

בחינת מושג המצביאות דרך ניתוח דמותו של יגאל אלון

תא"ל דדו בר כליפא [1]

תוכן עניינים

1.....	בחינת מושג המצביאות דרך ניתוח דמותו של יגאל אלון.
1.....	תא"ל דדו בר כליפא [1]
2.....	פתח דבר [2]
2.....	כור מחצבתו – קווים לדמותו של יגאל אלון
4.....	מאפייני מצביאותו של יגאל אלון
5.....	ההכרעה והתפיסה המערכתית שאלון פעל על פיה במבצעי הדרום והצפון
6.....	מבצע יואב
7.....	חציית גבולות, אי-מימוש פקודות, מציאת 'שביל הזהב' בין הרצון למגבלות
9.....	סיכום
11.....	הערות שוליים

עבודה זו עוסקת במצביאותו של האלוף יגאל אלון (לשעבר פייקוביץ'). אלון, יליד מסחה, התחנך בבית הספר החקלאי 'כדורי'. הוא לחם בימי ראשית המרד הערבי והקים את המחלקה הסורית בפלמ"ח,^[3] ובהמשך, לאחר פירוקה, את המחלקה הערבית, אף היא יחידת מסתערבים שעיקר עיסוקה היה ריגול וחבלה. מאוחר יותר התמנה למפקד הפלמ"ח, ובמהלך מלחמת העצמאות, בגיל שלושים שנים בלבד, התמנה למפקד חזית הדרום והוביל מבצעים אשר עיצבו הלכה למעשה את גבולות המדינה. האחרון שבהם היה מבצע 'עובדה' שקבע את גבולה הדרומי של המדינה באום רשרש, הלוא היא אילת.

אלון נחשב בעיני רבים לאחד מגדולי המצביאים של ישראל, ואולי הגדול שבהם^[4]. בטרם אתאר את מאפייני מצביאותו, אבקש לעסוק בקצרה בהגדרת מצביאות, ובנבדלותה מן המנהיגות. מנהיגות מצויה בכל תחומי החיים. אולם מצביאות, מטבע הדברים, ייחודית לצבאות וכוחות לוחמים^[5]. כך, אחת ההגדרות של מצביאות היא "המיומנות הצבאית של מפקד בכיר^[6]". מנהיגות, בהגדרתה הנפוצה, עוסקת בהשפעה על המוטיבציה של המונהגים, ומכאן ביכולת להובילם מרצונם לכיוון הרצוי למנהיג.

לעומת זאת, מצביאות מוגדרת בדרך-כלל בצורה טכנית הרבה יותר: לפי מילון אבן שושן, מצביאות היא "פיקוד עליון על הצבא, תפקידו של המצביא". במילון למונחי צה"ל ההגדרה למצביאות היא "כישורים טבעיים וכישורים נרכשים של מפקד בכיר". אחד החוקרים הגדיר ארבע יכולות של מצביא – פירוש המציאות, למידה ופיתוח ידע בצוות, חשיבה ביקורתית ויכולת לפרוץ מסגרות מחשבה קיימות, ויכולת להפוך כוונה לפעולה^[7]. מפקד בכיר אחר הדגיש דווקא את תכונות הניהול והפיקוד של מצביא: "בעל חשיבה מופשטת ואינטלקטואלית הרואה את המערכת בראייה רחבה (מקרו) ללא צורך להתמקד בפרטים הקטנים (מיקרו) זמן התגובה של המצביא ממושך יחסית. נובע משרשרת פיקוד ארוכה החלטותיו של המצביא, שעשויות לשנות את תוצאות המלחמה, הן כבדות משקל, גם אם אינן מרובות. תמונת המצב של המצביא נבנית מערוצי המטה ואינה בנויה על ראייתו האישית בלבד. בשלב התכנון מתמקד המצביא בעיצוב הרעיון המרכזי... [שהיה] מוגדר ומנותח לאו דווקא בכלים צבאיים ובשפה צבאית ופעמים רבות יהיה מכוון לשבור את הגיון הלחימה של יריבו". הגדרה זו למעשה מגדירה מצביא כמנהל-ומתכנן של מערכה צבאית, או אם תרצו – קצין מטה שיש לו סמכות לקבל החלטות ולתת פקודות^[8].

הגדרות כגון אלה מתמקדות בצד התכנוני והניהולי של הכאוס ששמו מלחמה, אך אינן מתייחסות למרכיב בסיסי היוצר את המלחמה: העובדה שהמצביא, כפי שניסח זאת הגנרל וההוגה הבריטי ג'ון פרדריק צ'רלס פולר, "משתתף בדרמה הגדולה [של המלחמה] שבה ערכה של האומנות שלו אינו יכול להיבחן אלא אם יש אפשרות גלויה של מאבק המסתיים במוות". בהתאם לכך הוא אינו יכול להימנע לגמרי מהסכנה שאליה חשופים אנשיו, אחרת ייווצר פער בלתי נסבל בין המפקדים לחייל^[9]. ככל שאפשר להשוות בין מאפייני ניהול ופיקוד של מצביא ושל מנהיג כזה או אחר, מרכיב ההרג והסיכון במלחמה מבדיל בין התנהגות של מצביא ומנהיג, וכן מבדיל בין הציפיות של הפקודים ונכונותם ללכת אחרי המצביא והמפקד, להרוג ואולי להיהרג לשם השגת מטרתו, ולא דווקא להגנה עצמית. האמירה כי "צבא של כבשים המונהג בידי אריה עדיף על צבא של אריות המונהג בידי כבשה" המיוחסת למגוון מנהיגים מאלכסנדר הגדול ועד נפוליון, מדגישה את תפקידו של המצביא כמי שבלעדיו הצבא אינו יכול לבוא לידי ביטוי בצורה הטובה ביותר. נפוליון הצהיר כי המצביא הוא "הראש, הוא כל הצבא. [למשל] הגאלים לא הובסו בידי הלגיונות הרומיים, אלא בידי קיסר. לא הפלאנקס המקדוני הבקיע עד הודו, אלא אלכסנדר הגדול", ובדומה לכך קבע ההוגה הצבאי רוברט ג'קסון בתחילת המאה ה-19 כי "צבא שבראשו עמד אלכסנדר הטמיע [מאלכסנדר] חלק מרוח הלחימה שלו". כלומר, המפקד משפיע בהתנהגותו ובאופיו על הצבא עצמו לאמץ התנהגות ודרכי פעולה מסוימות^[10]. אפשר לומר שתפקידו של המצביא הוא "להצביא" את כוחותיו, לא רק לתכנן בעבורם ולחלק להם פקודות. זאת הוא עושה גם מתוקף הדוגמה האישית והתכונות האישיות, שדרכן הוא משפיע על פקודיו.

דוגמה ומופת לכך ניתן לראות בשינוי הדרסטי שעבר על הארמיה השמינית הבריטית במדבר המערבי ב-1942, מן השעה שהועמד בראשה הגנרל מונטגומרי, ששינה לחלוטין בהתנהגותו את רוח הלחימה שלה – עוד בטרם הגיעו תגבורות וציוד מתקדם יותר^[11].

מאמר זה ידגים את מרכיב המצביאות בדמותו של יגאל אלון, כיצד קנה את התכונות והעקרונות שיצרו אותה, וכיצד השפיעה אישיותו על מצביאותו, לטוב ולרע.

כור מחצבתו – קווים לדמותו של יגאל אלון

"כשהנער יגאל פייקוביץ' (לימים אלון) הגיע לגיל מצוות, קרא לו אביו למחסן התבואות ואמר לו כך: "בהנחת תפילין עוד לא הגשמת את כל המצוות העיקריות, אתה נעשה לאיש, ומעכשיו יהיה לך נשק משלך". האב הוציא אקדח בראונינג חצי אוטומטי ונתנו ליגאל. הנער יצא למשימת השמירה הראשונה שלו בלילה, חמוש באקדחו. עוד טרם צאתו וכל הדרך לשם, חמישה ק"מ ברגל, התפלל כי לא יקרה דבר. משאלה זו התפוגגה שעה שהגיעו גנבים ערבים חמושים. הוא ירה באוויר וציפה שהגנבים יברחו, אך הם נשכבו, תפסו מחסה והשיבו בקריאות קרב תוך שהם דורכים את נשקם. בעודו

מתלבט מה עליו לעשות – לירות על מנת לפגוע בהם או להסתלק בחסות החשיכה, הגיע אביו, ירה באוויר וצעק בערבית עד שהגנבים נסו על נפשם כלעומת שבאו. מבחינת אלון היה האירוע מעצב: "בלילה ההוא שמחתי הייתה כפולה, לא זו בלבד שעמדתי במבחן, אלא אבא ראה אותי עומד בו, קשה לשער כיצד הייתי מעז לשאת את עיני אליו, אילולא נהגתי כפי שנהגתי.^[12]"

התרחשות זו אפיינה את דמותו בהמשך. היא ביטאה התגברות על קשיים; נכונות לכל משימה, קשה ככל שתהיה, בין אם היה לו ניסיון בהתמודדות עם שכמותה או לא, וזאת מתוך תחושה כי התפקיד הוא שלו, המבחן הוא שלו ואין מי שיעשה זאת במקומו. ולא פחות מכך – היא ביטאה תחושה כי העיניים נישאות אליו, הוא נמצא במבחן ויש לו צורך להצדיק זאת; דמותו צריכה להיות כזו שתיראה 'עומדת במבחן' כפי שראה אותו אביו.

