



סדרת הרמטכ"לים

3

רב-אלוף מרדכי מקלף

ראש המטה הכללי השלישי של צה"ל



רב-אלוף מרדכי מקלף
ראש המטה הכללי השלישי של צה"ל

רב-אלוף מרדכי מקלף

ראש המטה הכללי השלישי של צה"ל

תחקיר וכתביבה : רס"ן גיא אביעד

עריכה לשונית : ע"ץ ספי שפר

עיצוב עטיפה : ע"ץ יאיר לינדנברג

הוצאה לאור : המדור לפרסומים ולמולטימדיה בחטיבת תוה"ד

תמונות : ארכיון צה"ל ועיתון "במחנה"

מועד ההוצאה לאור : יולי 2017

תוכן העניינים

5.....	הקדמה
7.....	רקע משפחתי
8.....	ילדות
10.....	משירות ב"הגנה" לצבא הבריטי
16.....	מפקד ודיפלומט במלחמת העצמאות
25.....	סגן הרמטכ"ל
30.....	ראש המטה הכללי
37.....	מנכ"ל מפעלי ים המלח
44.....	מנכ"ל המועצה לשיווק פרי הדר
47.....	אחרית דבר
49.....	נספח
50.....	הערות

הקדמה

ספר זה מהווה חלק מסדרת פרסומים, המתעדת את קורות חייהם של ראשי המטה הכללי של צה"ל למן ראשיתו של הצבא.

משחר הקמתה של מדינת ישראל היו הרמטכ"לים בעלי תפקיד מרכזי בעיצוב דמותה הדמוקרטית והביטחונית של המדינה ותרמו לה תרומה עמוקה ומהותית.

ראש המטה הכללי הינו הדרג הפיקודי העליון בצבא ההגנה לישראל – צבא העם של מדינת ישראל – ותפקידו להבטיח את מוכנות הצבא לשעת מלחמה ולפקד על הפעלת הכוח כאשר הצבא נדרש לכך. הרמטכ"ל נתון למרות הממשלה וכפוף לשר הביטחון, ומתוקף כך מהווה את הסמכות הבכירה בעניינים צבאיים. לפיכך, לאופן החשיבה ולניתוח המקצועי שלו יש משקל רב בתהליך קבלת ההחלטות ברמה המדינית והאסטרטגית.

סקירה זו, שנכתבה על-ידי רב-סרן גיא אביעד מהמחלקה להיסטוריה של צה"ל, יוצאת לאור במטרה להנציח את פועלם של ראשי המטה הכללי לדורותיהם, ולהביא לידיעת המשרתים בצה"ל את עשייתם הרבה למען ביטחון המדינה ולמען החברה בישראל בכלל. הסקירה עוברת באופן כרונולוגי דרך תחנות חייהם של ראשי המטה הכללי ומביאה אל הכתב את סיפורם – סיפור של עשייה ביטחונית ענפה, של אחריות כבדה ושל עשייה מכרעת בראש חומת המגן של מדינת ישראל – צה"ל.

אל"ם (במיל') ד"ר יגאל אייל

רמ"ח היסטוריה

רקע משפחתי

מרדכי מקלף נולד ב-19 בינואר 1920 בירושלים והיה בן הזקונים של הזוג אריה לייב ובתיה-חיה מקלף. האב אריה לייב שנולד בעיירה בריאנסק, שנמצאה באותה תקופה בתחומי רוסיה וכיום שייכת לבלארוס, עלה לארץ ישראל במסגרת העלייה הראשונה והתיישב עם משפחתו במושב פתח תקווה. האם בתיה-חיה, ילידת ירושלים, הייתה בתו של הרב והעסקן יחיאל צבי צימרינסקי,¹ מבוני היישוב היהודי מחוץ לחומות העיר העתיקה. השניים נישאו בירושלים בשנת 1896, וזמן קצר אחר כך עברו לצפון הארץ ונמנו עם מקימי המושבה מטולה באצבע הגליל. בעקבות עימות אלים עם השכנים הדרוזים, החליטו בני הזוג לעזוב את מטולה לאחר כחמש שנים ולשוב עם שני ילדיהם הקטנים, ליש וברק, לפתח תקווה. האב אריה לייב, שהיה מומחה לחקלאות ולמיכון חקלאי, פרנס את משפחתו ממתן ייעוץ חקלאי. בין השאר, הוא סייע למתיישבים היהודים בחולדה ולאנשיו של הברון רוטשילד והכניס חידוש מהפכני בתחום בדמות מחרשה בעלת שני להבים.²

בשנת 1904 עברה משפחת מקלף למושב מוצא, ששכנה על אם הדרך לירושלים, והקימה שם משק חקלאי. בשנים הבאות הרחיבו בני הזוג את משפחתם, והיו להם חמישה בנים – ליש, ברק, משה, חיים ומרדכי – ושלוש בנות: מינה, רבקה וחנה. ההורים חינכו את ילדיהם ברוח החלוציות ואהבת האדמה ולא חסכו מהם עבודה קשה. הילדים שולבו בעבודות המשק ונטלו חלק בגידול המטעים וברעיית הצאן והבקר. המשפחה התפרנסה ממכירת תוצרתה וכן מהפיכת הבית בחודשי הקיץ לפנסיון עבור נופשים שהגיעו מתל אביב ומיפו. באמצע שנות העשרים פקד את הארץ משבר כלכלי קשה, שלא פסח על משפחת מקלף. כפועל יוצא מכך, הוחלט כי הבן ברק ייסע בשנת 1926 לאוסטרליה ובאמצעות עבודתו שם יסייע בכלכלת המשפחה. הבן הבכור ליש עבר לירושלים והקים משפחה משלו.³

ב-24 באוגוסט 1929, כרבע מאה לאחר שהתיישבה במוצא, נפל על משפחת מקלף אסון כבד. בעיצומם של מאורעות תרפ"ט תקפו תושבי הכפר הערבי קולוניה את שכניהם היהודים במוצא, ובפרט את בית משפחת מקלף. אריה ובתיה מקלף, שתי בנותיהם מינה ורבקה ובנם משה נרצחו בדם קר. מרדכי מקלף בן התשע היה ליתום.

ילדות

שנות ילדותו הראשונות של מרדכי מקלף עברו עליו, כאמור, בשדות המוריקים של מוצא. יחד עם אחיו הצעירים ועם הילדים המעטים האחרים ביישוב נהג לשוטט בנוף ההררי, להתבשם מריח הפרי שעלה מהמטעים ומהכרמים בסביבת מגוריו וליהנות מטוב הארץ. חרף גילו הצעיר, היה שותף באופן פעיל בעבודה במשק המשפחתי, ועליו הוטלה האחריות לרעות את עדר הכבשים והעיזים בשדה הסמוך לביתם. לצד העבודה בשטח הפתוח, החל מרדכי מקלף את לימודיו בבית הספר המקומי במושבה, אשר כל כולו היה חדר אחד בלבד. תחת שרביטו של המחנך הירושלמי משה דוד גאון⁴ הוא עשה את צעדיו הראשונים ברכישת השכלה ושיפר את שליטתו בשפה העברית.⁵

שנות העשרים של המאה ה-20 עברו על יושבי מוצא על מי מנוחות, ודומה כי דבר לא יכול היה להפר את השלווה שאפפה את המושבה הקטנה בהרי ירושלים. אולם, המתרחשות הלאומנית והדתית, שהלכה וגאתה במחצית השנייה של אוגוסט 1929 בירושלים, בעידודו של המופתי חאגי אמין אל-חוסייני, ופרץ האלימות שפשט בארץ בעקבותיה לא פסחו על מוצא. ביום שבת ה-24 באוגוסט, יממה לאחר שהותקפו ונרצחו יהודים רבים בעיר העתיקה של ירושלים ובשכונות שמחוץ לה, גלשה אוירת הטרור למחוזות נוספים. בשעות הבוקר המוקדמות פתחו תושביה הערבים של חברון בפוגרום בקהילה היהודית המקומית וטבחו 67 מאנשיה. בד בבד עם מסע הרצח שם, התקדרו ענני סערה מעל המושבה המנומנמת של מוצא. תושבי הכפר השכן קולוניה, אשר נשטפו בהסתה, על רקע שמועות שווא בדבר טבח המוני של מאות מתפללים שיצאו מהר הבית, פתחו בפשיטה על בתי המושבה. אמנם, גל התקיפה הראשון נהדף על-ידי התושבים שתוגברו בלוחמי "הגנה", אך הפורעים הערבים לא נרתעו. הם שמו את פעמיהם לביתה המבודד של משפחת מקלף, שבו שהו באותה עת ההורים, שישה מילדיהם וארבעה אורחים, מהם שניים מיפו, הרב זלמן שך ודניאל גלזר, שלנו בפנסיון המשפחתי. העובדה כי חלק מהפורעים הכירו את המשפחה וקיימו עמם יחסי שכנות טובים לא עמדה באותה עת לזכות בני מקלף. כתריסר מתושבי קולוניה חדרו לבית ודקרו וירו בכל מי שעמד מולם. אבי המשפחה נורה למוות, אישתו נפצעה אנושות מדקירת חרב ונפטרה כעבור יומיים בבית חולים בירושלים, ושלושה מילדיהם – משה, מינה ורבקה – נרצחו אף הם. גם גורלם של שני האורחים מיפו לא שפר עליהם, והם מצאו שם את מותם. יחד

עם זאת, שלושה מבני משפחת מקלף ששהו במקום ניצלו: חיים מקלף⁶ שהגיע למקום בעיצומו של מסע הרצח והצליח להרוג אחד מהפורעים, וחנה מקלף⁷ בת ה-11 ואחיה הצעיר מרדכי מקלף בן התשע שקפצו מהמרפסת, נמלטו מזירת הרצח בעור שיניהם ומצאו מחסה בבית משפחת ברוזה. זמן קצר אחר כך חזו צמד הילדים הקטנים כיצד הבית בו גדלו הועלה באש.⁸

לאחר שהפוגרום במוצא הסתיים והפורעים שבו לכפר קולוניה, נלקחו מרדכי מקלף וחנה אחותו על-ידי דודתם לירושלים לבית האח הבכור ליש. אבל כבד ירד על המשפחה שאיבדה את מחצית מחבריה, והאירוע הטרגי נחתם כצלקת בליבם של הנותרים. עתה, הפך ליש מקלף לאבי המשפחה בפועל, ויחד עם אישתו מינה פעל לאיחוי השברים. הם שיכנו בביתם בשכונת מקור ברוך את שלושת ניצולי הטבח וכן את האח ברק שמהיר לשוב מאוסטרליה, ויחד עם ילדיהם הקטנים פלטיאל⁹ ואריק היו לתא משפחתי מלוכד. בתום ימי האבל, ומתוך ניסיון להחזיר את המשפחה לנורמליות ככל האפשר, נרשם מרדכי מקלף לבית הספר היסודי "תחכמוני", אשר שילב לימודים ברוח המסורת היהודית עם ערכים ציוניים וחינוך מדעי. בד בבד עם תחילת לימודיו שם, נפתח ב-18 בספטמבר 1929 משפטים של 16 מתושבי הכפר קולוניה אשר נעצרו על-ידי המשטרה הבריטית והואשמו ברצח השבעה במוצא. המשפט נמשך לסירוגין כחמישה חודשים, ובמהלכו אף זומן מרדכי מקלף להעיד. בפסק הדין שניתן ב-23 בינואר 1930 זיכו השופטים את הרוצחים, למרות שזוהו ונקשרו לאירוע, וזאת בשל סירובם של תושבי מוצא להסגיר את זהותם של אנשי ה"הגנה" שנחלצו לעזרת המושבה. השופטים טענו משום כך, כי עדותם של המאשימים הייתה חסרה ובלתי אמינה, ורוצחי משפחת מקלף יצאו אפוא לחופשי.¹⁰

מרדכי מקלף התגורר במשך כארבע שנים בבית אחיו בירושלים. משסיים את לימודיו בבית הספר "תחכמוני", החליט הסב יחיאל צימרינסקי לרשום אותו ללימודים בבית הספר הריאלי בחיפה. בקיץ 1933 עברו מרדכי מקלף ואחותו חנה להתגורר יחדיו בדירת חדר בהדר הכרמל ופרנסו עצמם בעבודות ניקיון. תחת פיקוחו הצמוד של מנהל בית הספר, ד"ר ארתור בירם,¹¹ רכש לעצמו מרדכי מקלף השכלה רחבה והצטיין בכל מקצועות הלימוד. לאור זאת, הוא ניגש בברכת המנהל למבחני הבגרות כבר בכיתה י"א, ומשכך הרוויח שנה ונערך ללימודים גבוהים בטכניון.¹²

משירות ב"הגנה" לצבא הבריטי

בעיצומם של לימודיו בבית הספר הריאלי בחיפה, גויס מרדכי מקלף לשורות ה"הגנה". הוא אותר על-ידי פעילי הסניף המקומי של הארגון בעיר, אשר עליו פיקד באותה עת יעקב דורי, לימים הרמטכ"ל הראשון של צה"ל, ומונה לשמש כקשר. במסגרת תפקידו הוא העביר הודעות מסווגות בכתב ובעל-פה בין המפקדים והפעילים של ה"הגנה" בחיפה והיה לאיש סודם. בנוסף, הוא הוכשר כלוחם, ובאימונים שעבר בשורות הארגון רכש מיומנות בקרב מגע, בניווט ובשימוש בנשק.¹³ חרף הצעדים הראשונים שעשה במחתרת, דומה כי המסלול הצבאי לא היה הבחירה המועדפת על מרדכי מקלף. בראש מעייניו עמד הצורך לרכוש השכלה גבוהה ומקצוע לעתיד, ובשנת 1937 החל את לימודיו בטכניון בחוג להנדסה אזרחית.

אולם, כעבור שנת לימודים אחת בטכניון קיבלו חייו של מרדכי מקלף תפנית. על רקע ההתנכלויות הבלתי פוסקות של הכנופיות הערביות ליישוב היהודי בארץ ישראל, ובכלל זה באזור חיפה והכרמל, החליט מפקד ה"הגנה" בעיר, יעקב דורי, לקרוא את מקלף אל הדגל ולשלבם בפעילות צבאית. מרדכי מקלף, אשר משפחתו נרצחה כאמור במאורעות תרפ"ט, לא נותר אדיש למציאות הביטחונית בארץ בתקופת המרד הערבי שנכנס לשנתו השלישית ונענה לקריאה. הוא עזב את לימודיו והתנדב לשרת במסגרת פלוגות הלילה המיוחדות בפיקוד הקצין הבריטי אורד וינגייט.¹⁴ כוח זה, שהוקם בקיץ 1938 ושילב בתוכו קצינים וחיילים בריטים עם פעילי ה"הגנה", שם לו למטרה לפגוע בכנופיות הערביות בצפון הארץ ובמזרחה, תוך הצבת מארבים ניידים במרחב בשעות הלילה ושימוש בגורם ההפתעה. מרדכי מקלף החל את שירותו בפלוגת הלילה המיוחדת הראשונה בעין חרוד, שמתפקידה היה להגן על צינור הנפט שנמתח מעיראק ועד חיפה מפני חבלות. בתוך תקופה קצרה הוא למד את עקרונות הבסיס של פעילות קומנדו, שיפר את יכולותיו בשימוש בנשק קל וברכיבה על סוס ועמד מקרוב על דמותו של וינגייט כמפקד, אשר היה לו למופת. במשך מספר חודשים השתתף מרדכי מקלף במארבים ליליים ובפשיטות על מוקדי התארגנות של הכנופיות הערביות וצבר ניסיון קרבי משמעותי.¹⁵ פעולתן הרצופה של פלוגות הלילה המיוחדות והטקטיקה שבה השתמשו הביאו לירידה ניכרת בהיקף הפיגועים, הצרו את צעדיהן של הכנופיות הערביות ותרמו תרומה מכרעת למיגור המרד הערבי. אולם, בממשלת המנדט הבריטי לא הכול רוו נחת

מהצלחותיו של וינגייט והיו מי שראו בעין לא יפה את קרבתו היתרה לראשי ה"הגנה" ואת הזדהותו עם הרעיון הציוני להקמת מדינה יהודית. בסוף שנת 1938 הועבר וינגייט מתפקידו, פלוגות הלילה שולבו במערך הנוטרות ולבסוף פורקו בחודשים יולי-אוקטובר 1939.¹⁶

עם סיום שירותו בפלוגות הלילה המיוחדות, התיישב מרדכי מקלף בפרדס חנה לצד אחיו ברק וחיים שכבר התגוררו במקום ועסק בחקלאות. לימודיו בטכניון נזנחו לבלי שוב, אך לעומת זאת תפס שירותו ב"הגנה" נתח גדל והולך מזמנו. בהיותו לוחם מנוסה, הוא התמנה למפקד בפלוגות השדה (פו"ש), הכוח הארצי המגויס של ה"הגנה", בצפון השרון ומעת לעת יצא לפעולות עונשין נגד היישובים הערביים בסביבה, על-פי המתכונת שהנחיל וינגייט.

השהייה במחיצת שניים מאחיו והעבודה במשק החקלאי בפרדס חנה, היו מבחינתו התרפקות על הימים שקדמו לטבח במוצא לפני כעשור והזדמנות לשחזר ולו במעט את ההווי המשפחתי. אולם, פלישת גרמניה הנאצית לפולין ב-1 בספטמבר 1939 והתפשטות המלחמה, תחילה ביבשת אירופה ובהמשך לחלקים רחבים בעולם, טרפה את ומרדכי מקלף שב ונשאב למסלול הצבאי. על רקע הצלחתם של הנאצים לכבוש את מערב אירופה במאי 1940 והפלישה של מדינות הציר לצפון אפריקה, אשר איימה על הנוכחות הבריטית במצרים ובלבנט, גבר הצורך של הצבא הבריטי בכוח אדם. משקבע דוד בן-גוריון, כי יש לעזור לבריטים במלחמה כאילו לא היה "ספר לבן", ובה בעת להילחם במדיניות "הספר הלבן" כאילו אין מלחמה, החל היישוב העברי להירתם למאמץ המלחמתי. אלפי יהודים בארץ ישראל הביעו את נכונותם להתגייס לשורות הצבא הבריטי ולהילחם בנאצים, ובמחצית הראשונה של שנת 1940 שובצו מאות מהם ביחידות ההנדסה והתובלה שלו. מבחינת ראשי ארגון ה"הגנה" הייתה זו התפתחות מבורכת אשר היוותה צעד נוסף לקראת בניית צבא עברי. אף כי בתחילה סירבו הבריטים להקים יחידות עבריות, הייתה זו הזדמנות להכשיר קאדר נרחב של פעילים במגוון מקצועות צבאיים, אשר בבוא העת יהיו חיוניים במאבק לשחרור לאומי.¹⁷

ככל שהלכה המלחמה והתארכה, וצבאות מדינות הציר הלכו והתקרבו לארץ ישראל, עלה מספר המגויסים לצבא הבריטי. מרדכי מקלף, שכבר התנסה בלחימה תחת פיקוד בריטי, נקרא על-ידי מפקדיו ב"הגנה" לעזוב את עיסוקיו בחקלאות ולהתגייס לצבא

הבריטי. מאחר שנאמנותו לארגון הייתה מוחלטת, וביטחונו של היישוב העברי היה נר לרגליו, נענה מרדכי מקלף בלא היסוס להנחיה. הייתה זו אפוא הפעם השנייה שבה נקטע נתיב חייו באזרחות בשל צורכי הארגון, לטובת מסלול צבאי במסגרת יחידה בפיקוד בריטי. בעיצומה של שנת 1940 הוא התייצב במחנה סרפנד (צריפין), התחיל ועבר סדרת אימונים בסיסית. מאחר שהניסיון הקרבי שצבר בפלוגות הלילה המיוחדות עמד לזכותו, הוא נשלח לקורס סמלים ובו קיבל הכשרה רחבה יותר, אשר כללה שימוש באמצעי חבלה וכלי נשק מגוונים, התמחות בצורות קרב שונות ביום ובלילה ובתנאים טופוגרפיים משתנים.¹⁸ בתום הסמכתו בתחילת 1941 הוצב מרדכי מקלף כסמל בפלוגה מספר 12 ביחידת ה"באפס"¹⁹ בחיל הרגלים הבריטי, וזו נשלחה למפרץ חיפה למשימות של אבטחת מתקנים.

