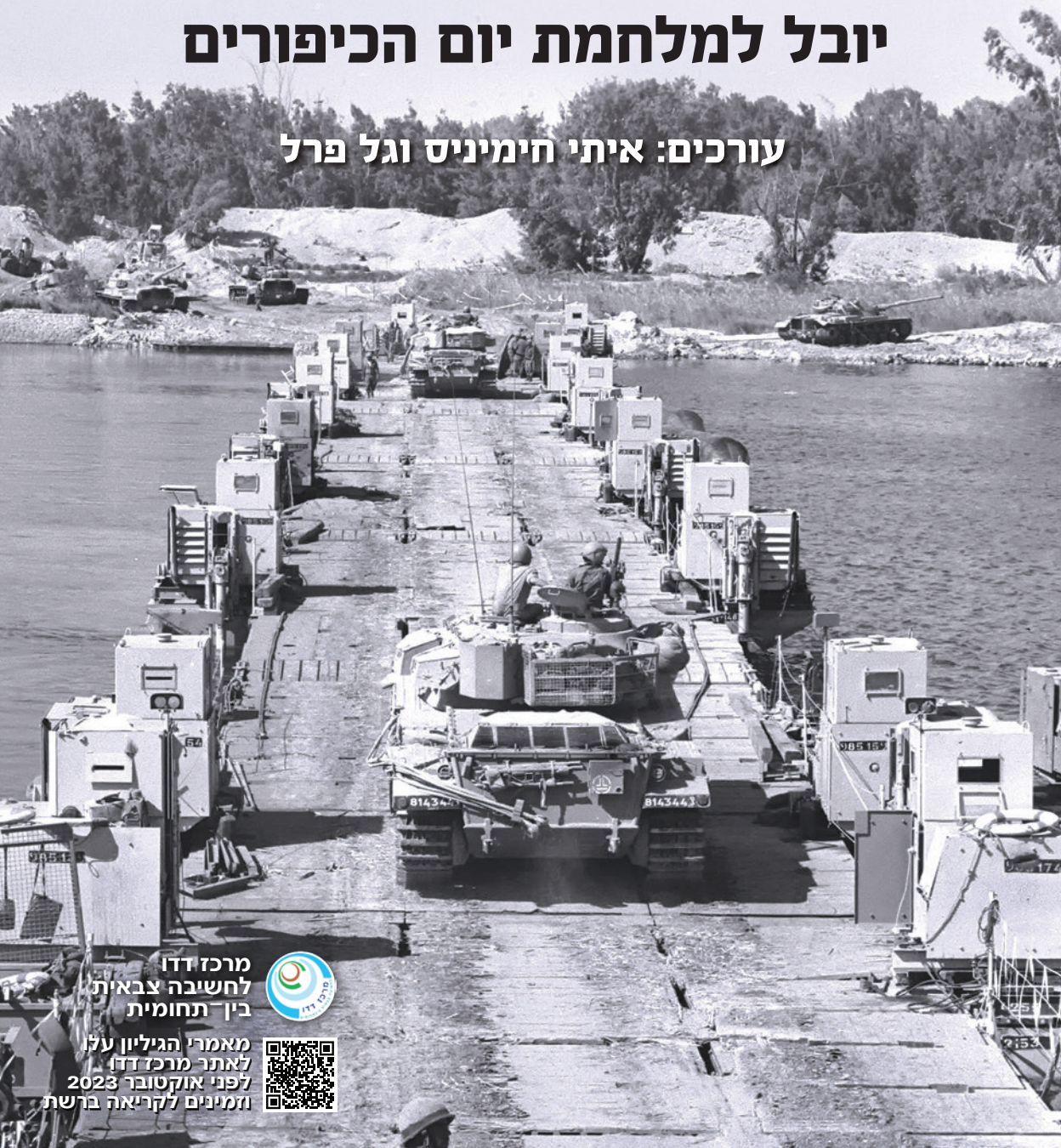


סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

# 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



# המחדל השלישי

## האם תוקנו הכשלים בבניין הכוח והכנתו למלחמה, מיום הכיפורים ועד היום? עפר שלח<sup>1</sup>

---

אלמלא המחדל המדיני, ייתכן שמלחמת יום הכיפורים הייתה נמנעת. אלמלא המחדל המודיעיני, היה צה"ל מגיע אליה בגיוס מלא של מילואים ומוכנות משופרת. ואולם המחדל השלישי, הצבאי במהותו - בניין הכוח, תוכניות המערכה ופריסת הכוחות ערב המלחמה - חמור לא פחות. הוא נבע מיהירות, מזלזול באויב, מקושי להטמיע לקחים מעל לרמה הטקטית, ובעיקר משיח לקוי בין הדרגים ומהעדר ראייה מתכללת בדרג המדיני ובפיקוד הבכיר של צה"ל. בחינה של התהליכים ושל ההחלטות בשנים שלאחר המלחמה ובימינו, מעלה חשש שליקויים בסיסיים אלה לא תוקנו. הדבר קריטי במיוחד בימים של עיצוב תוכנית רבי-שנתית חדשה לצה"ל ולנוכח האתגר המורכב של מערכה רב-זירתית.

---

### מבוא

מאות רבות של ספרים נכתבו בישראל על מלחמת יום הכיפורים. רבים מהם עוסקים בקרבות עצמם, בין אם בתיעוד ובניתוח של המהלכים האופרטיביים וההחלטות הפיקודיות ובין אם בסיפוריהם האישיים של הלוחמים ומפקדי השדה. אלה שמתמקדים בתקופה שקדמה למלחמה עוסקים ברובם בשני מחדלים: המחדל המדיני לנוכח האפשרות למנוע את המלחמה - שעליו מתקיים ויכוח ער עד עצם היום הזה; והמחדל במודיעין ובקבלת החלטות, שהביא לכך שלמרות כמות גדולה של מידע איסופי שהצביע על פתיחת המלחמה, כולל אזהרות של מלך ירדן ושל המקור היומינטי הטוב ביותר שהיה לישראל מעולם - עדין נדחה גיוס המילואים לרגע האחרון וצה"ל הגיע לפתיחת המערכה במוכנות מינימלית. עיסוק קטן בהרבה התקיים עד היום בסוגיה חשובה לא פחות להבנת אירועי

---

<sup>1</sup> עפר שלח, לשעבר חבר בוועדת החוץ והביטחון של הכנסת, מוביל את אשכול המחקר הצבאי במכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS).