הדבר בא לידי ביטוי גם ביחסו לפקודיו, וגם ביחסו למפקדיו – אם, ורק אם, ראה את מפקדיו כאנשים הראויים להערכה (כך למשל התנגש ללא הרף עם הקצינים הבריטיים שהיו אחראיים על שיתוף הפעולה עם הפלמ"ח בצל האיום הנאצי).

אלון הקפיד לשמור על כבודו של מי שהעריך – כגון מפקדו לשעבר יצחק שדה ("הזקן"). כך למשל סיפר הסופר נתן שחם כי בערב חנוכה תש"ט, ליל 26 בדצמבר 1948, במהלך מבצע חורב, נכח בפגישה בין אלון לשדה. אלון היה מפקד חזית הדרום, ואילו שדה היה מפקד החטיבה המשוריינת. כוחות החטיבה (שלושה טנקים וכמה זחל"מים) נכשלו בהתקפה על עוג'ה. כאשר תיאר שדה את כישלונו, לא נזף בו אלון אלא הצהיר ש"מן הסתם אף הוא היה עושה אותה שגיאה עצמה", ולאחר שניתח את השגיאה הציע דרך פעולה אחרת, שהתקבלה (ובוצעה בהצלחה למחרת היום). לאחר הפגישה, סיפר שחם, הוסיף אלון העיף, שחשש שמא הוא "שייך לדור המתנפל בתאוות נפש על כל הזדמנות לזלזל בקודמיו", לדון עם עצמו בקול: "ברצון הייתי נכנס עכשיו לתוך שק שינה, אבל אם יראו אותי כאן מחר בבוקר, בזמן שיתנהל הקרב על עוג'ה, יגידו שאני הצלחתי במקום שיצחק שדה כשל. [אבל] אם אחזור לבאר שבע יהיה ברור שהזקן אינו נופל ברוחו. נכשל פעם אחת, לא איבד את העשתונות, התקיף שנית והצליח^[13]". אלון הקפיד לשמור על כבודו של שדה גם בעיני שדה עצמו וגם בעיני מטהו – ואפילו חשש מהאפשרות שפעולותיו יתפרשו כפוגעות בכבודו של מפקדו לשעבר.

ברוב המקרים לא עמדה גישה זו בניגוד להתקשות על דעתו. כך במבצע 'יואב', עמד על דעתו מול יגאל ידין, מנהלה- בפועל של המלחמה באותו זמן^[14], ואף כי הבהיר שימלא כל החלטה של ידין, עמד על דעתו עד שידין החליט לקבלה^[15].

אולם לעיתים כבוד והערכה אלה הובילו לכשלים, בסגנון האמירה כי "אהבה מקלקלת את השורה^[16]". כך למשל נאמר כי נמנע מכפיית דעתו על יצחק שדה במבצע 'יואב' באוקטובר 1948, כאשר האחרון הציג תוכנית שונה מזו שארון האמין בה, כיוון שהתקשה להביא את עצמו להכריע בניגוד לדעתו של שדה. בדומה לכך כנראה נמנע ממיצוי הדין בעניין החשדות לטבח בכפר דוויימה, שבוצעו בידי גדוד השייך לחטיבתו של שדה, בשל חוסר רצונו להתעמת עם שדה^[17]. כך היה גם ביחסו אל בן גוריון, כגון בפרשת מבצע 'חיסול', בזמן 'חורב', כאשר אלון הסכים "כלאחר יד" לדרישתו של בן גוריון להוסיף מתקפה על כיס פלוג'ה (תחת פיקוד המטכ"ל) – מתקפה שנכשלה באופן מחפיר והביאה למותם של כתשעים לוחמים, רובם אנשי הפלוגה הדתית של חטיבת 'אלכסנדרוני^[18]'. אפשר שהדבר הושפע גם מכך שבן-גוריון, שהעדיף תחילה את שלמה שמיר על פניו כמפקד חזית הדרום, ביקר את אלון לא פעם^[19] בפרט כאשר התנגד אלון לתכניות הממשלה, ובשל התנגדותו של בן-גוריון לפלמ"ח^[20].



תמונה מספר 1 - ידין, אלון ורביץ, נובמבר 1948

נראה שבנושאי הפלמ"ח היה מוכן אלון לעימותים ישירים עם בן גוריון, ברמה שממנה ביקש לא פעם להימנע בתחומים מבצעיים; דבר זה הוא לגנותו, ואולי הושפע לא רק משייכותו המפלגתית אלא ממחויבותו לאנשיו. עם זאת, כפי שנראה בהמשך, במקרה חשוב אחד הצליח אלון לעמוד על שלו מול בן גוריון – גם אם עמדתו לא התקבלה לבסוף.

מאפייני מצביאותו של יגאל אלון

אלון היה איש עבודת צוות. כאשר היה לו אמון בפקודים, לקח אותם איתו מתפקיד לתפקיד; רוב מטה חזית הדרום תחת פיקודו היו קציני המטה ששירתו תחתיו במטה הפלמ"ח והשתתפו בפעולותיו הקודמות. הוא הפיח באנשיו רוח של שותפות. גם היוזמה הייתה חשובה בעיניו, והדבר ניכר במעשיו בכל תפקידיו – כך פעל וכך תבע מאנשיו לפעול. כפי שאומרת אניטה שפירא, "גישתו הייתה שכוחותיו חלשים מכדי להניח את היוזמה לערבים". הסיכון ביוזמה קיים תמיד; הסיכון בהיעדר יוזמה – גדול יותר^[21].

הוא ראה עצמו מחנך ואנשיו ראו בו דמות אב, ואף שנתפס כמפקד קשוח, היה גם ידוע לכול כי הוא אוהב את חייליו. פקודיו עמדו על כך כבר בשלב מוקדם. אנשי "המחלקה הסורית" בפלמ"ח כתבו כי אלון היה "המפקד אשר הרימנו מבור אשפות על מעלה ההכרה", וצינו כי "אף-פעם לא ירד אלינו. הוא העלנו אליו" [הדגשה שלי - ד.ב.כ. ^[22]]. גם בהמשך דרכו המשיך בגישה זו^[23]. כך כאשר סקר עם משה קלמן, מפקד הגדוד השלישי של הפלמ"ח, את סיבות הכישלון בהתקפה הראשונה לכיבוש צפת, לא הורה לו מפורשות כיצד לנהוג, אלא סיים בכך שקלמן הוא המפקד, ולכן – "פעל!", מתוך הבנה שקלמן הבין מה סיבות הכישלון וידע מה לעשות^[24]. אניטה שפירא הנגיחה בין סגנון פיקודו של משה דיין לבין יגאל אלון: "דיין בנה את סמכותו על-אף אי התייחסות לאנשים, ואילו אלון בנה את סמכותו על מערכת של קשרי אהבה עם הסובבים אותו^[25]". פקודיו של דיין העריכו אותו וכיבדו אותו; ואילו פקודיו של אלון ביצעו את משימותיו כיוון שגרם להם "לעשות את הדברים שרצה כיוון שהם רצו לעשות זאת", כפי שהגדיר הגנרל דווייט דיוויד אייזנהאואר, מפקד צבאות בעלות הברית באירופה בימי מלחמת העולם השנייה. כך יכול היה גם בתנאים קשים להתעקש על אי נסיגה מול פקודיו, תוך שהוא מנסה להשיג בעבורם תגבורות או סיוע אווירי כדי להטות את גורל הקרב. אפילו בן גוריון עצמו אמר לאלון כי "אתה יותר ממפקד", ואמר כי "טוב שכל מפקד החיילים שלו יעריצוהו^[26]".

אלון האמין כי בלחימה יש להשיג ניצחון עד תום, וחובה להשמיד או להכריע את האויב, אולם הוא הבהיר כי זהו שלב שלא ניתן להסתפק בו ויש להשלימו במהלכים מדיניים. עם זאת, ועל כך זכה לביקורת קשה מצד בן גוריון, הוא חרג לפעמים מפקודותיו. בן גוריון אף טען כי אלון "כיהן במלחמת השחרור כמפקד צבא פרטי של יצחק טבנקין [מפ"ם] בתוך צה"ל" והאשים (בצדק) כי אלון "החליט על דעת עצמו לעבור את גבול סיני^[27]" במבצע חורב. הגם שמטבע הדברים פיקוד כמפקד חזית הוא פיקוד 'מאחור', הקפיד אלון להיות קרוב לקו, לראות ולהיראות; הוא דיבר עם מפקדים מיד לאחר כישלון או הצלחה, סמך עליהם במקומות שבהם לא יכול היה להיות בעצמו אך הקפיד שלא להסתפק בתכנון 'מאחור' אלא גם להיות קרוב יחסית לשדה הקרב, במידת האפשר. אומץ ליבו האישי שלא הוטל בספק כנוטר ומפקד צעיר סייע לו בעיני אנשיו גם כאשר כבר היה מפקד בכיר מכדי להיות בפועל בשדה הקרב יחד איתם; וכשיכול

היה – לא היסס מלהגיע, כגון במבצע 'יפתח', אז הסתנן אל צפת היהודית בלוויית כיתת פלמ"ח כדי לבדוק את הסיבות לכישלון ההתקפה הראשונה על צפת הערבית.