השמירה על הרציפים בנמל מפני חדירת צוללנים ועל מחסני ציוד בריטיים הייתה מתסכלת לנוכח הציפיות שנכזבו באשר להשתתפות בלחימה פעילה בגרמנים. אולם, השירות ב"באפס" לא היה לשווא ונוצל על-ידי מקלף וחבריו לנשק לחיזוק כוחה של ה"הגנה". הגישה הזמינה לבריטיים האפסנאות והנשקיות של הבריטים אפשרה להם לגנוב נשק, תחמושת וחומרי נפץ ולהעשיר את ה"סליקים" של ה"הגנה" בציוד לחימה שכה היה חסר לארגון. יהודה ארזי,²⁰ שעמד בראש מחלקת הרכש של ה"הגנה", ריכז את הפעילות הזו בצפון הארץ והנחה את פעילי הארגון ב"באפס" להבריח באופן מתוחכם אמצעי לחימה ממחסני התחמושת של הבריטים היישר למאגרי הנשק של ה"הגנה". מרדכי מקלף ופקודו ישראל טל (לימים, סגן הרמטכ"ל) לקחו חלק מרכזי בגנבת נשק מהמחסנים שעליהם הם עצמם שמרו, ודרך אנשי קשר העבירו את "השלל" ל"הגנה". אחד המבצעים הגדולים שבהם השתתפו השניים, בשיתוף עם חיילים מפלוגה 6 של ה"באפס", בהם גם חיים לסקוב (לימים, הרמטכ"ל החמישי של צה"ל), אירע בערב חג המולד, ב-24 בדצמבר 1942. ראשי ה"הגנה", שזקקו לקנים רזרביים למקלעי "ברן" שלא ניתן היה להשיג ממקור אחר, החליטו לנצל את סעודת החג של הבריטים ולפשוט על מחסן התחמושת בכורדני. בפעולה מתואמת היטב, בחסות החשכה, חדרו החיילים העברים למחסן, בתוך דקות העמיסו על משאית את ארגזי הציוד והבריחו אותה לקריית חיים מתחת לאפס של הבריטים. מאחר שלא היה במחסן רישום מסודר, והתחמושת והנשק היו במערומים, הלקיחה לא התגלתה ונאמנותם הכפולה של החיילים נותרה במסווה.²¹

בסוף שנת 1942 הפכו הבריטים את פלוגות ה"באפס" העבריות לשלושה גדודים, ופלוגתו של מרדכי מקלף שולבה בגדוד השני. מרדכי מקלף, שעבר קורסים מתקדמים במסגרת שירותו, קיבל דרגות קצונה והיה למפקד פלוגה בגדוד. המעבר למסגרת גדודית שיפר את רמת ההכשרה של החיילים העברים ואת מיומנותם בכלי נשק חדשים, כדוגמת מקלעי ה"ברן" וה"תומפסון". כך אפוא שימש השירות בצבא הבריטי לא רק כמקור אספקה של אמצעי לחימה, אלא גם כבית ספר צבאי של ממש עבור פעילים ב"הגנה".²²

הניצחון בקרב אל-עלמיין בתחילת נובמבר 1942, הסרת איום הפלישה הגרמנית לארץ ישראל וחשיפת מעורבותם של חיילים עברים בהברחות נשק מבסיסי הצבא למחסני ה"הגנה", הביאו את הבריטים להכרה כי יש להרחיק את חיילי הגדודים אל מחוץ לגבולות הארץ. לאחר הכנה ממושכת ודיונים בנושא בין הפיקוד הבריטי לבין ראשי היישוב, הוחלט כי הגדוד השני יעזוב את הארץ ב-6 ביולי 1943 ויעשה את דרכו ללוב. מרדכי מקלף וחבריו לגדוד הגיעו לבנגאזי כעבור נסיעה ממושכת ברכבת ושם שולבו במשימות של ביטחון שוטף. הם קיבלו משימות שמירה סיוזיפיות על מתקני צבא, על מחסנים ומצבורי שלל וכן על מחנה שבויים איטלקי, ומיום ליום תסכולם גבר. לא זו בלבד שהם הורחקו מהארץ, אלא גם התרחקה מהם הלחימה אשר עברה מצפון אפריקה לדרומה של אירופה.²³ במשך למעלה משנה ישב הגדוד השני במדבריות בלוב וביצע פעולות סרק, שבינן לבין לחימה המרחק היה רב. אמנם, החיילים והקצינים העברים, ומרדכי מקלף בתוכם, קיימו שגרת אימונים ורכשו ידע צבאי יקר ערך, מתוך הנחה שזה ישרתם במערכה העתידית לשחרור לאומי; אך ההתמרמרות כלפי הבריטים הייתה רבה, החיכוכים עם הקצונה הבריטית בגדוד הלכו ותכפו, בפרט בנוגע לקיום סממנים לאומיים כדגל עברי והמנון, והתחושה הייתה כי הייעוד שלשמו התגייסו – מלחמה בגרמניה הנאצית – הלך והוחמץ.²⁴

נקודת המפנה הייתה עם פרסום החלטתה של ממשלת בריטניה ב-20 בספטמבר 1944 להקים בריגדה יהודית ולשלבה בזירת המלחמה באירופה. הידיעה על כך התקבלה בהתלהבות על-ידי מרדכי מקלף וחבריו לגדוד השני, והופחה מחדש התקווה כי ההמתנה הממושכת בשיממון הלובי לא הייתה לשווא. לאחר שנחוג ראש השנה העברי, עשה הגדוד השני את דרכו לבורג' אל-ערב במדבר המערבי של מצרים, ובשטח הכינוס שם החלה להתארגן הבריגדה, שהייתה לחטיבה היהודית הלוחמת (החי"ל). במשך כחודש וחצי נאספו לשם יותר מ-5,000 חיילים עברים משלושת גדודי ה"באפס", אורגנו

היחידות החטיבתיות בתחום הקשר, הרפואה והחימוש, והוקם מערך תומך תומך לחימה שכלל יחידות הנדסה וארטילריה.²⁵

ב-31 באוקטובר 1944 עלו חיילי הבריגדה היהודית על אוניות בנמל אלכסנדריה ולאחר כחמישה ימי הפלגה נחתו בנמל טראנטו בדרום איטליה. משם הוסעו החיילים לעיירה פוג'י, השוכנת באזור הררי כ-50 ק"מ דרומית-מזרחית לרומא, ובתנאי חורף קשים עברו כארבעה חודשי אימונים לקראת כניסה לחימה. משהושלמו ההכנות והלוחמים הסתגלו לאקלים ולתנאים הטופוגרפיים, הוכנסו בסוף פברואר 1945 כוחות ראשונים של הבריגדה היהודית לחימה בצפון איטליה.²⁶ הגדוד השני, שבו שירת מרדכי מקלף, תפס את קו החזית באזור הכפר וילאנובה, לא הרחק מנהר הסניו (אחד מיובליו של הפו) ונלחם תחילה בחיילי דיוויזיית הרגלים 362 ודיוויזיית הציידים ה-42, ובהמשך בחיילי דיוויזיית הצנחנים הרביעית של הוורמאכט. מרדכי מקלף הוביל את פקודיו בשורה של היתקלויות עם האויב, צלח עימם את נהר הסניו כחלק ממתקפה גדולה של צבאות בעלות הברית וניהל מרדפים אחר חיילי האויב שנסוגו צפונה.²⁷

ב-8 במאי 1945 הסתיימה מלחמת העולם השנייה באירופה, ומבחינתם של מרדכי מקלף וחבריו לגדוד השני בבריגדה היהודית נחתם פרק הלחימה בצפון איטליה. במשך כשלושה חודשים שהו הלוחמים בצפון-מזרחה של איטליה, סמוך למשולש הגבולות יוגוסלביה-אוסטריה-איטליה, ושם פגשו לראשונה פליטים יהודים רבים שניצלו בעור שיניהם מהשואה. לוחמי הבריגדה היהודית לא יכלו להישאר אדישים למצוקתם של ניצולי השואה, שהגיוחו מהיערות וממקומות המסתור שלהם בתום המלחמה, והחלו לסייע להם בחשאי בהברחתם לארץ ישראל. במסגרת "המוסד לעלייה ב'" שהפעילה ה"הגנה", הוסעו פליטים מרחבי אירופה על-ידי לוחמי הבריגדה היהודית למחנות מעבר באיטליה, ומשם הוברחו דרך הנמלים לחופי ארץ ישראל. כך אפוא מצאו עצמם מרדכי מקלף וחבריו לנשק, פעם נוספת, משרתים במסגרת הצבא הבריטי, מחד גיסא, ופועלים באופן בלתי לגאלי נגד מדיניות הממשלה הבריטית שניהלה מלחמת חורמה בהעפלה, מאידך גיסא.²⁸

בעיצומה של פעילות לוחמי הבריגדה היהודית באיטליה למען ניצולי השואה, החליט הפיקוד הבריטי להעביר את הבריגדה לבלגיה ולהולנד. המשימות שיועדו לה שם היו לקחת חלק בפירוק מערך הביצורים הגרמני בארצות השפלה ולשמור על שבויי מלחמה.

בסוף יולי 1945 פתחו לוחמי הבריגדה היהודית במסע ארוך, שהחל ממקום מושבם בעיירה האיטלקית טרביזיו, נמשך במעבר דרך גרמניה הכבושה והסתיים בארצות השפלה. הגדוד השני נשלח להולנד, ומרדכי מקלף פיקד לתקופת-מה על פלוגות שבויים שעסקו בפינוי שדות מוקשים שהניחו הגרמנים באזור. בד בבד עם פעילות זו, הקדיש מרדכי מקלף חלק ניכר מזמנו לפעילות בשירות ה"הגנה". מאמציו במסגרת הארגון התחלקו בין הסיוע להברחת אלפי פליטים יהודים לארץ ישראל לבין גנבת נשק ותחמושת ממחסני הצבא הבריטי. הוא השתתף בשורה של מבצעים לאיסופם של פליטים יהודים ברחבי אירופה ולהברחתם בתחבולות שונות דרך נמלי היציאה מאירופה. בנוסף, פיקד מקרוב על הוצאת כמויות גדולות של נשק וציוד מלחמתי אחר ממחסני בעלות הברית בבלגיה, אשר הוכנו בזמנם לקראת הפלישה לשטח גרמניה. אמצעי הלחימה שנלקחו, בהיקף חסר תקדים מבחינת ה"הגנה", הועברו למקומות מסתור באיטליה ומעת לעת נוצלו שעות כושר להבריחם לארץ ישראל. חלק ניכר מהציוד הגיע לידי ה"הגנה" ערב מלחמת העצמאות ותרם תרומה מכרעת לעמידת היישוב בשלבים הראשונים שלה.²⁹

בשליש הראשון של שנת 1946 החליטו הבריטים על פירוק הבריגדה היהודית, ועד לחודש יולי השתחררו אחרוני חייליה משירות. מרדכי מקלף, שכבר היה בדרגת מייגור (דרגה מקבילה לרב-סרן), הגיע להכרה כי מיצה עצמו בצבא הבריטי והחליט להשתחרר משורותיו. הוא שב לארץ ישראל לאחר שנעדר ממנה יותר משש שנים, למעט חופשות קצרות שקיבל בעת שירותו בצפון אפריקה. במאי 1946, זמן קצר לאחר חזרתו, הוא נשא לאישה את אורה פפר,³⁰ שאותה הכיר במהלך אחת מגיחותיו הספורות לארץ ועמה ניהל במשך כשנה וחצי רומן בהתכתבות. הזוג הטרי עבר להתגורר בחיפה, ובחודש ספטמבר 1947 נולד בנם בכורם אמיר, שנקרא על שם בני משפחת מקלף שנרצחו במוצא: 'א' לזכר האב אריה, 'מ' לזכר האח משה, 'י' לזכר האחיות מינה ור' לזכר האחיות רבקה. שלוש האותיות הראשונות של השם **אמיר** הנציחו את האם בתיה. מרדכי מקלף התכוון לחיות עם משפחתו חיים אזרחיים שלווים, אך שלא בפעם הראשונה בחייו, שוב קטעה מלחמה חדשה את תוכניותיו.³¹

מפקד ודיפלומט במלחמת העצמאות

בשנה הראשונה לשהייתו בארץ לאחר שירות מפרך בצבא הבריטי, ניהל מרדכי מקלף מפעל בחיפה ואף תכנן להשלים את לימודי ההנדסה בטכניון, אשר נקטעו לפני כעשור בשל המרד הערבי. אולם, התגברות מעשי האיבה של הערבים נגד היישוב היהודי, בצד ההבנה כי זמנו של המנדט הבריטי בארץ ישראל שאול, היטו פעם נוספת את מסלול חייו לעבר התייב הצבאי.

במהלך שנת 1947 החליט רמטכ"ל ה"הגנה", יעקב דורי, להאיץ את בניין הכוח של הארגון ולגבש כוח צבאי במסגרות של גדודים וחטיבות על בסיס מרחבי. המטרה הייתה להיערך לתרחיש הנראה לעין של עזיבת הבריטים את הארץ ולמלחמה מכרעת על גורל היישוב, תחילה נגד הכנופיות המקומיות ובהמשך כנגד צבאות ערב הסדירים. כדי לממש תוכנית זו ולהפוך את כוחות ה"הגנה" לצבא סדיר, החליט יעקב דורי בעצה אחת עם דוד בן-גוריון להיעזר בקצינים העברים ששחררו מהצבא הבריטי ולהסתייע בניסיונם האישי. בין אלה שקיבלו פנייה מיעקב דורי היה מרדכי מקלף, שעליו הוטלה המשימה להקים גדוד חדש במסגרת חיל השדה (החיי"ש) של ה"הגנה". מרדכי מקלף, אשר בשל ילדותו הטרגית היה רגיש במיוחד לביטחונם של היישוב העברי, לא היסס זמן רב ושם לעשייה צבאית במסגרת ה"הגנה".³²

ברבע האחרון של שנת 1947 גיבש מרדכי מקלף את מטה הגדוד, מינה את ישראל ליאור³³ כסגנו וגייס לשורותיו צעירים תושבי העיר חיפה, בפרט סטודנטים מהטכניון. גדוד זה, שכונה גדוד ד', השתלב בחטיבת "לבנוני" אשר חלשה על צפון הארץ, ומפקדתו מוקמה בשכונת הדר הכרמל. בעיצומם של האימונים שעברו אנשיו, קיבלה העצרת הכללית של האו"ם ב-29 בנובמבר 1947 את החלטה 181 לחלוקת ארץ ישראל למדינה יהודית, למדינה ערבית ולאזור בשליטה בין-לאומית שירושלים במרכזו. חוסר נכונותו של הצד הערבי להכיר בתוכנית החלוקה נתן את האות לפרוץ מלחמת העצמאות, אשר הייתה עד ל-15 במאי 1948 בבחינת מלחמת אזרחים תחת שלטון המנדט הבריטי. בחודשים הראשונים של המלחמה הייתה היוזמה בעיקרה בצד הערבי, והתקפותיו התמקדו בפגיעה בתחבורה היהודית ובשכונות העבריות הגובלות באלה הערביות בערים המעורבות. לגדוד ד', שזה אך הוקם וצידו היה חסר, לא ניתנו אפוא ימי חסד, ואנשיו שולבו במאמץ ההגנה על היישוב היהודי בחיפה. תחת פיקודו של מרדכי מקלף, נתנו

לוחמי הגדוד אבטחה צמודה לתחבורה הציבורית ברחבי העיר ולכלי רכב שנעו על כביש חיפה-עכו ועל כביש חיפה-זיכרון יעקב. אולם, בכך לא היה די, משום שהתעוזה הערבית גברה והלכה מיום ליום וגבתה קורבנות רבים בנפש. שיאה של פעילות זו היה הטבח שנערך בפועלי בתי הזיקוק ב-30 בדצמבר 1947, שבו נהרגו 39 יהודים, ואשר לא יכול היה להיוותר ללא תגובה. כוחות מגדוד ד' שולבו בפעולת עונשין רחבה נגד מעוזי הפורעים הערבים בכפרים בלאד א-שיח' וחואסה במרחב חיפה. בפשיטה על בלאד א-שיח', שנערכה בשיתוף עם כוח מהפלמ"ח, הוסבו לאויב אבדות כבדות שהסתכמו ביותר מ-60 הרוגים. בפשיטה על חואסה שנערכה על טהרת כוחות מגדוד ד' נהרגו 16 ערבים. לגדוד בפיקודו של מרדכי מקלף הייתה זו טבילת אש ראשונה מסוגה בכל האמור להיקף הכוח שהופעל במשימת תקיפה. חרף הצלחתה היחסית, לא הייתה הפעולה חפה מליקויים. מהתחקור שנעשה על-ידי מרדכי מקלף וישראל ליאור עלה, כי רמת הלוחמים הייתה רחוקה מלהשביע רצון; מיומנותם בהפעלת כלי הנשק הייתה נמוכה; מתאר הפעולה לא הלם את האימונים, והשליטה בכוח תחת אש הייתה חלקית למדי. נדרש אפוא להקדיש זמן רב לאימונים, אולם קצב האירועים היה מהיר מכדי להדביקו, והלמידה וההכשרה של לוחמי הגדוד נעשו תוך כדי תנועה.³⁴

בשלושת החודשים הראשונים של שנת 1948 גבר גל הפיגועים בחיפה. הערבים הצליחו להחדיר מספר מכוניות תופת ללב האזור היהודי בעיר, בכלל זה למרכז המסחרי בשכונת גאולה ב-14 בינואר וליד בית סולל בונה ב-21 במארס, ולפגוע במספר גדל והולך של אוטובוסים. גוד ד', שהיה לגדוד 22 עם הקמתה של חטיבת "כרמלי" בחודש פברואר, נשא בעיקר הנטל להגנת תושבי חיפה, ובהובלתו של מרדכי מקלף ערך שורה של פעולות תגמול. בין השאר, תקפו לוחמי הגדוד מספר מוסכים ומבנים בעיר התחתית אשר שימשו כבסיסי יציאה למחבלים נגד התחבורה העברית ופוצצו אותם עם לילה. במקרה אחר נקטו לוחמי הגדוד שיטות של הצד הערבי: יממה לאחר הפיגוע ליד בית סולל בונה הוחדרה משאית תופת עמוסה במאות ק"ג חומר נפץ לרחוב עיראק, שהיה בבחינת הלב הפועם של חיפה הערבית, ולערבים הוסבו אבדות כבדות. בנוסף, פעל הגדוד לא רק במבצעי פגע וברח בעיר, אלא גם במתכונת של פשיטה בפאתיה של חיפה. בלילה שבין ה-12 ל-13 במארס 1948 פשטה פלוגה מהגדוד על הכפר הערבי עין עיזאל ששכן בסמיכות לכביש תל אביב-חיפה, בסיוע של מרגמות. הכוח חדר לכפר, שפונה מבעוד מועד ממרבית

תושביו, השתלט על מבנה בית הספר ופוצץ מספר בתים טרם הגעתם של משוריינים בריטיים למקום.³⁵

בתחילת אפריל 1948 התמנה מרדכי מקלף לקצין המבצעים של חטיבת "כרמלי", והפיקוד על גדוד 22 עבר לידי בן-ציון ברנשטיין. במסגרת תפקידו במטה החטיבה, הוא עבד בצמוד למח"ט משה כרמל³⁶ והתמקד בתכנון לכיבוש העיר חיפה לקראת עזיבתם המתוכננת של הבריטים. בהתאם לתוכנית האופרטיבית "מספריים", אשר נהגתה על-ידי דוד קזשטנר,³⁷ סגנו של מרדכי מקלף בגדוד 22, הוכנו תיקי יעדים מפורטים על מחסני התחמושת, בתי המלאכה ומקומות הריכוז של האויב בחלק הערבי של חיפה והוחלט לתקוף אותם בו-זמנית, כדי להוציאו משיווי המשקל ולהכריעו. משנודע ב-21 באפריל כי הבריטים עזבו את עמדותיהם בקו התפר בין השכונות העבריות והערביות, הוחלט לנצל את ההזדמנות ולהשתלט על חיפה. מתוקף תפקידו, היה מרדכי מקלף מעורב בכתיבת פקודת המבצע, שנקראה "ביעור חמץ" לרגל החג הקרב, ועל תדרוך המפקדים למשימה. על-פי התכנון נקבע, כי כוחות החטיבה בהובלת גדוד 22 ישתלטו על עורקי התחבורה הראשיים בעיר התחתית, יתפסו את נכסי השלטון באזור זה, כגון משרדי הרכבת, תחנת המשטרה ובית הדואר, ויחברו למובלעת בנמל אגב ביתור האזור הערבי למספר חלקים. במשך יממה התנהלו קרבות בתוך השטח הבנוי במספר מוקדים בעיר התחתית, שכללו את בית ועד השכונות המזרחיות, את בית חורי ששימש את הנהלת הרכבת ואת בית התעשייה, ובסיומה היו בידיה של חטיבת "כרמלי". ההתקפה המהירה, אשר הצליחה למגר את מרכזי הכובד של האויב, לצד העובדה שערביי העיר חסרו פיקוד מרכזי, הכריעו את הכף ובפועל שוחררה העיר חיפה והושגה שליטה על שכונותיה.³⁸

בעקבות תבוסתם, פנו נכבדי העיר הערבים למפקד הבריטי בחיפה, גנרל סטוקוול, כדי לדון בתנאי הכניעה וכדי שזה יתווך בינם לבין ראשי ה"הגנה". הוא נענה לבקשתם, ה"הגנה" נתנה את הסכמתה ושלחה מטעמה את עורך-הדין יעקב סולומון ואת מרדכי מקלף. בפגישה בין הצדדים הגיש מקלף לנציגות הערבית את תביעות ה"הגנה", שכללו מסירה של כל אמצעי הלחימה שבידיהם, הטלת עוצר של 24 שעות על השכונות הערביות כדי לפרק מנשקן, הסגרת לוחמים ממוצא אירופי שלחמו בשורותיהם והכרה בשלטון היהודי על העיר. יחד עם זאת, הובטח לערבים כי יוכלו לחיות בעיר כאזרחים שווים וחופשיים ולחזור לשגרת חייהם ללא הפרעה. אולם, חרף תנאי הכניעה ההוגנים, בחרו

חלק מערביי העיר להישמע להנחיית המופתי חאגי אמין אל-חוסייני ולעזוב את חיפה, תוך הבטחה כי עם פלישת צבאות ערב בתום המנדט הבריטי – שיבתם לבתיהם היא רק עניין של זמן.³⁹

על-אף ההכרעה המהירה של הערבים בחיפה, רחוקה הייתה חטיבת "כרמלי" מלשקוט על שמריה. סיום המנדט הבריטי עמד מעבר לפינה, סכנת הפלישה של צבאות ערב הסדירים לארץ ישראל הפכה ממשית, והחשש מנפילת יישובי הגליל המערבי הנצורים לידי צבא לבנון הלך וגבר. לאור זאת, הוחלט להקדים תרופה למכה, לטהר את השטח שבין חיפה לנהרייה ולפנות את הנשים והילדים בגליל המערבי למקום מבטחים. משה כרמל מפקד החטיבה ומרדכי מקלף קציני המבצעים תכננו אפוא את מבצע "בן-עמי", שתכליתו הייתה להציב מכשולים בפני צבא לבנון, להשתלט על שורה של כפרים ערביים לאורך ציר החוף ולתת מענה לאוכלוסייה היהודית שחיה במובלעות בגליל המערבי. המבצע שנפתח בשעות הערב של ה-13 במאי 1948, תוכנן כמבצע משולב ראשון מסוגו לכוחות היבשה והים של ה"הגנה" והציב רף ביצוע גבוה. שיירה רכובה של לוחמי חטיבת "כרמלי" יצאה מאזור עין המפרץ לעבר נהרייה, ולאחר שעברה בעורמה מחסום בריטי, פתחה במסע לילי צפונה. בה בעת, הועמדה הכן ספינה שנועדה להנחית יחידות וציוד כתגבורת ולאחר מכן לפנות לחיפה את הנשים והילדים שנאספו מהיישובים הנצורים על-ידי השיירה היבשתית. לוחמי השיירה כבשו את גבעת נפוליאון ששלטה באש על עכו, השתלטו על הכפר סמריה והגיעו עם בוקר לנהרייה. לאחר שהות קצרה שם המשיכה השיירה בתנועתה, כבשה את הכפר א-זיב (אכזיב) ונעה בכיוון צפון-מזרח לעבר חניתה, מצובה ואילון. השיירה הצליחה לפנות מיישובים אלה את הנשים והילדים ולהביא אספקה למשך שלושה חודשים לגברים הנצורים שם. בלילה הבא רוכזו הנשים והילדים בחוף הים באזור שבי ציון ופנו באונייה לחיפה. בד בבד עם פעולות החילוץ, פעלה חטיבת "כרמלי" לשיבוש הפלישה הצפויה של צבא לבנון, ואנשיה מלכדו את כביש נהרייה-ראש הנקרה ונערכו לבאות.⁴⁰

הצלחת מבצע "בן-עמי" לשחרור הגליל המערבי מחד גיסא והימנעות צבא לבנון מלפלוש בציר החוף מאידך גיסא, הותירו את עכו כמובלעת ערבית באזור. לאור זאת, עמלו משה כרמל ומרדכי מקלף על התוכנית לכיבוש העיר, ובפקודת מבצע שפורסמה ב-16 במאי על-ידי מטה החטיבה הוטלה המשימה על גדוד 22. השליטה של חטיבת "כרמלי" על גבעת נפוליאון ממזרח לעיר, לצד העובדה שהבריטים לא היוו עוד גורם

באזור, חרצו את גורלה של עכו. בחסות ריכוך ארטילרי ממזרח ופעולת הטעיה מדרום, הסתער עיקר הכוח על העיר מצפון, ועם כיבוש תחנת המשטרה המקומית נכנעה עכו. בכך, הושלם כיבוש ציר החוף הצפוני לכל אורכו, והאזור שבין חיפה לראש הנקרה נמצא בשליטה מלאה של כוחות ה"הגנה".⁴¹

