמדינה גדולה. הם גם קשורים באופי

המשטר ובאופי העם. להמחשה: העם האמריקני לא סובל מלחמה ממושכת ללא הכרעה ורגיש מאוד לאבדות בכוח אדם, מה שאין פן העם הויטנאמי או העם הסיני. אותם דברים עצמם ניתן לומר גם על התנהגות העם היושב בישראל בהשוואה להתנהגות עמי ערב. זו גם הסיבה, בין שאר סיבות, מדוע חייל אמריקני וגם חייל ישראלי תובעים תנאי שירות ומזון הרבה יותר טובים מאשר תובע חייל ויטנאמי, סיני או ערבי.

אכן, פני הצבא כפני החברה — וזו, בחברות מתקדמות, אינה מוכנה לוותר על איכות חיים ורמת-חיים, אלא במשבר קיומי. כאשר אירע משבר שכוה, בתקופת מלחמת העולם השנייה, היו אנגליה וגרמניה מוכנות להשקיע — בשיאה של אותה מלחמה — כ-50% מהתל"ג שלהן בצרכים צבאיים; ואילו פיוס הן מתקשות להשקיע בצרכים אלה פעשירית מזה. המשתמע מכך הוא שההחלטות על היקף תקציב הביטחון, בעיתות מלחמה כבעיתות שלום, הן תוצר של מאבק פוליטי בראש ובראשונה. כלומר, אינן מתחשבות בהכרח בשיקולים מדיניים-אסטרטגיים טהורים ואפילו לא בשיקולים לגטימיים כמו: יחס נכון בין תל"ג לתקציב ביטחון, או בשאיפה הטבעית שהמשאבים הכלכליים של המדינה (כוח עבודה; מלאי הון — בתי חרושת, חמרי גלם ומוצרים וכו'); השטח וכל המצוי בו (מחצבים וכו') וההכנסות מייצוא (המומרות לייבוא) ינוצלו להשקעה ולצריכה, ולא רק לצרכי הגנה — אלא בשיקולי בחירות למשל.

דברים אלה נכונים לא רק במדינות קטנות, אלא גם במדינות עשירות כארה"ב. אין תימה, אפוא, שאפילו משרד ההגנה שלה מתקשה לממש את תביעותיו לתקציב ביטחון שיענה על צרכי הבניין, ההחזקה וההפעלה של צבא ארה"ב. יתר על כן, לא תמיד הוא מצליח אפילו להבטיח שהקונגרס יאשר לו כיסוי הוצאות לצרכי ביטחון במקביל לעליית התל"ג.

בעניין זה יזכור, שאם גם מקובל לחשוב שכושך כלכלי לקיים מאמץ צבאי לאומי שמחירו עולה — ולו רק בשל חידושי טכנולוגיה — מותנה בקצב עליית התל"ג, ניתן להבטיח

כושך שכוה גם ע"י קיזוז סעיפי תקציב כמו: צריכה פרטית וציבורית והשקעות. עם זאת יש לזכור שקיים גבול ליכולת קיזוז זו, שכן יש שירותים שלא ניתן לוותר עליהם וצריך לפחות לשמור על ההון הקיים של מדינה וגם דבר זה מחייב השקעות מסוימות.

במקרה של מדינת ישראל, שמאז מלחמת יום הכיפורים מתקשה להעלות את התל"ג שלה בקצב שהורגלה בו, הדרך הנותנת לענות על צרכי הצבא ההולכים ועולים — ולו רק בשל מירון החימוש עם מדינות ערב — היא כפולה: הגדלת הסיוע הניתן לישראל ע"י ארה"ב ויהדות העולם; וקיזוז סעיפי תקציב המדינה לטובת תקציב הביטחון. דבר זה לא נעשה. אדרבא, תקציב הביטחון אפילו קוצץ, בהנחה שהשלום עם מצרים ומלחמת איראן-עיראק הרחיקו את סכנת המלחמה מישראל. למותר לציין כי פני הדברים השתנו לאחרונה — ומתבקשות החלטות קשות של ממשלת ישראל.

אך לא די בהחלטות ממשלה. יש לממש אותן הלכה למעשה ודבר זה מותנה בהשפעתה על המוני העם, אשר — לרוע המזל — במקרים רבים מוגבלת מאוד. להמחשה: אפילו נאמר שרמת החיים בישראל היא גבוהה למדי ומאפשרת ירידה ב"שומן" המיותר בה, ספק אם יש בכוחה של הממשלה להשפיע על הציבור ולגרום לו לרדת מרצונו ברמת חייו ולוותר על צרכים כלכליים, חברתיים ותרבותיים שהורגל בהם בשנים האחרונות. אדרבא, קיימת גם סכנה שאם תפגע הממשלה ברמת החיים ובאיכות החיים של האזרחים במידה רבה מדי, היא תפגע לא רק במורל, אלא גם בפריין העבודה.

הנה כי כן, השאלה: מה מוכנה החברה הישראלית להקריב לצרכי צה"ל לאחר מלחמת "יום הכיפורים" (1973), מלחמת לבנון (1982-1985) וההתקוממות בשטחים (מאז דצמבר 1987), אינה פשוטה וקשה לממשלת ישראל לענות עליה. זאת אפילו שחזקה על מרבית שריה (כך אני מאמין) ששוב לא ניתן לענות על צרכי



צה"ל ע"י הייצור הלאומי והסיוע, ויש צורך לנגוס בצריכה הפרטית והציבורית.

הברירה העומדת בפני האזרח הישראלי גם היא קשה: האם "להפסיק לצרוך חמאה למען תותחים"? האם להפסיק לנסוע לחו"ל, או האם להגדיל את תשלום מס הנסיעות בצורה כה ניפרת עד שלא יהיה ניתן לנסוע לחו"ל?

כל זאת כאשר מנהלי חברות ובנקים מקבלים משכורות עתק, וכאשר חברות ציבוריות, הנתמכות בכספי ממשלה, מפסידות מיליונים וצה"ל מתקשה להוכיח את כוחו הלכה למעשה, על אף ההשקעות העצומות המושקעות בו.

לאמור יש להוסיף כי האזרח הישראלי הממוצע מעדיף שהבעיות הביטחוניות והאחרות, העומדות בפני המדינה, תיפתרנה בעזרת סיוע והלוואות מבחוץ ובעיקר מארה"ב. שכן, בהעדר הסברה מתאימה, אין הוא רגיש בדרך כלל לבעיות התלות בארה"ב, מה גם שהיא גדולה בלאו הכי. זאת ועוד — הוא לא רואה בכך פגיעה בכבוד וביוקרה הלאומית.

ישראל לא הצליחה להקטין את התלות בארה"ב על-ידי הגדלת מספר המקורות שהיא נשענת עליהם. היא אמנם פיתחה יצור נשק מקומי, דבר המועיל לא רק לשיפור מאזן התשלומים (במטבע זר) אלא אף תורם ליצירת מקומות-עבודה, אולם הייצור רחוק מאוד מלענות על צרכיה, אף שהוא מוסיף לה תחושה טובה: אנו מייצרים מטוס, טנק, סטי"ל וכו'. בעניין זה יש גם לזכור שמכלולי-מפתח בכל אלה נרכשים בחוץ ובסופו של דבר התלות בספקי-החוץ נשארת. הצרה היא שתלות זו אינה כספית בלבד, אלא בעיקרה פוליטית. פירושה הוא, בראש ובראשונה, צמצום חופש הפעולה של המדינה. צרפת לדוגמה, יכלה להטיל אמברגו על ישראל במלחמת "ששת-הימים", וארה"ב יכלה להפסיק את לחימתה של ישראל במלחמת "יום הכיפורים".

במצב הנוכחי לא נראית אפשרות קרובה לכך שישראל תצליח לצמצם את תלותה בארה"ב. אם יש לה סיכוי כלשהו בעתיד מותנה הדבר במתן דגש הרבה יותר גדול על המדע והטכנולוגיה, שהרי ככלות הכל אנו חיים בעידן הגרעין, הטרוניסטור והמחשב ולא בעידן של מכוונות הטוויה. המדובר הוא במאמץ לאומי של צבירת נכסים אינטלקטואליים וידע טכני ובראיית שני אלה כמשאב הכלכלי החשוב ביותר שלנו. לשון אחר: המדובר בטיפוח מדענים, מהנדסים וטכנאים ע"י הקניית השכלה, אימון וניסיון וכן בטיפוח מחקר ופיתוח ואימוץ טכניקות ייצור חדשות. אגב, כשמדובר במחקר ופיתוח בתקופה של אילוצים די להגיע לידע ולא תמיד הכרח הוא לייצר ולהצטייד, כדי להוכיח שהיה טעם בהשקעות. דברים אלה יפים גם ל"לבאי" לדוגמה.

בהקשר זה ניתן להוסיף ולומר, שמותר לה לישראל "להיות גם יפן", היינו להשכיל ליישם מידע קיים ולשכללו ולא להתאמץ שלא לצורך להמציא את הגלגל.

נמצאנו למדים שכתנאי אילוצ, הדרך הנבחרת אינה בהכרח הדרך השואפת אל ה"טוב מאוד", אלא זו השואפת אל ה"טוב".

במקרה שלנו, כשמדובר בצמיחה כלכלית וחברתית, תוך שמירה על העצמה הצבאית מחד גיסא ועל הצריכה הפרטית מאידך גיסא, נראה שה"טוב" פירושו מינון נכון של הקצאות לצרכי ביטחון, חינוך והשכלה, מדע, מו"פ וטכנולוגיה מתקדמת — תוך שמירה על סדר חברתי וכלכלי גמיש דיו, כדי לאפשר ניידות והסבת עובדים לתעשיות מתקדמות.

המינון הנכון של ההקצאות מותנה בכוחר הניהול והעצמה הפוליטית של הנהגת המדינה. שהרי היא זו אשר דואגת למשאבים, מגייסת ומקצה אותם, פורסת ומפעילה אותם. בתור שכזו מוטלת על הנהגה אחריות עצומה, במיוחד כמה שנוגע לתחום הביטחוני. שכן אם תהיה לה טעות בתפיסה, תוצאותיה יהיו הרות אסון. די אם נזכור את משמעות התפיסה ההגנתית של מנהיגי צרפת במלחמת העולם השנייה, מול התפיסה ההתקפית של היטלר; כלומר את רעיון קו מגינו מול הרעיון של הבליצקריג, שנסתיים בהכרעתה של צרפת למרות כל המשאבים האדירים שהשקיעה בביטחונה.

עד כאן כאשר להנהגה המדינית ומכאן להנהגה הצבאית. כאשר לה, חשובות במיוחד ההחלטות בשני תחומים: חלוקת האמצעים; והתמהיל הנכון של מרכיבים שונים, כמו: כוח-אדם, ציוד, מלאים, פיקוד, רכש, מו"פ ואימונים; שלא לדבר על הקצאה מאוזנת של אמצעים בין הזרועות השונות, בין "כוננות" ל"התכוננות" ובין כוח סדיר לכוח מילואים.

ניתן אולי לומר כי צה"ל הוא יותר אוטונומי בקביעת התמהיל מאשר צבאות אחרים, לדוגמה צבא ארה"ב, המותנה מאוד בהחלטות הקונגרס וועדותיו. אולם אמירה זו אינה מדויקת, אם נזכור שהגורמים האזרחיים שולטים בצה"ל במידה רבה, בעיקר בעזרת התקציב.

שליטה אזרחית בצבא היא אחת מאושרות הדמוקרטיה ואין לערער עליה עקרונית. אולם יש מקום לשאלה — האם שיקולי התקציב לוקחים תמיד בחשבון את מה שאני מגדיר: האיזון הנכון של "משוואת הביטחון הלאומי"?

"הביטחון הלאומי" בעיני הוא מצב פוליטי, ביטחוני וחברתי-פסיכולוגי של מדינה. מצב זה הוא מוצר מצטבר של תהליך מגעי הגומלין שלה עם סביבתה הקרובה והרחוקה.

טיב המוצר — וכאן הדגש — מותנה בעיקר באיזון משוואתה של המדינה, הן בתוכה פנימה

והן כלפי חוץ. האיזון הפנימי מתייחס להנהגת המדינה, יכולתה הלאומית, תחבולתה (מדיניות ואסטרטגיה), כושר המיצוי והביצוע שלה וחופש פעולתה — ביחס לכוונה הלאומית. ואילו האיזון כלפי חוץ מתייחס לפוחה הכולל של המדינה (המיוצג ב"משוואה") לממש את כוונתה הלאומית ולשפר את מעמדה הבינלאומי. זאת — לנוכח אתגר הסביבות, המגבלות על חופש-הפעולה, גורמי ה"חיכוך" (כמאמר קלאוזביץ) ואי-הוודאות. אם אמנם אני מדייק בהגדרתי המוצעת למהות הביטחון-הלאומי, הרי שדומה שהקיצוצים בתקציב הביטחון באים לפתור אצלנו את האיזון הפנימי (כלכלה וחברה ביחס לביטחון), בעוד שהם מתעלמים מהמשמעות של התערעורת איזון "משוואת" המדינה כלפי חוץ. משמע: חסרונה של "גישת הקיצוץ" הוא — העדר תשובה מספקת לסכנות הפוטנציאליות החיצוניות המאיימות על מדינת ישראל, אם לא בטווח המיידי, הנה בטווח הנראה לעין.

אין פירוש הדבר שאין לחסוך בתקציב הביטחון. אדרבא: שר ההגנה הנודע של ארה"ב, מקנמרה, פיתח שיטה לפיה לאחר שלב תכנון שבו נלמד המידע על האויב ונקבעות המשימות, מפורטות תכניות תחומיות הנבחנו זו מול זו, בשיטה של עלות-תועלת בשלב ראשון ובשיטת תקצוב בשלב שני. כל זאת כדי לחסוך באמצעים. שיטתו של מקנמרה היא ניסיון כן לחיסכון בתקציב ביטחון, שיכול לשמש לנו מופת: אם ארה"ב העשירה נוהגת כך, מדוע לא נעשה זאת אנחנו בדרכנו שלנו?

אמרת ב"דרכנו שלנו" לא רק משום שאנו מדינה קטנה עם בעיות גדולות שונות מאלה של ארה"ב, אלא גם משום ששיטת מקנמרה לא ענתה על הקושי העיקרי שעמד בפניו ועומד כמובן אף בפנינו — והוא: ההתגברות על בעיית אי-הוודאות של מצבי חירום עתידיים על היקפם ומידת האינטנסיביות שלהם. רוצה לומר: יכול היה מקנמרה לקבוע משימות לפי תסריטים שונים, אך לא הוא ולא עוזריו יכלו לחזות את התוצאות, כולל תוצאות הלוואי, ואפילו לא את התנהגות ה"משוואה" של ארה"ב; שלא לדבר על התנהגות אויביה וידידיה. זאת ועוד — אפילו יכול היה מקנמרה לנתח כהלכה את האילוצים של המשאבים, שהוקצו לו מעוגת הביטחון הלאומית, לא היה בכוחו לקבוע כהלכה את האילוצים הפוליטיים, מבית ומחוץ.

אשר נאמר לגבי מקנמרה נכון לגבי הנהגתנו; על אחת כמה וכמה אם בעיות אי-הוודאות, אילוצי המשאבים והאילוצים הפוליטיים — חריפים בישראל מאשר בארה"ב, בשל נתוני המיוחדים. יהיו הבעיות חריפות ככל שיהיו, מעצם היותן אילוצים הן מחייבות קביעת עדיפויות בראיה רחבה.

ניתן להמחיש את סוגיית העדיפויות ע"י הצגת שאלות כמו:

- א. מהו סדר האיומים (הפנימיים והחיצוניים) שבפניהם עומדת ישראל? איזה מהם איומים לטווח קצר ואיזה לטווח ארוך?
- ב. כיצד לחזק את הפוטנציאל (עצמה לאומית) מבלי לפגוע בכוח (עצמה צבאית)?
- ג. כיצד לשמור ואף לחזק את הכוח הצבאי מבלי לפגוע במטרות חברתיות?
- ד. כיצד למצות יותר כוח מן המשאבים המוקצים לעצמה הצבאית; לשון אחר: כיצד למצות יותר איכות מן הקיים ומן המושקע בו?
- ה. כיצד לנצל יותר נכון את הזמן בביצוע כל אלה?

תשובה לכל האמור קשורה בבניית מנגנון חלופות, שדומה שאין הוא קיים אצלנו. כן היא מחייבת את שיפור תהליך קבלת ההחלטות בכל הרמות.

שיפור תהליך זה מחייב מידע וזמן, מה גם שעוסקים אמנם בצרות הווה, אך קובעים את גורל העתיד.

כאשר מדובר בצבא, מה שמתבקש מהנהגתו הוא כושר שיפוט מקצועי על בסיס השכלה, ניסיון ואינטואיציה. אבל המציאות מחייבת שלכושר מקצועי זה יתוסף אף כושר פוליטי. שכן המאבק על המשאבים הדרושים לצבא הוא, בין שנרצה בכך ובין לא, מאבק פוליטי.

כל בעיה פוליטית מחייבת הסכמה וסובלנות אם רוצים לפתרה. דברים אלה אמורים הן בהנהגה המדינית והן בהנהגה הצבאית. שכן כשם שזכותם של המנהיגים האזרחיים להחליט, כך גם זכותם של המנהיגים הצבאיים לשכנע שהחלטתם אינה ניתנת לביצוע ואף מנוגדת לאינטרסים הלאומיים. יתר על כן, חובתם של המנהיגים הצבאיים לטעון שלהגנת האינטרסים הלאומיים יש מחיר ואף לתבוע אותו.

בוויכוח מהותי בין המנהיגים האזרחיים והצבאיים אין כל פגם. אדרבא, יש בו משום העשרה הדדית, ממש כשם שיש העשרה שכזאת בוויכוח בין מפקדי זרועות ומפקדי חילות.

אחד הדברים היותר חשובים שעל המנהיגים הצבאיים להדגיש לאלה האזרחיים הוא, שאפילו לא היה חל שינוי כלשהו ברמת האיומים, הנה השינויים המהירים בסביבה הטכנולוגית מחייבים שינויים, שיש להם מחיר עולה, בבניין הכוח הצבאי, בתורת לחימתו ובאסטרטגיה שלו. שינויים אלה מחייבים גמישות תכנונית, ניהולית ומבצעית בצבא, אך גם בתפיסה של ההנהגה המדינית.

ייתכן בהקשר זה ששיקוליהם של המדינאים אינם קלים כלל ועיקר. שכן הם נאלצים לקבוע את היקף המשאבים המוקצים לביטחון לא רק לפי האתגר (איומים, אילוצים וכו'), לא רק לפי

המטרות של מדיניות החוץ והביטחון ולא רק לפי החישובים של יחס המטרה לאמצעים ולהפך, אלא גם לפי יחסי הגומלין שלהם (של המדינאים) עם ציבור הבוחרים.

ציבור הבוחרים בישראל, כמו ציבור הבוחרים בארה"ב, אינו עשוי מעור אחד וקשה מאוד לקבוע את מידת התעניינותו ואת מידת השפעתו על תהליך קביעת תקציב הביטחון. יותר מזה, ניתן לקבוע בהכללה, לאור הניסיון ההיסטורי, כי דעת הקהל מותנית בשורה ארוכה של גורמים כמו: טיב המשטר, לכידות החברה, השפעת העבר, ההתייחסות הלאומית לשאלות שלום ומלחמה (ראה גרמניה ויפן לפני מלחמת העולם השנייה) והעיקר — טיב המידע שניתן להמונים, הן ע"י המשטר והן ע"י כלי התקשורת. זאת ועוד — דעת הקהל היא "נזילה" ומשתנה על פי המצב. רוצה לומר: המוני העם נכונים ברצון להגן על עצמם כשהם עומדים בפני סכנה קיומית ואינם מתלהבים כלל להקריב את חייהם למען מטרות אחרות. זה גם הלך הרוח שלהם כשמדובר בצמצום רמת החיים ואיכותה למען ביטחון, כאשר סכנה מיידית לא נראית באופק, אף שהיא קיימת.

דווקא משום כך חובה על הנהגת העם וצבאו לטפח בהמוני העם חוש של אחדות, אהבת מולדת, הזדהות ורצון לשרת את הכלל; מה גם שאלה נפגעו אצלנו, במידה כזו או אחרת, מאז מלחמת "יום הכיפורים".

המלאכה אינה קלה כאשר מדובר בפגיעה בפרט באמצעות הטלת גזרות ומסים, גיוס למילואים וקרבות ממש (ראה האכזריות במלחמת של"ג ולאחריה) מצד אחד והכרזות נוסח להיטיב עם העם" מצד שני. יתר על כן, לא כל המוני ישראל מבינים את המצב ויודעים להעריך אותו לאשורו. שהרי הדבר קשור לא רק בטיב המידע וההסברה הניתנים לעם ובמידת הערכתו את מנהיגיו, אלא גם בטיב ההשכלה הבסיסית של ההמונים ודעותיהם הקדומות. להמחשה: קיימת דעה קדומה, לא דווקא בישראל אבל גם בה, שקצונה בכירה נוטה לנפח את האיומים כדי לחזק את הצבא ואגב כך לחזק את המעמד שלה. זאת ועוד, נאמר לא אחת שהיא נתמכת בעניין זה ע"י גורמי התעשייה שנהנים מן ההתעצמות הצבאית.

קיים כמוכן ויכוח אם דעה קדומה זו מבוססת אם לא. למשל: האם צדק איזנהואר באזהרתו מפני התשלובת הצבאית-תעשייתית, עם פרישתו מתפקיד הנשיאות בארה"ב.

לא כאן המקום להשיב על שאלה זו, אך דבר אחד ברור: איזנהואר לא היה מפרסם את אזהרתו זו, לנוכח איום פוטנציאלי קרוב או ממש. ללמדך שאיום חיצוני מעורר פיתוח עצמה צבאית, בעוד צרכים אחרים נאבקים בו. הדברים אמורים בארה"ב הגדולה, שצמיחתה הכלכלית עונה הן על צרכי פנים והן על צרכי ההתעצמות הצבאית.

על אחת כמה וכמה שהם אמורים במדינה קטנה כישוראל, שצמיחתה הכלכלית קפאה כמעט לחלוטין מאז מלחמת "יום הכיפורים".

בין שמדובר במעצמה ובין שמדובר במדינה קטנה כישוראל, הנשיאה בנטל הביטחון מותנית בהסכמת המוני העם. הסכמה זו, למעט במצבי חירום מובהקים, אינה נוצרת מעצמה. בראש ובראשונה היא תלויה במידת ההסכמה הקיימת בתוך הממשלה עצמה וכינה לבין הנהגת צבאה. לאחר מכן בא תורה של מידת ההבנה של המוני העם את המצב לאשורו.

יש אומרים שמשטרים אוטוריטריים וטוטליטריים, מהיותם שולטים במידע ובהפצתו, יכולים לקבוע את דעת הקהל וליצור הסכמה לאומית ע"י אינדוקטרינציה ופחד — מה שאין פן המשטרים הליברליים והדמוקרטיים. דבר זה נכון רק בחלקו — ומכל מקום ההיסטוריה מוכיחה שטיב פעילות המשטר והמידה שבה הוא ממלא אחר ציפיות המוני העם, קובעים את מידת ההסכמה הלאומית יותר מאשר סוגו.

למרות האמור ייתכן כי לפני שהשכלה — מלווה בפיתוח חברתי, כלכלי וטכנולוגי — מגדילה מאוד את היכולת של המוני העם להבין ולהעריך נכון יותר את המצב, ובכך, לכאורה, מצמצמת את הסמכות הבלעדית של הנהגה הלאומית. קשה יותר להשיג הסכמה במדינות מתקדמות, מאשר במדינות מפגרות.

אין כל ספק שישוראל היא מדינה מתקדמת ביחס למדינות ערב המוסיפות לאיים עליה. מכאן גם שקשה להשיג בה הסכמה לנשיאה בנטל הביטחון יותר מאשר במדינות אלה. אולם במצב שנוצר עתה במדינתנו, בו נדרש צה"ל לקצץ מתקציבו מאות מיליוני דולרים ולהתמיד בכך כאשר השתנו תנאי הסביבות הבינלאומיות והאזוריות, יש מקום לפחות לדיון מעמיק בסוגיה: "עצמה לאומית ועצמה צבאית", כולל המשתמע ממנה לגבי המשולש: הנהגה-צבא-עם.



# השפעת מערכות פיקוד ושליטה על נטילת סיכונים בשדה הקרב\*

סא"ל (מיל') ד"ר צבי לניר, ד"ר ברוך פישוהוף וסטיוון ג'ונסון

ניכרות. לאמיתו של דבר, ללא טכניקות אלו אי אפשר יהיה לתפקד כלל בסביבה מרוכבת גירויים, אך מצד שני עלולות הטכניקות האלו לגרום להטיות חמורות. "קיצורי דרך" כאלה עלולים, למשל, לחזק נטייה נפוצה למדי בקרב אנשים לגלות ביטחון מופרז בשיפוטיותם, שאינו מוצדק על פי מיעוט המידע שבחנו בתהליך ההחלטה.<sup>4</sup> אנשים נוטים לייחס לעצמם תמונה טובה יותר של המציאות ושימוש במודלים של חשיבה וקבלת החלטות מתוחכמים יותר מאשר במציאות.<sup>5</sup>

אף כי אין הדבר מעוגן במחקר מדעי של מגבלות החשיבה וההחלטה האנושית, מנסה CI מודרני, המתבסס על הנחות תיאורטיות של "קבלת החלטות מבוזרת" לסייע לאנשים להתגבר על חלק מהמגבלות באמצעות מדעי המחשב. על מנת להתמודד עם נסיבות של מורכבות וחדשנות, תולה תיאוריה זו תקוות מיוחדות ב"מערכות מומחה" (Expert Systems) המנסות למחשב את הניסיון הנצבר של מומחים, ועל ידי כך להעמיד לרשות הפחות מנוסים את דרכי החשיבה של המומחים.<sup>6</sup> אם יעלה הניסיון יפה, יבטיח המאמץ למחשב את החשיבה האנושית כי החלקים האוטומטיים של המערכת יהיו כפופים בכל זאת לשיקול דעת אנושי, ויוצגו בפני המפקדים ברמה הטקטית ההחלטות שהיה מקבל המומחה אילו היה ניצב בפני המצב שבו הם נחונים. כך מנסים ליצור מכנה משותף יעיל לכל מערכת המלחמה הצבאית באמצעות מסגרת תפיסתית משותפת במונחים שיאפשרו ביזור המידע, קבלת ההחלטות והשליטה, מן הרמה האסטרטגית הבכירה ביותר ועד לרמה הטקטית הנמוכה ביותר, בצורה הטובה ביותר.<sup>7</sup>

תיאוריית "קבלת החלטות מבוזרת" מניחה כי הצבא פועל בסביבה המציבה בפני המפקד מערכת אתגרים קבועה (אם כי אולי גדולה ומגוונת מאוד). המערכת מנסה לקבוע מראש מה התגובה המתאימה ביותר לכל אתגר מוגדר כזה, או מה האלגוריתם (Algorithm) שיש להפעילו כדי לקבוע את התגובה הטובה ביותר לכל בעיית

ג. שיפור השליטה המרכזית על-ידי הקצאת עורקי תקשורת ישירים מרמות הפיקוד הבכירות ביותר אל המפקדים ברמה הטקטית, שיאפשרו לרמות הפיקוד הבכירות מידע זמין, מדויק ובזמן אמיתי על המתרחש בשדה הקרב, ובעת הצורך גם לתת פקודות ישירות מרמות הפיקוד הבכירות לכוחות הטקטיים בשדה הקרב. במערכת מבצעית מושלמת ניתן להפעיל סמכויות כאלה מן הרמה המיניסטריאלית הבכירה ביותר למשל — שר הביטחון, ראש הממשלה, או הנשיא (בארה"ב), ועד ליחידה הקטנה ביותר בשדה הקרב.

ההנמקה וההיגיון התיאורטיים המונחים ביסוד התכנון וההפעלה של מערכת CI מגולמים בתיאוריית "קבלת החלטות מבוזרת" (Distributed Decision Making). תיאוריה זו מנסה להתוות כיצד יש לקבל החלטות הגיוניות כאשר הסמכות מבוזרת וכאשר מקבלי ההחלטות מנותקים פיסית זה מזה.<sup>1</sup> נקודת המוצא של תיאוריית "קבלת החלטות מבוזרת" היא, שפיקוד ושליטה יעילים במלחמה מודרנית מציבים בפני החיילים דרישות, העולות על יכולת החשיבה וההחלטה הטבעית שלהם. הטכנולוגיה עשויה לסייע על-ידי הרחבת היכולות הללו ועל-ידי אחסון, איסוף, שליפה וניתוח מספר רב של ידיעות בזמן קצר ובאמינות גבוהה, שידורן וניתוחן.

היקף הידע המדעי על הכושר האנושי לעבד מידע, לחשוב ולהחליט אינו שלם. אולם, נראה כי מה שידוע מצדיק ניסיונות מסוימים לסייע לתהליך החשיבה וקבלת ההחלטות האנושי. מחקרים רבים בתחום הזה חשפו את מגבלותיהם של בני האדם כמעבדי מידע והצביעו בעליל על כך שבני אדם מסוגלים להשתלט על מידע הרבה יותר מצומצם מזה שמפקד בשדה הקרב המודרני יירש לטפל בו בשעת מלחמה, גם ברמה הטקטית הנמוכה ביותר.<sup>2</sup> אנשים נוהגים לעשות "קיצורי דרך" מחשבתיים על מנת "להחליק" את תהליכי החשיבה שלהם, כדי להימנע מן הצורך לנתח שיטתית את כל המידע, הדרוש בפעולות שגרתיות.<sup>3</sup> לטכניקות אלו יש בדרך כלל מעלות

התפיסה המודרנית של פיקוד, שליטה, תקשורת ומודיעין ( $C^3I$ ), נבעה מההתקדמות האדירה, שהתחוללה בתחום הטכנולוגיה של החימוש הצבאי, אשר תבעה מהשיפורים בטכנולוגיות של התקשורת והמחשבים יעילות גבוהה בקבלת החלטות ובשליטה, כדי לאפשר להפוך את איסוף המידע, את ניתוחו ואת הפצתו לתהליך ממוחשב. כן נבע התהליך מלחץ הזמן, שהתהווה עקב חידושים דומים אצל האויב, שהפך את קידום התחום הזה לחיוני עוד יותר.

מערכות הפיקוד, השליטה, התקשורת והמודיעין אמורות לספק פיקוד ושליטה יעילים יותר באמצעות שלושה סוגי תחומים עיקריים, המשלימים זה את זה:

א. הקטנת "ערפל הקרב" על-ידי מתן הידיעות, הדרושות למפקדים לצורך קבלת החלטות בשדה הקרב ב"זמן אמיתי", ובכלל זה ידיעות מדויקות על איכון המטרות בשדה הקרב ועל זהותן ועל פריסתם ומצבם של כוחותינו. צמצום נוסף של חוסר הוודאות יתאפשר כתוצאה משיפור התקשורת בין היחידות הטקטיות למפקדותיהן וכן בין היחידות הטקטיות לבין עצמן, ומהקניית יתר ביטחון קשר לערוצי תעבורת הקשר.

ב. הקלה על רציונאליזציה של תהליך קבלת החלטות בשדה הקרב על-ידי הספקת ניתוחים ממוחשבים שיטתיים של המשמעות של הידיעות הזמינות והעברת פתרונות "אופטימליים" לבעיות החלטה. בתצורות קרב מסוימות אפשר שייכלל בזה חישוב ההחלטה "הנכונה" ושיגור הוראות לכיצועה ישירות אל מערכות האש. מערכות  $C^3I$  עשויות גם לשפר את התואמות של הפקודות בשדה הקרב על ידי השוואתן זו לזו ואיתור אי ההתאמות ביניהן בזמן אמיתי.

החלטה המשותפת לקבוצת אתגרים מסוימת. תוך כדי כך מניחה המערכת, כי התשובות יכולות להיות עקביות ותואמות במספר מובנים: בין מטרות המלחמה המדיניות והצבאיות, בין הרמות האסטרטגיות והטקטיות ובין הרכיבים האנושיים והטכנולוגיים שלה. כל אלה חייבים להיות על פי אותה לוגיקה — כלומר הלוגיקה הרציונאלית השואפת לאופטימיזציה של תיאוריית "קבלת החלטות מבוזרת".

הניתוח הנוכחי מתמקד בבחינת הנחה עקרונית זו, ובעיקר בבדיקת ההנחה, כי נטילת סיכונים במלחמה, בכל הרמות, יכולה וצריכה להיות על פי הלוגיקה של "נטילת סיכונים ממוחשבת" (Calculated Risk Taking). תחילה מוצג קו מחשבה זה בצורתו הכללית, ולאחר מכן הוא ייבחן כפי שהוא בא לידי ביטוי במערכות  $C^3I$  החדירות. תשומת לב מיוחדת תינתן לשאלה כיצד הוא משפיע על יכולתם של מפקדים, בכל הרמות, לדבוק בקו המחשבה של התעוזה הצבאית הדרוש במבצעים רבים. הניגוד המוצע בין קו המחשבה של התעוזה ובין קו המחשבה של הפתרון האופטימלי המחושב של נטילת סיכון, מרמז לדעתנו כי אם יש ברצונו של הארגון הצבאי לשרוד ולבצע את משימתו, דרושות שתי גישות שונות, ואפילו סותרות אלו לנטילת סיכונים. רעיונות תיאורטיים אלה מודגמים לאחר מכן בניתוח אירוע — מבצע החילוץ של השבויים האמריקנים באיראן ב-1980. נסכם את המאמר בהעלאת מספר הצעות ראשוניות כיצד ניתן לתכנן מדיניות ארגונית של נטילת סיכונים המקיימת איוון יעיל בין קווי מחשבה אלה.

### אופטימיזציה של נטילת סיכונים

הרעיונות של נטילת סיכונים מחושבים חדרו למחשבה האסטרטגית הצבאית יחד עם ניתוח המערכות ועם חקר הביצועים במלחמת העולם השנייה. רעיונות אלה הגיעו לשיא הפופולריות שלהם בתקופת כהונתו של רוברט מקנמארה כמוזכר ההגנה, כחלק ממאמץ למצוא פתרון שכללני יותר לקבלת החלטות בענייני ביטחון לאומי. אף על פי שמקנמארה התמקד בנושאים כספיים וענייני ייצור ותחזוקה, נעשו הטכניקות הללו מקובלות, במשך הזמן, כגישה המתאימה להקצאה הגיונית של משאבים צבאיים ככל ההקשרים של אי-ודאות.<sup>8</sup>

התיאוריה של השכלתנות רואה בקבלת החלטה<sup>9</sup> בחירה בין דרכי פעולה חלופיות, שלה ארבעה שלבים נבדלים זה מזה:

1. הגדרת האפשרויות הפתוחות.
2. זיהוי התוצאות האפשריות (כלומר, סיכונים ותועלות) מכל אפשרות.
3. הערכת הסבירות שכל תוצאה אכן תתרחש אם תאומץ אפשרות מסוימת.

4. ניתוח האפשרויות הפתוחות וכחירת האפשרות הטובה ביותר על פי כלל החלטה שכללני, כלומר — על פי שיקולל התוצאות הצפויות של האפשרויות השונות (דהיינו — משוואה של מכפלת התועלת הצפויה של כל אחת מדרכי הפעולה, הנמדד על פי סבירותן).

ההבדל העיקרי בקבלת החלטות באקולוגיה של מלחמה מקבלת החלטות בנסיבות אחרות הוא, שהתוצאות של כל האפשרויות כרוכות, בעיקרן, בסכנה לחיים. אבחנה זו, שעשויה להוות את כל ההבדל בין החלופות השונות עבור הלוחמים, אין לה כל משמעות מיוחדת בחישוב השכללני של נטילת סיכונים, המפעילה אותם כללי החלטה לגבי כל אחת מהחלופות כאשר חיי אדם, תחמושת, מזג-אוויר, סיכויי פגיעה ועוד מובאים לידי מכנה משותף כמותי אחד.

בעיקרון, חישוב הסיכון הוא כלי יעיל לניתוח שאלות רבות ברמה המכונה בארה"ב אסטרטגיה רבתי (Grand Strategy), ואצלנו — רמת הביטחון הלאומי. רמה זו עוסקת ביחסי הגומלין בין העצמה הצבאית ובין היעדים המדיניים. הבעיות האופייניות של קבלת החלטות ברמה זו קשורות באמנות הקצאת המשאבים המצומצמים. קבלת החלטות ברמה זו אמורה לתת תשובות לשתי שאלות בסיסיות: איזה אמצעים להפעיל, וכיצד להפעילם?<sup>10</sup> אין ספק, לתיאוריית קבלת החלטות יש מה לומר בדבר החלופות האלה. אולם, אותו "מה לומר" טובע מחיר, כלומר, השלמה עם הערכים, המונחים ביסודה של התיאוריה.

כל כלל של קבלת החלטה משקף גישה כלפי התוצאות, ומכאן — כלפי החיים. כלל "מינימקס" פירושו העדפת פעולות המקטינות עד למזער את הנזק המרבי האפשרי. אחת התוצאות מגישה זו כלפי הסיכון היא השארת מספר מרבי של אפשרויות פתוחות זמן ארוך ככל האפשר. כלומר, בהנחה שיש שתי אפשרויות, וכל אחת בעלת סבירות דומה להשגת אותן תוצאות, מועדפת האפשרות המותירה את מרב האפשרויות פתוחות בעתיד.

ניתן להצדיק ערכים כאלה בקבלת החלטות בתחום העסקי, בתחום הביטחון הלאומי ואפילו בתכנון צבאי אסטרטגי. אולם בשדה הקרב דרושים לעתים קרובות ערכים מנוגדים, כלומר, נכונות לקבל החלטות נועזות, בבחינת "הכל או לא כלום".<sup>11</sup> אם לא יהיו מתכנני מערכות  $C^3I$  רגישים לבעיה ערכית זו, עשויות להיות לכך במשך הזמן השלכות חינוכיות מרחיקות לכת על תעוזת המפקדים בשדה הקרב. על ידי חיזוק הנורמה של נטילת הסיכון המחושב, עשויות המערכות החדשות להפוך את המפקדים בשטח לסולדים בצורה מופרזת מסיכונים (Risk Averse), ולהוליד את המפקדות הממונות בלבלב בין

הלוגיקה של חשיבה במדדים של ממוצעים מופשטים הסתברותיים של הסטטיסטיקה לבין החשיבה הקונקרטית הרואה בכל מבצע צבאי מקרה ייחודי. על פי עדויות רבות, מילאו תהליכי חשיבה כאלה תפקיד חשוב בתהליכי קבלת ההחלטות של ארצות הברית בווייטנאם, שם הוקמה מערכת  $C^3I$  אדירה כדי לאפשר לרמות הפיקוד האסטרטגיות לפקח על שדה הקרב לפרטי פרטים. למרות שריכוז מידע זה שירת מטרות מוצדקות, הוא כפה את קו המחשבה של נטילת סיכונים מחושבים ברמת הפיקוד האסטרטגית על כל הצבא. וכך, למרות שהייתה הגומה בתיאור המעורבות הממשית של מחלקת חקר הביצועים של מקנמארה והטכניקות שלה במלחמת וייטנאם,<sup>12</sup> הייתה לקו המחשבה שלה השפעה נרחבת, אם כי פחות מוחשית, על כל הצבא, באמצעות מערכות הפיקוד והבקרה, שהוקמו לשרת את מטרותיה. במערכות הללו, שהיו מבוססות בעיקרן על דיווח, על תכנון ועל ניתוח ממוחשבים, נותר רק מקום מועט, יחסית, לאילתור, או לשיפוט אישי, המתבסס על העזה, או על היכרות קרובה עם התנאים במקום.

יש שיטענו, כי במלחמות עתידיות נהיה פחות מותנים בתכונות מנהיגות "מן הסוג הישן", או לפחות שיש הצדקה בהקרכת חלק מהפוטנציאל הזה של תכונות המנהיגות "מן הסוג הישן" כדי להבטיח את זמן התגובה הדרוש, את הדיווח ואת התיאום, שיידרשו כדי לשמור על שלמות המערכת. בהתחשב במורכבות של המערכות הצבאיות הטכנולוגיות החדשות ובצורך לתאם בין רכיביהן, ייתכן שיהיה פחות מקום ליוזמות בלתי מתוכננות, ויתר צורך לחשב מראש את התוצאות של כל הפעולות. אפשר שהטכנולוגיה שינתה את קווי המחשבה ואת התנאים שבהם יהיה על החיילים לחלום. בשדה הקרב הממוחשב ייתכן שיהיה צורך בתכונות ובכישורים אחרים, ויהיה צורך לחנך לקראתם ולתגמל אותם. בעתיד, שיהיה גרוש בטילים מונחים מדויקים, ייתכן שסוג המחויבות שיידרש ממפקדים ומחיילים עשוי להיות שונה מבחינה איכותית מזה שנדרש בווייטנאם, בחפירות מלחמת העולם הראשונה או בקרבות הטנקים של מלחמת העולם השנייה. במלים אחרות, ההבחנה הנושנה בין קבלת החלטות טקטיות לאסטרטגיות, עלולה להיטשטש בצורה דרמטית בלוחמה הטכנולוגית של העתיד, כשהיא מציבה את קו המחשבה של יעילות ושל נטילת סיכונים ממוחשבים כקו החשיבה השולט בכל רמות הפיקוד.

אין ספק שהטכנולוגיה תתבע רמת ביצוע גבוהה יותר בתיאום החשיבה וההחלטה בין האדם למכונה, אולם כל עוד ייתכנו בשדה הקרב מצבים בלתי ניתנים לחיזוי מראש וכל עוד לא ניתן יהיה להבטיח כי לא יתרחשו עוד (מה שקלאוזביץ

כינה ה"חיוך" במלחמה, או מה שניתן לתאר כאנטרופיה של שדה הקרב, יהיה צורך במנהיגות נועזת ובלתי צפויה בהחלטותיה ברמה הטקטית. יתר על כן, טענתנו היא כי עצם המורכבות של ארגונים חדשים הנשלטים על ידי מערכות C<sup>3</sup>I הופכת אותם בשעת מלחמה לארגונים העשויים להתדרדר במהירות רבה מסדר לתווה וכוהו (אנטרופיה). קו המחשבה של נטילת סיכון מחושב אינו מציב כל מוצא ממצבים בלתי מוגדרים כאלה.

## אנטרופיה במלחמה

מערכות צבאיות הנתונות במלחמה נוטות להיקלע למצבים של אנטרופיה יותר מכל מערכת חברתית אחרת בכל תחום שהוא של החיים. הסיבה העיקרית לפגיעות זו היא שזו מערכת של סיכול הדרי.

יש לשאול אם שינויים בלוחמה המודרנית עשויים להשפיע על החשיפה לאנטרופיה. יעילותן של מערכות המלחמה המודרנית עשויות לאפשר לצד, התוקף בהתקפת פתע אסטרטגית והיעיל דיו כדי להכריע את מהלך המלחמה בקרב זה, לשלול מן האויב את ההזדמנות לסכל את תכניותיו. ניתן לחשוב על מלחמה ללא אנטרופיה במלחמה טכנולוגית לחלוטין, כאשר מכוונות לוחמות במכוונות. ניתן גם להניח שכמות האנטרופיה עשויה להצטמצם אם יצומצמו התפקידים של כוחות היבשה במלחמה על אי הסדר הבלתי נמנע שלהם. אולם, רק מעט מומחים צבאיים מאמינים, כי במלחמה הבאה ייתכן ניצחון מכריע בהתקפת פתע אחת, שתהיה זו מלחמה של מכוונות במכוונות, או אף ששדה הקרב הקרקעי יאבד את חשיבותו. שרשיה העמוקים של חשיפת הארגונים הצבאיים לתווה וכוהו נעוצים בנתק וכמעבר החד שצבאות עוברים מתקופות של שלום למציאות של מלחמה. זוהי טלטלה של מערכת עורפית מהסביבה היציבה ביותר אל הסביבה רוויית הסתירות, המסוכנת, הסוערת והבלתי ודאית ביותר. אף על פי שצבאות משתדלים לתכנן לקראת המלחמות הבאות ולומדים ממלחמות העבר, בימי שלום רק לעתים רחוקות מקבלים הצבאות משוב ברור על איכות ההבנה את יחסי הכוחות האמיתיים ואת שדה הקרב העתידי ועל התאמת הכנותיהם למלחמה העתידה. לפיכך, בפרוץ המלחמה, ניצבים הצבאות בפני תקופה מכרעת של לימוד תוך כדי אנטרופיה, המתמתנת רק על ידי האנטרופיה והמבוכה השוררים אצל האויב. לימוד מחדש יקר מאוד. במספר מקרים, כמו במלחמת העולם הראשונה, נמשך חודשים ארוכים. מקרה נדיר של לימוד מהיר היה ניצחונה של ישראל במלחמת ששת הימים. הניצחון הזה תואר כדוגמה קלאסית לביצוע יעיל של אסטרטגיה

והתקפת פתע מזהירים, אולם, למעשה הייתה גם בו מידה מרובה של אי סדר ומבוכה גם בצד הישראלי. מה שסייע לישראל היה היכולת של המפקדים הקרביים שלה לזיז פעולות נועזות, שאפשרו לגשר על הפערים בין תכניותיהם למציאות המלחמה כפי שנגלתה לעיניהם בשדה הקרב. למזלה של ישראל, לא הייתה מצרים מסוגלת להתגבר על ההנחות השגויות שלה בצורה דומה.

אך גם בלא הנחות שגויות, תווה וכוהו קשור למה שקלאוזביץ כינה "החיוך במלחמה". כפי שתיאר זאת קלאוזביץ, "הכל במלחמות פשוט מאוד, אבל הדבר הפשוט ביותר קשה. הקשיים מצטברים ויוצרים, לבסוף, מין 'חיוך' שמי שלא התנסה במלחמה אינו יכול להעלותו על דעתו."<sup>13</sup> החיוך נוצר לא רק בגלל מאמצי האויב לסכל את תכניותינו, אלא גם עקב הפער הבלתי נמנע בין הידע התיאורטי של המלחמה לבין התנסות במלחמה עצמה. זה פער שגם 'משחקי המלחמה', תרגילים ותרגולים צבאיים אינם יכולים לגשר עליו בצורה מניחה את הדעת. הבנת האפשרי והבלתי אפשרי בשדה הקרב יכולה להירכש רק על ידי התנסות במלחמה. אף על פי שהיבטים אחדים של החיוך במלחמה חוזרים על עצמם בכל המלחמות, על כל דור של לוחמים ללמוד אותם מניסיונו הוא. יתר על כן, לכל מלחמה יש גם מאפיינים ייחודיים של חיוך, ואלה מתגלים רק במהלך המלחמה עצמה, מתוך התנסות אישית, בשעה שמפקדים וחיללים לומדים כיצד לתפקד נוכח הופעתו.

אחת הדרכים הפשוטות לתאר את האנטרופיה במלחמה היא כמצב של מבוכה ושל אי סדר מוחלטים.<sup>14</sup> אולם, אנטרופיה הוא גם מושג יחסי, שהיקפו מותנה במידת הסדר הקיים במערכת לפני שמתהווה המצב הבלתי מסודר. ככל שהסדר השורר במערכת מורכב יותר, כך תהיה המערכת רגישה יותר למצבי אנטרופיה. ושוב מספקת לנו וייטנאם דוגמה מועילה. מכוונת המלחמה האמריקנית איבדה את השליטה על המבצעים שלה ביתר קלות מאשר המערכת של האויב, הפחות מורכבת. התחכום הטכנולוגי המוגבר של שדה הקרב העתידי פירושו פגיעות גדולה יותר לאנטרופיה. כדי להפעיל מערכת מורכבת יש צורך בדגם מוגדר היטב של סביבה, המאפשר לתכנן את תגובתה של המערכת לשינויים סביבתיים. ככל שהסביבה נעשית מורכבת יותר, חייב הדגם במספר גדל והולך של הנחות. הנחות אלה פועלות פעילות גומלין ביניהן ונשענות זו על זו. אולם, בדגם של לחימה אין כל דרך אמינה לבחון את ההנחות הללו מראש. ולפיכך, במלחמה אפילו שינוי קטן בלתי צפוי עלול לשבש הנחות חשובות ולהוליד בתגובת שרשרת מערכת מתקדמת למצב של אנטרופיה.

קיימות שתי אסטרטגיות עקרוניות כדי לחמוק ממצב של אנטרופיה. המערכת יכולה לנסות להתגבר על אי הסדר שהתהווה על ידי השקעת מאמצים כדי להחזיר את עצמה למצב הסדר "הישן" שלה. השאלה אם שינוי כזה אפשרי מותנית בשאלה אם מידת אי הסדר גדולה יותר מסך כל המאמץ שהמערכת יכולה לספק על מנת להחזיר את המערכת לסדר שונה. כאשר אסטרטגיה של החזרה זו נכשלת, ניתן לחמוק ממצב של אנטרופיה רק על ידי האסטרטגיה השנייה — מעבר לסדר חדש. דבר זה מצריך פעילות יצירתית אשר מעצם הגדרתה איננה ניתנת לתכנון מראש.

## תפקידה של התעוזה

הלוגיקה של נטילת סיכון מחושב ואפילו המונח "נטילת סיכון" (Risk-Taking), כמעט שאינם מצויים בשימושם של מפקדים ברמה הטקטית, ובשל סיבות טובות. קו מחשבה כזה אינו רואה כל הבדל בסיסי בין סיכון של ממון, משאבים חומריים או חיי אדם בשדה הקרב. הקניית קו מחשבה של סיכון מחושב לכוחות הלוחמים מוליך לנורמה התנהגותית של ירידה דרמטית בתעוזה ובנכונות ההקרבה האישית בשעת קרב. ברמה הטקטית של הצבא, המונחים המתארים כיצד על מפקדים קרביים לטפל במצבים של אי ודאות הם 'אומץ', 'גבורה', 'העזה', או 'תעוזה'. מונחים אלה אינם רק מלים, שמאחוריהן סיסמאות רגשניות, שנועדו לעודד מפקדים וחיללים כסילים להקריב את חייהם ואת חיי פקודיהם בשדה הקרב. במקרים מסוימים, דווקא מחיר ההתנהגות על פי הנורמה של נטילת הסיכון המחושב עולה בהרבה על התועלת שבו, במונחים של סיכויי החייל או היחידה לשרוד בקרב ולבצע את המשימה. לדוגמה, הניסיון מלמד כי מפקד בקרב, הנתקל מטווח קרוב ככוח בלתי צפוי של האויב המופתע גם הוא, מוטב שיתקוף אותו מיד, מבלי להמתין למידע נוסף או לשקול שיקולים רבים. במונחים של סיכון מחושב, הסיכון, שלוקח מפקד כזה, לא נשקל על ידו כדי שניתן יהיה להצדיקו. במונחים של קו המחשבה של התעוזה הצבאית, אי הוודאות, הסיכון והאנטרופיה שיש להשלים עמם כשמחליטים לתקוף את האויב מיד ובהחלטיות מוצדקים על ידי אי הוודאות, הסיכון והאנטרופיה המשתוררים אצל האויב. אם התקפת הפתע הטקטית נעשית כראוי, יסתיים הכל בטרם יהיה ביד האויב סיפק להתאושש מן ההלם. למרות שאפשר לדרבן למעשי גבורה באמצעות ערכים, תעוזה — הגם שהיא מצריכה גבורה המוקנית באמצעות חינוך לערכים — אינה מתמצית בכך. היא כרוכה בנכונות ובכושר ללימוד אישי בניסיון וכושר שיפוט ורצון לבחור וליישם דרכי פעולה חדשות, גם כאשר דרכים

הידועה שתכניות מלחמה אמורות להשתנות בהתאם לנסיבות. תכניות מלחמה נתפסות כבסיס לשינויים. רוב התכניות מותרות מרחב ניכר למדי של אי בהירות ואפשרויות לפרשנות שלאחר מעשה, המאפשרים לאתר — במבט לאחור — את זרעי החדשנות אפילו בתכניות שנכשלו כישלון חרוץ.

