

הכוונה מוראלית בצבא המצרי בק

רקע

מאז מלחמת ששת הימים חזרו וטענו דוברים רשמיים של ההנהגה המצרית, ובכללם מפקדים בכירים של הכוחות המזוינים, כי לצבא מצרים לא ניתנה בפועל האפשרות להוכיח את כושרו במהלך אותה מלחמה. הטיעון היסודי, שהושמע בניסוחים שונים, היה כי הצמרת הבכירה של הפיקוד הגבוה נתקפה בהלם בשעות הראשונות למלחמה, איבדה את השליטה — ופקדה על נסיגה מבוהלת של הכוחות מסיני. האבדות הרבות נגרמו לכוחות בעת הנסיגה, בהיותם חשופים לתקיפות חיל האוויר הישראלי. לעומת זאת, באותם מקרים בהם נוצר מגע פנים אל פנים בין כוחות הצדדים הלוחמים, הצליחו יחידות השדה המצריות לעמוד בהצלחה מול חיילי צה"ל, וגרמו להם אבדות כבדות. להמחשה ובמגמה לבסס טיעון זה, הופצו הסיפורים על הצלחתה הרבה של התקפת-נגד, שערכה חטיבה משוריית ביום השלישי למלחמה בסביבת ביר גפגפה; או הצלחתו של מי שמונה מאוחר יותר לתפקיד הרמטכ"ל, הלוא (מיג'ור-גנרל) סעד אל-שאדלי, לחלץ את כל הכוח שהיה נתון לפיקודו מן הכיתור אליו נקלע, — לחצות את סיני — ולחזור בשלום למצרים. אלה הן רק שתי דוגמאות לסיפורים שהפיצו במצרים עיתונאים שונים, ואשר נועדו להוכיח, כי התבוסה שנחלה מצרים במלחמת ששת הימים לא נגרמה באשמת הכוחות הלוחמים, ואין בה כדי להעיד על כושרם ויכולתם האמיתית. מאז מותו של ג'מאל עבד אל-נאצר (בספטמבר 1970), החלו נשמעות בהדרגה טענות, כי התבוסה במלחמת ששת הימים נגרמה לא רק כתוצאה ממחדליה ואבדן עשתונותיה של צמרת הפיקוד הצבאי, אלא גם כתוצאה משיקולים מוטעים של ההנהגה המדינית — קרי: עבד אל-נאצר. ביטוי פומבי ברור למגמה זאת ניתן בזכרונות שפירסם בקיץ 1972 הפריק (לויטננט גנרל) צלאח אל-חדידי, שכיהן בעת מלחמת ששת הימים כראש המודיעין הצבאי; ובזכרונות הפריק אול (גנרל) צדקי מחמוד, מפקד כוחות האוויר דאז, שהתפרסמו בראשית 1974.

אלה הן, באורח תמציתי, שתי נקודות הטיעון המרכזיות, שהושמעו במצרים מאז מלחמת ששת הימים שנועדו לתרץ ולהסביר את שאירע ביוני 1967. אולם תיאור זה לא התקבל בנקל במדינות הערביות האחרות, ואפילו במצרים עצמה נתקל בהסתייגויות רבות ביותר. עיתונאים ופרשנים צבאיים ערבים תלו את הקולר לתבוסה לא רק במחדלי הפיקוד וצמרת ההנהגה המדינית, אלא אף בשורת גורמים נוספים, שמקורם בכוחות המזוינים*: איכותם הנמוכה של הקציין והחייל המצרי, מערכת היחסים העכורה ששררה בין המפקדים, שיטות ונוהגים מעוותים של מינויים וקידום מפקדים ועוד כיוצא באלה. כן הצביעו הללו על העדר מוטיבציה ללחימה בכוחות המזוי-

* פרטים על גורמי התבוסה, כפי שהשתקפו בעתונות הערבית בתום השנתיים הראשונות למלחמת ששת הימים, ראה מאמרו של סרן משה, "תבוסת מצרים בעיני הערבים", מעריבות 200, יוני 1969, עמ' 31-37.



ים שקדמו למלחמת יום הכיפורים

סא"ל יונה

יינים ועל מוראל לקוי שמקורו, בין היתר, בניכור מוחלט בין הקצינים לפקודיהם. ניכור זה התבטא לא רק ב„שמירת מרחק“, אלא גם בהשפלות והתעללות מצד הקצינים כלפי החיילים שבפיקודם**. מאז היבחרו כנשיא מצרים לאחר מותו של עבד אל-נאצר, חזר אנואר אל-סאדאת והביע בנאומו את בטחונו המלא בכוחות המזויינים, ואת אמונו ביכולתם ובכושם המבצעי הגבוה. סאדאת טען, כי ארה"ב וישראל מנהלות נגד מצרים, לרבות כוחותיה המזויינים, מה שכינה „מלחמה פסיכולוגית“ בלתי פוסקת. במרכזו של מלחמה פסיכולוגית זו, כך טען בנאומו, מצוי הנסיון לטעת בקרב העם המצרי חוסר אמון ביכולת העצמית של המערכת הלאומית המצרית על כל מרכיביה. חוסר אמון זה, מתבטא בין היתר, באי נכונות להילחם לשם „חיסול תוצאות התוקפנות“, היינו, התוצאות הטריטוריאליות של מלחמת ששת הימים. מטרתה של המלחמה הפסיכולוגית, אליבא דסאדאת, לגרום לכך שמצרים—ביאווה נוכח חולשתה מזה והמשך קיומן של „תוצאות התוקפנות“ מזה — תחל להתפורר מבפנים. התפוררות זו פירושה, כי מצרים תיטוש את שליחותה ואת צביונה „המהפכני“, תתכחש לעולם הערבי ולמאבקו, ותסתגר בתוך ד' אמותיה.

בנאומו בפני מועצת העם ב־16 באוקטובר 1973, בעיצומה של המלחמה, מנה נשיא מצרים שתי מטרות מרכזיות שלהשגתן חתר בצאתו למלחמה בצהרי 6 באוקטובר: שבירת מצב הקיפאון בו נתון המשבר המזרח-תיכוני, לפחות מאז נכנסה הפסקת האש לתוקפה באוגוסט 1970, ושיקום הכבוד הערבי אשר נפגע במלחמת ששת הימים. בראיון המאלף שהעניק שר המלחמה המצרי, הגנרל אחמד אסמאעיל עלי, לעורכו הקודם של היומן הקהירי „אל-אהראם“, מחמד חסנין היכל, אשר פורסם ב־18 בנובמבר 1973, הוסיף שר המלחמה מניע נוסף, שהכריע למען היציאה למלחמה, והוא הצורך בשיקום תדמיתם וגאוותם הפצועה של הכוחות המזויינים. בדברו על ההכנות למלחמה, במיוחד מאז התמנה לכהונתו, באוקטובר 1972, הדגיש שם אחמד אסמאעיל עלי במיוחד את המאמצים שהושגו קעו בהכנת הלוחמים לקרב, אשר התבטאו בהגברתו של קצב האימונים ובחיווק חוסנם מן הבחינה המוראלית. הכנה זו נועדה, לדבריו, להשגת ארבע מטרות, שיש עניין להביאן בזה כלשונן:

א. „על הכוחות להשתכנע, כי אין מנוס מלחימה ואין פתרון בלא מלחמה... אין מנוס משינוי המצב שאנו נמצאים בו, שאם לא נשנה אותו אנחנו, יכפה עלינו האויב את השינוי. פירוש הדבר הוא, כי אם לא נתחיל בלחימה — יתחיל הוא (האויב) בלחימה, שכן המצב של לא שלום ולא מלחמה אינו יכול להימשך עד אין סוף“.