המלחמה - ואשר רלוונטית הרבה יותר לזמננו: כיצד נבנה הכוח הצבאי בשנים שלפני המלחמה, והאם היה כאן רק מחדל בגיוס ובהפעלה, או שצה"ל פשוט לא היה מוכן למלחמה בהיקף שכזה, גם אם הייתה מתקבלת ההתרעה והיה מתבצע גיוס מילואים? והאם יש בכשלים של אז מאפיינים המצביעים על ליקויים קבועים בתחום זה, הבאים לידי ביטוי גם בשנים שלאחר המלחמה ואולי עד עצם היום הזה? מלחמת ששת הימים הייתה אמורה לחייב בחינה מעמיקה, בכל הדרגים, של תפיסת הביטחון של ישראל, תפיסת ההפעלה של צה"ל ונגזרותיהן בתחום בניין הכוח והפעלתו. ששת הימים הרחיבה את שטחה של ישראל פי ארבעה; הרחיקה את היישובים מאות קילומטרים מן החזית (בחזית הדרום) ויצרה לישראל לראשונה, בגבול הלחימה עם האויב העיקרי שלה, עומק אופרטיבי הנשען על מכשול בדמות תעלת סואץ. ואולם כל אלה לא יצרו שינוי של ממש בהנחות היסוד, שנקבעו בימי דוד בן-גוריון ובמציאות אחרת לגמרי.

בראש ובראשונה, הדברים נגעו לשני יסודות משלימים של תפיסת ההפעלה: קו הגבול הוא קו העצירה במקרה של התקפת אויב, מה שהוציא מכלל חשבון את קרב ההגנה; ולכן, על צה"ל להעביר מהר ככל האפשר את המלחמה לשטח האויב ולהכריע אותה שם, רצוי על ידי מכת מנע או מכה מקדימה ואחר כך באמצעות כוחות מסתערים.

מבחינה של מקורות היסטוריים עולה, שהפיקוד העליון של הצבא לא היה עיוור לשינוי זה בתנאי היסוד. בישיבת המטכ"ל ביוני 1968, אמר הרמטכ"ל חיים בר-לב כי "אם תהיה מלחמה, אני רואה אותה באופן עקרוני כמלחמה יזומה בידי הערבים, להוציא מקרה אחד - והוא מקרה הידרדרות בגיזרה הירדנית [...] כנגד יוזמה ערבית אנחנו צריכים להיערך קודם כל היערכות מיגנתית, עם אפשרות מעבר להתקפה ברגע שהכוח הערבי נשבר" (גרינברג, 2004, עמ' 395).

הרמטכ"ל לימים מרדכי גור כתב כי "לנוכח הגבולות הבטוחים שלאחר מלחמת ששת הימים השתנתה התפיסה [תפיסת הביטחון]: ישראל לא היתה עוד כה קטנה, והיתה מסוגלת לעמוד במתקפה. לפיכך לא היתה הצדקה מדינית למלחמת מנע, והוחלט להתכונן לקרב הגנה, לפחות בשלב הראשון למלחמה... העברת המלחמה לשטח האויב תוכל להיעשות רק בשלב השני" (גרינברג, 2004, עמ' 395).

בדברי המפקדים בדיונים על התוכניות הרב-שנתיות עולה גם כי הניחו שהמלחמה תיפתח בהפתעה. בר-לב, אמר כי "אם תהיה מלחמה כוללת, תהיה מלחמה ביזמתם. אני רואה מעט מאוד סיכויים וסבירות שאנחנו נהיה היוזמים. הלוואי ורק במהלך האווירי נוכל להקדים אותם בחמש דקות. גם בזה אינני בטוח", (גרינברג, 2004, עמ' 407). הם גם הניחו שאין לסמוך על יכולתו של חיל האוויר לסייע לכוחות היבשה. כלומר בסך הכול, "תרחיש יום הכיפורים" לא היה שונה ממה שחזו מפקדי הצבא. למרות שתובנות אלה היו למורת רוחם של כמה מהאלופים, שראו בהן סטייה מרוחו של צה"ל ("אלטרנטיבה פחות הירואית", כינה אותה אלוף אריאל שרון), הן

התקבלה על דעת המטכ"ל, והיו בסיס לתוכניות הרב־שנתיות בשנים שלפני יום הכיפורים ("מכבי" ו"גושן").

**ואולם ההנחיות לפריסת הכוח, לבניינו ולהפעלתו נותרו זומות לאלה של הימים שלפני ששת הימים.** בראש ובראשונה הדבר בא לידי ביטוי בהקמת קו המעוזים על שפת התעלה, בניגוד לכל היגיון צבאי - שהרי היה ברור שנכון יותר לשלוט על המכשול הקרקעי של התעלה מאשר לשבת עליו בפועל, ובתפיסת התעלה כ"קו העצירה" שאין לתת למצרים לחצות אותו כמעט בכל מחיר, במקום כמכשול שיש לשלוט עליו באש ולהשתמש בו כדי להשמיד את הכוח הצולח.

בהעדר דיון תפיסתי מפוכח, נקראות המסקנות של דיוני המטה כמעט כדבר והיפוכו: בחזית המצרית הוקמו 33 מעוזים, שייעודם הוא לשמור על חיי החיילים אשר נצטוו להגן על קו המים. ואולם "איש לא דיבר בדיון זה מה יקרה עם המעוזים במלחמה. צה"ל לא ראה בקו המעוזים (שלאחר מכן כונה קו בר־לב) קו הגנה קשית, אלא קו לביטחון שוטף, לתצפיות, ולמניעת חציית התעלה על ידי כוחות מצריים קטנים לפעילות נגד כוחות צה"ל לאורך התעלה. למרות האמור לעיל, צה"ל לא קבע קווי עצירה וקווי הגנה, בעיקר בסיני. לא בוצעו כל הכנות בשטח סיני. גם התרגילים שנערכו בנושא הגנת סיני התייחסו לעניין בצורה שטחית ורופפת, כנראה מתוך אמונה שהמצרים לא יצליחו לחצות" (נדל, 2003). בפועל, הפך קו המעוזים ל"קו העצירה", שאין להניח לאויב לחצות אותו, כמעט בכל מחיר.

אלוף הרצל שפיר, שהיה ראש אכ"א במלחמת יום הכיפורים, כתב לימים כי "אין ספק שהמתכנן התכוון שהתעלה תהיה 'קו העצירה'. זהו משגה חמור ביותר בתכנון קרב הגנה. למעשה מדובר בכישלון צפוי (תורתי ומעשי) בתוך שעות, עם צליחת התעלה על ידי המצרים מיד בתחילת הלחימה" (שפיר, 2020). לתפיסה שגויה זו היו תוצאות מרות ועקובות מדם בימיה הראשונים של מלחמת יום הכיפורים.

