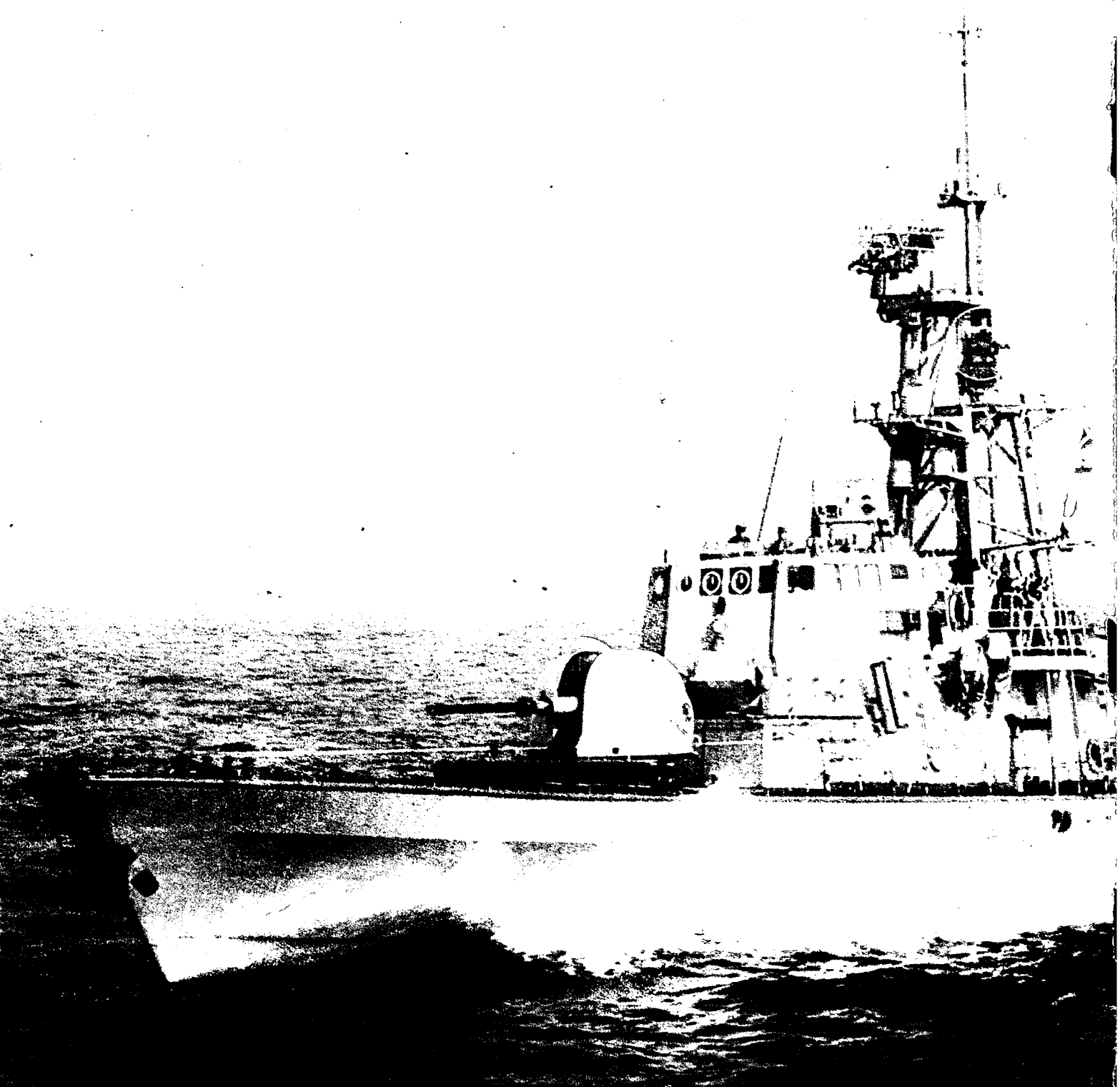


# הד ענר כודת

299, תל-מוטט 1985





# מערכות

299, אלול תשמ"ה  
יולי-אוגוסט 1985  
שנה מ"ו ל"מערכות"

ISSN 0464 — 2147

מפקד ועורך ראשי:  
אל"מ אורי דרומי

העורכת: רס"ן רחל רוז'נסקי

עורך משנה: אביתר בן-צדף

צילום השער: מפקדת חיל הים

עיצוב גראפי ושער: אלי בוימ

עימוד וביצוע: אמיר כהן

איורים: דודו גבע

הדברים המתפרסמים בחוברת הם על דעת הכותבים בלבד. ואינם משקפים בהכרח את עמדת צה"ל.

## מערכות

בית החוצאה של  
צבא חננה לישראל  
סא"ל ישי קורדובה  
רס"ן רפאל יקר  
רס"ן אבי קובר  
סגן זיו בן  
צבי עופר  
עליזה ציגלר

מערכות חיומי: הערך טרז נסים נפתלי

יקשר ואלקטרוניקה: ק עיכה: חזו מור

2 מלחמת יום הכיפורים טעות במאי והפתעה באוקטובר / תא"ל יואל בן-פורת

האם היו המהלכים הצבאיים של המצרים הסורים באפריל-מאי 1973 חלק מתכנית הונאה, או שמא היו מהלך אמת שנרצה ברוגע האחרון בגלל התערבות סובייטית?

10 הזירה הימית של ישראל — הערכה ולקחים / אלוף זאב אלמוג

ההתפתחויות בזירה בכלל ובזירה הימית בפרט, מעמידות את ישראל בפני אתגר רציני מאוד. ניסיונו של חיל הים, מיומנותו ורמת הפיקוד יאפשרו לחיל לעמוד בפני אתגר זה, ובלבד שיוקצו לו המשאבים הדרושים.

19 לחי הסמינות הקטנות / תא"ל אלי רהב

על חיל הים להתמחות בלוחמת שטח באמצעות כלי שיט קטנים כאשר שיתוף הפעולה בינו לבין חיל האוויר יסייע לו לשלוט במרחב הימי. הקטנת כלי השיט והגדלת כמותם יקלו על האחזקה ויגבירו את הכשירות המבצעית של הצי.

26 איגוף ימי במבצע "שלום הגליל" — הנחיתה בחוף האוואלי / אלימ מויק אלדר

תיאור פעולות הנחיתה התובלה שביצע חיל הים במבצע שלום הגליל.

### ממדף הספרים

35 מבצע "שלום הגליל" בראייה סורית / אלוף (מיל') דוד עברי

דיון בספר "הפלישה הישראלית ללבנון" שנכתב ע"י קבוצת אישים סורים בכירים וידועים — בפיקוחו של שר ההגנה הסורי — מוסטפא טלאס, במגמה ללמוד את הראייה הסורית לגבי הבעיה הישראלית הצבאית והפוליטית.

41 התארגנות לפיתוח מערכי לחימה / ד"ר זאב בונן

בפיתוח מערכי לחימה קיים פער ארגוני. במאמר — הצעת דרך לצמצום פער זה ולקיצור ניכר של משך הזמן עד למיצוי היכולת מאמליה חדש.

45 תפקוד יעיל בעת מחסור / רס"ן גרען בריקמה

התמודדות המפקד עם הצורך לפעול בפחות משאבים משהיו לו בעבר היא תופעה חדשה ועל המפקד לדעת להתגבר עליה בתושייה וביזומה.

50 מנחם ספור — הירחפורי של מלחמת העצמאות / ד"ר מרדכי גאור

על פעילותו של מי שהיה חבר ביועדת הנגב, סגן ראש אג"א, ואף עמד בראש הרכש הישראלי באירופה בחלקה השני של מלחמת העצמאות.

58 ספרא וסייפא, במת מערכות לעיון

האמנם אסטרטגיה פאביאנית במלחמת העצמאות? / אלימ מיל' פרופ' יהודה ואלך  
איפה תכנית ד"ר איפה הבריטים? / אלימ א'

# מלחמת יום הכיפורים טעות במאי והפתעה באוקטובר

עובדות חדשות על הפתעת יום הכיפורים

תא"ל יואל בן-פורתי\*

בין התעלומות המביכות בחקר ההפתעה ביום הכיפורים, מהיבט היריב, היא סוגיית מאי 1973. כידוע, היה זה "ל ערוך ונכון להתקפה יזומה של מצרים וסוריה באותו מועד וזו לא התרחשה מסיבה שלא היתה ברורה עד כה די צורכה. מה בעצם התרחש? האם הערכים כלל לא התכוונו לתקוף במאי והרמטכ"ל טעה בהעריכו שיתקפו? האם היו המהלכים הצבאיים של המצרים והסורים באפריל-מאי 1973 חלק מתכנית-על הונאתית, אשר נועדה במתכוון להרדים את עירנותנו ע"י יצירת מצבי "סף מלחמה" שלוש פעמים (סוף 1971, סוף 1972, מאי 1973) ולבסוף לא תקפו אלא באוקטובר? האם היה המהלך הצבאי של מאי בבחינת מהלך סרק אשר מטרתו מדינית? כלומר, ליצור אווירה של נחישות והכנות למלחמה על מנת להשיג אפקט לחץ משכנע על המעצמות לקראת פסגת ברז'נייב ניקסון, שעמדה להתכנס בוואשינגטון ביוני אותה שנה. האם אכן התכוונו המצרים לתקוף במאי ונרתעו ברגע האחרון לאחר שגילו את פעילות צה"ל, והבינו, שכוונתם התגלתה ואבדה ההפתעה? כל אחת מהאפשרויות שמניתי מקובלת אצל אנשים שונים אשר מעורים במאורעות הימים ההם. משיחות עם מספר אלופים (מיל') אשר מילאו תפקידים מרכזיים ב-1973, סבורים רבים שאכן הערכים נרתעו בגלל כוונות "כחול-לבן" אשר ננקטה בצה"ל באפריל 1973.

הסבר זה שהוא בין הנפוצים אצל בני סמכא הוא אך טבעי והגיוני. הנה צה"ל ידע והעריך שמתכוונים לתקוף, ועשה מהלך נגד מבצעי (שגם עלה ממון רב) שהשיג אפקט מרתיע. אני מבקש להעלות אפשרות נוספת, אשר לדעתי, היא הסבירה יותר ונתמכת במסמכים (היא לא קונצפציה, שמצאה לה תימוכין בארכיון אלא להיפך, החומר הארכיוני הוליד את הקונצפציה...). במאי התכוונו המצרים והסורים לתקוף, וברגע האחרון ממש, עצרו את המהלך בגלל התערבות סובייטית אשר מלחמה במועד זה נגדה אינטרס סובייטי חיוני, וסיכנה אותו.

\* מאמר זה נכתב על בסיס עבודת מחקר פנימית, אשר נעשתה יחד עם סרן (מיל') ד"ר א' לויטה, ופורסמה באמ"ן בפברואר 1985. האחריות לכתוב היא על המחבר בלבד.

"כחול-לבן" הוא כינוי שניתן לתכנית המטה הכללי, אשר גובשה בחודשים אפריל-מאי 1973 ונועדה לתת מענה להתקפה מצרית-סורית במאי 1973. במסגרת תכנית זו נעשו מספר פעולות מזוירות בתחום היערכות הכוחות, השלמת מלאי, פעולות הנדסיות וזירו הרכשה. על התכנית הוצא סכום של 60 מיליון לירות (שווה ערך ל-35 מיליון דולר כיום), אשר במנחי תקציב הביטחון של השנים ההן, היו "כסף גדול". ואכן נמתחה ביקורת על הרמטכ"ל ע"י שרים, ושר האוצר במיוחד, על הוצאה כספית זו שהתבררה כמיותרת משחלף מאי, ולא הייתה מלחמה.

"כחול-לבן" הייתה תוצאה של הערכת מצב של הרמטכ"ל על סמך סוגי מידע מסוימים אשר הגיעו אליו גולמיים ישירות, שמהם הבין דרו, שאכן החליטו הסורים והמצרים לתקוף במאי 1973. הערכה זו נתמכה גם ע"י שר הביטחון וע"י כמה מחברי המטה הכללי. לעומת הערכה זו של הרמטכ"ל, עמדה הערכת אמ"ן זהה לזו אשר הייתה אחר-כך בספטמבר 1973, ובתמציתה ניתן לבטא אותה כך: המצרים לא יתקפו, כי אינם יכולים; ומאחר שאינם יכולים, אינם רוצים. סוריה לא תעז לתקוף ללא מצרים והא כהא תליא, והסבירות היא נמוכה מנמוכה. אמ"ן פירש את המהלכים הצבאיים של סוריה ומצרים במאי 1973 כמיועדים ליצור אווירה של מלחמה במגמה להשפיע על פסגת המעצמות ביוני 1973.

חלפו מאי, יוני, יולי, אוגוסט וספטמבר, והערכת אמ"ן, בניגוד להערכת הרמטכ"ל, נמצאה נכונה. לעובדה זאת הייתה השפעה קטלנית וטראגית על אירועי ספטמבר-אוקטובר 1973. הערכה בדבר כוונות אויב לתקוף ידועה בהיסטוריה הצבאית בכלל, ובהיסטוריה של הביון בפרט, כמצבי אי-ודאות מן הקשים ביותר. מהיבט זה נטל על עצמו הרמטכ"ל במאי מידה רבה של העזה אינטלקטואלית. זו לוותה במעשים הכרוכים ב"כזבוז" משאבים יקרים וערערה את שגרת העבודה של צה"ל. והנה נמצא שהרמטכ"ל טעה ואמ"ן צדק. מדרך הטבע אירוע כזה לא חולף ללא פגיעה ביוקרתו של הרמטכ"ל. כתוצאה מכך, כאשר החלו להתגלגל האירועים של סוף ספטמבר — ראשית אוקטובר 1973 היה הרמטכ"ל בעמדה נחותה מראש ביחס להערכת אמ"ן, אשר חזרה ללא שינוי על גרסת ההערכה של מאי. כי הרי מדובר בתחום המומחיות של המודיעין וכאשר הוא צדק במאי הייתה לו נקודת יתרון פסיכולוגית.

יוקרתו של אמ"ן מתוקף "צדקתו" במאי נגד דיעותיהם של רבים וחשובים הרקיעה שחקים. רבים הניחו, שאם צדק במאי והנה לא הייתה מלחמה עד ספטמבר, הוא צודק גם עתה. על כן החולקים על הערכת אמ"ן בסוף ספטמבר 1973 לא חשו קרקע יציבה תחת רגליהם ולא הקשו מספיק קושיות לאמ"ן. אמ"ן, אשר העריכו כתי ביחס למאי נמצאה נכונה בדיעבד, לא השקיע מאמץ בין מאי לספטמבר לברר את סיבת צדקתו. כלומר, האם לא התרחשה המלחמה במאי משום שהמצרים לא רצו, כי לא יכלו, או מסיבה אחרת. התוצאה הייתה שאמ"ן צדק בהערכתו אף כי מהסיבה הלא נכונה, ועובדה זו הייתה שורש פורה ראש ולענה.

להבנת התמונה יש להביא את אירוע "כחול-לבן" כפי שהצטייר בעיני הפיקוד העליון. מטעמים שלא יעניינו את הקורא בחרתי לצטט מספרו של ברטוב "דרו — 40 שנה ועוד 20 יום" קטעים, המתארים היטב את אירועי "כחול-לבן".

נשבותזכור, כי אורל-10 באפריל בתעזה הפשיטה הגדולה לכיירות. את הכותרות ואת דמיונו של הציבור לכד מצצע זה, שעורר השתאות בעולם כולו. אך על-אף שהרמטכ"ל ליווה אישית את ההכנות ואת המבצע כולו, כמסופר למעלה, כבר הייתה דעתו נתונה לידיעות החוזרות בדבר הכנות מצריות לחידוש הלחימה בעתיד הקרוב. סאדאת מבקר בלוב ומכריז על "שלב העימות הכולל". קדאפי מבקר אצל בומדיין באלג'יריה. טייסת של 16 מטוסי "הנטר" עיראקיים — על טייסה — מגיעה ב-7 באפריל למצרים. בעקבות הרכבת האווירית, מועברים ב-10 באפריל למצרים 16 מטוסי המיראז', שמכרו הצרפתים ללוב.

ממקורות כמוסים מגיעות לפתע ידיעות מסוימות מאד, שאינן זוכות לפרסום אף שהן דומות להפליא לכתבה ב"סנדי טיימס" מן ה-8 באפריל: סאדאת החליט לפתוח במלחמה ב-15 במאי. התוכנית — חמש דיוויזיות חי"ר תחצינה את התעלה. הליקופטרים ינחיתו אנשי קומאנדו בעומק סיני ויתקפו את שארם א-שייח'. בעקבות דיוויזיות החי"ר יבואו עוצבות הטנקים. זוהי, בעיקרה, התוכנית שתבוצע בצהרי יום-הכיפורים.

אותו יום — כאשר הכל עדיין נתונים לרישומה של ההצלחה

בכיירות — מתחילה ה"ספירה". אנו עומדים שלושה ימים לפני ערב פסח. החל במחצית אפריל תעסיק האפשרות הזאת — מלחמה שתפתח בה מצרים בהפתעה — את צה"ל ואת ממשלת ישראל. במהלכה יהיו מעלות ומורדות, יהיו דיונים, תכנונים מבצעיים, יינקטו פעולות שונות לחיזוק כושר הלחימה של צה"ל, ובהדרגה תגבר ותנצח הדעה, שהייתה זו אזעקת שוא. במחצית אוגוסט, שבעה שבועות לפני פרוץ מלחמת יום הכיפורים, תבוטל סופית, ורישמית, כוונתו זו לקראת מלחמה מצרית יזומה — שכינוי הצופן שלה "כחול-לבן".\* — — —

### שאלה של סבירות

האם מהלך מלחמתי מצד סאדאת בקיץ '73 אפשרי, ושמא אין זה אלא איום באקדח בלתי טעון? חרף המידע המודיעיני המפורט — הכולל את קוויה העיקריים של תכנית המלחמה המצרית: סדר הכוחות הצולחים, יעדיהם ולוח הזמנים של שני שלבי המתקפה — מתעוררת למן הרגע הראשון שאלת סבירותה של מלחמה יזומה על-ידי מצרים.

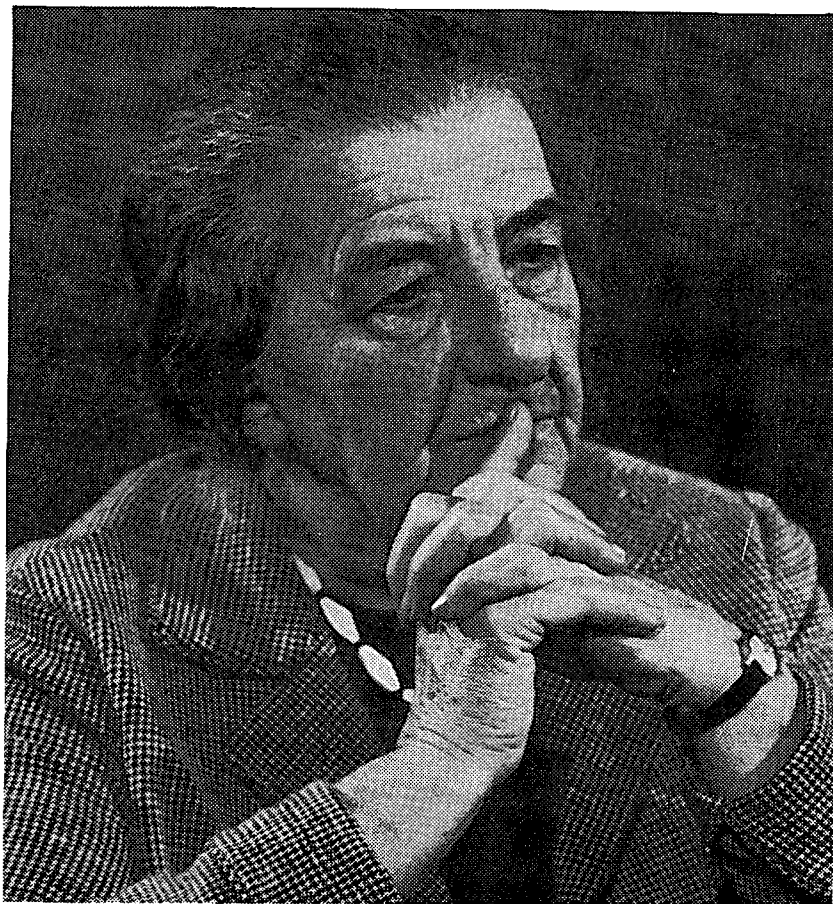
בשאלה זו יתחבטו הרבה בשכר-עות הארוכים, ממחצית אפריל ואילך, אבל שלוש הן הנפשות הממלאות את מרכז הבמה: ראש אמ"ן, הרמטכ"ל ושר הביטחון. סדר הדברים הוא, שכל המידע המודיעיני הגולמי זורם באפיקים שונים לכיוון אחד — ועל סינונו הסופי והפיכתו לסיכומים מרוכזים, הכוללים גם את המידע עצמו וגם את הערכת מהינותו, משמעותו וחשיבותו, מופקדים ראש אמ"ן וחבר עוזריו הבכירים, איש בתחומו\*\*.

כמו בנובמבר 1972, מעריך זעירא גם עכשיו שכל הנתונים המודיעיניים החדשים אין בהם כדי להביאו לשינוי ההערכה הבסיסית — אין להעלות על הדעת, שהמצרים אכן

\* חנוך ברטוב, דרו — 48 שנה ועוד 20 יום, כרך

א' עמ' 240.

\*\* שם, עמ' 241.



גולדה מאיר

טפשים במידה המתגלית מתכניות המלחמה שלהם. חאפז איסמעיל עומד להיפגש, ב־19 במאי, עם קיסינג'ר. ברז'נייב עומד לבקר ביוני באמריקה. יציאה למלחמה רבתי עכשיו פירושה תבוסה צבאית גדולה, ואין כל סיבה לשער, שסאדאת שינה את הערכתו שלו עצמו, שאינו מסוגל לפתוח במלחמה כזאת. מכאן מתבקשת המסקנה: אין סאדאת מבקש אלא ליצור אווירה של איום, כדי להבטיח לערבים עמדת מיקוח נוחה יותר לקראת אותם מפגשים מדיניים שיתקיימו במאי וביוני. \* — — —

### לא בשביל לחלק לכם הגדה של פסח

שלושה ימים לאחר מכן, בערב פסח, מכנס הרמטכ"ל את פורום המטה הכללי ופותח בהערה, כי דיון פתאומי זה נועד "לאו דווקא בשביל לחלק לכם את ההגדה של פסח". זעירא שב ומבסס הערכתו, שלא חל כל שינוי ממשי בעוצמתה של מצרים לעומת שלהי 1972, ואותם מיראזיים לוביים והאנטרים עיראקיים שקיבלה מצרים אין בהם כדי ליצור מאזן כוחות אווירי חדש. הסבירות למלחמה מועטת, אפילו מועטת מאד — אבל היא קיימת. אם מתכוונת מצרים ליצור בעולם הרגשה, שיתכנו מעשי ייאוש ערב הפסגה בושינטון, אסור שיתקבל הרושם שנבהלים, נכנסים לכוננויות, מבקשים מכל העולם לפנות למצרים שלא תעשה מלחמה. תגובת יתר ישראלית תסייע ליצירת אווירת מלחמה, וזו תנוצל על-ידי כל מי שמבקש להפעיל לחצים. \*\* — — —

דברים רבים הנאמרים ונעשים לקראת המלחמה הצפויה מקבלים — בראיה לאחור, מעמדת התצפית שלנו היום, אחרי יום הכיפורים — ממד של טראגדיה אישית ולאומית. החל בחג פסח ובשבור עות הבאים, לא "ישנה" ההנהגה הצבאית והמדינית וחרף ההבדלים

\* שם, עמ' 242.

\*\* שם, עמ' 243.

\*\*\* שם, עמ' 245.

2. פשיטות בעזרת מסוקים לעומק סיני.

3. חידוש מלחמת ההתשה, בהפגזות ארטילריות.

כולן נראו בסבירות נמוכה כדי חמישים אחוזים, או אף פחות מכך, כדי עשרים אחוזים — נראו שתי האפשרויות האחרונות. ואילו צליחה נרחבת הוגדה כסבירה פחות. האפשרויות שתיים ושלוש נראות בלתי סבירות משום שמצד אחד ספק אם תשגנה את המטרה המדינית — לחץ על ניקסון וברז'נייב — ומצד שני תזמנה תגובה ישראלית מאסיבית. \*\*\*\* — — — גם הערכתו הבסיסית של שר הבטחון באותם ימי אפריל היא, שפני הערבים למלחמה, ובוודאי שאינם הולכים בכיוון הפוך — לקראת שלום. שוב אינו כטוח, שכותו של צה"ל מרתיע אותם, ואפשר שהיפוכו של דבר — באין מוצא מדיני, יפתחו באש, ואם לא

בהערכת מידת "הסבירות", הינחה הרמטכ"ל את המטה הכללי לפעול כאילו המלחמה היא ודאית. \*\*\* — — —

במחצית מאי שב ראש אמ"ן ומסכם את הערכת המודיעין. ברמה המדינית איסטרטגית הבין-ערבית נראים סימנים, כגון העברת המטוסים מעיראק ומלוב למצרים, וכך ישנה הערכה על תכנית המלחמה המצרי-רית — אך עדיין אין לכך כל סימוכין בשטח אף שמתייחסים לדבר כבובד ראש ומחפשים את הסימנים הקטנים ביותר להכנות ריאליות — סבירותה של מלחמה כוללת, חציית התעלה על-ידי הצבא המצרי — מוגדרת כ"נמוכה ביותר".

מוצעת הבחנה בין שלוש אפשרויות לחידוש האש, במידה גוברת של סבירות:

1. צליחה גדולה, המחייבת הכנות ממושכות מאד.

יהיו להם השגים צבאיים — הריהם מקווים לתוצאות מדיניות. ואכן באותם ימים אין הערכת הרמטכ"ל וה"קאבינט" נשענת על הנחה, שסבירותה של המלחמה נמוכה מאוד, כי אם על הערכה מפוכחת של משמעות הקיפאון המדיני: התביעה הערבית העיקשת לנסיגת ישראל לקווי ה-5 ביוני, בלי כל פשרה טריטוריאלית, בני-גוד גמור לעמדת ישראל, היא המונחת ביסוד הקיפאון. הגיונו הפנימי של מצב מדיני זה הופך את הסיכוי להתחדשות האש ל"סביר". ואכן, גם ראש הממשלה וגם השרים דיין וגלילי מתייחסים כמלוא הרצינות לאפשרות הזאת. ההנחה, שפריצת המלחמה היא אפשרית — מחייבת כוונות גבוהה של צה"ל, יכולת להלום חזרה והשגת "הכרעה משמעותית" בהתמודדות הצבאית.

ואכן, כבר ב-19 באפריל, בדיון הערכת מצב, קובע הרמטכ"ל, כי בלי כל קשר להערכות הישראליות על מידת סבירותה של הפתיחה באש, יש להתכונן לחמורה בשלש האפשרויות — לכך שתיפתח בר-זמנית, או בדירוג קל, מלחמה כוללת מצד מצרים וסוריה — נסיון של צליחה בתעלה ותקיפה ברמת הגולן. זו האפשרות שלק-ראתה ייעשו בצה"ל כל ההכנות.\*

— — —  
המצעד הצבאי מחייב ריכוז מספר ניכר של אנשי צבא וכן שריון וציוד צבאי אחר בסביבות ירושלים ועלול לשבש את ההיערכות לשלב הפתיחה של המלחמה אם תבוא. "יש מצעד", קובע דרו. "על המצעד לא נוותר". תהיה כוונות גבוהה מן הרגיל — את מערך השריון בסיני יתגברו עד ל-300 טנקים, ואת מערך השריון בצפון ל-200. תהיה שורה שלימה של פעולות נוספות — עוצבת שריון תרד לאימונים בסיני, יכינו ציוד לצליחה, אבל לא יגויסו מילואים.\*\*

### יחסי המעצמות

מאחר שהמאמר הזה מתבסס על הנחה שהתערבות ברה"מ גרמה לעצירת מהלך

המלחמה במאי זמן קצר לפני מועד הפתיחה, יש צורך לסקור את יחסי המעצמות, ועניין המזה"ת בתוך זה, בשנה שקדמה למלחמה.

לאחר חצי יובל שנים של מלחמה קרה, בתוך זה 15 שנות גישושים ולאחר שלוש שנים של מו"מ אינטנסיבי בהל-סינקי, הגיעו ארה"ב וברה"מ לפריצת דרך משמעותית ביחסים הבין-גושיים, כאשר במאי 1972 נחתמו במוסקוה ע"י ניקסון וברז'נייב שורה של הסכמים, שהחשוב בהם — הסכם להגבלת החימוש הגרעיני הידוע בקיצור SALT. זה היה אירוע רב חשיבות, אשר סימל את ראשיתה של תקופה חדשה, שכתתה ההפשרה — הדטאנט. הסכם זה ספק אם היה מתאפשר אילולא הגיעו שתי המעצמות לדרגת היוקקות הדרית גבוהה מאוד, וזאת מעבר לסיבות הקבועות של מיתון החיכוך כדי למנוע עימות גרעיני גלובאלי. הענקים המתגוששים הגיעו ל"לפיתת גרון" ועתה נזקקו באופן דחוף להרפיה. ברה"מ השיגה נקודת מנוף באיסטרטגיה של "המלחמות בידי שליח" בהביאה את ארה"ב להתשה רבתי חברתית, פוליטית וכלכלית, במל-חמת הדמים תרתי משמע בוויטנאם. ואילו ארה"ב השיגה נקודת יתרון חשובה, ע"י תמרון האיגוף המזהיר של המדינאות האמריקנית בדמות היחסים עם סין העמ-מית. המהלך הסיני עורר את חרדתם העמוקה של שליטי ברה"מ בעצם התרחשותו, ובעיקר באיום הפוטנציאלי שבו — חשש שהסינים יסתיעו בטכנולו-גיה וחימוש אמריקניים, ויביאו לערעור מוחלט של המאזן העולמי.

בהסכמי מוסקוה השיגה ארה"ב את רוב מטרותיה: הסדר בעיית ברלין, צמצום החימוש הגרעיני והעיקר כרטיס פתוח להשלמה מוצלחת של השיחות על ההסדר בוויטנאם והיחלצות מהמלחמה.

לעומת זאת, ברה"מ נשארה עם הדיל-מה הסינית, והייתה זקוקה לחסדי אמריקה להחזיק את היחסים במישור ההידברות לכל יגלשו לעבר מדיניות אקטיווית, שתביא לחיזוק המשמעותי של סין. יחד עם זה פירשו כנראה הסובייטים את הסכמי מוסקוה כדרגת ויתור גדולה יותר מצדם והליכה לקראת ארה"ב, ועל כן ציפו לתמורה מתאימה בתחום הכלכלי-מסחרי.

### לקראת פסגת יוני 1973

עד היום רבים מטילים ספק בכנותה של ברה"מ ובכוונותה לקיים את הסכם SALT כרוחו וכלשונו. דבר אחד מוסכם שרוסיה הסובייטית, אשר הייתה מוכנה לפסק זמן

כמאבק הבין-גושי, שאפה לתקופת התאור-ששות כלכלית, דבר שנעשה צורך חיוני יותר ויותר של החברה הסובייטית. הפניית עיקר המאמץ של המשק הלאומי לחימוש ולסיוע למדינות העולם השלישי (צבאי ברובו ותעשייתי במיעוט) בצד חוסר היעילות המשוע של המשק הסובייטי, איימו להנציח את הפיגור בכלכלת הצריכה האזרחית כאשר הפער ברמת חיי אזרחיה ביחס למערב הולך ומתרחב.

לסובייטים היו ציפיות להיחלץ מהמ-צוקה גם בעזרת משאבי כסף וטכנולוגיה אמריקניים. הם ביקשו לחדש את מעמד "האומה המועדפת ביותר" בסחרה עם ארה"ב, מעמד לו זכו בעת מלחמת העולם השנייה ואתו אבדו בראשית שנות המלחמה הקרה. הם ציפו לזכות באשראי ל-25 שנה ברכית של שני אחוזים לשנה, דהיינו מתנה ראויה להתכבד. ואכן בעת פסגת ואשינגטון ביוני 1973 נקב ברז'נייב בסכום של 20 מיליארד דולר סחורות שאותן התכוונו הסובייטים לרכוש בארה"ב. בנוסף ציפו הסובייטים שי-חררו להם טכנולוגיה מתקדמת בתחום המיקרואלקטרוניקה והמחשבים. הם ביקשו לרכוש ציוד מכני כבד למפעלי בינוי וסלילה; שחברת "פורד" תקים מפעל לייצור מכונות; שותפות יזמים אמריקנים בפיתוח שדות הגז בסיביר ועוד כהנה וכהנה. זאת לחיי שעה, לחיי עולם בקשו ככל מחיר למנוע התקרבות נוספת בין סין לארה"ב. על רקע זה התברר לסוב-ייטים אי שם באביב 1973, שלקוחותיהם — הסורים והמצרים — מתכוונים לפתוח במלחמה במאי, חודש לפני הפסגה.

סאדאת, אשר נואש מהשגת הסדר מדיני באמצעות המעצמות, ראה בדטאנט סכנה ממשית: הוא יוריד את הסכסוך לדרגת הסעיפים הנמוכים בסדר היום הבין-לאומי. על כן הוא ראה בפסגת ואשינגטון את העיתוי המוצלח ביותר לתסריט האסטרטגי שלו. מלחמה במאי בעלת מטרות צבאיות מוגבלות תהיה התפאורה ההולמת ביותר לפסגה. כאשר זו תתכנס זמן קצר לאחר הפסקת הלחימה יצטרפו המעצמות בליח ברירה לטפל בבעיה בקדימות ראשונה ויוכרחו לגלגל פתרון מדיני.

מלחמה במאי הייתה, כנראה, רעיון בלתי נסבל בעיני הסובייטים. שום דבר טוב לא יכול היה לצמוח להם ממנה. הייתה להם הברירה לבחור בין אסון לקטסטרופה... אם תסתיים המלחמה במפלה ערבית נוסח ששת הימים, יכול הדבר להמיט שואה על מעמדם במזה"ת וגם להביא את ברז'נייב ביוני לארה"ב אם

\* שם, עמ' 247.  
\*\* שם, עמ' 248.

לא קצוץ כנפיים לפחות מרוט נוצות. לעומת זאת, מלחמה ערבית מוצלחת במאי, שבה נפגעים אינטרס אמריקני ובעל-ברית של ארה"ב, גם זה גובל באסון אם לא למעלה מזה. לבוא ביוני לווא-שינגטון עם סל דרישות וקניות נכבד (סין, אשראי, טכנולוגיה, הסכמי סחר) אחרי מלחמה ערבית מוצלחת לא מתיישב עם השכל הישר.

דוברינין וגרומיקו היו מעורים היטב בנעשה בארה"ב (שניהם היו אדריכלי המדיניות הבינ-גושית מזה 20 שנה). יש להניח, שהם הבינו, שאם תהיה מלחמה ערבית מוצלחת במאי לא תהיה פסגה כלל ביוני; ואם כן תהיה, "תכלית" לא תהיה. לא הסכמים כלכליים טכנולוגיים ולא התחשבות אמריקנית "בטראומה הסינית" של הסובייטים.

מה עוד ומלחמה במזה"ת, שברה"מ לא מנעה, לא מתיישבת כלל עם רוח הדטאנט שנה בדיוק אחרי חתימת הסכמי מוסקווה, היא רק תיצק שמן על מדורת הספקנים בארה"ב מקרב השמרנים והנציים אשר מעולם לא התלהבו מ-SALT, והמשיכו להטיל ספקות במניעי הסובייטים ובכנותם. על כן מלחמה לפני הפסגה לא רק שלא תועיל לברה"מ אדרבא היא תסכן אינטרס סובייטי חיוני ואנוכי ממדרגה עליונה. כך, יש לשער, הייתה הערכת המצב של הסובייטים; ועל כן חזקה עליהם שעשו הכל אשר לאל ידם שמלחמה זו לא תתרחש חודש לפני הפסגה.

האם יש בכוחה של מעצמה מסוגה של ברה"מ למנוע מלקוחותיה לצאת למלחמה כאשר זו מתנגשת באינטרס שלה עצמה? אני משאיר זאת לדמיון הקורא. גם אם בימים ההם הייתה השפעתה על מצרים של סאדאת מוגבלת יחסית, לא כך על אסד של סוריה. והלא אלה בעניין המלחמה היו כרוכים יחד ודי היה לכופף ידו של האחד שגם השני ילך בתלם. יש להניח, שסוריה ומצרים לא יכלו לעמוד בפני הלחץ וההפצרות, שלא "לקלקל" לבעל הבית. הם יכלו להתנחם שמא תשיג הפסגה תזוזה כלשהי; ומכל מקום יהיה קשה לסובייטים לדחות אותם בקש אם וכאשר לא יקדמו עניינם בוועידת הפסגה. סאדאת ואסד היו נבונים די צורכם לא להמרות פיה של מעצמה, אשר מניעה את כל גלגלי המלחמה ומחזיקה באבק השריפה.

מה שקסינג'ר מכנה "הדיבוק הסיני" תפס מקום מרכזי בשיחות ברז'נייב — ניקסון. ברז'נייב דיבר על הסינים בסגנון עוז ומעליב, על האופי הבוגדני של מאו ועל חוסר שפיותו, ולא הסתפק ב"בטלנות

של בית מדרש" אלא אף ניסה לגייס את ניקסון לעסקה.

הוא הציע הליך סודי של חילופי השקפות על סין. תוך עשר שנים, אמר, תגיע יכולתה הגרעינית של סין לזו של ברה"מ ב-1973. לסובייטים אין התנגדות ליחסים בין ארה"ב לסין, "אך הסכם צבאי זה כבר עניין אחר". "עמי העולם יאבדו את האמון בנו". לברה"מ אין כוונה לתקוף את סין, אך הסכם צבאי בין סין לארה"ב יכול רק לסבך את העניין.

אחרי דברים "חגיגיים" אלה לניקסון שוחח גרומיקו שנית עם קסינג'ר "דברי חולין" כדי לוודא, שאכן המסר של מנהיגו הובן היטב, ואמר: "כל הסכם צבאי בין ארה"ב לסין יוביל למלחמה".

### המזרח התיכון בשתי ועידות הפסגה

— מוסקווה 1972 וואשינגטון 1973 ארה"ב הייתה עקבית במדיניותה שלא לראות בסובייטים צד להסדר במזה"ת מתוך גישה עיקשת — ונכונה, מבחינתה — שאין להשלים עם השגי הסובייטים באזור וכי שום עמדה לא אבודה — לא מצרים, לא עיראק ואף לא סוריה.

ארה"ב העריכה מאז מלחמת ששת הימים וכישלון מלחמת ההתשה, והערכה זו גברה בעקבות הדטאנט, שקלפיה טובים יותר. עתה ניתן היה להניח, שברה"מ תנהג ריסון עצמי במדיניותה הגלובאלית. על כן סברו, שניתן יהיה לבלום אפשרות מלחמה. האמריקנים, אשר יצרו ערוץ הידברות חשאי עם סאדאת כבר ב-1971, התכוונו והתכוונו לפתוח אחרי הבחירות לכנסת באוקטובר 1973 ביזמה מדינית רבתי כדי לקדם הסדר עם מצרים לפחות. זו הייתה, כנראה, אמביציה של קסינג'ר, עטור ההצלחה בשלושה פרויקטים גדולים: סין, וייטנאם והדטאנט — להשיג הבקעה מדינית גם באזורנו.

הסובייטים נקלעו למצב מסובך של אינטרסים סותרים. איך לקצור את פירות הדטאנט בתחומים החיוניים להם (סין, אשראי וטכנולוגיה) וגם לספק את רצונות הערבים. לאחר כישלון ההתשה, שנתמכה בגייסות סובייטיות (טק"א ומטוסים) ולאחר גירוש הסובייטים ב-1972 ממצ"רים התחוור לרוסים שבהעדר הסדר מדיני, אשר יספק את הערבים, לא יוכלו לאורך ימים למנוע מבעדם לצאת למלחמה מבלי להסתכן באבדן מעמדם ובאפשרות

"עריקה" של בני חסותם כולם, ומצרים במיוחד. יש לציין, שמעולם גם לא נתנו אמון רב ביכולתם של הערבים להשיג הישגים בשדה הקרב וגם האפשרות של כישלון במלחמה הדריכה מנוחתם.

בשתי ועידות הפסגה — במוסקווה ובוואשינגטון — ובשתי פגישות ההכנה שקדמו להן העלו הסובייטים את עניין דחיפות פתרון הסכסוך וכמובן הציגו את העמדות הערביות של נסיגה מלאה תמורת אי לוחמה. ארה"ב דחתה עמדות אלה על הסף כיוון שלא הייתה מעוניינת כלל בפטרונות סובייטית על ההסדר. בתארו את שיחות ההכנה לפסגה, שהיו במוס-קווה במאי 1973, כותב קסינג'ר: "ברז'נייב עורר את סכנת המלחמה, ורמז על הקושי ההולך וגובר לבלום את בעלי בריתו הערבים". הוא ציטט את ברז'נייב: "אתם, האמריקנים, כוונים על מצב עניינים, שעלול לא להתמיד. אי אפשר, שלא לנקוט במספר צעדים. אחרת, אני והנשיא ניקסון עלולים למצוא עצמנו במצב בלתי נסבל, אחרי הכל שום דבר בעולם לא נצחי, כך גם היתרון הצבאי ממנו נהנית ישראל איננו נצחי". כאשר ראו הסובייטים שאין סיכוי להזיז את האמריקנים לפתרון משותף לסכסוך גם לא העלו את הנושא בסדר היום של פסגת ואשינגטון. יתרה מזו, גרומיקו לחץ לא להכליל בהודעה המשותפת המסכמת סעיף על המזה"ת מתוך חשש לתגובה נועמת מצד הערבים, אשר כבר אחר פסגת מוסקווה טענו, ש"מכרו" אותם. גרומיקו אף פירש את גירוש הסובייטים כתגמול של סאדאת על בגידה זו.

וכאן עלינו לתאר אירוע דרמטי חסר תקדים אשר התרחש בפסגה של 1973, בשלבה הסופי, שהתקיים בביתו של ניקסון בסאן קלמנטה. אירוע זה שופך אור על מה שהתרחש מאחורי הקלעים ועל "כאבי הבטן" הערביים של ברז'נייב. הוא ידע היטב על מצב הנחישות וההכנות של סוריה ומצרים לצאת למלחמה עוד במאי 1973. והנה בקושי הצליח לעצור בעדן, וכנראה גם הבטיח הבטחות שונות ובלבד שיתאפקו. והנה הפסגה הסתיימה, והוא לא גילה שמץ מצפונות לבו לאמריקנים על העלול להתרחש בקרוב במזה"ת. ואם תהיה מלחמה, אזי תאבד שארית אמינותם של הסובייטים, אשר לא שיתפו את האמריקנים בסוד הגדול.

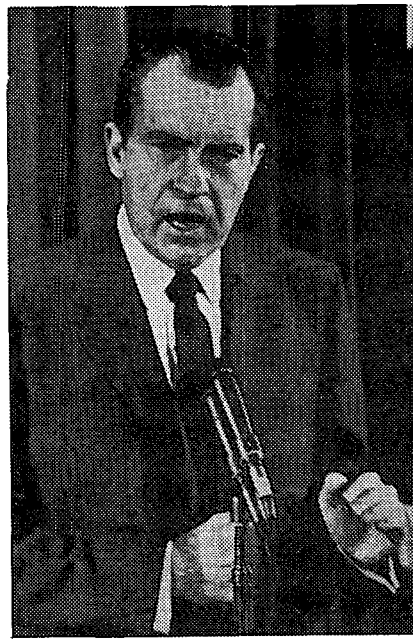
לאחר הסיום הפורמלי של השיחות בארוחת ערב באווירה משפחתית בבית

\* H. Kissinger, Years of Upheaval, p. 295.

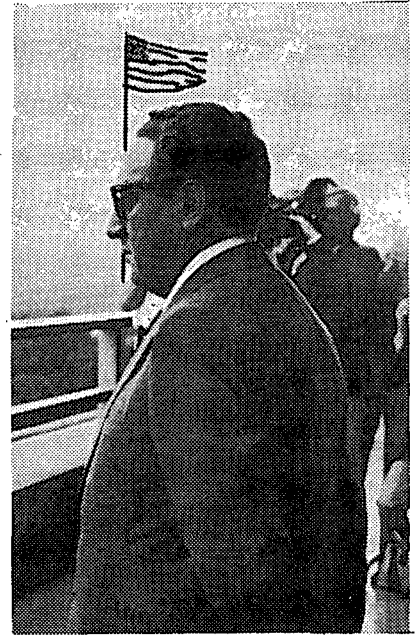
\*\* ibid, p. 296.



האלוף אלי זעירא – הטעות של אמ"ן היתה דווקא במאי



ריצ'רד ניקסון, הנשיא – ברה"מ וארה"ב הגיעו ב-1972 להזדקקות הדדית גבוהה



הנרי קיסינג'ר, מזכיר המדינה

תיו, שלא הייתה לו כל כוונה לתקוף במאי אלא שמהלכיו אז היו חלק מתכנית ההונאה. שאזלי, אשר ספרו מתאפיין בדיוקים וגישה עניינית, מדלג על תקופת מאי. בספרו כלולים פרקי יומן ולמרכבה הפלא ימי אפריל – מאי 1973 לא נזכרים כלל.

ברור שאין מנהיג מצרי, בין אם הוא איש צבא או איש מדינה, יכול להודות בפומבי כי חופש הפעולה המצרי היה מוגבל וכפוף לרצונותיה של מעצמה. כל מדינה, ועל אחת כמה מצרים, שתמיד גילתה רגישות לעניין ריבונותה, לא תודה במעשה או מחדל, המטיל דופי בריבונותה. אך לשקר אין כידוע רגליים. בעבודת מחקר על "מלחמת יום הכיפורים בעיני הערבים" של שמואל ברי\*\* מצוי כנראה המפתח. "באחת הסתירות הנדירות בגר-טות שונות של סאדאת סיפר הנשיא המצרי לעיתונאי מוסא צברי\*\* כי התכוון לפתוח במלחמה במאי אך ועידת הפסגה האמריקנית – סובייטית יצרה תנאים מדיניים בלתי הולמים", סוף ציטוט. סתם ולא פירש. מה זה תנאים מדיניים "בלתי הולמים", הרי העיתוי של מאי הלם היטב את התסריט האסטרטגי של סאדאת. כאן, לדעתי, טמון ההסבר, זה לא "הלם" את

\* ibid, p. 297.

\*\* ש" בר, עבודה לתואר מוסמך באוניברסיטת ת"א.  
\*\*\* צברי מוסא, מסמכי מלחמת אוקטובר, עמ' 24.

כסרח עורף לוועידה לאחר תום הדיבורים והטקסים? אפשר רק לשער השערות. האם באמת האמין, שאיום זה יזיז את האמריקנים? יתכן שראה בדבריו חלק מהאליבי שהחל לבנות עוד בשיחותיו עם קיסינג'ר חודש קודם במוסקוה, שמטרתו הייתה שכאשר תפרוץ מלחמה, יוכל לומר לאמריקנים: אמרנו לכם...

כך גם אפשר להבין את הפינוי של משפחות הסובייטים מסוריה ומצרים בארבע באוקטובר, אשר הסובייטים לא "השתגעו" להסתירו ועוד אי אלה דברים, שלא ניתן לכתוב עליהם. יתכן שזה היה מאמץ להציל את הדטאנט, או את שאר-יותיו, בבחינת אליבי כלפי האמריקנים, אשר צפוי היה, וכך הווה, שלא יקבלו את מלחמת יוה"כ כמתישבת עם הדטאנט לא ברוחו ולא בלשונו.

בנתחו את הפתעת יוה"כ, קיסינג'ר אומר בגילוי לב ראוי להערכה, שאכן הם לא ירדו לסוף דעתם של הסובייטים בשרשרת הארוכה של רמיזות עבות, שאם לא תהיה תזוזה בקיפאון, לא יוכלו לעצור את הערבים.

### מה אומרים המצרים על מאי 1973?

בשלושה ספרים: זיכרונות סאדאת, ספרו של הייכל וספרו של הרמטכ"ל שאזלי אין תימוכין לחיזה המועלית כאן. סאדאת, אשר מעולם לא חשדתי בו כי נשוי נישור-אים קתוליים עם האמת, אומר בזיכרונות-

ניקסון נפרד ברוז'נייב מעל מארחו, וניק-סון עלה על יצועו. בשעה עשר בלילה צלצל הטלפון בחדרו של קיסינג'ר, ונאמר לו, שכרוז'נייב מבקש פגישה דחופה עם הנשיא ניקסון. האמריקנים נדהמו מה-בקשה, שאין לה תקדים לא בפרוטוקול ולא בנוהג המפגשים מסוג זה. הם נעתרו כמובן לפגישה מאולתרת של אחר סיום הכל. ברבע לאחת-עשרה בא ברוז'נייב לביתו של ניקסון (לאחר שניעור משנתו), ופתח במונולוג על המזה"ת, וכדברי קיסינג'ר "הציע את ההצעה החשובה ביותר אשר בכל הביקור"\*. לאמור: על ארה"ב וברה"מ להגיע להסכמה בדבר הסדר במזה"ת המבוסס על נסיגה מגבר-לות 1967 תמורת סיום מצב הלוחמה, אך לא שלום. להסדר תהיה ערובה של המעצמות. הוא הציע זאת כעסקה סודית ורק האנשים הנוכחים בחדר ידעו עליה. הוא לא רוצה בהכרזות פומביות. כלומר הסכם כפוי. "אם אין בהירות ביחס לעק-רונות, יהיו לנו קשיים למנוע התלקחות. ללא הסכם על עקרונות כלליים, אין אני רואה איך נוכל לפעול. אני מתנגד באופן מוחלט לחידוש הלחימה, אך ללא עקרו-נות מוסכמים אין אנו יכולים לעשות זאת" – דברי ברוז'נייב.

יצא המרצע מהשק. מדוע עשה ברוז'נייב מעשה חסר תקדים זה בשעת לילה מאוחרת לאחר שהעיר משנתו את מארחו





שר הביטחון, משה דיין



הרמטכ"ל, רא"ל דוד אלעזר. הערכה מוטעית במאי 1973

מאי לאוקטובר עמדו לרשות אמ"ן ארבעה חודשים ומידע חשוב לתקן טעותו.

אם התיבה מודיעין עומדת כנגד "ידוע" ובין כנגד "הבנה", הרי שאמ"ן ידע הכל אשר צריך ואפשר לדעת אך ספק אם הבין מספיק. בין ינואר לאוקטובר 1973 נקלע אמ"ן לדהיפאסאז' מלא ביחס למציאות, והתמונה שראה והציג לא תאמה כלל למתרחש; לא במישור הערבי ולא בין הערבים לבין ברית המועצות ולא בין זו לבין האמריקנים, למרות שהמידע אפשר לראות תמונה נכונה.

בשנת 1973 מלכד אמ"ן את מחשבתו כמעט ללא סיכוי להיחלץ ממנה. אילו גם הוא העריך במאי כפי שסברו הרמטכ"ל ושר הביטחון, וכפי שצריך היה להעריך על פי המידע, שאמנם מלחמה בפנינו לאלתר, והיה "טועה" בהערכתו כאשר באו יוני וספטמבר והמלחמה לא התרחשה, היה סיכוי שיחפש אחר הסיבות לטעותו. ואז אין כמעט ספק, שהיה מוצא את הסיבה — כי המידע שעמד לרשותו בחודשים מאי-אוגוסט הבהיר היטב את הסיבות לאי התרחשות המלחמה ודחייתה. אך יש כאן קושי אנושי: כאשר אתה מעריך שבמאי לא תהיה מלחמה, כי אין לאויב יכולת ועל כן אין כוונות, אין אתה מחפש מדוע לא התרחש דבר, אשר הערכת, כי לא יכול להתרחש.

