

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

גֵּן הַקֵּטָבִים

יובל למלחמת יום הכיפורים

עורכים: איתי חימיניס וגל פרל



מרכז דדו
לחשיבה צבאית
בין תחומית



מאמרי הגיליון עלו
לאתר מרכז דדו
לפני אוקטובר 2023
וזמינים לקריאה ברשת



המטכ"ל והדרגים הבכירים במלחמת יום הכיפורים

אלוף (מיל') גיורא איילנד¹

כשמדובר במלחמה טוטלית, כמו מלחמת יום הכיפורים, ישנה חשיבות מיוחדת לפיקוד העליון, שכן המבחן העליון בתרחיש כזה הוא היכולת לגייס את כל המשאבים הלאומיים ולהפעילם באופן מיטבי. הלקחים העיקריים מהמלחמה נוגעים כולם להיבט האנושי, שלא השתנה לאורך ההיסטוריה, ולכן הוא רלוונטי גם כעבור חמישים שנים, וגם כאשר המציאות השתנתה כמעט לחלוטין. אומנות המלחמה מחייבת בקיאות מקצועית, הכרה מעמיקה של יכולות (שלנו ושל האויב). המפקדים חייבים להיות מנוסים אך גם בעלי דמיון, גמישות מחשבתית, קשיחות מנטלית, כולל ההבנה ש"זה מה יש ועם זה ננצח", חשיבה ביקורתית ונכונות לקחת סיכון מחושב. זה שאינו מוכן לקחת סיכון, לא ינצח.

מבוא

כמו בכל מערכת גדולה, האפקטיביות נקבעת קודם כל לפי איכות הביצוע של צמרת הארגון. כשמדובר במלחמה טוטלית, כמו מלחמת יום הכיפורים, ישנה חשיבות מיוחדת לפעולת הפיקוד העליון, שכן המבחן העליון בתרחיש כזה הוא היכולת לגייס את כל המשאבים הלאומיים ולהפעילם באופן מיטבי. המטכ"ל במלחמת יום הכיפורים נכשל הן בהבנת המציאות, הן בהכנה למלחמה והן בתפקודו ב־48 השעות הראשונות. פרק זה מסביר את גורמי הכישלון ואת הלקחים הרלוונטיים גם למטכ"ל כיום. לזכותו של הרמטכ"ל דוד אלעזר (דדו) נכון לומר כי החל מ־8 באוקטובר 1973 הוא הבין את המציאות כהלכה, ידע "לכייל" את הציפיות ושמר על קור רוח מרשים.

¹ אלוף (מיל') גיורא איילנד שימש, בין היתר, כראש אמ"ץ וראש המל"ל. במלחמת יום הכיפורים לחם כקמב"ץ גדוד הצנחנים 890 בחזית הדרום.

המטכ"ל

צה"ל כארגון היררכי

כל ארגון, קטן כגדול, אזרחי או צבאי מתבסס על שלושה מאפיינים: היררכיה, סמכויות שקיימות לאורך ההיררכיה, ותהליכים. היעילות של ארגון תלויה לא רק במימוש אופטימלי של שלושה מרכיבים אלה אלא גם ביכולת האינהרנטית של הארגון להתגמש ולהתאים עצמו לנסיבות משתנות.

כשבוחנים את צה"ל ומשווים בין הארגון שהיה ב-1973 לארגון הקיים כיום, 50 שנה אחרי, רואים שאין שום הבדל משמעותי! אז היו לנו שלושה פיקודים מרחביים, וגם כיום; אז היה לנו חיל אוויר (גדול וחזק) וגם כיום; אז היה לנו חיל ים (קטן אך מאוד מתקדם טכנולוגית), וכך כיום. מבנה המטכ"ל נשאר דומה, מעמד הרמטכ"ל וסמכויותיו נותרו ללא כל שינוי ואפילו הנושא הרגיש - היחסים בין דרג מדיני למטכ"ל - נותרו זהים מבחינה פורמלית ודומים מאוד מבחינה מעשית מאז ועד היום.

הסיבה העיקרית לכך שמעט מאוד שינויים נעשו במבנה הצבא ב-50 השנים האחרונות, נובעת ממסקנה אחת פשוטה: המערכת שנבנתה ב-1949 ושהשתכללה עם השנים הוכיחה את עצמה במשבר הגדול של 1973. הצבא נזקק לכ-48 שעות בלבד להתאושש מההלם ומהתוצאות הקשות של שלב הפתיחה, כדי שידע להתאים עצמו למציאות שנוצרה ולהתחיל ולפעול ביעילות - יעילות שהלכה והשתפרה ככל שהמלחמה נמשכה. במילים אחרות דווקא במצב קיצון של קושי הוכח שהשיטה טובה ויעילה.

חשוב במיוחד לציין את מעמד הרמטכ"ל. הצבא, כולל הרמטכ"ל העומד בראשו, כפוף לחלוטין לדרג המדיני ("נתון למרות הממשלה" בשפת החוק), אלא שסמכויות הרמטכ"ל בתוך הצבא (וכן ביחס לגורמים שמוכפפים לצבא במצבי חירום) הן מוחלטות. יותר מכך, גם הדרג המדיני מבין כי הרמטכ"ל הוא "האופרטור" במצב מלחמה, ודבר זה מביא לשתי מסקנות חשובות ביותר. הראשונה היא שהדרג המדיני אינו יכול להורות לשום גורם בצבא, לרבות למפקדי הפיקודים או למפקד חיל-האוויר, לעשות דבר. הכול חייב לעבור דרך הרמטכ"ל (והמטה שלו). המסקנה השנייה היא שהדרג המדיני מבין (ואף נהנה מכך) שאין לו שום יכולת לקבל בעצמו החלטות טקטיות, ומכאן נשמרת בדרך כלל היררכיה ברורה מאוד, והגורם המקצועי ביותר - המטכ"ל - הוא המקבל את ההחלטות או מאציל את הסמכות לקבלתן כלפי מטה.

הדוגמה המאלפת ביותר היא החלטת הרמטכ"ל ב-7 באוקטובר, בתחילת מלחמת יום הכיפורים, ביחס לאוגדת מוסה פלד, העתודה היחידה שהיתה בידו. בפני הרמטכ"ל היו שלוש אפשרויות: (א) לשלוח את האוגדה לצפון; (ב) לשלוח את האוגדה לדרום; (ג) להמשיך ולהחזיק את האוגדה עוד יום בעתודה. הרמטכ"ל קיבל החלטה מהירה ואמיצה לשלוח את האוגדה לצפון.

מה שרצוי להדגיש בהתייחס לפרק זה הוא שני דברים. האחד הוא שהרמטכ"ל החליט ובלי שבכלל חשב להביא את הנושא לדיון בממשלה, וטוב שכך. הזמן הוא אחד המשאבים הקריטיים במלחמה, ומזל גדול עמד לרמטכ"ל שהיה יכול להחליט בעצמו ולהורות על ביצוע מיידי. ההדגשה השנייה, והחשובה לא פחות, היא שהרמטכ"ל סיים את תפקידו ברגע שהחליט לשלוח את העתודה המטכ"לית לצפון, שכן לרשותו של הרמטכ"ל עומד מטה חזק (כיום הוא אף חזק בהרבה מזה שהיה ב־1973) שיודע לתרגם את החלטת המפקד לעשרות הוראות משלימות המוציאות לפועל את אותה החלטה, ובלי שהרמטכ"ל יצטרך להקדיש לנושא זה אפילו דקה נוספת.



חמ"ל פיקוד הדרום במלחמת יום הכיפורים. יושבים במרכז (מימין לשמאל): אלוף הפיקוד גונן, הרמטכ"ל אלעזר ורמ"ח מבצעים תא"ל שטרן; עומדים במרכז (מימין לשמאל): עוזרי הרמטכ"ל, אלוף ויצמן ואלוף זאבי (ארכיון צה"ל)

הרמטכ"ל

באופן עקרוני, תפקידו וסמכויותיו של הרמטכ"ל כיום אינם שונים במהותם מאלה שהיו לרמטכ"ל ב־1973. באופן פורמלי לרמטכ"ל יש ארבעה תפקידים:

- הרמטכ"ל הוא מפקד כל הכוחות המזוינים: חיל-האוויר, חיל-הים וכוחות היבשה, וכן של כל הכוחות המוכפפים לצבא בעת מבצע או מלחמה, כמו כוחות משטרה.
- הרמטכ"ל הוא מפקדם הישיר של כוחות היבשה. בניגוד לכוחות האוויר והים אשר מופעלים על ידי מפקדי חיל-האוויר וחיל-הים בהתאמה, הרמטכ"ל גם מפקד ישירות על כוחות היבשה. כדי לחדד את ההבחנה נדגיש כי כשמוטלת

משימה על חיל-האוויר, יהיה זה מפקד החיל שיחליט איזו טייסת תעשה מה. העובדה שישנן טייסות בבסיסים בדרום, בצפון או במרכז, היא "שקופה" למטכ"ל. כשמדובר על היבשה, הרמטכ"ל (או קצין מטה שלו) הוא שמחליט האם להעביר חטיבה או גדוד מפקוד הדרום לפיקוד הצפון. אין בין הרמטכ"ל לבין מפקדי הפיקודים שום מפקדה כללית של כוחות היבשה.

- הרמטכ"ל הוא האחראי לבניין הכוח של כל הכוחות המזוינים. הוא המוסמך (תקציב, כוח אדם) להקצות משאבים לזרועות השונות, והוא האחראי לקביעת ההעדפות בכל הקשור לצרכים השונים.
- הרמטכ"ל (ולא ראש אמ"ן!) הוא האחראי להעריך את האיומים הצבאיים השונים, לקבוע את "איום הייחוס" (האיומים המחייבים מענה) וכמובן להגדיר את רמת הכוננות הנדרשת בהתאם להערכת האיום. הרמטכ"ל, ולא ראש אמ"ן, הוא הקובע את הסבירות למלחמה, את הדפ"א הסבירה של האויב, את הדפ"א המסכנת ועוד. אמירות הנשמעות לעיתים, כאילו ראש אמ"ן הוא "המעריך הלאומי", הן חסרות תוקף.

נוסף על ארבעת תפקידים אלה הרמטכ"ל נושא בשורה של תפקידים בלתי פורמליים, אך חשיבותם אינה פחותה מאותם תפקידים רשמיים. הרמטכ"ל הוא חלק מהדרג האסטרטגי של מדינת ישראל, ולכן חובתו להיות מעורב בהליכים מדיניים שעלולה להיות להם השפעה על המצב הביטחוני. יותר מכך, בהיותו בקיא יותר בנושא ההשלכות הצבאיות הוא חייב להביע דעה בפני הדרג המדיני בכל הקשור למהלכים מדיניים שיכולה להיות להם השפעה צבאית ישירה או עקיפה. הדבר מתייחס ליחסי ישראל עם המעצמות, להסכמים מדיניים ולנושאים נוספים, כמו עצמאות אנרגטית, מידת הלגיטימציה הבינלאומית למעשי הממשלה, ועוד. תפקיד שני הוא למרות שהרמטכ"ל אינו נושא באחריות לבניין הכוח של גופים, כמו משטרה, כיבוי אש, הגנת תשתיות לאומיות או מוכנות העיריות למצבי חירום, חובתו (בעיקר בעזרת פיקוד העורף) להביע דעה ביחס לסוגיות אלה. תפקיד שלישי הוא שלרמטכ"ל יש אחריות כבדה בכל הקשור ליחסי צבא-חברה, לרבות בכל הנוגע ל"חלוקת הנטל".

הסמכויות הרחבות של הרמטכ"ל, נוסף על אחריותו הרחבה עוד יותר, נובעות מסיבה פשוטה. במצבי חירום קשים, במיוחד אם נקלעים ל"מלחמה טוטלית" כמו במלחמת יום הכיפורים, כמעט כל האחריות המעשית נופלת על כתפי הצבא. הדבר כולל לא רק את הלחימה בחזית אלא גם את הגנת העורף ואת אבטחת רציפות התפקוד של מדינת ישראל. אחריות מלאה זו של הרמטכ"ל היתה כאמור נכונה ב-1973, כמו היום, ובכל זאת היו שלושה פגמים קריטיים בתפקוד הרמטכ"ל בחלק מהנושאים הנ"ל.