התפקיד המרכזי שמילא מרדכי מקלף בתכנונם של מבצעי הבזק לשחרור חיפה ולכיבוש הגליל המערבי, לצד ניסיונו הרב שרכש בצבא הבריטי לא נעלמו מעיניו של דוד בן-גוריון. כפועל יוצא מכך, הוחלט לקדמו, וימים ספורים לאחר כיבוש עכו הוא התמנה למפקד חטיבת "כרמלי" והחליף את משה כרמל.⁴² זמן רב להיערך לתפקיד לא היה בידי מקלף, ובשל הלחץ הכבד שהפעילו צבאות ערב הסדירים בכל אחת מהחזיתות – משימה רדפה משימה. כבר בימים הראשונים לכהונתו הייתה החטיבה מעורבת בכיבוש מסדה ושער הגולן מידי הסורים ובניסיון כושל לכיבוש נהריים מידי הלגיון הערבי, שתפס את מפעל החשמל במקום כבר ב-14 במאי. אולם, האתגר העיקרי שעמד לפתחו היה האיום של חיל המשלוח העיראקי, שנאחז במורדות המזרחיים של רכס הגלבוע, לבתר את עמק יזרעאל לשניים ולסכן את חיי התושבים באזור. בעקבות ההישגים של חטיבת "גולני" במבצע "ארז", אשר כללו את תפיסת רכס הגלבוע ואת מגידו, הוחלט לנצל את ההצלחה וליזום התקפה על העיר ג'נין. בהתאם לפקודת אגף המבצעים בפיקודו של יגאל ידן (לימים, הרמטכ"ל השני של צה"ל), הוחלט לצאת למבצע "יצחק", שתכליתו הייתה להעביר את הלחימה לשטח האויב ולהכות במרכז הכובד שלו תוך הפעלת סד"כ חטיבתי בסיוע אווירי וארטילריה. מרדכי מקלף מונה למפקד המבצע, ותחת פיקודו הועמדו גדודים 21 ו-22 מחטיבת "כרמלי" וגדוד 13 ועוד שתי פלוגות מגדודים 14 ו-15 מחטיבת "גולני". המבצע שנועד להתחיל בלילה שבין 1 ל-2 ביוני 1948, חולק על-פי התוכנית המבצעית שהתווה מקלף לשלושה שלבים. בתחילה היה על גדוד 13 לכבוש מספר כפרים משני צידיו של כביש עפולה-ג'נין, בהמשך היה על גדודים 21 ו-22 לתפוס את השטחים השולטים על ג'נין ממזרח וממערב, ולבסוף היה על טור משוריין המאויש בפלוגת המ"כים של חטיבת "כרמלי" לפרוץ לתוך ג'נין ולהשתלט על העיר. יעדיו הטריטוריאליים של השלב הראשון הושגו במלואם, אולם הביצוע היה כרוך בעיכוב ניכר בלוח הזמנים המתוכנן והביא לדחיית השלב השני ביממה. משמעות הדבר הייתה שהאויב נדרך לקראת פעולת ההמשך, וניטל העוקץ מהכוונה להנחית מהלומת בזק שתביא להכרעה מהירה. בלילה הבא נפתח השלב השני של המבצע, אשר היה מלווה

בשורה של היתקלויות בחיילי אויב, והצלחתו הייתה חלקית. גדוד 21 אמנם השיג את יעדיו ונאחז בשטח שולט על ג'נין, אבל גדוד 22 הגיע ליעדיו באיחור, הגבעה העיקרית של הרכס נתפסה על-ידי האויב, והטור המשוריין שנועד לפרוץ לתוך העיר טרם התארגן. אור ליום ה-3 ביוני פתחו העיראקים בהרעשה מדויקת על הגדודים מחטיבת "כרמלי", הסבו אבדות כבדות למטה גדוד 21 ונערכו למתקפת-נגד. מרדכי מקלף שעמד מקרוב על התפתחות הקרב למד, כי חרף ההצלחה לחדור לג'נין, המאמץ ההתקפי של החטיבה לא עלה יפה. כמות הנפגעים הייתה רבה, היוזמה ההתקפית הפכה לקרב חילוץ והאויב, שנהנה מעדיפות בעוצמת האש, נאחז היטב הן בחלק מהמשלטים מסביב לעיר והן בתחנת המשטרה שלה. עקב נתונים אלה ובעצה אחת עם מפקד החזית משה כרמל, נתן מרדכי מקלף פקודת נסיגה לכוחות, וזאת מבלי שהמבצע השיג את יעדו המרכזי – כיבוש העיר ג'נין.⁴³

חרף כישלוננו של מבצע "יצחק", לא סר חנו של מרדכי מקלף כמפקד צבאי בעל שיעור קומה בעיניו של דוד בן-גוריון. האחרון התכוון לערוך שינויי איוש בפיקוד הבכיר וביקש למנותו למפקד חזית המרכז שכללה את ירושלים. בסוף יוני 1948 זומן מרדכי מקלף לפגישה עם בן-גוריון, כדי לשמוע את דעתו על הכוונה לקדמו, ובמהלכה הוא הודה ביושר, כי אינו מרגיש בשל דיו לתפקיד ופקפק ביכולתו בעת הזו להצליח בו. למרות זאת, לא נרתע בן-גוריון מתשובתו, קיבל מהרמטכ"ל יעקב דורי את אישורו העקרוני וניסה להוציא את החלטתו אל הפועל. אולם, סגן הרמטכ"ל צבי איילון וראש אגף המבצעים יגאל ידן ראו במקלף קצין בלתי מנוסה לתפקיד, התקוממו על התכתוב של בן-גוריון, שפעל לשילוב קצינים לשעבר בצבא הבריטי על חשבון אנשי הפלמ"ח, ונעמדו על רגליהם האחוריות נגד המינויים שהוצעו. בעקבות חילוקי הדעות שהובילו להתפטרותם הזמנית של השניים ולמשבר בפיקוד העליון, נפלה מועמדותו של מרדכי מקלף לפיקוד על חזית, והוא עצמו ריכז את מאמציו לרענן את לוחמי חטיבת "כרמלי" ולאמנם במהלך ההפוגה הראשונה לקראת הבאות.⁴⁴

עם גמר ההפוגה הראשונה ב-9 ביולי 1948 והתחדשות הקרבות, ריחפה סכנה של ממש על יישובי הגליל המזרחי מכיוון ראש הגשר הסורי במשמר הירדן. בשל כך, הוחלט על יציאה למבצע "ברוש" שתכליתו הייתה להשמיד את ראש הגשר הסורי, להתייצב על נהר הירדן ולהסיר את האיום מעל הגליל המזרחי. מרדכי מקלף מונה למפקד המבצע, ותחת פיקודו הועמדו הגדודים 22, 23 ו-24 מחטיבת "כרמלי" וגדוד 11 מחטיבת "עודד", אשר

הוקמה במהלך ההפוגה הראשונה והייתה לחטיבה 9. על-פי התוכנית המבצעית שהתווה מרדכי מקלף, נועדו הגדודים 22 ו-23 לפעול ממזרח לנהר הירדן בעוד שעל הגדודים 11 ו-24 הוטל לפעול ממערב לו, ובכך לכתר את ראש הגשר הסורי ולהשמידו. עיקר הנטל היה על גדוד 23, שנועד לכבוש את משלטי האויב בדוריג'את ובג'לבינה, ועל גדוד 22 שהיה צריך לעבור דרך גדוד 23 ולכבוש את בית המכס ואת מחנה האויב שחנה בצמוד לו. במאמץ משני היה על הגדודים 11 ו-24 לכבוש, בהתאמה, את המשלטים 243 ו-223 ממערב למשמר הירדן. המבצע שהחל בלילה שבין ה-9 ל-10 ביולי, נפתח בריכוך ארטילרי על עמדות האויב ובהצלחתם של הגדודים 11, 23 ו-24 לעמוד בכל יעדיהם. אולם, כישלון יחידת ההנדסה להקים גשר על הירדן מנע מגדוד 22 לעבור את הנהר מזרחה ולהשלים את כיתור האויב במשמר הירדן. משעלה הבוקר והסורים כבר עמדו על כוונת צה"ל לכתרם, הם הזרימו תגבורת מאזור קוניטרה ופתחו במתקפת-נגד לאורך הגזרה. בתוך יממה הצליחו הסורים לבטל את הישגי המבצע, להשיב לעצמם את המשלטים שאיבדו ואף לכבוש לזמן-מה את משלט יַרְדָּה שהיה בידי צה"ל. התוכנית המבצעית של מרדכי מקלף ירדה אפוא לטימיון, ובימים הבאים ניהל קרבות הגנה להדיפת התקפות האויב. אמנם, בלילה שבין ה-13 ל-14 ביולי הוא יזם התקפה מצומצמת בהיקפה במטרה לחדור למשמר הירדן ולפוצץ את גשר בנות יעקב, אך גם זו נהדפה, ועד לכניסת ההפוגה השנייה לתוקף ב-19 ביולי לא השיג מבצע "ברוש" את ייעודו.⁴⁵

בתום קרבות עשרת הימים ותחילת ההפוגה השנייה, סיים מרדכי מקלף את תפקידו כמפקד חטיבת "כרמלי" והוחלף על-ידי מקסי כהן, שפיקד עד אז על גדוד 23. כהונתו הקצרה בת החודשיים ידעה שני כישלונות צבאיים, במבצע "יצחק" ובמבצע "ברוש", בהם נהרגו 129 לוחמים; אך בה בעת הושגו הישגים שחרגו מן המישור הצבאי הטהור. תחת פיקודו הצליחה החטיבה לשלול הן מהעיראקים בגזרת ג'נין והן מהסורים במשמר הירדן את היוזמה לתקוף את היישובים בעמק יזרעאל ובגליל המזרחי, להציל את חייהם של רבים אחרים ולעצב את גבולות המדינה הצעירה.

זמן קצר לאחר עזיבתו את חטיבת "כרמלי" מונה מרדכי מקלף לקצין המבצעים של חזית הצפון, והוא שב לעבוד בצמוד למשה כרמל.⁴⁶ האתגר העיקרי שעמד לפתחם של השניים היה להשלים את טיהור הגליל מנוכחות "צבא ההצלה" של פאוזי אל-קאוקג'י, אשר פעל בחסות לבנון ומפקדותיו שכנו בתרשיחא ובגוש חלב. לאור זאת, נוצלו ימי

ההפוגה השנייה לאיסוף מודיעין על היערכות האויב ולהכנת תוכנית מבצעית, שתתורגם בבוא העת למבצע הכרעה בחזית הצפון. עם סיום מבצע "יואב" בחזית הדרום, הוחלט לנצל את המצור שהטיל קאוקג'י על מנרה כעילה למתקפה, וב-29 באוקטובר 1948 ניתן האות למבצע "חירס". על-פי פקודת המבצע שנכתבה בניצוחו של מקלף, המטרה שהוגדרה הייתה השמדת "צבא ההצלה" בשטח הארץ, השתלטות באופן מלא על הגליל והתייצבות על הגבול הבין-לאומי עם לבנון. להשגת התכלית המבצעית הועמדו ארבע חטיבות תחת פיקודו של מפקד חזית הצפון משה כרמל: על חטיבת "גולני" היה לבצע הטעיה מכיוון דרום, על חטיבת "כרמלי" היה לרתק את הסורים לגזרתם, ועל חטיבות 7 ו"עודד" הוטל לכתר את "צבא ההצלה" בתנועת מלקחיים שתיסגר עליו באזור סאסא. בתום יממת הקרב הראשונה, עמדה חטיבה 7 ביעדיה והכריעה את מערך האויב בגזרת גוש חלב-ספסופה; אולם חטיבת "עודד" כשלה בניסיונה לכבוש את תרשיחא, והכיתור המתוכנן של האויב לא הושלם. לנוכח החשש כי האוי"ם יכפה הפסקת אש בטרם תושלם המשימה, הוחלט לחדש בלילה הבא את ההתקפה על תרשיחא ולהיעזר בחטיבת "גולני" לתקיפת עילבון מדרום. מהלך זה הסתיים לפי התכנון, ובתום היממה השנייה למבצע שלט צה"ל לאורך כל גבול הצפון עם לבנון. על מנת שלא יעלה בידי "צבא ההצלה" להתארגן מעבר לגבול, הוחלט לנצל את ההצלחה ולהעביר את הלחימה לשטח האויב. בהתאם לכך, בעוד חטיבה 7 וחטיבת "עודד" ביססו את אחיזתן בגליל, חצתה חטיבת "כרמלי" את הגבול, השתלטה על 14 כפרים בדרום לבנון והגיעה עד לנהר הליטאני. מבצע "חירס" השיג אפוא את כל מטרותיו וחתם את הלחימה בחזית הצפון.⁴⁷

בארבעת החודשים שחלפו מאז שככה האש בצפון הארץ, עלה וירד שמו של מרדכי מקלף מספר פעמים באשר לסבב מינויים נרחב בצה"ל שביקש לערוך הרמטכ"ל יעקב דורי. פעם אחת היה מועמד לראש מחלקת המבצעים במטה הכללי, אך הוא סירב לכך מטעמי שו, ופעם אחרת עלתה המחשבה למנותו בשנית למפקד חטיבת "כרמלי".⁴⁸ בפועל, הוא נותר בתפקידו כקצין המבצעים של חזית הצפון, ועם הסכמת לבנון לשאת ולתת בדבר שבינת נשק קבועה הוא מונה לראש המשלחת הישראלית לשיחות. המשא ומתן עם לבנון נפתח ב-1 במארכ 1949, ובמהלכו הציג מקלף עמדה נוקשה הן מול מקביליו הלבנוניים והן אל מול עמיתיו למשלחת מטעם משרד החוץ. הוא ביקש לכרוך את המשא ומתן עם לבנון בניסגת הסורים ממשמר הירדן וסירב לוותר על הקלף הטריטוריאלי בדמות 14 הכפרים בדרום לבנון, מחשש שבשיחות העתידיות עם הסורים

לא יהיה לו מנוף של ממש. לדידו, היה הגבול הצפוני בבחינת מקשה אחת, ולפיכך ביקש להימנע מפשרות בטרם הגעה לפיתרון כולל בקו. הדרג המדיני לא קיבל את עמדתו של מרדכי מקלף והיה נחוש להגיע במהרה להסכם. בתום כיפוי ידיים עם הלבנונים, תוך איום בלתי מרומז של מקלף להפעיל את צה"ל, נחתם ב-23 במאסר הסכם שביתת הנשק עם לבנון.⁴⁹

בן-גוריון שהעריך מאוד את פועלו רב השנים של מרדכי מקלף, לא רק שלא נטר לו סינה על חילוקי הדעות במהלך המשא ומתן עם לבנון, אלא החליט כי הוא האדם המתאים ביותר לנהל את השיחות גם עם הסורים. ב-5 באפריל נפתח המשא ומתן אשר היה נוקשה במהותו, עמד בצל מתיחות בין הצבאות ונמשך כמאה ימים. הסורים, שהחזיקו במשמר הירדן, תבעו כי ישראל תיסוג לקו שיוצב בהפוגה הראשונה, בעוד ישראל דרשה את נסיגת הסורים לקו הבין-לאומי. בשל הדשדוש בשיחות, הורה המטה הכללי למפקד חזית הצפון משה כרמל לתכנן את מבצע "אורן", שתכליתו הייתה לחסל את המובלעת הסורית במשמר הירדן, לחדור לשטח הגולן ולהשתלט על קוניטרה. האיום להשתמש בכוח מחד גיסא, לצד רצונו של שליט סוריה החדש חוסני זעים להוציא את צבאו מהחזית כדי לחזק את מעמדו בתוך המדינה מאידך גיסא, הפשירו קמעה את הקיפאון וסללו את הדרך להבנות בתיווך נציג האו"ם ראלף באנץ'. בתום 13 ישיבות בחסות האו"ם גובשה פשרה שהייתה מקובלת על שני הצדדים. הוחלט, כי במקומות שקו שביתת הנשק אינו חופף עם קו הגבול הבין-לאומי, ייקבעו אזורים אלה כמפורזים, ולא תותר בהם נוכחות צבאית למי מהצדדים. באופן זה יצאו ראשי המשלחות של סוריה וישראל כשחצי תאוותם בידם, אך בה בעת אימצו פיתרון מעשי שיכלו לחיות עמו. ישראל השיגה נסיגה מוחלטת של הכוחות הסוריים משטחי הארץ, בעוד הסורים זכו לכך שהאזורים שנתפסו על-ידם במלחמה ממערב לקו הגבול הבין-לאומי יישארו מפורזים. ב-20 ביולי 1949 חתם מרדכי מקלף על הסכם שביתת הנשק עם סוריה, וסגר בכך מעגל אישי. עם עזיבת הסורים את משמר הירדן הושלמה משימתו הבלתי גמורה ממבצע "ברוש", ובכך גם הביא לסיומה הרשמי של מלחמת העצמאות.⁵⁰

סגן הרמטכ"ל

בקיץ 1949 הסתיימה שליחותו הדיפלומטית של מרדכי מקלף ובא לקיצו תפקידו בחזית הצפון, אשר לעיצובה תרם כה רבות הן בשדה הקרב והן בשולחן הדיונים. זמן-מה אחר-כך הוא עבר למטה הכללי ומונה לראש המחלקה לתפקידי מטה, אשר התבססה על קצינים משוחררים מהבריגדה היהודית אשר בדומה למרדכי מקלף, למדו מקרוב על תרבות הארגון והניהול בצבא הבריטי. במסגרת תפקידו הוא היה אחראי על תהליך התקינה בצבא ועל תכנון המבנה הארגוני שלו בכל הקשור להקמה ולסגירה של יחידות. בין השאר, הוא נטל חלק בגיבוש פקודת ההתארגנות של צבא היבשה, שפורסמה בסוף חודש אוגוסט ואשר הגדירה את המבנה והארגון של החילות והיחידות ביבשה. בהתאם לה נקבע, כי חטיבת החי"ר המוגברת והרב-חילית תהווה את עוצבת היסוד ביבשה, וזו תיהנה ממידה מסוימת של עצמאות שתאפשר לה להקים מסך מרכיביה צוותי קרב לצורך משימותיה.⁵¹ אולם, כהונתו של מקלף בתפקיד הייתה קצרה למדי, בשל ההחמרה במצבו הבריאותי של הרמטכ"ל יעקב דורי והשינויים שהדבר גרר בצמרת הפיקוד העליון. בתחילת אוקטובר 1949 קיבל דוד בן-גוריון את בקשת יעקב דורי לסיים את כהונתו, החליט למנות את יגאל ידן תחתיו וקבע כי החילופים יבוצעו בתחילת נובמבר. בד בבד עם ההחלטה על זהות הרמטכ"ל החדש, מונה מרדכי מקלף ב-9 באוקטובר לסגן הרמטכ"ל ולממלא מקומו של יעקב דורי עד לכניסת יגאל ידן לתפקיד.⁵²

מרדכי מקלף היה מקובל על יגאל ידן כסגנו, וימים מספר לאחר חילופי הרמטכ"ל הוא התמנה גם לראש אגף המטה (אג"ם). האתגר העיקרי שעמד לפתחם היה הכנת צה"ל לסיבוב מלחמה שני עם מדינות ערב ותמרון בין צורכי השעה, שתבעו סד"כ סדיר משמעותי הערוך הכן למשימותיו, לבין צורכי הכלכלה, שדרשו לצמצם את הסד"כ הסדיר לטובת התנהלותו התקינה של המשק האזרחי. בהתאם לכך, הוכרז ב-30 בנובמבר 1949 על משטר חירום בצבא, ולפיו היה על צה"ל להכשיר עצמו ללחימה ולסיים את התארגנותו בתוך חמישה חודשים ממועד זה. לאור זאת, הושם הדגש בתקופה זו על אימון יחידות צה"ל, על ארגון ההגנה המרחבית, על קביעה סופית של גודל המערך הסדיר ועל השלמת הגיוס לצבא הקבע. כחלק מתהליך ההיערכות, למד מרדכי מקלף לעומק את שיטת המילואים השוויצרית, אשר שילבה בין גרעין סדיר

מצומצם לבין עתודות רחבות מקרב האזרחים, ואף נועד עם מקבילו בעת שערך סיור מקיף בבסיסי הצבא בשוויץ.⁵³ בד בבד עם ארגונו מחדש של הצבא הסדיר ועם הקמת מערך המילואים ואימונו, שקד מרדכי מקלף על קביעת העקרונות המנחים בתפיסת הביטחון הישראלית ועל המשמעויות הנגזרות מהם באשר למבנה הצבא ולתפיסת ההפעלה שלו. ראשית דבר, הוא ניתח את הסביבה האזורית שבה שוכנת ישראל והצביע על מספר עובדות בסיסיות: ישראל מוקפת מדינות מוסלמיות ונמצאת בנחיתות דמוגרפית לעומתן; מקומה הוא אסטרטגי, הן משום שהיא נמצאת בלב העולם הערבי ולמעשה חוצה אותו מבחינה גיאוגרפית, והן מפני שהיא מהווה צומת דרכים בין אירופה לבין המזרח הרחוק וקרובה לתעלת סואץ; העולם הערבי רוחש שנאה יוקדת כלפי מדינת ישראל. בהתבוננו מנגד על מדינת ישראל, קבע מרדכי מקלף כי זו מדינה הדוגלת בהתיישבות ובקליטת עלייה, אך בה בעת היא נמצאת בנחיתות מספרית בכוח אדם ובמשאבים, ובשל שטחה המצומצם ניתן לבודדה מהים ומהאוויר; אך בה בעת קוטנה הוא יתרונה מבחינה הגנתית וניצול עתודות בשעת חירום. על סמך נתוני יסוד אלה של ישראל וסביבתה, קבע מקלף מספר עקרונות יסוד, שכוחם יפה עד עצם היום הזה: מתוך הנחה שהאויב יפתח במתקפה, נדרשת ישראל לשירותי מודיעין יעילים דיים שיספקו התרעה מראש, אשר תאפשר לגייס את כוחות המילואים בזמן סביר. בו-בזמן, נחוץ לצה"ל כוח מספיק כדי לבלום את התקפת האויב עד להגעת כוחות המילואים, אשר אמורים להיות ברמת כשירות ומוכנות נאותה. בנוסף, זקוקה המדינה למשאבים חומריים ולארגוני מתנדבים שיסייעו בידי הצבא. כמו כן, על צה"ל לפעול מעבר לקווי האויב ולפגוע במרכזי כובד בשטחו. בהבינו את המגבלות הטופוגרפיות, הדמוגרפיות והכלכליות שעמדו בפני מדינת ישראל וצה"ל, הניח מרדכי מקלף כי בעת לחימה יש לקיים מאמץ הגנתי שיתבסס על זרועות הים והאוויר, על מערך ההגנה המרחבית ועל גיוס המילואים, ועל מאמץ התקפי שמטרתו להעביר את הלחימה לשטח האויב ולמגר שם את כוחו.⁵⁴

מרדכי מקלף, שהיה אמון מתוקף תפקידו על בניין הכוח של צה"ל, השפיע אפוא בתובנותיו על המבנה שלו. משהושלמה תקופת ההתארגנות הראשונית, נקבע היקפו של מערך כוחות היבשה, והוחלט כי הוא יורכב משלושה פיקודים מרחביים, מתשעה מחוזות, משלוש חטיבות סדירות, מעשר חטיבות חי"ר מילואים, מחטיבת שריון בעתודה ומאיגוד של כוחות מיוחדים.⁵⁵ יחד עם זאת, מקלף וצוות המטה שעמד לרשותו

לא שקטו על שמריהם, ערכו בקרה על התהליך הארגוני וביצעו התאמות לפי הצורך. כך למשל, כאשר התברר כי העומס על פיקוד המרכז רב מדי, ומשום שבמחוז תל-אביב התרכזו כשליש מסד"כ המילואים של צה"ל, הוחלט על הקמת פיקוד מרחבי נוסף – הפיקוד השמיני. פיקוד זה איגד בתוכו את כלל היחידות והחטיבות בסדיר ובמילואים במרחב תל-אביב רבתי, בכללן החטיבות 3 ו-8, ובראשו הועמד אלוף משה צדוק.⁵⁶