ב. על האנשים לבטוח בנשקם: „רציתי לשנות את התפיסה הישנה, לפיה כוחו של האדם נעוץ בנשק. האמת היא שכוחו



** לפירוט — ראה אבישי „חיל מצרים — הצבא בו לחם צה"ל בששת הימים“, מערכות 227, ינואר 73, עמ' 7-10.



של הנשק נעוץ באדם. אם לא יבטח בעצמו, לא יגן עליו שום נשק..."

ג. „על האימון להיות אינטנסיבי. אם אמרתי, כי כוחו של הנשק באדם, הכוונה היא בראש וראשונה, ליכולתו של האדם לקלוט את נשקו ולשלוט בו שליטה מלאה."

ד. „עלינו להעמיד כוחות שיבינו, כי המלחמה היא בלתי נמנעת; יבינו את ערך נשקם וייתבו להתאמן בו; כוחות הרואים עין בעין את מה שיעמדו בפניו (היינו: המטרה וה- סכנות שבמלחמה) ואשר מנפצים את האימה החוצצת בינם לבינו."

בדבריו של שר המלחמה המצרי משתמעת ברור ההכרה, שהדריכה את צמרת הפיקוד הצבאי, בדבר ההכרח לרכו את המאמצים בהעלאת רמתו של החייל המצרי ובחזוק חוסנו הנפשי כתנאי ראשון במעלה כדי לשבור את הקיפאון מבלי שהדבר יגרור בעקבותיו תבוסה נוספת נוסח 1967. שר המלחמה חשש, מן הצד האחד, מתבוסה חדשה, שמשמעותה אינה אלא כניעתה של מצרים, „ואם מצרים תיכנע, תאבד לדור זה ולדורות הבאים". מן הצד האחר העריך, כי לצה"ל יתרונות בסיסיים, על המצרים, ובהם, „עליונותו באויר, יכולתו הטכנולוגית והאימון הקפדני של חייליו". המטרה המצרית היתה, אם כן, יצירת צבא משוחרר ככל האפשר מן הליקויים והחולשות הבסיסיות, שאיפיינהו בעת מלחמת ששת הימים ואשר התרכזו באיכותו של המרכיב האנושי. הנטל העיקרי בפעולות שנעשו לשם כך במהלך השנים שקדמו למלחמת יום הכיפורים היה על „מינהלת ההכוונה המוראלית" במפקדה הכללית של הכוחות המזויינים.

מינהלת ההכוונה המוראלית

אחריות המטה לכל פעולות ההסברה, החינוך וטיפול המוראל נתונה בידי מינהלת ההכוונה המוראלית (אדארת אל-תוגיה אל-מענויה), שבמסגרת האגף לארגון ומינהלה במפקדה הכללית. עם זאת, קבע הרמטכ"ל בהנחיות שהופצו למפקדים מיד לאחר מלחמת ששת הימים, כי האחריות הסופית להכוונה המוראלית „מוטלת על המפקדים אישית בכל הדרגים. זאת — כשיים לב להשלכה הרבה, הנודעת לכך (למוראל) על הכושר הקרבי."

מינהלת ההכוונה המוראלית מפרסמת מדי שנה את „מדריך ההכוונה המוראלית", שהוא נספח לתכנית השנתית של ההד- רכה והאימונים, המוצאת על-ידי אגף ההדרכה ומהווה — על-כן — חלק אורגני הימנה. מדריך זה קובע את העקרונות וההדגשים בפעולות הגופים העוסקים בהכוונה מוראלית, בר- מות השונות של הכוחות. כן כולל המדריך מערכי-שיעור, רשימת הקורסים, שיעורו בשנת-אימונים נתונה בבית-הספר להכוונה מוראלית, שבקהיר, במחנות אל-מאטיה ועוד. מינהלת ההכוונה המוראלית מפקחת על ביצוע תכנית ההדרכה ועל פעולות ההכוונה המוראלית ביחידות של הכוחות המזויינים. נוסף למדריך השנתי מפרסמת ומפיצה המינהלה ספרים בנושאים שונים הנוגעים להכוונה המוראלית; מפיקה סרטו- נים; מפיצה עותקים של גאומי הנשיא ושל מנהיגים בכירים אחרים, שהם מן היסודות החשובים באינדוקטרינציה הפוליטית לכוחות המזויינים; אחראית על שירותי הדת לכוחות ומקצה אמאם (כהן דת) לכל יחידת-משנה בסדר-גודל של גדוד;

אחראית לתכנית הלימודים של המלחמה בבערות ולהקצאת מורים לכוחות; ממונה על פעולות הבידור ובהן משלוח אמ- נים, סרטי קולנוע ועוד. תפקידיה של מינהלת ההכוונה המוראלית רבים אם כן ומגוונים ומקיפים את כל התחומים, הכלולים במכלול הרחב של הכשרת הלוחם לקרב מבחינה מוראלית. מכלול-פעולות רחב זה נעשה בידי קציני ההכוונה המוראלית, הנמנים על תקן היחידות בכל הנורעות של הכוחות המזויינים. במפקדות הארמיות, הפיקודים הצבאיים המרחביים והנורעות מצוי ענף (פרע) ההכוונה המוראלית. ענף זה אחראי לעבודה המפורטת של תכנית ההכוונה המוראלית השנתית של המינהלה ולשיבוץ הנושאים השונים בתכנית האימונים של העוצבות. כן מקיים הענף מעקב שוטף אחרי ביצוע פעולות ההכוונה המוראלית ביחידות-המשנה, ומרכז את הדו"חות החודשיים של קציני ההכוונה המוראלית ביחידות על מצב המוראל בקרב הכוחות. קציני ההכוונה המוראלית, אשר תוארם הרשמי הוא „עוזר המפקד לטיפול המוראל", נמצאים בכל הרמות מגדוד ומעלה, ואף ביחידות-משנה קטנות יותר אם אלו מרותקות למקומות מבודדים.*

גורם נוסף העוסק בהכוונה המוראלית ביחידות הוא האמאם. בהנחיות הרמטכ"ל המצרי מיוני 1967 נקבע, כי האמאם ילבש מדי-קרב ויצוייד בנשק אישי, ועל המפקדים לדאוג לספק לו תנאים אישיים הוהים לאלה מהם נהנים כל חיילי היחידה. מינהלת ההכוונה המוראלית היא אשר קובעת את נושא הדרשה השבועית של האמאם בתפילת יום ו'. כן קובעות הנחיות הרמטכ"ל, כי „הטקסים הדתיים יהוו חלק ממערך השעורים של ההכוונה המוראלית". את ההנחיה האחרונה יש לראות על רקע של המקום החשוב הנודע למוטיבים מן המורשה המוסלמית בהכוונה המוראלית.

נושאים והדגשים בהכוונה המוראלית

המשימה המרכזית של פעולות ההכוונה המוראלית לשנת האימונים 1973 הוגדרה במלים הבאות: „התמדה בטיפול

* ביחידות משנה (גדוד ומטה) יש וקצין ההכוונה המוראלית ממלא גם את תפקיד קצין הביטחון. זאת, בין השאר, בגלל הקשר ההדוק, הקיים לדעת מפקדות הכוחות, בין מצב המוראל למצב הביטחון הפנימי ביחידות — המחבר.

בקרב הלוחמים את האיבה והשנאה כלפיו, וכך להגביר אצלם את הנכונות להקרבה ולחרוף נפש למען מולדתם.

