

תקציר

לאחר מלחמת סיני התחיל צה"ל בתהליך למידה מקיף ויסודי להפקת לקחים מלחימה זו הן כדי להשתפר והן כדי למנוע הישנות של אירועים בלתי רצויים. המאמר שופך אור על התהליך המהווה חלק בלתי נפרד מתרבותו המקצועית של צה"ל, ובין השאר חושף אותנו לאופן שבו פעל מנגנון זה.

לאחר סקירת הרקע למלחמה מתמקד המאמר בלקחים שהפיקו העוצבות והיחידות, כמו גם בית הספר לפיקוד ומטה, באשר לתורות לחימה, שליטה, בקרה והתמודדות טקטית. החילות והאגפים בצה"ל נדרשו לכתוב את תובנותיהם, ועיקרן נבחנות במאמר זה. כל אלה רוכזו לדו"ח הסיכום המטכ"לי, שהפך למסמך הרשמי החשוב ביותר בתהליך הלמידה מן המלחמה.

הרמטכ"ל דאג משה דיין חשש כי תהליך למידה זה יוביל לאובדן יכולת האלתור, היוזמה והתחבולה. למרות זאת חשיבותו היתה רבה הודות לפיתוח הידע וללמידה מניסיון העבר חלו שינויים בצבא, ובין השאר, הם הובילו לניצחון במלחמת ששת הימים כעשור לאחר מכן.

תהליך הלמידה והפקת הלקחים של צה"ל ממלחמת סיני

אלי מיכלסון¹

"מבצע סיני לא ייזכר בהיסטוריה הצבאית של ישראל כאחת המלחמות המכוננות של צה"ל מאז מלחמת העצמאות, אבל, להערכתו, צה"ל הפיק רבות ממלחמה זו, והלקחים ממנה יושמו בהצלחה 11 שנים אחר כך, במלחמת ששת הימים"².

ישעיהו (שייקה) גביש

מבוא

במשך כחצי השנה - מסיומה בנובמבר 1956 ועד להוצאת דוח הלקחים המסכם של המטה הכללי במאי 1957 - נערך בצה"ל תהליך למידה מקיף להפקת הלקחים מן המלחמה בסיני, המלחמה הראשונה לאחר קום המדינה והתארגנותו של צה"ל כצבא סדיר. בניסיון לברר לקחים אלה,

1 סא"ל ד"ר אלי מיכלסון הוא ראש ענף תפיסות בזרוע היבשה. היה העורך הראשי של כתב העת "בין הקטבים" וכיום הוא העורך הראשי של כתב העת "יסודות". המחבר מבקש להודות על הערותיהם המועילות של ד"ר יגאל אייל, ד"ר דותן דרוק ושאול ברונפלד. תודה מיוחדת לפרופ' אלון קדיש, שהנחה את המחקר השלם שנערך בנושא.

2 ישעיהו (שייקה) גביש, **סדין אדום - סיפור חיי: מהפלמ"ח ועד לבית הפלמ"ח**, תל אביב: כנרת, זמורה-ביתן, דביר, 2016, עמ' 83. גביש מצביע על קשר ישיר בין מלחמת סיני (1956) והלמידה ממנה לבין מלחמת ששת הימים, שבה פיקד על פיקוד הדרום (1967).

נתגלה מצבור מרתק של מקורות, שחשף תהליך למידה מיוחד במינו. קצה הקרחון של תהליך זה היה בדוחות שהפיק בית הספר לפיקוד ולמטה (פ"ו"ם) עבור מרבית העוצבות שלחמו בסיני. מכאן ואילך התברר עומקו של התהליך שכלל רבדים נוספים, כגון תחקירים בחילות, סיכומים מטכ"ליים ועוד. כל אלה סייעו בבירור הלקחים של צה"ל מן המלחמה, אך גם עזרו להבין את השיטה ואת מאפייני התהליך שאותו ניהל ראש מה"ד (מחלקת הדרכה) חיים בר-לב. היה זה תהליך למידה שיטתי ומודע, שכלל מגוון פעולות, בהן כנסים, תחקירים יחידתיים, תחקירים חיצוניים על היחידות על ידי צוותי בדיקה מפו"ם, כתיבת דוחות, ועדות חקירה ממוקדות לנושאים נבחרים, תחקירים חיליים ודיונים. התהליך - כפי שמשקף מהתיעוד - היה יסודי ומקיף.

הפקת הלקחים, בעיקרה, היא תהליך של למידה מתוך הניסיון, שנועד לאפשר לארגון להימנע מחזרה על דפוסי פעולה שהתגלו ככושלים. למידה זו היא אחד המנועים המרכזיים לשינוי בארגונים, בעיקר בארגונים צבאיים. לשם כך נדרש הארגון ללמוד באומץ וללא פשרות את העובדות כדי להפיק לקחי אמת הנבחנים בעימות הבא. למידה זו עשויה להוביל לשינוי רק במקרים שהארגון מוכן ליישם את הידע החדש שנרכש, וליצור שינויים באופן פעולתו.³

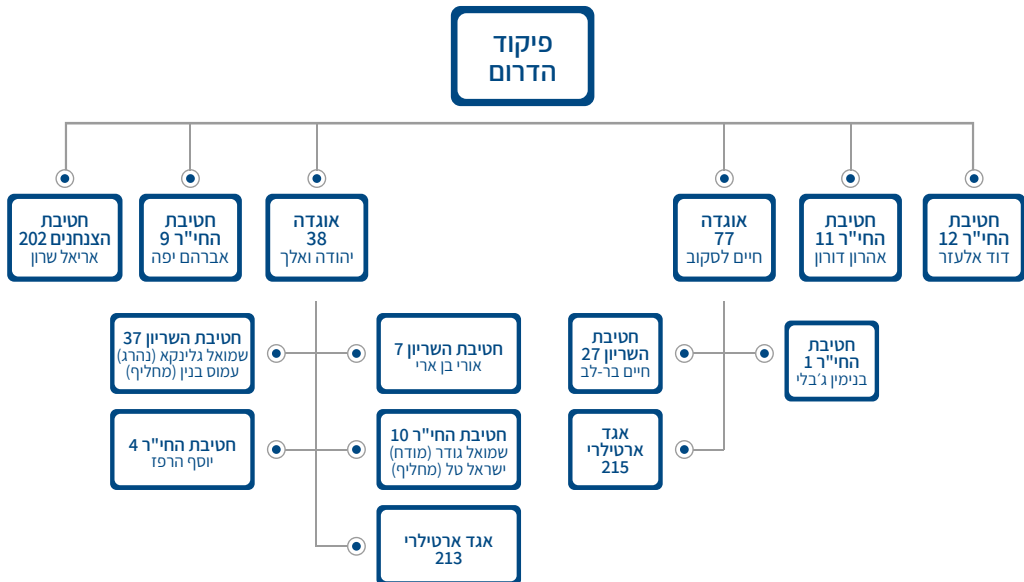
מתוך ההבנה כי ללמידה ממלחמת סיני הייתה השפעה על בניית צה"ל, אתיחס במאמר זה לשתי שאלות מרכזיות: "איך למד צה"ל מהמלחמה?" ו"מה למד צה"ל מן המלחמה?". בהתאם לכך, המאמר נחלק לשניים: החלק הראשון מתאר את תהליך הלמידה של צה"ל ממלחמת סיני ("הלומדים", שיטות החקירה והלמידה והתוצרים); החלק השני מציג את הלקחים המרכזיים שהופקו מן הלמידה, בעיקר באמצעות הצגת מסמך הלקחים המטכ"לי. כרקע לתיאור תהליך הלמידה, אסקור בקצרה את אירועי המלחמה.⁴

3 סער רוה, **למידה צבאית במסגרת עימות 'בעצימות נמוכה' - צה"ל והעימות הישראלי-פלסטיני**, חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, ירושלים: האוניברסיטה העברית, 2015, עמ' 105.

4 במאמר זה ניתן דגש לכוחות היבשה, שהיו הדומיננטיים במערכה.

מלחמת סיני

במלחמת סיני פעלה ישראל בתיאום עם צרפת ובריטניה מול מצרים. ב-29 באוקטובר 1956 תקפה ישראל בסיני והחלה במבצע "קדש"⁵. את הלחימה הקרקעית הוביל פיקוד הדרום. לרשות הפיקוד הועמדו שתי אוגדות משימתיות, אוגדה 77 ואוגדה 38, ושלוש חטיבות עצמאיות. אוגדה 38 בפיקודו של יהודה ואלך כללה שתי חטיבות חי"ר (חיל רגלים) ושתי חטיבות שריון; אוגדה 77 בפיקודו של חיים לסקוב כללה חטיבת חי"ר וחטיבת שריון. החטיבות העצמאיות, שפעלו ישירות תחת הפיקוד, היו חטיבות החי"ר 11 ו-12 וחטיבה 9. חטיבת הצנחנים 202 פעלה תחת פיקוד ישיר של המטה הכללי. להלן הרכב כוחות היבשה בלחימה:



תרשים 1: הרכב פיקוד הדרום במבצע "קדש", אוקטובר-נובמבר 1956

5 המאמר לא יעסוק בעילות שהובילו למלחמה ובנסיבות המיוחדות שהיו לפניה. על כך ראו מחקרו המקיף של מוטי גולני, **תהיה מלחמה בקיץ... - ישראל בדרך אל מלחמת סיני 1955-1956**, תל אביב: מערכות, 1997.