את ההכנות של המצרים והסורים באפריל שהיו אינטנסיביות מאוד ובהי-רות מאוד הסביר אמ"ן כ"הצגה"; כלומר, יצירת "אווירה" של מלחמה על מנת להבהיל את מתכנסי הפסגה. והנה חלפה הפסגה וחלף הקיץ ומלחמה אין. והנה

הערבית. יתכן ששאבו נחמה מהאליבי שיצרו בלחצם על ארה"ב להסדר בין-מעצמתי במזה"ת והאמינו, או רצו להא-מין, שאמינותם תינצל כאשר רמזו ואף אמרו כה הרבה פעמים, ש"לא ניתן לעצור את הערבים".

אין להניח, שהם עודדו את הערבים לתקוף באוקטובר. הדבר לא היה נחוץ להם במועד זה — גם בהקשר לרטאנט וגם מתוך חרדה מפני תבוסה בשדה הקרב, שאין לדעת מי ירוויח ממנה ומי יפסיד (כפי שהוכיח הדיוידנד, שבו זכתה ארה"ב על הצלת הארמיה 3). מאידך גיסא, אני מניח, שהם היו ערים לסכנה שאם ימשיכו לבלום את הערבים, עלולים אלה, ובעיקר המצרים להחליף את הסו-סים. מעצמות לא יגידו ללקוחותיהן "לך למלחמה". הן יאמרו "אל תלך" (ולא רק בדיבורים) כאשר אין זה תואם אינטרס שלהן. כאשר אין אומרים "אל תלך" פירוש הדבר "זה עניינך". כנראה, שכפות המאזניים בימי יולי-ספטמבר בין הסיכו-נים של אבדן פירות הדטאנט לבין אבדן הערבים — נטו לטובת האחרונים ומש-הוסרו בלמי אפריל 1973, יצאה בספ-טמבר המלחמה לדרך.

### הערכות אמ"ן — אנטומיה של טעויות

עד כה סברנו, שאמ"ן טעה בהערכתו רק בספטמבר-אוקטובר, וצדק במאי כאשר הרמטכ"ל כביכול טעה. הנה מתברר שמוקד הטעות של אמ"ן הוא דווקא במאי, והטעות של אוקטובר רק נגזרת ממנו. החידוש במחקר זה הוא בכך שבין

האינטרס הסובייטי. ועל כן כל ההתקש-טות בנוצות ההונאה בשקר יסודם. ובכלל כל עניין ההונאה עוד מחכה למחקר יסודי, כי ספק רב אם הערבים ייחסו לו בשלב התכנון את אותו אפקט אשר קיבל בפועל. עשו מאמץ הונאתי ראוי להערכה, אך לא נתנו בו אמון וכיטחון ביעילותו וציפיותיהם להפתעה לא היו רבות. כך מתברר מדברי שאולי. ברור, שאנו הפתענו את המצרים ביחס לשיעור ההפתעה ממנו נהנו.

### אחרי פסגת יוני 1973

הסובייטים לא ראו בפסגת ואשינגטון הצלחה אם כי נשמר ערוץ ההידברות עם ארה"ב ואף נקבעה פסגת גומלין במוס-קווה למאי 1974. לסובייטים היו הישגים קלים. הם לא הצליחו לגרור את ארה"ב להידברות והסכמות על סין אם כי זכו להרגעות מצד ניקסון באומרו, שאין לארה"ב כוונה להגיע להסכמים צבאיים עמה. גם בתחום הכלכלי כמעט לא הושג דבר. הסנאטור ג'קסון הכשיל ביתיים בסנאט את עניין האנקה המועדפת ביותר. ובכלל שנה אחרי הסכמי מוסקווה היו לא מעט "מחשבות שניות" בדעת הקהל בארה"ב ובקונגרס. על ההסכמים ניתכה ביקורת קולנית על-ידי קבוצת נצים רבת-השפעה מקרב גנרלים, אדמירלים בדימוס וחברי קונגרס, שהייתה להם השפעה ניכרת בחלק מדעת הקהל האמריקנית. אך יותר מכל עמד לסובייטים לרועץ מצבו האישי של הנשיא ניקסון, אשר חופש הפעולה שלו וכושר ההחלטה נפגמו מאד בעטייה של פצת ואטרגייט, שבה החל כבר לשקוע. נחתמו אמנם מספר הסכמים חסרי משמעות (סחר, תחבורה, חקלאות, אוקיאנוגרפיה), אך כלום בנושאים הגדו-לים בתחום הכלכלי-טכנולוגי. גם נחתם הסכם למניעת מלחמה גרעינית, מסמך בעל ערך הצהרתי במהותו.

יש לשער שבשוכם מהפסגה עשו מנהיגי ברה"מ הערכה מחדש של מערכת היחסים הדו-צדדיים והשפעתה על מדיני-יותם במזה"ת ובעיקר בעניין רצון המלח-מה של הערבים. מאחר שלא הייתה הסכמה על המזה"ת עם ארה"ב במסגרת הדטאנט יכלו פורמלית להניח, שאין הם מחויבים למנוע מלחמה באזור בכל מחיר. לערבים הם לא סיפקו כל סחורה מדינית בכיוון הסדר מתוך מגעיהם עם ארה"ב בשתי ועידות הפסגה, ולאחר שעצרו בהם מלהילחם במאי לא היה להם כנראה יותר כוח לעמוד בפני לחציהם. הראיה שאחרי הפסגה עוד סיפקו פריטי חימוש משמער-תיים, אשר הגבירו את האופציה הצבאית

אמ"ן צדק. ולא סתם צדק. קברניטי נמצאו טועים וכל "כחול-לבן" התגלה כבזבז גדול.

אמ"ן כישף עצמו בקסמי חכמת מאי והצליח אף להרדים את החולקים עליו עד כי החליש את כוח עמידתם בעת הגל השני של "סבירות נמוכה" בספטמבר – אוקטובר. (בסה"כ הייתה זו חזרה על תקליט מאי ללא כל חידושים). אין אני יודע בוודאות מה קרה לבעלי ההערכה של כן מלחמה במאי. יתכן שהם ראו ב"כחול-לבן" מעשה שהרתיע בשעתו את הערבים מלתקוף. אם ניהוש זה נכון, נשאלת השאלה מדוע לא חזרו על גרסה נוספת נוסח "כחול-לבן" בספטמבר – ראשית אוקטובר (פרט לחטיבה 7 לרמה"ג). אם לשפוט את התבטאויותיו של שר הבטחון ביולי 1973 (עשר שנות קיפאון), אני יכול להניח, שתסכולי ה"טעות" במאי השפיעו כאן לא מעט.

מהיבט המודיעין ביחס למצרים ו-סוריה, כל שנת 1973 ועד לפרוץ המלחמה היא שנה של טעות מתמשכת אחת. האם הייתה מחויבת המציאות? התשובה לא פשוטה. בציניות אפשר להשיב – כן. כי הרי עובדה שכך קרה. ואין לך בחיים דבר מציאותי יותר מהמציאות... אך יש גם תשובה אחרת. זה קרה בגלל סטיית תקן מסוכנת, שרווחה בעבודת אמ"ן מקדמת דנא וזו רק גברה ב-1972. סטייה זו נוגעת לתפיסת מהות המידע המודיעיני. אמ"ן נקלע לעיוורון צבעים מסוכן כאשר במקום לראות את כל צבעי הקשת ראה רק את הצבעים החביבים עליו. מה שמכונה בטעות הקונצפציה, והוא למעשה דוגמה (קונצפציה מושג לגיטימי – כלי חשיבה מודיעיני שאי-אפשר בלעדיו) יצרה מסגרת, שדרכה עבר רק המידע, אשר תאם את הדוגמה. כל שאר המידע הסותר, גם באפריל – מאי וגם בספטמבר – אוקטובר, יהיו אשר יהיו אמינותו, עצמת עוב-דחיותו והקשרו לאירועים, לא עבר במסגרת. יש והוא לא נותח; ואם נותח, לא הוכן ויש שאפילו נגנז. וזה בבחינת חטא קדמון בתפיסת המהות המודיעינית, שהיא מהות של מידע, לעומת ההערכה, שהיא מהות סינטטית, אשר תפקידה רק להוסיף על המידע ולא לגרוע ממנו. בחודשים מרס-אפריל 1973 ידע אמ"ן על:

(א) הנחישות להילחם.

(ב) תכניות המלחמה, היעדים האסטרטגיים והאופרטיביים (מרביתם ברמה"ג ומזעריים בתעלה).

(ג) ההכנות בשטח. ריכוז הכוחות והלוגיסטיקה.

(ד) יום היע.

כאשר חלף מאי, יכול היה אמ"ן לדעת מדוע לא הייתה מלחמה. כאשר חלפה הפסגה יכול היה אמ"ן לדעת, שהתנגדות הסובייטים למלחמה במאי איננה עוד, או שאין לה יותר אותו תוקף. בין סיום הפסגה בינוי למועד המלחמה היה גל הספקת נשק נוסף למצרים ולסוריה. באו טיילי הסקאד, ציוד גישור, תוספת טק"א ועוד כמה דברים. והחשוב – לא היה מידע על לחץ סובייטי להימנע ממלחמה. ההערכה המודיעינית היא תרגיל מח-שבתי, המחייב כיוול מתמיד. המידע הוא אביזר הכיוול העיקרי, והבחינה של ההער-כה לאחור – אביזר נוסף. עליך לבדוק את ההערכות גם אם הן נמצאו נכונות, ועל אחת כמה וכמה כאשר נמצאו מוט-עות. על כן, אילו אי-ישם ביולי – אוגוסט קראו באמ"ן מחדש את כל המידע לאחור היה סיכוי טוב עד לכדי ודאי, שהייתה מתגלה הטעות של הערכת מאי, כי הייתה מתועדת היטב. אילו זה קרה, לא יכולנו להיות מופתעים באוקטובר. מצב המידע אפשר לנו בראשית ספטמבר להיות דרו-כים למלחמה. כאשר באו התזויות הרא-שונות אשר התגלו בסוריה כבר בראשית ספטמבר ובמצרים בסופו (שם עיקר התנועות היו באפריל, ובספטמבר נותר אך מעט להזיז), יכולנו להבין "הנה זה בא". ואזי התרגיל תחריר 41, שהחל ב-30 בספטמבר היה סימן מעיד מובהק למלח-מה, במקום לפעול כגורם של הונאה.

את איש המודיעין עושים הסקרנות, החשדנות והרגישות. אילו נהגנו בסקרנות יכולנו ב-23.9 – 5.10 לדעת הרבה יותר ממה שידענו (ומה שידענו היה די והותר). אילו נהגנו בחשדנות, היה תרגיל ההונאה נופל כבניין קלפים מעצם העלאת החשד, שזו הונאה. אך כאן בעיה פסיכו-אינטלק-טואלית. אתה לא יכול לחשוך באויב טיפש שיונה (מלשון הונאה) אותך ה"חכם". כי מעצם יחסי מְרָמָה – מרומה נובע שהמרמה חכם יותר – מצב שכלי בלתי מתקבל על הדעת בנורמות יומרת השכל של 1973. אילו ניהן אמ"ן ברגי-שות, היה יכול לרדת קל יותר לנבכי נפשם של הערבים, והמצרים במיוחד, ולהבין שהם הגיעו לקצה היכולת לשאת את מצב הקיפאון.

## אפילוג

בהנחה שהממצאים אשר התגלו רק השנה נכונים, ואין שוב טעות בידינו, נשאלת השאלה האם יאה לנו, שנדע זאת רק ב-1985, י"ב שנים לאחר המלחמה? הרי יכולנו לגלות זאת כבר ב-1974 אילו החלטנו לחקור (מלשון מחקר ולא

חקירה...) אז את אשר אירע בביתנו שנה קודם. לא חקרנו, כי לא רצינו לדעת – דבר שהדעת לא סובלתו.

לא צריך לטעות, אך אי-אפשר שלא לטעות, על כן מותר לטעות וכולנו טעינו ונמשיך לטעות. מה שאסור, בתכלית האיסור, הוא להנציח את הטעות ולבנות לה אנדרטאות של שכחה והשכחה. נאמר על חכמים, שהם לומדים מטעויות הזולת. אך מי שלא עושה זאת ואף ממאן ללמוד מטעויות עצמו אינו יכול להימנות על צאצאי שלמה בן דוד...

## סיכום

לממצאים הנוגעים לטעות מאי יש לעניות דעתי שורה של לקחים אופרטיביים למו-דיעין, שעליהם לא ניתן לעמוד בפומבי. ברצוני להתמקד בלקח חשוב אחד: מידת בקיאותנו והבנתנו את התמונה המדינית והצבאית הגלובאלית תשפיע באופן ישיר על הבנת התמונה האזורית – המזרח תיכונית.

בעבר, וכך גם בעתיד, אין לנו עסק רק עם שכנינו הערבים. ל"מסלקה הבין-לאומית", להתחשבות של המעצמות בינן לבין עצמן, ובינן לבין שכנינו קשר הדוק להתרחשויות באזורנו, גדולות כקט-נות. גם כאשר גודל סד"כ זה"ל לא נגזר, לא צריך ולא יכול להיגזר מעצמתן הצב-אית של המעצמות – יכולתו של המודי-עין לדעת ולהבין את המעצמות צריכה בהחלט להיות ברמה "מעצמתית".





# הזירה הימית של ישראל הערכה ולקחים

אלוף זאב אלמוגי

ומאמצים לזירה הימית, על חשבון כוחם בזירות האחרות. על חולשת כוחנו בים, הניחו מעצבי תורת הביטחון שלנו, יחפה חיל האוויר שיפעל גם נגד הכוח הימי הערבי.

רק בראשית שנות ה-60, בשלה ההכרה, כי דרוש ציי-מלחמה בעל כושר-הכרעה בים בכוח עצמו, וכי זירת המלחמה הימית איננה משנית; מכאן עלתה תפיסת ספינות-הטילים. הפיתוח והייצור של הסטי"לים היו, למעשה, הצעד הראשון שעשתה מדינת ישראל לבניית מערכת-נשק מרכזית, התפורה למידתו של צה"ל ועל-פי תפיסתנו ומחשבתנו הביטחונית. ואולם המשמעות של ההתבססות על סטי"לים חורגת הרבה מעבר לכך. התחולל כאן לא רק פיתוח מערכת-נשק על-פי מידותינו

גדולים כמה מונים משלנו.

ראשי החיל ומערכת-הביטחון שקדו לגשר באיכות על הפער הכמותי בעוצמה הימית הצבאית בינינו לבין הערבים. נרכשו כלי-שיט ומערכות-לחימה: הקורבטות, הפריגטות, הפולשות, הט-רפדות, המשחתות, הצוללות ומערכות הלוחמה הימית הזעירה.

אך הכוח הימי בכללו נותר דל בכמותו ובכושר-ההכרעה שלו. אבות הביטחון ידעו, שההכרעה במלחמות ישראל תיפול ביבשה, וכי הכוח האווירי הוא תנאי הכרחי להשגתה. לכן, הפנו את עיקר המשאבים לטיפוח כוח-המחץ ביבשה ובאוויר: הם הניחו, שבבעיות הזירה הימית יטפל כוח ימי קטן-יחסית, שיהיה די בו למנוע מן הערבים שליטה בלעדית בים. אף יאלצם להפנות משאבים

ב-3 בפברואר, 1950, בסיום קורס החובלים הראשון של צה"ל, אמר שר-הביטחון דאז, דוד בן-גוריון: "כלי שלטון בים תהפוך מדינת ישראל ל'עיר נצורה'. כשם שעלינו להפריח את שממות הנגב כך עלינו לכבוש מרחבי הים".

כיבוש מרחבי הים נתפס אז כתכלית קיומית-כלכלית, ממש כמו התכלית של הפרחת שממות הנגב. התרגום המעשי לתפיסה זו התבטא בבניית צי סוחר עברי גדול. לעומת זאת, הערבים בנו כוח צבאי בים. נוצר אפוא חוסר-איזון בינינו לבין הערבים: בעוד אשר ציי-הסוחר שלנו גדול משלהם, הם הקימו ציי-מלחמה

\* מפקד חיל הים בשנים 1979-ינואר 1985.

וצרכינו, אלא נוצרו, עקב כך, תנאים המאפשרים קיום יחסי-כוחות איכותיים נסבלים בים, למרות העלינות הערבית הכמותית, בדומה לאמות-המידה שמצ-ליחה ישראל לקיים ביבשה ובאוויר. שכן, הסטי"ל מהווה נשק רב-עוצמה אך זול בהשוואה לספינות-המלחמה הקור-מות. כך נתאפשרה בראשונה הקמתו של כוח ימי ישראלי, המורכב ממספר נכבד של כלי-שיט מתקדמים בקו ההתמודדות וההכרעה בים.

גם במלחמת השחרור (1948) וגם במערכת סיני (1956) התרחשו בים מבצעים נועזים ומרשימים, אך חסרו הכלים ולא נוצרו התנאים לכיטוי יעיל ומלא לרוח הקרב ולפוטנציאל הלחימה הטמון בלוחמי החיל. במלחמת השחרור טובעו מול חופי עזה, תוך הסתערות נועזת של אנשי קומנדו ימי בסירות-נפץ איטלקיות, אניית הדגל של הצי המצרי ה"אמיר פארוק" ואתה אניה נושאת-גיי-סות, שנעזרו לתגבר את הכוחות המצריים בחזית הדרום. במערכת סיני (1956), משחתת מצרית מדגם "הנט" ושמה "איברהים-אל-אוואל" נכנעה למשחתות ישראליות "יפו" ו"אילת" לאחר שנפגעה בכבואה להפגיו את חיפה, וצורפה, כשלל, לחיל-הים הישראלי תחת השם "אח"י חיפה".

בשנים שבין מלחמת ששת הימים (1967) לבין מועד כניסתם של הסטי"לים לשירות פעיל (1968) אף ידע חיל-הים הישראלי שני אסונות, שהגבירו את תחושת החולשה בים. האחד: טיבוע המשחתת הישראלית "אילת" (21 באוק-טובר 1967) באש טילי "סטיקס", שנורו מפתח נמל פורט סעיד מסטי"לים "קומאר" מצריים, בעת שה"אילת" סירה בטווח כ-14 מייל ממנו; והשני: היעלמה של הצוללת "דקר" בנסיבות לא-ברורות (25 בינואר 1968), כשהייתה בדרכה מאנגליה לישראל כאחת משלוש צוללות "X" שנרכשו ושופצו בבריטניה לחיל-הים הישראלי.

לאחר מלחמת ששת הימים, נוצרו נסיבות ותנאי-זירה שונים. חיל-הים השתלב במלחמת ההתשה שהתפתחה והתארכה כשנתיים לאורך הגבולות החדשים שבשליטת ישראל. במערכה זו החיל הרים תרומה מבצעית חיונית. לוחמיו, במיוחד מיחידה נבחרת של הקומנדו הימי, אשר יזמו וביצעו פשיטות נועזות מעבר לתעלה ומפרץ סואץ, הוכיחו את כושרם ואת משקלם הסגולי. הם נתנו את האות וקבעו

נורמות-לחימה לחיל כולו — נורמות אלו ינבו מעתה את חיל-הים בהכרה ובאמון שיגברו וילכו.

תהליך זה הגיע לשיאו במלחמת יום הכיפורים, ב-1973: החל בראשית 1968 נקלט במערך הלחימה של חיל-הים סד"כ הכרעה חדש, המורכב מ-14 ספינות טילים — 12 מדגם סער-2 וסער-3 שהגיעו משרבור, צרפת, ועוד שני סטי"לים מדגם סער-4, שנבנו כבר במספנות ישראל, והתקבלו ממש בסמוך לפרוץ מלחמת-יום-כיפור. ספינות-טילים אלה נשאו על סיפוניהן טילי ים-ים "גבריא"ל", שפותחו ויוצרו בתעשייה האווירית הישראלית, וכן תותחים אוטומטיים 76 מ"מ מדגם "אוטומלרה" האיטלקיים או 40 מ"מ "בופורס", וצוידו במערכות חדשות לגילוי וללוחמה אלקטרונית. בסטי"לים פותחה תורת-לחימה טקטית, שהותאמה לתנאי האויב ולזירה ותורגלה והוטמעה היטב. תוך גילוי אומץ-לב ומוטיבואציה גבוהה, נהפכו פלגות הסטי"לים במלחמת יום-הכיפורים לכוח ימי מגובש ומאומן כהלכה, שהוכח כושרו כאשר מחץ את ציי המלחמה של סוריה ומצרים בים התיכון, ללא נזק לכוחותינו.

במקביל לכך, התארגנה התשתית לקליטת סטי"לים חדשים מתוצרת ישראל גם בזירת ים-סוף. כשלב ביניים, נעשתה בה היערכות של כוח ימי מארבעה, חמישה כלי-סיוור קטנים בלבד מדגם "דבור", ועוד כמה נחתות. על כוח זה הוטלה האחריות לשלוט ולהגן על מרחב המים של מפרץ סואץ ומפרץ אילת, לאורך חוף של כ-600 ק"מ, הנמשך במרחק קטן מול חופי מצרים, סעודיה וירדן. הנחתות גם נערכו למבצע-נחיתה זה"ל בחוף מפרץ סואץ. ואולם מלחמת-יום-הכיפורים פרצה לפני המועד המתוכנן להגעת הסטי"לים. אף-על-פי-כן, באמצעות הכוח הימי הקטן, הושג חופש-פעולה מלא במרחב זה, תודות ליוזמה, לתעוזה ולמיומנות.

את הזירה הימית וגורמי הכוח הימי הפועלים בתוכה אפשר לתאר בדרך-כלל בבחינת שלושה תחומים:

תחום אחד — הוא מה שמעלה הצירוף שבין אופי הזירה, מכלול הכוחות הפועלים בה — על יחסי-העוצמה שבניהם — ומרכיבי הטכנולוגיה המצויים והומינים בה באותה תקופה.

תחום שני — הוא התוצר המשותף למה שקרוי T<sup>3</sup> (TECHNOLOGY TACTICS TRAINING) כלומר, תורת הלחימה ברמה הטקטית/אופרטיבית

(תו"ל), רמת האימון והמיומנות של הפיקוד והכוחות, והניצול והיישום הנעשים בטכנולוגיות המצויות.

תחום שלישי — מתייחס לגורם האנושי ולאסטרטגיה הימית הנבחרת. תחום זה הוא היוצר את הסיתות שבין שני התחומים האחרים. הוא הקובע את מידת אחדותה של הזירה הימית על שלל גורמיה והכוחות הפועלים בה.

התחום הראשון, אופי הזירה, הכוחות והטכנולוגיה, תיאורו נגזר מערכים מוגדרים ואף כמותיים בעיקרם, ועל כן ניתנים לתיאור ולהערכה על-פי נתונים ואמות-מידה אובייקטיביות ומקובלים. ואילו התחום השני, תו"ל, רמת-אימון ויישום הטכנולוגיות; והתחום השלישי, האסטרטגיה והגורם האנושי, נתונים להערכת הנגזרות במידה רבה מזווית-הראייה ומשקעי הידע והניסיון של המשקיף עליהם — ועל כן לעיתים קרובות הם סובייקטיביים ושנויים במחלוקת.

### הזירה הימית עד ששת הימים

#### — רקע להערכה וללקחים

בין השנים 1948 ל-1967 לא עמד אף אחד מן הצדדים, הישראלי או הערבי, במבחן-העימות של מבצעים אינטנסיביים או של קרבות-הכרעה ימיים. התה-ווה מצב מזור: אף שבמשך תקופה זו, ב-1956 וב-1967, התרחשו שני עימותי-מלחמה גדולים בין מדינות ערב לבין ישראל (ובכלל הסיבות המרכזיות להת-רחשותם, גם שלילת חופש-השיט מי-ש-ראל במים בין-לאומיים), הנה הלחימה האינטנסיבית וקרבות-ההכרעה התנהלו ביבשה ובאוויר, אך לא בים. וכל אותה תקופה, הייתה לצי ערב, ובמיוחד למצ-רים, עדיפות מכרעת על פני הכוח הימי הישראלי.

תופעה פרדוקסלית זו הגיעה לשיאה בתקופת מלחמת ששת הימים: בידי המצרים והסורים היו 24 סטי"לים עם טילי סטיקס רוסיים בעלי טווח של 50 ק"מ, ואילו לרשות הצד הישראלי לא היה אף סטי"ל אחד. ויש להוסיף לזה את העדיפות הכוללת של המצרים בכמות הצוללות, המשחתות והטרפדות. ואף-על-פי-כן, לא הייתה פגיעה כלשהי בצד הישראלי — לא בחוף, לא בשיט, לא בספינות-קרב — ולא נודעה לאלה השפעה על מתאר-המלחמה הכולל. לנוכח הפער הגדול בין כוחו של חיל-הים הישראלי (שלוש משחתות, חמש טרפדות וצוללת אחת פעילה) לבין הכוח הימי של המצרים והסורים, יזמה

ישראל, עם פתיחת מלחמת ששת הימים, מבצע-חקיפה כנמליהם שבים התיכון, כהנחה — תמימה למדי — כי מבצעים אלה יזכו אותה ביחסי-כוחות סבירים לקראת העימות בים הפתוח, ואולם חיל-הים הישראלי לא מצא היענות ותגובה של ממש מן הצד הערבי ליוזמות אלו. (אמנם, יוזמות ישראליות אלו נסתיימו ללא-פגע למצרים ולסוריה). אף דומה, שהעליונות האווירית הישראלית, שנוצרה כבר מראשית מלחמת ששת הימים — לא היא שהרתיעה את ציי ערב מפעולה ומכיטוי עדיפותם באותה עת. תוצאה זו משקפת כמדומה את התחום השלישי — היוזמה המוגבלת של ציי ערב, שנבעה, ככל הנראה, מצירוף של אסטרטגיית לחימה ימית רדודה וגורם אנושי בעל רוח לחימה מוגבלת, ולא הייתה דווקא פריין של היוזמות של חיל-הים הישראלי או של העדיפות הישראלית הכוללת.

הערכה זו מתחזקת בעובדה, שבמסגרת אותו מערך-כוחות וטכנולוגיה, יכלו המצרים, בתוך ארכה חודשים בלבד מתום מלחמת ששת הימים, לטבע כטילים את המשחתת הישראלית "אילת", מול מבואות פורט סעיד. היפגעותה של "אח"י אילת" כמבואות פורט סעיד, לא הייתה כרוכה בחוסר-האונים של מער-כותיה הטכנולוגיות להתגונן בפני טילי ה"סטיקס" שנורו אליה. טילים אלה היו פוגעים בה גם אילו הייתה מגיעה לעימות עם סטי"לים בים הפתוח. ואילו היו מופעלים סטי"לים כתנאים ובאורח דומה לפעולתה של "אילת" כמבואות פורט סעיד, והיו נורים נגדם טילים — קרוב לוודאי שגורלם היה כגורל "אילת". בהיפגעותה של "אילת" ניתנה לא רק תזכורת לצי העולם, כי אנו בעידן לוחמת הטילים הטקטיים בים, אלא גם הונחתה מכה על התודעה הישראלית. נתחורר שאין די בשינוי בתחום הראשון,

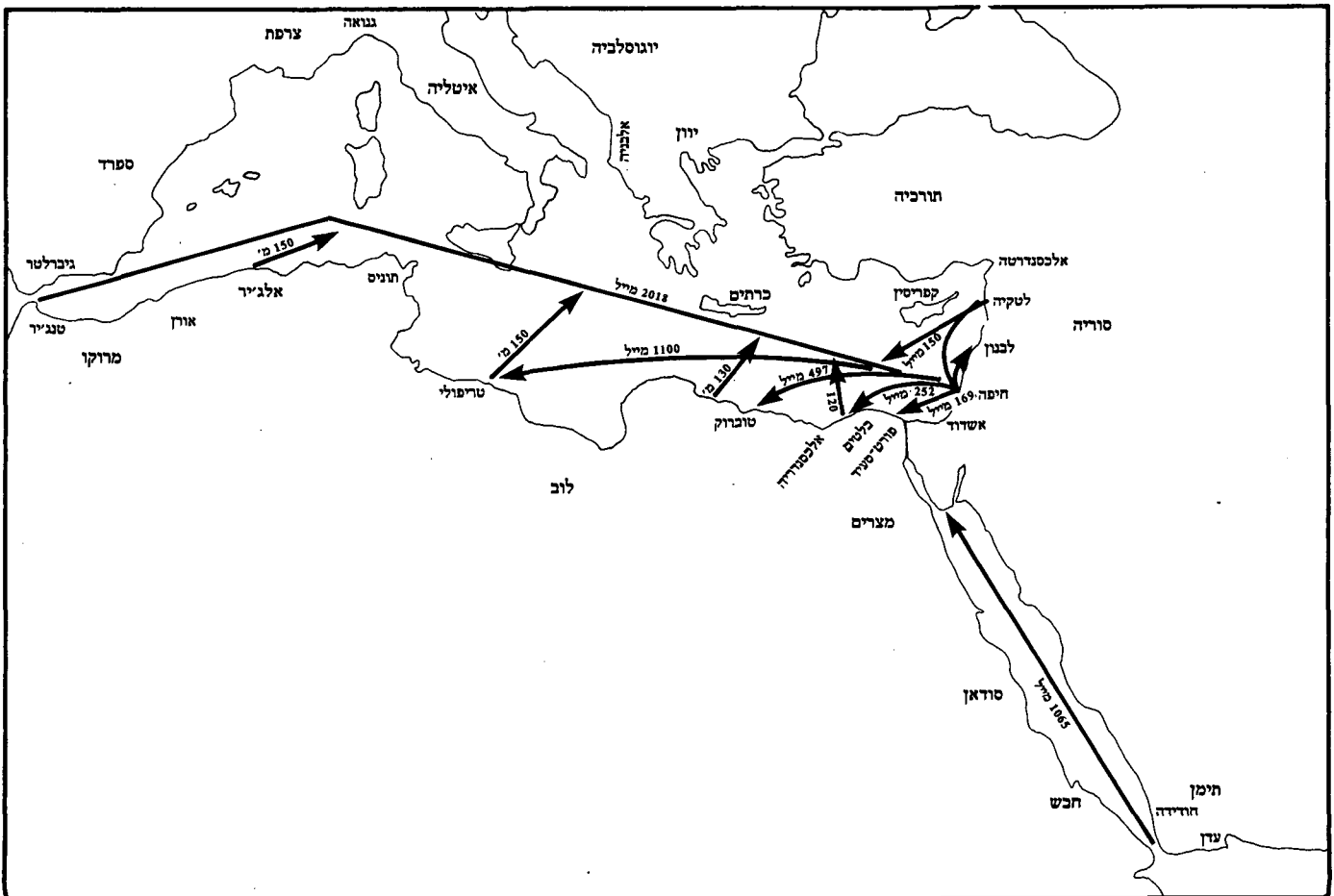
שיביא ליחסי כוחות וטכנולוגיה מאוזנים יותר ביחס לאויב: אם חותרים לתוצאה שונה בשדה-הקרב הימי בעתיד, יש גם להיערך באופן יסודי בשני התחומים האחרים: בשינוי ובשיפור של תורת הלחימה הטקטית, במיומנות של הפיקוד והצוותים ובניצול מושכל של הטכנולוגיה הנקלטת, מצד אחד; ובתחום הגורם האנושי והאסטרטגיה הימית הנבחרת — ההתקפית, היוזמת מגע אפקטיווי עם האויב בחופיו או בקרבם, מצד שני.

### הזירה הימית שלאחר ששת הימים — רקע להערכה וללקחים

אפשר למתוח קו בין התקופה הסמוכה למלחמת ששת הימים (ביתר דיוק, ה-21 באוקטובר 1967, יום טיבוע המשחתת

(1) בנייה של סטי"לים ישראליים אמנם החלה כבר כחמש שנים קודם-לכן (ב-1962). הראשונים שבהם נכנסו לסד"כ של חיל-הים הישראלי כמה חודשים לאחר תקרית "אילת".

### הזירה הימית



"אילת"), לבין התקופה שבאה אחריה. מכאן ואילך אפשר להעריך את הזירה הימית, על כל תחומיה, הערכה משמעותית. שכן, מעבר לניסיון ההיסטורי האסימטרי ביחס-הכוחות ובמשקעים שנצברו בינינו לבין ציי ערב עד לקו זה — מעתה, מתחולל שידוד-מערכות יסודי בזירה הימית המשותפת לנו ולציי ערב.

הצטלבו וחברו יחד שינויים רציניים בנסיבות הזירה, הכוחות והטכנולוגיה ובתקופה שלאחר אוקטובר 1967 נוצרו עימותים אינטנסיביים בין הצד הישראלי והצד הערבי. עימותים אלה מאפשרים לבחון את התחומים השונים על מרכיביהם ותוצאותיהם, בהקשר רלוונטי. אלה השינויים המרכזיים:

- מלחמת ששת הימים הוסיפה כ-800 ק"מ חוף-ים לשליטת ישראל, ובתוך זה מרחבי זירת ים סוף. זירה זו מופרדת ורחוקה גיאוגרפית ואר-פריטיוות מזירת הים התיכון. מצד שני, הגבול הימי של ישראל קרב אל מצרים ואל מוקדיה האסטרטגיים. כל אלה העניקו, כמובן, עוד מרחב-הזדמנויות לניצול פוטנציאל של כוח ימי.

- לסד"כ הצי הישראלי הוכנסו ספינות נושאות-טילים ומערכות טכנו-לוגיות חדישות. קליטתן בכל התחומים, ומכל שכן, פריסתן בשתי הזירות, תבעו ניתוח מעמיק, היעדר-כות מתאימה וכמובן, זמן. שלושה שלבים של תהליכי בניין ומבחן כוח התרחשו בזירה הימית בתקופה הנדונה, במקביל לזירות היבשה והאוויר. כל אחד מהם היה כשלעצמו ציון-דרך בתהליך התפתחותו של חיל-הים הישראלי ובגיבוש מאזן-הכוח בינו לבין הכוח הימי הערבי. כל שלב כזה הוא גם תשתית נאותה להערכה על-פי התחרו-מים שתוארו למעלה ואופיינו:

**שלב ראשון:** מלחמת-ההתשה — התמקדה בעיקרה לאורך מפרץ סואץ ותעלת סואץ, בפעילות קומנדו ימי ובפשיטות מונחתות מהים. במקביל לעימות זה, וגם בתקופה שלאחריו, עד מלחמת 1973, עשה חיל-הים הישראלי מאמצים אינטנסיביים ונמרצים בשני צירים מרכזיים — האחד, לבניין כוח-ההכרעה שלו, הסטי"לים, והשני, ההיערכות בזירת ים-סוף — כולל לקליטת סטי"לים.<sup>2</sup>

**שלב שני:** מלחמת יום הכיפורים (1973) — מלחמה זו התרחשה כמלוא ההיקף והאינטנסיביות בשתי הזירות, בעיקר בקרבות סטי"לים, בים התיכון,

ובפשיטות קומנדו וכלי-שיט קטנים בים סוף.

**שלב שלישי:** המלחמה נגד פעולות טרור בדרך הים — בעיקר, בים התיכון, אך גם בים האדום ואילת, לרבות במערכת "שלום הגליל" בלבנון.

מקובל להניח שהשלב הראשון, המתייחס לתקופה שבין 1967 ל-1973, איפשר את בניין הכוח הימי של ישראל ואת הערכתו בשתי הזירות הימיות, בים התיכון ובים האדום (תוך ביצוע אינטנס-יווי של עשרות מבצעים, שעיצבו את נורמות הלחימה וחישלו את רוח-הלחימה של החיל וגם הובילו להכרה ולאמון ביכולתו); ואילו במלחמת יום-הכיפורים באו לביטוי הן הניסיון שנצבר מהשלב הראשון, שהבשיל לקראת העימות המלא והכולל ב-1973, והן ההכרה והאמון בכושרו המבצעי של החיל. מכאן, הנכונות של הדרג הפוקד לתת לחיל הזדמנות מלאה לפעול באורח התקפי. שלב זה נסתיים כידוע בניצחון מוחץ בכל הזירה הימית. נניח אפוא למלחמת ההתשה ונתמקד ברקע ללקחים הנובעים ממלחמת יום-הכיפורים.

### שלב שני: מלחמת יום-כ"ב (1973)

שלוש עובדות מאלפות, מניסיון מלחמת יום-הכיפורים, בולטות כמקור להפקת לקחים:

א. ניטרול הכוח המצרי במפרץ סואץ ובאזור שארם-א-שייח', גם ללא סטי"לים ב-1968 הנחה שר-הביטחון דאז, משה דיין, לבנות סטי"לים חדשים כדי להציבם בשארם-א-שייח', במגמה "להבטיח את חופש השיט לישראל לאורך הים האדום".<sup>3</sup>

למימוש יעד זה, בחר חיל-הים בסטי"ל שכונה דגם "רשף" ואושרה אז בנייתן של שש ספינות כאלו. כאמור

2) שני הסטי"לים הראשונים מדגם "רשף" מתוצרת ישראל, תוכננו להפליג מחיפה סביב אפריקה לשארם-א-שייח' בדרום סיני, ב-15 באוקטובר 1973. בגלל פרוץ מלחמת יום-כיפור, תשעה ימים קודם-לכן, עוכבו בים התיכון והשתתפו בקרבות הסטי"לים בזירה זו, בפועל, הם הגיעו כעבור כחצי-שנה ב-31 במרס 1974, לים האדום.

3) מיצר באב-אל-מנדב מרחק 1100 מייל משארם-א-שייח', בקצה הדרומי של הים האדום הצר, שכמעט לכל אורכו, בשני חופיו, שכנו מדינות עוינות לישראל.

4) סטי"לים מדגם "רשף" (סער 4) שתוכננו על-ידי לורסן בגרמניה ונבנו בישראל, הם בעלי דחי של 415 טונה, שצוידו או בשמנתה טילי גבריאל ובשני תותחי אוטומלרלה 76 מ"מ. הם כפולים כמעט בגודלם לעומת הסטי"לים מדגם "סער" (240 טונה) ש-12 מהם נבנו קודם לכן בשרבור, צרפת.

למעלה, שתי הספינות הראשונות מדגם זה ("אח"י רשף" ו"אח"י קשת") הגיעו לים האדום רק כחצי-שנה לאחר מלחמת יום-הכיפורים. הן השתתפו בשניים מן הקרבות הראשונים והמכריעים ביותר — מול לטקיה שבסוריה, ומול בלטים במצרים — שני קרבות אלה קבעו את היתרון שהוביל לניצחון על מצרים וסוריה בים התיכון.

אף שסטי"לים אלה לא הספיקו להשתתף במערכה בים סוף, לא מנע הדבר השגת חופש-פעולה ישראלי מלא במפרץ סואץ. היוזמה ושיטת הלחימה המנצלת את תנאי הזירה, ניטרלו את הכוח הימי המצרי במפרץ סואץ, אף שהכוח הישראלי נותר שם ללא סטי"לים, ורק עם מספר מוגבל של כלי-שיט זעירים ויחידות קומנדו, והיה נתון לתקיפות מצריות אינטנסיביות. עקב כך, נכשל הניסיון המצרי לחצות את המפרץ ולכבוש את דרום סיני. בידי ישראל נותרו כל שדות הנפט שהיו ברשותה לפני המלחמה, והנפט המשיך לזרום דרך מצרי מפרץ סואץ וטיראן לאילת. חיל הים הישראלי יכול היה להשלים ולהדק את המצור על הארמיה המצרית השלישית, באגפה הימי שמדרום, והמצרים פינו את כוחותיהם הימיים מן המעגן בעירדקה, מול פתחו הדרומי של מפרץ סואץ. כך נוצר חופש-פעולה לספינות הישראליות להיכנס ולצאת מהמפרץ.

ואולם, עליונות ימית כללית בכל זירת הים האדום לא הושגה. לאמיתו של דבר, זו היתה יומרה שאין להגשימה: הצי המצרי הטיל בפועל הסגר על חופש-השיט של צי-הסוחר הישראלי בדרום הים האדום, ולצי הישראלי במלחמת יום-הכיפורים אף לא היו כלים המסוג-לים להגיע עד לשם<sup>4</sup>. ואפילו היו שישה סטי"לים המיועדים לים האדום (שמב-חינת הטווח ככושרם להגיע אליו) מגיעים אל דרומו של ים זה, אין להניח שהיו יכולים לשנות את מצב ההסגר הימי שהטילו המצרים. שכן, במרחב ים ארוך וצר כמו הים האדום (70x1100 מייל) ועוין לנו משני צדדיו, לא ניתן לספק — אילו נדרש — לסטי"לים אלה חיפוי אווירי והגנה מספקת בים או מחסה יבשתי בזמן כלשהו — ולא רק בעת מלחמה.

5) ספינות-הסיוור מדגם "דבור" (דחי — 40 טון, אורך — 20 מטר. צוות — 10 איש) שהיו אז בזירת ים-סוף (חמש ספינות מאוישות) שחימשן העיקרי שני תותחי אורליקון 20 מ"מ ושני מקלעי 0.5, היו בעלות טווח של כ-500 מייל בלבד.



סער 4 משופר תוצרת מסמנות ישראל

להכיר את כושרו המבצעי של חיל-הים — מתוך השתתפותו של החיל במבצעי מלחמת ההתשה (1968-1970) סמך על החיל ואישר את ההמלצה ללא היסוס.

פלגת סטי"לים יצאה מחיפה לתקוף כוח ימי סורי של שלושה סטי"לים, מקשת וטרפדת, שסייר בגזרת החוף הסורי בקרבת לטקיה. בקרב-הטילים הימי הראשון בהיסטוריה הצבאית הסת-ערה הפלגה הישראלית על הכוח הסורי. למרות העדיפות הכוללת בטווח ובראשי הקרב של הטילים שבידי הסורים, השמיד כוח הסטי"לים הישראלי את הכוח הסורי כולו, ללא כל פגע לספינותיו.

בידי הסורים, כבידי המצרים, היו טילי סטיקס רוסיים בעלי טווח של כ-50 ק"מ עם ראשי-קרב בני 500 ק"ג, המצוידים במנגנון הנחיה אקטיווי מלא, כלומר, כשיטת "שגר ושכח".

טיל גבריאל שפותח ויוצר בישראל, היה החימוש העיקרי בסטי"לים שלנו. באמצעותו השיגו הכרעה מוחצת (ללא כל אבדות לנו) על הסורים והמצרים בים התיכון. הטיל היה בעל טווח קטן פ"י שניים-וחצי (20 ק"מ) מטווח טילי האויב (50 ק"מ). משמע, כדי לגשר על הפרש-הטווח (30 ק"מ), הסטי"לים הישראליים הסתערו אל האויב עד שהגיעו לטווח-השיגור שלהם (20 ק"מ), חשופים לפגיעת הסטיקס שלו. יתר על כן, בגלל תכונת טילי הסטיקס להתביית מאליהם כשיטת "שגר ושכח" יכול היה האויב להסתלק מיד עם שיגור טיליו מן הטווח

אופציית הנחיתה במפרץ סואץ נשארה בלתי-מנוצלת. צה"ל נעצר אז בסמוך למכשול המוגן של תעלת סואץ, שלכל אורכה פרוסה מאסה אדירה של עיקר הצבא המצרי, המגובה בחגורת סילי קרקע-אוויר. ואולם הוחמץ חופש-הפעולה הישראלי, שהושג במרחב הימי של מפרץ סואץ, כבר בימים שבין 11-12 באוקטובר, מול מערך דליל של הצבא המצרי במרחב המדברי, הריק כמעט, הגובל במפרץ סואץ. כך הוחמצה אולי ההזדמנות לשנות את פני המלחמה ולהפחית את נוקיה במועד מוקדם יותר. ג. החלטה על מתקפה מיידית בזירה הימית

עד צהרי ה-6 באוקטובר 1973, עת פרצה מתקפת הפתע של הערבים, כתחילתה של מלחמת יום-הכיפורים, פריסת כלי-הלחימה של חיל-הים הישראלי הייתה פריסה מגנתית: הן בים התיכון והן בים סוף, היה על ספינות הכוח העיקרי של חיל-הים להתפרס בקרבת החוף שבשליטת ישראל, בפריסה מגנתית, להיות ככוננות לזנק לקרב נגד כוח ימי שיתקרב לתקוף את חופינו, או שתוטל עליהן משימה התקפית בחופי האויב.

ואולם כבר בצוהרי אותו היום, כאשר היה ידוע בוודאות שהמלחמה בלתי-נמנעת והיא תפתח בשעות הקרובות, המליץ מפקד חיל-הים דאז לפני המטה הכללי של צה"ל, לשנות את הפריסה ולצאת לאלתר לתקוף את האויב בקרבת חופיו ובנמליו. המטה הכללי, שלמד

בפועל נוצר, כביכול, מצב מאוזן מבחינה מדינית: בעוד כל חוף סיני משמש (וגם ישמש לאחר-מכן במשא והמתן עם המצרים) קלף מיקוח בידי ישראל, הנה בידי המצרים נותר קלף השליטה על השיט לאוקינוס ההודי.

ב. הימנעות ישראל מביצוע נחיתה מן הים  
ממשלת ישראל, שאישרה ותיקצה בניית שישה סטי"לים מדגם "רשף", "לאבטחת חופש-השיט בים האדום", דחתה אז עם זאת את המלצת המטה הכללי של צה"ל לבנות נחתות חדשות בעלות קיבולת משמעותית לתובלה והנחתה, כדי להציבן בשארם-א-שייח' שבים האדום<sup>6</sup>. חיל-הים התכוון להכין אופציה להפעלת מבצע אמפיבי, תוך ניצול הטווח הקצר שבין חוף סיני לבין מרחבי המדבר הריקים-יחסית שבעורף חוף מצרים.

בתוך כך, אושר לחיל-הים לרכז בשארם-א-שייח' כוח של כמה נחתות. הן שופצו והותאמו לשיט לטווחים מוגבלים. כלומר, בפעולה בסבכים — תוך חציית רוחבו הקטן של מפרץ סואץ — יהיה אפשר, בפרק-זמן של כשתי יממות, לרכז כוח של מאות טנקים בחוף מצרים. בתוכנית מצומצמת, זה היה יכול להביא לידי כיבוש הגדה המערבית של מפרץ סואץ; ובתוכנית רחבה יותר — לגרום איגוף ימי אסטרטגי בעומק בטנה המדברית הרכה של מצרים, אל עורפו של המערך הצבאי המאסיווי המרוכז לאורך תעלת סואץ<sup>7</sup>.

למרבה הצער, אף אחת מתוכניות אלו — שהיו מוכנות ומתורגלות היטב<sup>8</sup> — לא יצאה אל הפועל; גורלן לא שפר מגורל תוכנית הבנייה של הנט"קים החדשים.

בעת מלחמת יום-כיפור, הוחל פעמים מספר בנוהל-קרב למימוש מבצע הנחיתה במפרץ סואץ, וזה הופסק. על רקע המערכה בסיני, שהתאפיינה בראשיתה (עד ה-14 באוקטובר 1973) בקרבות-כלימה קשים, רצופים אבדות ושחיקה של חיל האוויר ושל צבא היבשה —

6 הערה זו מתייחסת לאורך המחשבה והתפיסה, ולא לעצם הבנייה של הנחתות. שכן, אפילו אושרה בנייתן, היא לא הייתה מסתיימת עד למלחמת יום-הכיפורים.

7 רעיון זה הגה ודירבן סגן הרמטכ"ל דאז, האלוף ישראל טל, אולם בסופו-של-דבר, הוא לא בוצע.

8 בסמוך לפרוץ המלחמה, באמצע אוגוסט 1973, כוצע בהצלחה תרגיל נחיתה מקיף לפני המטה הכללי של צה"ל, בקרבת שארם-א-שייח'.

(כפליים מהטווח של טילינו), בלא להמתין לפגיעתם במטרה, ובכך להקשות עוד יותר על סטיילינו להגיע ולהשיגו בטווח-השיגור של הגבריאל.

לגבריאל היה ראש-קרב בן כ-150 ק"ג בלבד (לעומת 500 ק"ג לסטיקס הרוסי שבציי ערב), והוא היה מצויד במנגנון-הנחיה חצי-אקטיווי: תכונה זו מאלצת, כמובן, את הסטייל היורה לקיים מגע עם המטרה עד לשלב ההתבייתות אליה. מצד שני זה גם מקנה למפעילים שבספינתנו, המשגרים ונוהגים את הטיל (תלוי במדת מיומנותם) אפשרות להתגבר על הפרעות ולוחמה נגד-אלקטרונית. יתר על כן, כושרו של גבריאל לנוע בגובה נמוך מאוד מעל פני המים, מקנה לו חדירות גבוהה לעומת מערכות הגילוי וההתגוננות שבספינת האויב; פגיעתו בגוף המטרה בסמוך לקו המים מחישה את טביעת הספינה, למרות הכמות הקטנה-יחסית של חנ"ם שבראשו.

במשך כל מלחמת יום-הכיפורים, שוגרו לעבר ספינותינו בים התיכון יותר מ-50 טילי סטיקס. רובם החטיאו ומי-עוטם אף הפילו באש הסוללות הקלות שעל סיפוניהן.

בעת ששוגרה פלגת הסטיילים אל חופי צפון סוריה, נשלח זוג ספינות סיוור מדגם דבור, שעסק באבטחת מתקני-הנפט במפרץ סואץ, באזור אבו-רודו (בסמוך לצד הישראלי שבחוף סיני), לתקוף כוח מצרי בעבר המצרי של המפרץ, באזור רס-זעפונה. הדבורים חדרו לתוך מעגן סמוך (מרסה תילמת), ובקרב מטווח קצר, השמידו את כוח ראש החוף, שהיה ערוך בסירות שלו לקראת חציית מפרץ סואץ. בעקבות כוח זה, היה כוח-משימה מצרי גדול אמור לפעול בחוף סיני. כך שובשה — בשעות הראשונות של המלחמה — כוונת המצרים להשתלט על שדה הנפט המרכזי שבאבו-רודו ולהמשיך ממנו, כקדש קפיצה, לכיבוש דרום סיני. הצלחת פעולה זו עדיין לא כלמה ולא מנעה שורה רצופה של התקפות מתוכננות של המצרים — מן האוויר ומן הים — באזור שארם-א-שייח' ולאורך החוף המזרחי של מפרץ סואץ, בשתי היממות הראשונות.

התקפות אלה כללו גלי-תקיפות של מטוסי-קרב מצריים מיג 21 על שארם-א-שייח'; הנחתה של כ-1200 אנשי קומנדו מ-24 מסוקים, לאורך ציר החוף שלנו במפרץ סואץ; תקיפת מקלית ישראלית שהייתה בדרך לאילת, בטורפדות ששוגרו מצוללת (והחטיאו); פגיעה של

שני טילי קלט (טילי A.R.M.) ששוגרו ממטוס טופולב וניטרול תחנות המכ"ם של חיל-האוויר וחיל-הים; ניסיון נחיתה של עשרות סירות עם אנשי קומנדו להשתלטות על אזור שארם-א-שייח'; תקיפה של סטיילים קומאר עם טילי סטיקס נגד הנחתות הישראליות שסיירו בקרבת מפרץ שארם; וכן, מיקוש מצרי יוכל בכניסה למפרץ סואץ.

שני המבצעים ההתקפיים הראשונים של הישראלים — הן של פלגת הסטיילים מול חוף סוריה שבים התיכון, והן של הדבורים בתוך מעגן מצרי במפרץ סואץ — נפלו כהפתעה גמורה על ציי סוריה ומצרים. הם נתנו את האות לבאות, והיו פתיחה מוצלחת של מבצעים ויוזמות התקפיות ישראליות, תוך הטבעה של כלי-שיט רבים ונוק לתשתית בקרבת חופיו ונמליו של האויב הימי, עד להשגת חופש-הפעולה המלא הן בים התיכון והן במפרץ סואץ.

