

100 עמודים

גיליון מיוחד

מוקדש

למלחמת יום הכיפורים

חשיפה בלעדית

פרטים על "מרכבה סימן 4"

גיליון 366-367 • חשון התש"ס • אוקטובר 1999



נוסד 1939

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן

גיליון 366-367, חשוון התש"ס, אוקטובר 1999

העורך: אפי מלצר

עורך משנה: יואב תדמור

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו "רווח עם קו" / יהודית רווח

מזכירת מערכת: יפעת סוויסה

מאייר: בוריס דיקרמן

צוות המערכת: צבי עופר, אביטל רגבי-שושני

ISSN 0464-2147

המחיר: 12 ש"ח (כולל מע"מ)

דמי מנוי לשנה:

חיילים ועובדי מערכת הביטחון: 50 ש"ח, אזרחים: 60 ש"ח

כתובת המערכת: רח' אלוף מנדלר 3, ת.ד. 7026,

תל-אביב 61070. טל' 03-5694343/5

מחלקת מנויים: משרד הביטחון - ההוצאה לאור,

רח' הזשמונאים 107, תל-אביב. טל' 03-5655947

הודפס באמצעות משרד הביטחון - ההוצאה לאור.

תמונות: ארכיון "במחנה", ארכיון צה"ל וארכיון "מערכות"

על לקחים ויישום

לקח צבאי - על-פי מילון צה"ל - הוא מסקנה שהופקה מניתוח אירוע צבאי, ושהוחלט לממשה כדי לתקן ליקוי, למלא חסר או לחזק יתרון. הלקח מבוסס על אירועי העבר, ויישומו הוא היערכות לעתיד. מטבע הדברים, כנראה קל יותר להפיק לקחים טכנולוגיים וליישם בהצלחה, מאשר לקחים הנוגעים לשיטות ארגון וניהול ובוודאי מאשר אלה הנוגעים לדרכי קבלת החלטות. כך אנו מוצאים שלקחים של צה"ל ממלחמת יום הכיפורים בתחום האמל"ח זכו ליישום מהיר יחסית, בעוד שבתחומים ה"רכים" יותר היישום היה יותר בעייתי, וישנם תחומים שבהם אנו כיום עדיין רק בשלב המסקנות ועוד טרום החלטה אם לקבלן כלקח. אחד ההישגים הבולטים ביותר של צה"ל בתחום יישום לקחי הקרבות הוא טנק ה"מרכבה", שאנו גאים לחשוף בגיליון זה לראשונה את השלמת פיתוחו של דגם מתקדם נוסף שלו - "מרכבה סימן 4". טנק זה, שהדגם המבצעי הראשון שלו הוכנס לשירות בשנת 1979 כשהוא מגלם את לקחי מלחמת יום הכיפורים, מציג דרך עקבית ומתמשכת של יישום לקחי תפעול וקרבות בדמות חידושים טכנולוגיים מדגם לדגם.

בנושאים ה"רכים" יותר אנו מציגים שלושה מחקרים חדישים הבודדים בפרספקטיבה היסטורית סוגיות יסוד בביטחון הלאומי שלנו, אשר הועמדו למבחן במלחמת יום הכיפורים: כושר ההרתעה של ישראל, מידת השימוש שעושה ההנהגה הצבאית והמדינית במודיעין שעומד לרשותה ומשמעות מרכיב המילואים בסדר הכוחות של צה"ל. בשלוש הסוגיות מעלים החוקרים מסקנות שהן בנות יישום כיום ובעתיד ואשר על כן הן חורגות מהמסגרת האקדמית גרידא ועשויות להוות לקח.

נקווה שנשכיל כולנו ליישם לקחים תורתיים וארגוניים באותה מידה של הצלחה שבה נעשה הדבר במישור הטכנולוגי.

קריאה נעימה

סא"ל חגי גולן
עורך ראשי

תמונת השער



מטוסי חיל האוויר תוקפים טור
רקים סורי ברמת הגולן במהלך
מלחמת יום הכיפורים

מונערכות

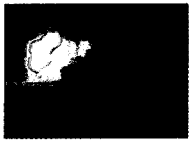
חושף פרטים ראשונים על "מרכבה סימן 4"

החודש לפני 20 שנה נערך סמוך למחנה נפח ברמת-הגולן טקס צבאי צנוע, שסימל את סיומו של אימון ההקמה הראשון של יחידת טנקי "מרכבה" ("סימן 1").

טנקים אלה היו פרי מאמץ יוצא דופן, שראשיתו בתחילת שנות ה-70, אחרי שבריטניה חזרה בה מהתחייבותה למכור לישראל טנקים חדישים מסוג "צ'פטיין". מהלך זה - בצד העובדה כי חיל השריון נאלץ מאז הקמתו להסתפק בטנקים מיושנים, שנרכשו במדינות שונות - הביא את האלוף ישראל טל להמליץ על פיתוחו וייצורו של טנק ישראלי. לאחר בדיקות בדבר האפשרות הטכנולוגית והכדאיות הכלכלית לייצר טנקים בישראל, החליטו שרי הביטחון והאוצר באוגוסט 1970 לקבל את ההמלצה ולגשת לביצוע הפרויקט.

מרכבה -

מרכבה - חוד הפלדה - השיפה בלעדית



אלוף ד"ר יצחק בן ישראל, אל"ם דידי בן יואש, סא"ל ירון ליבנת

4

50 שנות הרתעה ישראלית: לקחי העבר ומסקנות לעתיד



ד"ר אורי בריוסף

12

שימוש ואי-שימוש במודיעין



ד"ר עמוס קובץ

30

לקחי מלחמת יום הכיפורים - מבט לעתיד



אלוף דורון אלמוג

50

מגבלות השימוש בכוחות המילואים: לקחי מלחמת יום הכיפורים



פרופ' סטיוארט א' כהן

56

סיפורה של מפה

אל"ם(מיל') דני אשר

76

מדורים

- | | | |
|----|---|----------|
| 79 | אפשר לפתח מנהיגות רס"ן נעמה גולדברג-זייל | תגובות |
| 82 | ביקורת המשמעת הטהורה - שני מכשולים רס"ן גור | |
| 84 | מסקנה טריוויאלית או אג'נדה סמויה? שאול ברונפלד | |
| 86 | מערכות פשוטות וניסוחים מסובכים ד"ר אל"ם (מיל') יגאל אייל | |
| 91 | "העמוק המחלחל" ו"החוצץ הדינמי" אל"ם יהודה וגמן | מבט אישי |
| 92 | דיון על ערך הניצחון בעת המודרנית רס"ן יעקב בנג'ז | |
| 96 | סיקורת ספרים מ"מיסורי" אל הכלא המצרי רס"ן (מיל') ישראל בן-דוד | |
| 98 | חידושים טכנולוגיים ספוג-מתכת - עוצמה במשקל מופחת ד"ר אל"ם (מיל') יעקב צור | |



מרכבה - חוד הפלדה - חשיפה בלעדית

אלוף ד"ר יצחק בן ישראל, אל"ם דידי בן יואש, סא"ל ירון ליבנת

4

50 שנות הרתעה ישראלית: לקחי העבר ומסקנת לעתיד

ד"ר אורי בר-יוסף

12

שימוש ואי-שימוש במודיעין

ד"ר עמוס קובץ'

30

לקחי מלחמת יום הכיפורים - מבט לעתיד

אלוף דורון אלמוג

50

מגבלות השימוש בכוחות המילואים: לקחי מלחמת יום הכיפורים

פרופ' סטיוארט א' כהן

56

סיפורה של מפה

אל"ם(מיל') דני אשר

76

מדורים

- | | | |
|----|--|----------|
| 79 | אפשר לפתח מנהיגות רס"ן נעמה גולדברג-זייל | תגובות |
| 82 | ביקורת המשמעת הטהורה - שני מכשולים רס"ן גור | |
| 84 | מסקנה טריוויאלית או אג'נדה סמויה? שאול ברונפלד | |
| 86 | מערכות פשוטות וניסוחים מסובכים ד"ר אל"ם(מיל') יגאל אייל | |
| 91 | "העמוק המחלחל" ו"החוצץ הדינמי" אל"ם יהודה וגמן | מבט אישי |
| 92 | דיון על ערך הניצחון בעת המודרנית רס"ן יעקב בנג'ז | |
| 96 | סיקורת ספרים מ"מיסוריו" אל הכלא המצרי רס"ן(מיל') ישראל בן-דוד | |
| 98 | חידושים טכנולוגיים ספוג-מתכת - עוצמה במשקל מופחת ד"ר אל"ם(מיל') יעקב צור | |