תפיסת פעולות של נועזות כאירועים מקריים הופכת אותן לפעולות שאינן נושא לעיון מדעי שיטתי — להבחין מלימודן למטרות חינוכיות — "כמורשת קרב". אולם, אם נבחן את הנועזות מעבר לעיון במקרים בודדים, השאלה המדעית המסקנת מבחינתנו היא האם מקרים כאלה מתרחשים במערכת פיקוד ושליטה מסוימת בתדירות יותר גדולה מאשר באחרת. ומה תהיה השפעת מערכת C.I על התעוזה בקרב. חיילים קרביים מנוסים יודעים איהו תפקיד חשוב מילאה "חדשנות בלתי ממוסדת" כזו, בהישרדותם וביכולתם לבצע את תפקידיהם בשדה הקרב. רבים מהחידושים בשדה הקרב עולים במחשבה בעתות סכנה באופן ספונטני כמעט, במצבים שבהם המבוכה ואי הסדר הם עצומים.<sup>18</sup> רבים מהם היו בחזקת "פנטזים" אישיים, או של יחידות, ומעולם לא מוסדו על ידי המערכת ובמספר מקרים, נתפסו בעליל כסותרים את ההנחיות הכלליות שלה. חידושים כאלה יש ונתפסו ע"י הלוחמים כהמצאות פרטיות ברמת היחידה הטקטית, שנועדו לגבור או לעקוף את חוקי המערכת הצבאית של צבאם לא פחות מאשר את זו של האויב. היחידות הקרביות הטובות ביותר הן בדרך כלל היחידות שבהן משגשגת תרבות כזו של יוזמות פרטיות נועזות.<sup>19</sup>

מחקר מועט מאוד נעשה כדי לקבוע מתי יוזמות בלתי פורמליות כאלו הופכות ממוסדות ומתי לאו. אם הייתה זו, בפשטות, רק תולדה של התועלת הפוטנציאלית שלהן למערכת הצבאית, כי אז צריך היה לצפות, למשל, שהצבא הבריטי שלחם ברוֹמֶל יאמץ גם הוא את הרעיון של שימוש בתותחים ג'מ"מ 3.7 שלו כתותחים ג'מ"ט, שכורר החדירה שלהם עולה על זה של התותחים 88 מ"מ הגרמניים כתותחים ג'מ"ט.

הנכונות הגדולה יותר לאמץ יוזמות של אלתורים בצבא הגרמני מזו שהופגנה ע"י הצבא הבריטי באותן הנסיבות, מוסברת ע"י המשקל היחסי השונה בין 'חופש' ובין ריכוזיות בשתי מערכות הפיקוד והשליטה של הצבאות האלה. בשיטת הפיקוד והשליטה המשימתית, ששררה בצבא הגרמני, היה כר נרחב יותר לתעוזה מאשר בשיטת הפיקוד והבקרה ההיררכית הבריטית. מערכת הפיקוד והבקרה הגרמנית אפשרה גמישות רבה יותר באימוץ יוזמות מוצלחות של היחידות ברמות נמוכות יותר.

חשוב כשרידותם של פרטים ושל יחידות צבאיות נוכח מצבי אנטרופיה בשדה הקרב. שתי נקודות מפנה במלחמת יום הכיפורים עשויות להדגים את תפקידה של התעוזה במלחמה. הן אפשרו לצה"ל להתאושש ממצב האנטרופיה שבו היה שרוי בימים הראשונים של המלחמה, ולעבור ממגננה למתקפה. המעשה הראשון היה כאשר סיור ישראלי גילה את ה"תפר" בין פריסת הארמיות השנייה והשלישית המצריות בחזית תעלת סואץ. גילוי זה נוצל בצורה נועזת כדי להחדיר יחידה קטנה לגדה השנייה של התעלה. בהישענו על ראש גשר מסוכן ושכיר עד מאוד כזה, הוחדר כוח לגדה המערבית של תעלת סואץ, מאחורי פריסתו העיקרית של הצבא המצרי. נקודת המפנה השנייה, שהיתה חיונית להצלחתה של הראשונה, התהוותה לאחר שחיל האוויר הישראלי לא הצליח להשמיד את פריסת הטילים ג'מ"מ המצריים. לכישלון זה היו השלכות חמורות על יכולתו של חיל האוויר הישראלי ליישם את תכניות הקרב



דוברט מקנמארה — למחלקת חקר הביצועים שלו היתה השפעה על הצבא באמצעות מערכות הפיקוד והבקרה שהוקמו לשרת את מטרותיה

שלו. אולם, בעיצומו של קרב הגיעה יחידת טנקים ישראלית לסוללת טילים ג'מ"מ והשמירה אותה והדגימה בכך, את מה שנתפס לאחר מעשה כידוע, כי פריסת הטילים ג'מ"מ, שהייתה בלתי פגיעה כאשר הותקפה מהאוויר, הייתה פגיעה למדי לתקיפה מהקרקע. וכך הומרה הדעה המקובלת שהמטוסים סוללים את הדרך לכוחות היבשה, בתפיסה שכוחות היבשה סוללים את הדרך לחיל האוויר.<sup>17</sup>

אף לא אחד משני מקרים אלה זכה לתשומת הלב ההיסטורית, שהיה ראוי לה. במבט לאחור, האירועים שהתרחשו בעקבות הפעולות הללו לא רק האפילו עליהן, אלא גם שינו את הדרך שבה נחרתו בזיכרון. עתה זוכרים את המעשים האלה כפעולות שנעשו על פי תכנית, או כאירועים מקריים. ייחוסם של המעשים לתכניות, על אף כישלונן של התכניות, מוסבר על ידי "העובדה"

כאלו מצריכות נטילת סיכונים גבוהים ונטילת אחריות לסטייה מפקודות ומתרגולות. לפעולה כזו במלחמה אנו קוראים תעוזה. אפשר לראות מעשה גבורה כתעוזה כאשר אין החייל מאבד את דבקותו בביצוע המשימה גם לאחר שהוא נוכח שהתכנית אינה ניתנת ליישום, והוא ממשיך בחיפוש עקבי, תוך כדי התנסות, אחר הזדמנויות בלתי מופרות חדשות הנוצרות בצורה בלתי צפויה דווקא במצבי מבוכה ואי סדר.

ההיסטוריה הצבאית מתעדת את יחסי הגומלין בין החלטות ליישומן במלחמה. היא נוטה להבליע או להתעלם מחשיבותן של פעילויות בלתי מבוקרות בשדה הקרב על תוצאות המלחמה.<sup>15</sup> בעוד שפקודות מבצע, מפות קרב, סיכומי מפקדים ותחקירים הם חומר הגלם של ההיסטוריון הצבאי מעצם הגדרתם, מעשים חדשניים של אלה שלא היו מופקדים על כך, מותרים רק רישומים מעטים במסמכים. כתוצאה מכך, רק מעט עד כדי להפגיע ידוע על היבט

בסיסי זה של התעוזה, וחשיבותו במכלול החורץ גורלות של מערכות.

כך, למשל, יש לנו רישומים מפורטים על ההשלכות של השימוש החדשני שעשה רוֹמֶל בתותח ג'מ"מ 88 כתותח ג'מ"ט. יעילותם של תותחים אלה בפגיעה בטנקים בריטיים והשמדתם נחשבת כסיבה העיקרית לכישלון המתקפה הבריטית ביוני 1941.<sup>16</sup> אולם, אין בידינו תיעוד כיצד בכלל הופיע החידוש הזה בפעם הראשונה. ההיסטוריה הצבאית נוטה לנתח אירועים עד למציאת הסיבות לתוצאות ידועות. העדר תיעוד שיטתי על נועזות גורם לכך שהם נתפסים כמקרים יוצאי דופן הראויים להערצתנו, אך לא ככאלה שיש לחקור בצורה שיטתית את מהותם ואת תפקידם. ההיסטוריה הצבאית נוטה להתעלם מהלימוד השיטתי של הנועזות המשקפת סוג מסוים וחשוב של תכונה אנושית, שיש לה תפקיד

תנאי בסיסי להקניית רגישות למערכות C<sup>3</sup>I לגורם התעוזה היא ההשלמה עם העובדה שאנטרופיה בשדה הקרב בלתי נמנעת. הלוגיקה של נטילת סיכון מחושב אינה מותרת במסגרתה שום מקום להכרה במצבי אנטרופיה. התהליך "הטבעי" של מערכות C<sup>3</sup>I הוא בכיוון של שינוי האיזון בין חופש לריכוזיות לכיוון של ריכוזיות יתר. שינוי זה מואץ על ידי האפשרות הטכנית, וקיום מערכות פיקוד ושליטה מודרניות שלובות בצורה הדוקה (Tightly Coupled), כדי לאכוף קווי מדיניות אחידים בכל רמות המערכת. הטכנולוגיה החדשה מאפשרת פיקוח מתמיד על פעולות המפקדים ברמה הטקטית והתערכות מיידית של דרגי הפיקוד העורפיים ע"י הנחתת פקודות לדרגי השדה הנגזרות מקו המחשבה של נטילת סיכון מחושב. אם לא תהיה מודעות ורגישות לבעיה זו של איזון בין 'חופש' ובין 'ריכוזיות' במערכות C<sup>3</sup>I, הן עשויות להשפיע על התעוזה בקרב.

### אנטרופיה ותעוזה

הצלחה במצבי אנטרופיה מותנית ביכולת לנצל את היתרון של ההזדמנויות הקיימות בכל מצב של תוהו ובוהו. ניצול ההזדמנויות הללו מותנה בניסיון ובהיכרות מקרוב עם המצב המסוים. חיילים לומדים מניסיונם את סכלותיה של האנדרלמוסיה במלחמה, אבל הם גם לומדים לחוש את הפוטנציאל החבוי בה. לימוד כזה נרכש בהתנסות יותר מאשר מניתוח 'תיאורטי' של הסיכונים ושל הסיכויים, המתבצע כאשר הסיכונים והסיכויים מתבררים באמצעות המסננים של אגרגציה, פרשנויות ומידע ממקורות שונים ומגוונים, המצטברים ומנותחים במפקדות.

נטילת הסיכונים המתבצעת במפקדות מבוססת על מה שידוע ברמה זו על המציאות, ולא על המציאות עצמה. במצבי אנטרופיה עלול ההבדל הזה להיות מכריע, כאשר אין ספק שלמפקד הקרבי במקום ההתרחשות יכולת תפיסה הרבה יותר מהירה, אם כי לעולם לא מלאה, של ההזדמנויות הטבועות במצב והמשתנות במהירות. שטף המידע הזורם למפקדות על האויב בזמן אמיתי (שחלקו עלול לא להיות זמין ברמה הטקטית) עלול להקשות על המפקדות להבחין במה שאין הן יודעות, או לאמץ יוזמות, שאינן עולות בקנה אחד עם ההשקפה הרווחת אצלן בדבר המציאות. באופן כזה עלולה מערכת C<sup>3</sup>I להציף את המפקדות במידע על המצבים האנטרופיים, אך לא במידע הדרוש כדי לתת את הפירוש למידע בהקשר המתאים. ייתכן שיהיה כל כך הרבה מידע עד שיקשה להאמין שנותר עוד ערפל קרב. הפיתוי לאכוף את הפתרונות של המפקדה הממונה עלול להיות גדול במיוחד כאשר נראה כאילו הכל מתמוטט. במקרים כאלה עלולה המפקדה לחוש שהיא חייבת לשלוף את

"המברג בן עשרת אלפי הקילומטרים" שלה וליטול על עצמה אחריות לנעשה.

אחת התוצאות הנפוצות של ניתוח רציונאלי של מצבי אנטרופיה היא חוסר היכולת להצדיק את הצלחתה של תגובה פעילה כלשהי. כאשר הסתברות ההצלחה על פי לוגיקת משוואת חישוב הסיכון הולכת ופוחתת במהירות, עלולה הנסיגה להיראות כהחלטה היחידה, שאפשר לבססה לוגית. תגובה נפוצה שנייה היא הזרמת משאבים נוספים לשדה הקרב בניסיון לדכא את המצב האנטרופי ולהפוך אותו מתאים יותר לניתוח רציונאלי. במספר מקרים, האנרגיה שהושקעה תאפשר להשיב את הסדר המתוכנן על כנו, או לפחות ליצור סדר כלשהו, שקל יותר לשלוט בו. אולם, במקרים אחרים עלול הדבר להוליד להגברת העצמה האנטרופית של המצב.

אילו הייתה הפרשנות של מצבי אנטרופיה תהליך מודע במלואו, היו המפקדים ברמה הטקטית יכולים להעביר את מה שידוע רק להם אל המפקדות הממונות באמצעות מערכות C<sup>3</sup>I כדי לאפשר להן להיות שותפות מלאות יותר בקבלת החלטות ברמה הטקטית. אולם, למפקדים ברמה הטקטית יש לעתים קרובות קשיים להסביר בצורה מלאה את ההיגיון מאחורי החלטותיהם אפילו לעצמם, ובוודאי שעוד פחות מכך להסבירם באמצעות מכשירי הקשר למפקדות כנדרש על מנת לעשות הערכה לוגית סדורה — אפילו כאשר יש להם די זמן להתייעצות. לעומת זאת, למידע הזורם בתוך המערכת מן המפקדות הממונות כלפי מטה יש, בדרך כלל, חשיבות מעטה, יחסית, כפתרון בעיות של מצב אנטרופי. מידע הבא מלמעלה נוטה לשים דגש על נתונים המתמייחים לתכנית הכללית, העולים היטב בקנה אחד עם חישובי נטילת סיכונים.

תגובתם של מתכנני מערכות C<sup>3</sup>I לצורך להגיב על מצבי אנטרופיה היא להכין מבעוד מועד תכניות חלופיות למגוון רב של מצבים אפשריים כפי שהוערכו בעת התכנון. אלה נועדו להיות תשובות מוגדרות מראש ומנותחות מראש לכל המצבים שיעלו על הדעת.<sup>20</sup> במקום שניתן לעשות זאת, אין שספק שהתועלת בולטת לעין. אך, הגישה הקלה (או הכפויה) שמאפשרות מערכות ה-C<sup>3</sup>I אל כללי הפתרון המתוכננים של המערכת החלים על כל מצב, עלולה לצמצם את הנכונות לחפש פתרונות עצמיים נועזים. הפתרונות שתוכננו מראש של המפקדה הממונה מתבססים, בעיקר, על ההיגיון של צמצום הסיכונים על ידי הקצאה נבונה של המשאבים העומדים לרשותה. לצורך כך המפקדות שומרות בידן עודפי ציוד ויחידות כעתודה למצבים מכריעים. למרות שגם הרמות הטקטיות משתמשות בעתודות ובעודפים אחרים שהוגדרו מראש כדי לצמצם את הסיכונים,

הנה האמצעים העיקריים העומדים לרשותן להתמודדות עם מצבי האנטרופיה הם אנשים וציוד שנעשו זמינים עקב נקודות הרפיון והמחסומים שנוצרו על ידי המצבים הללו. כך, למשל, במלחמת יום הכיפורים כשהצבא הסורי הצליח לחדור ברמת הגולן ולא נותרו כוחות מספיקים — על פי אמות המידה של חישובי תורת ההסתברות — כדי למנוע בעדו להגיע לירדן — במשך 12 השעות הבאות, עד שהגיעה אוגדת השריון הראשונה של המילואים — הייתה זו התעוזה של המפקדים הקרביים ברמה הטקטית שהצילה את הגולן למען ישראל. ביוזמתם, הפקיעו אחדים ממפקדים אלה צוותים וטנקים מתוך שרידי יחידות נסוגות, והחרימו תחמושת ממשאיות, שהיו בדרך אל יחידות בחזית שכנראה לא היו קיימות עוד, ואלתרו על ידי כך יחידות לוחמות חדשות כדי ללחום בסורים.

### סיכונים ותעוזה במבצעים צבאיים: מבצע החילוץ האמריקני באיראן<sup>21</sup>

המבצע האמריקני לחילוץ בני הערובה האמריקנים באיראן יכול להדגים את הטיעון הכללי שלנו, וזה בשל מספר סיבות:

- \* במבצע הייתה שרשרת פיקוד ושליטה מרכזית מן הרמה הבכירה ביותר, הנשיא, ועד למפקדים בשדה.
- \* מערכת C<sup>3</sup>I מתוחכמת ביותר סיפקה את המידע שנחשב חיוני כדי לפזר את ערפל הקרב ולהקנות שליטה ותיאום בין כל הדרגים.
- \* במבצע לא סבלה מערכת C<sup>3</sup>I מתקלה טכנית רצינית, וכך נמנע הסיכון הזה בניתוח השתלשלות האירועים.
- \* תהליך התכנון וההכנה של המבצע נמשך כששה חודשים. במשך תהליך ארוך זה נעשה ניסיון לבחון כל מצב אפשרי, להעריך ולחשב כמותית כל סיכון צפוי, ולבחור את דרך הפעולה הטובה ביותר מבחינה לוגית.<sup>22</sup>
- \* זה היה מבצע קצר ומבודד, יחסית, ולפיכך היה קל, יחסית, לעקוב אחריו. אולם, במבצע נמתחו טכנולוגיה צבאית מתוחכמת ובני אנוש עד לקצה גבול יכולתם.

מבצע החילוץ, שהסתיים באנדרלמוסיה ובמבוכה ב-25 באפריל 1980, החל בתוהו ובוהו ב-4 בנובמבר 1979, כאשר המון איראני השתלט על שגרירות ארצות הברית בטהרן. תפיסת השגרירות הותירה את ה-CIA בלא סוכנים באיראן. אנשי CIA היחידים, שהיו מסוגלים ליצור קשר עם סוכנים מקומיים, נתפסו גם הם כבני ערובה. כתוצאה מכך, כאשר הורה הנשיא קרט ימים ספורים לאחר מכן לתכנן מבצע חילוץ צבאי, לא היה שום מידע אמין היכן בדיוק מצויים בני הערובה בתוך 100 הדונם של השגרירות. העריכו,





גופת טייס המסוק מוטלת בין שרידי המסוק במדבר האיראני

בקשר להחלטות מכריעות מרגע שהמבצע יתחיל. מערכת C.I. תוכננה כדי לאפשר לרמות הבכירות ביותר להיות פוסקות לא רק בהחלטות מדיניות או אסטרטגיות עקרוניות אלא גם בשאלות מבצעיות<sup>23</sup>. כבר בשלבים הראשונים של החשיכה ושל התכנון התגבשה ההערכה, כי השלב המסוכן ביותר של המבצע יהיה השלב הראשון. בשלב זה היו אמורים להמריא שמונה מסוקי RH-53D מנושאת המטוסים "נימין" ששייטה בים ערב וששה מטוסי C-130 ממצרים אל עבר מסלול נחיתה מדברי נטוש ליד טאבאס, שכונה "מדבר 1". לגבי המסוקים, שהיו אמורים לטוס כאלף ק"מ בלי חניה בלילה, ללא אורות, בגובה נמוך ביותר ובדממת רדיו מוחלטת, זה היה מבצע מורכב ומחיש. העריכו, שמבצע ההצלה עצמו שנועד להתבצע בשלב השני, יהיה פחות מסוכן. לאחר תדלוק ב"מדבר 1" היה על המסוקים לטוס ל"מדבר 2" — מחבוא הררי מזרחית לטהרן, בעוד ה-C-130 טסים בחזרה למצרים. למחרת בלילה היה על אנשי הקומנדו, הלבושים אזרחית, לנסוע לטהרן בכלי רכב שיוכנו על ידי סוכני CIA בטהרן.

אילו היה השלב הראשון מתבצע מבלי לאבד את גורם ההפתעה, כי אז הייתה ההערכה, שרמת הסיכון הגבוהה שנלקחה בהחדרת כוחות ללבה של טהרן, צריכה להיות גורם נכבד להצלחתה.

מכריע זה. אולם רצה הגורל והטבח ישב במטוס שהטיסו מאיראן ליד סוכן, שהיה בדרכו לרומא על מנת להעביר דיווחים עדכניים לקראת המבצע. לתדהמתו המוחלטת של סוכן ה-CIA סיפר לו שכנו במטוס, כי שוחרר מספר שעות לפני כן. הוא סיפק מידע מפורט היכן הוחזקו בני הערובה, על פריסת השומרים ועל שגרת יומם.

קבלת המידע הזה הוסברה כמזל גרידא. אין ספק שעל פי תורת ההסתברות, הסיכויים להתרחשותו של אירוע כזה שואפים לאפס. אולם, האירוע אכן התרחש, ושינה באופן דרמטי לטובה את סיכויי המבצע כולו. אפשר לראותו גם כאותו אירוע חיובי בלתי צפוי העשוי לצמוח מתוך מצב של תוהו ובוהו, ושיש להיערך כדי לנצלו. מבצע החילוץ תוכנן להתבצע במספר שלבים. בכל אחד מהם אפשר היה להפסיק את המבצע מבלי לגרום להסלמה צבאית או מדינית נוספת. לכל שלב הוכנו סדרה של החלטות הפסק/המשך מורכבות. המפקדים בשטח נצטוו לדווח על אירועים בעלי משמעות ליו"ר המטות המאוחדים, גנרל דויד ג'ונס, שניהל את המבצע ממוצב הפיקוד הלאומי בפנטגון. לג'ונס היה קשר ישיר למזכיר ההגנה הרולד בראון, ומשם — ישירות אל הנשיא. המפקדה המבצעית שהייתה במצרים, תחת פיקודו של מיג'ר ג'נרל ג'יימס ווט, הייתה לצורך זה רק נדבך ביניים, שיש לו מעט מאוד סמכויות

שכוח החילוץ יבזבו שלוש עד ארבע שעות בחיפוש בתוך 14 בנייני השגרירות — מסגרת זמן שעלולות להיות לה השלכות גורליות על סיכויי ההצלחה.

היה צורך להקים רשת מודיעין מאפס. הסוכן האמריקני הראשון הגיע לטהרן בסוף דצמבר 1979. בשעה שנערך המבצע כללה רשת המודיעין של CIA בטהרן לפחות שבעה סוכנים, שבידם הופקדו איסוף המידע וההכנות המבצעיות בשטח. כאשר החליט הנשיא קרט ב-13 באפריל 1980 על הפשיטה, עשה זאת למרות שהמידע החיוני ביותר לא היה בידו, כלומר — היכן בדיוק הוחזקו בני הערובה.

רשת הסוכנים החדשה של CIA אמנם הצליחה לאסוף מידע חיוני רב, ולעשות את כל ההכנות המבצעיות שהוטלו עליה, אך אף לא אחד מסוכני CIA באיראן הייתה גישה לשטח השגרירות, ואף לא ציפו שתהיה לו. אף על פי כן התקבלה ההחלטה לפשוט.

רק ארבע שעות לפני שהמריאו כוחות היבשה ממצרים במטוסי C-130 שהטיסו אותם לתחנת "מדבר 1", נמסר למפקדם — קולונל צ'רלס בקווייט — היכן בדיוק מוחזקים בני הערובה. הכיצד? שלושה ימים לפני המבצע שיחררו האיראנים במפתיע את הטבח הפקיסטני של השגרירות. לאמריקנים לא היה כל מידע על אירוע



בשלב שחרור השבויים עצמו, לא ציפו לקשיים מבצעיים. לסטודנטים האיראנים ששמרו על השבויים לא הייתה כל הכשרה צבאית, והם היו מצוידים בנשק דל (רק רובים ומחסנית אחת לכלי). הסטודנטים לא ציפו להתקפה כזו, ולא היו ערוכים להגיב עליה.

ברגע שישוחררו 53 בני הערובה בשגרירות, ביחד עם שלושת הדיפלומטים האמריקנים שהוחזקו במשרד החוץ, הנמצא כ-1.5 ק"מ משם, היה על המסוקים לנחות בשגרירות ולהטיס את בני הערובה ל"מדבר 2". פינוי אנשי הקומנדו היה אמור להיעשות מאיצטדיון הנמצא ליד בנייני השגרירות, וגם הם היו צריכים להתפנות משם ל"מדבר 2". שם היה עליהם לפוצץ את המסוקים ולעלות על מטוסי C-130 כדי לטוס אל מחוץ לאיראן. במקרה של לחימה בלתי צפויה בזמן ההשתלטות על השגרירות, שחרור בני הערובה או פינוי אנשי הקומנדו, הועמדו ככוננות מפציצי קרב ומטוסי C-130 חמושים כדי לסייע בצליפה ולחסום את השגרירות מפני התקבצות האספסוף. המתכננים השתדלו להקנות לחכמנית גמישות על ידי צפייה מראש של כל אירוע שניתן להעלותו על הדעת ועל-ידי הכנת תכניות חלופיות נוכח כל תקלה אפשרית. התכנית המורכבת פורקה לגורמים, ונקבעו הוראות ברורות שיש להיצמד אליהן בדבקות בכל שלב ושלב. המבצע נכשל כבר בשלב הראשון בגלל מה שנראה כגורש של ביש מזל. המתכננים העריכו, שיש סבירות גבוהה כי לפחות ששה מכין שמונת המסוקים, שימריאו מה"נימיץ", יגיעו בשלום ל"מדבר 1". המסוק RH-53D, "סוס הים" של הצי, היה אחד מסוסי העבודה האמינים ביותר בצי האמריקני. למסוק היה עבר מצוין במשך 14 שנות שירותו ומספר גיחות הנפל היה נדיר ביותר. האתגר של טיסה לטווח של כאלף ק"מ נראה בהחלט בתחום היכולת של המסוק. המסוקים שטסו לאיראן צוידו במכשירי ניווט מיוחדים, שהיו אמורים לאפשר לטייסים לראות לאן הם טסים גם בגובה נמוך, ובטיסת לילה ללא ירח, מעל פני שטחים חשופים וריקים. למרות שתקלות מכניות נראו מאוד בלתי סבירות, נשלחו שני מסוקים נוספים, כדי להבטיח שהששה הדרושים לשלב השני של המבצע יהיו זמינים. למרבה הפליאה רק חמישה מסוקים היו כשירים להמריא מ"מדבר 1". מכיוון שזה היה פחות מהמינימום שנקבע בתכנית, בוטל המבצע. שעתיים לאחר שהמריאו המסוקים מעל סיפון ה"נימיץ", הופיעו בלוח השעונים של מסוק 6 אותות אזהרה המצביעים על תקלה צפויה אפשרית בלהבי המדחף. בהתאם לנהלים הרגילים לתקלה זו, הנחת הטייס את המסוק; הצוות נטש, והועלה על גבי מסוק אחר בקבוצה. בימי שלום נמצאת הבטיחות בעדיפות ראשונה במעלה, ולפיכך מצפים מהטייס שינחית את המסוק שלו

ברגע שהוא מבחין באיתות אזהרה. למרות שבהיסטוריה של מסוק RH-53D נרשמו 43 אירועים של שיגור אותות אזהרה על תקלות במדחף, לא נתגלתה ולו פעם אחת, תקלה כל שהיא (עובדה זו התבררה לאחר מכן בתחקיר). יתר על כן, אפילו הנהלים של ימי שלום מתירים לטייס, כשיש בכך צורך מוצדק, להמשיך לטוס עד חמש שעות נוספות לאחר הופעת ההתרעה. בזמן שהמסוק ננטש הוא נמצא במרחק שלוש שעות טיסה מ"מדבר 1". הטייס טען בתחקיר, כי נהג לפי ההוראות החלופיות של המבצע, כפי שתוכננו מראש, שלפיהן כל מסוק שהתגלתה בו תקלה מינורית חייב לנחות ולהעלות את הצוות שלו על מסוק הבן-זוג שלו.

שעה אחת לאחר מכן נכנס המבנה באופן בלתי צפוי לתוך ענן אבק, ועקב כך התפזרו המסוקים ונפרדו זה מעל זה. כחצי שעה מאוחר יותר נתגלו במסוק 5 תקלות בתפקוד במכשירי הניווט. הטייס החליט לשוב על עקביו, הפנה את המסוק לאחור וטס בחזרה כשהוא חוצה שוב את סופת החול לכל אורכה אל נושאת המטוסים והצליח לנחות בשלום. למרבה האירוניה, הטייס לא היה ער לעובדה שכאשר החליט לחזור, נמצא המסוק שלו במרחק 25 דקות טיסה בלבד מקצה ענן האבק, וכי מזג האוויר ב"מדבר 1", שנמצא לפניו, במרחק שעת טיסה בלבד, היה בהיר.

הלוגיקה של סיכון מחושב מתייחסת לנטיות סיכון של בני אדם על פי אותן משוואות שהוא מתייחס לסיכון של תקלה מינורית. אולם, מה שמאפשר חישוב סיכונים לגבי מכונות הוא, שהביצועים שלהן מוגדרים היטב, וחוזרים על עצמם בצורה מספקת, כדי לאפשר הערכה משמעותית של הביצועים. בני אדם, לעומת זאת, מסוגלים לעשות דברים חסרי תקדים ובלתי צפויים. יתר על כן, יכולתם של בני אדם לתת פירוש יצירתי, משמעה שאפשר להתייחס למצבים דומים, לכאורה, ולהגיב עליהם בצורות שונות לחלוטין. במקום להניח להם לחפש פתרונות נועזים במצבי משבר, חונכו הטייסים הללו לחשב סיכונים, או לסמוך על היגיון פעולה, הנגזר מחישובי סיכונים שנעשו על ידי אחרים. בפעולות קרביות רבות, ובמיוחד בפשיטות, הקו המבדיל בין הצלחה לכישלון הוא תמיד דק מאוד, כך שהתעוזה עשויה להיות כל ההבדל ביניהם. באופן אירוני וטיפוסי למדי, לו החליט כל אחד מהטייסים להמשיך במשימה, למרות שהאמינות של המסוק שלו פחתה, היה הדבר יכול להיות את כל ההבדל בין הצלחה לכישלון.

השלכה נוספת של הלוגיקה של סיכון מחושב היא, שבהנחה שכל יתר הדברים שווים, יש לבחור את הטכנולוגיות על בסיס השאלה מה כמות המידע שהן מסוגלות לספק, ובאיזו מידה המידע הזה אמין. בפשיטה באה מגמה זו לידי ביטוי

בהסתמכות על תצפית לוויינים כדי לספק תחזיות מזג אוויר. הלוויינים סיפקו מידע רב ערך, אבל אין הם מסוגלים לזהות ענני אבק בגבהים נמוכים. בעיה זו הייתה ידועה היטב למתכנני הפשיטה, שלמדו את בעיות מזג האוויר של אזור המבצע לפרטי פרטים וחישבו את סיכויי ההיתקלות בעננים נמוכים מבחינת הזמן והמיקום. אולם, הטייסים לא הודרכו על אפשרות זו, ואף לא כיצד לטפל בה, ולמעשה הופתעו כאשר נתקלו בענן. דו"ח המבצע, שסיכם את התחקיר לאחר מעשה, שנוהל על ידי אדמירל ג'יימס הולווי, לשעבר ראש המבצעים של הצי, תלה את האשמה בנטייה לסמוך על טכנולוגיה (תצפיות מלוויינים) יותר מאשר על תצפיות אנוש. במבט לאחור, ייתכן שאפשר היה להתגבר על הבעיה על ידי שימוש במטוס קל בעל ציוד ניווט טוב יותר, כ"מוביל" של המסוקים.

כשהגיעו ששת המסוקים ל"מדבר 1" והוחל בתהליך התדלוק והבקורת נתגלתה בשעת הביקורת תקלה חמורה במערכת ההידראולית של אחד מששת המסוקים. משנותר עם חמישה מסוקים בלבד, ובאחור של 85 דקות מלוח הזמנים המתוכנן, החליט קולונל ג'קוויט, מפקד הפשיטה, שיש להפסיק את המבצע. החלטתו הועברה לבית הלבן, והנשיא קרטז אישר אותה. עד לשלב הזה הצליחה הפשיטה להפתיע את האיראנים הפתעה גמורה. לו אכדה ההפתעה היו סיכויי הפשיטה פוחתים עד כדי כך שהיה הכרח להפסיקה. אולם, לא כך אירע. האיראנים למדו לדעת על הפשיטה רק למחרת היום, כאשר הנשיא קרטז הודיע עליה רשמית.

בעת התכנון גובשה החלטה, כי אחד הקריטריונים המכריעים בהחלטה המשך/הפסק שתתקבל לקראת תחילת כל שלב נוסף במבצע, הוא שלכוח החילוץ יהיו מספיק מסוקים על מנת לחלץ את עצמו בכל שלב של המבצע. באופן כזה היה על המפקדים בשטח לשקול את הפסקת המבצע ברגע שהחלו להתעורר סימני שאלה בנקודה זו. הנשיא שמר לעצמו את הזכות לבטל את המשימה במקרה כזה, גם אם ההמלצות של מפקדי הצבא יהיו להמשיך, זאת, מחמת שיקולים פוליטיים-אסטרטגיים. אך קשה להניח שהנשיא יורה למפקד בשטח להמשיך, אם זה החליט לנטוש את המשימה.

רק עדויות חלקיות על מה שהתרחש ב"מדבר 1" נחשפו בפני הציבור, אולם גם מהם מצטיירת תמונה עגומה של תוהו ובוהו ומבוכה ששררו במקום משנתקבלה הוראת הנסיגה. לא ניתן לקבוע בוודאות מה גרם לתופעה חמורה זו ועוד יותר מכך, להחלטתו של מפקד כוח הפשיטה להפסיק אותה, נוכח ירידת מספר המסוקים הזמינים לחמישה.

אחד ההסברים הוא, שהלוגיקה של הקטנת הסיכון על ידי יתירות (Redundancy), שיש בה היגיון ברמה האסטרטגית, טמנה בחובה את זרעי הכישלון. הצלחה במבצעים צבאיים נועזים מחייבת להצטייד רק באותם אמצעים שאי אפשר בלעדיהם, ולא יותר מכך. שפע באמצעים יוצר יותר מורכבות, יותר צורך בתיאום, פחות גמישות ויותר תלות בביצוע המדויק של התכנית המקורית. השפע מחייב יתר תלות בכוחות, שאינם נמצאים בשליטתו הישירה של המפקד. כאשר מתהווה מצב של אנטרופיה, משבשים כל הגורמים האלה כל ניסיון להיחלץ ממנה על ידי סטייה מן התכנית. אפשר להקשות אם אכן היו ששה מסוקים תנאי בל יעבור להמשך המבצע, או שניתן היה להתגבר על המספר המופחת של המסוקים על ידי תעוזה. חמשת המסוקים הנותרים יחדיו יכלו לשאת עמם 185 איש. כזכור, היו 53 בני ערובה ומספר אנשי הקומנדו שעמדו להשתתף בשחרורם היה 90 איש, בסך הכל 143 איש. הייתה גם אפשרות להמשיך

לצמצם את הסיכונים, לאמיתו של דבר הגביר את התוהו ובוהו. התפיסה המוטעית של הגברת סיכויי ההצלחה ע"י יתירות אפינה גם היבטים אחרים של מבצע החילוץ. דו"ח הולווי מצא, שהכוח גדל בהרבה מעבר לתכנית המקורית. המקורות האשימו את קקויות, שניפח את ממדי הכוח "בלי כל יחס למה שהיה דרוש".<sup>25</sup>

אף על פי שלרשות הכוחות עמדו ששה חדשים להכנות לקראת המבצע, לא נערכה כל חזרה כללית של המבצע בשלמותו. רוב משתתפי המבצע נפגשו בפעם הראשונה ב"מדבר 1", בעיצומו של התוהו ובוהו. להימנעות מהפגשת האנשים ניתנו הסברים רבים: סודיות, הזמן הקצר שחלף בין אישור המשימה לביצועה וקשיי תחזוקה. למרות שיש להניח שכל אלה היו, אכן, שיקולים מוצדקים כשלעצמם, אנו סבורים שהשכלולים במערכת C-130 עודדו תכנון הסומך על תיאום בין כוחות מרוחקים פיסית אלה מאלה.



איראנים מול הריסות המסוקים

בחלק השני של המבצע עם פחות מ-90 אנשי קומנדו. במבט לאחור הודה קקויות שיכול היה לבצע את המשימה עם שני מסוקים בלבד — אחד לבני הערובה, והשני כדי להטיס הלוח ושוב את צוות הפעולה אל המסלול הקרוב ב"מדבר 2". הסיבה לכך שעמד על ששה מסוקים הייתה חוסר האמון שלו בטייסי המסוקים של הצי, כפי שהסביר לשבועון "ניויוויק": "לא היינו מצליחים לבצע את המשימה בשני מסוקים... סכרתי שנאבד את שניהם באיצטדיון (הכדורגל)".<sup>24</sup> כפי שציינו, פניו אנשי הקומנדו על ידי המסוקים היה צריך להיעשות — על פי התכנית — מן האיצטדיון שנמצא סמוך לבנייני השגרירות האמריקנית. הטייסים לא תרגלו נחיתה באיצטדיון אלא על מגרש כדורגל שממדיו כממדיו איצטדיון, אולם לדעתו של מפקד הקומנדו, מעולם לא הצליחו בזה כהלכה. למרות שהשפע באמצעים נועד

הטכנולוגיה יוצרת אשליה של תיאום ללא צורך בהיכרות פנים אל פנים. מערכת C-130 חיוקה כנראה — בצורה לא מובנת — את המגמה שהוסברה בסיבות הנוספות להימנעות מכינוס היחידות המשתתפות ותרגולן. החל בשלבים המוקדמים ביותר של התכנון שרר חוסר אמון בין כוחות הקרקע — יחידה מיוחדת ללוחמה בטרור ("כוח דלתא") השייכת לכוחות ה"כשה, לבין טייסי המסוקים של הצי. ייתכן שהעדר הניסיון המשותף ביניהם היה הגורם העיקרי שתרם למצב האנטרופיה ולהעדר נכונות לתעוזה ב"מדבר 1". מפקד כוח דלתא צוטט כמי אמר: "אם אתה הולך לבצע דברים כאלה, אתה צריך טייסים שקורצו מן החומר הנכון... אם אתה שואל אותי אם אבצע את זה עוד פעם עם החברה האלה, התשובה תהיה: 'בשום פנים ואופן לא'".<sup>26</sup> וכדי להגביר עוד יותר את המהומה ב"מדבר 1", היו שם ארבעה

מפקדים, ולא אחד. מלבד מפקד כוח הקומנדו, היו שם מפקד כוח המסוקים מטעם הצי, מפקד מטוסי C-130 מטעם חיל האוויר ומפקד אזור הנחיתה, שהיה אמור להיות האחראי על "מדבר 1", אך לא פעל כך בפועל.<sup>27</sup>

בהעדר לכידות, אמון הדדי ותחושה עמוקה של אחריות של כל פרט כלפי הכלל, אין תעוזה והגורם האנושי רק מגביר את המבוכה. בסופו של דבר הגיעו הדברים לידי אסון, כאשר 45 דקות אחרי ההחלטה להפסיק את המבצע התנגש אחד המסוקים במטוס תדלוק מדגם C-130. בהתפוצצות נשרפו חיים שמונה אנשי צוות, וארבעה אחרים נפצעו. האנדרלמוסיה גברה והפניו הפך למנוסה. ארבעה מסוקים נותרו על המסלול בשלמותם ולא פוצצו כפי שנקבע בתכנית. מאוחר יותר הסביר מפקד הקומנדו כי חשש ששכרי המסוקים יחסמו את המסלול. הכוח השאיר אחריו את שמונה הגוויות ומפות סודיות, צילומי אוויר ורשימות של תדרי רדיו. החומר הסודי שהושאר מאחור כלל מידע שעלול היה להוביל את האיראנים אל סוכן אמריקני שנמצא אותו זמן בטהרן. למרבה המזל, האיראנים שמצאו את המסמכים הסודיים למחרת היום לא היו די יעילים, וסוכן ה-CIA הצליח לחמוק.

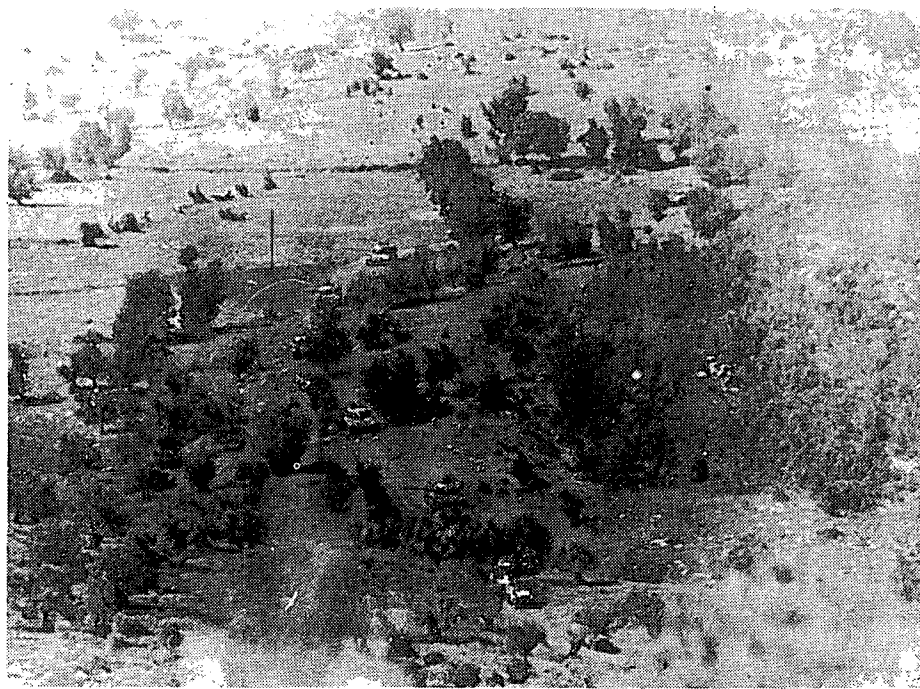
#### סיכום

הצורך למרכז את נטילת הסיכונים במבצעים צבאיים דחוף היום לא פחות משהיה ב-1962, כאשר הנשיא קנדי — שהיה מוטרד מלקחי משבר הטילים בקובה בקשר לאפשרויות של מלחמה גרעינית מקרית, הקים את מערכת הפיקוד והשליטה הצבאית העולמית (WWMCCS). המערכת נועדה להבטיח מדיניות של נטילת סיכונים ברורה ועקבית על ידי פיקוח על הפעילות המבצעית בים ובאוויר, ובמידה פחותה יותר — גם על הקרקע. אולם, הצורך הבלתי נמנע בפיקוח, אין פירושו שנטילת סיכונים בשלטון צריכה להיות קו המחשבה היחיד לנטילת סיכונים צבאיים.

אפשר לערוך אנלוגיה מועילה מהידע שיש לנו על תפקידיהם של ביורוקרטים ושל יזמים בארגונים. רוב החידושים אינם באים מלמעלה, אלא מן הדרגים הנמוכים בארגון. תנאי הכרחי להיווצרות חדשנות הוא, שהארגון אינו מאורגן בצורה כללית שלמות, אלא מותיר סדקים ומחסומים, שבמסגרתם אפשר לפתח חידושים ולבחון אותם. היזם יודע להעריך את החידוש הזה ולסכן סכומי כסף פנויים כדי להפוך אותו למוצר נושא רווחים. חלק מתפקידם של העומדים בראש כל ארגון הוא לנווט בין הצורך ביתר יעילות בביצוע השגרה היומית, לבין הצורך בחופש כתנאי מוקדם להיווצרותם של חדשנות ושינויים ארגוניים. ככל שהסביבה נעשית סוערת יותר כך הופכת השמירה על האיזון הזה יותר קשה ויותר המשך בעמ' 55

# מבצע "קלחת 2" פשיטה משוריינת ל"פתחלנד"

אלוף משה בריכוכבא



הביאה להפסקת פעילותם, או לצמצומה. חוסר היעילות של הגמול השגרתי הביא לתפיסה חדשה בצה"ל, אשר דגלה בתגובה תוקפנית ונועזת – השמדת בסיסי המחבלים בחדירה עמוקה לשטחם, כדי להפסיק את פעילותם לתקופה ממושכת.

תכניות הגמול של המטכ"ל השתנו בהתמדה בהתאם לנתוני מודיעין על פעילות המחבלים ולתפיסות שונות. בסוף תהליך התכנון גובשה תכנית "קלחת 2", שהחידוש העיקרי בה היה, הפעלתה של חטיבת שריון נגד המחבלים, שהתמקמו בשטח הררי.

ביצוע המשימה הוטל על חטיבת השריון "ברק" בתגבור כוח מפלוגת הסיוור של חטיבת גולני, כוח מסיירת "אגוז" וכוח מגדוד ההנדסה.

מטרות ישראליות כאשר בסיסי המחבלים מועברים בהסתננות לאזור, כדי למנוע פעילות של צה"ל נגד תהליך מעבר המחבלים ללבנון. משנת 1969 התאפיינה הפעילות במכות נרחבות ומכאיבות מבסיסי הקבע בלבנון (בין החצבני לחרמון), שהפכו להיות שטח בלעדי של המחבלים.

השיא בפעילות המחבלים היה בחודשים אפריל ומאי 1970 – 61 פעולות עוינות, שבהן נפגעו 22 יישובים. תגובה לא יעילה של צה"ל עודדה את המחבלים להרחיב את פעילותם, וערערה את המוראל של יישובי הצפון. הייתה סכנה שיישובים יינטשו. היה ברור, שישראל נדחקה למצב מסוכן, ולא תוכל להשלים עם אבדן גורם ההרתעה נגד המחבלים.

צה"ל הגיב באמצעים שגרתיים – מארכים, פשיטות, הפגזות ארטילריות והפצצות מהאוויר. תגובה זו גרמה אבדות מעטות למחבלים, ולא

הכישלון של צבאות ערב במלחמת ששת הימים חיזק את התפיסה של ארגוני המחבלים, כי רק ב"מלחמה עממית" ובמלחמת טרור ניתן להכניע את ישראל ולהכתיב לה תנאים הרצויים למדינות ערב ולתנועת ההתנגדות הפלסטינית.

בעידוד מדינות ערב ובמיוחד הסורים בחרו המחבלים בלבנון כבסיס לפעילותם נגד ישראל. המרחב הלבנוני נבחר בעיקר עקב קרבתו לבסיסי המחבלים בסוריה והנוחיות שבהעברת המחבלים לשם; עקב חולשת הממשל והצבא המקומי; ועקב נתוני השטח. גם קרבתם של היישובים הישראליים לגבול הקלה על הפגיעה בהם.

תוך כשנתיים (1968-1970) נוצרה באזור מובלעת מחבלים, שזכתה לכינוי "פתחלנד", ושממנה הגיחו המחבלים לפיגועים. את פעילות המחבלים נגד ישראל אפשר לחלק לשתי תקופות: עד נובמבר 1968 היתה פעילות דלילה מלבנון נגד

## האויב

בגזרת הפעולה — שהשתרעה לעומק של כ-30 ק"מ צפונה מהגבול ועל פני כ-20 ק"מ ממערב לו — היו כ-700 מחבלים מארגונים שונים, כשכפרים היו, בדרך כלל, המפקדות וחלק מהכוחות הלוחמים. עיקר הכוחות המבצעיים הוצבו בבסיסים על גבעות שולטות, ששימשו גם כמוצבי הגנה, ובהם נחפרו עמדות אש לחי"ר ולנשק נ"מ. בכל בסיס היו 20-40 מחבלים, שהיו חמושים היטב בנשק קל, במקלעים כבדים, בתול"רים, בבזוקות, במרגמות מכל הסוגים, בתותחים נ"מ ובקטיושות מכל הגדלים. במערות בקרבת הבסיסים אחסנו נשק, אספקה, מזון ותחמושת, והן שימשו למגורים, למפקדות ולמקלט מהפצצות ומהפגזות.

הצבא הלבנוני לא היה בגזרת הפעולה. ממערב לחצבני, בקרבת גזרת הפעולה, היו שלושה גדודי חי"ר לבנוניים מתוגברים ב-15 טנקי ציריטר ובשריוניות סטגהאונד, גדוד ארטילריה 25 ליטראות, סוללה 155 מ"מ וסוללה 120 מ"מ. פיקוד הצפון הניח, כי התערבות הצבא הלבנוני תהיה מוגבלת ביותר. הוטל על נציג הפיקוד בוועדת שבת-הנשק ישראל לבנון לדווח לנציגי לבנון בבוקר יום הפעולה, כי מטרתה לפגוע במחבלים בלבד. בהתאם לתחזית זו, הנחה אלוף הפיקוד, שאין לפתוח באש על כוחות לבנוניים ללא אישורו.

לא נצפתה התערבות הצבא הסורי, כאשר בסבירות נמוכה הוערכה הטרדה ארטילרית בגזרת החרמון. לא נצפתה כלל מעורבות ירדנית, או של הכוחות העיראקיים, שחנו בצפון ירדן.

## הקרקע

מרחב הפעולה מאופיין בשטח הררי ומסולע, המקשה ביותר על תנועת רג"ם, ומקל על בלימתו במעברים ההכרחיים — מעט צירים צרים וגשרונים, שאין אפשרות לעוקפם. השטח מכוסה בצמחייה סבוכה ומרוכה, בבוסתנים ובחורשות. יש בו מחסה והסתר, המקשה על גילוי יעדים ומטרות. השטחים הגבוהים שולטים בתצפית ובאש על הצירים והכפרים באזור. בגזרה שמונה כפרים, המונים 500-3,000

תושבים כל אחד.

לפיקוד ולחטיבה היה ידוע כבר בשלב ההכנות, כי בקטע הדרך שבין הכפר אל-מארי לכפר רשיא אל פוחאר (ציר יחיד, המאפשר חדירת שריון ל"פתחלנד") יש כשמונה סוללות עפר בגובה של כשלושה מטרים כל אחת. גורמי ההנדסה הפיקודיים העריכו, כי המכשול ניתן לפריצה בשעת עבודה אחת של טרקטור, או של יעה אופני. המודיעין הצביע על אפשרויות לעקוף את המכשול מכיוון מערב.

## איגוד כוחות בין-חילי

אופי המשימה חייב את החטיבה להתמקד במיוחד בהכנה ובתכנון כמה נושאים רבי-השפעה על הצלחת המבצע. למרות שהטנקים היו המרכיב העיקרי במבצע, החטיבה הייתה מודעת לכך, שלכדם לא יצליחו להשיג את מטרות הפעולה. חטיבת "ברק" תוגברה בכוחות מחילות אחרים, ובנתה צוותי קרב בין-חיליים, שכללו טנקים, חי"ר, הנדסה, סיור, מודיעין, תחזוקה, קת"קים וכו'. איגוד הכוחות הרב-גוני הקנה לכוח הלוחם תכונות מבצעיות רב-משימתיות, ואפשר לו להתמודד בהצלחה עם כל מטרה בשדה הקרב. צוותי הקרב הונחו לממש שיתוף פעולה הדוק ורצוף, כשכל מרכיב חילי משלים את זולתו. מערכת הקשר והתחזוקה הותאמה למימוש יעיל של ארגון ושל הפעלה בין-חיליים.

## ארגון המרכיב השריוני למבצע

על פי התכנון, היו הטנקים צריכים לשמש הבסיס העיקרי למימוש מטרות המבצע. לכן דרשה החטיבה להפעיל יותר טנקים מאשר הוקצו לה. המחבלים היו מורגלים לאש ארטילרית, לתקיפות אוויר, לפשיטות חי"ר, ולכל אלה הייתה להם תשובה מבצעית מניחה את הדעת. הם לא היו מאורגנים, נפשית וצבאית, להתמודד עם האיום החדש (הטנקים) בשטח, שהם העריכו כבלתי עביר לטנקים.

לדעת החטיבה, המחבלים נערכו והתארגנו כך, שרק בטנקים ניתן להנחית עליהם מכה אנושה מבלי להיפגע חמורות. הטנקים מספקים מיגון ושרירות, ומיעוט אנשי הצוות בהם מביטיח מעט

נפגעים במקרה פגיעה בטנק. לפיכך, הוקצו לכל כוח משנה ארבעה עד שבעה טנקים. כמות הטנקים אפשרה להרחיב את הפעולה ליעדים נוספים, בהתאם להחלטת אלוף הפיקוד. אולם, בשטח סלעי הררי וממוכשל ובתנועה ארוכת-טווח בלילה סובל השריון מפחת טכני, שיחד עם הפגיעות האפשריות יכול לגרום ליחסי כוחות גרועים ולהפחתה בעצמת הלחימה עד כדי סיכון הביצוע. מבחינה מוראלית, הימצאותם של טנקים בכוחות התוקפים מקנה להם יתרון על פני המגן, עקב ההלם, שיוצר כוח טנקים גדול. שיקול נוסף היה לשותף, ככל האפשר, יותר יחידות בפעילות המבצעית כדי שירכשו ניסיון קרבי, ויפתחו גאוות יחידה.

לכמה כוחות טנקים היו זחל"מים שכללו סיירים, חובשים, חבלנים, צוות טכני וחוקרי שבויים. צוות כיתתי כזה אפשר לכוח הטנקים להתגבר על בעיות מגוונות בתנועה ובלחימה, וחסך בכוח-אדם ובזחל"מים.