בצד עבודתו האינטנסיבית לארגון הצבא, לאימון המסגרות השונות בסדיר ובמילואים ולגיבוש עקרונות היסוד לפעולת צה"ל, היה מרדכי מקלף מעורב בפעילות המבצעית של צה"ל לאורך הגבולות. תשומת לב רבה והולכת הוקדשה להתמודדות צה"ל עם מסתננים פלסטינים, שחדרו מרצועת עזה, מהגדה המערבית ומלבנון לשטח ישראל, תחילה למטרות ביזה ובהמשך לשם טרור ורצח. עיקר הנטל נפל על פיקוד הדרום ועל פיקוד המרכז, ומשאבים הוסטו על-ידי אגף המטה לטובת מיגון יישובים בסֶפֶר ולחיזוק מערך ההגנה המרחבית שם. אולם, החזית שהעסיקה את מרדכי מקלף יותר מאחרות הייתה בפיקוד הצפון, אל מול הסורים. בתחילת שנת 1951 פתחה ישראל במפעל לייבוש ביצות החולה, וזאת כחלק מכוונתה להפגין ריבונות על האזורים המפורזים, שמעמדם נקבע במגעים שניהל מרדכי מקלף בשנת 1949 לכינון שביתת הנשק. הסורים לא ראו זאת בעין יפה וזימו תקריות ירי לעבר הטרקטורים והדחפורים שעבדו במקום. בניסיון להרגיע את הרוחות, נערכה בחסות האו"ם פגישה בין מקלף לבין מקבילו הסורי, סגן הרמטכ"ל אדיב שישכלי, שהיה לשליט בפועל במדינה. השניים נועדו ב-26 במאָרס 1951 בבית המכס הסורי ליד גשר בנות יעקב ודנו במשך חמש שעות באשר לעבודות לייבוש ביצות החולה. שישכלי תבע ממקלף להפסיק את העבודות במקום לאלתר וללא תנאי, בנימוק שחלקן נעשו בתחום השטח המפורז שאינו בריבונות ישראלית. מרדכי מקלף מצידו דחה בתוקף את הדרישה וטען כי מאחר שהנושא אזרחי באופיו, אין לוועדת שביתת הנשק סמכות להתערב בו. הפגישה הסתיימה אפוא ללא תוצאות, ומשהמשיכה ישראל בעבודות – הלך המצב בשטח והסלים.⁵⁷

ב-4 באפריל 1951 החליטה ישראל להפגין את ריבונותה על אזור אל-חמה, ועל-פי הוראת המטה הכללי נשלח לשם סיור רכוב של חיילים לבושים במדי שוטרים. הסורים הציבו לשיירה מארב והרגו שבעה מהחיילים. כחודש מאוחר יותר ניסה כוח סורי להשתלט על האזור המפורז בסביבות תל אל-מוטילה, בשטח שמעל וממערב לשפך הירדן לכנרת. בין ה-2 ל-6 במאי התחוללו שם קרבות בין הסורים לבין כוחות מחטיבת

"גולני" ומהחטיבה המרחבית 3, ומספר גלי הסתערות של האויב נבלמו בזה אחר זה. הקרב הסתיים עם הדיפת הסורים אל מעבר לנהר הירדן, אך אבדותיו של צה"ל היו כבדות והסתכמו ב-40 הרוגים ו-72 פצועים. עם סיומם של ימי הקרב והתפוגגות המתח בין הצדדים, ידע הגבול בין סוריה לבין ישראל רגיעה יחסית.⁵⁸

בתום כשנתיים של עשייה נמרצת בתפקידו כסגן רמטכ"ל וראש אג"ם, החליט מרדכי מקלף לצאת לחופשת לימודים בת שנה, וזאת כהכנה לקראת פרישתו מהשירות הצבאי ויציאה לאזרחות. הוא קיבל את ברכת הדרך מראש הממשלה ושר הביטחון דוד בן-גוריון, אף כי זה ראה בכך משום הפסקה זמנית בלבד בשירותו, ובסוף דצמבר 1951 עזב את הארץ עם רעייתו ובנו ונסע לאנגליה כדי להשתלם בקורסים מתקדמים בניהול.⁵⁹ כעבור חצי שנה של לימודים, נסע מקלף ביוני 1952 לביקור פרטי בארצות-הברית, ובמהלכו נפגש עם הקצונה האמריקאית הבכירה. במשך כחודש וחצי הוא סייר בשורה של בסיסים אמריקאיים, כשאליו התלווה צבי צור (לימים, הרמטכ"ל השישי של צה"ל), עוזרו לשעבר באגף המטה, אשר שהה זה כשנה בלימודים באוניברסיטת סיראקוז שבמדינת ניו-יורק. רושם עז במיוחד הותיר עליו הביקור במכללה הצבאית להכשרת קצינים בווסט פוינט, ושיטות הלימוד שהונהגו בה היו מבחינתו דוגמה לחיקוי.⁶⁰

באוגוסט 1952 קטע מרדכי מקלף את חופשתו ונקרא לחזור לארץ. נראה, כי הסיבה לחזרתו הייתה שורה של תרגילים רחבי היקף, שצה"ל עמד לבצע כדי לבחון את מידת היערכותו לזירות הלחימה השונות ואת אופן תפקודן של זרועות האוויר, הים והיבשה בצורות קרב שונות. מקלף השקיף מקרוב על התרגילים והעלה על הכתב סוגיות שצפו לאורם, כגון: ההכרח במכה מקדימה; השילוב בין הזרועות בלחימה; מערך הגיוס; היקף ההגנה הדרושה לבלימה; ההתמודדות עם חיל משלוח עיראקי, ועוד. כפועל יוצא מתובנותיו, נערך שיח ערני בצמרת הפיקוד והופקו לקחים באשר לבניין הכוח הדרוש לצה"ל ובנוגע לתפיסה האסטרטגית שלו.⁶¹

בד בבד עם ההתעסקות בתרגילים, נשאב מרדכי מקלף לעבודת מטה רחבה שעסקה בדרכים לייעל את עבודת הצבא ולחסוך במשאבים ניכרים. ברקע לכך הייתה טמונה מחלוקת שהתגלעה בין ראש הממשלה ושר הביטחון דוד בן-גוריון לבין הרמטכ"ל יגאל ידן, בדבר הצורך לבצע קיצוץ עמוק בצה"ל בשל המשבר הכלכלי שבו הייתה נתונה המדינה. אמנם, באוגוסט 1952 אישרה כנסת ישראל לבקשת הרמטכ"ל את התיקון

לחוק שירות ביטחון והאריכה את שירות החובה מ-24 ל-30 חודשים, אולם הדבר היה כרוך בתוספת תקציב שהממשלה לא הייתה יכולה לתת. מקלף פיקח אפוא על עבודת צוות מחקר, אשר בחן במשך מספר חודשים את האפשרויות לחיסכון וקבע כי שיפור של ממש יושג רק על-ידי שינוי מבני בצה"ל. אולם, הרמטכ"ל יגאל ידן נמנע מלעשות כן, דחה על הסף את בקשת הדרג המדיני לשחרר אלפי משרתים בקבע ואזרחים עובדי צה"ל ולצמצם את אימוני המילואים כדי להפחית בהוצאות, והמשיך להתנהל על-פי תקציב בגירעון, מבלי שאושר לכך כיסוי ממקור תקציבי.⁶²

דוד בן-גוריון, שנדרש מתוקף תפקידו להסתכל על צורכי המדינה בראייה כוללת, לא הרפה מתביעותיו ובמכתבו לרמטכ"ל בסוף נובמבר 1952 דרש לקצץ לפחות 5,000 משרתי קבע ואזרחים, ולהוציא חלק ניכר מהשירותים שלהם נזקק צה"ל למיקור חוץ. הרמטכ"ל יגאל ידן סירב להשלים עם רוע הגזרה והגיש את התפטרותו מתפקידו.⁶³ בן-גוריון קיבל באי-רצון את ההתפטרות, אך בה בעת ראה במרדכי מקלף את המועמד הטבעי למשרת הרמטכ"ל. מקלף עצמו לא שש להתמנות לתפקיד, בכלל זה מסיבה בריאותית, ונראה כי העולם שמחוץ לצבא קסם לו יותר. אולם, האמון שנתן בו בן-גוריון, לצד תחושת האחריות לביטחון המדינה, גרמו לו להיענות בחיוב ובניגוד למאוויי האישיים. יחד עם זאת, קיבל מקלף את התפקיד לא בלי תנאים. הוא קצב את כהונתו לשנה אחת בלבד והסכים למינויו של אלוף משה דיין כראש אג"ם וכממלא מקומו בהיעדרו. בנוסף, קיבל על עצמו להוציא אל הפועל את תוכנית הקיצוצים בכוח אדם, אך הציב כתנאי את הצורך לעשותה באופן מושכל ומדורג. בקשה אחרת שלו נגעה להסדרת חלוקת העבודה בין משרד הביטחון לבין המטה הכללי והבטחה לתקציב בצידה, כדי להבטיח את פעילותו השוטפת של צה"ל עד גמר שנת העבודה בסוף מארס 1953.⁶⁴

משנענה דוד בן-גוריון לתנאיו של מרדכי מקלף, והממשלה בראשותו אישרה את המינוי, נקבע כי חילופי הגברי בצמרת הפיקוד העליון יתבצעו בתחילת דצמבר 1952. כך אפוא, 23 שנה לאחר שהילד הקטן ממוצא איבד מחצית ממשפחתו הגרעינית ועמה גם את תמימותו, ולאחר שלאורך שנות חייו הבוגרים ניסה פעם אחר פעם למצוא את דרכו בחיים האזרחיים, אך מתוקף הנסיבות ותחושת האחריות לביטחון העם והמדינה שב לשירות צבאי, מצא עצמו עתה מרדכי מקלף בראש הפירמידה הצבאית – כמפקדו העליון של צה"ל.

ראש המטה הכללי

ב-7 בדצמבר 1952 התמנה מרדכי מקלף לרמטכ"ל השלישי של צה"ל והחליף בתפקיד את יגאל ידין, לו היה סגן זה כשלוש שנים. המשימה הראשונה במעלה שעמדה לפתחו הייתה לקצץ באופן ניכר בכוח האדם ולהתאים את גודלו של צה"ל ופעילותו למסגרת התקציב שקבע משרד האוצר. מקלף החליט לרתום לטובת העניין את צבי צור, ששימש כיד ימינו באגף המטה וניחן בכישורים אדמיניסטרטיביים, וקרא לו להפסיק את לימודיו בארצות-הברית. צבי צור נענה בחיוב לבקשה, ועם שובו לארץ קודם לדרגת אלוף ומונה לראש אגף כוח האדם במטה הכללי. בד בבד עם השינוי הפרסונלי בעמדת מפתח זו, הוקמו על-פי פקודת הרמטכ"ל שמונה ועדות בדיקה במגוון תחומים שבהם נמצאה היתכנות לחיסכון כספי משמעותי. בין השאר, נבחנו סוגיית העברתם של שירותים אזרחיים באופיים – דוגמת דפוס, כביסה ומגוון תיקונים – למיקור חוץ; היקף תקני הקצונה בצה"ל בדרגות השונות והאפשרות להאחדת תפקידים; העברת המטה הכללי ממקום מושבו ברמת-גן למתחם הקריה בתל-אביב וריכוז המפקדות בבסיס אחד; היקף הפרסומים בצבא והאפשרות להפוך את ההוצאות לאור לגוף אחד; מבנה החטיבות הסדירות; תפקוד מערך ההדרכה בצה"ל; ותחום הבינוי.⁶⁵

עבודת ועדות הבדיקה, כמו גם כניסתו של אלוף צבי צור לעובי הקורה, הניעו בתחילת שנת 1953 את התהליך הכואב של הקיצוץ במצבת כוח האדם והביאו לשינויים ארגוניים בצה"ל. בחציון הראשון של שנת 1953 הצטמצמה המצבה באלפי תקנים של קצינים בקבע ושל אזרחים וחיילים, כאשר ההפחתה המשמעותית ביותר נבעה מהקטנת הסד"כ של פיקוד הנח"ל ומביטולם של הפיקוד השמיני ושל חיל התובלה בינואר 1953. בנוסף, בוצע רה-ארגון שנגע לחטיבות החי"ר במילואים, אשר היו עד אז קשורות למחוזות. כלל המחוזות בוטלו, למעט מחוז ירושלים, חטיבות המילואים הושתתו על סגל מצומצם בשירות סדיר, וזיקתן לא הייתה עוד טריטוריאלית אלא בהתאם לצורך ולמשימה.⁶⁶

בצד הצמצום בכוח האדם וסגירת מסגרות, נעשו מספר עבודות מטה להקמת גופים חדשים, שנועדו להפוך את צה"ל לצבא מודרני יותר ואת מפקדיו לבעלי מקצוע של ממש. כחודש לאחר כניסתו לתפקיד הרמטכ"ל, יצאה בהוראת מרדכי מקלף פקודת התראה לייסוד בית ספר לפיקוד ומטה (פ"ם), שהרעיון להקמתו נזרע בקיץ 1952. כמי שספג את התרבות הארגונית של הצבא הבריטי והתרשם עמוקות משיטות ההדרכה של הצבא



טקס חילופי הרמטכ"לים בתחילת דצמבר 1952. (יושבים, מימין לשמאל) הרמטכ"ל היוצא יגאל ידן, ראש הממשלה ושר הביטחון דוד בן-גוריון והרמטכ"ל הנכנס מרדכי מקלף. (התמונה ניתנה באדיבות ארכיון צה"ל).

האמריקאי בוסט פוינט, העניק מקלף חשיבות יתרה להכשרת הקצונה בדרגי הביניים במקצוע הצבאי. לטובת העניין נקבע צוות הקמה בראשות אהרון יריב (לימים, ראש אגף המודיעין) ומתי פלד (לימים, ראש אגף האפסנאות) אשר גיבש את תוכני הלימוד, את תנאי הקבלה ואת הקריטריונים שבהם היו החניכים צריכים לעמוד כדי לקבל את הסמכתם. בין השאר נקבע, כי משך הלימודים יהיה כשנה, החניכים יהיו מזרועות האוויר, הים והיבשה ויכרכו את עתידם לשנים הבאות בצה"ל. הכשרתם כללה לימוד על מבנה צה"ל, הכרת צורות הקרב השונות, התעמקות בהיסטוריה צבאית ישראלית וכללית ובעקרונות המלחמה, וחינוך גופני. עבודת המטה בנושא נמשכה לכל אורך שנת 1953, ובית הספר לפיקוד ומטה החל לפעול בשנת 1954 במהלך כהונתו של הרמטכ"ל הרביעי משה דיין.⁶⁷

עבודת מטה אחרת, שאף פירותיה הבשילו בתקופת מחליפו של מרדכי מקלף, נגעה למערך השריון. במסגרת הניסיונות הבלתי נלאים לחסוך במשאבים, נבחנה האפשרות

להקים מפקדה ייעודית לכוחות השריון, אשר תייתר את המפקדות החטיבתיות של חטיבות הטנקים ותהווה סמכות פיקודית ומקצועית בנושא. מבנה ייחודי זה, אשר בא לבטל את החטיבה כעוצבת יסוד, נועד לאפשר גמישות בכל הקשור להכשרת הכוח המשוריין, לניוד ולקידום קצינים מתוך המערך ולהפעלתו בתעסוקה מבצעית ובלחימה. הדיונים בנושא נמשכו לאורך השליש האחרון של שנת 1953, ההחלטה על הקמת מפקדת גיסות השריון נפלה בשלהי כהונתו של מרדכי מקלף כרמטכ"ל, ולבסוף יושמה ב-15 בפברואר 1954.⁶⁸

שינוי מהותי לא פחות עבר בתקופת כהונתו של מקלף גם על חיל האוויר. ב-1 בפברואר 1953 נחתמה עסקת רכש עם בריטניה לקניית 15 מטוסים מסוג מטאור, וזו סימנה את כניסת חיל האוויר לעידן הסילון ואת תחילת סופם של מטוסי הבוכנה. ב-7 ביוני הוקמה בבסיס חיל האוויר ברמת דוד הטייסת הסילונית הראשונה, וכעבור עשרה ימים התקבלו בטקס ממלכתי שני המטוסים הראשונים. עם כניסת המטוסים לכשירות מבצעית, נערך קורס הסבה ראשון לטייסי סילון ומוסדה תוכנית אימונים, שכללה תקיפת מטרות קרקע, יירוט וקרבות אוויר, ושידרגה משמעותית את יכולות החיל.⁶⁹

בד בבד עם השינויים הארגוניים שהונהגו כדי להתאים את צורכי צה"ל לאילוצי התקציב, וזאת מבלי לוותר על פרמטרים של איכות ומקצועיות, גם המציאות הביטחונית בשטח הכתיבה תהליכים פנימיים בצבא. בחודשים שקדמו לכניסת מרדכי מקלף לתפקיד, וביתר שאת לאחר מכן, עמדה תופעת ההסתננות לשטח הארץ, בפרט משטח ירדן, במגמת עלייה. מעשי חבלה, ביזה ורצח היו לדבר שבשגרה, וכמות הנפגעים הלכה וגדלה בהתמדה. אירועים אלה לא נותרו בלי תגובה, וצה"ל יצא מעת לעת למבצעי פשיטה על בסיסי היציאה של המפגעים. אולם, על-אף הפעולות נגד האויב, ביצועיו של צה"ל היו רחוקים מלהשיג רצון. כך למשל, ב-3 בנובמבר 1952 נועד כוח מגדוד 79 בחטיבה 7 לפשוט על הכפר אידנא, השוכן בהרי חברון, אך בהיתקלו במשמר קדמי של המשמר הלאומי הירדני נסוג מבלי שביצע את משימתו. כשלושה חודשים מאוחר יותר, נע כוח מגדוד 54 בחטיבת "גבעתי" לעבר הכפר פלמה ששכן צפונית-מזרחית לקלקיליה כדי לפוצץ שלושה בתים בשטחו ולהרוג את יושביהם. אולם, גדר תיל בלמה את ההתקפה, אנשי המשמר הלאומי הירדני אף הרגו את אחד הלוחמים, שגופתו נותרה מאחור, וגם כוח זה שב מבלי שהשיג את יעדיו. ניסיון נוסף של כוח מחטיבת "גבעתי" לתקוף את הכפר בלילה שבין ה-28 ל-29 בינואר 1953, במקביל לפשיטת כוח צנחנים על

הכפר רנתיס, הסתיים אף הוא במפח נפש. בשני המקרים לא הצליחו הכוחות להגיע ללב הכפר, פוצצו בתים בודדים בלבד בפאתיהם ונסוגו באופן בלתי מסודר, אגב השארת נשק ותחמושת מאחור.⁷⁰

שרשרת הכישלונות הזו הצביעה על בעיה מהותית במערך החי"ר והדליקה נורה אדומה בפיקוד העליון. לבד מהפגיעה ביוקרתו של צה"ל, דומה כי רמתם המקצועית של הלוחמים הייתה ירודה למדי, ורמת הביצוע שלהם לא הלמה את ערך הדבקות במשימה שעל ברכיו חונכו. מרדכי מקלף, אשר העביר חלק ניכר מחייו הבוגרים כלוחם וכמפקד בחיל הרגלים והדרג המסתער היה בבת עינו, לא נותר אדיש לעניין והורה לבחון את רעיון הקמתה של מפקדה ייעודית לחיל. הצעה זו זכתה לתמיכתו של ראש אגף כוח האדם צבי צור, אך מרבית חבריו למטה הכללי דחו אותה על הסף מחשש לכרסום בסמכויותיהם ובמעמדם, והביאו לגזירתה. אולם, מאחר שמערך החי"ר נדרש לטיפול שורש ומפאת חשיבות העניין לא ניתן היה עוד להותיר את המצב על כנו, אימץ מקלף פיתרון ביניים והורה על הקמת ענף חי"ר במסגרת מחלקת ההדרכה במטה הכללי. בסוף פברואר 1953 התמנה אל"ם יהודה ואלך⁷¹ לראש הענף, ודרגתו הבכירה ביחס לתקן אותה על המשקל הרב שייחס הרמטכ"ל לנושא. משהושלם איוש הענף, פתחו אנשיו, על-פי בקשתו של מרדכי מקלף, בבדיקה מדוקדקת של מצבן של כלל יחידות החי"ר בצה"ל ועמדו מקרוב על איכות המפקדים והלוחמים במערך. בתום עבודת שטח מקיפה הופק דין וחשבון, שקבע כי חיל הרגלים סבל מסוף מלחמת העצמאות מהזנחה, וכי איכות הקצינים בו הייתה ירודה בשל ההחלטה לנתב את בעלי הכישורים הגבוהים לחילות המקצועיים.⁷²

מסקנות אלה חוללו זעזוע בקרב חברי המטה הכללי וחידדו את הצורך הדחוף במענה. לאור זאת, הורה מקלף להפנות שיעור ניכר מבוגרי בתי הספר התיכוניים שעמדו לפני גיוס אל מערך החי"ר, כדי להעלות בטווח הקצר את רמת המפקדים הזוטרים, ובראייה ארוכת טווח – לטפח ולו חלק מהם לדרגות בכירות יותר. אולם, מקלף לא הסתפק בכך והחליט למסד את תהליך האיתור וההכשרה של דור המפקדים העתידי בדרג המסתער. בעצה אחת עם ראש הממשלה ושר הביטחון דוד בן-גוריון, הוא החליט להקים מסגרת חינוכית טרום-צבאית, שהזכירה במהותה את חוויותיו שלו כנער, עת אותר כמועמד לשורות ה"הגנה" במהלך לימודיו בבית הספר הריאלי בחיפה. מודל זה שעמד לנגד עיניו הוביל את מקלף לפנות למורו ורבו, ד"ר ארתור בירם, ולבקש את

עזרתו להפעיל מתכונת דומה בסיוע המדינה. ברוח זו הוחלט אפוא להקים פנימייה צבאית ראשונה מסוגה, אשר תפעל להכשרת תלמידים לשירות צבאי ולפיקוד. באוקטובר 1953 נחנכה הפנימייה כפרויקט משותף לבית הספר הריאלי בחיפה ולמשרד הביטחון, והמתקן היה ליחידה צבאית שבראשה הועמד סא"ל צבי צלנר.⁷³ הפנימייה שמה לה למטרה לטפח מדי שנה עשרות תלמידים בוגרי תיכון כפוטנציאל לקצונה מקצועית וערכית במערך הלוחם. במסגרת תוכנית הלימוד שנקבעה הושם דגש על משמעת צבאית, על מיומנויות טקטיות, חינוך גופני ושדאות.⁷⁴