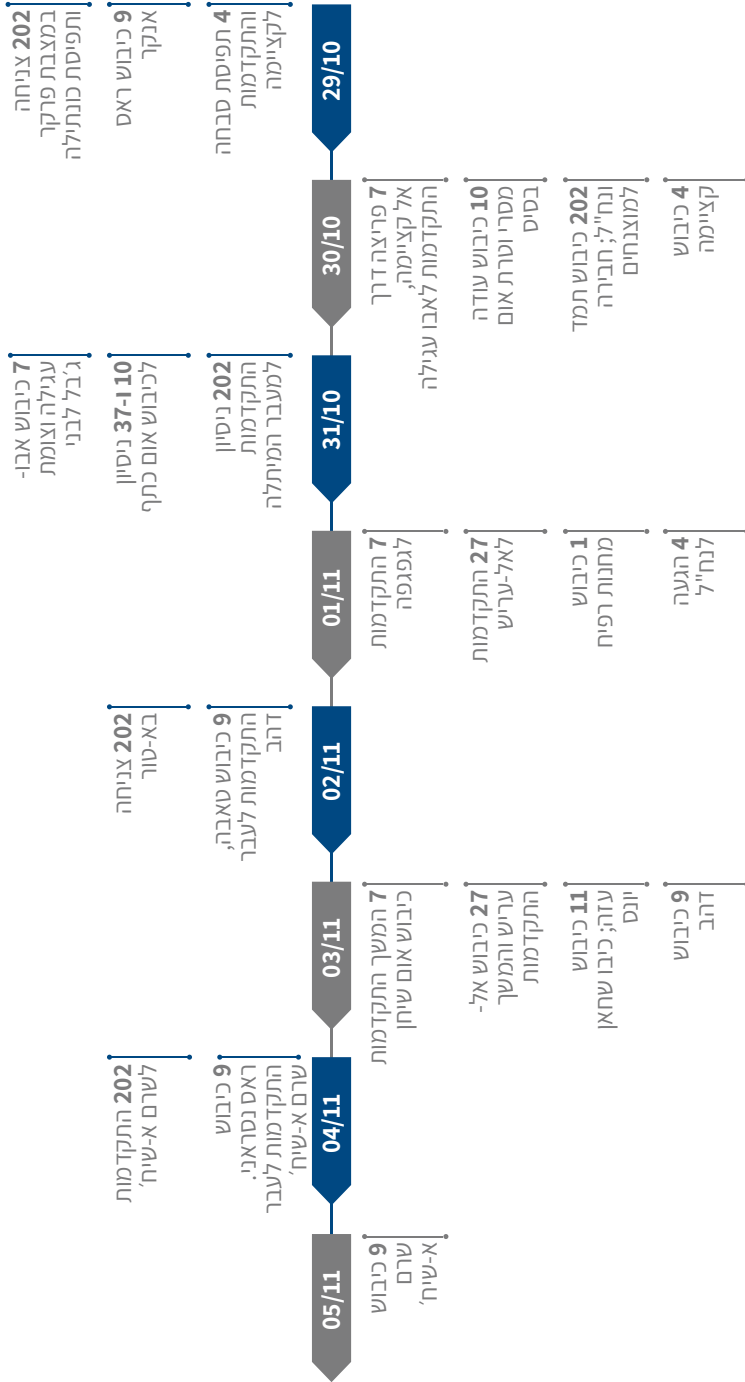
מבצע קדש החל בהצנחת גודד 890 מחטיבת הצנחנים 202 במעבר המיתלה, כדי לאיים על תעלת סואץ וליצור עילה להתערבותן של שותפותיה של ישראל. בה בעת תקפו מטוסי חיל האוויר בסיסי תקשורת כדי לשבש את מערכת הקשר המצרית, וכוחות רגליים מחטיבה 202 כבשו את כונתילה וראס א־נקב, כדי לפתוח את הדרך לחבירה קרקעית לכוחות המוצנחים. בבוקר ה־30 באוקטובר חברה חטיבה 202 לכוחותיה המוצנחים. ב־בזמן נכבשו המתחמים קציימה, אבו עגילה ומעבר הדייקה. האחרונים נכבשו על ידי חטיבה 7, שהוטלה למערכה יממה מוקדם מן התוכנית המטכ"לית ובניגוד להוראת הרמטכ"ל משה דיין.⁶

ב־31 באוקטובר כבשה חטיבה 7 את סכר הרואיפה ואת ג'בל לבני והתקדמה עד לביר חסנה וביר אל־חמה. באותה העת תקפו גם החטיבות 10 ו־37 את מתחמי אום כתף, אך נבלמו. בליל 31 בחודש הופעלה אוגדה 77 בציר הצפוני, ובבוקר ה־1 בנובמבר הגיעה האוגדה עד למבואות אל־עריש. ב־2 בנובמבר התקדמו חטיבות השריון 7 ו־27 אל עומק סיני ועצרו 15 ק"מ מן התעלה. בדרום סיני התקדמה חטיבה 9, ואת רצועת עזה כבשה חטיבה 11 בסיועה של חטיבה 12.

כיבוש סיני ורצועת עזה ארך שמונה ימים. בזכות התמיכה הצרפתית בהגנת שמי המדינה, התפנה חיל האוויר לסייע בלחימה והשמיד כוחות מצריים. כמו כן ביצעו מטוסי חיל האוויר משימות סיור, קישור ופינוי נפגעים. חיל הים איבטח את חופי המדינה וסייע לחטיבה 9 בהתקדמותה בציר הדרומי, בעיקר בהנחתת חי"ר ושריון ובאספקה.⁷

6 על כניסתה המוקדמת של חטיבה 7 והוויכוחים שעוררה כניסה זו – נכתב רבות. לדוגמה: גולני, **תהיה מלחמה בקיץ**... עמ' 466-455; עמוס כרמל, **אלוף הניצחון - אסף שמחוני**, תל אביב: ידיעות אחרונות, 2009, עמ' 323-320.

7 מתי גרינברג, "הרקע למלחמה ומהלכיה - סקירה כללית", בתוך: חגי גולן ושאול שי (עורכים), **ברעום המנועים: 50 שנה למלחמת סיני**, תל אביב: מערכות, 2006, עמ' 14-12. על פעולות חיל הים במלחמה, ראו בהרחבה: אריה רוני, "חיל הים במלחמת סיני", בתוך: **ברעום המנועים**, עמ' 277-269. להרחבה על המהלכים במלחמה, ראו: גולני, **תהיה מלחמה בקיץ**... עמ' 596-437.



תרשים 2: מהלכים עיקריים במלחמת סיני, אוקטובר-נובמבר 1956

תהליך הלמידה מהמלחמה

הפקת הלקחים מן המלחמה רוכזה והובלה על ידי האג"ם (אגף המטה הכללי) והוטלה על מה"ד, כאחראית על תחום הלמידה בצה"ל, בראשות חיים בר-לב.⁸

התהליך החל עם שוך הקרבות ב-6 בנובמבר 1956 והסתיים ב-29 במאי 1957 עם פרסום הדוח - "סיכום לקחי קדש".⁹ את הלמידה של כוחות היבשה, אשר היו חלק הארי בצה"ל בכלל ובמבצע בפרט, ניתן לחלק לשני שלבים: בראשון - היחידות והעוצבות, בהתאם להוראת המטה הכללי ופיקוד הדרום, ובית הספר לפיקוד ולמטה, בהתאם להוראת אג"ם, חקרו את המערכה ויצרו מסד ראשוני ללמידה. בשלב השני השלימו החילות והאגפים את התחקירים ואת הסיכומים ודנו על כך עם בר-לב. בסוף התהליך עיבדו במה"ד את כלל הסיכומים והתחקירים מהזרועות, מהאגפים, מהחילות ומהיחידות לכדי סיכום כללי, אשר בו הוגדרו הלקחים הרשמיים מן המלחמה.¹⁰

ב-27 בנובמבר הוציא עוזר ראש אג"ם, עוזי נרקיס, הנחיה שממנה משתמע אופן סיכום המלחמה - סיכומים ביחידות ובחילות, מחקר של פו"ם וסיכום של מה"ד, שהיווה "לקח המטכ"ל". להרחבת ההנחיה בדבר הסיכום בכתב מכלל היחידות צורף למכתבו של נרקיס נספח עם ראשי פרקים לסיכומים לפי רמת המסגרת - "מתכונת לדו"ח מסכם - גדודים ויחידות חטיבתיות [לדוגמה, סיור]", "מתכונת לדו"ח מסכם - אוגדות וחטיבות" ו"מתכונת לדו"ח מסכם - פיקודים מרחביים". היחידות נדרשו להתייחס לארבעה סעיפים: הכנת הכוחות למבצע, התכנון המבצעי, הביצוע והלקחים. לכל רמה הופיע פירוט שונה של תתי-הסעיפים. בהנחיה ניתן דגש לכך שהסיכומים נדרשים "בנוסף לעבודת המחקר, אשר עורך ביי"ס לפיקוד ומטה וענף היסטוריה", וכן נקבע כי "ראש אג"ם/מה"ד יערוך סיכום כללי ולקח המטכ"ל".¹¹

8 בר-לב עצמו פיקד במלחמה על חטיבת השריון 27 (מילואים) שנלחמה תחת פיקוד אוגדה 77 במרחב רפיח-אל-עריש.

9 אג"ם/מה"ד, **סיכום לקחי קדש**, 29 במאי 1957 (ארכיון צה"ל [להלן: א"צ] 5/846/1959). ראוי לציין, כי אף שהדוח המטכ"לי סיכם את כלל ההיבטים במלחמה, המשיך חיל האוויר גם לאחר מכן בתחקור והוציא רק בנובמבר 1957 את הדוח המסכם שלו.

10 אג"ם/מה"ד, **לקחי קדש - נוהל סיכום**, 22 בינואר 1957 (א"צ 5/846/1959); וגם: **דברי חיים בר-לב בכנס ספי"כ**, 26 בדצמבר 1956 (א"צ 36-847/1962), עמ' 2-3.

11 אגף המטה הכללי, **מבצע קדש - סכום בכתב**, 27 בנובמבר 1956 (א"צ 100/798/1960). בהמשך פרק זה מפורט תהליך המחקר של פו"ם.

תהליך הלמידה כלל הפקת תחקירים בדרגים השונים שבהם השתתפו העוצבות והיחידות הלוחמות - פיקוד הדרום, אוגדה 77, אוגדה 38, החטיבות, הגדודים, החילות (חיל השריון, חיל האוויר ועוד) והמחלקות במטה הכללי (כגון, מחלקת חיל רגלים ומחלקת תכנון), וכלל דיונים וכנסים שבהם נדונו סוגיות מרכזיות, שעמדו על הפרק גם לפני המלחמה. לדוגמה, ארגון העוצבות ללחימה ומיקומו של השריון בקרב.¹²

הלמידה והפקת הלקחים בעוצבות וביחידות

בהמשך להנחיותיו מ-27 בנובמבר, הוציא עוזר ראש אג"ם ב-3 בדצמבר עדכון להנחיה: "כל היחידות, אשר פעלו במרחב פיקוד דרום במשך מבצע 'קדש' נדרשות להגיש סיכומים בכתב "לאולף פיקוד הדרום" ולא ללשכת ראש אג"ם, כפי שנכתב בהנחיה הקודמת. יש להניח שהשינוי חל כתוצאה מדרישת פיקוד הדרום. הודגש, כי העדכון חל "על דרגי גדוד וחטיבה בחילות חי"ר, חש"ן [חיל השריון], חת"ם [חיל התותחנים] וחה"ן [חיל ההנדסה]".¹³

בד בבד עם ההוראה המטכ"לית, הנחה פיקוד הדרום את כל היחידות שהשתתפו בלחימה, מרמת הגדוד ומעלה (כולל יחידות חטיבתיות; לדוגמה, יחידות סיור חטיבתיות), להגיש דוח מסכם על פעילותן במלחמה. פיקוד הדרום הגדיר פורמט לדוח באופן דומה לזה שהוגדר על ידי נרקיס. פיקוד הדרום דרש גם הוא התייחסות לארבעה נושאים עיקריים: הכנת הכוחות, תכנון המבצע, הביצוע והלקחים. המפקדים נדרשו לעסוק במגוון תחומים; למשל, הכנת הכוחות בתחום הגיוס וההתארגנות, בתחום ארגון ואיגוד הכוח לקרב ובתחום "תפעול מבצעי בין חילי ובין זרועי".¹⁴

מרבית הדוחות שהוגשו השתמרו במצב סביר, וניתן לקבוע כי היחידות עמדו בהנחיה. היחידות גיבשו את סיכומי הפעילות בהתאם לנדרש בפורמט של פיקוד הדרום. ניכר כי ביחידות שכשלו במשימתן במלחמה

12 **כנס ספ"כ**, 26 בדצמבר 1956 (א"צ 33-847/1962).