הנחיה זו, לעצור את האויב על התעלה, נשארה בעינה על אף שקרוב למחצית מן המעוזים (14 מתוך 30) דוללו בחודשים שלפני המלחמה (לאחר כוננות "כחול לבן" באפריל 1973), ועל אף שרבים, כולל אלוף הפיקוד הקודם שרון, חשבו שהמעוזים אינם יכולים לעצור צליחה מצרית או לעמוד מולה, ולכן רצוי שאנשיהם ייסוגו לפני פתיחת אש מצרית (שפיר, 2020, עמ' 67). זאת עקב התופעה הידועה של אינרציה, שלפיה צה"ל מתקשה לסגת מקו שאליו הגיע, על אף שההיגיון הצבאי מחייב זאת. אותה אינרציה מחשבתית באה לידי ביטוי גם בדגש על עליונות אווירית כמעט בכל מחיר - אף על פי שתפיסה של עומק הייתה מאפשרת פגיעה בכוחות מצריים מחוץ לטווח האפקטיבי של סוללות טילי הנ"מ - ובחתיירה להעברת המלחמה לשטח האויב - בניגוד מוחלט למצב האמיתי בשטח, שבא לידי ביטוי ב"מתקפת הנגד" של אוגדת אדן ב־8 באוקטובר והביאה את ישראל אל סף הסכמה להפסקת אש בתנאי תבוסה כעבור ארבעה ימים.

אלוף דורון אלמוג, שכתב עבודה על הפקת הלקחים ממלחמת ששת הימים,

סיכם זאת במילים: "גם אילו צה"ל היה מקבל ערב יום הכיפורים התרעה מספקת, הוא היה נלחם כפי שנלחם בפועל - כלומר מוותר על הסיכוי לנצל את היתרונות הגלומים בניהול מגננה סדורה ומנסה להעביר את המלחמה לשטח האויב מוקדם ככל האפשר" (אלמוג, 1997, עמ' 2-9).

### בניין הכוח: גידול כמותי משמעותי - ללא שינוי בתפיסה

צה"ל גדל משמעותית במספרים ובפלטפורמות בשנים שבין המלחמות, ובמיוחד בשלוש השנים שלפני מלחמת יום הכיפורים: מ-1970 ל-1973 מספר החטיבות הוגדל מ-23 ל-29, ומספר חטיבות השריון כמעט הוכפל (מ-7 ל-13). מספר הטנקים עלה מ-1593 במרץ 1970 ל-2009 ב-1973, כאשר כל התוספת היא של טנקים אמריקניים מתקדמים מסוג מגח (פאטון) ושוט (צנטוריון). מספר מטוסי הקרב יותר מהוכפל, מ-154 במרץ 1968 (רובם מטוסים צרפתיים ישנים יחסית) ל-357 במרץ 1973 (רובם מטוסים אמריקניים מדגם סקייהוק ופנטום). ואולם לגידול כמותי מרשים זה לא נלווה שום עדכון של התפיסה, שהיה מחויב המציאות הן בשל ההשתנות מהיסוד של הנתונים הגאוגרפיים והן בשל לקחי מלחמת ההתשה.

בפועל, בניין הכוח היה בגדר "עוד מאותו דבר" - כמות ואיכות גדולה יותר של פלטפורמות - תוך התעלמות מאופיה השונה של המלחמה הצפויה ומפיתוח של כלי נשק חדשים, שחייבו גם תפיסה מחשבתית אחרת. דוגמה בולטת היא תחום הנ"ט, והחיר"ר בכלל: ב-1972 ציין קצין צנחנים וחיר"ר ראשי תא"ל עמנואל שקד כי לחטיבות החיר"ר המעולות של צה"ל אין כלל כלי נ"ט מתקדמים ו"יבילות האוויר שלנו לא מותנית במה שחשבנו שהצנחנים צריכים אלא במה שיש לחיל האוויר... הליקופטרים חמושים שיכולים לסייע לא קיימים. רכב יביל אוויר קיים בקושי, רכב משוריין יביל אוויר בכלל לא קיים" (גרינברג, 2004, עמ' 418).

שנה מאוחר יותר יופתע צה"ל, שכל הכנותיו התבססו על הרעיון של מלחמת שריון בשריון וכמעט כל גידולו המספרי ביבשה בין המלחמות היה בטנקים ועוצבות משורינות (לא נוספה בשנים אלה לסד"כ ולו חטיבת חיר"ם אחת), מכמות ואיכות טילי הנ"ט שהפעיל הצבא המצרי, שגרמו לאבדות כבדות לשריון של צה"ל. המחסור בחיר"ר ניכר בשתי חזיתות הלחימה, והיעדרם של מסוקי תובלה וקרב גם לא אפשר הנעת כוחות מחזית לחזית או סיוע אווירי צמוד בקרב היבשה.

בה בעת, העידה פריסת הכוחות בשטח על זלזול עמוק באויב, ועל יוהרה שלא היה לה שום ביסוס בתורה הצבאית. בחזית הצפון, על אף שתרחישי הייחוס דיברו על מתקפה של למעלה מ-600 טנקים סוריים במהלומה הראשונה, וכאמור הניחו שהדבר יעשה ללא מכת מנע ושהאויב הוא שיפתח במלחמה, כללה תוכנית ההגנה ברמת הגולן רק חטיבה אחת בפריסה קדמית ועוד אחת בעתודה (חטיבות 188 ו-7, בהתאמה, ב-6 באוקטובר 1973), כוח שהוכח בעליל כלא מספיק כדי לבלום מתקפה שכזו.

### התרגילים המטכ"ליים ומשחקי המלחמה - חיזוק הקונספציה

בשנים שלפני מלחמת יום הכיפורים ערך צה"ל מספר משמעותי של תרגילים גדולים ומשחקי מלחמה, בהשתתפות כל הגורמים הבכירים. בינואר 1971 התקיים משחק מלחמה מטכ"לי ("מהלומה"), בתרחיש דומה מאוד לזה שקרה בפועל ב-6 באוקטובר 1973. בסיכום התרגיל אמרו מייצגי "האויב" כי ביכולתו להשיג הישגים ניכרים, ואפילו נקבו בשעת הפתיחה האידיאלית מבחינתו, 14:00, בדיוק מצמרר; ואולם הרמטכ"ל בר-לב סיכם כי "אינו מאמין ביכולת המצרים לצלוח בהיקף כזה, והשיפוט בתרגיל הגזים ביכולות האויב ובהישגיו בשטח, הן ברמת הגולן והן בסיני (שפיר, 2020, עמ' 52). כלומר, כאשר תוצאות התרגיל, גם בעיני השיפוט האובייקטיבי, לא תאמו את הקונספציה של הפיקוד, פשוט דחו אותן כבלתי רלוונטיות.