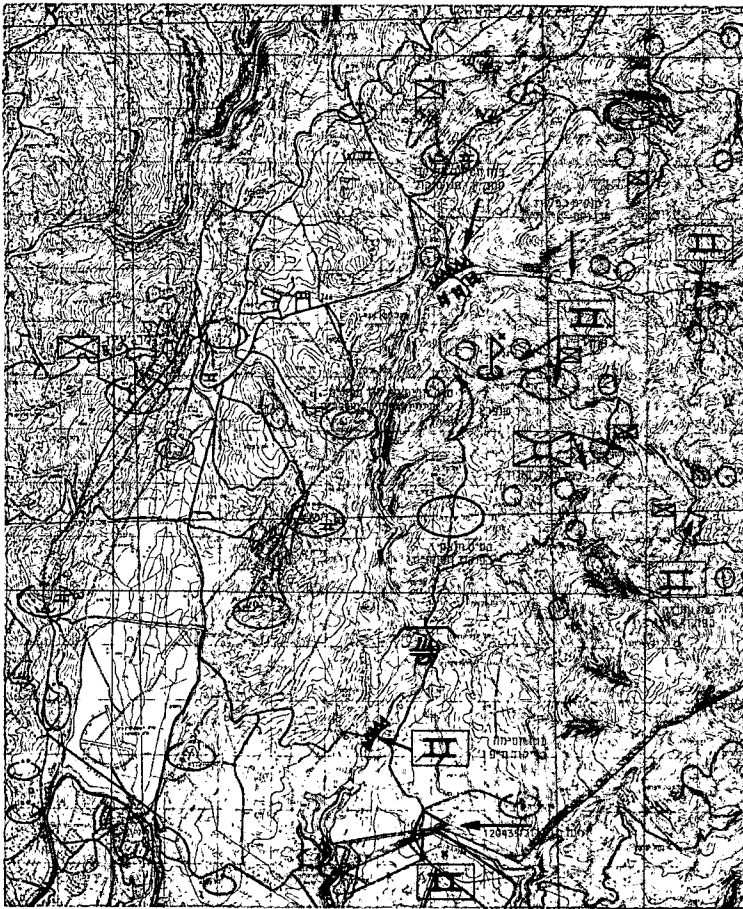
נטרול כוח הטנקים הלבנוני באזור גשר שקעא\*

הלבנונים הכינו על שטחים גבוהים ממערב לחצבני (אבל א-סקי, קלעת נקר, כוכבא, תל-קזי, חאן אל-סוק), מערכת של עמדות טנקים מלאכותיות, השולטות היטב על הגשר ועל הכביש היחיד, המוביל לעבר אחד היעדים החשובים של המבצע — כפר חבריה — שבו היה ריכוז מחבלים גדול. הצבת טנקים בעמדות אלה, שהיו בטווח של 1,200-2,500 מ' מהגשר ומהכביש יכלה לשבש את התקדמותו ואת לוח הזמנים המתוכנן למבצע. הרבר חייב לסטות מהתכנית, להתמקד בתחילה בהשמדת הטנקים הלבנוניים, ובמקביל (או מיד בהמשך) לנוע לכיבוש חבריה. זה היה מספק התרעה וזמן להתארגנות המחבלים לקראתו. בנוסף יכלו הלבנונים להכניס את הטנקים פנימה, לגזרת

\* לכוח הלבנוני היו טנקי ציריטר מתוצרת בריטניה. בשנת 1950 הם הרכיבו על תובת הטנק קרומוול צריח חדש, וכו תותח מתקדם בקליבר של 83.4 מ"מ, המצטיין בדיוק רב.

| הכוח*                                                                                                                                                                                  | הרכב הכוח                                                                                                                        | משימות                                                                                                             | הערות |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| א' 4 טנקים ועוד זחל"מים בפיקוד רס"ן דני.                                                                                                                                               | "סיירת" חטיבתית. תנוע במהירות ותשתלט על גשר שקעא; תאבטח את אזור הפעולה; תאפשר לגדוד "סופה" תנועה חופשית לחבריה.                  | תנתק מגע אחרונה, יחד עם כוח ב'.                                                                                    |       |
| ב' מחלקת טנקים + חוליית הנדסה בפיקוד סרן אורי.                                                                                                                                         | תנוע בעקבות כוח א'; תשתלט על המעבר בגשר אבו זיבלה; תאבטח את גזרת הפעולה.                                                         | תנתק מגע אחרונה יחד עם כוח א'.                                                                                     |       |
| ג' גדוד טנקים מוקטן "סופה" ועוד פלוגת ח"ד מוקטנת ועוד כיתת הנדסה בפיקוד סא"ל יהודה.                                                                                                    | ישתלט על חבריה ופרדיס; יפוצץ בתים; יהיה בכוננות לטהר בסיס פח"ע.                                                                  | ינתק מגע לפני כוח א'.                                                                                              |       |
| ד' גדוד טנקים מוקטן "סער" ועוד פלוגת סיור מוקטנת (מ"גולני") בפיקוד סא"ל אורי.                                                                                                          | ישתלט על כפר שובא; יפוצץ בתים; ישמיד כוחות פח"ע ובסיסהם.                                                                         | ינתק מגע אחרי כוח ה'.                                                                                              |       |
| ה' פלוגת ח"ד מוקטנת (מ"אגוד") ועוד פלוגת טנקים מוקטנת בפיקוד סא"ל אורי.                                                                                                                | תנוע אחרי כוח ד'; תשתלט על כפר חמאם; תפוצץ בתים; תשמיד כוחות פח"ע.                                                               | תנתק מגע אחרי כוח ג'.                                                                                              |       |
| ו' 4 טנקים ועוד מחלקת סיור בפיקוד סרן רבין.                                                                                                                                            | ינוע אחרי כוח ה'; ישתלט על רשיא אל פוחאר; יפוצץ בתים; ישמיד כוחות פח"ע.                                                          | ינתק מגע אחרי חפ"ק סמח"ט.                                                                                          |       |
| עתודה מחלקת טנקים ועוד מחלקת סיור (מ"אגוד") בפיקוד סרן רבין                                                                                                                            | תנוע אחרי סוללה 160 מ"מ, ותהווה עתודה חטיבתית; תהיה מוכנה להשתלב בלחימה בחסימות באזור שקעא ואברזיבלה; תהיה בכוננות ללחימה בשובא. | תנתק מגע לפי פקודה.                                                                                                |       |
|                                                                                                                                                                                        | ברשיא אל פוחאר, בכפר חמאם ובחבריה; בזמן תנועת החטיבה, תאבטח את הציר לעבר רכס אל-חיאם.                                            |                                                                                                                    |       |
| חפ"ק שני טנקים (מח"ט וקש"א), זחל"ם מח"ט, מח"ט זחל"ם סיוע ושני ג'יפי סיור.                                                                                                              | ינוע אחרי כוח א' עד אל-מרי, ומשם ידלג למקומו בתל סינבר (אזור רשיא אל-פוחאר) במרכז מרחב הפעולה.                                   | החפ"ק אורגן לפעולה ניידת מטנקים, מזחל"מים, מג'יפי סיור, או במשולב עם כל הגורמים. בנוסף הוכן לתפקוד רגלית, או ממסוק |       |
| כוח 4 מסוקים חמושים "בל", 2 מסוקים "סופר פרלון", אווירי 2 מטוסים קלים "דורניר" לתצפית ולממסר אווירי, מטוס "נורד" לממסר, 2 מטוסים קלים "פייפר" לתצפית ולקישור.                          |                                                                                                                                  |                                                                                                                    |       |
| כוח סוללת מרגמות 160 מ"מ ת"פ החטיבה; בסיוע ארט' ישיר – גדוד מרגמות 160 מ"מ (פחות סוללה); בסיוע כללי – סוללת תותחים 155 מ"מ וגדוד ארטילרי 25 ליטראות.                                   |                                                                                                                                  |                                                                                                                    |       |
| כוח 2 חפ"קים גדודיים מצומצמים; 2 מחלקות חה"ן הנדסה מגדודי הנדסה; צוות חה"ן; 3 כוחות חבלנים מ"גולני" ומ"אגוד. צמ"ה – 2 דחפורים D-9; 2 יעה אופני 988, יעה אופני 950. כאלף ק"ג חומרי נפץ. |                                                                                                                                  |                                                                                                                    |       |

\* לכל כוח היו חוקרי שבויים, אמצעי סיוע ותחזוקה וצוות רפואי משלו, כיתת חבלה וכיתת הנדסה.



היערכות החטיבה כליל 12-13 במאי

למרחב הפעולה; מעקב אחר פעולות הצבא הלבנוני, ובמיוחד הטנקים בגזרת גשר שקעא והארטילריה באזור רכסי אל-חיאם; מעקב אחר פעילות הסורים ממוצביהם בהר החרמון לעבר מרחב המבצע.

**שיקולים עיקריים לתכנית החטיבתית**  
הצלחת המבצע הייתה מותנית, בין היתר, במימוש עקרון הפתעה. לשימור ההפתעה לאורך זמן היה חשוב למנוע מהמחבלים, מהלבנונים ומהסורים פרטים מדויקים על מגמות הפעולה, על עצמתה ועל שיטתה. לצורך כך תכננה החטיבה לנוע בחשכה למעבר הגבול; להסתייע בירי ארטילרי מגוון למיסוך; להשתלט במהירות על מקומות גבוהים כדי למנוע מהמחבלים להשתמש בהם לתצפית; לשמור על דממת רדיו ועל ביטחון קשר; ולנצל את התכסית להעלמת הכוח. המטכ"ל ופיקוד הצפון סייעו בשימור ההפתעה, ובמיוחד בטיפול בכלי התקשורת הלאומיים והבינלאומיים. שיטת הפעולה החטיבתית נגזרה מהצורך לבצע את המשימות בתנאים מיטביים ומהצורך למנוע פגיעות באנשינו. הפעולה התבססה על פיתוח מרבי של אש (ארטילריה, אוויר, תותחי הטנקים, ומקלעי הזחל"מים). המטכ"ל הנחה, כי שום פעולה רגלית לא תתבצע ללא הכנה של אש,

חוקרי שבויים מערכת האיסוף החטיבתית כללה גם 46 חוקרי שבויים, המצוידים בזחל"מים יעודיים, בפיקוד רס"ן צביקה. לכל כוח חטיבתי הוקצו צוותים וחוליות תחקור — לתחקור ראשוני של שבויים, לאיסוף מסמכי שלל ולפענוחם ולסיוע באיתור יעדים. מפקד כוח חוקרי השבויים היה בחפ"ק המח"ט, ועבר בתיאום עם קמ"ן החטיבה.

גורמי אוויר וארטילריה מטוסי הקרב, המסוקים ומטוסי הקישור סייעו בידיעות, ובמיוחד סיירי אוויר ותצפיות אוויר ארטילריות. הידיעה על פיצוץ הגשר על הכביש לכפר חמאם התקבלה בראשונה במפקדת החטיבה מתצפית אווירית.

התכנית החטיבתית התבססה על תצפית אווירית רצופה עבור המודיעין. החפ"ק החטיבתי היה גורם איסופי חשוב. הוא כלל קמ"ן, מפקד סיוע, נציג אוויר, מפקד חוקרי שבויים, מ"פ סיוע. ברשותו הייתה משקפת 120x20, שהייתה מורכבת על טנק המח"ט, ששלט בתצפית על מרבית הגזרה.

ידיעות החיוניות שנדרשו כמבצע היו: אימות נתוני המודיעין, שמסר פיקוד הצפון; מעקב ואיתור גורמי פח"ע במרחב; ערכון ההיערכות של המחבלים ופעילותם תוך המבצע ותגבורם מחוץ

הפעולה ממזרח לחצבני ולנסות למנוע מהחטיבה לנוע בצירים להשגת משימותיה.

בשטח הררי, 4-6 טנקים, הממוקמים בעמדות אש טובות, מסוגלים להשהות, לבלום ולפגוע בכוח גדול מהם. לנטרול האיום הזה הוקצה כוח מיוחד (רס"ן דני ורדי), שביצע את תפקיד "הסיירת החטיבתית", ותוכנן לנוע במהירות בראש הטור החטיבתי, מבלי להתעכב, כדי לתפוס את החסימה על גשר שקעא, ולמנוע מטנקים להתערב בגזרת הפעולה. אחריו נע כוח הטנקים העיקרי, שנבחר מתוך הערכה, כי צפוי קרב טנקים בהיקף ובגודל, אשר יחייבו נוכחות מג"ד, כדי לגבור במהירות על הטנקים הלבנוניים.

ארגון הכוח הרגלי

החטיבה ראתה בחי"ר יסוד חיוני להצלחת המבצע. מאפייני היעדים והשטח, בכל גזרה במרחב המבצע, חייבו פעולה רגלית, שתשלים את פעולות הטנקים באמצעות תצפית, תנועה, אבטחה, סריקה ולוחמה רגלית. עיקר כוחות החי"ר נשמרו להפעלה מרוכזת בגזרות מוקד חטיבתיות.

**כיתות החי"ר בזחל"מים** מנו עד שמונה לוחמים — כדי למנוע אבדות אם ייפגעו הזחל"מים. בכל זחל"ם הורכבו שלושה מקלעים.

**הסיוע והמודיעין הקרבי**

החטיבה תכננה להשיג ידיעות ולאמתן באמצעות כוחות המשנה החטיבתיים, מרכיבי אוויר, סוכנויות מודיעין (כדוגמת חוקרי שבויים והאזנה), גורמי מודיעין ארטילריים והנדסיים ומודיעין פיקוד הצפון. בכל גזרת פעולה היה כוח סיוע מקצועי.

**כוחות המשנה כגורמי סיוע ומודיעין**  
הכוח החטיבתי כלל הרבה גורמי סיוע ומודיעין. בתדרוך כוחות החטיבה הודגשה החשיבות של העירנות המודיעינית ושל הדיווח. תפיסה זו התבססה על ניסיון מבצע, המלמד, כי שדה הקרב והלחימה מאופיינים בשינויים ובהפתעה לעומת התכנון. החטיבה קיבלה תחת פיקודה שני כוחות סיוע מקצועיים — מגדוד הסיוע הפיקודי "אגוז" ומפלוגת הסיוע של חטיבת "גולני". אלה צוותו לכוחות החטיבתיים כך שבכל גזרת פעולה היה גורם סיוע סדיר ומקצועי, אשר הצטיין בחיילות, בסירות, בתצפית ובאיתור מטרות, והיה מודע מאוד לחשיבות השגת הידיעות ודיווחן, במקביל למימוש משימות מבצעיות.

מחשש לפגיעות בגיפי הסיוע, הנחה פיקוד הצפון להימנע מהכנסת גיפים לאזור הלחימה. החטיבה העריכה, שגיפי הסיוע יהיו לעזר רב בפעולה — בתצפית, בהשגת ידיעות, בניווט, בקישור, בהעברת מפקדים, בהעברת פקודות, בציוות כוחות ואמצעים הנדסיים בצירים סתומים ובפינוי נפגעים.

מוטסים; לחלץ ולפנות נפגעים; להיות ככוננות לתקיפת סוללות הארטילריה הלבנונית, שילוב במרדפים, ולתצפיות אוויר וקישור.

### עיקרי התכנית ההנדסית

להנדסה נצפו בתכנון המשימות הבאות:

- פתיחת הציר אל-מרי-רשיא אל-פוחא.
- פיצוץ 16 בתי פח"ע וסייענים בכפרי המובלעת.
- הצבת חסימות בגשר שקעא ובגשר אבו-זיבלה.
- פיצוץ מטרות חיוניות בבסיסי המחבלים.
- פתיחת נתיבים לתנועת רק"ם על-ידי התגברות על מכשולים קרקעיים ועל מיקוש חפוז.

מבחינת זמן ומרחב ושיטת הפעולה ראינו שתי אפשרויות: להתגבר על המכשול הקרקעי העיקרי או לעוקפו. ההערכה, כי ניתן לעקוף ממערב את המכשול, ולנוע ללא עיכוב להכשרת הציר, התבססה על נתוני מודיעין של פיקוד הצפון. המח"ט הסתייג מקביעת המודיעין. לדעתו, המודיעין יכול לספק צפי והערכות ולא נתונים ודאיים. בנסיבות כאלו צריך להתבסס בתכנון על יכולתם של המפקדים, הסיירים ואנשי ההנדסה לטפל במצבים, שאינם תואמים את הידיעות בנושא הזה. לפיכך, בחוד החטיבה נע גדוד "סופה" ובחוד שלו טנק דחפור. בתוך שדירת הגדוד נע יעה אופני גדול במיוחד, שתוכנן להגיע למכשול כעשר דקות לאחר ההיתקלות בו. מג"ד ההנדסה היה בחפ"ק המח"ט ולרשותו עמדו עוד טרקטור אופני ושני טרקטורים D-9. בכל כוח היו כיתת חבלה, כיתת הנדסה וחל"ם להובלת חומר נפץ.

### עיקרי התכנית התחזוקתית

התחזוקה תוכננה לפעול לקראת המבצע, במהלך הלחימה, בפינוי הכוחות מהמובלעת ובהעברתם לרמת-הגולן, ובהחזרתם המהירה לכשירות תחזוקתית. פעילות ענפה זו, בלחץ זמן, בוצעה בפיקוד שני הסמח"טים (סא"ל מישקה נהוראי וסא"ל לוי מן), על-ידי מטה התחזוקה החטיבתי בפיקוד קצין האפסנאות, רס"ן צוקר, ובסיוע מפקדת האפסנאות בפיקוד הצפון.

התחזוקה התבססה על מרכיבים משוריינים שהתלוו לכוחות הלוחמים, ועל כוחות תחזוקה שנוידו על רכב גלגלי רב-מינוע, ואשר נפרסו במרחב העורפי. משימותיה העיקריות היו לרכז את כל הכוחות למחנות הקבע של החטיבה ברמת-הגולן, לציידם, לתדלקם ולחמשם. תוך כך היה על אנשי התחזוקה למיין את הרכב ואת הרק"ם, לבחור את הכלים המתאימים למבצע, ולהשלים את הביקורת ואת הטיפול הטכני בו. כמו כן היה על אנשי התחזוקה להכין את דרגי הדלק והתחמושת, להכין את שטחי ההיערכות

מהגזרה ולמנוע הגעת תגבורות. המטרות טווחו על-ידי תצפיות אוויר וקציני תצפית, שנעו עם הכוחות.

פתיחה באש ארטילרית — לפי אישור ממפקדת החטיבה.

שיטת הפעולה המבצעית וההנחיה הפיקודית למנוע אבדות הדגישו את חשיבותו של גורם האש עד לפינוי כל הרק"ם ממרחב הפעולה. את תכנית האש הכין סא"ל אברהם בר-דוד. לפיתוח הידע והמודעות לחשיבות גורם האש בלחימה, בוצעה השתלמות מפקדי החטיבה בנושא, כולל הדגמה של ירי על מטרות אופייניות, הצפויות במרחב הפעולה.

תכנית האש החטיבתית פותחה במגמה להשיג תיאום מרבי, יעילות ותכליתיות בירי ארטילרי, ירי מרגמות 81 מ"מ וירי תותחי טנקים ומקלעים תוך הלחימה.

עקב מגבלות מדיניות לא הופעל סיוע אווירי התקפי ביזמתנו עם פתיחת המבצע. הוא היה צריך להינתן לפי דרישת הכוחות ולאחר אישור ראשוני חדר-פעמי מפקוד הצפון.

המגמה הייתה ליצור גמישות בתפעול האש על-ידי המפקדות והכוחות החטיבתיים, להגיע ליכולת של יצירת ריכוזים גדולים ומהירים של אש לשיתוק ולריכוך; הנחתת אש דלילה להטרדה ולנטרול ממושך וסנזור מטרות נקודה ושטח. למימוש ההפתעה תוכננה הפתיחה באש ארטילרית למעבר כוח החוד החטיבתי את הגבול באישור המח"ט, ולא בוצע טיווח עד למעבר הגבול.

כל כוח חטיבתי יכול היה לקבל אש ארטילרית על בסיסי פח"ע לפי מלת הפעלה למשך עשר דקות. שיטה זו הותאמה לתפיסה המבצעית, שהכתיבה עקיפת בסיסי הפח"ע בשלב ראשון, ומתן קדימות לדחירה לעומק ולטיפול בכפרים. בקדימות שנייה הייתה ההשתלטות על בסיסי הפח"ע. כיוון שהערקנו, שכל בסיס כזה עשוי לנסות למנוע את התנועה ולהטריד את הכוחות ניתן היה לשתקו בהנחתת אש ארטילרית פשוטה וגמישה.

סוללת מרגמות כבדות 160 מ"מ נפרסה בשטח הלבנוני כדי שתוכל לסייע עד קצה גבול מרחב הפעולה החטיבתי.

### עיקרי התכנית האווירית

סיוע אווירי יינתן לפי דרישת הכוחות בהתבסס על מפת קוד. המשימות העיקריות של חיל האוויר במבצע היו: לספק הגנה אווירית לכוחות; לסייע בריכוך מטרות פח"ע ובתקיפתן; למנוע הגעת תגבורות לגזרת הפעולה; לבצע אמנעה על הצירים; לתת סיוע לתצפיות הארטילריה; לתת סיוע לרציפות הקשר והשליטה על-ידי ממסרים

כדי שהאויב יעורער וייפגע לפני שכוחות החי"ר יסתערו עליו. בנוסף, ההסתערות הרגלית תתבצע בחיפוי ובליווי צמוד של טנקים. פעולה רגלית תבוצע רק כאשר טנקים וחל"מים אינם יכולים לכבוש יעד. הסתערות רגלית טהורה לכיבוש יעד ללא יכולת בהסתייעות בטנקים חייבה אישור המח"ט.

### עיקרי התכנית החטיבתית

הכוונה

החטיבה תפרוץ בכביש חרבת אדוויה-אל-מרי למרחב החרמון; תשתלט ותהרוס בתי מחבלים וסייענים בכפרים חמאם, שובא, חבריה ורשיא אל פוחאר; תשמיד באש ובהסתערות בסיסי פח"ע; תהרוג חבלנים וסייענים, ותחזור לשטח.

### השיטה

פריצת יום חטיבתית. בשדירה בסיוע אווירי נצור ובסיוע ארטילריה. השתלטות על יעדי פח"ע תוך הפעלת אש מרבית על-ידי צוותי קרב, המורכבים מטנקים, מחי"ר ומהנדסה. השתלטות על הכפרים תוך הימנעות מפגיעה בנשים ובילדים. בידוד אזור הפעולה בשתי חסימות (באזור שקעא ובגשר אבו-זיבלה). החזקת עתודה חטיבתית במרכז הגזרה. הסתייעות במסוקים חמושים למרדף באש אחר מחבלים. צמצום כוחות החי"ר המוסעים על הזחל"מים לשמונה לוחמים בכל זחל"ם, והפעלתם בלחימה רכובה תוך הימנעות מהסתערות רגלית על קני התנגדות של האויב. הימנעות מהכנסת רכב רך לשטח הלחימה. החזקת כוח מוגבר של טנקי חילוץ, לחילוץ של רק"ם לא כשיר לשטח. ניתוק מגע בציר אחד כאשר הטנקים ינתקו מגע אחרונים.

### שלבי המבצע

- שלב א' — נהלי קרב; ריכוז הכוחות; ציוותי קרב.
- שלב ב' — תנועה משטח הכינוס (אזור קלע) לשטח ההיערכות (אזור קיבוץ דן) עד מעבר הגבול.
- שלב ג' — מעבר הגבול; פריצה; השתלטות על מבנים ופיצוצם; הריגת מחבלים וסייענים.
- שלב ד' — ניתוק מגע; חזרה לגבול ישראל.

### התכניות המקצועיות

#### עיקרי התכנית הארטילרית

הארטילריה נועדה לחפות על חדירת החטיבה למובלעת על-ידי הפעלת אש על בסיסי פח"ע ולאורך ציר התנועה. הארטילריה נועדה לסייע בכיבוש בסיסי פח"ע; לשתק מקורות ירי של המחבלים, אשר יפריעו להתקדמות כוחות החטיבה, או לפעילותם; ולחסום את מרחב גזרת הפעולה על-ידי פגיעה במחבלים תוך נסיגתם



והכינוס ואת הצירים, ולקדם את החטיבה אליהם. ארגון מערך הרפואה במבצע — לכל כוח חטיבתי סופח צוות רפואי על זחל"ם — בפיקוד רופא. נעשו הכנות ארגוניות לפינוי רפואי באמצעות מסוקים מזירת הלחימה של כל כוח. גורמי רפואה נוספים — פיקודיים וחטיבתיים — נפרסו באל-מרי ובקרבת הגבול כדי לתמוך במערך הרפואי הקדמי.

ארגון מערך החימוש — היה המאמץ העיקרי של התחזוקה. לכל הכוחות צורפו גורמי חימוש בפיקוד קצינים. אמצעי חילוץ מכל הארץ גויסו למבצע כדי לאפשר פינוי בגרירה של רכב פגוע — אם לא ניתן יהיה לתקנו בזמן סביר. נוצרה התשתית הארגונית להפעלת גורמי חימוש בהיטס — כולל חלפים.

לכל כוח חודר בעל משימה עצמאית היה גורם חימושי, שיוכל לפתור בעיות עד דרג מסוים בשטח. לגדוד "סופה" צורף טנק חילוץ צנטוריון. הסדנה החטיבתית באזור אל-מרי בפיקוד סרן זקס התמקמה עם שלוש כיתות חימוש אורגניות ועם טנק חילוץ שרמן, שני נגמ"שי חילוץ, עגלה רתומה לטנק לחילוץ טנקים (שלא ניתן היה לתקנם, או לגוררם) וקרונות של חלקי חילוף.

האחריות החטיבתית על מערך החימוש במרחב שבין אל-מרי לקצה העמוק ביותר של מרחב פעולות החטיבה הייתה של הסמח"ט הסדיר, סא"ל משה (מישקה). סמח"ט המילואים, סא"ל לוי, היה אחראי למרחב מאל-מרי אחורה לעבר גבול ישראל.

ארגון המשטרה הצבאית — גורמי מ"צ סייעו בפיקוד ובארגון תנועת החטיבה ממחנות הקבע ועד מעבר הגבול. המשטרה הצבאית נועדה לסגור את מרחב הפעולה בפני תנועה אורחית, לטפל בשבויים ולסייע בהחזרת כוחות החטיבה למחנות הקבע בסיום המבצע.

הדרגים — שדירות אספקה של דלק ושל תחמושת בפיקוד קצין ההספקה החטיבתי התמקמו בעתודה חטיבתית ליד חורשת טל.

## השליטה על המבצע

חפ"ק פיקודי, ובו אלוף הפיקוד, אלוף מוטע גור, וחלק מקציני המטה שלו, היה במשגב-עם. החטיבה ביססה את שליטתה על שלושה מרכיבי פיקוד — החפ"ק, המפקדה העיקרית והמפקדה העורפית.

החפ"ק נע אחר החוד של כוח א', וכלל את המח"ט (אל"מ משה ברכוכבא), קצין האג"ם רס"ן יואב, קצין מודיעין, קצין קשר, מפקד הסיוע, קצין סיוע אווירי ויועצים מיוחדים (מג"ד הנדסה, מ"פ סיור, מפקד חוקרי השבויים רס"ן צביקה, רס"ן רוזן כמומחה לחילוץ ועוד). החפ"ק כלל שני טנקים, שני זחל"מים ושני גיפי סיור, אך הוכן לתפקד רגלית או ממסוק.

המפקדה העיקרית הייתה בפיקוד הסמח"ט הסדיר, וכללה את קצין התחזוקה ואת קצין החימוש. המפקדה התארגנה באזור אל-מרי כבסיס מוצק חטיבתי, וכללה זחל"ם, גיפי סיור, סוללה 160 מ"מ, שני טנקי חילוץ, מחלקת חי"ר על זחל"מים לאבטחה, חוליית חוקרי שבויים, קת"ק, תאג"ד, שני נגמ"שי חילוץ וטרקטורים להכשרת צירים.

המפקדה העורפית בפיקוד הסמח"ט במילואים וקצין השלישות התמקמה על הגבול, ולרשותה היו אמצעי חימוש, הנדסה, תחמושת, דלק וגורמי משטרה צבאית.

## סדר התנועה

מפקדי צוותי הקרב הובילו את כוחותיהם, והיו בין כלי הרק"ם הראשונים בכל כוח. המח"ט נע בערך עשירי בשדירה החטיבתית. סדר התנועה מנע מעבר כוח דרך כוח כדי למנוע שיבושים עקב הצירים הצרים, וחטך זמן, שערכו היה רב במבצע. כך הכוח שהיה צריך לפעול בעומק הרב ביותר במובלעת האויב נע ראשון בשדירה החטיבתית, כשבכל כוח מובילים הטנקים. תנועת הטנקים בראש הבטיחה עבירות מרבית לפיתוח תמרון, הגנת שריון, הישרדות בתנאי היתקלות ועצמת אש רבה לשיתוק מהיר של מטרות.

## נוהל הקרב

ב-7 במאי בשעה 1130 נתקבלה בחטיבה התרעה טלפונית מפיקוד הצפון, להיות ככוננות לבצע את הפעולה ביום שבת, 9 במאי 1970. ההתרעה הועברה מיד למפקדי הכוחות החטיבתיים, כאשר קבוצת תכנון חטיבתית נקבעה לשעה 071600, ובמקביל החלה מפקדת החטיבה בפעילות ארגונית ענפה ומזורזת. בבוקר יום המחרת בוטלה הפקודה, והחטיבה שבה למצב כוננות רגילה. ב-10 במאי, בשעה 0815, קיבל רס"ן יואב וספי ז"ל\*, קצין האג"ם של החטיבה, פקודת התרעה מחודשת בטלפון לביצוע הפעולה ביום שלישי, 12 במאי 1970. היקף הפעילות הארגונית והזמן הקצר עד לפעולה חייבו את החטיבה לקיים נוהל קרב מזורז.

השלמת ההכנות ונוהל הקרב החטיבתי שלב ההכנות החטיבתי נמשך משעה 100815 עד שעה 120420, וכלל פעילות מגוונת ורצופה של כל משתתפי המבצע. לוח הזמנים גרם ללחץ קשה, שהורגש במיוחד במפקדת החטיבה. בשלב הזה קיבלה מפקדת החטיבה סיוע ארגוני חשוב ביותר ממפקדת פיקוד הצפון, ממפקדת גיסות

\* נפל במלחמת יום הכיפורים.

השריון ומקציני החיל הראשיים. במהלך שלב זה בוצעו הפעולות הבאות:

- הושלמה התכנית החטיבתית ובוצע נוהל קרב.
- החטיבה קלטת כוחות פיקודיים ובוצעו ציוותי קרב.
- בוצעה ביקורת חימוש וקשר של כל הרכב שאמור להשתתף במבצע.
- הוכן שטח הכינוס החטיבתי באזור קלע.
- הוכן שטח ההיערכות באזור צומת הטנק (קיבוץ דן).
- החטיבה נעה ממחנות הקבע ברמת-הגולן לשטח הכינוס.
- הרק"ם תודלק.
- בוצעה תנועה חטיבתית למעבר הגבול.

פלוגה, שהייתה בנופש, הוחזרה לחטיבה; מחלקות טנקים מגדודי החטיבה, שהיו בעמק בית-שאן, דוללו — שני צוותים נותרו במקום והשאר הוחזרו לרמת-הגולן, ושותפו במבצע; מוינו ונבחרו 40 הטנקים הטובים ביותר, מבחינה טכנית ואלו אושרו להשתתף במבצע.

בשעה 1030 הסתיימה קבוצת התכנון החטיבתית שנערכה בלשכת המח"ט בהשתתפות מטה החטיבה, ובה נבדקו, בעיקר, ריכוז האמצעים ונתוני מודיעין מעודכנים — כאשר עיקרי התכנית המבצעית גובשו עוד ב-7 במאי. במקביל החל מטה החטיבה לקלוט מרכיבי כוח שונים ולתאם את המבצע עם גורמי ארטילריה, אוויר וקשר. בשעה 1430 התקיימה קבוצת פקודות חטיבתית לעדכון ולאישור התכנית של המג"דים ושל מפקדי הכוחות. בשעה 1600 בוצעו סיורי אוויר של מפקדי הכוחות ושל סגניהם באזור המיועד לפעולה. במקביל אותו שטח הכינוס החטיבתי ושטח ההיערכות, ונעשו בהם סיורים; נקבעו, סיורי ושולטו הצירים ממחנות הקבע לשטח הכינוס, לשטח ההיערכות ולמעבר הגבול.

לחטיבה הוקצו 40 מובילי טנקים, שהסיעו את הכוחות מרמת הגולן, מעמק בית-שאן ומאזורים אחרים לשטח הכינוס בתנאי יום. בנוסף קיבלה החטיבה עשרות זחל"מים מחטיבה 9, שנועדו לניוד כוחות החי"ר במבצע.

בשעה 102000 סייר המח"ט בגדודים ובכוחות, ואישר את תכניתיהם. למחרת נמשכו ההכנות בגדודים עד שעה 1230, והושלמו נוהלי הקרב וציוות הכוחות. בשעה 1230 תדרך המח"ט שוב את מפקדי הכוחות — תוך תנועת הגיסות לשטחי הכינוס, שהחלה בשעה 1000. בשעה 1300 הגיעו הרמטכ"ל ואלוף פיקוד הצפון למפקדת החטיבה, ונכחו בהצגת התכנית הסופית על-ידי מפקדי הכוחות. בשעה 1600 הסתיים ריכוז הכוחות בשטחי הכינוס, ובשעה 2000 נשא המח"ט דברים אחרונים בפני מפקדי הכוחות. בין היתר, הדגיש את חשיבות המבצע בראייה לאומית וצה"לית.

## תנועה מכינס להיערכות

בשעה 120120 החלה החטיבה לנוע על שרשרות, בחשיכה מוחלטת לשטח ההיערכות. החטיבה נועדה לנוע בשלושה צירים, אך כיוון שאחד הצירים טרם שולט, החליט המח"ט להניע את החטיבה בשני צירים בלבד. בצירים הקשים נתקעו כמה כלי רק"ם — חלקם תוקנו, וחלקם טופלו בהמשך. בשעה 0330 — עדיין בחשכה מוחלטת — הגיע רוב הכוח לשטחי ההיערכות, ותודלק כדי שיהיה מלא בדלק עם מעבר הגבול. התדלוק הסתיים כעבור 50 דקות כאשר במקביל הסתיימו ההכנות הארגוניות האחרונות, והחטיבה החלה לנוע לעבר המובלעת. התדלוק התבסס על דלק, שהחטיבה הביאה משטחי הכינס ועל מצבורי דלק, שהוכנו מראש. באזור הועמדו בכוננות ששה זחל"מים עמוסי דלק, למקרה שהחטיבה תצטרך לנוע — עקב פעילות התקפית של הסורים — במהירות לרמת הגולן.

## החדירה וההתגברות על המכשול

בשעה 0400 החלה החטיבה לנוע כאשר בחור מוביל כוח א' — החוד החטיבתי. כוח א' חצה את הגבול בשעה 0435. עם מעבר הגבול הפעיל מפקד הסיוע, בהוראת המח"ט, את האש הארטילרית לשחק את בסיסי המחבלים, ששלטו על ציר החדירה ולהטרידם. לכוח החוד של רס"ן דני צורף סייר מ"אגוז", שהכיר את השטח. עשר דקות מאוחר יותר התמקם הכוח של סרן אורי בחסימה באזור גשר אברזיבלה לאבטחת אגף החטיבה בגזרה זו מפני צבא לבנון.

כוח החוד נעצר באזור אל-חריבה על-ידי מערכת סוללות ותעלות נ"ט, ונפתחה עליו אש. רס"ן דני פרס את הטנקים ואת הזחל"מים לאבטחת האזור ולשיתוק מקורות האש של המחבלים, והוא אישית ניסה לחצות את הסוללה בטיפוס עליה עם הטנק שלו. כמה נסיגות לטפס על הסוללה נכשלו. רס"ן דני דיווח למח"ט על המצב, והשאיר שני טנקים ושני זחל"מים לאבטחה ולריתוק המחבלים, וניסה עם הטנק שלו ועם טנק נוסף לאגוף את המכשול ממערב — לפי המידע, שקיבל ממודיעין פיקוד הצפון — ונתקל בשטח סגור, שבו התצפית מוגבלת, מטווח של עשרות מטרים, בבסיס מחבלים, ובו עשרות מחבלים, מקלעי גוריאנוב על חצובות, בונקרים ואהלים. הכוח הסתער תוך אש על הבסיס, שטף אותו והמשיך כק"מ מערבה, אך גם שם לא מצא עקיפה אפשרית.

רס"ן דני חזר לעמדותיו הראשונות בקרבת המכשול. בשעה 0600 חבר אליו מג"ד ההנדסה, שעבר לטנק המח"ט. רס"ן דני קיבל הוראה לסמן את מקומו ברימון עשן אדום, והחפ"ק החטיבתי נעצר ליד סוללת העפר הראשונה. המח"ט הורה למג"ד ההנדסה לבדוק רגלית את המכשול כדי

לאתר אפשרות להתגבר עליו, ופקד על רס"ן דני לנסות למצוא מעקף באיגוף מערבי עמוק יותר. במקביל הורה המח"ט לסמח"ט ולמפקדי הכוחות לקדם במהירות כלים הנדסיים לעבר המכשול. רס"ן דני נע שנית לאזור המערבי, אך ללא הצלחה, והמח"ט הורה לו לחזור לאזור המכשול.

המכשול נבנה מסוללות עפר שנערמו בעבודת דחפור על הדרך. אלו היו סוללות עפר בגובה שלושה מטרים ולרגליהן בחזית בור עמוק כתעלה נ"ט. כנראה, נערמו הסוללות בתקופת הגשמים, והתקשו לגוש קשה מאוד. תשע סוללות כאלו היו לאורך הדרך.

טנק צנטוריון עם ערכת דחפור ניסה לפתוח את הסוללות, אך לאחר כחמש דקות עבודה התברר, שאינו מתאים כלל בגלל אי יכולתו להחדיר את סכיניו לסוללה. אחר כמה דקות הגיע דחפור 988 — מהגדולים בארץ — ולאחר כ-25 דקות עבודה התברר, כי יצליח לפרוץ את המכשול, אך הפריצה תימשך זמן רב מדי. המח"ט הורה לקדם שני דחפורים D-9 לעבר המכשול.

הכוחות החטיבתיים נפרסו במגבלות השטח הקשה, וחילקו ביניהם גזרות אחריות. הכוחות במרכז הטור ובעורפו ניהלו קרב אש מטווחים בינוניים וארוכים עם בסיסי מחבלים. המח"ט הורה למפקדי הכוחות להקפיד על חיסכון בתחמושת ולדומם מנועים כדי לחסוך בדלק. בשלב הזה זימן המח"ט קבוצת פקודות ליד הטנק שלו. השתתפו בה: סא"ל יהודה, מג"ד "סופה"; רס"ן דני, מפקד כוח החוד; מפקד הסיוע; סרן פיני, קצין האג"ם; קצין המודיעין; ורס"ן מנחם ורדי, מ"פ הסיוע. המח"ט בדק את מצב הכוחות הקדמיים, ובעיקר את כשירות הרק"ם, והורה להמשיך במהירות במשימותיהם המקוריות. במיוחד הוא האץ ברס"ן דני להגיע מהר ככל האפשר לגשר שקעא.

לאחר כשלושים דקות פרץ הדחפור 988 את המכשול הראשון, אולם היה ברור, שאין זו השיטה להתגבר על המכשולים. לכן, הורה המח"ט לסא"ל יהודה, מג"ד הטנקים, לנסות ולמצוא, עם שלושה טנקים, נתיב עוקף — אך ממזרח לציר, שלא כמתוכנן. פריצת התוואי החלה בפיקוד מג"ד ההנדסה באמצעות דחפור 988 כחמישים מטר ממזרח לציר ובצמוד לו. רס"ן דני אבטח את הדחפור עם שני טנקים, ושיתק מקורות אש של המחבלים.

סא"ל יהודה החל לנוע מזרחה לעבר מעלה ההר, וניסה ליצור נתיב חדש בתנועה אלכסונית אטית דרך הטרסות ובין סלעי ענק. לאחר כמה עשרות מטרים של תנועה נשבר ההינע הסופי בטנק המג"ד, והוא עבר לטנק אחר. המג"ד המשיך להתקדם עם שני טנקים בחיפוי הדדי כשהוא נוגח את הטרסות. במרחק קצר מפסגת הגבעה — כשלושים מטר מהמכשול האחרון

— כשל הטנק של מ"פ ח', שהיה הטנק השני בתנועה. שם ניתן היה לחזור אל הדרך המקורית ולנוע בחופשיות. המג"ד, שנותר עם טנק כשיר אחד, שלט מעמדו, בתצפית ובאש, על דרכי התנועה של המחבלים ועל שטחי העומק שלהם. הוא פגע בכמה מטרות מחבלים, ודיווח על מצבו למח"ט, שהורה לו להמתין במקומו עד שיחברו אליו כוחות.

במקביל לתנועת סא"ל יהודה החל להיווצר תוואי חדש באמצעות דחפור אופני. אולם, כמה עשרות מטרים מסוף הדרך הממוכשלת הנחיתו המחבלים מכת אש מרוכזת — כולל אש בזוקות — על הדחפור, והוציאו אותו מכלל פעולה. המחבלים, שהבחינו בתנועה האטית של הכוח, ריכוזו אש כבדה, שכללה גם תול"רים ומרגמות, וגם הארטילריה של צבא לבנון הצטרפה ללחימה. הכוחות השיבו אש, ובשעה 0830 הופעלו מטוסי קרב לשיתוק מקורות האש. בינתיים הגיע דחפור D-9, ובליווי צמוד של טנקים סיים את פריצת התוואי בקטע האחרון והקשה. רק הטנקים של רס"ן דני ושל המח"ט, שחברו למג"ד "סופה", הצליחו לעבור. רק בשעה 0945 (כשלוש שעות וחצי לאחר ההיתקלות הראשונה במכשול) נפרץ נתיב עוקף, שהיה כשיר רק לתנועת טנקים, וחייב הכשרה נוספת.

רס"ן דני פתח בתנועה מהירה דרך חורשת זיתים. למרות שירה אש כבדה נפגע הטנק שלו בשתי פגיעות מירי תול"רים, והוא נפצע קשה. בצריח הטנק פרצה דלקה, והצוות נאלץ לנטוש כשכמה מאנשיו פצועים, כאשר המחבלים צולפים עליהם. המח"ט הורה למג"ד "סופה" להתקדם ולברר את המצב. המג"ד חבר לכוח, והציב את סרן פיני ז"ל כמפקד כוח החוד, והורה לו להמשיך במשימת ההשתלטות על הגשר ועל הכפר חבירה. סא"ל יהודה הורה למפקדי כוח א' לעבור לרשת הקשר של המפקד החדש. גמר ציוות כוח החוד בוצע תוך תנועה. הטנק של סרן פיני הוביל בדרך הרדית קשה ותלולה מאוד לעבר גשר שקעא. בכוח שלו היו שלושה טנקים, זחל"ם חבלנים וזחל"ם טכני. כאשר הגיע הטנק של פיני לנקודת גובה 711, וראה מרחוק את גשר שקעא וסביבתו עצר אותו המג"ד עד שהגדוד יחבור אליו, ויחפה על ירידתו לגשר. תוך כך דיווח סרן פיני למג"ד, כי הוא זיהה מעבר לחצבני טנק לבנוני שמצודד לעברו את התותח. הוראת פיקוד הצפון הייתה לא לירות בכוחות של צבא לבנון אם אינם יורים על כוחותינו. המג"ד השיב, שאם הטנק הלבנוני יפתח באש, יפגע בו. הטנק הלבנוני פתח באש, ופיני פגע בו, אולם היה חסם בקנה. פיני פקד על צוותו להיחלץ לאחור, ותוך כך נפגע הטנק בשני פגזים, ופיני נפגע, ופונה. שניות מועטות לאחר היפגעות הטנק של סרן פיני, נפגע פעמיים הטנק של סגן עמנואל. הקת"ק הפעיל אש

ארטילרית על הטנקים הלבנוניים. תוך כדי החילוץ נפגע גם טנק הגור של עמנואל.

### שינוי חלקי בתכנית החטיבתית

בשעה 1100 אותר פיצוץ בגשר לפני כפר חמאם. עקב החיתוך החזק בכביש חשש אלוף הפיקוד, כי לא ניתן יהיה לכבוש את כפר חמאם ואת כפר שובא, ששכנו ממזרח לגשר. לכן, העריך, צריך לרכז את המאמץ לכיוון חבריה. כיבוש הכפר הזה יבודד את גזרת הפעולה מצפון, ומשמעותו השלטות על כל המרחב. אלוף הפיקוד התקשר למח"ט ובחן אפשרות שגדוד "סער" יחבור לגדוד "סופה" לכיבוש חבריה, ואז יהיה שם כוח גדול יותר, שיוודא כיבוש מהיר של הכפר אף אם תהיה שם התנגדות חזקה. המח"ט שקל להעביר למשימה זו את העתודה החטיבתית, אך כיוון שגדוד "סער" היה קרוב לגדוד "סופה" הוא הועדף למשימה זו. אלוף הפיקוד אישר החלטה זו. גדוד "סער" שוחרר מהמשימה לכבוש את שובא, והמח"ט הטיל אותה על כוח העתודה בפיקוד סרן ורביץ. כוח "אגוז" קיבל הוראה להיות כנוונות לפרץ ראשון לעבר כפר חמאם ולכבושו, וזאת בניגוד לתכנית המקורית, שקבעה שגדוד "סער" יוכל בציר הזה.

תוך כדי קרב השב"ש תקפו שני מטוסי מיג-17 סוריים את כוחות החטיבה. כאשר המטוסים צללו, פתחה השדירה המסוריינת באש נ"מ, מכל כליה, וסגרה עצמה בארגז אש. אחד המיגים נפגע מהאש שנורתה עליו, והתרסק בשטח. תוך פעילות המטוסים הסוריים הגיעו מטוסי חיל האוויר, אשר זומנו לתקיפת השריון הלבנוני. התפתח קרב אווירי, שבו הופל מיג נוסף. לא הרחק מאזור הלחימה האווירית התפתח קרב אוויר נוסף, וגם בו הופל מיג סורי.

### הקרב בגשר שקעא

לאחר סיכומו של אלוף הפיקוד, שגדוד "סער" יתגבר את גזרת חבריה, הקצה המח"ט משימות חדשות לחלק מהכוחות. על גדוד "סער" הוטל לחסום את גזרת גשר שקעא, לחפות על תנועת גדוד "סופה" לחבריה ולהשמיד מרב מטרות לבנוניות תוך דגש על הטנקים. עם מעבר גדוד "סופה" היה עליו להשאיר במקום צוות פלוגתי שיאבטח את הגשר, ולנוע בעקבות גדוד "סופה" לכיבוש חבריה.

סא"ל אורי, מג"ד "סער", קיבל את משימתו באלחוט כאשר היה לרגלי המכשול שנעקף. התקדמותו צפונה במקום שנפרץ הייתה קשה ואטית עקב כלי הרק"ם הפגועים והמקולקלים, שחסמו את התוואי. כאשר המג"ד חלף על פני טנק המח"ט, שעמד ליד נקודת החיבור של התוואי העוקף עם הדרך המקורית, פקד עליו המח"ט להקצות כוח טנקים לגדוד "סופה",



חפ"ק מפקד החטיבה בלחימה

המכשול באזור הגשר, שפוצץ על-ידי המחבלים, ולסייע לכוח "אגוז" בחצייתו או בעקיפתו.

סא"ל אורי, מג"ד "אגוז", נקרא למח"ט לתדריך קצר, וכן צורף אליו מג"ד ההנדסה עם הטנק הנוסף. למג"ד ההנדסה הוקצה הטנק הנוסף כיוון שהשטח היה מוכה-אש. הסיוע ההנדסי וההתגברות על המכשול היו חיוניים לכיבוש הכפרים באזור, וכמו כן צפה המח"ט לפעילות מוגברת של המחבלים בקרבת הגשר המפוצץ. בנוסף החזיר המח"ט דחפור אופני 988 למג"ד "אגוז". תכנית התנועה הייתה שדירה, שבראשה שלושה טנקים בפיקוד המ"פ סרן רונן. אחרי הטנקים נעו סא"ל אורי, אחריו מג"ד ההנדסה, שתי מחלקות חי"ר על זחל"מים והטרקטור. בתחילת התנועה קיבל הגדוד סיוע אווירי התקפי על מטרות מחבלים בציר התנועה. הגדוד התקדם תוך ירי לחזית ולאגפים, ובמקביל הורה המג"ד לקש"א שלו לטווח ולהפעיל אש ארטילרית על היעדים.

כאשר הגיעו הטנקים לאזור הגשר המפוצץ הם עצרו ופתחו באש לעבר בסיס מחבלים באזור ג'בל שחר ולמערה גדולה שהייתה תפוסה על-ידי מחבלים, ששלטו באש על המכשול. המחבלים הופתעו מהופעת הכוח ולאחר חילופי אש קצרים ותכליתיים שותקו ופוזרו. מהמערה, שהייתה, כנראה, מלאה בחומרי חבלה ובתחמושת, נשמעו פיצוצים רבים וחזקים.

מג"ד "אגוז" ומג"ד ההנדסה בדקו ברגל את אזור הפיצוץ ואת האפשרות לעוקפו, או להכשיר את האזור למעבר. הגשר היה על כביש, החצוב בסלע. מצפון לו היה מצוק. הפער, שנוצר בפיצוץ,

שנשאר, לאחר קרב השב"ש, עם שלושה טנקים בלבד. המג"ד הקצה כוח כן שלושה טנקים בפיקודו של סרן וקס, שתפס עמדות אש טובות, השולטות על כל השטח ממערב לחצבני, כדי לחפות על תנועתו. עם פלוגתו של אהוד, שכללה ארבעה טנקים, הסתער סא"ל אורי בציר הכביש לעבר הגשר.

סרן וקס והטנקים שבפיקודו ניהלו קרב אש עם כוחות לבנוניים. הם פגעו בשני טנקים ובמטרות נוספות. סא"ל אורי הצליח להגיע לאזור החולש על גשר שקעא, ומיקם בו את הטנקים של סרן אהוד. עם ההתמקמות של הטנקים בחסימה ספג אחד הצנטוריונים שתי פגיעות רצופות מטנק לבנוני, שהסתתר באזור תל קיזי. שני הטנקים התקינים העסיקו מטרות שונות, והטנק הפגוע (שבו נפגע העטין-קשר) נחלץ מהקרב, ופינה את הפצוע לזחל"ם המג"ד. לטנק הועבר טען-קשר אחר, שהיה בזחל"ם, והטנק חזר לעמדת האש שלו כדי להשתתף בקרב. הטנקים פגעו בשלושה טנקים לבנוניים ובמטרות אחרות. בחיפוי הארטילריה שלנו, שפתחה באש מסייעת להשגת עליונות לכוחותינו בגזרה, והפעילות המבצעית של גדוד "סער", חידש גדוד "סופה" את התקדמותו אל חבריה.

תוך הלחימה בשריון הלבנוני בגזרת גשר שקעא המשיכו הכוחות להתקדם בציר הדרומי לעבר יעדיהם. הכוח שהוביל בציר היה כוח "אגוז". בשעה 1230 הורה המח"ט לסא"ל אורי, מג"ד "אגוז", לכבוש את כפר חמאם. במקביל הורה המח"ט למג"ד ההנדסה להצטרף עם טנק פגוע, שהיה כשיר לתנועה, לכוח "אגוז" כדי לבצע סיור הנדסי ולמצוא דרך להתגבר על

היה באורך עשרה מטרים, ברוחב ארבעה מטרים ובעומק שלושה מטרים.

שני המג"דים מצאו בסיוור רגלי, כי יש אפשרות לעקוף את הגשר המפוצץ מצפון, ללא צורך בהכשרה קרקעית. מג"ד ההנדסה בדק את ציר העקיפה כדי לוודא שאינו ממוקש. לאחר שההתפוצצויות במערה שכנו במקצת הורה מג"ד "אגוז" להתחיל לנוע בנתיב העקיפה. לאחר שארבעה טנקים וחל"ם עברו, עלה הזחל"ם (שהיה הששי בשדירה) על מוקש, וחמישה לוחמים נפצעו. עליית הזחל"ם על המוקש הביאה את מג"ד ההנדסה להחלטה לבצע סריקה יסודית יותר, והוא הפעיל את כיתת החבלנים של "אגוז", שסרוקו אתו את הדרך. ואמנם הם גילו מוקש פלסטי נוסף, שלא התפוצץ. בנוסף הפעיל מג"ד ההנדסה את היעה האופני, שחפר פס בעומק כמה סנטימטרים כדי לוודא, שאין מוקשים נוספים. הפצועים פונו לאחר, הזחל"ם הפגוע הוזז, והכוח חידש את תנועתו לעבר כפר חמאם.

### כיבוש רשיא אל-פוחאר

כוח ו' בפיקוד סרן רבין נע למשימתו — לכבוש את הכפר רשיא אל-פוחאר ואת בסיסי המחבלים שבקרבתו — בעקבות כוח "אגוז", אשר עבר ליד הכפר מבלי להתעכב.

בזמן שכוח "אגוז" נלחם באזור הגשר המפוצץ כבש כוח רבין את הכפר רשיא אל-פוחאר עד שעה 1500 ללא התנגדות. עם התקרבות הטנקים, נטשו המחבלים את הכפר. בכתיים ובבסיסי הקבע נמצא מספר רב של כלי-נשק, מסכות גז, מסמכים וחומר מודיעיני. עד חשכה פוצץ הכוח את הבתים, שהוכתבו לו בתכנון. התושבים גילו לחוקרי השבויים, כי מעל לכפר יש מוצב מחבלים. כיתת חי"ר הופעלה להשתלט על הבסיס, שבו היו מחפורות, מקלעים נ"מ וכמות רבה של תחמושת. עקב השעה המאוחרת ניתן לכוח אישור המח"ט לפוצץ את הנשק ואת התחמושת, ולחבל במוצב.