13 אגף המטה הכללי, **סכום קדש**, 3 בדצמבר 1956 (א"צ 100/798/1960).

14 פיקוד הדרום/אג"ם, **מבצע קדש - סיכום בכתב**, 3 דצמבר 1956 (א"צ 31/684/1962). ב-11 בדצמבר הוציא פיקוד הדרום הנחיה נוספת, ולפיה על היחידות להיערך גם לסדרת דיונים על בסיס הסיכום בכתב שגישו. פיקוד הדרום/אג"ם, **סכום לקחים במבצע קדש דיון**, 11 בדצמבר 1956 (100/798/1960).

הוגש דוח קצר ותמציתי, ואילו ביחידות אשר בהן הייתה הצלחה מבצעית הוגש דוח ארוך יחסית ומפורט; לדוגמה, הדוח של חטיבה 10, שהתקפתה על מתחם אום כתף נבלמה ומפקדה הודח, כלל ארבעה עמודים בלבד;¹⁵ לעומתה חטיבה 7, שהצליחה במרבית משימותיה ונתפסה כחטיבה המרכזית בלחימה, הגישה דוח שכלל 112 עמודים (20 עמודים לסיכום החטיבתי והשאר נספחים).¹⁶



מפקד כותב סיכום אחרי המלחמה¹⁷

בית הספר לפיקוד ומטה וחקר המערכה

בהתאם להוראת עוזר ראש אג"ם, נרקיס, חקרו בפו"ם את המערכה ויצרו מסד ראשוני ללמידה. במהלך המלחמה נשלחו מפקדי הקורס וחניכיו ליחידות השונות במטרה לסייע ליחידות, אך גם, כבר מראש, נשלחו כדי לאסוף מידע לטובת הסיכום.

15 חטיבה 10, דו"ח מבצעים מסכם, 20 בנובמבר 1956 (א"צ 340/79/2006).

16 חטיבה 7, סיכום חטיבה 7 במבצע 'קדש', ללא תאריך (א"צ 1318/1034/1965).

17 האיור לקוח ממאמרו של משה אילן, "דוח מבצעים מסכם", מערכות 110, נובמבר 1957, עמ' 51. במאמר מסביר אילן את חשיבות כתיבתו של דוח אחרית למלחמה ומפרט את האופן שבו נכון לגבש דוח זה ואת הכללים לגיבוש, כגון כתיבת תאריכים ומקומות מדויקים, על מנת שקורא הדוח שאינו בקיא בפרטי הקרב יוכל ללמוד עליו. משה אילן ליווה את חטיבה 27 במלחמה ותיעד מפגשי מפקדים בחטיבה זו.

על פי הוראה שניתנה ב־14 בנובמבר 1956 למפקד פו"ם יהודה פריהר, הוטל עליו להפעיל "צוותות מחקר לזירות השונות וחילות האוויר והים" ולסיים את העבודה עד 20 בדצמבר.¹⁸

ב־17 בנובמבר 1956, כשבועיים לאחר תום הקרבות, פרסם מפקד פו"ם פקודה ובה הסביר לפקודיו, כי "הוטל על ביה"ס לפו"ם שיחזור מערכת 'סיני', והפקת הלקח התורתי של צה"ל".¹⁹ הוא הגדיר את נושאי המחקר, את מסגרת הזמנים לתחקור, את ההנחיות לכתיבת הדוח המסכם ואת ההגדרות לאופן עיבוד המחקר. מטרת המחקר היא:

א. לשחזר את הקרבות ולהשתמש בחומר זה כבסיס לכתיבת ההיסטוריה הרשמית של המערכה.

ב. להפיק לקחים תורתיים ונוהליים מהמערכה.²⁰

לצורך התחקור גובשו שבע "חוליות מחקר". בראש כל אחת מהן עמד מדריך. החוליות פוצלו למסגרות: מטה כללי, פיקוד הדרום, אוגדה 77, אוגדה 38, חטיבה 9, יחידה 202 ועזה (חטיבה 11 וחטיבה 12).²¹ בפועל, הוגשו 11 דוחות ממוקדים שעסקו ב־12 יחידות (הדוח על עזה עסק בשתי יחידות), דוח על המטה הכללי והחילות, ודוח אחרון כללי ובו סיכום לקחי המערכה כולה.²² לא הוגש דוח על חטיבה 9, והוא הושלם רק ב־1962.²³

18 אגף המטה הכללי, **לקח מערכת סיני**, 14 בנובמבר 1956 (א"צ 100/798/1960). ראוי לציין כי מכתב זה נמסר כהוראה לכלל הגופים, על מנת "לתת מלוא העזרה לצוותות ביה"ס ומתן הוראות מתאימות ליחידות אשר פעלו במערכה זו". כמו כן צוין במכתב, כי "עבודה זו תעשה בשילוב עם מה"ד/ענף היסטוריה". העותק שנמצא בתיק זה של הארכיון כולל גם התייחסות בכתב של רמ"ט פיקוד הדרום, אשר העביר לידי קצין האג"ם ומנחה אותו להעביר הוראות מתאימות ליחידות הכפופות.

19 ביה"ס לפיקוד ולמטה, **לקח מערכת סיני**, 17 בנובמבר 1956 (א"צ 267/79/2006), עמ' 1.

20 ביה"ס לפיקוד ולמטה, **לקח מערכת סיני - תיק סכום**, ללא תאריך (א"צ 28/185/1962), עמ' 2.

21 ביה"ס לפיקוד ולמטה, לקח מערכת סיני, 17 בנובמבר 1956 (א"צ 267/79/2006), עמ' 5-6. בנספח א' לפקודה זו של פו"ם הופיעה רשימת חוליות החקר עם החלוקה לצוותים (וחדרי העבודה לצוותים).

22 ביה"ס לפיקוד ולמטה, **לקח מערכת סיני - תיק סכום**, ללא תאריך (א"צ 28/185/1962), עמ' 4. הצוותים שתוכננו לאוגדות התפצלו והגישו גם דוחות חטיבתיים.

23 בית הספר לפיקוד ולמטה, **מבצע קדש המסע לשרם אישיך**, מאי 1963 (א"צ 660/1034/1965). לא נמצאה הסיבה לכך שלא הוגש דוח של פו"ם לחטיבה 9 מייד לאחר המלחמה, כפי שהוגשו הדוחות האחרים, אך ניתן לשער כי הדבר נבע מסיבות טכניות כגון פער בצוותי מחקר או ריחוק החטיבה מהמרכז, ולא מסיבות מהותיות.

הנושאים שהוגדרו לתחקור היו בהתאם לשלבי הלחימה: הגיוס וההתארגנות, התכנון, הביצוע וההשתלטות על הגזרה.²⁴ כל צוות מחקר נדרש להכין תיק הכולל "סיפור כרונולוגי של המבצע, כפי שהסתבר מהעדויות, ריכוז התקלות שהיו במשך המבצע, שינוי תכנון בעת המבצע, סיכום המבצע לאור תורת הלחימה שקיימת בצה"ל - לפי חתך חילי, המלצות מנומקות באם תהיינה לגבי שינוי תורת הלחימה".²⁵ הצוותים נדרשו גם לרכז בנספחים לדוח "מסמכים המתייחסים למבצע, כגון: פקודות מבצע, מרשמי קשר, צילומי אוויר וכו'".²⁶ מסמכים אלה רוכזו בסיוע ענף היסטוריה במה"ד.

הדוחות הסתמכו על פקודות וסיכומים של היחידות, תחקירי ענף היסטוריה, ראיונות עם מפקדים ועוד. הם כללו את התעודות שנאספו כנספחים ומהווים תיעוד מקיף להתרחשות ביחידות. הדוחות היו מפורטים מאוד ותיארו באופן יסודי את לחימת הכוחות. הם כללו גם ניתוח, שערכו המדריכים והחניכים, ובו מסקנותיהם; מסקנות אשר חרגו לעיתים מעבר למסקנות של היחידות עצמן, ואף כללו התייחסות לתקלות ולשגיאות שנעשו על ידי היחידות, העוצבות והמפקדות.

הדוח שעסק במטה הכללי והחילות היה מקיף ותיאר בפירוט את מהלכי הקרב בכל ההיבטים - היבשתי, האווירי והימי. דוח זה היה ייחודי, משום שכלל גם התייחסות לחלק מן החילות ובכך - בשונה מהדוחות האחרים - בחן היבטים נושאים במערכה ולא יחידתיים. לדוח זה צורפו 48 נספחים כדוגמת פקודות מבצע, יומני מבצעים וסיכומי יחידות. הדוח נפתח בהסתייגות, משום שהצוות שחקר תחום זה לא הצליח לקיים את כל המפגשים שנדרשו לעניין, ומשום שחלק מן הסיכומים עדיין לא היו מוכנים בעת הגשת הדוח.²⁷

24 ביה"ס לפיקוד ולמטה, **לקח מערכת סיני**, 17 בנובמבר 1956 (צ"א 267/79/2006). הייתה זו פקודה מפורטת, שכללה גם תיאור הנושאים למחקר, מבנה הדוח הנדרש, מקורותיו, צוותי המחקר וכן "הוראות מנהלתיות" (רכב, מזון ועוד).

25 שם, עמ' 3-4.

26 שם.

27 בית הספר לפיקוד ולמטה, **מערכת סיני - המטה הכללי והחילות**, ללא תאריך (צ"א 321/79/2006). דוח זה הוגש ככל הנראה בדצמבר 1956, משום שהוא מוזכר בדוח המסכם של פו"ם.

במהלך גיבוש הדוחות, ב-10 בדצמבר פרסם ראש אמ"ן יהושפט הרכבי, שהיה אחראי גם על תחום ביטחון המידע (בלשון אותם הימים - ביטחון השדה) בצה"ל, הנחיה ולפיה:

שיחזור מערכת סיני והפקת לקח צה"ל, הנעשים ע"י צוותות פו"ם לא יכללו פרטים כל שהם בנושאים דלקמן:

- א. חלקם של זרים במערכת סיני.
- ב. פעולות הרכש, שבוצעו לפני המערכה ובזמן מערכת סיני.
- ג. שיקולים מדיניים, שהנחו את התכנית.²⁸

הרכבי הדגיש כי אם נמסרו מידעים בנושאים אלה, "אין לכלול אותם בסיכומים שבכתב ואין לדון בהם בסיכומים שבע"פ".²⁹ בהתאם לכך העיר מפקד פו"ם בסיכום הכללי, כי חקר המטה הכללי לא צלח.