הפגם הראשון ניכר בכך שהרמטכ"ל הודר מחלק מהדיאלוג שקיימו ראש הממשלה מאיר ושר הביטחון דיין עם הממשל האמריקאי. כתוצאה מכך לא הבין הרמטכ"ל,

כפי שהיה יכול להבין, שנשיא מצרים נתן לישראל למעשה הזדמנות להגיע להסכם לפני המלחמה, ובאותה מידה חזר והזהיר כי אם ישראל תסרב להיכנס למו"מ, לא תהיה לו ברירה אלא לצאת למלחמה. באופן שהוא לא פחות ממדהים, לא הכיר הרמטכ"ל עד 6 באוקטובר כי ראש הממשלה ושר הביטחון התחייבו למעשה לאמריקאים כי ישראל לא תפתח במלחמה דהיינו לא תבצע מכה מקדימה. באותו בוקר של תחילת מלחמה ודאית המשיכו הרמטכ"ל ומפקד חיל-האוויר להשתעשע באשליה כי ניתן יהיה להכות מכה מקדימה.

הפגם השני התבטא בכך שהרמטכ"ל נטה פסיכולוגית לחשוב כי ברגע שראש אמ"ן שכנע את ראש הממשלה ושר הביטחון כי הסבירות למלחמה היא נמוכה, אזי האחריות מוטלת בעיקר עליהם. ועדת אגרנט שחקרה את מלחמת יום הכיפורים קבעה (בצדק) כי האחריות העליונה להיות מוכנים למלחמה מוטלת על הרמטכ"ל. הציפייה ממפקד בצבא, בכל דרג בוודאי ברמת הרמטכ"ל, היא לפעול על פי מה שהוא חושב לנכון ולהיות אף מוכן לחרוג מסמכותו, אלא אם הדרג שמעליו מונע זאת ממנו במפורש (ראו דוגמה ראויה בהמשך בנוגע לחיל-הים).

הפגם השלישי היה שהמטכ"ל הוא כאמור דרג אסטרטגי, ולכן עליו לקיים דיאלוג ישיר עם גורמים צבאיים אך גם מדיניים במדינות מפתח, בוודאי עם ארה"ב. העובדה שכל הדיאלוג עם האמריקאים טרם המלחמה נעשה מהצד הישראלי רק על ידי גורמים אזרחיים, הוא שגיאה בלתי נתפסת. ישנם דברים שניתן להבין אותם כהלכה רק בדיאלוג "בין חיילים" או כאמור בין חיילים (אלופים) בצד שלנו למדינאים בצד השני.

דומה שנושאים חשובים מעין אלה ברורים כיום לרמטכ"ל יותר מאשר לרמטכ"ל של 1973. הרמטכ"ל או קציני המטה הבכירים שלו - ראש אמ"ן, ראש אמ"ץ, ראש אג"ת (וכיום גם ראש אגף אסטרטגי) - מעורבים הרבה יותר גם בדיונים מדיניים עם ראש הממשלה ועם שרי החוץ והביטחון וגם בדיאלוגים ישירים עם רמטכ"לים, מפקד "פיקוד המרכז" האמריקאי אך גם עם שרי חוץ והגנה של מדינות רבות, עם סנטורים וחברי קונגרס ועוד. הדבר חיוני הן כדי להבין טוב יותר את התמונה הרחבה והן כדי להעביר מסרים שרק אנשי צבא יודעים להעביר.

המטכ"ל

יכולתו של הרמטכ"ל לשלוט בכל אשר תואר עד כה, תלויה בקיומו של מטכ"ל חזק ויעיל. את חברי המטה הכללי (האלופים) ניתן לחלק לחמש קבוצות:

- א. אלופים שהם (רק) אופרטורים - מפקדי זירת לחימה ואלה שלושת מפקדי הפיקודים;
- ב. אלופים שהם גם אופרטורים אך גם מפקדי זרועות (זרוע היא גוף לבניין כוח, מפקד חיל-האוויר, מפקד חיל-הים ומפקד פיקוד העורף);
- ג. אלופים שהם גם אופרטורים, גם מפקדי זרועות וגם קציני מטה של הרמטכ"ל -

ראש אמ"ן ובמידה מסוימת גם ראש אכ"א וראש אט"ל;
 ד. אלופים שהם רק מפקדי זרוע - מפקד ז"י (למרות שראש אט"ל כפוף היום אליו);

ה. אלופים שהם "קציני מטה נטו" - ראש אמ"ץ, ראש אג"ת ובשנתיים האחרונות גם ראש האגף האסטרטגי (ראש אג"ס).

החוזקה של עבודת הרמטכ"ל במלחמה תלויה מאוד באותם אלופים שהם רק קציני מטה, או בכאלה שהם גם קציני מטה, כמו ראש אמ"ן וראש אט"ל. אלופים אלה, כמו ראשי החטיבות והמחלקות הכפופים להם, צריכים להיות מקצועיים מאוד בתחומם ולא פחות חשוב גם עצמאיים מאוד. הם אמורים לשחרר את הרמטכ"ל כמעט מכל עיסוק, לרבות מעיסוקים שבהם הוא נושא באחריות ישירה.

למשל, הרמטכ"ל לא צריך להחליט ואפילו לא להכיר את תוכנית האיסוף המטכ"לית, את תוכנית התאלמ"ג (תיאום אלקטרו-מגנטי) המטכ"לית, את תוכנית ניהול התחמושת המטכ"לית ואת תוכנית בניין הכוח תוך כדי מלחמה, שכן נושאים אלה ורבים אחרים צריכים "להיסגר" ברמה של אלופים או של קציני מטה ברמה נמוכה יותר. יתר על כן הרמטכ"ל אמור להחליט, כמובן, את ההחלטות החשובות ביותר, אך רמטכ"ל במלחמה נמצא תחת עומס בלתי רגיל, ולכן לא הוא צריך לחשוב מהן הסוגיות שלגביהן נדרשת החלטה. גורם אחר (ראש אמ"ץ או רח"ט המבצעים) צריכים להחליט באילו נושאים יעסוק הרמטכ"ל, מתי זה יקרה, ובאיזה פורום.

החולשה הגדולה הכרוכה הן בהכנות למלחמת יום הכיפורים והן בניהול המלחמה בימים הראשונים נבעה מחולשת המטה המבצעי של הרמטכ"ל. החולשה הגדולה ביותר נבעה מכך שראש אג"ם היה למעשה סגן הרמטכ"ל, אשר התנהג יותר כממלא מקום הרמטכ"ל (לרבות ביקורים בחזית או השתתפות בשיבת ממשלה) ופחות בתור אחד שצריך לנצח על התזמורת - עבודת המטה של הרמטכ"ל במלחמה. נוסף על כך רמ"ח המבצעים בדרגת תא"ל לא היה אוטוריטה ראויה וגם חסר ידע מספיק כדי לעשות את תפקידו. בין סגן הרמטכ"ל (האלוף הכי בכיר) לבין רמ"ח המבצעים (תא"ל נעדד כריזמה, ידע וסמכות) נפלו הדברים בין הכיסאות או יותר נכון נפלו על ראשו של הרמטכ"ל, וזה אסור שיקרה.

המודיעין

זיכרון מלחמת יום הכיפורים מתחבר אסוציאטיבית למושג "מחדל", והמחדל מתייחס בעיקר למודיעין. המודיעין הישראלי, למרות שפע המידע המתריע שהיה בפניו, קבע נחרצות שלא תפרוץ מלחמה, והינה היא פרצה בהפתעה מוחלטת. כתוצאה מאותה הפתעה לא נערכה ישראל כראוי, לא גייסה מילואים בזמן, ולכן היא שילמה מחיר כבד, בעיקר בימים הראשונים של המלחמה. לכאורה יש לחפש את השגיאות שהובילו לאותו מחדל בשדות הצבאי, המדיני ובעיקר המודיעיני. לדעתי זו טעות. המקור לשגיאה המודיעינית נמצא בדיסציפלינה

אחרת לגמרי והיא הפילוסופיה.

תכלית הפילוסופיה היא אחת - למצוא את האמת. תנאי הכרחי למציאת האמת הוא חשיבה ביקורתית, ואחד הכלים החשובים של חשיבה ביקורתית הוא איתור כשלים לוגיים. כשל לוגי איננו שגיאה, ובוודאי שאיננו שגיאה נסלחת. כשל לוגי נוצר כאשר קורות אחת משתי התופעות: (א) מניחים הנחות הנראות ממבט ראשון מובנות מאליהן, אך למעשה הן שגויות; (ב) מניחים הנחות נכונות המובילות למסקנה, אלא שהקשר בין ההנחות למסקנה הוא רופף או שגוי. במקרים רבים נראה ממבט ראשון כי אם ההנחות נכונות, אזי גם המסקנה היא דדוקטיבית - חד-משמעית ואין בלתה, אלא שמדובר על אירוע "שמתחפש" למצב דדוקטיבי. מסקנה דדוקטיבית היא מסקנה חד משמעית הנובעת מאימוץ ההנחות. אם ההנחות נכונות, אזי בהכרח גם המסקנה נכונה. דוגמה:

הנחה א' - סוקרטס הוא יווני. | **הנחה ב' -** כל היוונים מדברים יוונית.

מסקנה: סוקרטס מדבר יוונית. כל עוד ההנחות נכונות אז גם המסקנה היחידה

האפשרית היא שסוקרטס מדבר יוונית.

דדוקציה ומלחמת יום הכיפורים - דוגמה א'

במהלך ספטמבר 1973 התרבו הידיעות המודיעיניות על כך שסוריה ומצרים מתכננות מלחמה נגד ישראל. הידיעות היו כאמור רבות ומוצקות, ולמרות זאת אלוף אלי זעירא, ראש אגף המודיעין של ישראל באותה עת, קבע בפסקנות שלא תהיה מלחמה. אלוף זעירא הסתמך על שלוש הנחות ועל בסיסן הגיעה למסקנה נחרצת (לכאורה דדוקטיבית) שלא תהיה מלחמה. ההנחות היו אלה:

ו. **סוריה לא תצא למלחמה לבדה, היא תצא למלחמה רק אם גם מצרים**

תתקוף במקביל את ישראל;

ז. **התכלית האסטרטגית של מצרים, אם וכאשר תצא אי פעם למלחמה נגד**

ישראל, תהיה להחזיר את כל שטח סיני לריבונות מצרית (חצי האי סיני

היה בריבונות מצרית עד 1967 ואז ישראל כבשה את השטח הזה והחזיקה

בו);

ח. אנחנו (ישראל) יודעים, וחשוב יותר **המצרים יודעים, שאין ביכולתם כיום**

(סתיו 1973) לכבוש את כל סיני: כדי לכבוש את כל סיני זקוקים המצרים

לסוללות טילי קרקע-אוויר-טק"א ניידות מסוג SA6 רבות, אך ב-1973 היו

ברשותן רק בודדות, ואולי עד 1975 המצב בראייתם ישתנה לטובה עם קבלת

סוללות טילים רבות כאלה מברית המועצות.

לאור שלוש הנחות אלה המסקנה היא ברורה: לא תהיה מלחמה, שכן סוריה

לבד לא תתקוף (הנחה א'), אך גם מצרים לא תתקוף עכשיו (הנחות ב' וג'), שכן אם

יתקפו הן לא תוכלנה להשיג את מטרת המלחמה של מצרים - החזרה של כל סיני

לידי המצרים.

מסתבר שלמרות שהוכח בדיעבד כי כל שלוש ההנחות היו נכונות, המלחמה בכל זאת פרצה! הכיצד זה יכול להיות? ובכן, היה כאן כשל לוגי של המודיעין הישראלי. שלוש ההנחות אכן היו מדויקות, והמסקנה כי לא תפרוץ מלחמה אכן היתה מסקנה סבירה והגיונית. אבל, ובניגוד לדוגמה על סוקרטס, מסקנה זו שלא תפרוץ מלחמה, **לא היתה המסקנה היחידה** האפשרית! בהתבסס על שלוש ההנחות ניתן היה להגיע גם **למסקנה אפשרית נוספת** והיא זו: אכן, התכלית המצרית היא להחזיר את הריבונות המצרית לכל סיני, ואכן המצרים יודעים שאין בכוחם לכבוש את כל סיני, אבל אולי ניתן להשיג את מטרת המלחמה באמצעות שילוב של שני מאמצים: פעולה צבאית מוגבלת שתטלטל את המערכת ותניע מהלך מדיני, שבסופו של דבר יגרום לכך שכל חצי האי סיני יחזור לידיים מצריות.