### כיבוש הכפר חבריה

בחיפוי גדוד "סער", הצליח מג"ד "סופה" לחצות את גזרת גשר שקעא בלי פגע. את הכוח הובילו שלושה טנקים, ואחריהם נע החי"ר על זחל"מים בפיקוד סרן ציון. הכוח עבר את הכפר הדרוזי פרדיס, ולאחר מכן הנחית אש ארטילרית על כמה בסיסי מחבלים בקרבת הציר. הירי של הכוח ריתק את המחבלים, והפך את תגובת הירי שלהם לכלתי יעילה.

מפקד הטנק השני בשדירה נפגע מאש ופונה לאחור. בקרבת הכפר נתקל הכוח בכלי-רכב של המחבלים, שהושמדו בירי הטנקים. עקב האופי של השטח (הכפר שכן במעלה הר) ועקב הקושי של הרק"ם לנוע בשטח ביקש המג"ד (וקיבל את אישור המח"ט לכך) לבצע את טיהור הכפר ואת

הפיצוץ בפעולה רגלית. הכוח השתלט על המפקדה הראשית של המחבלים, על מרפאה אזורית, על בית-דפוס, ועל מחסן נשק גדול במערה רחבת-ידיים. הטנק, שנע לעבר המערה, מוטט את הדרך והתדרדר כשהוא פורס את שני זחליו. לאחר עבודת חילוץ קשה, תוקן הטנק בשעה 2400. באזור המערה נמצאו משגרי קטיושות (בקוטר 240 מ"מ ו-130 מ"מ). המערה הייתה סגורה בדלתות ברזל. חומר הנפץ, שפוצץ את הדלתות הפעיל את תכולת המערה. טילי קטיושה עפו מתוכה וההתפוצצויות נמשכו עד שעה 0100. הדלקה נמשכה עד אור הבוקר. בינתיים טיהרו כוחות החי"ר והחבלנים את יעדיהם, והמח"ט אישר לפוצץ עשרה בתים (במקום ארבעה). בפעילות שולב גדוד "סער" עם כוח הטנקים של סרן וקס ועם פלוגת הסיוור של "גולני" בפיקוד סרן דוד, כאשר הוא משאיר בגזרת גשר שקעא שלושה טנקים בפיקוד הקמב"ץ, סגן אהוד, לאבטחת הגזרה.

גדוד "סער" הצטרף לכוח בהשאירו שלושה טנקים לאבטחת גשר שקעא. זמן קצר היו הטנקים של סגן אהוד בעמדות אבטחה על הגשר ללא פעילות קרבית. לפתע הבחין אהוד בטנק לבנוני, שעלה לעמדה באזור סוק אל-חאן, וירה לעבר הטנקים, שהיו מאחורי הטנקים בחסימה. אהוד פגע בטנק הלבנוני. תוך חילופי האש בין הכוח הישראלי לבין הכוחות הלבנוניים נפגעו עוד שלושה טנקים לבנוניים, צוות מרגמה 82 מ"מ וריכוז חיילים באמצעות ירי פגזי מעץ.

### כיבוש כפר חמאם

לאחר ההתגברות על הגשר המפוצץ ועל המוקשים נ"ט בנתיב העוקף, המשיך גדוד "אגוז" להתקדם לעבר כפר חמאם, ופגע בתותחים ובמקלעים במטרות מחבלים (תותח נ"מ, מקלעים כבדים ורכב). במבואות הכפר פגע הכוח במחבלים, שהיו פזורים בין הבתים, וניסו לבלום את כניסתו לכפר. הגדוד פרץ בירי לכל הכיוונים לכפר, שהיה מלא מחבלים. שיטת לחימה זו, דיווח המג"ד, חסכה לכוח אבדות בלוחמים.

הגדוד, שהתפצל לכוחות-משנה, השתלט במקביל על יעדי המחבלים — על מוצב תל יחיא, ששלט היטב על הכפר, על מפקדה במרכז הכפר ועל כמה בתים בחלק הדרומי של הכפר. תוך הלחימה נפגע זחל"ם מבוקה, וטנק, שהוביל כוח למרכז הכפר, נטה בשיפוע מסוכן הצדה לאחר שהדרך קרסה תחתיו. הטנק לא יכול היה לנוע בגלל סכנת התהפכות. עקב המפלות נחסמה הדרך. המח"ט שלח את רס"ן רוזן, המומחה לחילוץ, ויחד עם סרן ורדי, מ"פ הסיוור, חילצו את הטנק תוך זמן קצר. עד חשכה השלים הכוח את משימותיו, כולל פיצוץ חמישה בתים של אנשי פח"ע, ולקח שלל שלושה מקלעים נ"מ, מקלעים

כבדים ותוכנו של כונקר תחמושת מאחד הבתים. עם ערב נתפס מחבל, שמסר, כי בכפר קיימת מפקדה נוספת, ובסיסי מחבלים נוספים כ-300 מטר מזרחה לתל-יחיא. בהתייעצות עם המח"ט סוכם, כי עקב חשכה המתקרבת יטופלו היעדים האלה למחרת עם שחר.

### טיהור כפר שובא

בתכנון המקורי הוטל טיהור כפר שובא על גדוד "סער". אולם, עקב הפגיעות מאש אויב ועקב התקלות הטכניות שגרם השטח הקשה לכוח החד של רס"ן דני ולגדוד "סופה", צורף גדוד "סער" לכיבוש חבריה. כוח העתודה החטיבתי בפיקודו של סרן ורבין קיבל מהמח"ט בשעה 1425 את המשימה לכבוש את כפר שובא, וזאת כאשר הכוח נמצא עדיין באזור המכשול. המח"ט מסר את פקודתו באלחוט, והורה למפקד הכוח לנוע אליו צפונה למפגש באזור רשיא אל-פוחאר. במקום המפגש קיבל סרן ורבין תדרוך קצר מהמח"ט, ובנוסף צוותו אליו זחל"ם של חוקרי שבויים וכיתה נוספת של חבלנים ועמה 200 ק"ג חומרי נפץ, זחל"ם תאג"ד ועוד. בסיום הציוות עבר הכוח דרך רשיא אל-פוחאר, שבו פעל כבר הכוח של רבין ודרך הגשר המפוצץ כאשר אחרוני כלי הרק"ם של הגדוד חוצים אותו.

בקרבת הכפר פתחו המחבלים באש על הכוח. האש כללה מטחי בוקות, ירי מקלעים וצליפות. לאחר שיתוק האש השתלט הכוח על הכפר וטיהר את הבתים שנועדו לפיצוץ. הכוח פוצץ כ-16 בתים ובתוכם ארבע מפקדות מחבלים.

ההיערכות הלילית של החטיבה במובלעת תכנית המבצע קבעה, שיש לפנות את שטח לבנון עד שעה 121430. אולם, כתוצאה מהעיוכים הממושכים — באזורי המכשולים ובקרב עם הלבנונים — ומהצורך להשלים את פעולת הטיהור במרחב כיוון שאותו עוד מחבלים — הוחלט להישאר לילה נוסף בשטח, ולהשלים את טיהור המרחב למחרת היום עד הצהריים. החלטה זו קיבלו שר הבטחון משה דיין, הרמטכ"ל חיים בר-לב ואלוף מוטה גור, שהגיעו לביקור בפיקוד. מח"ט "ברק" התכונן להחלטה כזו, וכבר בשעה 1230 הורה לסמח"ט להתחיל בהכנות לחניה, לשילוט ולפעילות לילית בשטח. המח"ט קבע שכל כוח יתארגן קרוב ביותר ליעדים, שבהם נמצא עם רדת החשכה. הכוחות יתארגנו להגנה הקפית כשבכל רק"ם לוחמים במצב של היכון לירי. את אמצעי התאורה מיקמו כלפי מקומות חשודים. לחלק מהכוחות הוקצתה יחידת ארטילריה למשימות אש סכנה. הארטילריה הכינה זרקורי חת"ם ענקיים, שהיו בכוננות לסיע בתאורה לכוחות, כולל לגיווט ולהתמצאות. התנועה

כשטח בלילה חייבת להיות בשליטת מפקדים בכירים ובאישורם בלבד.

על הכוחות הוטל לתדלק ולתחמש במשך הלילה, כדי שיהיו מוכנים לפעול עם שחר. כן חילק המח"ט משימות צפויות לכוחות ואישר הצעות פעולה של מפקדי הכוחות.

בלילה נפרסה החטיבה בכל אזור מובלעת ה"פתחלנד". גדוד "סער" וגדוד "סופה" — בחבריה; גדוד "אגוז" — בצומת הכניסה לכפר חמאם; חפ"ק המח"ט וכוח רבין — על-יד תל סניכר; כוח ורבין — במבואות הצפוניים של כפר שובא; סוללת מרגמות 160 מ"מ — דרומית לאל-מרי; המפקדה העיקרית (בפיקוד הסמח"ט סא"ל מישקה) — באל-מרי; המפקדה העורפית (בפיקוד הסמח"ט לוי מן) — באזור הגבול.

בגמר טיהור הכפר חכריה, עם חשכה, הורה המח"ט למג"ד "סער" לנוע לגזרת גשר שקעא כדי לתגבר את הכוח, לארגן שם את החסימה הלילית, ולהיות בכוננות לסכל פעילות עוינת. המג"ד פרס היקפית את תשעת הטנקים של הכוח, והקצה משימות תאורה למרגמה. חמישה טנקים הוצבו לעבר גשר שקעא ולעבר תל קיזי וטנק אחד לעבר תל סנובר. סוללה ארטילרית הוקצתה למשימות אש סכנה. מג"ד "סופה" שלח שני טנקים בפיקוד סרן וקס ז"ל ואת כוח סיירת גולני בפיקוד סרן דוד לאבטח שני גשרונים על ציר הכביש כדי למנוע מהמחבלים לפוצצם בלילה. פיצוץ הגשר היה גורם לניתוק הכוח שחנה בחכריה. המג"ד חנה בפאתי הכפר בחניון לילה. בערך בשעה 2400 הסתיימו חילוף הטנק, שפרס שני זחלים במרכז הכפר, ותיקונו. הטנק יחד עם כוח החימוש ועם הכוח המאבטח הצטרפו לחניון הגדוד. בשעה 130300 החליט המח"ט להניע בחזרה את גדוד "סופה" לעבר גזרת שקעא ומאחוריה. השיקול בהוראה זו היה, מאחר שזו הנקודה המרוחקת ביותר, עדיף שניתוק המגע ייעשה בחשכה בשעות הלילה, כגורם הפתעתי בשטח. בשעה 0345 החל הכוח בתנועה ותוך תנועה חבר עם כוחות האבטחה של הגשרים (סרן וקס וסרן דוד) ועם מג"ד "סער". עם שחר הגיע גדוד "סופה" לשטח שולט על הגשר (שבו ניהל סרן פיני ז"ל את קרב השב"ש), ותפס עמדות חיפוי עליות.

מפקד הסיוע החטיבתי תכנן ארגון אש מסביב לכל כוח. בלילה קיבל מפקד הסיוע החטיבתי התרעה על תנועת מחבלים בוואדי שבעא, והנחית אש ארטילרית מטרידה לאורך הציר. בשעה 130100 ירו מחבלים על החניון של כוח ורבין. הירי היה מטווח 300-900 מטר. שעה אחר כך התריע מודיעין הפיקוד על אפשרות שתהיה התקפה נוספת. הכוח נכנס לכוננות מוגברת ובסמוך לשעה זו הנחית מכת אש היקפית מקדימה. לאחר מכן לא הוטרד עוד הכוח.

כל הלילה ביצעה החטיבה פעילות תחזוקתית ענפה, בפיקוד שני הסמח"טים, מישקה ולוי, סגני מפקדי הכוחות ומטה החטיבה. עיקר הפעילות התבצעה על-ידי כוחות מוגברים של חימוש, שעברו ביחידות, חילצו טנקים ורק"ם ותיקנו אותם כדי שעם בוקר הם יוכלו לנוע עצמאית. שש משאיות עם תחמושת ארטילרית (כ-400 פצצות) הועברו לסוללה 160 מ"מ שהייתה באזור אל-מרי, וירתה הרבה במהלך היום. במקביל החל פינוי כלים מיותרים ו"רכים" לעבר שטח ישראל.

התוואי העוקף את סוללת העפר ואת המבשול הורחב לתנועה דר-סטרית על-ידי כוחות הנדסה וצמ"ה כדי להקל באורח משמעותי על התנועה לניתוק המגע.

### השלמת הטיהור וניתוק המגע

עם שחר חידשו הכוחות את הסריקות בכפרים. הפעם הודגש טיהור בסיסי המחבלים. תוך הפעולה התברר, כי המחבלים השאירו בהם תחמושת, כלי נשק מגוונים, מרגמות, תותחים תלת-קניים נ"מ, בזוקות ועוד. הבסיסים היו מוסווים היטב, וקשה היה לגלותם. העמדות, הבונקרים והמערות, שבהם היה הנשק, פוצצו במקום. בכפרים שנסרקו היה שלל רב. בכפר חמאם התגלתה מפקדה של הפת"ח בבניין דו-קומתי. במחסן המפקדה היו כ-200 רובים, שכל אחד מהם נשא שם של מחבל. בבניין היו מרפאה משוכללת, מחסן מזון, ציוד משרדי וחומר מודיעיני. המחבלים באזור המפקדה נלחמו בחירוף נפש, ולא נכנעו; הם ירו מתוך הבניין בבזוקות, במקלעים ובנשק קל, השליכו רימונים ונלחמו עד שנהרגו אחד אחד. הבניין פוצץ לאחר שנסרק. בקרב הזה נפצעו שלושה חיילים, וכיניהם המ"פ שהיה אחראי לטיהור.

בשעות הבוקר הגיעו לשטח במסוק הרמטכ"ל, אלוף הפיקוד ומפקד גיסות השריון. הם קיבלו דיווחים מהמח"ט, וביקרו אצל חלק מהכוחות. לקראת הצהריים החלו כוחות החטיבה לפנות את השטח בהתאם לתכנית שפורטה בפקודת המבצע החטיבית. כל מפקד כוח דיווח למח"ט, שכל לוחמיו ברק"ם. מחשש לפעילות מחבלים וכדי להסתיר את הפינוי הונחתה אש ארטילרית. ראשונים בפינוי היו כלי הרכב הרכים, אחריהם — הזחל"מים והמאסף — הטנקים. גדוד "סער" וטנק המח"ט היו האחרונים, שעזבו את המובלעת בלבנון בשעה 131245. ובוה הסתיים מבצע "לקחת 2"; השטח שנעזב היה שקט ללא פעילות חבלנית מכל סוג ובשליטה מלאה של צה"ל. בסיום הפשיטה לא השאיר הכוח מאחור רק"ם, רכב, נשק, או אפילו חתיכת ברזל בעלת ערך, למרות שבשטח פעל הרבה רכב ברזל.

### תוצאות המבצע

למחבלים נגרמו במבצע נזקים כבדים: 19 בסיסים טוהרו; כ-70 בתי מחבלים ומפקדות נהרסו; 14 כלי רכב הושמדו, מצבורי תחמושת פוצצו; ונלקח שלל רב. בפשיטה נהרגו כ-60 מחבלים ו-17 נתפסו. בסיס התארגנותם של המחבלים בשטח התמוטט. ירי הקטיושות לעבר יישובי הגליל העליון פסק.

ליחידות צבא לבנון, שניסו למנוע את הפעולה, הושמדו ששה טנקי צ'ריוטר ושלושה תול"רים. ריכוזי חיילים לבנונים ליד גשר שקעא וסוללות ארטילריה נפגעו.

שלושה מטוסי מיג 17 סוריים הופלו. באחד מהם נהרג טייסו, אל"מ סורי, שביצע "בוס" על-קולי בשמי חיפה.

המחבלים ומפקדיהם נדהמו מכוחות השריון ומעצמת האש, אשר בין היתר הביאו למיעוט אבדות בכוחותינו. 20 מחיילי צה"ל נפצעו בקרב; 12 מהם פונו במסוקים. חמישה טנקים וששה זחל"מים נפגעו, אך שום רק"ם או כלי נשק, לא הושאר בשטח האויב.

הרמטכ"ל ואלוף הפיקוד קיבלו את פני הלוחמים, עם צאתם משטח הפעולה. בעוד הכוחות עוסקים בנושאים ארגוניים, ביצע המח"ט תחקיר ראשוני של כל מפקדי הכוחות בנוכחות הרמטכ"ל.

### לקחים

ל"לקחת 2" היו לקחים ארגוניים ומבצעיים, שסייעו רבות להצלחת מבצעי צה"ל בחזית הצפון.

השיקול הפיקודי, העקרוני, להטיל את המשימה על עוצבה משוריית הוכח כנכון. האופי של השטח הקשה על פעולה רגלית. השטח הנו כמעט כלתי אפשרי לפעולה מוטסת כיוון שהוא סלעי ומיוער. אופי האויב ועצמת האש שלרשותו היו גורמים נפגעים רבים בפעולה ממושכת יותר. המחבלים וצבא לבנון התכוננו לפעולה רגלית מוטסת של צה"ל, וביסוס עיקר הפעולה על טנקים יצר הלם, שהיה בין הגורמים העיקריים למיטוט ההתנגדות המאורגנת והיעילה שלהם.

השתלמויות ואימון מכין לקראת המבצע ההשתלמויות החטיביות, שנערכו בחטיבה טרם נודע המועד המדויק של המבצע, בהשתתפות מפקדים מכל החילות, שהיו צפויים להשתתף במבצע, היו גורם בסיסי וחשוב ביותר להצלחת המבצע. ההכנה כללה הרצאה על גורמי אויב צפויים ועל הקרקע בגזרת הפעולה; דיונים תיאורטיים; הצגות תכלית; וכיצע תרגיל שלדי, על-ידי המפקדים על מודלים צפויים. כן נכללו בהשתלמות לחימת שריון בשטח בנוי כדוגמת הכפרים האופייניים לאזור הפעולה; תנועה

מבצעית בשטח הררי ולחימה בשריון אויב; כיבוש כפר, או שטח שולט, וטיהורו בידי צוות קרב מעורב – טנקים, חי"ר והנדסה; כיבוש בית, או קבוצת בתים; טיווח ארטילריה והכוונת מטוסים; ניצול תכונות והתאמה למטרות אויב של גורמי אש שונים (כדוגמת הצגת ירי תותחי טנקים עם פגזים שונים על בית וכו'); התגברות על מכשולים הנדסיים, חילוץ רק"ם וגרירתו – כל זאת תחת אש אויב. הנושאים הללו הוטמנו עליידי המפקדים ביחידות – כולל אימון מכין למסגרות המבצעיות שלהם, ומפקדת פיקוד הצפון הקצתה לכך כמיוחד אמצעים (תחמושת, שעות מנוע ועוד).

## שיקולים חטיבתיים למבצע

השיקולים העיקריים של החטיבה לקראת המבצע הוכיחו את עצמם. משימת החטיבה הורחבה בהרבה לעומת זו שהוטלה עליה בתכנון המבצע. במקום כ-12 בתים פוצצה החטיבה כ-40. בנוסף נכבשו וטוהרו כל הבסיסים וכל המוצבים של המחבלים מחוץ לכפרים (כעשרים במספר), שלא היו מוכתבים לביצוע.

שיטת הפעולה הוכיחה את עצמה כנכונה וכמתאימה לתנאי המבצע. שיטה זו הפחיתה את הנפגעים: בכל המבצע לא היו לחטיבה הרוגים למרות האש הרבה של האויב ולמרות השטח הקשה. הפחת הטכני והמבצעי הצדיק את השיקול להקצות יותר טנקים לכל כוח מאשר תוכנן בתחילה. מכוח "סופה" רק שני טנקים הגיעו למשימה הסופית בחבריה, והחטיבה תגברה אותו בטנקים נוספים. כוח החדר של רס"ן דני הפסיק להתקיים כתוצאה מפחת מבצעי וטכני.

## פיקוד בכיר לכוחות

התפיסה של הקצאת מפקדים בכירים – ברמה אחת או שתיים גבוהה מן המקובל – בעלי ניסיון בפיקוד על כוחות, הוכיחה את יעילותה. התפיסה אפשרית בפעולות מיוחדות, ומהווה מכפיל איכות ומכפיל עצמה של הכוח.

## חטיבה משורינת מוגברת – האמצעי היעיל ביותר לגמול מאסיווי

המבצע הוכיח, שחטיבה משורינת מתוגברת במרכיבים בין-חיליים היא הגוף המתאים ביותר למשימות גמול. תכונותיה הביאו לשיתוק ולהפתעה, והיא מימשה את מטרות המבצע היטב ובזמן קצר ללא הרוגים.

העבירות של הטנקים בשטח הררי מותנית באימון המפקדים והצוותים כדי שיוכלו למצות את תכונות הניידות של הטנקים גם בשטח קשה, המוערך עליידי האויב כבלתי עביר.

הטנק הנו מערכת אש, אשר יכול בהסתערותו למוטט מערכי אויב, ובכך הוא הופך לגורם

העיקרי בהשמדת האויב. שאר הכוחות חייבים להשלים את הטנק ולאפשר לו למצות את תכונותיו.

ההוראה המקדימה – לא לפתוח באש על הכוחות הלבנוניים ללא אישור – גרמה להיפגעות חלק מהטנקים שלנו בהיתקלות הראשונה.

האש נ"מ של הכוחות החטיבתיים הייתה יעילה: הפילה מטוס מיג ומנעה ממטוסי מיג להפציץ ולרקט ביעילות את החטיבה.

לחימה בשטח הררי מחייבת לימוד יסודי ביותר של השטח – יותר מאשר בכל שטח אחר. כניסה לפעילות מבצעית לאחר תנועה ארוכה למגע, בתנאי יום ולילה, מחייבת מקצועיות ארגונית ועבודת מטה יעילה.

צריך להטמיע בכוחות את המודעות ואת הידע בשימוש בעשן כתנאי לחימה, ובייחוד בקרבות שריון בשריון. הדבר לא בוצע בקרבות גשר שקעא.

ציוותי הכוחות לקראת המבצע ובמהלכו היו ברמה טובה, ובוצעו מהר וללא תקלות.

ארגון כוח עתודה בין-חילי הוכיח את עצמו, ואפשר גמישות והטלת משימות חדשות תוך המבצע.

יש לשפר במבצעים כאלה את בידוד אזור הפעולה תוך דגש על מניעה של התחמקות המחבלים ממרחב הפעולה. למרות הקשיים המדיניים, חשוב להפעיל את חיל האוויר בפתיחת המבצע גם כדי לכבוד את מרחב הפעולה.

במבצע היה שיתוף פעולה יעיל בין גורמי האוויר לכוחות החטיבתיים, והדבר סייע לשבור את התנגדות המחבלים במיעוט אבדות, ושיתק את הארטילריה הלבנונית.

יש לצוות לחטיבה מרכיבים נ"מ, אשר ינועו עם הכוחות.

## הארטילריה במבצע

הסיוע הארטילרי לכוחות היה חיוני להצלחתו של המבצע. הכוחות נעו בתוך מסדרון של אש ארטילרית בחזית ובאגפים, והדבר סייע להתקדמות וללחימה במזער נפגעים בלוחמים וברק"ם. בנוסף, סייעה הארטילריה למיסוך, לאיתור יעדים, להטרדת מטרות בעומק, סייעה לקרב השב"ש, הנחיתה אש לשיתוק, וסייעה לפעילות הלילית בתאורה.

## ההנדסה במבצע

כוחות ההנדסה פרצו, תחת אש מחבלים וארטילריה לבנונית, נתיב בהר בשטח סלעי וקשה ביותר בשיפוע עולה לאורך כ-1,500 מטרים לעבר גב ההר. הם הכשירו נתיב עוקף לגשר מפוצץ באורך של כ-60 מטר תוך התגברות על מיקוש,

ופוצצו בחומר נפץ כ-40 בתים. ההנדסה היתה גורם חיוני, שתרם להצלחת המבצע.

יש לשלב כלי צמ"ה וכוחות הנדסה עם החוד המוביל של כל כוח. טרקטור D-9, למרות איטיותו, מהווה כלי חיוני בתנועה ובלחימה בשטח הררי. יש לשלב מפקדי הנדסה ביחידות סיור הנעות לפני הכוחות. פיקוד הצפון לא העריך נכונה את האפשרות להתגבר על מכשול סוללות העפר.

## התחזוקה במבצע

הפינוי הרפואי והפעילות החימושית אורגנו היטב ותפקדו במקצועיות. יש חשיבות רבה לארגון מסוקים לפינוי רפואי. 12 מתוך 20 הפצועים במבצע פונו במסוקים תוך הלחימה, והגיעו לבתי-חולים תוך כחצי שעה מפציעתם.

## המודיעין ברמה הפיקודית

המודיעין לא העריך נכונה את התגובה של צבא לבנון. הצבא הסורי הפעיל מטוסים נגד החטיבה, והפגיו את קוניטרה ואת עין זיוון ברמת הגולן. במבצעים בקנה-מידה גדול צריך להיערך מראש לפעילות עוינת של צבאות שונים.

## איכות המחבלים

המחבלים גילו התנגדות עיקשת. התנגדותם נשברה רק כאשר הטנקים והרק"ם עלו על היעדים ממש. המחבלים הפעילו אש מגוונת באזור המכשול, אשר היה ממוקם היטב והוכן מקצועית להקשות על פריצתו או על עקיפתו.

## לחימת צבא לבנון

הארטילריה הלבנונית ירתה היטב, החליפה עמדות והייתה פעילה עד ששותקה עליידי מטוסי הקרב שלנו ועל-ידי אש ארטילרית נ"ס.

צוותי הטנקים הלבנוניים קלעו היטב, תפסו עמדות והחליפו אותן בורירות. כל זה גרם לכוחותינו נפגעים בלוחמים וברק"ם.

## הדים בין-לאומיים למבצע

הפשיטה עוררה הדים בבירות העולם. פורסמו הודעות רשמיות בכלי התקשורת. מועצת הביטחון קיבלה החלטה, הקוראת לישראל "להחזיר את כוחותיה מהטריטוריה הלבנונית".

בעיתונות העולם זכה המבצע להבלטה רבה, לכותרות ראשיות ולסיקור נרחב. מדינות החזית המזרחית (סוריה, ירדן ועיראק) הכריזו, כי הן מעמידות את צבאותיהן לרשות לבנון, ושיבחו את עמידתו האיתנה של צבא לבנון. ה"פתח" הודיע על משלוח תגבורת לאזור ועל יציאת ערפאת לשטח הפעולה כדי ליטול את הפיקוד על האזור. העיתונות הלבנונית חשפה בגילוי-לב את האמת על תבוסת המחבלים. כ-14 במאי כתב העיתון

ה'נקמה' השתדלו אנשי כוח הפשיטה לא לפוצץ אלא בתים של אנשים, אשר שיתפו פעולה עם הפיידאים.

הישראלים פינו את השטח אחרי הפשיטה מבלי להשאיר דבר — לא הרוגים, לא פצועים ולא רכב פגוע. הם לא הותירו אלא בדלי סיגריות, בתים הרוסים וגוויות של הלוחמים הטובים.

החומר הזה כמו חומר אחר מהווה עדות נוספת והוכחה להצלחה הרבה של הפעולה ולרושם העז והקשה שהשאירה על התושבים, על המחבלים ועל צבא לבנון.

הרמטכ"ל רא"ל חיים בר-לב בירך את החטיבה על הביצוע, והדגיש, כי "יש הרבה דברים, שצריך ללמוד ממנה. הפעולה הייתה בהיקף גדול, ואין ספק שהייתה יפה מאוד הן מבחינת הביצוע והן מבחינת התכנון. כאנשים זהירים אמרנו, שייתכן שכשנצא הם ינחיתו קטיושות על קריית-שמונה. אבל, כנראה, לא נשארה להם הקטיושה הבודדת והצוות הבודד. אני מאמין שלו היה נשאר להם [צוות וקטיושות], הם היו עושים זאת", והוסיף הרמטכ"ל: "אכן, הלחימה הבריאה השיגה את מטרתה גם לגבי הממשל הלבנוני, התושבים והמחבלים; וזה זמן רב שורר שקט יחסי בגזרת החרמון".

ואילו אלוף גור סיכם: "רוב הפעולות בעתיד יהיו משוריינות. זה נותן הלם מתאים וחוסך נפגעים. השילוב של אוויר, של הרבה ארטילריה ושל טנקים הוא השילוב המתאים לגזרה זו, ובו נשתמש גם להבא — פרט לאיזושהן פעולות קטנות".

### סיכום

במבצע השיגה החטיבה את כל המטרות, שהוטלו עליה, והרסה את המובלעת העצמאית של המחבלים למרגלות החרמון כאשר הפעולה משאירה רישומה לתקופה ארוכה.

החטיבה מימשה את המטרות ללא הרוגים, למרות האש הרבה והשטח הקשה. החטיבה לא הותירה בשטח האויב נפגעים, או רכב. כך יכלו עיתוני לבנון לסכם את המבצע — "פשיטת צה"ל ניפצה את אגדת ההגנה הפיידאית". הפשיטה המשוריינת הוכיחה למחבלים ומדינות ערב, כי המרוחקים ביותר אין הם מחוסנים ובטוחים מפני צה"ל.

המחבלים הוכו מוראלית, ובעקבות המבצע הוחלפו רוב הפיקוד ולוחמיהם כיוון שאלה שספגו את ההתקפה היו שבורים נפשית ובלתי כשירים לפעולות לחימה. ה"פתחלנד" לא נשלט שוב על-ידי המחבלים. אמנם, חוליות קטנות שלהם שבו לשטח, אך הם לא הקימו עוד מוצבים,



קציני החטיבה עם הרמטכ"ל לאחר הפעולה

מוצבי הצבא הלבנוני, התקדם מאל-חריבה לעבר צומת רשיא-פרדיס-חבריה, שם הייתה ההתנגדות חזקה.

הפיידאים מצד אחד והצבא [הלבנוני] מצד שני ואחר-כך ארכעת המטוסים הסוריים, שהשתתפו בקרב בצהריים, הצליחו להשהות לזמן-מה את הגעת הטנקים למטרה. היה ברור, שהישראלים רוצים ללמד לקח. כאשר נפגשו עיני עם עיניו של האחראי בגשר חצבני, והוא היה רוצה, כי עיניו לא ייפגשו באותו רגע, הוא אמר, אלה הטנקים הפעם. למעשה, איש לא ציפה לזאת ולא במהירות כזו. לא התושבים, אשר פחד אמיתי השתלט עליהם כשעקבו בפעם הראשונה אחר שיירת הטנקים, העולה בדרך, ואשר פילסו צעד אחר צעד באדמת החמרה. הפחד גבר ככל שהתקרבה הסכנה. לא הצבא, אשר הארטילריה שלו השתתקה מוצב אחר מוצב, והוא פינה את המחסומים בזה אחר זה; ולא הפיידאים, אשר הרכב המשורייני אילץ אותם לפנות את בסיסיהם בכפרי ערקוב בזה אחר זה, כשהם משאירים את בסיסיהם ואת מפקדותיהם באותם כפרים. הישראלים השתעשעו בפיוצן הבסיסים האלה בזה אחר זה כשהם מנפצים עם זה את "אגדת ההגנה הפיידאית" לנגד עיניהם של צופים אידיאליים — התושבים, אשר הרכינו ראש בפני ההרגשה הנוראה של חוסר אונים ושל חידלון... כאשר החל ביצוע

"אל נהאר" במאמר, שכותרתו "פשיטת צה"ל ניפצה את אגדת ההגנה הפיידאית": "הדרך, שבה התקדם הטור המשורייני של צה"ל, לא הייתה צפויה כלל וכלל. הפחד, שזרעו הטנקים הישראליים בלב תושבי דרום לבנון, לא יתואר. מוצבי התותחים של הצבא הלבנוני השתתקו בזה אחר זה, והפיידאים החלו מפנים את עמדותיהם בזו אחר זו בהותירם מאחוריהם את מרכזיהם ואת ציודם. התושבים החלו לנוע צפונה, וכך החלו להגדיל את מספר הפליטים הלבנונים". הכתב הוותיק של "אל נהאר", עצאם מחפוש, שהיה ב"פתחלנד" בעת פשיטת צה"ל, כתב:

עד לפשיטת צה"ל ב-12 במאי היה נדמה, כי הכל הולך ומתבסס באזור ערקוב: יחסי הפיידאים עם הצבא, יחסיהם עם האוכלוסייה, יחסם אל האדמה ויחסיהם עם הישראלים. היה ברור, שפעולות הגמול של צה"ל לא יחרגו מהפגזה ארטילרית, או התקפה אווירית. לדברים האלה התרגלו הפיידאים, הצבא והתושבים, והמקלטים הפכו לקירות הגנה. כיבוש לא עלה על דעתן של שלוש קבוצות אלו. כל הדברים החלו להיות יציבים לגמרי עד לרגע, שבו נעה עוצבה שלמה של צה"ל, הכוללת כ-70 כלי-רכב לעבר ערקוב. הכוח סלל לפניו דרך, שלא הייתה צפויה, והובילה אל בסיסי הפיידאים בהר החרמון, במקום שהיו סבורים, כי חיל רגלים לא יוכל להגיע אליו.

הרכב המשורייני, אשר לתנועתו קדמה הפגזה כבדה על אזור ערקוב ועל כל



# כוויות במלחמת שלום הגליל הרפואה והמכה

סא"ל ד"ר אריה אלדד



טנק ממוגן בליזר — מערכת המקטינה את הפגיעה בטנק ובצוות

במלחמת יום הכיפורים הופתעה המערכת הרפואית מן השיעור הגבוה של נכוים במלחמה זו — כ-10% מכלל הפציעות. במלחמת ששת הימים היוו הכוויות רק כ-5% מהפציעות. עליה ניכרת זו הפגיעה והדאגה. זירת הקרב היתה רוויה טנקים ונשק נ"ט לסוגיו ונוצר מיתוס של "כוויות טנק" (ראה טבלה מס' 1).

#### טבלה מס' 1

**שילוב פציעות אופייניות בפגיעה בטנק**  
(תסמונת כוויית הטנק)

1. כוויות (בעיקר פנים, ידיים, וצוואר).
2. כוויות דרכי נשימה ושאיפת עשן.
3. פציעות הדף (בעיקר אונניים).
4. פציעות רסיסים.

בן חור' הגדיר, לאחר מלחמת יום הכיפורים, "תסמונת" חדשה — Anti-Tanks-Missile-Syn כתוצאה משילוב של פציעות חודרות, פציעות הדף וכוויות, כולל פגיעה בדרכי נשימה — הנוצרות מפגיעת טיל נ"ט, בחלל הסגור של הטנק.

רק חלק קטן מנפגעי מלחמת יום הכיפורים לבשו סרבליים חסיני אש, אם כתוצאה מהצטיידות לקריה או יציאה חפוזה לקרב. התחלואה והתמותה בין נפגעי הטנקים היו גבוהים.

לקחי מלחמת יום הכיפורים הופקו הן ברמת ההצטיידות האישית וכוונות הימ"חים, והן ברמת הטנק. שיפורים ניכרים במבנה הטנקים ובמגינם, וכניסתם של טנקים חדשים וטובים יותר לזירה, היו אמורים לשנות את התמונה ולהעניק מיגון טוב יותר לאנשי הצוות.

חלק ניכר מטנקי המערכה, שנכנסו ללחימה בלבנון, היו מצוידים במערכות שגרמו להתפוצצותם של טילים נ"ט מחוץ לטנק.

טנקי המרכבה שנכנסו לראשונה למלחמה זו היו בעלי צללית נמוכה ומנוע קדמי והיו ממוגנים טוב יותר מטנקים אחרים. לטנק זה יש גם פתח מילוט אחורי, המאפשר יציאת הצוות שלא דרך הצריח. כשטנק בוער — הלהבות עולות כלפי מעלה דרך הצריח ולפיכך פתח מילוט זה חסום לעתים.

סרבליים חסיני אש, כפפות, מסכות ומשקפי מגן היו בידי כל צוותי הטנקים. ולכאורה אין לנו אלא להשוות בין שיעור הנפגעים במלחמת לבנון לבין זה שהיה במלחמת יום הכיפורים כדי לנסות ולהעריך את יעילותם של אמצעי המיגון הללו. אולם ההשוואה אינה יכולה להיות פשוטה.

אפיין של המלחמות היה שונה: מלחמת יום הכיפורים התאפיינה בלוחמה מול צבא סדיר בשטחים פתוחים. במלחמת לבנון לעומת זאת התחוללה מרבית הלחימה בשטחים בנויים ונגד כוחות מחבלים. ולפיכך, גם בהנחה שהאיסוף והעיבוד הסטטיסטי שלנו לגבי שתי המלחמות היה זהה — אי אפשר להסיק מסקנה מיידית ולאמר כי אמצעי המיגון הוכיחו את יעילותם וכי ביטוייה היה בהקטנת שיעור הכוויות. לעומת זאת ניתן להשוות את קבוצות הנפגעים מכוויות וללמוד על התפלגות הכוויות ועל יעילותם היחסית של אמצעי המיגון.

דנון, ועמיתיו<sup>2</sup> מצאו כי כ-10.5% מהפציעות ביום הכפורים היו כוויות (לעומת 3.9% בלבד במלחמת לבנון). וכשבאים לעמוד על שעורי הפצועים שסבלו מכוויות — 17% מהפצועים במלחמת יום הכיפורים סבלו מכוויות (לפציעה יחידה או כחלק מפציעות מרובות) לעומת 7.6% בלבד במלחמת שלום הגליל. כאמור: המשתנים במשוואה זו רבים ואין ללמוד מכך באופן ישיר כי אמצעי המיגון בשל"ג היו

דומים ביעילותם לאלה של מלחמת יום הכיפורים.

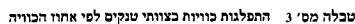
#### בגדי המגן

כ-98% מצוותי הטנקים בשל"ג לבשו סרבלי חסיני-אש או מכנסיים וחולצה חסיני-אש. כ-83% השתמשו בכפפות חסינות אש, רק בודדים השתמשו במשקפי מגן, ואיש מהנפגעים לא השתמש במסכת ה"נומקס", האמורה למנוע כוויות פנים. הכוויות בטנקים היוו כחצי מהכוויות במלחמה זו. שאר הנכוים נפגעו כשהם חשופים או כשהם בנגמ"שים או בכלי רכב אחרים.

כיוון שרק אחד מכל פצועי הטנקים לא השתמש בלבוש חסיני-אש — אי אפשר ללמוד מהשוואה זו על יעילותם של הכיסויים חסיני אש, ואנו בהחלט שמחים על ההענות המוחלטת כמעט לשימוש באמצעי מיגון זה. די לנו אם נשווה שיעורי פגיעות בקרב המשתמשים בכפפות ובקרב אלה שלא השתמשו, או נשווה שיעורי כוויות פנים לשיעורי כוויות בטן. 77% מאלה שנכוו בטנקים סבלו מכוויות פנים שכן מסכת הנומקס לא נלכשה כלל. החום הכבד השורר בטנקים ואי ההקפדה המשמעתית על השימוש במסכה — גרם לכך שההיענות לאמצעי-מיגון זה היתה אפסית. ניתן להשוות שיעורי הכוויות באזור חשוף לאלה שאירעו באזור ממוגן — כמו בטן או פריניאוס (12%) או כוויות חזה וגב (34%) — לאלה של הפנים (77%).

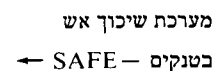
השימוש בכפפות שלא היה רווח כמו השימוש בסרבלי הגיע רק לשיעור של כ-83% מצוותי הטנקים.

2.5% מפצועי הטנקים סבלו מכוויות בידיהם למרות שלבשו כפפות לעומת 25% מפצועי הטנקים שנכוו בידיהם בשעה שלא לבשו כפפות. ואם ננסה ללמוד על שיעורי כוויות הידיים והתפלגותם בתוך אלו שסבלו מכוויות בטנקים — 9% מהנכוים סבלו מכוויות ידיים למרות הכפפות ו-75% מהנכוים בטנקים סבלו מכוויות ידיים בהעדר



| % מפצועי הטנקים   |           | % מנכווי הטנקים   |           |
|-------------------|-----------|-------------------|-----------|
| השתמשו במסכת מגן  | לא השתמשו | השתמשו במסכת מגן  | לא השתמשו |
| 0                 | 25        | 0                 | 77        |
| 0                 | 75        | 0                 | 23        |
| השתמשו בכפפות מגן | לא השתמשו | השתמשו בכפפות מגן | לא השתמשו |
| 2.5               | 25        | 9                 | 75        |
| 97.5              | 75        | 91                | 25        |
| 4                 | 12        | 88                | 96        |

98% מנפגעי הטנקים השתמשו בכגר חסין אש  
83% מנפגעי הטנקים לבשו כפפות מגן  
איש מנפגעי הטנקים לא השתמש במסכת מגן.



המוחלטים של הנכונים, הרי היקף הכוויות, כלומר חומרת הפציעה במלחמה זו, היתה שונה ממלחמת יום הכיפורים (טבלה מס' 3). גם כאן, כמוכך, המיגון האישי הוא רק חלק ממכלול שלם שבו מיגון הטנק ומנגנון השיכוך הם המרכיבים החשובים. רק כ-20% מהנכונים בשל"ג סבלו מכויות חמורות, בהיקף של יותר מ-40% משטח גופם. במלחמת יום הכיפורים כ-30% ואילו אחוז הכוויות הקלות (פחות מ-10% משטח הגוף)

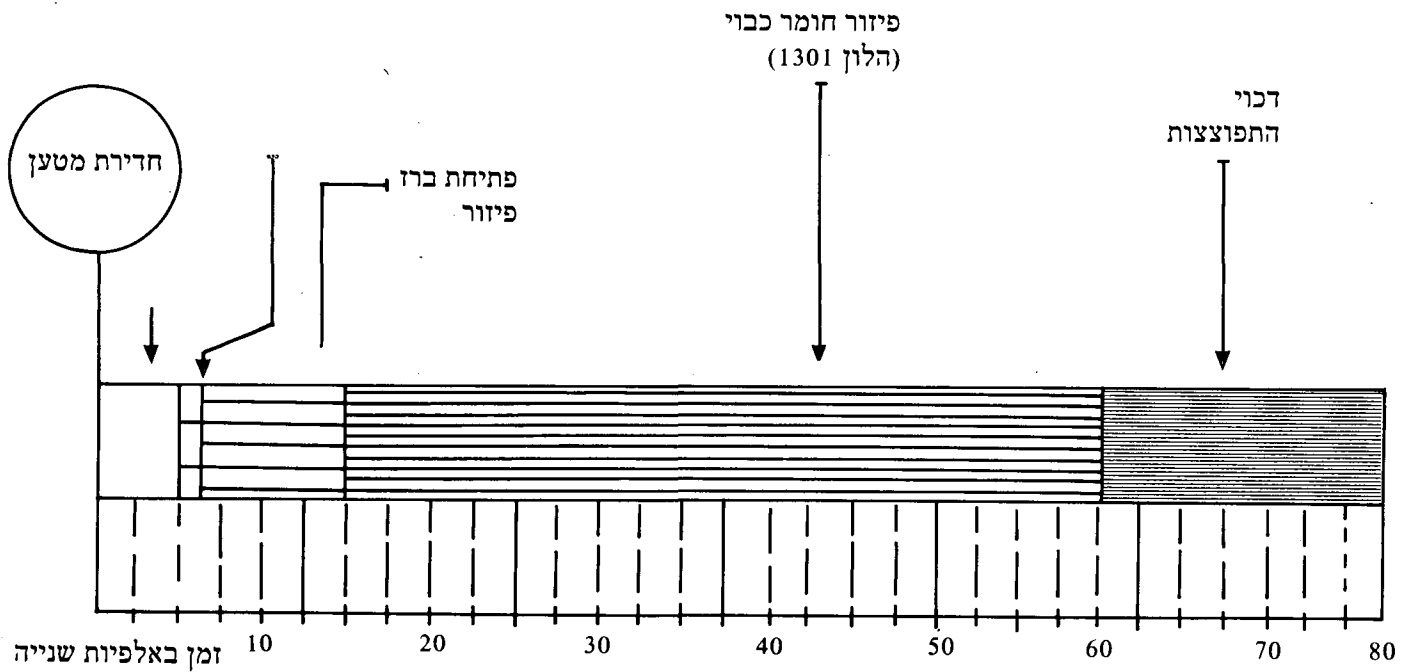
השרוולים "מטפסים" במעלה הזרוע בשעה שהטנקיסט טיפס החוצה דרך הצריח של הטנק שנפגע. לעומת זאת אלה שלבשו מכנסיים וחולצה חסיני אש, הדגימו לעתים פס כוויה צר בגב התחתון שנחשף בשעת הטיפוס. חורים או כתמי שמן בחסין אש היו אף הם נקודות תורפה, ובאזורים אלה סבלו הנפגעים מכויות. יש בכך אלמנט חשוב מבחינת הרפואה המונעת, וראוי לו לרופא בשריון לבדוק ולהעיר על תופעות אלה.

אך בעוד שאין הבדל ניכר בין מלחמת יום הכיפורים למלחמת של"ג מבחינת השיעורים

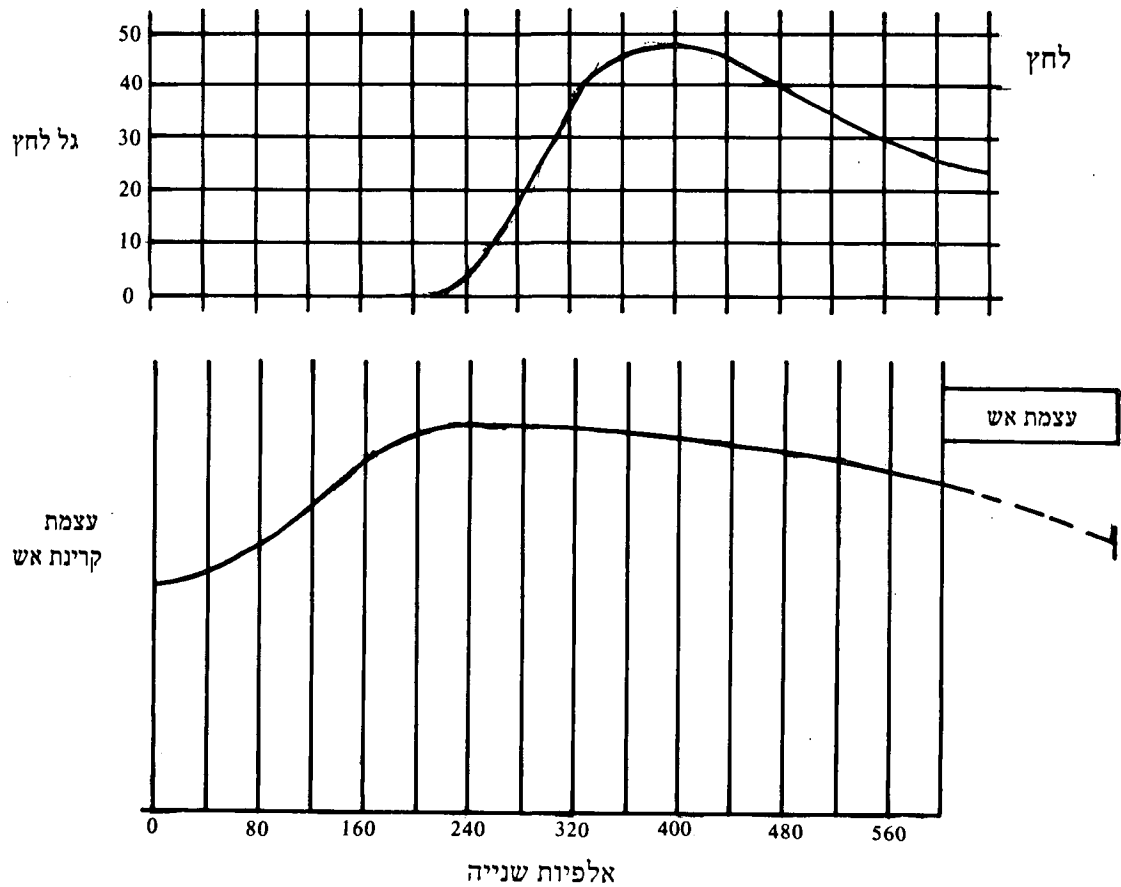
כפפות. שיעור דומה לזה של כוויות הפנים  
החשופות.

שפיר ועמיתיו<sup>3</sup>, כשנעזרו בנתוני הסקר האפידמיולוגי של צה"ל על נפגעי שליג' ובדקו את נפגעי הכוויות במקומות אשפוזם, שמו לב למספר מאפיינים של הכוויות הללו. כוויות הידיים והזרועות בין אלה שלבשו סרבל היו קרובות יותר למרפק — אולי כיוון שהצוותים נטו לקפל שרוולים אלה יותר מאשר את שרוולי החולצה שהיתה חלק מחסין אש דו חלקי. ואולי מכיוון שמדובר בכגד התפור כחטיבה אחת היו

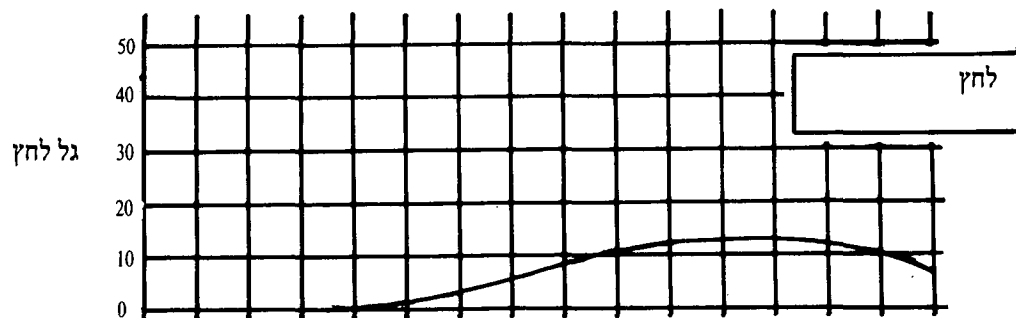
קצב דיכוי התפוצצות (חדירת מטען חלול והתלקחות אדי דלק)



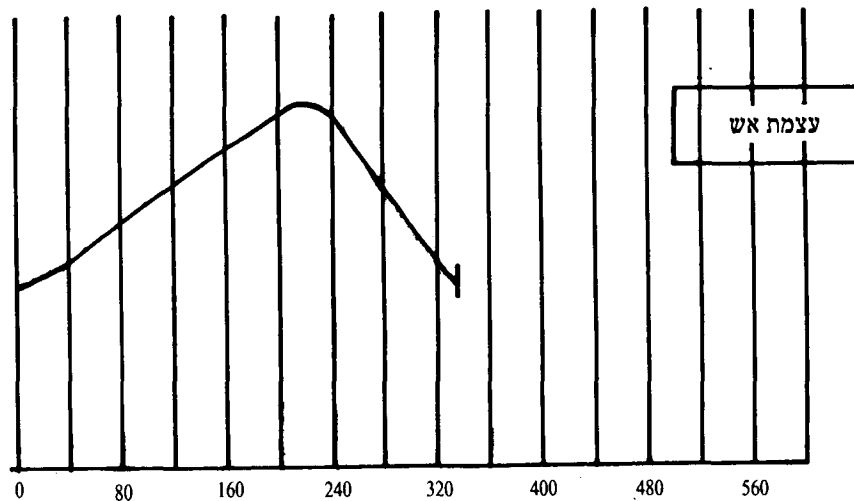
תהליך פיצוץ — בלי הפעלת מערכת SAFE



תהליך דיכוי התפוצצות (לאחר הפעלת SAFE)



עצמת קרינת אש



על לקחי העבר. הבנה טובה יותר של ההווה תסייע לנו להתמודד עם סכנות העתיד.

#### הערות

1. נ. בן חור, "הכוויות במלחמת יום הכפורים ותסמונת כוויות הטנק". הרפואה, 87: עמ' 543-545, 1974.
2. Y. Danon E. Dolev, "Primary Treatment of Battle Casualties in the Lebanon War, 1982". *Israeli Journal of Medical Sciences* 20 pp. 300-302, 1984.
3. R. Shafir E. Nili and R. Kedem "Burn Injury And Prevention in the Lebanon War". *Israeli Journal of Medical Sciences* 20:311-313, 1984.
4. רס"נ ד"ר עודד "מערכת לשיכון התפוצצות ברכ"ס" בטאון חיל הרפואה 7:3 עמ' 7-6, 1981.

פגזי זרחן הופכים נפוצים יותר ויותר. הדוקטרינה הסובייטית ממליצה על שימוש בזרחן כאמצעי למיסוך אמצעי ההדמיה התרמיים למיניהם. כתוצאה מכך יסבלו נפגעים רבים יותר, בייחוד אנשי החי"ר וההנדסה, מכוויות וכוויות זרחן. ויש לזכור כי אין לנו עדיין אמצעי ברמת השדה לטיפול בנפגעי זרחן.

ובעתיד הרחוק יותר — הליזר ייכנס ככלי נשק ודאי. אבר המטרה הראשון שלו הוא העיניים. קל מאד לגרום נזק חמור ביותר בעיניים באמצעות קרני לזר. אולם משיפותחו אמצעי המגן, ומשקפי המגן לליזר יהיו חלק בלתי נפרד מתמונת הלוחם בעוד עשר שנים — יופנה השימוש בקרני לזר לתחום העוצמות הגבוהות יותר, כנשק מצית ומחולל כוויות. גם מפני אמצעי זה עלינו להתגונן ולהתכונן לקראתו.