הפיתרונות שאומצו בתקופת כהונתו של מרדכי מקלף לשדרוג מערך החי"ר התגלו אפוא כיעילים ושינו את פניו בטווח הארוך. אולם, למציאות הביטחונית היה קצב משלה, ופיגועי הטרור שהלכו ותכפו דרשו מענה מהיר, שלא עלה בקנה אחד עם תהליכים פנים-ארגוניים ממושכים. צה"ל אמנם המשיך במבצעי פשיטה על כפרים בגדה המערבית כתגובה על פעולות החבלה והרצח, אך רמת הביצוע נותרה נמוכה וכרסמה בכושר ההרתעה אל מול המסתננים. על רקע זה, התהוותה יוזמה מקומית במחוז ירושלים, אשר סימנה את ראשיתו של מפנה ואומצה עד מהרה על-ידי הפיקוד העליון. מפקד חטיבת ירושלים, אל"ם מישאל שחם,⁷⁵ הגיע למסקנה, כי הטרור בגזרתו הגדיש את הסאה ויזם את הקמתה של יחידת מתנדבים בפיקודו של רס"ן במילואים אריאל שרון. הוא נתן לשרון, שהיה אז סטודנט באוניברסיטה העברית, את המנדט לבחור את האנשים כראות עיניו והטיל עליו להקים כוח קומנדו ייעודי לפשיטה על יעדי אויב. שרון נענה לאתגר, אסף צוות מצומצם של לוחמים בעלי ניסיון קרבי ופשט עמם ב-12 ביולי 1953 על הכפר נבי סמואל בפרוזדור ירושלים. אף כי בפעולה פגעו הלוחמים רק בשני בתים מבלי להרוג איש, נתפסה זו כהצלחה בשל הדבקות במשימה והיכולת שהפגינו לחדור לשטח האויב ולשוב ללא פגע. הפשיטה המוצלחת לא נעלמה מעיני הפיקוד העליון, ובין חברי המטה הכללי ניצת מחדש ויכוח על הרעיון להקים יחידת עילית ייעודית לביצוע פעולות תגמול. בראש המתנגדים לכך עמד ראש אג"ם משה דיין, אשר טען כי על כל יחידה לוחמת להיות כשירה למשימות מעין אלה; מה גם שראה בגדוד הצנחנים את המענה ההולם ברמה היחידתית. אולם, הרמטכ"ל מרדכי מקלף, שהיה למוד ניסיון מתקופת שירותו בפלוגות הלילה המיוחדות של וינגייט, חשב אחרת ונתן בסוף יולי 1953 אור ירוק להקמת יחידה 101 בפיקודו של רס"ן אריאל שרון. בחודשים הבאים גויסו כמה עשרות לוחמים צעירים, בהם גם מאיר הר-ציון שנודע ביכולת ניווט

יוצאת דופן, והיחידה שמנתה בשיאה כ-45 איש פתחה בשורה של מבצעים מעבר לגבול.⁷⁶ בחמשת החודשים בין אוגוסט לדצמבר 1953 שבהם פעלה היחידה, פשטו לוחמיה על מחנה הפליטים אל-בוריגי ברצועת עזה ועל מספר כפרים בהר חברון, גירשו בדווים משבט עזזמה לשטח סיני והציבו מארבים לחיילי הלגיון הירדני. מבין הפעולות שביצעה יחידה 101 היה זה מבצע "שושנה" בלילה שבין ה-14 ל-15 באוקטובר, שגרם להד נרחב ביותר. בעקבות פיגוע ביהוד, שבו נהרגו אם ושני ילדיה למשפחת קניאס, הוחלט לפשוט על הכפר קיביה, ששכן כ-30 ק"מ מצפון-מערב לרמאללה ולפוצץ בתוכו כ-50 בתים – למען יראו וייראו. לוחמי יחידה 101 במשולב עם כוח צנחנים חדרו לכפר אחרי חצות, הרגו מספר חיילים מהמשמר הלאומי הירדני ופוצצו כ-45 בתים שנחשבו לריקים מאדם. בדיעבד התברר, כי חלק מהבתים שפוצצו היו מאוכלסים באזרחים שהתחבאו במרתפים ובעליות הגג, ומספר האבדות של הירדנים הסתכם ב-69 איש, רבים מהם נשים וילדים.⁷⁷

הפשיטה על קיביה הייתה לפעולה המשמעותית האחרונה של יחידה 101 בתקופת כהונתו של מרדכי מקלף כרמטכ"ל. היא אמנם הסבה במישור הדיפלומטי נזק לתדמיתה של מדינת ישראל, אך בעיני רבים בדרג הצבאי תרמה לשיקום כוח ההרתעה של צה"ל אל מול המסתננים, ובפועל הפחיתה לתקופת-מה את היקף הפיגועים בגזרה שבין לטרון לטול כרם. יתר על כן, בזמן הקצר שפעלה, הציבה היחידה אמות מידה גבוהות בכל הקשור ללחימת לילה, לחדירות לעומק שטח האויב, שדרשו כושר גופני וסיבולת פיזית מהלוחמים, ויכולת ניווט והתמצאות בשטח. אמות מידה אלה העלו את רף הביצוע והיו עד מהרה דוגמה לחיקוי עבור מערך החי"ר כולו, שזכה לעדנה מחודשת.

בד בבד עם השינויים הארגוניים שהונהגו בצה"ל ועם הפעילות המבצעית ברוח יחידה 101, לא זנח מרדכי מקלף את שאיפתו לצאת לאזרחות ולהשתחרר משירותו הצבאי בתום שנת רמטכ"לות אחת. ב-10 באוקטובר 1953 הוא תזכר את ראש הממשלה ושר הביטחון דוד בן-גוריון על הסיכום שהיה ביניהם כתנאי להתמנותו לרמטכ"ל וביקש ממנו להשתחרר במועד הנקוב.⁷⁸

בן-גוריון החליט שלא לעמוד בדרכו של מרדכי מקלף, על אף שהצטער על כך מאוד, וכיבד את רצונו לפרוש מתפקיד הרמטכ"ל. כפועל יוצא מכך, הוחלט למנות את אלוף משה דיין לרמטכ"ל הרביעי של צה"ל, וטקס ההחלפה נקבע ל-6 בדצמבר 1953. מכתב

הפרדה שפרסם בן-גוריון באותו יום, ובו סקר את מסלול חייו של מרדכי מקלף ואת תרומתו הרבה לביטחון המדינה, העיד מעל הכול על יחסי הקרבה בין השניים ועל מידת ההערכה הרבה לה זכה מרדכי מקלף מצד ראש הממשלה ושר הביטחון, כדלקמן: "בצער רב אני נפרד ממך היום... אני חייב לך תודה אישית עמוקה, על אשר נשמעת לי למרות רצונך ונטייתך וקיבלת עליך לשרת לפחות שנה אחת כראש המטה הכללי. אולם תודתי זו היא רק חלק מהחוב שהעם כולו חייב לך על שירותיך המבורכים במשך שבע עשרה שנה – מאז היותך נער בן שש עשרה – בהגנה, בבריגדה העברית במלחמת העולם, בהצלת שארית יהדות אירופה ובעליה ב', ושוב בהגנה ולבסוף בצבא ההגנה לישראל – החל כמפקד גדוד וגמור כראש המטה הכללי. כשסוקרים מפעל חיידך, לימודיך ומבצעידך הצבאיים כמעט שאין יכולים להאמין, כי לא מלאו לך עדיין 34 שנים. כל חיידך הם דוגמא מפוארת וטרגית של דורנו הצעיר יליד הארץ... עשית כל השנים עבודתך המבורכת בצניעות, בבקיאות, בנאמנות ובאומץ לב הראויים לשמש מופת לכל מפקדי צה"ל ולנוער הישראלי בכללו. עודך עומד בשחר ימידך, ואני בטוח שצפוי לך עתיד עשיר של שירותים לאומה ולמולדת בכוח כשרונותיך הרבים וסגולותיך הדגולות".⁷⁹



טקס חילופי הרמטכ"לים בתחילת דצמבר 1953. הרמטכ"ל היוצא מרדכי מקלף (משמאל) ראש הממשלה ושר הביטחון דוד בן-גוריון (במרכז) והרמטכ"ל הנכנס משה דיין (מימין). (התמונה ניתנה באדיבות ארכיון צה"ל).

מנכ"ל מפעלי ים המלח

ב-7 בדצמבר 1953 היה מרדכי מקלף לרב-אלוף במילואים ולאזרח מן השורה, והוא בסך הכול בן 33. זמן קצר לאחר סיום תפקידו, היה לאיש מחוזר על-ידי הדרג הפוליטי בשל מעמדו וניסיונו הניהולי ויועד למשרה בכירה במשק. כבר בחודש ינואר 1954 קיבל פנייה משר הפיתוח דב יוסף להתמנות למנהל שירות הרכבות, אך זו נדחתה על-ידי בנימוס.⁸⁰ מקלף שם את יהבו על חברת החשמל, אשר מרבית מניותיה נרכשו על-ידי הממשלה באותו חודש, והוא ראה עצמו מועמד למועצת המנהלים שלה. אולם, בשל התארכות ההליך להסבת החברה תחת בעלות ממשלתית ולהעברת הדירקטוריון שלה מאנגליה לארץ, התעכב מינויו עד לחודש דצמבר.⁸¹ בד בבד עם המתנתו לתפקיד, אשר במהלכה נולדה בתו עידית, נקרא מקלף בחודש נובמבר על-ידי שר התחבורה יוסף ספיר לעמוד בראש ועדה ציבורית לבחינת הצטלבויות הדרכים עם פסי הרכבת. המניע להקמתה הייתה תאונת דרכים קשה בין רכבת לאוטובוס באזור הקריות, שבה נהרגו 12 איש בדרכם לעבודה בחיפה.⁸² הוועדה בראשותו בדקה את היקף התופעה וגילתה ממצאים חמורים, לפיהם מאות מפגשים בין המסילות לבין הכבישים חסרים מחסומים. בהתאם להמלצותיה, הוחלט על רכש והתקנה של רמזורים במפגשי דרכים ברחבי הארץ המועדים במיוחד לתאונות, ובשל כך נחסכו קרוב לוודאי חייהם של רבים.⁸³

בסוף דצמבר 1954 נבחר מרדכי מקלף למועצת המנהלים של חברת החשמל וסומן על-ידי המנכ"ל אברהם רוטנברג כיוורשו. אולם חזון לחוד ומציאות לחוד; מקלף ביקש להוציא אל הפועל תוכנית ייעול, אשר כללה בין השאר את ביטול התעריף המיוחד ממנו נהנו העובדים, ולשקם את חברת החשמל. רפורמה זו נתקלה בהתנגדות עזה מצד ועד העובדים, ובעקבות הלחץ שהופעל על ההנהלה היא נדחתה על הסף. מבחינתו של מקלף, סימנה עמדת חבריו להנהלה במאבק עם הוועד את דרכו החוצה, ובתוך פחות מארבעה חודשים נגזר חלומו לנהל את חברת החשמל.⁸⁴

חרף תקופת ההתנסות הבלתי מוצלחת בחברת החשמל, תדמיתו של מרדכי מקלף לא נפגעה כהוא זה, ומעמדו כאדם רב פעלים נותר כשהיה. לא חלפו אלא ימים מעטים, ובתחילת אפריל 1955 קיבל הצעה חדשה ומאתגרת משר הפיתוח דב יוסף, אשר עתידה הייתה לשנות את מסלול חייו ולהשפיע לבלי הכר על אזור הנגב והערבה. למקלף הוצע לרדת דרומה, להתמנות למנכ"ל מפעלי ים המלח ולשקם את החברה הממשלתית הזו

שנחשבה לכישלון חרוץ.⁸⁵ במוקד התשלובת עמד מפעל האשלג בסדום, אשר שגשג בתקופת המנדט הבריטי, נהרס במהלך מלחמת העצמאות והופעל מחדש בתחילת שנות החמישים על-ידי משרד הפיתוח. בשלוש השנים הראשונות היה המפעל לאבן שואבת של כספים ממשלתיים מבלי שעמד ביעדי הייצור, ולמטרה מובהקת לביקורת בגין בזבוז כספי ציבור.⁸⁶ מקלף נענה לאתגר, והצעד הראשון שעשה היה במעברו עם בני משפחתו למגורים בבאר שבע.⁸⁷ מבחינתו, לא הייתה זו רק הצהרת כוונות באשר לרצונו להצליח במקום שנתפס כחסר תוחלת, אלא גם משום מתן דוגמה אישית שנועדה לסחוף אחריה אנשים מוכשרים ושותפים לעשייה. צעד זה נחשב לחריג באותה תקופה בעיני רבים, אך בה בעת זכה לברכתו הנלהבת של דוד בן-גוריון, שבעצמו השתקע בנגב. אולם, מקלף לא הסתפק בכך, וכדי לאותת על רצינות כוונותיו ועל אמונתו בחזון כי ניתן להפוך את ים המלח למכרה זהב, החליט להעביר את משרדי החברה מירושלים לבאר שבע. בחודשים יולי-אוגוסט 1955 עבר מטה החברה דרומה, ובעקבות זאת העתיקו כ-20 עובדים את מגוריהם לבאר שבע.⁸⁸ משהנחיל מרדכי מקלף את "רוח המפקד" לגוף המטה, הוא התפנה לטפל בבעיה העיקרית שלשמה הובא: הגדלת כושר הייצור של המפעל. בנובמבר 1955 הייתה אמורה להסתיים הקמת מפעל אשלג חדש, והתפוקה השנתית הייתה אמורה לגדול כפליים ויותר לכדי 135 אלף טונות. אולם, קשיים בהרצה ובאספקת הקרנליט, המהווה את חומר הגלם לייצור האשלג, דחו את לוח הזמנים בכחצי שנה וההפסד הכספי הגיע לכדי 200 אלף לירות בחודש.⁸⁹ כפועל יוצא מכך, דחק מקלף בשר הפיתוח החדש, מרדכי בנטוב, למנות ועדת מומחים בראשות פרופסור מהטכניון אשר תבדוק לעומק את מצבו של מפעל האשלג, תאתר את הקשיים בהפעלתו ותמליץ על הפיתרון הנדרש.⁹⁰

בעוד ועדת המומחים שוקדת על כתיבת הדו"ח שלה, לא נח מרדכי מקלף ופתח בשינוי ארגוני מקיף, שהיווה לדידו תנאי הכרחי להבראת החברה. ביולי 1956 הוא פנה לחברת דשנים כימיים, וזו נענתה לבקשתו לשגר לעזרת המפעל 18 מהנדסים. אותם מהנדסים שהו מספר חודשים במפעל האשלג, תיקנו בו שורה של ליקויים והכניסו נוהלי עבודה מסודרים. חודש לאחר מכן טס מקלף לארצות-הברית במטרה לגייס מומחים בעלי שם בייצור אשלג כדי להעסיקם במפעל בסדום ולשדרג את רמתו דרגה אחת נוספת.⁹¹ אולם, הוא לא הסתפק בהבאת אנשי מקצוע מן המעלה הראשונה, אלא החל במהפכה חברתית של ממש במפעל מתוך הבנה שסוד ההצלחה טמון בעובדים. לא הרחק ממפעל האשלג

נמצא מחנה של צריפים רעועים, אשר אכלס למעלה מ-400 עובדים בתנאי מחיה מחפירים. בשל כך, היו בעיות המשמעת במפעל לדבר שבשגרה, פועלים רבים נעדרו ללא דיווח בשל הריחוק ממשפחותיהם, ורמת הפריון בעבודה הייתה אפוא נמוכה. לאור פני הדברים, הורה מקלף על הכנת מחקר סוציולוגי מקיף על עובדי המפעל ועל צורכיהם. המסקנה שנבעה ממנו הייתה נחרצת – מחנה העובדים בסדום חייב להיסגר. במארס 1957 הוציא מרדכי מקלף אל הפועל את סגירת המחנה, התאים את מספר העובדים לצורכי המפעל והשקיע משאבים ניכרים באלה שהוחלט להשאירם. בין השאר, הוא דאג לשיכוני קבע בבאר שבע ובדימונה עבור העובדים וייסד מערך הסעות מאורגן, כדי לאפשר להם בסוף יום עבודה לשהות במחיצת משפחותיהם. ההסעות מומנו על חשבון המפעל, חלק מזמן הנסיעה נחשב כשעת עבודה ותשלום ניתן בצדה, ובנוסף ניתנו פרמיות לעובדים בהתאם להישגיהם.⁹² לא חלף זמן רב, והשינויים שהנהיג מרדכי מקלף החלו לשאת פרי והעלו את החברה על נתיב התקדמות. כך למשל, מספר העובדים ירד מכ-500 בתחילת 1957 לכ-350, מספר השעות הנוספות קוצץ ב-90%, וייצור האשלג עלה מ-5,000 ל-8,500 טונות בחודש.⁹³

אולם, מרדכי מקלף לא הסתפק בכך ובעיני רוחו חזה כי התשובת בכלל, ומפעל האשלג בפרט, יהפוך לאחד מהרווחיים בארץ. כדי להפוך חלום זה, שכה רבים פקפקו בהגשמתו, לכדי מציאות, הוא יזם בשנים 1958-1959 מספר מהלכים, שנועדו בטווח הארוך להפוך את המפעל למשגשג. במוקד עשייתו עמד הרעיון להפוך שטח ניכר מים המלח לברכת אידוי, כדי להגביר את ייצור האשלג. לצורך כך נשכרו שירותיה של חברה הולנדית, אשר ערכה במשך כשלוש שנים כ-200 קידוחים בקרקעית הים, הכינה מפה טופוגרפית תת-ימית כדי לבדוק את יציבות הקרקע ובדקה את היתכנות ההקמה של סכר גדול ממדים בים. במקביל, ניהל מקלף מגעים עם חברת החשמל בנוגע להתקנת קו מתח גבוה מבאר שבע לסדום. חיבור מפעל האשלג לרשת החשמל הארצית נועד להוזיל את עלויות הייצור במידה ניכרת, להפסיק את התלות בגנרטורים ולהביא לחיסכון של כ-350 אלף לירות בשנה.⁹⁴

תוכניותיו של מרדכי מקלף להרחיב את חברת מפעלי ים המלח השתלבו היטב עם פיתוח הנגב והערבה. בנובמבר 1960 הוכרז על תחילת סלילתו של הכביש המחבר בין סדום לאילת. כביש זה, שנועד לאפשר לבאים וליוצאים מאילת דרך חלופית, היווה עבור מקלף, שעודד את הקמתו, משום כלי נוסף לחסוך בהוצאות. סלילתו נועדה לקצר את

מסלול המשאיות עמוסות האשלג לנמל אילת ב-76 ק"מ, לעומת הנסיעה דרך מצפה רמון, ולהוזיל את עלויות התובלה בלמעלה משני מיליון לירות בשנה.⁹⁵ צעד מסוג שונה לקידום האזור מן הבחינה הכלכלית נעשה ביולי 1961 ביוזמת מקלף עם הקמת "המועדון לפיתוח הנגב". גוף זה, שהוא עמד בראשו, איגד חברים הן מהסקטור הציבורי והן מהמגזר הפרטי. אלה נועדו להיפגש מעת לעת עם ראשי המשק כדי לעודד את פיתוח הנגב, ליצור שיתופי פעולה ולהקל את הבירוקרטיה שמטבעה עיכבה תהליכים.⁹⁶

בד בבד עם התקדמות הבדיקות של החברה ההולנדית ביים המלח, גיבש מרדכי מקלף תוכנית-אב, שנועדה להעביר את המפעל לפסים רווחיים ולהופכו לשחקן מוביל בשוק האשלג העולמי. יעדי התוכנית כללו הגדלה של ייצור האשלג, בשלב הראשון לכדי 400 אלף טונות בשנה עד לאמצע שנות השישים, ובטווח הארוך – עד כדי מיליון טונות בשנה. בנוסף, הוחלט לנצל את אוצרות ים המלח לטובת מוצרים נוספים אשר יהיה בהם כדי להגדיל את היקף הייצוא בשיעור ניכר. כדי להשיג מטרות אלה, נשענה התוכנית על מספר נדבכים. בראש ובראשונה הוחלט על הקמת מפעל אשלג חדש, שיכפיל את הייצור כדי להגיע ליעד הראשוני ולצידו תוקם תחנת כוח שתספק לו חשמל.⁹⁷ בנוסף לכך, החלה בנייתם של שלושה מפעלים חדשים שנועדו לגוון את מקורות ההכנסה של החברה. מפעל ראשון בשותפות אמריקאית נועד לייצור מגנזיט, המהווה חומר גלם לייצור לבנים חסינות אש; מפעל שני לייצור מלח שולחני, שנועד בעיקר לשיווק באפריקה; ומפעל שלישי לברומידים המשמשים לצורכי חקלאות, צילום ורפואה נחנך בבאר שבע.⁹⁸ גולת הכותרת של התוכנית הייתה הקמתה של מערכת סכרים בדרום ים המלח, בכלל זה סכר ראשי באורך כ-45 ק"מ, כדי להפוך כ-100 קמ"ר משטחו לברכת אידוי ענקית. עבודת ההקמה נועדה להימשך כשלוש שנים ובה היו אמורים לקחת חלק כ-800 פועלים שנועדו לעבוד 24 שעות ביממה במסגרת של שלוש משמרות.⁹⁹

כדי להוציא תוכנית זו אל הפועל, נדרש מרדכי מקלף לגייס סכום עתק של כ-200 מיליון לירות. לשם כך הוא יצא לארצות-הברית ופתח במשא ומתן ממושך, הן עם הנהלת הבנק העולמי והן עם בנקים אמריקאיים שונים, כדי לקבל הלוואות שיאפשרו את הרחבת התשלובת. במהלך הדיונים שקיים בשנים 1960-1961 עם בכירי הבנק העולמי, הוא הציג בפניהם תחזיות לגידול משמעותי בייצור ואת התרומה שתצמח לחקלאות העולמית מתעשיית הדשנים שמקורה באשלג. בתום עבודת סקר מקיפה שערך הבנק העולמי, אושרה למפעלי ים המלח הלוואה בגובה 35 מיליון דולר. בנוסף, גויסו

כ-10 מיליון דולר מבנקים אמריקאיים, והופצו בארץ מניות בהיקף 27 מיליון לירות אל מול הלוואה ממשלתית.¹⁰⁰ משהושג המימון לתוכנית, קרא מקלף למהנדסים בארץ לרדת דרומה, מאות עובדים חדשים גויסו לשורות החברה, והוצאו מכרזים בין-לאומיים. בעוד שחברת סטרן רוג'רס מדנוור זכתה במכרז להקמת מפעל האשלג החדש, זכתה חברת CIC משיקגו באפריל 1962 במכרז להקמת הסכרים, וזאת בליווי צמוד של החברה ההולנדית שבדקה את היתכנות הפרויקט.¹⁰¹ בהתאם ללוח הזמנים המקורי, הייתה בנייתם של המפעלים לייצור מגנזיט, מלח שולחני וברומידים אמורה להסתיים במהלך השנים 1962-1963, של מפעל האשלג החדש בשנת 1964 ושל מערכת הסכרים בשנת 1965. בנוסף, נמשכו העבודות להתאמת דרכי התחבורה מהמפעל ואליו, והחלה הקמתם של מתקני אחסון והטענה מיוחדים בנמל אילת ובנמל אשדוד, שבנייתו הייתה בעיצומה.¹⁰²