ד. הבנת מגמותיה של התעמולה שמפעיל האויב, נסיונותיו להשפיע על המוראל של כוחותינו והמאמצים שמשקיעה ישראל במלחמה הפסיכולוגית שהיא מנהלת, המיועדת להוריד את המוראל של כוחותינו ולשבור את רצונם לקרב.

קצר המצע מלדון באורח ממצה במיגוון הרחב של הנושאים, אשר שימשו את מינהלת ההכוונה המוראלית בפעולותיה בשנים שקדמו למלחמת יום הכפורים. אמנם, רבים מנושאים אלה אינם חדשים, תפסו מקום מרכזי בהכוונה המוראלית גם בשנים שקדמו למלחמת ששת הימים. על אלה נמנים, בין היתר, הצגת ישראל כמדינה מלאכותית, שכל קיומה מותנה בחסדי האימפריאליזם (קרי: ארה"ב); כמדינה תוקפנית השואפת באורח תמידי להתפשט ולהרחיב גבולותיה על חשבון הערבים, ובכך אין היא אלא כלי שרת בידי האימפריאליזם; בעיית פלסטין והפלסטינאים, אשר כתוצאה מתוקפנותה של ישראל הפכו פליטים, וכיוצא באלה.* מלחמת ששת הימים רק חיזקה את המגמה של הצגת ישראל כתוקפנית; החזקתם של השטחים על-ידיה נוצלה להמחשה אקטואלית של מגמות ההתפשטות המיוחסות לה, והוסיפה מימד לאומי להצדקת המאבק בה. בהתבססה על הקו שננקט בידי ההנהגה המדינית העליונה, חזרה והבהירה מינהלת ההכוונה המוראלית, כי „חיסול תוצאות התוקפנות“ אינו אלא השלב הראשון של המאבק בישראל, אשר יעדו הסופי הוא חיסולה כישות מדינית ריבונית בעלת אופי ומהות יהודיים.** היריעה רחבה ומגוונת ביותר, ולהלן נתרכו רק בהארת כמה מהנושאים, אשר שימשו את מינהלת ההכוונה המוראלית בפעולותיה:

* האלוף (מיל.) פרופ' יהושפט הרכבי עסק בנושאים אלה ודוגמתם בספרו: כיצד הופברה העמדה הערבית נגד ישראל כצבא המצרי (לפני מלחמת ששת הימים) — מטכ"ל/קצין חנוך ראשי, נובמבר 1967.

** בהסברה המצרית קיימת שניות ברורה באשר לקשר ולזיקה בין המאבק בישראל כישות מדינית, לבין היחס כלפי היהדות והיהודים והעמדה שיש לנקוט כלפיהם. דוברים רשמיים דואגים להבחין בבידור בין הציונות וישראל לבין היהדות. לדבריהם, הואיל וישראל והציונות חד הם, המאבק בציונות הכרחי ובלתי נמנע. ואף נושא אופי של מלחמת-קודש (ג'יהאד). ואולם, הם מוסיפים, למאבק בישראל אין ולא כלום עם יחסם של המצרים כמוסלמים ליהודים כפרטים וליהדות כדת. במגמה לבסס הבחנה זאת חוזרים הם ומצביעים על מסורת ממושכת של חיים בצוותא, שהתקיימה משך דורות במדינות ערב. לעומתם ישנם רבים המזהים ביהדות את המקור הרוחני של הציונות; לפיכך הציונות, בהיותה ההתגלמות המדינית של היהדות, מגשימה את המאויים ואת השאיפות ההיסטוריות של היהדות כדת וכרעיון משיחי, שבוטאו בספרות הדתית של היהדות מאז התנ"ך. המאבק בישראל כישות מדינית ריבונית הוא על כן גם, בעת ובעונה אחת, מאבק ביהדות וביהודים, וככזה טומן בחובו סימנים מובהקים לג'ינוסייד — (השמדת עם).

דיון מפורט בסוגיה זו, של השניות ביחס כלפי היהדות והיהודים, על כל היבטיה מצוי בכתביו של אלוף (מיל.) פרופ' יהושפט הרכבי: הדיון הממצה והמפורט ביותר נמצא בפרקים ד—ה' של ספרו עמדת הערבים בסכסוך ישראל—ערב ת"א, דביר, 1968. דיון תמציתי ומרוכז יותר מצוי בפרקים המתאימים של הפרסומים הבאים: כיצד הופברה העמדה הערבית נגד ישראל כצבא המצרי — מטכ"ל/קצין חנוך ראשי, נובמבר 1967; בין ישראל לערב, מערכות, ינואר 1968; יסודות בסכסוך ישראל—ערב — מטכ"ל/קצין חנוך ראשי, פברואר 1971.



המוראל של הכוחות לשם הגדלת כושרם בביצוע נכון של אימוני הקרב, טיפוח כוח ההתקפה כדי להשמיד את האויב ולשחרר את האדמה. במקביל יש לנקוט, במסגרת הפעולות לטיפוח המוראל, את כל הצעדים הדרושים להכשרת כוחותינו להדוף ולסכל כל נסיונות התקפיים של האויב נגדם ביבשה, באויר ובים**.

פקודת האימונים של מינהלת ההכוונה המוראלית פרטה את הדרכים והפעולות להשגת המשימה הנדונה, ולהלן החשובות בהן:

- א. טיפוח האמונה בקרב ובערכים הנשגבים שמקורם בדת.
- ב. לימוד מלחמות האסלאם ופעולות המפקדים הערבים.
- ג. לימוד ההיסטוריה של האויב ומעשי התוקפנות שלו בעבר ובהווה.
- ד. הכנה מוראלית של ביצוע נכון של האימונים והמשימות הקרביות.
- ה. פתרון הבעיות האישיות, המינהליות והסוציאליות של החיילים.
- ו. הסברת הארועים המדיניים, הכלכליים והצבאיים, המתרחשים באורח שוטף בתחום הלאומי — המקומי, הערבי והבינ-לאומי.
- ז. לימוד מטרות התעמולה של האויב וסיכול כל נסיון מצידו לפגוע במוראל הכוחות המזוינים.
- ח. הפעלת לוחמה פסיכולוגית נגדית במטרה לערער את מוראל האויב ולמוטט את רצונו להלחם.
- ברמה אחת נמוכה יותר, הוגדרו לקראת שנת 1973 הנושאים המרכזיים בהכוונה המוראלית כלהלן:
- א. הסברת ההתפתחויות השוטפות של הארועים המדיניים, הכלכליים והצבאיים החלים בתחום הלאומי-המקומי, הבין-ערבי והעולמי. זאת במטרה להכין את הכוחות הכנה מוראלית, להעמיק את תודעתם וכך ליצור בקרבם את המניע הדרוש לביצוע נאות של יעדי ההדרכה הקרבית.
- ב. העמקת האמונה בקרב בקרב הלוחמים, תוך התבססות על הערכים הרוחניים ועל האידיאלים שמקורם בדת.
- ג. לימוד בתולדותיו של האויב הישראלי והתפקיד התוקפני שמילא בהיסטוריה הקדומה והנוכחית של האיזור, כדי לחזק

- א. האסלאם, היהדות וישראל ;
- ב. היחס לחייל כפרט, היחסים בין בעלי דרגות לחיילים והדאגה לרווחת החיילים ;
- ג. פעולות לביעור הבערות ;
- ד. שיטת השכר והעונש.