המגמה להקדים רפואה למכה אסור לה שתסתמך

היה גבוה יותר במלחמת לבנון — כ-50% לעומת כ-20% בלבד במלחמת יום הכיפורים.

המנגנון מגלה את ההתפוצצות או הלהבה בטנק (והקליע החודר לטנק מתלהט תמיד או משחרר פלזמה לוהטת לחלל הטנק). המערכת מעבדת לוגית את האות ומשחררת פריאון 1301 לתוך חלל הטנק — הכל תוך 48-60 אלפיות השנייה.

מערכת זו אמורה לשכך הן את כל ההדף והן את עצמת האש. אנו מקווים כי בעזרת אמצעי מיגון זה שהוכנס לטנקים נמשיך להקטין את שיעורי הכוויות ואת שיעורי הכוויות החמורות.

אבל אם זוהי התרופה למכה יש גם מכה, או מכות חדשות, המצפות לתרופות שלהן.

# עקרונות יסוד של סיכול מרי אזרחי

## רוברט תומפסון

הבריגדיר הבריטי רוברט תומפסון לחם בהצטיינות עם וינגייט בבורמה. לאחר מלחמת העולם השנייה שימש כיועץ במלאיה. בין השנים 1957-1961 שימש כסגן שר ואחר שר ההגנה הבריטי. אחר כך שימש כראש המשלחת הבריטית המייעצת בווייטנאם. הקטע שלהלן לקוח מספרו שלטון ומרדנות — לקחי מלאיה ווייטנאם, שיצא לאור ב־1967 בהוצאת מערכות.

המרי אולי מחייב עדיפות, אולם לא ייתכן לטפל בו בנפרד. כך למשל, קיימת במרבית ארצות אסיה בעיית התפוצצות־אוכלוסיה, מחמת ריבוי שנתי כשיעור שלושה אחוזים. יתכן שפיתוח הארץ לצורך פתרונה של הבעיה חיוני לא פחות מהבסתה של תנועת מרי. לשוא תהיה הצלחה בהבסת מרי בשלב הגריליה, בפרט באמצעים צבאיים בלבד, אם התוצאה הסופית תהיה ארץ שאיננה בת־קיום מבחינה פוליטית וכלכלית, העלולה משום כך ליפול בעתיד בידי הקומוניסטים אף ללא שפיקוח־דמים כלשהי.

תנועת מרי היא מאבק על השליטה בעם. הדעת נותנת, שעל הממשלה לכוון את מעשיה לחידוש הסמכות, החוק והסדר הממשלתיים ברחבי הארץ, כדי שאפשר יהיה להשתלט על האוכלוסיה ולזכות בתמיכתה. דבר זה אין להגשימו אלא אם תינתן עדיפות ראשונה במעלה למבנה המינהלי של הממשלה עצמה, למוסדותיה ולהכשרת הסגל שלה. ללא מנגנון ממשלתי יעיל באורח סביר, לא תביא כל תוכנית או משימה בתחום סיכול המרי תוצאות רצויות.

כבר הדגשתי את היתרון הרב שמפיקים הקומוניסטים מחולשתה של הממשלה ומניצני סכסוכים בתוך האוכלוסיה — המכונים בלשונם "סתירות". על־ידי הצקה וקיום לחץ בלתי פוסק יכולים הם לנצל את אלה כמנוף רב־עוצמה להפלת הממשלה. חיסולן של חולשות אלו הוא חלק מסיכול המרי, ממש ככל מבצע צבאי. למעשה נודעת לו חשיבות רבה הרבה יותר, שכן אם לא יתוקנו הבקיעים במבנה־הממשל, עלולים מבצעים צבאיים וצעדי־חירום — מלבד היותם בלתי־יעילים — להרחיב כשלעצמם את הבקיעים ולהביא ברכה לאויב.

כאשר אין הדעת נתונה בהתמדה למטרה הסופית, מורגשת נטייה לנקוט צעדים־ליומם, לטווח קצר, אך ורק כתגובה ליוזמתם של המורדים, או במטרה מצומצמת לנסות להביס מבחינה צבאית בשלב הגריליה. דוגמה לכך בווייטנאם משמש ריבוי המחוזות; הללו התרכו

מעיון בכמה בעיות הניצבות בפני ממשלה בשלושת השלבים הראשיים של מרי, מתבקשות שתי מסקנות: ראשית, על כל ממשלה נכונה לנסות להביס את המרי בשלב ההתעצמות החתרני, לפני היכנסו לשלב הגריליה, ואם אין הדבר אפשרי בשל נסיבות שלממשלה אין שליטה עליהן, יש להביס את התנועה בהקדם האפשרי בעת שלב הגריליה. לרוע המזל, לא תמיד ניכרים אותותיו של שלב ההתעצמות ויש שמטעמים פוליטיים קצרי־ראות מחלמים מקיומה של התנועה החתרנית או מכחישים אותה. אין זה דבר קל לממשלה לעורר את תושביה ולטעת בהם תודעת סכנה. כאשר נוקטים אמצעי־הגבלה הקוצרים הצלחה, לא תימצאנה כמעט ראיות לחתרנות, והממשלה עלולה להיות מואשמת במעשי דיכוי. לעומת זאת, כאשר מוליכה החתרנות למרי אין מחסור בראיות, אך אז כבר נופל על הממשלה עולה של מלחמה.

מסקנה שניה היא שכל מי שמוטלת עליו אחריות כלשהי הכרוכה בטיפול בתנועת מרי, חייב להכיר את אויבו ולדעת מה הוא אומר לעשות בכל שלב ושלב. אין פירוש הדבר שעל האחראים להקדיש עצמם אך ורק לסיכול צעדיו של האויב. מטעם זה אינו נראה לי עצם המונח "סיכול מרי". משתמע מתוכו שהיוזמה היא בידי המורדים, וכי תפקידה של הממשלה הוא אך ורק להגיב עליה ולספלה.

אם נסכים איפוא שמוטב למנוע מאשר לרפא, וכי על הממשלה לנקוט גישה חיובית, מציע אני חמישה עקרונות יסוד שלפיהם יש לנהוג ושבתחומיהם צריכים להינקט כל צעדי הממשלה: עקרון ראשון. לממשלה חייבת להיות מטרה פוליטית ברורה: לכוון ולקיים ארץ חופשית, עצמאית ומאוחדת, יציבה ובת־קיום מבחינה פוליטית וכלכלית.

אפשר לטעון שזוהי מטרה נרחבת מדי, אף כי רצויה; אולם בארצות שקנו עצמאותן לא מכבר או בארצות נחשלות, הכרח להשיג כי תנועת מרי היא רק אחת מן הבעיות הניצבות בפני ממשלותיהן.

משלושים ושבעה בשנת 1956 לארבעים וחמישה ב-1964. המחוזות החדשים הוקמו אך ורק מטעמים צבאיים ומטעמי ביטחון כפיקודי-גזרה ונעדרו כל סיוע מינהלי נחוץ כדי לאפשר להם לפעול כמחוזות. בנסיבות בהם קיים מחסור בסגל מאומן, אך מצויים אמצעי תקשורת חדישים, ייקל על מיניסטרינו הממשלה המרכזית לפקח ולהשגיח על ביצוע המדיניות ככל שימעטו מוקדי הסמכות מחוץ לבירה. בדרום-ווייטנאם די היה בשלושים מחוזות ומוטב — עשרים וחמישה.

דוגמה נוספת היא הנפקת כלי-נשק ללא אבחנה כתוצאה מהקמתם של כוחות מרובים לצורך סיכול-המרי. בשלהי 1962 השיב גנרל אמריקני לשאלתי בכמה מסתכמת כמות כלי-הנשק האמריקניים שחולקה בווייטנאם, כי היא שווה לכמות הנשק של חמישים ואחת דיביזיות. לשאלתי מה התוכניות להשבתו אחר הניצחון, השיב בהתחמקות: "זוהי בעיה שלא תטרד לא אותך ולא אותי!".

עקרון שני: על הממשלה לפעול בהתאם לחוק. בטיפולם בטורוויזם ובפעולות הגרילה, עומדים כוחות הממשלה בפני פיתוי רב לפעול שלא בתחום החוק ומתריצים זאת בטענה כי הליכי החוק מסורבלים מדי, כי הבטחונות התקינים שמעניק החוק לפרט אינם מיועדים לתקופת מרי, וכי ממילא ראויים הטורוויסטים להיחשב כעומדים מחוץ לחוק. לא זאת בלבד שגיישה זו מוטעת מבחינה מוסרית, אלא שבמרצת הזמן תעורר לגבי הממשלה בעיות מעשיות קשות ורבות מאלו שהיא פותרת. ממשלה שאינה פועלת בהתאם לחוק מאבדת זכות להיקרא ממשלה ואינה יכולה לצפות כי התושבים ינהגו כחוק. פעולה במסגרת החוק היא מחיר זעום תמורת היתרון שבקיום הממשלה.

הפעולה בהתאם לחוק היתה גורם חיוני בעת מרי ההקים בפיליפינים, בעת שמגסיסי הפעיל את החוקה כלשונה, וכן במלאיה, שבה פעלו בתי המשפט האזרחיים כתיקנם כל משך "מצב החירום". בחוק הקיים אפשר להכניס שינויים על-ידי חוקי-חירום, וכן אפשר לפשט חוקי נוהל וראיות. אין דבר המונע ממשלה מלחוקק חוקים מחמירים ביותר לצורך המצב, אולם כלל-הזהב הוא שכל חוק חדש צריך להיות יעיל וכי יש להפעילו בהגינות. אין טעם בחוקים שאי-אפשר לכפותם, שכן הדבר מוריד את קרנה של הממשלה, ואין טעם בחוקים החלים שלא באורח הוגן על קבוצות מסוימות באוכלוסיה.

במלאיה נחקקו כמה חוקים מחמירים ביותר. אחד הסמך את הממשלה לתפוס ולהגלות את כל הסינים שיימצאו באזור שהוכרז כאזור בעייתי. חוק אחר הסמך אותה להטיל קנס קיבוצי על כל תושבי של אזור שחלק מהם מסרב לשתף פעולה עם השלטונות. שני חוקים אלה בוטלו אחר

שהופעלו פעם-פעמיים, על שום העוול שעשו לאנשים חפים מפשע. באותה שעה נחקקו ויושמו ביעילות חוקי עוצר חמור, עונש מוות על כל נשיאת נשק, מאסר עולם על מתן אספקה או סיוע אחר לטורוויסטים, והגבלת-מגורים או מעצר לגבי חשודים בתמיכה בטורוויסטים. עיקר חשיבותם היה כי יעילותם הוכחה קבל-עם והם חלו באופן שווה על הכל. האוכלוסיה ידעה מהו החוק, ומאחר שהממשלה עצמה פעלה במסגרתו ואפשר היה לבחון את אחריותה לפעולותיה בערכאות, יכלה זו לתבוע גם מהאוכלוסיה למלא את המוטל עליה כחוק.

המעצר הוא אחת הסמכויות השנויות ביותר במחלוקת שיכולה ממשלה להפעיל. אם הסמכות לאסור ולעצור נקבעת בבירור בתחומים מוגדרים, ולפרט ניתנת אפשרות מלאה להופיע ולהיות מיוצג על-ידי פרקליט בבית דין, שבראשו שופט המייצג לממשלה האם התביעה נגד העצור מצדיקה את מעצרו, הרי שישנן ערובות מספיקות למנוע שימוש בסמכות לשם עריכת מעצרים שרירותיים. יש להבין כי מטרתו של מעצר למנוע מחשודים לבצע מעשים עוינים. זוהי סמכות שמרבית המעצמות המערביות נטלו לעצמן בעת מלחמה, ואין למנוע אותה מממשלות הניצבות בפני מצב חירום לאומי הנגרם על-ידי טורוויזם ומרי.

מדיניות המעצר המונע מחייבת את הממשלה להיות נחושה בהעמדה למשפט גלוי את כל אלה שעברו עבירה ממשית. יתרונו הרב של שיפוט זה הוא בכך שלא זו בלבד שהוא מוכיח כי נעשה משפט צדק, אלא שהוא מבדיר את אכזריותם של פשעי הטורוויסטים ואת כל מהותו של קשר המרי, לרבות כל הנחיה וסיוע שמקורם בחוץ-לארץ. הראיות נחשפות לעין כל וזוכות מאליהן לפרסומת מלאה בארץ ומחוצה לה. כאשר מקפידה הממשלה על הליכי החוק הנאותים, אין מתעורר צורך בהצהרות מצטדקות מפי דובריה. לעולם אין לתרץ משפטים בדלתיים סגורות, חוק צבאי ובתי דין צבאיים, באורח משיבי רצון. כשלעצמם הריהם כהודאה אילמת בהתערערותו של הממשל האחראי. לאורך ימים, מעניקה הצמידות לחוק יתרון רב לממשלה. היא מסייעת לעשות את כל הקצינים והפקידים האזרחיים אחראים למעשיהם וחייבים לתת את הדין עליהם; היא מעמידה עיניים ויריות בטורוויסטים שבויים במקום הראוי להם: חרף כל חומרה שבהתגרות, חשוכים שניהם בחזקת פשעים והאחרון הוא רוצח; והיא מקנה לממשלה מעמד ייצוגי של מגן על נקיי-הכפיים, ולטורוויסטים — מעמד של פושעים. דבר זה יוצר בארץ כולה אווירה פסיכולוגית נאותה, שבה הממשלה היא ה"שוטרים" והטורוויסטים — ה"גנבים".

כאשר אין ממשלה צמודה לחוק, היא מאבדת

את יחס הכבוד אליה ונכשלת במילוי התחייבויותיה לעם בתוקף החוזה שבינו לבינה. דבר זה מחולל מצב שבו חדלים קצינים ופקידי רשות מהיות אחראים למעשיהם, ותחת המרי משתררת בארץ מלחמת אזרחים שבה אין אף אחד מן הצדדים יכול לטעון כי הוא הממשלה. בנסיבות אלו כה מועט ההבדל בין שני הצדדים, עד שאין סיבה שבגללה יעדיף העם תמיכה בממשלה.

זכור לי שאמרתי לגנרל קן, בעת שהיה ראש ממשלת וייטנאם, כי בהיודע לי מקרהו של איכר שתבע את הממשלה לדין על שור שנהרג על ידי כוחות הצבא בעת המבצעים וזכה לקבל פיצויים, ידעתי שהנצחון יהיה לצדנו. אולם, שוטר עוצר מכוניתו של גנרל ורושם לו דוח תנועה, הוא עדיין חזיון שהתקווה לראותו נפרזת מדי.

עקרון שלישי. לממשלה חייבת להיות תוכנית כוללת.

תוכנית זו צריכה להקיף לא רק את פעולות הביטחון והמבצעים הצבאיים. היא חייבת להקיף את כל הפעולות הפוליטיות, החברתיות, הכלכליות, המינהליות, המשטריות והאחרות שיש להן זיקה למרי. בראש וראשונה עליה להגדיר בבירור תפקידים ואחריות כדי למנוע כפילות-מאמץ ולערוך כי לא תהיינה פרצות בשדה פעולתה של הממשלה.

כן חיוני קיומו של איזון נאות בין המאמץ הצבאי והאזרחי, תוך תיאום פעולה מלא בכל השטחים, אחרת יתעורר מצב שבו לא יחוללו המבצעים הצבאיים כל תוצאות של קבע, מחוסר תמיכה בהם על-ידי פעולה אזרחית החייבת לבוא בעקבותיהם. באורח דומה תהיינה פעולות אזרחיות, בפרט בשטחים שבתחומם נטוש המאבק עם המורדים, בבחינת בזבוז זמן וכסף אם לא תיתמכנה על-ידי מבצעים צבאיים שישפקו את ההגנה הנחוצה.

מאחר שמשאבי הממשלה, בעיקר בכוח אדם מאומן, מוגבלים, חייבת התוכנית לקבוע גם עדיפויות בצעדים שיינקטו ובשטחים שבהם יש לטפל. אם המרי כלל-ארצי, אי-אפשר לטפל בו באורח מתקפתי בכל השטחים. יש להסכים עם כך שבשטחים מסוימים אי-אפשר לנהל אלא מבצעי בלימה.

התוכנית חייבת להיות חיונית ומכוונת לאלץ את המורדים להגיב על צעדי הממשלה, אך גמישה די הצורך לנצל הצלחה. רק בדרך זו אפשר יהיה לקיים יוזמה. כאשר אין כל תוכנית, או כאשר אין ממלאים אחר התוכנית בעקביות, מוצאת הממשלה עצמה בהדרגה, מבלי להרגיש בכך, בעמדה שבה כל מעשיה באים בתגובה על יוזמת המורדים. אין זה קל להיחלץ מעמדה זו.

עקרון רביעי. על הממשלה לקבוע מתן עדיפות להבסת החתרנות הפוליטית ולא להבסתם של לוחמי הגרילה.



אין ספק שזהו הכלל המתבקש לגבי שלב ההתעצמות לפני תחילתו של המרי, אולם הוא יפה אף לגבי תקופת המרי עצמה. אם לא יישבר ויחוסל הארגון הקומוניסטי הפוליטי החתרני בערים ובכפרים, לא יובסו יחידות הגרילה של המורדים. אם אפשר לבודד את לוחמי הגרילה מן האוכלוסיה, כלומר לסלק את "הדגים הקטנים" מתוך "המים", יבוא מיגורם הסופי מעצמו. דבר זה אפשר להבהיר בעזרת הדיאגרמה, שוב בדרג של נפה, על-ידי מתיחת קו עבה דרכה כדי להורות כמה צריכה הממשלה למקד את מלוא שימת-הלב. אם אפשר לחסל את הארגון הפוליטי החתרני א', תתמעטה ברציפות יחידות הגרילה ב' ר'ג' מחמת מחסור באספקה, במגויסים ובמודיעין, בתהליך של התשת כוחות, עד שאנשיהן ייהרגו או ייכנעו.

היומיומי. בשלב זה אפשר יהיה להתחיל בתקופת הביעור. עקרון חמישי. בשלב הגרילה של המרי על הממשלה להבטיח תחילה את אזורי הבסיס שלה. עקרון זה צריך להיות הפוך, באורח ניכר, בשלב ההתעצמות, לפני תחילתו של המרי הגלוי, כאשר יש להקדיש שימת-לב רבה לפעולות הבטחון והכלכלה באזורי-הכפר הנידחים. אם תיכשל פעולת אמצעה מעין זו, יש להעניק עדיפות מבחינת פעולות הבטחון דווקא לשטחים המפותחים יותר של הארץ. הללו מכילים את רוב האוכלוסיה והם חיוניים יותר לממשלה מבחינת תקשורתה של הארץ וכלכלתה. דבר זה עלול להתבטא בהשלמה עם העובדה כי תנועת המרי קנתה שליטה בכמה אזורים נידחים וכי תחול הסתננות-מה לאורך גבולות בלתי-חדירים (שבין כך וכך אי-אפשר

ודאי כי יידרש מאמץ ממושך, שייתכן כי לא היא ולא העם מוכנים לקראתו.

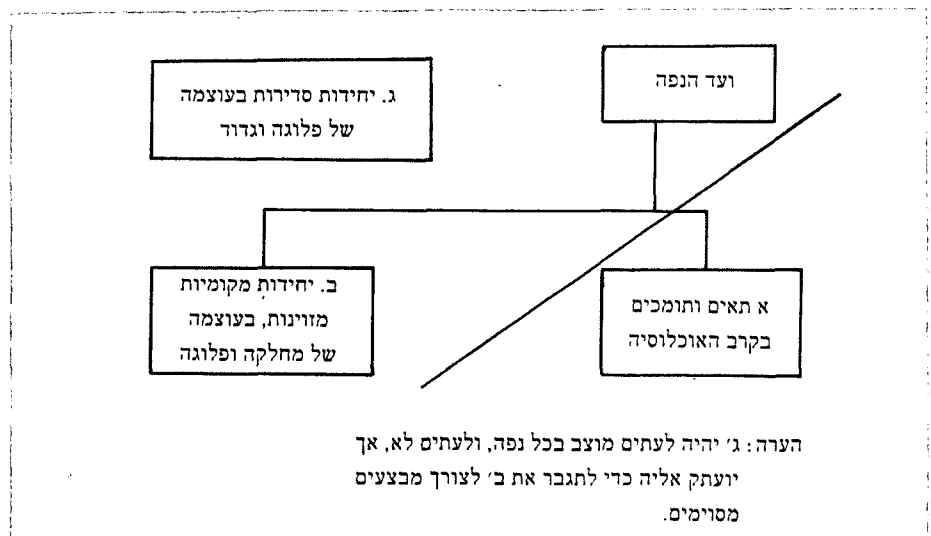
\*

אחרי השגת העצמאות הועמדה וייטנאם בנטל החלטה מדינית מכרעת, אשר פגעה בכל העקרונות, או גרמה להפרתם באורח בלתי-נמנע. היתה זו הקמתו של צבא קונבנציונלי גדול. החלטה זו היתה פרי הלקח של קוריאה — ולא של הפיליפינים או של מלאיה — ונבעה מהערכה מוטעית של הסכנה, שאותה עת הוגדרה כפעולה תוקפנית ישירה של צבא צפון-וייטנאם הקומוניסטי. כחריס בפני איום זה הוקם צבא קונבנציונלי דרום-וייטנאמי גדול, שבמרוצת הזמן מנה 200,000 איש. — — —

נוסף לאי-יציבות פוליטית, יצר הצבא הגדול גם בעיות כלכליות חמורות. כדי לשלם את ההוצאות החוזרות ונשנות שנדרשו לכוחות המזוינים נאלצה ממשלת דרום-וייטנאם לקבל סיוע אמריקני רב-היקף באורח בלתי-מוגבל, לרבות יבוא מוצרי-צריכה במסגרת מענק כדי לצבור קרנות מטבע מקומי הנחוצות לתשלום המשכורות לצבא. תלות כה מוחלטת של ארץ עצמאית צעירה בסיוע-חוץ היא עניין ביש הן מבחינה פוליטית והן מבחינה פסיכולוגית. בדומה לכך היתה התחייבותה של ארצות-הברית כלפי הצבא התחייבות שאינה מאפשרת סיום הסיוע על נקלה. הדבר כבל בחוזקה את שני הצדדים, ולא הניח מקום לגמישות באספקת הסיוע.

מצב זה השתקף גם כתחום האזרחי. הצבא רב-העוצמה משך בדרך הטבע את מיטב הנוער לשורות-הקצונה, ומכיוון שכך נאלצו שירותי הממשלה האחרים להסתפק בשירייים. בפרוץ המרי, נתברר עד מהרה כי רמתם של הפקידים שנועדו למלא את התפקידים האזרחיים של הממשל, בפרט במחוזות, נמוכה מדי, וקציני צבא הועברו למלא את מקומם. בסוף שנת 1964 לא נותר אף אזור אחד בין כשלוש מאות ראשי המחוזות והנפות.

צבא גדול זקוק לשירותי-סיוע מקצועיים רבים, לרבות מהנדסים ובתי-חולים. בארץ שבה לא היה די סגל אזרחי מאומן לאייש בו את שירותי המדינה, נתעורר צורך לאייש שני מנגנונים מעין אלה. דבר זה לא היה כה חמור בעת המרי אילו, למשל, הוכשרו בתי-החולים הצבאיים לאשפז לא רק אנשי צבא. אולם למעשה לא נתקבלו בהם לטיפול אפילו נפגעי המשמר-האזרחי או יחידות ההגנה-העצמית, לא כל שכן אזרחים סתם. גם בתחומים אחרים, כגון הסברה, רדיו ולוחמה פסיכולוגית השתלט הצבא על תפקודים אזרחיים וניסה לכפר על כך בעודדו מה שנקרא "פעולות אזרחות-טובה". למעשה היה הצבא, המאורגן



למנוע אותה בשלב זה); ממילא תהיה הסתננות מעין זו מצומצמת בתחילתה, בשל כושר הקליטה של האזורים שבשליטת המורדים. אולם אם יתרחבו השטח הנשלט על-ידי המתקוממים ובסיס התמיכה בהם, יגבר כושר הקליטה. לפיכך, חייבת אחת ממטרותיה של הממשלה להיות הגבלת כושר זה על-ידי אבטחת אזורי הבסיס שלה עצמה ועל-ידי הפעלת כוחותיה באורח שיטתי מהם והלאה, כלפי חוץ.

לגישה זו יתרון שני: השטחים המפותחים יותר של הארץ קלים יותר לאבטחה ולשליטה, ולפיכך תאיר ההצלחה פנים לממשלה בתחילת מסעותיה. דבר זה נוסך בטחון, שהוא אולי המרכיב החשוב ביותר הדרוש להשגת הצלחות נוספות. גישה שיטתית יסודית לבעיה, שתיראה אולי אטית במקצת, מעודדת הרגשת כוח ניצחת, הנוטעת בלב העם אמונה בנצחון הסופי. בהתכוננה לקראת מאמץ ממושך, עשויה הממשלה לנחול נצחון מוקדם מכפי המצופה. בבקשה נצחונות צבאיים מהירים בשטחים הנשלטים על-ידי המורדים,

בתהליך חיסולו של הארגון הפוליטי, צריך שירות המודיעין לתת דעתו גם על זיהוים, ואם אפשר על חיסולם, של כל חברי ארגון המרי אשר מטעם כלשהו חייבים לחצות אותו קו עבה המפריד בין יחידות המורדים לבין האוכלוסיה. לצורך זה יש לנקוט צעדים אזרחיים ומבצעים צבאיים המכוונים לחיסול המגע בין יחידות הגרילה ובין הארגון הפוליטי החתרני. בהתפתח תהליך זה, תיאלצנה יחידות הגרילה עצמן לחצות את הקו העבה בנסיון ליצור מגע עם הארגון הפוליטי שלהן ולסייע לו, וכן כדי להבטיח את מקורות האספקה שלהן. רצועת "הקו העבה" נעשית למעין מחסום, ותהיה שדה-קטל מאחר שאנשי הגרילה ייאלצו להילחם בממשלה דווקא במקום שכוחותיה ערוכים בו לקראתם בשיא עוצמתם. אם לא יצליחו כוחות הגרילה להבקיע את המחסום ולחדש את מגעם עם הארגון הפוליטי החתרני ועם האוכלוסיה שבה תלויה אספקתם, ייאלצו להיסוג אל יערות-העד והביצות ולהתפור ביחידות קטנות יותר ויותר לצורך קיומם

# דוקטור למודיעין

יגאל שפי\*

השפעה מכרעת על מהלכי המלחמה. השוק הוצף בגל של ספרות רוויזיוניסטית שהמסר העיקרי שלה היה הצורך לשכתב מחדש את ההיסטוריה של המלחמה תוך ייחוס ההצלחות והכשלים הצבאיים ברמות האסטרטגיות והטקטיות כאחד לגורם מודיעיני.<sup>6</sup> מחבריהם של הספרים הללו טענו, לדוגמה, כי ההישגים המודיעיניים בלבד הם שאפשרו לבריטים ולמונטגומרי בראשם לנצח את כוחות "הציר" בפיקוד רומל בצפון אפריקה וכי החלטותיהם של המצביאים נבעו ממודיעין מעולה ולא מכישוריהם האישיים ומהבנתם האסטרטגית. התקופה הראשונה במחקר המודיעיני היתה גם זאת שבה צמחו "מיתוסים מודיעיניים". לאורם "למד" הקורא שהבריטים שפיענחו מברקים מוצפנים של חיל האוויר הגרמני ידעו מראש כי ה"לופטוואפה" מתכוון להפציץ את העיר קובנטרי שבמרכז אנגליה, אולם צ'רצ'יל אסר על מתן התרעה לעיר או על פינויה, משום שחשש שבכך יחשוף מקור מודיעיני ראשון במעלה. אנקדוטה זאת הובאה במספר רב מאוד של קורסים והרצאות בחיל המודיעין כדוגמה לביטחון מקורות קפדני עד שהוברר סופית כי היא פשוט איננה נכונה. מיתוס נוסף קבע כי הממשל האמריקני ידע מראש על התקפת הפתע היפנית הצפויה על נמל הפנינים בדצמבר 1941 אך הנשיא נמנע מלנקוט צעדי כוננות מתבקשים, מתוך שרצה לאלץ את יפן לירות את הירייה הראשונה, ובכך לשכנע את העם האמריקני להכריז מלחמה על יפן וגרמניה. לסוג סיפורים זה יש לשייך גם את הטענה שהבריטים העבירו לרוסים מידע שוטף שמקורו בקריאת הצפנים הגרמניים (בכלל זה מידע חד משמעי על המתקפה הקרבה על ברה"מ). גל ההתלהבות הראשוני נמשך מספר שנים, אך לאחר שבמרוצת הזמן נעשו מחקרים יסודיים יותר, הוא חלף בהדרגה והתמונה התאזנה. המחקר המודיעיני הנוכחי נוטה להציב את המודיעין במקום הראוי לו: אינו מתעלם ממנו אך גם אינו הופך אותו לגורם הבלעדי לכל מהלך היסטורי. הצלחותיו וכשלוניו של הממסד המודיעיני קיבלו את משקלם הנאות.

חשאים כמרכיב בתהליכים בינלאומיים. ניתן להציג לדוגמה את מלחמת יום הכיפורים (1973) על הכישלון המודיעיני הצורב שבה ואת המהפכה האיראנית (1978) שלא רק שהפתיעה את שירותי המודיעין אלא אף חשפה את פעילותה של סוכנות הביון המרכזית של ארה"ב (C.I.A.). גם המלחמה באפגניסטן (1979), מערכת פולקלנד בין בריטניה לארגנטינה (1982), ושוורה של משפטי ריגול סנסציוניים ברחבי העולם מיקדו את תשומת הלב לכיוון המודיעיני. אמנם, גם בעבר היה למודיעין משקל חשוב, אלא שעתה הביאו אמצעי התקשורת הפומביים את המסר המודיעיני לתודעת הציבור ביתר שאת. (רשתות הטלוויזיה בעולם ובכלל זה בישראל הקרינו בחמש השנים האחרונות תכניות שנגעו לנושאי מודיעין ופעילות חשאית בכמות הגדולה פי 15 מהכמות שהוקרנה בעשר השנים הקודמות). בדומה לכלל הציבור, גם אנשי האקדמיה נחשפו בהדרגה למושגים ולתכנים שלא היו מופרים להם מהעבר ואשר כמעט ולא נלקחו בחשבון במהלך הלימוד והמחקר האקדמיים. החשיפה, שלווה כאמור בגישה קלה יותר למקורות הארכיוניים,<sup>5</sup> עוררה את הצורך להתייחס לגורם החדש ועודדה את הסקרנות להכירו ולבחון את השפעתו. לחוקרים האקדמאים הצטרפו יוצאי השירותים המודיעיניים. אלה גילו עניין רב לא רק בכתיבת זיכרונות אלא אף במחקרים לשמם, תוך שהם מנצלים את ניסיונם המקצועי הקודם לקידום המחקרים. מושגים שסבבו סביב מודיעין ופעילות חשאית, חתרנות וביטחון פנים, הונאה ולוחמה פסיכולוגית, נעשו שגורים יותר ויותר, המחקר בסוגיות המודיעיניות הלך ופרח, והספרות שדנה בהן הלכה ורבתה.

## גישות ואסכולות במחקר

במהלך 25 השנים שחלפו התנדנד המחקר האקדמי והאקדמי למחצה בין שני קצוות: הגילויים המרעשים אודות הצלחותיהן המודיעיניות המסחררות של בעלות הברית בימי מלחמת העולם השנייה היו פיתוי גדול לראות במודיעין גורם בעל

עד לפני לא יותר מ-25 שנים, רק קציני צבא, פקידי ממשל, אנשי השירותים החשאיים ודומיהם התעניינו בריגול, בריגול נגדי, בפעולות מודיעין ובמבצעים חשאיים. הציבור הרחב ראה במודיעין בעיקר כר נרחב לספרות מתח והרפתקאות. אמת, גם קודם לכן היו מקרים שבהם הוסר הלוט לשעה קלה מעל פניו החשאיות והאמיתיות של המודיעין. אולם אלה היו בעיקר מקרים חריגים שבהם ניסו אנשי מודיעין אמריקנים ובריטים לפרסם את זיכרונותיהם מתקופת מלחמת העולם הראשונה בנושאי האזנה, פיענוח צפנים וריגול, ועד מהרה מצאו את עצמם מוחרמים ונרדפים, ואף נאשמים בפני בתי דין בעוון גילוי סודות מדינה.<sup>1</sup> ההפתעה האמריקנית עם תקיפת היפנים בנמל הפנינים בדצמבר 1941 וועדות החקירה שבאו בעקבותיה העלו אל פני שטח חלק מהמסכת העלומה של שיטות האיסוף ועיבוד המידע כבר בשנות הארבעים. בעקבות האירוע הדרמטי אף נכתב המחקר המעמיק הראשון בסוגיית ההפתעה.<sup>2</sup> אולם זאת היתה חשיפה רגעית ובמהרה שב עולם המודיעין לאלמוניותו.

שתי תופעות שהתרחשו במרוצת התקופה שחלפה הביאו לשינוי מהותי במצב. האחת: פתיחתם ההדרגתית של חלק מהארכיונים הרשמיים במדינות המערב — בעיקר בבריטניה ובארה"ב — והעמדתן של המידע המודיעיני על מלחמת העולם השנייה לרשות המעוניינים. בד בבד פורסמו של מספר ספרי זיכרונות של אנשי מודיעין שעם תום תקופת הצינון בת שלושים השנה הותר להם, סוף סוף, לשתף אחרים בחוויותיהם.<sup>3</sup> כך נחשפו בפני הציבור מערכות מודיעין שפעלו במלחמת העולם ואשר סייעו כל כך להצלחת בעלות הברית. שתי המערכות המפורסמות ביותר היו קריאת הצפנים הגרמניים והיפניים ("אולטרה", "מג'יק") והפעלת הסוכנים הכפולים ע"י הבריטים (The Double Cross System).<sup>4</sup> התופעה השנייה התמצתה בשורה של אירועים מדיניים ובינלאומיים שהמחישו את מידת מעורבותם של גורמי מודיעין בתהליכי קבלת ההחלטות ואת קיומם של מבצעים

\* ראש המרכז למידע במרכז דיין, אוניברסיטת תל-אביב.

או התרחשות היסטורית.

לימודי המודיעין בארצות הברית, בשונה מבריטניה, צמחו מתוך הטראומה והוויכוחים סביב ה"לם ההפתעה של פרל הרבור והתפתחו במקביל לאירועים שהתרחשו בעשרים השנים האחרונות דוגמת מלחמת וייטנאם, פרשת ווטרגייט, פעילות ה-F.B.I. וה-C.I.A. בתוככי ארצות הברית ולאחרונה פרשת "איראנגייט". אירועים אלה מיקדו את החוקרים האמריקנים לכיוונו של המחקר העיוני שבו נדונו ההפתעה וההתראה כתופעות מתחום מדע המדינה, שבו נבחן האויב המעשי והפוטנציאלי, בו דנים בדרך המומלצת לארגן את המודיעין כך שיימנעו הכשלים וה"קלקולים", ובו בזמן מנסים למצוא את הדרכים לשמירת החוק וזכויות הפרט המקודשות. המוסדות האקדמיים האמריקניים מציבים את הנושא בתוך מסגרת רחבה יותר של ביטחון לאומי, מדיניות חוץ או יחסים בינלאומיים. בעוד הגישה ההיסטורית הבריטית בוחנת את העבר מתוך כוונה לשכתבו הרי שרעותה האמריקנית מתרכזת במה שניתן ללמוד מהעבר, על מנת לשפר את העתיד. האנגלים מרגישים את גורמי האיסוף, האמריקנים את המחקר וההערכה ואת השילוב עם הדרג המדיני. הראשונים מבליטים את המימד המודיעיני הטהור בעוד האחרונים עוסקים גם בתחומים קרובים כמו פעילות חשאית וצבאית למחצה ובהיבטים תחוקתיים, משפטיים ומוסריים. ענף שלם בארה"ב מתמחה בלימוד הפעילות הסובייטית והמזרח אירופאית החשאית: מודיעין, דיסאינפורמציה ולוחמה פסיכולוגית. רבים מבין החוקרים והכותבים בענף זה היו בעבר אנשי מודיעין רוסים או מזרח אירופים שערקו למערב. בשטח הזה הסתפקה בריטניה עד עתה בעיקר בהעלאת תזות, אנטי-תזות וסינטיזות הקשורות ל"בושה הלאומית": לחדירת המסיבית של סוכנים סובייטים לרמות הבכירות של שירותי המודיעין שלה מאז שנות השלושים ועד היום. (הוויכוח האחרון: האם היה רוג'ר הוליס, ראש שירות הבטחון הבריטי לשעבר, סוכן סובייטי).



בהישגיו ובמחדליו. המחקר המרשים ביותר הוא "ההיסטוריה הרשמית של המודיעין הבריטי במלחמת העולם השנייה" — ארבעה כרכים עבי כרס המקיפים 3,240 עמודים.<sup>1</sup> אליו חברו ספרים רבים על האזנה, ריגול, חבלה, הונאה ומודיעין שדה. בשנים האחרונות רב מספרם של הספרים הדנים בביטחון הפנים, בחדירה המודיעינית הסובייטית לבריטניה, בסיכול ובריגול הנגדי כנגד הגרמנים והרוסים. הראייה ההיסטורית המלווה את המחקר הבריטי אינה מתייחסת אליו כאל ענף לימוד העומד בפני עצמו, אלא כמרכיב אחד במסגרת היבטים שונים שלאורם נבחנות תקופה

העיסוק האקדמי במודיעין התרכז בעיקר בארצות המערב (בבריטניה, בארצות הברית ובקנדה) והתפתח לשתי גישות נפרדות: הגישה ההיסטורית, השלטת בבריטניה, והגישה התיאורטית-פוליטית שמרכזה בארה"ב והיא מכוונת ע"י תחום מדעי המדינה והיחסים הבינלאומיים. הראשונה, מקורה בשילוב שבין מסורת המחקר ההיסטורי האנגלי וההצלחות המודיעיניות הבריטיות ונושאי דגלה היו היסטוריונים, עיתונאים ואנשי מודיעין בדימוס. היא עסקה בעיקר במודיעין הבריטי במאה העשרים, במבנהו ובארגונו הצבאיים והאזרחיים, בפעילותו בימי שלום ומלחמה (בעיקר במלחמה השנייה),

ובבעיות של יחסי חוץ, טרור וחוק. מכללת המלחמה של זרוע היבשה האמריקנית בקרלאיל שבפנסילבניה עורכת זאת השנה השלישית ברציפות ועידה בינלאומית בנושא המודיעיני משתנה מדי שנה. כך יוחדה ועידת 1987 להונאה, ועידת 1988 למודיעין ומבצעים צבאיים והוועידה הבאה תוקדש למודיעין ואסטרטגיה. בוועידה נוספת שנערכה השנה בפנילנד נדונו נושאי מודיעין בתקופת מלחמת העולם השנייה והשתתפו בה חוקרים מ-15 מדינות ביניהן ישראל וברית המועצות. כל ועידה כזאת מניבה קובץ מאמרים חדשני. מספרם של כנסים וימי עיון מקומיים קצרים, רב מכדי שניתן יהיה לפרטו במסגרת מצומצמת זאת.

\* כתבי עת מקצועיים. כ-20 כתבי עת בשפה האנגלית עוסקים בלעדית בנושאי מודיעין ובנושאים נלווים כגון טרור ודיסאינפורמציה. מרביתם החלו להופיע בחמש השנים האחרונות. כתבי עת מכובדים בשטחי האסטרטגיה, מדעי המדינה, היחסים הבינלאומיים וההיסטוריה ייחדו גליונות שלמים לעיסוק בנושאים אלה.

\* ספרות מודיעין. כמות הספרים המתפרסמת מדי שנה עולה בהתמדה. בשנת 1987 בלבד התפרסמו בשפה האנגלית יותר מ-100 ספרים שעסקו במודיעין ובתחומים הנלווים לו. הם כללו מחקרים היסטוריים ותיאורטיים, זיכרונות, כרוניקות וספרי יעוץ. היקף הפרסומים הגיע לממדים

ב-190 מוסדות אקדמיים כי הם עוסקים בנושאי מודיעין במסגרת קורסים שהם מעבירים. 40 מקורסים אלה התמחו במודיעין על היבטיו השונים: פעילות חשאית, מודיעין ועיצוב מדיניות, מודיעין וביטחון לאומי, טכניקות איסוף והיבטים היסטוריים. מרבית הקורסים ניתנו לסטודנטים לתארים מתקדמים ובמסגרתם גם נכתבו עבודות מחקר. לא מעט מהמחקרים האלה נכתבו ע"י סטודנטים ישראלים הלומדים בחו"ל. רק לאחרונה כתבו שלושה ישראלים בארה"ב את תזות הדוקטורט שלהם בנושאי הפתעה<sup>9</sup> ואחר מצוי בתחילת כתיבתו של מחקר העוסק במודיעין ופוליטיקה.

\* אגודות מקצועיות ואגודות ותיקים. הללו מפותחות בעיקר בארה"ב ובקנדה ומקיפות אנשי אקדמיה, שיש להם עניין בתחומים המודיעיניים ואנשי מודיעין בכירים בדימוס המעוניינים להמשיך ולהישאר קרובים לאהבתם הישנה. האגודות עורכות כנסים עיתיים שבהם נדונים נושאי מודיעין היסטוריים, אקטואליים או עקרוניים, מכנסות ועידות ואף מוציאות לאור עלוני מידע (Newsletters).

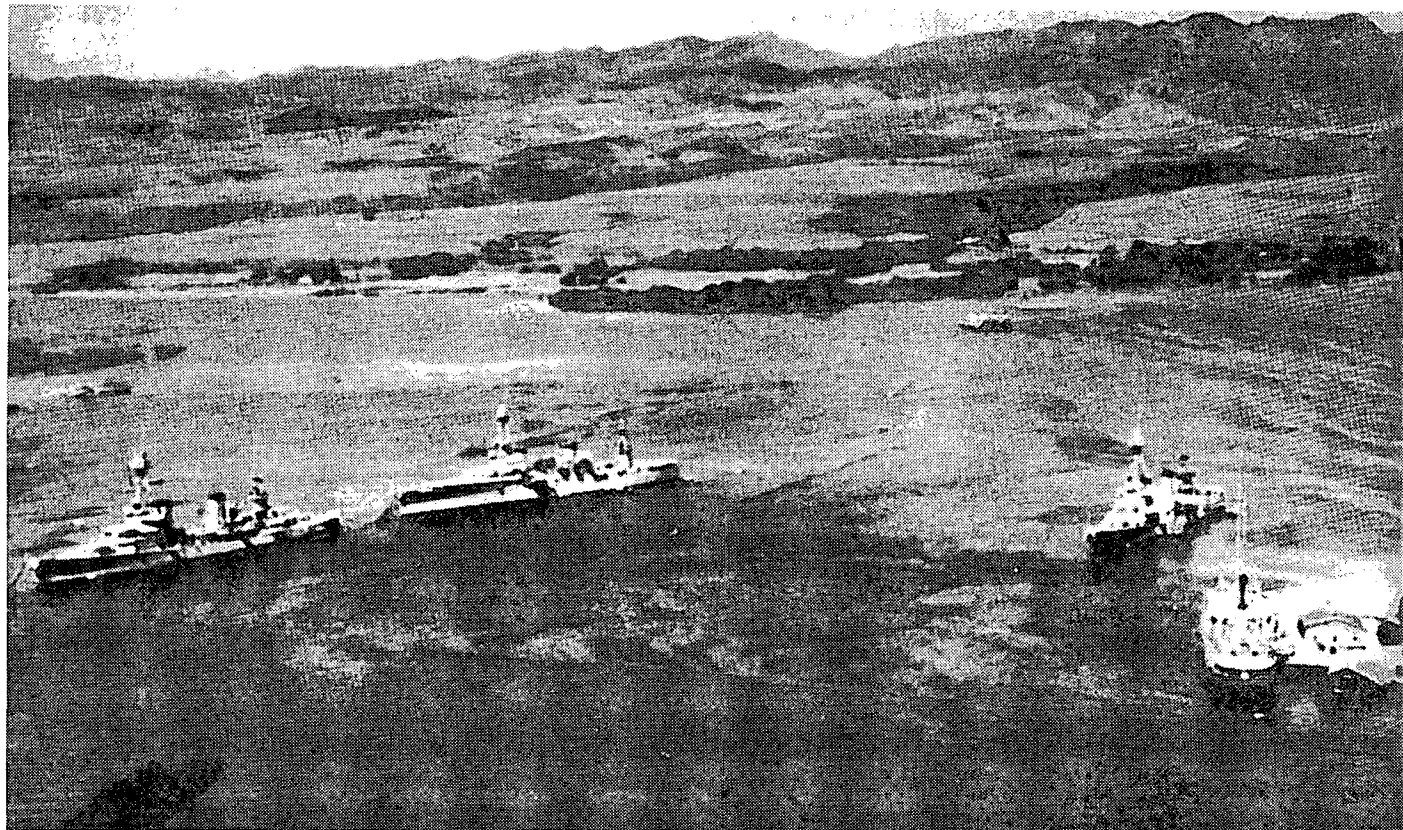
\* ועידות, כנסים וימי עיון. כמותן של הוועידות הבינלאומיות המיוחדות למודיעין הולכת וגדלה ובד בבד עולה מספרן של ההרצאות המודיעיניות בכנסים שעוסקים בסוגיות כלליות יותר של היסטוריה ופסיכולוגיה, בשאלות מדינה וביטחון,

ארה"ב ובריטניה הן אמנם המדינות העיקריות העוסקות במחקר המודיעין, אולם מדינות מערביות אחרות אינן טומנות את ידיהן בצלחת בשטח זה: קנדה ואוסטרליה, המשלבות גישות היסטוריות ותיאורטיות וגרמניה, צרפת, איטליה, וארצות סקנדינביה שהדגש בהן הוא בעיקר על הצד ההיסטורי. גם במדינות הגוש המזרחי התגלו ניצנים ראשוניים של ביוגרפיות ומחקר מודיעיני היסטורי המתרכזים במלחמת העולם השנייה, כדוגמת מעלליו של ריכרד זורגה — הגרמני שריגל ביפן לטובת ברה"מ (ואף זכה בעיטור הגבוה ביותר "גיבור ברית המועצות") ומחקרים על ההיבטים המודיעיניים של תנועת הפרטיזנים ברוסיה. בשנים האחרונות ממש מסתמנת תחילתו של שינוי בגישות המחקריות הנבדלות כאשר מספר מחקרים אמריקניים נכתבו למרבה הפלא בגישה היסטורית.<sup>8</sup> יתכן כי לפנינו השלב הראשון בהתפתחות המתבקשת, שבה תשולבנה הגישות, ולימודי המודיעין יעסקו במחקרים משווים של אירועים מודיעיניים דומים בתקופות שונות או במקומות שונים.

## שטחי הפעילות

העיסוק בתחומי המודיעין מקיף כיום את מרבית שטחי הפעילות האקדמית:

\* קורסים באוניברסיטאות. במשאל שנערך בשנת 1986 בצפון אמריקה ענו כ-245 מקרב 350 מרצים



פרל-הארבור לפני ההתקפה היפנית, יש סבורים כי הממשל האמריקני ידע מראש על התקפה יפנית צפויה בדצמבר 1941

שהקשו לעקוב אחר הספרים החדשים והישנים. לפיכך הוצאו לאור מספר ספרי ביבליוגרפיה שחלקם סוקר ספרי מודיעין באופן כללי וחלקם עוסק בשטחי התמחות מיוחדים. (למשל: מודיעין סובייטי, פעילות חשאית במלחמת העולם השנייה, האזנה). מזה שש שנים מופיע בארה"ב כתב עת מיוחד המוקדש אך ורק לסקירת ספרות מודיעין חדשה.<sup>10</sup>

\* ספריות מודיעיניות. מרבית הספריות הציבוריות מחזיקות את הספרים הנוגעים לנושאי המודיעין באוספים הכלליים. שירותי המודיעין מחזיקים כמובן באוספים גדולים אך הללו, למרות אופיים הבלתי מסווג, אינם פתוחים לקהל הרחב. (ספריית ה-C.I.A. מחזיקה בכ-30,000 כרכים). מבין הספריות הציבוריות המועטות המתמחות בנושאי מודיעין יש לציין את אוסף בואן באוניברסיטת ג'ורג'טאון בווינגטון (Bowen Collection). לאור הגברת ההתעניינות בנושא נראה כי מרכזי לימוד ומחקר יקיימו אוספים או ספריות יעודיות. בשנים האחרונות נפתחו בארה"ב מספר חנויות העוסקות באופן בלעדי במכירת ספרות מודיעין.

## המצב בישראל

חרף המשקל העצום שיש למודיעין על כל מרקם החיים הביטחוני הישראלי, אין מערכת הלימוד והמחקר האקדמית מקדישה אלא מקצת מתשומת לבה לסוגיה הזאת, ומעט מאוד קורסים אוניברסיטאיים ומחקרים עיוניים מתרכזים בהיבטים מודיעיניים. פרשיות מודיעיניות הנחשפות לציבור מביאות אמנם את אמצעי התקשורת להפנות את מבטם לעבר קהילת המודיעין או לדון באירוע האקטואלי. אולם מטבע הדברים זהו טיפול שטחי ורגעי המתמקד בצדדים הסנסציוניים בלבד. פרשיות לילהאמר, השב"כ, פולרד או קלמנוביץ' זכו לכותורות מרעישות אך לא הביאו בעקבותיהם לפרסום מחקרים מעמיקים בשאלות המהותיות שצצו כתוצאה מפרשיות אלה, כדוגמה: המודיעין

## הערות

1. שנים מספר לאחר תום מלחמת העולם הראשונה פרסם את זיכרונותיו מי שהיה ראש יחידת פענוח הצפנים של הצבא האמריקני. הפרסום גרר גינוי חריף וחקיקת חוק בארה"ב כנגד גילויים בנושאים קריפטולוגיים. באותה תקופה כתב את זיכרונותיו גם סופר בריטי ששירת כסוכן חשאי כיוון בתקופת המלחמה. הוא הועמד לדין והורשע וספרו הותר למשך שש שנים. ראה: Herbert Yardly, *The American Black Chamber* (London, 1931); Compton Mackenzie, *Greek Memories* (London, 1933, 1939).
2. Roberta, Wohlstetter *Pearl Harbor, Warning and Decision* (Stanford, 1962)
3. הראשון שהפנה ביוזכרונותיו (1974) את תשומת הלב הכללית לסוד ה"אולטרה" היה מפקד כנף וינטרבוטום ששימש כראש יחידת הדיווח וההפצה של המברקים המפוצננים. החשיפה הראשונה באמת קרתה שנים מספר קודם לכן על ידי סופר אחר אולם, משום מה, היא לא עוררה אז הדים. ראה: Francis Winterbotham, *The Ultra Secret* (New York, 1974).

והחוק, יחסי קברניט-מודיעין, מגבלות המודיעין, ישראל כיעד מודיעיני וכו'. חריג ממצב זה ניתן למצוא בהתייחסות נרחבת לכשל המודיעיני שקדם לפרוץ מלחמת יום הכיפורים. הרבה ספרים ומאמרים נכתבו על ההפתעה של ה-6 באוקטובר 1973, בעיקר בשל מקומה המכריע של ההתרעה מפני התקפה בתפיסת הביטחון שלנו ובשל החיוניות במניעת הפתעה. הפרסומים החלו עם פרסומו החלקי של דו"ח ועדת אגרנט ודנו בסיבות להפתעה, במהלך התרחשותה, ובלקחים האוניברסאליים והמקומיים כאחד. (לדוגמה: ספרו של צבי לניר ההפתעה הבסיסית: מאמרים ב"מערכות" של אנשי מודיעין לשעבר — אלוף שלמה גזית, תא"ל יואל בן פורת ותא"ל אהרון לברן). לא ייפלא אפוא כי ההתרעה וההפתעה הן לחם חוקה של הגישה המחקרית השלטת בישראל והיא עצמה דומה לרעותה האמריקנית, זאת המחפשת דפוסים ומסקנות אוניברסליות. יום עיון שנערך בחודש יוני 1988 באוניברסיטת חיפה בשיתוף עם המכללה לביטחון לאומי עסק אף הוא באופן טבעי במשולש מודיעין-הפתעה-התרעה. מתוך 37 מאמרים הכלולים בקובץ המודיעין והביטחון הלאומי (מערכות, 1987) רק שישה הם מאמרים היסטוריים ומאלה רק אחד עוסק בישראל. לאחרונה ישנם ניצני מחקר בהיסטוריה של המודיעין הישראלי כאשר הוא עדיין מתמקד ברובו בתקופה שלפני הקמת המדינה ובשנותיה הראשונות.<sup>11</sup> המחקר ההיסטורי נתקל בקשיים בדמות הרמיצה הטבעית מלחשוף פרטים שבאופן זה או אחר עלולים לפגוע בביטחון המדינה ומחמת העדרה של גישה חופשית למקורות הארכיוניים. החלטתה של מערכת הביטחון לאחרונה לפתוח לציבור אותו חלק בארכיון צה"ל הדין במלחמת העצמאות ובשנים הראשונות למדינה, תקל על עבודתו של החוקר לאחר שתמומש.