עם קבלת המימון והערבויות הבנקאיות, החל שלב הביצוע של תוכנית-האב של מרדכי מקלף. הקמת המפעלים התנהלה כסדרה, ובתחילת שנת 1963 החלה התשלובת בייצור סדיר של ברומידים ושל מלח שולחני. כשנה וחצי מאוחר יותר נחנכו בנובמבר 1964 גם מפעל האשלג החדש, שהיה בעל כושר ייצור של 400 אלף טונות בשנה, ותחנת כוח עצמאית לציודו.¹⁰³ באופן זה, גדל כושר הייצור של התשלובת לכדי 600 אלף טונות אשלג בשנה, והתעניינותן של מדינות באירופה ובאסיה בתוצרת של מפעלי ים המלח לא איחרה לבוא. הצורך הגובר בדשנים לחקלאות הביא עד מהרה לחתימת חוזים במיליוני דולרים, בעיקר עם מדינות מזרח אירופה, והעביר את התשלובת למאזן חיובי.¹⁰⁴ יחד עם זאת, הוצאתם אל הפועל של המרכיבים האחרים בתוכנית לוותה בקשיים ניכרים אשר איימו לשבש את חזונו של מרדכי מקלף. מקור אחד של הבעיה היה בקצב הפיתוח של תשתיות באחריות המדינה, שהיה איטי ביחס לפעולות ההתרחבות של מפעלי ים המלח. כך למשל, עיכובים בסלילת הכביש סדום-אילת ואיחור ניכר בהקמת נמל אשדוד חייבו את התשלובת להקצות סכומי כסף גבוהים לטובת שינוע ותובלה של אשלג לנמל חיפה כדי לעמוד בחוזה האספקה.¹⁰⁵ על אף שהפיגור בהשלמת התשתיות הלאומיות הסב לחברה נזק של כשני מיליון לירות והעיק על תקציבה, הוא היה משני בחשיבותו לבעיות מבית. העבודות לבניית הסכרים בדרום ים המלח נתקלו בקשיים, ובשנת 1964 הוחלפה החברה הקבלנית. חברת "קייזר", שלקחה על עצמה להשלים את הפרויקט, התחייבה לסיימו במועד שנקבע לרבעון הראשון של שנת 1965. אמנם, הושלמה הקמתן של שלוש

ברכות אידוי על-ידי סכרי משנה, אך האתגר העיקרי נותר בבניית הסכר הגדול. חברת "קייזר", שלא הצליחה לעמוד בלוח הזמנים, ביקשה וקיבלה ארכה של שנה נוספת, אך בכך שיבשה את הספקת חומר הגלם למפעל ופגעה בתחזיות הייצור.¹⁰⁶

הקשיים לא ריפו את ידיו של מרדכי מקלף, והוא בחר להסתכל על חצי הכוס המלאה ולהרחיק ראות. עשור לאחר שנטל לידי את הניהול על חברה כושלת, הוא עמד בראש תשלובת שהייתה בעלת מפעלים מהמשוכללים בעולם, ואשר תוצרתם נמכרה לעשרות שווקים בעולם. יתר על כן, ברכות האיזוי החדשות יכלו עתה לספק חומר גלם לייצור 1.2 מיליון טונות אשלג בשנה, פי שתיים וחצי מיכולת הייצור של המפעל עד אז, ובאותה נשימה שווים לכלל הכמות שהופקה ב-11 השנים האחרונות. משכך, חזה מקלף כי ישראל תיהפך לגורם בין-לאומי בהספקת האשלג, עד כדי כ-12% מכלל הסחר העולמי, וכי מפעל האשלג אף יגיע ליכולת ייצור של מיליון טונות בשנה. כדי לממש יעד זה, שוב יצא מקלף לארצות-הברית על מנת להשיג מימון להקמת מפעל שלישי במספר לייצור אשלג, בד בבד עם שדרוג מערך ההטענה והתובלה בארץ. לצורך כך הוא חתם בינואר 1965 על חוזה עם חברת "צים" להובלת כחצי מיליון טונות אשלג ומוצרי ברום בשנה, והואצה בנייתם של מתקני האחסון וההטענה בנמלי אילת ואשדוד, אשר כל אחד מהם היה בעל קיבולת של 45 אלף טונות.¹⁰⁷

במשך 11 השנים בהם ניהל מרדכי מקלף את מפעלי ים המלח הוא נמנע, בדומה לשני הרמטכ"לים שקדמו לו, יעקב דורי ויגאל ידן, מלהיכנס לקלחת הפוליטית. אולם, הבחירות לכנסת השישית שנועדו להתקיים ב-2 בנובמבר 1965 ועמדו בסימן פרישתו של דוד בן-גוריון ממפלגת השלטון והקמת רשימה חלופית בראשותו, לא הותירו את מקלף אדיש. בשלושת החודשים שקדמו למועד הבחירות הוא השתתף בהתארגנות בלתי מפלגתית שכונתה "אזרחים תומכי אשכול" (את"א), ויחד עם הרמטכ"ל החמישי חיים לסקוב הביע תמיכה נחרצת בראש הממשלה לוי אשכול. הוא השמיע את קולו באסיפות ציבוריות, שיבח את מנהיגותו של אשכול ואת גישתו הממלכתית וגינה את יחסם המזלזל של מבקריו.¹⁰⁸

משהסתיימה מערכת הבחירות הסוערת, הקדיש מרדכי מקלף את תשומת ליבו לבניית הסכר הגדול בדרום ים המלח, אשר הלכה והסתבכה. במארס 1966 הודיעה חברת "קייזר" להנהלת מפעלי ים המלח, כי הפרויקט אינו ניתן לביצוע ותבעה פיצויים

ניכרים על עבודתה. מקלף דחה על הסף קביעה זו, טען כי חברת הסקר ההולנדית בדקה ומצאה כי בניית הסכר הינה בת-ביצוע וסירב בתוקף לפצות את חברת "קייזר" שלא עמדה בהתחייבויותיה.¹⁰⁹ אולם, הוא לא הסתפק בכך ופתח במספר צעדים כדי להבטיח כי הנדבך המרכזי בתוכנית-האב שלו לא יירד לטימיון. הוא הורה לקבלנים האמריקאים לפנות את עובדיהם והנחה את עובדי מפעלי ים המלח להחרים את הציוד של חברת "קייזר", הן כערובה לפיצויים שתבעו והן כדי שניתן יהיה להשלים את העבודה.¹¹⁰ בעוד המאבק עם חברת "קייזר" עבר לפסים משפטיים, לא שקט מרדכי מקלף על שמריו והקים חברת בת בשם "תמרית" (על שם המועצה האזורית תמר) כדי להשלים את העבודה. בנוסף, הוא רתם לעזרה את חברת "מקורות", אותה ניהל הרמטכ"ל השישי ויד מינו משכבר הימים צבי צור, ויחדיו פתחו בעבודה להקמת הסכר בקצב מואץ, כדי להוכיח לבית המשפט כי טענות החברה האמריקאית היו מופרכות והיוו הפרה של החוזה.¹¹¹ העבודה המשותפת של החברות "תמרית" ו"מקורות" נמשכה קרוב לשנתיים והן הצליחו היכן שהאמריקאים כשלו. בזכות זאת, נדחה במאי 1968 הערעור המשפטי של חברת "קייזר" באשר לציוד שהוחרם, ובניית הסכר ואיטומו באבן ובחרסית הושלמו בשנת 1969.¹¹²

שיתוף הפעולה בין מרדכי מקלף לבין צבי צור בשנת 1967 לא הסתכם רק בבניית הסכר בדרום ים המלח. עם מינויו של משה דיין, הרמטכ"ל הרביעי של צה"ל, לשר הביטחון ימים ספורים לפני פרוץ מלחמת ששת הימים, נקראו השניים אל הדגל. בעוד צור מונה לעוזר שר הביטחון, נקבע מקלף כיושב-ראש הוועדה העליונה למשק לשעת חירום (מל"ח). בשל המלחמה הקצרה וההכרעה המהירה של צבאות ערב, נותרו ידיו של מקלף מחוסרות עבודה. מחסני החירום נותרו סגורים, מחסור במצרכי יסוד לא היה, ושירותי המים והחשמל פעלו כסדרם. חרף כהונתו הקצרה, הוא הפיק מספר לקחים מפעילות המערך ובראשם הצורך בתוספת נרחבת של כלי רכב וביצירת מנגנון המסוגל להצביע על עובדים במפעלים חיוניים ועל ניתובם באופן מושכל, בין אם לשירות מילואים ובין אם לעבודה במפעל.¹¹³

מלחמת ששת הימים עיכבה קמעה את בניין הסכר וגרמה לפגיעה בייצוא של מפעלי ים המלח, בשל ניתוק היחסים עם מרבית מדינות מזרח אירופה ובראשן ברית-המועצות. אולם, הדבר לא הרתיע את מרדכי מקלף והוא המשיך לפתח את התשלובת. בנובמבר 1967 החלה הקמתו של מפעל אשלג נוסף, שנועד להגשים את חזונו ולהביא את הייצור

השנתי למיליון טונות.¹¹⁴ חרף המשך הפיתוח המואץ של חברת מפעלי ים המלח והרווחים שזרמו לקופת המדינה, עלו יחסיו של מרדכי מקלף עם שרים בממשלה על שרטון, והוא החליט בתום כ-13 שנה בתפקיד להתפטר מניהול החברה. שתי סיבות עיקריות הובילו להחלטתו לעזוב בשיאה של תנופה. הסיבה הראשונה הייתה התערבותו של שר המשפטים יעקב שמשון שפירא בסכסוך עם חברת "קייזר", והלחץ שהפעיל על מפעלי ים המלח להגיע להסדר כספי בבוררות, בניגוד לעמדתו של מקלף. הסיבה המהותית יותר הייתה החלטת הממשלה להקים חברת גג לתעשיות הפטרוכימיות בארץ ולמנות אמריקאי בשם ג'רי סודרסקי, בעל קונצרן לתעשייה כימית בארצות-הברית, למנהל שלה. מרדכי מקלף, שראה עצמו מועמד מוביל לתפקיד, חש מאוכזב וביקר את האופן שבו הוחלט לאחד את התעשייה הכימית בארץ ואת הניסיונות הבלתי ראויים של הנהלת חברת הגג לגייס לשורותיה עובדים בכירים ממפעלי ים המלח.¹¹⁵

התפטרותו של מרדכי מקלף מתפקידו היכתה בהלם הן את משרד הפיתוח והן את הנהלת מפעלי ים המלח, וגל ההדף הגיע עד ללשכת ראש הממשלה. לוי אשכול, שזכר את תמיכתו הבולטת של מקלף במועמדותו בבחירות והוקיר את פועלו כמנהל מצליח עוד מתקופת כהונתו כשר אוצר, ניסה להניאו מהחלטתו.¹¹⁶ מקלף לא נענה לבקשה ונותר איתן בדעתו לעזוב את תפקיד המנכ"ל, אך בה בעת הסכים לכהן עוד מספר חודשים במועצת המנהלים ולהעביר תיק חפיפה מסודר למחליפו.¹¹⁷

מנכ"ל המועצה לשיווק פרי הדר

בסוף דצמבר 1967, כחודש בלבד לאחר התפטרותו מניהול מפעלי ים המלח, התמנה מרדכי מקלף למנכ"ל המועצה לשיווק פרי הדר, ובשל כך החליט להעתיק את מגוריו מבאר-שבע לתל-אביב. באופן זה הוא סתם את הגולל על כל הניסיונות להחזירו לניהול התשלובת בסדום והחל להיערך לקראת אתגר ניהולי חדש. במשך ארבעת החודשים שקדמו לכניסתו לתפקיד למד מקלף באופן מעמיק את התחום ואף יצא לאירופה כדי להכיר את הגורמים המקבילים לו ואת המצב בשווקים.¹¹⁸ עם תחילת כהונתו באפריל 1968, הוא הציג את חזונו להגדיל את היקף ייצוא ההדרים בשיעור ניכר, להכניס שכלולים בתהליכי האריזה והתובלה של הפרי ובעיקר להפוך את הענף למודרני וחסכוני.

כדרכו, נמנע מקלף מליישם שינויים מהירים שיקימו עליו מתנגדים מבית ובחר בעבודת מטה יסודית תוך שילוב שותפיו בעשייה. הוא החליט על הקמת קבוצות סקר לבדיקת תחזיות היבולים, דרכי האריזה והתובלה של הפרי ושיטות השיווק שלו בארץ ובחו"ל; בחן רעיונות שונים בנוגע לשיטות הפצת הפרי בארץ והציע להקים פורום חשיבה של מומחים לפרדסנות, כדי לדון בקביעות בסוגיות דוגמת איכות הפרי ונטיעה של זנים חדשים של הדרים.¹¹⁹

בד בבד עם הצעדים הראשונים שעשה בענף ההדרים, לא זנח מרדכי מקלף את מעורבותו החברתית ואת תרומתו לקהילה. במאי 1969 הוא נעתר לבקשה לכהן כיושב-ראש הנהלת האיגוד הישראלי לילדים נפגעים (איל"ן) והיה לחלון הראווה של הארגון. בזכות מעמדו הציבורי וקשריו במשק עלה בידו לגייס כספים לטובת הארגון, להרחיב את פעילותו ובכך להעניק טיפול ליותר ילדים נזקקים.¹²⁰

בשנתיים הראשונות לכהונתו כמנכ"ל המועצה לשיווק פרי הדר, לא רשם מרדכי מקלף הישגים ניכרים, ואף כי נעשו ניסיונות להיכנס לשווקים חדשים היה היקף הייצוא נמוך מהתחזיות. יתר על כן, בתפקידו החדש הוא נתקל בבעיות ישנות שליוו אותו גם במפעלי ים המלח ועיכבו את תנופת הפיתוח. בדומה למפעל האשלג, היו הפרדסנים תלויים בשוק הבין-לאומי, ומשכך היו הנמלים את צוואר הבקבוק. השביתות התכופות שפקדו את נמל אשדוד הסבו נזקים כבדים לענף ההדרים בשל הקיצוץ המתחייב בקטיף, פגעו במוניטין של הפרדסנים אל מול הסיטונאים בחו"ל וייקרו את עלויות ההובלה עקב הצורך לנתב את הסחורה לנמל חיפה. לאור זאת, מצא עצמו מקלף בעימותים בלתי פוסקים, הן מול הרמטכ"ל לשעבר חיים לסקוב, שעמד בראש רשות הנמלים, והן מול הממשלה האחראית על פעילות הרשות. תביעותיו להעניק פיצוי לפרדסנים בגין אי-סדרים בנמלים נדחו בדרך כלל על הסף, אך כמנהגו ידע להפוך קושי להזדמנות. בזכות כישורו הניהולי הוא מינף זאת לטובת רפורמות מרחיקות לכת תוך אימוץ פיתרונות יצירתיים, אשר העלו את ענף ההדרים על נתיב בטוח של התקדמות ושל קדמה טכנולוגית.¹²¹

בדצמבר 1969 גיבש מרדכי מקלף תוכנית לרה-ארגון מקיף במועצה לשיווק פרי הדר. הנדבך העיקרי בה היה ביטול המבנה של המועצה, לפיו הייתה קיימת הנהלה כפולה – בתל-אביב ובלונדון. תחת זאת ביקש מרדכי מקלף להחזיר לארץ את מנהל השיווק

הותיק משה לוי, ליטול לידי את סמכויות המשרד בלונדון, בכל הקשור לשיווק באירופה, ולפצל את זרועות השיווק ביבשת זו למספר מרכזים. מבחינתו של מקלף, ייתרו הטלפון והטלקס את הצורך בהנהלה נפרדת ואפשר היה לשלוט על כלל האופרציה ממרכז אחד ויחיד בארץ.¹²² בלחץ שר החקלאות חיים גבתי וחלק מהפרדסנים, נדחתה תוכניתו במספר חודשים. משהגיש אותה שוב לאישור במאי 1970 ולא קיבל הסכמה מלאה לשינויים שביקש להנהיג במערכת השיווק, התפטר מרדכי מקלף מתפקידו. במשך כעשרים ימים נערך מסע שכנוע נמרץ כדי לגרום לו לחזור בו מהתפטרותו, ורק משהתקבלו עיקרי תוכניתו על-ידי חברי המועצה ניאות לעשות כן.¹²³ בהסכם פשרה שהושג נקבע, כי משה לוי יישאר בלונדון בתפקידו כמנהל המועצה באירופה לשנה נוספת, ולאחריה יבוטל המשרד שם. עוד הוחלט כי יקום משרד ראשי באחת מארצות השוק המשותף אשר ינוהל על-ידי המשנה למנכ"ל, וכן ייוסדו מרכזי מכירה אזוריים ברחבי אירופה.¹²⁴ משהתרצה, פעל מקלף במלוא המרץ ליישום תוכניתו ושם דגש על שיפור מערך התובלה לאירופה. כדי לזרז את שינוע הפרי לאנגליה, חכרה המועצה 25 אוניות אוורור חדשות אשר הגיעו לשם במחצית מהזמן. בנוסף, הוחלט להעביר את הפרי לשאר היבשת באמצעות אוניות שיעגנו בדרום אירופה, ומשם יופץ לכל חלקיה באמצעות רכבות ומשאיות. באופן זה ניתן היה לחסוך כסף וזמן ולשנע את המשלוחים במהירות לשווקים. גם נקודת הקצה בארץ לא נזנחה, ומועצת השיווק החליטה על הקמת תחנת משלוח לטיפול במכולות בקרבת נמל אשדוד והקציבה 4 מיליון לירות לטובת העניין.¹²⁵

השינויים שהתחיל מרדכי מקלף להנהיג במערכי השיווק והתובלה של המועצה החלו לתת אותותיהם, ועונת ההדרים שתמה במאי 1971 רשמה שיא חדש בהיקף הייצוא, שלא היה כמותו בתולדות הענף. אולם, מאבקי הכוחות בתוך המועצה בין הסקטור הפרטי לבין הסקטור ההסתדרותי של הפרדסנים לא נתנו למרדכי מקלף זמן רב להתרפק על הישגיו. הוא ספג קיתונות של ביקורת מצד חברי הסקטור הפרטי באשר לסדרי ההובלה באירופה, וכפועל יוצא מכך החליט בפעם השנייה להתפטר מתפקידו. במשך כשלושה חודשים היה נדמה שפרישתו היא סופית, אך לחץ כבד מצד שר החקלאות חיים גבתי הביא אותו בדצמבר 1971 לחזור בו ולשוב ולמלא את תפקידו.¹²⁶

המשך כהונתו של מרדכי מקלף עמד בסימן של שינוי מתמיד במערך השיווק לחוץ לארץ ובהרחבת המסחר לשווקים נוספים דוגמת יפן. בנוסף, הוא שם את הדגש על איכות הפרי ועל הגיוון בזנים על פני הכמות, אך חלק מבעיות היסוד לא נפתרו. בענף

היה קיים מחסור מתמיד בידיים עובדות בקטיף ובאריזה, וחילוקי הדעות עם חלק מהפרדסנים, אשר לא עשו את ההתאמות הנדרשות לתנאי השוק, לא פסקו.¹²⁷ עקב כך, הגיע מקלף לתחושת מיצוי, ובתום חמש שנות כהונה כמנכ"ל המועצה לשיווק פרי הדר הגיש את התפטרותו בפעם השלישית. הפעם איש לא נעמד על רגליו האחוריות כדי שישאר, ופרישתו סוכמה ל-30 ביוני 1973 והתקבלה כדבר מוגמר.¹²⁸ בכך נחתם פרק נוסף, אך בהחלט לא אחרון, בקריירה שלו כמנהל בכיר במשק הישראלי. לא חלף אלא זמן קצר מעזיבתו את המועצה לשיווק פרי הדר, ופנייה חדשה מצד מכרים ישנים, אשר הכירו מקרוב את כושר הניהול של מרדכי מקלף ואת יכולתו למצוא פיתרונות יצירתיים, חיכתה לו מעבר לפינה.

אחרית דבר

ב-15 בדצמבר 1973 התמנה מרדכי מקלף למנכ"ל חברת הגג הממשלתית כימיקלים לישראל (כ"ל). תאגיד זה ריכז תחתיו את החברות הממשלתיות בתעשייה הפטרוכימית ובכללן חברת מפעלי ים המלח, שנוהלה על-ידי מקלף כ-13 שנה ונהפכה תחתיו מחברה בפשיטת רגל לתשלובת משגשגת. מבחינתו, היה זה לא פחות מאשר סגירת מעגל. כאמור, הקמת חברת הגג וסירובו להיות כפוף למנכ"ל שלה היו מהסיבות העיקריות לעזיבתו בשנת 1968 את מפעלי ים המלח, אולם עתה הוא זה שנקרא לדגל ולעמוד בראשה.¹²⁹ מקלף שב אפוא לתחום שכה היטיב להכיר, ומשכך הייתה כניסתו חלקה למדי וחסכה זמן לימוד יקר. כשלושה חודשים בלבד לאחר שהתמנה, הוא כבר הציג תוכנית חומש לשנים 1974-1978, שנועדה להגדיל את המחזור הכספי של התאגיד מ-450 מיליון לירות ל-1.8 מיליארד לירות ולהרחיב את היקף הייצוא השנתי מ-51 ל-270 מיליון דולר. בין השאר, כללה התוכנית את הרחבת מפעלי ים המלח, ובפרט של מפעל האשלג לכדי ייצור שנתי של 1.5 מיליון טונות ושל מפעל הברום לכדי ייצור שנתי של 50 אלף טונות. בנוסף, הוחלט על הקמת מפעל לייצור כלור ולפיתוח כריית הפוספטים בנחל צין.¹³⁰ לצד הקמתם של מפעלים חדשים, החליט מקלף על סגירת מפעלים כושלים דוגמת מכרות הנחושת בתמנע, כחלק בלתי נפרד מהבראת התאגיד.¹³¹

בדומה לכהונות הקודמות של מרדכי מקלף במפעלי ים המלח ובמועצה לשיווק פרי הדר, לא היה שלב הביצוע נטול קשיים. כך למשל, ניסיונו לקבל לידיו בקיץ 1975 את סמכויות הנהלות המפעלים בתחום השיווק נדחה על הסף. גם המשך הקשיים בנמל אשדוד ואי-הפעלתה של משמרת שלישית שם הסבו נזקים כספיים לתאגיד.¹³² אולם מקלף, כהרגלו, פעל בהתמדה ובנחישות להשגת מטרתו ולא חדל מליזום הקמה של מפעלים ולתור אחר שווקים פוטנציאליים. מאמץ מיוחד הוא הקדיש להפיכת כ"ל לקונצרן בין-לאומי בשליטה ישראלית והרבה בנסיעות לחו"ל לטובת העניין. ב-22 בפברואר 1978, בעת ששהה בעיר מיינץ במערב גרמניה בעיצומה של נסיעת עסקים, נפטר מרדכי מקלף מהתקף לב בגיל 58.¹³³

נספח: פורום המטה הכללי בתקופת הרמטכ"ל מרדכי מקלף

מרדכי מקלף	ראש המטה הכללי
משה דיין	ראש אגף המטה
בנימין גיבלי	ראש אגף המודיעין
צבי צור	ראש אגף כוח אדם
צבי איילון	ראש אגף אפסנאות
אסף שמחוני	אלוף פיקוד הצפון
יוסף אבידר	אלוף פיקוד המרכז
משה צדוק	אלוף פיקוד הדרום
חיים לסקוב, דן טולקובסקי	מפקד חיל האוויר
מרדכי לימון	מפקד חיל הים
מאיר זורע	ראש מחלקת ההדרכה
איסר פן, יהודה רוזן, משה קשתי	היועץ הכספי לרמטכ"ל
עמינדב פרי, נחמן קרני	דובר צה"ל
אהרון מויאל, מאיר זוהר	הפרקליט הצבאי הראשי

¹ הרב יחיאל צימרינסקי חי בשנים 1859-1933. הוא נולד ברוסיה ועלה בשנת 1871 לארץ ישראל, לאחר שהייה ממושכת במצרים. הוא היה לדמות ציבורית מוכרת בקהילה היהודית בירושלים בשל היותו בורר בסכסוכים וראש אגודת צדקה שסעדה חולים וקשישים. בנוסף, נמנה עם מייסדי שכונת בית יעקב, שהוקמה במערב ירושלים והיה חבר בארגון "בני ברית".

² מנחם תלמי, "בית האמיצים במוצא", מעריב 23/8/1974.

³ ש.ם.