לא הרבינו להפיק לקחים מעבודת המטה הכללי מתוך כך, שאין הצוות החוקר יכול היה מסיבות ביטחוניות לקבל את כל האינפורמציה שהייתה דרושה לו להבנת השיקולים וההחלטות.³⁰

לצורך סיכום הלקחים וגיבוש הדוחות, נערכה סדרת דיונים בראשותו של מפקד בית הספר לפו"ם יהודה פריהר. התוצר של תהליך זה היה "תיק סיכום", ובו מגוון לקחים בתחום הארגון (מבנה צה"ל, כולל התייחסות למבנה האוגדות והחטיבות בחיל הרגלים ובחיל השריון), בתחום עבודת המטה ובחנתך של החילות.³¹

בכנס ספ"כ, שנערך לאחר הגשת דוח הסיכום של פו"ם ב-26 בדצמבר 1956, השיב פריהר לחלק ממשנתפי הכנס, שטענו כי "כמה מהמסקנות לא מתבססות על עובדות":

28 המטה הכללי/אגף המודיעין, **לקח מערכת "סיני"**, 10 בדצמבר 1956 (א"צ 9/78/1968).

29 שם.

30 ביה"ס לפיקוד ולמטה, **לקח מערכת סיני - תיק סכום**, ללא תאריך (א"צ 28/185/1962) עמ' 4 (הדגשה שלי, א"מ).

31 שם, עמ' 2. לא נמצא המועד שבו הוגש הסיכום, אולם ראש מה"ד, חיים בר-לב, סיפר בכנס הספ"כ שנערך ב-26 בדצמבר 1956, כי "צוותות של פו"ם עבדו ותחקרו יחידות ומפקדים, ועבודתם שהסתיימה לפני כשבוע הסתיימה בצורת מספר די גדול של תיקים. בכל תיק יש ההיסטוריה של אותה יחידה או אותה עוצבה במלחמה, עדויות של המפקדים, מסקנות של המפקדים והערכת הצוות שמבחינה זו אפשר לראותו כצוות אובייקטיבי". **דברי חיים בר-לב בכנס ספ"כ**, 26 בדצמבר 1956 (א"צ 36-847/1962), עמ' 2.

גם אני בתחילה לא פעם כשהסתכלתי על העובדות כפי שהצטיירו בתיקים, חשבתי שיש ליקוי, כי הייתי גם כן מצורף לאחת החטיבות, ולמרות שראיתי את פעולת החטיבה, התגלו לי רק אחרי חודש דברים שלא ידעתי אותם בזמן הפעולה והייתי משוכנע שאני יודע אותם תוך מהלך הקרב. אני מציע לקרוא את כל החומר, ואז ייווכחו שלא ראו את כל התמונה. התיק הזה [תיק הסיכום] הוכן בצורה אובייקטיבית ביותר, כאשר נעשה גם אימוץ של העדויות בתוך השטח, במפות, תצלומי אוויר, תשקיפים וכו'.³²

פריהר ציין, כי בד בבד עם בדיקת היחידות והעוצבות, נבדקה גם "תורת עבודת המטה לאור המבצע". הוא הדגיש כי אינו מביא מסקנות ברורות, אלא הצעות על בסיס "הליקויים אשר היו ברוב העוצבות במשך כל המבצע".³³

הסיכום של פו"ם הוגש לראש מה"ד, בר-לב. בר-לב הודה למפקדי פו"ם ולחניכיו על "העבודה הנאה" וציין כי "אין מקרים רבים אצלנו ובצבאות נאורים מאתנו, בהם סוכמה מערכה במהירות, ביעילות וביסודיות, כפי שאתם הצלחתם לסכם את 'מבצע קדש'".³⁴ הסיכום של פו"ם היה המקור המרכזי למסמך הלקחים המסכם של המטכ"ל.

מחזור ג' בפו"ם הפסיק את ההכשרה למשך כחודשיים לטובת משימה זו. לכך התייחס פריהר בנאומו בסיום הקורס ב-15 באוגוסט 1956:

תורת הלחימה, אשר עליה מתבסס צה"ל היום, עמדה תמיד לעינינו במבחן, שכולנו מביטים עליה בעין בוחנת ומבקרת. מבחינה זו, בית-הספר יכול היה וגם תרם רבות, במיוחד הודות למשימה מיוחדת, שהוטלה עלינו השנה והיא מחקר מבצע קדש. מחקר זה, אשר עשו במשותף החניכים והמדריכים, תרם לכל צה"ל

32 **דברי יהודה פריהר בכנס ספ"כ**, 26 בדצמבר 1956 (א"צ 36/847/1962), עמ' 91. בסוף דצמבר פנה מפקד אוגדה 36, אברהם יפה, למפקד אוגדה 38, יהודה ואלך, בבקשה לקבל את לקחי האוגדה מן הלחימה בסיני על מנת ללמוד ולהשתפר מכך. תשובתו של ואלך הייתה כי ברשותו מעט מאוד חומר בעניין, ועיקרו מצוי בידי צוותי התחקיר של פו"ם. תשובה זו אמנם העידה על חולשתה של האוגדה גם בהיבט התחקור, אך לצד זאת היא מצביעה על עוצמתו של פו"ם בתהליך התחקור. ראו: אוגדה 36, **לקח מבצע קדש**, 23 בדצמבר 1956; אוגדה 38, **לקח מבצע קדש**, 30 בדצמבר 1956 (א"צ 10/804/1984).

33 **דברי יהודה פריהר בכנס ספ"כ**, 26 בדצמבר 1956 (א"צ 36/847/1962), עמ' 91.

34 אג"ם/מה"ד, **סכום לקחי קדש**, 23 בינואר 1957 (א"צ 267/79/2006).

ולחניכים, לכל אחד כפרט, יותר מאשר אנחנו מסוגלים להעריך בטווח הקצר שבין המחקר להיום.³⁵

אסא לפן, חניך בקורס, אשר נשא בטקס הסיום דברים בשם החניכים, סיפר:

"ניתנה לנו אז הזכות הגדולה לראיין מפקדים ולקיים מחקר על קרבות סיני, ובאופן כזה הצלחנו להרחיב ולהעמיק את הניסיון שרכשו בהשתתפות בקרבות". לפן גם הניח, כי עניין זה ייחודי לצה"ל. "בוודאי לא רבים הם הקורסים בעולם כולו, שבהם יכולים החניכים לבחון, הם בעצמם, את תורת המלחמה לאור המציאות של הקרבות".³⁶

התחקירים של פו"ם על היחידות לא היו שונים במידה משמעותית מהתחקירים ביחידות עצמן או מן העדויות של המפקדים. ערכם של התחקירים והסיכומים שנערכו בפו"ם היה בריכוז החומרים והסיכומים שאיפשר התבוננות על כלל היחידות, על תופעות חוזרות וכן על הוצאת הדוח המסכם של הלקחים.

הלמידה של החילות

בנוסף לסיכומים היחידתיים ולמחקר פו"ם, ערכו החילות והאגפים תחקירים וסיכומים, שבהם התמקדו בתחום המקצועי שעליו היו אמונים. לדוגמה, תהליך הפקת הלקחים שערך חיל התותחנים הושפע מתחושת חוסר שביעות הרצון של המפקדים בחיל מתפקוד הכוחות במלחמה. מרבית יחידות התותחנים התקשו להשתלב בלחימה, בעיקר לאחר התקדמות הכוחות לתוך סיני, ועל כן נוצר תסכול עמוק. לטובת התחקור הוקם צוות חילי, שבסיום פעולתו פרסם דוח המפרט את עיקרי הבעיות והלקחים.³⁷ הדוח הצביע על עבודת מטה לקויה, שהובילה לאי-מיצוי כוח האש. כמו כן נטען, כי האימונים לא תאמו את הקשיים שהיו

35 חגי גולן (עורך), **יובל לפו"ם - 50 שנה למכללה הבינזרועית לפיקוד ולמטה**, תל אביב: מערכות, 2004, עמ' 70. בספר נכתב בטעות כי מדובר במחזור ב', אולם היה זה מחזור ג'.

36 שם, עמ' 71.

37 מפקדת קצין התותחנים הראשי, **דו"ח חוליית סקר חת"מ על מבצע קדש**, ללא תאריך (א"צ 332/79/2006).

במלחמה, בדגש על כך שלא הכשירו את הכוחות להתמודדות עם אתגרים מנהלתיים. החיל ערך דיונים גם עם המפקדים, בהם עלו טענות קשות על תפקוד החיל במלחמה.³⁸ בסוף כל התהליך הוציא שלום עירון, קצין התותחנים הראשי, סיכום למבצע.³⁹ דוגמאות נוספות לתהליכי למידה והפקת לקחים ניתן למצוא כמעט בכל החילות שבמסגרתם התקיימו דיונים מקצועיים ופורסמו מסמכים המפרטים את הלקחים.⁴⁰

בר־לב שהוביל, כאמור, את הלמידה הצה"לית מן המלחמה, פרסם נוהל לאופן שבו יסוּכמו הלקחים של האגפים והחילות - "נוהל סיכום". הוא הגדיר את הפורום שידון בנושאים עם קציני החיל הראשיים, "במגמה לקבוע את נושאי הלקח המחייבים המשך טיפול".⁴¹ הפורום כלל את מפקד פו"ם, נציגי האגף הרלוונטי וראש ענף תורת הלחימה. בדיונים אלה למד בר־לב את המסקנות של החילות והאגפים, ומתוכם קבע את הלקחים המטכ"ליים.

בר־לב ערך דיונים שיטתיים עם כל אחד ממפקדי האגפים וממפקדי החילות, שנועדו לסכם את הלקחים באופן ממוקד בכל תחום. נקבע, כי "במסמך [הסיכום] תצוין המסקנה וגורם המטה האחראי ליישום מעשי [...] לא יפורסמו כל הלקחים החיליים-פנימיים - וכמובן, לא יצוינו לקחים כלליים, שהם אמנם נכונים מאד - אך גם נדושים מאד".⁴²

תהליך הלמידה והפקת הלקחים בחיל האוויר היה שונה משאר החילות. אף שהתהליך כולו הסתיים במאי 1957, הדוח המסכם של חיל האוויר יצא רק ב־20 בנובמבר 1957. בנוסף, היה דוח זה מקיף ויסודי מאוד והכיל בנספח כ־110 עמודי סקירה היסטורית של המערכה האווירית.⁴³

38 "סיכום המלחמה - דיון מפקדים" בתוך: צבי עופר (עורך), **חיל התותחנים במלחמת סיני - לקט מקורות: תחקירים, סיכומים, עדויות**, זכרון-יעקב: עמותת התותחן, ללא שנה, עמ' 44-67.

39 מפקדת קצין תותחנים ראשי, **סכום מבצע קדש - חת"מ**, 25 בדצמבר 1956 (א"צ 100/789/1960).

40 ראו לציון כי חיל התותחנים קיבל ערב המלחמה 18 תותחי מ"מ על גבי תובת AMX. רק בחלק קטן מהם נעשה שימוש במלחמה במסגרת חטיבה 27. ראו: עופר (עורך), **חיל התותחנים במלחמת סיני**, עמ' 11-13. בדיון המפקדים של החיל טען מפקד אגד 215 בנימין גרין, כי סוללה זו "פעלה כמחלקת טנקים ולא הופעלה כסוללה מתנייעת. הפעילו אותה בפעולות נגד 'ארצ'רים' [משמיד טנקים] של האויב". שם, עמ' 49.