מן הראוי להזכיר שני גופים המסייעים להחדרתו של העיסוק האקדמי במודיעין: האחד — הוצאת

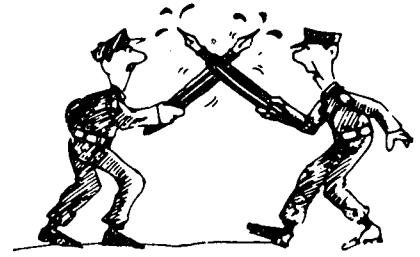
"מערכות" שעד היום הוציאה לאור כ-25 ספרים שיחדו בלעדית למגוון של נושאי מודיעין — היסטוריים ותיאורטיים — ועשרות ספרים נוספים שבהם באים לכלל ביטוי היבטים מודיעיניים. רובם הגדול של הספרים מתורגם ומציג את ניסיונם של האחרים. מזה שנתיים נוהגת המערכת לקיים יום עיון לרגל הוצאתם של ספרים חדשים, הזדמנות נוספת לדיון ולימוד הנושא. הגוף השני הינו המרכז ללימודים מיוחדים להנצחת חללי קהילת המודיעין.

העיסוק בחקר המודיעין מחוץ למסגרות הרשמיות והחשאיות הולך וכובש את מקומו בעולם הן כשדה לימוד ומחקר עצמאי והן בשילוב עם שדות אחרים. העיסוק בלימודי מודיעין בישראל, יתרום בסופו של דבר לשני העולמות — האקדמי והבטחוני-מעשי כאחד, אפילו יתרכז במישורים הגלויים בלבד תוך הקפדה ואחריות ציבורית שלא לגלוש לתחומים שהשתיקה יפה להם. אפשרי ורצוי להרחיב את הלימוד והמחקר בסוגיות המודיעיניות המעניינות אותנו. האכסניה המתאימה לכך ביותר מצויה במוסדות ההשכלה הגבוהה, במכוני המחקר ובמכללות הצבאיות הבכירות דוגמת המכללה לביטחון לאומי והמכללה לפיקוד ולמטה. עידוד ותמיכה מצד מערכת הביטחון יאצו — קרוב לוודאי — את התפתחותו של שדה המחקר.

- נמשך עד היום הוויכוח ההיסטורי בשאלת ההפתעה בפרל הארבור. הספר האחרון בנושא הינו: Gordon Prange, *Dec. 7, 1941* (New York, 1988).
- Ariel Levite, *Intelligence and Strategic Surprise* (New York, 1987); Ephraim Kam, *Surprise Attack, The Victim's Perspective* (Cambridge U.S.A., 1988) (עודד להתפרסם בעברית בהוצאת "מערכות"), Aria Ofry, *Warning and Response* (Ph.D. Dissertation, Harvard University, 1985).
- FILS — Foreign Intelligence Literacy Scene Intelligence Study Center, Washington.
- ראה למשל: עזרא דנין, *ציוני בכל תנאי* (ירושלים, 1987); ראה עמיר, *דרך לא סלולה*, (ת"א, 1988); חגי אשר, *מוסד של איש אחד*, ראובן שליוח: *אבי המודיעין הישראלי* (ת"א, 1988); יואל גלבר, *"הקמת המודיעין הצבאי" ב"מערכות"* Raymond Cohen, *"Israeli Military: 1948-1956 Sinai Campaign"* in, *Intelligence and National Security* (January, 1988) בקריב יצא לאור ספרו של אסא לפן ז"ל אודות הי"י.

- ראה: ג' .ס. מסטרמן, *הסוכנים הכפולים* (מערכות, 1978, 1987).
- בעוד שהארכיונים האמריקניים נפתחו באופן נרחב למדי, לא חשפו הבריטים מעולם את התיקים של שירותי המודיעין שלהם. החוקר בבריטניה נאלץ להסתפק במסמכי מודיעין שהגיעו לתיקים של יחידות צבא או של משרדי ממשלה. יתר על כן, מסמכי המודיעין היחידים שהותרו לפרסום הינם מתקופת שתי מלחמות העולם בלבד. הבריטים סירבו לשחרר מסמכים מתקופת השלום שבין שתי המלחמות מנימוקים שהוגדרו כמנוכחים אפילו על ידי אנשי מודיעין אנגלים.
- מבין הספרים הבולטים בגישתם "הרודיוניסטית", ראה: Anthony Cave-Brown, *Bodyguard of Lies* (London, 1975); William Stevenson, *A Man Called Intrepid* (New York, 1976) (תורגם לעברית); Gordon Prange, *At Dawn We Slept* (New York, 1981). F.H. Hinsley and Others, *British Intelligence in the Second World War* (London, 1979-1988).
- ראה למשל: Diane Putney, *Ultra and the Army Air Forces in World War II* (Washington, 1987) כמו כן

# ספרא וסייפא



## מפנימיה צבאית למכללה צבאית

רס"ן ד"ר יוסי ויליאן\*

יחידות קרביות (כמקובל כיום) ובעלי תואר ראשון או מקביל שיתפקדו לפחות במשך שנתיים. מתוך כך יש לשאוף לכך כי השירות בפנימיה יהא חלק ממסלול קידומו של הקצין.

**פורום בוגרים:** יש להקים פורום בוגרים מתוך הקצונה הבכירה שחטפח ותפקח על השתלבותם של הבוגרים בעת שירותם הצבאי, תאטר בעיות ותסייע בפתרון ותכוון את הבוגרים למסלולי פיקוד בהתאם. פורום זה צריך שיפעל לקידומה של הפנימיה ולטפחה כבית היוצר לחינוך נוער לתפקידי פיקוד עתידי בצה"ל. פורום זה שומה שיפעל בפיקודו של ראש מה"ד ובהשתתפות מפקד הפנימיה הצבאית.

**פרסום:** סוד פרסומה של הפנימיה הצבאית טמון בהצלחת חניכיה ובוגריה. אולם, אין להתעלם מהעובדה כי בעידן זה יש להביא בחשבון גם פרסום מקצועי ומתוחכם הפרוס נכונה על פני כל שנת הלימודים וביתר שאת בתקופת ההרשמה והמיון.

הנושאים אשר הועלו כאן מביאים בחשבון את השאיפה לראות בבוגרי הפנימיה הצבאית בחיפה אף מעבר לאופק החתימה הראשונה לקבע כאשר מתוכם תצמח שידרת הפיקוד הבכיר של צה"ל.

לעניות דעתי, שילובם של הנושאים שפורטו כאן יכול לקדם את הפנימיה הצבאית בחיפה ליעודה ולהצעידיה לעידן חדש שפירותיו יבשילו בעתיד.

ויסתיים בשלב הראשון עם סיום דחיית גיוסם לצה"ל בארבעה חודשים בלבד. במהלך תקופת דחיית השירות ישחלמו חניכי הפלוגה הבוגרת באופן מרוכז בקורסים אוניברסיטאיים כדלקמן:

- א. בחוג ללימודי ארץ-ישראל.
- ב. בחוג למזרח התיכון.
- ג. קורס במדעי המחשב.
- ד. קורס בשפה זרה.

סיכומי הלימודים האקדמיים יאפשרו גיוסם לצה"ל כבעלי תואר ראשון בחוג אחד מלא (ב.א. כללי).

השלמת הלימודים האקדמיים לקראת תואר ראשון בחוג השני יתבצע במהלך השירות הצבאי בתיאום עם שלטונות צה"ל כחוג שני לבחירה או על-ידי לימודים בפו"מ ארוך.

במסגרת זו יש להחזיר את הנוהג שהיה קיים בעבר, לאמור: כניסת הבוגרים לשירות קבע לאחר שתי שנות שירות.

**נסיעה לחו"ל:** לאחר סיום בחינות הבגרות מוצע לאפשר לפלוגה הבוגרת לצאת לאירופה למשך שבועיים לסיוור בעל אופי חינוכי-לימודי לאתרים הבאים: א. מחנות ההשמדה; ב. קהילה יהודית; ג. דנקרק.

**גיוס חניכים:** בנוסף לנוהל הגיוס הרגיל יש לבחון נושא זה מול שלושת המוקדים הבאים:

- א. פניה לתק"ם על מנת לאפשר הגעת נוער מבני הקיבוצים לפנימיה הצבאית ולו במכסת חניכים מסוימת בשלב ראשון.
- ב. לימודים אקסטרניים בפנימיה עבור בני נוער מחיפה ומהסביבה.
- ג. פניה לנוער מהתפוצות דרך ובאמצעות הנציגויות הרשמיות של המדינה וארגוני נוער ציוניים.

**סגל פיקודי:** בשל השינוי המוצא יש לשאוף כי במתכונת זאת על מפקדי הפלוגות להיות יוצאי

הפנימיה הצבאית שליד בית-הספר הריאלי בחיפה הוקמה בשנת 1953, במגמה להכשיר נוער בעל איכות לתפקידי פיקוד בצה"ל תוך שילוב של רמת לימודים גבוהה ביותר, חינוך לערכים והקניית מיומנויות צבאיות.

המבקש לאמוד ולהעריך את תרומתה של הפנימיה הצבאית בחיפה לשירות בצה"ל ולביטחון המדינה, ראוי שיבחון את השתלבות בוגריה ואת פועלם בשורות הפיקוד בצה"ל במשך השנים, וימצא כי תרומתם לביטחון המדינה היא בעלת משקל סגולי רב-ערך ונישאת מעל לסיכומים מספריים שהם מרשימים כלשעצמם. למותר לציין כי כיום משרתים הבוגרים במגוון תפקידים, למן הפיקוד הזוטרי, ועד לתפקידי פיקוד בכירים בשדה, כמפקדי חילות, ואף בפורום מטכ"ל, וראוי גם להזכיר את הבוגרים שנפלו במלחמות ישראל. דומה כי עתה הגיעה העת לתת תנופת חשיבה ויצירה אשר יקדמו את הפנימיה הצבאית כמתבקש מצרכי השעה ונוכח אתגרי העתיד. הנחה זו נובעת מן השאיפה הטבעית והבלתי מתפשרת לאיכות.

מאליו ברור כי קידומה של הפנימיה הצבאית לא יבוא מתוך נוסחה אחת בלבד, וכי יש צורך למצוא שילוב נכון של כמה נושאים אשר לאורך זמן יוכלו לקדמה מבחינה מהותית.

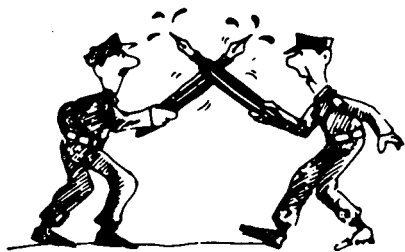
מתוך כך הגני מציע לכונן, על בסיס תשתיתה של הפנימיה הצבאית בחיפה, את המכללה הצבאית לחינוך ולפיקוד. לעניות דעתי השינוי המוצע שיפורט כאן הינו משמעותי בהיקפו ובעיקר באיכותו.

במה הדברים אמורים?

**מסלול אקדמי:** ניתן לפתח מסלול אקדמי עבור חניכי הפלוגה הבוגרת שיחל במסגרת מצומצמת ביותר (שני קורסים אוניברסיטאיים) בכיתה י"ב

\* קצין חינוך של הפנימיה הצבאית בחיפה.





# אכן עיסקה, הבנה והסכם — אופציה ירדנית

בעקבות מאמרו של ד"ר אלחנן אורן (מערכות, 311, מרס 1988)

## דן שיפטן

הוא מספר באותו הקשר בהרחבה על ניסיונות שנכשלו להרחיב את אחיזתה של ישראל באזור ירושלים.

אורן פוסל (בעמ' 44) את השיקול הדמוגרפי כשיקול מלכתחילה ב-1948 — גם בהשתלטות על שטחים מאוכלסים בצפיפות הכרעו, לדעתו, האפשרויות והצרכים הצבאיים; ואילו "שעת השיקולים המדיניים תגיע במו"מ המדיני" (שוב: הצבא יכבוש, והמדינאים יחליטו אח"כ אם לוותר). לדעתו, יש בטיעונים הדמוגרפיים משום אנאכרוניזם — ייחוס שיקולים שנתבססו עשרות שנים אחרי מלחמת העצמאות, לעיצוב האסטרטגיה וההכרעות העיקריות של בן-גוריון במהלך המלחמה עצמה. הוא מסכם את העניין הזה באומרו:

לפיכך מתבקשת אזהרה מפני העלאת תיזה, שאינה עומדת במבחן השיקולים והמהלכים המדיניים והצבאיים בני זמנם, על פניהם ולגופם. עוד ראוי להזהיר מפני אנאלוגיה מאירועי סתיו 1948 לשיקולים מדיניים וצבאיים כעבור כארבעים שנה מאז מלחמת העצמאות וכעשרים שנה מאז מלחמת ששת הימים.

אורן טוען אפוא כי ייחסתי לבן-גוריון, בדיעבד ובניגוד למה שמשמע מהכרעותיו וממהלכיו צה"ל במלחמת העצמאות, הימנעות מכוונת ממיצוי יכולתה הצבאית של ישראל בשחרור הארץ כולה, לרבות ירושלים, על רקע שותפות אינטרסים עם עבדאללה, אילוצים מדיניים והחשש מפני צירוף אוכלוסייה ערבית גדולה למדינת ישראל. לשיתו — מה שלא נכבש ביהודה, בשומרון ובירושלים פשוט לא עמד בנו הכוח לכבוש.

כדי להתמודד עם הטיעון הזה ראוי, קודם לכול, להביא את דבריו של בעל-הדין עצמו. בן-גוריון העריך מלכתחילה, וקבע בדיעבד, כי מבחינת כוחו של צה"ל ניתן היה לשחרר את כל הארץ. את

הצד הערבי של המתרס, על מרכיביו השונים, ומידע על המדיניות של בריטניה ושל ארה"ב. הוויכוח הוא על המשמעות, על ההקשר הרחב ועל האסטרטגיה הכללית, שעיצב בן-גוריון. כיוון שתיאור המהלכים, שמביא ד"ר אורן במאמרו, אינו סותר את מסקנותי, אני מבקש להתמודד עם הביקורת שהוא מעלה בראשיתו של המאמר ובסופו.

במוקדה של ביקורת זו טוען אורן, כי אי השלמת הכיבוש של מרכז הארץ במלחמת העצמאות היה תוצאה של מגבלות היכולת הצבאית של צה"ל — ולא, כגרסתי, של הימנעות מכוונת של בן-גוריון, על רקע שותפות אינטרסים עם המלך עבדאללה, שיקולים דמוגרפיים ואילוצים מדיניים. הוא תולק (עמ' 39) על מה שכיניתי "שותפות דה-פקטו" עם המלך ו"הימנעות מהשתלטות על הארץ כולה" ומאפיין את גישתי (עמ' 43) כ"העדר הבחנה בין מטרות צבאיות למטרות מדיניות במלחמה". לדבריו, חתר צה"ל במבצעים היוזמים "להכריע את צבאות המשלוח ולכפות את נסיגתם מהארץ"; לאחר נסיגה זו "תגיע שעתם של הסדרים מדיניים, לאור נכונות לחלוקת הארץ למען שלום" (בגבולות שמעבר לתכנית החלוקה של 1947); כאשר תגיע שעתם של הסדרים אלה הרי "הישיגים קרקעיים שיושגו במהלך של מערכת ההכרעה יחזקו את עמדת ישראל במשא-ומתן המדיני". לשון אחר — צה"ל יכבוש ככל שיוכל, במגבלות כוחו הצבאי, והמדינאים יחליטו איזה שטח לפנות במסגרת הסדרים פוליטיים.

אורן מדגיש במיוחד (עמ' 43), כי "בתכניות למהלכים צבאיים יזומים במרכז הארץ לרבות ירושלים, לא נרתעו מפגיעה באינטרסים של עבדאללה" ומזכיר בהקשר זה את המבצעים "דני", "קדם", "אל-ההר" ו"קב", את פעולות צה"ל בנגב, לרבות מבצע "עובדה", ואת דחייתו של עבדאללה במהלך המו"מ על הסכמי שביתת הנשק מוואדי ערה ומקו הגבעות שממזרח לשרון.

כתיבת ההיסטוריה של מלחמת העצמאות לקתה עד הזמן האחרון במיעוט המחקר, שהוציא את מהלכיה ואת הכרעותיה מפשוטם, ושיבץ אותם במסכת אסטרטגית מקפת יותר. בשנים האחרונות נהנים החוקרים מתרומתם של כמה מקורות חשובים, הנחשפים לפנייהם כראשונה, ומראשיתם של פרספקטיווה של זמן ושל ריחוק של מעורבות. כל אלה מאפשרים לבנות על המחקר הענף אודות פרטי האירועים במלחמה נדבך נוסף — החותר להבנת ההקשרים הרחבים יותר ולחשיפת השיקולים וההכרעות, שהוצנעו בשעתם, או תורצו בדרך שנועדה להסוות את המניעים שחוללו אותם.

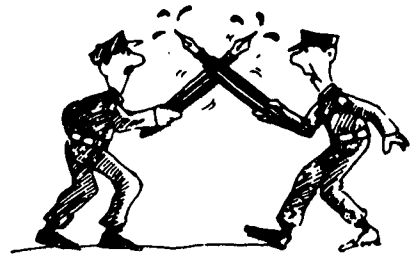
כתיבת היסטוריה כזו מעוררת מטבע הדברים ויכוח. זאת גם משום שקשה יותר להוכיח טיעונים כאלה גם משום שניתן לשבץ מהלכים שונים ביותר מאשר הקשר אחד וגם משום שיש הפוסלים הוצאת דברים מפשוטם בטענה שהדרש אינו אלא הפשט. במקרה של מלחמת העצמאות נוספים לכל אלה הרגישות המיוחדת של האירוע שבמהלכו נוצרה מדינת ישראל, ועוצבו כמה ממאפייניה העיקריים, והאתגר המיוחד של הטיפול באישיותו המורכבת של בן-גוריון. כאשר הדיון מתמקד בעניין והאתגר המיוחד הרגיש של גבולות המדינה, שלא הוסדר עד עצם היום הזה, בחוויה הטראומטית של המאבק על ירושלים החצויה ובטענה כי בן-גוריון נמנע מכוונת-מכוון מלמחות את יכולתה הצבאית של ישראל באותה מלחמה, היה מוזר אלמלא היתה מתעוררת מחלוקת.

במסגרת מחלוקת כזו מבקר ד"ר אלחנן אורן את ספרי אופציה ירדנית.

אין צורך (ואין אפשרות טכנית) להוכיח שוב את טיעוני בדבר הכרעותיו האסטרטגיות של בן-גוריון במלחמת העצמאות — אלה מובאים במאות עמודים ומתועדים לפרטיהם בספרי.

אין לי ויכוח עם עיקרי העובדות שאורן מביא במאמרו על דבר מבצעי צה"ל במרכז הארץ בסתיו 1948 — העובדות הללו (ורבות אחרות) היו לפני כעת כתיבת הספר, יחד עם נתונים מגוונים על





הערכתו של בן-גוריון בפתח התקופה שבה הכריע שלא להשתמש בכוחו של צה"ל לשחרור הארץ כולה, מביא גם אורן במאמרו. בראשית ההפוגה השנייה (20.7.48) אמר בן-גוריון בשיבת ועד הבטחון, כי, לדעתו, "אפשרויות הכוח" של ישראל "כוללות את כל ארץ ישראל".<sup>1</sup> בן-גוריון מדבר אמנם על נכונות להסתפק בתנאי שלום בשטח הקטן יותר מאשר צה"ל יכול לכבוש ("מאמץ לשלום לא-דווקא על יסוד אפשרויות הכוח שלנו") אך אין הדבר גורע מקביעתו, שצה"ל מסוגל לכבוש את הארץ כולה. כיוון שלא שוחררו יהודה ושומרון במהלך המלחמה, הרי אחת מן השתיים — או שכן-גוריון טעה ביולי 1948 בהערכת כושרו של צה"ל, או שצה"ל לא מיצה את יכולתו בעקבות הכרעה מדינית בלום את תנופת הישגיו.

מנתונים אודות יחסי הכוחות בשלהי המלחמה ידוע לנו, שכן-גוריון לא שגה בהערכתו. במהלך המלחמה היה נוח לבן-גוריון לפרנס את הרושם, שאכן כוחו של צה"ל אינו מספיק, כיוון שלא רצה להיחשף בפני ציבור, שלא היה מבין את שיקוליו, כמי שבלם את הצבא מלגאול מרחבים בעלי חשיבות אסטרטגית ורגשית. כבר בשלב הזה, במהלך המלחמה עצמה, חשפו מפקדים בצמרת הצבא ובתוכם יגאל אלון<sup>2</sup> את חולשת נימוקיו הצבאיים של בן-גוריון; אחרים קבעו כך במפורש אחרי המלחמה.<sup>3</sup>

בסיום המלחמה הודה בן-גוריון עצמו, כי לא מגבלת הכוח הצבאי מנעה שחרור הארץ. בדיון על הסכמי שביתת הנשק בראשית אפריל 1949 אמר בן-גוריון, "היינו יכולים מבחינה צבאית... לכבוש את המושלש ואת כל חברון", והוסיף, שהוא "בטוח בכך", כי "בדרך צבאית יכולים אנו לכבוש את כל מערב ארץ ישראל". בן-גוריון אף הסביר (ר' להלן), כי ישראל נמנעה ממימוש יכולת זו כדי לא לצרף למדינה היהודית אוכלוסייה ערבית גדולה וכדי לא לעמוד בפני לחצים בינלאומיים קשים.

לאחרונה תרם להבהרת סוגיה זו גם מי שהיה מפקד חזית המרכז במלחמת העצמאות צבי איילון:

בשביל להבהיר מה היה בעבר, אתה צריך להיכנס לאווירה של אותה תקופה, לולי כן הכל נראה תלוש. באמצע 1949, בשפיתחנו את העיקרון האמור של האסטרטגיה והטקטיקה שאלנו את עצמנו איך נוכל להגן על המדינה. היה ברור לנו שגב ההר הוא נכס חשוב. תאורית גם היה לנו הכוח לכבוש אותו. צה"ל היה אז מאוד גדול וחזק. הגענו למאה אלף מגויסים מאורגנים ומאומנים. אפשר היה לעשות הרבה דברים, כמו למשל לכבוש את הגדה, כפי שאירע יותר מאוחר ב-1967, אבל הוחלט שלא לעשות כן. בנוסף למיגבלות המדיניות שהיו לנו אז, לקחנו בחשבון גם את הבעיות העצומה שבסיפוח מאות אלפי ערבים לשטחנו, והוחלט שבחשבון כולל החסרון שבסיפוח גדול מן היתרון שיקנה העומק הזה. מבחינה בטחונית המחיר לא שווה. עומק ניתן להשיג גם באמצעי אחר.<sup>4</sup>

אפילו לגבי ירושלים, שם קשה הרבה יותר להוכיח שישראל נמנעה משחרור כל העיר המזרחית, יש עדות מעניינת של בן-גוריון. בפרוטוקול שיחת הרמטכ"ל עם שר הביטחון ב-5 ביולי 1956, שאותו מביא משה דיין בזיכרונותיו, מופיע ציטוט ישיר מדברי בן-גוריון אודות מלחמת העצמאות, הקובע, כי בניגוד לעזה ולפאלוג'ה, שהיו כישלונות צבאיים, הרי: "אני לא מדבר על ירושלים — אני יודע למה לא לקחו את ירושלים, ולא מפני שלא היה לנו כוח".<sup>5</sup> לקביעותיהם המפורשות של בן-גוריון ומפקדי צה"ל הבכירים ראוי לצרף את שפע העדויות הספציפיות, המצביעות באותו כיוון; אלה רוכזו בספר ולא ניתן להביאן שוב במסגרת מצומצמת

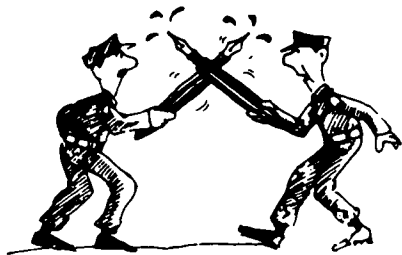
זו. ראוי להביא כאן טיעון אסטרטגי, המציב את העניין כולו בפרספקטיבה נאותה.

כידוע, נכנס צה"ל למלחמה במצב קשה, והיה נתון עקרונית בדפנסיווה עד להפוגה הראשונה; במהלך ההפוגה וקרבות עשרת הימים התאושש; לאחר שחידש ביזמתו את המלחמה, קיים בידי את היזמה האסטרטגית והיה נתון במתקפה עד לסוף המלחמה.

אם ניתן להראות, כי בן-גוריון הקפיא את המציאות הטריטוריאלית בחזית הקריטית והרגישה ביותר, דווקא בשלב שבו כבר היה ברור שצה"ל נמצא בתנופת הישגים, באופן שככל את ידיה של ישראל לקראת השלב שבו התפנו כוחותיה מן החזיתות האחרות, יחזק הדבר את הטענה בדבר ריסונים מדיניים, שהופעלו מלכתחילה כדי להימנע מהשתלטות על חלקי ארץ נרחבים, ויסייע לקעקע את התפיסה הרואה במגבלות הכוח הצבאי את ההסבר הבלעדי.

מסוף אוקטובר 1948 לא היה עוד ספק בעליונותה האסטרטגית של ישראל. זמן קצר קודם לכן היכתה את הכוחות המצריים ואף הביאה לנסיגתם מהר חברון (במבצעים "יואב", "אל-ההר"), שחררה את הגליל המרכזי ("חירם") והגיעה לסדום ("לוט").

בשלב זה, כאשר כוחות צה"ל התפנו מן החזיתות הקריטיות בצפון ובדרום וניתן היה להפנותם אל המרכז ואל ירושלים, כדי להכריע במקומות שבהם לא עמד לישראל בשלבים הקודמים כוחה הצבאי, קיבל בן-גוריון שתי הכרעות. הראשונה השתלבה היטב בעסקה האסטרטגית עם עבדאללה במהלך המלחמה: הוא פסל את הצעתו של אלון לעלות מבא-שבע (21.10), לכבוש בתוך ימים אחדים את הר חברון, לאגף את ירושלים מדרום ולנתק את הלגיון מציר האספקה שלו. השנייה הרחיקה לכת במשמעותה הפוליטית מעבר למלחמה אל ההסדר שבא בעקבותיה: בן-גוריון מיהר להיכנס להסכם עם המלך עבדאללה (30.11) אשר קיבע את חלוקת



המזרח ואיפשר את ריכוז הכוח בדרום. באותם ימים נודע כבר לישראל כי בריטניה לא תפעיל את חוזה ההגנה המשותף שלה עם ירדן בשטח שנשלט ע"י עבדאללה מערבית לנהר הירדן. קיצורו של דבר — כל התנאים הצבאיים-אסטרטגיים להשתלטות על מרחבי שומרון ויהודה היו בשלים.

לכאורה, אכן נקטה ישראל בהכנות צבאיות למתקפה כוללת לכיבוש המשולש — במבצע "שין-תרשין" — אלא שבמהרה הסתבר כי המגמה הפוליטית הייתה לאיים יותר מאשר לכבוש. בצל של האיום הצבאי השיגה ישראל מירדן ויתורים בגבול המערבי והצפון-מערבי של המשולש — חשופים כשלעצמם, אך שוליים יחסית למה שעדיפותה הצבאית יכולה הייתה להבטיח.

לולא העסקה, ההבנה וההסכם עם עבדאללה ולולא השיקולים המדיניים שהגיעו את בן-גוריון להימנע מלכתחילה מלשחרר את כל ארץ-ישראל המערבית, הייתה ישראל מנצלת את עדיפותה האסטרטגית ואת התנאים המדיניים הנוחים יחסית, לפחות כדי לשחרר את ירושלים המזרחית ולהבטיח שליטה מלאה בדרך-המלך המוליכה אליה.

כפועל דבק בן-גוריון בהסכם "הפסקת-האש הכנה" מ-30 בנובמבר 1948, למרות שהקפיא, כאמור, חלוקה אבסורדית של העיר ומבואותיה. בן-גוריון לא חתר אף לכפות על המלך עבדאללה בתחומי העיר עצמה שינויים חשובים שצה"ל נכשל בניסיונותיו להבטיח בכוח הנשק בשלבי המלחמה הקודמים (במיוחד רציפות טריטוריאלית להרחצת הצופים דרך שיח-ג'ראח ושיבה אל הרובע היהודי בעיר העתיקה). לולא אותם שיקולים פוליטיים — אין כל ספק שהכוח הצבאי היה מסוגל במרס 1949 להבטיח את מה שלא הושג באביב ובקיץ 1948. בן-גוריון אף לא ניסה להשיג יעדים אלה בעיר עצמה או בכביש הראשי המוליך אליה דרך לטרון, בצל איום בהפעלת הכוח הצבאי

למסגרת של אותה עסקה והבנה שייך גם הסכם "הפסקת האש הכנה" שנחתם ב-30 בנובמבר בגזרת ירושלים, והורחב לכל התחום שבין בודרוס בצפון-מערב לבין האזור שממערב לחברון. מדובר בתחום הרגיש והחשוב ביותר מבחינה אסטרטגית (וכן מבחינת הזיקה ההיסטורית והרגשית) — בלבה של ירושלים העיר, בגבולות הפרוזדור המחבר אותה אל השפלה ובמבואות ריכוז האוכלוסייה של תל-אביב ובנותיה. ההסכם הקפיא את המציאות הטריטוריאלית האבסורדית בתחומי ירושלים ובדרך אליה ואת הקו המקרי, שבו נעצרו כוחות הצבא בתחומי הפרוזדור בסוף אוקטובר 1948.

קשה להסביר את המהות ואת העיתוי של ההסכם הזה ואת דבקו של בן-גוריון במשתמע ממנו עד לסיום המלחמה והסכמי שביתת הנשק, מבלי לכלול בהסבר כזה את נכונותו של בן-גוריון להימנע מלהשתלט על עיקר השטח של שומרון ויהודה ואת העניין שהיה לו להפקידם בידי המלך עבדאללה. כתוקף השיקולים האסטרטגיים של המלחמה וההסדר הטריטוריאלי הצפוי בעקבותיה, ראוי היה באותו שלב להעמיד את שחרור המרחבים הללו בראש סדר העדיפויות הלאומי, אף לפני הנגב הצפוני והדרומי. אף אם לוקחים בחשבון שיקולים לגיטימיים אחרים — היתרון הצבאי שבהבסת הכוח הצבאי הערבי החזק ביותר (המצרי) תחילה ובהוצאתו מן המלחמה ("חורב") והיתרון המדיני שבצרוף שטח גדול שנועד למדינה היהודית לפי תוכנית החלוקה ("עובדה"), צריך היה להתפנות לשחרור שומרון ויהודה לכל המאוחר במרס 1949.

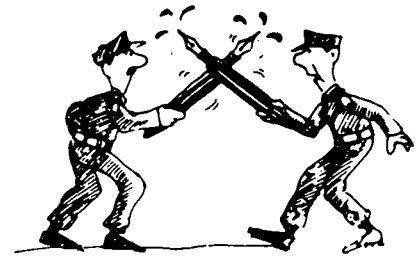
במרס הייתה עדיפותה האסטרטגית של ישראל מול ירדן ברורה מאי-פעם בעבר — הצבא המצרי המוכה הוצא מן המלחמה וצירוף הנגב כבר הובטח מבחינה צבאית. באותו שלב חלף כבר האינטרס הישראלי בשיתוף פעולה אסטרטגי ישיר עם עבדאללה לצרכי המלחמה עצמה, לאחר שהמלך הבטיח (בימי "חורב") שקט בחזית

ירושלים ואת גבולות הפרוזדור וחלקים רגשיים אחרים של הגבול עם ירדן, ואלה נשתמרו לבסוף בהסכם שביתת הנשק.

את פסילת הצעתו האסטרטגית של אלון בדבר כיבוש הר חברון כולו, אין לבלבל עם ניסיונות, שהצליחו רק בחלקם, להרחיב את פרוזדור ירושלים (למרות שהיה קשר ביניהם). לא במקרה משמיט אורן את הפרשה הזו מן התיאור המפורט שהוא מביא, ומתמקד במהלכים הצבאיים של "הראל" ושל "עציוני" בדרום ירושלים ובאגף הצפון-מערבי של הר חברון. הצעתו של אלון לא חייבה עימות צבאי מקיף עם כוח סדיר של ממש: ב-21 באוקטובר כבר לא תפקד הצבא המצרי בהר חברון ככוח לוחם, לאחר שנותק במבצע "יואב" כמעט לחלוטין מן הגוף העיקרי של כוחות הפלישה במישור החוף; כוח קטן של הלגיון עדיין המתין בשולי המדבר, ועלה לכית'לחם רק ב-22 לחודש.

הצעתו של אלון נפסלה לא בשל חידלון-כוח צבאי אלא בנימוקים מדיניים ובתוכם, במפורש, מרכיב חשוב של "עסקה דה-פקטו". בן-גוריון הביא בין יתר שיקוליו: "אין לנו עניין להתגרות בשעה זו עם הלגיון, שלא עזר למצרים".

אופיה של אותה עסקה השתקף כאן בצורה מובהקת: הלגיון נמנע מלפגוע באינטרס חשוב של ישראל (הימנעותו מסיוע למצרים במהלך "יואב" ו"אל-ההר"); ישראל נמנעה מלפגוע באינטרס חיוני של המלך עבדאללה (הימנעות מכיבוש הר חברון וסיכון ירושלים); ירדן נמנעה אחר-כך מלהפריע לישראל לרכו את כוחה בחזית הדרום (במהלך "חורב") ואף עודדה אותה להפליא את מכותיה במצרים; לקראת סוף המלחמה נמנעה ישראל מלהפעיל את עדיפות כוחה המכרעת נגד ירדן, אף שהייתה מסוגלת, כאמור, לכבוש את כל יהודה ושומרון. בשלבים האחרונים כבר לא הייתה כאן עסקה דה-פקטו בלבד, אלא הבנה מפורשת בעקבות מגעים בדרגים בכירים, ולבסוף היה אף ההסכם.



לשטחנו והוחלט שבחשכון כולל החיסרון שבסיפוח גדול מן היתרון שמקנה העומק הזה.

העובדה שבן-גוריון לא נרתע משחרור הגליל ואזורים מאוכלסים אחרים בארץ, אינה גורעת מתקפו של הטיעון אלא מחזקת אותו: לאחר שנוספו עשרות אלפי ערבים למדינה, היה החשש מצרופם של מאות אלפים נוספים כבר יותר. בן-גוריון לא יכול היה להניח שערביי הר שכם, אזור ירושלים והר חברון יברחו ברובם הגדול בלא "פרוגרמה של דיר-יאסין". הגלים הגדולים של יציאת הערבים מן הארץ קדמו להפוגה השנייה. בעקבות מבצע "חירס" נשארה רוב האוכלוסיה הכפרית בגליל על אדמתה, למרות שמפקד חזית הצפון העריך באוזני בן-גוריון כי מכין 60,000 הערבים ב"כיס" הגלילי "החצי ברח כבר ועוד יברחו".<sup>9</sup> ישראל היתה נתונה בעיצומה של המלחמה ובסופה להחזיר קשים להחזיר פליטים, למרות שרוב האוכלוסיה הערבית נותרה בשטח שממערב לירדן. החשש שהביע בן-גוריון מפני הסתבכות חמורה עם המעצמות (בעיקר ארצות-הברית) בעקבות גרוש מאות אלפי ערבים לא היה דמיוני; במקרה של "קבלתם לתוכנו" אכן "היו הורסים את המדינה הצעירה".

עניין נוסף בדבריו של אורן המחייב תגובה, היא תפיסתו בדבר נסיגה משטחים שנכבשו במלחמה, תמורת הסדרים מדיניים (אורן אמנם אינו אומר "נסיגה" אך בהקשרם קשה להבין אחרת את דבריו אודות "הסדרים מדיניים לאור נכונות לחלוקת הארץ למען שלום" ואודות "השגים קרקעיים אשר יחזקו עמדת ישראל כמו"מ המדיני"). אורן נזקק לתפיסה זו כדי ליישב את טיעונו בדבר עיצוב גבולות הארץ באופן בלעדי כמעט על-ידי יחסי הכוחות, עם נכונותו של בן-גוריון (ואחרים) לפני המלחמה ולאחריה להגיע להסדר בדבר עתידה של ארץ ישראל המערבית על בסיס של חלוקה בין יהודים וערבים.

חלו השיקולים שחוללו את ההבנה בין בן-גוריון לעבדאללה, ועל כן לא נכלל בהבנה זו מלכתחילה. גם המלך עבדאללה הבין זאת היטב, ולא ציפה כי מחאתו הרפה על מבצע "עובדה" תרתיע את ישראל.

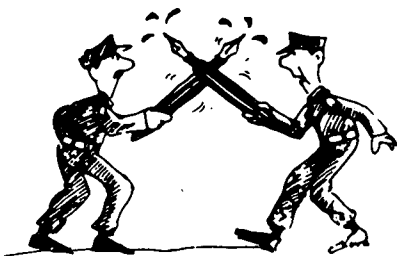
כיוון שאורן קרא את ספרי, תמוה במיוחד הטיעון שהוא מעלה בנושא הדמוגרפי — כאילו הרתיעה מהשתלטות על האזורים המאוכלסים מחשש צרוף אוכלוסיה ערבית, היא שיקול השייך לשנות השמונים, שאני מייחס באופן אנכרוניסטי לבן-גוריון בשנות הארבעים. הבאתי בהרחבה את דבריו של בן-גוריון עצמו מיד אחרי חתימת הסכם שביתת הנשק עם ירדן, שבהם הוא מסביר עד כמה חשוב היה בעיניו שיקול זה עצמו. בן-גוריון אמר בין היתר כי "מדינה יהודית... במערב ארץ-ישראל... מדינה דמוקרטית לא תיתכן... היא בלתי אפשרית, אם תהיה דמוקרטית, כי מספר הערבים במערב ארץ ישראל הוא יותר ממספר היהודים". הוא הסביר כי סילוקם מן הארץ היה כרוך ב"פרוגרמה של דיר-יאסין", פסל פרוגרמה כזו והביע חרדה שהדבר יוליך למנדט בינלאומי, או נאמנות בינלאומית שתוטל על ישראל. בן-גוריון הדגיש גם בהקשר זה כי ניתן היה לכבוש את כל הארץ, אמר שנתבקשה הכרעה בדבר העדיפויות הלאומיות וקבע במפורש: "ובכן, כשעמדה שאלת שלמות הארץ בלי מדינה יהודית או מדינה יהודית בלי שלמות הארץ, בחרנו במדינה יהודית בלי שלמות הארץ...".

באותם ימים עצמם (אביב תש"ט) השיב בן-גוריון לשאלתו של חיים גורי מדוע לא שחרר את הארץ כולה: "הסתבכות במרחב ערבי עוין היתה מעמידה אותנו בפני ברירה שלא היינו יכולים לעמוד בה — או גרוש מאות אלפי ערבים או קבלתם לתוכנו. הם היו הורסים את המדינה הצעירה מבפנים. הדבר היה גורר הסתבכות עם המעצמות...".<sup>8</sup> מפקד חזית המרכז באותם ימים כבר צוטט לעיל כמי שאמר "לקחנו בחשבון את הבעייתיות העצומה שבסיפוח מאות אלפי ערבים

והסתפק בהסכם חשוב הרבה פחות בדבר מסילת הברזל.

מסתבר אפוא כי מעבר לעדויות הספציפיות הרבות על הכרעותיו של בן-גוריון במהלך המלחמה ומעבר לעדות שמסר בן-גוריון עצמו (ומפקדים בכירים בצה"ל) אודות ההימנעות המכוונת משחרור הארץ כולה, מקבלת התפיסה שהוצגה כאן חיזוק איתן ממקור נוסף: בתקופת סוף המלחמה, אשר לגביה אין כל מחלוקת בדבר עדיפות הכוח של צה"ל, נמנעה ישראל מלעשות שימוש בעדיפות זו אפילו כדי להשיג יעדים שנחשבו חיוניים ואשר צה"ל נכשל בהשגתם בשלבים קודמים של המלחמה. את זאת ודאי שאי אפשר לתרץ בנימוקים צבאיים. בעל כורחו חייב החוקר להידרש לנימוקים המדיניים המגוונים שפורטו בספרי, ובתוכם ההבנה עם המלך עבדאללה.

כדי להסיר ספק אני מבקש להדגיש כי אינני חולק על טיעונו של אורן, כי "בתוכניות למהלכים צבאיים יזומים במרכז הארץ לרבות ירושלים, לא נרתעו מפגיעה באינטרסים של עבדאללה". המבצעים, שהוא מזכיר בהקשר זה — "דני", "אל-ההר", "יקב" ו"עובדה" — אכן רלוונטיים לדיון שלפנינו. מהלכים אלה תוארו בהרחבה בספרי וצוין בפירוט כי עליהם לא חלה ההבנה. הבהרתי חזר והבהר כי ההבנה הייתה רופפת בהגדרתה הגיאוגרפית וכי בשוליה הרחבים אכן הכריעו שיקולים צבאיים מקומיים ויד המקרה. הדגשתי במיוחד<sup>6</sup> כי לא חלה על הדרך לירושלים ועל תוואי הפרוזדור המקשר בינה לבין השפלה וכי שם התנהל "מאבק נחרץ שהוכרע בכוח הנשק". מכאן שאזכור "דני", "אל-ההר" ו"יקב" ע"י אורן בהקשר הזה אינו מערער את הטיעון המרכזי בדבר הימנעות מכוונת מהשתלטות על הארץ כולה, אלא מאשר את מה שכתבתי אודות מגבלותיו של הטיעון הזה. גם על הנסיבות המיוחדות של מבצע "קדם", המשבצות אותו במסגרת טיעוני הרחבתי את הדיבור.<sup>7</sup> על הנגב לא



עם הביקורת הנוקבת מימין ומשמאל ולהשיג רוב יציב לתפיסתו. באווירת הימים ההם ספק אם הייתה אפילו קבוצה כזו מצליחה לשכנע את הזרם המרכזי בציבור הישראלי בכורח ובתועלת של פשרה כזו אחרי מחיר הדמים הנורא של המלחמה. לא בכדי הצניע בן-גוריון כל השנים את תרומתו האישית המכרעת לחלוקת הארץ ע"י הימנעות מכיבוש השטחים הללו, ואף נתן ידו להתעלמות מכוונת מן ההכרעה הזו בכתיבת תולדות מלחמת העצמאות.

הבעיה אינה מתמצית בעבר הישראלי של המתרס. לו כבשה ישראל את יהודה ושומרון ב-9'1948 ספק אם הייתה מוצאת שותף ערבי להסדר שלום תמורת נסיגה מן השטח הזה. המועמדים להסדר כזה היו ממלכת ירדן והתנועה הלאומית הפלסטינית. הראשונה לא הייתה מסוגלת בתנאים כאלה לקבל את השטחים; השנייה לא הייתה מסוגלת ולא הייתה מעוניינת לשלם את התמורה הפוליטית (שלום).

עבדאללה יכול היה לקיים שותפות אסטרטגית דה-פקטו עם ישראל, כיוון שהצליח להסוות את מהלכיו בפני דעת הקהל הערבית ולהציג את כוונותיו כמשתלבות במלחמת השמד נגד ישראל. המלך נכנס למלחמה לכאורה כמנהיג הפלישה הערבית שנועדה למנוע את הקמת המדינה היהודית. הוא השתלט על מה שהפך אח"כ ל"גדה המערבית" של ממלכתו, אך עשה זאת, לכאורה, כשלב מכין לעימות כולל עם ישראל כדי להביסה. גם אותם גורמים בעולם הערבי – פלסטינים, מצרים ואחרים – שידעו כי זו בעיקרה אחיזה עיניים, לא יכלו להוכיח זאת בעליל לציבור הערבי הרחב. בכסות אחיזה-עיניים הזו הצליח המלך עבדאללה לחסל את אחיזה של התנועה הלאומית הפלסטינית בשטח הזה ואח"כ לספחו לממלכתו ("אחיוד שתי הגדות").

לו נכבש השטח ע"י ישראל, לא היה המלך עבדאללה יכול לקבלו מידיה תמורת שלום. לחץ כל-ערבי שלא ניתן היה לעמוד בו היה כופה על

להעלות על הדעת, בתנאים הבינלאומיים של אותם הימים, כי ניתן היה למצוא שותף ערבי והשלמה של המעצמות, לכינון שלום על בסיס חלוקת הארץ בדרך זו בין יהודים וערבים, במהלך משא ומתן גלוי ופומבי.

ראוי לזכור, כי בזירה הפנימית הישראלית השלימו מרכיביו השונים של הציבור הפוליטי הישראלי רק בקושי בדלית ברירה ובדיעבד עם המחלל המכוון – הימנעותו של בן-גוריון מכיבוש השטחים הללו – ואף זאת רק משום שלא היו בסוד העניין בעת שהתקבלו ההכרעות.

בן-גוריון הותקף על מחדלו מאגפים שונים של הקשת הפוליטית: מימין תקף אותו מנחם בגין על שהפקיר שטח עצום של המולדת ומן האגף של מפ"ם תקף אותו בין היתר יצחק בן אהרון על חלוקת ארץ-ישראל – על שלא "הזיז את גבולנו למקומו המתאים" ועל שנמנע מלהביא בכיבוש הארץ כולה גם ל"שחרור המוני ערבים מעול שעבודם". אלון מעולם לא סלח לבן-גוריון על כי בהנהגתו ממשלת ישראל "ויתרה כמו ידיה על שחרור ירושלים העתיקה ושטחי ארץ ישראל המערבית תמורת הסדר ביניים רופף שהביא למבצע סיני ב-1956".<sup>11</sup> את מחאתו של אלון וחבריו בשלהי המלחמה דחה בן-גוריון, מבלי שהורה פומבית באותו שלב שאכן זו הייתה מדיניותו.

עד שהזירה הפוליטית התארגנה למחאה פרלמנטרית, היה ממילא מאוחר מדי לשנות את ההכרעה, כיוון שהכל הבינו שישראל לא תחדש את המלחמה ביוזמתה.

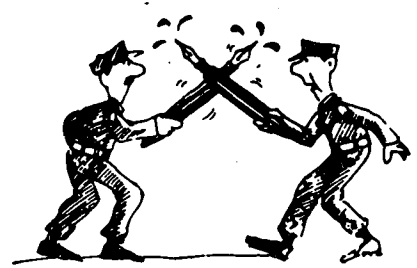
בתנאים פוליטיים כאלה, קשה להעלות על הדעת ממשלה הבאה לציבור אחרי שחרור ארץ ישראל המערבית כולה ומציעה נסיגה מחברון, משכם ומחלקים ניכרים של ירושלים. לבן-גוריון לא נמצאה במפלגתו או בסביבתה הפוליטית הקרובה קבוצה מגובשת וחזקה דיה של בעלי ברית נאמנים לרעיון של חלוקת הארץ מרצון תמורת שלום, אשר בעזרתה יכול היה להתמודד

העלאת האפשרות הזו כופה עלינו דיון שהיסטוריונים משתדלים להתרחק ממנו – עיסוק בשאלה "מה היה קורה אילו" ובמקרה שלנו: "מה לא יכול היה לקרות אילו הייתה ישראל מציעה חלוקה מחודשת של ארץ ישראל המערבית אחרי שהייתה כובשת את כולה".

השאלה היא האם אפשרות כזו בממדים משמעותיים הייתה ריאליה בתנאי הימים ההם. לשאלה זו יש להשיב לא רק ברמה העקרונית, אלא גם תוך התייחסות להיקף הטריטוריאלי המתאים לנושא הנדון כאן: הדעת נותנת שהיה אפשר להסכים על תיקונים בהיקף של קילומטרים אחדים לתועלת הדדית או להסדרים טריטוריאליים מיוחדים באזורים מוגדרים<sup>10</sup>; אלא שכאן מדובר על עיקר השטח של יהודה ושומרון. הסדר על בסיס של חלוקת הארץ היה צריך להבטיח לערבים לפחות את עיקר האזורים המאוכלסים בצפיפות וכמעט באופן בלעדי ע"י ערבים. אלה חופפים במידה רבה את מה שהפך אחרי המלחמה ל"גדה המערבית" של ממלכת ירדן, לרבות עיקר החלק המזרחי של ירושלים.

כפי שראינו, העריך בן-גוריון עם תום השלב הדפנסיווי של המלחמה וקבע עם תום הקרבות – מלכתחילה ובדיעבד – כי זה"ל היה מסוגל לכבוש "את כל ארץ ישראל"; "את המשולש ואת כל חברון". כדי להגיע ממצב שבו זה"ל מממש את מלוא יכולתו הצבאית למצב שאותו מכנה אורן "חלוקת הארץ למען שלום", הייתה ישראל צריכה לפנות את רוב שטחי יהודה ושומרון; גם אז היו נשארים בידיה שטחים נרחבים וחשובים מאוד שלא יועדו למדינה היהודית בתכנית החלוקה ובראשם ירושלים העברית והפרוודור המוליק אליה מן השפלה.

ספק אם ניתן להעלות על הדעת בתנאי הימים ההם את הנסיבות שהיו מאפשרות לשכנע את הציבור הישראלי לסגת מן השטח הזה, אם ולאחר שזה"ל היה משחרר את חברון, את שכם, את ענתות ושלח, ואת ירושלים כולה. קשה גם



הנחרצות אודות יכולתה הצבאית של ישראל להשתלט על כל השטח, לרבות עדותו המפורשת של בעל-הדין עצמו על הימנעותו מלשחרר את הארץ כולה), ועל האילוצים המדיניים שהכתיבו את הכרעתו ההיסטורית. עומס העדויות המהימנות אודות "שותפות דה-פקטו" פשוט כבד מדי ומכריע על פי דיני הראיות המקובלים על היסטוריונים. בלא עדויות מוצקות, שאינן מתיישבות עם תפיסה זו, והסבר חלופי משכנע — אין הערעור של אורן עומד.

#### הערות

1. דוד בן-גוריון, "יומן המלחמה, עמ' 605.
2. אופציה ירדנית, עמ' 242-244. יגאל אלון דבק בתפיסה זו גם שנים רבות אחרי המלחמה. כאשר עידכן את ספרו מסך של חול אחרי מלחמת ששת הימים, קבע: "שחרורן של יהודה ואפרים, לרבות מזרח ירושלים, היה אז בתחום הישג ידו של צה"ל. הדבר היה ניתן לכיצוע בלתימה של ימים אחדים". ראה שם, שם.
3. משה דיין קבע בשיחה עם בן-גוריון ביולי 1956 (ר' להלן): "כל המקומות שלא לקחנו במלחמת השחרור אפשר היה לקחת". אבני דרך, עמ' 213.
4. מוסף הארץ, 24 ביוני 1988.
5. אבני דרך, עמ' 213. ראה גם דברי אלון בהערה לעיל.
6. למשל בעמ' 133.
7. שם, עמ' 141-147.
8. כל הציטוטים מובאים בספרי בעמודים 247-249.
9. דוד בן-גוריון, "יומן מלחמה, עמ' 788.
10. כמה דוגמאות כוללות: העברת אוזר עזה לידי המלך עבדאללה לאחר שייכבש מידי המצרים; העברת שטח מצומצם במישור החוף, באזור מגידל (אשקלון) ומסדרון המוליך אליו לידי ירדן, כדי לאפשר לה מוצא לים; הסדרים מיוחדים באזורים מוגדרים בירושלים.
11. הציטוטים מובאים באופציה ירדנית, עמ' 238-249.
12. ראה אופציה ירדנית, עמ' 205-237.
13. ציטוט מדברי בן-גוריון המחזק הערכה כזו, ראה: אופציה ירדנית, עמ' 151.

דה-פקטו ונקבעו בהסכמי שביתת נשק, שהותירו את העניין הפוליטי של גבולות-קבע בינלאומיים כשאלה פתוחה. אפילו מה שנועד לישראל במסגרת תכנית החלוקה לא נחשב מקודש — כמחצית הראשונה של שנות החמישים העלו בריטניה וארצות-הברית הצעות להסדר, שהיו אמורות לנשל את ישראל מחלקים נרחבים של הנגב תמורת הרבה פחות משלום. בכל תכניות ההסדר הייתה ישראל אמורה לקלוט מאות אלפי פליטים לגבולותיה הצרים.