המסקנה האפשרית הזו, השנייה, היא שהתממשה בפועל. נשיא מצרים זיהה נכון כי המלחמה אכן הכרחית, אבל המטרות הצבאיות יכולות להיות צנועות יחסית - כיבוש רק חלק קטן מסיני (בפועל, רצועה בעומק של 10 ק"מ בלבד). אך בעזרת הצלחה יחסית זו, פגיעה בחיילים ישראלים רבים והוכחה שישראל איננה בלתי מנוצחת, תושג טלטלה מדינית שתניע את ארה"ב ובריה"מ להתערב. ההתערבות של המעצמות תוביל למשא ומתן מדיני שיסתיים בכך שישראל תוותר על כל סיני בתמורה להסכם שלום. במילים אחרות התכלית - החזרת כל סיני - תושג אך לא רק באמצעות פעולה צבאית אלא באמצעות שילוב בין פעולה צבאית ולאחריה פעולה מדינית.



איילנד (משמאל), בקמב"ץ גדוד 890, כחודשיים לאחר המלחמה, מעבר לתעלת סואץ (ארכיון המחבר)

המחדל הישראלי משקף חשיבה שטחית אצל מקבלי ההחלטות בישראל. כאשר אלוף זעירא הציג את ההנחות שלו ואת המסקנה הנגזרת מהן (שלא תהיה מלחמה), איש לא קם ולא שאל: האם ייתכן כי נוסף למסקנה ההגיונית שלך, גם תיתכן מסקנה אחרת? האם בהכרח מדובר על מסקנה דדוקטיבית שאין בלתה? לא שאלו שאלה (מתבקשת) זו קציני מודיעין הכפופים לזעירא, לא אלופים המקבילים לו, לא הרמטכ"ל וגם לא אף אחד משרי הממשלה.

ניתן לומר, לא בהגזמה, כי אם ראש אגף המודיעין של ישראל בשנת 1973 היה אריסטו ולא אלי זעירא, לא היה קורה אותו מחדל. מה שהיה חסר אז לא היה ידע מודיעיני או צבאי אלא חשיבה לוגית נכונה. המחיר של טעות לוגית זו היה עצום. הצמרת המדינית־צבאית הניחה שלא תהיה מלחמה, ולכן לא גויסו המילואים בזמן, ועל כך שילמנו מחיר כבד.

דדוקציה ומלחמת יום הכיפורים - דוגמה ב'

בשנים שקדמו למלחמת יום הכיפורים התבססה תפיסת ההגנה של ישראל על ההנחה שאם סוריה תרצה לפתוח במלחמה, אזי המודיעין הישראלי יזהה בזמן את ההכנות למלחמה ויוכל לתת התרעה של 48 שעות. התרעה של 48 היתה דבר חיוני, שכן הכוחות הסדירים של צה"ל, שהוצבו דרך שגרה ברמת הגולן, היו מצומצמים מאוד, וברור שלא היתה ביכולתם לעצור את הסורים. התרעה של 48 שעות מאפשרת לתגבר את הכוחות ביחידות סדירות נוספות ולגייס כוחות מילואים שיוכלו להגיע לרמת הגולן ולהיערך שם תוך פחות מ־48 שעות.

המלחמה פרצה כידוע ביום הכיפורים (שהיה גם יום שבת) בשתיים בצוהריים. כבר ביום שישי החל הרמטכ"ל לחשוש שבקרוב תיתכן מלחמה. אומנם המודיעין הבטיח לו שלא תהיה מלחמה ("הסבירות למלחמה נמוכה מאוד"), אך הרמטכ"ל התקשה להתעלם מסימנים מעידים רבים לאפשרות של מלחמה, ולכן הוא הורה באותו יום שישי על העלאת הכוננות בצבא הסדיר. יחד עם זאת הוא לא הגדיר את המצב כ"כוננות למלחמה", ולכן לא נפרסו הכוחות הסדירים בהיערכות הנדרשת למלחמה. ביום שישי אחר הצוהריים, כשנסע הרמטכ"ל לביתו, קיננו בליבו חששות וספקות, אבל הוא הרגיע את עצמו בכך שבכל מקרה, אם אכן הסורים יחליטו לצאת למלחמה, אזי תהיה לנו התרעה מספקת של 48 שעות. הלך חשיבה זה שיקף כשל לוגי גדול.

ההתרעה של 48 התבססה כאמור על היכולת של המודיעין הישראלי לזהות צעדי כוננות והיערכות למלחמה של הצבא הסורי. צעדים אלה חייבים להתחיל לפחות 48 שעות טרם ההתקפה, ומכאן שניתן היה להסתמך על כך. הצעדים המעידים על כוונה לצאת למלחמה כללו בין היתר קידום של סוללות ארטילריה לחזית, קידום של טילים נגד מטוסים לחזית, יציאה (חפוזה) של היועצים הרוסים מסוריה ועוד. מה שקרה בימים שלפני אותו יום שישי 5 באוקטובר 1973 הוא, שכל הצעדים הללו בצד הסורי כבר נעשו! לא רק שהם נעשו, אלא המודיעין הישראלי זיהה אותם די בדייקנות.

המשמעות: כל הסימנים המעידים על כוונת הסורים לתקוף **כבר נשחקו**. על בסיס מה שידעו בישראל, היה צריך להיות ברור לרמטכ"ל באותו יום שישי כי הבטחת המודיעין להתרעה של 48 שעות טרם מלחמה כבר **אינה רלוונטית**. הסורים יכולים מתוך ההיערכות שכבר השלימו, לצאת להתקפה מתואמת בכל החזית תוך שעות בודדות.

הכשל הלוגי כאן שונה, אפוא, מהכשל של הסעיף הקודם. הכשל כאן היה שהרמטכ"ל המשיך להסתמך על הנחה שתהיה לו התרעה של 48 שעות, גם כאשר היסודות לביסוס הנחה זו קרסו קודם לכן במציאות. אותה הנחה, שהיתה נכונה במשך שנים, ושהיתה תקפה עד ספטמבר 1973, רוקנה למעשה מתוכנה עד 5 באוקטובר, ובזמן זה למעשה כבר היתה הנחה שגויה. כתוצאה מכך גם המסקנה הדוקטיבית (לא חייבים לגייס מילואים) היתה שגויה.

הקשר בין חשיבה לוגית לבין קבלת החלטות צבאיות גורליות

שלוש מסקנות חשובות עולות משתי דוגמאות אלה, וניתן להביא עוד עשרות דוגמאות נוספות מהניסיון של ישראל ומניסיונם של אחרים.

- א. חשיבה לוגית והימנעות משגיאות לוגיות הן דבר חשוב מאין כמוהו, ובמקרים רבים הן דבר חשוב בהרבה מידע צבאי כלשהו.
- ב. שגיאות לוגיות קורות לעיתים קרובות, והן נובעות מהיעדר חשיבה ביקורתית. הדרך להימנע משגיאות כאלה מחייבת בין היתר לבדוק בזהירות את נכונות ההנחות ואת תקפות ההנחות שהיו נכונות בעבר, אך לא בהכרח הן גם נכונות עכשיו. לא פחות חשוב הוא לבדוק את הקשר בין ההנחות לבין המסקנה. קיימים מצבים שבהם מוסקת מסקנה דוקטיבית אחת, אבל קיימים גם מצבים שבהם תיתכנה יותר ממסקנה אחת, ולכן יש להיזהר מנפילה למלכודת הכרוכה באימוץ אוטומטי של המסקנה הנראית היחידה האפשרית.
- ג. האדם כפרט עלול לעיתים קרובות ליפול לכשל לוגי. הדרך לצמצם תופעה זו מחייבת דיאלוג עם אחרים (מקבילים או כפופים) שיאתגרו הן את ההנחות והן את המסקנות שאליהן הגיע המפקד. הדיאלוג, אסור שיהיה היררכי, אלא עליו להיות פתוח, ביקורתי ואף לעומתי. חייבים להפריד באופן חד בין אופן ביצוע הדיאלוג (לכולם מותר לומר הכל) לבין הסמכות להחליט, שהיא היררכית - בסוף המפקד מחליט, והכפופים צריכים לציית.

מודיעין, הסתברות ותוחלת

ברמה האסטרטגית עוסק המודיעין בשני נושאים: הערכת היכולות של האויב, והערכת כוונותיו. **הערכת יכולות** - החלק הראשון הוא פשוט יותר. ככל שיש מקורות מהימנים יותר בנוגע למבנה של צבאות האויב, איכות הנשק שלו, מיקום יחידותיו וכדומה, כן ניתן לחבר את המרכיבים וליצור הערכה כוללת בנוגע ליכולותיו של

האויב. אך אפילו בנוגע לנושא זה המודיעין עלול לשגות, אם הוא אינו יודע להתחשב גם בשני גורמים נוספים. הגורם הראשון הוא רוח הלחימה של האויב. זהו נושא חמקמק שתלוי במידת האמון של המפקדים במנהיגות הפוליטית ובמידת האמון של החיילים במפקדים. הוא גם תלוי במידת ההזדהות של הלוחמים עם מטרות המלחמה ועם המשימות המוטלות עליהם ועם מידת הביטחון שלהם שיוכלו לממש מטרות אלה. לתוספת הזו - מרכיב "הרוח" - על "החומר" יש חשיבות קריטית בכל הנוגע להערכת יכולות האויב.

רבים טעו בנושא זה בעבר. לדוגמה, האמריקאים בווייטנאם וגם המודיעין הישראלי בכל הרמות ערב מלחמת יום הכיפורים. למודיעין, כמו לכל ארגון מקצועי, ישנה נטייה להניח כי מה שהיה גם מנבא את אשר יהיה. הבעיה איננה, אפוא, הערכת החסר לרוח הלחימה, הן של המצרים והן של הסורים, אלא שהדעת כלל לא ניתנה לנושא זה.

אם נוכל להציג בפשטנות את יכולות האויב במשוואה שבה יכולת האויב היא תוצאה של מכפלה בין שני פרמטרים: אחד ה"חומר" (גודל הצבא ואיכות האמצעים שבידו) והשני הוא ה"רוח" (רוח הלחימה של האויב), כלל לא ידוע שהמודיעין הישראלי התעמק בבחינת הפרמטר של ה"רוח". או שהוא הניח שפרמטר זה לא השתנה מאז מלחמת ששת הימים, או שהוא פשוט לא נתן את הדעת לחשיבות הנושא. בשני המקרים מדובר על כשל חמור.

הגורם השני שהמודיעין צריך להתייחס אליו הוא היכולת של כוחותינו. לכאורה המתודולוגיה נעה בכיוון אחד - המודיעין מתאר את כוונות האויב ויכולותיו, והמפקד צריך להחליט כיצד נכון לפעול, בין היתר בהתבסס על אותה הערכה מודיעינית. בפועל ישנה חשיבות רבה גם לתהליך ההפוך. המודיעין צריך לדעת ולהבין את יכולות "כוחותינו", את תורת הלחימה שלנו ואת דפוס החשיבה של המפקדים שלנו, כדי שיוכל להעריך כיצד יפעל האויב או כיצד יגיב לפעולה שלנו. ספק רב אם הצמרת המודיעינית הישראלית הכירה כראוי את יכולות הצד "הכחול" שאותה היא צריכה לשרת.

הערכת כוונות האויב - בהקשר זה, כמו במצבים אחרים בקבלת החלטות, קיימת נטייה מוגזמת לתת משקל גבוה למושג "הסתברות". לכאורה אם ישנה הסתברות של 90 אחוזים שיקרה א', והסתברות של 10 אחוזים שיקרה ב', אזי נכון לפעול בהנחה שא' יקרה. טעות קשה! המפקד חייב לפעול על פי "התוחלת" ולא ההסתברות. תוחלת היא המכפלה בין ההסתברות (שמשהו טוב או רע יקרה) לבין גודל המחיר או התועלת אם אכן יקרה. לדוגמה, בשל סערה צפויה הלילה יש סיכוי של 10 אחוזים שהבית שבו אני ישן יקרוס. לכאורה אפשר להישאר בבית, שכן יש 90 אחוזים שלא יקרה כלום. ברור שאדם סביר יעדיף את אי הנוחות הכרוכה בעזיבת הבית ללילה אחד על פני הנזק הגדול בהרבה הצפוי בהישארות, אם אכן האפשרות שהבית יקרוס תמומש, אפילו שסיכויי תרחיש זה הם נמוכים.