⁴ משה דוד גאון חי בשנים 1889-1958. הוא נולד בבלקן ועלה לארץ בשנת 1914. לפרנסתו שימש כמורה במושבה מוצא ולאחר מלחמת העולם הראשונה לימד בתורכיה ובארגנטינה. עם שובו לארץ בשנת 1929 שימש כמזכ"ל עדת הספרדים בירושלים וכתב שורה של מחקרים על יהדות ספרד. יצוין כי עם ילדיו נמנים הזמר יהורם גאון ואיש העסקים בני גאון.

⁵ עמוס גורן, **מרדכי מקלף: פרקים בחייו של הרמטכ"ל השלישי**, תל-אביב: עם עובד, 2002, עמ' 11-13.

⁶ חיים מקלף חי בשנים 1907-1979. זמן-מה לאחר רצח בני משפחתו במוצא, עבר להתגורר בפתח תקווה ושם הכיר את רעייתו חסיה מוסטובוי. השניים נישאו בשנת 1931 ועברו לפרדס חנה. שם הם הקימו משק חקלאי שהיה למקור פרנסתם. לבני הזוג נולדו בן ובת שנקראו על שם הוריו של חיים.

⁷ חנה מקלף-אינדיך חיה בשנים 1918-1972. היא נישאה בשנת 1939 וילדה שלושה ילדים.

⁸ הלל כהן, **תרפ"ט: שנת האפס בסכסוך היהודי-ערבי**, ירושלים: כתר, 2013, עמ' 281-265; עמוס גורן, **מרדכי מקלף: פרקים בחייו של הרמטכ"ל השלישי**, תל-אביב: עם עובד, 2002, עמ' 34-36.

⁹ פלטיאל מקלף חי בשנים 1924-2012 והיה אחיינו של מרדכי מקלף. במלחמת העצמאות שירת כטייס בחיל האוויר ונפל בשבי המצרי, לאחר שמטוסו הופל בעת גיחת צילום. הוא הושב לישראל בעקבות החתימה על הסכם שביתת הנשק עם מצרים בתחילת 1949. לאחר המלחמה עבר לארצות-הברית והשלים דוקטורט באלקטרוניקה ב-MIT. עם שובו לישראל התגייס לשירות קבע בצה"ל ושימש כראש ענף אלקטרוניקה בחיל האוויר. לאחר שחרורו

מצה"ל בדרגת סגן-אלוף, הקים את חברת "אלתא" הנמנית עם התעשיות הביטחוניות ושימש כמנכ"ל שלה.

¹⁰ הלל כהן, **תרפ"ט: שנת האפס בסכסוך היהודי-ערבי**, ירושלים: כתר, 2013, עמ' 296-286.

¹¹ ארתור בירם חי בשנים 1878-1967. הוא נולד בגרמניה והיה לדוקטור לשפות שמיות וקלאסיות מאוניברסיטת ברלין. בשנת 1913 עלה לארץ והיה למנהל הראשון של בית הספר הריאלי בחיפה. בשנות השלושים סייע ל"הגנה" בהכשרת הנוער לתפקידי ביטחון על-ידי אימונם בש"דאות ובאומנויות לחימה. בשנת 1953 יזם את הקמת הפנימייה הצבאית בחיפה, שהכשירה דורות של מפקדים לעתיד בצה"ל.

¹² עמוס גורן, **מרדכי מקלף: פרקים בחייו של הרמטכ"ל השלישי**, תל-אביב: עם עובד, 2002, עמ' 41-38, 48.

¹³ שם, עמ' 44-46.

¹⁴ אורד צ'רלס וינגייט חי בשנים 1903-1944. הוא נולד בהודו והוכשר כקצין תותחנים בצבא הבריטי. במהלך שירותו, ביצע מספר תפקידים במזרח התיכון. בשנים 1928-1933 שירת בסודאן ובשנים 1936-1939 הוצב בארץ ישראל. הוא קשר קשרים אמיצים עם ראשי ה"הגנה" ונודע בכינוי "הידיד". הוא פעל רבות נגד הכנופיות הערביות והכשיר את לוחמי ה"הגנה" בלוחמת גרילה וקומנדו. במלחמת העולם השנייה שירת תחילה באפריקה ובהמשך במזרח הרחוק. הוא נספה בתאונת מטוס בבורמה במארכ 1944.

¹⁵ עמוס גורן, **מרדכי מקלף: פרקים בחייו של הרמטכ"ל השלישי**, תל-אביב: עם עובד, 2002, עמ' 48-52; יהודה סלוצקי, **ספר תולדות ההגנה**, כרך שני, חלק שני, תל-אביב: מערכות, 1963, עמ' 913-929.

¹⁶ שם, עמ' 934-937.

¹⁷ מרדכי נאור, **לסקוב**, ירושלים: הוצאת כתר והוצאה לאור של משרד הביטחון, 1988, עמ' 60-63; חנוך פטישי, **מחתרת במדים: ה"הגנה" והחיילים הארץ-ישראליים בצבא הבריטי 1939-1946**, תל-אביב: משרד הביטחון – הוצאה לאור, 2006, עמ' 14-22.

¹⁸ יואב גלבר, **תולדות ההתנדבות: המאבק לצבא עברי**, כרך שני, ירושלים: יד יצחק בן-צבי, 1981, עמ' 513-519.

¹⁹ "באפס" (Buffs) היה הכינוי של הרגימנט המלכותי של קנט המזרחית בצבא הבריטי. הייתה זו יחידה בעלת עבר מפואר, אשר ראשיתה בשנת 1572. היחידה לחמה מאז בשורה

של מלחמות ובגזרות לחימה מגוונות. לוחמיה השתתפו במלחמות נגד צבא נפוליאון באירופה, במלחמות קולוניאליות באפריקה ובשתי מלחמות העולם.

²⁰ יהודה ארזי חי בשנים 1907-1959. הוא נולד בפולין ועלה לארץ ישראל בשנת 1924. במשך כעשור שירת במשטרה הבריטית במקביל לשירותו ה"הגנה". בשנים 1939-1941 היה ממקימי הריגול הנגדי ושירות הידיעות ב"הגנה". בשנים 1941-1943 עמד בראש מחלקת הרכש של ה"הגנה". משנחשפה פעילותו הוא נמלט לאיטליה ובמשך מספר שנים סייע בהבאת מעפילים במסגרת המוסד לעלייה ב'. בשנת 1947 עבר לארצות-הברית והשתלב במערך הרכש שם, אשר תרם תרומה מכרעת להישגים הצבאיים במלחמת העצמאות.

²¹ מרדכי נאור, **לסקוב**, ירושלים: הוצאת כתר וההוצאה לאור של משרד הביטחון, 1988, עמ' 85-86; חנוך פטישי, **מחתרת במדים: ה"הגנה" והחיילים הארץ-ישראלים בצבא הבריטי 1939-1946**, תל-אביב: משרד הביטחון – ההוצאה לאור, 2006, עמ' 61-62, 70-72; יואב גלבר, **תולדות ההתנדבות: המאבק לצבא עברי**, כרך שני, ירושלים: יד יצחק בן-צבי, 1981, עמ' 174-177.

²² שם, עמ' 522-525.

²³ שם, עמ' 189-204; עמוס גורן, **מרדכי מקלף: פרקים בחייו של הרמטכ"ל השלישי**, תל-אביב: עם עובד, 2002, עמ' 67-69.

²⁴ שם; יואב גלבר, **תולדות ההתנדבות: המאבק לצבא עברי**, כרך שני, ירושלים: יד יצחק בן-צבי, 1981, עמ' 241-267, 322-336.

²⁵ שם, עמ' 428, 493-498; מרדכי נאור, **לסקוב**, ירושלים: הוצאת כתר וההוצאה לאור של משרד הביטחון, 1988, עמ' 119-120.

²⁶ שם, עמ' 123-125; יואב גלבר, **תולדות ההתנדבות: המאבק לצבא עברי**, כרך שני, ירושלים: יד יצחק בן-צבי, 1981, עמ' 506-507, 526-528, 535-537.

²⁷ שם, עמ' 540-552, 555-564, 569-574; עמוס גורן, **מרדכי מקלף: פרקים בחייו של הרמטכ"ל השלישי**, תל-אביב: עם עובד, 2002, עמ' 74-76; מרדכי נאור, **לסקוב**, ירושלים: הוצאת כתר וההוצאה לאור של משרד הביטחון, 1988, עמ' 126-135.

²⁸ שם, עמ' 145-149; חנוך פטישי, **מחתרת במדים: ה"הגנה" והחיילים הארץ-ישראלים בצבא הבריטי 1939-1946**, תל-אביב: משרד הביטחון – ההוצאה לאור, 2006, עמ' 186-190.

²⁹ שם, עמ' 249-257; יואב גלבר, **תולדות ההתנדבות: נושאי הדגל**, כרך שלישי, ירושלים: יד יצחק בן-צבי, 1983, עמ' 331-346; עמוס גורן, **מרדכי מקלף: פרקים בחייו של הרמטכ"ל השלישי**, תל-אביב: עם עובד, 2002, עמ' 79-80.

³⁰ אורה פפר-מקלף חיה בשנים 1921-2007. היא נולדה בארצות-הברית בעת שאביה למד הנדסה ואדריכלות בבוסטון. כעבור מספר שנים בחו"ל שבה עם משפחתה לארץ, ואת השכלתה התיכונית רכשה בגימנסיה הרצליה. במלחמת העולם השנייה שירתה בצבא הבריטי במסגרת חיל העזר לנשים. היא נישאה למרדכי מקלף בשנת 1946, ולזוג נולדו שני ילדים.

³¹ **דבר** 22/5/1946; "הרמטכ"לית הצעירה מספרת", **מעריב** 12/12/1952.

³² מרדכי נאור, **הרמטכ"ל הראשון יעקב דורי**, בן-שמון: מודן ומערכות, 2011, עמ' 236-237; צדוק אשל, **חטיבת "כרמלי" במלחמת הקוממיות**, תל-אביב: מערכות, 1973, עמ' 12-13.

³³ ישראל ליאור חי בשנים 1921-1981. הוא נולד בפולין ועלה לארץ ישראל בשנת 1937. במלחמת העצמאות שימש תחילה כסגן מפקד גדוד 22 בחטיבת "כרמלי" ובהמשך כמפקד גדוד 11 בחטיבת "גולני". לאחר המלחמה מילא שורה של תפקידי פיקוד ומטה בצה"ל, בכלל זה מדריך בפו"ם וראש מחלקת פרט באגף כוח האדם במטה הכללי. בתפקידו האחרון, בשנים 1966-1974, שימש כמזכיר הצבאי לראשי הממשלה לוי אשכול וגולדה מאיר בדרגת תת-אלוף.

³⁴ יעקב מרקוביץקי, "המערכה על חיפה וסביבותיה במלחמת העצמאות", בתוך: מרדכי נאור ויוסי בן-ארצי (עורכים), **חיפה בהתפתחותה 1918-1948**, ירושלים: יד יצחק בן-צבי, 1989, עמ' 171-181; צדוק אשל, **חטיבת "כרמלי" במלחמת הקוממיות**, תל-אביב: מערכות, 1973, עמ' 52-58.

³⁵ שם, עמ' 58-66.

³⁶ משה כרמל חי בשנים 1911-2003. הוא נולד בפולין ועלה לארץ ישראל בשנת 1924. הוא הצטרף לשורות ה"הגנה", ובמסגרת פעילותו במחתרת נעצר על-ידי הבריטים ובמשך כשנתיים ישב בכלא עכו. במלחמת העצמאות פיקד תחילה על חטיבת "כרמלי" ובהמשך על חזית הצפון והיה אחראי על טיהור הגליל מכוחות אויב. בצה"ל הוא שימש כאלוף פיקוד הצפון הראשון ופרש משירות בשנת 1950. בהמשך השתלב במערכת הפוליטית, כיהן כחבר כנסת כ-15 שנה ושימש כשר התחבורה בממשלות ישראל.

³⁷ דוד קזשטנר חי בשנים 1924-1948. הוא נולד בגרמניה ועלה לארץ ישראל עם משפחתו בשנת 1934. בשנות העשרה לחייו הצטרף לשורות ה"הגנה" ועסק בפעולות הדרכה וברכישת כלי נשק והסוואתם. הוא היה למפקד מחלקה בחי"ש ואף שימש מדריך בקורס למפקדי מחלקות של ה"הגנה" בגיוערה בסתיו 1947. במלחמת העצמאות שימש כסגן מפקד גדוד בחטיבת "כרמלי", היה ממתכנני המבצע לכיבוש חיפה ונפל בקרב לשחרור העיר ב-22 באפריל 1948.

³⁸ צדוק אשל, חטיבת "כרמלי" במלחמת הקוממיות, תל-אביב: מערכות, 1973, עמודים 130-131; עמוס גורן, מרדכי מקלף: פרקים בחייו של הרמטכ"ל השלישי, תל-אביב: עם עובד, 2002, עמ' 83-84; יעקב מרקוביץקי, "המערכה על חיפה וסביבותיה במלחמת העצמאות", בתוך: מרדכי נאור ויוסי בן-ארצי (עורכים), חיפה בהתפתחותה 1918-1948, ירושלים: יד יצחק בן-צבי, 1989, עמ' 202-204.

³⁹ שם, עמודים 204-206; צדוק אשל, חטיבת "כרמלי" במלחמת הקוממיות, תל-אביב: מערכות, 1973, עמ' 150-153.

⁴⁰ שם, עמודים 157-173; משה כרמל, מערכות צפון, תל-אביב: מערכות, 1949, עמ' 137-147.

⁴¹ שם, עמ' 151-162; צדוק אשל, חטיבת "כרמלי" במלחמת הקוממיות, תל-אביב: מערכות, 1973, עמ' 174-184.

⁴² דוד בן-גוריון, יומן המלחמה: מלחמת העצמאות תש"ח-תש"ט (כרך ב'), תל-אביב: משרד הביטחון – ההוצאה לאור, 1982, עמ' 440.

⁴³ צדוק אשל, חטיבת "כרמלי" במלחמת הקוממיות, תל-אביב: מערכות, 1973, עמ' 174-184; משה כרמל, מערכות צפון, תל-אביב: מערכות, 1949, עמ' 165-191; בנימין עציוני (עורך), אילן ושלח: דרך הקרבות של חטיבת גולני, תל-אביב: מערכות, 1959, עמ' 209-216.

⁴⁴ דוד בן-גוריון, יומן המלחמה: מלחמת העצמאות תש"ח-תש"ט (כרך ב'), תל-אביב: משרד הביטחון – ההוצאה לאור, 1982, עמ' 511, 563-569.

⁴⁵ צדוק אשל, חטיבת "כרמלי" במלחמת הקוממיות, תל-אביב: מערכות, 1973, עמ' 248-227; משה כרמל, מערכות צפון, תל-אביב: מערכות, 1949, עמ' 233-248.

⁴⁶ דוד בן-גוריון, יומן המלחמה: מלחמת העצמאות תש"ח-תש"ט (כרך ב'), תל-אביב: משרד הביטחון – ההוצאה לאור, 1982, עמ' 578, 580.

⁴⁷ צדוק אשל, חטיבת "כרמלי" במלחמת הקוממיות, תל-אביב: מערכות, 1973, עמ' 277-286; משה כרמל, מערכות צפון, תל-אביב: מערכות, 1949, עמ' 251-277; ענף היסטוריה במטה הכללי, תולדות מלחמת הקוממיות, תל-אביב: מערכות, 1970, עמ' 321-326.

⁴⁸ דוד בן-גוריון, יומן המלחמה: מלחמת העצמאות תש"ח-תש"ט (כרך ג'), תל-אביב: משרד הביטחון – ההוצאה לאור, 1982, עמ' 866, 874, 889.

⁴⁹ "הרכב המשלחת הישראלית", דבר 1.3.1949; "הסכם שביתת נשק כללית בין הלבנון וישראל", דבר 24.3.1949; עמוס גורן, מרדכי מקלף: פרקים בחייו של הרמטכ"ל השלישי, תל-אביב: עם עובד, 2002, עמ' 91-92; שמואל כהן-שני, בנעליים מאובקות ובעניבה: המהלכים הצבאיים והמדיניים לסיימה של מלחמת העצמאות, תל-אביב: מערכות, 2002, עמ' 165-166, 185-187.

⁵⁰ שם, עמ' 163-164, 166-188; רפאל בשן, "הסורים ביקשו שלא נכניס צוללות לכנרת", מעריב 27/4/1962; אריה שלו, שיתוף-פעולה בצל עימות: משטר שביתת הנשק ישראל-סוריה 1949-1955, תל-אביב: מערכות, 1989, עמ' 39-40, 49-56, 63-65, 67-80.

⁵¹ יעקב ארז ואילן כפיר (עורכים), צה"ל בחילו – אנציקלופדיה לצבא ולביטחון, כרך 1, עמ' 78; דב תמר, האומה החמושה: עלייתה ושקיעתה של תופעת המילואים, בן-שמן: מודן ומערכות, 2012, עמ' 159-160; יואב גלבר, גרעין לצבא סדיר, ירושלים: יד יצחק בן-צבי, 1986, עמ' 446-449.

⁵² שם, עמ' 508; מרדכי נאור, הרמטכ"ל הראשון יעקב דורי, בן-שמן: מודן ומערכות, 2011, עמ' 338-339.

⁵³ עמוס גורן, מרדכי מקלף: פרקים בחייו של הרמטכ"ל השלישי, תל-אביב: עם עובד, 2002, עמ' 95-96.

⁵⁴ עופר גולניסקי, רב-אלוף מרדכי מקלף: ילקוט שירות על רקע התהוות צה"ל, המחלקה להיסטוריה, יוני 1992, עמ' 60-70, 121-131.

⁵⁵ זאב אלרון, לקראת הסייבוב השני: התמורות בצה"ל והשינוי שלא היה בתפיסת הביטחון 1952-1955, בן-שמן: מודן ומערכות, 2016, עמ' 44-45; דב תמר, האומה החמושה: עלייתה ושקיעתה של תופעת המילואים, בן-שמן: מודן ומערכות, 2012, עמ' 167-169.

⁵⁶ שם, עמ' 171, 181.

⁵⁷ רפאל בשן, "הסורים ביקשו שלא נכניס צוללות לכנרת", **מעריב** 27/4/1962; מנחם תלמי, "הרמטכ"ל הישראלי והבריגדיר הסורי", **מעריב** 2/10/1964; אריה שלו, **שיתוף פעולה בצל עימות: משטר שביתת הנשק ישראל סוריה 1949-1955**, תל-אביב: מערכות, 1989, עמ' 164-166.

⁵⁸ שם, עמ' 161-177; בני מוריס, **מלחמות הגבול של ישראל 1949-1956**, תל-אביב: עם עובד, 1996, עמ' 390-393; איתן הבר וזאב שיף, **לקסיקון לביטחון ישראל**, ירושלים: זמורה ביתן מודן, 1976, עמ' 540; רב-אלוף (במיל') יגאל ידן, "קביעת דפוסי צבא ההגנה לישראל", בתוך: יעקב ארז ואילן כפיר (עורכים), **צה"ל בחילו – אנציקלופדיה לצבא ולביטחון**, כרך 1, עמ' 74.

⁵⁹ "מסיבת פרידה לסגן הרמטכ"ל היוצא להשתלמות בחו"ל", **דבר** 30.12.1951; "האלוף מ. מקלף – סגן הרמטכ"ל הצעיר ביותר בעולם – חזר מחו"ל", **דבר** 8.8.1952.

⁶⁰ "האלוף מקלף לסיור בארה"ב", **מעריב** 16/6/1952; "סגן הרמטכ"ל מסייר באמריקה", **מעריב** 3/8/1952; **דבר** 6/8/1952; יצחק עברי, "ביקורו של סגן הרמטכ"ל באמריקה", **דבר** 20/8/1952; "אלוף צבי צור מונה לרמטכ"ל", **דבר** 28/11/1960.

⁶¹ דב תמרי, **האומה החמושה: עלייתה ושקיעתה של תופעת המילואים**, בן-שמן: מודן ומערכות, 2012, עמ' 204-205; עמיעד ברזנר, **סוסים אבירים: התפתחות ותמורות בשריון הישראלי מתום מלחמת העצמאות ועד מלחמת סיני**, תל-אביב: מערכות, 1999, עמ' 140-143; זאב אלרון, **לקראת הסיבוב השני: התמורות בצה"ל והשינוי שלא היה בתפיסת הביטחון 1952-1955**, בן-שמן: מודן ומערכות, 2016, עמ' 126-129.

⁶² שם, עמ' 48-52, 87.

⁶³ יעקב ארז ואילן כפיר (עורכים), **צה"ל בחילו – אנציקלופדיה לצבא ולביטחון**, כרך 1, עמ' 82.

⁶⁴ שם, עמ' 83.

⁶⁵ זאב אלרון, **לקראת הסיבוב השני: התמורות בצה"ל והשינוי שלא היה בתפיסת הביטחון 1952-1955**, בן-שמן: מודן ומערכות, 2016, עמ' 87-92.

⁶⁶ שם, עמ' 93-100, 397-398.

⁶⁷ עופר גולינסקי, **רב-אלוף מרדכי מקלף: ילקוט שירות על רקע התהוות צה"ל**, המחלקה להיסטוריה, יוני 1992, עמ' 94-100; עמוס גלבוץ, **מר מודיעין**, תל-אביב: ידיעות ספרים, 2013, עמ' 74-77.

⁶⁸ עמיעד ברזנר, **סוסים אבירים: התפתחות ותמורות בשריון הישראלי מתום מלחמת העצמאות ועד מלחמת סיני**, תל-אביב: מערכות, 1999, עמ' 178-180; זאב אלרון, **לקראת הסיבוב השני: התמורות בצה"ל והשינוי שלא היה בתפיסת הביטחון 1952-1955**, בן-שמן: מודן ומערכות, 2016, עמ' 153.

⁶⁹ יצחק שטייגמן, **מעצמאות לקדש: חיל האוויר בשנים 1949-1956**, תל-אביב: הענף לתולדות חיל האוויר וההוצאה לאור של משרד הביטחון, 1990, עמ' 106-109.

⁷⁰ בני מוריס, **מלחמות הגבול של ישראל 1949-1956**, תל-אביב: עם עובד, 1996, עמ' 238-240.

⁷¹ יהודה ואלך חי בשנים 1921-2008. הוא עלה מגרמניה בשנת 1936 והשתלב בשורות ה"הגנה". במלחמת העצמאות פיקד על גדוד 51 בחטיבת "גבעתי" ולחם נגד הצבא המצרי במסגרת המאמץ לשחרור הנגב. היה לאחד ממפקדי האוגדות הראשונים בצה"ל, ובמערכת סיני לחם עם אוגדה 38 בציר המרכזי. לאחר שחרורו מצה"ל היה למומחה להיסטוריה צבאית ולפרופסור מן המניין באוניברסיטת תל-אביב.

⁷² יהודה ואלך, "רב-אלוף מקלף – עדיפות לדרג המסתער", בתוך: יעקב ארז ואילן כפיר (עורכים), **צה"ל בחילו – אנציקלופדיה לצבא ולביטחון**, כרך 1, עמ' 79-80; עופר גולינסקי, **רב-אלוף מרדכי מקלף: ילקוט שירות על רקע התהוות צה"ל**, המחלקה להיסטוריה, יוני 1992, עמ' 101-103.