41 אג"ם/מה"ד, **לקחי קדש - נוהל סיכום**, 22 בינואר 1957 (א"צ 5/846/1959).

42 שם.

43 מפקדת חיל האוויר/לשכת מפקד החיל, **מבצע קדש - דו"ח מסכם של מפקד חיל האוויר**, 20 בנובמבר 1957 (א"צ 57/419/2003).

כנסים ודיונים מטכ"ליים

במסגרת תהליך הלמידה נערכו גם כנסים מטכ"ליים לסיכום המלחמה. הכנס הראשון התקיים שבוע אחד בלבד לאחר תום המלחמה. בכנס זה, שנערך באל-עריש, נפגשו כל מפקדי החטיבות והאוגדות עם ראש הממשלה ושר הביטחון דוד בן-גוריון לסיכום ראשוני, והציגו בקצרה את מהלכי הקרב. את הכנס סיכם הרמטכ"ל, משה דיין:

הפגישה הזאת לא נועדה לשמש כסיכום של מערכת סיני, ואנו עוד נקבע כנסים מתאימים או כנס סגל הפיקוד הגבוה ואולי פורום אחר, כדי לעמוד על הפעולה ביתר פירוט, להפיק את הלקח ולקבוע תכנית העבודה להבא לאור המצב הנוכחי.⁴⁴

לצורך למידה והפקת לקחים, נערך כנס נוסף שנמשך יומיים - ב-26 וב-27 בדצמבר 1956, בהשתתפות ראש הממשלה ושר הביטחון בן-גוריון, הרמטכ"ל וכלל המפקדים הבכירים בצה"ל.⁴⁵ כשבועיים לפני הכנס שיגר בר-לב מכתב לגופים ובו הסביר על הכנס והגדיר להם את הדרישות מהם. במכתב הסביר בר-לב את השיקולים לבחירת נושאי הכנס, לדוגמה, מגוון המשתתפים בכנס והיקפם, מצב התחקירים בעת קיום הכנס ו"משך הזמן המוקדש לכנס". בהתאם לשיקולים אלו הציג בר-לב את הרעיון של הכנס:

"הכוונה היא, כי יוצגו הלקחים העיקריים, אשר ניתן להפיקם על בסיס אירועים ועובדות במערכת סיני. אין הכוונה לפרט מהלכים ומשימות מאחר והדבר נעשה בכנס קודם ויש להניח, כי חברי הספ"כ בקיאים כבר בהיסטוריה של מבצע "קדש".⁴⁶

נראה כי בבחירת הנושאים שיוצגו בכנס, הייתה הכוונה גם ללקחים. בכנס הסביר בר-לב את השיקולים לכלל המשתתפים:

לא הלכנו בחתך חילי, כי אם קבענו שבכנס הזה ינותחו הנושאים בשלוש קבוצות: הלקח המבצעי, הלקח הארגוני והלקח הלוגיסטי. לכן לא יופיעו כאן כל קציני החיל הראשיים וכו' ויתנו את הלקחים שלהם, כי אם בחרנו כמה וכמה נושאים, אשר לפי הערכתנו, הגענו בהם לשלב לקחי מסוים ויש לפורום הזה ענין לשמוע אותם.⁴⁷

44 **כנס מפקדים באל-עריש בהשתתפות שר-הבטחון** (תמליל), 13 בנובמבר 1956 (א"צ 100/798/1960).

45 **כנס ספ"כ**, 26 בדצמבר 1956 (א"צ 847/1962-36); וגם: **כנס ספ"כ**, 27 בדצמבר 1956 (א"צ 37-847/1962).

46 אג"ם/מה"ד, **כנס ספ"כ - סכמ "קדש"**, 10 בדצמבר 1956 (א"צ 9/78/1968). (הדגשה שלי, א"מ).

47 **דברי חיים בר-לב בכנס ספ"כ**, 26 בדצמבר 1956 (א"צ 36-847/1962), עמ' 3.

ביום הראשון של הכנס הוצגו סיכומים בתחום "הלך המבצעי", וביום השני הוצגו "הלך הארגוני" ו"נושאי אג"א" (אגף אפסנאות). בתחום המבצעי הוצגו שבעה נושאים: מודיעין, לוחמת שריון, לוחמת חי"ר, קשר ושליטה, סיוע קרקע-אוויר, חיל האוויר וחיל הים. בתחום הארגוני הוצגו שלושה נושאים: "המצפ"ע [מוצב הפיקוד העליון] ועבודתו", "עבודת מטה ברמת העוצבה" ו"השתלטות על שדה הקרב לאחר המערכה".⁴⁸ לאחר הצגת הנושאים התקיים דיון פתוח, ובו התייחסו המשתתפים לנושאים שהוצגו ולנושאים נוספים.

את הכנס פתח והנחה ראש מה"ד, חיים בר-לב. בר-לב טען כי בשל אופייה המוגבל של המלחמה (עליונות אווירית, זירה אחת ועוד), יש ללמוד בעיקר "מן הדברים השליליים". הוא הסביר זאת בכך, שאין להסיק לקח חיובי לאור "הנתונים המיוחדים". לדעתו, קשה להפיק לקח חיובי ולבודד אותו מ"הנתונים המיוחדים", ועל כן יש, לדעתו, להתחשב, ללמוד ולהסיק מסקנות בעיקר מאי-הצלחות או מהכישלונות.⁴⁹ בר-לב הביא כדוגמה את "התקדמות השריון ביום ללא אבדות" וללא ארטילריה: "אי אפשר לומר: עשינו זאת, הצלחנו, ולכן המסקנה תהיה למשל שחטיבת שריון לא צריכה ארטילריה".⁵⁰

בר-לב סיפר על הלך רוח בקרב חלק מן הקצינים, שטענו כי "המערכה הזאת הייתה מערכה קלה [ולכן] אי אפשר בכלל לבוא וללמוד ממנה". בר-לב שלל טענה זו וגרס כי:

למרות היות המערכה הזאת מערכה קלה, היו בתוכה לא מעט גוונים קשים ולא מעט יחידות ומפקדים עמדו בפני כל אותן התופעות המופיעות בקרב: בפני חוסר הוודאות, בפני חוסר הביטחון בהצלחה, בפני כל אותו הדבר שאנו מכירים אותו ויודעים, שהוא מופיע בכל קרב.⁵¹

48 אג"מ/מה"ד, לוח זמנים לכנס ספ"כ - שינוי, 25 בדצמבר 1956 (א"צ 100/798/1960).

49 דברי חיים בר-לב בכנס ספ"כ, 26 בדצמבר 1956 (א"צ 36-847/1962), עמ' 1.

50 שם, עמ' 2.

51 שם.

בתחילת הכנס הסביר בר־לב את שיטת הפקת הלקחים:

עד עכשיו עבדנו בשתי צורות מקבילות: מצד אחד - צוותים של פו"ם עבדו ותחקרו יחידות ומפקדים, ועבודתם, שהסתיימה לפני כשבוע, בצורת מספר די גדול של תיקים. בכל תיק יש ההיסטוריה של אותה היחידה או אותה העוצבה במלחמה, עדויות של המפקדים, מסקנות של המפקדים והערכת הצוות, שמבחינה זו אפשר לראותו כצוות אובייקטיבי. במקביל לזה עובדים האגפים וקציני החיל על הסיכומים שלהם. כאשר הדבר הזה יסתיים נשב עם שני הגורמים האלה יחדיו, נבדוק את המסקנות, אותם הדברים שבמקום אפשר יהיה לסכם - יסוכמו. הנושאים, אשר יחייבו מחקר ומחשבה נוספת, אני מקווה, שיקבעו צוותי מחקר או חוליות שימשיכו לטפל בזה.⁵²

תוך כדי הכנס, אחרי שהציגו חלק מן החילות את לקחיהם, הביע דיין חוסר שביעות רצון רבה:

אני מאוכזב ממה ששמעתי. אני חושב, שמשתמטים קצת מהמשימה, שכנס זה קיבל על עצמו. הנושא לקח המלחמה הוא לקח לצה"ל. ומה שמענו? כל מפקד חיל מסביר בכל השטחים, שכדאי לשפר ולהגביר [...] נגמור את הכנס [...] ויתברר, שצריך עוד חביות דלק ועוד שדות תעופה ועוד כוונים ועוד ועוד. והואיל ולא נוכל לעשות הכל, כנראה, שלא התברר שום דבר ממערכת סיני. ואם רוצים לקח צריך לשאול: לאור מערכת סיני, מה חשוב ומה פחות חשוב, ואיפה אפשר בלי השריון או בלי הצנחנים, ומה עדיף, לחימה זעירה או לחימת אוויר? בפיפרים או במפציצים? לאור זה נוכל לבנות עצמנו אחרת. מכל מקום מה ששמעתי עד עכשיו, זה אינו לקח.⁵³

בר־לב בתורו טען, כי יש שלושה סוגי לקחים: לקחים המצריכים משאבים למימוש משום שהם כרוכים ברכש; לקחים המצריכים בעיקר השקעה באימונים כדי לממשם; ולקחים המצריכים החלטה בלבד כדי לממשם. בר־לב אף חלק על דיין וטען שאף שאין מדובר בדיון על תוכנית העבודה, הדברים שנשמעו עשויים לשמש הכנה לכך. "שמענו דברים, שלא את כולם

52 שם, עמ' 2-3.

53 דברי משה דיין בכנס ספ"כ, 26 בדצמבר 1956 (א"צ 36/847/1962), עמ' 85-86.

אפשר להוציא לפועל, אבל מבחינה לימודית חשוב היה לשמוע דברים שנראים בצורה כזאת לקצינים האחראיים, למרות ש[אי-]אפשר להגשים את כולם".⁵⁴

כאמור, קצין התותחנים הראשי, שלום עירון, בחר בדבריו בכנס לדון בשאלה "מה זה לקח?", וטען כי מרבית הנושאים שעלו בכנס אינם לקח משום שאינם חדשים ולא נלמדו במלחמה, אלא רק באו לידי ביטוי בה.⁵⁵ לדעת עירון, מרבית הדברים שעלו בכנס אינם לקחים וכי הטענה שהמבצע הוכיח צורך באמצעים כאלה ואחרים היא "אסון", כהגדרתו, משום שהיא עלולה ליצור אשליה שיש כוונה לרכוש אמצעים אלה. "אנחנו יודעים, שאין כסף ואנחנו גם יודעים, שלא יהיה כסף".⁵⁶

הסיכום המטכ"לי: לקחי המלחמה - מסמך הלקחים המסכם

דוח הסיכום המטכ"לי היה המסמך הרשמי החשוב ביותר בתהליך הלמידה מהמלחמה. הסיכום שנערך בבית הספר לפו"ם ואלה שנערכו עם החילות והאגפים שימשו את בר-לב בגיבוש המסמך המסכם.⁵⁷ מטרת הדו"ח להציג את הלקחים העיקריים שהופקו ממבצע 'קדש' מן הסוג המחייב את המטה הכללי בחתך מטכ"לי וחיילי".⁵⁸

הגישה שהנהיג בר-לב בהפקת הלקחים הייתה גישה מעשית, שקשרה כל לקח ליישום בגופים האמונים עליו. בהתאם לכך הופיעו הלקחים גם בנספח ובו חלוקה לגופים כ"נושאים לטיפול".