נדגים את תפיסותיו כמצביא בשלוש ממערכותיו המפורסמות ביותר – מבצע 'יפתח' בצפון ומבצעי 'יואב' ו'חורב' בדרום.

ההכרעה והתפיסה המערכתית שאלון פעל על פיה במבצעי הדרום והצפון

מבצע 'יפתח', מ-28 באפריל עד 29 במאי 1948, נקרא על שם שמו המחתרתי של אלון, שמצידו היה ראשי תיבות – "יגאל פייקוביץ' תל חי". הוא התנהל באפריל-מאי 1948, ומטרתו הייתה לכבוש את הגליל העליון המזרחי ולטהרו מכוחות אויב, וכן לחסום צירי פלישה אפשריים של מדינות ערב. הכוחות שהשתתפו בו היו שלושה גדודים – הגדוד הראשון והשלישי של הפלמ"ח וגדוד 11 של חטיבת גולני – וכן מגיני היישובים השונים, שמספרם הגיע לסביבות ה-2000 אולם היו בעיקר סטטיים, כבולים להגנת היישובים. מהצד הערבי היו כ-10,000 תושבים, רובם סטטיים (מספר הלוחמים המדויק אינו ידוע, נמוך יותר כמובן). האויב היה כוחות ערבים מקומיים וכן גדוד מתנדבים של 'צבא ההצלה' של פאזי קאוקג'י, המצויד בשריוניות ותותחים^[28].

המערכה כולה הייתה סדרת התכתשויות רצופה וממושכת. למעשה 'יפתח' היה סדרה של מבצעי-משנה קטנים לשם מטרה אחת, ולא מבצע גדול בודד. בלחימה מן הסוג הזה נקט אלון גישה שלפיה יש להגיע כמעט לכל מקום שבו נמצא האויב, להגיע למגע עימו, להורגו או להבריחו. לתפיסתו, ברור שאין לוותר על קרב שבו אפשר גם להרוג לוחמים מכוחות האויב וגם לכבוש בסופו שטח חיוני לאויב פיזית או תודעתית. עם זאת מטרתו הייתה להשתלט על נקודות מפתח הנדרשות לכיבוש הגליל העליון ואזור צפת – ובהתאם לכך לא החל בהסתערות על צפת אלא בהכנת השטח: כיבוש נקודות מפתח, בידוד העיר, וסילוק אוכלוסייה עוינת העלולה לאיים על צירי התנועה; ואז התקיף את צפת, שנחשבה בעיניו מרכז הכובד של הגליל העליון, מתוך הנחה שלאחר כיבושה יידרש פחות מאמץ לכיבוש שאר החלקים מאוכלוסי-הערבים בגליל העליון ובאצבע הגליל.

השיטה שאותה נקט אלון לטיהור המרחב במבצע 'יפתח' הייתה הבסת האויב בכל מקום נצרך ובמקביל גם גירוש אוכלוסייה ערבית שנתפסה כעוינת אם לא ברחה בעצמה^[29], והשמדת בתי הכפר או אוהלי השבט כדי למנוע שיבה אליהם. מטרותיו של מבצע המשנה 'מטאטא' שנועד לסילוק הכפרים העוינים, הוגדרו כך:

"חיסול בסיסי האויב המחבל ומטריד את התחבורה בגליל. הריסת נקודות היאחזות לכוחות פולשים ממזרח חיבור הגליל התחתון והעליון ברצועה רחבה ובטוחה יחסית^[30]". כלומר, סילוק הכפרים בוצע הן כדי לקדם מטרת קצרות טווח – חיסול האיום על התחבורה – והן כדי לאפשר הגנה יעילה מפני צבאות פולשים לאחר הקמת המדינה היהודית, ולחזק את היכולת לכלול את הגליל במדינה היהודית גם מול איומים של צבאות סדירים.

חלק מרכזי בתפיסתו של אלון במבצע 'יפתח' היה הממד התודעתי והפסיכולוגי. אלון השתמש במוכתרים של היישובים היהודים כדי שירמזו למכריהם מערביי החולה להתפנות, תוך שהם מרחיבים על גודל האיום והסכנה להם. הוא פנה אל האוכלוסייה המקומית הערבית והציע לה בתקיפות להתפנות טרם הלחימה, תוך שהוא מפרט מה יעלה בגורל התושבים שיישארו במרחב שצפויה בו מלחמה. כתוצאה מכך נטשו תושבים ערבים רבים את מרחבי הלחימה המתוכננים, עוד בטרם החלה הלחימה באותם מרחבים. מאלמגור ועד ראש פינה לא נותר ערבי אחד, למעט אלו שתמכו באופן פעיל בצד היהודי: אנשי שבט אל-הייב מטובא-זנגריה. אלה כרתו עימו ברית שותפות, ובהמשך הוא גייס מאנשיהם את 'הפלהיב' (או פלה"ב), יחידת הבדואים של הפלמ"ח במלחמת העצמאות, שהייתה בהמשך הגרעין ליחידת המיעוטים של צה"ל. אלון ניתח את המצב הפוליטי והבין שמנהיג הכפר, השיח' אבו יוסוף חוסיין מוחמד, מסוכסך עם נציגות הוועד הערבי העליון בצפת, וכשהאחרון פנה אליו במהלך מבצע 'יפתח' בבקשה לצרף את כוחותיו לכוח היהודי, אלון אפשר זאת תוך הסתכלות על האינטרסים המשותפים של הצדדים – הן צבאיים והן מדיניים: "חשוב להפגין כלפי העולם שיש ערבים מושרשים בארץ הזאת שהם הולכים עם היהודים^[31]".

ניתן לומר ש'מנגנון ההבסה' ב'יפתח' – כלומר, העיקרון שבאמצעותו מבקש המפקד לגרום לתבוסת האויב – היה 'טיהור מרחב': פגיעה בריכוזי האויב, וריקון השטח מאויב בפועל וכפרים עוינים-בכוח גם יחד.

אלון היה מוכן לקבל גם החלטות קשות כלפי היישוב היהודי למען הניצחון במלחמה. כך, בסוף אפריל 1948 קיים פגישה עם המוכתרים של היישובים היהודיים בגליל, אנשים בני כחמישים המבוגרים ממנו בכעשרים שנים, ובעלי מוניטין רב. אחד מהם השתתף בקרב תל-חי; אחר היה מהבולטים באנשי 'השומר'; ורבים מהם הכירו את אביו של אלון. הם ביקשו ממנו סיוע דחוף. אחד דרש מרגמה שחסרה להגן על יישובו, השני דרש כיתת פלמ"ח תוך שהוא מסביר כי זו תעמוד בין שרידת יישובו לבין כישלון ההגנה ונפילת היישוב, וכן הלאה. אלון הפך את הדיון על פניו: הוא הסביר להם כי הוא מבין לליבם ורוצה מאוד לסייע בידם, אך אם יפעל כך ואכן יספק את צורכם, הוא והם ייכשלו. הדרך שבה הוא מוצא לנכון לפעול כדי לנצח את המערכה, היא ההתקפה – ולצורך כך לא הוא צריך לתגבר אותם, אלא הם אותו. אלון פנה אליהם בתביעה כי יביאו לו עוד נשק ממחסני היישובים, עוד כיתות פלמ"ח - וכך, במקום שהיישובים יעמדו לבדם ויפלו לבדם, ההגנה תכה באויב במרוכז, ותוביל לשינוי המצב ולניצחון. דבר זה דומה לאמירותיו של בן גוריון ביוני 1948, כאשר באו מוכתרי יישובי הנגב לבקש ממנו סיוע: ראובן עשור מקיבוץ דורות נזכר כי בן-גוריון ענה להם: "חזרו למשקים ותאמרו לחברים שלא תקבלו שום נשק אפילו לא רובה אחד כל רובה, כל כדור, כל מכונת ירייה הם קודש קודם כל לירושלים. רק לאחר שנשחרר את ירושלים נתפנה לנגב. גם נקים עוד נקודות חדשות בזמן ההפוגה אנחנו נשחרר את הנגב, נגיע עד אילת, נבנה שם נמל, שדה תעופה ומחנה צבאי, חקלאות סביבה, ונפליג בים סוף עם אניות מסחר

לאפריקה ואסיה [32]. "כלומר, גם אלון וגם בן-גוריון דרשו מאנשי היישובים להתמודד עם קשייהם בכוחות עצמם, לטובת המערכה הגדולה יותר וההישגים ארוכי הטווח. במקרה קיצוני אחד, הקרב על רמות נפתלי, חשש אלון מפניו היישוב, שריתק אותה שעה כוחות ערביים גדולים, אך גם לא רצה לשלוח אליו תגבורת כיוון שהיה עסוק בריכוז המאמץ העיקרי לכיוון צפת, וממילא היה מתקשה להגיע אליו עם כוחות גדולים דרך כביש בשליטה ערבית. לאחר שקיבל מברק מבוהל על חוסר היכולת לעמוד ועל כך שהתושבים – לא חיילים – מתכוונים לפנות את היישוב אם לא תגיע תגבורת, הודיע במברק משלו כי יציב חוליית מקלע בקצה ציר הנסיגה ויירה ללא היסוס בכל מי שייסוג. איום כזה כלפי מתיישבים היה היחיד מסוגו במלחמת העצמאות [33].