⁷³ צבי צלנר חי בשנים 1921-1966. הוא עלה מגרמניה בשנת 1938 והתגורר עם משפחתו בפרדס חנה. במלחמת העולם השנייה שירת בצבא הבריטי ולחם בצפון אפריקה ובחזית האיטלקית. במלחמת העצמאות פיקד על פלוגה בחטיבת "עציוני" ואף נפצע בקרב בארמון הנציב. בשנים 1953-1956 שימש כמפקדה הראשון של הפנימייה הצבאית בחיפה. לאחר פרישתו מצה"ל בדרגת סגן-אלוף, עבד במשרד הביטחון ועמל על פיתוח הקשרים עם מדינות מתפתחות באסיה ובאפריקה.

⁷⁴ ראובן בן-צבי, "הפנימייה הצבאית נחנכת", מעריב 22/10/1953; אתר האינטרנט של הפנימייה הצבאית לפיקוד בחיפה: www.panmaz.co.il.

⁷⁵ מישאל שחם חי בשנים 1912-1992. בשנות השלושים הצטרף לשורות ה"הגנה" ומילא תפקידים בכירים במערכי ההדרכה והייצור של הארגון. במלחמת העצמאות היה בתחילה

אחראי על העברת שיירות לירושלים הנצורה, בהמשך פיקד על חטיבת "גולני" ולבסוף שימש כסגן מפקד חזית המרכז. לאחר המלחמה, פיקד כארבע שנים על חטיבת מחוז ירושלים. בהמשך שירותו בצה"ל היה למפקד אוגדה ומושל צבאי על ערביי ישראל. לאחר פרישתו מצה"ל מילא תפקידי מפתח בכלכלה.

⁷⁶ בני מוריס, **מלחמות הגבול של ישראל 1949-1956**, תל-אביב: עם עובד, 1996, עמ' 271-266.

⁷⁷ שם, עמ' 272-291; גדי בלום וניר חפץ, **הרועה: סיפור חייו של אריאל שרון**, תל-אביב: ידיעות אחרונות, 2005, עמ' 84-101; אתר האינטרנט למורשת הצנחנים בעשור הראשון לפועלם: www.202.org.il.

⁷⁸ עופר גולינסקי, **רב-אלוף מרדכי מקלף: ילקוט שירות על רקע התהוות צה"ל**, המחלקה להיסטוריה, יוני 1992, עמ' 108.

⁷⁹ "חייך דוגמה מפוארת וטרגית של דורנו הצעיר יליד הארץ", **דבר** 7/12/1953.

⁸⁰ "מקלף סירב לקבל לידו ניהול הרכבות", **מעריב** 2/2/1954.

⁸¹ "הנהלה חדשה לחברת החשמל", **דבר** 22/12/1954; "א. רוטנברג נבחר מנהל כללי של חברת החשמל", **דבר** 30/12/1954; שלום רוזנפלד, "איזה זרם ישלוט בחברת החשמל?", **מעריב** 24/08/1956.

⁸² ב-22 בנובמבר 1954, מעט אחרי השעה 05:00, התנגשה רכבת נוסעים באוטובוס אגד אשר הוביל פועלים ממעברת כורדני, הסמוכה לקריית מוצקין, למקום עבודתם בחיפה. בתאונה, שנודעה כאסון כורדני, נהרגו 12 איש ונפצעו 23 נוספים בדרגות חומרה שונות.

⁸³ "שר התחבורה מסר דו"ח על החקירה באסון קורדני", **דבר** 30/11/1954; "יזרזו רכישת הרמזורים", **דבר** 24/4/1955; "יציור קרוונות רכבת בישראל יתחיל בקרוב", **דבר** 9/6/1955; "הופעלו רמזורים במפגשי הרכבת", **דבר** 4/1/1956; שלמה שחורי, "נעשו ונעשים סידורי ביטחון מכסימליים למניעת תאונות", **דבר** 13/4/1962.

⁸⁴ יובל אליצור, "מתח גבוה בחברת החשמל", **מעריב** 7/2/1958.

⁸⁵ "רב-אלוף מקלף – מנהל מפעלי ים המלח", **דבר** 4/4/1955.

⁸⁶ יצחק יעקבי, "מי אכזב בסדום", **דבר** 9/3/1956; אהרון דולב, "עגלת האשלג שקועה בביצה עמוקה", **מעריב** 14/2/1957; עדית זרטל, "מתוק מים המלח", **דבר** 2/3/1973.

⁸⁷ "ר/א מרדכי מקלף יגור בבאר שבע", **דבר** 13/6/1955.

⁸⁸ **דבר** 29/6/1955; "מסיבה לרגל העברת משרד האשלג לבאר שבע", **דבר** 24/8/1955.

⁸⁹ "ייצור האשלג בעלייה", **דבר** 3/2/1956; יצחק יעקבי, "מי אכזב בסדום", **דבר** 9/3/1956; "הפסד חודשי של מאתיים אלף לירות בייצור האשלג", **מעריב** 20/6/1956.

⁹⁰ "תוקם ועדת חקירה למפעל האשלג לפי דרישת מקלף", **דבר** 22/6/1956; "הוקמה ועדה לחקר מפעל האשלג", **מעריב** 8/7/1956.

⁹¹ "צוות טכנאים שוגר לסדום להחשת הייצור במפעל האשלג", **דבר** 12/7/1956; "מקלף ייצא לארה"ב", **דבר** 30/7/1956; "מקלף טס לגייס מומחים", **דבר** 1/8/1956.

⁹² עמוס גורן, **מרדכי מקלף: פרקים בחייו של הרמטכ"ל השלישי**, תל-אביב: עם עובד, 2002, עמ' 110-113; יצחק יעקבי, "תמורות במפעלי ים המלח", **דבר** 3/2/1957; "החדשים – נגד. הותיקים – בעד", **דבר** 6/2/1957; יובל אליצור, "מהפכת סדום 1957", **מעריב** 27/12/1957; משולם עד, "בשורות טובות מסדום", **דבר** 23/10/1958; דב גולדשטיין, "מהפכת סדום: 5 ימי עבודה בשבוע", **מעריב** 27/3/1964.

⁹³ יובל אליצור, "מהפכת סדום 1957", **מעריב** 27/12/1957; "מבקר המדינה: התקדמות ניכרת במפעלי ים המלח", **דבר** 17/5/1960.

⁹⁴ "מומחי ים המלח לבראזיל; יערכו חקר להפקת אשלג", **דבר** 9/12/1958; "תוכנית הבראה כספית לחברת האשלג", **דבר** 10/5/1959; "מקלף: ייצור האשלג בסדום יגיע השנה ל-140 אלף טון", **דבר** 12/1/1960; שלמה גבעון, "נסתיימו ההכנות למהפכת סדום", **מעריב** 11/5/1962.

⁹⁵ "לאילת – מהר יותר, זול יותר", **דבר** 4/11/1960.

⁹⁶ שלמה גבעון, "מועדון לפיתוח הנגב נפתח בבאר שבע", **מעריב** 19/7/1961; "שני אירועים בנגב", **דבר** 21/7/1961.

⁹⁷ "תוכנית ההרחבה של מפעלי ים המלח תבטיח יצוא שנתי של 30 מיליון דולר", **דבר** 12/3/1961; משולם עד, "המהפכה התעשייתית של סדום", **דבר** 28/6/1961.

⁹⁸ "מאה מיליון ל"י יושקעו במפעלי ים המלח", **דבר** 27/10/1960; "115 מיליון יושקעו בתכנית הפיתוח של מפעלי ים המלח", **דבר** 27/4/1961; עמוס כרמלי, "סכר ענק ובריכות אידוי על שטח של 100 קמ"ר יוקמו בים המלח", **דבר** 28/9/1961; "מפעלים לברומיידים ולמלח שולחן יופעלו בעוד חודשיים בים המלח", **דבר** 12/12/1962; "שני מפעלים נוספים יופעלו בקרוב בים המלח", **מעריב** 12/12/1962.

⁹⁹ "ייצור האשלג השנה – 145,000 טונה; מתחילים בתכנון מפורט להרחבת המפעל", **דבר** 27/11/1960; דוד מושיב, "סכרים יהפכו את ים המלח לבריכות אידוי", **דבר** 9/12/1960; "עוד השנה יוחל בהקמת הסכר הגדול בים המלח", **דבר** 26/2/1961; משולם עד, "המהפכה התעשייתית של סדום", **דבר** 28/6/1961; עמוס כרמלי, "סכר ענק ובריכות אידוי על שטח של 100 קמ"ר יוקמו בים המלח", **דבר** 28/9/1961; שלמה גבעון, "נסתיימו ההכנות למהפכת סדום", **מעריב** 11/5/1962.

¹⁰⁰ שם; "חברת ים המלח ביקשה מהבנק העולמי 30 מיליון דולר הלוואה להרחבת המפעל, **דבר** 28/1/1960; "מאה מיליון ל"י יושקעו במפעלי ים המלח", **דבר** 27/10/1960; "המו"מ עם בנקים בארצות הברית למימון מפעל האשלג ללא תוצאות", **דבר** 5/2/1961; "עוד השנה יוחל בהקמת הסכר הגדול בים המלח", **דבר** 26/2/1961; "תוכנית ההרחבה של מפעלי ים המלח תבטיח ייצוא שנתי של 30 מיליון דולר", **דבר** 12/3/1961; "ההלוואות לחברת האשלג יומרו במניות", **דבר** 10/5/1961.

¹⁰¹ משולם עד, "המהפכה התעשייתית של סדום", **דבר** 28/6/1961; "חברה אמריקאית זכתה במכרז להקמת מערכת סכרים בים המלח", **דבר** 29/4/1962; שלמה גבעון, "הקיר החוצץ הפך לקיר המחלוקת", **מעריב** 18/4/1966.

¹⁰² "עליה בתפוקת האשלג בסדום", **דבר** 15/5/1963; "הרחבת מפעלי ים המלח מתמקדת בהתאם לתכנון", **דבר** 15/8/1963; "מפעל האשלג בסדום יורץ באפריל 1964", **דבר** 3/12/1963; משולם עד, "משאית של מפעלי תובלה עברה בכביש הערבה החדש", **דבר** 8/7/1964; "חוזה הולכה נחתם בין צים לחברת האשלג", **דבר** 14/1/1965.

¹⁰³ "שני מפעלים נוספים יופעלו בקרוב בים המלח", **מעריב** 12/12/1962; משולם עד, "מפעל האשלג המשוכלל בעולם הופעל בסדום", **דבר** 16/7/1964; אהרון כידן, "חברת האשלג עמדה בלוח הזמנים", **מעריב** 25/8/1964; "נחנכו מפעל האשלג החדש ותחנת הכוח בחוף ים המלח", **דבר** 25/11/1964.

¹⁰⁴ "קיימות אפשרויות לרכישת דשנים ע"י ברית המועצות", **דבר** 22/12/1963; "200,000 טונות אשלג הוזמנו על-ידי מדינות במזרח אירופה", **דבר** 16/1/1964; "חוזים לייצוא אשלג ב-12 מיליון דולר", **דבר** 17/2/1964; "ירווח מפעלי ים המלח בשנה זו – 2,890,000

ל"י"י, **דבר** 13/10/1964; "מקלף: ישראל תיהפך לגורם בין-לאומי באספקת אשלג", **דבר** 17/11/1964.

¹⁰⁵ "עלייה בתפוקת האשלג בסדום", **דבר** 15/5/1963; "התקלות בנמל אשדוד יגרמו הפסדים לחב' האשלג", **מעריב** 29/8/1963; "מכונת חפירה רבת פעולות במפעלי ים המלח בסדום", **דבר** 30/8/1963; יובל אליצור, "סדום עמדה במבחן הזמן", **מעריב** 27/12/1963; "הוצאות ההובלה קובעות את היקף היצוא של האשלג", **דבר** 16/12/1964.

¹⁰⁶ משולם עד, "מקלף: צפוי השנה פיגור בייצור האשלג בגלל האיחור בהשלמת הסכר", **דבר** 14/10/1965; "מכירות מפעלי ים המלח באפריל-אוקטובר הסתכמו בסך 29 מיליון לירות", **דבר** 12/11/1965; שלמה גבעון, "הקיר החוצץ הפך לקיר המחלוקת", **מעריב** 18/4/1966.

¹⁰⁷ "מקלף: ישראל תיהפך לגורם בין-לאומי באספקת אשלג", **דבר** 17/11/1964; "רב-אלוף מקלף: שוקלים הרחבה נוספת של מפעלי ים המלח", **דבר** 27/11/1964; "חוזת הולכה נחתם בין צים לחברת האשלג", **דבר** 14/1/1965; "מקלף למשא ומתן על הקמת בית חרושת שלישי לאשלג", **דבר** 20/1/1965; "הופעל המתקן להטענת אשלג בנמל אילת", **דבר** 27/4/1965; משולם עד, "מקלף: צפוי השנה פיגור בייצור האשלג בגלל האיחור בהשלמת הסכר", **דבר** 14/10/1965.

¹⁰⁸ "250 אישים בלתי מפלגתיים קוראים לתמוך ברשימת המערך בראשות אשכול", **דבר** 10/8/1965; "רב-אלוף מ. מקלף: אין לעמוד מן הצד מול ניסיון לפורר את הממשלה", **דבר** 15/10/1965; "הוגברה פעולת את"א ברחבי הארץ", **דבר** 21/10/1965; "כנס את"א קורא להתייצב לימין אשכול", **מעריב** 29/10/1965.

¹⁰⁹ מ. צבי ושלמה גבעון, "הסכסוך בין ים המלח לקבלנים על 25 מיליון דולר עלול להגיע לבית משפט", **מעריב** 24/3/1966; "התייעצות עם מומחי משפט בינלאומיים בעניין סכסוך ים המלח", **מעריב** 29/3/1966; שלמה גבעון, "הקיר החוצץ הפך לקיר המחלוקת", **מעריב** 18/4/1966; "חברות הביטוח מסרבות לשלם דמי הפרה לים המלח", **מעריב** 20/4/1966.

¹¹⁰ שלמה גבעון, "הקבלנים האמריקנים בסדום נתבקשו לפנות אנשיהם משטח שפך זוהר", **מעריב** 19/4/1966; "מפעלי ים המלח מתכוונת לשים ידיה על ציוד חב' קייזר", **דבר** 24/4/1966; שלמה גבעון, "חברות ביטוח אמריקניות מעכבות התשלום למפעלי ים המלח", **מעריב** 27/6/1966.

¹¹¹ עמוס גורן, **מרדכי מקלף: פרקים בחייו של הרמטכ"ל השלישי**, תל-אביב: עם עובד, 2002, עמ' 119-122; שלמה גבעון, "נסתיים הסיבוב הראשון בין קייזר וחברת ים המלח", **מעריב** 23/5/1966; משולם עד, "מתי יושלם הסכר בים המלח", **דבר** 2/2/1967.

¹¹² שם; "נדחה ערעור חברת קייזר בסכסוך עם מפעלי ים המלח", **מעריב** 29/5/1968; "מקורות סייעה להשלמת בניין הסכרים בסדום", **דבר** 8/7/1968; יצחק שתיל, "המהפכה השנייה של סדום", **דבר** 12/3/1969.

¹¹³ "פורסמו מינויים לצור ומקלף", **דבר** 7/6/1967; "מל"ח – לפעילות של ימי שלום", **דבר** 27/6/1967; "המשק האזרחי פעל בסדר בזמן המלחמה", **מעריב** 27/6/1967; "הסדר הרכב טעון שיפור", **מעריב** 4/7/1967.

¹¹⁴ "תפוקת מפעלי ים המלח תוכפל עם הקמת המפעל השלישי בסדום", **דבר** 4/8/1967; "ייצוא האשלג גדל בתשכ"ז ב-4 מיליון דולר", **דבר** 3/10/1967.

¹¹⁵ "מאמצים לשנות החלטת מקלף להתפטר מניהול מפעלי ים המלח", **דבר** 6/12/1967; "מקלף התפטר בגלל התערבות שר המשפטים בסכסוך עם קייזר", **מעריב** 6/12/1967; "התערבות גורמי הממשלה בניהול החברה מונעת שיקול ענייני", **דבר** 7/12/1967.

¹¹⁶ "אשכול הזמין את מקלף – ינסה להניאו מהתפטרות", **מעריב** 10/12/1967; "מקלף לפגישה עם אשכול", **דבר** 11/12/1967; "יפעלו למניעת התפטרות מקלף", **דבר** 12/12/1967; "אשכול ביקש ממקלף לדחות את התפטרותו", **דבר** 13/12/1967.

¹¹⁷ "מועצת המנהלים של מפעל ים המלח אישרה התפטרותו של ר/א מקלף", **מעריב** 29/12/1967; "אושרה התפטרות מקלף", **דבר** 29/12/1967.

¹¹⁸ י. משולח, "מ. מקלף ימונה מנכ"ל המועצה לשיווק פרי הדר", **דבר** 31/12/1967; "מ. מקלף מעתיק דירתו מבאר שבע", **דבר** 4/1/1968; י. משולח, "מקלף אושר כמנכ"ל המועצה לשיווק פרי הדר", **דבר** 10/1/1968; "עוד 400,000 תיבות הדריים לארה"ב ולקנדה", **דבר** 12/2/1968.

¹¹⁹ "מקלף: יש לשנות שיטות השיווק של פרי ההדר", **דבר** 9/4/1968; "דרוש בדק בית בדרכי הניהול והשיווק בענף ההדרים", **דבר** 25/4/1968; "יש להתאים את השיווק לתנאי המכירה באירופה", **דבר** 13/5/1968; "ר/א מקלף: יורחבו סמכויות ההנהלה בביצוע שיווק הדריים", **דבר** 14/7/1968; "מקלף מודיע על חידושים בשיווק הדריים: אספקה ישירה לבתים; מכירה בתחנות דלק", **דבר** 3/12/1968; "מקלף מציע להקים פורום חושב על עתיד ההדרים", **דבר** 12/12/1968.

¹²⁰ "רב-אלוף מקלף – יו"ר הנהלת איל"ן", **דבר** 27/5/1969; "מחר – מצעד הפרוטות", **דבר** 3/2/1970.

¹²¹ "מקלף: מועצת שיווק ההדרים תדרוש נזקי השביתות מרשות הנמלים", **דבר** 11/1/1970; "מקלף: פנינו לראש הממשלה ולשרים הכלכליים בעניין אשדוד", **דבר** 3/3/1970; מיכאל שמר, "מקלף תקף רשות הנמלים בישיבת ועדת השרים", **דבר** 3/6/1970.

¹²² יהושע משולח, "נדחתה ההחלטה לרכז בישראל ניהול שיווק ההדרים באירופה", **דבר** 2/1/1970; י. שדמי, "תכנית מקלף לשינויים במועצה לשיווק פרי הדר מעוררת תסיסה בין הפרדסנים", **מעריב** 13/5/1970; דוד ליפקין, "מפולת מחירי ההדרים באירופה התחילה לפני תקופת מקלף", **דבר** 20/5/1970.

¹²³ יהושע משולח, "מ. מקלף התפטר מניהול המועצה לשיווק פרי הדר", **דבר** 14/5/1970; י. שדמי, "נמשכים המאמצים לשכנע את מקלף לבטל התפטרותו", **מעריב** 15/5/1970; "גבתי ומועצת השיווק ידונו בהתפטרות מקלף", **דבר** 17/5/1970; "מועצת תנובה אקספורט החליטה לבקש ממקלף לחזור בו מהתפטרותו", **דבר** 18/5/1970.

¹²⁴ י. שדמי, "מקלף יחליט אם יבטל התפטרותו לאחר הבירור בעניין משה לוי", **מעריב** 22/5/1970; "מועצת השיווק קיבלה את תכנית מקלף לארגון שיווק ההדרים באירופה", **דבר** 22/5/1970; "מחרתיים יוכרע במועצת ההדרים אם מקלף ימשיך לכהן בתפקידו", **מעריב** 2/6/1970; "מקלף: אמשיך בתפקידי כמנהל כללי של המועצה לשיווק פרי הדר", **מעריב** 5/6/1970; "לוי יישאר בתפקידו בלונדון שנה נוספת", **דבר** 5/6/1970.

¹²⁵ "מקלף: תחזית קשה ליצוא תפוזים בעונה הקרובה", **דבר** 1/11/1970; רזי גוטמן, "25 אחוז מהפרדסים בישראל ברמה ירודה", **מעריב** 6/12/1970; י. שיו, "מקלף: לא תהיה השנה הפרעה במשלוח הפרי מהנמלים", **דבר** 13/1/1971; יהושע משולח, "מקלף: בעיות היסוד של הפרדסנות לא נפתרו בעונה זו", **דבר** 29/3/1971.

¹²⁶ דוד ליפקין, "מקלף התפטר מניהול המועצה לשיווק פרי הדר", **דבר** 15/8/1971; "גבתי נתבקש לנסות שוב למנוע פרישת מקלף", **דבר** 3/11/1971; "מקלף ביטל התפטרותו", **דבר** 3/12/1971.

¹²⁷ "מקלף: עתיד ענף ההדרים מחייב מחשבה כוללת", **דבר** 9/1/1972; "הדרי מצרים – מתחרה לישראל באירופה", **דבר** 4/8/1972; א. סדומי, "צפויה תחרות קשה להדרינו בחו"ל", **דבר** 7/11/1972.

¹²⁸ "גבתי ומועצת ההדרים ידונו בהתפטרות מקלף", **דבר** 16/5/1973; "מדוע התפטר מקלף", **דבר** 24/5/1973; "מקלף יפרוש ב-30 ביוני", **דבר** 28/5/1973; י. טולפימן – מנכ"ל המועצה לשיווק", **דבר** 3/7/1973.

¹²⁹ "מקלף יתמנה מנכ"ל כימיקלים לישראל", **דבר** 4/12/1973; "מקלף נינס לתפקידו כמנכ"ל כימיקלים לישראל", **דבר** 17/12/1973; משולם עד, "מקלף יבדוק מצב מפעלי הפיתוח", **דבר** 17/12/1973.

¹³⁰ שלמה גבעון, "מפעל הפוספטים באורון ירחיב את תוכניות הפיתוח", **מעריב** 1/3/1974; דוד מושיוב, "40 מיליון ל"י – הרווח הצפוי של חברת האשלג", **דבר** 11/3/1974; דוד מושיוב, "מרחיבים כושר הייצור של מפעל הברום בים המלח", **דבר** 13/3/1974; דוד מושיוב, "עובדה תוכנית חומש לפיתוח המפעלים הכימיים", **דבר** 21/3/1974; "1.4 מיליארד ל"י יושקעו במפעלי כימיקלים", **מעריב** 8/4/1974.

¹³¹ גורל תשלובת ערד יוכרע בסוף השנה", **דבר** 15/4/1975; דוד מושיוב, "גורל תמנע – לוועדת השרים לכלכלה; הצעה להפסיק הייצור", **דבר** 30/12/1975; "על אף ירידת המחירים צפוי גם השנה רווח לכימיקלים לישראל", **דבר** 20/1/1976.

¹³² "מנהלי כ"ל נגד מיזוג השיווק", **דבר** 10/7/1975; "מקלף: נזקים לייצוא בגלל מחדלי משרד התחבורה באשדוד", **דבר** 12/10/1975; "יאיר פלדמן, "ישראל מייצאת פוספטים לאירופה בתוספת 30% למחיר התובלה", **דבר** 13/4/1977.

¹³³ עמוס גורן, **מרדכי מקלף: פרקים בחייו של הרמטכ"ל השלישי**, תל-אביב: עם עובד, 2002, עמוד 127.



תנה"ד | מולטימדיה ופרסומים שירות לקוחות, טל': 0302-1863