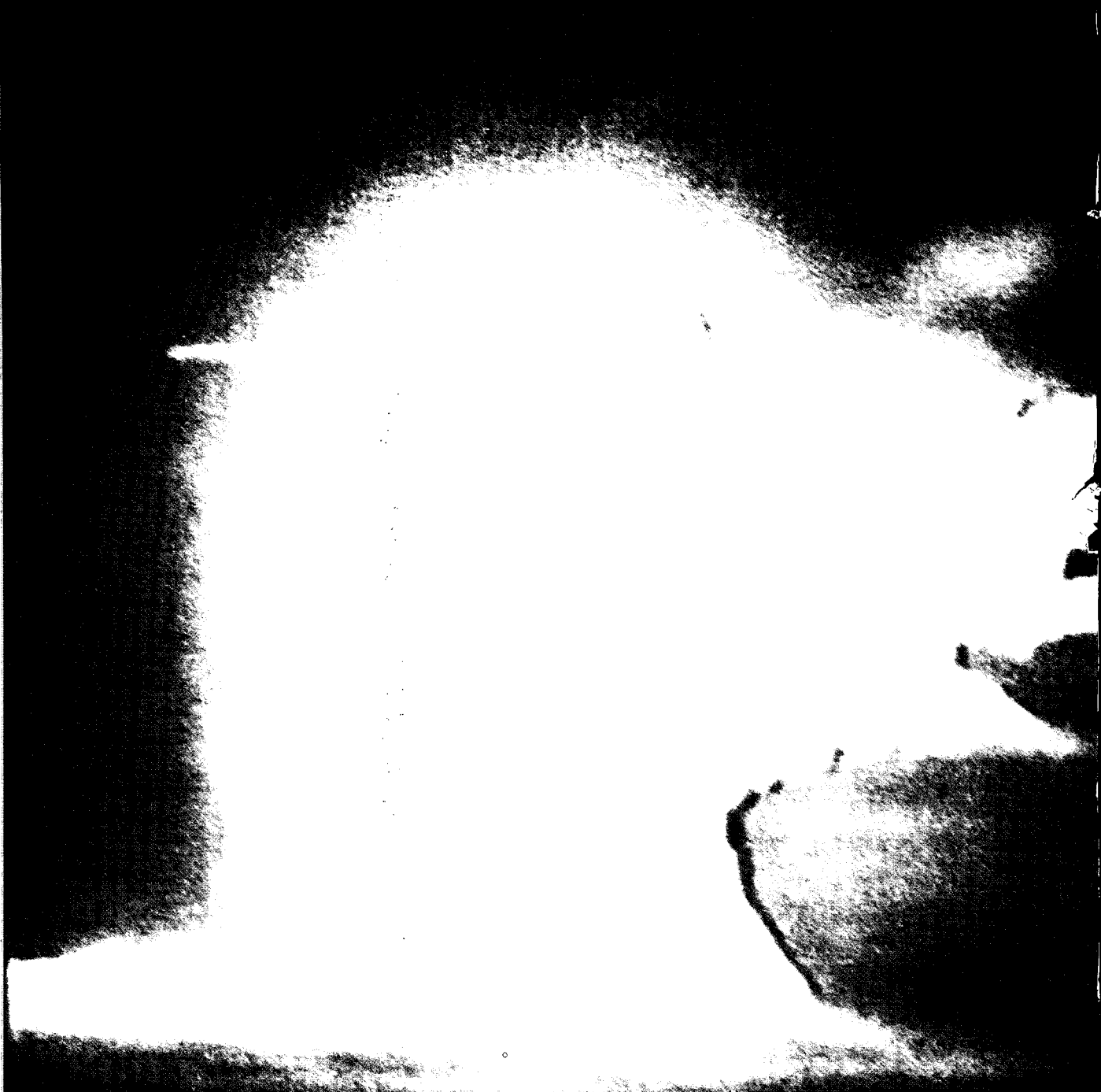
מזערכות

חושף פרטים ראשונים על "מרכבה סימן 4"

החודש לפני 20 שנה נערך סמוך למחנה נפח ברמת-הגולן טקס צבאי צנוע, שסימל את סיומו של אימון ההקמה הראשון של יחידת טנקי "מרכבה" ("סימן 1").

טנקים אלה היו פרי מאמץ יוצא דופן, שראשיתו בתחילת שנות ה-70, אחרי שבריטניה חזרה בה מהתחייבותה למכור לישראל טנקים חדישים מסוג "צ'יפטיין". מהלך זה - בצד העובדה כי חיל השריון נאלץ מאז הקמתו להסתפק בטנקים מיושנים, שנרכשו במדינות שונות - הביא את האלוף ישראל טל להמליץ על פיתוחו וייצורו של טנק ישראלי. לאחר בדיקות בדבר האפשרות הטכנולוגית והכדאיות הכלכלית לייצר טנקים בישראל, החליטו שרי הביטחון והאוצר באוגוסט 1970 לקבל את ההמלצה ולגשת לביצוע הפרויקט.

מרכבה -



חזר הפלדה

אל"ם דידי בן יואש, סא"ל ירון ליבנת

העתידי במאה הבאה וממיקומו המרכזי של הטנק, שימשך להיות כלי הלחימה המרכזי, המסוגל להביא להכרעה ביבשה.

בעמודים הבאים תובא סקירה על תכונותיו העיקריות של טנק ה"מרכבה" ועל קווי ההתפתחות העיקריים מ"סימן 1" ועד ל"סימן 4", הנחשף כאן לראשונה.

בהתאם לתפיסה החדשנית של תפקיד המיגון

בטנק, נבנו טנקי המרכבה במגמה להעניק מיגון מקסימלי ללוחמים, שהוצבו במרכז, ואילו המערכות השונות וחלקי הטנק (כמו מצברים, מכלי דלק, מנוע ותיבת הילוכים) מוקמו כך שיתרמו במלוא משקלם להגנה על הלוחמים. תוצאה ישירה של גישה זו הביאה למיקום מנוע הטנק לפני. נוסף על השיפור המהותי שהושג כך במיגון מגזרת האיום הקדמית, התאפשר גם ניצול חלל הטנק מאחור כמאגר התחמושת – מתחת

לקו טבעת הצריח. יתר על כן, כך גם התאפשר לנצל את החלל ואת פתח היציאה האחוריים למגוון רחב של פעילויות ייחודיות לטנק ה"מרכבה", ובהן נשיאת כיתה של לוחמי חי"ר על צידום, נשיאת חפ"ק (כך שנחסכת נסיעתו בצמוד לטנק בכלים פחות ממוגנים) ופינוי פצועים (גם על גבי אלונקות).

"מרכבה סימן 3" הוא הטנק הראשון בעולם – והיחיד עד כה – שהשריון השכבתי המיוחד שלו מורכב עליו באופן מודולרי. מודולי השריון המיוחד מתחברים למבנה הבסיסי באמצעות חיבורים מיוחדים, שתוכננו כך שיוכלו לעמוד בעומסים הדינמיים המתפתחים תוך כדי תנועת הטנק ובהלם הבליסטי הנגרם כתוצאה מפגיעה בשריון המיוחד. חיבור המודולים הוא מהיר ופשוט ביותר, וניתן לבצעו גם בשטח. היתרון המשמעותי ביותר בגישה המודולרית הוא האפשרות להחליף את המודולים, ובדרך זו לחדש, למעשה, את מיגון הטנק בכל פעם שמושגת פריצת דרך טכנולוגית בתחום השריון המיוחד. בכך נחסך מרכיב עיקרי בעלות של חידוש השריון – חידוש שבטנקים חדישים אחרים בעולם מחייב השקעה לוגיסטית משמעותית ביותר והוא יקר, ארוך ומסורבל. המודולריות גם מאפשרת להתאים את המיגון למשימות מיוחדות ולהחליף מודול שנפגע בלחימה.

התפיסה המקובלת למיגון הטנקים בעולם מתמקדת בהגנה בגזרה חזיתית בת 60 מעלות. במיגון ה"מרכבה סימן 4" גלומה מהפכה נוספת בתכנון הטנקים: לראשונה יוגן טנק בגזרת הגנה היקפית מלאה, אופקית ואנכית. מיגון כזה – בשילוב עם מערכות תצפית ובקרה מתקדמות – יאפשר למפקד הטנק

כיום, כמעט 30 שנה אחר כך, בנוי עיקר כוחו של חיל השריון על שלושה דורות של טנקי "מרכבה" (הרביעי בדרך), שהם פרי תהליך רצוף של פיתוח, שיפור ומיצוי הטכנולוגיה לצד ניסיון מצטבר של לוחמי השריון בהפעלת הטנקים ושל חיילי החימוש באחזקתם.

טנק ה"מרכבה" תוכנן על-פי עקרונות ישראליים מקוריים, המהווים מהפכה בתפיסת הטנק: במקום הגישה המסורתית, הרואה בטנק מערכת שמייצגת סינתזה של יסודות המיגון, הניידות ועוצמת האש, מתוכנן טנק ה"מרכבה" על-פי גישה חדשה, הרואה בטנק סינתזה בין ניידות לעוצמת אש. המיגון נתפס כמערכת התורמת גם לניידות וגם לעוצמת האש, משום שהוא זה שמאפשר לטנק לשרוד

בסביבה הטבעית של שדה הקרב – ובכך מעניק לו ניידות טקטית – והוא שמאפשר לטנק להתקרב למטרות, וכך הוא תורם לעוצמת האש, שכן סיכויי הפגיעה והחדירה גדלים.

טנק ה"מרכבה סימן 1" נמסר לחיל השריון תשע שנים וחצי מיום קבלת ההחלטה לייצר טנקים בישראל. הטנק נטל חלק במלחמת לבנון, וכבר אז התחוויר שרמת השרידות של הלוחמים שבו היא מעל ומעבר לשיעור השרידות של הצוותים בטנקים אחרים. טנק ה"מרכבה סימן 2" נכנס לפעילות מבצעית בחיל השריון חמש שנים מאוחר יותר, ותכנונו מגלם את הלקחים המבצעיים שנלמדו במלחמת לבנון. ב-1990 נכנס לפעילות מבצעית טנק ה"מרכבה סימן 3", שהוא אחד משלושת הטנקים המובילים כיום בעולם.

כל מערכות הטנק, למעט המנוע, מפותחות ומיוצרות בארץ. מערכות רבות הן המצאות ישראליות הייחודיות לטנק ה"מרכבה". 200 מפעלי

תעשייה ברחבי הארץ רכשו עובדים מפתחים ומייצרים את הטנק על מערכותיו ומכלליו.

בימים אלה עומד להסתיים פיתוחו של טנק "מרכבה סימן 4", המהווה קפיצת מדרגה מבצעית, המגלמת מהפכה נוספת באמנות המלחמה – כמתבקש מצרכיו של שדה הקרב

קצין חימוש. ראש ענף מערכת בקרה בחש"ת לפיתוח העסק (רפ"ט) בחיל החימוש. בעבר שימש כראש צוות הפיתוח למערכת ה"בד"

קצין שריון. ראש מחלקת מערכת חימוש ורק"ם במפ"ת. בעבר שירת כמפקד ביה"ס לשריון, כמפקד עוצבה משוריית וכראש מחלקת התורה בחש"ן

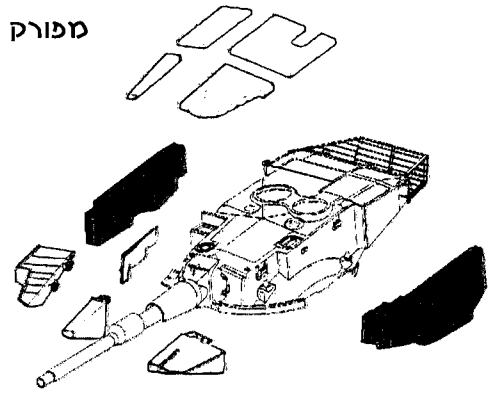


לחימה מתוך הצריח, כאשר הוא מוגן באופן מלא ואינו נדרש להיחשף לאיומים חיצוניים.