בכמה מקרים במבצע 'יפתח' פעל אלון בתחבולנות ובתעוזה. כך, כשרצה להעביר למנרה כוחות משוריינים לקראת ההתקפה השנייה על מלכיה, בלא שהאויב יבין זאת ויערך, הוא הוביל במשך כמה לילות למנרה שיירות ארוכות שחלקן משוריינות וחלקן לא, ובלילות הוריד את הכלים הלא-משוריינים באורות מלאים וברעש גדול, ואילו הכלים המשוריינים הוסתרו במנרה. כך חשב האויב ששיירות אספקה מגיעות למנרה וחוזרות, ואילו אלון צבר כוח גדול כדי לתקוף את מלכיה בפעם השנייה, לאחר שהמבצע הראשון נכשל, ותוך הפקת לקחים מטעויותיו בקרב הראשון על מלכיה.

בדומה לכך תכנן איגוף עמוק כנגד ציר התנועה הסורי בדרום רמת הגולן, ברעיון דומה למדי לזה שעתיד היה ליישם במבצע 'חורב'; אומנם בזמן 'יפתח' לא הייתה לו היכולת המבצעית והלוגיסטית להוציא תכנון כזה לפועל, אולם הרעיונות ועקרונות התחבולה – היו גם היו. גולת הכותרת של פעולותיו התחבולניות ב'יפתח' הייתה הקרב השני על מלכיה בסוף מאי 1948, כאשר תכנן את כיבוש הכפר בתנועה ממוכנת מצפון [34]. דרך לבנון עצמה - תוך שהוא מביא חלק מכוחותיו מהכיוון הצפוי, לשם הטעיית האויב. הכוחות המשוריינים שצבר קודם לכן במנרה הסתננו אל לבנון, ומשם נעו לעורף מלכיה כאשר אפילו הכפריים הלבנוניים משוכנעים כי מדובר בכוחות ערביים. מלכיה עצמה, כולל המחנה הצבאי והמשטרתי הלבנוני הסמוך נתפסה בהפתעה ונכבשה כמעט ללא נפגעים [35].

בגישתו המערכתית נהג אלון ליטול יוזמה וליטול סיכונים לאורך כל הדרך, כך למשל כשצמצם את כוחות ההגנה כדי לייצר כוחות התקפיים, כך כשיצא ללחימה גם כשלא עמדו לרשותו כלל האמצעים שדרש או כשטרם בשלו כל התנאים שרצה. גישתו שהוזכרה לעיל, לפיה לחלשים אין הלוקסוס להימנע מיוזמה, עוברת כחוט השני בפעולותיו.

מבצע יואב

בניגוד למבצע 'יפתח', במבצעי הדרום התנהלה הלחימה נגד צבא סדור, ולא אחת התלונן אלון על כך שהשיקולים במלחמה אינם צבאיים בלבד, וכי ישנם אילוצים מדיניים רבים מדי אשר בעיניו היו לא הכרחיים, חלקם אף עלול להכתיב את תוצאת המלחמה, והם חשופים בפני האויב ומוכרים גם לו.

ניתן לטעון שהדבר מעיד על מגבלה בהבנת הדרג המדיני, כפי שאכן טען כלפיו בן גוריון, אולם מבחינת אלון היה ניתן גם בהינתן האילוצים, להשיג יותר. כך טען בסוף המלחמה, במרס 1949, בעד הפרת הפוגה לטובת כיבוש בקעת הירדן: "אינני מתעלם מהקשיים המדיניים הנעוצים ב'הפרת הפוגה', אולם ללא ספק הקשיים יחלפו והעובדה המכרעת תהיה קיימת לאורך ימים [36]. "באותה הזדמנות ניתח הן את בעיית הפליטים, הן את החשש של התערבות בריטית, והן את ההשלכות המדיניות של פעולה ואי-פעולה. אלון לא היה מסוג המפקדים המצמצמים עצמם לד' אמות של פקודה; אולם הוא חשב שהאילוצים המדיניים הם פחות חמורים ממה שחשב בן גוריון.

המבצע ה'דרומי' הראשון שבו נעסוק ובו באה תפיסתו של אלון לידי ביטוי היה מבצע 'יואב'. מבצע 'יואב' נועד לפרוץ את הדרך לנגב, ולהביס את הצבא המצרי במרחב; הפקודה המטכ"לית הייתה של "השמדת" הכוח המצרי במרחב חזית דרום, כדי למנוע מצב שבו תסתיים המלחמה בעוד הנגב מנותק והמצרים מחזיקים בחלק ממנו. המבצע התנהל בין 15-22 באוקטובר 1948, והשתתפו בו כוחות מחמש חטיבות – חטיבת גבעתי, חטיבת יפתח, שני גדודים ופלוגה מחטיבת הנגב, שני גדודים (שריון 82 וגדוד 88) מחטיבה 8, ארבעה גדודי חיל משמר מן הנגב, ובהמשך גם חטיבה 9. כוחות האויב מנו כשתי חטיבות בגזרת ההתקפה, מתוך כוח כללי של כארבע חטיבות מצריות בחזית הדרום. לצה"ל הייתה עדיפות בחיילים, למצרים עדיין הייתה עדיפות בציד.

התפיסה המערכתית שבה נקט אלון בדרום שונה מתפיסתו בצפון. האויב היה שונה – צבא מדינתי פולש זר, ולא ערביים מקומיים ומתנדבים זרים, והשטח היה מאוכלס בדלילות, כך שלא היה איום של כפרים עוינים על צירי תנועה ואזורים חיוניים. אולם הרעיונות של איגוף עמוק, של תחבולה ושל הונאה באו לידי ביטוי גם בצפון וגם בדרום; אותו רעיון שעמד מאחורי איגוף מלכיה דרך לבנון עמד מאחורי הניסיון לאגף את רצועת עזה דרך אל-עריש; ואותו רעיון שעמד מאחורי ההצעה למתקפה על קווי האספקה של הסורים ברמת הגולן עמד מאחורי המתקפה על קווי האספקה של המצרים ב'חורב'. בהתאם לכך, ב'יואב' אף הגדיר אלון מפורשות את המטרה ככזו שבניגוד לניסוח המטכ"ל, איננה כוללת "השמדה" אלא "מיגור" הכוח המצרי - כלומר הבסתו גם אם לא יושמד פיזית [37], והדגיש כי המטרה היא "לשבור את הכוח [המצרי] ולא להרוויח שטחים [38]. "בעוד שבן-גוריון ותוכנית המטכ"ל ראו בהשמדת הכוח המצרי חלק חשוב במניעת לחימה עתידית, אלון רצה להשיג את מטרותיו על ידי הבסת המצרים גם אם רוב כוחם יישאר שלם. סגנון הפיקוד שלו וגישתו לפקודיו ומפקדיו נותרו דומים מאוד בין 'יפתח' ל'יואב', והרעיונות שהנחו אותו נותרו בעינם, אולם הוא התאים את תפיסתו המערכתית למצב – גם כאשר הייתה זו שונה מתפיסתו מפקדיו.

ב'יואב' וב'חורב' אלון לא תקף את האויב בכל מקום שבו היה מצוי, אלא פעל לריכוז מאמץ בנקודות התורפה של האויב. לעיתים כוונה הפעולה למקום שאליו טרם הגיע האויב, וההתקפה נועדה לשם תפיסת שטח שנתפס כחשוב מאוד לאויב מסיבות שונות, למשל כדי לקיים קווים רציפים של אספקה. במבצע 'יואב' אלון תקע טריז באזור בית חנון, ובכך ניתק את המצרים שהיו כבר באזור מג'דל (אשדוד של היום) וגשר עד הלום מעורפם. מטרתו של מהלך זה לא הייתה פגיעה פיזית בכוחות האויב, אלא תפיסת שטח חיוני – לא כדי 'לתפוס שטח', אלא כדי 'לשבור את האויב' – ליצור מצב שימנע מהאויב לתפקד ויחסום תגבורות ואספקה קריטיים. הכוחות המצריים אכן הושפעו מהניתוק ונסו דרומה לתוך עזה – הגם שבתוכנית המקורית הם אמורים היו להילכד ב'כיס' ולהפוך לנטל על הצבא המצרי. אף שלא כל המהלך הוגשם, משימתו העיקרית הוכתרה בהצלחה רבה: הגבול עם עזה בצפון הרצועה התעצב בלא שיושקע מחיר דמים בהשמדת כל מוצב ומאחז מצרי, והמצרים נסוגו מחלקים חשובים נוספים של ארץ ישראל.^[39] מעשה חשוב נוסף ב'יואב' היה הפניית המאמץ העיקרי לכיבוש באר שבע, כאשר היה חשש שבשל הפסקת אש לא יהיה זמן מספיק לתקוף את רצועת עזה כמתוכנן; הפנייה זו אפשרה להשתלט על שטחים נוספים רבים בנגב, תוך שחטיבה מצרית לכודה ב'כיס פלוג'ה.