ערב מלחמת יום הכיפורים כולם דיברו על הסתברות. היות והמודיעין שכנע את הקברניטים שהסתברות למלחמה היא נמוכה, העדיפה הצמרת הצבאית להתנהל בהתאם. מה שבאמת נדרש היה לעשות, הוא להשוות בין שתי האפשרויות הבאות שהן למעשה חישוב שתי תוחלות שליליות:

- א. הסתברות נמוכה למלחמה כפול המחיר שנשלם אם בכל זאת היא תפרוץ ולא נהיה ערוכים;
- ב. ההסתברות הגבוהה לכך שלא תפרוץ מלחמה כפול המחיר שנשלם אם לשווא נייערך למלחמה.

הרי ברור שהתוצאה של אפשרות א' היא חמורה הרבה יותר ובלתי נסבלת לעומת התוצאה של ב', ולכן היה עדיף להיערך למלחמה בכל מקרה על מנת שלא תפרוץ בלי שנהיה מוכנים. אף על פי כן פעלו מקבלי ההחלטות על פי התרחיש הסביר יותר וביקשו להימנע מהיערכות שווא למלחמה.

נכון, להיערכות מלאה למלחמה, לרבות גיוס מלא של מילואים, צפויים מחירים גבוהים בהיבטי מעמד בין-לאומי, כלכלה, חרדה ציבורית, ועוד. אבל! להיערכות מלאה למלחמה של הצבא הסדיר אין כמעט שום מחיר, ובאופן שהוא לא פחות ממדהים אפילו זה לא קרה. יתרה מכך אחד ההסברים שנתן המודיעין לפעילות המצרית האינטנסיבית של המצרים בקרבת תעלת סואץ, היה התרגיל הגדול. ובכן, התרגיל אמור היה להסתיים ב-8 באוקטובר ממילא. אם כך לא היה כמעט מחיר להחזקת הצבא הסדיר בכוננות למלחמה עד אחרי סיום "התרגיל". יש שיאמרו שהצבא דווקא כן נערך, שכן הוכרזה כוננות ג' ונעצרו חופשות. ממש לא נכון. יש הבדל תהומי בין כוננות בעלמא ("איזה באסה, לא יוצאים הביתה...") לבין כוננות למלחמה.

דוגמה אחת מתוך עשרות: בהיערכות למלחמה מפנים עשרות אלפי חיילי עורף וחיילים בטירונות ובהכשרות לימ"חים, כדי שייסעו לצוות הסדיר המצומצם במחנות אלה להכין מאות כלי רק"ם למלחמה. והכי חשוב – כשהמטה הכללי מוציא פקודה והכותרת שלה כוללת עשרות סימני קריאה "כוננות למלחמה החל מהזמן המיידני", "יורד האסימון" לכל המפקדים, וכך לא מוצאים עצמם אנשי מודיעין בתל אביב או חיילים במוצבי התעלה עם פיג'מות, סנדלים ועיתון ביד. הטעות המצערת של המודיעין, ולפיה הסבירות למלחמה נמוכה, היא שגיאה שעלולה לקרות, אך מה שחמור יותר הוא שהצמרת הצבאית לא פעלה לפי הכלל האמור להיות מובן מאליה – התוחלת.

ההיערכות

הדעה הרווחת לגבי מלחמת יום הכיפורים מטילה את רוב האשמה על המחדל של המודיעין, בעיקר על ראש אגף המודיעין אלוף אלי זעירא. הטענה היא כזו: המודיעין התעקש שלא תהיה מלחמה, כתוצאה מכך לא גויסו כוחות המילואים בזמן, וכך

נמצאה ישראל בנחיתות גדולה בכל הקשור ליחסי העוצמה בתחילת המלחמה. בשל סיבה זו נכבש קו המעוזים בסיני, ורמת הגולן כמעט ונפלה לידיים סוריות. זו גם הסיבה העיקרית למספר הנפגעים הגבוה בכלל ובימים הראשונים בפרט. דעתי שונה. אכן המודיעין שגה קשות, וכן שגו הרמטכ"ל והדרג המדיני שקיבלו את הערכת המודיעין, אלא שטעויות מודיעיניות קרו לאורך כל ההיסטוריה, החל מסוס העץ בטרויה דרך פרל הרבור, מבצע ברברוסה ועוד. אך גם אם התקיימו שלושת האילוצים: ההפתעה, הימנעות ממתן "מכה מקדימה" והימנעות מגיוס מילואים, ניתן היה לפתוח את המלחמה באופן מוצלח לאין שיעור ממה שפועל קרה. לא מדובר רק בחוכמה שבדיעבד אלא בניתוח מקצועי בדבר מה שהיה הגיוני לצפות מהצמרת הצבאית.

שישה דברים הרמטכ"ל והמטכ"ל אמורים היו לעשות.

א. **הנחת עבודה מחמירה.** כבר ביום שישי 5 באוקטובר ולאור כל המידע שהיה נגיש, צריך היה הרמטכ"ל לקבוע כ"הנחת עבודה" שמלחמה תפרוץ בימים הקרובים. אין סתירה בין ההערכה שלא תפרוץ מלחמה לבין קביעה פיקודית שנערכים למלחמה. הנושא כבר הוסבר קודם לכן בהקשר לקבלת החלטות על בסיס תוחלת ולא על פי הסתברות.

ב. **כוננות ל"מלחמה!"** בהמשך ישיר לסעיף הקודם המטכ"ל היה צריך להוציא פקודה ברורה עם אותיות קידוש לבנה: "כוננות למלחמה מלאה בשתי חזיתות בטווח הימים הקרובים". ישנם מאות (!) פעולות שהיו קורות ברמות הנמוכות לאור פקודה זו, פעולות שלא נעשו היות ואיש לא אמר "מלחמה".

ג. **היערכות להגנה.** לא מספיק היה לומר "כוננות למלחמה" אלא להדגיש כי יש להיערך להגנה על כל המשמעותיות מכך. המשמעות הראשונה היא לדרוש מהמודיעין, הן ברמת המטכ"ל וחשוב לא פחות ברמת הפיקודים המרחביים, לשרטט את "החיצים" הצפויים הן של המצרים והן של הסורים לעבר שטחינו ("חץ" הוא מיקום התחלה, כיוון - מידת ההתקדמות - עוצמה והערכת לוח זמנים). על פי המידע שהיה למודיעין הישראלי ביחס לשתי הגזרות, אפשר היה להעריך די במדויק כיצד האויב יפעל. הבעיה לא היתה טעות במיקום החיצים אלא הימנעות כמעט מוחלטת משרטוט שלהם. המלה "אויב" נשארה מושג כללי ומעורפל.

וביחס לכוחותינו נכון היה להיערך בדרום עם "שתיים לפניים" - לחלק את הגזרה שעליה היתה פרוסה בדלילות חטיבה 14 לשתי גזרות חטיבתיות (14 ו-401) וכנ"ל בגזרת רמת הגולן עם חטיבות 7 ו-188. לעובדה שבשתי הגזרות הללו נעשתה פעולה הכרחית זו, חלוקת גזרות, רק תוך כדי הלחימה, היו משמעותיות טרגיות. יותר מכך בשתי החזיתות היתה מפקדת חטיבת הבט"ש, שבמצב מלחמה היא חסרת תכלית, ולכן יכולה היתה לקבל אחריות לגזרה. בפד"ם בצפון תעלת סואץ, ובפצ"ן אחריות לאזור החרמון.

דוגמה מאלפת להיעדר היערכות להגנה ניתן לראות במיקומן של סוללות הארטילריה. שתיים מתוך סוללות בדרום רמת הגולן התמקמו באזור ג'וחדר, כשלושה ק"מ מן החזית. זו היערכות מתאימה "ליום קרב", שכן בתרחיש כזה יש יתרון ביצירת מקסימום עומק לשטח האויב. בהגנה המצב שונה. הנחת המוצא שחייבת להיות בהגנה היא שקו המגע ייפרץ, ולכן הדבר האחרון שרצוי הוא שהארטילריה תימצא מלפנים במקום שאליו סביר כי יגיעו הטנקים של האויב. אלו אכן הגיעו והשמידו בקלות שתי סוללות אלה על אנשיהן. לא מדובר, אפוא, בשגיאה טקטית במיקום כוחות אלא על דבר עמוק בהרבה - חוסר היערכות לקראת התרחיש שהיה אמור להיות ודאי - הגנה בפני התקפה סורית כוללת. מנגד נכון היה לקדם כבר ביום שישי את הטנקים בגזרה הדרומית ברמת הגולן לעמדות זינוק לרמפות. נוסף על כך היערכות להגנה מחייבת קידום הן של נקודות תחמושת, הן של צוותי חימוש מקצועיים והן פריסת תאג"דים. כל אלה אסור שיתבססו רק על האמצעים האורגניים הדלים של הגדודים הקדמיים, אלא במצב טרום מלחמה עליהם להיות מתוגברים בעשרות או במאות אנשי חימוש ורפואה שיגיעו מבסיסים עורפיים, מבתי ספר לחימוש ולרפואה. הבעיה לא היתה היעדר כוחות סדירים זמינים אלא חוסר היערכות למלחמה בכלל ולביצוע קרב הגנה בפרט.

ד. קו המוצבים לאורך תעלת סואץ. תפקידם של המוצבים המאווישים לאורך 160 ק"מ של התעלה היה משולש: לסמן באופן מדיני את הגבול המערבי של השטח שבריבונות צה"ל, להיות נקודות תצפית שאוספות מודיעין בשגרה, ושמסוגלות לספק התרעה טרם התקפה מצרית, לשמש בסיס מסייע במסגרת ביצוע התקפה של צה"ל מערבה לתוך מצרים.

לכאורה היה להם גם תפקיד רביעי - לשמש קו ההגנה של צה"ל ולהחזיק בקו זה במסגרת קרב הגנה. זו בדיוק היתה המשימה שבפועל ניסו המוצבים לעשות ביומיים הראשונים של המלחמה, אך האם היה בכלל סיכוי שיצליחו לעמוד במשימה זו? התשובה הברורה היא כמובן שלילית, מכמה טעמים.

הראשון הוא שהמוצבים עצמם, כל אחד בנפרד, וכפי שיתואר בהמשך בהרחבה, לא היו בנויים כלל ללחימה. הטעם השני הוא המרחק הממוצע בין מוצב אחר לשכנו היה 10 ק"מ, מרחק שאינו מאפשר כל סיוע הדדי. טעם נוסף הוא שלא הוכנו עמדות מוגנות לטנקים בטווח של כשני ק"מ מזרחית למוצבים - עמדות שתאורטית יכלו לאפשר סיוע באש למוצבים מותקפים (כפי שהוכן מראש וגם התבצע בהצלחה יחסית ברמת הגולן). הטעם הרביעי הוא שיחסי העוצמה לאורך קו התעלה (שריון, ארטילריה וחי"ר) כפי שהיו ב-6 באוקטובר 1973, לא נתנו שום סיכוי ליכולת להחזיק קו קדמי זה. וטעם חמישי - חיל-האוויר לא יכול היה לסייע באופן צמוד ויעיל למוצבים כל עוד לא הושמד מערך הטק"א המצרי. במצב דברים זה היה צריך להיות ברור,

שחור על גבי לבן, שאת המוצבים יש לפנות עם הפתיחה באש. כמו בנוגע לנושאים רבים אחרים, הבעיה לא היתה שקיימו הערכת מצב בסוגיה הזו וקיבלו החלטה, שבדיעבד היא שגויה. אף אחד במהלך ה־48 שעות טרם המלחמה לא דן בנושא במקצועיות אמיתית תוך שימוש באזמל קר וחד כדי להגיע למסקנה המושכלת. כפי שהדרגים הגבוהים הדחיקו סוגיות רבות, הם גם העדיפו שלא לדון בסוגייה זו ולהאמין "שיהיה טוב". **מצביאות היא מקצוע אכזרי. היא מחייבת את המפקדים הבכירים להתעמת עם נתוני אמת בקור רוח, ולא לאפשר לאמונות קודמות או למשאלות לב להסיט את המיקוד. אפשר כאמור לשנות, אך אסור להימנע מדיון בסוגיות "שאינן נוחות".**

ה. **גיוס מילואים מוגבל.** ההנחה כאמור שלא ניתן היה מסיבות פוליטיות ואחרות לגייס מילואים אך שניתן היה לגייס "באופן שקט" עשרה מפקדים מכל גדוד, במיוחד אנשי חימוש ולוגיסטיקה. בעזרת אלפי חיילים מיחידות עורפיות ומבסיסי טירונות שהיו מגיעים לימ"חים, יכלו לקדם דרמטית שלושה דברים: כשירות טכנית ומבצעית של הכלים; מוכנות של מפקדים למשימות הצפויות; קיצור משך הגיוס של הגדוד עצמו, אם וכאשר יקרה. במלחמת לבנון השנייה בשנת 2006 השתהו עם גיוס המילואים, וכאשר החליטו לבצעו, גייסו את כולם - מפקדים וחיילים בו זמנית. כל מי שאי פעם נכח בעת גיוס לימ"ח, יודע שגיוס בו זמנית של כולם, מהמג"ד עד אחרון החיילים, יוצר בהכרח "ברדק" גדול. אם עשרה מפקדים בכירים מכל גדוד היו מגויסים יומיים קודם התמונה היתה שונה לחלוטין, וזמן קריטי היה נחסך.