תופעה מרכזית ראויה לתשומת-לב: במלחמת יום-הכיפורים לא היו בידי ישראל צוללות מבצעיות, ואילו בידי המצרים היו אז כ-12 צוללות מדגמים רוסיים. ואף-על-פי-כן, לא התרחש שום עימות ולא הייתה כל פעילות של הצוללות המצריות בים או בקרבת החופים — פרט לתקיפה הכושלת על מקלית אזרחית בים האדום. עקב כך, לא נודעה כל השפעה לגורם הצוללות על תוצאות המערכה כולה — לא במהלכה וגם לא אחריה. ואילו מיד בתום תקופת הקרבות ליווה חיל-הים הישראלי ואיבטח, ממרכז הים התיכון, את הרכבת הימית של משלוחי הנשק והחומרים החיוניים הרבים שזרמו מארה"ב לישראל, בכ-200 אניות.

## השלב השלישי: המלחמה נגד הטרור בדרך הים

לשלב זה של המלחמה ביטוי פעיל מאז תום מלחמת ההתשה, מקיץ 1970 — זה קרוב ל-15 שנה, אך במיוחד לאחר מלחמת יום-הכיפורים. במשך שנים אלו, היו ניסיונות-חדירה בדרך הים אל חופי ישראל והייתה התנכלות לאניה ישראלית בלב-ים. ניסיונות הפיגוע נעשו לפרקים, בגל מרוכז, ולאחריו הופסקו לפרק-זמן. אפשר למנות מאז כ-30 מקרים שסוכל בהם ניסיון פיגוע או נלכדה חוליית חבלה או מטען אמצעי-לחימה בלב-ים. לעומת זאת, ככל חמשת המקרים שבהם הצליחו המחבלים לנחות בחופי ישראל

למטרת פיגוע, אירעו מקרי רצח של אזרחים, שהותירו משקע קשה במדינה. הפיגוע מצד הים נעשה בשיטות שונות: חולייה לכיצוע הרג או מחטף-מיקוח מגיעה באמצעות סירת גומי או סירת מירון — אם מאניה-אם בלב-ים או בהישט ישיר לאורך החוף (לרוב מלבנון); אניית סוחר או סירה מהירה בעלת מטויל-רקטות לשיגור אל החוף או בעלת מטען חנ"ם גדול המיועד להתפוצץ אתה על מתקן חוף חיוני, כגון מסוף-דלק; וכן, פיגוע תת-ימי על-ידי צוללים או שחינים באונייה או במתקן בעל-ערך.

מאז ה-22 באפריל 1979, לא הצליח להתבצע שום פיגוע חבלי בדרך הים. אפשר להעריך, שזו תוצאת השילוב המתוכנן והמתואם של מערך-מגננה פעיל. מערך זה נשען, מצד אחד, על סיורי ים ואוויר, בניכוי רשת של תחנות גילוי חופי מתקדם; ומצד שני, על יוזמות התקפיות רצופות של חיל-הים הישראלי, בפשיטות ובמארבים בים ובחוף.

פעולות אלו נעשו, מצד אחד, בכלי-שיט וחוליות-קומנדו-ימי נגד בסיסי-המוצא של המחבלים לאורך חוף לבנון; ומצד שני, בבדיקה ובתשאול של אניות המפליגות מול חופי ישראל, ועצירתן כחוק של אלו שנמצאו נושאות אמצעי-לחימה או מחבלים, שמטרתם פיגוע חבלי בישראל.

שיאן של פעולות אלה חל במהלך מלחמת שלום-הגליל. ככולן לא נגרמו כל נזק או אבדה לחיל-הים הישראלי.

## הזירה הימית — מסקנות ולקחים

קרבות הכרעה ימיים ומבצעים אינטנס-יוויים ימיים התרחשו בזירה הימית של ישראל רק לאחר 1967. העדיפות הצבאית המכרעת שהייתה לערכים בים עד 1967, פשוט לא נוצלה. כנראה הסיבות למצב זה הן אסטרטגית-הל-חימה והגורם האנושי המוגבלים של ציי ערב, ואין זו תוצאת היוזמות של הצי הישראלי או יתרונותיו בשלושת התחרימים המאפיינים את הזירה הימית ואת גורמי-הכוח הימי הפועלים בתוכה (כמפורט למעלה).

ההחלטה לעבור בשעות הראשונות לפתיחת מלחמת יום-הכיפורים (1973), מפריסה מגננתית בקרבת חופינו למבצעים התקפיים בחופי האויב ובנמליו, השפיעה באורח משמעותי על שני מישורים:



זה השיג הצד הישראלי בעקבות שינוי שנעשה מן הפתיחה — בהיערכות ופריסה הימית, גם בגזרה זו, ממגננתית להתקפית ובזכות השילוב האופטימלי שבין התחומים הבאים:

□ אופי הזירה — מרחב ים מוגבל, משופע במעגנים, מפרצים, איים ומיתקן נים בלב ים, המאפשרים כמשך הלילה חדירה, פגיעה והתחמקות של כלים קטנים וכוחות לוחמה זעירה.

□ יישום הטכנולוגיה המצויה, תוך ניצול תורת הלחימה שפותחה והותאמה לזירה זו, ותורגלה רבות באותה זירת הלחימה קודם למלחמה; הכוונה בעיקר לניצול כלי פטרול הגנתי כמו דבורים למטרה אופנסיווית — לתקיפה במעגנים סגורים ופתוחים.

□ שימוש ביכולת הגבוהה הגלומה בגורם האנושי ומיצוי מיומנות הפיקוד והצוותים שצברו ניסיון מבצעי רב (גם בזירה זו) במלחמת ההתשה (1969-1970) שקדמה למלחמה זו — גם אם לא תיכננו קודם למלחמה את מבצעי התקיפה שביצעו במהלכה.

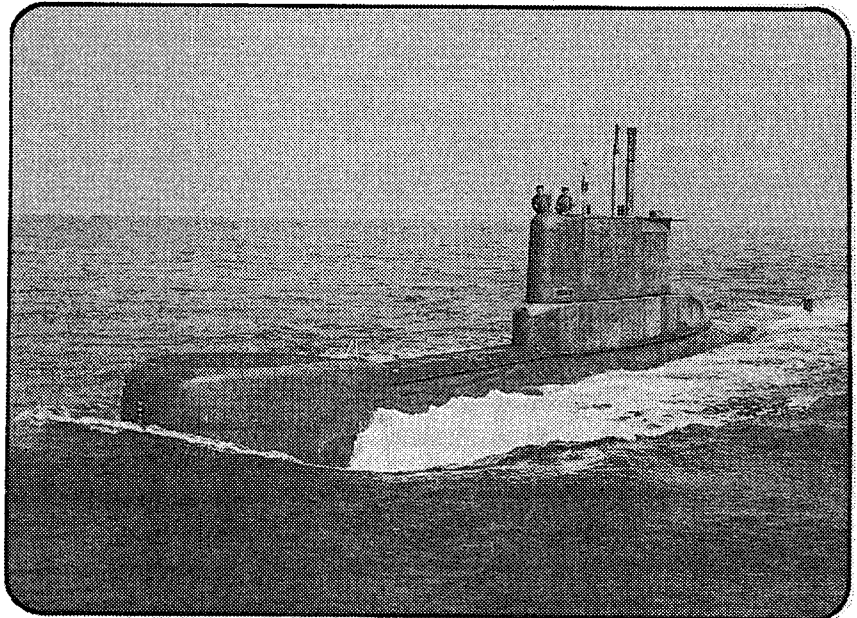
□ חופש הפעולה המלא שהושג במפרץ סואץ היו השלכות אסטרטגיות ואופרטיוויות אלו:

□ נמנע כיבוש דרום סיני (שהיה קרוי מרחב שלמה) בידי המצרים.

□ מניעת כיבוש זה — תודות לשלי-טתנו הימית — הושגה לא רק באמצעות כוח ימי קטן, אלא תוך חיסכון רציני בכוחות אווירי. במשך רוב ימי המלחמה הוקצו שניים עד ארבעה מטוסי קרב בלבד כ"מטרייה אווירית" להגנת מרחב זה; ובכוחות קרקע — כ-50 טנקי שרמן ועוד שניים, שלושה גדודי רגלים במילואים.

□ חופש הפעולה שהושג במפרץ סואץ — אף ללא סטי"לים — לא נוצל לביצוע מבצע נחיתה שהוכן ותורגל כהלכה קודם למלחמה. איגוף ימי ואסטרטגי כזה, שהיה מסיט את מרכז הכובד מקרבות הכתישה לאורך תעלת סואץ אל המרחב הריק שבין מצרים העילית והתחתונה, היה בו סיכוי "לקפל" את הצבא המצרי מעורפו, ואולי אף להחיש את סיום המלחמה ולצמצם את אבדותיה ונזקיה.

□ אופי הזירה בים זה מלמד שגם



צוללת "גל"

מצד שני הצדדים המתמודדים, נותנים חיזוק מחדש לאמת ידועה ונושנה: הראייה המערכתית והצירוף האופטימלי המופק מכל התחומים המאפיינים את גורמי הכוח והזירה הימית, הם המכריעים את גורל הקרב או המערכה. החימוש הבלעדי בנסיבות המתוארות (במלחמת 1973) הוא שאמת זו חזרה ונתאשרה גם כתנאי עימות ולחימה של מערכות טכנולוגיות חדשניות (קרבות טיליים ראשוניים בהיסטוריה הצבאית). לעומת זאת, דומה שהסקת מסקנות, הגורמת דבקות באותם כללים ולקחי לחימה, בתנאים שבהם כבר נפרץ בים השימוש בטילים שמעבר לאופק, עלול להביא לידי הטעיה (FALLACY). יעיד על כך בבירור שיעור הנזקים שנגרמו לצי הבריטי במלחמת פוקלנד, מטילים שנורו מעבר לאופק, ויעידו הנזק והרתיעה של הצי הארגנטיני מפעולת הצוללות הבריטיות באותה מלחמה.

למרות היוזמות האינטנסיוויות של המצרים, כבר מפתחת מלחמת יום-כיפורים, השיג הצד הישראלי חופש פעולה מלא בגזרה הימית של אזור מפרץ סואץ ושארם א-שייח', לחקוף בגזרה זו — הן בדרך האוויר והן מן הים. הייתה נחיתות גדולה של הכוח הימי הישראלי בגזרה זו — בסוג הכוחות הפועלים ובכמותם: חמישה דבורים וצוותי קומנדו ימי; ללא סטי"לים; ובטכנולוגיה הזמינה: ללא מערכות ל"א ונט"ל וללא טילים בצד הישראלי. חופש פעולה מלא

ראשית — היא העניקה לחיל-הים הישראלי, כבר מן הפתיחה, הפתעה ויתרון מוחץ, בהביאה לביטוי את גיבושו ומוכנותו לעימות בכל התחומים, על-ידי אכיפת יזמתו על האויב. ושנית — חיל-הים הישראלי בים התיכון — הזירה הפרוטה לאורך השטח החיוני ביותר של ישראל — נהנה במיוחד מן העובדה, שבמהלכי הפתיחה, היוזמה על-ידי הערבים במלחמה זו, לא נכללו יוזמות התקפיות בים, להבדיל ממהל-כיהם על הקרקע ובאוויר ובגזרה הימית של ים סוף.

היתרון האסטרטגי שנוצר אפוא לישראל בים, עם פתיחת המלחמה, לעומת המצב האסטרטגי והאופרטיוויו הנחות שנקלעה אליו אז ביבשה ובאוויר, מנע אולי התפתחות קריטית, שהייתה עלולה להיווצר, אלמלא נמנע חופש הפעולה מן הערבים, ליזום גם פגיעה בגופה של מדינת ישראל בדרך הים.

כוחות הקרקע והאוויר של ישראל היו מרותקים לגזרות ההכרעה בחזית הצפונית והדרומית, ללא יכולת להפריש כוחות נוספים לגזרת החוף — הבטן הרכה של המדינה. פגיעה פיסית ומו-ראלית בגזרה זו ובאוכלוסיית העורף, הייתה עלולה לגרום תוצאות אופרטיוויות ואסטרטגיות מרחיקות-לכת.

היתרון הישראלי המוחץ, שהושג בשימוש בטילי גבריאל שהיו נחותים לכאורה כלפי טילי סטיקס הרוסיים, שבידי ציי ערב במלחמת יום-הכיפורים, וכן אי-השימוש בצוללות במלחמה זו

9) סוללת טילי קרקע-אוויר ישראלית, שהוצבה בנס סודר שבצפון מפרץ סואץ, והגבילה את החיפוי האווירי לארמיה המצרית השלישית, שתיכננה לנוע דרומה לכיבוש דרום סיני ונעצרה — הייתה מסוגלת להתקיים ולפעול, מפני שנמנעה חציית המפרץ בידי כוחות מצריים מושטים, או התבססותם של כוחות קומנדו מוסקים, שהיו יכולים להשמיד סוללה זו.

כאשר נמצאו בו סטי"לים, לא היה בסיס ליעד בנייתם ("הגנת חופש השיט של ישראל בים האדום"). רק בצפון הים האדום, בקרבת שארם-א-שייח', נוכח-תם של סטי"לים הייתה יכולה לשפר שיפור משמעותי וחיוני את יחסי-הכוחות שהתהוו. אך גם בכך לא היה פתרון לבעיית חופש השיט מדרום לו.

החדירות של חוליות מחבלים מצד הים למטרות טרור בחוף, נתקבלו בישראל ברגישות ובחומרה, מפני שאלו חדירות שמחץ לישראל, אל תוך אזור שאיננו בספר אלא בבטנה הרכה של הארץ. הצלחת חדירות כאלו אף עשויה להשליך השלכות חמורות על אופציות הפתוחות-לכאורה, לציי אויב סדירים, ערב מלחמה או במהלכה.

בלימה מוחלטת של חדירות הטרור בדרך הים, שהושגה בשש השנים האחרונות, ללא אבדות ונזקים לכוח-תינו, מצביעה אפוא על אפשריותה בזירה הימית. הדבר אפשרי אם נעשה ניצול מושכל, בכונת מכוון, של כל

תחומי הזירה והכוח הימי, חרף התנאים הנוחים-לכאורה למחבלים: יציאה מנקודות-מוצא מרוחקות; אפשרות לחדור בים ללא השארת עקבות ומכל כיוון; הקושי לגלות סירות קטנות; הקרבה המידית לאוכלוסיה ולתחבורה — שהם יעדי פיגוע; והפיתוי שכרא-וותרות המושגת במבצע כזה שיש בה צד חיוני בתכליות הטרור.

ראוי במיוחד להדגיש, שאסטרטגיה מגננתית בתחום הלחימה הצבאית בטרור הימי, יקרה לאין-ערוך, וגם תוצאותיה מוגבלות מתוצאות האסט-רטגיה ההתקפית.

### סיכום

בדברים שהובאו כאן תוארה הזירה הימית של ישראל, למן ראשית כינונה של מדינת ישראל וייסודה של הזרוע הימית, מתוך הערכת הגורמים שהביאו לעיצובה של הזירה ולגיבושו של חיל-הים הישראלי, ועד למקום ולמעמד המיוחד לו כיום.

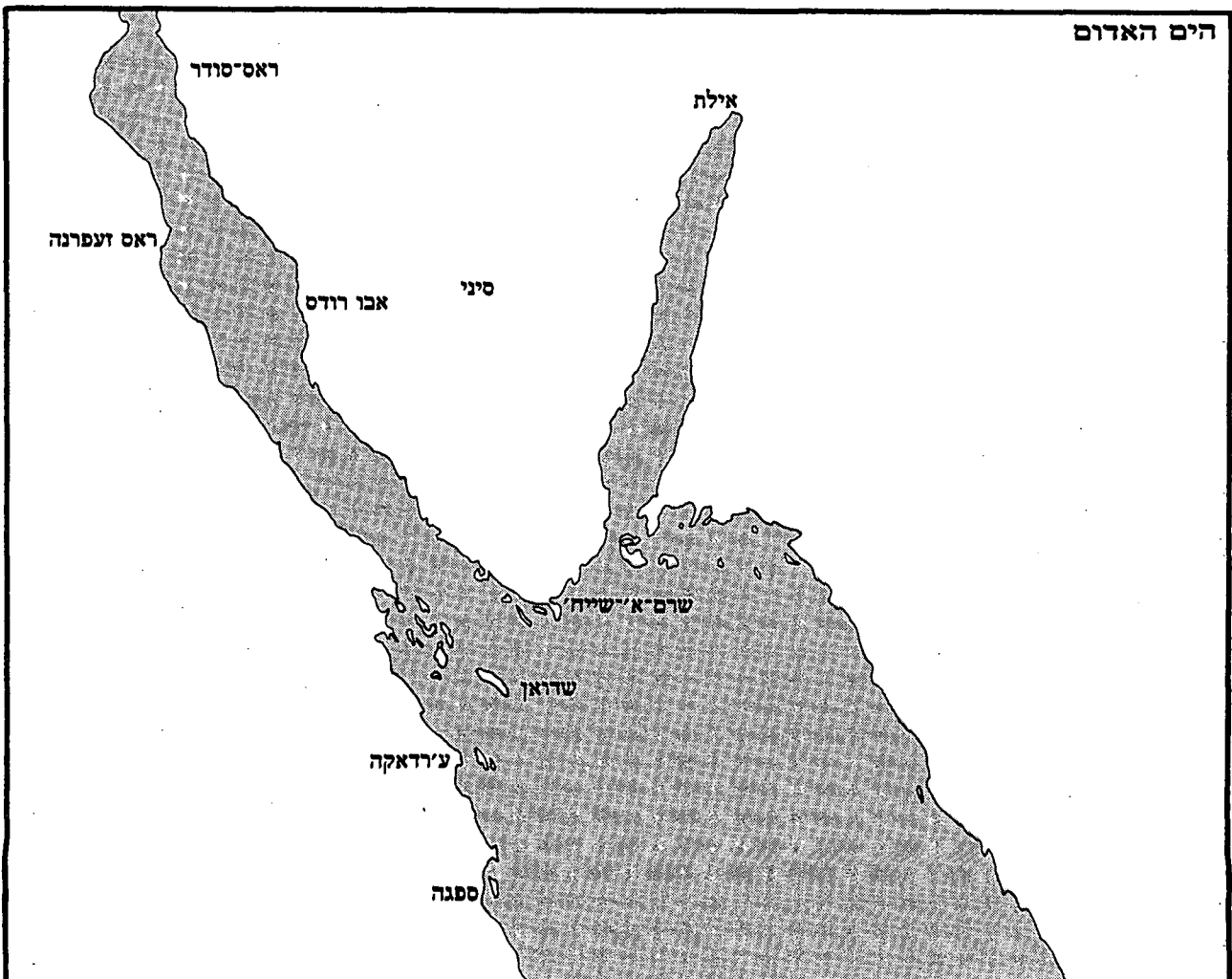
מאז היות הכוח הימי של ישראל אוסף של ספינות מיושנות, שיעודו ומבנהו נגזרו מתפיסה הרואה את הים כתווך כלכלי ותחבורתי בלבד, ועד שהוכחה צדקת ההכרה (שבשלה במע-רכת-הביטחון בשנות ה-60), כי ישראל צריכה צי מלחמה בעל כושר הכרעה בים, ושזירת המלחמה הימית איננה משנית — הייתה התפתחותו של חיל-הים תוצאת התרחשותם וצירופם של תהליכים אלה:

□ האיום הערבי — התהווה פער גדול מאוד בין גודל הכוח הערבי בים והטכנולוגיות שברשותו (טילים וכיו"ב) לבין הכוח הימי של ישראל.

□ ההחלטה לבנות סד"כ הכרעה ימי חדש, המבוסס במרכזו על ספינות-טי"לים, ובנייתן על-פי תפיסה התפורה לתנאי הזירה ונשענת על טכנולוגיה מתקדמת ועל מספר כלים המאפשר התמודדות והכרעה.

□ עיצוב וגיבוש של רוח ונורמות הסתערוות ולחימה בשורות החיל, דרך

הים האדום



הגנת חוף מאסיווית, וכן במגוון טכנולוגיות גיות מתקדמות של מערכות-לחימה וחי-מוש ימי, ממזרח וממערב, בהן טילים מתקדמים המשוגרים לטווחים של עשרות ואף מאות מייל, העשויים להעמיד איום משמעותי על מדינת ישראל גופה, מטווחים רחוקים.

המענה העיקרי לאתגר זה יכול להיות באמצעות כוח ימי. ניסיונו של חיל-הים, כפי שתואר במאמר זה, בתחום הלחימה, בגיבוש ובהגדרה של צרכיו המבצעיים ביחס לאופי הכלים והטכנולוגיות הדרושות לו, וכן, ברמת הפיקוד והמיומנות שלו, יחד עם ערכי הלחימה והמוטיוואציה המפעמים בו כיום — כל אלה יוכלו לעמוד בפני אתגר זה, ובלבד שיוקצו לחיל במועד המשאבים הנדרשים לכך.



החתימה למימוש משימותיו בשלמות, והיוזמה שהובילה לנטילת נתח רציני ורציף במבצעי קרב שביצע צה"ל, בעיקר לאורך החזית המצרית, במלחמת ההתשה (1968-1970). זה נעשה לצד הטיפול היסודי ובכל הרמות בחיל, בגיבוש תורת הלחימה, בשיפור רמת הפיקוד ומיומנות הצוותים, ובניצול ויישום נכון של הכלים והטכנולוגיה החדשים. תהליך זה גם הוביל להכרה ולאמון בכושרו המבצעי של חיל-הים.

□ מבחני העימות בינינו לבין הערבים בקרבות-הכרעה ימיים ובמבצעים אינטי-נסיוניים בזירה הימית, תוך יישום נמרץ ומתן דגש על גישה התקפית — בראש וראשונה במלחמת יום הכיפורים, אך גם לאחר-מכן, בתחום הביטחון השוטף, במלחמה בטרור מהים ובמלחמת לבנון. מבחני-עימות אלה הוכיחו את חיוני-ותה האסטרטגית והאופרטיווית של הזירה הימית מצד אחד, ואת כושרו ותורמתו הסגולית של הכוח הימי של ישראל, מצד שני.

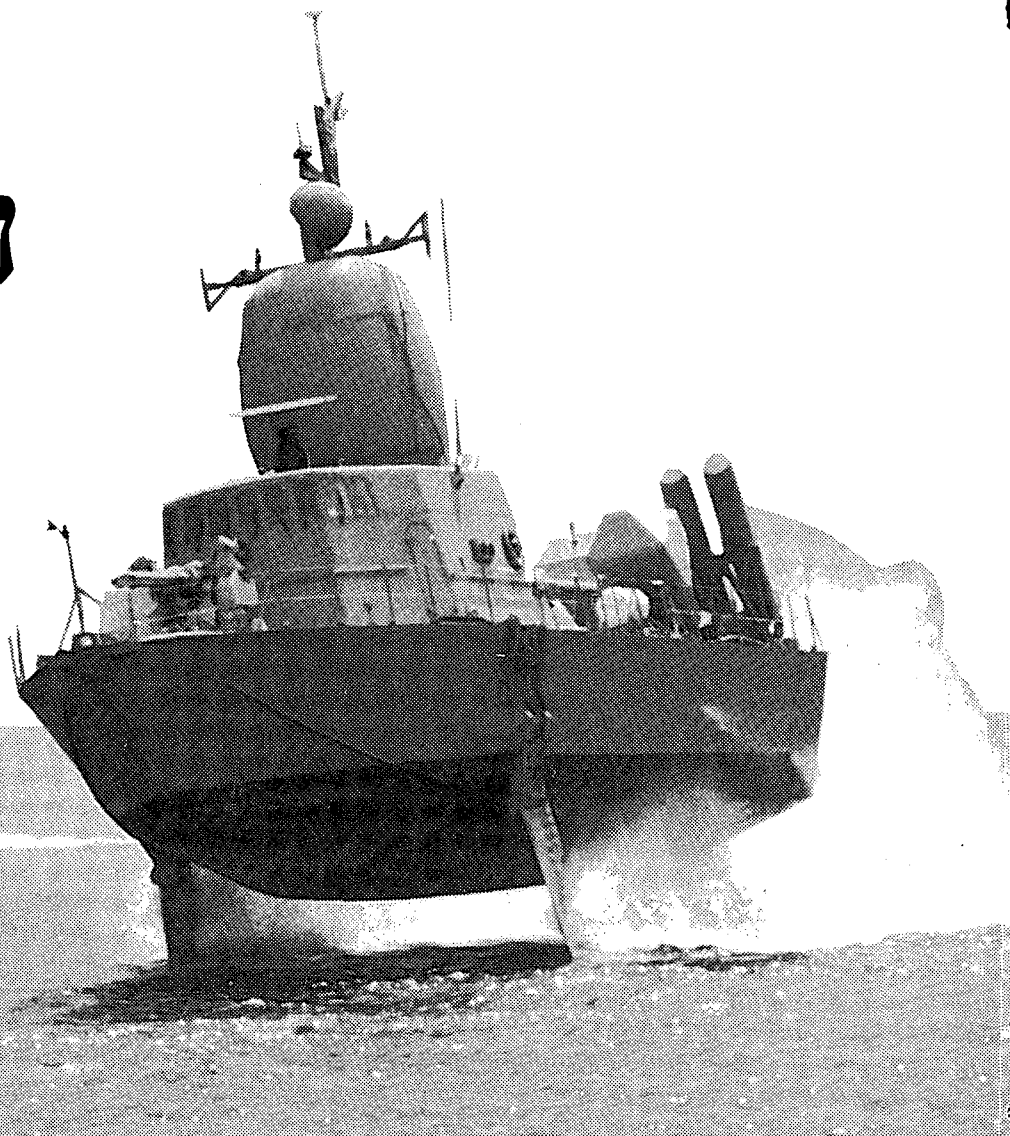
דומה שכיום נסגר מעגל בהתפתחות הזירה הימית של ישראל. הזרוע הימית של צה"ל, שאמנם נותרה קטנה ביחס לשאר הזרועות, הגיעה למקומה הנוכחי לאחר שנצרפה בכור-ההיתוך של רוב התהליכים העוברים על כוח הנמצא בבניין ובגיבוש. היא התנסתה ויכלה לרוב צורות הלחימה בים — קרבות-שטח ימיים בטילים, שנסתיימו בהכרעה מוחלטת; פשיטות קומנדו בנמלים ובחוף, שריתקו את האויב להגנתו; מבצעי נחיתה וסיוע באש לכוחות היבשה; לחימה בטרור ימי. באותה עת, הועמדו לרשותה — לא בלי מאבק וחינוך — המשאבים ההכרחיים לבניית ולתפקודה. כתודעת הציבור בישראל ובמערכת-הביטחון שלה, יש תחושת ביטחון כלפי האגף הימי של המדינה, ככל הנראה, בזכות התוצאות וההישגים בזירה זו, בעשור וחצי-העשור האחרונים.

ההתפתחויות בזירה בכלל ובזירה הימית בפרט, לרבות נוכחותן הצפופה של המעצמות הימיות באזור — בעיקר במצבי דרדר — וההתעצמות חסרת-התקדים של ציי ערב בשנים האחרונות, פותחות, למעשה, מעגל חדש, ומעמידות את ישראל לפני אתגר רציני מאוד.

התעצמות זו משתקפת בהופעתם ובהתפתחותם של עוד ציים רלוואנטיים, כגון: לוב, סעודיה ואלג'יריה, ברכש של כמות גדולה מאוד וחדשה של סטי"לים, צוללות, מסוקים ימיים ומערכת

# לחיי הספינות הקטנות

תא"ל אלי רהב



לחיי זה חלילה משך ואיתן!  
לחיי הספון והפורד!  
לחיי הספינות הקטנות, קפיטן!  
לחיי הקפלינות שבדרך!

נאום תשובה לרב-חובלים  
איסלקי אחר ליל הירדה

נתן אלתרמן

דוּתו — בניגוד לצבא — יכול לקבוע את קיום הקרב, את מקומו ואת עיתויו — נמדדת עצמתו של הצי ביכולתו לגרום לאויב נזק, ובכך להרתיעו מלחימה בים.

הגורם הטכנולוגי בים רבה מאוד. לפיכך, מתנהל מרוץ חימוש בין יריבים פוטנציאלים, הרוכשים אמ"ל"ח ממקורות עצמיים, או מהמ-עצמות הימיות. היות שהצי, בניי-

המאפיינים המיוחדים של הזירה הימית מחייבים הקמת גוף, שית-מחה בלחימה במרחב הימי. יש לבנות עבורו כלי-שיט ולציידם באמצעי לחימה מודרניים. חשיבות

## יישום עקרונות המלחמה

★ **המטרה** - מדינה קטנה, הנאבקת בקשיים כלכליים מבית ובאויבים רבים מבחוץ, חייבת להגדיר לעצמה היטב מה רצונה להפיק מהזרוע הימית שלה, ולבנותה בגודל ובהיקף, שיאפשרו מענה לצורך ההכרחי. בתקופה המודרנית לא ניתן להשתמש בציי להרחיב השפעה, או לשפר עצמה כלכלית. מדינה, שפרנסתה תלויה בקיום מסחר בין-לאומי, חייבת להבטיח תנועה חופשית ביים. אם תשתיתה העיקרית פרוסה בקרבת חוף הים, היא חייבת ליצור עומק אסטרטגי, שיאפשר לחיות בתחומו כביטחון, ולייצר כלי-שיט שיוכלו להרחיק את הלחימה מלב המדינה.

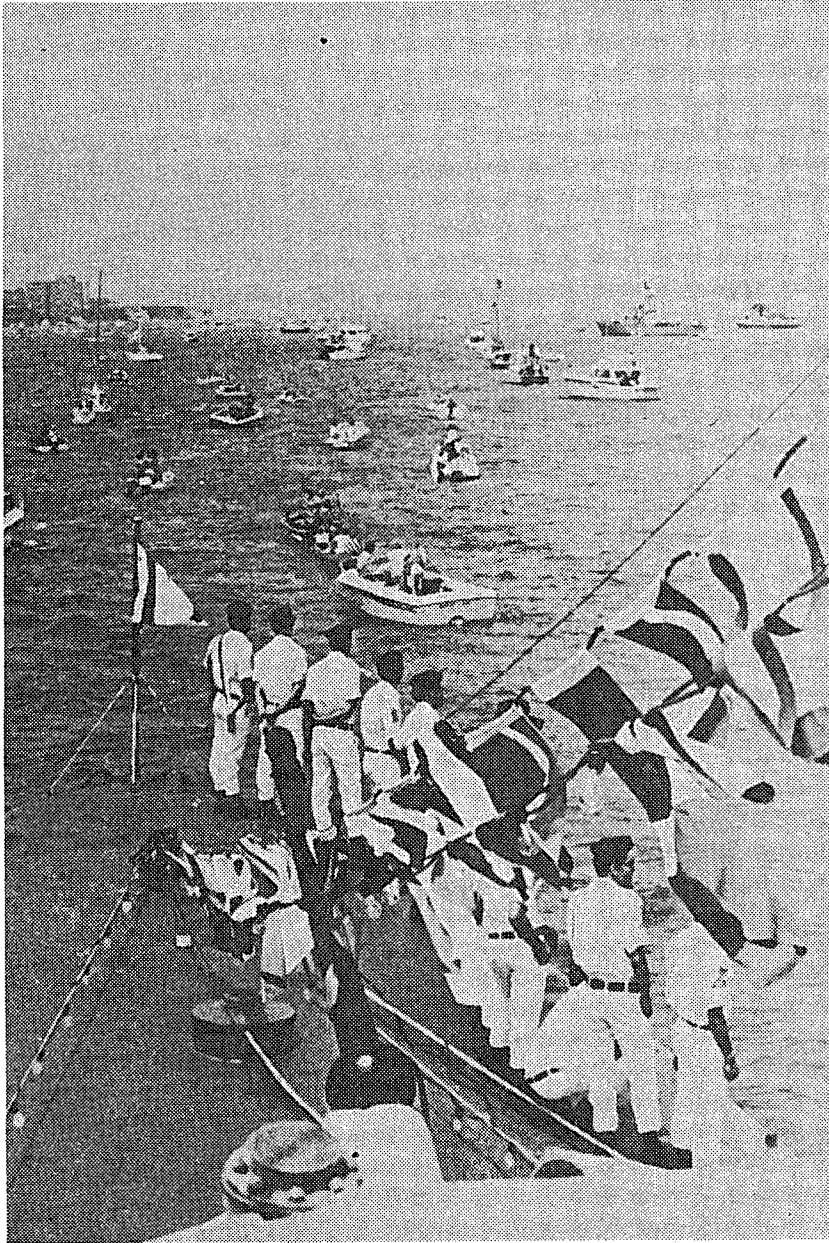
בלחימה של ציים של מדינות קטנות אין סיכוי להגיע להכרעה טוטאלית. מטרת הלחימה צריכה להיות חידוש ההרתעה.

★ **ריכוז המאמץ** - מדינה, שיש לה גישה לשני ימים, מתברכת ביכולת לקיים קשרי סחר נרחבים. אם היא מוקפת אויבים בשתי הזירות, עליה לבחור את הזירה החיונית לקיומה, ולרכז בה את המאמץ העיקרי; ובזירה השנייה לפעול בחיסכון בכוח. פיצול הכוח לשתי הזירות יחליש את יכולתה להשיג הצלחה בזירה החיונית.

העלות הנדרשת כדי לקיים ציי מודרני גבוהה מאוד, והרמה המקצועית מחייבת לבנות התמחות מקצועית ולטפחה. גם מדינות גדולות יחסית חייבות לקבוע סדר עדיפויות בבניין הצי שלהן ולהתמחות רק בחלק ממכלול צורות הלחימה ביים.

מדינות המאוגדות בכריתות הגנה מחלקות ביניהן את תחומי ההתמחות. זרוע ימית של מדינה קטנה חייבת לבחור תחום התמחות אחד, שיאפשר למלא את ייעודה העיקרי ולרכז בו את המאמץ. חיסכון בכוח משמעו גם לבצע את הלחימה בכלי השיט הקטן ביותר הניתן ובכוח האדם המזערי הנדרש בקו האש. הלוחמה הקלסית היא לוחמת שטח. מדינה קטנה, שאין לה בעלות ברית, תבחר את תחום התמחותה לאור האיומים שיוצרים אויביה. רוב המדינות הקטנות (שאוביהן אינן מעצמות) יבחרו כהתמחותן העיקרית את לוחמת השטח.

★ **תוקפנות וניידות** - המלחמה הימית היא מלחמת תנועה. ההיסטוריון הימי האמריקני מאהאן כתב, "ביים אין מוצבים לכבוש ואין משלטים להחזיק"



ספינות טילים בארה"ב

כדי ליצור עדיפות מקומית בקווים פנימיים מול אחד האויבים.

ההתפתחות שחלה בשנות השישים - החלפת התותחים הכבדים בטילי המתכת, שמשקלו קטן יותר - אפשרה להקטין משמעותית את כלי-השיט. תנאי מזג האוויר וניתוח הזמן והמרחב של אזור הפעולה קובעים את גודלם של כלי השיט. כלי-שיט קטנים מתאימים יותר למדינה, היכולה לקיים את הלחימה בטווח קצר מנמלי הבית כאשר מזג האוויר בזירתה נוח יחסית. מדינה הנדרשת להילחם באזור תקופה סעורה, או בזירות המרוחקות מנמל הבית, צריכה כלי-שיט גדולים יותר.

וכי "אין טעם להגיע ראשון למקום מסוים אם לא הגעת עם כוח חזק יותר, כדי שיתאפשר לך לנצח".

צי, הנלחם מול מספר אויבים כשהוא נחות מספרית מהכוח המשותף של אויביו, חייב לנקוט ביזמה התקפית, שמטרתה להבטיח עדיפות מקומית בזמן הקרב. עדיפות מקומית מורכבת מעדיפות קרבית (טכני) של מערכות האמל"ח על כלי השיט הבודד ביחס לכלים בודדים של האויב, זמיתרון כמותי על האויב באותו מרחב טקטי. תנאי יסודי להצלתו של ציי של מדינה, הממוקמת בין שני אויבים ימיים, היא יכולתו לנצל את העמדה המרכזית ולפעול ביזמה התקפית

הפעלת הצי בכלי-שיט קטנים ומהיר-  
רים, תוך נקיטת יזמה התקפית, תאפשר  
יצירת עדיפות כמותית. כלי-שיט קטנים  
זולים יותר ומאוישים בפחות אנשים,  
והצי מוכן להסתכן - תוך נקיטת היזמה  
ההתקפית, - גם בהיפגעותם.

★ **הפתעה** - צי קטן חייב לחפש  
דרך למצות את ההפתעה. טבע המלח-  
מות בימינו שהן מתקצרות כאשר מצלי-  
חים, ומתארכות כשנשלים. הפתעה  
בתחילת המלחמה עשויה להיות מכרעת  
כיוון שהאויב לא יצליח להתאושש  
ממנה בזמן הקצר. הלילה יוצר את הרקע  
הנוח יותר להפתעה.

בלחימה המודרנית עולה משקלה של  
ההפתעה הטכנולוגית - פיתוח טיל בעל  
כושר פגיעה עדיף, או הצטיידות באמצ-  
עים משוכללים נגד לוחמה אלקטרונית  
יכולים להיות משמעותיים ביותר. מדינה  
בעלת כושר טכנולוגי יכולה להשיג  
הפתעה אם תפתח בעצמה את האמל"ח  
העיקרי שלה. הפתעה טכנולוגית קשה  
יותר כאשר האמל"ח העיקרי נרכש  
במדינה שלישית.

מדינות, הנמצאות בסכסוך ממושך,  
אינן יכולות לחזות מראש את עיתוי פרוץ  
פעולות האויב, ואינן יכולות להרשות  
לעצמן להפגין חולשה זמנית. הן חייבות  
להעדיף את הטוב הזמין על פני הטוב-  
יותר המאוחר. עליהן להשתית את  
יכולתן על שיפור מתמשך ולשאוף  
להימצא צעד אחד בלבד קדימה לפני  
האויב כדי לא להאיץ את מרוץ החימוש  
המעיק על כלכלתן.

★ **אבטחה** - עקרון האבטחה מיושם  
בדרך חשיפה מוערית של הכוח הימי  
לאמצעי הלחימה של האויב.  
אם הסד"כ הימי יתחלק לכמות גדולה  
של יחידות קטנות ייקל עליו לשמור על  
רצף הלחימה ועל כושרה של הזרוע  
הימית לפעול גם לאחר היפגעות. כדי  
לאבטח את כוחותיו נגד הפתעה וכדי  
לערוך את הסד"כ באופן מושכל, יהיה צי  
העתיד חייב לקיים מערכת מידע רצופה  
ומקיפה בזירה החיונית - ביום ובלילה.

★ **פשטות וגמישות** - הם הוא תוון  
משתנה, ומזג האוויר יכול לשבש  
תכניות. האויב פועל על פי תכנית משלו,  
ומטרתו לסכל את פעולותיו. אין תכנית  
הבטחה מכישלון. הצד שיעשה פחות  
שגיאות סיכוייו לנצח טובים יותר. לכן,

על התכנית הטובה להיות פשוטה ככל  
האפשר ולשמור על גמישות, שתאפשר  
תגובה מהירה על שינויים, הנובעים  
מהים או מהתנהגות האויב.  
צי, שיידע טוב יותר להשתמש בלילה,  
יכול לגרום לאויב לעשות יותר שגיאות.  
גם בעתיד, צי, שיופעל ככוח מרוכז, יוכל  
לבצע טוב יותר את משימותיו ולהגיב  
במהירות ובעצמה, כמתחייב מצרכי  
המצב המשתנה בתנאי שיחזיק מערכת  
תקשורת אמינה ותמונה אמינה של  
הזירה.

צי של כלי שיט קטנים, שיופעל בגי-  
חות קצרות מהנמל, ייצא לקרב מוכן  
יותר, מתוררך, כשיר ורענן יותר. בסיסי  
היציאה בנמלים יוצרים מכפיל כוח לצי.  
יכולת האויב שאינו מעצמה לשתק נמל  
ולמנוע ממנו לשמש בסיס לכלי-שיט  
קטנים אינה רבה.

★ **שיתוף הפעולה** - רוב המדינות  
הקטנות אינן יכולות להרשות לעצמן  
להחזיק זרוע אווירית נפרדת לצי דוגמת  
זו הקיימת בציי המעצמות הימיות. זאת,  
למרות שהלוחמה המודרנית מחייבת  
להפעיל מטוסים מעל הים - אם כמקורות  
לאיסוף התמונה הימית ואם לתקיפת  
כלי-שיט. מטוסי הסיוור יופעלו ברציפות  
לצורך השגת התמונה. למטוסי תקיפה  
החמושים באמל"ח מתוחכם יש יעילות  
טובה בשעות היום. הפעלתם בלילה  
קשה יותר.

הצי הוא הגוף המתמחה, המופקד על  
הלחימה בזירה הימית. עם זאת, הצי הוא  
חיל מקצועי, המפעיל כלי-שיט, ועליו  
להתגבר על שיקולים מוסדיים מנוגדים,  
כדי לשלב בשיתוף פעולה מיטבי את  
מטוסי הזרוע האווירית. בשונה מציי  
המעצמות, החייבים לעמוד ברזומנית  
במספר רב של משימות ובאזורים מרוחקים  
קים אלה מאלה, מדינה קטנה, הפועלת  
בזירה מצומצמת, תוכל למצות את כוחה  
אם תפעיל את הזרוע הימית כמערכת  
כוללת בקו פיקוד ברור תוך שיתוף  
פעולה בין גורמי הלחימה השונים,  
כאשר כלי השיט מתמחים ומוקצים  
למשימות לחימה בתחום התמחותם.

★ **איכות הפיקוד** - ההיסטוריה  
מכירה לא מעט ציים, שלא יכלו לבצע  
קרבות לילה מפני שלא יכלו לקיים  
שליטה בבטחון בלילה. קרב הלילה  
מחייב איכות אנושית טובה לתפעול,  
ובעיקר לפיקוד. האיכות האנושית של  
המנהיגות הקרבית מהווה מכפיל כוח,

המאפשר שימוש מושכל באמצעי הלח-  
מה. העדיפות האנושית היא גורם  
המשתנה עם הזמן ויחסי לאויב. צי, שאין  
לו עדיפות ישאף להשיגה ולשמרה בדרך  
של חיזוק המנהיגות הקרבית: מפקדי  
כלי-שיט, מפקדי הכוחות, מקבלי ההח-  
לטה במטה והקצינים בכלי השיט.

חיזוק המנהיגות הקרבית ביס בעתיד  
מותנה במדה רבה בכך, שאיכות השירות  
בורוע הימית תמשוך את המוכשרים, את  
בעלי ההישגים ואת בעלי הנכונות לאתג-  
רים ולהתמדה בשירות. השגת האיכות  
מותנית בפתיחות המפקדים הבכירים  
כלפי הקצונה הנמוכה ובדוגמה האישית.  
חיזוק המוראל ייצור מוטיוואציה לרכישת  
הידע המקצועי ולהשלמת כמות כוח  
אדם הנדרשת ברמות השונות. הכשרת  
הקצונה ופיתוח מנהיגותה הקרבית,  
כנדרש בצי המודרני, מחייבים לתת  
לקצין בסיס איתן, ביטחון במילוי  
תפקידו ולחזק בו נורמות התנהגות  
חיוביות.

### הציים השונים ביס התיכון

כדי להעריך את הקרב הימי העתידי,  
כדאי לסקור את התפתחות הציים בזירה  
ומשמעה.

**סוריה** - הצי הסורי התפתח  
ממעמד של נספח לצבא היבשה לזרוע  
עצמאית, הכוללת כלי-שיט, מסוקים  
ימיים ויחידות להגנת החוף. מאז מלחמת  
יום הכיפורים נבנה הכוח הימי הסורי  
למשימה הראשונה במעלה - הגנת  
החוף: נוספו סוללות של תותחי חוף  
וטילים קרקע-אוויר, המגינים על גזרת  
החוף. הוכפל סד"כ הסטי"לים הסוריים  
וברשותם מסוקים נגד צוללות. הצי  
הסורי מתאמן יותר מבעבר ביום ובלילה;  
מטוסי חיל האוויר הסורי מסוגלים  
להשתתף בהגנת החוף. לסורים מספר  
כלי-שיט, המסוגלים לפעול בטווח גדול.  
הם מסתמכים על ברית המועצות ברכש.  
פרסומים שונים מצביעים על כוונות  
לרכוש צוללות וקורווסות טילים, שיתנו  
להם כושר פעולה התקפי בטווח רב  
יותר.

**מצרים** - צי זה נבנה היסטורית  
במתכונת קלאסית למילוי כל המשימות  
הימיות. הוא מפור את מקורות הרכש  
שלו, תוך התחדשות בכלי-שיט מתוצרת  
בריטניה, סין וספרד ורכש טילים אמריקני-  
ניים וצרפתיים. מערך הגנת החוף חזק  
וכיום כולל טילים מתקדמים. הצי  
מתאמן רבות, ומפעיל מטוסים ומסוקים

מעל הים. הוא הפגין בעבר את יכולתו לצאת בזימה התקפית, וגם אם לא רשם לזכותו הצלחות, יש לראות בו כוח רציני. **לוב** - בנתה בעשור האחרון צי גדול וחדיש כשהיא רוכשת אמל"ח מבריה"מ וגם ממקורות אירופיים בעיקר איטליה וצרפת. המנהיגות הלובית בנתה את הצי כאלמנט התקפי. למרות שללוב יש חופים ארוכים, הזקוקים לשמירה ומספר נמלים, המאפשרים מיקוש ימי, המעיטו הלובים בספינות משמר, והתרכזו בכלי-שיט נושאי טילים ובצוללות.

הלובים מפעילים מטוסים מעל הים, כולל סיורים ארוכי-טווח. בפעילות זו הגיעו לכדי סכסוך עם הצי הששי של ארה"ב, שנהג להתאמן במפרץ סידרה (שאותו הכריזו הלובים כאזור מים טרי-טוריאליים שלהם). הלובים רואים בכניין הצי חידוש המסורת ההתקפית - ואת ספינת הדגל שלהם קראו "דת אסוארי"\*. במלחמה צפוי הצי הלובי לפעול עצמאית במרחב הים התיכון, בעיקר בזירה הקרובה אליו, ובשיתוף פעולה עם ציים ערביים אחרים עשוי להגיע לאזורנו.

### מרכיבי הלחימה בים

כושר תמונה ושליטה - הכושר הכולל לתמונה ושליטה (CI) חדש יחסית בלחימה. בנייתו ויישומו הכרחיים להצלחה. המסורת הימית פיארה את מפקד הצי המוביל את אוניותיו בלב-ים, אוסף ידיעות על האויב בסוירים ששיגר בעצמו ומיידע את שלטונות המדינה רק לאחר הקרב. מטוס הסיוור הימי גרם למהפכה בהפעלת הציים והמעצמות הימיות החלו להשתמש בו לפני מלחמת העולם השנייה. עם התקדמות הטכנולוגיה צוידו מטוסי סיוור ימיים במכ"מים משופרים, היכולים להשיג תמונה טובה ולהעבירה לכוח בים, או למפקדה בחוף. מדינות קטנות (שבעיותיהן, בדרך כלל מתרכזות בקרבת חופיהן) יכולות לזכות ביתרונות רבים מהפעלת מטוסי סיוור מבסיסים בחוף. אולם, הצי מעדיף - בעיקר מסיבות מוסדיות - לבנות כלי-שיט על פני מטוסים, וחיל האוויר מעדיף לעסוק בעליונות האווירית. שיתוף פעולה בין הזרועות הכרחי ליצירת כושר סיוור מעל הים.

המשך המדיניות הישנה (כוח המש-ימה הימי בונה לעצמו את התמונה הימית באמצעים המותקנים בכלי השיט, או נשלחים ממנו) מעורר בעיה - הכוח הימי יהיה צפוי להפתעה מהאויב,

\* על שם קרב בשנת 655, שבו כוח ימי מוסלמי שיצא מטריפולי, תקף וניצח את הצי הביזנטי, שהיה גדול ממנו ופחח את הדרך לקונסטנטינופול.

שיתגלה בטווח הנשק שלו, ולמפקדתו לא יהיה מידע מעודכן וכולל על מנת להפנות כוחות משימה ליצירת עדיפות.

בזירת הים התיכון ובאזורים אחרים בעולם בשעות החשיכה יכול כוח ימי לצאת לתקיפה ולחזור באותו לילה. לכן מערכת CI צריכה להיבנות כמערכת רצופה, שתעבוד ביום ובלילה - תשיג מידע מעודכן על האויב; תדע את מקום כוחות הים שלנו; ותדע את מקומם ואת תנועותיהם של ציי המעצמות, אוניות סוחר והכוחות הנייטרליים בזירה. ייעשה שימוש מושכל במטוסי סיוור מסוגים שונים, צוללות במרחב הקדמי ותחנות התרעה בחוף. מחשבים מאפשרים לבצע השוואה מהירה של המידע המזורם ממקורות שונים, ורציפות תמנע כפל מטרות, או אזעקות-שווא.

המידע הנאסף במערכת הכוללת יבוזר לכלי השיט לפי הגזרות הנוגעות להם, אך לא יוכל לבוא במקומם של מערכות לגילוי ולזיהוי על כלי השיט עצמם. הצטיידות ציים רבים במכשירים לגילוי שידורי מכ"מ מחייבת את המכ"מ מים המתקדמים גם ל"סיכויי התגלות נמוכים". גילוי בתחום האקוסטי (בדומה לנעשה ע"י צוללות) אינו ישים לקרב השטח, כיוון שהשימוש בו מחייב תנועה אטית מאד, והכלים המפעילים אותו חייבים להימצא במרחק רב מהכוח הימי העיקרי כדי שרעש תנועת כלי השיט בכוח לא יפריע לקלוט את רעש האויב.

### לוחמת השטח הנתחום העי-

קרי - לוחמת שטח התקפית המיושמת נכונה תוכל להרתיע אויב מלפעול נגד אוניות סוחר ונגד תשתית החוף. היכולת לנצח בקרב השטח מחייבת סד"כ היכול לפעול בזימה התקפית נגד איומים שונים וקיום עדיפות קרבית של כלי השיט הבודד מול הכלים הבודדים של האויב. היתרון הכמותי על האויב חשוב ביותר לניצחון בקרב השטח - כאשר שאר התנאים שווים. צד שהצליח לערוך במרחב הטקטי שני כלים, לעומת כלי אחד של האויב, סיכוייו לנצח בקרב גדלו פי ארבעה, כי יכולתו לפגוע הוכפלה והקושי של האויב לפגוע בו הוכפל\*. מדינה קטנה תיתקל בקשיים להחזיק יותר כלי-שיט מאויביה. לכן, עליה לנקוט יזמה התקפית לפני שאויביה ירכזו את כוחם. צי קטן הרוצה ליצור יתרון טקטי, צריך להגדיל את הסד"כ שלו ע"י הסתפקות בכלי הקטן ביותר האפשרי לביצוע המשימה, ולארגן את לחימתו

\* כלל זה ידוע בחקר מבצעים צבאיים ככלל לנקטר.

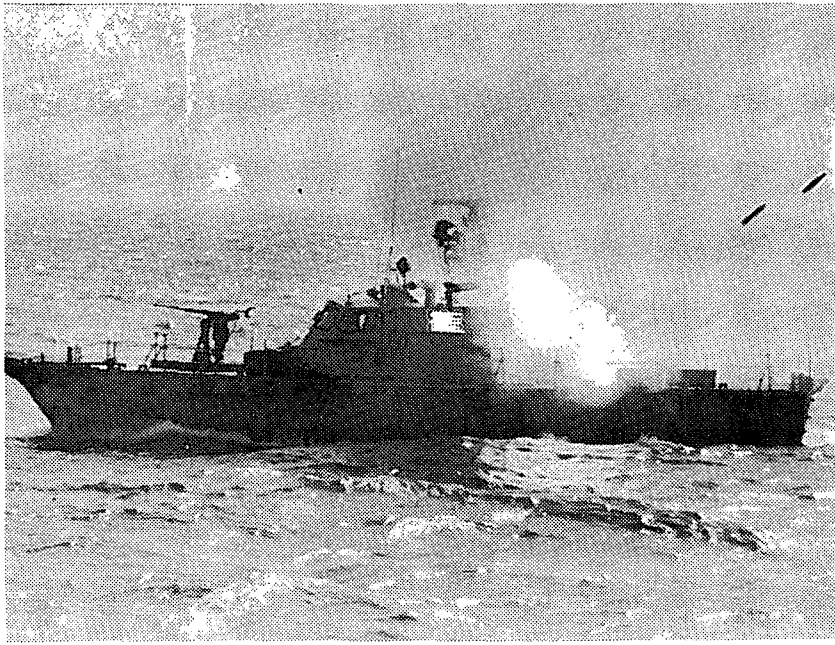
תוך ניצול הלילה להטעיית האויב לגבי כוונותיו.