בהשוואת שני המבצעים 'יפתח' ו'יואב', ניתן לראות שאלון נקט שני מנגנוני הבסה שונים. בצפון עיקר מאמציו הופנו למקום שבו האויב נמצא, ואילו בדרום – למקום שבו האויב איננו נמצא. בצפון הוא פעל להשמדת אויב, טיהור השטח ופגיעה פיזית בכפרים ובתשתיות כולל שריפת המבנים והתשתיות, גם כדי לא לאפשר חזרה בהמשך. זאת עשה ברצף של פעולות ממוקדות ולאורך זמן, כאשר שטחים חיוניים נתפסו כחלק ממהלכי לחימה אלה ובדרך-כלל כשלב בהתקפה נוספת (במלכיה נתפס השטח בעיקר כדי למנוע חדירה מלבנון דרך פתחת מלכיה). בדרום לעומת זאת פעל אלון לכיבוש מרחב או שטח חיוני לאויב, גם אם אין בו בפועל אויב, לא כשלעצמו אלא כדי שכיבוש השטח ישפיע על האויב ועל החלטותיו. במנגנון הבסה זה נותרות בידי האויב שלוש ברירות, או שהוא יילחם על השטח שבו הוא נמצא ויגן עליו עד מוות, וזאת כאשר תפיסת שטחי המפתח מעמידה אותו במצב נחות, או שייסוג, או שייכנע.

פעולותיו של אלון היו יישום מוצלח של אומנות המלחמה ברמה האופרטיבית: להתמודד עם בעיה חדשה תוך ניצול יתרונן של הניסיון, אך ללא קיבעונות הנובעים מפתרונות קודמים, על אף הצלחתם של אלה בעבר.

המבצע הבא שלו, מבצע 'חורב', הביא לידי ביטוי את דרך המלחמה של יגאל אלון בצורה הנרחבת ביותר, ואת מצביאותו לשיאה – אך גם הוביל אותו לעימות עם הממונים עליו.

חציית גבולות, אי-מימוש פקודות, מציאת 'שביל הזהב' בין הרצון למגבלות

מבצע 'חורב', שהתנהל מ-22 בדצמבר 1948 עד 7 בינואר 1949, נועד "לנצח את צבא מצרים בארץ ישראל"^[40], "על ידי ניתוק המצרים ואילוצם לסגת או להסכים להפסקת אש. סדר הכוחות שלו כלל כוחות מחמש חטיבות, בדומה ל'יואב', אולם רבים יותר: שלוש חטיבות שלמות (גולני, 8, אלכסנדרוני) ושתי חטיבות מוקטנות (הראל, הנגב) וכן ארטילריה רבה באופן יחסי. הכוחות המצריים מנו, ושוב בדומה ל'יואב', ארבע חטיבות, מהן אחת נצורה ב'כיס פלוג'ה' שנוצר לאחר מבצע יואב, חטיבה לאורך כביש ביר עסלוג-עוג'ה אל חפיר, ושתי חטיבות מוגברות ברצועת עזה.

במבצע 'חורב' תכנן אלון וביצע תוכנית פורצת גבולות תרתי משמע: בעוד שגם התוכנית המטכ"לית התבססה כבר על רעיון 'מיגור', איגוף וחסיתה של המצרים ברצועת עזה מעורפם כדי להכניעם, היא התכוונה לנתק את המצרים בציר עוג'ה-רפיח, בתוך גבולות ארץ ישראל המנדטורית. אולם אלון והמטה שלו העריכו כי מטרה זו תושג בצורה טובה יותר אם יתקדמו יותר לעומק – וכך יאלצו את המצרים לדלל כוחות מעזה כדי להתמודד עם הפלישה הישראלית בציר אבו-עגילה – אל-עריש. במסגרת החשיבה התחבולנית של אלון, שלפעמים הקדימה את היכולת המבצעית של צה"ל, אף תוכננה פשיטה מוצנחת על שדה התעופה באל-עריש, אולם זו בוטלה ערב הצניחה כיוון שלמעשה לא הייתה שום יכולת מבצעית לקיימה^[41]. תחבולה אחרת שכללה סיכון חסר תקדים היה שליחתה של חטיבה 8, חטיבתו של יצחק שדה, להתקפה על עוג'ה כשהיא נעה דרך נחל לבן – בציר שלא ניתן היה לנוע בו לכיוון השני. כלומר, החטיבה נשלחה למבצע ללא אפשרות נסיגה, כאשר השגת מטרתה היא הדרך היחידה שבה תוכל להתקדם^[42]. יתרון כוחה על המגינים צמצם כמובן את הסיכון, אולם היה מדובר במעשה שבוצע לעיתים רחוקות, אם בכלל, בתולדות צה"ל.

טעות שאלון ביצע (והממונים עליו היו כנראה שותפים לה) הייתה להתעלם מממד הזמן; בפקודות 'חורב' בכל הרמות אין התייחסות לאפשרות של לחץ להפסקת אש והיעדר-אפשרות בעתיד לחידוש הפעולה.



תמונה מספר 2 - יגאל אלון ומטהו במבצע חורב

במבצע 'חורב' ביצע צה"ל התקפות הסחה לכיוון עזה, הפציץ מהאוויר והרצועה, והרעיש מן הים את רפיח ואל-עריש, כדי לגרום למצרים לרתק את כוחותיהם לשם; בה בעת התקדם עם שלוש חטיבות, כולן תחת חזית הדרום של אלון, לכיוון הנקודות החלשות במערך המצרי, בציר עוג'ה-באר שבע, והציב חסימה שהשמידה ניסיונות תגבורת מכיוון רפיח^[43].

לאחר השלמת שלב זה החל השלב השני, והשנוי במחלוקת, של 'חורב': הפלישה לסיני. כוחות פיקוד הדרום התקדמו בציר עוג'ה-אבו-עגילה, כבשו את המוצב הקטן באום קטף (מוצב שעתידי היה להיות מוקד מלחמה גם במלחמת סיני ומלחמת ששת הימים, כל פעם בכוח גדול יותר^[44] ואת אבו-עגילה והתקדמו לכיוון אל-עריש. הם עשו זאת תוך התחמקות מכוונת ממגבלות. כאשר התקדמו כוחות צה"ל לאבו-עגילה קיבל אלון מברק מיגאל ידין לפיו "יש להימנע מלהתקדם לאבו-עגילה עד אשר תתראה איתי. באם [כוחותיך] זזו כבר – יש לבצע פשיטה בלבד ולחזור לבסיס.^[45]" אלון טען כי אי אפשר לעצור טקטית, אך בכל זאת המצב הפיך אם המטכ"ל ירצה בכך: "את התנועה לאבו-עגילה אי אפשר לעצור. לאחר שנכבש את המקום – נהיה חופשיים לעזוב, באם תחליטו על כך^[46]". לאחר מכן שלח את סגנו יצחק רבין אל ידין כדי לדווח על ה'פשיטה' (הוא עצמו סירב לטוס; מבחינה מבצעית היה היגיון רב בכך שמפקד החזית לא יתנתק מן הפיקוד לצורך דיווח), וזה האחרון הקפיד לא להזכיר את 'אל-עריש'. רק כמה שעות לאחר מכן דיווח אלון לידין כי "כוחותינו נעים לשם פשיטה על אל-עריש.^[47]" וזמן לא ארוך לאחר מכן, בעוד כוחותיו של אלון נמצאים כעשרה ק"מ מאל-עריש וכוחות אחרים פושטים לעומק סיני על ביר-חסנה וביר אל חמה, קיבל אלון רצף מברקים זועמים מידין, שפקד עליו במפורש להפסיק כל התקדמות "ללא אישורי המוקדם" [הדגשה שלי – ד.ב.כ.], תמה "מה קורה פה?" והדגיש: "אוסר עליך כל פעולה צפונה מאבו-עגילה ללא אישורי^[48]". ידין הורה לאלון "לפנות את כוחותינו מסיני לאלתר וללא השהיה נוספת.^[49]"

אלון אמנם היה מוכן 'לעקם' את הכללים בניסיון להשיג הישג גדול יותר, אך לא היה מוכן 'לצאת משליטה' לגמרי ולנהל מלחמה שנאסרה עליו. לאחר שקיבל את פקודת הנסיגה פקד אלון על כוחותיו לעשות שני דברים בוזמנית: להכין את הנסיגה, ולתקוף את אל-עריש תוך הקדמת ההתקפה ללילה. אלון יצא מיד במטוס פייפר לעבר המטה הכללי בת"א, כדי לנסות לדחות את מועד ביצוע הפקודה או לבטלה. לימים כתב: "קיוויתי כי בעוד שאני מנהל מו"מ מקבל מברק שאל-עריש בידינו, ואז, ללא ספק יהיה לי קל למלא את פקודת הנסיגה, אלא שבמקרה כזה אסוג לרפיח ועזה במקום לבאר שבע^[50]".

אלון לא הצליח לשכנע את הממונים עליו לבטל את הפקודה; ועל כן הציע פשרה אחרת: שעל פיה הוא לא יכבוש את אל-עריש, אך יישאר בסיני עוד כמה ימים כדי שהמצרים יחשבו שכוחותינו נערכים לכבוש את אל-עריש, יחזקו את אל-עריש בכוחות מעזה, ואז יאפשר הדבר כיבוש נוח יותר של אזור עזה. גם הצעתו זו לא התקבלה, כמו גם ניסיונו להפציר שוב למחרת בידין וגם בבן-גוריון. החשש מלחץ בין-לאומי היה גדול מדי, ואלון שלח פקודה לקציניו כי ניסיונו "לא הועיל. יש לסגת מאל-עריש^[51]". כיוון שלא נוצר איום משכנע על אל-עריש, המצרים הבינו את המציאות המדינית ואת העובדה שהכוחות הישראליים ייאלצו לסגת בתוך זמן קצר, ולכן רוחם לא נשברה כפי ששאף אלון, והם לא נסוגו מעזה.