מוטיבים הלקוחים מן האסלאם והמסורת המוסלמית וניצולם על-ידי מינהלת ההכוונה המוראלית

הג'יהאד — מלחמת הקודש נגד הלא-מוסלמים — תופס מקום מרכזי באסלאם. מלחמת המצווה נתפסת כאחת הדרכים למות על קידוש השם. הג'יהאד אינה נמנית על „חמשת העמודים של האסלאם“ — חמש המצוות החשובות ביותר, המוטלות כחובה על כל מאמין — אלא מוטלת על הציבור כולו, אף כי יש המוסיפים אותה כמצווה שישית. הג'יהאד הופך לחובה אישית כאשר מועיק החליף את המאמינים להגנת האסלאם. הואיל ומוסד החליפות אינו קיים עוד, אין בנמצא, באורח תיאורטי, חליף היכול להכריז על מלחמה כעל ג'יהאד. עם זאת מרבה מינהלת ההכוונה המוראלית להשתמש בפרסומיה במו"באות לקוחות מן הקוראן ואמרות המיוחסות למוחמד, אשר מדגישות את המקום המרכזי של הג'יהאד ואת ה„זכויות“, אשר מקנה ההשתתפות בו. בפרסומים ניתן למצוא בתדירות רבה מובאות דוגמת „האמונה באלוהים, בנביא ובג'יהאד היא אשר תצילכם מעינויים ויפורים. כן יסלח לכם אלהים על חטאיכם ויכניסכם לגן העדן“ או: „מי שבחר באלהים כאל, באסלאם כדת ובמוחמד כנביא זוכה בגן עדן. כדי לזכות במקום נכבד יותר (בגן העדן) מוטלת עליו החובה: ג'יהאד למען האל...“ כל אשר חסר להשלמת המעגל הוא הצגת המאבק בישראל כג'יהאד. ואכן בפרסום שהופץ בקרב הכוחות המזוינים מצוי גם המשפט הבא: „בימים אלה אנו נלחמים למען מולדתנו, קרובינו ורבושנו. מי שמקריב עצמו במערכה זאת ייחשב, איפוא, כקדוש אשר מקומו בגן העדן...“ מאחר שהיה זה אחד ההיבטים של מהות המאבק בישראל, כפי שהוצג לכוחות בשנים שקדמו למלחמה, טבעי הוא כי בפקודת-היום שפירסם מפקד הארמיה ה-3, הלוא (מיג'ור גנרל) עבד אל מענעם מוחמד ואצל, לחייליו ערב מלחמת יום הכיפורים נכלל גם המשפט הבא:

„לפניכם התעלה — תעלתכם... שם, על הגדה המזרחית, נמצאת האדמה, שאויבכם שדד אותה. הגיע היום והזמן להחזרתה ולטיהורה... הגיעה שעת הג'יהאד. האל אמר: הילחמו למען אללה וקיימו את חובת הג'יהאד (שכן) צודקת היא מלחמתו...“ יהודים, יהדות וישראל — כבר הצבענו על כך, שבעמדה הפומבית של דוברים מצרים רשמיים, קיימת שניות ברורה באשר לקשר ולזיקה בין המאבק בישראל כישות מדינית, לבין היחס אל היהדות והיהודים. במהותה מקורה של שניות זו בעמדה האמביוולנטית המצויה בקוראן בסוגיה זו. לצרכינו די אם נציין, כי מחד גיסא מכיר האסלאם בקיומה של היהדות (כמו גם של הנצרות) ומגדיר את היהודים כנמנים על „בני החסות“, שהם אמנם בעלי מעמד נחות, אך זכאים להגנה מצד המאמינים. מאידך גיסא מצויים בקוראן פסוקים רבים, שבהם מוצגים היהודים באור שלילי ביותר, כאויבי המוסלמים, אשר לפיכך על האחרונים לנהוג בהם כאויבים. רבים בפרסומיה של

מינהלת ההכוונה המוראלית מתייחסים כך ליהודים ומוזהים את המאבק בישראל גם כמאבק ביהודים. בספר הדן בנושאים להסברה לשנת 1969, נקבע כי כשם שהאל ברא את השטן, את חיות הטרף ומזיקים אחרים, אשר חובה להישמר מהם ולהרגם, כך „ברא האל את היהודים — אויבי האנושות... והוסבר לנו בספר הקוראן, שהם האויבים המושבעים של המאמינים. היינו — הרגו אותם כאשר תמצאו“ בפרסום אחר נסקרות תולדות היחסים בין היהודים למוחמד בראשית האסלאם. הפרסום קובע, כי „כיום נשארו היהודים כפי שהיו, איבתם לאסלאם, למוסלמים ולערבים אינה פחותה מאשר היתה בראשית ימי האסלאם“. אליבא דאנשי ההכוונה המוראלית, מתבטאת איבת היהודים למוסלמים ולערבים בהווה, בשאיפות ההתפשטות של ישראל. כהוכחה לכך קובע פרסום אחר של ההכוונה המוראלית, כי „על שער בית המחוקקים שלהם, הכנסת, מתנוססת סיסמא: מן הנילוס עד לפרת. זוהי המדינה, שחולמים (היהודים הציונים) להקים לעצמם“. ישראל הזקמה בתוך „חבל ארץ יקר, שהוא חלק מאדמתכם, ושהיה ערש ההתגלות, השליחות והנבואה. חרפה היא למוסלמים, שרגלי הציונים מטמאות ארץ זו“. בחוברת-כיס שהתפרסמה ב-1973 וכותרתה „אמונתנו הדתית היא דרכנו לנצחון“, קובע רמטכ"ל צבא מצרים הפריק סעד אל-שאדלי: „היהודים עברו את גבולותינו בעושק ובשחצנות. אנו, בני מצרים, גמרנו אומר להתזירם על עקבותיהם, לחדור לתוך עמדותיהם תוך שאנו הורגים והורסים. כדי למחות את חרפתה של תבוסת 1967... הרגו אותם בזריזות והיזהרו פן ירמו אתכם, שכן הם רמאים, המעמידים פנים של נכנעים, כדי שיוכלו להתגבר עליכם ולהרוג אתכם בשפלות“. דוגמת הצגת המאבק בישראל כג'יהאד, כך מצויים גם כל האלמנטים שתוארו לעיל, בפקודת היום של מפקד עוצבה אחרת, שפורסמה בשלב של ריכוז הכוחות לקראת מלחמת יום הכיפורים:

„ישראל קמה על בסיס של בוגדנות ומרמה... לישראל היסטוריה ארוכה של בוגדנות ובגידה... (הם) אינם מסכימים לעימות גלוי בקרב, שכן הם פחדנים מדי לכך (כך אמר הנביא): אתם מפיחים בליבם אימה יותר מאללה, כי הם עם שאינו מבין ואינו נלחם בכם אלא מתוך מבצרים או מאחורי גדר — שם אומץ לבו גדול... אמת דברי אללה! השמידו אותם והשמידו את עמדותיהם המבוצרות; הכניסו בלב הכופרים את הפחד ואת הבהלה...“

טיפוח הפרט ויחסים בין הדרגות

התבוסה במלחמת ששת הימים הגיעה את הפיקוד הצבאי הבכיר לתור אחר הסיבות והגורמים לה, והוא הסיק, כי מקורה, בין היתר, במוראל נמוך של הגייסות. אחת הסיבות היסודיות למו"ב ראל הנמוך היתה חוסר דאגה ויחס לחייל כפרט, התנשאות הגובלת בהתעללות מצד הקצינים אל פקודיהם ועוד. מכאן נבעה גם המסקנה הנוספת, כי יש להקדיש מאמצים רבים יותר מבעבר בתחום טיפוח יחסי האנוש בקרב הכוחות המזוינים, כאחד הדגשים המרכזיים בהכנתם ל„חיסול תוצאות התוקפנות“, שהוגדר כמשימה הלאומית הראשונה במעלה של מצרים. במסמך העוסק בנושא ההכוונה המוראלית נאמר: „אין דבר קשה לחייל מאשר פגיעה בכבודו, ואין דבר ההורס יותר את המוראל מאשר הכאה או הטחת עלבון. יש לשים קץ לכל פגיעה בכבודו של החייל“.