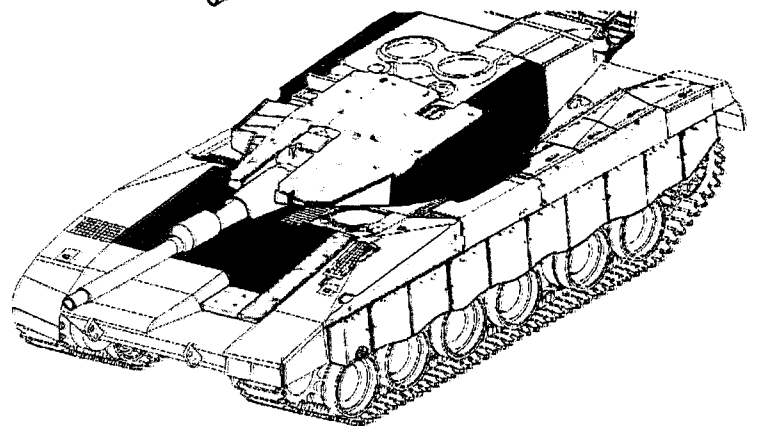
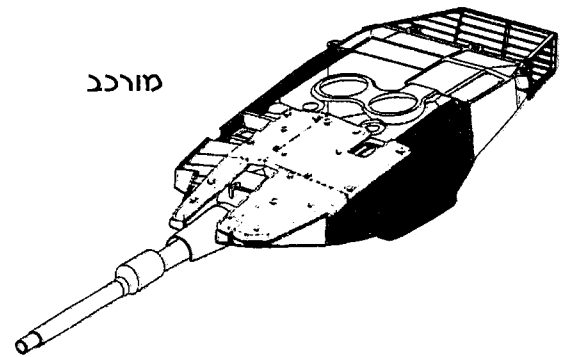
כדי להתמודד עם הדרישה לשרידות גבוהה ננקטו בכל דגמי ה"מרכבה" שורה של אמצעים המשמשים למניעת בעירה: בידוד פגזים במארזים מיוחדים, העמידים זמן ארוך בחום גבוה ובאש ישירה, הפעלת אמצעים פירוטכניים וניתוק מקורות דליקים בעת שריפה וכן איסור גורף על שימוש בחומרים דליקים בתא הצוות.

מיגון מודולרי בצריח "מרכבה סימן 3" - "בז"

מפורק



מורכב



ב"מרכבה סימן 3" נרשמה עליית מדרגה בתחום זה עם הכללתה של מערכת חשמלית להנעת צריח ותותח, במקום המערכות ההידראוליות המקובלות, ועם יצירתו של "תא לחימה יבש" ללא דלק וללא שמן הידראולי בלחץ גבוה, שהם גורם מרכזי לדליקות בטנקים שנפגעו. ראויה לציון העובדה כי מעולם לא נפגע לוחם במרכבה כתוצאה משריפה. נוסף על כך שופרו מארזי התחמושת, כך שגם במקרה של פגיעה ישירה במארז והתפוצצות התחמושת בתוכו, ימנעו המארזים פיצוץ שרשרת של תחמושת נוספת.

תפיסה השרידות הביאה להקטנה של יותר מ-50% בכמות הנפגעים ובחומרת הפגיעות בטנקי ה"מרכבה".

כל טנקי המרכבה מצוידים במערכות סינון מרכזיות להגנה מפני איומי אב"ך. לצד מערכת על-לחץ (שייחודה הוא בכך שהיא מאפשרת שהייה בתא הלוחמים גם ללא מסכות) שולבה ב"מרכבה סימן 3" גם מערכת מיזוג אוויר ייחודית, המבוססת על שיטת קירור אישית. מערכת זו מאפשרת לחימה ממושכת בתנאי אב"ך ובתנאי מזג אוויר קשים.

טנקי ה"מרכבה" מצוידים כולם במערכות התרעה מפני איומים אלקטרומגנטיים ולייזר. מערכות אלה מגלות אמצעים המכוונים אל הטנק, מציינות את כיוונם למפקד הטנק ומאפשרות לו להתמודד עימם ביעילות.

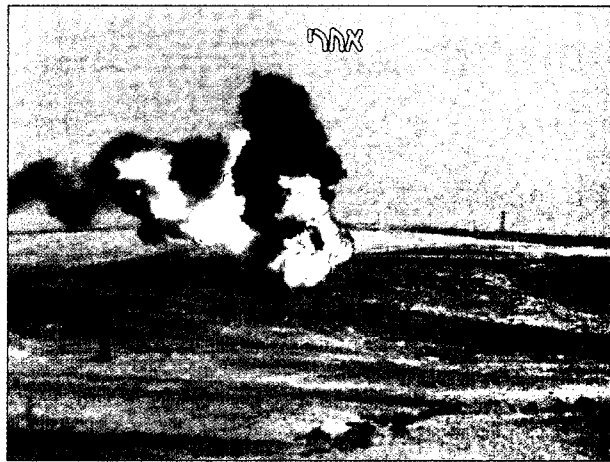
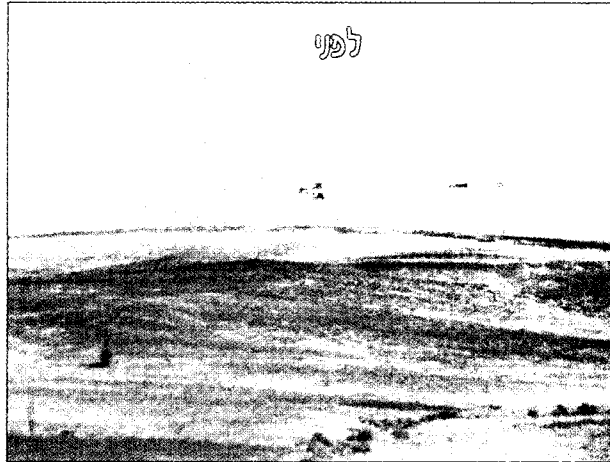
משנתו של אלוף (מיל') ישראל טל, שגובשה ונוסתה בהצלחה רבה כבר בעת המלחמה על המים ב-1964, שמה דגש על יכולתו של הטנק לירות אש מדויקת שטוחת מסלול לטווחים גדולים. גישה זו עמדה בבסיס פיתוחה של מערכת בקרת האש לטנקי "מרכבה", אשר לראשונה בעולם שילבה מחשב דיגיטלי ומד טווח לייזר, והייתה הראשונה מסוגה שהופעלה בקרב (במלחמת לבנון).

מערכת בקרת האש של ה"מרכבה סימן 3" ("בז") מבוססת על כוונת תותחן מיוצבת קו ראייה בשילוב יכולת חישוב בליסטית בזמן אמת. האמצעים שהוכללו במערכת בקרת האש מאפשרים נעילה, עקיבה אוטומטית, ירי ופגיעה במטרות נעות, כולל מסוקי קרב. כל זאת ביום ובלילה, תוך שימוש בערוצי צפייה תרמי וטלוויזיוני ובכל מצבי הטנק – בעמידה ובתנועה.

כאמור, מערכת בקרת הצריח ב"מרכבה סימן 3" מבוססת על הנעה חשמלית ולא הידראולית, כמקובל בטנקים אחרים. מהירות צידוד הצריח – יותר מ-30 מעלות

בשנייה – מאפשרת ירי בתנועה והתמודדות עם מטרות מהירות דוגמת מסוקי קרב. יכולת אלה הופכות את ה"מרכבה סימן 3" לטנק היחיד בעולם שמסוגל להשמיד מסוקי קרב באמצעות תחמושת רגילה נגד טנקים בפגיעה ישירה. יכולת זו (בסיכויי פגיעה העולים על 65% ממרחק של קילומטרים אחדים) נשענת על מספר פריצות דרך טכנולוגיות ברמת

גגיעת פגז "חלולן" 120 מ"מ בדגם מסוק מזנחה רד"ו



סימן 3" לטנק מוביל בתחום הנדסת האנוש. באחרונה נוספה למערכת ה"בז" גם כוונת מפקד פנורמית מיוצבת קו ראייה. כוונת חדישה זו מגדילה את היכולת לגלות ולזהות מטרות ב-20% ויותר והיא מאפשרת למפקד ולתותחן תפעול הדדי של "צייד ומשמיד" ("Hunter-Killer"). ב"מרכבה סימן 4" משופרות מרבית היכולות של מערכת בקרת הצריח והאש. רמת הדיוק גבוהה יותר, וביצועי התצפית משופרים, במיוחד בתחום התצפית העקיפה (טלוויזיונית). כוח החישוב הגדול משמעותית לצורך התמודדות עם משימות זמן האמת המורכבות של שדה הקרב העתידי.

כידוע, טנקים מודרניים במזרח מתאפיינים בתותחים בקוטר 125 מ"מ, בעוד שבמערב מובילים תותחים בקוטר 120 מ"מ, הפועלים בלחץ גבוה יותר בבית הבליעה, המקנה לפגזים מהירות לוע גבוהה יותר וכושר חדירה גדול יותר. הדרישות המבצעיות מהתותח ב"מרכבה סימן 3" חייבו תכנון מערכת בעלת דיוק גבוה, תוך שמירה על ממדים קומפקטיים של התותח (בגלל הצורך במתן מרחב לאנשי הצוות בתא הלחימה). תוצאת הפיתוח היא תותח 120 מ"מ מקורי, המתאפיין במנגנון רתיעה מבוסס גז דחוס – מנגנון שהוא קטן וקל יותר ממנגנונים בעלי קפיצי מתכת המקובלים בתותחים אחרים. על התותח מורכב שרוול תרמי שחלקו, לראשונה, בלתי נפרד מהקנה. כך מתקבלת יעילות גבוהה של יותר מ-80% (בנטרול השפעות הטמפרטורה הסביבתיות והפנימיות).