המסמך, **שהכיל תשעה עמודים בלבד**, היה בנוי משלושה חלקים:

א. חלק ראשון - כללי; מטרת הדוח, מגבלות הלמידה ממלחמה זו והאופן שבו ניתן להפיק לקחים ממנה. רקע כללי על ליקויים מרכזיים במלחמה.

ב. חלק שני - לקחים של המטה הכללי ובהם לקחי המצפ"ע, לקחי אג"ם (גיוס הכוחות, הפעלת הכוחות ומבנה הכוחות), לקחי

54 **דברי חיים בר-לב בכנס ספ"כ**, 27 בדצמבר 1956 (א"צ 37-847/1962), עמ' 81.

55 **דברי שלום עירון בכנס ספ"כ**, 27 בדצמבר 1956 (א"צ 37-847/1962), עמ' 98.

56 שם.

57 אג"ם/מה"ד, **סיכום לקחי קדש**, 29 במאי 1957 (א"צ 5/846/1959). השפעת "תיק הסיכום" של פו"ם ניכרת בדוח המסכם המטכ"לי: לקחי פו"ם מופיעים בו, ובחלק מהמקומות אף בניסוח זהה.

58 שם, עמ' 1.

המודיעין, לקחי שיתוף הפעולה הבין-זרועי, לקחי אג"א ולקחי אכ"א, ולבסוף דיון (קצר) בלקחי עבודת המטה.
 ג. חלק שלישי - חילות; לקחי חיל האוויר, חיל הים, חיל הרגלים, חיל השריון, חיל התותחנים, חיל ההנדסה, חיל הקשר וההגנה המרחבית.

חלק ראשון - כללי

בראשית הדוח עלה כי התנאים הנוחים יחסית שהיו במבצע קדש לא יחזרו, ולכן יש לאמץ "מסקנות ולקחים אשר הופקו מ'קדש', אך ישימים גם למערכה אשר תיערך בתנאים אחרים קשים יותר".⁵⁹

לאחר הדגשת מגבלות הלמידה מהמלחמה, הייתה התייחסות כללית לתכנון המלחמה:

התכנית המבצעית אשר תוכננה והוצאה בפקודת מבצע מטכ"לית קדש 2, קבעה משימות אשר הוצבו למערכה כולה. התכנית המבצעית התבססה בעיקר על עקרונות המלחמה הבאים:

א. דבקות במטרה.

ב. הפתעה.

ג. יוזמה ותוקפנות.

התכנית המבצעית ניצלה מלוא הניצול את הנתונים המדיניים והאסטרטגיים בהם היו נתונים האויב וכוחותינו. בחינת ביצוע התכנית המבצעית מצביעה עליה כהגיונית וטובה. יתכן שנעשו שגיאות בתכנון המבצע (הצנחת הצנחנים במצבת פארקר). לא היה תכנון לשלב ההתארגנות לאחר הכיבוש (ממשל צבאי, שבויים, שלל).⁶⁰

בהמשך נידונה העמידה בתוכנית ובמשימות, ונטען כי "מרבית היחידות והעוצבות מילאו את המשימות אשר הוטלו עליהן". יחד עם זאת צוין, כי "ברמה החטיבתית לא הושגה המשימה במקרה אחד (חטיבה 10), והושגה באיחור מסוים במקרה אחד נוסף (חטיבה 9)". בנוסף לכך צוין כי מתוך 30 קרבות גדודיים, רק בשלושה אירעו תקלות חמורות אשר נבעו "מהערכת מצב מוטעית ומתפעול בלתי נכון של הכוח (צג"מ 37, חט' 202

59 ש.ש.

60 ש.ש.

במעבר המיתלה, גדוד 91 ברס-א-שייד). מתוך כך עלתה המסקנה: "רוח וכושר הלחימה של יחידות סדירות ומילואים עמדו במרבית המקרים במבחן קרבות 'קדש'".⁶¹

בסוף חלק זה צוין כי הליקויים בעבודת המטה הובילו ל"תקלות חמורות" במבצע:

עבודת מטה גרועה הייתה נחלת מרבית המפקדות החל מן המצפ"ע וכלה במפקדות הגדודים. למרות משך הפעילות הקצר היו, כתוצאה מכך, תקלות חמורות (הצנחת הצנחנים במצבת פארק, התקלות חטיבה 7 וחטיבה 37).⁶²

לכך ניתן סייג ולפיו "למרות תקלות הקשר ועבודת המטה הלקויה התקיימה שליטה על הכוחות לאורך כל הדרגים".⁶³ הדבר הוסבר בנוכחותם של המפקדים בשטח סמוך לפקודיהם. ניתן לערער על מסקנה זו שלפיה "התקיימה שליטה על כוחות" בכך שנזכיר את המקרה המובא בפסקה זו עצמה לגבי הירי בין חטיבה 7 לחטיבה 37, שהיה בעצם בין כוחות מחטיבה 10 שהייתה תחת אוגדה 38 לבין כוחות מחטיבה 7 שהיו תחת הפיקוד; וכן ראוי להזכיר את המקרים הרבים יחסית שבהם פגעו מטוסי חיל האוויר בכוחות צה"ל - המעידים על חוסר שליטה ותיאום. ניתן גם לציין מקרים נוספים (לדוגמה, התקפת חטיבה 202 באישור רמ"ט הפיקוד, בשעה שהייתה תחת פיקוד המטכ"ל) ולשאול: האם הייתה שליטה על הכוחות?

נושא נוסף שהוזכר בחלק זה הוא האוגדה; בעקבות הפעלת האוגדות במלחמה ובשל הרכבן השונה, נקבע כי נדרש "מחקר מטה מיוחד" לבחינת הנושא.⁶⁴

61 שם, עמ' 2.

62 שם.

63 שם.

64 שם.

חלק שני - המטה הכללי

בחלק זה בדוח נידונו, כאמור, מגוון נושאים; לדוגמה, המודיעין, שיתוף הפעולה הבין-זרועי ועוד. חשובים במיוחד הלקחים שעלו בשני תחומים: תחום האג"ם, שבו נדונה הפעלת הכוח ומבנה הכוח, ותחום עבודת המטה (כולל המצפ"ע).

בסעיף שעסק בהפעלת הכוח צוין כי יתוארו מהלכי קרב, "אשר יש טעם להאירם, הן לחיוב והן לשלילה". אולם בנוסח אחר של הדוח נמצא ניסוח שונה לסעיף זה (נמחק בכתב יד): "להלן יצוינו מספר מהלכים אשר יש טעם להעיר, לעיתים אף למרות היותם מוצדקים במערכה זו עקב שיקולים מדיניים, אולם התעלמות מהם תפגום בשלמות סכומי הלקח". הניסוח שנמחק יש בו כדי להבהיר באורח מהותי את הפער שעלול להיווצר בין מהלך שמשרת היטב את הרעיון הכללי לבין בעיה טקטית.

המקרה הראשון שהוזכר היה הפעלת הצנחנים שצוין כאירוע חיובי של הפעלת כוח בעל השפעה מבצעית חשובה. אולם צוין כי החבירה הקרקעית לכוחות, אף שהייתה חשובה לביטחון בעמידה במשימה, הייתה בזבוז של כוח "צונח", וכתוצאה מכך - גרמה להשאר "המטה הכללי ללא עתודה מוצנחת". המקרה השני היה כיבוש שרם א-שיח', שבמהלכו הופעלו כוחות בשני מאמצים להשתלטות על מפרץ שלמה, אולם היעדר יכולת לוגיסטית פגעה במאמץ העיקרי. המקרה השלישי היה הפעלה מוקדמת מדי של חטיבה 37 ללא טנקים. הפעלה "לא נכונה" זו נבעה "מהערכה מוטעית של כוח העמידה של האויב וזאת למרות הידיעות הנכונות שהיו בידי הפיקוד והאוגדה על עצמת האויב". הכישלון של חטיבה 37, שהתקפתה נבלמה ורבים ממפקדיה נהרגו או נפצעו, בהם המח"ט, נבע מדחיפה של מפקדים בכירים, אשר שגו בטענתם כי המצרים בנסיגה. המקרה הרביעי והאחרון שצוין היה "השתלטות על שטחים כבושים", ובו נטען כי נדרש תכנון מקדים לנושא.⁶⁵

בחלק שעסק במבנה הכוח נידון היחס שבין הדרגים השונים (המפקד המסתער, המסייע והמשרת). בניתוח זה, שלכאורה אינו עולה באופן ישיר מן הלחימה וניתן היה לעשותו בכל זמן נתון ללא קשר למערכה, נמצא כי היחס בין לוחם למשרת (תומך לחימה) הוא 3 ל-1, בהתאמה; "יחס

65 שם, עמ' 3.

שבבחינה גסה מתבטא בממוצע בצבאות המערב ב-3 ל-2".⁶⁶ אף שדיון זה מעניין ואף חשוב, לא נדונו בחלק זה לקחים חשובים; לדוגמה, מבנה הפיקוד או מבנה החטיבות - סוגיות אשר הופיעו בדוח המסכם של פו"ם. בנושא עבודת המטה הופיעו רק שישה לקחים. לקח אחד היה טכני, ולפיו נדרש היה לשפר את נוהלי הדיווח. ארבעה לקחים עסקו במפקד ובמפקדה ובנושאים שנידונו רבות לפני כן:

[...]

34. הימצאותו של המפקד לא לצורך משך זמן רב מחוץ למפקדה העיקרית פוגעת בשלמות השליטה בכוחות וגורמת למתן פקודות מקוטעות עקב היעדר עיבוד ע"י המטה.

36. דילוג על דרגי פיקוד, כפי שהיה במקרים רבים וברמות שונות, אינה רצויה [אינו רצוי] מבחינות מובנות ויש לנקוט בדרך זו במקרים יוצאים מן הכלל בלבד.

37. קדש חייב עבודת מפקדות בנוהל קרב מאולתר ובלחץ זמן נתון שבדרך כלל המפקדות בעיקר בחיל הרגלים, לא היו מוכנות לכך. ענין המחייב דגש יתר באימונים.

38. פעולות ראש המטה בכל הרמות - החטיבה, האוגדה והפיקוד, לקו. תפקידו העיקרי [של ראש המטה הוא] לנהל עבודת מטה תקינה שתכליתה מהירות ותיאום - לא מצא ביטוי במרבית המפקדות.⁶⁷

הלקח האחרון (38), שעסק בתפקוד ראשי המטות במלחמה, לא הופיע בגרסה מוקדמת של הדוח הזה, והוא העתק כמעט מדויק של הניסוח בדוח המסכם של פו"ם.⁶⁸

לקח נוסף (35) שעלה בפרק זה וראוי לדון בו בנפרד עסק ב"סרבול המפקדות". על פי לקח זה, "מפקדות עוצבות השדה מסורבלות מדי ולא ניידות די הצורך. תופעה הנובעת בעיקר מחוסר אמצעים מתאימים (כגון קרונות)".⁶⁹ ללקח זה לא נמצא אזכור בדיונים שלפני כן והוא לא הופיע בדוחות הסיכום, בייחוד לא באלה של פו"ם. אין זה ברור מהו המקור ללקח, ומדוע הופיע.