הפשרה שאושרה לאלון הייתה תקיפה מכיוון עוג'ה, לאורך הגבול הבין-לאומי מצידו הישראלי, כדי לנתק את המצרים באזור רפיח^[52]; אלון הצליח בכך, אולם בעקבות ההצלחה הסכימה מצרים להפסקת אש ובן-גוריון והרמטכ"ל יעקב דורי הורו לאלון לסגת ולאפשר את פתיחת כביש רפיח-אל-עריש. סופר כי בן גוריון נזף באלון: "אתה מפקד נכונה, אבל אין לך ניסיון מדיני", והגדיר את שיחות השלום עם מצרים – שיבואו בעקבות הפסקת האש – כ"חלומנו הגדול^[53]".

מבצע 'חורב' נותר הישג גדול, אולם לא שלם. כוח המשלוח המצרי לא נותק; השיחות עם מצרים לא הובילו לשלום; אולם הסכמתה של מצרים להפסקת אש גרמה לסילוק כוחותיה מכלל ארץ ישראל למעט רצועת עזה, לחיסול כיס פלוג'ה – וחשוב מזה, לנכונות להפסקת אש גם אצל הכוחות הערבים בשאר החזיתות.

מצביאותו של אלון באה לידי ביטוי בעוצמותיה ובחולשותיה במבצע זה. מחד גיסא הצליח למצוא פתרון מבצעי ייחודי ותחבולני, שסביר שאילולא החשש מן הלחצים הבין-לאומיים היה מביא את התוצאה הרצויה ומאלץ את המצרים לסגת. אולם מאידך גיסא הוא לא הצליח לשכנע את הגורמים שמעליו, לא המדיניים ולא הצבאיים, בתוכניתו המבצעית, ובלי שכנוע הממונים – יתקשה המצביא להצליח. בהיעדר אישור מקדים לרעיונותיו, הוא ניסה לחרוג מהפקודות שקיבל כדי שיוכל להציג בפני מפקדיו וממוניו מצב עדיף, בתקווה כי אלה ישתכנעו ויאפשרו לו למצות את הפעולה.

לזכות מצביאותו ניתן לומר שגם כאשר רעיונותיו לא אושרו, הוא יזם פשרה וניסה למצוא דרך אמצע בין הלחץ הבין-לאומי והפקודה לסגת לבין ההזדמנות העצומה שבתכניתו. הוא הביא את הרעיון החדש לאישור נוסף ולאחר שגם רעיון זה נדחה, הוא יזם תוכנית מבצע אחרת לכיוון רפיח, וזו אושרה. כלומר, אלון לא התייאש מכך שלא יכול היה ליישם את תוכניתו במלואה, אלא המשיך להציע חלופות שהיו עשויות לאפשר השגת מהות התוכנית, עד שמהו מתוך זה התקבל.



תמונה מספר 3 - שבויים מצריים באבו-עגילה

מצביאותו באה כאן לידי ביטוי בחתירתו להרחבת גבולות המערכה, גם אם פעולותיו הזמינו לחץ בין-לאומי, וגם אם ניסיונותיו לשכנע את הדרג המדיני אינם עולים יפה. ראוייה לציון העובדה שבמסגרת ניסיונותיו לשכנע את הדרג המדיני, הוא עזב את כוחותיו וטס למטכ"ל, וכן לאחר מכן ביקש פגישה עם שר הביטחון בן גוריון – הוא ניסה ככל יכולתו לשכנע את ממוניו, אולם כאשר דעתו לא התקבלה – בסופו של דבר ציית בחריקת שיניים. שלושים שנה לאחר מכן כתב אלון כי "דווקא החתירה אל מה שנראה לעיתים כבלתי אפשרי, היא שמעלה את האדם למדרגה הראויה לתואר זה, ואף עושה את הנראה כבלתי אפשרי – לאפשרי"^[54]. ניסיונו להרחיב את מסגרת פעולתו ב'חורב' עונה על דרישות אלה.

בכל שלב במערכה ביקש יגאל אלון להרחיב את הפעולה ולהשיג הישג משמעותי, כך שלא ייווצר מצב שבו הופסק המבצע ללא הישג; הוא שאף לרצף של צעדים עוקבים, שכל אחד מהם מועיל בפני עצמו, ומוביל לתוצאה הסופית. הוא ניסה להרחיב את פקודותיו ככל האפשר, בהתאם למטרה זו, לעיתים ללא תיאום עם הממונים עליו ואף בניגוד לדעתם; אולם מעשיו של אלון היו כאלה שאפשרו לבסוף לממונים עליו לקבל אותם או לדחות אותם, בלא ליצור בניגוד לדעתם עובדות בלתי הפיכות בשטח. בהשוואה למשל להכנסת חטיבה 7 לפעולה במלחמת סיני בידי מפקד פיקוד הדרום אסף שמחוני, תוך ניצול פרצה בפקודות ובניגוד לכוונת הרמטכ"ל, פעולותיו של אלון ב'חורב' לא יצרו מצב בלתי הפיך שאילץ את המטכ"ל לשנות את תוכנית המלחמה שלו. אף שאלון לא חסך במאמצים לשכנע את הדרג מעליו לקבל את עמדתו, כולל פנייה ישירה לשר החוץ ולראש הממשלה ושר הביטחון, בסופו של דבר הוא תמיד קיבל עליו את רוע הגזרה ולא הציב אותם בפני עובדות לא הפיכות, או כאלה שמחיר הפיכתן בלתי נסבל.

סיכום

סגנון מצביאותו של יגאל אלון אופיין בנטילת סיכונים, פעולה בניגוד למוסכמות ולכללים, פעולה שלעיתים חרגה מעבר לגבולות הגזרה. בסגנון מצביאותו פעל סמוך לגבולות הגזרה שלו ולעיתים מעבר להם, ואף הפר פקודות באופן מודע. הוא גילה גמישות מרובה – נכונות להחליף תוכניות במהירות בהתאם להתפתחויות; ולבסוף – השימוש בתחבולה^[55] היה

יסוד של גישתו. המבצעים שתכנן ונקט בתחבולה הצליחו; ומאלף הדבר שחלק מכישלונותיו שהוזכרו לעיל נולדו כאשר נכנע ללחץ או נמנע מלהתעמת עם מפקדו לשעבר הנערץ – כלומר כאשר פעל בניגוד לתפיסתו.

ניתן לתלות חלק מכישלונותיו בחוסר ניסיון; המעבר מפיקוד ישיר על פעולות קטנות יחסית נגד כוחות לא-סדירים ערביים או נגד בסיסים בריטיים ללחימה מול כוחות צבאיים מסודרים במסגרת מפקדת חזית ולפיקוד על פעולות בסדר-גודל על-אוגדתי⁵⁶ הוא כזה שעלול לדרוש שכר לימוד כבד גם מהטוב שבמצביאים. כישלונות אחרים נולדו, כאמור, מנאמנותו לפקודיו ולמפקדיו-לשעבר, ומחבתו אליהם, שגרמה לו להימנע מעימות איתם גם כאשר היה צורך חיוני בעימות כזה, וכנראה גם מכך שדגל בחופש לפקודיו, לעיתים יתר על המידה. גם פה אפשר לראות הפקת לקחים ולימוד עם הזמן. בעוד שב'יורב' אפשר אלון ליצחק שדה לצאת להתקפה הרת-אסון (שנכשלה) ולא היה ביכולתו להשפיע עליה ולתקן אותה, הרי שב'חורב' היה סמוך לנקודת-הכובד, ויכול היה לסייע בעצה וברמיזה כדי להתגבר על כישלון, זאת בלי לעבור לפיקוד פרטני ובלי להכתיב למפקדו לשעבר את כל שיטת הביצוע – וגם בלי לפגוע בסמכותו של שדה בעיני פקודיו.

יגאל אלון גילה יכולת ניכרת לפקד על מי שאינם פקודיו: כלומר, לרתום גורמים רלוונטיים בזירת הפעולה, שאינם כפופים לו, לטובת הפעולה והמערכה. הוא ידע להשתמש באנשי שבט אל-הייב ולרתום אותם אליו אף שלא היו כפופים לו; והוא ידע לרתום את מוכתרי היישובים לטובת 'התמונה הגדולה' במבצע יפתח, בלא להיכנע לרצונם. הוא הבהיר להם כי כדי לסייע להם באופן אמיתי, הוא איננו יכול לתת להם את מה שהם רוצים – מפני שב'תמונה הגדולה', בקשותיהם ודרישותיהם הן חלק קטן מן הפאזל; התמקדות באחד מחלקיו תמנע את הרכבתו.

יגאל אלון גם ידע להעתיק גישות וליישם תפיסות מגזרה לגזרה, תוך התאמת הרעיונות לנסיבות הייחודיות. הוא אימץ ב'חורב' רעיונות איגוף עמוק שכבר היו אצלו ב'יפתח', הגם שאז לא היה ניתן ליישם אותן; הוא לקח עקרונות של תחבולה, ויישם בצורה שונה בהתאם לגזרה – אם זו הלוחמה הפסיכולוגית במבצע 'מטאטא', או הגישה העקיפה ב'חורב'. ולא פחות חשוב: הוא למד; כל מבצע סימן התפתחות, תחכום ומורכבות לעומת המבצע שקדם לו.