במשחק המלחמה בפיקוד הדרום, "איל ברזל" (יולי 1972), היה תרחיש מעט שונה, ואולם הרמטכ"ל דוד אלעזר, שהעריך כי הצבא הסדיר (300 טנקים) יוכל לבלום את המצרים עד הגעת כוחות המילואים בתנאי שחיל האוויר ישיג עליונות בגזרה, הביע גם חשש מפני מה שיקרה אם לא תהיה התרעה מספקת והגיוס יהיה מאוחר יותר, ולפי מקורות שונים אף כינה אפשרות זאת - "קטסטרופה" (שפיר, 2020, עמ' 53-54).

ואולם גם מסקנה מפוכחת זו לא הביאה להיערכות אחרת, ובפועל המשיכה הפריסה בשטח להתבסס על הנחות מקלות, על זלזול באויב ועל חוסר הרצון הכללי לתרגל באמת את קרב ההגנה ומשמעותו.

### השיח החסר והלקוי בין הדרגים

היסט זה בבניין הכוח ובתפיסת ההפעלה עבר ללא דיון של ממש בדרג המדיני. היחידי שהיה מודע לתוכניות הצבא ומעורב בעיצובן היה שר הביטחון משה דיין, ואולם הוא (כרבים מאלה שבאו אחריו) תפקד בהקשר זה לא כדרג המדיני המתווה מדיניות מתוך שיקולים רחבים של גאופוליטיקה וכלכלה, אלא כבקר פנימי של תוכניות הצבא וכשגריר המערכת הצבאית אל מול שאר משרדי הממשלה.

השיח הלקוי בין הדרגים ניכר בכל השנים שלפני המלחמה. בעוד ישראל דוחה את המאמצים הדיפלומטיים שהובילו גורמים שונים, ונשיא מצרים סאדאת מאיים בגלוי שאם המאמץ הדיפלומטי ייכשל, פניו למלחמה - הסתפקו הגורמים המדיניים והצבאיים בהצהרות פומביות, אבל לא קיימו שיח אמיתי על משמעות ההחלטה.

שפיר מביא דוגמה אחת מני רבות למצב זה. ב-1971 ביקש דיין את חוות דעתו של המטכ"ל על הצעה מצרית, לפיה ישראל תיסוג לקו המעברים (כ-7 עד 12 ק"מ מהתעלה) ותאפשר את פתיחת תעלת סואץ לשיט אזרחי. שפיר עצמו הכין את פירוט ההצעה לדיון, שבו היו הדעות חלוקות בין הרמטכ"ל בר-לב ואלוף הפיקוד אריאל שרון שהיו נגד, לבין כמה אלופים שתמכו. בדיון אצל ראש הממשלה גולדה מאיר

נשאל דיין לדעתו, ואמר לראש הממשלה "תחליטי את". מאיר סיכמה כי "אינני יכולה להחליט נגד דעתם של הרמטכ"ל ואלוף הפיקוד", ובכך ירדה ההצעה מן הפרק. השיח כולו היה לקוי ומתחמק מאחריות, ו"ניתן היה לחוש ביוהרה, בזלזול ביריב ובזחיחות הדעת של רוב המשתתפים" (שפיר, 2020, עמ' 41).

אותה רמה נמוכה של דיון ואותו הלך רוח ניכרו בכלל השיח באותן שנים על בניין הכוח ועל תוכניות ההפעלה של צה"ל לקראת מלחמה, וזאת על אף שרוב הפוליטיקאים והקצינים הבכירים צפו שתקרה בקרוב (כשהוצגה תוכנית "גושן" ב-1971, אמר אלוף פיקוד הצפון והרמטכ"ל לימים דוד אלעזר, כי "אנחנו חייבים לצאת מתוך הנחה שמלחמה אפשרית כבר בראשית 'גושן' והמלחמה היא ודאית תוך כדי תקופת 'גושן'" - כפי שאכן קרה), ואף ידעו לומר שתיפתח בתנאים הגרועים ביותר לישראל.



חמ"ל פיקוד דרום בבסיס אום חשיבה ביום השלישי למלחמה. יושבים מלפנים (מימין לשמאל): אלוף מנדלר, הרמטכ"ל דוד אלעזר, אלוף הפיקוד גונן; יושב על השולחן: סגן מפקד הפיקוד, תא"ל בן ארי; יושב מאחור: רא"ל (מיל') יצחק רבין, 8 באוקטובר 1973 (צילום: שלמה ארז, לע"ם)

ועדיין, צה"ל המשיך לבנות חלק גדול מתוכניותיו על מכה מקדימה של חיל האוויר, שתמנע או שתעכב את תנועת כוחות האויב לשטחנו - אף על פי שמפקדיו אמרו בעצם, שמכה כזו ספק אם תהיה בגדר האפשר, וכן על אף שכל השיקולים שהביאו את מאיר ודיין להחליט שלא לבצע מכה שכזו ב-6 באוקטובר 1973, היו ניתנים לחיזוי ולדיון מראש. דיון מתכלל, שהיה מעלה את השאלה "אם אין מכה מקדימה, איך צריך להיערך?" - לא נערך מול הדרג המדיני.

תהליך העיצוב של בניין הכוח בצבא, כפי שהוא מתואר במקורות, היה גם הוא הפוך לחלוטין מן התהליך הראוי. בתהליך נכון, הדרג המדיני מעצב ומאשר תפיסת ביטחון לאומי, שממנה נגזר תפקידו של כל ארגון ביטחוני במימושה. מתפקידו של צה"ל נגזרת ומאושרת בדרג המדיני תפיסת הפעלה, המתארת כיצד יופעל הצבא כדי לממש את יעדיו כפי שהוגדרו, וממנה מעוצבות תוכניות אופרטיביות, המשמשות כמצפן לבניין הכוח, ונגזרים התוכנית הרב-שנתית לבניין הכוח והתקציב הרב-שנתי הדרוש, המסוכם יחד עם משרד האוצר (ועדת החוץ והביטחון, 2017).

בפועל, צה"ל תכנן את התוכניות הרב-שנתיות שלו בעצמו, לא רק ללא הנחיה לגבי יעדיו וההישג הנדרש ממנו, אלא גם במנותק ממשרד האוצר. כדברי גרינברג, "תוכנית 'גושן' הוכנה בלי תכנון תקציבי מוקדם ובלי להתחשב במגבלות התקציביות ובאילוצים הכלכליים של המשק. ייתכן שצמרת צה"ל, בראש ובראשונה הרמטכ"ל בר-לב, העריכה כי הממשלה תעמיד לרשות הצבא את המקורות שיידרשו ליישום התוכנית" (גרינברג, 2004, עמ' 405). כשהובאה התוכנית הרב-שנתית 'גושן' בפני הממשלה, תיאר שר האוצר פנחס ספיר את דרישות הצבא כ"קסטרופה".