דרישות הדיוק, הנגזרות מטווחי ההעסקה הגדולים הנדרשים לחיל השריון, באו לידי ביטוי גם בהגדרות הבסיסיות של התחמושת. דרישות אלה שולבו בהגדרת יכולת החדירה של תחמושות נגד-טנקים, שהלכה והתפתחה לצורך התמודדות יעילה עם המיגון המשופר של טנקי האויב. לשם כך פותחו לטנקי ה"מרכבה" תחמושות קינטיות ("חודרות שריון" – ח"ש) וחלולות בעלות יכולת חדירה ודיוק פגיעה גבוהים מאוד. כיום מצוידים הטנקים בתחמושת קינטית מדור שני ובתחמושת חלולה שהיא בבחינת פריצת דרך בתחום רמת הפיזור הטבעי שלה.

טנק ה"מרכבה סימן 4" יהיה בעל יכולת חדירה גבוהה יותר כתוצאה מפיתוח תחמושות חדשות רבות עוצמה. לשם שימוש בתחמושות אלה פותחה לתותח מערכת רתיעה חדשה בעלת כושר משופר לספיגת אנרגיה.

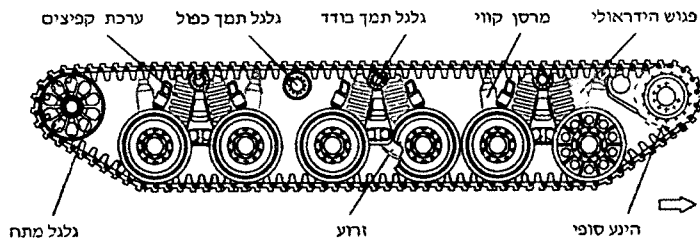
כאמור, הותקנו מנועי המרכבה בכל דורות הטנק לפנינו. ב"מרכבה סימן 1" ו"סימן 2" מדובר במנועים בעלי 900 כ"ס. טנק "מרכבה סימן 3" מצויד במנוע בן 1,200 כ"ס, ו"במרכבה סימן 4" מותקן מנוע חדש בן 1,500 כ"ס. אחדים מדגמי "מרכבה סימן 4" כבר עברו יותר מ-10,000 ק"מ – כל אחד – במסגרת ניסויי השדה של הטנק.

הדיוק של המערכות, של התותח ושל התחמושת. את מערכת בקרת האש משלים שרוול תרמי, שפותח במיוחד ל"מרכבה" בטכנולוגיה ישראלית מקורית. תפקידו להקטין למינימום את ההשפעות של הטמפרטורה החיצונית והפנימית על עקמומיות הקנה.

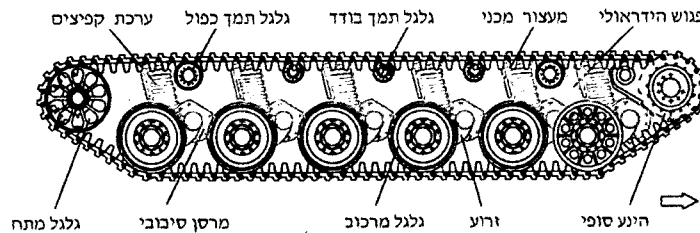
תנאי הסביבה בעת ביצוע תצפית וירי בתנועה – בפרט במתארים קשים – הכתיבו למתכנני הטנק דרישות מיוחדות בתחום הנדסת האנוש. לשם כך פותחו אמצעים שונים, הכוללים כיסא תותחן, רפידות מצח וחזה, מוט אחיזה לטען ותצוגות ובקרים חדשים לתותחן ולמפקד. אמצעים אלה ואחרים, בשילוב המרחב הגדול בצריח, הפכו את ה"מרכבה

מבנה מזקו"ם "מרכבה סימן 2 ו-3"

מרכבה סימן 2



מרכבה סימן 3



נוסף על הספק המנוע, יש לממסרת הטנק ולמערכת הזחלים, הקפיצים והמרכובים (מזקו"ם) משקל מכריע בניידותו של הטנק ובעבירותו. טנקי ה"מרכבה" מצוידים בממסרת מתקדמת, בעלת בקרה ממוחשבת, המנצלת באורח מיטבי את הספק הטנק ואת המומנט המתקבל ממנו. מזקו"ם טנק ה"מרכבה סימן 3" הוא מערכת הידרו-מכנית חיצונית, המשלבת מרסנים סיבוביים וקפיצים ליניאריים יחד עם דרגת חופש נוספת לכל זרוע בסוף מהלכה. המצאה ייחודית זו מאפשרת נסיעה במהירות גבוהה ומעבר מכשולים, כולל מכשולי מים, אשר בעבר נחשבו לבלתי עבירים לטנקים, וכן נחיתה מהים. בנסיעה

בשטח קשה (כמו רמת הגולן) אין ל"מרכבה" אחר זרוע בעולם. נוסף על כך הושגה רמת נוחות גבוהה ביותר לצוות הטנק, המאפשרת תפקוד מיטבי. התאוצות שחווים הלוחמים לא עולות על 1g בכל מהירות ובכל תנאי שטח. אמינותו של מזקו"ם זה, שכבר צבר עשרות אלפי קילומטרים של נסיעה בשטחים קשים, מעניקה לו למעשה אורך חיים בלתי מוגבל.

בשטח קשה (כמו רמת הגולן) אין ל"מרכבה" אחר זרוע בעולם. נוסף על כך הושגה רמת נוחות גבוהה ביותר לצוות הטנק, המאפשרת תפקוד מיטבי. התאוצות שחווים הלוחמים לא



טנקי ה"מרכבה" מספקים מעטפת תפעולית רחבה בהרבה מזו של הטנק הקונוונציונלי בשדה הקרב. ייחודם נובע – בין השאר – מיכולתם לשאת לוחמי חי"ר, מהמרגמה הפנימית, מיכולתם להשמיד מסוקי קרב בטווחים גדולים באמצעות התותח ומרמת השרידות הגבוהה שהם מעניקים ללוחמים. בתחילת המאה הבאה יופיע בזירה טנק ה"מרכבה סימן 4". טנק זה מגלם את הניסיון המצטבר שנרכש בהפעלת שלושת הדורות שקדמו לו. בכך יקבל לידי חיל השריון כלי לחימה חדש, המותאם לשדה הקרב העתידי – טנק המאה ה-21.

בהיותו חיצוני משלב המזק"ם פשוט טיפול והחלפה במקרה של פגיעה ותוספת משמעותית למיגון הכולל של הצוות. גם בתחום האחזקה מהווה המזק"ם של ה"מרכבה סימן 3" מהפכה, מאחר שאינו דורש טיפול וגירוז.

משפחת טנקי ה"מרכבה" היא פרי חשיבה מקורית, ניסיון מבצעי עשיר ותהליך ייחודי של פיתוח המתבסס על יישום מהיר של לקחים הנובעים מחשיפה של הטנק ושל מערכותיו ללוחמים בשטח.

טנק ההכרעה

אלוף ד"ר יצחק בן-ישראל

הקרב ולהיות כוח מרכזי, שחשיבותו אינה פוחתת בגלל ההתפתחות המרשימה של האוימים נגד טנקים. הטנק הוכיח את עצמו ככלי מלחמה גמיש, המסוגל לענות לסוגים שונים של מלחמות ועימותים – החל ממלחמת תנועה, דרך מתארי עימות מוגבל, וכלה במתארים מקומיים של מארבים בביטחון השיטף. מכיוון שהבסיס המדעי והטכנולוגי לפיתוח האמצעים נגד טנקים דומה לזה המשמש את מפתחי המיגון לטנקים, מתקיים שיווי משקל ארוך שנים בין כושרו של הנשק נגד טנקים ליכולת הטנקים להגן על עצמם.

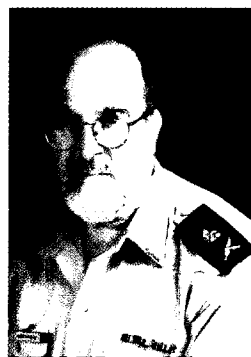
ההתפתחויות הטכנולוגיות העצומות של סוף המאה מאפשרות לפגוע במדויק במטרות אויב גם אם אינן נמצאות במגע ישיר עם כוחותינו, למשל באמצעות טילים מונחים וחימוש מדויק. לכך יש השפעה, בין היתר, גם על אופי המלחמה ועל הצורך להניע כוחות ולכבוש שטח על מנת להכריע את הקרב. אבל יהיה זה נמהר מדי להקיש מכך כי תם תפקידן של העוצבות המשוריינות בשדה הקרב העתידי. חשוב להבין כי גם כיום, בפרוס המאה ה-21, ולמרות ההתפתחויות העצומות ביכולת האש, נשאר התמרון האמצעי העיקרי להכרעה בשדה הקרב היבשתי.

המסקנה הנכונה מניתוח שדה הקרב העתידי אינה אפוא כי תם עידן הטנקים, אלא כי יש להתאימם לעידן החדש, דהיינו להתמודדות עם אמצעי האש המדויקת, המאיימת על הטנק מכל כיוון אפשרי. ניצול נכון של האפשרויות הטכנולוגיות יאפשר לטנק להמשיך להיות הכלי העיקרי שיישא על גבו את מאמץ התמרון החיוני להכרעת המלחמה. זהו בדיוק הרעיון הבסיסי והקו המדריך בתכנון טנק ה"מרכבה סימן 4". במובן זה הוא תוצאה טבעית של תורת הביטחון הישראלית, הגורסת קפיצות מדרגה באיכות כמענה לנחיתותנו הכמותית מול האוימים סביבנו. טנק ה"מרכבה סימן 3" הוא כבר היום אחד מטנקי המערכה הטובים בעולם ומגלם תפיסה מהפכנית באמנות המלחמה. "סימן 4" מייצג מהפכה נוספת והוא יקנה לשריון הישראלי יכולת שאינה קיימת בשום מקום אחר בעולם.

מאמרם של אל"ם דידי בן יואש וסא"ל ירון ליבנת, המתפרסם בעמודים אלו, מציב את טנק ה"מרכבה" בחזית הטנקים הטובים בעולם וחושף לראשונה את עובדת פיתוחו של טנק ישראלי חדש, דור רביעי למשפחת הטנקים שלנו – טנק ה"מרכבה סימן 4".