מחלוקותיו של אלון עם הדרג המדיני לא נבעו, בניגוד למה שרמז בן-גוריון, מחוסר הבנה של שיקולים מדיניים. כפי שהעיד מכתבו לבן-גוריון בעניין יוזמתו (שנדחתה) להשתלטות על אזורים נוספים לאחר מלחמת העצמאות, הוא ידע להבין ולנתח את השיקולים המדיניים – אולם סבר שבסופו של דבר, "הקשיים המדיניים הנעוצים ב'הפרת הפוגה' יחלפו והעובדה המכרעת תהיה קיימת לאורך ימים⁵⁷". "המעשים יישארו אחרי שהלחץ המדיני יתפוגג, והפעולות, לדעתו, לא היו מובילות למלחמה עם הבריטים⁵⁸ או לנזק ארוך טווח.

הדבר מוביל אותנו לנקודה המורכבת ביותר אצל יגאל אלון ומצביאותו.

צה"ל מחויב לשיטת הפיקוד-מוכוון-המשימה, המתבססת על ההנחה כי המפקד הממונה מגדיר את המטרה (מה יש להשיג) ולשם מה יש להשיג זאת, אך אינו מתערב בשיטת הפעולה עצמה. כפי שכתב אז אל"ם עודד בסיוק, "פיקוד מוכוון משימה מחייב שהמפקדים הכפופים יבינו היטב את משימותיהם ובעיקר את המטרה שאותה הן משרתות, ידבקו במשימות (לאור המטרה) גם בתנאי לחץ ואי-ודאות, יחתרו למגע וייזמו - גם ללא קבלת אישורים - משימות חדשות לאור התכלית או המטרה. מהדברים האלה עולה שפיקוד מוכוון משימה מחייב אמון רב בין הרמות השונות⁵⁹". כלומר, מפקד צריך להבין מה המטרה הגדולה שהממונים עליו רוצים להשיג ולמה, והוא צריך להשיג אותה – גם אם יש צורך להרחיב את משימותיו או לשנות אותן. מפקד אמריקני אחד ניסח זאת כך:

"תמיד עשה כל שביכולתך כדי למנוע מהממונה עליך לטעות⁶⁰".

אולם בשיטת פעולה כזו טמונה כמובן גם סכנה – הפיכתה לתירוץ עבור כל מפקד לעשות מה שברצונו, ולהתעלם לגמרי מרצון הממונים עליו.

בפעולותיו של יגאל אלון לעיתים נראה היה כי הוא נוהג כך. ב'חורב' כמו ב'יפתח' הוא ביצע דברים שלא נצטוו עליהם במפורש ולעיתים אף נגדו הגבלות שהוטלו עליו במפורש. כלפי פקודיו גם נהג כך; סעיף השיטה ב'חורב' כלל מילה אחת: "בעצמכם⁶¹". אלון ניסה בבירור לעשות כל שביכולתו 'למנוע מהממונה עליו לטעות', והדבר כלל גם הבנה מה לדעתו הדרג המדיני צריך היה לעשות או לומר אבל איננו יכול, וגם תפיסה שלפיה מעשיו יסייעו בסופו של דבר לדרג המדיני.

אך מה הגבול? האם היו מעשיו של אלון לגיטימיים או שהיו מרידה בדרג המדיני ופעולה של 'צבא פרטי', כפי שהאשים בן גוריון?

לטענתי, אלון היה על הגבול אולם לא עבר אותו. פיקוד מוכוון משימה משמעותו לפעמים גם אי-ציית לפקודות ישירות אם אינן תואמות את המצב בשטח, הגמשתן ונקיטת יוזמה. לא ניתן להצביע על מדריך מדויק, ולא ניתן לכתוב "הוראת לחימה של זרוע היבשה: הפרת פקודות". אולם הדבר שעשה אלון, הוא לפעול כך שמעשיו ירחיבו את האפשרויות העומדות בפני הממונים עליו, ולא יפחיתו אותן. במעשיו ב'חורב' פתח דלת לדרג המדיני להרחיב את המבצע, אולם לא ככל אותו: כאשר הדרג המדיני התעקש על נסיגה, ניתן היה לבצע זאת. מעשיו של אלון לעיתים שירתו את כוונת הדרג הממונה ('יפתח') גם בלא שכל דבר בו נאמר במפורש, ובמקרים אחרים חרגו מכוונותיו ('חורב'), אך לא הובילו את הדרג

המדיני להסתבך בצורה בלתי הפיכה. אלון ניסה למנוע ממי שמעליו לטעות, ולפתוח לו פתח להזדמנויות שישרתו את מטרותיו אף יותר מהגדרת המשימה המקורית; הוא נתן פקודות ברורות כלפי מטה; כדי לקנות לעצמו זמן, הוא יצר לעצמו מרחב תמרון רב תחת הפקודות שקיבל, וניצל אי בהירויות וקשיים טכניים – אמיתיים או כאלה שחוללו על ידו – כדי לקנות זמן לביצוע המהלכים שיאפשרו את הרחבת המבצע וניצול ההצלחה. אך לבסוף הותיר לדרג המדיני את האפשרות לסגת ולהפוך את מעשיו, ללא השפעות ארוכות טווח.

בהבנה זו, ביכולתו לרתום את פקודיו ואת מפקדיו, בניסיונו להרחיב את משימותיו כמה שאפשר, ומעל לכל – בהיותו איש מלחמה, המבין את המלחמה ואת משמעות פעולותיו למלחמה כולה ואף למדינת ישראל מעבר לה – כל אלה, על אף פגמיו וטעויותיו, מצדיקים את הגדרתו של יגאל אלון כגדול המצביאים של מלחמת העצמאות.

היערות שוליים

[1] תא"ל דדו בר כליפא הוא מפקד פו"ם אלון ומפקד אוגדת סיני

[2] תודתי לד"ר יגיל הנקין ולד"ר שגיא טורגן מהמרכז ללימודים צבאיים של המכללה לפיקוד ולמטה על הערותיהם והארותיהם.

[3] המחלקה הסורית, יחידת המסתערבים הראשונה של ההגנה, פעלה במסגרת הפלמ"ח לפעולות מודיעין וכהכנה לפעולות חבלה ופלישה לסוריה ולבנון.

[4] ראה למשל מאיר פעיל, המפקד: מנהיגות צבאית בדרכי נועם, תל אביב: הקיבוץ המאוחד, 2003, עמ' 161.

[5] בהתאם לכך, מצביאות נחקרה הרבה פחות. אלטמן אבי, "מצביאות - מנהיגות צבאית בדרג העליון", מערכות, 439, 2011, עמ' 5.

[6] מילון מריאם-וובסטר <https://www.merriam-webster.com/dictionary/generalship>, "Generalship",

[7] שם

[8] עינב שלו, "איך מגדלים מצביאים", מערכות, 424, 2009, עמ' 19.

[9] J.F.C. Fuller, *Generalship: Its diseases and their cure*, Harrisburg: Military service publishing, 1936, p. 28.

[10] מצוטט אצל Fuller, *ibid*, pp. 30-31.

[11] רוני ברבש, הגנרלים במלחמת העולם השנייה, חולון: אוריון, 2014, עמ' 101-104.

[12] אניטה שפירא, יגאל אלון: אביב חלדו – ביוגרפיה, בני ברק: הקיבוץ המאוחד, הדפסה שביעית, 2015, עמ' 16.

[13] נתן שחם, "גדול מרבן שמו – שנה למותו של יגאל אלון", בתוך יגאל וגנר, מוקי צור ואדם רז (עורכים), לקראת הימים הבאים: לדרכו של יגאל אלון, עין השופט: בכתב, 2010, עמ' 67-68.

[14] הרמטכ"ל יעקב דורי היה חולה חלק ניכר מזמן המלחמה, ויגאל ידין – שהתמנה לאחריה לרמטכ"ל השני – מילא בפועל את מקומו.

[15] יצחק רבין, "המצביא – יגאל אלון כמצביא במלחמת השחרור", בתוך וגנר ואח' (עורכים), לקראת הימים הבאים, עמ' 70 – 69

[16] מדרש בראשית רבה, נ"ה ח'.

[17] שפירא, אביב חלדו, עמ' 394 - 396, 402 - 403.

[18] שפירא, שם, עמ' 428 - 430, בני מוריס, 1948: תולדות המלחמה הערבית-הישראלית הראשונה, תל אביב: עם עובד, 2010, עמ' 401-403.

[19] לאחר כישלונות ראשוניים במבצע 'יואב' כתב בן גוריון ביומנו: "חוששני שיגאל אלון אינו מסוגל לפקד על חזית רחבה כזו" דוד בן גוריון, יומן המלחמה: מלחמת העצמאות תש"ח-תש"ט, תל אביב: משרד הביטחון, 1984, עמ' 754. שבועות ספורים לאחר מכן פקד על הרמטכ"ל "לתת אזהרה לאלוף יגאל אלון שאינו רשאי כקצין בצבא לתקוף, כאשר עשה במועצת הקיבוץ, פקודות צבאיות, ואם מעשה כזה יישנה - יש לקרוא אותו למשפט דיסציפלינרי [משמעת]". דוד בן גוריון אל ראש המטה הכללי, ח' חשוון תש"ט - 10.11.48, ארכיון בן גוריון.