האחריות הישירה לטיפוח יחסי האנוש ביחידות, לשמירת זכויות-

תיהם של החיילים ולדאגה לרווחת הפרט, הוטלה על המפקדים בכל הרמות, תוך הסתייעות במינהלת ההכוונה המוראלית וקציני טיפוח המוראל.

הנביא מוחמד הוצג כסמל המפקד הטוב. קצין בכיר במינהלת ההכוונה המוראלית הסביר בהרצאה, כי הצלחתו של מוחמד בקרבות שעמד בראשם נבעה גם מכך, שהנהיג „צדק מוחלט בין אנשיו, בני כל העדות והדתות — והם צייתו לו מרצון ולא מפחד, ומכאן נבעה נכונותם להחרף למענו את נפשם“. במקום אחר נקבעו הקריטריונים הבאים ליחס הטוב לפקודים:

א. אין לפגוע בכבודם של החיילים;

ב. אין לפנות אל החיילים מתוך יוהרה ועליונות;

ג. יש לנהוג בחיילים יחס שווה וללא משוא פנים;

ד. אין להעיר למש"קים בנוכחות החיילים;

ה. יש לדאוג למנוחתם של החיילים;

ו. יש לעודד את המתאמצים ולהעניש את המתרשלים.

אחת הדרכים שנקבעו ליצירת זיקה ישירה בין המפקדים לבין פקודיהם, כדי לאפשר למפקדים לשמוע את המעיק על החיילים, היה קיום פגישות קבועות בין המפקדים לחיילים. בהנחיות לפגישות אלה נקבע, כי „גולת הכותרת של הכושר הצבאי על כל מרכיביו, חייבת להיות פיקוד מפורכח המסוגל לשמש דוגמא ומופת ולהשתלב עם הלוחמים; זאת במטרה להגביר את רוח הצוות ואת רמת הלחימה... כדי להשיג כל זאת יש לקיים פגישות קבועות בין המפקדים לחיילים בכל רמות הפיקוד“. נקבע, כי על מפקד פלוגה לקיים פגישה יומית של לא פחות מ-15 דקות עם כל חיילי הפלוגה, ולקיים כנס שבועי שיימשך לפחות 60 דקות; על מפקד הגדוד לקיים עם חיילי הגדוד לפחות פגישה שבועית אחת, של לא פחות מ-60 דקות, אשר תקיים במרוכז או עם כל פלוגה בנפרד; פגישה ברמת החטיבה חייבת להיערך אחת לשבועיים, וברמת הדיביזיה — אחת לחודש. במסגרת פגישות אלה על המפקדים לפתוח במסירת דיווח לחיילים על האירועים המרכזיים בתחום המדיני, הצבאי וכיוצא באלה, לסכם את פעילות היחידה מאז הפגישה הקודמת, ולמסור בקיום כלליים על הפעילות המתוכננת עד לפגישה הבאה. במסגרת מפגש מעין זה יציין המפקד בפומבי את שמות החיילים, שהקדישו מאמצים ראויים לשבח בביצוע המשימות השוטפות, ויוקיע אותם חיילים שהתירשו במילוי תפקידם. כן נקבע, כי במפגשים יש לעסוק בעיקר בבעיות החיילים תוך ציון אותן הבעיות שמצאו את פתרונן במסגרת העוצבה או היחידה ואחרות שהועברו לטיפול לרמה הממונה. הוטל על המפקד להקשיב „בתשומת לב לכל חייל, החפץ להעלות בעיות או להציע הצעות וכך להעניק לחייל הרגשת ערך עצמי כמנהג על משפחת הלוחמים“. מעניינת ההוראה לפיה „על מפקד המחלקה והפלוגה להכיר את שמות הלוחמים בלא לעיין ביומן המחלקה או הפלוגה. על המפקד להיות בקיא בדו"חות ההתנהגות וההסתגלות החברתית של כל לוחם. בקיאות מעין זה יוכלו המפקדים לרכוש על-ידי פגישות מתמידות עם החיילים וקיום מעורבות ישירה עמם“. בסיום ההנחיות, שהוצאו על-ידי דרג בכיר, נקבעת שנית מטרת המפגשים, תוך הדגשת החשיבות שהוא מייחס להם: „לפגישות ולכנסים מטרת מיוחדת: העלאת רמת הפיקוד, טיפוח התכונות המוסריות והצבאיות של הלוחמים והשתלבות המפקדים בקרבם. כל אלה נובעים מהמגמה לטפח את רוח הלחימה בצוות, לפעול

למען פתרון בעיות החיילים ולהעלות את הרמה של המשמעת הצבאית“. נוכח חשיבות זו, שיוחסה לקיומם של המפגשים עם החיילים, נקבע כי אין הם מהווים חלק מהזמן שהוקצה לאימונים וגם לא חלק מהביקורת והפיקוח על האימונים. המפגשים הם נוסף לכל פעילות שוטפת אחרת.

מינהלת ההכוונה המוראלית זוקפת לזכותה פעולות חקיקה רבות וצוים מינהליים, שמגמתם היתה לפתור את בעיות החיילים ולהיטיב את תנאי שירותם. על אלה נמנים חוקים וצוים בדבר תשלום משכורות למשפחות הנופלים בקרב ושחרורן ממסים; תשלום נוסף לחיילים בחזית; תוספת תשלום לדירוג מקצועי; קדימה לנכי מלחמה בקבלת משרות ממשלתיות וצייבוריות; קדימה לנכי מלחמה ולמשפחות שכולות בחלוקת אדמות חקלאיות ועוד כהנה וכהנה.

במרוצת הזמן החלו, כנראה, פעולות אלה ואחרות נותנות אותותיהן וגרמו, ככל הנראה, לשיפור לא מבוטל בתנאי השירות של החיילים, ביחסים בין בעלי הדרגות לחיילים, ובשיפור היחס כלפי החיילים. עם זאת לא ניתן היה לבטל בבת אחת מסורת ממושכת של התעללות בחיילים והשפלתם, התנשאות והתבדלות של קצינים ותופעות דומות. התברר כי הכאות חייבים בידי מפקדיהם, הטלת עבודות משפילות על החיילים וכדומה — לא היו תופעות חריגות לחלוטין וזאת למרות קיומן של הוראות חמורות האוסרות כל אלה. יחס משפיל צויין כאחד הגורמים לעריקתם של חיילים מיחידותיהם, לפגיעות גופניות של חיילים בעצמם לשם השגת פטור מן השירות או כדי לעבור ליחידה אחרת, ולירי חיילים במפקדיהם. ואולם, תופעות אלה הועברו לידיעת הפיקוד הצבאי הבכיר, ואף ננקטו צעדים משמעתיים חמורים נגד האשמים בהן — כולל מפקדים בכירים, שהועברו מתפקידיהם והועמדו לדין צבאי. הפיקוד הצבאי הגבוה דאג לאתר תופעות של גילוי יחס משפיל לחיילים, והזהיר בפני הישגות. כך למשל ננקטה פעולה מיוחדת נגד תופעת עונש גזיזת שער על-ידי קצינים זוטרים. הפעולה הוגדרה כנובעת „ממסורת מיושנת והוראות שרירותיות שהנהיגו האנגלים נגד המצרים“. סוכם כי „מותר להטיל עונש גזיזת השער רק על אלה שדונו לתקופת מאסר העולה על חודש ימים, וגם זאת רק במשך ימי השהות בכלא“.