הבעיה העיקרית בתחום הזה הייתה שאלת מעמדה של ירושלים. רק חלוקת העיר בין ישראל לירדן אפשרה לגורמים העיקריים בזירה העולמית השלמה חלקית ודה-פקטו עם אחיזתה של ישראל בעיר המערבית. לו הייתה שאלת הגבולות נפתחת לאחר שישראל הייתה משחררת את העיר כולה, קשה להעלות על הדעת נסיבות, שבהן היו המעצמות מוותרות על מעמדה הבינלאומי של ירושלים ועל המאחז שבנאום כזה היה נותן להן (ולוותיקן, שהיה יכול לגייס את תמיכת המדינות הקתוליות).<sup>13</sup>

קיצורו של דבר: כיבוש הארץ כולה ואח"כ חלוקתה בין יהודים וערבים "למען שלום" לא הייתה אופציה ריאליסטית כלל. לא ניתן ליישב את הטענה שרק מגבלות כוחה הצבאי של ישראל הכתיבו את גבולות ההישגים הטריטוריאליים. נכונותו (ובתנאי הימים ההם — אפילו חתירתו) של בן-גוריון לחלוקת הארץ עם שפע העדויות

ירדן להצטרף למקהלה שהייתה תובעת להעבירו לידי הפלסטינים לשם כינון גרעין למדינה הפלסטינית העצמאית שאף האו"ם, בהסכמת ישראל, ייעד להם. ראוי לזכור כי אף בתנאים האופטימליים — כאשר ישראל שילמה מראש ע"י הימנעות מהשתלטות על השטח, וכאשר ישראל ועבר הירדן ניהלו משא-ומתן חשאי והגיעו להבנה ולהסכם על התנאים להסכם השלום — לא היה המלך מסוגל לגייס תמיכה בממשלתו שלו ובקרב נאמניו הקרובים מחשש ביקורת ונידוי בעולם הערבי.<sup>12</sup> קל וחומר בתנאים של משא-ומתן פומבי לשלום.

התנועה הלאומית הפלסטינית לא הייתה יכולה להיות שותף להסדר לא רק משום שבישראל לא היה אף זיק של סיכוי לגייס תמיכה ציבורית להעברת חברון וחלק מירושלים לידי המופתי ומריעיו; ספק אם הדבר היה עולה כלל לדיון ציבורי בישראל, כיוון שהתנועה הלאומית הפלסטינית הייתה דוחה על הסף הסדר עם ישראל אף על יסוד קווי החלוקה, קל וחומר על הרבה פחות מזה.

אם לא די בקשיים בישראל ובחוסר הסיכוי בזירה הערבית, הרי הנסיבות הבינלאומיות הציבו מכשול חמור בפני הסדר כזה. הבסיס היחיד לפשרה בין יהודים וערבים בארץ ישראל המערבית שהיה מקובל בזירה זו היתה החלטת החלוקה מנובמבר 1947. גבולות 1949 התקבלו בקושי, ואף זאת רק כיוון ששיקפו את המצב

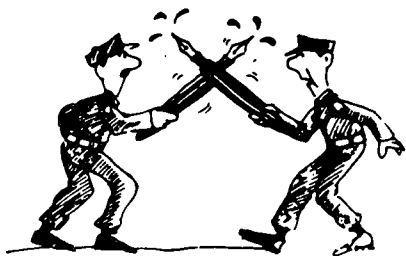
## אופציה ירדנית — הערות בשולי הוויכוח

### ד"ר אלחנן אורן

המערכה לעבר עזה (ראה להלן יב"ג — יומן בן-גוריון, עמ' 755-756, 757-758, 759, לרבות דבריו "אלון שם). לא ידועה לי ההצעה שהזכיר דן שיפטן במאמרו, ואף לא כתב כזאת בספרו (עמ' 83-84); שם רק הצביע על קיום האפשרות. אגב, היא נראית בלתי-ריאלית, כי הממשלה, שכבר

האם השתמשתי (ו"לא במקרה") בהצעה של יגאל אלון מ-21 באוקטובר להמשיך במערכה ולעלות מבאר-שבע (שנכבשה באותו בוקר) על הר חברון? ב-20 וב-21 לחודש היתה דעת הכול נתונה לפיתוח המערכה בדרום: התבססות בבאר-שבע, כיבוש משטרת עירק-סוידן והמשך

מצאתי ענין בתגובתו של דן שיפטן, אך ענין אחד לא מצאתי בו: פריט כלשהו של מידע מוחשי על "עסקה", כביכול, בין בן-גוריון ובין עבדאללה. לעומת זאת המריא המגיב על כנפי ה"אילו" (בשליש האחרון של מאמרו). אגב על כמה מהשגותיו על מאמרי (בחוברת 311).



שלל את הטיעון בדבר העיסקה המדינית, ו"י רבין — אשר הצביע על גבולות יכולתו של צה"ל ב-1948. אכן, מתיזה המרחפת במרומי ה"אילו", אני מבקש לשוב לקרקע המציאות של "המערכה המשולבת" שישראל עמדה בה, ולבחון את השיקולים שהועלו בממשלה ובמטכ"ל בימי המעשה הצבאי וההסדרים המדיניים שלאחריהם. ביסודם עמדה היכולת להבחין בין מדיניות ביטחון ובין אסטרטגיה. המגמה המדינית היתה לקבל את החלוקה, ולהתקבל לאו"ם, אך להשיג הכרעה צבאית ולהוסיף שטחים חיוניים לישראל, מעבר לתחומי חלוקת או"ם, אף נוכח עמדתה המנוגדת של ארצות-הברית, שתבעה מישראל "פיצוי" טריטוריאלי לערכים תמורת כל חריגה מעבר לתחומי או"ם (לענין זה, ראה טיעוני מ' שרת, בשער האומות, תל-אביב 1958, עמ' 297-309, 367-369).

יותר לשוב ולהזכיר את הישגי אותה הנהגה במלחמה נגד צבאות ערב, ובעמידה בלחצים מעצמתיים. בעת הפלישה החזיקו כוחות-המגן אך בחמישית משטח הארץ — וירושלים העברית היתה מנותקת; בסופה הורחבה ישראל שבתחומי "הקו הירוק" פי-ארבעה, עד כארבע חמישיות מהשטח. לעומת תכנית או"ם, שהועידה לישראל 55% משטח הארץ, התרחבה ישראל פי אחד וחצי. מן השטח הערבי בגזרה המזרחית — "ירדנית" נגס צה"ל בקרבות את הפרוזדור לירושלים, שהורחב דרומה עד מעבר לעמק האלה, את שולי הר חברון ממערב — מחבל עדולם עד להב והלאה, את באר-שבע ושולי הר ומדבר יהודה עד ערד ועין-גדי; כן תפס צה"ל מידי כוחות ירדניים קטנים את דרום הנגב בואכה אילת. במו"מ ישראל-ירדני הושגה הסכמת הירדנים לפינוי מהשוליים הגבעיים של השרון ומציר נחל עירון. למרות ההתפשטות הטריטוריאלית נתקבלה ישראל לאו"ם במאי 1949 כמדינה שוחרת שלום (לעומת סין הקומוניסטית, שביקשה להתקבל לאו"ם באותה עת), עוד לפני חתימת הסכם שביתת-הנשק עם סוריה.

"משכה" את הפסקת-האש מה-19 בחודש, הסכימה להחלתה ב-22 בחודש. לכן, מה שעוד ייעשה בהר חברון, יהיה תלוי בהישגי חטיבת "הראל" במבצע "אל החר" (שבאותו יום כבשה את בית-נטיף ועלתה לעבר חוסאן).

האם גרסתי, כאילו הצבא יכבוש "ככל שיוכל" והממשלה "תיסוג"? לא כך כתבתי: הצבא נדרש להכריע כוחות ולכפות עליהם נסיגה, ולא לכבוש שטחים אלא במידה שהכיבוש כרוך בהכרעה. עוד כתבתי שכיבושים יחזקו את עמדת ישראל במיקוח המדיני, שיתבסס על נכונות לקבל את רעיון החלוקה של או"ם — בעיקרון, לא בפרטים — ומתוך שאיפה להתקבל לאו"ם. אגב, יציאה משטח-כיבוש עקב הסדר מדיני איננה "נסיגה", אלא "פינוי", הנובע מ"ויתורים" דו-צדדיים. האם שיקולים דמוגרפיים מנעו מבצעים בסתיו 1948? שיקולים דמוגרפיים לא מנעו את מבצעי "יואב" "אל החר" ו"חירם", ואף לא את הכוונה לכבוש את רצועת עזה, תוך מבצע "חורב".

איך מתיישבים דברים אלה, על השיקולים המבצעיים, עם דברי ב"ג כנסת, לאחר שביתת-הנשק עם ירדן (שיפטן, עמ' 247-248)? אזכיר, שבמלחמה לא נכבשו השטחים המדוברים ביהודה ובשומרון. כנאמו הצדיק את ההסדר המדיני, תוך פולמוס עם מפלגות שלא הסתפקו כמה שהושג במערכות ובלחץ צבאי עד מרס 1949, ואשר תבעו לכבוש את השטחים, כדי להחזיק בהם. הפולמוס הוא מדיני, וב"ג טוען נגד אלה ששללו את נכונותה העקרונית של הממשלה לקבל חלוקה, והאשימו אותה ב"כניעה" ללחצים חיצוניים. כמובן, בעצם הנכונות לקבל את החלוקה התחשבה ההנהגה הציונית במציאות הדמוגרפית (כשם שוועדת או"ם שקלה אותה בהמלצותיה). היא הנותנת. יש להבדיל בין הערכת-מצב צבאית למערכת-הכרעה ובין הערכת-מצב מדינית במשא-ומתן על שביתת-נשק, כצעד לקראת שלום. על רקע זה יש לראות גם את הצעת ב"ג לוועדת-הפיוס באפריל 1949: תנו לנו את רצועת עזה, וזאת תהיה תרומתנו לפתרון בעיית הפליטים (מרדכי גזית, "גלגולי הצעת בן-גוריון ב-1949 לכלול את רצועת עזה, על כל

אוכלוסייתה, בתחומי מדינת ישראל", במאסף "הציונות" יב, עמ' 315-332). הנה שיקול דמוגרפי, העשוי להפתיע...

יש מה לטעון כלפי שיפטן, אולם אקצר. האין לתמוה על כך שחוקר ישראלי גורס "עסקה" עם עבדאללה בסתיו 1948, ואילו ההיסטוריון הערבי פלסטיני וליד אל-חילדי רואה באסטרטגיה הישראלית במבצע "יואב" את הצלחת ישראל, שנקטה את שיטת ה"הפרדה" בין אויביה? (ראה הרצאתו, אחרי מבצע "קדש", שנתפרסמה ב-1963, והובאה ב"מערכות" קנ"ה, נובמבר 1963, "האסטרטגיה של ישראל בעיני הערבים", עמ' 7).

למרות הנכונות לשלום, מפרוס ההפוגה השנייה, העדיף ב"ג עד סוף ספטמבר מערכה במרכז הארץ, ואף כאשר נמשך למערכה בדרום, דבר — עם י' אלון, ונגד י' ידן — במבצע ב"דרום ירושלים". ההצעות לפעולה במרכז נגזזו לא כתוצאה מעיסקה א-פריורי, אלא לאור התוצאות הצבאיות והמדיניות של מבצעי אוקטובר, כפי שהובררו לממשלה אחרי מחצית נובמבר, בשוב י' ידן ור' שילוח מפריס, משליחותם אל משלחת ישראל בעצרת או"ם.

אשר לירושלים, זהו הרקע להפסקת-האש הכנה מ-30 בנובמבר. לא "מיהור" להשיגה; היא הוסדרה אחרי חדשי התגרות ירדנית בקווים שחצו את העיר, ואחרי התנכלויות חוזרות לשיירות להר-הצופים. וכדי להאיר נכונה את עמדת ב"ג, ראוי לעיין במה שרשם ביומנו למחרת אותו הסכם: "ספק אם שאלות אחדות השנויות במחלוקת אפשר יהיה לפתור בלי קרב נוסף: שיח גיראח (משמע, הדרך להר הצופים) והרכבת מבטיר לירושלים והקו המזרחי של התיכון [הקו בשרון] (יב"ג, עמ' 860). הייתכן שכך יכתוב השותף ל"עיסקה"? וכיון ששיפטן רואה בהימנעות מכיבושים סימן לעיסקה, מותר להקשות: האם גם העדר התקפה לאכיפת נסיגה סורית מראש-הגשר במשמר-הירדן (הצעה שנדונה בסוף אפריל 1949) היתה פרי עיסקה עם הסורים?

לסיכום, בעוד דן מתפלמס עמי, נראה שלא נתן דעתו על מה שהעלו מפקדי צה"ל — י' ידן, אשר

# הקרב לכיבוש חיפה

22-23 בספטמבר 1918

## ד"ר יוסי בן-ארצי

למחקפת-חורף בארץ-ישראל, על מנת שאפשר יהיה לחזק את חזית המערב באביב 1919. בספטמבר 1918 הושלמו, אפוא, מרבית ההכנות של "צבאות הברית", ואלנבי נכון היה למערכה שתחרוץ את גורל הארץ ותשפיע אולי גם על חזיתות אחרות.

מול צבאו של אלנבי ניצבו שלשה מחנות טורקיים, כל אחד ברמה "קורפוסית".<sup>4</sup> 'המחנה השמיני' שכלל חמש דיוויזיות, הגן על מישור החוף עד גבעות הרי שומרון, והיה מתוגבר בשלושה גדודים גרמניים. על גב ההר נערך 'המחנה השביעי' שחסם את ציר ירושלים-שכם. מפקדו היה מוצטפא כמאל, לימים אתא-תורכ, ולו ארבע דיוויזיות. 'המחנה הרביעי' חנה בעבר-הירדן המזרחי — והגן על המעברים ועל מסילת הברזל החג'אזית, ולו שלוש דיוויזיות וגדוד גרמני. מפקדת החזית התבססה בנצרת, ובראשה עמד לימן פון-סנדרס (Liman von Sanders) — שסייע בעבר לשיקום הצבא הטורקי והגן בהצלחה על הדרדנלים במערכה על גליפולי.<sup>5</sup> לרשות הטורקים עמדו מספר סוללות ארטילריה, וגף אווירי-גרמני מס' 300, שסבל מנחיתות-אווירית מתמדת מול האנגלים.<sup>6</sup>

הצבא הבריטי נהנה מעדיפות בכוח אדם, בצידוד, בנשק מסייע ובמערך לוגיסטי משוכלל למדי. במשך הקיץ נבנו מחדש דיוויזיות הפרשים הרביעית והחמישית במסגרת "היחידות המדבריות הרכובות" (Desert Mounted Corps) ודיוויזיות הפרשים והן כללו יחידות אוסטרליות ויחידות פרשים הודיים.<sup>7</sup> לצידן היו ארבע דיוויזיות חי"ר, חלקן בהרכב בריטי-הודי מעורב שאורגן בארץ-ישראל. הסיוע התבסס על סוללות ארטילריה כבדות וארטילריית-פרשים קלה, ועל כוח אווירי בריטי ואוסטרלי.<sup>8</sup>

תכניתו של אלנבי הייתה פשוטה, אך היטיבה לשלב את הזרועות השונות ואת האיכות השונה של לוחמיו. כללית, הטיל אלנבי על יחידות החי"ר להבקיע את קו החזית המחופר באזור השרון והגבעות הנמוכות, ולאפשר את מעבר יחידות הפרשים

מטרת הדברים הבאים הינה לתאר את הקרב ואת מקומו בזירת המאבק הסופי לכיבוש ארץ-ישראל, ולהאיר אנב כך כמה נקודות מבט הקשורות לניהולו וללקחיו. מטרה משנית — גיאוגרפית במהותה — הינה לאתר באופן מדויק ככל האפשר את זירת ההתרחשויות והנקודות העיקריות שבה, שכן במקורות אשר עסקו עד כה בקרב זה יש התייחסות כללית בלבד לאתרי הקרב.<sup>1</sup>

אין כוונת הדברים להציג מקורות חדשים בנושא זה, אלא להשתמש במקורות הקיימים. חלקם אמנם נוצל עד כה במידה מועטה בלבד — על מנת להציג גרסה גיאוגרפית-צבאית מלאה ככל האפשר להתרחשויות. יתרה מזאת, מרבית המקורות שתיארו קרב זה, הסתפקו בהצגת המהלכים שלו, חלקם במידה מפורטת, אך לא נדרשו להיבטים הגיאוגרפיים שלו, ולא ללקחים הרלוונטיים הנובעים ממנו.

לשם כך נבחנו מחדש הן המקורות המוכרים, העוסקים בנושא והן מקורות נוספים שנקודת-מבטם השונה לא זכתה עד כה לביטוי, ועיקרם מקורות גרמניים שהיו קשורים למערכה על ארץ-ישראל ולקרב על חיפה.<sup>2</sup>

### זירת ארץ-ישראל בסתיו 1918

לקראת סתיו 1918 בשלו התנאים האסטרטגיים והאופרטיביים לחידוש המערכה על ארץ-ישראל. חדשים ארוכים קפאה החזית במרכז הארץ, למעט ניסיונות תקיפה אחדים בגשרי הירדן, שנכשלו. קו החזית השתרע מאזור רשפון (הרצל'ה) לכיוון דרום-מזרח, בגבעות בידיה — ומשם טיפס לגב ההר — משיק לנחל שילה, וירד לעבר עמק הירדן באזור שמצפון ליריחו. במשך הקיץ הקדיש הגנרל אלנבי את הזמן להכנת הצבא — שרבות מיחידותיו המקוריות הועברו לאירופה ובמקומן הובאו אחרות לתכנון המערכה, לשכלול התקשורת בינו ובין יחידותיו, ולהטעיה רבתי של המפקדה הטורקית-גרמנית.<sup>3</sup> לקראת הסתיו השתנה גם מאזן הכוחות באירופה, וההתקפה הגרמנית הגדולה נשברה. במשרד המלחמה גיבשו תכנית

הקרב לכיבוש חיפה היה אירוע שולי למדי במסגרת המהלכים הגדולים של כיבוש ארץ-ישראל בימי מלחמת העולם הראשונה, ומכאן גם נגזר מקומו במקורות המתארים אותם. עם זאת, היו בקרב זה מהלכים ואירועים בעלי עניין מבחינה צבאית וגיאוגרפית כאחת, ולקחייהם — יפים גם היום. דווקא משום היותו אירוע בודד ומנותק יחסית ממסעי צבא גדולים, ניתן ללמוד את נסיבותיו ואת מהלכו במלואם, ולעמוד על הלקחים הרלוונטיים גם כיום.\*

\* המאמר נכתב במהלך מחקר שמומן על-ידי "קרן אלכסנדר פון הומבולדט" (Alexandr Von Humboldt Stiftung) בשנת 1986/7, ואני מודה לקרן על עזרתה. כמו כן מסורה הוקרתית למר עודן שגד על הערותיו ועזרתו בשלבי המחקר הראשוניים.





"כרמליהים" — שכונת המגורים הגרמנית הסמוכה לאכסניה בשם זה

הלחץ הבריטי נמשך עתה במקביל גם מעבר לירדן, ולקראת סוף ספטמבר סגרו כבר הכוחות על דמשק, והסיגו את שאר הטורקים והגרמנים צפונה לחלב. הקרב על צפון ארץ-ישראל הוכרע אפוא בתוך עשרה ימי מלחמה, שנוהלו באופן מבריק ונעשה בהם שימוש נכון בכוחות, יצירה וניצול של עדיפות בכוח, ותכנון מהלכים ארוכים ונועזים של יחידות פרשים וחיל-רגלים.<sup>12</sup> במקביל להתפתחות המהירה של הקרבות צפונה, ולמעשה באופן מנותק לחלוטין ממנה, התרחש גם המהלך לכיבוש חיפה. כפי שהניחו המתכננים, נותקה אכן חיפה מגוף הצבא הנסוג ומדרכי התקשורת עימו, אך שלא כפי שהניחו, לא ננטשה העיר על ידי מגיניה. אדרבא, המשמר שהוצב בה התארגן להגנה במערך יעיל, שאת עצמתו, על אף חוסר הסיכוי של הנשק שלו לבלום את תוקפיו, חשו הבריטים עד מהרה.

#### קרקע ואויב:

חיפה והכח המגן — עד ראשית הקרבות על העיר ערב מלחמת העולם הראשונה הייתה חיפה שרויה בשיאו של תהליך התפתחות מואץ

מנת לקצר את קווי-האספקה והפינוי, שבסיסיהם היו עדיין במצרים ובדרום ארץ-ישראל, ועל כן בשלב כלשהו יהיה צורך להקצות לשם כך כוח מן הדיוויזיה שתהיה באזור נצרת.<sup>10</sup>

ב-19 בספטמבר, לאחר הכנה ארטילרית ואווירית ממושכת, החלה פריצת החזית והעברת יחידות הפרשים צפונה. ההצלחה של אלנבי ביצירת עדיפות כמותית ואיכותית בגזרה צרה הייתה רבה, והכתיבה קצב מהיר של התקדמות הכוחות. במשך היום נפרצו הקווים הן בשרון והן בגזרת שכם, ונסיגת הטורקים הייתה לעובדה. בחצות הלילה הראשון עברו כבר הפרשים את אזור מגידו, וביום השני לתקיפה פשטו עם שחר באופן מפתיע על נצרת, מרחק 100 ק"מ מקו ההתחלה. בפשיטה זו כמעט שבו את פון-סנדרס עצמו, ומכל מקום לקחו בשבי קציני מטה רבים ולקחו שלל מסמכים. חסימת עמק יזרעאל ובית-שאן מצפון — ולחץ מדרום — הובילו לנפילתם בשבי של רכבות טורקים, ומן המחנות השביעי והשמיני לא נותרו אלא שברי יחידות שהתארגנו להגנה בקו חדש, באזור טבריה-צמח, ומשם לדרעא שבדרום סוריה.<sup>11</sup>

צפונה לעבר עמק-יזרעאל. באופן זה קיווה למוטט את האגף המערבי של הטורקים, ובמקביל ללחץ מכיוון ירושלים צפונה לעבר שכם ובית-שאן, על מנת להשיג בסופו של דבר שליטה על ארץ-ישראל המערבית, ולהוציא מכלל פעולה את מירב הכוח הטורקי. על השלב השני, כיבוש סוריה, לא העז לדבר בפני מפקדי הצבא עד ה-22 בספטמבר. לתכנית כללית זו הוכנו למעשה רק שתי פקודות-מבצע ברמת הגייסות, "השרון" ו"שכם" — אך במהלכה התפתחו מבצעים וקרבות מקומיים שזכו לשמות שונים.<sup>9</sup> למימוש התכנית נזקק אלנבי גם להטעיה ולהונאה ממושכים, שגרמו למפקדי האויב לצפות להתקפה דווקא בחזית עבר-הירדן — על בסיס מסילת-הברזל החג'אזית.

במסגרת תכנית-אב זו לא נודע לחיפה מקום מרכזי, ודומה שההנחה הנסתרת של המתכננים הייתה כי מישור החוף הצפוני "יפול" עם השגת השליטה בגליל התחתון ובעמק-יזרעאל. עיקר המאמץ הופנה לשבירת החזית ולפריצה מהירה לכיוון מגידו-נצרת. עם זאת ברור היה כי בשלבי הלחימה הבאים יודק הצבא למעגן של חיפה על

— שראשיתו עוד במחצית המאה ה-19. ביטויי העיקריים של תהליך זה היו דמוגרפיים וגיאוגרפיים. אוכלוסיית העיר גדלה בקצב מהיר, וכללה עם פרוץ הקרבות כ-25,000 תושבים, בני עדות ולאומים שונים ומגוונים. מבחינה גיאוגרפית יצאה העיר זמן רב קודם לכן מבין החומות, והשתרעה לאורך מישור החוף, מן השכונה הגרמנית במערב ועד ואדי סאליב במזרח. ברמת ההר התיכונה החלו לבנות את הטכניון העברי, ובהר הכרמל שכנה שכונת נופש וקייט גרמנית, שבה שלושה בתי-הבראה גדולים. גולת הכותרת בשגשוגה של העיר הייתה מסילת-הברזל, שהוליכה ממנה לדרעא שבסוריה, והפכה את חיפה ומעגנה הימי לטרמינל היס-טיכוני של הרכבת החג'אזית, פאר מפעלי האימפריה העות'מאנית בערוב ימיה. מסילה זו, הנהלת הרכבת, מחסני הדגן והמזח שנבנה עבורה, הפכו את חיפה לעיר בעלת חשיבות בקנה מידה אזורי נרחב.<sup>13</sup>

באופן תמוה למדי, לא נוצלו יתרונות אסטרטגיים אלה על-ידי הטורקים בעת ניהול המלחמה בסיני ובארץ-ישראל, ואף לא משכו אליהם את מבטם של החוקרים בשלבים השונים של המערכה. הן מסוף הרכבת והן הנמל לא תפסו בשלב האופנסיווי של הטורקים שום תפקיד מהותי, ובאופן דומה הם לא נוצלו בשלבי המגננה. הועדפו על פניהם דרכי אספקה ומעבר כוחות יבשתיים, ארוכים ומייגעים, דרך צפון סוריה, עמק הירדן, עפולה, ג'נין-שכם ודרומה. מצבה של חיפה הלך והורע ככל שהתפתחה המלחמה. סגירת המעגן ושיתוק הסחר עם אירופה גרמו לעזיבה של אוכלוסייה ולשיתוק חיי הכלכלה והמסחר. עוני גדול שרר בה, ובמשך תקופה ארוכה חסרו מזון ומוצרים בסיסיים אחרים.<sup>14</sup> הסיבות לסגירת הנמל והמעגן היו שתיים: האחת, החשש מפני תקיפת אניות סוחר על-ידי הצי הבריטי והצרפתי, שאניותיהם שלטו בגזרה המזרחית של הים התיכון, והשנייה — חשש של הטורקים מפני נחיתה אפשרית של כוחות הברית במעגן ובקרבתו.<sup>15</sup> חשש זה הביא את הטורקים למקש בעצמם את המזח ואת סביבתו. ובכך הם הטילו על עצמם מצור ימי מרצון. החשש מפני נחיתת כוחות אויב סיפק לטורקים עילה לדרוף מיעוטים עדתיים בתואנה כי הם עלולים לסייע לאויב בנחיתה כזו. סבלו מכך לא רק היהודים, אלא גם, ואפילו יותר נזירי מנזר "סטלה-מריס", שהיו באופן מסורתי בחסות צרפת — האויבת במלחמה.<sup>16</sup>

החשש מפני הצרפתים הוכח — לפחות פעם אחת כמוצדק, כאשר לאחר גירוש הנזירים וניתן האנדרטה לזכר חללי נפוליון, שעמדה בסמוך למנזר, הופיעה במימי המפרץ ספינת המלחמה הצרפתית "ארנסט רנן" ומפקדה הודיע למפקד

העיר כי הוא עומד להנחית הרעשה על בית הקונסול הגרמני, שהנזירים האשימוהו במזימה להשתלט על רכושם. בתוך זמן קצר הורעשו בדייקנות מפליאה בית הקונסול (שעמד בפינת שד' הציונות ורחוב הגפן דהיום) ומפעל-מתכת גרמני שנבנה בסמוך לתחנת-הרכבת החג'אזית.<sup>17</sup> מעמדה של חיפה הושפע אפוא מאוד מצמצום הפעילות הימית, מדלדול האוכלוסין, מהרעב ומהמחסור, ומתנאי המלחמה ונסיבותיה. אך דווקא היהודים מגורשי יפו והדרום ראו בה עיר מקלט, והתארגנו לשהייה ממושכת שכללה ניהול מוסדות חינוך וחברה במשך כל שנות המלחמה.<sup>18</sup> לעומת זאת היטיבו הטורקים, ובעיקר הגרמנים, לנצל את התאמתה של חיפה כמקום נופש והחלמה בזכות האקלים הנוח של הכרמל, ותשתית האכסניות שבו. בחורף 1917-1918 סיר באזור זה ד"ר שטויכר, קצין הרפואה הראשי במטה של פון-סנדרס, וייעד את הכרמל לשמש מקום נופש לגייסותיו, ובקיץ 1918, נהגו לשהות שם קצינים וחיללים רבים. הם התארחו באכסניית "כרמלהיים" שהייתה מוקפת בעצי אורן. במנזר הכרמליטי, שנוהל מ-1916 ע"י נזיר ממוצא גרמני, ובפונדקיהם של ואגנר ופרוס שבמושבה הגרמנית בעיר.<sup>19</sup> לא יפלא אפוא כי בשלב מסוים התגייסו כל החיילים הגרמנים ששהו בחיפה להגן על יער האורן מפני הכותר הטורקי שביקש לחטבם כדי להסיק את הרכבת החג'אזית.<sup>20</sup> בקיץ 1918 התארגן מחדש הכוח הטורקי-גרמני בארץ-ישראל. עד יוני 1918 היה בחיפה רק משמר טורקי מוגבל בצידוד ובנשק, שעיקר משימתו הייתה למנוע נחיתה מן הים. בראשו עמד מפקד זוטרי, ואת עיקר הגנת המעגן נטל כוח ארטילרי אוסטרי. תותחיו הגדולים — 150 מ"מ — הוצבו על הר הכרמל, בחורשת האורנים.<sup>21</sup> ביוני 1918 עם הגיע כוח התגבור הגרמני מן "הקורפוס האסיאני" לחזית שינה פון-סנדרס את מערך הכוחות. בנצרת התמקדה כאמור המפקדה, ועימה כח בפיקודו של וירת' פון וירת'נו (Würth von Würthnau). דבר זה איפשר לפרוס כוח מוגבר מן הגדוד ה-17 — ולמקמו בחיפה, בפיקודו של מאיור בשם בלאל.<sup>22</sup> הכוונה היתה לבנות שם במשך הקיץ דיוויזיית-רובאים, שעיקר מגויסה יהיו ערבים-מקומיים, אך נראה שעד פרוץ הקרבות הצליחו ליצור רק מסגרת חטיבתית. כמו כן הוכנו באתרים שונים עמדות-תותחים — רובם תותחים-הרריים, 77 מ"מ, ולעיר הופנו מספר לא ידוע של מכוניות-יריה ומקלעים כבדים. בין ה-16 ל-18 בספטמבר, בעקבות מאמצי ההטעיה של האנגלים, הועבר מחיפה כוח וכו 300 איש, שכלל גם חיילים גרמנים, לעבר הירדן המזרחי, ומספר כלי הנשק דולל.<sup>23</sup>

המערך שאותו מפקד העיר ביקש לבנות היה מקורי ונועז למדי, בהתחשב בכוח שעמד לרשותו,

אך עם זאת, מעיד על קריאת שטח מצוינת. מערך זה כלל שלשה קווי-הגנה:<sup>24</sup> קו משהה ומרתיע, קו עיקרי וקו בתוך השטח הבנוי, כשעל כל אלה מחפה קשת ארטילרית שהגיעה לטוח 7-15 ק"מ מן העיר. קו האתראה כלל מסגרת פלוגתית מוגברת שהתמקמה באזור גשר הרכבת בצומת ג'למי, על תל קסיס (תל קשיש היום). המערך העיקרי כלל שלשה כוחות במסגרות לא ידועות, שהתמקמו באתרים הבאים: כוח תצפית ורתק שכלל מכוניות-יריה ושני תותחים הרריים קלים במורד הצפוני של רכס נוה-שאנן (נצ"מ משוער: 15252435, במפת חיפה, 1:50,000). רכס זה שולט בתצפית ובאש לטווחים ארוכים, והמדרון שלו תלול וטרשי. עמדות המקלע הוצבו הן בחזית המזרחית שלו (כיום מעל לחניון 'אגד', בקצה רחוב הגליל בשכונת נוה-שאנן) והן במדרון הצופה לכביש עכו (כיום — מעל לצומת הקריות — צ'ק פוסט). כוח שני, שכלל שתיים עד שלוש מכוניות-יריה כבדות הוצב על מעבר אפשרי בקישון, כמרחק 1200 מטרים ממדרון ההר. (אתר משוער: סביב גשר הקישון בכביש המוליך מחיפה ל'מספנות-ישראל', נצ"מ 15362454, מפת חיפה, 1:50,000). שני כוחות אלה יצרו "משפך" שבמרכזו התנקז ציר הכביש נצרת-חיפה, ממנו ציפו להתקדמות האויב. כוח שלישי במערך זה כלל גם הוא שתיים עד שלוש מכוניות-יריה, והוא הוצב מצפון לשפך הקישון, על דיונות-חול מוגבהות (כיום — אזור 'מספנות-ישראל'). תפקידו היה לחסום התקרבות אויב מעכו, או איגוף המערך העיקרי. נראה שלמערך זה היו עמדות-עומק באזור גשר 'פז', כ-800 מטרים ממערב לקו הראשון. ולבסוף — מספר בלתי ידוע של חיילים הוצב בסימטאות העיר ובמבואות המערביים, מחשש לאיגוף עמוק של העיר.

עמדות התותחים העיקריות, שכללו שני קנים ותותח-חוף כבד, היו בקרבת אכסניית "כרמלהיים". במקורות אחדים יש בלבול בין אכסניית "כרמלהיים" ובין השכונה הגרמנית שנקראה אף היא "כרמלהיים", ראוי אפוא להדגיש כי התותחים הוצבו בסביבת האכסנייה ולא בשכונת המגורים הסמוכה.<sup>25</sup> על פי פולס מוקמו התותחים מדרום לאכסניה, וגם במפה המלווה את ספרו מסומנות שתי עמדות מדרום לאתר האכסניה, בעוד עמדה נוספת מסומנת ממערב לו.<sup>26</sup> בדיקה בשטח מראה כי מעמדות אלה, לאורך רכס 'פנורמה', ניתן היה אף לירות בכניון-ישי, ומכל מקום תוך תצפית עין על המטרה בטווחים גדולים לאורך ציר חיפה-נצרת, בעוד שמשכונת "כרמלהיים", באזור "בית רוטשילד" של היום, לא הייתה אפשרית תצפית ישירה. ראוי להדגיש את עמדות התותחים המסומנות אצל פולס בנווה-שאנן, שאינן נזכרות בהמשך אצלו ואינן מופיעות כלל במקורות אחרים. תפיסת ההגנה של



תצלום אוויר של חיפה שנעשה על-ידי חיל האוויר הגרמני במרס 1918

החזית מזרחה וצפונה, שחייבה קיצור קווי האספקה על ידי שימוש במעגן חיפה. לשם כך הוטלה המשימה על דיוויזיית הפרשים ה-5 של "כוחות המדבר הרכובים", ומפקדה, מאקאנדרי (McAndrew), הכין תכנית מפורטת, ליום המחרת, 23 בספטמבר. ואולם, דיווח של סיור אווירי מסר שחיפה נטושה, ועל כן הורה 'המטה הכללי' לתפס אותה עוד ב-22 בחודש, בצהרי היום.<sup>34</sup> לצורך זה הורכב כוח ממונע, שכלל מספר שריוניות-קלות מן הפלוגה ה-12 של "השריוניות הקלות הממונעות", ויחידת סיור של "המכוניות הקלות".<sup>35</sup> בראשו הוצב בריגדיר-גנרל א' קינג, קצין ארטילריה נכבד, שיועד לתפוס את כס המושל הצבאי של חיפה.<sup>36</sup> קינג נע בכיטחון בראש הטור, רכוב על גבי רולס-רויס, אך נתקל באש חזקה כבר באזור גשר הרכבת בצומת ג'למי. האש באה מתל חרתייה הסמוך, שם התמקם מערך האתראה/השהיה הטורקי, שבהסתערות קצרה שותק. קינג החליט לדבוק במשימתו – והמשיך לנוע מערבה למרות שידע כבר כי האויב לא נטש את העיר. בהגיע מכוניתו לאזור בלד-א-שיח' (תל-חנן של היום), החלה סביבו הרעשה כבדה של תותחי הטורקים, וצרורות כדורים נורו מן הגבעות במערב. הרכב בו נסע קינג התהפך, והוא מצא מקלט בשריונית סמוכה. צמיגי המכוניות נוקבו, ובמאמצים קשים

לטבריה, לתגבר את הכוח המגן על הקו החדש.<sup>30</sup> מכאן ואילך אין למעשה סימוכין במקורות לאשר התפתח במערך הכוח המגן, ואם אכן מולאה הוראה זו כלשונה.<sup>31</sup> דומה שמפקד העיר העדיף להישאר ולהגן על חיפה, אך שיגר כוח של אלה שהיו מעוניינים לצאת ממנה. כוח זה הוא אשר נתקל בליל ה-21 בספטמבר באנשי גדוד הרמחים 18 של חטיבה 13 (דיוויזיה 5), אשר חסם את מכוניות הצפוניים של נצרת. בקרב קצר אוגף הכוח הטורקי, הותקף והופץ לכל עבר. במקום נותרו כ-40 הרוגים, וכ-200 שבויים.<sup>32</sup> ייתכן שחלק מן הכוח הזה הצליח לשוב לחיפה, או לסגת דרך עכו צפונה במישור החוף, שהיה פתוח, לעבר ביירות. בחקירת השבויים התברר כי אכן יצאו מחיפה. במקורות מדווח גם על כוח אשר יצא מחיפה והצליח להגיע ב-26 בחודש לביירות, משם הופנה לעמדות חדשות בגזרת צופר-בחמדון, וכלל קצינים וחילים אוסטרים וגרמנים.<sup>33</sup> מאחר וב-22 בספטמבר הותקפה כבר חיפה, קשה להניח שמישהו יצא ממנה באותו לילה, ועל כן סביר שהניצולים הם חלק מהכוח שנתקל באזור שמצפון לנצרת.

בין כה וכה הסתבר שבחיפה יש כוח המתעקש על משימתו, וצריך להקצות מסגרת כלשהי להשתלטות עליו. צורך זה הודגש עם התקדמות

חיפה הייתה, אפוא, נכונה בתנאי השטח ויחסי כוחותיו באופן שבו ניתן היה לנצל את המירב שעמד לרשותו, הן כנשק כבר והן בלוחמים. העדפת פאתי-היעד על הגנה בתוך השטח הבנוי הייתה נכונה לתנאים הגיאוגרפיים של השכונות המזרחיות בחיפה, אשר לא ניתן היה לתחום אותן בקו הגנה יעיל והן היו חשופות למתקפת פרשים. לא ברור מהיכן ניהל המפקד את הקרב, אך מפקדת הצבא הטורקי שכנה באותה עת בביית-הספר הקתולי 'סקרה-קר', ברחוב שיצא מחיפה לעבר הכרמל-מערבה, מחוץ לסמטאות העיר הישנה.<sup>27</sup>

### כשלון הכיבוש הראשון

במהלך המתקפה הגדולה ב-19 בספטמבר, קיבל מפקד חיפה אתראה להחזיק את כוחותיו ככוננות בשל ידיעות על טורי אויב הנעים צפונה לאורך מישור החוף.<sup>28</sup> ואולם המאמץ העיקרי הבריטי נסב מעט מזרחה, כך שביום השני למערכה הספיק עוד לדווח מפקד זה כי בחיפה אין רואים אויב במלוא מרחב הראייה.<sup>29</sup> אותה עת היו עסוקים הטורקים והגרמנים כאחד בייצוב קו ההגנה בין טבריה לצמח. חיפה נותקה כליל מקשר יבשתי עם הכוחות, אם גם לא נותק עדיין קשר הרדיו, באמצעותו הורה פון-סנדרס ב-21/9 למפקד לנוע מעט צפונה לכוון עכו, ולנסות להגיע

עלה בידי הנהגים לסובב את רכבם לאחור, ולסגת כבהלה.

כישלון הניסיון להשתלט על חיפה הוכיח שוב את חשיבותו של המודיעין הקרבי בזמן אמת, ואת הצורך לנוע בהרכב כוחות גמיש בעת תנועה רכובה לקראת מגע. המודיעין/הסיור האווירי הטעה את המיפקדה, וזו פעלה בניגוד לתכנון המוקדם ובאופן נחפז, דווקא בשלב לא קריטי במערכה. הרכב הכוחות מנע כל אפשרות לתגובה יעילה, הן בהעדר חי"ר או פרשים כליווי, והן בהעדר ארטילריה לסיוע. כך שגו האנגלים פעמיים: בפעם הראשונה, כאשר לא ניצלו הצלחה ומכוכה בשורות האויב יום קודם לכן, עם טיהור נצרת ועזיבת כוח חלקי של מגיני חיפה, אך לעומת זאת מיהרו לקראת העיר דווקא כשניתן היה לפעול באופן מסודר ובכוח הדרוש.

מנקודת מבט טורקית, הייתה כמובן הצלחה-פורתא בקרב-אש זה, וללא ספק שבע מפקדם נחת מהצלחת המערך שהכין בשטח, ומורל החיילים עלה. למפקדיו שלו, לא היה לעומת זה כל מושג על הקורה בחיפה ביום זה, ובימים שלאחריו, שכן הם היו עסוקים אז בניהול חזית טבריה ועבר-הירדן, ומשום כך לא קיבלו קרבות אלה כל ביטוי במקורות שלהם.

### כיבוש חיפה

מששב הכדור לידי מפקדת הדיכוייה ה-5, היא אירגנה את כוחותיה במסגרת נוהל קרב מלא ובהרכב כוחות מקסימלי. התכנית התבססה על התקפת יום ממזרח, בשני מאמצים: מאמץ עיקרי לכיוון חיפה, ומאמץ משני לכיוון עכו.<sup>37</sup> ההתקפה על חיפה נועדה להיערך בשלשה צירים כאשר: גוף עיקרי על ציר הכביש נצרת-חיפה, גוף משני שנועד לאגוף את מבואות העיר מצפון, ולהגיע לשפך הקישון תוך חסימת הדרך לעכו, וגוף נוסף שנועד לחדור לעומק-האויב בציר הררי קשה, ולחסל את עמדות התותחים המונעות התקרבות לעיר. הכוחות שעמדו לרשות הדיוויזיה היו מדוללים, אך עדיין שמרו על עדיפות באיכות ובציוד על פני המגינים. לכיוון עכו נועד כוח פרשים חטיבתי מוקטן — חטיבה 13 של הדיוויזיה פחות סוללת הארטילריה 'ב', ועוד סוללת "שריוניות קלות 11", והוא נע באופן עצמאי על ציר מרוחק, מנצרת לשפרעם, ומשם לעכו.

למאמץ העיקרי הוקצו יתר יחידות הדיוויזיה, שכללו את חטיבת פרשים 15 שלה, בפיקודו של בריגדיר-גנרל הרבורד, כוח 'מכוניות סיור קלות' 1 כמשמר קדמי, וסוללת ארטילריה 'ב' מחטיבה 13. סוללה זו היתה מורכבת מתותחי 13 ליטראות רכובים על סוסים. לצרכי תצפית הוקצה גם מטוס סיור. הדרג המסתער הורכב כולו מפרשים — רובם משני גדודי הרמחים היהודים של חטיבה

זו. יחידות מחטיבה 14 נועדו לעתודה באזור גשר גילמי. ב-23 בספטמבר עם בוקר נעו יחידות הדיוויזיה ליעדיהן. הכוח הצפוני עבר את ציפורי ושפרעם ונתקל בעכו באש דלילה, שפסקה עם כניסתו לעיר.<sup>38</sup>

הכוח העיקרי הגיע בשעה 1000 עד מבואות בלד-א-שיח' וכמו שקרה לקודמו — נקלע לאש ארטילרית עזה. עתה עצר המח"ט את כוחותיו, ופיצל את הפלוגות שנועדו לצירי האיגוף.<sup>39</sup> פלוגה אחת של רמחי מייסור פנתה באיגוף עמוק. צפונה — ואחר כך מערבה לכיוון שפך הקישון. היא נעה עד לאזור הדיונות הגבוהות שהיו באזור השפך (מספנות-ישראל היום), ולקראת השעה 1400 יצרה מגע-אש עם כוח שחסם את המעבר על הנהר.

בינתיים התפצלה גם פלוגת פרשים שנייה של גדוד זה, ועימה שתי מכוניות-יריה, בדרכה אל מעלה ההר. ציר התנועה שלה נבחר היטב על ידי המתכנן. היא נכנסה לנחל אט-טבל (כיום נחל גשר ויובלו נחל קטיע), שהולך במעין חצי קשת לכיוון צפון-מערב. נחל זה חודר ללב רכס הכרמל, ומגיע באפיקו העליון לקו הרכס ממש — באזור שממערב לראס-א-נידה, הוא הר טללים כיום (מושב אוניברסיטת חיפה).<sup>40</sup> מכאן משתפל קו פרשת המים מערבה, והוא מקנה יתרון טופוגרפי לבאים ממזרח למערב — לאורכו. תוואי זה הינו קשה לתנועה, טרשי ובעל תכנית צומח עשירה ועל כן היטיבו המתכננים לבחר בו כציר חדירה ואיגוף בעומק מערך האויב. עם זאת, קשיי התנועה בציר גרמו לאיבוד זמן ולפציעתם של סוסים רבים, והכוח התעכב בדרכו. לעזרתו נשלח 'משמר שרוד' מן החטיבה ה-14 של הדיוויזיה, שהתייצב בינתיים בשדה המערכה. הוא טיפס בעקבות קודמיו — ושתי הפלוגות התקדמו לקראת מגע עם התותחים ב'כרמלהיים'. בעוד הכוח שלאורך ציר הכביש ממתיך לתנועות האיגוף, פתחה סוללת הארטילריה הקלה בחילופי אש עם תותחי הטורקים. הסתבר שלרשותם כוח חזק מן הצפון, ומטוס הסיור דיווח על סוללה נוספת במבואות המזרחיים של העיר. חוליות סיור-אלים נשלחו לחפש בינתיים מעברים על הקישון, אך סוסייהם ששקעו בבוצ הוכיחו כי קשיי העבירות גדולים. שוב התברר, כי ניתוח מודיעיני ושימוש במידע קיים היו מונעים שלב זה, משום שבמפות קודמות למלחמה נכתב כי האזור שנבחר לחציית הקישון, אינו ניתן לחציה בשל טיב הקרקע ובשל ההצפה של הנהר. התברר גם כי הטורקים יצרו 'משפך אש' שלתוכו מתנקז ציר הכביש — ועל כן יהיה צורך בתנועה מהירה ובהסתערויות ארוכות. בצהרי היום, כשהשמש החלה להכות בעיני התוקפים — החליט המח"ט לא להמתין עוד לחיסול התותחים, ובשעה 1400 שלח את רמחי 'גודפור' קדימה. לפני פלוגת החוד

נוצר מסך אש מאבטח — שהתקדם עם הכוחות וסייע בהתקרבות לעמדות שחסמו את הנהר. תחת חיפוי ארטילרי וסיוע ממכוניות-יריה צמודות, חיפשו הסיירים מעבר, אך הזוג הראשון לא הצליח אף לחלץ את סוסיו מן הבוצ. על הכח נורתה עתה אש חזקה הן בחזית והן מן האגף השמאלי (הדרומי), במורדות נווה-שאנן.

זה היה הרגע הקריטי ביותר במהלך הקרב, שכן מאחור הזדנב טור ארוך חשוף לאש, ובחזית קשה היה לתמרן ולבצע איגופים. הארטילריה הטורקית פעלה בקצב מוגבר, שכן עדיין לא הותקפה, וכך התפתח מצב חמור מנקודת מבטם של האנגלים. וכמו במקרים רבים אחרים — על שגיאות המודיעין והתכנון יש לחפות בתושייה, אומץ-לב ובקריאת-קרב של המפקד במקום. כך עשה מג"ד החוד, לויטננט-קולונל ה"ג הולדן (H.N. Holden), שהורה לפרשיו לפנות שמאלה (דרומה), ולהסתער חזיתית על האויב שהיה ממוקם על מורדות הרכס ונהנה מיתרון טופוגרפי והיה מצויד בשלוש-ארבע מכוניות-יריה.<sup>41</sup> בתוך כמה דקות ריכוזו המפקדים את הפרשים, ודהרו חשופים אל בין עמדות הטורקים, תוך שסוסים רבים נפגעים ונופלים. מעשה זה מוטט את האגף החזק של הטורקים — זה שנשען על מדרגת ההר, וכך יכלו האנגלים למקם רתק חזק, שחיפה על המשך התנועה מערבה. בהסתערויות ארוכות נוספות שברו הפרשים את עמדות-האש שחסמו את מעבר הנהר ואת עמדות העומק ב'גשר פז'. במקביל התגברו כוחות האיגוף הצפוני על העמדות שהגנו על שפך הקישון במרחק 4 ק"מ מן העיר, ונעו לאורך החוף למבואותיה. ממש באותם רגעים הגיעו סוף-סוף גם הכוחות שעל ההר לקיי-הסתערויות, ולאחר שפוצלו הרתקים, לא נותרו לאחר המסע הקשה אלא 15 פרשים להסתערויות עצמה. למרות זאת פתחו הם בתקיפת כוחות החיפוי שהיו באזור מלון 'פרוס' (בית רוטשילד), וכשהגיע כוח התגבורת שנע בעקבותיהם על ההר — הסתערו במקביל על 'כרמלהיים' ועל עמדות-התותחים שבסביבתה. עם תום ההסתערויות נתגלו שני תותחי-הר בקוטר 78 מ"מ ותותח-החוף האימתי שקוטרו 150 מ"מ. הפרשים החלו לרדת לכיוון העיר — כשלתוכה חדרו ממזרח חבריהם שנעו על הציר הראשי, ולאחר התנגדות מועטה בלבד נסתים הקרב על העיר, שהוכרע למעשה עוד במבואותיה ועל רכסיה.

עם תום הקרב ארגנו האנגלים מחנה זמני ממערב למושבה הגרמנית (בשטח קריית-אליעזר דהיום), ואספו 664 חוגגים ו-25 קצינים שבוים. בידיהם היו 16 קני-תותח ו-10 מכוניות-יריה. אם נוסיף לכך את מספר השבויים שנפלו בהתקלות ליד נצרת ב-21 בחדש, ואשר יצאו גם הם מחיפה, ואת אלה שהצליחו להגיע לביירות, נקבל מספר

בצד האנגלי נפלו שלושה לוחמים, 34 נפצעו, ואבדותיהם בסוסים האמיצים היו 60 הרוגים ו-83 פצועים, שחלקם הוחלף בסוסי-שלל שנמצאו בעיר.<sup>42</sup>

לקחים ומסקנות

הקרב על חיפה לא היה קרב-מפתח במערכה על ארץ-ישראל בשלהי מלחמת-העולם הראשונה. אדרבא, במידה רבה היה הוא מנותק לחלוטין ממסעי צבא 'הברית' שנעו הרחק צפונה. אך דווקא משום היותו מהלך בודד, שראשיתו ואחריתו מוגדרים ותחומים בבהירות, עשוי הוא

את לקחי הקרב ניתן לסכם משתי נקודות מבט:  
זו של ההגנה וזו של ההתקפה, ובשתייהן יש  
להפריד בין הדרג העליון ובין הדרג המבצע,  
המקומי.