[20] לדברי אלון עצמו הושפע יחסו של בן גוריון אליו בעיקר מהמחלוקת הפוליטית שבינו לבין מפ"ם, אשר הייתה דומיננטית בפלמ"ח. ריאיון עם אורי מילשטיין, ספטמבר 1979, בתוך וגנר ואח' (עורכים), לקראת הימים הבאים, עמ' 166-162. מילשטיין הגדיר את יחסו של בן-גוריון לאלון כ"מזיגה של חיבה והערצה יחד עם זהירות והתנגדות". שם, עמ' 164.

[21] שפירא, אביב חלדו, עמ' 326.

[22] שם, עמ' 191.

[23] למשל בסיפורו של מאיר פעיל על הנחת-יד-על-כתף-הפקוד כסימן מקדים לנתינת משימה. צוטט בהרצאתו של פרופ' אלון קדיש, "מצביאותו של יגאל אלון במלחמת העצמאות", 13 בפברואר 2017 בעמותה הישראלית להיסטוריה צבאית <https://www.youtube.com/watch?v=btad9xBXoWc>

[24] משה קלמן, מצוטט אצל קדיש, שם.

[25] שפירא, אביב חלדו, עמ' 144.

[26] שם, עמ' 359.

[27] זכי שלום (עורך), "על יחסי דרג מדיני ודרג צבאי, משמעת צבאית ומוסר לחימה", עיונים בתקומת ישראל, 12, 2002, עמ' 664.

[28] על 'יפתח' ראה דני הררי, "מלחמת העצמאות בצפון", בתוך אלון קדיש (עורך), מלחמת העצמאות תש"ח-תש"ט - דיון מחודש, תל אביב: משרד הביטחון, 2004, חלק א', עמ' 119 - 123, 131-137.

[29] גם גירוש ערביי לוד ורמלה במבצע 'דני' הושפע מגישה דומה - הרצון למנוע תנועה של הלגיון וכן החשש מגורמים עוינים לאחר כניעה.

[30] מוריס, 1948, עמ' 178.

[31] שפירא, אביב חלדו, עמ' 321. כאשר מפקד אחר גירש מאוחר יותר את בני שבט אל-הייב ממקומם, וידא אלון אישית מול בן-גוריון את החזרתם למקומם.

[32] ראובן עשור, סיפורים מאמצע המאה, מצוטט אצל חנינא פורת, "תקרית 'אלטלנה' - כמעט וגרמה לכישלון צבאי בנגב", אתר - News1 מחלקה ראשונה, 20 במרס 2018 <https://www.news1.co.il/Archive/0026-D-126756-2018.html>, 00. פורת תולה את תשובתו של בן-גוריון בטרדתו בעניין 'אלטלנה' שהתרחש זמן קצר קודם לכן. הפתק המקורי שכתב בן גוריון, למקרה שהפגישה לא תצא לפועל, לקוני יותר אך זהה ברוחו...":

נאמר לי שאתם רוצים לדעת מה ייעשה בנגב. לא ניתן לבן-תמותה לדעת למפרע מה ייעשה אולם אני יכול ורוצה להגיד לכם מה אנו רוצים שיעשה בנגב-

א בניין המשקים עוד בימי ההפוגה.

ב. הקמת נקודות חדשות כנ"ל.

ג. תוספת כוח צבאי.

ד. להגיע לאילת ולבנות בתוכה נמל, שדה תעופה, מחנה צבאי, עיר, התיישבות חקלאית בסביבה". המשמעות היא שלא מדובר ב'שליפה' אלא בחזון. על הפתק המודפס המקורי מופיע התאריך 23.7.1948, אולם גם עדויות המשתתפים וגם הרישום ביומן בן גוריון מעידים כי הפגישה התקיימה ב-23.6.1948

[33] שפירא, אביב חלדון, עמ' 319 – 320..

[34] פעולה דומה חזרה על עצמה מאוחר יותר גם בגבול הדרום במבצע 'חורב', להלן.

[35] ר' שפירא, אביב חלדון, עמ' 329 – 330; גיא מעין, "לאבד את הצפון: מדינות ערב והגליל במלחמת 1948", בתוך קדיש (עורך), מלחמת העצמאות – דיון מחודש חלק א', עמ' 275-78; אברהם סלע, "צבא ההצלה בגליל במלחמת 1948", שם, עמ' 224-228.

[36] מכתבו של יגאל אלון לדוד בן גוריון, 24 במרס 1949, בתוך וגנר ואח' (עורכים), לקראת הימים הבאים, עמ' 160. בספר כתוב בטעות 27 במרס, אולם במסמך המקורי (ארכיון יד טבנקין) נכתב 24 במרס.

[37] ראה דוד טל, "הכרעה במלחמה צבאית בצל התגוששות מדינית: המלחמה הישראלית-מצרית, תש"ח-תש"ט (1948-1949)", בתוך קדיש (עורך), מלחמת העצמאות – דיון מחודש, חלק א', עמ' 453.

[38] שפירא, אביב חלדון, עמ' 393.

[39] נספח מס' 3 – המפה ממחישה את הטריז שתקע אלון במרכז הכוח המצרי לשם קטיעת קווי האספקה שלו, מה שהוביל לתנועת הכוח המצרי לאחור ולנסיגתו לעזה. על מבצע יואב ראה טל, "הכרעה במלחמה צבאית", בתוך קדיש, (עורך), מלחמת העצמאות – דיון מחודש, חלק א', עמ' 452-456.

[40] מוריס, 1948, עמ' 387.

[41] יואב צחור, "חיל האוויר במבצע חורב", עיונים בתקומת ישראל, 1, תשנ"א - 1991, עמ' 107.

[42] קדיש, "מצביאותו של יגאל אלון."

[43] טל, "הכרעה במלחמה צבאית", עמ' 460-464.

[44] ר' מאיר פעיל, "התקפת צה"ל על אבו-עגילה בשלוש מלחמות", מערכות, 306-307, 1987, עמ' 44-46. על שלב ב' של חורב ר' מוריס, 1948, עמ' 391 – 401.

[45] מוריס, 1948, עמ' 392.

[46] שם. האמירה שלפיה 'אי אפשר לעצור' מתייחסת כנראה לקושי לעצור התקפה תוך כדי לחימה; הכוחות התוקפים כבר היו תחת אש מצרית והפסקת ההתקפה הייתה הופכת לנסיגה תחת אש – עניין מסובך שעלול לעלות בנפגעים.

[47] שם, עמ' 393.

[48] שם, עמ' 393-394.

[49] יגאל אלון, בתחבולות מלחמה: סוגיות בענייני ביטחון, תל אביב: הקיבוץ המאוחד, 1990, עמ' 100.

[50] שם.

[51] מוריס, 1948, עמ' 394.

[52] אפשר לטעון שניתן היה לבצע זאת גם בלי שלב ב' של חורב – אולם טענה זו אינה עומדת במבחן המציאות. שלב ב' של חורב שבר את הצבא המצרי בקדמת סיני, וגרם למצרים לפנות את כל הכוח האווירי שלהם אל תעלת סואץ, מחשש להשמדתו על הקרקע. כתוצאה מכך, המתקפה לכיוון רפיח נתקלה בהתנגדות מועטה בהרבה מאשר אילו הייתה מתבצעת ללא שלב ב' של חורב.

[53] שם, עמ' 399.

[54] יגאל אלון, "כלים שלובים", 1979, אתר בית יגאל אלון-<http://yigal-allon-centre.org.il/blog/%D7%9B%D7%9C%D7%99%D7%9D-%D7%A9%D7%9C%D7%95%D7%91%D7%99%D7%9D/>

[55] התחבולה היא "דרך מחוכמת לעשיית מלחמה על ידי ניצול תורפות האויב או על ידי גרימתן באמצעות הפתעה, הונאה או טכסיס – הכול כדי להוציאו מאיזונו ולמוטטו". המילון למונחי צה"ל, ערך 'תחבולה'.

[56] מבחינת סדר הכוחות, מפקדת אוגדה לא הייתה קיימת בצה"ל אז.

[57] יגאל אלון לדוד בן גוריון, 24 במרס 1949, בתוך וגנר ואח' (עורכים), לקראת הימים הבאים, עמ' 160.

[58] ובכך צדק. גם התקרית של הפלת חמישה מטוסים בריטיים בידי חיל האוויר בסוף 'חורב' לא הובילה ללחימה רחבת היקף בין צה"ל לכוחות בריטיים.

[59] עודד בסיוק, "מלחמת העצמאות של המפקדים", מערכות, 440, 2011, עמ' 28.

[60] הדובר הוא קולונל פול מקדונלד רובינט, שפיקד על צוות קרב משוריין במערכה בצפון אפריקה Rick Atkinson, *An Army at Dawn: the war in North Africa, 1942-1943*, New York: Owl Books, 2002, p. 222.

[61] איתן שמיר, פיקוד משימה: מהותה והתפתחותה של תפיסת הפיקוד המבוזר, בן שמן: מודן/מערכות, 2014, עמ' 97.

(תמונת הבאנר קרדיט: אוצר תמונות הפלמ"ח, The Palmach Photo Gallery מתוך אתר פיקיוויקי.)