מקרי רצח של קצינים זוטרים בידי הכפופים להם הדאיג, כנראה, במידה רבה את הפיקוד הצבאי הבכיר, אשר ראה באלה סימפטום לכך, שהמפקדים הזוטרים אינם שולטים די הצורך באנשיהם, אינם מקדישים להם שימת-לב מספקת, וכי עדיין לא הושגה הרמה הנדרשת של ליכוד בין הקצינים למש"קים והחיילים. בדיקה של מקרי הרצח של קצינים, הראתה כי הסיבות שהניעו את החיילים לרצח נבעו „רובן ככולן מיחס רע, שגילו קצינים זוטרים לחייליהם; הקצינים התנכלו לחייליהם במכות ובקללות או שמנעו מהם לצאת לחופשה, וזאת ללא כל הצדקה ממשית“. הוצאו הוראות בהן נקבע כי קצינים הנוהגים כך חסרים למעשה בטחון עצמי ויכולת מנהיגות אמיתית שמשמעה, בראש וראשונה, „קיום יחסי אנוש... המביאים את החיילים לציית מתוך אהבה ואמונה ולא מתוך פחד ואימה... קיימת, אם כן, תהום נפשית עמוקה בין סוג כזה של קצינים לבין חייליהם, בשעה שאנו כולנו מאמינים בצורך ובחשיבות, שתשרור אחוות לוחמים בין הקצינים לחיילים“. בהנחיות לביצוע נדרשים שוב הקצינים



הגדול יותר של בעלי ההשכלה בקרב טירוני 1972 נובע משינוי שחל מאז ראשית 1968 במדיניות הגיוס של בעלי השכלה. חוק שירות החובה מחייב, אמנם, בעלי השכלה גבוהה בשירות בן שנה אחת, ובעלי השכלה תיכונית — בשירות בן 18 חודשים (חסרי השכלה או בעלי השכלה יסודית חייבים, לפי החוק בשירות בן שלוש שנים). אולם, לפני מלחמת ששת הימים לא הוקפד על גיוס בעלי ההשכלה הגבוהה, ואף מקרב בעלי התש-כלה התיכונית לא גויסו רבים. מאז ראשית 1968 הוחל חוק שירות החובה במלואו גם על בעלי השכלה תיכונית וגבוהה, ואלה החלו מגיעים במספרים גדלים ליחידות-השדה, ושובצו בתפקידים של טוראים ומש"קים. השינוי במדיניות הגיוס היה, ככל הנראה, אחד הלקחים שהפיקו המצרים מתבוסתם במלחמת ששת הימים, ונבע משאיפתה של ההנהגה המדינית והצבאית להכשיר במהירות צבא טוב יותר. אין ספק, כי למדיניות הגיוס החדשה נודעה השפעה מסוימת על רמת הקליטה, התפעול והאחזקה של אמצעי הלחימה ויתכן כי היתה לה גם השפעה חיובית ברמת הביצועים של יחידות המשנה. מתברר, כי השפיעה גם על עליית המוראל של הכוחות, ומכל מקום כך הוצג הדבר בדו"חות מצב המוראל של קציני ההכוננה המוראלית ביחידות*. אולם, למרות גידול מספרם של בעלי ההשכלה בקרב הכוחות המזוינים, רחוק היה המצב מלענות לדרישות הפיקוד הצבאי הגבוה.

במחצית שנת 73 נדונה בעיית מספרם הגדול של האנאלפביתים בקרב הכוחות המזוינים ודרכים אפשריות לביעור הבערות. בסיכום הדיון נאמר: „הכוחות המזוינים מופקדים אמנם על הכשרת הפרט למלחמה, אולם הם מאמינים, כי הכשרה חינוכית לפרט תסייע לקצר את משך הזמן של אימונו ולהעלות את

להקפיד על קיום המפגשים עם החיילים באורח סדיר ולמתן חופשות בהתאם להוראות הקבע. נקבע בלשון ברורה, כי חובה לנהוג „כתקיפות וכיר חזקה" באותם קצינים, לגביהם הוכח כי הם מתנכלים לחיילים ב„דיבור ובמעשה". הוראה חמורה ניתנה למ"מים ולמ"פים „לאכול את ארוחותיהם יחד עם החיילים וממטבח החיילים". זהו, לדעתנו, מסמך מאלף ממדרגה ראשונה, בהיותו משקף באופן ממצה את המערכת הסבוכה של יחסים בין בעלי הדרגות, את מודעותו של הפיקוד הבכיר להמשך קיומן של בעיות בתחום זה ולמאמצים שהשקיע בחיפוש אחר פתרונות מתאימים.

מתברר, כי במחצית 1973 חלה עליה במספר מקרי הרצח של מפקדים בידי חייליהם. על מינהלת ההכוננה המוראלית הוטל ללמוד במהירות את כל ההיבטים השונים הקשורים בסוגיה זאת. כצעד ביניים הוחלט על קיום קורס מרוכז בן שבוע ימים לקצינים זוטרים עד דרגת נקיב (סרן) בנושא „אמנות ניהוג אנשים והפסיכולוגיה של הפעולה בין אנשים". נקבע, כי עד ל-31 באוגוסט 1973 חייבים כל הקצינים הזוטרים לעבור קורס זה.

פעולות לביעור הבערות

שיעור הבערות הגבוה הקיים עדיין במצרים הציב בפני הכוחות המזוינים בעיה חמורה, אשר הלכה והחמירה ככל שקיבל הצבא אמצעי-לחימה מתוחכמים ומשוכללים יותר. התפלגות הטירוני שגויסו לכוחות המזוינים ב-1972 לפי רמת השכלתם היתה כלהלן:

- א. בעלי השכלה תיכונית וגבוהה — 16% ;
- ב. בעלי השכלה יסודית וחסרת הביניים (תשע שנות לימוד) — 41% ;
- ג. בורים — 43% .

בפועל רחוקים הנתונים מלשקף את המצב לאשורו, שכן ידוע כי חלק גדול מן הרשומים לכאורה כבעלי השכלה יסודית הם, לאמיתו של דבר, בורים או כמעט בורים. עם זאת גבוה אחוז בעלי ההשכלה התיכונית והגבוהה בין טירוני 1972 לאחוזם בין הטירוני בשנים שקדמו למלחמת ששת הימים. האחוז

* בדו"ח מצב המוראל של אחת היחידות, בראשית שנת 73, נאמר בין היתר: „אין ספק, כי לבעלי ההשכלה חשיבות מרובה במצב המוראל ביחידה, כיוון שהם בעלי תודעה, כשרון ותפיסה מהירה. כל אלה עושים אותם לעמודי התווך של הצבא. הם מעריכים את גודל האחריות המוטלת עליהם, ומאמינים בתפקידים שעליהם לבצע."