הזירה הימית מאפשרת להגיע אל "הבטן הרכה" של המדינה מכיוונים שונים, אפילו כשנלחמים נגד מדינה אחת; וודאי כאשר האויבים נמצאים בכיוונים שונים. יזמה התקפית בכיוון אחד מחייבת כוח מספיק לאבטחת האגף האחר. כדי לנצל את הניידות יש לבנות כלי-שיט שיוכלו לנוע במהירות גבוהה ורצופה בתנאי הים המקובל באזור הפעולה. הקטע המזרחי של הים התיכון התברך במיעוט סערות, על כן ניתן להשתמש בו בכלי-שיט קטנים, המסתמכים על הנמלים כבסיס רענון.

הצי יכול לקבוע את מקום הקרב ואת עצם קיומו. צי קטן ירצה לערוך את הקרבות במרחק מספיק מחופיו, כדי ליצור עומק אסטרטגי בזירה הקרובה; אך לא במרחק גדול מדי על מנת שיוכל להיעזר בחיל האוויר שלו. לחלק מהסד"כ דרוש כושר לפעול גם בזירה הרחוקה על מנת להרתיע פעילות עוינת רחוק יותר. לשם כך, ייקבע גודל כלי השיט - כדי שיעמוד במזג אוויר סוער ויוכל לשאת מלאי מספיק של דלק, מזון, וציוד נצרך. הצוות יוגדל על מנת לאפשר מנוחה. הכלים יופעלו מחוץ לטווח מטוסי הסיוור, ויהיה עליהם להשיג תמונה ימית בסביבתם.

העדיפות הקרבית של כלי השיט הבודד לעומת כלי השיט הבודד של האויב היא תנאי להשתתפותו בלחימה. אם אין לו עדיפות זו, יהפוך מנכס לנטל. עדיפות קרבית משמעותה הפשוטה - לאמצעי הפגיעה תהיה עדיפות על אמצעי ההתגוננות של האויב ומערכות ההתגוננות יהיו עדיפות על אמל"ח האויב. כדי לשמור על אמינות כלי השיט, לא רצוי להוסיף להם מערכות אמל"ח. ככל שתקטן כמות מערכות האמל"ח בכלי השיט ותגדל כמות כלי השיט, ייקל לתחזק את הצי, ולהבטיח לו שיעור גבוה של כשירות.

היכולת להגיע לעדיפות קרבית בכלים קטנים פותחה והתגבשה בישראל ביישום המצאת הטיל המתבית. הטילים הימיים מהדור הראשון מהווים חימוש עיקרי של מרבית הציים. יש להם כושר מוגבל נגד מערכות מודרניות ללוחמה אלקטרונית, שבהן מצטיידים כלי השיט הקרביים. בטיל קשה יחסית להכניס שיפורים. ניתן להתגבר על מערכות ההגנה בהרוויית הזירה בהרבה טילים בו זמנית. אולם, הטיל המתבית יקר מאוד, והפעלתו בשיטת הרווייה מתאימה למעצ-



מהסדר"כ, לעומת צי הכנוי על כלים גדו-  
לים, שהפגיעה בכלי שיט אחד מוציאה  
אותו משיווי משקל\*.

### לוחמה תת-מימית כהשלמה ללוחמת השטח

כאשר בוחרים להתמחות בלוחמת השטח  
כתחום העיקרי, יש להפעיל צוללות,  
המעצמות הימיות ארה"ב, רוסיה,  
אנגליה וצרפת מפעילות צוללות מוג-  
עות-אטום, היכולות לנוע במהירות  
גדולה ולהימצא מתחת לפני המים זמן  
רב. צוללות אלו משתמשות בטכנולוגיה  
חדישה, ועלות בנייתן והפעלתן גבוהה.  
לכן, הן חורגות מעבר ליכולת של ציים  
קטנים. הצוללת המקובלת מונעת כשי-  
לוב דיזל-חשמל. תכונותיה של הצוללת  
מאפשרות להפעילה באזורים, שיש בהם  
סיכון גבוה לכלי-שיט על-מימיים גם  
בשעות האור. בהימצא הצוללת מתחת  
לפני המים לא ניתן לראותה בעין, או  
במכ"מ. הצוללת בנויה להיות שקטה  
מאוד מתחת לפני המים. (ניתן לגלותה  
רק בדרך אקטיווית (על ידי שידור גל  
קול - סונאר - וקליטת ההד המוחזר)

כמעט בלתי אפשרית לטורפדו מצוללת.  
כלי השיט הלוחמים יצוידו במערכות  
ללוחמה אלקטרונית - מערכות לשיבוש  
ואמצעי הטעיה טקטיים לכלכל את  
תמונת הקרב של האויב - שחייבות  
להיות עדיפות על אמצעי הביות של  
הטילים. נגד הטילים שהצליחו לחדור  
את אמצעי השיבוש יש צורך בטיל, או  
בתותח נגד טילים.

נשיאת טילים נ"מ בכלי-שיט קטנים  
שנויה במחלוקת. היעילות של מערכת  
כזו נגד מטוס התוקף באמצעים מתוחכ-  
מים אינה רבה אבל קיומה בכלי-שיט  
יחייב מטוסי סיור עוינים לשמור מרחק,  
ויקשה עליהם לקבל תמונה טובה. לצי  
של ספינות קטנות, שפעילותו בזירה  
הקרובה שבה הוא יכול להיעזר במטוסי  
חיל האוויר שלו, הצורך במערכות טילים  
נ"מ אינו רב, אך באניות גדולות, המיוע-  
דות לשהייה באזור רחוק זמן רב, הנן  
הכרחיות.

הצי חייב להיערך לספינת נזקים  
במלחמה. על מנת להקטין את הנזק  
מפגיעה בכלי השיט רצוי לציידם במזער  
ההכרחי של חימוש מתפוצץ ושל חומ-  
רים דליקים. התפתחות האוטומציה  
והנרסת האנוש המודרנית מאפשרת  
לצמצם את הצוות המתפעל את כלי  
השיט ולהקטין את כמות האנשים המס-  
תכנים בקו האש, כשהסדר"כ של הצי  
מורכב מהרבה כלים קטנים. פגיעה בכלי  
אחד מוציאה מפעולה חלק קטן יחסית

מות ולא לצי של מדינה קטנה. הניסיון  
להתגבר על מערכות ההגנה בדרך החזקת  
טילים מסוגים שונים על כלי-שיט אחד,  
מחייב כמות רבה של טילים, שחלקם לא  
יבוא לביטוי בקרב, ואין ביטחון שבזמן  
הנכון יופעל הטיל המתאים.

הזמן בשל עתה להופעת טיל חדש,  
שיתביית בשילוב של שיטות ביות  
שונות, ויעודכן תוך כדי מעופו באוויר.  
טווחו יהיה מעבר לאופק המכ"מ, והוא  
יצויד כמנוע נושם אוויר. הטיל לא יראה  
בלילה ולא יתן התרעה למתגונן. הגוף  
האווירודינמי יתוכנן להקטנת הגרר,  
ומארו הנשיאה יהיה חסכוני בשטח  
סיפון. ניתן יהיה לצייד כלים קטנים  
במספר רב של טילים.

כלים קרביים החלו להצטייד גם  
במערכות להגנת נקודה: תותחים, או  
טילים נגד טילים. יהיה צורך לסייע לטיל  
ע"י שיבוש המערכות להגנה לפני שהוא  
נכנס לטווח פעולתו. זה ייעשה באמצעים  
שיותקנו בטיל עצמו, על פלטפורמה  
מעופפת אחרת, או בספינה היורה.  
הגדלת סיכויי הפגיעה של הטיל החדיש  
תאפשר להסתפק בפחות טילים בכלי  
השיט. אפילו שעיקר הלחימה ייעשה  
בטילים מתבייחים ובטווח הארוך, התו-  
תחים (ש"אבותיהם" החלו את שירותם  
הימי במאה ה-14) טרם סיימו את  
תפקידם בעתיד הנראה לעין. התותח  
מתאים יותר מהטיל לתגובה גמישה, נגד  
כלי שיט קטנים, לחיסול כלי אויב פגו-  
עים, או להפגזת יעדי אויב בחוף.  
להפעלת התותחים המודרניים דרושה  
מערכת אלקטרואופטית לבקרת אש.

**שרידות -** הלחימה הימית היא  
דו-צדדית האויב יורה על מנת לפגוע.  
טיל ימי בודד יכול לשחק את כלי השיט  
ואף להטביע אותו. גם אם לצי יש טילים  
ארוכי-טווח, הוא חייב להתכונן לכך  
שיירו עליו טילים. כושר המטוסים המו-  
דרניים לפגוע במטרות נקודה נותן להם  
יכולת רבה יותר להשמיד כלי-שיט  
מבעבר. על כן, על צי לוחמת השטח  
להשיג את מטרותיו בחשיפה מזערית של  
כלי השיט לאמצעי הלחימה של האויב,  
בהפעלה גמישה והתקפית, שתנצל את  
החשכה ותימנע, ככל האפשר, מהימצ-  
אות באור יום מחוץ לאזור העליונות  
האווירית שלנו. להקטנת חשיפתם, ייבנו  
כלי השיט לכושר תמרון ולמהירות  
גדולה. הם יהיו קטנים ככל האפשר  
בממדיהם ובתדמית שלהם בתחומי  
הביות של טילי האויב. כלי-שיט קטן,  
הנע במהירות גבוהה, מהווה מטרה

\* בקרבות פוקלנד הצי הארגנטיני לא היה מוכן לסכן  
את אוניותיו לאחר שהטבעת סירת הדגל שלו.  
"ארמירל בלגרנו", הוכיחה לו את חוסר התחלת שלהן  
בלחימה.



נעשית "בהשקט ובדומייה", והלילה הוא תנאי להצלחתה. להשקעה מושכלת, שתגביר את יכולת הפגיעה ותקטין את הסיכון בחדירה, יש תוחלת מבצעית טובה בעתיד.

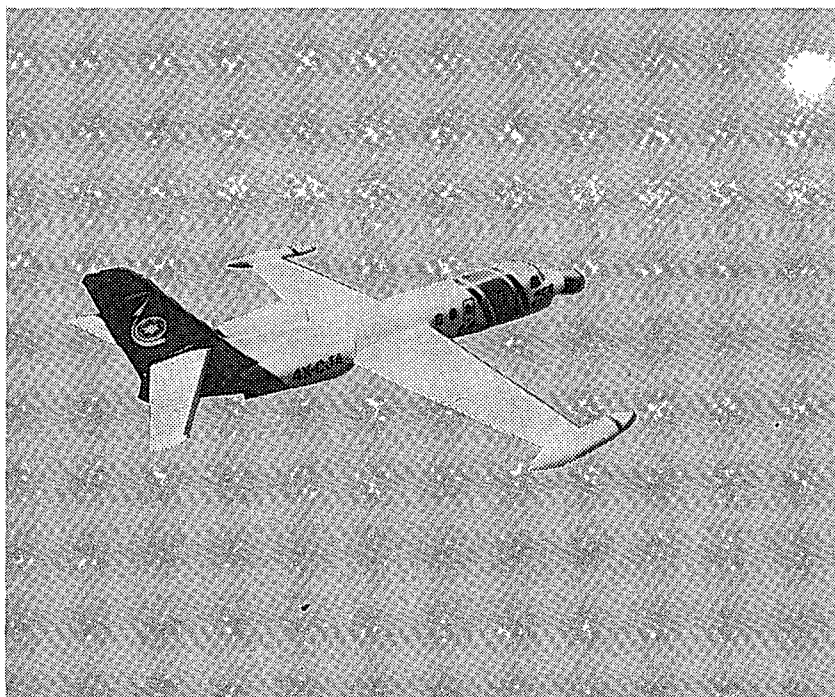
## הגנת החוף מפני קומנדו ימי וצוללות

צי, שבחר את לוחמת השטח כתחום העיקרי לפעולתו, אינו יכול להתעלם מגזקים שיכול לגרום צי אויב שיפעל בשיטות אחרות, ובעיקר בהפעלת צוללות וקומנדו ימי נגד התחבורה הימית וחופי המדינה. על מנת שניתן יהיה להפ-עיל את כוח לוחמת השטח ביזמה התק-פית - יש לאבטח נגד איומים כאלה באמצעים אחרים.

צוללות האויב יוכלו לגרום נזק מרבי מבלי לערב כלי-שיט ניטרלים במבואות נמלינו. קומנדו ימי - שיפעל בחוליות קטנות מהצוללות, או בכוח גדול, שישתמש בכלי-שיט קטנים ומהירים אחרים - ימצא מטרות לאורך החוף כולו. למדינה, שקו חופיה קצר, יש יתרון בהגנה.

לוחמה נגד הצוללות שונה לחלוטין מלוחמת השטח. המעצמות הימיות העוסקות בכך משקיעות מאמצים רבים, שתוצאותיהם דלות ביותר. הצי הבריטי, שמתמחה בלוחמת צוללות, השקיע במלחמת פוקלנד מאמץ עצום להגנת נושאות המטוסים ואוניות הנחיתה שלו. המאמץ לא מנע מהצוללת הארגנטינית היחידה סן לואיס לירות טורפדו נגד האו-ניות הבריטיות. התקפתה נכשלה רק בגלל תקלות טכניות שטורפדו. בטכנולוגיה הנוכחית לצוללת עדיפות קרבית על פני ספינות השטח, שפועלות נגדה, בעיקר במים רדודים. צוללת דיזל-חשמל, שמתקרב אליה כלי-שיט נגד צוללות, תגלה אותו בטווח גדול, והטו-רפדות המשוכללים יאפשרו לה לפגוע בו לפני שהיא נכנסת לטווח התגלות. פלט-פורמות מעופפות נגד צוללות יעילות בעיקר נגד צוללות אטומיות, שמידת הרעש שלהן גבוהה יותר, ונגד צוללות רגילות כשהן מפעילות את מנועי הדיזל לטעינת חשמל במצברים.

צי של מדינה קטנה, הרוצה למנוע הפרעה לחופש הפעולה הימי שלה, יוכל להסתפק במניעת פעילות הצוללות באזור החיוני שלו. אין טעם להתקין ציוד נצ"ל וציוד ללוחמת השטח באותה ספינה משום שאזור הלחימה יהיה שונה בהתאם לסוג הלחימה. כלים שיצוידיו כך לא יוכלו להשיג עדיפות קרבית והעומס



מטוס הסיור נותן תמונה מעודכנת ורצופה

ולתקופות קצרות, ככל האפשר, וברוך כלל בשעות החשכה. הצוללת יקרה פי שלושה מכלי-שיט ללוחמת שטח. בטיחות הפעלתה מחייבת השקעה רבה באחזקה מתוכננת ובביקור רוח אמינות. לכן, צי, שיעודו העיקרי לוחמת שטח, יחזיק כמות קטנה של צוללות, ויפעילן בשיטה ובמקום שיא-פשרו למצות את מרב התועלת מהן - ובעיקר, כמקור למידע עדכני ורצוף על האויב כסיוע למעורר השטח, ובדגש על מניעת התגלות. שימוש בכושר הפגיעה (התקפה) של הצוללת ייעשה כאשר היא תישלח לפעולה נגד אויבים בזירה הרחוקה.

לוחמה זעירה מאפשרת להשיג היש-גים גבוהים תוך סיכון לוחמים בודדים. הפעולה הקלסית הייתה החדירה של שישה לוחמים איטלקים לנמל אלכסנדר-ריה במלחמת העולם השנייה: הם הצליחו לחבל בשתי אוניות מערכה, ובכך הוגבלו פעולות הבריטים במזרח הים התיכון לתקופה ארוכה. נגד ציי דורנו, שעצמתם מפוזרת לכמות גדולה של כלים קטנים, אין אפשרות להגיע להישג כה מרשים, בעוד שהסיכון לאנ-שים לא קטן בהתאמה. ההתייחסות לגבי סיכון לוחמים שונה בין המדינות באזור. גם בעתיד יהיה צורך בכוח מיוחד ומיומן, שיוכל להיכנס למעגני האויב ולפגוע במדויק במטרות נבחרות ובתש-תית החוף. פעילות הלחימה הזעירה

בעוד ששיטת הגילוי של הצוללת הנה האזנה פאסיווית לגלי קול במים. כתוצאה מכך נוצר פער עצום בגילוי לטובת הצוללת, והיא בבחינת רואה ואינה נראית. תופעות שונות, בעיקר במים רדודים (בקרב החוף), גורמות להופעת מטרות דמויות-צוללת, המסי-טות את המחפשים מן הצוללת האמי-תית. הטורפדו הוא הנשק העיקרי של הצוללת, וייחודו בכך שהוא מאפשר לצוללת להישאר מוסתרת גם כאשר הוא נורה. לטורפדו יש עדיפות בטווח על הנשק נגד הצוללות שמפעילים כלי השטח. הצוללת יכולה לנצל זאת כדי לפגוע בכלי השיט המחפשים אחריה - עוד לפני שהם גילוה. יעילות הטורפדו יורדת ככל שהמטרה קטנה ומהירה יותר. המהירות האטית של צוללת דיזל-חשמל מהווה חיסרון, שכדי להתגבר עליו יש צורך בהתרעה מוקדמת להיערכות ולשי-נוי משימה. מכך גם הקושי לצוללת להיערך לירי טורפדו נגד כלי-שיט מהי-רים. הצוללת תימנע מלהוציא חלקים מגופה מחוץ לפני הים. כך מוגבלת יכולתה להיות בקשר רצוף עם המפקדה. הצוללת חייבת לחדש את מלאי החשמל במצבריה. לשם כך עליה להר-ציא חלק משעות היממה שנורקל מעל פני המים ולהניע את מנועי הדיזל. הוצאת השנורקל ורעש מנועי הדיזל מעלים את סיכוייה להתגלות. לכן, היא תשאף לעשות זאת בטווח גדול מהחוף

המקצועי שיירש מהצוות יגרום לבינו-  
ניות.

הדרך היעילה להגן על החוף ועל  
מבואות הנמלים מפני צוללות ומפני  
קומנדו ימי היא קיום מערך משולב,  
הכולל מטוסי סוור, מכ"מי חוף וכלי-  
שיט קטנים ומהירים, המצוידים נגד  
צוללות - ונגד סירות הקומנדו. מדינה  
קטנה תוכל להשתמש בכלים כאלה גם  
נגד צוללות - כתחליף למסוקים המופע-  
לים ע"י המעצמות במשימות נגד צול-  
לות. מחירם כחמישית ממחיר המסוק.

לכלים קטנים ומהירים, הפועלים  
במשולב עם מטוסים ועם מכ"מי חוף יש  
עדיפות קרבת על צוללות אויב, בגלל  
ממדיהם הקטנים ומהירותם, לצוללת  
קשה יותר לפגוע בהם בטורפדו. לעומת  
זאת, יכולים הכלים הקטנים להצטייד  
בטורפדו מתביית, שרי בו להשמיד  
צוללת. גם אם המערך הזה לא יגלה  
צוללות וישמידן, הרי צוללת, שתגלה את  
הכלים הקטנים מתרוצצים סביבה, כשה-  
זירה רוויה בסיורי אוויר ובמכ"מי חוף,  
תיאלץ להתרחק, מבלי לבצע את  
משימותיה.

מכשירי מכ"ם, ציוד לראיית לילה,  
כושר למהירות גבוהה ותותחיהן המה-  
ירים - מקנים לספינות הקטנות יכולת  
גלולת ולתקוף קומנדו ימי אויב. ברגיעה  
ישמשו הכלים להגנת החוף מפני מחב-  
לים, ששיטות פעולתם דומות לקומנדו  
הימי. הידע המקצועי הנדרש לאיתור  
וללחימה בקומנדו ימי מועט יחסית וניתן  
לשלבו בכלי-שיט, העוסקים בלוחמה  
נגד הצוללות.

## שיתוף אוויר-ים

מטוסים מודרניים יכולים לעשות כמעט  
כל דבר שעושים כלי השיט. לביצוע  
המשימות הימיות נדרשת התמחות  
מיוחדת של צוותי האוויר, מערכות  
אמל"ח שונות, ולפעמים גם מטוסים  
שונים בהשוואה למטוסים הנדרשים  
למשימות הרגילות של חיל האוויר. סף  
התגובה להפעלת מטוסים גבוה יותר,  
ולכן אינו מאפשר גמישות לפעולה  
הנדרשת מציים של מדינות קטנות,  
הנמצאות בסכסוך מתמשך.

הזרוע הימית מופקדת על לחימה  
במרחב הימי ואינה רק חיל מקצועי,  
המפעיל כלי-שיט. על כן, עליה לשתף  
פעולה עם חיל האוויר באופן מיטבי.  
המשימות הקבועות לחיל האוויר יהיו:  
(א) הגנת כלי השיט בנמלים, כחלק  
מהגנת שמי המדינה; מניעת מטוסי סוור  
ימיים של האויב מלאסוף מידע; מניעת

מטוסי אויב מלתקוף את סיורי האוויר  
שלנו ואת כוחותינו בים, כולל מניעת  
מסוקי הנצ"ל שלו לפעול נגד הצוללות  
שלנו.

(ב) איסוף תמונת המצב הימית  
ותמונה אווירית מעל הים (מטוסי ביון  
והתרעה, מטוסי סוור ימיים ומטוסי  
תצפית קלים).

(ג) תקיפת כלי-שיט (עם או כלי כוחות  
ימיים בסביבה), מטרות בנמלי האויב  
ובתשתית החוף שלו כדי לסייע לפעילות  
הימית.

גם בטכנולוגיה החדשה קיים קושי  
מהותי להפעיל מטוסים מעל הים בלילה.  
יכולת כלי-השיט לסייע ללוחמה האויר-  
רית מוגבלת יחסית. בעבר הופעלו ספי-  
נות כבסס לתדלוק מסוקים והיו בכוננות  
לאיסוף טייסים, שנטשו מעל הים.

## בניין הכוח הימי

חידוש הצי לקראת הקרב העתידי נעשה  
בתנאים של אילוצי תקציב קשים. במדי-  
נות, הנמצאות בסכסוך ממושך, חידוש  
הצי חייב להיעשות בתהליך שיפור  
הדרגתי מתמשך כיוון שחולשה זמנית  
עלולה להיות קריטית. אחזקת כוח  
לחימה לאורך זמן מחייבת לבנותו  
בצורה, שתאפשר ניצול הפלטפורמות  
ומערכות ההשטה עד גבול האמינות  
המבצעית שלהן ופיתוח של מערכות  
לחימה בכלי השיט ושיפורן - תוך  
הימצאות צעד אחד לפני האויב. הקטנת  
כמות המערכות והגדלת כמות כלי-השיט  
יקלו על האחזקה השוטפת שלהם ויג-  
בירו את הכשירות המבצעית של הצי.

כדי לעמוד באילוצים אלו יש להיצמד  
לציר הזמן ולהעדיף פתרון טוב וזמין על  
פני פתרון טוב יותר אך מאוחר יותר. יש  
להשקיע את עיקר מאמצי הפיתוח  
העצמי במערכות האמל"ח העיקרי,  
לבניית כלי-שיט, להחלפת הישן בדגמים  
מוכחים ולשיפורים, שיוכנסו עם הזמן.  
בניין הכוח צריך להיעשות בתכנית רב-  
שנתית, שתיתן למקבלי ההחלטות גמי-  
שות תגובה לשינויים החלים אצל האויב,  
לשינויים הצפויים בטכנולוגיה, ולאילו-  
צים תקציביים. לכן, כדאי גם להתקדם  
במהירות בתחומים שבהם ניתן לממש  
יתרון.

ייצוא ביטחוני של מערכות ימיות  
וכלי-שיט הכרחי. הוא יוצר מקורות  
תקציביים לפיתוח המערכות החדשות.  
לכן, שיתוף פעולה בין הצי לבין התע-  
שייה הביטחונית חיוני. האתגר לחזק את  
העצמה הביטחונית לטווח ארוך צריך  
להשפיע על תהליך קבלת החלטות,

בנוסף לצורך הברור להתכונן למלחמה  
הקרובה. שיתוף הפעולה עם התעשייה  
הביטחונית יוצר עדיפות יחסית לתעשייה  
המקומית בייצור מערכות לחימה ובשי-  
לובן בכלי-השיט הקטן. פיתוח אמל"ח  
עיקרי בתעשייה המקומית מאפשר גם  
לקיים צוותי מומחים, שיוכלו לסייע לצי  
ולהגיב מייד על בעיות טכניות, המתגלות  
כמהלך הלחימה. השילוב הזה יסייע גם  
לקצר את זמן המימוש של לקחי  
המלחמה בתחום הטכנולוגי.



# איגוף ימי

# במבצע "שלום הגליל"

## הנחיתה בחוף האוואלי



ים של ממש לעבר מטרות ימיות או פגזים לעבר החוף.

במבצע שלום הגליל הפעיל חיל הים כוחות משימה על מנת לסייע לכוחות היבשה של צה"ל בפעולת

\* מפקד יחידת הנחתות במבצע של"ג.

\*\* ראה סא"ל מייק, "האיגוף הימי" - גורם רכיב חשיבות בקרב היבשה, מערכות 285, דצמבר 1982.

בתוכה גם את אחת הבעיות העיקריות של נושא הנחיתה\*\* - שכן, היא אינה מקובלת כלשונה, והיחס לפלטפורמות הימיות, שתפקידן "לירות" לעבר החוף את הטנקים והנגמ"שים אינו שווה ליחס הניתן לפלטפורמות הימיות, היורות טיל-

"הטנקים, הנגמ"שים והחיילים הם טילי הים והפגזים, הנורים מבטן הנחתת לעבר החוף" - אמרה זו כוללת בתוכנה את המאפיין העיקרי של הסיוע הימי העיקרי לכוחות היבשה שהוא, הנחתת כוחות בחופי האויב. אמרה זו כוללת

הנחתה מהים. כן הופעלו ספינות הטילים בתפקידי סיוע כאש תותחיים לעבר יעדי מחבלים לאורך החוף. המאמר יעסוק בעיקר בהיבט הימי של פעולות הנחיתה והתובלה, שביצע חיל הים בשל"ג. אין בכוונתו לעסוק בפעילות הימית שבוצעה ע"י שייטת ספינות הטיילים מן הטעם הפשוט שאלו לא הגיעו לידי הפעלה כיוון שכלי-שיט סוריים לא התערבו במהלך הנחיתה.

מבצע הנחיתה והתובלה בשל"ג היה המבצע העיקרי של חיל הים, ובו הופעל כוח משימה גדול שכמוהו טרם הופעל בחיל הים בכוח אחד. כוח המשימה כלל שני סוגים של נחתות טנקים, ספינות ליווי, כוחות קומנדו ימי וכוחות מונח-תים, שכללו צנחנים, שריון, תותחנים, הנדסה. במהלך המבצע הזה עלתה לכותרות שיטת פעולה ייחודית, שהושקע בה אך מעט במשך שנים רבות ורכים כצה"ל ובחיל הים תכננו לבטלה כליל.

יחידת הנחתות הוקמה עם הקמת חיל הים. היחידה עסקה במשך שנים רבות בפעילות אימונים, בהכנות למבצעים שונים, בפעילויות מבצעיות ומנהליות שונות ובעיקר בפעילות תחזוקתית מעטה, שתכליתה הייתה להחזיק את הנחתות "צפות במים" לקראת הפעלתן. צורך שבא לידי ביטוי במבצע של"ג או במבצע חילוץ הסטי"ל שעלתה על החוף הסעודי. בחילוץ זה שותפה נחתת 36 מטרים, שהוספנה על החוף. הנחתת הושמשה במהירות, והעבירה לחוף הסעודי את הדחפורים הכבדים, שהיו הגורם העיקרי בחילוץ הסטי"ל. ניתן לקבוע, כי בלעדי כושר התובלה הימית של נחתת זו הסטי"ל המקורקע לא הייתה נחלצת כלל. בצורה מבצעית הופעלו הנחתות קודם לשל"ג רק במבצע "רביב"\*\*\* במלחמת ההתשה, שבמהלכו הונחת כוח שריון קטן ע"י נחתות 36 מטרים בחוף ראס-אבר-דרג' שבצפון מפרץ סואץ. הכוח המונחת השיג הישגים מרשימים בפעולתו בחוף. ההנחתה הימית לוותה בתקלות מסוגים שונים, טכניים ותורתיים שנבעו מרמת אימונים ותחזוקה נמוכות, שהיו תוצאה ישירה של סדר העדיפות הנמוך לה זכתה היחידה באותם ימים.

יחידת הנחיתה השתתפה במשך השנים במבצעים שונים, שלא היו קשורים קשר ישיר לנחיתה; כגון, הפלגת

הנחתות מאשרוד לשארם-א-שייך בהפגנה ישירה מסביב לאפריקה, מעבר הנחתות דרך תעלת סואץ מייד לאחר חתימת הסכמי השלום בין ישראל למצרים, או מבצע סיוור בט"ש שגרתי, שבמהלכו עצרה אחת הנחתות את אוניית המחבלים "אגיוס דימטריוס", שהייתה בדרכה לביצוע פינוע המוני באילת, והטביעה אותה.

מבצע הנחיתה בשלום הגליל בוצע לאחר שנים רבות של חוסר בפעילות מבצעית, ועדיפות נמוכה בהקצאת משאבים. יחד עם זאת היחידה הייתה מאומנת היטב הודות: לאימונים מזדמנים רבים, שאת רובם יזמה היחידה. בנוסף, עסקה היחידה בתובלות מנהליות, שנוצלו לצורכי אימונים. לקראת של"ג בוצעו מספר תרגילים, שקדמו להם אימונים טכניים רבים. על הקשיים הטכניים שנבעו מליקויים רבים שונים ומגוונים הצליחה היחידה להתגבר בהכנותיה למבצע ובמבצע עצמו, על-ידי אלותרים רבים.

### מטרות המבצע

המטרה העיקרית במבצע של"ג הייתה פגיעה במחבלים והרס תשתית המחבלים בדרום לבנון על מנת למנוע פעילות חבלנית עוינת מגבול הצפון – ביבשה, בים ובאוויר. להשגת מטרה זו התבסס צה"ל על מספר גורמי יסוד:

1. פעילות מאסיווית בחזית היבשתית תוך ניצול כל אפשרויות האיגוף בשטחים ההרריים.

2. ביצוע הנחתת כוחות בעורף האויב ע"י כוחות מונחתים מהים וכוחות במסוקים. המטרה העיקרית של מבצע הנחיתה בחופי האוואלי הייתה להנחית צנחנים ורק"מ באזור צידון על מנת לנתק את ריכוזי המחבלים שבדרום לבנון (חטיבת הקסטל) ממפקדותיהם שבצפון, ולכתרם; לאפשר קידום מהיר של כוחות צה"ל בציר החוף ולהפתיע את המחבלים מכיוון בלתי צפוי. מטרות נוספות של כוח הנחיתה היו כוננות לביצוע סככי נחיתה נוספים לצורך העברת דרגים, תגבור כוחות ופינוי כוחות כהתאם לצורך; וכוננות לפינוי רפואי.

### סד"כ

מבצע הנחיתה השתתפו מרב כלי השיט של חיל הים:

1. נחתות – השתתפו במבצע כל דגמי הנחתות, וכיניהן: אח"י בת-שבע

\*\*\* ראה מערכות 297.

— נחתת זו נבנתה בשנת 1967 במספנות בהולנד. הנחתת נבנתה ככלי-שיט אזרחי וייעודה להוביל עפרות וכולי עץ בנהרות אפריקה. הנחתת נרכשה ע"י חיל הים ממדינה אפריקאית בשנת 1968 והוסבה ע"י חיל הים לשירות צבאי. לנחתת מעמס מלא של כ-2,000 טון. צוותה מונה כשלושים חיילים וקצינים. אורך הנחתת מאה מטרים, מהירותה עשרה קשרים, והיא חמושה בארבעה תותחים 20 מ"מ ובארבעה מקלעים 0.5. הנחתת מסוגלת לשאת סוגי רק"מ שונים על הסיפון העליון ובתוך המחסן, ומסוגלת גם להנחית מסוקים על סיפונה העליון. במבצע שולבו שתי נחתות 60 מטרים, אח"י "אשרוד" ואח"י "אכזיב". אחותן השלישית ויתר הנחתות היו במצבים שונים של אחזקה ולא השתתפו בשלב הראשון של המבצע. נחתות 60 מטרים הושקו במספנות ישראל בשנים 1966 – 1967. לכל נחתת מעמס מלא של 730 טון, אורכן 60 מטרים, מהירותה עשרה קשרים. צוותן מונה כעשרים חיילים וקצינים והן חמושות בארבעה תותחים 20 מ"מ ובארבעה מקלעים 0.5. גם על סיפונן ניתן להנחית מסוקים מסוגים שונים.

2. כלי-שיט עזר – במבצע שולבו גוררות מסוגים שונים, שתפקידן היה לסייע בחילוץ ובגרידה במקרה הצורך.

3. ספינות טילים – כוח הליווי כלל ספינות טילים מסוגים שונים. ספינות מסוג "סער 2", שהושקו בשנים 1968 – 1969 במספנות שרבורג, ספינות מסוג "סער 4", שהושקו בשנים 1973 – 1980; ספינות טילים מסוג "עלייה" שהושקו החל משנת 1980. ספינות טילים אלו משייטות במהירות 32-40 קשר וחמושות בטילים ים-ים גבריאל והרפון ובתותחנים בקטרים שונים. תפקידי ספינות הטילים במבצע הנחיתה היו ללוות את כוח הנחיתה, לאבטחו מפני כלי-שיט, צוללות ומטוסים; להפגז יעדי מחבלים באזור הנחיתה.

4. כוחות קומנדו ימי – במבצע שולבו כוחות קומנדו ימי וצנחנים, שהושטו לחוף בסירות גומי. לאלה היו מספר תפקידים במסגרת המבצע: תפיסת ראש החוף והשמדת מחבלים; השטת כוח הצנחנים לחוף להרחבת אזור הנחיתה; הכנת החוף לנחיתה כוח הנחתות.

5. הכוח המונחת – הכוח המונחת כלל צנחנים, טנקים, נגמ"שים, תותחים



נושאת טנקים (נט"ק) 60 מ' בחוף העמסה

אלו מגיעים באזורים מסוימים עד קו המים ומהווים מחסום טבעי, המונע מעבר לפנים הארץ. רצועת החוף צרה ברובה עם קטעי סלעים, מפרצים קטנים, שפכי נהרות. הרצועה חולית ברובה עם קטעים סלעיים וחלוקיים. בעורף החוף יש מערכת כבישים, מסלות ברזל, נהרות, שטחים מעובדים ואזורים מיושבים.

אזור העיר צידון היה האזור העיקרי לביצוע הנחיתה. במסגרת קביעה זו התמקדו החיפושים למציאת אתר מתאים לנחיתה — הן מהבחינה היבשתית והן מהבחינה הימית. החוף באזור צידון פתוח ברובו לרוחות מערביות ולגלים כשעצמת הרוחות אינה גבוהה. מישורי החוף כדרום ובצפון העיר כוללים קטעים חוליים, קטעים חלוקיים וקטעי סלעים ושרטונות. העיר צידון עצמה יושבת על כף הבולט כק"מ לחוף הים.

לעיר שני מעגנים קטנים. העיקרי והגדול נמצא בצפון העיר בשטח, המוגן ע"י הכף וסלעי החוף. מעגן זה כולל שובר גלים, הסוגר עליו ועל מספר רציפים לאוניות קטנות. באזור הדרומי של צידון יש מעגן קטן נוסף, שאין בו מתקני נמל ולכן השימוש בו מועט. נמל צידון שימש מעגן לספינות, שהובילו הספקה לארגוני המחבלים. לביצוע הנחיתה נבחרו מספר חופים באזור צידון. בפועל, כרועה הנחיתה בחוף מול מתקני הזיקוק של הזהרני ובחוף אחר, מעט צפונה לשפך האוואלי. טווח ההפלגה הישיר בין שני החופים לגבול הימי ישראל - לבנון

החוף — הבעיה העיקרית ככל מבצע נחיתה ואף בכל אימון נחיתה הנה מציאת חוף מתאים להחפת הנחתות. גם ההכנות למבצע הופרעו קשות עקב הקשיים במציאת חוף מתאים. בעיית איתור חוף נחיתה מחמירה עוד יותר כאשר מתעורר צורך לאתר חוף לקראת מבצע, שכן חוף כזה צריך לענות על כמה מאפיינים נוספים, שעליהם ניתן להתגבר, או לוותר, באימונים. במקרה זה החוף צריך לענות על דרישת הכוחות המונחתים לגבי מקומו הכללי והתאמתו לתנועת הכוחות המונחתים: החוף חייב, כמובן, להתאים להחפת הנחתות ולפריקת הרק"מ, שגם היא מוגבלת בעומק הנסיעה במים. למציאת חוף מתאים יש להיעזר בנתוני מודיעין מוקדמים ובבדיקות חוף המתבצעות לפני הנחיתה. מטרת הבדיקות לוודא, שהחוף מתאים לנחיתה הספינות וכי לא חלו בו שינויים של הרגע האחרון כתוצאה מזרמים, גלים וכדומה. במקרה של מבצע נחיתה בחופי אויב יש לזכור, כי בדיקת החוף אינה יכולה להיעשות בגלוי (כפי שהדבר נעשה בזמן אימון נים). עובדה זו מורידה מיעילות הבדיקה ומדויקה, וגורמת לכך שההחלטה על התאמתו של החוף להחפת נחתות מסתמכת לעתים קרובות על תחושות וניסיון אישי, שכן הנתונים המתקבלים אינם מדויקים.

החוף הלבנוני מאופיין ע"י שלושה מרכיבים עיקריים: שתי חגורות הרים גבוהות שכיוונן הכללי צפון-דרום. הרים

מתנייעים, וסוגים מגוונים של רכב קרבי משוריין, יחידות ציוד מכני הנדסי ורכב לוגיסטי.

## מודיעין

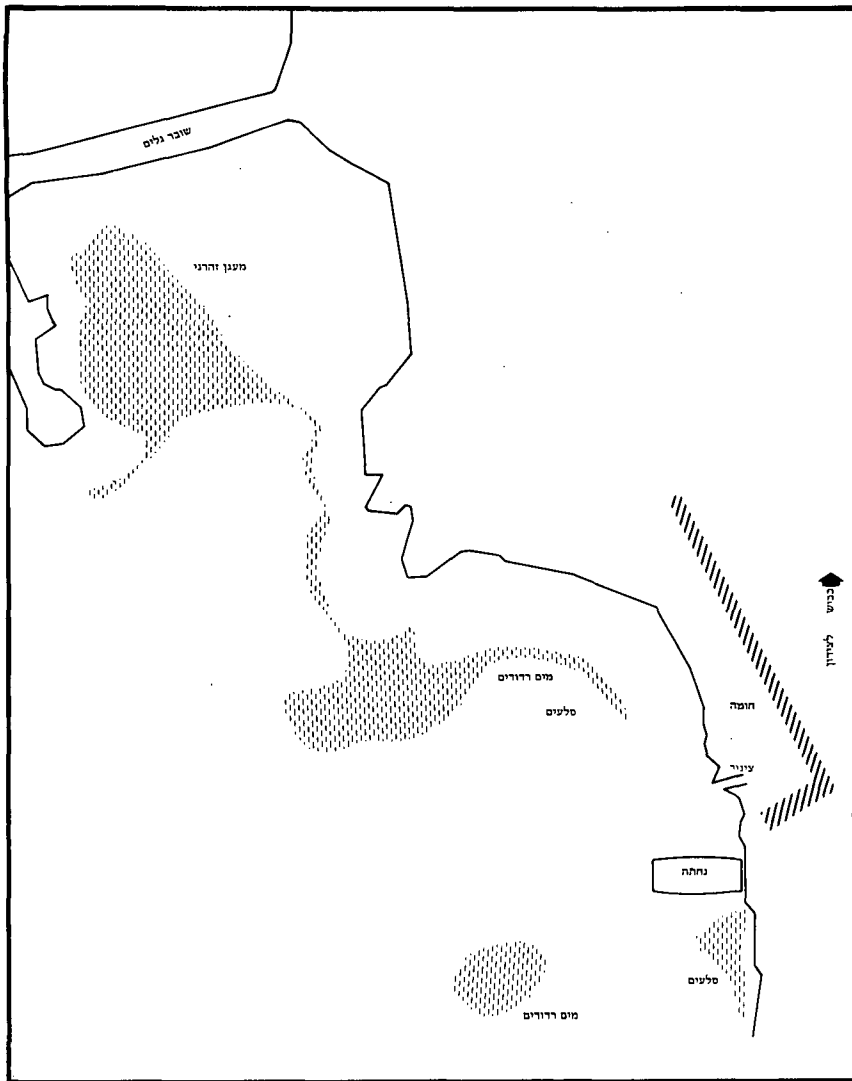
נתוני מודיעין לכוח נחיתה כוללים שלושה מרכיבים עיקריים:

1. הים והתנאים המטאורולוגיים.
2. החוף — נתונים הידרוגרפיים וטופוגרפיים.
3. האויב.

הים — מבצע הנחיתה תוכנן לתקופה, שבה הים שקט ונוח. הנתון הזה הקל על תכנון הפעולה אך כמובן שלא היה ערוכה לים שקט, דבר שחייב ביצוע הכנות מתאימות בכלי השיט לקליטת כוח הצנחנים בצורה הבטוחה והנוחה ביותר. חוסר הידיעה אודות מצב הים בזמן הביצוע חייב גם היערכות למניעת מחלת-ים בקרב חיילי הכוח המושט והקלת תנאי השהייה בכלי השיט השונים וזאת כדי להביא את חיילי הכוח המושט לחוף רעננים ככל האפשר. בדיעבד, התבצעה הנחיתה בים שקט ורגוע לאור ירח מלא, שהקל אמנם על זיהוי תוואי החוף, אך היה ברור, שכוח הנחיתה יתגלה בקרבת החוף, ייצפה ע"י המחבלים ויטווח ע"י סוללות הארטילריה השונות. בעייה נוספת בתכנון מבצעי נחיתה הנם הגאות והשפל. במקרה זה, טווח הגאות והשפל באזורי הנחיתה אינו גדול מחצי מטר, ולא היווה מטרד בתכנון ובביצוע.







חוף הזהרני

תיים עם זריחה. ההעמסה לוותה במספר תקלות כגון: אי הימצאותם של מפקדי כוחות הצנחנים בשטח וזאת עקב תדרי כים שהתבצעו במפקדות השונות. החייצבות של כמה מפעילי דחפורים, שלא אומנו בהעמסה ופריקה מנחתות ותקלה במנוע באח"י בתישבע, שגררה עיכוב בהעמסה וגרמה שינוי בנתיב הפלגה כדי שתספיק להגיע לאזור הנחיתה במועד.

שלב ההישט — כוח הנחתות עזב את אזורי ההעמסה עם זריחה. עם היציאה הוקראה ברמקולי הספינות תפלת הדרך לימאים וכוח הנחיתה החל כשיוט ארוך צפונה כשהוא מלווה בספינות טילים, נצ"ל (נגד צוללות) וספינות סיור מדרגם דבור. במהלך הפלגה, שבוצעה בים שקט, נערכו תדרוכים אחרונים לכוחות המונחתים וכן תדרוכים משותפים למפקדי הכוחות השונים לסגירת כל

הכוחות והידוק המצור על בירות ופינוי הכוחות, שבמהלכם הועברו מאות כלי-רכב.

שלב ההכנות וההעמסה — נוהל הקרב למבצע הנחיתה החל ביום שבת חמישה ביוני, 1982. במהלכו רוכזו כל כוחות הצנחנים והשריון באזורי ההעמסה. בוצעו תדרוכים, הכנות לוגיסטיות שונות והכנות מיוחדות להעברת רק"מ במים. העמסת הכוחות בוצעה במספר שלבים במוצאי שבת. בשלב הראשון הועמסו כלי הרכב המשוריינים — טנקים, נגמ"שים וצמ"ה — ונקשרו ואובטחו ע"י שרשראות אבטחה למניעת תנועתם בים עקב טלטול הספינות. בשלב השני הועמסו כוחות הצנחנים, שהועברו לנחתות על נגמ"שים שנעו במים כדי להימנע ככל האפשר מהרטבת כוחות החי"ר ללא צורך. העמסת הכוחות היוותה שלב קשה, ארוך ומתוח, שהס-

נמצא, כי הוא חוף מעולה, המתאים היטב להחפת הנחתות. למרות זאת, הוחלט בשלב ראשון, כי הנחיתה תבוצע בחוף הגרוע יותר, בזהרני. רק מספר שעות לפני היציאה לים נקבע, כי תיתכן האפשרות שהנחיתה אכן תבוצע כאר-ואלי. נקבע, שההחלטה לגבי שני החופים תתקבל בזמן שהות הכלים בים.

אויב באזור הנחיתה — יכולת המחבלים להגן על החוף תוגברה בחוד-שים, שקדמו למבצע שלום הגליל. המחבלים הוסיפו קני ארטילריה באזורי החוף השונים; כולל הצבת תותחים 100 מ"מ באזור צידון. הם עיבו את מערך הגילוי באזור החוף, ביצעו מארכים, תצפיות-עין ותשמועים; חפרו עמדות ובנו ביצורים ועמדות לאורך החוף, ובמ-יחד באזור שפכי הנהרות. בנוסף הם תגברו יחידות שונות, שהוצבו באזור החוף. היערכות המחבלים בשני החופים כללה תצפיות ותשמועים באזור העיר צידון, בחופי הנחיתה באזור וכגבעות החולשות על אזורי נחיתה. הוצבו תותחים נ"ט בקטרים שונים, ובעיקר תותחים 85 מ"מ ו-57 מ"מ בטווחים יעילים עד 15,000 מטר, מרגמות וקטיושות בקט-רים שונים. כמו כן בוצעו טיורים ואישו עמדות במחבלים חמושים בנשק אישי ובמטולים RPG.

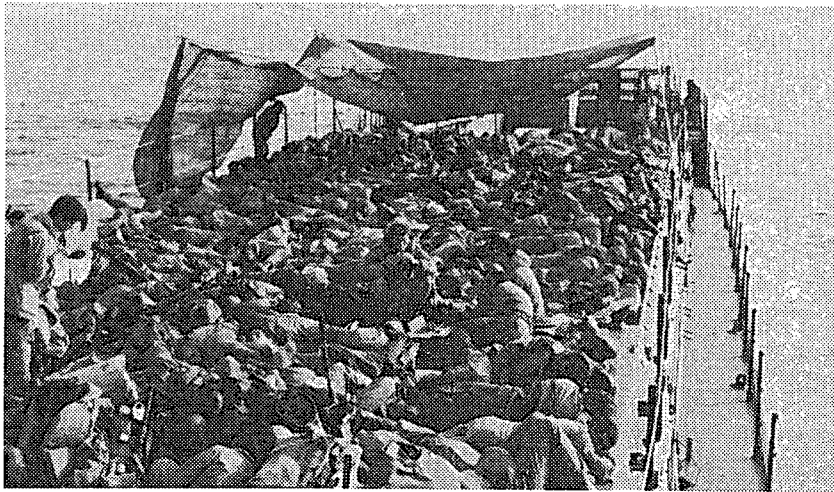
אויב ימי כללי — באזור הנחיתה לא היה אויב ימי, שסיכן ישירות את הכוחות. בתכנון המבצע היה צורך להתחשב בצי הסורי שכלל ספינות טילים מסוג אוסה 1 ואוסה 2, ספינות טילים מסוג קומאר וכן פריגטות פטיה. כל אלה יכלו להתערב באזור הנחיתה תוך מספר שעות. בפועל לא התערבו כוחות אלו במהלך הנחיתה. ניתן לזקוף חוסר מעורבות זו להיערכות של חיל הים, שנועדה לקדם את ההיערכות הסורית, והיותה, ככל הנראה, יסוד מרתיע מפני התערבות שכזו.

אויב אווירי — גזרת הפעולה הימית הייתה בטווחי הפעולה של מטוסי חיל האוויר הסורי. גורם זה חייב תכנון הגנה נ"מ והגנה אווירית למניעת תקיפת כוח המשימה ע"י מטוסי אויב.

## מהלך המבצע

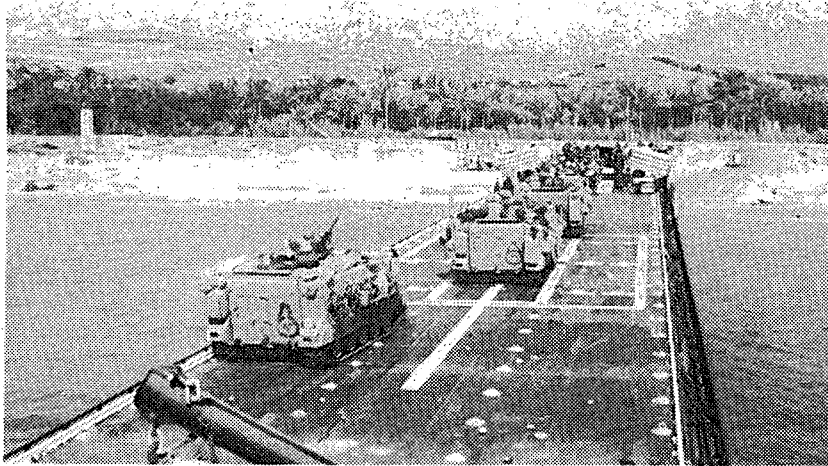
מבצע הנחיתה בוצע במספר שלבים עיקריים: 1. ההכנות והעמסת הכוחות. 2. ההישט ליעד. 3. תפיסת ראש החוף. 4. הנחיתה. 5. הסבכים. משך המבצע בוצעו שני שלבים נוספים, שלא יפורטו במאמר זה — תגבור





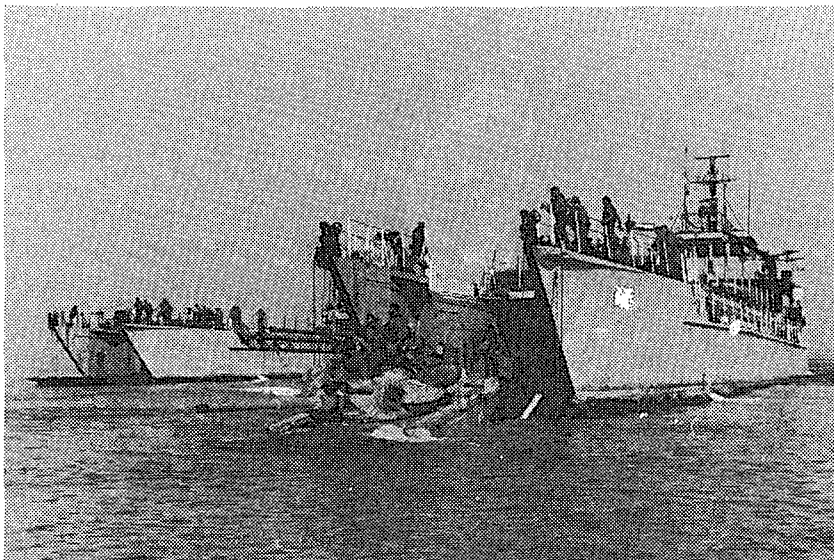
בדרך לחוף האוואלי - צנחנים על סיפון נט"ק 60 מ'

הנושאים הקשורים להישט, לנחיתה ולסבבים. מהלך ההפלגה עבר ללא בעיות מיוחדות, וכוחות הצנחנים יכלו לנצל את הזמן למנוחה ולצבירת כוחות לקראת הנחיתה. במהלך ההפלגה אירעו מספר תקלות טכניות שזכו לטיפול ע"י הדרגים הטכניים שהפליגו בספינות. חלקי חילוף חסרים נדחפו מהחוף, לאחר שפורקו מהנחתות האחרות, שהיו מאגר לחלפים לשאר הספינות. כוח הנחיתה נע צפונה. נחתות 60 מטרים נעו במהירות עשרה קשרים הרחק מן החוף כדי להימנע מגילוי ואילו אח"י בת-שבע נאלצה להפליג קרוב יותר לחוף מחמת מהירותה האטית שנבעה מתקלה במנועה. הכוחות לוו ע"י ספינות הטילים. ההפלגה צפונה עברה ללא בעיות כשכל הכוח בכוננות. עם שקיעה הגיע הכוח אל מול חופי הנחיתה.