ו. **חיל־האוויר.** חיל־האוויר דווקא דאג לגייס מבעוד מועד אנשי מילואים, והדבר ייאמר ליזכרתו אלא שבאותם ימים (שכאמור צריכים היו להיות תחת ההנחה של "מלחמה") היו צריכות להתבצע גם הפעולות האלה:

1. להבין עוד ביום שישי אם יש או אין אישור ל"מכה מקדימה". זו אינה שאלה שתלויה באויב אלא בנו. זו נקודה חשובה שנכון להתעכב עליה. נכון להפריד באופן חד בין שני מצבים: במצב א' משהים קבלת החלטה כדי לקבל מידע נוסף, ובמצב ב' משהים החלטה רק כי פסיכולוגית מתקשים להחליט. יש אם כך לעיתים הצדקה לחכות במצב א', ואסור להמתין במצב ב', וזה מה שקרה בכל הקשור ל"מכה המקדימה" ולכאוס הנוראי שקרה בחיל־האוויר ב־6 באוקטובר.

2. בירור נוקב בין המטכ"ל לחיל־האוויר בנוגע לשלוש סוגיות.
א. כמה מטוסים באמת נדרשים "להגנת שמי המדינה" עם תחילת מלחמה בשתי חזיתות?

ב. באיזו מידה יהיה ניתן לשבש באופן משמעותי את צליחת המצרים

טרם השמדת הטק"א? האם נוכח ריכוזי הכוחות העצומים מערבית לתעלה, ובהם עשרות אלפי חיילים ואלפי כלי רכב, ניתן יהיה להגיע להישג משמעותי בעזרת תקיפות "קלע" בלבד? תקיפה בשיטת "קלע" היא תקיפה מרחוק שאפשר לבצעה גם לפני שמשיגים עליונות אווירית. היא אומנם אינה מדויקת, אבל נוכח הפריסה העצומה של האויב וריבוי המטרות, ייתכן שניתן היה להשיג פגיעות רבות שהיו משבשות את הצליחה.

ג. מהי המסה הקריטית של מספר גיחות שנדרשו הן בחזית המצרית והן בחזית הסורית בכדי להגיע להשמדת רוב מערך הטק"א (בחזית לפחות)? ומה עוד נדרש מבחינה מודיעינית בכדי להבטיח זאת?

3. דבר מדהים נוסף לגבי חיל-האוויר הוא העובדה הפשוטה שבמשך כל שעות הבוקר של 6 באוקטובר, למרות שהבינו שמלחמה עומדת לפרוץ בוודאות היום, לא העלה חיל-האוויר לשמיים אפילו מטוס קרב אחד להגנת שמי המדינה. נכון, הידיעה המודיעינית דיברה על שעה שש, אבל תמיד יש חשש שהאויב יקדים, כפי שאכן קרה. וכך עד דקות ספורות לפני השעה 14:00, ורק כאשר מטוסי קרב מצריים וסוריים עשו דרכם לעבר ישראל, עבר חיל-האוויר, בהיסטריה, מאפס מטוסים להגנה למאת אחוזי הסד"כ להגנה.



חפ"ק אוגדה 36 במהלך קרבות הבלימה במלחמת יום הכיפורים. יושב במרכז: מפקד האוגדה, רפאל (רפול) איתן (ארכיון צה"ל ומערכת הביטחון)

סיכום חלק זה

אילו הצבא הסדיר לבדו היה מתכוון ונערך כהלכה עם כל מה שיש לו, ועם תוספת מזערית של אנשי מילואים (שלא מחייבת החלטת ממשלה), ניתן היה ליצור מציאות טובה באופן משמעותי בתום שלושת ימי הלחימה הראשונים ולחסוך מאוחר יותר פעולות כואבות, כולל הצורך לתקוף פעמיים את החרמון.

אכן, נפלה טעות מודיעינית עצומה אבל היה גם מחדל גדול לא פחות באופן הפעלת המערך הסדיר. כפי שהדגשתי קודם לכן, לגיוס מילואים מלא יש מחיר גבוה (מחיר כלכלי, מורלי ובין-לאומי), אך אין כמעט שום מחיר להיערכות מלאה של הצבא הסדיר לחמישה ימים עד שניווכח אם "התרגיל" השנתי של הצבא המצרי הוא אכן רק תרגיל, והכוחות מתפזרים אחריו, או שמא זה מהלך פתיחה של מלחמה. בניגוד, אפוא, למצבים אחרים שבהם כוננות למלחמה עלולה להימשך זמן רב, כאן היה "תאריך תפוגה", ולכן המחיר של היערכות מלאה של הצבא הסדיר למלחמה היה ממש זניח.

החלטות נכון לקבל על בסיס סיכוי מול סיכון, תועלת מול עלות ולא לפי הסתברות. וכל זה לא קרה. הקיבעון לא היה, אפוא, רק בראשו של ראש אמ"ן אלא גם אצל מקביליו ובקרב הבכירים ממנו.

בורות מקצועית בניהול מלחמה

תוצאות של קרב נקבעות בשל ארבעה גורמים עיקריים: יחסי עוצמה (לרבות רוח הלחימה של הכוחות); מזל; שגיאות; ורמתם המקצועית של מקבלי החלטות. חשוב מאוד להבין את ההבדל בין שני הגורמים האחרונים. שגיאות קורות גם למנהלים ומנהיגים מנוסים, שכן לא תמיד אנחנו יודעים לשקול כהלכה את כל המשתנים הרלוונטיים. שגיאות בקרב הן אפילו שכיחות יותר, שכן כמאמר קלאוזוביץ: "המלחמה היא ממלכת אי-הוודאות". ברוב המקרים איננו יודעים הכול על האויב המנסה להסתיר מאיתנו מידע חשוב ואף משתדל להוליך אותנו שולל. גם ההתנהגות של כוחותינו תוך כדי קרב אינה צפויה תמיד. השפעה של משתנים, כמו עייפות ופחד, אף עלולה להעצים הפתעות לרעה בממד זה. כאשר מתרחשות שגיאות, גם אם הן גורמות לתוצאה נוראה, עדיין אין הכרח להאשים את המפקדים ששגו בהתרשלות, בטיפשות בחוסר מקצועיות או בהיעדר ערכים.

למשל, במצב שבו מפקד פלוגה מקבל פקודה לצאת להתקפה מייד, כאן ועכשיו, הוא מבצע תצפית חפוזה על היעד, ועל פי מבנה השטח מחליט לבצע איגוף מימין. ההתקפה נכשלת, שכן דווקא בצד הזה של הגבעה האויב מיקם עמדות רבות שהיו נסתרות מנקודת התצפית. בדיעבד דווקא איגוף משמאל יכול היה להיות פתרון מוצלח יותר. המ"פ קיבל החלטה שגויה שגרמה לנפגעים רבים, אך כלום יכולים אנו להאשים אותו?

למרות המחיר הכבד של אותן שגיאות, עדיין לא ניתן להימנע לחלוטין ממצב שבו

החלטות שגויות מתקבלות אפילו על ידי מפקדים מוכשרים. לעומת זאת ניתן ונכון לדרוש ממפקדים שיהיו בקיאים במקצוע הצבאי ושישאפו לשלמות ברמת הידע הנדרש טרם המלחמה. ככל שהרמה המקצועית גבוהה יותר יהיו, מן הסתם, פחות שגיאות. מלחמת יום הכיפורים אופיינה בין היתר בהיעדר רמה מקצועית נדרשת של רבים מהמפקדים בצבא. יתרה מכך ככל שהדרג היה גבוה יותר, כך בלט יותר חוסר המקצועיות. בדרג מפקדי הפיקודים ובדרג המטכ"ל הגיע חוסר המקצועיות לבורות מדהימה, ובניגוד לשגיאות, שהן לרוב דבר נסלח, **לא ניתן לסלוח למפקדים שהזניחו היבט חשוב של תפקידם - ללמוד את המקצוע.** חלק ניכר מהבורות המקצועית יצרה מציאות שבה גם אם יום, שבוע או חודש לפני המלחמה היתה מושגת התפכחות, כבר מאוחר היה לתקן את המעוות.

דוגמה ראשונה - הבונקר בנפח. ב־6 באוקטובר בשעה שתיים בצוהריים, בעת שהאש פרצה, שהו בבונקר אחד בנפח שלוש מפקדות. אף אחת מהמפקדות הללו לא היתה צריכה להיות שם. ומנגד המפקדה היחידה שכן היתה צריכה להיות שם - לא היתה. בבונקר דחוס אחד ניסו לפעול מפקדת פיקוד הצפון, מפקדת חטיבה 188 ומפקדת חטיבת קו הבט"ש 820. מפקדת הפיקוד צריכה היתה להתמקם בהר כנען בצפת (מקום שאליו דילגה בסופו של דבר וללא כל הכנה). מפקדת חטיבה 188 או לפחות חפ"ק המח"ט צריכה היתה לפרוס בשטח במרכז גזרת החטיבה (הגזרה הדרומית), וחטיבת הבט"ש מן הראוי שהיתה מקבלת אחריות על גזרת החרמון הרגישה, גזרה שאף אחד לא באמת דאג לה.

במקום שלוש מפקדות אלה היה צריך להתמקם בנפח החפ"ק של אוגדה 36, האוגדה של תא"ל רפאל איתן (רפול) שקיבלה אחריות על הגנת כל רמת הגולן. אך רפול והמטה שלו הסתובבו בימ"חים של חטיבות האוגדה בגליל במקום להשאיר משימה זו לסגן מפקד האוגדה ולתפוס פיקוד בנפח עוד ביום שישי.

לא מדובר בשגיאה כזו או אחרת, מדובר בשני דברים חמורים בהרבה. ראשית **בחוסר הבנה מוחלטת של כל הדרגים - פיקוד, אוגדה, חטיבה (188) - כיצד מנהלים קרב הגנה, וכתוצאה מכך מי עושה מה והיכן עליו להימצא.** כך מצאו עצמם ביום הקריטי של פתיחת המלחמה קצין האג"ם של הפיקוד ומח"ט 188 יושבים בחדר אחד ומנסים לנהל את הלחימה ביחד ותוך בלבול מוחלט בתחומי אחריות. מי שיצר בין היתר את הכאוס, היה מפקד הפיקוד שהורה למח"ט 188 שיהיה ממלא מקומו שלו (של האלוף) עד שיחזור מדיון שני בקריה (דיון מיותר והרסני בפני עצמו). אחת הסיבות להצלחה של חטיבה 7 בצפון רמת הגולן ולכישלון הגדול של חטיבה 188 בדרום הגזרה נבעה מהסיבה הפשוטה שאל"ם אביגדור בן־גל (ינוש), מפקד חטיבה 7, עשה את תפקידו - להיות מח"ט. מח"ט 188, לעומת זאת, ניסה להיות בו זמנית גם מפקד פיקוד גם מפקד אוגדה וגם מח"ט. תוך שעות ספורות ומרגע שיצא מהבונקר בנפח, הוא נעשה בפועל למפקד טנק שלחם אומנם באומץ לב, אבל לא זה מה שהוא היה צריך לעשות.