רק סמלית היא העובדה כי פרסום ראשון זה נעשה בגיליון "מערכות", המוקדש למלחמת יום הכיפורים. אחרי הכל, היה זה השריון הישראלי שבלם בגופו את מתקפת הפתע

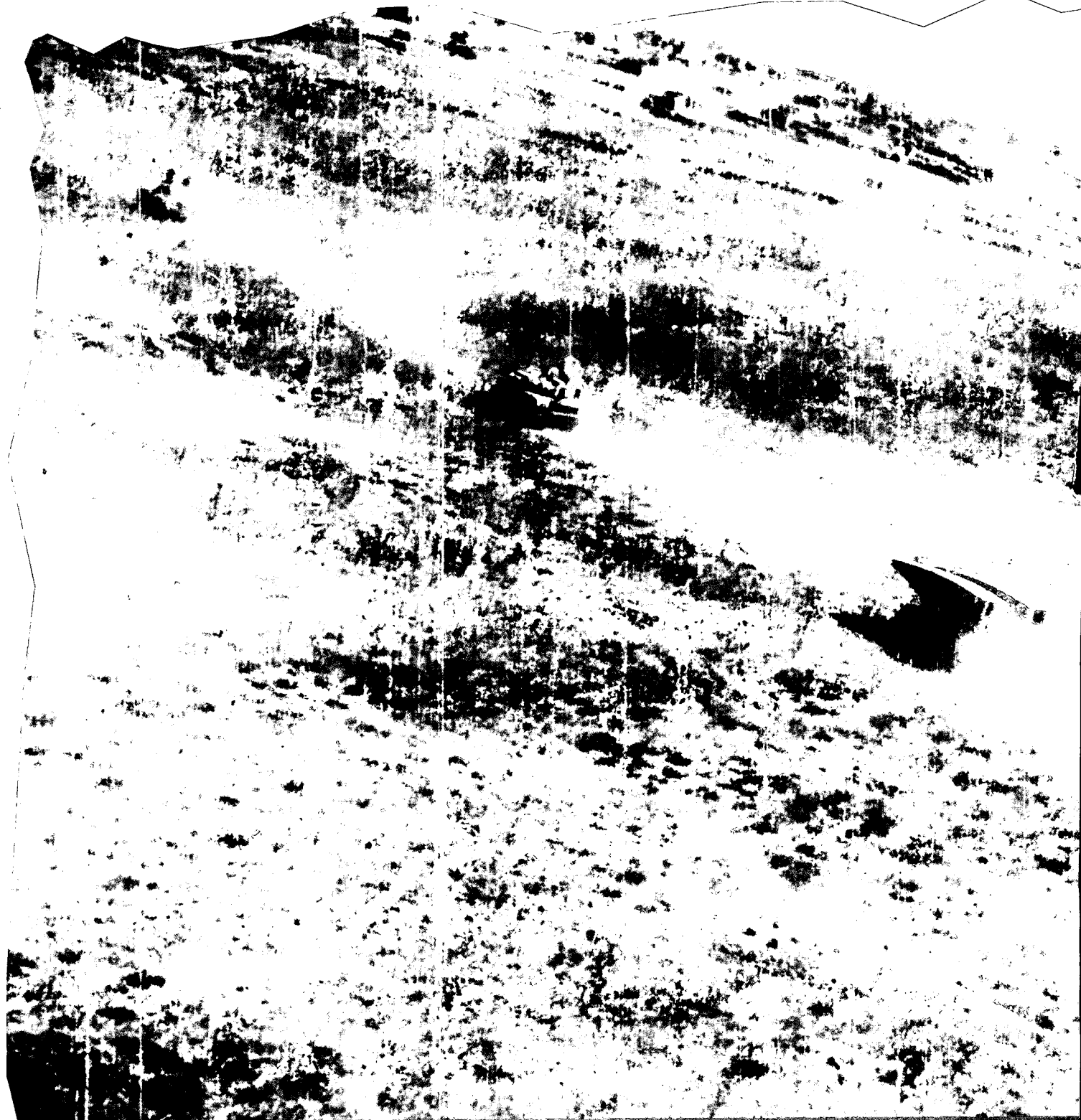
ראש מפא"ת במשרד הביטחון ובמטכ"ל



הערבית באוקטובר 1973, ואשר הצליח להטות את הכף חזרה לטובתנו ולהכריע את המלחמה למרות מצב הפתיחה הגרוע שבו נתפסנו.

הטנק מלווה את המלחמות בעולם מאז ראשית המאה (הופעת הבכורה שלו הייתה במתקפת הסום בספטמבר 1916). כיום, כאשר אנו עומדים בסופה של המאה, נשאלת שוב שאלת עתידו של הטנק: האם אינו כלי שאבד עליו כלח? הגם במלחמות המאה הבאה יהיה לו שימוש? האם יוכל להתמודד עם אמצעי האש ההולכים ומשתכללים הן בדיוקם והן בכושר ההרג שלהם? כיום, אחרי "ההצגות" שנערכו לעיני העולם דרך מצלמות הטלוויזיה בקוסובו ובעיראק, שאלות אלה הן רלוונטיות יותר מתמיד. בחינה בלתי משוחדת של שאלות אלו מעלה כמה מסקנות מעניינות.

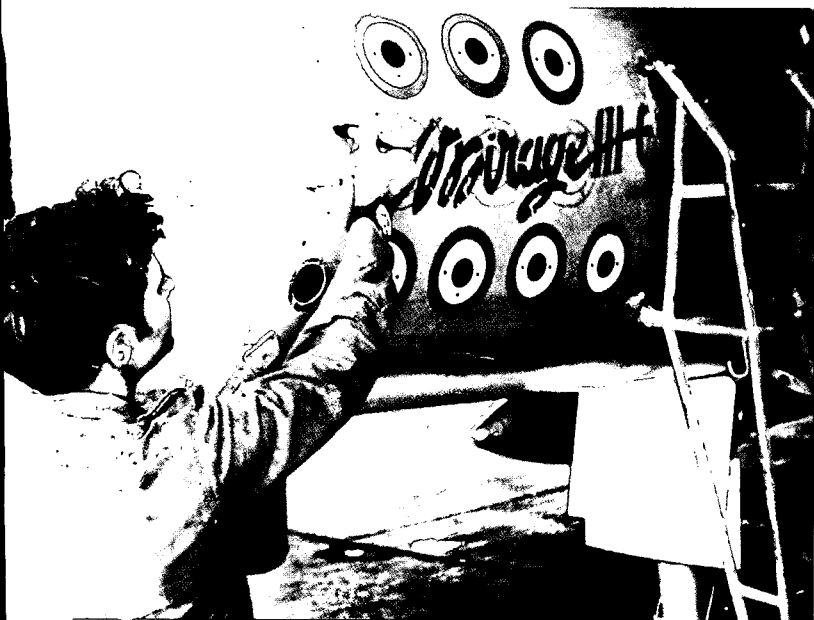
ראשית, העובדה הבולטת והמפתיעה ביותר העולה מלימוד המלחמות המודרניות היא דווקא כושר התמדתו של רעיון הטנק. אף שפני המלחמה השתנו מאוד מראשית המאה ועד היום, הוכיח הטנק יכולת להסתגל במהירות לדרישות המשתנות של שדה



מלחמת יום הכיפורים

50 שנות הרתעה ישראלית:

לקחי העבר ומסקנת לעתיד



יציאת מצרים וסוריה למלחמת יום הכיפורים נתפסת ככישלון הבולט ביותר של ההרתעה הישראלית המחבר מציע מסגרת פיון לארבעה סוגי הרתעה על-פי מטרתיה. על בסיס זה הוא מנתח את הסיבות להצלחות ולכישלונות של ההרתעה הישראלית במשך 50 שנה ואף מציע כיוונים לחיזוק כושר ההרתעה של ישראל

ד"ר אורי בר-יוסף

נוסף על היותה מבוססת בעיקר על איום קונוונציונלי ולא גרעיני, שונה מדיניות ההרתעה הישראלית מזו של ארה"ב בשלושה ממדים נוספים: היא ישירה ולא מורחבת; היא מיועדת בעיקר להגן על אינטרסים אסטרטגיים ופחות על אינטרסים של יוקרה; היא הועמדה למבחן הן בקונטקסט מיידי והן כמדיניות לאורך זמן.³

כאשר בוחנים את התרומה האקדמית לפיתוח תיאוריה ולא הרתעה בשתי המדינות, בולט הבדל נוסף: בארה"ב הניחו אנשי אקדמיה דוגמת ברנרד ברודי, אלברט וולסטטר, הרמן קאהן ותומס שלינג את התשתית האינטלקטואלית לתפיסת ההרתעה ועיצבו אותה לכלל מכשיר הגיוני, מגובש ויעיל של מדיניות חוץ. בישראל, לעומת זאת, אנשי העשייה, דוגמת דוד בן-גוריון, משה דיין, שמעון פרס ויגאל אלון, היו לא רק האבות המייסדים של מדיניות ההרתעה, אלא גם מניחי התשתית האינטלקטואלית שלה. התרומה האקדמית לעיצובה של תפיסת ההרתעה הישראלית הייתה שולית, יחסית, והתמקדה בעיקר בתיאור ובניתוח של המדיניות הקיימת, אף שבתחום ההרתעה הגרעינית ניסתה התרומה הזאת להיות גם מרשמית.⁴

במציאות זו נוצר קושי של ממש להגדיר, לתאר ולנתח מושגי יסוד במדיניות הביטחון הלאומי - בעיקר נוכח המחסור בחומר כתוב שאינו מסווג.