ואכן, למרות שהצבא לא קיבל כל מה שרצה, תפח תקציב הביטחון בשנים שבין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים יותר מפי שלושה, ריאלית, והגיע ב-1972 לכמעט 25% מהתל"ג של מדינת ישראל (גרינברג, 2004, עמ' 414) - נטל כבד, שכאמור בהעדר תפיסה ריאלית של המציאות הצבאית, לא העמיד כוח מוכן כראוי למלחמה שהיה צפוי שתפרוץ.

מצב קיצון זה, לפיו הצבא מתכנן מבלי לדבר כלל עם האוצר, לא ייתכן היום כמות שהוא. ואולם הכשל בהעדר תפיסה שלאורה יש לתכנן את בניין הכוח, המשול לבניית בית על ידי הפועלים והקבלן ולא על פי צורכי הדיירים המיועדים, נותר על כנו. כמעט חמישה עשורים מאוחר יותר תקבע ועדת החוץ והביטחון כי תר"ש 'גדעון' של צה"ל "עוצבה כמעט כולה 'מלמטה למעלה', כלומר בעבודת מטה של הצבא עצמו וללא תפיסת ביטחון מאושרת למדינת ישראל ותפיסת הפעלה שניסח ואישר הדרג המדיני לפעולתו של הצבא. צבא המתכנן לעצמו נוטה להתמקד בפרויקטים וטכנולוגיה, ולא מעצב אותם לאור תפיסה ברורה" (ועדת החוץ והביטחון, 2017, עמ' 3).

### סיכום עד כאן

לסיכום התבוננות זו בשנים שלפני מלחמת יום הכיפורים, ניתן לומר כי באו בהן לידי ביטוי קיצוני כל הכשלים שבשיח בין הדרגים בישראל, וביכולת הסקת המסקנות של הדרג המקצועי אל מול שינויים בסיסיים בתמונת המציאות. זאת למרות השקעת משאבים גדולים בהתעצמות מספרית, שלא לוותה בשינוי מחשבת. לכל אלה הייתה השפעה הרסנית על מוכנותו של צה"ל למלחמה - וזאת למרות שמפקדיו ידעו לחזות ברמה גבוהה של דיוק איך ומתי תפרוץ. באה כאן לידי ביטוי התופעה הקבועה, לפיה בהעדר דיון פתוח, יכולת לימוד והבנייה של הספק לתוך



השיח - התודעה (הערבים חלשים, הדרך שבה ניצחנו בששת הימים תהיה הנכונה גם במלחמה הבאה) תמיד תגבר על הידיעה (המצב הגאוגרפי השתנה, פני המלחמה יהיו אחרים).

### העשור שלאחר המלחמה - אבוד, ולא רק כלכלית

כשם שהשנים שבין ששת הימים ליום הכיפורים הושפעו יותר מכול מהניצחון ב־1967, כך העשור שלאחר יום הכיפורים היה בראש ובראשונה תגובה להלם של המלחמה. ראש הממשלה, שר הביטחון והרמטכ"ל איבדו את משרותיהם כתוצאה מן המחאה על המחדלים שבאו לידי ביטוי במלחמה, אבל אלה שבאו אחריהם לא הסיקו מסקנות לגבי טיב הדיון ואופי הלימוד הרצויים. מעשיהם בעשור הבא, שנודע כ"עשור האבוד" של הכלכלה הישראלית, נגעו בראש ובראשונה ל"תיקון" חומרי, שבא לידי ביטוי בגידול פרוץ, ללא תפיסה מכוונת ועם קשר הולך ומתרחק מן המציאות - של סדר הכוח הצה"לי.

בעשור שבו נחתם הסכם השלום עם מצרים, ובסיומו החלה ברית־המועצות להתפרק והסדר העולמי, שהיה הגורם המסדר הראשון במעלה גם של הסכסוך במזרח־התיכון, התחלף בדומיננטיות חד־צדדית של ארצות־הברית - גדל צה"ל פי כמה וכמה בכמויות הטנקים, המטוסים ושאר הפלטפורמות העיקריות, במחיר כלכלי כבד: באמצע שנות השבעים עמד תקציב הביטחון על כמעט שליש מהתמ"ג בישראל, וב־1985 היה עדיין 19% מהתמ"ג (מערכת הלמ"ס, 2019). להוצאה ביטחונית אדירה זו, יחד עם גורמים חיצוניים כמו משבר האנרגיה והחלטות ממשלה בתחומים אחרים, היה חלק נכבד בכך שעשור לאחר מלחמת יום הכיפורים היה המשק הישראלי נתון באינפלציה של מאות אחוזים.

כראש אג"ם, היה שפיר אחראי להכנת התוכניות הרב־שנתיות של צה"ל 'אתגר' ו'מטמון' בשנים שלאחר המלחמה. מעדותו עולה כי אגף התכנון, שהוקם בצה"ל באותה תקופה, לא קיבל כל הנחיה מהדרג המדיני, שתעזור לו לעצב את מסמכי היסוד שמהם הייתה אמורה להיגזר התר"ש (שפיר, 2020, 432). צה"ל המשיך לתכנן את בניין הכוח שלו בעצמו, וכדבריו "עבודת המטה על תר"ש 'אתגר' ו'מטמון' התקיימה מבלי שהיתה מדיניות ביטחון חדשה ומעודכנת שנוסחה על ידי הדרג המדיני" (שפיר, 2020, עמ' 482).