באוואלי - סיום מריקת הנגמ"שים מאח"י בת שבע

שלב תפיסת ראש החוף — כוח הקר-מנדו הימי, שנועד לתפוס את ראש החוף החל לנוע בששה ביוני בערב כדי להגיע לחוף ולהכינו לנחיתה הנט"קים. הכוח שט לחוף בסירות גומי מהירות. בשלב זה של המבצע התקבלה ההודעה, כי הנחיתה תבצע בחוף האוואלי. הודעה זו הועברה מייד לכוח הקומנדו, ששינה את נתיב תנועתו לכיוון החוף שמצפון לנהר האוואלי. זמן מה לאחר תחילת תנועת כוחות הקומנדו הורדו למים גם כוחות הצנחנים שתפקידם היה לאבטח את ראש החוף ולהרחיב את ראש הגשר. כוח זה החל בתנועה לעבר חוף הנחיתה כשכוח הנחיתה העיקרי נע לכיוון נקודת ההמתנה בקרבת החוף, שנקבעה גם כנקודת מפגש עם אח"י בת-שבע. כוח הקומנדו הימי הונחת בחשאי בחוף הנחיתה זמן מה לאחר השקיעה. הכוחות נפרסו בשטח כהתאם לתכניות שהוכנו מראש ולאחר זמן קצר נתקלו בשני כלי-רכב של המחבלים, שנעו לעבר חוף הנחיתה. בקרב קצר זה נהרגו כשבעה מחבלים והושמדו כלי רכבם. כוח הקר-מנדו השתלט על האזור הקרוב לחוף הנחיתה כדי לאפשר את הנחתת כוח הצנחנים בסירות הגומי. כוח זה הונחת לאחר חיסול המחבלים והחל בפעולות להרחבת ראש החוף. עם הגעת כוח הצנחנים לחוף התפנו חיילי הקומנדו הימי לביצוע הכנות להנחתת הנחתות. בוצעו מספר בדיקות בחוף לאימות נתוני החוף שנבחר לנחיתה. הנתונים הועברו למפקד כוח הנחיתה ובחוף הוכנו סימון נים שהורו למפקדי הנחתות את המקום המדויק לנחיתתם.



הנחתות מחזירות כוחות לחופי ישראל

שלב הנחיתה — ההודעה שהחוף מוכן לנחיתה התקבלה בקשר בשעה 062330. כוח הנחתות המתין בהאפלה מלאה בקרבת החוף וצפה בהבזקי הירי, שסימנו את קרב ההשתלטות על החוף. בשלב זה כבר שונחה התכנית המקורית. מלכתחילה, תוכננו לנחות ראשונות הנחתות הקטנות יותר משום הצורך לנחות בחוף הגרוע של הוהרני. הכוונה הייתה לבחון אותו קודם כל ע"י נחתות קטנות ורק לאחר שיימצא מתאים להנחית בו את אח"י בת-שבע. היות וחוף האוואלי היה חוף מצוין לא הייתה בעיה כזו. לכן, הוחלט, כי הכוח הגדול והעיקרי שהועמס על אח"י בת-שבע יונחת ראשון. סרן דני, מפקד אח"י בת-שבע, היה מאומן היטב והכיר היטב את הנחתות האחרות, סרן רפי וסגן אודי. ההודעה "חוף מוכן לנחיתה" סימנה עבור כל מפקדי הכוחות את סיומו של תהליך אימונים ארוך ומתיש, שבו שותפו כוחות הנחיתה הימיים והיבשתיים במשך זמן רב ובמתח גדול. תאריך הנחיתה היה ציון דרך משתי סיבות: באותו תאריך במלחמת ששת הימים היה אותו כוח נחתות (רק חדיש הרבה יותר) ערוך ומוכן לנחיתה בחופי אל-עריש. הנחיתה בוטלה כתוצאה מההתקדמות המהירה של כוחות היבשה בציר החוף. כוח הצנחנים, שהיה מתוכנן לבצע את הנחיתה באל-עריש, הופנה לכיבוש ירושלים, והנחתות נותרו ללא תעסוקה. בשל"ג, 15 שנה מאוחר יותר, השתתפו אותם כלי-שיט (אם כי זקנים יותר), אך עם חלק מהצוור-תים, שהיו אמורים להשתתף בנחיתה באל-עריש. הסבה השנייה לייחודו של התאריך הייתה שבאותו יום, ב-1942, החלה פלישת בעלות הברית לנורמנדיה. (D-DAY). זו תהא הגומה להשוות את פלישת בעלות הברית לנורמנדיה עם הנחיתה באוואלי אך המטרה הייתה דומה. כוחות בעלות הברית הונחתו בנורמנדיה על מנת לשחרר את אירופה מעול הכיבוש הנאצי ואילו המבצע באוואלי בוצע כמרכיב חשוב במבצע שלום הגליל, שמטרתו הייתה שחרור הגליל ומדינת ישראל מעול המחבלים בגבול הצפוני.

התקרבות אח"י בת-שבע לחוף לוותה בהבזקי ירי רבים, בנותבים רבים של אש נק"ל, בנורי מטוסים ובהפגזה. החפת אח"י בת-שבע בוצעה בשעה 2355. פריקת הרק"מ הסתיימה לאחר זמן קצר והנחת פיתנה את מקומה לנחתות הנוספות. נחיתה זו שאותרה ע"י תצפיות מחבלים לוותה באש ארטילרית, שנפלה בקרבת הספינות שנחתו בחוף, אך לא

גרמה לנזקים. סיום הנחיתה לוותה במתח רב משהתברר, כי הטנק האחרון נתקע בבטן הנחתת עקב תקלה במנועו. העיכוב בסיום הפריקה וההמתנה לטנק החילון, שלא המתין באזור אלא שעט קדימה עם הכוח, הוסיפו ממד נוסף למתח של פריקת הכוחות. גם שלב בלתי מתוכנן מיותר זה עבר ללא נזקים. הטנק הבעייתי נגרר החוצה וכל הספינות נחלצו בשלום מהחוף. לאחר סיום השלב הזה הופנה כוח הנחתות דרומה להבאת סבב נחיתה נוסף, שהמתין בחוף ההעמסה בצפון מדינת ישראל. כעת, משהיה ברור כי הנחיתה תבוצע בחוף האוואלי הועברה הודעה לחוף ההעמסה להכין רק"מ לסבב נוסף ללא מגבלות העמסה.

שלב הסבבים הארוכים — הכוחות המתוכננים להעמסה סודרו על החוף בהתאם לסדר העמסתם על הנחתות עוד לפני הגעת הספינות. כל כוח נערך בטור מול מקום ההעמסה המיועד, העמסת הכוחות הסתיימה תוך זמן קצר וכוח הנחיתה החל שוב במסעו צפונה. הסבב השני הונחת בצהרי שבעה ביוני. לפיקוד הכוח היה ברור, כי אזור החוף נקי ממחבלים אך אזור העיר צידון ועורף החוף טרם נכבשו, ואזור ראש החוף נמצא בתצפית מחבלים מצידון ומהגב-עות הסמוכות לה. הנחתות לוו בשלב זה ע"י ספינות הטילים ובמטוסי תקיפה, שתפקידם היה לתקוף מטרות בחוף אם תיפתח אש לעבר כוח הנחתות. עם ההגעה לאזור הנחיתה נתברר, כי קיים חשש רציני לאש כבדה מכיוון העיר צידון. הנחתות עוככו במרחק של כמה מילין מהחוף עד להגעת מטוסי התקיפה, שהיו אמורים לתקוף את מקורות הירי באזור צידון. גם כוח ספינות הטילים נערך על מנת לתקוף באש תותחים את מקורות הירי. שלב ההתקרבות הסופי לוותה בהוראה מפורשת של מפקד הכוחות בחוף, כי אין לפתוח באש מהים, או מהאוויר, לאזור צידון שכן מקומם המדויק של כוחותינו בחוף לא היה ברור. הוראה זו השאירה את הנחתות ללא סיוע באש למעט סיוע עשן שאושר למטוסי חיל האוויר. מיסוך העשן הופעל בשלב ההתקרבות אך לא נראה כלל מכיוון הים. בשלב זה הגיעה הוראה ממפקדת חיל הים כי לאור החשש מפני ירי מהחוף יש לדחות את ביצוע הנחיתה ללילה. אולם פיקוד הכוח שבחוף דרש לבצע את הנחיתה מיד. בקשת הכוח בחוף הועברה למפקדת חיל הים ואושרה. הגעת נחתות 60 המטרים לחוף ופריקתן בוצעה במהירות ללא ירי וללא תקלות, אך יציאתן מהחוף לא עברה בשקט כמו הנחיתה עצמה: שתי הספינות הופגזו באש

ארטילרית שנפלה בקרבת הספינות במהלך התרחקותן מהחוף. גם בשלב זה לא ניתן אישור להעסיק את מקורות הירי מהים והאש פסקה עם התרחקות הספינות. בשלב זה הגיעה כבר אח"י בת-שבע לאזור הנחיתה. הכנסת נחתת גדולה זו בנתיב הכניסה לחוף לוותה בחששות כבדים עקב נפילות קרובות שהיו ליד הנט"קים הקטנים יותר. מפקדת חיל הים הורתה למפקד המבצע שלא להנחית את אח"י בת שבע, אלא אם כן הנפילות אינן קרובות ומסכנות. לאור המצב בשטח העריך מפקד המבצע שניתן לבצע והמ-שיך בביצוע הנחיתה. גם במקרה זה שלב ההתקרבות לחוף עד לנחיתה עבר ללא ירי. הנחתת לוותה בתנועתה לחוף גם ע"י מטוסי תקיפה שגם הם לא קיבלו אישור לירות לעבר החוף. מייד עם נחיתה אח"י בת-שבע נפתחה לעברה אש ארטילרית יעילה, שנפלה בקרבת הנחתות במים ובחוף. הפריקה בוצעה במהירות ובמקצועיות תחת אש כאשר הנחתות שסיימו את שלב פריקת הרק"מ נערכו בטווח של כשני מיל מהחוף כדי לנסות לאתר על גבי מפה את מקורות הירי ועל מנת לנסות ולמשוך את אש המחבלים מהנחתת הפורקת בחוף אל הנחתות שסיימו את שלב הפריקה.

שוב נפתחה לעברן אש ארטילרית, ואחת הנחתות הורחקה מעבר לטווח הירי כשספינת הפיקוד נשארת בשטח כדי להמשיך להסב את תשומת הלב של המחבלים בצידון מהנחתת הפורקת. הירי נמשך כל שלב הפריקה אך לא גרם לנזקים. לאחר שעתיים של פריקת כוחות ושהייה באזור הנחיתה הופנה הכוח שוב דרומה לבצע סבבים נוספים בלתי מתוכננים, שבוצעו במשך מספר יממות כשכמהלכם הועברו יחידות תותחנים, יחידות הנדסה וכוחות לוגיסטיים מגור-נים. שלב זה אופייין בקשיים רבים כיוון שרוב הכוחות לא הכירו את התובלה הימית והנחיתה, והדבר חייב אלחורים רבים בשלבי ההעמסה, ההישט והפריקה. הסבבים הקצרים — לאחר כשתי יממות לחימה וביצוע סבבים בין חוף ההעמסה הצפוני לחוף האוואלי הורדה הוראת משימה בקשר לבצע מעקף ימי של העיר צידון על מנת להעביר כוחות צנחנים ושריון, שנתקלו בהתנגדות עזה בנסותם לעקוף את צידון בדרך היבשה מתוך מגמה לחבור עם הכוח שהונחת מהים. עם קבלת ההוראה בתשעה ביוני בערב נשלח כוח לאזור החוף בזהרני כדי לאתר את נקודת הנחיתה, שבה היה הכוח אמור לנחות בהתאם לתכנית המקורית של הנחיתה. במקביל, התחילו להתרכז בחוף כוחות הצנחנים והשריון



נט"ק בהעמסה

נתקל בהתנגדות עזה בציר היבשתי, והיה חשש לאבדות מיותרות. לכן נבחר האיגוף הימי כפתרון תובלתי מהיר וללא כל נפגעים. גם הסככים הארוכים הבלתי מתוכננים בוצעו מאותה סבה. נמצא, כי בנתוני מבצע של"ג, בהעדר התערבות ימית, במצבים נוח ולאחר השתלטות על אזור צידון וביטול הסיכון של ירי ארטילרי ניתן להעביר כוחות במהירות ובבטחה דרך היט. אפשרות זו נוצלה עד תום גם במהלך תגבור הכוחות ופינוי הכוחות. בכל הפעולות הללו הועברו ע"י כוחות הנחיתה של חיל הים חיילים, כלי רק"ם וכלים לוגיסטיים בכמויות גדולות בהרבה משתוכנן.

יש לציין, כי הביצוע המוצלח של כל המשימות אינו ערובה לביצועים מוצלחים בעתיד. במקרה זה חברו יחד גורמים רבים ושונים, שהביאו לתרומה מרובה צלחת של יחידת הנחיתה ללחימה בגזרה זו. יש לזכור כי הצלחת המבצע אינה באה על חשבון הפקת לקחים ויישום, כדי שניתן יהיה להחזיק כוח נחיתה מאומן היטב, מתחזק היטב ובעיקר בעל מוטיווציה גבוהה לקראת מבצעים כאלה בעתיד. מצב כזה יהיה רק אם המפקדות השונות ישתכנעו, כי למרות שנושא הנחיתה והתובלה אינו נושא של קו ראשון, "הטנקים, הנגמ"שים והחיילים הם עריין טילי הים והפגזים הנורים מבטן הנחתת לעבר החוף".

נות 60 המטרים, נוקים שחייבו הספנה לאחר סיום הסככים. במהלך הסככים הקצרים שותפו הנחתות גם באחת ממשימות המשנה של כוח הנחיתה – פינוי פצועים בעזרת מסוקים. במהלך פעולות אלו פונו לבתי חולים בארץ, באמצעות מסוקים שהונחתו על סיפון הנחתות, מספר פצועים וחללים של כוח הצנחנים מהחוף וכן שתי ילדות, שנפצעו במהלך הקרבות.

### סיכום

האיגוף הימי לא היה המרכיב הוועיקרי בלחימה במבצע של"ג ואף לא בא כדי לפתור בעיה של הקלת לחץ בחזית עיקרית. מטרת הנחיתה באוואלי הייתה להשיג הכרעה מוקדמת באזור מרוחק מהחזית העיקרית, לנתק את כוחות המחבלים ממפקדותיהם, לאפשר התקדמות מהירה של כוחות צה"ל צפונה ולקדם נשק מסייע (תותחים ארוכי-טווח) כדי שיוכל להעסיק מטרות בצפון גזרת הפעולה של צה"ל מוקדם ככל האפשר. מבצע זה תואר כהפתעה גמורה למחבלים – מבחינת העיתוי, החוף שנבחר לנחיתה והכמות הגדולה של הכוחות שהונחתו. ההפתעה גרמה לקיצור משמעותי בלחימה עם המחבלים ולפגיעה מוראלית קשה בהם.

עקיפת צידון דרך הים הייתה פתרון טקטי לבעיה מקומית: כוח הצנחנים

המיועדים להעברה. שלב התקרבות הכוח לחוף לווה בניסיונות לבצע חבירה מסודרת בקשר. החבירה בוצעה לאחר קשיים רבים וכוח הקומנדו הקטן נחת בחוף, ואיתר תוך זמן קצר את נקודת הנחיתה המתוכננת. לא עבר זמן רב עד שמפקד הצנחנים בחוף הודיע, כי נקודת הנחיתה אינה מתאימה שכן הרק"מ אינו יכול לנוע על הסלעים שנמצאו על קו המים. צוות בודקי החוף נשלח מייד לאתר נקודת נחיתה נוספת. זו אותרה רק לאחר שעות רבות של חיפושים מייגעים, כמאתיים מטרים צפונה לשובר הגלים של מעגן הזהרני וכשלושים מטרים דרומה לשרטון הסלעים. חוף הנחיתה שאותר היה בעייתי ביותר ולכן נחיתה הספינה הראשונה בוצעה באטיות ובחשש גדול. לאחר הנחיתה ובאור יום התברר, כי האזור מוקף שרטונות סלע בעומקים גבוליים וכי אח"כ בתשבע תהיה מוגבלת בהעמסה ובחמרון.

העמסת הכוחות החלה לקראת בוקר בתשעה ביוני ונמשכה במשך יממה שלמה ללא הפסקה כשהנחתות מפליגות בין הזהרני לאוואלי (כעשרה מיל זה מזה). בין שני החופים הפרידה צידון. העברת הכוחות בוצעה בזריזות וללא עיכובים מיותרים למעט מספר מטחי ירי ארטילרי בלתי יעיל ותקלות טכניות מסוג הסלעי נגרמו נוקים למרחפי אחת מספי-





# ממדף הספרים

## מבצע שלום הגליל בראייה סורית

על הספר הפלישה הישראלית ללבנון, הוצאת תישרין, המוסד הסורי לעיתונות ולפרסומים, דמשק

אלוף (מיל') דוד עברי

או מלחצים בין-לאומיים, כלומר צריך היה לצפות, לפי התפיסה האסטרטגית, ללחצים כאלה, בדומה להפעלת נשק הנפט ב-1973.

### עקרונות ושיטות הלחימה הישראליות

הספר מונה את עקרונות המלחמה, שבהם נקט צה"ל - אשר נכונים לכל מערכה, ואשר הופיעו גם בתפוצה גלויה בישראל. העקרונות אינם מגיעים לפירוט וניתוח, היכן יושמו וכיצד. עם זאת, הספר מדגיש שני תחומים שצה"ל יישם ייחודית מעבר לעקרונות המקובלים, והם ניצול העליונות של הכוחות האוויריים ושימוש בחידושים טכנולוגיים וטקטיים במבצעים. הפירוט בתחום זה כולל שימוש באמצעי תצפית, התרעה, שליטה ושיבוש, וכמיוחד שימוש ב"דורות חדשים" של תחמושת מונחית.

באשר לעקרונות המקובלים, הספר מונה - ריכוז כוחות; סיוע הדדי מתואם בין חילות השדה השונים; סיוע אווירי מסיווי; מימוש ההפתעה; מימוש הכי" תור והאיגוף; ריכוז אש (עם הערה שנורתה אש עד לבזבז במטרה לפגוע במוראל הלוחמים הסורים); ניצול פני הקרקע; ריתוק כוחות סוריים לרמת הגולן - באמצעות פריסת כוחות המילואים של צה"ל. נראה שהספר ליקט מתוך פרסומים גלויים ישראלים חומר רב. באשר לעקרונות ולשיטות הלחימה שנקט צה"ל, אין הספר טורח להוכיח בעובדות את מימוש העקרונות ומידת הצלחתם. עם זאת, השימוש בחידושים אלקטרוניים, וניצול העליונות האווירית, חוזרים כחוט השני לאורך הספר. נראה, שאלה בגדר לקחים, שיש להתמודד אתם ולפתור אותם בעתיד.

בריאיין האישי ל"דר שפיגל" טוען שר ההגנה טלאס, שכיום המצב שונה - בידי הסורים טילים חדשים, המכסים גזרה של 240 ק"מ ויכולים להפיל מטו-

ב) להזכיר לסוריה, שהכוח הישראלי בלתי מובס צבאית. מכאן, שאין תועלת בהמשך המאבק המזוין, שאליו חותרת סוריה למען העניין הפלשתיני. ג) להוציא את הכוחות הסוריים מלבנון. ד) להכשיר את הקרקע לחתימת חוזים נוספים דוגמת "קמפ דייוויד".

אין ספק שישראל לא השיגה את מטרתיה, והסורים בעמידתם האיתנה ובאומץ לוחמיהם ובגבורתם הוכיחו, שסוריה מהווה גורם מכריע וצד שאין להתעלם ממנו במאבק הערבי-ציוני (נושא שזכה להכרה גם ממקורות ישראליים). כמו כן הוכח, שסוריה לבדה מסוגלת לשאת באחריות כלל-לאומית ערבית, כלומר - להוביל ולהנהיג (מה שלא הייתה עד כה).

בריאיין האישי, טלאס אינו מוכן להודות במפלה סורית בלבנון. למרות שהוא מודה כאבדן ההגנה האווירית ובעליונות האווירית הישראלית, שגור-מיה יתרון ישראלי באלקטרוניקה, הוא טוען, של ישראל נדרשו חמישה ימים בכדי להתקדם ארבעה ק"מ. מכאן - המסקנה, שזו אינה מפלה.

אין בספר ניתוח או התייחסות למטרות המלחמה המוצהרות של ישראל, אלא כאל חלק מההסברה הישראלית, אשר היוותה חלק מההטעיה באשר לכור-נות האמיתיות של ישראל. יש בספר ובריאיין האישי הרבה "חזיון עצמי", חלוקת מחמאות לנשיא - על החלטות והנחיות במצבים קשים כגון בעת אבדן ההגנה האווירית. יש ציטוט ממקורות חרץ, מ"טיימס", מעיתונות ישראלית, ממחקרים אסטרטגיים ישראלים ומדברי גנרלים ישראלים, שבהם מופיעים שבחים ללוחם הסורי, לאומץ ולגבורת טייסיו, למוראל הלחימה הגבוה ולמיומנות וכושר הפעלת הנשק.

מודגש בספר, שסוריה נלחמת לכדה, וההישגים אינם נובעים מלחצים ערביים,

את הספר "הפלישה הישראלית ללבנון" כתבה "קבוצת אנשי מחקר" - המורכבת מקציני צבא בדרגות אלוף ותת-אלוף ומספר אישים ידועים - בפיקוחו של מוסטפא טלאס, שר ההגנה הסורי. כמובן, קשה לצפות אמת היסטורית או ביקטיווית, מאחר שמרבית הכותבים הם מתוך הגוף המעורב בקבלת ההחלטות ומתוך מקורבי השלטון. לא ניתן למצוא בו ביקורת, או חשיפת מחדלים וחולשות, ניתן למצוא בו תירוצים והסברים לחולשות, האדרת הישגים, אפילו לא היו.

ובכל זאת מתוך הכתובים ניתן ללמוד רבות; לאמת אירועים בראייה הסורית; להבין את המניעים להחלטות; להבין את ראיית הסורים את הבעיה הישראלית הצבאית והפוליטית.

מקור כתוב אחר הוא ריאיון עם שר ההגנה מוסטפא טלאס, שערכו שניים מעורכי "דר שפיגל" ב-1984. מאחר שהריאיון מופנה כלפי חרץ, הוא מדגיש היבטים שונים מאלה שבספר - יש בו יותר הודאה בכישלונות צבאיים בצד הטקטי-עובדתי ופחות בצד האסטרטגי; יש בו יותר הסתכלות לעתיד, תוך שבי-עות רצון, מאשר התמודדות עם העבר.

### ראייה כללית של המלחמה

הסורים קוראים למלחמה בינם לבין הישראלים בלבנון "קרב הבקאע", ומגדירים אותם כחלק ממלחמה מתמדת שכת עם ישראל. במקרים מסוימים מדגישים, שזו הייתה מלחמה מתוכננת נגד סוריה, אפילו שזה נוגד את ההכרזות הישראליות בתחילת המלחמה, שהמלחמה נגד המחבלים בלבד.

מטרות המלחמה של ישראל היו:

א) להוכיח שהכוח הסורי חסר השפעה, על המשתמע מכך בגזרות העימות האחרות.

\* יו"ר הדיקטוריון של התעשייה האווירית לישראל כ"מ. לשעבר - סגן הרמטכ"ל ומפקד חיל האוויר.



סים ישראלים מעל ביירות כאשר השי-גור נערך מתוך סוריה. כלומר, תשובה ללקח העליונות האווירית. כמו כן, הוא מדגיש, שבריה"מ מספקת אמל"ח חדיש ללא הגבלה בכל השטחים. נראה, שבכך הוא רומז על תשובה גם להתמודדות בתחום החידושים הטכנולוגיים.

### המהלכים הצבאיים הכלליים

בספר "הפלישה הישראלית ללבנון" מתוארים המהלכים והמבצעים לפי חתך יומי ולפי חתך נושאי. מהתיאורים לפי חתך יומי, שאליהם נספחים הפרסומים וההצהרות המדיניות החשובות מסתבר שכבר בששה ביוני 1982 הצהיר הנשיא אסד: "שההגנה על אדמות לבנון היא חובה לאומית וכלל-לאומית. סוריה ניצבת במשאביה לצד לבנון כדי להגן על אדמתה, והיא תעשה את כל המתחייב מהמצב". הדובר הסורי הצהיר בששה ביוני, שהכוחות הסוריים נמצאים במגע עם הישראלים "וניתנו פקודות לכוחות הסוריים לפעול נגד הכוחות הישראלים הפולשים".

בשבעה ביוני תגברה ההנהגה הסורית את יחידותיה בעמדות הקדמיות. נאמר, שברשיא אלואדי, אל-ערבה, כפר משכי ומשערה נמצאו הכוחות הישראלים במרחק 8-12 ק"מ מעמדות הסורים. כנראה, המגע שעליו מדובר בששה ביוני היה בין הכוחות האוויריים, מאחר שעל הקרקע עדיין לא נוצר מגע. הסורים טוענים, שבשמונה ביוני בבוקר הפגזו הישראליים עמדות סוריות באזור רשיא אלואדי, כפר משכי, משערה אלתונה, אלכיריה, אלקרעון וג'יב גנין. הסורים הגיבו, וגרמו אבדות רבות לישראלים והצליחו לבלום אותם הודות לירי ארטילרי ושימוש במסוקים נ"ט.

הנשיא אסד הצהיר באותו יום - "סוריה תתייצב בכל משאביה להגנת לבנון...". נראה, שהסורים רואים בכל זאת בפלישה הישראלית ללבנון מלחמה מקומית בלבנון, שאיננה מכוונת ישירות כלפי סוריה. ואכן, הם העבירו כוחות לתגבור לבנון מתוך הכוחות החוסמים את דרכי הפריצה לרמשק מכיוון רמה"ג, כולל הוצאת חטיבת SA-6 מחזית רמה"ג לתגבור מערך הטילים בבקאע. בתשעה ביוני מתאר הספר את ההתקדמות היש-

ראלית לפי גזרות וכוחות. מדובר על קרבות ממשיים, כאשר הסורים הנחיתו מהלומות אש רבות בגזרת הבקאע באר-טילריה, בארטילריה רקטית, ובמסוקים נ"ט. בתחום ההגנה האווירית נאמר, ש"הימצאות ההגנה האווירית באלבקאע אילצה את האויב להפנות המאמצים העיקריים שלו כדי להיכנס למערכה המתוכננת נגדה כדי להשמדה ולשלול מכוחות היבשה הסוריים חיפוי אווירי מסייע". יש התחמקות ברורה מלהתמודד עם תוצאות הלחימה, ואין כניסה לתחום הלקחים. לעומת זאת, מדובר "על הקרב האווירי הגדול ביותר, שהתחולל במהלך פלישת ישראל ללבנון, שבו השתתפו כ-200 מטוסי קרב משני הצדדים".

בעשרה ביוני - מציין הספר את הלחימה בשני מאפיינים. במשך הבוקר, פעלו הכוחות הסוריים במסגרת קרבות מגננה ניידים, ובמשך אחה"צ - עברו לפעילות התקפית, שכללה התקפות נגד, שבהן הצליחו להסב לישראלים הרבה אבדות, ולא לצלם לסגת מעמדות ומצירים שנכבשו. כל זאת בתנאים קשים של עליונות אווירית ישראלית. במסגרת ה"חיזוק העצמי" מופיעים ציטוטים מתוך ריאיונות עם מפקדי שדה ישראליים על "אבדות כבדות" שספגו, וכן ציטוטים מתוך עיתונות ישראלית. ביום זה שוב פנה הנשיא אסד אל הכוחות הסוריים בדברים אשר עיקרם עידוד, גאווה על הגבורה, הגבריות וההקרבה. באותו לילה, טוען הספר, היו פשיטות סוריות מרוכזות נגד ריכוזי טנקים ומטות המפקדות. בכך הסבו לישראלים אבדות רבות (כ-40 טנקים וכ-150 נפגעים). מסקנתו - שהייתה כוונה סורית לבצע פשיטות אלו, וזה חלק מתורת הלחימה הסורית. באחד-עשר ביוני מודגש המגע בין עוצבת שריון סורית (שלושתה טנקים T-72) אשר יזמה התקפה נגד עוצבת שריון ישראלית (עם טנקים חדישים M-60) שבו הביסה העוצבה הסורית את העוצבה הישראלית. העוצבה הישראלית נסוגה 6-10 ק"מ, והשאירה בשטח מספר טנקים תקינים והרוסים. כל זאת תוך הדגשה, שהדבר נעשה תוך הפצצה אווירית ישראלית והפגזה ארטילרית ישראלית מרוכזת.

לחיזוק חיל האוויר הסורי - מדגיש הספר את חלקו ביום הזה כמתן סיוע לכוחות היבשה ע"י תקיפת כוחות ישראלים על הצירים, ריכוזי שריון ישראלים ומפקדה ישראלית על ג'יב ברוך. שוב אין תוצאות מספריות - מדובר על אמצעי ההגנה האווירית הסורית, שהצליחו להפיל מספר מטוסים ישראלים, ועל כך ש"כתוצאה מקרבות היום איבדו הכוחות הישראלים מספר גדול של טנקים וכלי רכב משוריינים", והדבר גרם סופית לאי התקדמותם ולא יכולתם להמשיך בפלישה צפונית, והם נאלצו לבקש הפסקת אש".

המסקנה - האבדות הישראליות הן הגורם העיקרי להפסקת האש. אך מתבקשת מייד השאלה - אם כך מדוע הסכימו הסורים להפסקת אש במצב הזה. והתשובה - המפקדה הסורית, ניאותה להצעה, שהגיש השליח האמריקני פיליפ חביב, "על בסיס נסיגת הכוחות הישראלים מכל האדמות הלבנוניות, שאותן כבשו במהלך התוקפנות בששה ביוני 1982".

### חתכי הלחימה לפי נושאים

אין בספר כניסה מפורטת לניתוח התו"ל והלקחים. הנקודות העיקריות: התקדמות השריון הישראלי ברצועת החוף הייתה מהירה, אך אטיבת בגזרת אלבקאע - מאחר שלא נעו אלא לאחור ריכוך ארטילרי. השיטה הישראלית הייתה לחדור מהר, תוך תמרון באגפים והנחתות מן האוויר באמצעות מסוקים. היה תיאום בין יחידות השריון למסוקי התקיפה. כמה קרבות התנהלו תוך תמרוני היתקלות מטווחים קצרים (בגלל היערכות סורית נכונה). היעילות של האמל"ח המתוחכם שבטנקים החדישים (M-60 T-72) והיעילות של האמצעים נ"ט באות לביטוי.

מועילית בהרחבה הדילמה של מקומו של הטנק בקרב המודרני, וזאת לאור התפתחות הכלים נ"ט. הטענה בספר שקרבות אלבקאע הוכיחו, כי הטנק, חרף פגיעותו הרבה, עודנו הנשק העיקרי, ואין לו תחליף. עצם העלאת השאלה בהרחבה, והתלבטות חוזרת ונשנית מראה על ספקות שעולים ויש להתמודד אתם.



חי"ר סדירות. לטענתו, בישראל ישנם 53 מטוסי קרב על כל דיוויזיית חי"ר סדירה. ובארה"ב 55 מטוסים, כאשר בארצות אירופאיות אחרות יש פחות מטוסים. לא ניתן להבין את הלוגיקה של חישובים אלו. למה דווקא דיוויזיות חי"ר סדירות? מדוע אין המילואים נלקחים בחשבון? ומה באשר לדיוויזיות השריון?

בהערכת יחסי הכוחות האוויריים, טוען הספר שאין להכניס למשוואה את כוחות האוויר הערביים האחרים, מאחר שסוריה התמודדה לבדה, ובתנאים אלה הייתה עליונות ניכרת לאויב.

למרות שהספר מביא פירוט על מספר מטוסי הקרב והמסוקים בחיל האוויר הישראלי, וכן נכנס לפירוט התכונות העיקריות של כל סוג, הוא איננו מנסה להתמודד עם הערכת יחסי הכוחות. כיוון, שכמותית, ההבדלים מזעריים, הקביעה היא אקסיומטית — עליונות ביחסי הכוחות האוויריים. הלכת המת-בקש — "יש לכסות על הפער ולהשיג איזון בין הכוחות האוויריים — הן באי-כות והן בכמות".

### ניתוח התנאים ללחימה האווירית

ניתוח פני הקרקע בלבנון מביא את החוקר הסורי למסקנה, שרשרות ההרים בלבנון בכיוון האופייני, נתנו יתרון לישראל, ואפשרו לה גילוי יעיל של מטוסים סוריים וגישה מוסתרת מאחורי שרשרות ההרים תוך ניצול הפתעה טקטית.

לדברי החוקר, "ניתן היה לחפות על החסרונות אילו התאפשר לסורים להציב במקומות מתאימים בלבנון תחנות גילוי והתרעה. אולם, היו שיקולים, שמנעו צעדים אלו. היות שמרבית המקומות המתאימים היו מחוץ לשטח שליטת הכוחות הסוריים". ואילו "ישראל הצלחה להשיג סיוע ממשפתי-פעולה להצבת תחנות". צריך אפוא לצפות שבעתיד, ייעשה מאמץ להקים תחנות כאלו באזורי רים שונים בלבנון.

בהמשך מנתח החוקר את היתרונות הישראליים בגילוי ובהתרעה, תוך ניצול מטוסי "הוק איי", אשר פעלו באופן רציף בעת פעילות אווירית והעניקו יתרון למטוסים הישראליים.

של הסורים ממלחמת אלבקאע הוא השימוש במסוקים נ"ט לתקיפת צירים, לציד מטרות משורינות ולתקיפת מטרות מזדמנות. הסורים רואים במסוקים נ"ט כוח זריז, המשבש את מהלכי האויב, ומאפשר תודות נ"ט לשימוש גמיש. מכאן, יש לצפות להתעצמות במסוקים נ"ט ולשימוש רב יותר בהם במלחמה הבאה. כאשר לטילים נ"ט, הספר טוען להשמדת 120 כלי רק"מ באמצעות טילים נ"ט סוריים. היחידות נ"ט הוכיחו את כושר הבלימה וההשהיה שלהן, כן הופעלו חוליות ציידני טנקים (המורכבות מ-4-6 לוחמים), שפעלו עצמאית מאחורי הקוים הישראליים.

ניתן לסכם, שהספר רואה בכך לקח מוצלח נוסף. הכושר להשפיע בעילות על עוצבות הטנקים של האויב באמצעות נשק אישי נ"ט הוכח ללא ספק. ולשם חיזוק מביא הספר ציטוטים מריאיונות עם מפקדים ישראלים ומהעיתונות הישראלית.

### הלחימה באוויר

הפרק על הלחימה מעל אלבקאע מתחיל באידיאולוגיה, אשר תמציתה: יש קשר הדוק בין ישראל לאימפריאליזם הבין-לאומי, המוצא ביטוי בארה"ב. חיל האוויר הוא הזרוע העיקרית לביצוע החלטות תוקפניות כנגד העם הערבי בכל מקום. לא פלא, שמדינה שנוסדה על בסיס אידיאולוגי תוקפני תגבש אסטרטגיה, אשר מתבססת על המטוס, עם תכונותיו הרב-משימתיות ההתקפיות.

בהמשך מנתח הספר את ההתפתחות האווירית של ישראל משנות הששים. הספר מדגיש את הקדימות, שנתנה ישראל לפיתוח כוחה האווירי, את הסיוע האמריקאי, ואת לקחי מלחמת 1973 (אותם ניתח ישראל, והדגישה את פיתוח כושרה בלוחמה אלקטרונית ובכך נתנה פתרונות לאבדותיה הניכרות ב-1973).

באשר לסדר הכוחות, טוען הספר, שחיל האוויר הישראלי מהווה העתק מוקטן לזרוע הטקטית האווירית של ארה"ב, ומנסה להוכיח זאת באמצעות היחסיות של מטוסי F-15 ו-F-16 בסדר"כ וכן ביחס של מטוסי הקרב לדיוויזיות

נראה שהשאלה היותר נכונה היא עד כמה הטנק נשאר האמל"ח הבלעדי העיקרי ועד כמה הפך הטנק לכלי מערכה, התלוי במערכות לחימה אחרות כדי להישרד ולהשיג תפוקות? במסגרת ה"חיזוק העצמי" — טוען הספר, שבקרבות אלבקאע, התגבשה אמת חדשה, שלפיה החזירו כוחות השריון הסוריים את כוחות השריון הישראליים לממדיהם האמיתיים מבחינת טיב ויכולת ביצוע. שכן חרף הסיוע האווירי לא עלה בידם לממש הישגים ראויים.

בריאיון האישי ל"דר שפיגל" ענה טלאס לשאלה על ההישגים היבשתיים הישראליים וליתרון ה"מרכבה", שאף טנק T-72 לא הושמד ולא נחדר. אמנם, הוא מודה בהיפגעות שבעה טנקים T-72 אך, לדבריו, כולם תוקנו וחזרו לשירות. ישראל פגעה בטנקים האלה בטיילים אוויר-קרקע, אשר חדרו את חביות הדלק הרזרווי, שהצית את המנועים. כאשר ל"מרכבה" — הוא הביע זלזול בו, וטען ש-T-72 הפוגע במרכבה הופכה לקופסת אש. מעצם התשובה נראה, שהנושא הרגיזו, ויש בתשובתו משום התחמקות ממענה יסודי ואמיתי.

### לוחמה נ"ט

הספר מתאר את המסוקים נ"ט כהצלחה, ככלי לחימה יעיל ונוח. הוא טוען, שבאלבקאע בלבד ביצעו מסוקי התקיפה הסוריים יותר ממאה תקיפות נגד טנקי אויב. הוא טוען שהם פגעו ב-85 מטרות עוינות (טנקים, רק"מ ומכוניות פיקוד). התכונות העיקריות שהוכחו בקרבות: דיוק פגיעה, הפתעה, כושר תמרון, שרי-דות נגד מטוסי קרב, כושר, ומיומנות וגבורה של הטייסים הסורים. זאת, לדבר-ריו, לעומת ישראל, שלא הצליחה בהפעלת מסוקים נ"ט באלבקאע, למרות שהפעילה שם יותר ממאה מסוקים (מספר מוגזם לפי כל דיווח בין-לאומי) בשל התנאים שיצרו הכוחות הסוריים: הפעלת אמצעי-נגד, ושימוש בנשק אישי ונשק קל כנגד מסוקים נ"ט; הסוואה והונאה, תוך ניצול פני הקרקע, ופעולות תמרון בשטח הלחימה; מיסוך עשן; פעילות ענפה של מערכת המודיעין, תצפיות אוויריות והתרעה מוקדמת. אחד הלקחים העיקריים והמוצלחים



לפני ניתוח הלחימה האווירית, הוא סוקר את המאבקים האוויריים לפני 1982, החל מהקרב ב-27 ביוני 1979\*, תוך כניסה לפרטים וסקירת כל מפגש ומפגש בנפרד על מהלכיו ותוצאותיו. נראה, שלחוקר הייתה גישה חופשית ליומן המבצעים האווירי, ומרבית הפרטים הם ציטוט אותנטי משם.

הסקירה עוסקת בפעילות האווירית הישראלית, טיסות הסיוור (תוך כניסה למאפיינים עיקריים, נתיבי טיסה, מהירות ויות וגבהים), טיסות מטוסי המודיעין האלקטרוני, טיסות המל"טים והמזל"טים, וכן התקפות האוויריות על הכוחות הפלשתיניים. למרות הסקירה המפורטת, יש התחמקות מלציין אבדות סוריות, כאשר מציינים רק אבדות סוריות, שלא ניתן היה להימנע מלהודות בהן. יש הגזמה קיצונית באבדות הישראליות, אם נקבל את הודעות דובר צה"ל באשר לאבדות מטוסים כאמינות. החוקר טוען בפירושו, שעל הכנסת הטילים נ"מ לבקאע באפריל 1981, החליטו מיד לאחר הפלת שני המסוקים הסוריים ב-28 באפריל 1981. אין הוא מסביר את הכנת המחפורות לטילים בשבועות לפני הפלת המסוקים. החוקר מפרט את הפלת המל"טים השונים. החוקר מציין את הפעלת החסימות השונות ע"י המטוסים הישראליים לפני 1982, אולם מציין, ש"האויב לא גילה את כל יכולתו ואת כל האמצעים העומדים לרשותו. את אלה הוא הפעיל במלחמת לבנון".

## הלחימה בשמי הבקאע ביוני 1982

לפי הספר, ניתן לחלק את הלחימה האווירית לארבעה שלבים:  
שלב א' — הכוננות.  
שלב ב' (4-6 ביוני) — הכנה אווירית לפלישה.  
שלב ג' (6-8 ביוני) — השתתפות אווירית בפלישה היבשתית.  
שלב ד' (8-11 ביוני) — הרחבת הפלישה והלחימה בכוחות הסוריים עד הפסקת האש.

\* בקרב האווירי, שהתחולל בעקבות תקיפת מטוסי חיל האוויר, הופלו חמישה מטוסים סוריים.

כוננות — החוקר טוען, שחיל האוויר הסורי וההגנה האווירית הוכנסו לכוננות קרבית מוגדרת תקופה ארוכה לפני תחילת המלחמה, וזאת לאור סימנים, המעידים על כך שהאויב מתכונן להתקפה רחבת היקף". לאחר תקיפת השגריר הישראלי, והגברה הכוננות עוד יותר ונבדקו התכניות המבצעיות ללחימה בשני מרחבי המבצעים: (1) במרחב הלבנוני. (2) אם האויב יפציץ מטרות בתוך סוריה, יפציץ חיל האוויר הסורי מטרות חשובות ומגוונות בגולן ובתוך האדמה הכבושה". החוקר טוען, שלמטרות זו אף חומשו מטוסי קרב בפצצות כבדות, המתאימות למשימות אלו והמתניו לפקודת המראה. ניתן לומר, שיש כאן חשיפה חלקית של תכניות מבצעיות, או כוונות אפשריות, אם כי תכניות אלו יכולות להשתנות לאור ההצטיידות באמל"ח חדיש.

הכנה אווירית — החוקר מתאר את הפעילות האווירית הישראלית, את שיטות התקיפה הישראליות, הסיוע בחסימות, סוגי הפצצות והחימוש. מהצד הסורי בוצעו משימות סיוור וצילום, וכן סקירת הפעילות האלחוטית של האויב. בשלב זה לא התחוללו קרבות אוויר פרט להפלת מל"ט באזור נבק. למרות הטענה שמטוסי הקרב הסוריים יצאו להתמודדות, נשאלת השאלה מדוע לא התחוללו קרבות אוויר כאשר מטוסי ישראל תקפו ברציפות ושמרו על נוכחות קבועה בלבנון? האם מטוסי הקרב הסוריים, אכן נשלחו באמת להגן על הכוחות הפלשתיניים?

השתתפות — שוב מתאר החוקר את הפעילות האווירית הישראלית המסיווית בתקיפה ובסיוע צמוד לכוחות היבשה. שוב טוען להפעלת חסימות, שהפריעו להפעלת מטוסי הקרב הסוריים, ו"האויב מצליח לשלוט בצורה יפה על מטוסי למרות ריבוי המטוסים".

כאשר למשימות הסוריות בהגנה אווירית, החוקר טוען, שהתקפות האויב שובשו ע"י מטוסי הקרב הסוריים, שהופנו לאזורים השונים ובעיקר לאזור ביירות, שבו התחולל קרב אוויר והופלו בו שניים ממטוסי האויב. השאלה הנשאלת שנית — אם הפלישה החלה בדרום לבנון, והמטוסים הישראליים

תקפו את הכוחות הפלשתיניים בסיוע צמוד לכוחות, מדוע נשלחו מטוסי הקרב הסוריים לביירות?

הסורים המשיכו במשימות סיוור גם בשלב הזה. נראה, שעד תום השלב הזה היסס חיל האוויר הסורי להתערב בלחימה האווירית בלבנון. ניתן לשער שלסורים היה פחות אכפת שפוגעים בפלשתינים ממה שפרסמו כלפי חוץ; אדרבא, אולי שמחו שאש"ף מקבל מכה קשה, עקב אי נכונותו לקבל מרות סורית. השערה זו מקבלת חיזוק בקרבות טרי-פולי 1983 ובחזוק המורדים באש"ף. נראה שקרבות האוויר לפני יוני 1982 היו גורם מרתיע רציני, שהוסיף להססנות הסורים להתערב בצורה אמיתית באוויר כל עוד לא הוכרחו. נראה, שסוריה לא הייתה מעוניינת במלחמה כוללת עם ישראל בתקופה זו, וכל עוד ניתן ניסו הסורים להשאיר את המערכה הלבנונית בבידוד — האינטרס הזה תאם גם את האינטרס של ישראל. ואכן עקב שמירת כללים הדדית לא התפתחה המלחמה למלחמה כוללת.

הרחבת הפלישה — זה, למעשה, השלב האמיתי של הלחימה בין הסורים לישראלים, שנמשכה כשתי יממות. החוקר מתאר את תקיפת מערך הטילים הסוריים באלבקאע וחזור על תיאורים שפורסמו בספרות הגלויה תוך הוספת פרטים על התזמון, החימוש ומספר המטוסים שהשתתפו. שוב אין הוא מפרט את האבדות הסוריות, אולם מודה בתוצאות התקיפה, אשר שיתקה את מערך ההגנה האווירית ואפשרה לחיל האוויר הישראלי חופש פעולה מעל לבנון. בהמשך מתאר החוקר את קרבות האוויר שלאחר תקיפת הטילים, ומציין כ"מלחמת גבורה" ו"קרב אווירי רב-ממדים בין מטוסי קרב חדישים".

את שהתרחש בצד הסורי ניתן לתאר כך — תוך שימוש בציטוטים מהספר — "עם הופעת המבנים המסיוויים של מטוסי האויב ותוך היערכותם מעל לבנון ניתנה הוראה לסוללות הטילים לירות עליהם בצורה חופשית". משמעות הדבר שפינו את מטוסי הקרב מהאזורים הקרובים, וציפו לכניסת מטוסי הקרב הישראליים לטווח היעיל של הסוללות בכדי



להתחיל בקטל (על-ידי הוצאת מטוסי הקרב הסוריים אפשרו ירי חופשי, או עיוור, על כל מטרה אווירית שנראתה במכ"מ). בהמשך, כאשר "סוללות הטי" לים דיווחו על קשיים בהעסקת המט"רות", הוזנקו מיד מטוסי הקרב בתדיר-רות גבוהה. "תוך פחות משעה הוזנקו 70 מטוסי קרב סוריים". "הם נלחמו ביותר מ-90 מטוסי קרב והפצצה של האויב, עד שנדמה היה ששמי הבקאע הומים במטוסינו ובמטוסי האויב. זה היה קרב אדירים, שבו רשמו טייסינו הסורים הגיבורים פרק מפואר בתולדות ההגנה על אדמתם והרתעת האויב הכוגדני".

לאור הישגי מלחמת 1973 והשיפורים שהוכנסו במערך הטילים הסוריים, היו הסורים בטוחים בהצלחת הטילים בהתמודדות מול חיל האוויר הישראלי. ביטחונם היה כזה שלא הכינו עתודות מטוסי קרב באוויר, בעת שראו את הופעת המבנים המסיוויים, ולכן נאלצו להזניק מטוסים מן השדות בדחיפות ובבהילות. הזנקות אלו הכניסו את מערך הבקרה ואת הטייסים הסורים ללחצים. הטייסים נכנסו במצבים של חיסרון טקטי למערכה אווירית קשה ומורכבת.

שוב, אין סיכום אבדות מטוסים בספר. עם זאת, הסורים טוענים להפלת חמישה מטוסי אויב בשלב תקיפת הטי"לים. האם היו אלו מטוסים שהופלו? מערך הטילים ירה חופשית על כל מטרה. דובר צה"ל דיווח, שבאותו יום חזרו כל המטוסים בשלום לבסיסם, וחיל האוויר הישראלי השמיד 22 מטוסי אויב.

החוקר הסורי ממשיך בתיאור תקיפת מטוסי הקרב על טורי השריון, על ריכוזי האויב ופגיעה ישירה במפקדה בגיבל ברק תוך גרימת אבדות כבדות לאויב; את פעילות המטוסים נ"ט על הצירים תוך הישגים מרשימים, את פעילות מסוקי התובלה, שהנחיתו כוחות ליד עיזה (בבקאע) — כל זאת למרות אבדן מערך הטילים. וסיכומו — "כוחות האוויר השיגו ניצחונות מזהירים בכלל פעולות הלחימה, למרות העליונות הברורה שהייתה לאויב. הם הסבו לו אבדות ניכרות, שלא צפה אותן מראש. את זאת ניתן ללמוד מהצהרות המנהיגים, כך שלמרות

הסתירות הברורות האויב, כהוגלו, לא הודה בדרג הרשמי אלא בחלק מאבדור-תיו". והשאלה הנשאלת האם החוקר מאמין כמה שכתב? החוקר טוען, ש"בדוח, שהוגש לכנסת, הודה האויב, שאבדו לו 23 מטוסים ומסוקים",\* ואילו, בדיווח מהלך הלחימה מונה החוקר 49 מטוסים שאיבד האויב ו-95 מטורות, שהשמירו המסוקים נ"ט (מהם 71 טנקים).

האם גם כל סורי יכול לבדוק את הדו"ח שהוגש כביכול לכנסת?

## הפסקת האש

תהליך קבלת הפסקת האש ביום שישי 11 ביוני מקבל גוון של היענות סורית לבקשה עקיפה של ישראל. בהקדמה מדובר על כך, שכתוצאה מהאבדות ואי יכולתם להתקדם, "נאלצו [הישראלים] לבקש הפסקת אש". ובהתאם להצעה שהגיש פיליפ חביב ניאוטה המפקדה הסורית, על בסיס נסיגת הכוחות הישראליים מכל אדמות לבנון. גרסה דומה מופיעה בפרק הלחימה ביבשה. מעניין שבגרסות השונות אין שום התייחסות לפלשתינים, כלומר הפסקת האש היא בין הסורים לישראלים בלבד. בין הישראליים לפלשתינים אין הפסקת אש. האם הסורים יתערבו במקרה וישראל תמשיך ותפגע בפלשתינים? מדוע מסכימים הסורים להפסקת אש כזו אם היא נובעת מהאבדות הישראליות?

בפרק על הלחימה באוויר אין מזכיר, או מסבירים, הסכות להפסקת האש — רק נאמר, שלאחר ההחלטה על הפסקת האש בשעה 11:20 המשיך חיל האוויר הסורי בכיצוע משימותיו לחיפוי על אבטחת המרחב האווירי. בצד הישראלי הפסקת האש נראתה בזירה האווירית כך: — באחד-עשר ביוני בשעות הבוקר המוקדמות לא הייתה כלל פעילות של חיל האוויר הסורי, ומטוסינו תקפו בקצב וללא הפרעות. לאחר כשלוש שעות מאור ראשון החלו גיחות סוריות

לכיוון הבקאע ברצף גבוה. אלו נראו כמו טיסות, שמראש הטייסים יודעים שיופלו בהן, ולא נעשה ניסיון רציני להתמודד אלא במקרים בודדים. במצב הזה היה צריך להיערך ל"ציד" כדי להספיק ולהגיע בזמן למטוסים הסוריים שחדרו לבקאע לפני שהם חזרו וחצו את הגבול לסוריה. לכן הופלו תוך כשעה ומחצה יותר מעשרים מטוסים סוריים, ללא אבדה אחת מצדנו. לאחר מכן שוב ירד מאוד קצב הגיחות הסוריות והחדירות ללבנון כמעט פסקו. לקראת שעה 11:30 התרחקו כל המטוסים הסוריים מקרבת גבול לבנון למרחק ברור כך שלא תהיה טעות בכך, שהם אכן נכנסים להפסקת אש ואינם מתכוונים להפר אותה. באותה עת המשיך חיל האוויר הישראלי לתקוף במלוא הקצב מטורות בלבנון כדי להספיק ולהטיל את החימוש של כל המטוסים שהיו כבר באוויר. כלומר ב-11:30-12:00 — פעילות מואצת ישראלית, תוך התרחקות ברורה של הסורים מקו העימות.