הרתעה, כלומר "שכנועו של היריב כי המחיר ו/או הסיכון בדרך פעולה מסוימת, שבה הוא עלול לבחור, עולים על התועלת המצופה מאותה פעולה";¹ הפכה להיות הדוקטרינה הדומיננטית של המעצמות בתקופה שלאחר 1945. ככזו היא משכה תשומת לב אקדמית רבה, שבעיקרה התמקדה בתיאוריה ובפרקטיקה של אסטרטגיית ההרתעה האמריקנית. כתוצאה מכך עמדה במרכז המחקר האקדמי סוגיית ההרתעה המורחבת, אשר התבססה על איום גרעיני. לעומת זאת, מחקרים אקדמיים, שבחנו הרתעה קונוונציונלית, התמקדו בחלק גדול מהמקרים במדיניות ההרתעה של ישראל.²

הסיבה לעניין הרב במקרה הישראלי ברורה: מחד, (חרף הניסיונות לערער על קביעה זו) ישראל הייתה לאורך רוב שנות קיומה מדינת סטטוס-קוו טריטוריאלית ופוליטית. מאידך, מאז הקמתה היא הייתה מעורבת בשש מלחמות גדולות ובאין-ספור התנגשויות קטנות ביניהן. במובן זה ישראל היא אולי הדוגמא המובהקת ביותר לשחקן במערכת הבינלאומית המנסה - לא תמיד בהצלחה - לשמר את הסטטוס-קוו בסביבה בלתי יציבה, בעיקר באמצעות איומים קונוונציונליים.

מרצה בחוג למדעי המדינה בחיפה. מחבר הספר: 'התערבות ארגוני מודיעין בפוליטיקה של מדינות דמוקרטיות ארה"ב. ישראל ובריטניה' (1999).

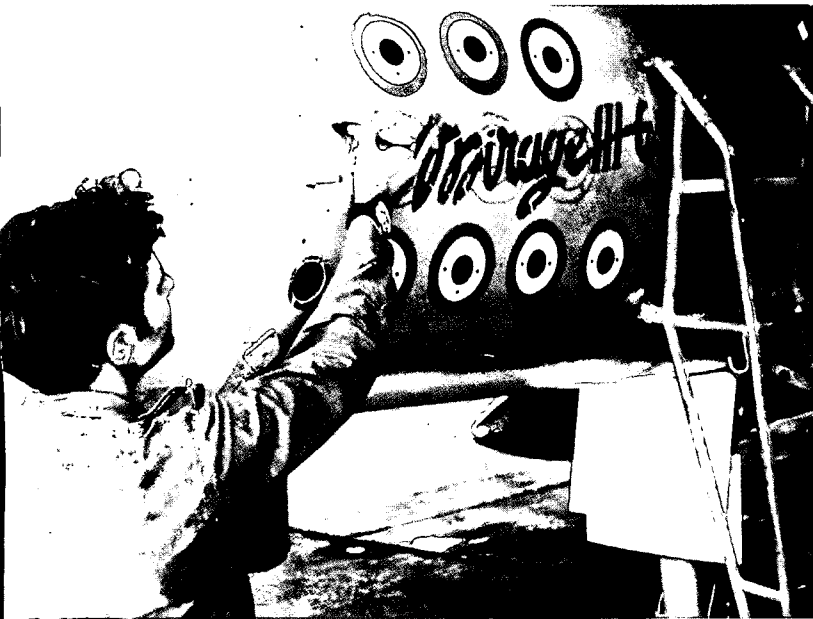




מלחמת יום הכיפורים

50 שנות הרתעה ישראלית:

לקחי העבר ומסקנות לעתיד



יציאת מצרים וסוריה למלחמת יום הכיפורים נתפסת ככישלון הבולט ביותר של ההרתעה הישראלית המתחר מציע מסגרת פיון לארבעה סוגי הרתעה על-פי מטרותיה. על בסיס זה הוא מנתח את הסיבות להצלחות ולכישלונות של ההרתעה הישראלית במשך 50 שנה ואף מציע כיוונים לחיזוק כושר ההרתעה של ישראל

ד"ר אורי בריזוף

הרתעה, כלומר "שכנועו של היריב כי המחיר ו/או הסיכון בדרך פעולה מסוימת, שבה הוא עלול לבחור, עולים על התועלת המצופה מאותה פעולה"¹, הפכה להיות הדוקטרינה הדומיננטית של המעצמות בתקופה שלאחר 1945. ככזו היא משכה תשומת לב אקדמית רבה, שבעיקרה התמקדה בתיאוריה ובפרקטיקה של אסטרטגיית ההרתעה האמריקנית. כתוצאה מכך עמדה במרכז המחקר האקדמי סוגיית ההרתעה המורחבת, אשר התבססה על איום גרעיני. לעומת זאת, מחקרים אקדמיים, שבחנו הרתעה קונוונציונלית, התמקדו בחלק גדול מהמקרים במדיניות ההרתעה של ישראל.²

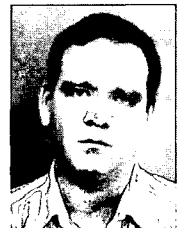
הסיבה לעניין הרב במקרה הישראלי ברורה: מחד, (חרף הניסיונות לערער על קביעה זו) ישראל הייתה לאורך רוב שנות קיומה מדינת סטטוס-קוו טריטוריאלית ופוליטית. מאידך, מאז הקמתה היא הייתה מעורבת בשש מלחמות גדולות ובאין-ספור התנגשויות קטנות ביניהן. במובן זה ישראל היא אולי הדוגמה המובהקת ביותר לשחקן במערכת הבינלאומית המנסה - לא תמיד בהצלחה - לשמר את הסטטוס-קוו בסביבה בלתי יציבה, בעיקר באמצעות איומים קונוונציונליים.

נוסף על היותה מבוססת בעיקר על איום קונוונציונלי ולא גרעיני, שונה מדיניות ההרתעה הישראלית מזו של ארה"ב בשלושה ממדים נוספים: היא ישירה ולא מורחבת; היא מיועדת בעיקר להגן על אינטרסים אסטרטגיים ופחות על אינטרסים של יוקרה; היא הועמדה למבחן הן בקונטקסט מיידי והן כמדיניות לאורך זמן.³

כאשר בוחנים את התרומה האקדמית לפיתוח תיאוריה של הרתעה בשתי המדינות, בולט הבדל נוסף: בארה"ב הניחו אנשי אקדמיה דוגמת ברנד ברודי, אלברט וולסטטר, הרמן קאהן ותומס שלינג את התשתית האינטלקטואלית לתפיסת ההרתעה ועיצבו אותה לכלל מכשיר הגיוני, מגובש ויעיל של מדיניות חוץ. בישראל, לעומת זאת, אנשי העשייה, דוגמת דוד בן-גוריון, משה דיין, שמעון פרס ויגאל אלון, היו לא רק האבות המייסדים של מדיניות ההרתעה, אלא גם מניחי התשתית האינטלקטואלית שלה. התרומה האקדמית לעיצובה של תפיסת ההרתעה הישראלית הייתה שולית, יחסית, והתמקדה בעיקר בתיאור ובניתוחה של המדיניות הקיימת, אף שבתחום ההרתעה הגרעינית ניסתה התרומה הזאת להיות גם מרשמית.⁴

במציאות זו נוצר קושי של ממש להגדיר, לתאר ולנתח מושגי יסוד במדיניות הביטחון הלאומי - בעיקר נוכח המחסור בחומר כתוב שאינו מסווג.

מרה בחוג למדעי המדינה בחיפה. מחבר הספר: "התערבות ארגוני מזדעזעין בפוליטיקה של מדינת דמוקרטיה ארה"ב. ישראל ובריטניה" (1995).



התיאוריה של ההרתעה מבחינה בין טיפוסים שונים של אסטרטגיה זו על-פי שלושה ממדים: הקונטקסט שבתוכו היא מופעלת (הרתעה מיידית או מתמשכת); סוג האיום שבו עושה ההרתעה שימוש (הרתעה קונוונציונלית וגרעינית); ומהות האינטרסים המוגנים באמצעות האיום (הרתעה ישירה או מורחבת). הבחנות אלה כמעט שאינן ישימות למקרה הישראלי: הקונטקסט שבתוכו מתבצעת ההרתעה חיוני לניתוח אקדמי של הסיבות להצלחה או לכישלון של ההרתעה לאחר מעשה, אך חיוני הרבה פחות לקובעי מדיניות, המנסים לגבש מדיניות יעילה. ההבחנה בין הרתעה קונוונציונלית לגרעינית ישימה פחות במקרה הישראלי, שכן מקבלי ההחלטות הישראליים עשו הבחנה כזאת רק לעיתים נדירות, ואף פעם לא הכריזו בפומבי כי ישראל מחזיקה בנשק גרעיני. וההבדל בין הרתעה ישירה לעקיפה הוא פחות שימושי במקרה הישראלי, שכן במהותה נועדה אסטרטגיית ההרתעה הישראלית להגן על ישראל גופא ולא על בעלי ברית חיזוניים. לפיכך מונחת בבסיס עבודה זו ההנחה שהדרך הנכונה להבנת מושג ההרתעה בחשיבה האסטרטגית הישראלית היא באמצעות הבנת מטרותיה. במסגרת טיפולוגיה כזאת ניתן לזהות ארבעה תת-טיפוסים של הרתעה ישראלית:

- הרתעה שוטפת, החותרת למנוע הסלמה בפעילות הערבית נגד ישראל במסגרת עימות בעצימות נמוכה.
- הרתעה ספציפית, שיעדה הוא מניעת משברים העלולים לסכן אינטרסים ביטחוניים ישראלים.
- הרתעה אסטרטגית, שתפקידה למנוע יוזמה ערבית למלחמה כוללת.
- הרתעה מצטברת, המיועדת לשכנע את העולם הערבי שהמחיר של סיום העימות באמצעים צבאיים יהיה בלתי נסבל לא רק בעתיד הנראה לעין, אלא גם בטווח ארוך יותר, ועל-ידי כך לשכנע את האליטה הפוליטית והצבאית בעולם הערבי, כי ניתן לסיים את העימות רק באמצעים מדיניים.