תא"ל (מיל") דב תמרי מספר כי בשיחה עם הרמטכ"ל מרדכי גור, שהחליף את דוד אלעזר באפריל 1974, אמר לו גור כי "כאשר התמנה לרמטכ"ל התלבט לגבי סוג השינוי ההכרחי שיש להכניס לצה"ל אחרי מלחמת יום הכיפורים. האם עליו להיות שינוי איכותי או כמותי? נטיית לבו, כך סיפר, היתה לשינוי האיכותי. אבל בסופו של דבר החליט על שינוי כמותי משמעותי. שינוי זה הגדיל את צה"ל פי שלושה תוך עשר שנים. בשיחה לא פירט גור את סיבותיו. הפרשנות של כותב החיבור לשאלה זו: הרמטכ"ל נהג כך, משום שלא עלה בידו להגדיר מהו פירושו המעשי של השינוי

האיכותי העמוק הדרוש לצה"ל" (תמרי, 2012, עמ' 429). לא רק הנחיה מדינית חסרה לצה"ל, אלא גם מתודה של למידה מכיוונים חדשים במחשבה הצבאית - שחלקם נבעו מתוך המסקנות שהסיקו מפקדים והוגים דווקא מאירועי מלחמת יום הכיפורים. תפיסת "ההגנה האקטיבית" (Active Defense) הוצגה לראשונה ב"מדריך השדה" (5-100 Field Manual) של צבא ארה"ב ב-1976, ובגרסה מתקדמת יותר ב-1982; צה"ל החל לממש אותה בפועל בבניין הכוח רק אחרי דיונים ממושכים במטכ"ל בראשות אהוד ברק, שנכנס לתפקידו ב-1991. (הלר ושלח, 2023). כך איחרה ישראל בכמעט עשור אחרי ארה"ב בעיצוב מחשבה על "הגנה אקטיבית", תוצאה של מהפכות המחשוב והנשק המדויק המונחה מרחוק שאירעו החל מסוף שנות השבעים.

כתוצאה מכל אלה, וממש כמו בשנים שלפני יום הכיפורים, גדל צה"ל באופן לא מבוקר, ונבנה כוח שהרלוונטיות שלו לאתגרים שבפני הצבא, שגם הם שינו פנים במהירות, הלכה וקטנה דווקא בעוד הכוח עצמו הולך וגדל. כדברי ד"ר עמנואל ולד: "הושקע קצת בכל דבר: נרכש פוטנציאל יתרון טכנולוגי מובהק (שלא מומש בעיקר), ונרכש ארסנל אמצעי לחימה מגוון וגדול המתיישן במהירות, שהפך להיות חסר מאסה קריטית. במידה רבה, צה"ל מתמודד עד היום עם השלכות העשור הזה - רק כדוגמה אחת, יש לו צי של אלפי נגמ"שים מיושנים, לא ראויים לשימוש בשדה הקרב רווי הנ"ט של זמננו, שאחזקתם יקרה ואין בהם תועלת של ממש" (ולד, 1987, עמ' 18).

### משנות השמונים ועד היום - שינויים מכניים אינם משפרים את התמונה

בעשורים שחלפו מאז שנות השמונים חלו כמה שינויים מבניים שנועדו לשפר את השיח בין הדרגים בכל הרמות. בדרג המדיני, הוקמה ועדת השרים לענייני ביטחון, הידועה כקבינט המדיני-ביטחוני, שעוגנה בחוק בשנת 2001, והיא היום הדרג המדיני העליון לצורכי החלטות ביטחוניות; ב-1999 הוקמה המועצה לביטחון לאומי, שהפכה ב-2008, בעקבות מלחמת לבנון השנייה ודו"ח ועדת ליפקין-שחק, למטה לביטחון לאומי (מל"ל), שתפקידו העיקרי הוא להיטיב את הדיון בקבינט ולהיות גורם מתכלל בינו לבין הגופים האופרטיביים; לאחר דו"ח ועדת ברודט ב-2007 הוקמה ועדת שרים לענייני הצטיידות, הדנה בפרויקטים גדולים של רכש ביטחוני; ובצה"ל עצמו, אגף התכנון (אג"ת) שהוקם לאחר מלחמת יום הכיפורים, התרחב והתמסד כגוף התכנון המרכזי של הצבא.

בולט בהיעדרו ברשימה זו שינוי דומה במשרד הביטחון. שר הביטחון שאול מופז הקים אמנם את האגף הביטחוני-מדיני (אבט"מ) במשרד, ואולם ייעודו של האגף, על פי אתר המשרד, הוא בעיקר כלפי חוץ - קשרי חוץ, אמנות בין-לאומיות, ייצוא ביטחוני ו"סוגיות בעלות הקשר ביטחוני ובינלאומי" (אתר משרד הביטחון). עד היום אין למשרד גופים האחראים על עיצוב תפיסה משלו לגבי בניין הכוח - שהוא תחום

אחריותו העיקרי של שר הביטחון, שהרי הפעלת הכוח המשמעותית היא באחריותו של הממשלה (שהקבינט מחליף אותה, כוועדת שרים). בראש אגף התקציבים במשרד ממשיך לעמוד קצין לובש מדים המשמש גם כיועץ הכלכלי לרמטכ"ל (יועכ"ל), ואגף התכנון שלו בפועל הוא אג"ת של צה"ל (במשך שנתיים, בשנים 1981-1983, הייתה קיימת יחידה לתכנון לאומי במשרד הביטחון תחת אריאל שרון, עד שבוטלה על ידי משה ארנס).

זוהי נקודה קריטית, שבדרך כלל לא מוקדשת לה תשומת לב ראויה. מבנית, ובעיקר בתפיסה של שרי הביטחון עצמם, שר הביטחון ממשיך לשמש בעיקר כנציג המערכת הצבאית כלפי העולם האזרחי, ובעיקר הממשלה והקבינט, ולא כדרג המדיני המעצב את ההחלטות מתוך ראיית עולם כוללת ומנחיל אותן לצבא. דוגמאות להשפעתו של כשל זה יובאו בהמשך.

**ואולם כל השינויים המבניים האלה לא שינו את התודעה, הן בדרג המדיני עצמו והן בצה"ל. למעשה חל תהליך הפוך. ככל שהאיומים והאתגרים הפכו מורכבים יותר – עליית חשיבותו של המעגל השלישי, והתפתחותם של אויבים תת-מדינתיים היברידיים, המציבים אתגר שונה מזה שהציבו משטרים מדינתיים וצבאות סדירים, במעגל הראשון – יחד עם השתנות החברה והכלכלה בישראל באורח עמוק – נדרש שיח מפותח, רצוף ומורכב בהרבה בין הדרגים ובתוך הצבא. בפועל, כפי שהתגלה פעם אחר פעם בסבבי לחימה ובהחלטות מאז'וריות בבניין הכוח, השיח נשאר מצומצם, הגופים שהוקמו כדי לשפר אותו נעקפו או לא מילאו את תפקידם, והכשלים שניכרו לפני ואחרי מלחמת יום הכיפורים נותרו בעינם.**

הדוגמאות לכשל זה רבות, ואמנה כאן בקצרה רק כמה מהן:

**תהליכי בניין הכוח ממשיכים להיות "מלמטה למעלה", ללא תפיסת ביטחון לאומי ותפיסת הפעלה שקבע הדרג המדיני.** תכנון התוכניות הרב-שנתיות מבוצע רובו ככולו בתוך צה"ל עצמו, כאשר שר הביטחון, במקרה הטוב, נותן דגשים נקודתיים ומאשר את החלטות הרמטכ"ל. נציגי המל"ל אמנם מקיימים דיונים עיתיים עם גורמי צה"ל, אך אין להם שום תרומה של ממש לעיצוב התר"ש, בין השאר (כפי שקבעה ועדת החוץ והביטחון), בהעדר הנחיות של הדרג המדיני.