רמתו הקרבית. לפיכך נחשב ביעור הבערות בין הלוחמים לחלק מהכשרת הפרט למלחמה... הוחלט על פעולה נרחבת בתחום זה, באחריות מינהלת ההכוונה המוראלית. שלושה השלבים הראשונים לפעולה זו היו: עריכת מפקד שמי של האנאלפביתים בכל אחת מן היחידות, וחלוקת ספרי הלימוד הדרושים לביעור הבערות. שני שלבים אלה אמורים היו להסתיים עד 30 ביוני 1973. השלב השלישי, שנקבע לדצמבר 1973, אמור היה להיות ביקורת התקדמות בכל היחידות, שנועדה לקבוע את רמת הישגיה של כל יחידה בביעור הבערות בקרב חייליה. קרוב לוודאי, כי היו אלה אך שלושה השלבים הראשונים במשימה זו — שכן קשה להניח, כי המטכ"ל המצרי האמין שיוכל לפתור את בעיית הבערות במאמץ חד-פעמי בן ששה חודשים.

שיטת השכר והעונש

הדיון בפעולה לביעור הבערות מגלה היבט נוסף של המצב בכוחות המזוינים של מצרים, שניתן להגדירו כעקרון, "השכר והעונש". בדיון, שהוזכר בסוגיית ביעור הבערות, הומלץ לאשר הענקת פרסים לעוסקים בהוראת חיילים אנאלפביתים, כדי לעודדם בביצוע משימתם. ההצעה נדחתה בנימוק, שלא יתכן שביעור הבערות יוטל רק על המורים העוסקים בו שכן המדובר, באחריות קולקטיבית, המתחילה במפקד וכוללת את מפקדי המשנה ואת המגויסים עצמם. עם זאת הוסכם להעניק פרסים קולקטיביים ליחידות המצטיינות בביעור הבערות בקרב חיילי-הן. נקבעו פרסים כספיים לעשר היחידות שיתפסו את המקומות הראשונים בפעולה זו, ועם זאת נקבע כי יוטלו, "קנסות מתאי-מים על מפקדי היחידות, אשר יתפסו את עשרה המקומות האחרונים בדירוג של הכוחות המזוינים".

שיטה זו של, "שכר ועונש" היתה מקובלת מאד בקרב הכוחות — לא רק בפעולות מינהלת ההכוונה המוראלית, אלא בפעולות של כלל הכוחות; זאת בהתבסס על הנחת-יסוד, לפיה עצם האקט התחרותי, במיוחד בהיותו מלווה בפרסים אישיים או קבוצתיים, הוא גורם מדרבן להשקעת מאמצים כדי להגיע לרמת ביצוע גבוהה יותר. לדוגמה, התפרסמו הנחיות בהן מדדים מדויקים לביצוע משימות שונות של הנדסה, חימוש, ועוד בשלושה תנאי ביצוע: אידיאליים, רגילים וקשים. מדדים אלה עמדו להיות מופעלים בראשית 1973 בהתאם לעיקרון, "מענק תמורת תפוקה. עונש והרתעה לרשלנים וחסרי התפוקה". בהתאם להנחיות אלה חלו השכר והעונש הן אישית על החיילים והמפקדים, והן קבוצתית — על היחידה כולה. מאלפות יותר הנחיות לעידוד אומץ הלב. הרקע להנחיות אלה היה אירוע באחד מלילות מאי 1973, בו הודיע מפקד פלוגת מכ"מ מסויימת על טיסתם של ארבעה מסוקים מעליו וביקש תגבורת. תחקיר של האירוע העלה, כי המסוקים לא זו בלבד שלא התקרבו אל הפלוגה, אלא שכל אשר ראה מפקד הפלוגה היו מספר נורים, שהושלכו במרחק ניכר מהמקום. לאור לקחי אירוע זה נקבע, כי בעתיד, תפרסם המפקדה הכללית של הכוחות המזוינים הודעה על כל התנהגות של מוג לב. באופן זה ידע כל קצין וכל חייל את שמות מוגי הלב והפעולות המגונות שעשו. הובהר בהנחיות, כי הפחד הוא תכונה אנושית טבעית; אך בעוד שמוג הלב מניח לאינסטינקט הפחד להשתלט עליו, מצליח האמין להשתלט על הפחד ולהמשיך לפעול למרות הסכנה. "אדם אמין הוא זה, אשר יצא לקרב נגד האויב למרות ידיעתו, כי האויב

עולה עליו מבחינות רבות, או — במקרה הטוב — שווה לו בכוחו. מאידך-גיסא, מוג הלב הוא זה, אשר למרות כוחו יברח בעוד שמולו ניצב כוח קטן. שמותיהם של הנמנים על הקבוצה הראשונה יירשמו ברשימות הפאר, ואילו שמות הנמנים על הקבוצה השנייה יירשמו ברשימות הקלון". שאלה היא, מה היתה השפעתה המעשית של, "שיטת השכר והעונש" על הכוחות המזוינים: האם אמנם היוותה גורם מדרבן ליתר מאמץ ול-חתיירה להישגים גבוהים יותר, או שמא הפכה התחרות לעיקר — וההישג הכמותי בא על חשבון ההישג האיכותי כפי שהיה המצב ערב מלחמת ששת הימים? אין בידינו תשובה ברורה לשאלה זו.

הערכת מצב המוראל

הסוגיה של הערכת מצב המוראל ביחידות היתה מן הבעיות המרכזיות בפעולותיה של מינהלת ההכוונה המוראלית. כדי לעמוד על הגורמים להם נודעת השפעה חיובית או שלילית על מצב המוראל, הונגה שיטה מורכבת של דיווח, מעקב והערכה. שיטת המעקב כוללת הגשת דו"חות התקדמות ועריכת ביקורות ביחידות מצד הגורמים העוסקים בטיפוח המוראל וב-הכוונתו. ההערכה מתבססת על מבחנים ביחידות, שמטרתם להסיק מסקנות בדבר מידת ההצלחה של הפעולות שבוצעו בתחום ההכוונה המוראלית. הערכת מצב המוראל מתבססת על ניתוחם של מרכיבי-היסוד הבאים:

- א. מצב המוראל וניתוח רוח הצוות על מרכיביו השונים;
- ב. מידת התעניינותם של המפקדים ושל החיילים בבעיות המינהליות, הכלכליות והאישיות;
- ג. לימוד התופעות המעידות על מוראל גבוה או ירוד;
- ד. מידת הבנתם של החיילים את נושאי ההכוונה המוראלית;
- ה. מידת הביצוע של ההנחיות, שפורסמו מטעם מינהלת ההכוונה המוראלית.

כל אחד מחמישה מרכיבי יסוד אלה נחלק חלוקת משנה לשורה ארוכה של גורמים, שלכל אחד מהם נקבע ניקוד. צירוף הניקוד דות של המרכיבים השונים ושקלולם בשיטה שעובדה במיוחד לצורך זה, אמורים היו לשקף את תמונת המצב של המוראל ביחידה נתונה כלשהי. שיטת, "השכר והעונש" הופעלה גם בתחום זה על-ידי מתן מענקים ליחידות שהשיגו ניקוד גבוה בהערכת מצב המוראל, ולבודדים אשר תרמו תרומה אישית להעלאת מצב המוראל ביחידתם. אמצעי נוסף למעקב צמוד ושוטף אחר מצב המוראל ביחידות הוא דו"חות המוראל השבועיים והחודשיים, שהגישו קציני הכוונה המוראל או קציני הבטחון היחידתיים לרמות הפיקוד הגבוהות יותר. דו"חות אלה הוגשו במבנה קבוע, ובו הנושאים העיקריים הבאים:

- א. גורמים שהעלו את מצב המוראל;
- ב. גורמים שפגעו במצב המוראל;
- ג. ההסברים והפרשנויות שנתנו החיילים לאירועים ולתופעות שונות;
- ד. נושאים שהעסיקו את החיילים;
- ה. שמועות.