מטרת מחקר זה היא לתאר ולנתח את ארבעת הטיפוסים האלה כאמצעי להתמודדות עם השאלה מה גורם להרתעה הישראלית להצליח או להיכשל. נוסף על כך מיועד הדין לתרום בשלושה תחומים חשובים:

1. **התיאוריה הכללית של הרתעה.** אנשי הגישה הדוקטרינית העוסקים בנושא רואים בבהירות הדרישה ובאמינות האיום את המשתנים העיקריים המסבירים את כישלונה או את הצלחתה של הרתעה.⁵ בניגוד להם, הגישה האינדוקטיבית של חקר אירועים שמה את הדגש על הבירורקרטית, פוליטיקת הפנים והפסיכולוגיה הקוגניטיבית כמשתנים המסבירים את תוצאות ההרתעה.⁶ גישה שלישית, המאופיינת במתודולוגיה מחקרית שונה, היא הגישה הכמותית, שממצאה אינם עולים בהכרח עם גישה כלשהי משתי הגישות האחרות. במקרים מסוימים היא מוצאת מתאם גבוה בין תוצאת ההרתעה ומאזן היכולות של הצדדים היריבים;⁷ במקרים אחרים מאזן האינטרסים הוא זה

שמסביר בצורה הטובה ביותר את כישלונה או את הצלחתה של המדיניות.⁸ דיון בשאלה מהו ההסבר להצלחה או לכישלון של ההרתעה על-פי ארבעת הטיפוסים שאני מציע מאפשר לבחון שתי השערות: ראשית, שבטיפוסים שונים של הרתעה משתנים שונים יסבירו את התוצאה; שנית, שכישלון או הצלחה של הרתעה מסוג אחד הם גורם חשוב בקביעת התוצאה בטיפוסים אחרים של הרתעה.

2. **הבנתו של מושג ההרתעה בתיפוס הביטחון הישראלי.** במחקר האקדמי של ההרתעה הישראלית לא נעשתה עד כה הבחנה בין הטיפוסים השונים של אסטרטגיה זו. מחקר אחד, לדוגמא, ניתח במסגרת אחת הרתעה אסטרטגית (מלחמת ההתשה הישראלית-מצרית בשנים 1969-1970), שבה הייתה למשטר המצרי שליטה מלאה על פעילות צבאית המבוצעת משטחו, ומקרים של הרתעה שוטפת (ההסתננות מירדן בשנים 1953-1954 ומעשי האיבה מגבול מצרים בשנים 1953-1956), שבהם בעייתו העיקרית של קורא התיגר הייתה העדר שליטה מספקת על מעשי איבה המתבצעים משטחו.⁹ באופן דומה כרך מחקר אחר¹⁰

**יצחק נבון, שמעון פרס, משה דיין
וד"ר בן-גוריון למרגלות המצדה**



**אנשי העשייה בישראל דוגמת בן-גוריון, דיין, פרס
ואלון היו האבות המייסדים של מדיניות ההרתעה
ומניחי התשתית האינטלקטואלית שלה**

להפגנה של חולשה.¹²

ההיגיון העומד בבסיס מדיניות זו הוא ברור, אך יש בעייתיות כפולה בעצם השימוש במינוח "הרתעה שוטפת". קושי אחד הוא איתור קווי התיחום של עימות נמוך עצימות. במקרה הישראלי הבעיה הספציפית העיקרית היא קביעת קו התיחום, שמעבר לו הפכו פעולות האיבה המצריות לאחר 1967 מאתגר להרתעה השוטפת לאתגר של הרתעה אסטרטגית. האם המעבר היה בשלב ההפגזות המצריות על עמדות ישראליות והטבעת המשחתת "אילת" בתקופה של ספטמבר-אוקטובר 1967? או האם אירע המעבר עם ההפגזות המסיביות ופשיטות הקומנדו על הקו הישראלי בספטמבר 1968? ואולי זה קרה רק עם ההכרזה המצרית הרשמית על תחילת מלחמת ההתשה במאוס 1969? כמו מחקרים קודמים בנושא¹³ גם מחקר זה מציב את הפעילות המצרית לאורך כל התקופה שבין יוני 1967 לאוגוסט 1970 כאתגר מתמשך להרתעה האסטרטגית של ישראל.

הקושי השני הוא כיצד להבחין במסגרת עימות נמוך עצימות בין יעדים הרתעתיים לבין יעדי "דיפלומטיה של אילוצים", קרי "המאמץ לשכנע את היריב לעצור ו/או לחזור בו מפעולה שאותה כבר החל".¹⁴ כמה מתלמידי ההרתעה השוטפת הישראלית נמנעו מביצוע הבחנה זו. יונתן שמשוני, לדוגמה, עשה שימוש במונח "הרתעה פעילה", שאותו טבע תומס שלינג כדי לתאר באמצעותו את מדיניות הגמול הישראלית, והוא מגדיר אותה כ"אמצעי להרתיע הטרדה נוספת", אך גם כמדיניות "המיועדת להביא לסיום אתגרים מתמשכים".¹⁵ אחרים דייקו קצת יותר. בני מוריס, לדוגמה, מציין כי תומכי מדיניות הגמול הישראלית לפני 1956 גרסו כי לולא מדיניות זו הייתה ההסתננות הופכת לבעיה חמורה הרבה יותר. ובכלמך מסכם באומרו כי מדיניות הגמול שימשה "כאמצעי להשבת האזון, אף כי, באופן כללי, לא הצליחה למנוע חזרה על הפרובוקציות".¹⁶ עבודה זו עושה הבחנה ברורה בין השניים, והרתעה שוטפת מוגדרת כאן כהצלחה גם במקרים שבהם איומי ישראל לא הביאו להפסקת מעשי האיבה, אך מנעו את הסלמתם.

הרתעה ספציפית מוגדרת כאן

כאסטרטגיה המכוונת לשכנע את היריב

להימנע מלהלך מוגדר היטב - לא כולל יציאה למלחמה - המכוון לשנות את הסטטוס-קוו. הרתעה ספציפית מתבצעת הלכה למעשה על-ידי הגדרת "קווים אדומים" או עילות למלחמה (Cassi Belli) באמצעות יצירת קווי תיחום של אינטרסים חיוניים, אשר פגיעה בהם עלולה להביא בסבירות גבוהה לתגובה צבאית ואפילו למלחמה.¹⁷

בחיבה האסטרטגית הישראלית שמורים להרתעה הספציפית שלושה תפקידים עיקריים. ראשית, הגדרת כללי המשחק עם היריב כדי לצמצם עד כמה שאפשר את ההסתברות לפרוץ מעשי איבה בטעות. כך, למשל, פירוזו למעשה של חצי האי סיני

במסגרת אחת הן את כישלון ההרתעה הישראלית ב-1967 שבו, כפי שאראה, כשלה ההרתעה הספציפית, אך הצליחה ההרתעה האסטרטגית, והן את המקרה של 1973, שבו ההרתעה האסטרטגית כשלה, ואילו ההרתעה הספציפית לא יכלה אפילו לעמוד למבחן, שכן לא הייתה קיימת כלל. מחקר חשוב שלישי ניתח באחרונה את תהליך הלימוד כמרכיב מרכזי, המסביר תוצאה של מדיניות הרתעה לטווח ארוך,¹¹ מבלי שנבדקה האפשרות שהשונות בתוצאה היא תוצר של סוג ההרתעה שבודקים. ניתוח תוצאותיו של כל סוג הרתעה בנפרד יאפשר למאמר זה להתמקד באפשרות שתוצאותיה של מדיניות הרתעה ספציפית משתנות בהתאם לסוג ההרתעה.

3. **עתידי ההרתעה הישראלית.** בהנחה שיושג שלום ישראלי-ערבי כולל על בסיס העיקרון של שטחים תמורת שלום, עתידה הסביבה האסטרטגית הישראלית להשתנות בצורה מהותית. סביבה זו תציב אתגרים חדשים למדיניות ההרתעה של ישראל. הגדרה מדויקת יותר של התנאים, שיאפשרו למדיניות זו להצליח - על בסיס לקחי העבר ביחס לכל טיפוס של הרתעה - תשפר את סיכויי ההרתעה הישראלית לעמוד במבחנים עתידיים.

הטיפולוגיה של ההרתעה הישראלית

הגדרות

הרתעה שוטפת מוגדרת במאמר זה כמדיניות המציבה איום להשתמש בכוח, או שמשמשת בכוח לצורכי הדגמה, במטרה לשכנע את היריב להימנע מהצגת אתגרים חדשים לסטטוס-קוו במסגרת של עימות נמוך עצימות. במסגרת עבודה זו מתייחסת ההרתעה השוטפת למאמצי ישראל - בעיקר באמצעות מדיניות של פעולות גמול - לשכנע את הערבים להימנע מהסלמה בפעילות צבאית "שוטפת", דהיינו הסתננות, ייזום תקריות גבול ופעולות טרור. ההיגיון העומד מאחורי מדיניות זו בוטא בצורה הבהירה ביותר על-ידי משה דיין, הארכיטקט הראשי של מדיניות הגמול הישראלית בתקופה שלפני מבצע סיני:

לא היה בידינו להבטיח כל צינור מים מפיצוץ, וכל עץ - מעקירה. לא היה בידינו למנוע רצח עובדים בפרדס ומשפחות בשנתן. אך היה בכוחנו לקבוע מחיר גבוה לדמנו - מחיר שיהיה יקר מכדי שכדאי יהיה ליישוב הערבי, לצבא הערבי, לממשלות הערביות, לשלמו. יכולים היינו להבטיח כי הכפרים הערביים יתנגדו לכנופיות העוברות דרכם, במקום להושיט להם עזרה. היה בכוחנו להבטיח כי מפקדי הצבא הערבי יבכרו הגשמה קפדנית של התחייבויותיהם בשמירת הגבול על פני כישלונם בהתנגשות עם יחידותינו. היה בידינו לגרום לווייתור הממשלות הערביות על "מדיניות של כוח" כלפי ישראל על-ידי הפיכתה

כלומר הסלמה משמעותית באתגרי הביטחון השוטף, והוגדר על-פי רוב כהפרה של קו אדום, שעלולה להביא למלחמה כוללת. **הרתעה אסטרטגית** מיועדת לשכנע את היריב להימנע מכל פעולה המציבה איום קיומי על המגן - בראש ובראשונה בצורה של מלחמה כוללת - על-ידי שכנועו כי התועלת במהלך כזה אינה מצדיקה את הסיכון ואת המחיר הגלומים בו. בקונטקסט הקונונציונלי הצר, היכולת להשיג יעד זה היא בעיקרה "פונקציה של היכולת למנוע מן התוקפן את יעדיו בשדה הקרב באמצעות כוחות קונונציונליים".¹⁹

לפחות מאמצע שנות ה-60 שאבה ההרתעה האסטרטגית הישראלית חלק ניכר מייעולותה גם מראיית הערבים את ישראל כבעלת יכולת ענישה גרעינית.