אם לסכם זאת, זה נראה כמו כניעה סורית ברורה באוויר, תוך הבנה, שהפסקת האש היא מפלט ממפלה עוד יותר גדולה\*.

\* בספר מזכירים אירועים נוספים, השופכים אור על נקודת הראייה הסורית:

1. מורגש חד-משמעי, שהכנסת טילים SA-6 לבקאע באפריל 1981, הייתה תוצאה לוואי להפלת שני המטוסים ע"י חיל האוויר הישראלי. אין הסבר כמובן לחפירת האחרים קודם להפלת המטוסים. נראה, שהאמת צריכה להיות שהפלת המטוסים האיצה את הכנסת הטק"א לבקאע.

2. באשר להפדת הפסקת האש — מפורש בספר, שהפרחה בשעה 15:10 "הייתה ע"י הפעלת ארטילריה סורית מאחר, שלטענת הסורים, הייתה התקדמות ישראלית בגזרת קבר-שמון בניסיון לשפר עמדות — כפי שהישראלים תמיד נוהגים במצבים כאלו".

3. מתוך הספר מתברר, שהסורים טוענים לפגיעה בסגן הרמטכ"ל הישראלי בשעה 09:13:30, בהפצצה של ששה מטוסים סוריים. סביר להניח שהטענה מתייחסת לנפילתו של אלוף יקותיאל אדם ז"ל, אשר נפגע ע"י אש נק"ל. כמובן, הוא לא היה סגן הרמטכ"ל באותה עת וגם העיתוי אינו תואם. נראה, שנוצר לחץ מסוים לאמץ מספר הישגים לחיל האוויר הסורי; וזה, כנראה, אחר מהם.

4. שיתוף האמריקנים — מופיע בצורה אינדוקט-רינרית בתלקים השונים — בדרך כלל בפתיחת הפרקים השונים או כנתוני הרקע. לעתים, האשמה נוגעת לשיתוף אופרטיבי ממש, כמו "בשעה 09:13:50. ביוני הנחית חיל האוויר של האויב בשיתוף פעולה עם מטוסי סיוור והמפקדה האמריקנית, מהלומה באמצעות טילים אוויר-רקע על יחידות הטילים המונחים נ"מ".

\* כמובן, דו"ח כזה אינו קיים — ר"ע.





## פרסום האבדות

בפרק ההונאה והשקר מופיע סעיף פרסום האבדות, ובו נאמר שישראל לא מסרה, ואפילו פעם אחת מספר נכון אודות אבדותיה. מטרתה הייתה להעלות את מוראל חייליה, ולהוריד את המוראל של אויביה, תוך הבאה לתודעתם, כי נשקם בלתי יעיל ואינו מסב אבדות ליש-ראלים. טענת החוקר, שזה רק הגיוני, שישראל סבלה מאבדות רבות יותר, כי "התוקף תמיד סובל אבדות גדולות יותר בין אם הוא מנצח ובין אם הוא מובס, והדבר אמור במיוחד בכוח האדם, שלא לדבר על הציוד". המסקנה המשתמעת מכך, שאבדות הסורים היו רבות יותר, והחוקר מעריך, שאבדות ישראל היו חייבות להיות עוד גדולות מאלו של הסורים עקב היותה תוקף.

בספר לא ניתן למצוא סיכומים של האבדות הסוריות בכוח-אדם ובציוד. מושג מסוים על אבדות סוריות ניתן לקבל בסיכום חלק מהקרבות האוויריים. הסיכום מקרב האוויר ב-24 בספטמבר 1979 הוא סיכום אופייני על דיווח תוצאות קרב אוויר מתוך הספר: "בקרוב נפגעו שני מטוסי אויב והשאר ברחו, לסורים נפגעו ארבעה מטוסים והשאר חזרו בשלום לבסיסם. ישראל הודתה — באמצעות הודעה לעיתונות, שהיא ספגה באותו יום אבדות שעלותן 25 מיליארד דולר".

אם מדברים ב-1979 — הרי כל מטוסי ה-F-15 של ישראל, שנקנו עד לאותה תקופה, עלו 1.5 מיליארד דולר, ומטוסי ה-F-16 הגיעו אך ורק ב-1980. יתכן שמדובר ב-25 מיליון דולר, שזהו מחיר סביר לאבדן מטוס מסוג ה-F-15. בהודעות לעיתונות של אותה תקופה והודעות דובר צה"ל אין התייחסות לאבדן ציוד בערך זה. אדרבא, דובר צה"ל הודיע על הפלת ארבעה מטוסים סוריים, וכל מטוסינו חזרו בשלום לבסיסם.

בסיכום הפרק על הלוחמה האווירית, טוען החוקר שישראל איבדה 49 מטוסים מסוגים שונים, ומסוקי התקיפה הסוריים השמידו 95 מטווח ובנייהן 71 טנקים. את הסיכום העצמי של אבדות אוויריות

מנסח החוקר כך: "התוצאות המכובדות שהשיגו כוחות האוויר הסוריים עלו במחיר דמים לא מועט". כמוכן שאין סיכום כמותי.

בריאיין עם שר ההגנה טלאס בעיתון "דר שפיגל", מודה טלאס בהיפגעות שבעה טנקים T-72. אמנם, הוא טען, שנפגעו מטילים ולא מאש טנקים, וכולם תוקנו והוחזרו לשירות.

בפרק הדן בחלק הפסיכולוגי של המלחמה, מתייחס החוקר לנושא ואומר, ש"הודעות הדובר הצבאי הסורי הגבירו את ביטחונו של הלוחם בעצמו ובכלי התקשורת שלו, שהרי ההודעות האלו התאפיינו במציאותיות שלהן בכך שהזכירו את האבדות בנפש ובציוד בשני הצדדים, בניגוד להודעות דובר צה"ל, אשר הזכיר את האבדות בצד הערבי בלבד".

אם החוקר שכתב את הפרק על החלק הפסיכולוגי של המערכה היה קורא את יתר הפרקים של הספר, יתכן שהיה מנסח את משפטיו ביתר זהירות.

## סיכום הלקחים הסוריים המשתמע מתוך החומר

אין, כמוכן, ריכוז לקחים סוריים. עם זאת, מתוך החומר בספר ובריאיין האישי של שר ההגנה גנרל טלאס ניתן להבין כמה לקחים סוריים שמוצאים ביטוי בספר הזה:

### בתחום האסטרטגי

האסטרטגיה הביטחונית הסורית המתבססת על הפעלת לחצים כלפי ישראל במקרה מלחמה, אשר יזמתם חייבת להיות באמצעות הארצות הערביות (דוגמת נשק הנפט ב-1973). הדבר לא מומש במלחמת לבנון.

ישראל מנצלת לטובתה מצבים של הפסקת אש לשיפור קווים ועמדות, וסוריה הייתה נכונה לכך בתום הפסקת האש.

### בתחום סדי"כ ותו"ל

היתרון הישראלי בתחום האווירי חייב לקבל איוון (יתכן פתרון, כגון SA-5).

שימוש בחידושים טכנולוגיים — חייב לקבל דגש בכל הכוחות.

השימוש במסוקים נ"ט הצדיק עצמו, ויזכה לחיזוק. למסוקים הישראליים נ"ט הייתה תשובה סורית נאותה ע"י הסתרה והסוואה (עשן, ניצול פני הקרקע). הנשק האישי נ"ט הצליח, וזה אישש את לקחי מלחמת 1973.

לעומת זאת, מעמד הטנק, כנשק מערכה עיקרי, לא נפגע למרות ההתלבטות.

דרושה אפשרות לפריסת תחנות התרעה וגילוי בלבנון עבור חיל האוויר הסורי, כפיצוי לחוסר אמצעי גילוי כגון ה"הוק אי".

### סיכום

קריאת הספר "הפלישה הישראלית ללב-נון" והריאיין האישי עם הגנרל טלאס, הדגישו שנית את ההבדל הרב, ואולי הקיצוני — בראיית המלחמות, בהערכת ההישגים, הכישלונות, בתחקור ובחופש הביטוי — בין סוריה לישראל.

בסוריה, המסבירים את המלחמה הם אך ורק אלו שפקדו עליה, אין שומעים את אלה, שהיו בשדה הקרב בדרגות פיקוד שונות או את הלוחמים עצמם. בעלי הדרגות הבכירות בתפקידי המפתח נשארו בתפקידיהם, ומשגיחים שההיסטוריה תיתב כרוחם וכלשונם. אין כמוכן ועדות חקירה ואין דיווח אבדות. את המלחמה מסבירים כפי שנראה שרצוי לעם לדעת, תוך חיזוקים חיוביים, תוך דגש על אומץ, כבוד, גבורה והקרבה.

נראה, שדווקא הבדל קיצוני זה הוא ש"מרגיז" את הנושאים באחריות הצבאית בצד הישראלי, את אלה החשופים לוועדות חקירה ולביקורת, את אלה, שחייבים לחשוב לפני מעשה כדי למנוע את הצורך להסביר לאחר מעשה. נראה שדווקא בהבדל הזה טמון פער איכותי רב, אשר איננו ניתן לסגירה באמצעי לחימה או בתורת לחימה. כל עוד הפסוק "דע מאין באת ולאן אתה הולך, ובפני מי אתה עומד ליתן דין וחשבון" יהיה בכל חלקיו נר לרגלינו — תאיך גם דרכנו.



# התארגנות לפיתוח מערכי לחימה

ד"ר זאב בונן\*

מערך לוחם כולל מפקדים ולוח-  
מים, פלטפורמות ואמצעים, המ-  
שולבים יחדיו במבנה כוח ותורת  
לחימה, המקנים למערך את הי-  
כולת לטפל במגוון מוגדר של  
משימות (ציור מס' 1).

לדוגמה: אמל"ח: טיל נ"ט.

מערכת נשק: טיל נ"ט על גבי  
משגר + ציוד המשגר.

מערך: יחידת נ"ט עם כל ציוד  
הנזר שלה במסגרת עצבות השדה.

מיצוי היכולת הגלומה באמל"ח  
חדש מחייב שילובו הנאות  
במערך, ולעתים אף יצירת מערך  
חדש לגמרי. לדוגמה: הקמת יחי-  
דות מודיעין טקטי לניצול אמצעי-  
התצפית החדשים.

במאמרים קודמים שפורסמו ב"מע-  
רכות"<sup>1</sup> התייחסנו בעיקר לתהליך  
פיתוח של מערכי-לחימה מורכ-  
בים, ולא עסקנו בהתארגנות לפי-  
תוח. במאמר זה מזוהה פער  
ארגוני בדרך טיפולנו בפיתוח  
מערכי-לחימה, ומוצעת דרך לצמי-  
צום פער זה כדי לקצר באופן  
משמעותי את הזמן עד למיצוי  
היכולת מאמל"ח חדש.

## בעיית ההתארגנות

בעיה זו נובעת מהשוני בתפקידי המפת-  
חים והצבא בפיתוח מערכים, לעומת  
פיתוח אמל"ח (ציור מס' 2).

בפיתוח אמל"ח, עיקר הפעילות המע-  
שית מתנהלת אצל המפתחים, החל  
ביצירת הרעיונות וכן בביצוע הפיתוח  
עצמו ואילו הצבא מגדיר את הצורך,  
מאשר את המפרטים, עוקב אחר תהליך  
הפיתוח ומפקח עליו. לעומת זאת, בפי-  
תוח מערכים, הצבא ממלא את התפקיד  
העיקרי, הן ביצירת הרעיונות והן בתה-  
ליך פיתוח המערך, ואילו המפתח תורם  
להבהרת היכולת הגלומה באמצעים  
החדשים ובהצעת עזרים משלימים  
למערך.

אילו היה אפשר להפריד בין פיתוח  
אמל"ח לפיתוח מערכים, הייתה מתק-  
בלת חלוקת עבודה ברורה; ואולם,  
פיתוח מערכים חדשים חייב להיות

\* מנכ"ל הרשות לפיתוח אמצעי לחימה.  
המחבר מודה לתא"ל י' בן-חנן, למר א' רכב,  
לאהוף (מיל') א' רותם ולמר א' שבילי על הערו-  
תיהם החשובות בעת כתיבת דברים אלה.

(1) ד"ר ז' בונן, "פיתוח אמל"ח לשנות ה-80",  
"מערכות" 255, אפריל 1977; ד"ר ז' בונן, "ניסויים  
טקטיים ופיתוח אמצעי לחימה", "מערכות" 272,  
פברואר 1980.

פיתוח משולב כדי להביא לשדה הקרב, בהקדם האפשרי, מערכים חדשנים "תפורים" כיאות ומתפקדים היטב. אם נשווה את הפיתוח הטורי לתהליך המשולב (ציור מס' 3) נראה שהתהליך הטורי, כלומר פיתוח האמל"ח תחילה, ורק לאחר מכן פיתוח המערך, גורם פיגור של שנים רבות ביצירת מערכים חדשנים, המתבססים על טכנולוגיות חדישות. לדוגמה: למרות ההתפתחות המרשימה באמצעי ראיית לילה, עדיין אין שום התחלות בפיתוח מערך שינצלם כיאות ללחימה 24 שעות ביממה.

התהליך המשולב של פיתוח מערכים מתקדמים כורך יחדיו את שני התהליכים: תהליך פיתוח האמל"ח ותהליך פיתוח המערך (ציור מס' 4).

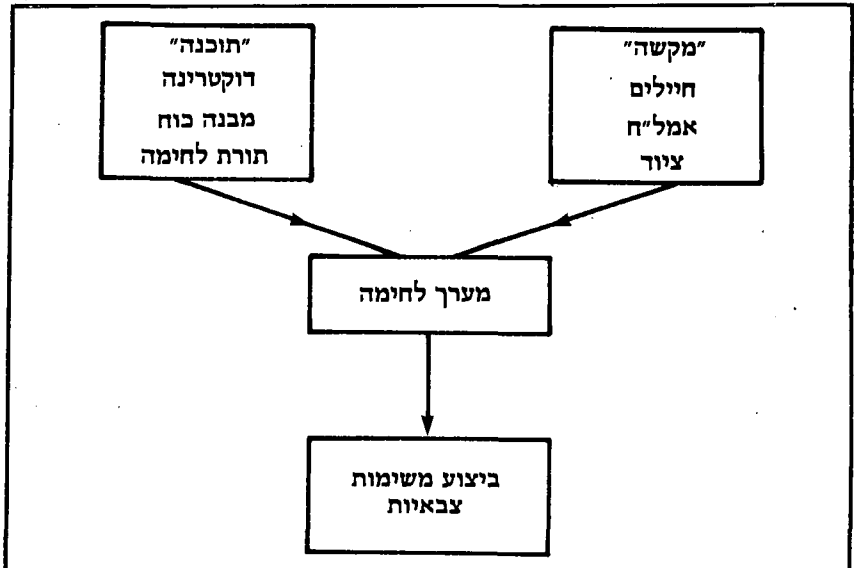
תהליך זה משלב את הניסויים הטקטיים (ציור מס' 5) בצורה אורגנית בתהליך פיתוח האמל"ח.

### הפתרון הארגוני המוצע

מקובל אצלנו ובעולם זה שנים רבות, שכאשר צריך לפתח מערכת נשק עיקרית מקימים לה מנהלת תכנית במערכת הביטחון, המנהלת את כל התכנית מבחינת הצבא ומשרד הביטחון ולה עומתה, קבלן ראשי למערכת כולה המפעיל רשת של קבלני-משנה. לדוגמה: פיתוח המטוס והטנק. ניסיון שנים רבות הראה ששיטה זו אכן דרושה לפיתוח מערכת מורכבת הכוללת שילוב של מערכות-משנה רבות.

המצב בפיתוח מערך דומה ואף יותר מסובך. מבחינת הפיתוח, הקשיים בבקרת תצורה, כלומר בהתאמת כל המרכיבים זה לזה באופן שכל המערך "ינגן" ביחד, אולי יותר גדולים מאשר במערכת נשק גדולה, בגלל מורכבות הקשרים בין מרכיבי המערך. במקרים רבים, קשרים אלה אינם קשרי מקשה. הניתנים לביטוי ממשקים מכניים וחשמליים, אלא קשרים "רכים" הכוללים מפעילים. הקשרים בין מרכיבי מערך מורכב מתבצעים לרוב באמצעות רשתות תקשורת, אמצעי חישוב וכיו"ב (בעגה החדשה - אמצעי תקשוב); לכן, יש קושי ניכר בתיאום כל המרכיבים יחדיו. בנוסף לזאת, במקביל לפיתוח הטכני של המערך, כלומר, פיתוח המקשה והתכנה ושילוב אמצעים חדשים, יש לפתח את מבנה הכוח ואת תורת הלחימה. לפיכך, נראה שיש צורך להרחיב את המושג של מנהלת תכנית כפי שהיה מקובל עד כה, באופן שיהיו לה שתי זרועות (ציור מס' 6).

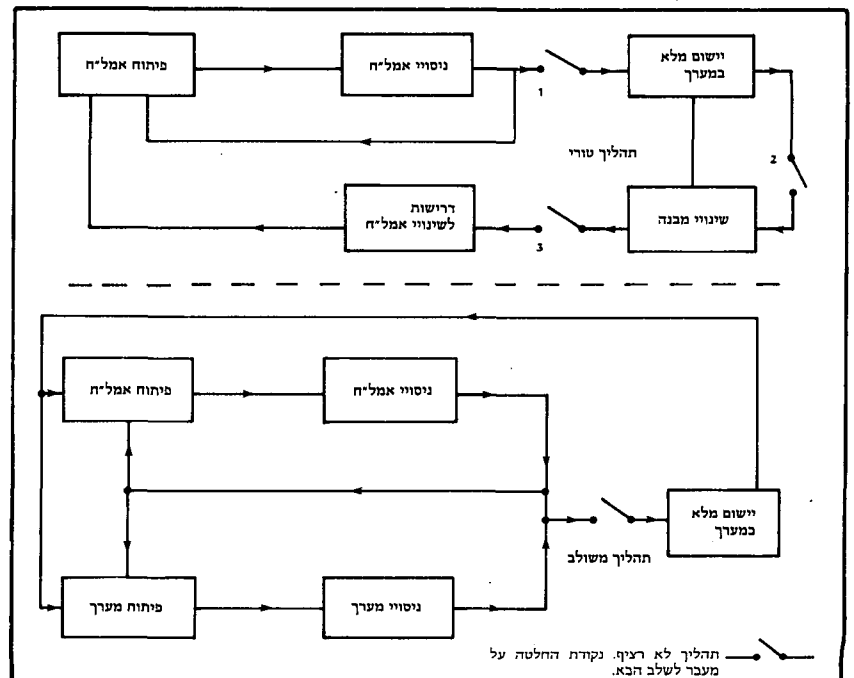
מצד אחד, מנהלת תכנית לפיתוח מערך מתקדם תפעיל קבלן ראשי לפיתוח שיהיה אחראי כלפי מנהלת התכנית לפיתוח כל המרכיבים הטכניים של המערך, מקשה ותכנה, כולל אחריות על קבלני-המשנה. מצד שני, מנהלת התכ-



ציור מס' 1 מרכיבי מערך לחימה

פיתוח	החלטות	יצירת רעיונות (זיהוי צורך מבצעי)	
מפתח	שלב התחלתי מפתח פרויקט משרד הביטחון וצה"ל	מפתח (צבא)	אמל"ח
צה"ל	שלב התחלתי פיתוח מערך צה"ל ומשרד הביטחון	צבא (מפתח)	מערך

ציור מס' 2 חלוקת תפקידים בפיתוח



תהליך לא רציף. נקודת החלטה על מעבר לשלב הבא.

ציור מס' 3 השוואת תהליך טורי לתהליך משולב

אפילו הם נבחנים ביחידות סדירות, אלא פיתוח משולב של מערך השליטה והבקרה.

אם לא תוקם מנהלת תכנית שתהיה אחראית על כל הפעילויות (כמתואר בציור מס' 6) יתכן שפיתוח כזה ימשך זמן רב ותוצאותיו לא ימלאו אחר הצרכים.

מהתסמונת הנפוצה של "קצת מכל דבר".

אייאפשר להשיג מטרה זו בעבודת מטה רגילה, הן בשל הצורך בשילוב הדוק, תחת קורת גג אחת, של כל הגורמים המעורבים, והן בשל העומס השוטף הרב על גורמי המטה.

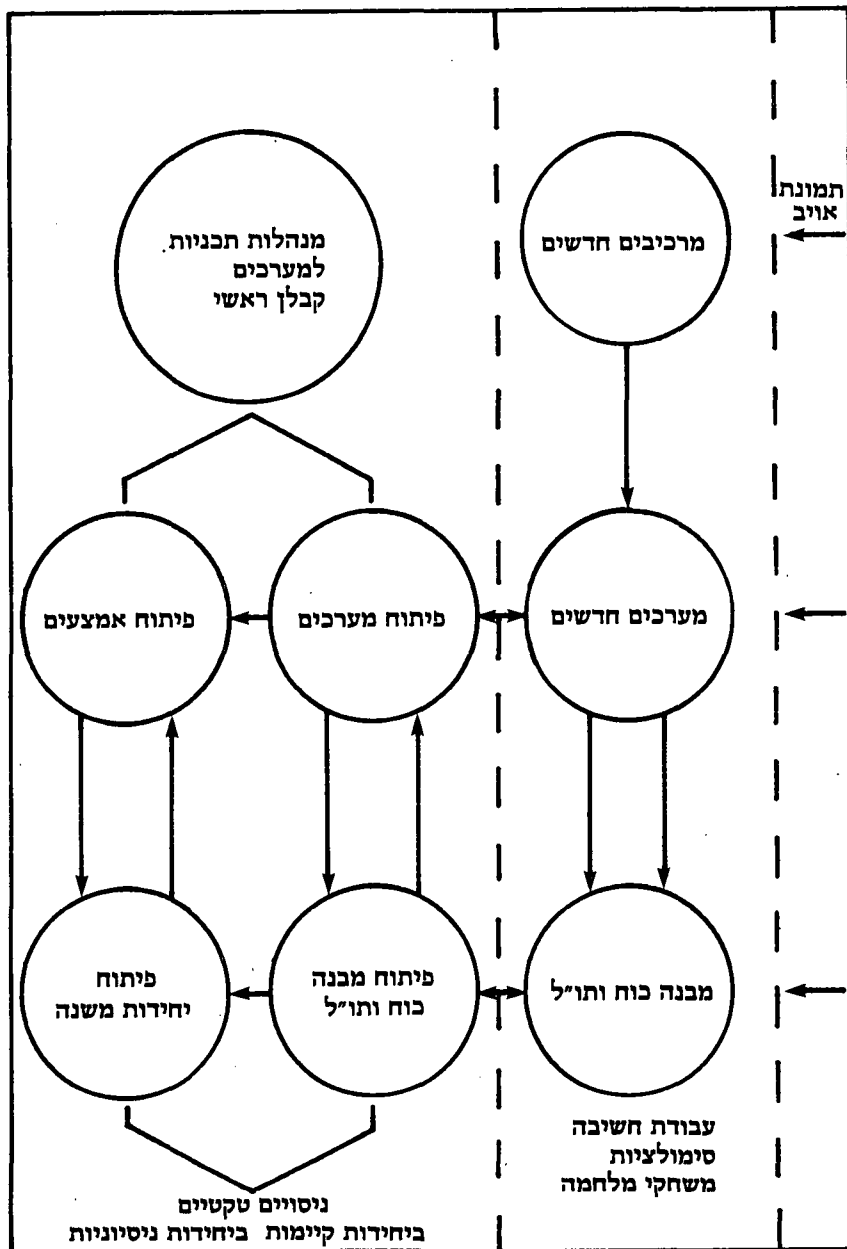
נצביע על מספר נושאים המצריכים אולי התארגנות כזו:

- שליטה ובקרה באוגדה.
- מודיעין טקטי.
- לוחמת מסוקים.
- לוחמה 24 שעות ביממה.

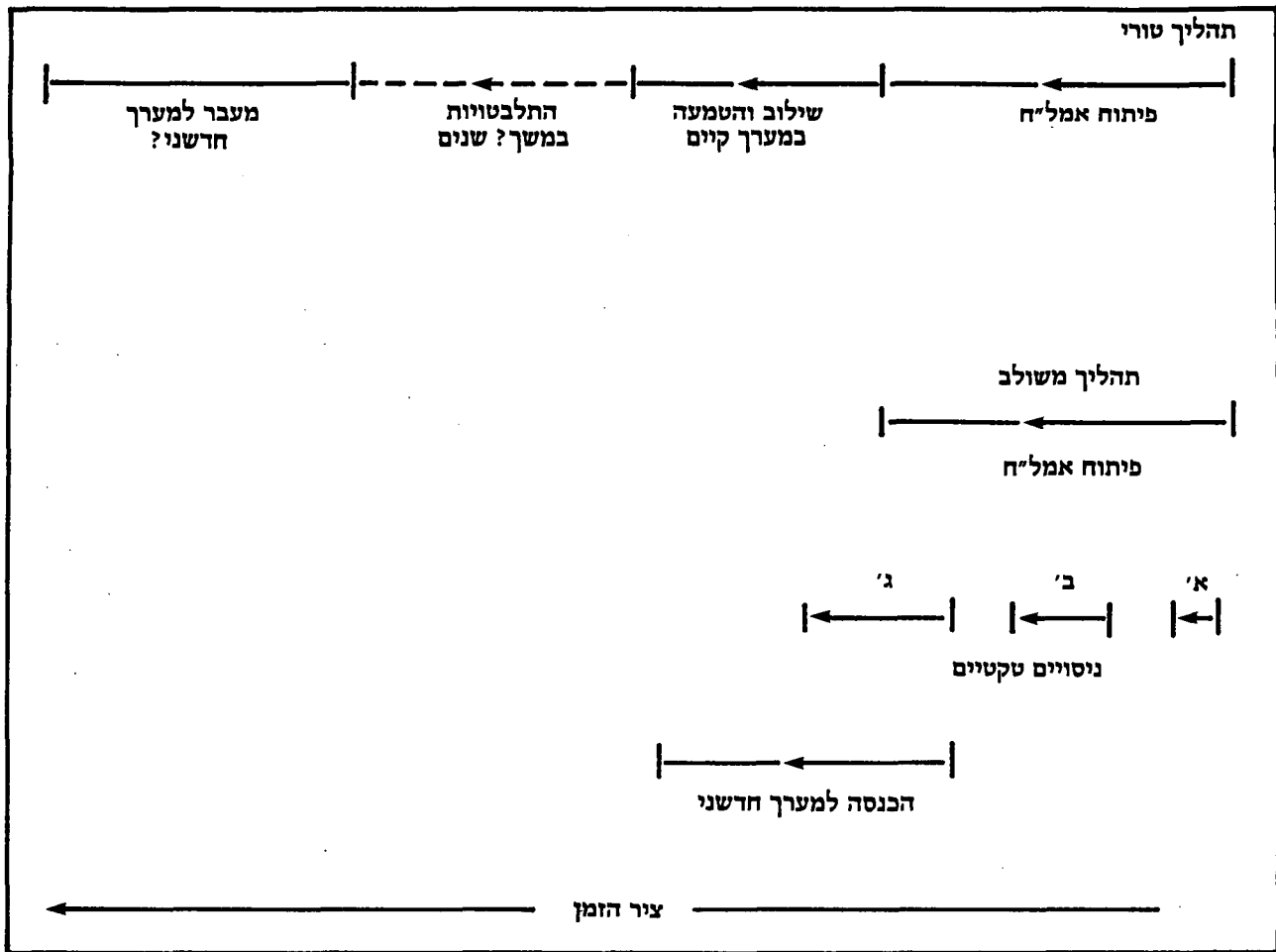
לדוגמה, הקמת שליטה ובקרה באוגדה אינה רק פיתוח אוסף של עורים,

נית תהיה אחראית לפיתוח מבנה הכוח ותו"ל, בהפעלת ניסויי שדה ביחידה זתיקבע לכך, אם זו יחיד הרגילה או יחידה ניסויית שקובצה לצורך זה. מנהלת התכנית שתהיה אחראית על שני ההיבטים גם יחד, פיתוח המערך מצד אחד ופיתוח האמצעים מצד שני, תדאג לתכנון וסכרון נאות של כל השלבים, כדי שהמערך יגיע לסדר"כ בהקדם, וכל מרכיביו עמו: מקשה, תכנה, מבנה כוח, תורת לחימה, עזרי הדרכה, עזרי אימונים וכיו"ב. בגישה זו יהיה אפשר לראות כבר בשלבים מוקדמים את היקף האמצעים והמשאבים הנדרש למערך בשלמותו, ולהימנע

(2 באופן מעשי, קשה לקבץ יחידה ניסויית מיוחדת ויש לעשות זאת רק במקרה של צורך בשינוי מהותי במבנה. בדרך כלל, יש להשתמש ביחידה סדירה. למשל אוגדה סדירה בזרוע היבשה. האמריקנים עושים זאת כבר שנים מספר בדיוויזיה 9 שלהם. יש להכיר בכך, שעל יחידות סדירות מסוימות יהיה לעסוק ברגיעה הן בביטחון שוטף, הן באימונים למלחמת המחר וגם ביצירת מערך מלחמת המחרתיים.



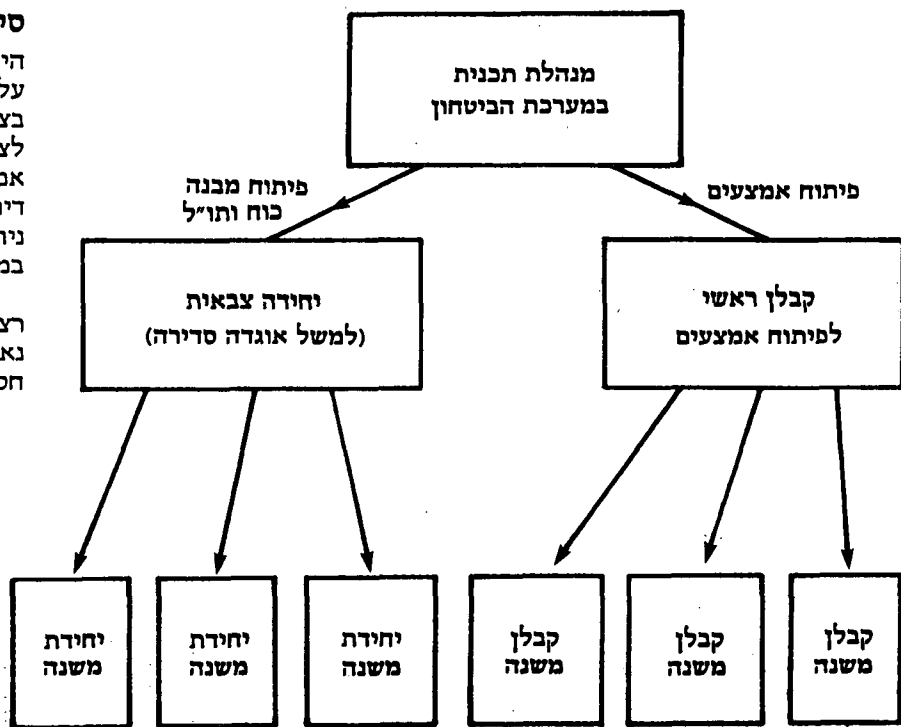
ציור מס' 4



ציור מס' 5 שילוב ניסויים טקטיים בתהליך הפיתוח

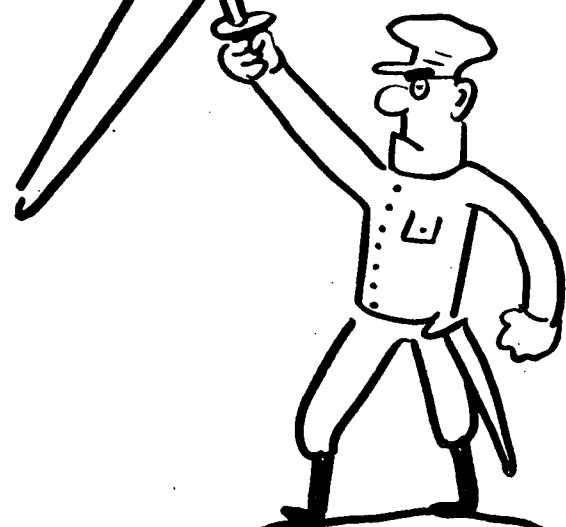
**סיכום**

הישגינו בפיתוח מערכים בעבר נשענו על אמל"ח ותו"ל שפותחו ברוב המקרים בצבאות זרים, ועלינו היה להתאימם לצה"ל ולשפרם. הצלחתנו בפיתוח אמל"ח בשנות ה-80 וה-90 – ואנו עומים דים במקרים רבים בחזית הידע – מותנית ביכולתנו לשלב בצורה טובה ומהירה במערכים מתוחכמים. תהליך הפיתוח של מערכים כאלה רצוף אי-יודאיות וסיכונים. התארגנות נאותה תסייע לביצועו ביעילות, תוך חסכון-זמן של שנים ארוכות.



ציור מס' 6 התארגנות לפיתוח מערך

# תפקוד ועול בעת מחסור



רס"ן גדעון בר-קמה\*

"לקצץ", "לחסוך", "להתחשבן על כל גרם דלק ועל כל פגז" – אלו פעילויות חדשות לחלק מהמפקדים. הורגלנו כי אין כמעט גבול לפעולת המפקד: מי שתכנן נכון את פעילויותיו וידע לשכנע את הממונים עליו בצדקתן ובחיוניותן, קיבל "אור ירוק" ויכול היה לבצען. התמודדות המפקד עם הצורך לפעול בפחות משאבים משהיו לו בעבר היא תופעה חדשה. כמו במקרים אחרים, שבהם אדם עומד לפני מצב חדש – הוא יכול להתעלם ממנו ולהתנהג כאילו המצב החדש הוא המשכו של המצב בעבר, בשינויים קטנים, שאפשר להתגבר עליהם בתושייה וביזמה.

\* פסיכולוג צבאי בכיתה הספר לפיתוח מנהיגות. בעל תואר שלישי במנהל מאוניברסיטת קליפורניה.

הניסיון שנצבר במערכות צבאיות ואזרחיות, פרטיות וציבוריות, ובסוגים שונים של משברים, לימד כמה לקחים חשובים: (א) פעמים רבות מבחינים האחראים על תפעול יחידות ומערכות, כי חסרים להם מקורות ומשאבים; ואולם, הם נוקטים בטקטיקות שונות שמשותפת להן הגישה בנוסח: "נסתדר עם זה"; או: "אפשר לספוג את החוסר". מפקדים ומנהלים יכולים לנקוט טקטיקות כאלו, כשיש להם ערפי משאבים לא-מנוצלים, או כשיש להם דרכים לפצות על חסרון המשאבים בטווח הקצר. הדבר אפשרי במיוחד במערכות שלא היו יעילות ובאמצעים פשוטים אפשר להגביר את יעילותן.

(ב) תקופה ארוכה מדי של "נסתדר עם זה", כאשר אזולים המקורות העומדים לרשות המשתמש - מביאה ירידה ביכולת התפקוד של היחידה; (לדוגמה: אם מחליטים לחסוך על-ידי דחיית אחזקה - גורמים ריבוי תקלות וקלקר לים). לבד מזה, האנשים הפועלים במערכת מורידים את רמת התפקוד שלהם לרמה השווה לכמות התגמולים שהם מקבלים, והתגמולים בירידה. חלק מהאנשים - בדרך-כלל, הטובים ביותר, - יוצאים מן היחידה, או מחפשים דרכים לצאת ממנה. יציאתם, אפילו במספרים קטנים, גורעת מיכולת-התפקוד של היחידה (ובמיוחד אם הם ותיקים ובעלי-ניסיון). חלק מאנשים אלה מיומנים בהפעלת היחידה ובמציאת פתרונות לא-שגרתיים. שילוב שני הגורמים - אי-השקעה באחזקה ויציאתם של אנשים טובים ומוכשרים - מביא את היחידה למצב-ביש ולסכנה של היתקעות מוחלטת.

יתרה מזאת: כאשר חוסכים וגורעים תנאי שרות מצד אחד ומגבירים את הלחץ מצד שני, נשקפת סכנה של ירידה ביכולת התפקוד ופגיעה במוראל. תחת זאת ההוגנות, המפעילה אנשים ברמת ביצוע מסוימת, מביאה אותם לרמת ביצוע נמוכה יותר כאשר התגמולים קטנים. וכך, מעבר למחסור במקורות אנושיים וחומריים ולבעייתיות גדלה, נוספו גם אלמנטים של חוסר מוטיבציה של האנשים המפעילים את המערכת ומנהלים אותה.

(ג) עניין זה כבד-משמעות למפקד בצבא. במצב של לחץ כלכלי, יש סכנה שתסוכל הדינמיקה הבסיסית המניעה את איש הצבא - המניע להתרחבות, לכוח ולהשגת מטרות. במקום התרחבות וקבלת סמכויות רבות יותר, ייתקל המפקד במציאות של הצטמצמות ואבדן יכולתו לפעול, חוץ עלולה להיות לו מציאות מכאיבה. יותר מאי-פעם תצטרך, המפקד, להגביל את פעולותיו לתחומי המשאבים והתקציב שיינתנו לך. יש

חשש שחופש הפעילות שלך יקטן. בסיכום, אם תנאי הקיצוצים והמחדש סור אכן יתמשו, יוטלו מגבלות רבות על עבודת המפקד: תחומים משמעותיים יכוונו על-ידי הגורמים שמעליו בפיקוח ישיר, או בהוראות-קבע שונות. עם זאת, ביכולתך להתמודד עם התנאים החדשים, אם תתכונן לכך. עליך לדעת מה האופציות הקיימות ומה המשמעות הנובעת משימוש בהן. בהכנה למצב (סיטואציה) של מחסור במשאבים תוכל:

(א) להיאבק בדרכים לגיטימיות בקי-צוצים למיניהם.

(ב) לעשות את הצעדים הנחוצים ביחידתך כדי להסתגל למצב החוסר.

מחסור נמשך במשאבים מחייב שינוי בהיקף הפעילות ובגודלה של המערכת. תהליך הצמצום מכאיב והכרחי. בתקופת מחסור, מתרבים הקונפליקטים והמתח. הכרחית התמודדות עם הקונפליקטים ולא "התקפלות" ופשרה. קשה להכריע בין אינטרסים (או תכניות) בעלי עוצמה וחשיבות רבה, ללא היכולת לפצות את הצד "המפסיד" (או להציע לו למלא את ציפיותיו בעתיד הנראה לעין). במצב של צמצום משאבים, אסטרטגיה של חלוקת משאבים יכולה לפגוע עוד יותר בתפקוד היחידה. המפקד יכול להתמודד עם הקונפליקטים על-ידי הפחתתם ועל-ידי פתרוןם.

מבחינת רבות, מצב של צמצומים הוא מצב של מאבק הדדי. יש להגדיר את חוקי "המלחמה" ולמנוע את התפשטותה לתחומים לא-רלוונטיים (למשל, לא להכניס למאבק וליוכוח אלמנטים של מתיחות פוליטית, עדתית, דתית וכו'). חשוב מאוד לשמור על דמות אנוש במאבק ועל כבוד האדם.

יש בהתמודדות עם לחץ כלכלי משום העלאת שאלות על ערכים אישיים וחברתיים. עולה המתח שבין "צדק" ו"הוגנות" לבין "יעילות", או בין "צורכי היחיד" לבין "צורכי הארגון והחברה".

\* \* \*

המדינה מממנת את פעולות הצבא, ואין איש-הצבא יכול לגייס ממון ומשאבים נוספים ממקורות חיצוניים. לכן, נותרה האלטרנטיבה של גיוס פנימי: בדיקת יכולתו לגייס את אנשיו-הוא ואת המקורות העומדים לרשותו. חלק מאותה התכונות היא עירנות לרגע שבו יופשרו תקציבים נוספים ויהיה אפשר לגדול ולהתפתח.

לפסוק "מי שלא טרח בערב שבת, לא יאכל בשבת" יש שתי משמעויות שונות: האחת בעת שהמפקד מתכונן לקצץ בארגון שעליו הוא חולש. המשמעות השנייה מוקנית לקיצוצים עצמם (או לאווירת הקיצוצים)

יש חשיבות שהמפקד יהיה עירני לצורכי המערכות שבתוכן הוא פועל ויהיה מוכן לרגע שבו יוכל להציע את שירותיו כדי לספק צרכים אלה. כלומר, אין לקצץ בפעולות המיועדות לשאת פרי בטווח הארוך יותר, כגון פעולות מחקר ופיתוח והכשרת אנשים להתמודדות עם המשימות החשובות בעתיד. מה אפשר ללמוד מן הספרות המקצועית ומן המחקר על הקורה בארגונים בעת לחץ כלכלי, צמצומים וקיצוצים? נציג פה שלוש התייחסויות לקיצ-

וצים: (א) ניתוח הטקטיקות הבסיסיות הקשורות לסגנון הניהול והפיקוד מצד אחד, ולתנאים שבהם פועלים המנהלים והמפקדים, מצד שני.

(ב) ניסיון להבחין בין התנהגויות אפקטיביות לבין התנהגויות פחות-אפקטיביות. להתמודדויות האפקטיביות משותפת הנכונות לעימות עם המציאות הקשה, והתמודדות אתה. (ג) תגובה ללחץ ברצף גובר והולך.

יש שלוש טקטיקות-יסוד להתמודד עם ירידה במשאבים: מנהלים ומפקדים הצריכים להתמודד עם מצבי לחץ כלכליים, מוצאים את עצמם פועלים באחד משלושה "דגמי פעולה":

### התנהגות של קשיחות תוך "קיצוץ בשומן"

המנהל מנסה לקצץ בהוצאות, במיוחד במה שנראה לו כהוצאות של בזבוז. הוא משקיע מאמץ רב בניסיון להוריד את רמת השכר ואת תנאי השכר של העובדים בארגון. מנהל כזה גם מנסה להוריד את רמת השירותים שהארגון שלו מספק לצרכנים. קיצוץ במשכורות, הורדת תנאי-שירות, אי-מתן שירותים, הורדת רמת הכוונות וכן הקטנת המלאי - שייכים לכאן. זו גישה קלאסית לבי-צוע. חסרונה: מנהל, הפועל בדרך של הורדת תנאי העובדים וצמצום הוצאות, נכנס למערכת מאבקים עם גורמים בתוך הארגון ומחוצה לו. בסופו של דבר, החיסכון יכול להיות משמעותי מבחינה שקלית, אולם בדרך-כלל לא-משמעותי מבחינת יכולת העמידה של הארגון במשימותיו. לנוכח הגבלת המשאבים, "קיצוץ בשומן" היא התגובה הראשונה של מנהלים במצב של חוסר-מקורות, ולעתים היא מלמדת על קושי לעבור לדרכי התמודדות יותר אפקטיביות.

\* Glassberg Andrew, "Organizational Responses to Municipal Budget Decrease" in: Public Administration Review, Vol 38 No. 4, July/August 1978, pp. 328-329.

## "כינוס נכסים"

חיסול הארגון, בלא שהמערכת הארגונית הממונה תצטרך לשלם מחיר כבד מדי (של פיצויים, של נזקים פוליטיים, חברתיים וכו'). הייחוד של אותו מנהל הוא אי-רגישותו ואי-מחויבותו לארגון המתפרק ולאנשיו. לעתים, כשמנהל של ארגון מסוים אינו מצליח לעשות את ההתאמות בין ההוצאות להכנסות, "ארגון-הגג" ממנה למטרה זו מנהל חדש, שאין לו מחויבויות ואינו קשור בהסכמים קודמים. מנהל המתמודד עם מפעל כושל, מסתכן מאוד. אם יצליח, הסיכויים לקידומו גדלים מאוד. ואולם מבחינת הארגון המתחלל, אין אפשרות לניצחון אלא רק לחיסול מהיר. הניצחון – אם יהיה – הוא של "מערכת-העל".

## היזמה המחייבה

יש מנהלים שתגובתם להקטנת המשא-בים העומדים לרשות הארגון קשורה בשינוי מטרות הארגון. אלה מתמקדים בהשגתן של מטרות מסוימות ומוותרים על השגת מטרות אחרות, שנחשבו חשובות ומרכזיות, ועתה הן משניות לעומת המטרות שבחר המנהל. בבחירת המטרות קובע המנהל סדר-עדיפויות ונותן משמעות יחסיות לפעילויות השונות.

התאמת המטרות – והפעילויות הנובעות מהן – למשאבים הנתונים היא הגישה היחידה מבין השלוש, העשויה להביא לאיזון בין המשאבים שבידי הארגון לבין הוצאותיו, ובמיוחד בארגון המתקיים על תקציב הניתן מ"מערכת-על" (בגון מדינה). חסרונה נעוץ בצורך לסכל את מטרותיהם של חלק מחברי הארגון, להפסיק חלק מפעילויותיהם ואפילו לפטר את אלה מביניהם, שעסקו בהשגת המטרות שגייסו חקו עתה מן השורה הראשונה. שלבי הביצוע של השינוי בהשגת המטרות כרוכים במאבקים, ובכאב רב של ה"מעורבים בתהליך". עם זאת, יש ביזמה זו משום מתן חיים חדשים לארגון.

הבחירה בגישה מסוימת מתוך השלש קשורה לאופיים של המנהלים ולתנאי פעילותם, ואישיות המנהל היא גורם מתערב משמעותי.

יש להבדיל בין התנהגויות יותר יעילות לבין פחות יעילות. בין הגישות הפחות יעילות להתמודדות עם לחצים כלכליים מוצאים את:

הפעלת השדולה. נמצא, שמנהלים מפעילים חמש טקטיקות ראשיות להגנה

על הארגונים שבראשם הם עומדים:

1. הם מבקשים את תמיכתן של קבוצות שמחוץ למסגרת המנגנון הממשלתי.
  2. מבקשים תמיכה מהמחוקקים.
  3. מבקשים תמיכה מבעלי עמדה ובעלי דרגה גבוהים מהם – בארגון עצמו ובארגונים אחרים.
  4. מבקשים את עזרת הציבור – במיוחד באמצעות העיתונות.
  5. מנסים להגיע לפשרות שיאפשרו להם להתקיים.
- בעיה מרכזית של שימוש בשדולה היא, שרבים מן האישים שפונים אליהם בבקשה לתמיכה ועזרה, חושבים שיש לקצץ בפעילות הארגון, ואולם מסיבות פוליטיות, הם מעדיפים לסייע כלפי חוץ, בלא להפעיל כוח ממשי. המוסיקה של מסרים כפולים אלה מלווה אותנו זה זמן רב. לצבא, זו בעיה מיוחדת לנהל מאבקים תוך הסתייעות בכוחות שמחוץ למסגרת הצבאית.

דרך אחרת – לא יעילה גם כן – היא שחיקה טבעית של כוח-האדם והקפאה. באי-מלוי מקומם של הירצאים מן המערכת באופן "טבעי". השימוש בגישה זו עשוי לגרום סלקציה שלילית: הטובים עוזבים, ומפני שאין מאמץ לגייס אנשים טובים – נוצרת הצטברות יחסית של אנשים מאיכות נמוכה יותר. אי-חידוש הציוד ואי-ביצוע תחזוקה שוטפת כהלכתה מורידים את רמת הציוד, ועמו את כושר העמידה והתפקוד של הארגון. ירידה בתחום הטכני וירידה בתחום האנרגטי-מקצועי עלולות להביא את הארגון להתדרדרות ולחוסר-תפקוד. יש גם אפשרות לקצץ שווה בכל הפעילויות, בלא להתחשב במרכזיותה ובחשיבותה של הפעילות. הקטנת כוח האדם בשיעור מסוים עלולה לשחוק לחלוטין מחלקות מסוימות ולהיות חסרת-משמעות למחלקות אחרות. קיצוץ שאינו מכוון על-פי מטרה אלא על-פי קריטריונים סטטיסטיים, מביא להוצאת הצעירים מן המערכת והשאת המבוגרים בתוכה. ואולם לא רק שיקולי יעילות מראים שגישה זו אינה יעילה. גם מבחינת ה"צדק" אין עדיפות לשיטת קיצוץ שבה מפטרים את כל העובדים במחלקה אחת ומשאירים את המחלקות האחרות בגודלן הקודם. יתכן שבכך נותנים גושפנקא למערכת יחסי-הכוחות שנצרו בעבר ולהיווצרותם של אינטרסים משוריינים ושל קבוצות-כוח שונות. במקום שהקיצוצים יהיו גורם המחיה את הארגון, הם מגבירים תהליכים שליליים בתוכו. קיצוץ יעיל יותר נעשה על-פי הערכת הביצוע של העובדים ועל-פי תרומתם – הממשית והפוטנציאלית – לארגון. ואולם בארגונים רבים אין מערכת אמינה של הערכה.

לעומת שלוש הגישות הפחות-יעילות שנמנו, יש יתרון יחסי לארבע השיטות הבאות:

1. קיצוץ מתוכנן של פעילויות המערכת, תוך דאגה מרבית לחבריה מצד אחד ולמקבלי השירותים מצד שני. כדי לנקוט גישה זו יש צורך לברר את מערכת הקשרים בין הארגון לבין סביבתו, בהווה ובעתיד.
2. שיפור התפקוד של המערכת (ייעול) ושימוש במשאבים סמויים (יצירת תיות של אנשים, והפעלת ציוד ביתר יעילות).
3. פיתוח עזרה עצמית באמצעות מנהיגות ארגונית פנימית: הסתייעות הדדית של האנשים לביצוע תפקידם ביתר הצלחה וכן סיוע בפתרון בעיות.
4. חידוש מערכות קשרים ותמיכות עם ארגונים אחרים (ישובים בסביבה, סניפים של אגודות, מפעלים וכו').

המסר הבסיסי כרוך בתפישת תפקיד המפקד בעת לחץ כלכלי. הגישה הבסיסית שלו יכולה להיות מתגוננת: הוא ינסה להציל את הארגון או מרכיבים רבים ככל האפשר מתוכו. ואולם, הגישה יכולה להיות פרודוקטיבית:

התמודדות עם המציאות, תוך בחינת ההזדמנויות שהיא מציבה ותוך היענות לקשיים. בפעולתו של מפקד כזה, יובי-לשו המרכיב של מנהיג, העורך תכנון אסטרטגי לארגון, והמרכיב של הנהגת אנשים בעת לחץ, תוך יכולת להציג לפניהם מטרות משמעותיות לפעולתם ותוך כדי עידודם להפנים מטרות אלו ולכוון את עצמם על-פיהן.

מסגרת ההתייחסות השלישית לתיאור ההתרחשויות בארגון אשר האמצעים לפעילותו הוקטנו, משתמשת בציר הזמן: ההתמודדות עם לחצים כלכליים אינה פתאומית אלא בהדרגה. לעתים קרובות נמנעים חברי הארגון מלהתייחס לשינויים בסביבתם ומקבלים את המחסור במשאבים ואת הצורך בקיצוצים כעובדה שהתרחשה פתאום.

כאשר יש ירידה מוגבלת במשאבים, מנסים ראשי הארגון לעשות קיצוצים מזעריים תוך תקווה שהמצב הקשה בן-חלוף, ויש לעשות משהו עד יעבור זעם. בתקופה זו, יש נטייה להשתמש בטכניקת הדפנסיוויות.