השגיאה השנייה היתה שלמרות כוונת הרמטכ"ל להיות ב"כוננות למלחמה" שום דרג לא תרגם אמירה זו לפעולות של ממש. לפי כל התוכניות אמורה מפקדת פיקוד הצפון להיות בצפת במצב מלחמה, אך אפילו מפקד הפיקוד, האיש שהיה שותף לכל דיוני המטכ"ל, לרבות הדיון של שבת בבוקר, לא עשה את הדבר הראשון המתבקש - להתמקם במקום הנכון. אין, אפוא, לבוא בטענות לכל הדרגים שמתחתיו שהמשיכו להתנהל באותו יום באופן שגרתי ולא באופן המצופה ממי שצריך להיות מוכן למלחמה.

יותר מכך. הבעיה לא התחילה בדרג של מפקד הפיקוד אלא בדרג שמעליו - הרמטכ"ל. באופן שלא ייאמן, המטכ"ל אומנם הוציא הוראה עוד ביום חמישי בדבר המעבר ל"כוננות ג'", אלא שכוננות ג' אומרת שעוצרים חופשות. אין כמעט קשר בין מצב זה לבין "כוננות מיידית למלחמה". הניתוק בין מה "שהיה בראש של הרמטכ"ל" לבין התרגום שלו לפקודות בהירות (ולבקרה על קיומן) הוא מדהים ומדגים בורות וחוסר מקצועיות משווע של חטיבת המבצעים (שאז נקראה מחלקת מבצעים).

תפקיד מחלקת מבצעים אינו רק לוודא שהנחיות הרמטכ"ל מתקיימות. תפקידה הוא לשאת באחריות לארבע פונקציות נוספות: (1) לתרגם את החלטות הרמטכ"ל להוראות משלימות (ומבלי שהרמטכ"ל בכלל מודע להן) וכמובן לוודא את ביצוען; (2) להחליט מה כנראה רצוי לצבא (ולמדינה), ובתור גוף שרואה את התמונה הכללית טוב יותר ממפקדי הפיקוד או ממפקדי הזרועות (ים, אוויר) גם להחליט לבד מה נכון, ולהורות בהתאם; (3) לייעץ לרמטכ"ל, לא רק לענות על שאלות שלו, אלא ליזום דיונים אצלו ואף להתעמת איתו על החלטות שלו שנראות שגויות; (4) להיות "אחראי לאחריות", דהיינו לוודא שכל גורם הכפוף לרמטכ"ל, לרבות גופי מטה במטכ"ל, מכיר את המציאות, יודע את תפקידו, יודע להיות מסונכרן עם גופים אחרים (למשל חיל-האוויר מול אמ"ן ומול הפיקודים) וכך למנוע פערים באחריות או, לחלופין, למנוע כפילויות מסוכנות.

דוגמה שנייה היא אישור התוכניות ב-7 באוקטובר להתקפת הנגד בפיקוד הדרום. אחרי יומיים קטסטרופליים הן בצפון, הן בדרום והן בתחום האחריות של חיל-האוויר (הכישלון הנורא של "דוגמן 5" - תקיפת מערך הטק"א הסורי) הגיע הרמטכ"ל לחפ"ק של פיקוד הדרום ב"דבלה". תכלית הביקור היתה לאשר תוכניות להתקפת הנגד של הפיקוד שתוכננה למחרת ב-8 באוקטובר. התקפת הנגד הזו היתה הוספת "חטא על פשע", ושוב אין מדובר על שגיאה בהערכת מצב, דבר שמן הסתם קרה, קורה ויקרה. מדובר על בורות שלא תיאמן בשלושה ממדים. האחד הוא מיצוי הכוח. במקום לבצע התקפה אוגדתית מה שקרה בפועל הוא שמספר גדודי שריון יצאו להתקפות ספורדיות בלתי מתואמות בלי שום רעיון מערכתית, בלי סיוע ארטילרי ובלי סיוע אוויר. הכישלון היה נורא. הממד השני נגע "לזמן ומרחב". בשלב שני תוכננה האוגדה של שרון לתקוף בדרום הגזרה, לתפוס

גשרים מצריים ולחצות את התעלה. התכנון היה כה שאפתני עד שגם אם שום חייל מצרי לא היה עומד בדרכה לא היתה האוגדה מסוגלת לבצע את משימתה, שכן ישנו זמן סביר שבו אוגדה יכולה לעבור מרחק מסוים. לא היה שום קשר בין היכולת התאורתית המקסימלית לבין התכנון ההזוי.

הממד השלישי והחמור יותר היה האופן החובבני שבו ביצע הרמטכ"ל את "אישור התוכניות". הרמטכ"ל הגיע לאשר את המהלך הזה "לי החשוב ביותר למותר למותר ללא שום קצין מטה אתו. הוא הגיע רק עם הרל"ש שלו אבנר שלו, כאילו מדובר באירוע של הרמת כוסית לחג. ללא קציני מטה (לפחות רמ"ח המבצעים, ונציג בכיר של מחלקת מבצעים חיל-האוויר) לא היה מי שישאל שאלות, שיקשה ובעיקר שיודא כי בסופה של הפגישה תהיה הבנה מלאה בין הרמטכ"ל לבין מפקד הפיקוד בדבר תכלית ההתקפה וההישג האפשרי. שני הבכירים, הרמטכ"ל דוד אלעזר ומפקד הפיקוד אלוף שמואל גונן (גורודיש), יצאו מהפגישה, וכל אחד הבין משהו אחר. כמוכן שללא קצין מטה בכיר גם לא יצאה כל פקודה מטכ"לית לאירוע, שהוא כאמור אמור להיות המהלך העיקרי של צה"ל לאותו יום. שוב, אין מדובר על שגיאות. מדובר על בורות מוחלטת הן של הרמטכ"ל, הן של מפקד פיקוד הדרום והן של קציני המטה של שני בכירים אלה.

סיכום חלק זה

שגיאות, רבבות שגיאות גורליות, הן חלק ממאפייני המלחמה ועלולות להיעשות גם על ידי טובי המפקדים. לעומת זאת חוסר מקצועיות שמגיע עד רמת בורות הוא דבר בלתי נסלח בכל הרמות. הבורות טרם מלחמת יום הכיפורים ותוך כדי המלחמה התבטאה בכל הרמות, החל מסוגיות טקטיות (איך בונים מוצב או איך ממצים מודיעין שדה), המשך בסוגיות אופרטיביות (איך מבצעים קרב הגנה) וכלה בנוגע להליכי עבודה ולתפקידים החשוב של קציני מטה. הבורות התבטאה בין היתר בחוסר הכרה של בכירי הצבא את יכולות הצבא.

עיקרון מלחמה מספר שתיים הוא "מיצוי הכוח", אך תנאי הכרחי (ולא מספיק) למיצוי הכוח הוא הכרה של יכולות הכוחות השונים. הכרה זו היתה חסרה ברוב הרמות ובבחינת לקונה שאין עליה מחילה. המציאות האסטרטגית משתנה, הטכנולוגיה משתנה, שיטות הלחימה משתנות, אך לעולם מפקדים בצבא, במיוחד הדרג הבכיר, חייבים להיות אנשי מקצוע בתחומם. הדבר דורש ניסיון מעשי, לימוד בלתי פוסק, חריצות, ונוספות עליהם חשיבה ביקורתית, הטלת ספק והרבה צניעות.

חיל-האוויר

המטכ"ל ערב מלחמת יום הכיפורים ובמהלכה לא הבין כיצד נכון למצות את חיל-האוויר - הכוח העיקרי שעמד לרשותו. חולשת המטכ"ל התבטאה בארבעה היבטים. הראשון היה הכרת יכולות חיל-האוויר או בעצם באי הכרתם. בתקופה שקדמה

לחימוש מונחה מדויק, צריך היה להיות ברור שתקיפה מהאוויר של טנקים או גשרים על תעלת סואץ איננה דבר יעיל. לא המטכ"ל, בוודאי שלא הפיקודים, הבינו את המשמעות של שינויי משימה תכופים שהושתו על חיל-האוויר. אין מדובר רק בהיבט טכני של הזמן הנדרש להחלפת חימוש אלא בראש וראשונה בזמן הנדרש לטייסים עצמם כדי ללמוד את המשימה, את נתיב הטיסה, את מיקום הנ"מ (לרבות נ"מ קני) ועוד. נוסף על כך להפעיל ביעילות אמצעים נוספים, כמו ל"א. המטכ"ל ומפקדי הפיקודים לא ידעו כיצד לבצע טרנספורמציה בין מספר המטוסים (או הגיחות) המוקצים למשימה מסוימת לבין התפוקה שתושג, ולכן הם כלל לא אתגרו את מפקד חיל-האוויר בסוגיה קריטית זו. בקיצור, היתה בורות מוחלטת בכל הקשור לשאלה החשובה: מה חיל-האוויר יכול לעשות באופן המיטבי במושגים של עלות מול תועלת.



חימוש פנטום מטייסת 201 בפצצות מצרר במלחמת יום הכיפורים (מאוסף רענן וייס)

ההיבט השני היה אי-בהירות בשאלה מי מחליט. במהלך המלחמה מפקד חיל-האוויר פעל במקרים רבים על דעת עצמו וקבע את סדר העדיפות של משימות החיל ליום המוחרת, והוא עשה זאת לא פעם בניגוד לכל הגיון מטכ"לי. יותר מכך, גם

שהוסכם סדר העדיפות, נותר חיל-האוויר עצמאי בקביעה כמה מטוסים יוקצו לכל משימה. הדבר התבטא בצורה חריפה כבר ב-6 באוקטובר, ביום הראשון למלחמה, כאשר מפקד חיל-האוויר קבע כי כל סד"כ חיל-האוויר יוקצה למשימת "הגנת שמי המדינה" - משימה שאכן צריכה היתה להיות מועדפת, אבל ניתן היה לבצע אותה בקלות גם עם חצי מהסד"כ.

ההיבט השלישי הוא דרכי פיקוד ושליטה. למרות שלכל גדוד היה מכשיר קשר 660, ובעזרתו ניתן היה לדבר בזמן אמיתי עם מטוסי קרב, לא היתה ליכולת זו כל שימוש. לא רק שמג"דים לא דיברו עם חיל-האוויר, גם מח"טים לא ובדרך כלל גם לא מפקדי האוגדות. רוב התקשורת, גם כשדובר על סיוע צמוד, נעשתה "בטלפון שבור" - מי שדיבר עם המטוסים, היתה מפקדת הפיקוד, שדיברה עם האוגדה, שדיברה עם החטיבות בניסיון לכוון את התקיפות למקומות הנחוצים. ברור ששיטה זו גורמת ל"פחת" גבוה באפקטיביות של סיוע החיל לכוחות היבשה.

ההיבט הרביעי: קיבעון. מפקד חיל-האוויר תמך בלהט בביצוע "מכה מקדימה", אם יתברר כי האויב עומד לפתוח במלחמה תוך זמן קצר. הוא נותר בעמדתו של "הכל או לא כלום". הרמטכ"ל העלה כבר בשבת בבוקר 6 באוקטובר את האפשרות של "התקפת נגד מקבילה" על שדות התעופה בסוריה. היות והסתבר כי לא יהיה אישור מדיני לפתוח במלחמה, חשב הרמטכ"ל כי יש היגיון לתקוף את שדות התעופה בסוריה כשעה אחרי תחילת המלחמה בהנחה הגיונית שמטוסי חיל-האוויר הסוריים יהיו בדיוק בחוסר דלק, במצב פגיע בדרכם חזרה לבסיסהם. מפקד חיל-האוויר מסמס הנחיה זו של הרמטכ"ל.

באופן דומה לא נידונה כלל האפשרות לתקוף את המאגר העצום של חיילים וכלי רכב מצריים בקרבת התעלה בשיטת "קלע" בשעות הראשונות של המלחמה. שיטה זו בטוחה יחסית ומתאימה למצב הקודם להשגת עליונות אווירית (נגד טק"א). רמת הדיוק היא נמוכה, אך מול כמות גדולה של מטרות "מקובצות" ענקיות היא יכולה היתה להיות אפקטיבית מאוד.

סיכום חלק זה

דומה שנכון להיום (ולמעשה, מאז מלחמת לבנון הראשונה 1982) המטכ"ל למד את הלקחים העיקריים, ולכן הפעלת חיל-האוויר כיום מתבססת על ארבעה עקרונות: א. הרמטכ"ל, קציני המטה העיקריים ומפקדי הפיקודים מכירים היטב את יכולותיו המגוונות של חיל-האוויר. נכון להיום מסוגלים ראש אמ"ץ או רח"ט המבצעים להציג לרמטכ"ל או לדרג המדיני מבצע אווירי מורכב, לרבות בחירה נכונה של הנתיב, בחירת החימוש המתאים, דרכי ההתמודדות עם סוגים שונים של הגנה אווירית ועוד. לא צריך להיות טייס כדי להבין לעומק את היכולות הן של המטוס הבודד והן של קבוצת מטוסים והן של כל המערכת התומכת בהם.