בהתאם לכך לא היקצו לחיפה עדיפות כלשהי במערך ההגנה על הארץ, ואף דיללו את הכוח המגן עליה ממש ערב ההתקפה הבריטית. עיקר

בדרג המקומי גילה לעומת זאת מפקד חיפה, כנראה אותו מיג'ור בלאל, שנשלח לשם ביוני 1918, כשרון רב בניצול תנאי השטח והאמצעים שהיו לרשותו. הוא בחר בשיטת הגנה מקורית בכל הקשור לשטח בניי, והעדיף להילחם מחוצה לו. את מערך ההגנה פרס בשלשה מערכים: משהה, עיכורי ומערך עומק, עם אבטחות באגפים הצפוני והמערבי. את הסיוע הציב בנקודות גבוהות וקושרות לגישה, שחייבו את האנגלים למבצע נועז של החדרת כוח לעומק המערך. העמדות העיקריות, ובהן מספר רב של מכונות-ירייה, נבחרו מתוך ניצול מרבי של תנאי שטח ומכשולים טבעיים, והן יצרו משפך-אש אליו נקלע הכוח התוקף, תוך הישענות על מדרון תלול מחד ועל

[illegible]



מעבר הכרחי מאידך. הכח הטורקי נפרס אפוא באופן אופטימלי, מבחינתו, וגילה רוח לחימה גם כשהיה ברור לחלוטין שהוא מנותק, לא יכול לקבל סיוע ותגבור, ואין לו סיכוי להשפיע על גורל המערכה. הגם שלא היה זה כוח מן הדרג הראשון – הוכיחו הטורקים בחיפה יותר משמץ של נחישות, אומץ ולחימה נכונה – אולי בניגוד לדימוי המקובל על לחימתם. אך אירוני הוא, שהצל"ש היחידי בקרב על חיפה שהוענק בצד הטורקי, היה דווקא לבנותיו של סנדרס, ששהו בחיפה בעת המלחמה והיו בעיר כשזו הורעשה.<sup>45</sup> הכוח התוקף: בדומה ליריב, גם המפקדה הבריטית לא ייחסה לחיפה חשיבות כלשהי במהלך המערכה הסופית על ארץ-ישראל. כנראה הניחו אלנבי ויועציו כי העיר תיפול, עם מישור החוף הצפוני כולו, כאשר ימוגר הצבא בשומרון ובגליל. את כיבוש חיפה הותירו אפוא לקרבות מאסף בשולי התנועה העיקרית צפונה ומזרחה. באופן מפתיע, לא ניצלו כלל האנגלים את היותה של חיפה, ולמעשה כל החוף שבינה לבין עכו, 'בטן רכה' בערפו של האויב. אלמנט האיגוף, שהיה נכס עיקרי בתפיסה הטקטית של אלנבי ושל הפרשים, לא בא לידי ביטוי בתפיסה המערכתית, ולמעשה רוב ההתקפות בה היו התקפות-חזית. איגוף ארוך יותר, שהיה כרוך בהנחתת כוח חזק הרחק בעורף הצבא המרוכז בין נצרת לטול-

## הערות

1. פ' פיק, "כיבוש חיפה במלחמת העולם הראשונה", אריאל, 37, 1985, עמ' 78-75. המקור המדויק ביותר המתאר את פרטי הגוף ומהלך הקרבות הוא: C. Falls, *Military Operations Egypt and Palestine*, London, 1930, 2, pp. 533-538 (להלן: פולס). גם פולס לא משלב את הקרב במסגרת הכללית ואינו מנחה את מהלכו, את השתתפותו בכלל מסגרת הקרבות, ובעיקר חסר צד ההגנה והערכות. פולס מתייחס לקרב גם בחיבוריו האחרים: *C. Falls The First World War*, London, 1960, 379. מלחמת העולם הראשונה, מערכות, 1981, וכן: C. Falls, *Armageddon-1918*, London, 1964, 104. מקור אחר אשר תורגם גם כן לעברית, ומפת הקרב שלו הועתק על ידי: ד' וילנאי, חיפה בעבר ובהווה, תל-אביב, תרצ"ו, וממנו על ידי פיק ואחרים: A.P., *Wave! The Palestine Campaign*, London, 1928, 214-415. (להלן: וויול). גם ספר זה הופיע בעברית: מסעי המלחמה בארץ-ישראל, מערכות, 1979 (מהדורה שלישית).
2. ספרות רבה קיימת באנגלית ובגרמנית על מלחמת העולם הראשונה בוירת ארץ-ישראל. כגון: וויול, 249-252; — A.G.S., *Enser A Subject Bibliography of the First World War — Books in English, 1914-1978*, London, 1979, 249-251; Gunzenhäuser M., *Die Bibliographien zur Geschichte des Ersten Weltkrieges*, Frankfurt, 1964, 36-50; J.L. Wallach, "Palästina und die Jüdische Bevölkerung in Ersten Weltkrieg", Rohwer J. (ed.), *Neue Forschungen zum Ersten Weltkrieg*, Koblenz, 1985, 167-176; A.W. Palard (ed.), *Subject index of the Books relating to the European War, 1914-1918*, London, 1922, 17, 149. על ההכנות למתקפת הסתיו, תכנונה, ארגון הכוחות ומאמצי ההטעיה: ארמגדון, 50-60; וויול, 192-202; פולס, 447-460; פקודת המבצע המפורט: פולס, נספח מס' 23, 713-715.
3. על הרכיב הכוח הטורקי-גרמני: וויול, 194-195, המבטא את המודיעין הבריטי: מנקודת מבט גרמנית ראה בעיקר: Liman

כרם/שכם היה מסייע הן לפריצת החזית, הן לערעור המורל והן ליצירתה של טבעת מהודקת על שני המחנות הטורקים, דבר שנעשה רק בהמשך הקטע שבין ג'נין לבית-שאן. הנחתת פרישים בחוף הים בראשית המערכה – במרחק 35 ק"מ מן המפקדה הראשית בנצרת, היתה עשויה להכריע מהר יותר את גורל המערכה, ואולי אף למנוע יצירת החזית בטבריה-צמח. מעניין גם שהאנגלים לא ניצלו את עדיפותם הימית לצורך הרעשת חיפה ואזוריה, הן בראשית המערכה אך בעיקר – בעת הקרב על העיר. דומה שגנרל אלנבי, איש פרשים מובהק, לא היטיב לנצל את יתרון הכוח הימי שלרשותו, ולא חזר על מבצעו המבריק של הצי הבריטי בימי המערכה על עכו ב-1840.<sup>46</sup> לקח זה לא עלה כיוקר, בסופו של דבר, בשל ההתמוטטות המהירה של המחנות הטורקיים בארץ-ישראל.

בדרג המקומי בלטו לעומת זה הנקודות החיוביות של ניהול המלחמה. תכנית ההתקפה על חיפה מלמדת על קריאת שטח ובחירת צירי תנועה טובים באגף הדרומי ובאיגוף הצפוני. נעשה שימוש נכון ב'גישה העקיפה' כדי לתת פתרון לכביה המיוחדת של ארטילריה מרוחקת בעומק בשטח – על ידי החדרת כוחות קטנים וזריזים בציר מוסתר. בניהול הקרב עצמו בלטו המיומנות הקרבית של האנגלים, החל מהפעלת 'ארטילריה

10. ארמגדון, 50-51, תחילה תוכנן אמנם להעביר יחידות דרך 'הפירצה' בחזית השרון לעבר חיפה, אך בשל הרעיון להחזיר את יחידות המדבר הרכובות הרחק לעבר עפולה ונצרת כבר בלילה הראשון לקרב, שונתה תוכנית זו.
11. תיאור המהלכים האלה זכה כבר לספרות נרחבת: ארמגדון 87-109; וויול, 202-214; פולס, 472-542; וסנדרס, 346-372. מנקודת מבט הכח הנסוג: גם יתר העוסקים בחוויות המלחמה בארץ-ישראל מתארים בפרטים ארועים אלה. המעניינים הם דווקא תיאורי קציני-השדה המופתעים בצד הגרמני. אחד מהם, איש-ארטילריה, תאר את מנוסתו מן האוהל לכוש בפיג'מה, מנוסה שהסתיימה בטבריה, בחגיגת יום-הולדת במלון 'גרסמן', בתוך מהומת הנסיגה וייצוב החזית: H. Simon-Eberhard *Mit dem Asienkorps zur Palästinafront*, Berlin, 1919, 127. (להלן: אברהרד-סימן); H. Guhr *Als Türkischer Divisionskommander in Kleinasien und Palästina*, Berlin, 1937; וסיכום המערכה: M (Hsg.), *Schwarte Der Grosse Krieg*, 4, Leipzig, 1922, 413-484.
12. 23.9.1918, The Times, עמ' 9 (להלן: טיימס) הגדיר את המערכה כ"טקטיקה נפוליטית". אותו עיתון גם ערך השוואה בין קרבות אלה ובין כיבוש הארץ על ידי הצלבנים – ובעיקר בקרבות ריצרד לכ-הארי. טיימס, 26.9.1918, עמ' 5; שירה-הל עיקר אלנבי הוא ספרו של פולס, ארמגדון, על התפתחותה בעת הזאת: א' כרמל תולדות חיפה בימי התורכים, חיפה, 1969 (להלן: כרמל).
14. כרמל, עמ' 193; א' אלמליח, ארץ-ישראל וסוריה בימי מלחמת העולם, ב', ירושלים, תרפ"ט, 256-258.
15. חשש זה מורגש על-ידי סנדרס, 247; תיאור השלווה שנוצרה על ידי כך בחוף הים שהפך לחוף רחצה ובלוי, ומאידך הפניקה מפני פלישה שגרמה לאזעקות שווא, מכאן קצין גרמני ששהה בעיר: J. Drexler *Mit Jildirim ins Heilige Land*, Rawensburg, 1919, 143-144 (להלן: דרקסלר).

- von Sanders, *Fünf Jahre Turei*, Berlin, 1919, 337-346. (להלן: סנדרס) ספר זה תורגם גם לאנגלית ולצרפתית ביזמת בית-הספר של הצי האמריקני בצי האמריקני באנאפוליס, משום שהוא משקף היטב את נקודת ההשקפה של המטה הגרמני ואת יחסיו עם הטורקים. באנגלית: Five Years in Turkey, Liman von Sanders, 1927; ב-1927, Anapolis על מצבת היחידות הגרמניות בארץ-ישראל: C., Mühlmann *Das Deutsche-Türkische Waffenbündnis im Weltkrieg*, Leipzig, 1940.
- תולדות שיחוף הפעולה בין המדינות: J.L. Wallach, *Anatomie einer Militärhilfe*, Düsseldorf, 1976.
- לימן פון-סנדרס (1855-1929) היה בן למשפחה מעורבת, אשר אביו מצד אביו היה יצחק נתן ליפמן, בנקאי יהודי ברבלין. הוא עצמו נשא בת של קצין פרוסי, וזכה כשמו פון-סנדרס, כותוצא מנישואים אלה. ב-1913 החל תפקידו בחיל המשלוח הגרמני בטורקיה, שיקם את צבאה ונודע כהגנת הדרדנלים ("האריה של גלפוליס"). בתום המלחמה נעצר על-ידי הבריטים ונכלא לחצי שנה באי מלטה, שם גם החל ככתיבת ספרו המצוטט כאן. פרטים ביוגרפיים עילי: Neue Deutsche Biographie, 14, Berlin, 1985 563-565 על מקומו כמעריך היחסים הטורקי-גרמני ראה: Trumpener U., "Liman von Sanders and the German-Ottoman Alliance", *Journal of Contemporary History*, 1, 1966 (4), 179-192.
- על כך ראה: סנדרס, 343; Hoepfner V., *Deutschland*, 1921, 127. *Krieg in der Luft*, Leipzig, 1921, 127.
- ההיסטוריה האוסטרלית הרשמית למלחמה זו: Gullet H.S., *The Australian Imperial Force in Sinai and Palestine*, Sydney, 1936 הוא נלווה אל הכוחות ודווח על הקרבות ב"טיימס" הלונדוני (להלן: גולט); על "יחידות המדבר הרכובות": Preston R.M.P., *The Desert Mounted Corps*, London, 1921. (להלן: פרסטון).
- מצבת הכוחות הבריטיים: וויול, 216-219; פולס 461-467, נוספה 1, 659-651, טבלת כוחות.
- שמות ורשימים: וויול, נספח, 243-247; פולס, נספח 1, 659-650.



# ממדף הספרים

## על "זר לא יבין" — ספר הכינויים, בעריכת

### גרשון ועליזה ריבלין

#### ד"ר אלחנן אורן

דוגמאות מקבוצות אלה, לפי סדר א"ב: אלחוט ותחנות-שידור; אניות העפלה ורכש; גיוס לצבא הבריטי; העפלה; ממשל ומשטרה; נשק, חלקים ותחמושת; ש"י.

עד ימינו שגשגה "מלחמת המוחות", והשתכללו שיטות ההצפנה מזה, ושיטות הפענוח וה"פיצוח" מזה. כיום "נפלטים" הכינויים ממאגר שבמחשב, אולם אתה תמה לעתים על כינויים, שלא ניתנה הדעת על בחירתם. למשל, למי ולמה מתעל, שציר-תנועה יכולה "בהלה"? איך חשים אנשי יחידה ש"זוכתה" בכינוי הכוח "עצלות"? לעומת התחכום הממוחשב, דומה שכמה ממחברי הכינויים בתקופת המחזור היו "חובבנים", ונתנו בכינויים סימנים ורמזים. אולם יש שגם המפענחים המקצועיים ש"מעבר לגבעה" לקו לעתים במידת תחכום. הדבר ניכר בספר הלכן על אלימות, שפרסמו הבריטים ביולי 1946, כאשר ביקשו "להפליל" את הסוכנות היהודית בזיקה ל"טרור האלים" של "תנועת המרי העברי". הספר מביא תשדורות שהבריטים קלטו ופענחו. הם זיהו את מרבית האישים הנזכרים בתשדורות, אך משום מה לא הבינו את צירוף האותיות "גזבר", ראוהו ככינוי-סתר, והביאוהו באותיות אנגליות G.SBR.

אף כי ידעו, וצינו בספר, שאליעזר קפלן הוא ראש מחלקת הכספים של הסוכנות, לא תפסו שהאותיות "גזבר" אינן אלא מלה עברית, וכינוי "שקוף" לאליעזר קפלן (ע' 122, 505-506). איך שימשו הכינויים למעשה? כדי להמחיש, שיבצו העורכים פקסימיליות מהתעודות, שכינויים שובצו בהם, ומכתבי הנחייה על השימוש בשיטת כינויים לעניין כלשהו. נזכיר משהו מן המחבר: במכתב קצר מבין-גוריון לשרתוק מופיע כינוי יחיד "ישן", אדם שאפשר לקיים עמו מגע, אך "בוהירות מירבית". עורכי היומן לא ידעו מהיו (ע' 455).<sup>1</sup> כאשר יעקב דוסטובסקי-דורי יצא לארה"ב לרכוש מכונות ל"תעש", נערכה רשימת

(רות) "המואביה", ולחילופין "הלייד". עדה סירני, אלמנתו של אנצו, שיצאה לשליחות ההעפלה באיטליה, נתכנתה "דניאלה", ונראה שחבריה ראו להדביק לה את הכינוי "רוזנת".

שפת היידיש "מתבקשת" בכינויים שנולדו מתוך שמץ לגלוג. ותיקי "השומר" שבכפר-גלעדי ראו מעשה נערים בתרגילי-הסדר של חניכי קורס מפקדים שנערך במשק בשנות העשרים, וכינו אותם "קומדיאנדצ'יקים" (ליצנים, עמ' 389), ובכינוי זה הונצח הקורס ההוא. בחיפה נסתייעה ה"הגנה" במכבי-האש, כמסווה לפעולותיה. משה לרר-צדוק, מהנמרצים במפקדים שבעיר, נתכבד בכינוי "פון-דניק" (כבאי, ע' 356).

העורכים שקדו להוסיף למפתח מידע על תפקידיהם של בעלי-הכינויים, בזמנים ובמקומות שונים, ואגב כך יש שחשפו פעילויות שהצינעה היתה יפה להן. למשל, "סס" היה כינויו של מרדכי וורצמן-אלמוג, אשר שימש אלחוטן במשטרה מ-1938, וב-1939 הקים יחדית האזנה לשידורי הבולשת ופיקד עליה עד הפינוי הבריטי.

סוג אחר של כינויים, עניינו — שמות מקומות, לרבות ארצות. הרשימה ארוכה ומגוונת עד להפתיע, ואין כמוה לשקף את הפריסה המתחרתית הציונית בשנות מלחמת העולם השנייה. עת זו ברחבי המזרח התיכון, בייחוד עקב התפרסות היחידות העבריות שבצבא הבריטי, וכמובן סייעה לפעילות ההגנתית בקהילות היהודיות שבארצות ערב. הפעילות התפרסה על פני אירופה המערבית, המרכזית וגם המזרחית בשנות הבריחה וההפעלה, שלוחותיה הגיעו אל צפון אפריקה ואל מעבר לים: ארה"ב היתה ל"טדי", בשנות שליחותו של טדי קולק, וכן ל"דוד" (סס, כמסתבר). רבים משליחי ה"הגנה" נהנו מחסדי פריז, ואולי לא היה הוגן לכנותה "רחב", בין שאר כינוייה....

בחים המתחרתיים נודעה חשיבות רבה לסוג הכינויים הכלליים והמגוונים — לכלי נשק, אמצעי קשר, הארגונים המתחרתיים, הממשל וכוחותיו. בתוך אוסף הכינויים מסוג זה, קיבצו העורכים רבים מהם לפי קבוצות-נושאים. הרי

בשנת ה-40 לעצמאות פתחו גרשון ועליזה ריבלין צוהר אל העולם המתחרתי שבטרם-מדינה. בעמל של שנים ליקטו יותר מ-9,000 כינויים שנהגו ב"הגנה" על כל שלוחותיה בארץ ובחו"ל, וכן כינויים של אצ"ל ולח"י. באוסף עשיר זה הם מזכים את בני "דור המדינה", ובייחוד את המעיינים והחוקרים, הרוצים להעמיק בחקר השרשים של העשייה הביטחונית והמדינית במאבק הציוני.

הספר ערוך בשני חלקים: הראשון הוא מפתח הכינויים, והשני — מפתח האישים, המקומות והעניינים. הקורא ילך "מהידוע לבלתי-ידוע", מן הכינוי לבעליו (כגון מ"דלין" אל אליהו גולומב, ע' 146), או מהאדם — אל כינויו (כגון משאול אביגור-מאירוב אל "כנרת", ע' 449).

מרבית הכינויים — אישיים. חלקם נודעו אך למעטים, בחוגם הסגור והמקומי, ויש שנודעו לרבים; חלקם שימשו בתכתובת אל מעבר-לים, וביניהם הכינויים שניתנו לזרים. אחד מהללו כונה "יוחנן הקדוש" (ע' 224), אך דווקא לא היה מ"כלי-הקדוש", אלא הסוכן הבריטי סט. ג'והן פילבי, וכינויו לא היה אלא "תרגום" שמו הפרטי. הנציב העוין מקימיקל כונה "הסודני", על שם תחנתו הקודמת (ע' 489).

על החברים נתחבבו כינויים קצרים. דומה ש"מלך-הכינויים" היה "דן", אשר שימש 24 אישים; גם "גד", "אורי" ו"יצחק" היו מהנפוצים. יש מן הכינויים ש"עלו מן המתחרת", והפכו לשמות העבריים של בעליהם: ישראל שייב, המכונה "אלדד", היה לאלדד (ע' 40, 452); אגב, הוא היה רק אחד מעשרה בעלי הכינוי, אשר שימש גם לאיטליה ולאנצו סירני. יוסף רוכל, שבחר בכינוי "אבידר" מחיבתו לבנותיו דנה ורמה, היה לאבידר (ע' 9, 449).

חברות השתתפו בכל מעשי ה"הגנה", ויש שהיו מן הפעילות העיקריות בשליחות רגישות ומסוכנות. הצנחנית חנה סנש אימצה את הכינוי "הגר", ולימים כינוה "מדליקת הגפרור". רות קליגר, מהראשונות לשליחי ההעפלה, נתכנתה

1. אולם כשידור ב"קול ישראל" הציע אחד המאזינים פענוח סביר: "ישן" הוא אריה אשטון, ראש ברית הצה"ר.





אשר לא ידע את המחותרת. עתה נותר לצפות לחוקרים אשר יסתייעו במפתח זה, ואשר יתרמו לחקר תקופת ההתעצמות והמאבק לעצמאות.

מגוון ה"אובייקטים" (מטרות לפיגוע), עם כינויים (ע' 562).  
 "זר לא יבין" הוא אפוא כעין "צפנת פענח" לתעודות מני אז, שנותרו כ"ספר החתום" לדור

כינויים לכך (ע' 501). יהודה ארזי ("אלון"), כותב מכתב שכולו כתב-סתר (ע' 516). לבסוף, רשימת "תכניות ותיקים שיש להכין" לפעולות נגד "יפת" (הממשל הבריטי), לקראת המאבק, חושפת את

## קלאוזביץ במבחן התמורות הטכנולוגיות

### על ספרו של מיכאל הנדל

רס"ן אבי קובר

כמעט לחלוטין מתפקידו של העורך במלחמה, והתמקד בניהולה בשדה הקרב, מדגיש הנדל את עליית חשיבותו של המימד הכלכלי של המלחמה ושל תהליך בניין הכוח, החורצים את גורל המלחמה לא פחות, ואולי אף יותר, מאופן ניהולה.

חיכוך פנימי. השפעות פנימיות — בתוך המדינה ובתוך הצבא (כמו דינמיקה ארגונית בתוך הצבא ועלייה דרמטית בחשיבות דעת-הקהל והקונסנסוס בניהול מלחמה) — מצטברות לכלל חיכוך פנימי, המצטרף לחיכוך החיצוני, שעליו דיבר קלאוזביץ ואשר מקורו בגורמים שמחוץ למדינה ולצבא.

הכרעה. בימינו כבר אין התניה ברורה בין הכרעה בשדה הקרב והשגת היעדים המדיניים כפי שהיתה בתקופתו של קלאוזביץ. במלחמת גרילה אפשר לנצח גם בלי להכריע מבחינה צבאית, ובמלחמה גרעינית הכרעה משמעותה הרס הדדי.

הפתעה אסטרטגית. הגידול העצום בניידות וקיצור ממדי הזמן והמרחב יצרו הזדמנויות של הפתעה אסטרטגית, שבזמנו של קלאוזביץ היו רק אפשרויות תיאורטיות.

ספרו של הנדל מבטא, בעת ובעונה אחת, מימד של המשכיות, בדמות ההכרה המחודשת בתרומתו הייחודית של קלאוזביץ לפילוסופיה של המלחמה, ומימד של חדשנות, בדמות התאמת כמה מיסודות משנתו לנסיבות הטכנולוגיות והאסטרטגיות שהשתנו מאז מותו. התאמה זו מקנה למחשבת קלאוזביץ משנה דינמית וחיוניות.

ז. חשיבות המפקד/המצביא.  
 ח. מרכזיותם של אומץ הלב וההעזה.

אחת התרומות המרכזיות של קלאוזביץ למחשבה האסטרטגית קשורה ליצירתו של עולם מושגים בתחום זה. הכוונה למושגים כמו: טקטיקה, ריכוז הכוח, מרכז הכובד, ניצחון, הכרעה, מטרות מלחמה, ומושגים רבים וחשובים נוספים.

הנדל איננו בא למצוא פגמים בקלאוזביץ ובמשנתו. נהפוך הוא, בהתבסס על הידע והניסיון שהצטברו מאז מותו, וההתפתחויות, בעיקר החומריות, שחלו מאז, במיוחד בתחום הטכנולוגי, מציע הנדל להשלים ולעדכן את משנתו של קלאוזביץ בכמה תחומים חשובים:

1. יחסי הגנה-התקפה. לעומת קלאוזביץ, שגרס עליונות קבועה של ההגנה על ההתקפה, מדגיש הנדל את השינויים המחזוריים המאפיינים את יחסי העוצמה בין שני המרכיבים האלה בימינו.

2. המודיעין. קלאוזביץ ראה בו מקור לחיכוך, גורם המשבש את יכולת המפקד לקרוא נכונה את תמונת הקרב. הנדל מצביע על מרכזיותו של המודיעין בימינו כאמצעי לצמצום החיכוך בשדה הקרב ועל היותו כלי חיוני לניהול יעיל של המלחמה על-ידי המצביא.

3. יחסי דרג מדיני — דרג צבאי. בזמנו של קלאוזביץ המצביאים היו בדרך-כלל גם המנהיגים המדיניים, ולכן לא הטרידה אותם במיוחד שאלת ההרמוניה בין שני הדרגים האלה. הנדל, לעומת זאת, מתאר את המורכבות הגוברת ביחסים ביניהם בתקופתנו.

4. יחסי חזית-עורף. בעוד שקלאוזביץ התעלם

הספר הוא גשר בין הרעיונות התיאורטיים הבסיסיים של קלאוזביץ, שעיקרם תקפים עד עצם היום הזה (למעלה מ-150 שנה לאחר מותו), ובין התמורות הדרמטיות למדי שחלו באופי המלחמה אחרי מותו.

קלאוזביץ חי ב"תפר" שבין המהפכה הצרפתית ובין המהפכה התעשייתית-טכנולוגית של המאה ה-19, שהתרחשה זמן קצר לאחר שנפטר. מצד אחד מאפיינות את כתביו השפעות חזקות של מלחמות פרידריך הגדול ואחר-כך נפוליאון, ומצד שני לוקים כתביו בהעדר מודעות לשינויים החומריים, ובעיקר הטכנולוגיים, שהביאה בעקבותיה המהפכה התעשייתית. כמו הגידול בכוח ההרס של המלחמה, והשינוי בממדי הזמן והמרחב המאפיינים אותה. המצאת הרכבת, למשל, חוללה שינויים רבי-משמעות בתחומי הניידות האסטרטגית, הגיוס ההמוני והמהיר, הלוגיסטיקה ועוד. דוגמאות אחרות להמצאות ששינו את פני המלחמה הן המצאת מנוע השריפה והמצאת המטוס.

עיקרי משנתו של קלאוזביץ הוכיחו את יציבותם גם אל מול האתגר של התמורות הטכנולוגיות. להלן כמה מן העיקרים היציבים:

א. המלחמה כאמנות ולא כמדע.  
 ב. עליונות הבקרה המדינית על המעשה הצבאי.

ג. תפקיד החיכוך (מושג הקרוב למה שאנו מכנים כיום "אירודאות") בשדה הקרב.

ד. הבחנה בין תיאוריה ודוקטרינה בתחום הצבאי והמלצה להימנע מתיאוריה דוגמטית.

ה. גישה רציונלית לניהול המלחמה (יחס בין אמצעים ומטרות).

ו. הצורך ללמוד מתקדימים היסטוריים.



חשובה גם יחד.<sup>28</sup> המקרים הקיצוניים ביותר מתרחשים כאשר סביבה סוערת הופכת לסביבה אנטרופית, כפי שקורה לעתים במבצע צבאי.

בארגונים צבאיים קיימות מספר גישות להנהגת מדיניות של נטילת סיכונים. האחת היא, לנהוג על פי קווי המחשבה של התיאוריה הקלאסית של ארגונים, שעל פיה ככל שעולה הדרג כך גדלה זכותו של מקבל החלטות ליטול סיכונים. גישה אחרת גורסת שיש לנהוג על פי הלוגיקה המתימטית, שעל פיה כדי לשמור על רמה מסוימת של סיכון כולל, צריכים מקבלי ההחלטות בדרגים הנמוכים ליטול על עצמם, יחסית, יותר חופש לנטילת סיכונים, מפני שמבחינה סטטיסטית הסיכונים מצטמצמים כאשר מקבצים יחדיו החלטות קטנות רבות.

מערכות C.I אינן מתבססות במפורש על אחד מקווי המחשבה הנורמטיביים הללו של מדיניות פיזור הסיכונים. הן משקפות הנחות מובלעות כלפי סיכונים הטבועות בתכנון הנדסי, האדיש, בדרך כלל, לנושאים כאלה. בלא תשומת לב מיוחדת מטופלים הסיכונים הצבאיים, כמו כל סיכון אחר בתיאוריית "קבלת החלטות מבוזרת", המהווה את הבסיס התיאורטי בנושאים אלה לתכנון מערכת C.I. אי התייחסות מודעת זוהירה לנושא זה ב-C.I, סייע להאיץ תהליך המוכר לנו מהמציאות של ארגונים ביורוקרטיים אחרים. בארגונים כאלה נוטים מקבלי ההחלטות בדרגים הנמוכים לא להסתכן אפילו ברמת הסיכון שהם זכאים לה על פי גישת התיאוריה הקלאסית של הארגון. יתר על כן, ככל שהארגון גדול יותר כך

גוברת הנטייה להעביר לדרגים בכירים יותר את ההחלטות הקשורות בנטילת סיכון, ויהיו קטנות ככל שיהיו. ארגונים צבאיים אינם יוצאים מכלל זה; אלה הם ארגונים גדולים, מרובי נדבכים. אם אין רוצים שהם יהפכו להיות, כמו כל יתר הארגונים הביורוקרטיים, כי אז חייבת להתפתח גישה מודעת למדיניות הסיכון שלהם.

להערכתנו, גישה מודעת כזו בתכנון של מערכות פיקוד ושליטה צבאיות צריכה להכיר בתועלת שבקיום קווי מחשבה שונים, ואפילו סותרים, בקשר לנטילת סיכונים. במקום לנהוג לפי התיאוריה הארגונית הקלאסית, או לפי קו המחשבה המתימטי של פיזור הסיכונים, חייבים הארגונים הצבאיים להחיר נטילת סיכונים בכל רמה, המסוגלת לנצל ביעילות את ההזדמנויות, הטבועות בעצם המצב, שבו היא נמצאת. בסביבה חיצונית יציבה, התוצאה תהיה פיזור נטילת הסיכונים בהתאם לקו המחשבה של התיאוריה הארגונית הקלאסית. בסביבות היוצרות פיזור אתגרים יציב, חייב פיזור הסיכונים להתקרב לזה המוכתב על ידי קו המחשבה המתימטי. אולם, בסביבה אנטרופית, המציגה שינויים סוערים, שלא ניתן לשערם מראש, יש להעניק את הזכות ליטול סיכונים לרמות העומדות פנים אל פנים מול השינויים האלה. הרעיון של מדיניות פיזור סיכונים בארגון מותירה מקום לקווי מחשבה סותרים בדבר נטילת סיכונים ברמות שונות ובמצבים שונים.

אימון מדיניות גמישה כזו פירושו להניח חופש קבלת החלטות גדול יותר בכל רחבי הארגון, בכל מקום שניתן להצדיק זאת. אולם, עם

החופש צפה ועולה סכנת האנרכיה. לרוע המזל, אין אמות מידה פשוטות להשגת האיוון הנכון בין חופש לאנרכיה. לפיכך, ארגונים מצליחים להשיג איוון על ידי שהם מאפשרים תחילה להביא לידי ביטוי את קווי המחשבה הסותרים, ולאחר מכן מתקנים חריגות בקו זה או אחר. יש לשים לב לכך שגם בתהליך איוון כזה החופש נמצא באופן טיפוסי בעמדה נחותה: ההישענות על חופש מקנה, מעצם טבעה, פחות ערובות מאשר ההישענות על שליטה. רק במבט לאחור אפשר לראות לעתים שהחופש הוכיח את עצמו. הרבה יותר קל לראות מה יילך לאיבוד אם תרפה השליטה (המוכר והידוע) מאשר מה יושג על ידי הענקת חופש (החידוש).

כאשר משתנה הסביבה של הארגון, נוצרת נטייה להפרת האיוון שהושג, יהיה אשר יהיה. התחכום הגובר והולך של הטכנולוגיה הצבאית מציב איום כזה, והוא יוצר לחץ כולל לכיוון של יתר שליטה. אין זה שינוי מכונן, אלא תוצר לוואי של הניסיון לשפר את המגבלות האנושיות הבולטות בשעה שמתמודדים עם אתגרים טכנולוגיים, כלומר – לחצי זמן ומידע מוגברים. אולם, התמיכה בתפקודים אלה עלולה לגרום לפיחות ברצון וביכולת בתפקוד אנושי חיוני אחר, הלא היא הפעלת תעוזה, הכרוכה בכישורים, שניתן פחות למחשב אותם.

העדר חופש הולם במערכת עלול להיחשף בבהירות רק בלחץ הקרב, אלא שאז עלול להיות מאוחר מכדי לתקן את חוסר האיוון שנוצר. על כן, ההכרה בתעוזה והכנתה הם נושאים, שיש לבחון אותם במקביל כבסיס לתכנון מערכת C.I.

## הערות

1. M. Athans. *Command and Control (C<sup>2</sup>) Theory: A Challenge to Control Science*. Laboratory for Information and Decision Sciences, Massachusetts Institute of Technology, LIDS-P-1584, 1986; B. Fischhoff and S. Johnson. The possibility of distributed decision making. in R. Weissinger-Baylon and J. March (eds.), *Political-Military Decision Making*. New York: Pitman, in press; B. Fischhoff, Z. Lanir, and S. Johnson. *Military Risk Taking and Modern C.I.* Eugene, OR: Decision Research, Report No. 86-2, 1986.
2. G. Miller. The Magic Number Seven, Plus or Minus Two: Some limits on our capacity for information processing. *Psychological Review*, 1956, 63, 81-97.
3. D. Kahneman, P. Slovic, and A. Tversky, eds. *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. New York: Cambridge University Press, 1982; B. Fischhoff. *Judgment and Decision Making*. In R. J. Sternberg and E. E. Smith (eds.), *The Psychology of Human Thought*. New York: Wiley, in press.
4. M. Henrion, and B. Fischhoff. Uncertainty assessment in the estimation of physical constants. *American Journal of Physics*, in press; S. Lichtenstein, B. Fischhoff, and L. D. Phillips. *Calibration of Probabilities: State of the Art to 1980*. In D. Kahneman, P. Slovic, and A. Tversky
10. E. M. Earle (ed.). *Makers of Modern Strategy*. Princeton: Princeton University Press, 1971, p. viii; C. S. Gray. *Strategic Studies*. Westport, CT: Greenwood Press, 1982, pp. 4, 24-26.
11. M. Van Creveld. *Command in War*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985, pp. 240-241.
12. מקנמארה ונסטמורלנד היו קשורים, בהזדמנויות אלה או אחרות, לבית הספר למינהל עסקים בהרווארד. שניהם היו מאמינים גדולים בעלינותה של הסטטיסטיקה ככלי לקבלת החלטות הגיוניות במצבים ש אי ודאות, והקיפו את עצמם במומחים לסטטיסטיקה. ראה: Van Creveld (1985), p. 252.
13. K. von Clausewitz. *On War* (M. Howard and P. Paret, eds. and trans.). Princeton: Princeton University Press, 1976, p. 119.
14. ראה המושג "Chaos" ב-American Heritage Dictionary.
15. J. Keegan. *The Face of Battle*. New York: ראה: אור בעברית: פני הקרב, מערכות, 1981. Viking Press, 1976, pp. 15-73; and R. A. Beamont. The Command method: A gap in the historiography. *Naval War College Review*, Winter 1979, pp. 61-73.
16. F. H. Hinsley et al., *British Intelligence in the Second World War* (Vol. 3, Part I). London: Her Majesty's Stationery Office, 1984, pp. 705-710; (eds.), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases* (pp. 306-334). New York: Cambridge University Press, 1982.
5. L. R. Goldberg. Simple models or simple processes? Some research on clinical judgments. *American Psychologist*, 1986, 23, 483-496.
6. לדוגמה טיפוסית טובה לגישה כזו, ראה: B. W. Hamill and R. L. Stewart. Modeling the acquisition and representation of knowledge for distributed tactical decision making. *Johns Hopkins Applied Technology Digest*, 1986, 7(1).
7. ראה, למשל: G. H. Halushinsky and J. K. Bean. A concept for Navy command and control in the Year 2000. *Johns Hopkins Applied Technology Digest*, 1984, 5.
8. A. Enthoven and K. W. Smith. *How Much is Enough? Shaping the Defense Program 1961-1969*. New York: T. C. Thayer. *How to Analyze a War Without Fronts: Vietnam 1965-1977*. — ההוצאה Washington, 1971 DC, 1972; G. Palmer. *The MacNamara Strategy and the Vietnam War*. Westport, CT, 1978.
9. B. Fischhoff, S. Lichtenstein, P. Slovic, S. L. Derby, and R. L. Keeney. *Acceptable Risk*. New York: Cambridge University Press, 1981; Raiffa (1968).

הגורם העיקרי, כשהוא מציין במיוחד את (א) שילוב היחידות משלוש הורעות שאינן נהנות מאמון הדדי עמוק זו לזו ללא אימונים משותפים ממושכים; (ב) הימצאותם של ארבעה מפקדים, במקום מפקד אחד, תוך הפרת הכלל הבסיסי של "אחרות הפיקוד"; (ג) הפיקוד על המבצע באמצעות נדבכים רבים של סמכות. אף על פי כן, "כאשר היה צורך לקבל את החלטת המפקד היחידה כמבצע — ההחלטה להפסיק — הוטלה האחריות כמורד שרשרת הפיקוד על האדם ביש המול שנמצא בשטח — קולונל צ'ילי א. קקוויט" (1984, עמ' 45).

ראה: 28.

P. Selznick. *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson and Co., 1957; K. Wiek. *The social psychology of organizing*. 1979; Peters and Waterman. *In search of excellence*. 1983.

## סא"ל (מיל') ד"ר צבי לניר, ד"ר ברוך פישוהוף וסטיוון ג'ונסון



- Naval Institute, February 1983, pp. 29-36; Staff. Special report: A mission comes to Grief in Iran, *Newsweek*, May 5, 1980, pp. 24-36; Staff. Debate in the desert. *Time*, May 5, 1980, p. 12-25; Staff. Special report: Another rescue mission. *Newsweek*, May 12, 1980, pp. 26-39; staff. Inside the rescue mission. *Newsweek*, July 12, 1982, pp. 16-25.
22. הסיפור המלא של הפשיטה נותר בגרסה החסויה של דו"ח הולווי. הגרסה הבלתי חסויה שפורסמה ומקורות אחרים מצביעים כי למרות שהמתכננים ומקבלי ההחלטות לא נהגו, אולי, בדיוק לפי החישובים המשואתיים בהערכת הסיכונים, בכל זאת היו יסודיים בצורה הראויה לציון.
23. לחיבור מלא של שרשרת הפיקוד, ראה: Earl (1983).
24. ניוזוויק, 12 ביולי 1982, עמ' 22.
25. ניוזוויק, שם.
26. ניוזוויק, שם.
27. אדוארד לטונקאק מצביע על דגם הפיקוד "האחיד" כעל

- Her Majesty's Stationery Office, 1984, pp. 705-710; and C. Barnett. *The desert generals*. London: George Allen and Unwin, 1983, p. 109.
- Z. Lanir. *Fundamental surprises* (1986, forthcoming), chapter 4.
18. Keegan (1976).
19. שם.
20. ראה, למשל: Hamill and Stewart (1986).
21. סקירת המבצע בהמשך מבוססת על הפרסומים הבאים:
- Gary Sick. *all fall down: America's strategic encounter with Iran*. New York: Random House, 1985; Warren Christopher et al. (Eds). *American hostages in Iran: The conduct of a crisis*. New York: Yale University Press, 1985; Edward H. Luttwak. *The Pentagon and the art of war*. New York: Simon and Schuster, 1984, pp. 44-45; Maj. Robert L. Earl. A matter of principle. *Proceedings of The U.S.*

## המשך מעמ' 25

"קלחת 2" הייתה מערכה, שכללה סדרת קרבות בעלי מגמה מבצעית משותפת, שבוצעה במסגרת אחת, בזמן ובמרחב משותפים, ומימשה מטרה אסטרטגית ומטרות טקטיות כאחת. הניסיון שהצטבר והלקחים שהופקו, נלמדו, הוטמעו, והיו יסוד למבצעי לחימה אחרים במרחב פיקוד הצפון.

## אלוף משה בר-כוכבא



אלוף הפיקוד, אלוף מוטה גור, היה מעורב, כאורח חיובי, בהכנת החטיבה ובפיתוחה, ובמיוחד לקראת המבצע. הודות לניסיונו המבצעי המגוון והעשיר הבין אלוף הפיקוד את הסגולות המבצעיות, הטמונות בעוצבת שריון סדירה ומעולה, ומיצה את יכולתה המבצעית בביטחון שוטף, בתקריות אש ובפעולות גמול. הפעלת החטיבה לפשיטת גמול משוריינת בשטח קשה ביותר נוגד אויב בלתי שגרתי הייתה החלטה יוצאת-דופן וראשונית בתפיסת צה"ל על פעולות גמול והוכחה נכונה ויעילה ביותר. מבצע "קלחת 2" היה תפנית במיצי קווחות השריון לפעולות גמול.

מצבורי נשק ובסיסים גדולים. המחבלים העבירו את התארגנותם לעומק שטח לבנון, הרחק מגבול ישראל.

שיתוף פעולה בין-חילי ובין-זרועי אפשר לחטיבה להתגבר על שטח הררי קשה, שהתנועה מוגבלת בו לצירים מסוימים.

השילוב של אש רבה, סיוע אווירי רב ומספר רב של טנקים התאים לגזרה והביא ליתרונות רבים. הפעולה הביאה לשקט יחסי ממושך בגזרת החרמון, ובעקבותיה לא ירו המחבלים כתגובה על קרית-שמונה.

## המשך מעמ' 33

מגובה, והעדיף שתוגשנה לו בכתב. פעמים רבות שאלתי קצינים וייטנאמיים שאלה זאת: "לוי נצטווית להוליך פלוגת חיל רגלים מנקודה א' לנקודה ב', ובדרך עברת על פני מוצב המשמר האזרחי המותקף על-ידי וייט-קונג, האם היית סר לעזור להם או ממשיך לעבר ב'?" התשובה היתה תמיד, ללא יוצא מהכלל, "הייתי ממשיך דרכי לעבר ב'". ככלות הכול, לו הצילה פעולתו של הקצין הזוטר את המוצב, היו הקצינים הבכירים משתבחים בכך; אך לו היו הדברים מסתיימים בכירע היה הקולר נתלה בצווארו של הקצין הזוטר. העקרון שלפיו נושא תמיד הקצין הבכיר באשמה והעציר וזכה בשבח, לא נודע בשורותיהם. קיומם של פיקודי קורפוסים ודיביזיות המשתרעים על פני כמה מחוזות, שהם עצמם עמדו לפיקודם של קציני צבא זוטרים, עורר בלי הרף קשיים במישור השליטה על מבצעים ועל מודיעין. ראש המחוז, כמפקד גזירתו, היה כפוף למפקד הדיביזיה; אולם כראש מחוז היה אחראי לפני מיניסטרוון הפנים, ובימיו של הנשיא דייס, לפני הנשיא עצמו. לפיקוד הגזירה היתה שליטה

נוטה קצין צעיר וחסר-נסיון שנתמנה מפקד דיביזיה לחשוב כהרף-עין במונחים של מבצעים דיביזיוניים. לא פעם הופיעו כתבות מעין זו בעתונים: "מבצע בן-ימיים בהשתתפות כ-1,200 חיילים וייטנאמיים נגד מעוז של וייט-קונג במרחק ארבעים קילומטרים מצפון לסייגון נסתיים בבוקר יום ד' למעשה ללא כל תוצאות. מקורות צבאיים מסרו כי במבצע זה נתפסה אשה אחת של הווייט-קונג וחייל מכוחותינו נהרג ביריות צלפים". לא כל הידיעות היו כנות עד כדי כך.

גנרל בריטי במלאיה שפיקד על שטח המקביל לדיביזיה, נשאל פעם מהו לדעתו תפקידו של מפקד דיביזיה. הוא השיב: "כמיטב הבנתי, הדבר היחיד המוטל על מפקד דיביזיה במלחמה מסוג זה הוא להתרוצץ ולדאוג לכך שלחיילים תספק הבירה שלהם!". ויפה אמר.

מבנה הפיקוד הקונבנציונלי הוליד גם חוסר-יוזמה בדרגות הזוטרות. המרי היא מלחמתו של המפקד הזוטר, בעיקר בשלבי המוקדמים, אולם שום מפקד זוטר לא העז לפעול ללא פקודות

במתכונת קונבנציונלית לשם הבסת פולש זר ולשם כיבושה וניהולה של ארץ זרה, עסוק בנסיון לעשות דבר זה עצמו בארצו-הוא. התוצאה היתה גישה מוטעית לגמרי ונקיטת אמצעים ופעולות שאפשר היה לתרצם כפעולות-מלחמה אילו בוצעו בשטחי האויב. הצד החינוני האחד ויחיד של פעולת "אזרחות-טובה", שאותו לא השכיל הצבא לפתח, היה דווקא התנהגות טובה, הוגנת ומומשמעת של הגייסות כלפי אוכלוסיית ארצו-הוא. בלעדי זאת, אין כל העזרה והשירותים הטובים בשטחים כפריים, שמסוגל הצבא לספקם בצורה כה נפלאה לאוכלוסייה, ואשר בדרך כלל הם עשויים לתרום לשיפור היחסים, אלא אחיזת-עניינים. הארגון הקונבנציונלי של הצבא הוליד, מטבע הדברים, מבצעים מסוג קונבנציונלי. השינויים הבלתי-פוסקים בשורות מפקדי הקורפוסים והדיביזיות, שכולם שאפו לקנות להם שם כנצחון צבאי מהיר וראוותני, לא שיפרו מצב זה. כשאין בנמצא סמכות עליונה חזקה שתנהל את המלחמה,

תוקפני ובעל ציוד קל, עם חיל אוויר וצי מסייעים, בעלי יכולת מספקת להעניק לו ניידות גבוהה, כדי שיוכל למלא את תפקידו הצבאי הראוי של תמיכה בממשלה האזרחית, בהתאם לחמשת עקרונות היסוד שהותוו בפרק זה.

## רוברט תומפסון



דניא-נשר, היוצא מן הקצה המזרחי של שכונת דניה. מעניין לציין, כי כאשר ערכו הבריטים תכנית להגנת צפון ארץ-ישראל במלחמת העולם השנייה, בנו עמדות השולטות על נחל זה, מחשש כי ישמש ציר איגוף לעבר העיר. עמדות אלה ניכרות עד היום בשטח (נצ"מ 15372405), וחלקן היה בשטח מחצבת נשר.

41. קצין זה נהרג בקרבות האחרונים של הדיוויזיה, ליד חריתאן, חאלב: פולס, 615.

42. נתונים שונים קיימים גם לגבי מספרי השבויים והחללים. דו"ח מ-1919 מסר על 1351 שבויים, 17 תותחים ו-11 מכוניות ירייה: The Advance of the Egyptian Expeditionary Force, Palestine News, Stationery Office, London, 1919, 50.

הרוג הקרב הזה וקרבות 'מגידו' נטמנו בבית הקברות הצבאי הבריטי הישן, בדרך יפו בחיפה. שם ישנה חלקה מיוחדת לחללים היהודים, וכן ניתן לראות בקיר ההנצחה חוברת ובה שמות הנפלים באזור חיפה ונצרת.

43. פולס, 538; ארמגדון, 104-105.

44. סנדרס, 373; אופייני לנתק בין הדרגים השונים במחנה התורכי היתה העובדה שבעוד סנדרס מגיע לדמשק חשוש והמום מגדול המחקפה האנגלית — ובעוד הוא זקוק לתגבור כוחותיו, מבקשים ממנו להעניק פרסים למנצחי תחרויות סוסים בצבאו: סנדרס, 364.

45. F.G., Weber *Eagles on the Crescent: Germany, Austria, and the Diplomacy of the Turkish Alliance, 1914-1918*, Ithaca/London, 1970, 255.

46. נפילת עכו ב-3 בנובמבר 1840 אילצה את הצבא המצרי לסגת במהירות מסוריה ומארץ-ישראל, שכן בכך נותק הקשר בינו ובין בסיסיו במצרים:

W.P., Hunter *Narrative of the Late Expedition to Syria*, I. London, 1842, 98-100.

הכוח הימי שהופעל בקרבות היה קטן, ועקר משימתו היתה לנטרל אפשרות לסיוע בציר החוף, ולאבטח את פריצת המעברים על נחלי פלג ואלכסנדר: פולס, נספח 714, 23.

## ד"ר יוסי בן ארצי



מורדים, אך הם יהיו קטלניים לגבי כוחות הממשלה אם יאבדו ויפלו בידי המורדים. הרחבתי את הדיון בבעיה זו שמהווה צבא גדול, משום שסבורני שמאזן הכוחות בתוך הארץ הוא אחת הבעיות החיוניות ביותר, הן לגבי היציבות הפוליטית של אותה ארץ והן לגבי הבטחת תיאום הפעולה המלא בין הפעולות האזרחיות והמבצעים הצבאיים בעת המרי. מה שדרוש הוא צבא קטן, מוכתר, ממושמע היטב,

הנופש בכרמל סביב אכסניית "כרמלהיים" (Karmelmissionsheim), שניצבה בקצה הרכס, בין רחוב יפה-נוף ושדרות-הנשיא, בדיוק כאתר בו ניצב כיום מלון "דן פנורמה", שלצורך בנייתו נהרסה האכסניה הנוכחת.

26. פולס, מפה, מול עמ' 533: מעניין שקצין הארטילריה הגרמני אברהרד-סימון, אשר שהה כאן בנופש, לא הזכיר כלל את מיקום התותחים על הכרמל.

27. בן-הלל הכהן, 479; בית-ספר זה עומד היום במקומו, ברחוב הקריו על שם כוכב הארץ באותה מלחמה: רחוב אלנבי, מס' 13.

28. סנדרס, 348.

29. שם, 353.

30. שם, 363.

31. שבויים גרמנים שנחפסו בחיפה, סיפרו לכתבים צבאיים כי ביקשו לעזוב את העיר משנוכחו לדעת כי אין טעם להגן עליה, אך הטורקים הכריזו אותם להישאר ולהלחם עצמם... טיימס, 26.9.1918, עמ' 5.

32. הגירסאות שונות כיחס לקרב ולתוצאותיו: וויול, 213, מזכיר 30 הרוגים ו-200 שבויים; פולס מונה 40 הרוגים ומספר זה של שבויים: טיימס, 24.9.1918, עמ' 8 העריך את השבויים כ-100.

33. סנדרס, 373; דרקסלר, 172-173; כוחות אלה הגיעו לכסוף לראיאה — בבקעת הלבנון.

34. פולס, 534.

35. למעשה היו אלה מכוניות-משא ועליהן מכוניות-יריה, שאורגנו ב"כוח מכוניות-יריה" המוכפף למטה הכללי.

36. וויול, 215, כותב באירוניה על קצין זה, וכן פרסטון, 226-227, המתאר את הקצין נוסע בדולס-רייס פתוחה, כשבחטרומה דגל בריטניה, נכון לקטף את פרי התהילה, ולצידו איש פרשים המיועד לשמש "קצין העיר".

37. שחזור התכנית, על פי מרשם הקרב אצל פולס, מול עמ' 533 ועמ' 535.

38. פולס, 535.

39. תיאור מהלך הקרבות נשען על מקורות בריטיים ואוסטרליים רשמיים: פולס, 534-537; וויול, 214-215; פרסטון, 232-238; דומה שהמפורט ביותר הוא תיאורו של פולס, והוא נראה גם מדויק יותר יחסית לזה של פרסטון. גולט, ההיסטוריון האוסטרלי הרשמי, התלווה אל הכוח הרכוב שנכנס לחיפה, ודווח על כך לטיימס, 9.19.1918, אך ניכר שלא קרא נכון את מפת הקרב ולא הבין את ההתרחשויות, שכן לפי דיווחו נכבשה העיר על-ידי טור מכוניות.

40. בקטע זה מתקרב נחל קטיע לנחל נדר, וקו פרשת המים צר ביותר (200 מ'). בקטע בו עברו הפרשים סלול כיום כביש

על הכוחות הצבאיים-למחצה בתחום המחוז, ושיטת הפיקוד הכפולה הפכה מבצעים משולבים ותיאום פעולה בין פעולות אזרחיות וצבאיות לבעיה שאין לה כמעט פתרון.

תוצאה צדדית נוספת מקיום צבא מזוין באורח קונבנציונלי, היא הפעלת כלי-נשק המיועדים למלחמה קונבנציונלית שאינם יפים למבצעים נגד כוחות גרילה. כמה מכלי-הנשק הללו, כגון תותחים ללא-רתע, הם כמעט חסרי-תועלת נגד

## המשך מעמ' 52

16. תיאורים אלה נמסרו לא רק על-ידי הנזירים. ראה עדותו של קצין רפואה ראשי בחיל המשלוח הגרמני, שסייר בחיפה: Steuber (Dr.) "Jildirim". *Deutsche Streiter auf heiligem Boden*, Oldenburg/Berlin, 1922, (להלן: שטייבר: דרקסלר, 146-145).

17. על פרשה זו: כרמל, 195-194; Die Warte, גל' 24, 14.6.1915, עמ' 187, שהביא את גירסת הגרמנים, והרי הפרשה בעברית: החרות, 4.2.1916, עמ' 2; תמונת הבית ההרוס: 2, 52, 1915, 8, Kolonie und Heimat; חודש קודם לכך ירתה האניה 'אנרי ה-4' על חיפה וניהרדרטהוף — Die Warte, גל' 18, 3.5.1915, עמ' 142.

18. חומר רב על ארגון הקהילה היהודית בעיר וחי' היום-יום בזמן המלחמה: בן-הלל הכהן, מרכזי, 'מלחמת העמים', מהדורה חדשה מצולמת ומעודת 2 כרכים, ירושלים, תשמ"א-תשמ"ה. ר' לפי 'חיפה', אינדקס, וערכים שונים (להלן: בן-הלל הכהן): שטייבר, 98.

19. אברהרד-סימון, 111-110; דרקסלר, 142-143, 146; שטייבר, 98-97. הגרמנים הרגישו בנוח בשל קרבת המתיישבים בני-ארצם, ובשל יכולתם לנהל שיחות בשפה השוואבית עם בני המקום.

20. זוהי, מן הסתם, התרומה העיקרית של חיילים אלה לארץ-ישראל בעת ההיא. תיאור האירוע: דרקסלר, 144.

21. על שהותם של חיילים אוסטרים בחיפה: דרקסלר, 142; חורשת-אורנים זו השתרעה ממערב ומצפון לאכסניית "כרמלהיים" ונקראה — "חורשת הקיסר". ב"כיתר הקיסר" שבפינת החורשה, נהגו הגרמנים לחגוג מדי שנה את יום ביקורו במקום, כיום מוצבת שם האנדרטה לזכר ביקורו, ולידה תוחת המנציח את כיבוש חיפה במלחמת העולם הראשונה. האתר 'המורכב' הזה נחנך ב-1982 בעת ביקור נכדו של הקיסר בחיפה, תודות ליוזמתו של א' כרמל.

22. סנדרס, 313.

23. שם, 345; וויול, 203.

24. בהעדר מקורות המתארים מערך זה, נעשה כאן הניחות על פי תיאורי ההתקפה וזמנות הקרב שמקורן: פולס, מול 533; פרסטון, 237.

25. לקורות שכונת "כרמלהיים", כרמל, 133-134; שכונה זו השתרעה סביב רחוב קלר במרכז-הכרמל, ומשרידיה הכולטים כיום בשטח — הוא 'בית רוטשילד', שהוקם על-ידי הטמפלר פרום עוד ב-1893. האבנגלים-הגרמנים בנו את אזור



ספרים חדשים  
מבית 'המורכח'



ISSN 0464-2147