מנהלים הרואים נכוחה את אשר לפניהם, צריכים להכין את הארגון בפעילות תכנון ובשכנוע החברים בהכרח לעשות קיצוצים בפעילות הארגון ובמי-בנהו בקנה-מדה גדול מכפי שנוהג לכל. כאשר יש צורך בביצוע קיצוץ גדול בפעילויות, צריך לתכננו בהתאם למטרות החדשות, המוקטנות, של הארגון. חשוב עצמצום המטרות יבוא ביזמת המנהל ועל-פי שיקוליו.

\* Austin Michael, "Managing Cutbacks in the 1980s", in: Social Work, Sep.-Oct. 1984, pp. 428-434



## מספר טקטיקות להתמודדות עם מחסור במשאבים\*

שיטה	יתרונות	חסרונות
יותר עבודה ופחות תמורה	(כביכול) אקט חברתי לחלוקת נטל ושמיירת המסגרת: אחריות הדדית.	אין ייעול למערכת, עובדים לא-מוכשרים נשארים, לא מגדיל תפוקה, לא משפר טיב, אין תמריץ למאמץ (מה תכלית המאמץ שאני עושה?) נטייה להשוות התפוקה לשעות התמורה.  תהליך של שחיקת שכר העובד, תסכול רב יותר.
פחות עבודה ופחות תמורה	אין דרישה למאמץ בלי תמורה; יש הוגר נות מסוימת; הארגון יכול להסתגל ולהתאים את רמת היצור לרמת הצריכה בשוק. יש גמישות-ארגונית. חוזרים לעבודה מלאה, אם יש צורך בכך. העובד יכול למצוא עבודה נוספת, כדי לשמור על רמת הכנסה. (תנאי לכך: לגיטימציה לעבודה נוספת).	
חופשה: מצב זמני עד קבלת החלטה על המשך פעולת הארגון	צמצום התקורה; יכול לאפשר למעביד להחליט מי מהעובדים יוחזר לעבודה. אקט להרגעת רוחות; מיתון הרוחות בעת מו"מ.	אלם אין צמצום של תשלומים סוציאליים.
התפטרות מרצון	תהליך לא-כפוי, מתוך רצון	אין אפשרות לפקח על זהות המתפטרים. דווקא טובים יתפטרו. עולה הרבה כסף (פיצויים).
רוטציה של עבודה: כל עובד נמצא בעבודה פרק זמן בלבד	הקטנת הוצאות בלי להפסיד אף עובד אופי שיויוני (חלוקת הנטל)	רוטציה אפשרית רק בעבודות בלי התמחות. האם ניתן לעשות רוטציה בתפקידי ניהול? עובדים טובים ינצלו את הזמן לחיפוש מקומות-עבודה אחרים. אין השתחררות מעובדים לא-מוכשרים.
ניוד פנימי – (העברת אנשים לתפקידים אחרים)	תנאי, שהעובד יראה בכך אפשרות ללמידה ולקידום; צורך בתקשורת ובה-דרכה; בטווח הארוך ניוד יכול להיות מאוד חיובי.	

\* אליעזר רוזנטל, "התמודדות עם משברים – היבטים של משאבי אנוש", המפעל 287, פברואר 1985, כרך ל"א, עמ' 11-6.

כי אם נמשוך עוד קצת, יקרה הנס ולא נצטרך להתמחד עם מורא הקיצוצים. הגענו למסקנה, כי כזו שהארגון שאנו אחראים עליו יוכל להמשיך ולתפקד, עליו לקטון בצורה שתשמור על חיותו וחיוניותו. ארגון חי פירושו ארגון הפועל להגשמת המטרות שראשי הארגון – קרי: אתה – הציבו לו. המשמעות:

נראה שיש תקופת אופטימום מסוימת למעבר משלב הפעילות המרגיעה לשלב הפעילות המתקנת, לאחר שמרצו הניס-יונות השונים לשנות את מהלך הדברים. במצב הנוכחי – כאשר עוד מענק אמריקני נראה מתמשש והממשלה, המעוניינת לקצץ, מאבדת את אמן הציבור – אנו מפתחים את האשליה,

העצה החשובה ביותר למפקדים: עבור מהר ככל האפשר משלב א' לשלב ב'. ההשתהות בחוסר-מעש אינה תורמת לחיזוק הארגון וגורמת לאנשיו שחיקה ומתח. התוצאה הסופית היא שיש צורך בקיצוצים גדולים יותר, מפני שגדל הפער בין כמות המשאבים הנתונים והנחוצים.

עליך להיכנס לתהליך של תכנון; קביעת מטרות ויעדים והגדרת האמצעים להשגתם. על היעד להיות יותר קטן, רזה, יעיל.

כדי להשיג את המטרות שהגדרת לעצמך, ובמיוחד כדי לעשות צעדים קשים למיון המטרות – עליך לגייס את תמיכת אנשיך, את מרצם ואת רצונם, למרות התנאים הקשים: חרדה, לחץ וקונפליקט.

קיצוצים והקטנת מערכות מטילים עליך עול כבד כמפקד, ולכן יש חשיבות לאופן שבו אתה שומר על עצמך, על יכולת עמידתך ועל כושרך לקבל החלטות.

## ארבעה תנאים להתמודדות יעילה בעת משבר

1. האנשים תופסים את הארגון כהוגן כלפיהם.
2. העובדים חושבים, כי הארגון רואה בעובדיו את הגבס החשוב ביותר, והם האחרונים שיופגעו.
3. "אכפת לנו".
4. כולנו בסירה אחת.

## שלושה תנאים המקשים על התמודדות יעילה בעת משבר

1. כאשר העובדים תופסים, כי פיטורי עובדים היא דרך ההתמודדות הקלה והמהירה של הארגון עם הקשיים.
2. כאשר רומזים לעובדים, כי משאבי אנוש אינם גזירים וקל למצוא תחליף לאנשים המפוטרים או הנשארים בארגון.
3. אין רגישות ופתיחות למחשבות העובד ורגשותיו.

### במקום סיכום:

## כיצד תתמודד עם מצב לחץ כלכלי

כדי להתמודד עם מצב שבו יש לך פחות אמצעים מאשר בעבר, אתה יכול לנקוט אחת מן הדרכים הבאות:

– ל"קצץ בשומן".

– לסייע לביטולה של המערכת ה"צולעת" במוער רעש ומתחים.

– אם המשאבים העומדים לרשותך מעטים מכדי להשיג את כל המטרות, החלט על אסטרטגיה, שתתרכז רק בהשגת המטרות החשובות לך ביותר (כמובן, חשיבותן של המטרות נקבעת על-פי שיקולי הרעת של הממונים עליך).

משלוש הגישות הללו, האסטרטגיה האחרונה עדיפה. על-פיה תמשיך לתפעל את היחידה לפי תכנית שאתה שולט בה. הליכה בנתיב זה תחייב אותך להקטין את טווח הפעילויות ולהתמקד בעיקריות שבהן. הצורך להתמקד במטרות מסוימות ולוותר על השגת אחרות, כרוך בויתור על תת-מערכות ועל אנשים שהיו מוקצים עד עתה למטרות אלה. בניגוד לעבר, לא תוכל לבטל פונקציות ולהעביר את האנשים למערכות אחרות; הפעם תצטרך להיפטר מאנשים. כעת, כשאתה זקוק לאיזון מחדש בין המשאבים למטרות, עליך לבטל גופים שאינם תורמים ישירות להשגת מטרתך.

יכולתך לבצע את מדיניות הקיצוצים תוך שמירה על תפקוד היחידה תלויה ביכולתך לשכנע את אנשיך, כי הקיצוץ צים הכרחיים להמשך קיומו של הארגון – ולו במתכונתו המוקטנת.

כשתרצה לשכנע את אנשיך בכורח הקיצוצים, תיתקל בקשיים רבים. אנשים נמנעים מלראות את הצורך בקיצוצים. האיום בקיצוצים יוצר בהם מנגנוני הגנה חזקים, שהראשון בהם הוא ההכחשה: "אין דבר כזה", "מה פתאום צריך לקצץ?"

כתגובה על הצורך לקצץ, ינסו אנשים להפעיל מנגנונים שונים המקטינים את הכאב. בין אלה, אפשר למצוא את הקריאה ל"חלוקת הנטל" (לקצר את שבוע העבודה, לקצץ במשכורות או בתנאי העבודה וכו'). את הקריאה ל"קיצוץ שווה" (קיצוץ שיעור מסוים של אנשים מכל מחלקה, ללא קשר לחיוניות המפוטרים).

כדי לשכנע את חברי הארגון בצורך לקצץ, עליך להסביר ללא הפסק, תוך שימוש בכל אמצעי-התקשורת העומי דים לרשותך. נצל לשם כך גם את המגייגים הלא-פורמליים וקבוצות מחוץ לארגון. עליך לזכור בעניין זה, שמנקי ודת-הראות של מפקדיך, אתה האיש שמצפים ממנו שייטיע בהפצת הידע בדבר הצורך בקיצוצים. הצף את האנשים בעובדות ואל תרפה מהם. הם עצמם נתונים בלחץ ובחוסר ודאות, ובהדרגה יהיו מוכנים להאזין ולקבל את הדברים. הקשב בסבלנות לאנשים שהקיצוץ יפגעו בהם ביותר. דאג כל הזמן כי "מלחמת הקיצוצים" תהיה על הרוב התפקידי של האנשים ולא תפגע בהם כאנשים בעלי כבוד והערכה עצמית.

דע מה קורה "בחלונות הגבוהים" ונסה ליצור קשרים, שבאמצעותם יהיו לך מידע ויכולת להשפיע. דאג שאנשיך יידעו, כי עשית ככל יכולתך להשיג את מרב האמצעים. עם זאת, דאג כי אתה ומפקדיך תמימי-דעים בדבר הצורך

להפעיל תכנית קיצוצים. (הסבר לאנשים את המשמעויות הכרוכות באי-קיצוץ פעילויות וגופים).

הצהר בבהירות ובגלוי על המטרות שהצבת לארגון ועל הדגשים שלך לתקופות הפעילות הקרובות. שים לב, כי מה שלא ציינת כמטרה של הארגון המקובלת עליך – מתפרש אצל אנשיך כמיעד לקיצוץ.

תקופת לחץ כלכלי ומאבק על מקור רות היא תקופה של קונפליקטים רבים בתוך הארגון ומחוצה לו. אחד הקונפליקטים מתקיים בין הנושאים בארגון לבין המוצאים ממנו.

אתה, המפקד, הרצו: שבארגון שבר-אשיות תהיה הבנה לעורך בקיצוצים ונכונות להם, יכול לצפות להבנה והסכמה מצד הנשארים בארגון. כלפי אלה אתה צריך לכוון את הסברת היתרונות הצפויים מן הקיצוצים ועל ההכרח בהם. כלפי אלה שמחר יהיו מחוץ לארגון, עליך לנקוט הסברה של הבנה ועידוד, שתיטיע להם להתמודד עם הקרבן שעשו. יחס כבוד למפוטרים יסייע לך בשמירת המוראל והדימוי העצמי של הנשארים עמך בארגון. ברור שאת התמיכה העיקרית בארגון תקבל מאלה שנשארו בו. כאשר ייודע לאנשים על מערכת ההחלטות שלך בדבר הפיטורין, יעלו טענות ותלונות רבות, חלקן אמיתיות. השתדל להתמודד עמן ולענות עליהן במידת יכולתך.

לא תקבל שבחים רבים על הקיצוצים ועל הקטנת המערכות, ובמיוחד אם גרמו סבל לאנשים. ואולם, הסיכוי היחיד שלך, כמפקד, לשלוט על המערכת כשחשורים לך אמצעים רבים, הוא בהקטנת המערכת; כלומר לקצץ בה יותר מואת: הרבה מן הזעם והכאב של האנשים שנפגעו בקיצוצים – יופנה כלפיך, אישית. רבים יראו בכך אחראי אישית לאירועים.

החלטות על קיצוצים במערכת, ובעיקר ההחלטות הקשורות בפיטורי אנשים, דורשות ממך מחויבות ומעורבות. לא תוכל להעביר אחריות זו לאחרים. "קרבות השהיה", כגון מינוי ועדות, יביאו למצב גרוע יותר שבו ההחלטות ייכפו מלמעלה (או שהמצב יתדרדר עד שהאחראים יאולצו להופטר בעצמם).

כמנהל וכמפקד, משמעות הדבר שעליך לפעול בסגנון ומנהיגות ריכוזי, מתערב, פעיל; כלומר, להיות נתון ללחץ צים גדולים ורבים. המסקנה – עליך להקדיש מחשבה לשמירה על כושרך האישי ועל יכולתך להחליט: לשמור על בריאות הגוף והנפש, להקפיד על תהליך

# פנחס ספיר

## ה"דחפור" של מלחמת העצמאות

ד"ר מרדכי נאורי



בימיה הראשונים של המלחמה, ובמשך כשנה וחצי שימש כמעין "מכבה השריפות" בנושאי ארגון, כלכלה ולוגיסטיקה. לפחות שלוש פעמים הציב אותו בן-גוריון בנקודות רגישות, אשר בהן הוכחה שוב ושוב יכולתו ה"דחפורית", שכה הייתה חיונית בימים ההם.

חיפושי הנפט, ועוד נושאים מרכזיים.

ידועה אך מעט היא תרומתו בתקופת מלחמת העצמאות. מסתבר כי ספיר (אז קוזלובסקי \*\*), "נתגלה" על-ידי מנהיגו של היישוב היהודי וראש הממשלה ושר הביטחון הראשון, דוד בן-גוריון,

פנחס ספיר (1907-1975) ידוע כאחד מאדריכליה הכלכליים של מדינת ישראל בדור הראשון לקי-ומה. הוא כיהן שנים ארוכות בתפקידי שר האוצר ושר המסחר והתעשייה, היה לו חלק מכריע בהקמתן ובביסוסן של ערי הפיתוח, הוא "דחף" את נושאי התיעוש,

\*\* על אף ששמו של ספיר היה אז קוזלובסקי, במאמר זה מופיע, כדי להקל על הקוראים, השם העברי בלבד.

פתחות הפוליטית והכלכלית של היישוב בשנים אלו, שנעשתה בהדרכתו של פרופ' מתתיהו מינץ ואשרה ע"י סנט אוניברסיטת תל-אביב ביולי 1984.

\* מאמר זה מבוסס על פרק בעבודת דוקטור, "פנחס ספיר (בתקופת השנים 1930-1949) - לבחינת דרכו של מנהיג מהרמה המקומית ללאומית, על רקע ההת-

במהלך קיץ 1947 הסתיימה מלאכת הנחת קו המים הראשון לנגב ו"מקורות" חזרה לימי השגרה. מנכ"ל החברה, לוי אשכול, עסק יותר ויותר בנושאי ביטחון, שאליהם גויס על-ידי דוד בן-גוריון, שמאו הקונגרס הציוני הכ"ב, בדצמבר הקודם, נטל על עצמו את "תיק הביטחון". ספיר, המנהל בפועל, התמיד לפי שעה לעסוק בענייני מים. אולם כל מי שהכיר את מערכת היחסים שבין אשכול לספיר ידע, כי במקדם או במאוחר "משוך" אשכול את ספיר אחריו גם לתחום הביטחון. כך בדיוק קרה. ספיר, בניגוד לאשכול, לא הירבה לעסוק בתחום זה בעבר, אם לא להביא בחשבון את פעילותו במסגרת ה"הגנה" בכפר-סבא, שהתרכזה יותר בתחום הארגוני והכספי מאשר בנושאים מבצעיים. ואכן, בסוף 1947 נקרא ספיר על-ידי ד. בן-גוריון ולוי אשכול לעסוק בנושאי ביטחון דחופים — בעיקר בתחום הלוגיסטי. מעתה ואילך — עד אביב 1949 — ייקשר שמו לנושאים אלה. בדרכו האופיינית הוא עסק בעת ובעונה אחת במספר גדול של תחומים, שחלקם חפפו זה את זה, ומילא את התפקידים הבאים:

- חברות ב"וועדת הנגב".
- ריכוז קניות למען הכוחות המגויסים של ה"הגנה".
- פעילות באגף האפסנאות כסגן ראש אג"א.
- חברות בהנהלת "בצר".
- עמידה בראש הרכש הישראלי באירופה בחלקה השני של מלחמת העצמאות.

### "וועדת הנגב"

מאז שהשתתף באופן פעיל בתכנון ובהנחת קו המים הראשון לנגב, נחשב ספיר לבריסמכא בכל הקשור לחבל ארץ זה. כשפרצו הקרבות בעקבות החלטת האו"ם מה-29 בנובמבר 1947 להקים בארץ-ישראל מדינה יהודית ומדינה ערבית, הפכו היישובים המעטים שבנגב לאחת מנקודות התורפה של המערך היהודי. ספיר היה מן הראשונים שנחלץ לעזרתם. היה לכך קשר ישיר לעבודתו ב"בטחון".

קשה לקבוע בדיוק את המועד שבו החלה פעילותו הביטחונית של פנחס ספיר. הוא נהג לספר כי בן-גוריון פגש בו ברחוב, סמוך מאוד להחלטת האו"ם, וגייסו ל"ביטחון"! ימים אחרים לאחר מכן החלו להתברר המשימות שבן-גוריון (ככל הנראה בעצה אחת עם לוי

אשכול עוזרו) ייעד לספיר. באמצע דצמבר 1947 כתב בן-גוריון ביומנו: "הלל כהן ופנחס קולובסקי מוכנים להסתלק לשישה חודשים מכל עבודה אחרת לשם פעולת הביצור בארץ כולה"<sup>2</sup>. ואכן, בחודשים הבאים היה פנחס ספיר מעין עמוד-התווך של מפעל ביצור היישוב — ביצור כמשמעותו המילולית: ביצור ומיגונם של היישובים היהודים בכל רחבי הארץ. אולם עוד לפני שהשקיע עצמו במלאכה זו, נחלץ לכמה משימות אחרות, וראשונה להן — סיוע דחוף ליישובי הנגב.

בשבועות הראשונים של המלחמה נראה עתידו של הנגב היהודי קודר ביותר. בהתנגשויות עם הברווים, במאבק על עורקי התחבורה ואבטחתו של צינור המים לנגב ושלוחותיו השונות היו לכוחותינו אבדות כבדות. אווירה פסימית השתררה אף בחוגי הפיקוד הבכיר של ה"הגנה". ב-14 בדצמבר הציע פריץ אייזנשטט (לימים עשת), יועצו ואיש אמונו של בן-גוריון לפנות את 14 הנקודות הקטנות שמדרום לכביש עזה — באר-שבע ולהעביר את 400 יושביהן צפונה, "כי במצבם הקיים לא יוכלו לעמוד בפני רבבות הברווים המקיפים אותם"<sup>3</sup>. בן-גוריון דחה את ההצעה והורה לעשת להכין תכנית לביצור כל היישובים. זו הוכנה במהירות מרבית (תוך שעתיים). מאוחר יותר באותו יום כינס בן-גוריון קבוצה של פעילים במרכז החקלאי וב"מקורות" והם לקחו על עצמם להמציא את האמצעים הדרושים לביצוע התכנית, ובמשך זמן קצר בוצרו הנקודות. אחד מפעיליה של קבוצה זו היה פנחס ספיר.

שלושה ימים לאחר מכן התייצבו אשכול, ספיר, הלל כהן ("מסולל בונה") ויהודה חורין (ממחלקת ההתיישבות של הסוכנות היהודית) בפני בן-גוריון והציגו בפניו את תכניתם לביצורם של יישובי הנגב. על מעמדו של ספיר בקבוצה זו יכולה להעיד ההערה ביומנו של בן-גוריון למחרת היום: "חזר שמחה בלאס מהנגב. בדק המצב. שוחח כבר עם קולובסקי"<sup>4</sup>.

ב-20 בדצמבר 1947 נערכה שורה של דיונים בענייני הגנת הנגב וביצורו. בן-גוריון, כמנהגו, סיכם בקיצור נמרץ: "שיחה עם וייץ, הרצפלי, שקולניק (אשכול) וקולובסקי בענייני הנגב". וייץ הציע למנות "קומיסר" לנגב ובן-גוריון התנגד. הצעתו: ועדה של שלושה: וייץ, ציגי "מקורות" וב"כ "ארגון" [ה"הג-

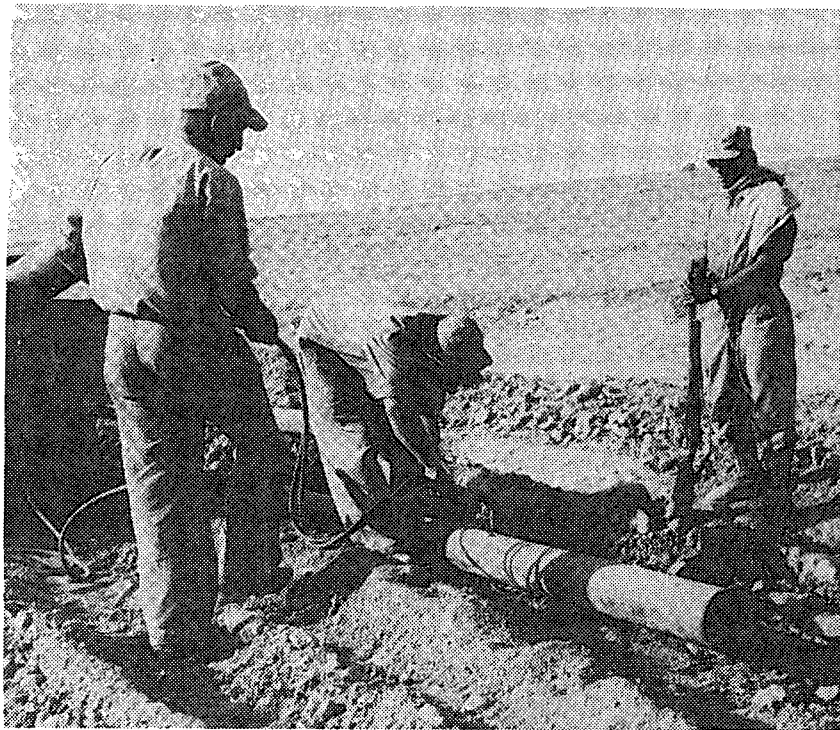
נה"] יוסף וייץ, מראשי הקרן-הקיימת לישראל, שכתב ביתר אריכות מבן-גוריון מציין ביומנו כי באותו היום הוחלט על הקמת גוף מיוחד לטיפול ביישובי הנגב — "ועדת הנגב" בהרכב אשכול, חורין, הלל כהן, וייץ, חיים גבתי ויוסף אבידר. ליד הוועדה הוקם גוף מבצע בן שלושה חברים: וייץ, חורין וקולובסקי. גוף מצומצם זה הוא שהיווה בחודשים הבאים את "ועדת הנגב" בהרכבה האר-פרטיבי. מפעם לפעם כונסה הוועדה גם בהרכב רחב יותר, שכלל אישים כמו לוי אשכול, יוסף אבידר, יגאל אלון ואף ישראל גלילי.

על פעילותה של "ועדת הנגב" עומד "ספר תולדות ההגנה":

"...במהירות החלו שיירות מכוניות משא יורדות לנגב, כשהן נושאות חומרי בניין וצרכי מזון. נשלחו מהנדסים וטכנאים, שערכו תוכניות ביצורים, ומכוונות חפירה החלו לחפור חפירות, להעמיד סוללות עפר גבוהות ולבנות מקלטים; הוכשרו מסלולי-נחיתה למטוסים. כן הוחלט להשלים את מספר האנשים ב-19 הנקודות הצעירות שבנגב עד 50 איש בכל יישוב"<sup>5</sup>.

יור הוועדה היה יוסף וייץ וספיר הפך לשותפו הפעיל בביצורו של הנגב. הוא ואשכול תבעו מוייץ שישגי סכומי-עתק למען הנגב, בהיקף שוייץ חשב אותו למוגזם. ב-27 בדצמבר 1947 דרשו השניים סכום של 270 אלף לא"י וייץ תבע מהם להסתפק ב-200-215 אלף. ספיר לא הסתפק רק בארגון הפעולה. הוא נסע בעצמו לנגב יחד עם המהנדס אליעזר בודנקין ובשובם "הדגישו את הדחיפות בביצוע כל החלטות הוועדה, שכן כל מעשה יש בו משום הצלה וערובה לקיום הנגב העברי; והיפוכו בחוסר מעשה", כנאמר בזיכרונותיו של וייץ<sup>6</sup>.

בחודשים הבאים תפסה הפעילות ב"וועדת הנגב" רק חלק מזמנו של פנחס ספיר. הוא המשיך, אמנם, לגייס משא-בים לעזרת הנגב, אך עשה זאת יותר במסגרת פעולותיו האחרות באגף האפסנאות של ה"הגנה" (ואח"כ של הצבא) וב"בצר" — פעולות שיתוארו להלן. נוסף לכך, יוסף וייץ גייסו לעתים קרובות לטיפול בנושאים שהיו קרובים לליבו, כמו ארגון עליות על הקרקע (לאו דווקא בנגב), וכן החרמת ציוד אויב. עם זאת, מעורבותו בענייני הנגב עלתה מדי פעם מחדש. במארס 1948,



קו המים בנגב — ספיר היה האבא הכספי של ענייני הנגב.

זוכר שבאחד הימים פגש את לוי אשכול בתל-אביב וסיפר לו על בעיותיו אלה. אשכול הציע שספיר יצטרף לאגף האפ-סנאות בכל הקשור לנושאי רכישות. אבירד הסכים<sup>15</sup> וכדי "לסגור" את העניין סופית היה דרוש אישורו של בן-גוריון. ב-2 בינואר 1948 בא אליו ראש המפקדה הארצית של "ההגנה", ישראל גלילי, ובין שאר הדברים שטח בפניו את הבעיות הקשות הניצבות בפני אגף האפ-סנאות. גם גלילי הציע להטיל את ריכוז הקניות על פנחס ספיר.<sup>16</sup>

ב-5 בינואר, כשנמסרו לבן-גוריון פרטים נוספים על המצב המדאיג בתחום הקניות, הוא הגיע להחלטה. ביומנו כתב: "בא גרשון גורביץ', שותפם של כל האחים טייכר ב'חברה המרכזית'. סבור שסידור הקניות לא בסדר. עשרות מתרוצצים מסוחר לסוחר, משלמים לפעמים ביוקר. יש לרכז הקניות. איש מהמשביר יחד עם סוחר חשוב ילכו ויקנו. כמעט כל הדברים מרוכזים אצל המשביר ו'החברה המרכזית'. היתאים קוזלובסקי?" תשובתו של בן-גוריון לשאלה שהציג: "כן", והוא הוסיף: "העיקר שאיש אחד ירכז הכל".<sup>17</sup>

לאחר יומיים זימן בן-גוריון את ספיר אליו כדי להטיל עליו את התפקיד. מתוך רישומו של בן-גוריון מסתבר כי בפועל ספיר כבר עסק בנושא הקניות. לפני ששוחחו על המינוי דיווח ספיר כי

כסף, והוא השיג אותו בכל דרך אפשרית. לא תהיה זו הגזמה לקבוע כי במלחמת העצמאות היה ספיר האבא הכספי של כל ענייני הנגב. וייץ טיפל אז ב'מדיניות הגבוהה' ואילו ספיר היה המנוע של הוועדה. נוסף לכך, הוא היה שליח-המצווה של בן-גוריון — בענייני הנגב, ולא רק בהם. הכל ידעו שיש לו יכולת ביצוע גבוהה, אבל רק בעבודה המשותפת איתו למדנו לדעת — עד כמה גבוהה!<sup>18</sup>

### "סגן אפסנאי כללי"

פעילותו של ספיר ב'וועדת הנגב' הייתה, בדיעבד לפחות, רק מעין הקדמה או "חזרה כללית" לפעילויותיו האחרות במלחמת העצמאות, שחלקן נותר עלום לחלוטין כל השנים. כך למשל, ספק אם ידוע כי במהלך חודשיה הראשונים של המלחמה היה ספיר אחראי לטיפול בשלל האויב בערים ובכפרים הערביים שנכבשו ע"י "ההגנה" ואחר-כך צה"ל.

מתחילת 1948 ובמשך יותר מחצי שנה היה ספיר, פורמאלית, איש אגף האפסנאות.

הרעיון לגייסו לנושא האפסנאות היה כנראה של לוי אשכול, והדבר אינו צריך להפתיע. בשבועות הראשונים של המל-חמה התחבט יוסף אבירד, מי שהיה ראש אג"א הראשון, בבעיות הקשר עם השוק האזרחי ורתימתו לצרכי המלחמה. הוא

משהחמיר המצב בכל הגזרות וגם בנגב, הציע וייץ לבן-גוריון ש'וועדת הנגב' תורכב מחדש, בהרכב מחוזק: בן-גוריון עצמו, נציג הפיקוד, ושלושת החברים הפעילים. דהיינו: וייץ, חורין וספיר.<sup>9</sup> חודשיים לאחר מכן, ימים אחדים לפני הקמת המדינה נתקף לפתע בן-גוריון חשש לגורל היישובים בנגב, והוא שאל את אשכול ווייץ: "מי מטפל בנגב?" התשובה שקיבל הניחה כפי הנראה את דעתו: "קוזלובסקי, חורין ווייץ ולעזרתם קבוצה של אנשים נוספים בתפקידים ספציפיים".<sup>10</sup>

לאחר פלישת הצבא המצרי לנגב, ב-15 במאי 1948, חשו חברי "ועדת הנגב" כי הבסיס לפעילותם הולך ונשטט. כל הנגב היהודי היה עתה בחזקת חזית, והוועדה, כגוף כלכלי-אזרחי, חדלה כמעט לפעול. ב-16 ביוני נתקיימה במטכ"ל ברמת-גן ישיבה משותפת של "ועדת הנגב" והמטכ"ל. וייץ קבל: "קיומה של 'ועדת הנגב' התערער בזמן האחרון, מכיוון שהנציג מטעם המטה לא השתתף בפעולותיה, ודומה כי הוועדו נותקה גם היא מענייני הנגב, והתעוררו.

השאלה, אם עוד יש צורך בה?"<sup>11</sup> אם כי "ועדת הנגב" פעלה עוד כמה חודשים, כבר במהלכו של חודש יולי 1948 ניכרו סימני דעיכתה. הגורם המיידי לכך הייתה החלטתה של הקרן-הקיימת-לישראל להפסיק את השתתפותה התקציבית בוועדה, החל ב-1 באוגוסט 1948, בנימוק שעליה לחזור לנושאי עבודתה הרגילים: רכישת קרקעות והכשרתן להתיישבות חקלאית. מימון הסיוע ליישובים, לעבודות הביצור רים ולאספקת הדלק לנגב חייב עתה לעבור, לדעת הקק"ל, לאחריות רשויות המדינה, ובעיקר הצבא.<sup>12</sup>

וייץ, כנציג הקק"ל טען משלב זה ואילך כי על הוועדה להתפרק. בישיבת הוועדה ב-23.7.1948 העלה את הנושא ונתקל בהתנגדותם התקיפה של "קוזלו-בסקי ואחרים" לצעד כזה. הללו "הוכיחו לי שדווקא עתה, כשאנו רוצים לחזק את היישוב בנגב, יש צורך בוועדה שתעמוד בקשר מתמיד עם הצבא".<sup>13</sup>

זמן קצר לאחר מכן סיים ספיר את השתתפותו ב'וועדת הנגב', משהתמנה לראש הרכש הביטחוני באירופה. על חלקו של ספיר בפעילות הוועדה עומד יהודה חורין; הסבור כי בפורום זה נתגלו, לראשונה בהיקף מרשים, תכונות ה"דח-פור" של ספיר. "שום דבר, שום ממשול לא עמד בפניו. הבעייה העיקרית הייתה

הצליח להשיג 500 טון של תיל דוקרני. אחר-כך "דרשתי ממנו לקבל על עצמו ריכוז הקניות. שאל על הסמכות. אמרתי שכל הקניות ייעשו על-ידו"<sup>18</sup>.

בנושאי האפסנאות, כמו בהרכה תחומים אחרים בימים ההם, נהוגה הייתה שיטת "הגנרלים הסינים" — נחלאת שמורות שאין לגעת בהן. ספיר, כמי שבא מהחוף, ללא הילה אך גם ללא משקעי העבר, החל מיד "לעשות סדר".

בימים הראשונים סיעה לו לא כמעט העובדה שהיה "איש בן-גוריון" ונשלח מטעמו, אולם אפרים בן-ארצי, סגן ראש אג"א, סבור כי לאחר זמן קצר להפליא (לא יותר מיומיים-שלושה) — הוא שפע אוטוריטה משל עצמו. "יום או יומיים עוד שאלו מי זה קוזלובסקי? והתשובה הייתה — בן-גוריון שלח אותו. אבל מיד, ממש מיד, האיש צמח לממדיו ה'ספיריים' ושוב לא נשאלו שאלות ולא הוצבו סימני-שאלה לגביו. ספיר הפך לדמות הדומיננטית בכל הקשור לקניות ולכספים"<sup>19</sup>.

באותם ימים (ינואר-פברואר 1948) עוצבו סופית אגפי המטכ"ל וביניהם אגף האפסנאות. בראש האגף עמד יוסף אבידר, שתוארו היה "אפסנאי כללי", בעקבות המונח האנגלי "General Quartermaster" ולצידו שני סגניו, שתוארם "סגן אפסנאי כללי". אחד מהם, אפרים בן-ארצי, טיפל בכל ההיבטים הצבאיים של האגף; על השני כתב אבידר בויכור-נחתיו: "כסגן אפסנאי כללי נוסף גויס אזרח בעל ניסיון משקי ובעל מרץ אדיר — פנחס קוזלובסקי"<sup>20</sup>.

על פגישתו הראשונה עם ספיר ועבודתם המשותפת בהמשך, אומר בן-ארצי:

יום אחד קרא לי בן-גוריון לחדרו ב"בית-האדום" [מקום מושב מט"ה ה"הגנה", סמוך לשפת-הים בתל-אביב — מ.ג.] ושאל אותי אם אני מכיר את קוזלובסקי. עניתי לו ששמעתי על האיש ואני יודע על מעשיו. הוא יבוא לעבוד איתך, אמר לי. ספיר בא וקיימנו שיחה קצרה. בסיכומה אמר לי בערך כך: בוא נחלק את העבודה בינינו. אתה בצד המבצעי, אני בכסף. וכך היה. הסיכום הזה היה רק בין שנינו, ללא תיווכו או התערבותו של יוסף אבידר.

היינו נפגשים מדי בוקר בבית-קפה קטן מול המטה, מסכמים את היום שחלף ומתכננים את הפעור-

לות ליום הבא. ספיר היה מעין גובר אגף האפסנאות. אני סבור שלקחו אותו כדי שיכניס סדר בכאוס [תהוירוכהו] הנורא שהיה שם בכל ענייני הקניות והתקציב בכלל<sup>21</sup>.

במהלך חודש פברואר 1948 גובשו סופית דפוסי הפעולה של ספיר. הוא המשיך לעסוק בענייני הנגב; בתחום האפסנאות הוא היה אחראי לקניות ולנושאי תקציב, וכן קיבל על עצמו (מלי אשכול) את האחריות להשגת כספים ולחלוקתם לצרכי ביצור היישר-ביים ולשריון מכוניות. נוסף לכך עסק בענייני אפסנאות כלליים ומזדמנים, כפי שהטיל עליו יוסף אבידר.

מגעיו עם בן-גוריון היו עתה תכופים יותר. ב-12 בפברואר נקרא אל בן-גוריון כדי לדווח לו על ההתקדמות בתחום שריון המכוניות. ספיר, שנחשב תמיד "הולך בגדולות" למד להכיר כי אופקיו של בן-גוריון רחבים פי כמה משלו. כששאל אותו בן-גוריון מהו מצב מלאי לוחות הפלדה, הסביר לו ספיר כי מחוסר פלדה משריינים את המכוניות בפח עבה, ויש צורך לרכוש 200 טונות. בן-גוריון קבע מיד: תזמין 500 טונות. בהמשך, דיווח ספיר כי הוחלט לרכוש 300 שלדות של מכוניות, על-מנת לשריינן לצרכי ה"הגנה". בן-גוריון הורה לו לרכוש אלף<sup>22</sup>.

מפעם לפעם הטיל אבידר על ספיר משימות מיוחדות. לעתים השתתפו בהן שניהם. כך היה ב-21 במארס 1948 בנמל חיפה. משלוח חיוני של 50 זחל"מים, שהפיקוד העליון הסתמך עליו בתוכנית-תיו הקרובות הגיע לנמל חיפה, אך הבריטים מנעו את הוצאתו. אבידר וספיר חשו לחיפה והצליחו לשכנע את קציני משטרת הנמל (הבריטים) כי המדובר, למעשה, ב"טרקטורים". בשלב הראשון הצליחו להוציא מהנמל 13 זחל"מים<sup>23</sup>, ולאחר-מכן הוציאו גם את השאר, "והיה עלינו לתת לא מעט מתן-בסתר, כדי שהדבר יתאפשר", כפי שזוכר אבידר<sup>24</sup>.

משימה נוספת שהוטלה על ספיר הייתה בתחום השלל. היא עלתה לראשונה באביב 1948, כאשר כוחות ה"הגנה" החלו להשתלט על כפרים, ותוך זמן קצר גם על ערים ערביות (בית-שאן, יפו) או שכונות ערביות בערים המעורבות (טבריה, צפת, חיפה). בן-גוריון הטיל על אג"א להעביר ציוד ואספקה שהשאירו הערבים למחסני הצבא, כדי לסייע לכוחות הלוחמים

היהודיים. מטעם אג"א טיפל ספיר בנושא הנדון. הוא עשה ימים כלילות להעברת אספקה וציוד למחסני ה"הגנה" (ואחר-כך הצבא). לא פעם התעוררו בעיות מיוחדות, כמו מה לעשות בעודי הבקר שנעזבו ע"י הערבים הנמלטים. הבעייה הסתבכה כאשר מדובר היה באזורים הערביים האמידים של יפו וחיפה. במקרה אחד לפחות, כשניסו ספיר ובן-ארצי להעביר ציוד שנחפס בשכונה ערבית בחיפה, הם הותקפו ע"י ברזים ונאלצו לעזוב את המקום<sup>25</sup>. מאוחר יותר, ביולי 1948, חזרה התופעה על עצמה ברמלה וכלוד שזה עתה נכבשו. "אני זוכר שהגענו לרמלה, זמן קצר לאחר כיבושה וממש תפסנו איש-צבא המוציא רדיו גדול. ספיר ואנוכי רדפנו אחריו", כפי שסיפר מאוחר יותר יוסף אבידר<sup>26</sup>.

כאפריל ובמחצית הראשונה של מאי 1948, עם התרחבות הקרבות בעקבות האופנסיבה של ה"הגנה" שמגמתה הייתה להשתלט על שטחי המדינה היהודית ואף שטחים בהם נמצאים יהודים בתחומי המדינה הערבית המוצעת ("תוכנית ד"ר"), הופנה עיקר מאמציו של ספיר לענייני התכוננות והתבצרות לקראת הפלישה הערבית הצפויה. במסגרת פעולתו ב"בצר" (עליה יסופר בהמשך) הוא טיפל לא רק בצד הכספי של ההתבצרות, אלא נקרא מדי פעם להזיז דברים. מיד לאחר קרבות משמר העמק, באמצע אפריל 1948, הוא נרתם לביצורו של קיבוץ זה<sup>27</sup>. שלושה שבועות מאוחר יותר הפעיל אותו בן-גוריון כדי שיאלץ את חברת "סולל-בונה" להשלים חפירת תעלות במושבה משמר-הירדן<sup>28</sup>.

בשבועות הראשונים לקיומה של המדינה, שהיו גם שלבי הפתיחה של פלישת צבאות ערב, הוטלו על אגף האפסנאות משימות כבדות. "היה עלינו לאמץ כל שריר, להעביר ציוד ליחידות, ולא פעם לחלק את המעט שהיה ברשותנו בין יחידות רבות", אומר אבידר. "ספיר התרוצץ ממקום למקום, ארגן שיירות, השיג ציוד, ולעתים החרים ציוד"<sup>29</sup>.

### סגן-אלוף פנחס קוזלובסקי

לסיכום פרק זה על חלקו של פנחס ספיר בעבודת אגף האפסנאות של ה"הגנה" ערב הקמת המדינה וצה"ל בראשיתו, יש לעמוד על נקודה נוספת. הכוונה היא לדרגה שהוענקה לו ב-1948 - סגן-אלוף.


נאות). את משק ייצגו פנחס ספיר, חיים קרישפיין ודב לויט. על גוף זה הוטל לתכנן ולהוציא לפועל את העבודות בענפים הבאים: ביצורים, מיקוש גדרות, שריון מכוניות, קשר טלפונים, תאורה והתקנת מכלי-מים לשעת-חירום<sup>36</sup>.

במשך החודשים הראשונים לפעילותה (פברואר-אפריל 1948) התכנסה הנהלת "בצר" ל-32 ישיבות. לפי הפרוטוקולים הייתה ההשתתפות בישיבות אלו דלה למדי ורוב החברים נעדרו מהן לעתים מזומנות. לא כן אשר לפנחס ספיר. כהרגלו, גם כאן לא החסיר כמעט אף ישיבה<sup>37</sup>.

עמנואל שחר, קצין הנדסה ששירת במלחמת העולם ה-2 בצבא הבריטי גויס עלידי בן-גוריון בקיץ 1947, לעמוד בראש תחום ההנדסה במפקדת ה"הגנה". בראשית 1948, עם התפשטות הקרבות, התעוררה בכל חריפותה בעיית ביצורם של היישובים. "הייתה אז ועדה משותפת של ה'הגנה' מצד אחד ושל המוסדות המיישבים מן הצד השני", אומר שחר. "חיים קרישפיין, חבר המושב השיתופי כפר-חטיים ייצג את המרכז החקלאי. מהוועדה הזאת התפתח 'בצר', אבל כבר לפני כן עזרנו ליישובים, אלא שהיה לנו מחסור קשה בחומרים ובתקציבים. היינו יושבים אין קץ ישיבות על כל שק מלט ועל כל סליל של חוטי-תיל"<sup>38</sup>.

בתחילת פברואר נכנס ספיר לנושא הביצורים<sup>39</sup>, "והכל השתנה בבת אחת", דברי שחר. "קודם כל קרישפיין היה אדם נוח וסולידיו וזה לא התאים לטמפרמנט של ספיר. ראשית מעשה, הוא דחף אותו הצידה והחל לפעול בשיטות, שאחר-כך הוציאו לו שם של 'דחפור'. הוא דיבר על תקציבים בסדר-גודל שונים לגמרי. היה לאיש הזה 'דרייב' עצום. אביא דוגמה אחת: היו חסרים לנו חוטי-תיל. קודם לבואו של ספיר היו המטפלים בעניין מחפשים בנרות אחרי כל סליל של תיל, רצים אחרי סוחרים ומתחננים. אצל ספיר התנהלו הדברים באופן שונה. הוא החל ללחוץ על בתי-החרושת לתיל, הזרים להם כסף, ישב עם מנהליהם וארגן למענם את סדרי העדיפות ויות. וכשלא הצליחו לייצר את הכמויות הדרושות לנו, הסדיר איתם עבודה גם במשמרת שנייה"<sup>40</sup>.

בעניין הזה, כמו בשאר התחומים, שבהם עסק במלחמת העצמאות, זכורה יותר מכל הדינאמיות האדירה שלו. "רוח סערה" — מגדיר אותו שחר. ספיר הדגיש כל העת שאינו מבין הרבה בצד



**צבא-ההגנה לישראל**

מס' אישי		מס' תאריך	
175270	א"א	12.8.48	מס' תאריך
זרנת קבע		מס' תאריך	
312638	א"א	12.8.48	מס' תאריך
מס' תאריך		מס' תאריך	
12.8.48	מס' תאריך	12.8.48	מס' תאריך

**תעודת פסו**

מס' תעודת פסו: 31.3

משירות מילואים בדרגה זו, בהגיעו לגיל 49, בשנת 1957.

בידי בנו עמוס מצויה תעודת הפטור של פנחס ספיר משירות מילואים, ובה מופיעים עימ הפרטים הבאים: מס' אישי — מ/175270; דרגת קבע — סא"ל; תאריך גיוס — 1.2.1948; תאריך שחרור — 12.8.1948; תאריך הפטור — 31.3.1957; כושר גופני בזמן הפטור — כ"ל, אותות — אות מלחמת הקוממיות. תאריך הגיוס תואם את תחילת עבודתו באגף האפסנט-אות; תאריך השחרור — את נסיעתו לאי-רופה כדי לעמוד שם בראש הרכש הביטחוני. גם אות מלחמת הקוממיות שהוענק לו מוכיח כי היה בשירות פעיל בתקופה זו. לפי עדותו של ספיר עצמו, פעם אחת במהלך המלחמה כמעט והפך לאיש-צבא בכיר באמת. הדבר היה בעת "מרד האלר-פיס" ביולי 1948. לפני שהסכסוך בין המפקדים לבן-גוריון יושב, ניסה האחרון לאייש את תפקידיהם של ראשי האגפים ושאר המפקדים הבכירים באנשים "חד-שיים". לפנחס ספיר הוא הציע להיות ראש אג"א במקום אבידר. ספיר השיב בלאו מוחלט<sup>35</sup>.

### "בצר"

בפברואר 1948 הוקם במסגרת ה"הגנה" גוף מיוחד בשם "בצר", שעליו הוטלו משימות הביצור של מאות היישובים היהודיים ברחבי הארץ, שעד אז נוהלו בצורה ספוראדית, עלו כסף רב ולא תמיד בוצעו ביעילות.

"כתב-המינוי" של "בצר" הוצא ב-24 בפברואר 1948, אם כי פעולתו המעשית החלה מוקדם יותר באותו חודש. בהתאם לו נקבע, כי הנהלת "בצר" תורכב מנציגי שלושה גורמים: אג"מ, מפקדת ה"הגנה" ומשק (שמו המוקדם של אגף האפס-

בהיות ספיר סגנו של יוסף אבידר, ראש אג"א, שדרגתו אלוף, הוא, וכן הסגן השני אפרים בן-ארצי — קיבלו דרגת סגן-אלוף, שבתקופה ההיא הייתה הדרגה השלישית, לאחר רב-אלוף ואלוף (דרגת אל"מ נקבעה רק ב-1950, ותא"ל — אחרי מלחמת ששת הימים).

באילו נסיבות קיבל ספיר את דרגת הסגן-אלוף? לשאלה זו לא הייתה עד כה תשובה חד-משמעית. בין המינויים הבכירים של צה"ל במלחמת העצמאות אין המינוי הזה נזכר. יחד עם זאת, היה ידוע ומקובל כי בתקופת מלחמת העצמאות הוענקה לספיר הדרגה האמורה.

אפילו יוסף אבידר מפקדו הישיר של ספיר בתקופה הראשונה של מלחמת העצמאות, אינו מצליח לשחזר את השת"ל של אותו העניין. "אני סבור שפעם נכנס ספיר אל בן-גוריון ואולי אל ידן, והשיחה התגלגלה לעניין הדרגות. ספיר בוודאי שאל שאלה בנוסח: ומה אתי? ואז נאמר לו: אתה תהיה סגן-אלוף"<sup>30</sup>. גם אלוף (מיל') אפרים בן-ארצי, אינו מסייע בנדון: "עד כמה שזכור לי, הייתה לו תעודה של קצין, אבל אני משוכנע לחלוטין שביום ההשבעה לצה"ל, הוא לא הושבע. אני זוכר זאת היטב, כיוון שפקדתי על מסדר ההשבעה במפקדת אג"א וידוע לי בדיוק מי מהקצינים היה שם"<sup>31</sup>. במקום אחר אמר בן-ארצי: "מעולם הוא לא לבש מדים ולא נשא על כתפיו את הדרגות. הוא היה הסגן-אלוף המשונה ביותר שהכרתי מעודי"<sup>32</sup>.

ואמנם, לפי כל העדויות לא ענד ספיר, מעולם, דרגות סגן-אלוף אם כי בשנים שאחר-כך התהדר לא אחת בדרגתו הבכירה במלחמת העצמאות.

עמנואל שחר, שהיה המפקד הראשון של חיל ההנדסה בצה"ל ועבד עם ספיר בתקופת מלחמת העצמאות כ"בצר", הגוף שטיפל בביצור היישובים, סבור כי דרגת הסא"ל הוענקה לו מטעמים מעשיים גרידא. הוא הרבה בנסיעות והיה עליו להיכנס למחנות צבאיים, לעבור מחסומים צבאיים, וכו'. הדרגה הבכירה באה לסייע לו בעבודתו<sup>33</sup>.

אפרים בן-ארצי אינו מקבל נימוק זה: "קשה לי להאמין שזו הייתה הסיבה, מה גם שאת ספיר שום דבר לא עצר. בעזרת הטמפרמנט הסוער שלו הוא עבר כל מחסום ונכנס לכל מחנה ללא שום תעודות"<sup>34</sup>.

ואף-על-פי-כן, היה פנחס ספיר סגן-אלוף של ממש, בדרגת קבע, והוא שוחרר

הצבאי. "תגידו לי מה צריך — ואני כבר אדאג לכסף", נהג לומר. המשפט הזה ליווה אותו בכל מעשיו במלחמת העצמאות<sup>41</sup>.

בענייני "בצר" כפרט וביצורים בכלל המשיך ספיר לטפל עד חודשי הקיץ. ביולי 1948, ערב ההפוגה השנייה הוטל עליו לעמוד בראש מבצע ביצורים מקיף באזור ירושלים. דוד בן-גוריון הורה לראובן שרייבמן, מזכיר מועצת פועלי ירושלים וחבר "מועצת המושל הצבאי" — "לגייס מיד את כל כוח העבודה הדרוש בירושלים לשם ביצורים במשל-טים בהרי ירושלים לפי הוראות קחלו-בסקי ויוליש" [מאנשי "סולל-בונה"]<sup>42</sup>. תרומתו של פנחס ספיר למערך הלוגיסטי של ה"הגנה" וצה"ל במחציתה הראשונה של מלחמת העצמאות (דצמבר 1947 — אוגוסט 1948) לא זכתה עד כה להארה ולהדגשה. הסיבה העיקרית לכך, כך נראה, טמונה בעובדה שהנושא בכל-ליתו קופח, והועמד בצילם של מהלכים צבאיים, מעשי גבורה ופרשיות הקשורות ליחידות הלוחמות. גם ספיר עצמו לא טרח במיוחד, בשנים הבאות, להתייחס אליה. בראייה לאחור סבור אפרים בן-ארצי, עמיתו של ספיר באגף האפסנאות בתקופת המלחמה ומי שהיה לאחריה ראש האגף בדרגת אלוף, כי תרומתו העיקרית של ספיר הייתה במציאת פתרון לתשלום המימון, בתיקצוב ובפיקוח על התשלומים. "בלי ספיר או אדם בקליבר כזה, איני יודע איך היינו מתמודדים עם הבעיות האלו"<sup>43</sup>.

אף עמנואל שחר סבור כי תרומתו העיקרית של ספיר הייתה בהבטחת הזרמה בלתי-פוסקת של משאבים (במקרה זה — לביצורים), וכן במתן תנופה רבתי לכל נושא בו טיפל. ואילו הממונה הישיר עליו, יוסף אבירד, מסכם בקצרה: "היה לו כושר אדיר ונדיר להשיג דברים"<sup>44</sup>.

אולם תרומה זו, גדולה ככל שתהיה, היוותה רק את "המנה השנייה" (לאחר "ועדת הנגב") בפעילותו של ספיר בתקופת מלחמת העצמאות. בחציה השני של המלחמה תרמו מעשיו, מרצו וכושרו האדיר "להזיז דברים" גדולים פי כמה וכמה<sup>45</sup>.

### ראש הרכש באירופה

באוגוסט 1948 יצא ספיר את הארץ, ואם כי חזר אליה למספר ביקורים קצרים, מקום מושבו בשמונת החודשים הבאים (עד מרס 1949) היה בג'נבה — מרכז הפעילות של הרכש הישראלי באירופה.