66 שם, עמ' 3-4.

67 אג"ם/מה"ד, **סיכום לקחי 'קדש'**, 29 במאי 1957 (א"צ 5/846/1959), עמ' 7.

68 ביה"ס לפיקוד ולמטה, **לקח מערכת סיני - תיק סכום**, ללא תאריך (א"צ 28/185/1962), עמ' 18.

69 אג"ם/מה"ד, **סיכום לקחי קדש**, 29 במאי 1957 (א"צ 5/846/1959), עמ' 7.

חלק שלישי ואחרון – החילות

חלק זה עסק ב"עיקרי לקחי חילות שונים". ניכר כי בין גרסה מוקדמת של הדוח לגרסה הסופית שלו עבר חלק זה עריכה משמעותית, שבה הוקדמו הפרקים שעוסקים בחילות היבשה לאלה של הקשר וההגמ"ר, וכן הוקדמו לקחי החי"ר לאלה של השריון. הפרק היה קצר, והובאו בו הלקחים המרכזיים בכל חיל.

על חיל אוויר, לאחר ציון הגורמים הייחודים במבצע והשפעתם על משימות החיל, נטען כי הוא "הוכיח עליונות על חיל האוויר המצרי בכל התמודדות שהייתה וגילה גמישות בהפעלת הכוח ע"י שליטה מרכזית, וכן הוכיח יעילות סיוע ביום לכוחות הקרקע בעיקר ע"י אמנעה".⁷⁰ בהמשך לכך, חודד הפער שבין פעילות כוחות היבשה בלילה והצורך בסיוע להם בשעות אלו לבין היכולות של החיל, ונקבע כי "הכרח לפתח יכולת מבצעית בפעולות לילה".⁷¹

גם בחלק שעסק בחיל הים הוזכרו מגבלות הפעלת הכוח לצד משימות החיל במבצע: "כוננות להפעלת כוחות תקיפה והגנה [על החופים]; שליטה על צי הסוחר; סיוע לכוחות הקרקע".⁷² בסיכום נטען כי החיל עמד בשתי המשימות הראשונות, "אולם גילה חולשה בסיוע לכוחות הקרקע [...]".⁷³ כמו כן, צוין כי בשל ייצוג לא מתאים של החיל במצפ"ע הוחמצו הזדמנויות לשימוש בכוחותיו.

במה שנוגע לחיל הרגלים – הכריע המסמך בחלק מן הסוגיות אשר היו במחלוקת; ראשית, שאלת איכות הלוחמים שהייתה מקור לוויכוחים רבים. נקבע כי "כוח האדם ביחידות חיל הרגלים נמצא מניח את הדעת באיכותו",⁷⁴ תוך הסתייגות וציון כי מפקד הכיתה הוא החוליה החלשה בשרשרת הפיקוד של כוחות החיל.

סוגיה נוספת שהייתה במחלוקת היא גודל גדוד החי"ר; גדודי החי"ר שהשתתפו במבצע היו מסורבלים "וחייבים הקטנה".

70 שם, עמ' 8.

71 שם.

72 שם.

73 שם.

74 שם.

בנוסף לכך צוין, כי יש לשפר את יכולות הנ"ט (נגד טנקים) של גדודי החי"ר, וכי יש לשפר את יכולות "שיתוף הפעולה עם חילות אחרים".⁷⁵

לקחי חיל השריון עברו שינויי ניסוח בין הגרסאות, חלקם קלים וחלקם מהותיים. ככלל, נקבע כי "חלו שינויים בקשר למושגי זמן ומרחב בהפעלת שריון. הרמה הטכנית של הכלים הפתיעה בכושר תנועה של מספר ימים ומאות קילומטרים ללא תקלות מיוחדות", וכי "הפעלת שריון במרוכז והחדרתו לעומק במהירות הוכחו שוב כעיקרים ראשיים בהפעלת שריון".⁷⁶ נערך שינוי ניסוח בסעיף שעסק בתקיפת מערכי הגנה. בנוסח הסופי נקבע: "תקיפת מערכי הגנה ניתנת להיעשות על ידי שריון, אולם כרוכה באבדות".⁷⁷ בנוסח הראשוני המשפט ממשיך כך: "על כן עדיף לתקוף יעדים כאלה על ידי חי"ר".⁷⁸ משמעות השינוי, הקטן לכאורה, מתעצמת לנוכח הדיון בנושא זה בדוח המסכם של פו"ם, לפיו הבקעת מערכי חי"ר מבוצרים על ידי שריון (בניגוד לתו"ל) "גרמו לכוחותינו לאבדות גדולות בציווד ובכוח אדם. מכאן שאין לראות משימה זו כאופיינית, אם כי ניתן בהחלט להטיל משימות מסוג זה בהיעדר יחידות חי"ר מתאימות במועד ובמקום הדרוש".⁷⁹

אף על פי שמשפטים אלה הם כלליים ואינם מחייבים, יש בהם משמעות רבה לתפיסת השריון; לצד ההתעלמות מהדברים שעלו בדוח של פו"ם, וערעור על תהליך הפקת הלקחים כולו.

לקחי הארטילריה בדוח היו נוקבים ביותר. נטען כי הארטילריה לא עמדה בקצב ההתקדמות הנדרש בשל "היעדר גורר מתאים", בעיקר "ביחידות מרגמות כבדות ותותחי נ"מ".⁸⁰ כמו כן נטען כי בשל "היעדר ציוד מתאים" - הירי המחושב והאש נגד סוללות היו לקויים.

בתחום ההנדסה לא עלו לקחים, אך צוין כי "יחידות חיל ההנדסה גילו חולשה בביצוע עיקר המשימות שהוטלו עליהם[ן], והן: פריצת שדות

75 ש.ם.

76 ש.ם.

77 ש.ם.

78 ש.ם, עמ' 10.

79 ביה"ס לפיקוד ולמטה, **לקח מערכת סיני - תיק סכום**, ללא תאריך (א"צ 28/185/1962), עמ' 18.

80 אג"ם/מ"ד, **סיכום לקחי 'קדש'**, 29 במאי 1957 (א"צ 5/846/1959), עמ' 9.

מוקשים והתקנת דרכים. ליקויי הביצוע נבעו בעיקר מהסיבות הבאות: רמת אימון; מחסור ברכב עביר; וסוגי ציוד שאינם מתאימים".⁸¹

לכל אלה הובא נספח עם פירוט הלקחים של החילות ועם המשימות לביצוע, בחלוקה לגופי הביצוע.

סיכום המסמך המטכ"לי

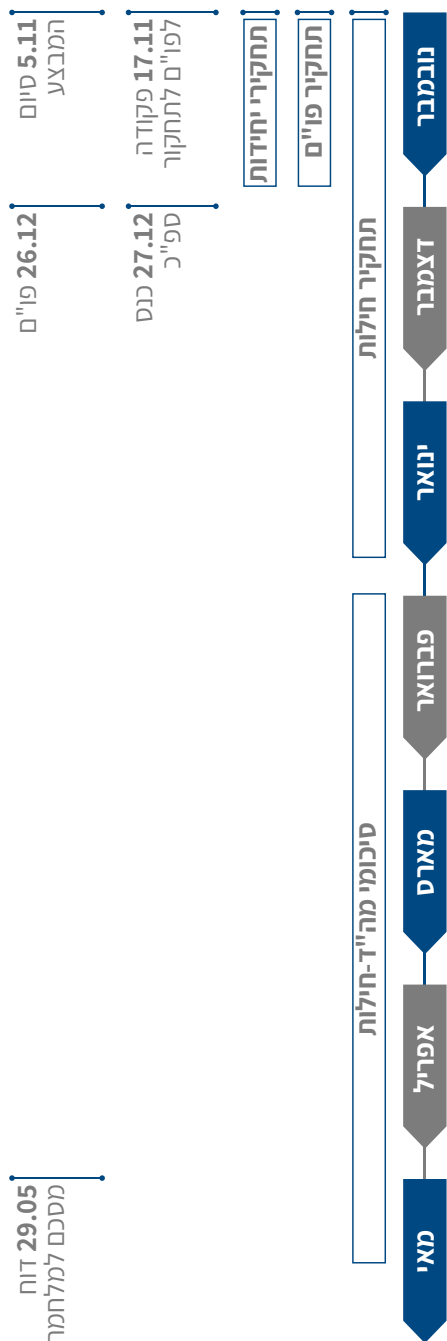
על אף ריבוי הנושאים והיקפם, בחר בר־לב להדגיש את עבודת המטה בצה"ל. לדידו, המפקדות בכל הרמות, "החל מן המצפ"ע וכלה במפקדות הגדודים", פעלו באופן "לקוי" ואף "גרוע" (כדבריו). המפקדות שנועדו להגיע לשליטה ולתיאום במהירות לא עמדו ביעדן. לטענתו, מפקדות העוצבות היו מסורבלות מדי ולא מספיק ניידות. בר־לב אף העיר למפקדים על דרכם בפיקוד ובשליטה. הוא טען כי מפקדים יצאו לפרקי זמן ארוכים מדי מן המפקדה העיקרית, כך שנפגעה "שלמות השליטה בכוחות שגורמת למתן פקודות מקוטעות עקב היעדר עיבוד על ידי המטה".⁸²

נושא נוסף שחזר ועלה בתחומים שונים לאורך מסמך הסיכום, היה הצורך בהתאמת המענה לקצב ולמהירות של השריון. בר־לב טען כי ההפתעה (לטובה) מן התפקוד הטכני של "הכלים" שינתה את התפיסה ביחס לזמן ולמרחב. קצב הלחימה המהיר שהתבסס על התנועה המשוריינת הוביל לדיון באופן שבו ניתן להתאים את התחומים השונים, כגון: ניידות מפקדות העוצבות; מודיעין מתאים להתקדמות על בסיס "סוכנויות איסוף המאפשרות קריאת קרב מהירה [...] מטוסים קלים [...] יכולת פיתוח מהירה של תצלומי אוויר [...] הקמת מערכת האזנה טקטית בחטיבות [...] חקירת שבויים מיידיית ביחידות ובעוצבות"; התקדמות כוחות החי"ר והמערכים התומכים לצד השריון - "שמירת התנופה של השריון מחייבת הנעת עוצבות חי"ר בעקבות השריון, קידום מערכי תחזוקה [...] והקצאת ארטילריה מתנייעת לסיוע".⁸³

81 שם, עמ' 8.

82 שם, עמ' 2, 7.

83 שם, עמ' 2-9.