כדוגמה לדו"ח מעין זה על מצב המוראל מובא להלן, כלשונו, דו"ח שבועי מ-4 באוקטובר 1973, דהיינו — יומיים לפני שפרצה מלחמת יום הכיפורים:

1. גורמים שהעלו את המוראל

קיימים סימנים מעידים לפתרון המשבר באמצעים צבאיים, דבר שיוביל לבסוף למלחמה;

2. גורמים שפגעו במוראל

- א. איך ניכנס למלחמה כשאיננו מוכנים לכך ולישראל עליונות צבאית עלינו;
- ב. יש האומרים „ניכנס למלחמה ויקרה אשר יקרה“, בלא איכפתיות לגבי תוצאות המלחמה;
- ג. אחרים אומרים, כי חלק מאנשי המילואים נקראו לתקופה קצרה, מספר ימים בלבד, ולא למען ביצוע פעולה קרבית.

3. ההסברים והפרשנויות

- א. גיוסם של שלושת מחזורי המילואים, מגויסי השנים 1964—1966, מעיד אמנם על כוונה להפעילם; ואולם, הם נעדרי נשק וציוד ונמצאים עדיין במנטליות אזרחית;
- ב. קריאתם של אנשי המילואים, החזרת החיילים מהחופשות ומקורסים וכן ביטול החופשות מוכיחים, כי עומדת לפרוץ מלחמה;
- ג. האם הוכרו מצב החרום מתשש שישראל עומדת לפתוח במיתקפה או שהדבר נעשה בגלל מלחמה בפועל (דהיינו: מלחמה יזומה על-ידי המצרים)?

- ד. היום הופיעו שני מטוסי אויב — מדוע לא ירינו בהם?;
- ה. הסיבה להכרזת מצב החרום היא שקיימת תכנית לארמיה 3, אשר ביצועה ימשך עשרה ימים. מה יקרה אם מצב זה יסתיים בלא מלחמה?

4. נושאים שהעסיקו את החיילים

- א. האפשרות לפתרון צבאי במטרה להפשיר את הקיפאון הפוליטי והצבאי;
- ב. האם אכן מוכנים אנחנו להילחם באויב;
- ג. קריאת המילואים;
- ד. ביטול החופשות;
- ה. מדוע לא ירינו במטוסי האויב?

5. שמועות

- א. חטיבה 10 תועבר מאלכסנדריה לחזית;
- ב. האם הכרזת הכוננות הגבוהה ביותר היא תרגיל או פעולה?;
- ג. הרכבת הצבאית תפסיק לפעול, והסעת החיילים לחופשה תיעשה במכוניות;
- ד. מפקדת החטיבה תועבר לירדן;
- ה. יציאה לחופשות תתחדש ב-7 באוקטובר;
- ו. המילואים ישוחררו ב-10 באוקטובר.

סיכום

עמדנו לעיל על אחדות מן הבעיות המרכזיות שעמהן ניסתה מינהלת ההכונה המוראלית להתמודד, על מנת להכשיר את הגייסות מן הבחינה המוראלית, למילוי משימותיהם. כן דנו

באחדים מן הנושאים בהם השתמשה מינהלת ההכונה המוראלית בפעולות ההסברה, שניהלה בקרב הכוחות המזויינים. פעולות אלה נעשו בהתאם לתפיסת היסוד הבאה:

„אין ספק, כי למוראל חשיבות עליונה בחישול הכושר הקרבי של הכוחות המזויינים ומכאן לניצחון במערכה, אשר אינו ניתן להגשמה באמצעים חומריים בלבד; העיקר אינו בנשק, אלא באנשים המפעילים אותו“.

אין ספק, כי בשנים שקדמו למלחמת יום הכיפורים הושקעו מאמצים רבים לשיקום מצב המוראל של הכוחות המזויינים, אשר נפגע באופן חמור במלחמת ששת הימים. נעשו פעולות לחיסון הכוחות בפני מה שכינו המצרים „המלחמה הפסיכולוגית“ המופעלת בידי ישראל, אשר נועדה, לדבריהם, לטעת בקרב המצרים מודעות לעליונות הצבאית והטכנולוגית הכוללת ממנה נהנית ישראל, ולהגביר בקרבם תחושה של יאוש וחוסר אמון ביכולת העצמית „לחסל את תוצאות התוקפנות“. הושקעו מאמצים בהחדרת שנאה לישראל וליהודים, תוך שימוש רב במוטיבים הלקוחים מן האסלאם והמורשה המוסלמית, כמו גם באינדוקטרינציה הפוליטית הרצויה למשטר. דומה, כי פעולות רבות מבעבר נעשו בשיפור תנאיהם של החיילים, בהעלאת הכרתם בערכם העצמי כבני אדם בעלי זכויות, בשיפור היחסים בין בעלי הדרגות לחיילים, בטיפוח רוח הצוות והגאווה ביחידה ובכוחות המזויינים כגוף כולל.

השאלה המרכזית המתעוררת בהקשר זה היא מידת ההשפעה שנועדה לכל אלה על רמת הלחימה של הכוחות המזויינים המצריים במלחמת יום הכיפורים. שאלה נוספת היא, האם אמנם ניצב צה"ל במלחמת יום הכיפורים בפני צבא מצרי „חדש“ או „שונה“, מבחינת איכותו של המרכיב האנושי, מן הצבא עמו התמודדו במלחמות קודמות? קשה מאוד להשיב תשובה חד-משמעית לשאלות אלה, מה עוד שקשה לבודד את המרכיבים השונים, אשר קבעו את רמת הלחימה של החייל המצרי, ולהצביע על זה או אחר מביניהם כמכריע בחשיבותו. דומה כי לעובדה שבמלחמת יום הכיפורים נקבעה מטרה מוגדרת, שח-סרה היתה במלחמת ששת הימים, וכן להישגי הכוחות בשלושה הימים הראשונים למלחמה, הודות להפתעה, נודעת השפעה ראשונה במעלה על רמת הלחימה שלהם בתחילה. ואכן, בימים אלה גילו הכוחות המצריים בהשגת המשימה דבקות ועיקשות, שחסרו להם במלחמת ששת הימים, ואולם, מששובשה תכנית המבצעים שתורגלה קודם במשך שנים, וכוחות צה"ל הצליחו לבלום את ההתקדמות המצרית ולאחר מכן לעבור להתקפת-נגד, שהעבירה את המלחמה מערבה לתעלה, חזרו ונגלו חול-שות-היסוד של הצבא המצרי, שהכרנו בעבר. גם במלחמה זו התגלה החייל המצרי כפרט כמי שמסוגל לבצע כהלכה תוכנית מוכרת לו, אותה חזר ותירגל פעמים אין ספור, וזאת — כל עוד שולט הפיקוד במצב. בלימת המיתקפה על-ידי כוחות צה"ל ומעברם להתקפת-נגד החל מליל 15-16 באוקטובר, הוציאו את הפיקוד המצרי משיווי משקלו, ולכך נודעה השפעה מיידית על רמת הלחימה של החייל. תוצאתה הסופית של מלחמת יום הכיפורים, מן הבחינה הצבאית הטהורה, הוכיחה כי בראיה של מכלול המרכיבים לא ניצב צה"ל בפני צבא „חדש“, הגם שהכוחות המצריים פתחו במלחמה בתנאים אופטימליים מבחינתם.