לכאורה היה זה מינוי מפתיע. למדינת ישראל הצעירה, הנאבקת על חייה והמ-צויה בעיצומה של מלחמת העצמאות, היה הרכש הביטחוני באירופה (וכן בארצות-הברית) משול לצינור חמצן חיוני. מצ'כוסלובקיה נשלחו מטוסים, מקלעים ותחמושת; מאיטליה חומרי-נפץ ופגזים; ממערב אירופה (צרפת, בלגיה) — פריטי ביגוד ואספקה. בנוסף לכך, הרכש בארצות-הברית נשלח לישראל, ברובו הגדול, דרך המרכז באירופה. גם הקשר המתמיד עם סוחרים נשק, מתווכים למיניהם ושליחי מפעלים לנשק, לאספקה ולציוד צבאי התרכזו באירופה. מלחמת העולם השנייה הסתיימה רק שלוש שנים לפני-כן והיבשת הייתה גדושה במחסנים של עודפי ציוד צבאי שהמתינו לקונים. מדינת ישראל הייתה קונה כזאת, ובעיקר קרצו למוכרים הדולרים שהיו בידי שליחיה, שנאספו מעבר לים במגביות-חירום מיוחדות בין היהודים.

לא ייפלא, אפוא, שבחודשים הקריטיים של מלחמת העצמאות מילא את תפקיד ראש הרכש שאול אביגור, מראשי ה"הגנה" ומקורבו של בן-גוריון. תכונותיו ועברו של אביגור הכתיחו את הצלחתו. הוא היה איש-ביטחון מזה עשרות שנים (עוד מימי תל-חי), בקי בעבודה חשאית והכיר היטב את אירופה, שבה פעל מאז סוף שנות ה-30 בנושאי עלייה ב'. פנחס ספיר, בניגוד לו, היה טירון בנושאים אלה. הוא לא היה איש-ביטחון כלל, לא הכיר את "העולם הגדול" ומעולם לא עסק בעבודה חשאית. מצד שני, עבודת הרכש הייתה כרוכה בתקציב-עתק בממדי הימים ההם — מיליוני דולרים — ובכך עלה ספיר, לאין שיעור, על אביגור. לאחר ימים לא רבים בתפקידו החדש התברר להפתעת הכל כי הוא עולה על אביגור בכמה תחומים נוספים.

הרעיון לשגר את ספיר לעבודת הרכש בחוץ-לארץ לא היה חדש. כבר באביב 1948 הוזכר שמו כאחד המועמדים לעסוק בנושאי קניות ורכש ביטחוני בחוץ-לארץ. בן-גוריון רצה לשלוח לארצות-הברית את הלל כהן, אך הלה סירב והציע במקומו את ספיר<sup>46</sup>. באותה תקופה, זמן קצר לאחר ששאול אביגור הגיע לאירופה כדי לעמוד בראש הרכש, הוא הודיע על רצונו לחזור בהקדם לארץ, כדי להיות קרוב למוקד העשייה הביטחונית, ערב הקמת המדינה. בשיחות שהיו בעת ההיא אצל לוי אשכול, עוזרו

הראשי של בן-גוריון, הועלה שמו של ספיר, כמחליפו של אביגור, יותר מפעם אחת. ואולם, בן-גוריון לא אישר את החזרתו של אביגור והעניין ירד מעל הפרק.

ביולי 1948 נפל גור, בנו של שאול, בקרב סג'רה. אביגור (עד אז — מאירוב) חזר לארץ ומינוי מחליף לו הפך לדחוף ולקריטי. ב-1 באוגוסט 1948 נפגש בן-גוריון עם אביגור, שסקר בפניו את בעיות הרכש באירופה. התמונה הייתה עגומה והזכירה את המצב בארץ שבעה חודשים לפני כן. "יש כמה וכמה סיכנויות לקניות באירופה... [וביניהן] התחרות ותוהו-ובוהו", כתב מפיו בן-גוריון וסיכם לעצמו: "דרושה סוכנות מרכזית בשור-וייץ, עם מחלקות ומומחים בראשן"<sup>47</sup>.

ומעניין, כמו בתחילת ינואר באשר לריכוז הקניות בארץ, כך בתחילת אוגוסט 1948 לגבי הרכישות באירופה — בן-גוריון הטיל את התפקיד על ספיר. נראה שביקש לנצל את מרצו הרב וכישוריו ה"מסתריים", שזכו להערכה רבה בארץ בחודשי המלחמה הראשונים.

ספיר ניסה להתנגד. מאוחר יותר טען כי "הזקן נתן לי להבין כי סירובי עלול לפגוע בביטחון המדינה. הוא ידע והכיר היטב נקודה רגישה זו שלי"<sup>48</sup>. ביומנו של בן-גוריון מאותה תקופה אין שום אזכור להתנגדות כזו. לאחר שהוא מציין ב-1 באוגוסט כי ספיר הוא המועמד לרכז את הרכש באירופה, אין שמו נזכר בחמשת השבועות הבאים. ב-6 בספטמבר נזכר ספיר כתובע: "קוזלובסקי דורש 1.2 מיליון דולר לרכש"<sup>49</sup>.

בין שני המועדים הללו הגיע ספיר לג'נבה, ותפס את מקומו של שאול אבי-גור. התרשמותו הראשונה הייתה קשה, בעוד שהיקף העבודה — מדהים ממש. במחצית הראשונה של ספטמבר 1948 היה עליו לשלם לספקי נשק 3.5 מיליון דולר ("סטפנים" בלשון הימים ההם, על שמו של המנהיג היהודי-אמריקני הנודע, ראביי סטפן וייז), בעוד שבחשבונות הרכש היו למטרה זו רק 2.5 מיליון, וזאת מבלי להביא בחשבון תשלומים עבור בגדים ומכוניות. למחצית השנייה של ספטמבר נדרשו לו 3.2 מיליון דולר נוספים. לרעתו חייב המצב ריאורגניזציה דחופה של כל נושא הרכש באירופה<sup>50</sup>.

ואכן, הריאורגניזציה לא איחרה לבוא. לאחר סיור בארצות השונות (איטליה, בלגיה, צרפת, צ'כוסלובקיה) ניגש ספיר "לעשות סדר". כהרגלו פעל במהירות ובנחוצות. כמה אנשים שהיו



כלפיהם חשדות בתחום טוהר-המידות (יש לזכור כי אפילו פעילים ופקידים מדרג נמוך העבירו תחת ידיהם סכומי-עתק) — נשלחו על-ידי מיד לארץ. אחרי שוחררו מתפקידיהם מחמת חוסר יעילות, או שספיר לא מצא איתם שפה משותפת. חוסר שפה משותפת הביא לקרע מידי בינו לבין פנחס (פינו) גינצ-בורג, חבר קיבוץ רמת-הכובש והגזבר של הרכש בתקופת שאול אביגור.<sup>51</sup>

### "בוס קפדן ותובעני"

פגישותיו הראשונות של ספיר עם "האנשי שים בשטח" היו כמעט תמיד — במכוון או במקרה — בעלות נופך דרמטי. ד"ר צבי דינשטיין, לימים סגן שר האוצר וסגן שר הביטחון, היה בימים ההם סטודנט שגויס למבצעי ההעפלה ומהם עבר כאופן טבעי לרכש. הוא עבד במשרד הרכש בפאריז, ובאחד מימי אוגוסט 1948 נתקבל מברק מלוי אשכול, שפנחס קזולובסקי נתמנה למחליפו של שאול אביגור בראשות הרכש. "לא ידענו מיהו. הוא הופיע כאמצע הקיץ, לבוש מעיל חורפי ארוך, גדול ומגושם. ממש הר אדם. הציג עצמו וכאן באה ההפתעה הגדולה. הוא בא מהארץ יותר מעודכן משהיה שאול אביגור לפני שיצא; ידע את כל הפרטים, אפילו הקטנים ביותר: איזה משלוחים יצאו, מה כולל כל אחד מהם, מה העמיסו על אנייה זו או אחרת. זה הדהים אותנו. אחרי חמש דקות הוא כבר שאל שאלות ורצה לקבל תשובות מדויקות. כאשר אחד האנשים לא שלט בחומר בעל-פה, כמוהו, וביקש לעיין במסמך כלשהו, התמלא ספיר כעס. לגביו אידיעה כזאת הייתה בגדר מחדל חסר תקנה."<sup>52</sup>

שליח הרכש באיטליה בעת ההיא היה ישראל דינשטיין. הוא הכיר את ספיר באופן שטחי מעבודתו ב"מקורות" (דיק-נשטיין היה בעליו של בית-מלאכה לעבודות מתכת ליד תל-אביב) וזמן קצר לאחר בואו של ספיר לאירופה קיבל שיחת טלפון ממנו, שכולה צעקות וחר-פות. היה זה בעקבות שיגור משלוח של 200 טון ט.ג.ט. שדינשטיין רכש בזיל-הזול ואנשי רכש אחרים טענו כי רומה וקיבל חומר-נפץ קלוקל ואולי אפילו חול. "הייתה זו הפעם הראשונה שהוא טילפן אלי. הצעקות שלו ממש קרעו לי את עור התוף: 'זו רמאות... תחזיר מיד את הספינה... אני אשלח אותך לארץ בשלשלאות' ועוד פנינים כאלה. אני עניתי לו באותו הנוסח ומיד יצאתי לארץ."

גם בארץ התייחסו למשלוח כחשד והועלתה הצעה להשליכו לים. דיקנש-טיין עמד על כך שהט.ג.ט. ייבדק על-ידי מומחה, ואכן נתברר כי "החומר" משוכח. דיקנשטיין שנעלב עד עמקי נשמתו מחוסר האמון כלפיו, ביקש לפרוש. ספיר טילפן אליו מג'נבה, התנצל על התפרצותו וביקש ממנו לחזור לעבודה. רק אז נתרצה דיקנשטיין.<sup>53</sup>

כפי שהיה באגף האפסנאות וב"כצר" בארץ, בשלביה הראשונים של המלחמה, כך היה גם במשלחת הרכש באירופה מאוגוסט 1948 ואילך. תוך ימים אחדים ידעו הכל שהגיע "בוס" קפדן, תובעני מאוד, השולט בכל פרט ותג והנוהג להתפרץ לעתים מזומנות. הכניסה לנעליו של שאול אביגור, שנראתה בלתי-אפשרית כמעט לגבי אדם כפנחס ספיר, התנהלה ללא כל קושי והאנשים ציינו בהפתעה כי בכמה תחומים אף עולה ספיר ה"ירוק" על אביגור המנוסה. אבי-גור היה אדם מופנם, יסודי מאוד, בעל רמת מוסריות גבוהה, שגרמה לו היסור-סים רבים בעת שהיה צורך לבצע עסקות גדולות, לעתים מסובכות ועדינות מבחינת חוקי המדינות השונות, שלא לדבר על נושאים "רגישים" באמת, הוא שיחוד אנשי מפתח בכירים וזוטרים. הוא הירכה להתלבט ולא אחת סבלה מכך העבודה. ספיר היה היפוכו הגמור: מהיר, פעלתן, בעל חושים מסחריים מחודדים, ונכון לכל פעולה היכולה לסייע לעניין. "כדבר אחד הוא הצטיין, לא פחות משאול: בענייני מוסר. הוא היה ישר כמו סרגל ומי שסרח, או שאפילו הוטל בורק שמץ של חשד שסרח, ספיר סילקו ללא רחם", אומר צבי דינשטיין.<sup>54</sup>

ידענותו הייתה מדהימה. בתכתובת המסופעת שקיים וכן בראש, היו אצורים אלפי פרטים על אנשים, חברות, סוגי נשק ותחמושת, בנקים וספקים. הוא הקדיש לעבודת הרכש 24 שעות ביממה במשך חודשים ארוכים, ללא שבת, או חופשה. כמה פעמים "קפץ" לישראל, אך הקפיד לעשות זאת בסופי-שבוע בלבד. כאן נפגש עם ראשי משרד הביטחון וצה"ל, בילה כמה שעות בחיק משפחתו, ומיהר לחזור לג'נבה. פעמים הפגין מורת-רוח, כששמע כי העובדים הצעירים ברכש מוצאים זמן ללכת לסרט קולנוע, או מתכננים לנסוע לטיול באחד מסופי השבוע. סגפנותו הרבה הפכה לשם דבר ובין הצעירים, כדוגמת צבי דינשטיין ורמי טייבר, הוחלט שמוכרחים להוציאו לפחות פעם אחת לכילוי כלשהו. באחד

הימים שוכנע ספיר לבלות ערב בבית-קפה בג'נבה, ללא טלפונים וכלי שיחות בענייני עבודה. סמוך לבית-הקפה "נזכר" לפתע ששכח משהו במשרד ומיהר לשם, בהכטחה שיחזור מיד. הוא לא חזר.<sup>55</sup>

במהלך שמונת חודשי עבודתו באירופה קשר ספיר קשרים הדוקים עם כמה ספקי-נשק גדולים ומתווכים למיניהם.

הציורי שבהם היה רוזן פולני גולה בשם צ'רנצקי, שאיתו מצא ספיר, יוצא פולין, שפה משותפת תרתי-משמע. אז גם הכיר את ויליאם רובינסון, ישראלי לשעבר, סוחר גרוטאות שנוי במחלוקת, שהיה מוכן לסייע בעבודת הרכש. לימים גייס ספיר להקמת מפעלים בישראל. יכולתו של ספיר ליצור מגע עם אנשים שונים ומשונים, לעיתים משולי החברה, הייתה בלתי-רגילה. שלוש השפות בהן שלט (פרט לעברית) — פולנית, גרמנית ובעיקר אידיש, סייעו לו בלכירינטים של סחר-הנשק האירופי, שרכו ככולו נעשה "מתחת לשולחן".

אין ספק כי עמידתו בראש הרכש באירופה מהווה את שיא פעילותו במלחמת העצמאות. כאן, במרחבים הגדולים ובעזרת סכומי כסף גדולים, ניתן דרור לכושר העשייה העצום שלו. הסיבות להצלחתו ולמעורבותו היתרה בכל פרט ופרט של העבודה מוסכרות, בשני מישורים, המשלימים זה את זה.

ראשית, מן הרגע שהגיע לאירופה "נכבש" ספיר לנושא הרכש, להיקפו האדיר, לתנופה הגלומה בו, ולא פחות מכך — לתרומתו הבלתי-מעוררת להבטחת עתידה של ישראל הצעירה. לא פעם, כאשר נדמה היה לו שאנשי הרכש אינם עובדים בקצב הראוי לדעתו, היה גוער בהם: "מה אתם חושבים, קאוקגיי יחכה לכם עד שתגמרו להתבטל?"

במישור השני פעל מניע פנימי. ספיר היה רגיש מאוד למעשיו, ובעיקר להצל-חותיו, והרבה לחפש חיזוקים שאכן הוא מצליח. בתקופה ההיא הוא לא הצטיין בעורף של ביטחון עצמי. במלחמת העצמאות התעורר העניין מחדש. כשהיה הולך לבן-גוריון איבד את כל ביטחונו והיה חדור חשש פנימי, שלא יידע להשיב על שאלותיו של "הזקן". לפיכך, לא רק שלמד היטב כל נושא על בוריו לפני לכתו לבן-גוריון; הוא אף סיגל לעצמו מנהג לרדת לפרטי-פרטים, על מנת שבכל מקרה ישלוח בחומר בצורה קרבת. "תמיד הפחידה אותו האפשרות שבן-גוריון יקרא לו וישאל אותו שאלות.

אפילו בחוץ-לארץ הפחד הזה לא עזב אותו", אומר ד"ר צבי דינשטיין, שעבד לצידו של ספיר שנים ארוכות, החל משנת 1948.<sup>56</sup>

נטייתו הגדולה לכתיבת מכתבים התמידה גם בתקופה זו. מדי יום כתב ושלח בין חמישה לעשרים מכתבים ומברקים. יומנו של בן-גוריון מספטמבר 1948 ואילך מביא פרטים מרוכים על פניות אלו, בדרך-כלל בענייני כספים. הוא הירבה להתכתב גם עם לוי אשכול, שאול אביגור, שמעון פרס (אז עוזר שר הביטחון), טדי קולק (ראש הרכש בארצות-הברית) ואברהם זברסקי, הגובר של משרד הביטחון.

בביקורו בארץ במחצית הראשונה של דצמבר 1948 נפגש ספיר כמה פעמים עם בן-גוריון, והזכרה האפשרות שיחזור לארץ. בפגישה הראשונה תבע ספיר סכומי כסף גדולים — 12 מיליון דולר — מהם שניים לחובות ועשרה לרכישות חדשות. בפגישה נוספת הסביר כי חלק מהכסף דרוש לו לשחרור 15 "יורקים" (מטוסי "ספיטפייר") מצ'כוסלובקיה. למטוסים אלה יועד תפקיד חשוב במבצע "חורב" לשחרור הנגב, שעמד להיערך כמה שבועות לאחר-מכן. ב-15 בדצמבר ציין בן-גוריון ביומנו, כי ספיר יצא לחו"ל לורז את עניין ה"יורקים"<sup>57</sup> כאחת משיחות אלה העלה אשכול את התביעה שספיר ישוב לארץ בהקדם, כדי לחזור לעבודתו ב"מקורות".

נוסף לענייני הרכש היה ספיר מופקד גם על נושא רגיש אחד לפחות — חבלות במשלוחים לארצות ערב, עוד טרם יציאתם מאירופה. הדבר סוכם בסוף נובמבר 1948 בדיון אצל בן-גוריון שבו נוכחו הרמטכ"ל יעקב דורי, אלוף יגאל ידן, שאול אביגור וראובן שילוח ממשרד החוץ. באותו דיון הוצע להקים יחידת חבלה בחו"ל שמפקדה יהיה כפוף ל"מנהל החקר" במשרד החוץ. ההכרעה האחרונה בחו"ל, כך סוכם, תהיה בידי פנחס קזולובסקי ונמסר כי הוא מסכים בתנאי אחד: שיהיה בארץ אדם שיוכל להתייעץ איתו.<sup>58</sup> אכן, ספיר מעולם לא החשיב עצמו כסמכות ביטחונית ראשונה במעלה.

במחצית השנייה של מארס 1949 הסתיימה שליחותו של ספיר באירופה. הוא חזר לארץ ושב למלא את תפקיד מנהל "מקורות". חצי שנה נוספת ניתנה לו לעסוק בעבודה היחידה שהייתה, לדבריו, אהובה עליו. עתה, משקמה המדינה ומעל "מקורות" הוסרו מגבלות

מדיניות וביטחוניות רבות, חש ספיר כי כיכולתו להביא את החברה לשיאים חדשים.

אולם תו הביטחון כבר דבק בו ומדי פעם הוזמן להשתתף בוועדות של מומ-חיים בנושאים ביטחוניים שונים. ב-16 ביוני 1949 התקיים אצל בן-גוריון דיון יסודי בענייני רכש, בהשתתפות שר האוצר אליעזר קפלן. שלושה ממשותפי הדיון, שאול אביגור, פנחס קזולובסקי וישראל עמיר, שיגרו למחרת היום מכתב מפורט אל בן-גוריון ובו תבעו מילוי כל ההבטחות, בהתאם לסיכומים שנתקבלו, בהיקף של מיליוני דולרים. מכתבם מסתיים בפסקה הבאה: "אנו מבקשים את התערבותך למען שישולמו לנו [ההדגשה שלי — מ.ג.] הסכומים הנ"ל, אחרת תשותק כל פעולתנו".<sup>59</sup> מסמך זה מוכיח, כי אף בארץ, למרות היותו ב"מקורות", המשיך ספיר להיות מעורה בענייני הרכש הביטחוני.

## מנכ"ל משרד הביטחון

שר הביטחון דוד בן-גוריון, שלמד להכיר את כישוריו בשנתיים הקודמות, החליט בקיץ 1949 למנותו למנהל הכללי של משרד הביטחון. ספיר ניסה להתנגד. הוא העלה טענות שונות, ביניהן שאין לו מחליף ב"מקורות". לאחר שנים טען כי רצה לעסוק בשיכון, "כי ידעתי שעם גלי העלייה הגדולה תהיה זו הבעיה הברורה". בן-גוריון לא הירפה וספיר עמד במירו. ב-2 באוקטובר 1949 הודיע לו בן-גוריון שהחלטתו נחושה כי עליו לעזוב את "מקורות". נראה שספיר היה כבר מוכן "לקבל את הדין" (ביטוי המר-פיע ביומנו של בן-גוריון) והוא הציע מועמדים להחליפו בחברת המים. נקבע שיתחיל בעבודתו במשרד הביטחון ב-10.10.1949.<sup>60</sup> על התלבטותיו וסירובו למלא תפקיד זה אנו לומדים גם ממכתב "אישי-פרטי" ששלח לבן-גוריון שנתיים בדיוק לאחר מכן, כשביקש ממנו (לא בפעם הראשונה) לשחררו מתפקידו כמנכ"ל משרד הביטחון. כתב ספיר:

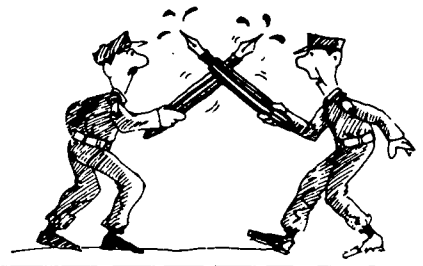
בוודאי זכור לך כי לפני שנתיים ומעלה נאבקתי חרשים רבים וסי-רבתי לקבל עלי תפקיד מנהל משרד הביטחון. לא חשבתי (וברעה זו נשארתי גם כיום, לאחר 24 חודש של עבודה כמנהל משרד הביטחון) כי אני האיש המתאים לתפקיד הזה. לעומת זאת לא יהיה זה יהיר מצדי אם אומר שבתקופה

זו יכולתי בעבודה ציבורית אחרת להביא תועלת רבה יותר, ואולי להוסיף לי סיפוק נפשי יותר. רק מתוך כך שלא הרהבתי עוז לעמוד בסירובי כלפיך, קיבלתי עלי בזמנו את המינוי.<sup>61</sup>

מינויו הרשמי של פנחס ספיר (עד אז נקרא קזולובסקי. בן-גוריון תבע ממנו להחליף את שמו לעברית עם כניסתו לתפקיד המנכ"ל) הוצא ב-15.10.1949, כמעט שנתיים לאחר שהחל לעבוד ב"ביטחון". שנתיים אלה, ללא ספק, הוציאו אותו מאלמנטים יחסית והניפוהו לגבהים שאיש (כולל הוא עצמו) לא שיער שיגיע אליהם. פעילותו בתקופת מלחמת העצמאות, ובעיקר עמידתו בראש הרכש באירופה סייעה לו לחלוף מעל שורה ארוכה של עסקנים ואף פולי-טיקאים ותיקים ומנוסים ממנו. "בא-רופה הוא כבר תיפקד כמו מיניסטר", אומר ישראל דיקנשטיין, "הרואה את המטרה ופחות מתעניין באמצעים. הוא היה אומר לנו לקנות הרבה ובהקדם, כיוון שבכך אנו מסייעים לביטחונה של ישראל. את ענייני הכסף, נהג לומר, תשאירו לי. נדמה לי שעוד היום טרם למדו להעריך מה גדולה הייתה תרומתו של פנחס ספיר באותה תקופה. הוא היה המנוף, הנקודה הארכימדית, שאפשר את ביצועה המוצלח של הלחימה בארץ בתקופה האחרונה של המלחמה".<sup>62</sup>

1. ככתבת-דיוקן שהכין עליו העיתונאי יובל אליצור, ושהופיעה ב"הארץ" ב-20.5.1955, נכתב כי הדבר היה ב-2 בדצמבר 1947 וכן גוריון אמר לו: "קח-לובסקי, אני זקוק לך".
2. דוד בן-גוריון, יומן המלחמה, בעריכת גרשון ריב-לין ואלחנן אורן, תל-אביב תשמ"ג, 15.12.1947 להלן: יב"ג.
3. דוד בן-גוריון, תולדות מלחמת הקוממיות, תל-אביב 1959 (דברי ההקדמה), עמ' 43.
4. שם, שם, וכן יב"ג, 14.12.1947.
5. שם, 18.12.1947.
6. יוסף וייץ, משמר החומות, רפ"ג תשכ"ה, עמ' 206. להלן: וייץ.
7. יהודה סלוצקי, ספר תולדות ההגנה, כרך שלישי חלק שני, תל-אביב 1973, עמ' 1426.
8. וייץ, עמ' 212.
9. יב"ג, 8.3.1948.
10. שם, 7.5.1948.
11. וייץ, עמ' 379.
12. מכתב הנהלת הקק"ל לשר הביטחון בעניין זה, ראה וייץ, עמ' 321.
13. שם, עמ' 320.
14. ראינו עכ היתה חורף.
15. ראינו עם יוסף אבידר. להלן: אבידר, ראינו.
16. יב"ג, 2.1.1948.
17. שם, 5.1.1948.
18. שם, 7.1.1948.

(הסוף בעמ' 61)



# ספרא וסייפא

## האמנם אסטורטיגיה פאביאנית במלחמת העצמאות?

אל"מ (מיל') פרופ' יהודה ואלך\*

מערכת נכבדה,  
בתימהון רב קראתי את מאמרו של ד"ר אורי מילשטיין, שהתפרסם ב"מערכות" 298. נטישת האסטורטיגיה הפאביאנית במלחמת העצמאות, ולמה בתימהון? משום שעל אף האיצטלה המדעית, כביכול, של המאמר, על שפע הציטוטים ומראי המקומות (שהנם סלקטיביים ובמרבית המקרים הוצאו מהקשרם), יש בו מידה רבה מאוד של הולכת שולל של אלה, שאינם בקיאים בעובדות. כי הד"ר הנכבד התעלם (או שמא לא ידע אותם!?) משלושה היבטים חשובים, שהשפיעו במהלך החלק הראשון של מלחמת העצמאות החל ב-29 בנובמבר 1947 ועד ל-15 במאי 1948 על האסטורטיגיה של היישוב היהודי בארץ ישראל ועל כוחותיו המזוינים.

הראשון — והחשוב שבהם — הכנת תכנית אסטורטיגית מקפת ויסודית וקיומה, הרי היא "תכנית ד"ר" עצם קיום תכנית זאת סותר את הצהרתו של ד"ר מילשטיין כי "היישוב העברי והתנועה הציונית הגיעו למלחמת העצמאות בלי אסטורטיגיה ברורה, בלי מטרות מדיניות וצבאיות מוגדרות ובלתי תכנית להתאמת האמצעים הלאומיים למטרות אלה. במלים אחרות: לא הייתה להם תורת ביטחון לאומי" ("מערכות" 298, עמ' 25). ובהמשך הוא טוען: "אסטורטיגיה כוללת לא גובשה בימי המלחמה; אנשי הפיקוד העליון העדיפו את האלתור והגמישות, שבהם היה כוחם יפה בעבר" (שם, עמ' 26). כטרם אדון ב"תכנית ד"ר" כדי לסתור את טענותיו של ד"ר מילשטיין, אביא ציטוט ממאמרו, העומד בסתירה לציטוטים דלעיל. באותו העמוד ניתן לקרוא: "לא היישוב היהודי יזם את המלחמה, שנועדה להגשים את מטרות הציונות. המלחמה נפתחה עליו. הוא ניסה להגשים את המטרות הללו לפני המלחמה ולאח-

הארץ; השלישית הייתה מיועדת למקרה פלישה של כוחות סדירים מהארצות השכנות — תהיה המטרה של תכנית ד' להשלים את שלוש התכניות הקודמות החסרים ולהתאימן למצב המשוער שיִצָר עם סיום השלטון הבריטי בארץ."

איך בכוונתי להיכנס כאן לפרטי התכנית. כל המעוניין לעיין בה ימצא אותה בספר תולדות ההגנה, בספר חטיבת "גבעתי" במלחמת הקוממיות (בעריכת אברהם אילון) והיא גם פורסמה, לרבות תיקונים ועידכונים, בחוברת "מערכות" מס' 263-264 (יוני 1978) שהוקדשה כולה לתש"ח. תכנית זו, שהושקע בה מאמץ תכנוני אדיר, מפרטת בפרטי פרטים את הנחות היסוד שלה כגון: האויב ומטרותיו האופרטיביות המשוערות, מצב השלטון הבריטי בארץ, התייחסות לכוונות שרווחו אז בדבר הקמת כוח בינלאומי להגשמת החלטת החלוקה של הארץ והמטרות האופרטיביות ויות שלנו. בהמשך פורטו תפקידי החילות השונים ואילו בחלק ב' למסמך פורטו לכל חטיבה בנפרד תפקידיה המפורשים (בספר "גבעתי" הנ"ל ניתן בעמ' 485 ואילך פירוט תפקידי "גבעתי").

תמונה בעיני העובדה שד"ר מילשטיין, המחפש בנרות "פאביאניזם", לא מזכיר כלל תעודה זו, הסותרת את טענותיו על העדר מטרות מלחמה. כמור כן סותרת עובדת פרסום מסמך בשם "שינויים בתכנית ד"ר" מ-11 במאי 1948 (11 חדשים אחרי פרסום המסמך המקורי) את טענתו ש"אסטורטיגיה כוללת לא גובשה בימי המלחמה"! מה גם, שעדכון זה לוקח בחשבון בצורה מפורטת כחת את מגבלות הארגון והציוד המקצועי שות על החטיבות להגשים במלואן את המטרות שלהן. נמסר לי, כי ד"ר מילשטיין טוען שהעובדה ש"תכנית ד"ר" פורסמה ב-10 במרס 1948 מוציאה אותה ממסגרת התקופה שבה הוא דן, דהיינו ארבעת החדשים הראשונים של מלחמת העצמאות. אכן, דרושה ידיעה והבנה

ריה, ומהן גזרו המטרות המדיניות והאסטורטיגיות של המלחמה... (ההדגשות שלי - י"ו). ובהמשך מפרט המחבר המלומד שורה של מטרות מלחמה מפליגות, שנדונו בצמרת הפוליטית והצבאית והוא מסיים מניינן במלים: "וראי שאלה לא היו מטרות מלחמה מצומצמות, ובן-גוריון, מנהיג מפא"י ומנהיג היישוב העברי, רצה להשיג במהירות". ובכן, ד"ר מילשטיין, מה נכון, שהיישוב העברי והתנועה הציונית היו "בלי מטרות מדיניות וצבאיות מוגדרות" כדברך בעמ' 25 או "שהיו מטרות מלחמה... שבן-גוריון... רצה להשיג במהירות"? או שמא הנך משאיר לשיקול דעתו של הקורא הנבון, איזה מגירסות ה"סותרות לקבל?"

ועתה ל"תכנית ד"ר". שם התכנית מעיד שהיא לא הייתה הראשונה בסדרת תכניות, כלומר שקדמו תכניות קודמות, דבר המעיד שהפיקוד העליון של ה"הגנה", הזרוע הצבאית של היישוב העברי בארץ ושל התנועה הציונית, היה ער לצורך בתכנון אסטורטיגי. אכן, דבר זה נאמר גם במפורש במבוא לתכנית שפורסמה ב-10 מרס 1948:

1. "מבוא  
א. התעודה הנמסרת בתכנית זו היא השתלטות על שטחה של המדינה העברית והגנה על גבולותיה, וכן גם על גושי ההתיישבות והאוכלוסייה העברית שמחוץ לגבולות, נגד אויב סדיר, סדיר למחצה וזעיר — הפועל מבסיסים, אשר מחוץ לשליטת המדינה או מבסיסים הנמצאים בתוכה.  
ב. תכנית זו מסתמכת על שלוש תכניות שקדמו לה, היינו:  
(א) תכנית ב' ספטמבר 1945.  
(ב) תכנית מאי 1946.  
(ג) תכנית "הושע" — 1948.  
ג. היות והתכנית הנ"ל — הראשונה והשנייה היו מיועדות לשלב המאורעות הראשון בפנים

\* ראש המגמה להיסטוריה צבאית בביה"ס להיסטוריה ע"ש זלמן ארן, אוניברסיטת ת"א.

בתהליכי תכנון אסטרטגי כדי להבין שתכנית כזאת לא נוצרה יש מאין. לו טרח ד"ר מילשטיין להתעמק באופן הכנת תכנית כזאת, היה מגלה, כי עסקו בה זמן רב וטיעונו - אם אכן נטען! - אינו עומד במבחן העובדות והמציאות! ההיבט השני שהמחבר התעלם ממנו - אם כי פה ושם יש במאמרו רמזים לכך! הוא הימצאות הצבא הבריטי בארץ. להנהגה המדינית ולמטכ"ל ה"הגנה" היה ברור שאין בשום פנים ואופן להגיע לידי עימות עם הכוח הצבאי הבריטי, שמנה ערב הפינוי הבריטי כ-100,000 חיילים. במסמך "שינויים בתכנית ד" מה-11 במאי 1948 נאמר מפורשות:

(ב) השלטון: -

תכנית "ד" התבססה על ההנחה שפחות בריטיים לא יהיו קיימים יותר בארץ בעת הפעולה. בהתאם להתפתחות הנוכחית יש צורך בתיקון הנחה זאת. קיים ביטחון כמעט מלא שכוחות בריטיים יישארו באזור חיפה, באזור רפיח ובצורה זו או אחרת אולי גם בתוך או בסביבת ירושלים. גם אם אין לקבוע, לפי שעה מה יהיה קו הפעולה של כוחות אלה, יש להביא בחשבון את עצם קיומם כגורם משפיע על ההתפתחויות הצבאיות בארץ, לאחר סיום ה- מנדט.

כמו כן אין להוציא מכלל אפשרות שכוחות אלה ישתמשו בתירוף הבטחת קווי התחבורה שלהם לשם השתלטות על עורק ראשי זה או אחר, ועל השטח הסמוך לו.

הנחה אחרונה זו אכן התאמתה. כיום, עם פתיחת הארכיונים הבריטיים, אנו מגלים שכראש דאגות השלטון הבריטי הייתה הבטחת הפינוי הבלתי-מופרע של הכוח הצבאי לעבר שטחי הפינוי ברפיח ובחיפה. בשעתו ראינו בהפגזת יישובים יהודים דוגמת נירים ונען ובעקירת כוחות הפלמ"ח משייח-ג'רח רשעות בריטית אנטי-יהודית. כיום אנו יודעים, שחסימת כביש עזה-רפיח הביאה להפגזת נירים,

חסימת כביש צומת בילו-רמלה להפגזת נען, כדי להבטיח את צירי הפינוי דרומה וצפונה ואילו את פרשת שייח-ג'רח יש לראות על רקע העובדה שהנציב העליון הבריטי צריך היה לנסוע מארמונו אל שדה התעופה בקלנדיה כדי לטוס לחיפה, ממנה התפנה עם סיום המנדט, ולא התקבל על דעת השלטון הבריטי - כל עוד היה קיים מבחינה חוקית!, שהוא יהיה במסע תלוי בחסדי כוחות המגן היהודים.

כמבט לאחור יש לשבח את ההנהגה היהודית על כך שלא נגררה לעימות חסר-טעם עם הצבא הבריטי. אכן, ד"ר מילשטיין עצמו מצטט דברים שנאמרו בישיבת הפיקוד העליון: "אנו כבולים, במידה רבה, כי אסור לנו להתגרות בכוחות השלטון" ("מערכות" מס' 298 עמ' 27). לכן לא ברור כיצד הגיע ד"ר מילשטיין למסקנה הבלתי מובנת ש"מה שעשו היהודים החל באפריל, הם יכלו לעשות גם לפני-כן. הפיקוד העליון, שהגויס... כחששותיו מפני הבריטים, שילם בעד הטעויות בהערכה בסיכונים מדיניים, ובחיי לוחמים רבים". האמנם ניתן לשער שעומת בלתי הכרחי עם הכוח הבריטי היה כרוך בסיכונים מדיניים גדולים יותר ואף באכזרות גדולות יותר כנפש והיה גם לטובת האויב הערבי.

ההיבט השלישי נוגע למצב הכוחות היהודים. ולמצבת החימוש שלהם. אין לך שיטת מחקר פסולה יותר מהניסיון לנתק מאורעות מתקופתם ולדרון אירועים שהתרחשו בנסיבות של 1947 - 1948 על פי הנסיבות של 1985. במה הדברים אמורים? ד"ר מילשטיין, הרגיל לצה"ל של ימינו, המשופע באמצעי לחימה, מתקשה להבין ואף רק לדמיין מה פירוש הדבר, שהינן נאלץ להלחם בתנאים של מחסור חמור בנשק ובתחמושת (ולא נזכיר כאן כלל העדר ארטילריה, שריון ומטוסי קרב). במסמך "שינויים בתכנית ד" נאמר בסעיף "מצב כוחותינו" ש"אין בידינו להגיע לתקן המלא של תכנית ד". נאמר שם שאפילו לקראת החודש הקרוב, כלומר מאי-יוני 1948, תגיע

מצבת הכוח הלוחם בחטיבות לכל היותר ל-70% מהתקן הן בכוח אדם והן בחימוש. האם מסוגל ד"ר מילשטיין, תוצר של צה"ל המצויד היטב באמצעי לחימה ובכוח אדם לתפוס בכלל מה פירוש הדבר שבמחלקת חי"ר ישנם 30-35 תת-מקלעים מסוג "סטן" ורק חמישה רובים והבעיה הייתה כיצד להתקרב אל אויב, המצויד במקלעים בינונים, מקלעים ורריים והמסוגל לכן לפתוח באש בטוחות 800-1000 מטרים, כאשר אתה מסוגל לפתוח באש יעילה רק מטווח של 70 מטרים? והרי זה היה המצב שבו נתקלו כוחות השדה עד הגעת הנשק שנרכש בחו"ל!! מבצע "נחשון", שבו רואה המחבר נטישת האסטרטגיה הפאביאנית, נתאפשר רק הודות לעובדה שהגיע ערב המבצע משלוח ראשון של רובים ומקלעי מ"ג 34 מצ'קוסלובקיה לשדה התעופה בבית דרס (ליד באר טוביה). זוכר אני, כיצד ישבו חיילי "נחשון" במחנה בילו בלילה לפני המבצע ותוך כדי האזנה ללהקת בידור צבאית ניקו את הנשק, שזה עתה נפרק מהמטוס, מן הגרזי בו היה ארוז. כיצד ניתן לטעון ש"מה שעשו היהודים החל באפריל, הם יכלו לעשות לפני-כן"? לד"ר מילשטיין פתרונים!! ועוד הערה. בעמוד 25 של מאמרו כותב ד"ר מילשטיין: "בעקבות האמרה המפורסמת של קלאוזוביץ אין תכנית שתעמוד בפני המגע הראשון של המלחמה". ולעניין זה אומר לו: מובאה זאת איננה של קלאוזוביץ! היא נכתבה על-ידי גרמני אחר פון מולטקא (הקשיש)! היות שאינני חושב שד"ר מילשטיין קרא את כתבי קלאוזוביץ ואף לא את כתבי מולטקא, אזכיר כי מובאה זאת מופיעה בספרי תורות צבאיות ("הוצאת מערכות", 1977) בעמוד 70. ובמקור היא ממאמר של פון מולטקא "על האסטרטגיה" שראה אור בשנת 1871. ציטוט דבריהם של גדולי ההוגים מוסיף נופך למאמר המתיימר להיות מדעי, אך אם אינך בקי בהם, מוטב לא להתלות באילן גדול ובוודאי לא באילן הלא נכון!!!

## איפה תכנית ד', איפה הבריטים?

אלימ א'

במאמרו "נטישת האסטרטגיה הפאביאנית במלחמת העצמאות" (מערכות 298, מרס - אפריל 1985) מעלה ד"ר

ראש מחלקת היסטוריה במטכ"ל

רבים" (שם, עמ' 28)

אכן, תיזה מעניינת. השאלה היא רק אם גם נכונה. לשאלה זו כבר נדרש, בהזדמנות אחרת, ד"ר מאיר פעיל, שעמד על כך כי להגנה הייתה גם הייתה תכנית — תכנית ד' — שהיוותה כל מה שמי-לשטיין טוען שתקסר: תכנית אסטרטגית ליצירת רצף טריטוריאלי, להיערכות מול הפלישה הצפויה, ולבניית מסד למלחמת התנופה שתבוא בהמשך, זה היה התרגום האסטרטגי והאופרטיבי למטרות המדיניות של המלחמה, שמילשטיין — אחרי שקבע שלא היו — מונה אותן: הגשמת מטרות הציונות, התיישבות ועלייה, הקמת המדינה, שלום עם ערבים, ועוד. תכנית ד' לא באה לעולם בחודש מרס 1948. קדמו לה תכנית א' מ-1941 (!), תכנית ב' מ-1945, תכנית מאי 1946, ותכנית "יהושע" מ-1947, היא עוצבה בשלהי 1947, בעקבות ה"סמיר" הממ" ושך שניהל בן גוריון באותה שנה. הכישלונות במלחמה על הדרכים לא הולידו תכנית חדשה — הם רק זירזו הוצאתה לפועל של תכנית שהתגבשה קודם לכן. קשה להאמין שחוקר כד"ר מילשטיין אינו יודע זאת, אך העובדות הללו מפריכות את התיזה שלו מעיקרה, ומקלקלות את התמונה שעל פיה צמרת

היישוב גילתה עיוורון מוחלט. לכן אין זכר להן במאמרו.

גורם נוסף, שמילשטיין מזכיר אמנם ברפרוף, אך ממעיט מאוד מהשפעתו על מהלך האירועים הוא הגורם הבריטי. מן המאמר מתקבל הרושם כאילו המאבק בינינו לבין הערבים התחולל בוואקום, וכי רק אזלת ידינו מנעה מאיתנו להשיג הכרעה בשלב מוקדים יותר. אך האם בחדשים הראשונים של המלחמה היה ניתן לקבל החלטות על ניהול מתקפה נרחבת, עם יחידות צבאיות בהיקף מלא, עם נשק מסייע ולבצעה בפועל מבלי להגיע להתנגשות עם הבריטים? אפשר אמנם לטעון, כפי שטוען מילשטיין שהייתה הגזמה בחשש מפני הבריטים. אלא שצריך גם להוכיח זאת. יש לזכור כי הייתה אי בהירות באשר לכוונות הבריטים, הייתה אי עקביות ביחסם אל הערבים מזה ואל היהודים מזה (למשל בתקופות ברורים, בחיפוש נשק מגן בשיירות ובמסירת מתקנים צבאיים במהלך הפינוי). והיו גם דוגמאות ליד קשה שגילו הבריטים כלפי פעילות צבאית יהודית: איום בהפגזה ארטילרית, אם לא תיפסק המתקפה על טבריה; איום דומה בקרב על יפו — שלא להזכיר את ההתנגשות המזוינת עם האצ"ל ביפו; סילוק הפלמ"ח

באש משיח' ג'ראח, במהלך מבצע "יבוס", ועוד. וכל זאת באפריל-מאי 1948, כשהבריטים כבר ברגל אחת בחוץ, ולא בחודשים הראשונים של המלחמה! אבל מילשטיין מתעלם מכל זאת, וטוען בביטחון כי "מה שעשו היהודים באפריל, הם יכלו לעשות גם לפני כן" (שם, עמ' 28).

ד"ר מילשטיין טוען בעקביות מזה שנים, כי קיים כביכול קשר של השתקה ושל טשטוש מצד הממסד האקדמי והצבאי בכל הנוגע למלחמות ישראל. והנה הוא הלוחם לחשיפת "האמת" באמפרסם את גירסתו על תש"ח, כשהיא לוקה באופן ברור ביסודותיה העובדתיים - וכי ניתן באמת לחקור את מלחמת השחרור ואת שלביה הראשונים מבלי להתייחס לתכנית ד' ותוך התייחסות חלקית בלבד להשפעתם של הבריטים - ולפיכך גם מטעה במסקנותיה המחקריות. ישנה מידה רבה של אירוניה היסטורית בכך שניחנה לד"ר מילשטיין האפשרות להתבטא מעל במת מערכות - הביטאון שנוסד לשם עידוד המחשבה הצבאית ע"י מנהיגי היישוב, שאותם מנגח ללא ביסוס יתר, ההיסטוריון הנכבד במאמרו....



### (המשך מעמ' 49)

מסודר של קבלת החלטות ולהסתייע במומחים, יועצים וחברים, שאתה סימך עליהם.

בארגון העובר צמצומים גדולים, מתפשטת תחושת האבדן: כולם חשים שמשוהו חשוב נעלם. זה מחייב אותך לתת לסובבים אותך ולפקודיך הרגשה שאתה פועל בהיגיון ועל-פי מחשבה סדורה ותכליתית. בהתנהגותך, תצליח לעצב לאנשים אחרים את הביטחון בעולמם וכן תעניק להם משמעות חדשה לפעילותם בארגון.

עליך לתת לאנשים את תחושת המשמעות שבקרבן ובהשקעה. עליך להצביע לפני האנשים על הקשר שבין מעשיהם היומיומיים לבין האפשרות לשיפור המצב. עליך להראות להם, כי בקצה המנהרה יש אור. בתפקידך, כמנהל וכמפקד, יש אפוא שני היבטים: אתה מוליך את הארגון לעתיד אחר, שבו יצטרך הארגון לפעול בתנאים אחרים. זה ההיבט שלך, כמתכנן ומבצע של אסטרטגיה; ההיבט השני הוא חברתי-אנושי: עליך לעודד את אנשיך,

לטעת בהם את האמון ביכולתם לבצע את השינויים הנדרשים, גם אם הם טובים לים מהם.

על השימוש ביועצים ומומחים, ראה מאמרו של גדעון ברקמה: "ייעוץ ארגוני בתקופת משבר כלכלי", בהוצאת בית הספר לפיתוח מנהיגות, צה"ל 1984.

רס"ן גדעון ברקמה



52. הנ"ל.  
 53. ראיון עם ישראל דיקנשטיין, להלן: דיקנשטיין, ראיון.  
 54. דינשטיין, ראיון.  
 55. הנ"ל. גם ישראל דיקנשטיין מספר סיפור דומה. וראה: אבנרי, עמ' 54.  
 56. דינשטיין, ראיון.  
 57. יב"ג, 3, 13, ו-15 בדצמבר 1948.  
 58. שם, 28.11.1948.  
 59. רכש.  
 60. יב"ג, 2.10.1949.  
 61. המכתב נמצא בגנון עיריית כפר-סבא (תיקים אישיים של פ' ספיר).  
 מכתבים דומים נכתבו ע"י ספיר גם ככפכורא ובולי 1950.  
 62. דיקנשטיין, ראיון.

**מרדכי נאור**

34. בן-ארצי, ראיון.  
 35. על סירובו זה סיפר פנחס ספיר בראיון לדר"ר אורי מילשטיין, דבר השבוע, 22.5.1975 (פחות משלושה חודשים לפני מותו של ספיר).  
 36. החומר על "בצר" נמצא בארכיון צה"ל (להלן: א"צ), תיק 4/5/53.  
 37. שם.  
 38. שחר, ראיון.  
 39. ביומן המערכה של בן-גוריון נזכר הדבר ב-9.2.1948.  
 40. שחר, ראיון.  
 41. הנ"ל.  
 42. א"צ, תיק 4100.  
 43. בן-ארצי, ראיון.  
 44. שחר, ראיון.  
 45. אבנרי, ראיון.  
 46. יב"ג, 15.4.1948.  
 47. שם, 1.8.1948.  
 48. אבנרי, עמ' 48.  
 49. יב"ג, 6.9.1948.  
 50. העתקי כל המכתבים והמברקים ששיגר ספיר בהיותו ראש הרכש באירופה מצויים בגנון עיריית כפר-סבא. המכתב הנוון שוגר ב-3.9.1948.  
 להלן: רכש.  
 51. ראיון עם דר"ר צבי דינשטיין. להלן: דינשטיין, ראיון.

19. ראיון עם אפרים בן-ארצי. להלן: בן-ארצי, ראיון.  
 20. יוסף אבנרי, בדרך לצה"ל, תל-אביב 1970, עמ' 287.  
 21. בן ארצי, ראיון.  
 22. יב"ג, 13.2.1948.  
 23. שם, 21.3.1948.  
 24. אבנרי, ראיון.  
 25. ב-2.5.1948 דיווח מחיפה "מגרי" (משה דיין). שמונה על-ידי בן-גוריון להסדיר את עניין הרכוש הערבי הנטוש, לראש אג"א, יוסף אבנרי, כי "אין בחיפה יותר צרכי מזון להעברה, יש עוד קצת ברזל ועץ והרכבה מתקנים מכנים. יש להשקיע עבודה רבה בפרוק המתקנים... עליך לשלוח מיד את בא-כוחך שיטפל ויקח את הסחורה הנמצאת במחסנו עבור הכנסת [מפקדה ה"הגנה"], היות שקוזלובסקי ובן ארצי כרחו ביום ראשון [המסמך מצוי בארכיונו הפרטי של יוסף אבנרי].  
 26. אבנרי, ראיון.  
 27. יב"ג, 17.4.1948.  
 28. שם, 7.5.1948.  
 29. אבנרי, ראיון.  
 30. הנ"ל.  
 31. בן-ארצי, ראיון.  
 32. אריה אבנרי, ספיר, תל-אביב 1976, עמ' 48. להלן: אבנרי.  
 33. ראיון עם עמנואל שחר, להלן: שחר, ראיון.



**אוניברסיטת תל-אביב  
 המרכז למחקרים אסטרטגיים ע"ש יפה**

**קרון פרסים  
 ע"ש מאיר צ'צ'יק ז"ל  
 לעבודות מחקר בנושא הביטחון הלאומי  
 של ישראל: מידע והנחיות**

כללי:

1. יוענק פרס אחד בגובה 2500 דולר (שווה ערך שיקלף).
  2. רשאים להתחרות על הפרס רק מחקרים שהצעות מחקר לגביהם אושרו ע"י המרכז (ראה להלן).
  3. על המחקרים להיות בעלי זיקה ברורה ומודגשת לבעיות הביטחון של ישראל.
  4. טכס הענקת הפרס לעבודה הזוכה יתקיים בסמוך ליום השנה העשירי לפטירתו של סא"ל מאיר צ'צ'יק ז"ל בחודש מרס, 1986.
  5. מוזמנים להשתתף בתחרות - תלמידים בשנת לימודים אחרונה לתואר ראשון, תלמידי תואר שני, דוקטורנטים וחוקרים.
- 
7. ההצעות חייבות להיות מוגשות בשפה העברית בשלושה עותקים מודפסים.
  8. הצעות מחקר חייבות לתאר על עמוד אחד את נושא המחקר המוצע ועל עמוד נוסף את שיטת המחקר, אופי מקורות המידע, אורך העבודה המשוער וכד'.
  9. להצעות המחקר יש לצרף כתובת מעודכנת ומספר טלפון, תקציר קורות חיים (C.V.), רשימת פרסומים (אם ישנם), ורשימת ממליצים שאליהם ניתן לפנות, אם יהיה צורך לקבל חוות דעת על המתעמד.
  10. למגיש הצעות המחקר שיואשרו תימסר הודעה עד לתאריך 10.2.86.
  11. חייבות להיות מוגשות למרכז לא יאוחר מ-15.2.86.
- 
12. העבודות תוגשנה בשפה העברית בלבד ובשלושה עותקים.
  13. על העבודות להיות מודפסות ברווחים כפולים. אורכה הכולל של העבודה לא יעלה על 100 עמ' דים ולא יפחת מ-50. על העבודות לכלול תיעוד ורשימה ביבליוגרפית בהתאם לכללי הציטוט המדעיים.
  14. רשאויות להשתתף בתחרות אך ורק עבודות מחקר מקוריות שטרם ראו אור (ניתן להגיש עבודה ששימשה למילוי חובות אקדמיים באישור ה' מורה המנחה), ואשר כתיבתן לא מונעה על ידי כל גורם אחר.
  15. בידי המרכז תהא הזכות לפרסם את עבודות המחקר שתזכה בהן.
  16. עובדי מדינה המגישים עבודות מחקר חייבים לצרף הצהרה מאן מעיהם מקום עבודתם לסיבת עבודת המחקר ולפרסומה.

**עבודות המחקר:**

**הצעות מחקר:**

6. חייבות להיות מוגשות למרכז לא יאוחר מיום 1.10.85.