מכיוון שכך, החלטות כבדות משקל ועתירות תקציב בבניין הכוח מתקבלות ללא דיון תפיסתי, מה אנחנו רוצים ומה נדרש לנו כדי לממש זאת, שהוא תנאי מקדים להחלטה "מה אנחנו קונים". דוגמה אחת מהעבר הקרוב: ועדת השרים לענייני הצטיידות אישרה את ההחלטה להחליף את צי מסוקי התובלה המיושן של צה"ל במסוקים מדגם CH53K (ה"סעור" החדש), בעלות של כ-2.5 מיליארד דולר, ללא כל דיון אמיתי בגודלו, בהרכבו ובעלותו של צי המסוקים הדרוש לצה"ל לנוכח משימת הקצה של כוח התובלה הכבדה – הנחתת כוח יבשתי לתמרון בעומק שטח האויב. החלטה זו, כמו ההחלטה להצטייד בטייסת נוספת של F-35, התקבלה ע"י

צה"ל - ובמידה רבה ע"י חיל האוויר, שהוא בעל המקצוע בהפעלה של כלי טיס, אבל לא צריך להיות בעל המונופול על תפיסת ההפעלה של צה"ל.

ב-2018 הגיע מצב עניינים זה לידי סתירה של ממש. ראש הממשלה נתניהו ניסח מסמך שכונה "תפיסת הביטחון 2030". המסמך לא פורסם בציבור, אבל פורסמה "רשימת הקניות" למימושו: מיירטים למערכות ההגנה האקטיבית, סייבר, חימושים מתקדמים לחיל האוויר, מכשול גבולות וחיזוק מבנים בעורף. המשותף לכל אלה הוא תפיסה של "פעולה מנגד" - הגנה חזקה ופגיעה באויב באמצעים קינטיים ודיגיטליים מרחוק. נתניהו אף פירט את העלות הנדרשת למימוש התפיסה - 40 מיליארד שקלים בעשר שנים, כלומר ממוצע של 4 מיליארד שקלים בשנה.

באותה שעה ממש הופיעו הרמטכ"ל איזנקוט ושר הביטחון ליברמן בפני הוועדה לתקציב הביטחון בכנסת, וטענו שחסרים 4 מיליארד שקל בשנה למימוש תר"ש 'גדעון' - תוכנית שהגיונה הוא חידוש כוחו של צה"ל לפעולה "סטנד אין", תמרון קרקעי במגעל הראשון. היה ברור שלא רק שיידרו 8 מיליארד שקלים בשנה למימוש שתי העמדות האלה, אלא גם שבהעדר תפיסה, ספק אם גם סכום עצום זה (כ-15% מתקציב הביטחון "נטו") ייצור מסה קריטית שאכן תאפשר השגת ההישג הנדרש בכל סוגי העימותים.

**מסמכי התפיסה היחידים שנוסחו ופורסמו - עוצבו בצה"ל.** בהעדר שיח ראוי עם הדרג המדיני, הורו רמטכ"לים שונים על עיצוב מסמכי תפיסה. שתי דוגמאות הן מסמך **תפיסת ההפעלה לצה"ל** מ-2006 ומסמכי **אסטרטגיית צה"ל** מ-2015 ומ-2018. זה היה ניסיון מובן "להיות איש במקום שבו אין אנשים", ואולם הדרג המבצע אינו יכול להיות תחליף לדרג המדיני בהיבט זה, ולכן תוקפם ומשמעותם של המסמכים נותרו בעייתיים. מסמך תפיסת ההפעלה, שעל ניסוחו עמלו בצבא כשלוש שנים, נגזו בחופזה לאחר מלחמת לבנון השנייה והיה כלא היה, על אף שספק אם לתוכנו הייתה השפעה של ממש על הכשלים שהתגלו במלחמה.

**גם החלטות "אזרחיות" במהותן, בעיקר בנושאי כוח אדם, נוסחו לא פעם בתוך צה"ל עצמו.** הדוגמה המובהקת היא כמובן עניין הגיוס, שהוא החלטה ציבורית-אזרחית - לכמה זמן ולאיזה צרכים תהיה המדינה רשאית לגייס אזרח על פי חוק. צה"ל היה שותף לניסוח הצעת החוק שהעלה שר הביטחון אביגדור ליברמן ביולי 2018, והוא אף כינה אותה "החוק של צה"ל". לאחרונה, הוצג שינוי של ממש במודל שירות החובה, כולל קיצור שירות החובה הבסיסי לשנתיים ויצירת מודל שירות דיפרנציאלי - שעוצב כולו בשיח בין צה"ל לבין משרד האוצר, ללא כל מעורבות של דרג מדיני נבחר.

המל"ל אינו ממלא את תפקידו העיקרי - טיוב הדיון בין הדרגים ותהליכי קבלת ההחלטות. חוק המל"ל משנת 2008 מונה לא פחות מ-11 תפקידים למטה. רובם ככולם קשורים למשימה עיקרית זו, ושניים מהם מתייחסים ישירות להחלטות בבניין הכוח (סעיף 7 הנוגע לתקציב הביטחון וסעיף 10 הנוגע ל"מיזמים ביטחוניים

בעלי חשיבות") (חוק המל"ל, 2008). ואולם דו"חות שונים המתייחסים לתפקוד המל"ל, הן של מבקר המדינה והן של ועדת החוץ והביטחון, מעידים כי המטה אינו מקיים תפקיד זה לאמיתו.

חולשה זו אינה נובעת מאיכות אנשי המל"ל, אלא מן העובדה שראש המל"ל הפך עם השנים בעיקר לשליחו של ראש הממשלה, דבר הנוגד במהותו את תפקיד המטה וראשו כמי שאמורים להרחיב את הדיון בעניינים הביטחוניים, להכניס קולות אחרים לחדר ולעמוד על הצורך לדון בדברים שאינם שופטים - דבר שאינו עולה תמיד בקנה אחד עם רצונו של ראש הממשלה.