ב. משימות חיל-האוויר, בעיקר במצב של מלחמה כוללת, נקבעות על ידי

הרמטכ"ל, וכדי לוודא תיאום מרבי בין מה שחשוב לרמטכ"ל לבין פקודות המבצע שמוציא חיל-האוויר לטייסות, מתבצע הליך כפול. בשלב ראשון, בהערכת המצב היומית שנעשית אחר הצוהריים, קובע הרמטכ"ל במפורש את סדר העדיפות של משימות חיל-האוויר ליום המוחרת. בשלב שני, כמה שעות מאוחר יותר ובפורום מצומצם, מאשר הרמטכ"ל את תוכנית חיל-האוויר ליום המוחרת ויורד לרזולוציה של מספר גיחות.

ג. הגדלת תפקידם של מפקדי הפיקודים. הסד"כ האווירי המוקצה לסיוע בלחימת היבשה ("השתתפות") מוקצה לפיקודים, ומאותו רגע מפקד הפיקוד (או גורמי המטה שלו) הם אלו (ולא מפקדת חיל-האוויר) שמגדירים במדויק את אזורי התקיפה ואף את המטרות עצמן. במלחמת יום הכיפורים קרה שהצליחה התבצעה באזור א', אך חיל-האוויר תקף "לסיוע" באזור ב' ולא על דעת מפקד הפיקוד. דבר זה אינו אמור לקרות יותר.

ד. פו"ש. יכולות הפיקוד והשליטה השתפרו מאוד, והם מאפשרים כיום לכל מג"ד, ולעיתים גם לרמות שמתחתיו, להיות בקשר ישיר לא רק עם מסוקי קרב אלא גם עם מטוסי קרב. לא פחות חשוב מכך השתפרה מאוד היכולת היבשתית להפעיל כטמ"מים תוקפים הממריאים אומנם מבסיסי חיל-האוויר, אך נשלטים ישירות על ידי מפקדות יבשתיות.

חיל-הים

רוב גורמי המודיעין הבכירים באמ"ן, בפיקוד הצפון, בפיקוד הדרום ובחיל-האוויר קיבלו בהכנעה את עמדתו של ראש אמ"ן שקבע נחרצות כי לא תהיה מלחמה. הדבר נבע ממכלול סיבות ובהן השתכנועות מטיעוניו של ראש אמ"ן, חשיבה קבוצתית, יראת כבוד מוגזמת לסמכות ועוד. גורם המודיעין הבכיר היחיד שגילה עצמאות מחשבתית היה אל"ם רמי לונץ, ראש מד"ן (מספן מודיעין של חיל-הים). הוא ביצע הערכת מודיעין עצמאית בנוגע למה שקורה בחיל-הים המצרי, ולאור פעילות חריגה שם, שכללה פיזור פתאומי של קורס חובלים ותזוזות חריגות של כלי שיט, הגיע למסקנה כי עומדת לפרוץ מלחמה. הוא שכנע בכך את מפקד חיל-הים אלוף בנימין תלם, אשר פנה לרמטכ"ל בנושא. חיל-הים היה (ועדיין) חיל קטן יחסית, הרמטכ"ל לא ממש הכיר את יכולותיו וחולשותיו וגם לא ייחס לו חשיבות רצינית. תשובת הרמטכ"ל למפקד חיל-הים היתה בסגנון: "אתה אחראי לזירה הימית, תעשה מה שאתה חושב".

וכך אומנם פעל מפקד חיל-הים. בניגוד לשיתוק שאחז במטכ"ל, בפיקודים ובחיל-האוויר, מפקד חיל-הים הורה להוציא את ספינותיו לים וערך חלק מהן מול חופי סוריה וחלק אחר מול נמלי מצרים. כשנפתחה המלחמה בשעה שתיים בצוהריים, היה חיל-הים הגוף היחיד שהיה ב"מוד" מלחמה, הן מבחינת ההיערכות והן מבחינה מצבם המנטלי של לוחמיו.

כבר בשלב זה הוכיח חיל־הים חופש מחשבה שתורגמה להיערכות מיטבית. האתגר העיקרי של חיל־הים נבע מכך שטווח טילי "גבראל", טילי התקיפה שלו, היה קצר יחסית של כ־15 ק"מ, בעוד שטווח הטילים תוצרת ברה"מ שהיו ברשות חילות הים של סוריה ומצרים, היה כפול. המענה המבצעי שתוכנן בשל הפער הזה בטווחים, היה להיעזר בחיל־האוויר, אשר אמור היה לתקוף את הספינות הסוריות והמצריות ואת הנמלים שלהן, ובחסות תקיפות אוויריות אלה היו אמורות ספינות הסטי"ל הישראליות (מסוג "סער 4") לצמצם טווח לעבר ספינות האויב. עקב השיתוק שאחז במטכ"ל ובחיל־האוויר, החליט מפקד חיל־הים לא להמתין לחיל־האוויר והורה לשני כוחות המשימה לתקוף בו זמנית את הצי הסורי ואת הצי המצרי. הסטי"לים הישראלים סגרו את הטווח ופגעו פגיעה אנושה בחילות הים של האויב ללא נפגעים לכוחותינו.

סיכום חלק זה

ישנם ארבעה לקחים חיוביים מפעולת חיל־הים במלחמה. ראשית, הוכח כי הטכנולוגיה הישראלית ניצחה. טילי "גבראל" פגעו בהצלחה בספינות האויב, בעוד שמערכות ההגנה האלקטרונית של הספינות הישראליות הצליחו לשבש את טילי האויב. הלקח השני הוא שחיל־הים הפגין עצמאות ביכולתו להעריך את המצב ובמימוש מרשים של עקרון המלחמה "יוזמה והתקפיות". לקח שלישי הוא שהדוקטרינה של חיל־הים שדגלה בסגירת טווח (בלילה) לעבר האויב ותקיפה מרוכזת של מטרות רבות בו זמנית, הוכחה כמוצלחת. ורביעי: חיל־הים הוכיח יכולת תיאום מלאה בין שני כוחות משימה שפעלו מאות ק"מ זה מזה.

ומה לגבי יחסי המטכ"ל-לחיל־הים? ובכן, בשנת 1998, 25 שנה אחרי מלחמת יום הכיפורים התקיים יום עיון של בכירי צה"ל בנושא לקחי מלחמת יום הכיפורים. את חיל־הים של 1973 ייצג סגן מפקד חיל־הים בזמן המלחמה תא"ל צבי תירוש. הוא הציג את עיקרי האירועים, אך דבריו לא סיפקו את אלוף דורות אלמוג, ראש חטיבת תוה"ד ב־1998 שהנחה את הכנס (ולחם במלחמה כמ"פ בצנחנים). וכך נשמעה השיחה בין השניים:

דורות אלמוג: "אני מבין מה עשיתם, אבל חשוב לי להבין את היחסים בין המטכ"ל לחיל־הים במהלך המלחמה."
תא"ל צבי תירוש: "...אההה, היחסים היו מצוינים, המטכ"ל לא הפריע לנו כלל..."

דיאלוג קצר זה, שגרם פרץ צחוק בקהל, שיקף שלושה דברים, אשר למיטב ידיעתי שופרו מאז 1973:

דבר ראשון, ובדומה לכל הקשור ליחסי המטכ"ל עם חיל־האוויר, כיום היכרות קציני המטה הבכירים במטכ"ל (אמ"ץ, אג"ת, אמ"ן) עם יכולות חיל־הים היא גבוהה. דבר שני הוא שחיל־הים, למרות גודלו, הוא זרוע אסטרטגית עם יכולות מרחיקות

לכת (תרתי משמע). אין מדובר, אפוא, בסרח עודף אלא בזרוע חיונית הן בהגנה והן בהתקפה. דבר שלישי הוא למרות שתעוזת חיל-הים ב-1973 הוכחה כהצלחה, אסור לוותר על סיוע הדדי בין חיל-הים וחיל-האוויר. מדובר הן במערכות גילוי משותפות, הן במערכות הגנה נגד טילים משותפות, הן בקיומם של כלי טיס, מאוישים ובלתי מאוישים על ספינות, והן ביכולת של חיל-האוויר לתת מטרייה אווירית למשימות רחוקות של חיל-הים.

דבר חשוב נוסף לגבי חיל-הים (שחשיבותו אף התעצמה): ב-1973 הוכח (בניגוד למקובל במלחמת העולם השנייה) כי הפלטפורמות – טנק, ספינה או מטוס – חשובות פחות. כלל זה למעשה רלוונטי גם לחיל-האוויר ולכוחות היבשה. מה שחשוב הוא איכות המערכות (systems) שמרכיבים עליהם. סער 4, ספינות חיל-הים, לא היו גדולות, חזקות או מהירות מהספינות המצריות, אך טילי גבריאל היו טובים מהטילים הרוסיים, וחשוב יותר מערכות ההגנה האלקטרונית שלנו היו יעילות מאלו של המצרים, וזה מה שקבע.

סיכום

הלקחים העיקריים ממלחמת יום הכיפורים נוגעים כולם להיבט האנושי – היבט שלא השתנה גם לאורך אלפי שנות היסטוריה, ולכן הוא רלוונטי גם חמישים שנה אחרי אותה מלחמה, גם כאשר המציאות השתנתה לחלוטין בהיבטים רבים אחרים.

1. **אומנות המלחמה מחייבת בקיאות בכל התחומים המקצועיים הרלוונטיים – כל ממלא תפקיד בהתאם לאחריותו.** כל ממלא תפקיד חדש חייב בתחילת מילוי תפקידו להכין רשימה של נושאים שהוא חייב ללמוד אותם. ללא קשר לעומס של הפעילות השוטפת עליו להעמיק את הידע ואת ההבנה שלו. את הידע אפשר לצבור בדרכים שונות, אך לעיתים הדרך האפקטיבית ביותר היא לקבל "שיעורים פרטיים" ממומחים גדולים יותר מאותו מפקד בכיר. החלק החשוב באותו לימוד הוא היכולת "לתרגם" מושגים כמותיים, כמו כמה טנקים או כמה מטוסים עומדים לרשותנו, ל"יכולות" – מה ניתן להשיג עם כוח כזה או אחר בתנאים מסוימים.

2. **כהמשך לסעיף הקודם, הכרה מעמיקה של יכולות, (שלנו ושל האויב) לרבות משתנים "רכים" כמו מורל, רוח לחימה ומנגד של עייפות ואובדן אמון.** כל אלה הם תנאי הכרחי ליכולת למצות את הכוח – להשיג מעוצמה נתונה את התוצאה האופטימלית. דוגמה פשוטה: אם שש שעות לפני הסתערות על יעד, נמטיר עליו מספר מסוים של פגזי ארטילריה, האפקטיביות של ההתקפה תהיה נמוכה יותר ביחס למצב שבו הירי הארטילרי יתבצע דקות לפני ההסתערות ואף יימשך בזמן ההסתערות תוך כדי הסטת הירי. ברמת פיקוד או מטכ"ל מיצוי הכוח הוא מורכב ומסובך יותר וכולל מאמצים מגוונים של מודיעין, לוחמה אלקטרונית (ל"א) סב"ר, סוגים מגוונים של אש יבשתית, חיל-האוויר, השפעה,

לוגיסטיקה, הגנה אווירית, הגנת העורף ועוד. היכולת ליצור אופטימום הן בבניין הכוח והן בהפעלתו הם דבר מורכב מאין כמוהו. בשעתו ביקש הרמטכ"ל אביב כוכבי ליצור דרך שתשפר את מיצוי הכוח המבוססת על "קישוריות" גבוהה ויכולת להביא לכל מקום נדרש מקסימום מודיעין, אש וסיוע נוסף - אוויר, ל"א, סב"ר ועוד. הדבר חייב הקטנה מסוימת של האמצעים האורגניים של גדוד, של חטיבה ושל אוגדה והגדלת היכולת לספק לגופים אלה את כל הנדרש בזמן אמת. יש אם כן מתח קבוע בין עקרון "מיצוי הכוח" לעקרון "הפשטות" (לכל אחד יש את אשר הוא צריך, והוא אינו תלוי בתקשורת או בתמיכה של גורמים אחרים כדי לבצע את משימתו). החוכמה הגדולה היא מציאת האיזון בין שני אלה - השגת מיצוי כוח מקסימלי בלי לפגוע בעצמאות הכרחית של יחידות ברמת גדוד ומעלה. במלחמה, ומלחמת יום הכיפורים היא דוגמה טובה לכך, דברים רבים משתבשים. עודף תלות בקישוריות או בקבלת אמצעים בזמן אמת מהדרג הממונה היא דבר מסוכן. יתרה מכך בצד המנטלי יש לחנך כי אומנם יש לשאוף לקבלת מקסימום סיוע במודיעין, באש ובלוגיסטיקה, וגם צריכים להיות מיומנים כיצד "לשאוב" סיוע זה, אך בו זמנית **להבין כי לעיתים הכול משתבש, והכלל הזכור מאותה מלחמה לפני 50 שנה עלול להיות תקף גם בעתיד - "זה מה יש ועם זה ננצח"**.