תרשים 3: תהליך הפקת הלקחים על ציר הזמן, נובמבר 1956 - מאי 1957

סיכום

מדינת ישראל הועמדה במבחן הלחימה זמן קצר למדי לאחר שהסתיימה המלחמה הארוכה והקשה על עצמאותה. צה"ל שלאחר מלחמת העצמאות היה צבא שאך נולד והחל תהליך מואץ של רכש, גיוס, אימון התארגנות והקמה של מערכים רבים (פיקוד, אוגדות, חטיבות שריון ועוד). מכאן, המלחמה בסיני ב-1956 הייתה למקור ראשון וייחודי ללימוד ולהפקת לקחים מתוך ניסיון שדה הקרב שזה מקרוב הסתיימה בו הלחימה.⁸⁴

תהליך הלמידה של צה"ל ממלחמת סיני היה יסודי ומקיף. עבודת הצוותים של פו"ם חשפה את העובדות מן המערכה (בעיקר היבשתית) וסייעה רבות בהבנת הליקויים וחשיפת הפערים בנושאים רבים בכל רמות הלחימה. צוותי הבדיקה המטכ"ליים בחנו סוגיות קשות בקרב (ירי דו-צדדי, כישלון התקפה, תיאום שיתוף פעולה ועוד). התהליך שהובל על ידי ראש מה"ד, חיים בר-לב, היה מסודר ושיטתי. אחרי שנלמדו העובדות ונחשפו התקלות, סוכמו הלקחים באופן סדור עם החילות ועם גופי המטה.

מרחב הדיון בהפקת הלקחים נגע ברובו בנושאים הטקטיים. הלקחים עסקו בעיקר בשיטות להפעלת הכוח; למשל, מיצוי כוחות, שיטות פיקוד ושליטה, תקלות קשר ועוד. סוגיות אלה היו חשובות מאוד לפיתוח כושר הלחימה של צה"ל, אך כמעט לא נמצא דיון בנושאים אסטרטגיים. ניכר כי לא היה דיון בתחבולות, ולא עלו אפשרויות נוספות למיצוי יכולותיהם המבצעיות של הצנחנים (כפי שעלה בתכנון "קדש 1"). עלו שאלות לגבי איכות הלחימה של כוחות המילואים, אך לא עלו שאלות לגבי רעיון המילואים והתאמתו למערכה זו או למערכות אחרות בעתיד.⁸⁵

מן התהליך עלו מגוון לקחים, אך בלטו הלקחים בתחום הפיקוד והשליטה (הפו"ש) והמפקדות, לוחמת השריון וקצב הלחימה, המבנה וארגון הכוחות, הסיוע האווירי ושיתוף הפעולה בין החי"ר לשריון. לדוגמה, בנושא הפו"ש עלה כי המפקדות בכל הרמות, "החל מן המצפ"ע

84 גולני, **תהיה מלחמה בקיץ...**, עמ' 609. הלמידה התרכזה באירועים הקשים, שנבעו בעיקר מהתנגדות מצרית; לדוגמה, קרבות אבו עגילה והמיתלה; תפקוד המטכ"ל, הזרועות והחילות.

85 דב תמרי, **אומה המושה - עלייתה ושקיעתה של תופעת המילואים**, תל אביב: מערכות, 2012, עמ' 307. על פי תמרי, אחרי מלחמת סיני התבססו המילואים כתופעה מרכזית בחברה הישראלית.

וכלה במפקדות הגדודים", פעלו באופן "לקוי" ואף "גרוע".⁸⁶ בדוח המסכם נקבע כי המפקדות שנועדו לשליטה ולתיאום במהירות - לא עמדו ביעדן. בתקופתו של לסקוב כרמטכ"ל טופל נושא זה בהתאם ללקחים; נקבע כי יתקיימו השתלמויות והכשרות בפו"ם, תעודכן חוברת עבודת המפקד והמטה,⁸⁷ ותיבחן אפשרות לספק למפקדות אמצעי ניוד.⁸⁸

תהליך הלמידה היה יסודי עד כדי כך שהרמטכ"ל משה דיין התייחס אליו אף בחשש שיביא לאובדן יכולת האלתור, היוזמה והתחבולה:

אני רוצה לומר שאני קצת חושש מהלקח של סיני. הוא יוביל אותנו לסרבול והכבדה ויכניס אותנו לתכנון. שיפורים צריך לעשות אבל יכול להיות שאני [הרמטכ"ל] לא המדד הנכון לשאלה זו. אני קצת חושש מהתכנונים האלה.⁸⁹

בנוסף לכך, במהלך עבודת הצוותים התייחסו רבים ממפקדי הצבא למגבלות הלמידה ממלחמה זו בשל מגוון סיבות; כגון תפקודו הלקוי של הצבא המצרי ושיתוף הפעולה של ישראל עם צרפת ובריטניה, שהיווה מכפיל כוח. דוד בן-גוריון, ראש הממשלה ושר הביטחון בעת המלחמה, עמד על כך בכנס סגל הפיקוד הבכיר (הספ"כ) להפקת לקחים מהמלחמה:

הפעם נלחמנו בשטח אויב ריק. גרשנו את הצבא. גרשנו אותנו קצת בכוחנו וקצת בסיעתא דשמיא. כשבאנו לראס אל-נקב והמחלקה או הפלוגה המצרית נשמדו או נשבו וברחו, לא היה שם איש [...] [במלחמה הבאה] מצבנו לא יהיה כל כך [טוב] כמו שהיה פה. אפילו ברצועת עזה מצבנו היה יותר קשה מאשר היה ברחבי כל המדבר. לכן אני אומר: אין ללמד לגמרי, אני רואה סכנה גדולה אם אנחנו נראה את המלחמה הבאה כמערכת סיני. זה היה דבר יוצא מהכלל שלא יחזור [...] זאת היתה מלחמה דה-לוקס.⁹⁰

ואכן, צה"ל הפנים את רוח הדברים של שר הביטחון. במהלך העשור שקדם למלחמת ששת הימים נערכו תהליכים רבים בצבא, שהובילו לניצחון במלחמה ביוני 1967. כך למשל, לתהליך הפקת הלקחים ממלחמת סיני

86 אג"ם/מה"ד, **סיכום לקחי 'קדש'**, 29 במאי 1957 (א"צ, 5/846/1959) עמ' 2.

87 שם, עמ' 5, בנספח "ריכוז נושאים לטיפול אג"ם/מה"ד כתוצאה מלקחי 'קדש'".

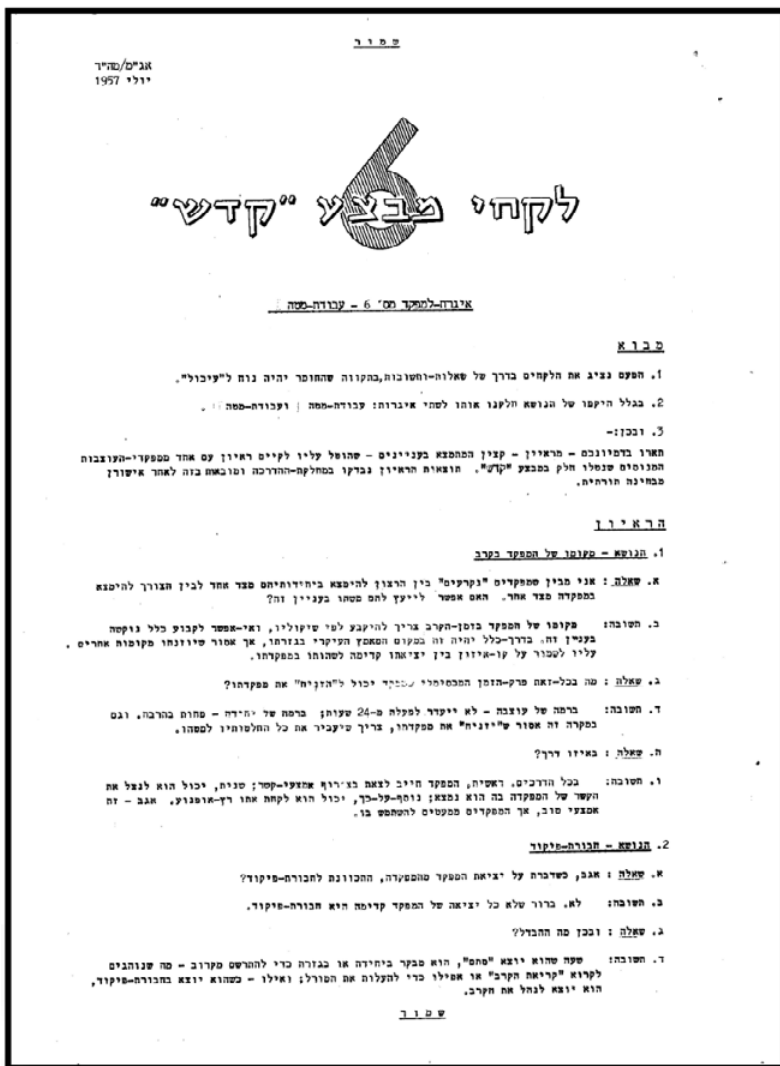
88 שם.

89 **דברי משה דיין בכנס ספ"כ**, 27 בדצמבר 1956 (א"צ 37/847/1962), עמ' 137.

90 **דברי בן-גוריון בכנס ספ"כ**, 27 בדצמבר 1956 (א"צ 37-847/1962), עמ' 151.

היה חלק חשוב בהבנת מורכבותו של שדה הקרב ובשינויים המתחייבים מכך. אלה השפיעו על מרכיבים שונים של בניין הכוח - רכש אמל"ח, פיתוח תורת לחימה מתקדמת,⁹¹ אימונים מאתגרים ועוד.

91 ראוי לציין את הספר המרכזי בתורת הלחימה של צה"ל, שפותח בתפיסה זו והשפיע עליו לאורך שנים רבות - "תורת הקרב". בספר זה נקבעו עקרונות היסוד ללחימה הטקטית. הספר, שמספק בעיקר תשתית מקצועית של צורות הקרב, מציג מושגי יסוד מרכזיים בלחימה, כגון תמרון, ומגדיר את תפיסת הלחימה ביבשה, גישת התמרון העקיף: "תמרון נועז ונמרץ אל עומק האויב להכריע את הקרב במהירות ובמינימום אבדות, בלי שנצטרך לבוא במגע רציני עם כוחותיו החזקים של האויב". אג"ם/מה"ד, **תורת הקרב** (כרך א'), 1963, עמ' 11.



איגרת למפקד עם לקחים ממלחמת סיני⁹²

92 בתום התהליך פעלה מה"ד להטמעת הלקחים. דוגמה לכך ניתן לראות באיגרת המצרפת, שנעדה להעביר למפקדים את "לקחי מבצע קדש". האיגרת נועדה להציף סוגיות שונות לתודעה באמצעות אזכור האירועים מן הלחימה, לעיתים אף באופן הומוריסטי ומיוחד. אג"ם/מה"ד, **לקחי מבצע קדש - איגרת-למפקד מס' 6 - עבודת-מטה**, יולי 1957 (א"צ 17/161/1959).