בפועל, כפי שקבעה ועדת המשנה של ועדת החוץ והביטחון בדו"ח שלה על תר"ש 'גדעון', אחד הדו"חות הפומביים היחידים על תהליך משמעותי בבניין הכוח - לא הייתה למל"ל השפעה של ממש על עיצוב התוכנית ההיא, ולא על החלטות משמעותיות אחרות שבאו לפניה או אחריה.



הרמטכ"ל, רא"ל הרצי הלוי, בתרגיל של יחידת מילואים בצאלים, מרץ 2023 (דובר צה"ל)

צה"ל עצמו מתקשה להפנים וליישם שינויים מתבקשים בבניין הכוח, הנוגדים את המצב הקיים. על סוגיה זו נכתב לא מעט, בעיקר בפרסומים בתוך המערכת הצבאית (למשל, בגיליונות כתב העת **בין הקטבים** מס' 20-21 ו-28-30), וגם בדו"חות שעסקו בחקר מערכות צבאיות וליקויים בפעולת הצבא (לדוגמה, הקביעה של ועדת וינוגרד לפיה "ראינו חומרה מיוחדת בחולשה שמצאנו בצה"ל כמערכת ידע לומדת"). דיונים מהותיים על דרך הפעלת הכוח הצבאי, ובנגזרת על בניינו, מסתיימים בדרך

כלל בהחלטות על המשך הקיים, תוך ניסיון להתאימו "תוך כדי תנועה" למציאות החדשה - שלרוב אינו מניב יכולת אמיתית ומסה קריטית לפעולה. החשוב שבדיונים אלה הוא הדיון על עתידם ועל תפקידם של כוחות היבשה, הנמשך בצה"ל כבר קרוב לשני עשורים, ויש לעצם קיומו המתמשך השפעה של ממש על תחושת המסוגלות והמוכנות של מערך היבשה כולו (ובמיוחד מערך המילואים שבתוכו). במאמר שפרסם, היטיב מפקד מז"י דאז, האלוף גיא צור, לתאר את הקשיים שיש לצה"ל בדיון פנימי שכזה, על שינוי מתבקש כה רחב ומשמעותי. תפיסת הפיתרון שהוא מתאר, "רתימת יכולות רשתיות מתקדמות ואיגבור לוחמת היבשה" (צור, 2016, עמ' 110), עמדה בבסיס ההחלטות הפנים-צה"ליות בשנים שחלפו מאז, והתבטאה גם בהקמת יחידות חדשות כדוגמת יחידת "רפאים". ואולם, כמעט עשור מאז התכנסו דיוני "יבשה באופק" לראשונה, ונדמה שאין קצין ישר בצה"ל שלא יודה שאנחנו עדיין רחוקים מאוד מיצירת כוח בעל מסה של ממש המבוסס על תפיסות אלה, ושהמהפכה המובטחת בדרך פעולתו של הכוח היבשתי עדיין רחוקה מאוד ממימוש.

**למעשה, רוב מה שקרה מאז הוא חזרה על התפיסה שהובילה את צה"ל בין המלחמות הגדולות: עוד ממה שיש לנו (יותר טכנולוגיה, יותר תקציב) ומעט מדי ממה שמשנה אותנו ומתאים אותנו לאתגרים האמיתיים שבפתח.**

### סיכום

במלאת חמישים שנה למלחמת יום הכיפורים, יש לבחון ביסודיות האם הכשלים שהביאו את צה"ל למלחמה ההיא במצב בלתי מספיק של מוכנות תוקנו במהלך היובל שחלף מאז. האם שופרו השיח בין הדרגים, רמת ההתאמה של המטרות הלאומיות לתפיסת ההפעלה הצבאית ולבניין הכוח למימושה, והבנת השינויים המתחייבים מהשתנות הסביבה האסטרטגית, טבע המלחמה ואופיים של היריבים השונים.

הדוגמאות שהובאו במאמר, שיש עוד רבות כמותן, מעלות חשש שלא כך היא. צה"ל, המקיים בימים אלה תהליך נרחב של עיצוב תוכנית רב-שנתית, שבמכרזה התכוננות לתרחיש ייחוס רב-זירתי מורכב במיוחד, חייב לבחון את עצמו בהתאם, לדרוש שיח אמיתי מול הדרג המדיני, ולפתוח את עצמו לביקורת ולמחשבה מערערת מוסכמות של גורמים חיצוניים.

## רשימת המקורות

- אלמוג, דורון (נובמבר 1997). "לקחי מלחמת ששת הימים כמשבר בהתפתחות תורת הלחימה". **מערכות**, גיליון 354, עמ' 9-2.
- "האגף הביטחוני - מדיני". אתר משרד הביטחון,
- [https://www.mod.gov.il/Departments/Pages/Defense\\_Political\\_Branch.aspx](https://www.mod.gov.il/Departments/Pages/Defense_Political_Branch.aspx)
- בר־לב, עמר ושלח, עפר (2019). "הכוח היבשתי בצה"ל - ניתוח צומת ההערכות הנוכחית והצעות להחלטה". מסמך מאת ראשי ועדות משנה בוועדת החוץ והביטחון, **כנסת ישראל**.
- גרינברג, יצחק (2004). "תכנון סדר הכוחות של צה"ל בין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים". **עיונים - כתב עת רב־תחומי לחקר ישראל**, כרך 14, עמ' 393-427.
- ועדת וינוגרד (ינואר 2008). "הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006". דו"ח סופי.
- מערכת הלמ"ס (2019). "הוצאות ביטחון בישראל, 1950-2017". **הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה**.
- הלר אסף ושלח, עפר (2023). "שילוביות או עצמאות? על השימוש בתווך האווירי בקרב היבשה". **מרכז אלרום לחקר מדיניות ואסטרטגית אוויר וחלל**, אוניברסיטת תל אביב.
- ולד, עמנואל (1987). **קללת הכלים השבורים**. שוקן.
- ועדת החוץ והביטחון של הכנסת (2017). "תר"ש צה"ל "גדעון" - דוח מיוחד של ועדת המשנה לתפיסת הביטחון ובניין הכוח". **כנסת ישראל**.
- "חוק המטה לביטחון לאומי, תשס"ח 2008". **כנסת ישראל**.
- נדל, חיים (2003). **המחשבה הצבאית של צה"ל בין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים (1967-1973)**. עבודה לתואר דוקטור, אוניברסיטת חיפה.
- צור, גיא (ינואר 2016). "יבשה באופק" - גיבוש תפיסת תמרון יבשתי". **בין הקטבים**, גיליון 6, עמ' 89-113.
- שפיר, הרצל (2020). **מלחמת יום הכיפורים - מבט שונה**. מערכות ומודן.
- תמרי, דב (2012). **האומה החמושה**. מערכות ומודן.