3. **האנשים שנבחרים לתפקידי פיקוד ומטה בכירים צריכים, אפוא, להיות לא רק עם ניסיון וכישורי מנהיגות, אלא גם עם גמישות מחשבתית ועם נכונות לקחת סיכון מחושב עבור תכלית ראויה.** במלחמה נוחלים אכזבות אך גם נוצרות בה הזדמנויות, כמו ההזדמנות שנוצרה בסיני אחרי 14 באוקטובר, ומי שלא מוכן לקחת סיכון גם לא ינצח.

4. **חשיבה ביקורתית.** ניהול בכל תחום מחייב חשיבה ביקורתית, לרבות יכולת לזהות שגיאות בזמן אמת ונכונות נפשית להודות בהן ולתקן בהתאם. נושא זה חשוב הרבה יותר בכל הקשור לאומנות המלחמה. לא רק שמדובר במציאות המאופיינת באי־ודאות, אלא שמלחמה מייצרת שורה ארוכה של קונפליקטים: קונפליקט בין מה שחשבנו שיקרה, למה שקורה בפועל; קונפליקט בין זיהוי של נכסים יקרים שאבדו, לבין נכסים שעוד ניתן להציל; קונפליקט בזיהוי של המציאות בין מי שנמצא בשטח, לבין מי שנמצא במפקדה מאחור; קונפליקט בין הרצון הספציפי של יחידה כפופה לבין האינטרס הרחב יותר. וכל זה תחת לחץ גדול המורכבים מפרמטרים של עייפות, תסכול, כאב על נפגעים, דרישות של דרג מדיני, ציפיות של תקשורת, ועוד. הדרך להימנע משגיאות, שחלקן עלולות להיות קריטיות, מחייבת שלושה דברים.

א. יכולת להתעלם מכל אותם פרמטרים שמייצרים לחץ, ושהם בבחינת "זבובים טורדניים", ולראות את המציאות נכוחה. לא מספיק להיות בעל אופי חזק ויכולת שכנוע עצמי. ממש באותה מידה נדרשת גם יכולת

הקשבה לעמדות הסותרות את האינטואיציה של המפקד. נדרש שילוב מסובך מאוד של אופי חזק עם יכולת אינטלקטואליות ואפילו חשיבה פילוסופית שמשמעותה היא לחפש את האמת גם אם היא קשה, או להבין כי המציאות (הטובה) של אתמול כבר אינה קיימת היום. משמעותה היא גם היכולת להמשיג את המציאות באופן מדויק ובהיר ומעל לכול לזהות כשלים לוגיים ולדעת שלא ליפול בהם.

ב. עידוד השמעת ביקורת ויכולת להקשיב לרעיונות, גם אם הם מגיעים מדרגים נמוכים. ישנם מפקדים שמבינים היבט זה באופן תאורטי, ולכן הם יודעים ליצור מופעים שבהם מותר גם לזוטרים לדבר. אך לא מספיק לאפשר לאנשים להשמיע את דעתם. מן הראוי להתייחס בהערכה גדולה לרמטכ"ל דדו אלעזר, אשר החל מ-9 באוקטובר הבין שעליו "לכייל" את כל המערכת ולהתאימה למציאות כפי שהיא, השונה לחלוטין מן המציאות שחזה שלושה ימים קודם. נדרש אופי חזק ועצבי ברזל כדי לעשות את הטרנספורמציה הזו תוך כדי מלחמה. יותר מכך החל מתאריך זה, ולמרות העומס הגדול, הצליח הרמטכ"ל להוביל דיונים מעמיקים תוך שהוא מעודד את המשתתפים לא להסכים איתו אלא להסביר לו היכן הוא טועה. זו היתה מנהיגות במיטבה.

ג. בני אדם, בניגוד לבעלי חיים, יודעים לדמיין מציאות שטרם חוו אותה בחושיהם. אנחנו יודעים לדמיין פיל סגול טס בשמיים ושר, למרות שאיש כנראה לא ראה דבר כזה במציאות, אך היכולת הזו אינה פשוטה כלל. ניקח לדוגמה את מצבה הביטחוני של ישראל בשנת 2023. גורמי המטכ"ל יודעים במדויק כמה טילים, רקטות, טילי שיוט וכטמ"מים יש לאויב. הם גם יודעים מה הביצועים של כל מערכת כזו, וגם יודעים מה היכולות של מערכות ההגנה וההתקפה שלנו, אך האם הם יודעים ליצור מכל שפע המידע הזה את "הסרט" - כיצד בדיוק תיראה המלחמה? האם יודעים לשקלל כהלכה את השיפור בתהליך הגיוס של המילואים יחד עם שתי השפעות מסוכנות - אש אויב על הימ"חים וגם טילים על הבית שבו נמצאת משפחתו של איש המילואים שצריך לצאת לחזית? האם אנחנו יודעים לקזז מהיכולות המדהימות של חיל-האוויר הישראלי את ההשפעה שתהיה לתקיפה מסיבית של בסיסי חיל-האוויר? האם אנחנו יודעים לדמיין מצב אפשרי שבו אלפי ערבים ישראלים עם נשק חוסמים כבישים, פוגעים בתשתיות קריטיות וצרים על בסיסי צה"ל? האם אנחנו יודעים למצות את כל המשאבים הלאומיים, צבאיים ואזרחיים, כהלכה במצב של מלחמה כוללת כפי שנדרשנו ב-1973? ב-1973, לפני שפרצה המלחמה וגם ביומיים הראשונים, טענה ההנהגה הצבאית ביכולתה לתרגם עובדות, כמויות ומספרים להערכת מצב מפוכחת וריאלית. נקווה

שלא כך יקרה במלחמה הבאה, במיוחד אם זו תהיה רב־זירתית, אך המודעות שכך עלול להיות גם בפעם הבאה, היא זו שצריכה להדיר שינה מעיני המנהיגים.



אלוף פיקוד הדרום, שמואל גונן, מתדרך את ראש הממשלה, גולדה מאיר, ואת השרים דיין וגלילי על המצב בחזית, 29 באוקטובר 1973 (צילום: ציון יהודה, לע"ם)

5. יחסי דרג מדיני-צבא. ב־6 באוקטובר 1973 בשעה 12 בצוהריים התכנסה הממשלה לראשונה לדון במצב. עוד הישיבה מתקיימת, והמלחמה נפתחה. השרים שאלו בתדהמה כיצד זה שכבר ימים ארוכים מתנהלים דיונים עם ראש הממשלה ושר הביטחון בדבר אפשרות למלחמה, והם אינם יודעים דבר. ההיבט הזה - שיתוף הממשלה בהערכת מצב ביטחונית - השתפר מאז 1973 בעיקר עקב יצירת "ועדת שרים לענייני חוץ וביטחון" (הקבינט המדיני-ביטחוני), אשר מתבססת על כמחצית משרי הממשלה, ואשר מתכנס לעיתים די קרובות. ויחד עם זאת, שלושה פגמים אחרים טרם תוקנו.

א. פגם ראשון הוא מידת ההיכרות של שרי הקבינט את יכולות צה"ל. הממשלה (או הקבינט) הם למעשה ה"דירקטוריון" של "החברה הציבורית" הנקראת צה"ל, ואשר הרמטכ"ל הוא "המנכ"ל שלה. כפי שהחוק דורש מחבר דירקטוריון של חברה ציבורית שיכיר את החברה, את יכולותיה ואת אתגריה, כך גם אמורים להידרש השרים בנוגע לצה"ל. בפועל זה אינו קורה. השרים נאבקים לזכות בכבוד ולהימנות לקבינט המדיני-ביטחוני, אך רובם אינם טורחים כלל ללמוד את היכולות הבסיסיות של הצבא. מאז 1973 כמעט בכל פעם שהוקמה ממשלה חדשה עם שרים חדשים, הכין המזכיר הצבאי תוכנית השתלמות לשרים. מעולם לא מומשו תוכניות

אלה, שכן כדי לדעת את אשר צריכים השרים לדעת, עליהם להקדיש ימים שלמים ללמוד, וכל זאת הרחק מהתקשורת. אין שום גמול פוליטי להשקעה זו, ולכן היא אינה קורית. התוצאה היא פער קבוע בין האחריות הכבדה של שרי הקבינט לבין יכולתם לממש אותה.

ב. פגם שני הוא האופן שבו נראה דיון בקבינט. בדיוני קבינט, במיוחד אלה שמתכנסים בבהילות בעקבות פיגוע גדול או לפני מבצע גדול בלבנון או בעזה, נדרש הצבא להציג את תוכניתו. התוצאה היא כמעט תמיד דיכוטומית, שכן מרחב האפשרויות שניתן לשרים הוא בין לאשר את תוכנית הצבא לבין דחייה שלה. שרים שרוצים "להשפיע" נופלים ל"מלכודת הפרטים" - הם שואלים שאלות ספציפיות על סוגי חימוש, שמות היחידות המשתתפות או סוגי המטוסים האמורים לתקוף. אלה שאלות שאינן תורמות דבר למהות הסוגיה שנמצאת על השולחן, והיא השאלה הפתוחה מה נכון לעשות? עדיף היה אם השרים היו שואלים את הרמטכ"ל שאלות בעלות האופי הזה: "אנחנו מבינים שמה שהצגתם לנו זו התוכנית המועדפת עליכם, מן הסתם בחנתם גם חלופות אחרות. אנא, הצג בפנינו את כל החלופות שנשקלו ותסביר לנו מדוע העדפתם את חלופה א' על כל האחרות?".

ג. פגם שלישי הוא תפקיד השרים בדיוני קבינט שאיננו להתחרות עם קציני הצבא בנוגע לשאלות טקטיות כאלה או אחרות. איש אינו דורש מהם לדעת כיצד להיות מג"ד או מוביל רביעיית מטוסים. תפקידם העיקרי הוא לזהות כשלים לוגיים או הנחות סמויות שגויות או היעדר בירור של סוגיות יסוד. לדוגמה, ניחן שישראל עלולה להידרדר למלחמה נוספת בלבנון ("מלחמת לבנון השלישית"), ומתכנס הקבינט כדי לאשר את תוכנית המלחמה שהצבא מציג. שאלה ששרים צריכים לדעת להציג אמורה להיות מהסוג הזה: "נגד מי המלחמה? האם נגד חיזבאללה? כפי שעשינו ב-2006, או נגד מדינת לבנון?" ואם מתקיים דיון זמן רב לפני המלחמה, והמודיעין מתאר את הגידול המדאיג של נשק מדויק - טילים וכטמ"מים שבידי חיזבאללה - אזי שאלה נכונה יכולה להיות זו: "מהי המסה הקריטית, מהו מספר כלי הנשק המדויקים אשר אם האויב יצטייד בהם אזי האיום על התשתיות במדינת ישראל יהפוך בלתי נסבל? ואם יש מספר כזה, שאתם, הצבא יודעים להצביע עליו, אזי האם נכון יהיה לצאת למלחמת מנע יזומה טרם התממשות האיום?"

הצרה היא, שעל מנת לשפר את שלוש הסוגיות הללו, דבר שהוא כה חיוני לביטחון ישראל, נדרש כי השרים עצמם יהיו בעלי סקרנות אינטלקטואלית, חריצות ויכולת ההעמקה. הפוליטיקה והתקשורת בישראל מתגמלות בדיוק תכונות הפוכות, לרבות בורות, ולכן איננו מזהים שיפור של תחום קריטי זה מ-1973 ועד היום.