מטרתה המרכזית של ההרתעה האסטרטגית הישראלית הייתה לשכנע את מדינות ערב להימנע משימוש בכוח, העלול לסכן

מנוכחות צבאית מצרית מסיבית - קו אדום ישראלי בין 1957 ל-1967 - יצר מצב שבו הצבת כוחות גדולים של מצרים בסיני העלתה משמעותית את הסיכוי למלחמה. בהיותו מודע לכלל משחק זה, נמנע נאצר מלהפר אותו למעט בשני מקרים: במשבר "רותם" ב-1960, כאשר במסגרת מאמץ להתרועע את ישראל מתקיפת סוריה הוכנס רוב הצבא המצרי לסיני, אף כי ננקטו אמצעים כדי להפוך את המהלך לקביל עבור ישראל;¹⁸ ובמשבר מאי-יוני 1967, שהביא בסופו של דבר למלחמה דווקא מכיוון שנאצר החליט לרמוס ברגל גסה קו אדום זה כמו גם קווים אחרים.

תפקידה השני של ההרתעה הספציפית בחשיבה האסטרטגית הישראלית הוא להשיג לגיטימציה מצד שחקנים חיצוניים, בראש ובראשונה ארצות-הברית, לשימוש בכוח, במקרה שקו אדום מוסכם נשבר. דוגמא אופיינית היא הכרת ארה"ב מ-1957,



הטבעת אח"י אילת הפכה קרוב לוודאי מאתגר להרתעה השוטפת לאתגר להרתעה האסטרטגית

את עצם קיומה של ישראל. הסיכון הגדול ביותר, כפי שהוגדר מאז תחילת שנות ה-50, הוא התרחיש המוכר בכינוי "מקרה הכול" - "מתקפת פתע על מדינת ישראל על-ידי צבאותיהן של כל מדינות ערב בשתי חזיתות יבשתיות (מערבית ומזרחית), בשתי זירות ימיות (הים התיכון והים האדום) ובמאמץ ערבי מרוכז להפצצות אסטרטגיות".²⁰

בחשיבה הישראלית קיימת זיקה הגיונית בין הרתעה ספציפית להרתעה אסטרטגית. אם מטרת ההרתעה הספציפית היא למנוע מיריבים אזוריים להשיג את היכולת לפתוח במלחמה כוללת או לגרום לישראל נזק בלתי נסבל, הרי ההרתעה האסטרטגית מיועדת לשכנע אותם שלא לעשות שימוש ביכולת זו, אם כבר השיגו אותה. שתי האסטרטגיות תומכות זו בזו ומשלימות זו את זו. הרתעה אסטרטגית מפגינה בפני היריב מה יכולה להיות העלות האולטימטיבית שבחציית קווים אדומים כפי שהוגדרו על-ידי ישראל. הרתעה ספציפית מגדירה את הכללים, אשר חצייתם עלולה לגרום ליריב לשלם את המחיר שאותו לא כדאי לו לשלם.

הרתעה מצטברת היא מדיניות ארוכת טווח, המיועדת לשכנע את הצד הערבי כי סיום העימות על-ידי חיסול מדינת ישראל הוא או בלתי אפשרי, או שמחירו עולה בערכו על התועלת

שחופש שיט במצרי טיראן הוא אינטרס חיוני לישראל. על בסיס הבנה זו דרשה ישראל כי ארה"ב תפתח את המצרים כאשר אלה נסגרו ב-1967. משנכשל בכך, נתן הנשיא ג'ונסון לישראל להבין כי יש לה "אור ירוק" לפתוח את המצרים בכוח.

ולבסוף, הרתעה ספציפית היא מכשיר חיוני למניעתה של מתקפת פתע. במטרה להשיג יעד זה מוגדרים חלק מהקווים האדומים בצורה המונעת מהיריב מלנקוט מהלכים אופרטיביים המהווים תנאי הכרחי לביצוע מתקפת פתע, בלי שהמגן יהיה מודע לכך. הקו האדום הבולט במסגרת זו הוא היערכות צבאית מסיבית של כוחות אויב בסמוך לגבול ישראל. כתוצאה מכך לא יכלה מצרים לתקוף את ישראל בהפתעה בתקופה שבין 1957 ל-1967, שכן עצם היערכות צבאה בסמוך לגבול הדרומי הייתה בבחינת חציית קו אדום, שהייתה מביאה את ישראל לנקוט צעדי-נגד. לעומת זאת בתקופה שבין 1967 ל-1973, כאשר לישראל היה עומק אסטרטגי נרחב בדרום, היא נמנעה מלהגדיר ריכוזי כוחות מצריים סמוך לקו החזית כעילת מלחמה - מדיניות שבסופו של דבר תרמה משמעותית להפתעת יום הכיפורים.

המתכונת שבה תופסת החשיבה האסטרטגית הישראלית את מערך היחסים בין הרתעה ספציפית לסוגי הרתעה אחרים תידון בהמשך. בשלב זה חשוב לציין כי כישלון ההרתעה השוטפת,

הטיפולולוגיה של אסטרטגיית ההרתעה בתפיסת הביטחון הישראלית

הרתעה מצטרבת	הרתעה אסטרטגית	הרתעה סבציפית	הרתעה שוטפת	אסטרטגיה מאפיינים
סיום הקונפליקט	1. מניעת מלחמה 2. "קניית" זמן	1. הגנה על אינטרסים חיוניים 2. ויסות קונפליקט 3. מניעת הפתעה אסטרטגית 4. לגיטימציה בנייל לשימוש בכוח בעת כישלון ההרתעה	1. שימור השקט 2. מניעת הסלמה באתגרי ביטחון שוטף והיה ו-1) נכשל	מטרה
קיומיים; ישירים	אסטרטגיים; ישירים	אסטרטגיים ושל מוניטין; ישירים ועקיפים	ישירים; אסטרטגיים ושל מוניטין	סוג האינטרסים המוגנים
מניעה וענישה	מניעה וענישה	בעיקר ענישה; גם מניעה	ענישה ומניעה	הדגשי האיום
צבירת נצחונות צבאיים ויכולות צבאיות מופגנות	הפגנת יכולת צבאית לנצח במלחמות	כינון "קווים" אדומים" וגיבויים בכוח צבאי	איום בשימוש בכוח או בשימוש הדגמתי בכוח	השיטה
גרעיני ובמובלע קונוונציונלי	קונוונציונלי ובמובלע גרעיני	בעיקר קונוונציונלי	קונוונציונלי (כולל אישי)	סוג האיום
נחישות ויכולת	יכולת	נחישות ויכולת	יכולת ונחישות	הקרנת דימוי
	מלחמת ההתשה (69-70); מלחמת יוה"כ (1973)	"רותם" (1960); משבר מאי-יוני 67; משבר הטילים עם סוריה (אפריל 1981)	מדיניות הגמול מול מצרים (55-56); מדיניות הגמול מול ירדן (1956); הסלמה מול סוריה (57-67); אש"ף בלבנון עד אוג' 1981.	דוגמאות לכישלון
יוזמת סאדאת (1977); הסכמי אוסלו; ההחלטה האסטרטגית הסורית על בחירה באופציית השלום (1992)	העדר יוזמה ערבית למלחמה נגד ישראל מאז 49, למעט מלחמת יוה"כ וההתשה	חופש השיט במיצרי טיראן (57-67); הסכמי ההפרדה עם עם מצרים (73 ו-75) וסוריה (74); פירוז סיני במסגרת הסכם השלום עם מצרים	מדיניות הגמול מול ירדן (אוק' 53-מארס 56); אש"ף בלבנון (אוג' 81-יוני 82); חיזבאללה בדרום לבנון	דוגמאות להצלחה
מאזן אינטרסים: המשך הקונפליקט אינו כדאי מבחינת היריב 2. הצבת פיתויים נאותים לסיום הקונפליקט	מאזן אינטרסים: הסטטוס-קוו האסטרטגי קביל מבחינת היריב	מאזן אינטרסים: "הקווים האדומים" קבילים מבחינת היריב	1. מאזן אינטרסים: סטטוס-קוו "שוטף" קביל מבחינת היריב; 2. היריב מסוגל לשלוט בנעשה בשטחו	תנאים להצלחה

פיצוץ משטרת סמוע



דין: "פעולות הגמול מחייבות את הערבים לשאול מדי פעם את עצמם: האומנם השמדת ישראל זו תוכנית ריאלית, או יש להתייחס ממנה?"

1. מה היו המבחנים העיקריים לכל טיפוס הרתעה, ומה הייתה תוצאתם?
2. מה מסביר הצלחה וכישלון בכל אחד מן המקרים?

הרתעה שוטפת

מבחנים עיקריים ותוצאותיהם

המחקר האקדמי של מדיניות ההרתעה הישראלית במסגרת עימות נמוך עצימות התמקד בעיקר במדיניות הגמול הישראלית עד 1956. כפי שכבר צוין כאן, מחקר זה כרוך בהתמודדות עם בעיות קונספטואליות - בראש ובראשונה הקושי להבחין בין הרתעה לבין "דיפלומטיה של אילוצים". ממצאי רוב המחקרים מעלים עם זאת, שישראל הצליחה לכל היותר - וגם אז בטווח קצר בלבד - להגביל אך לא למנוע את מעשי האיבה. בטווח ארוך, כפי שסיכם אבנר יניב, "ברור שפעולות הגמול לא מנעו מלחמה, אלא להפך, שימשו גורם מלבה ומסלים לקראת מלחמה".²⁵

ניתוח מפורט של מדיניות ההרתעה השוטפת מתחילת שנות ה-50 מעלה כי זו הועמדה למבחן ב-11 מקרים לפחות. מדידת התוצאות במבחנים אלה על-פי קריטריונים של הצלחה (צמצום או הפסקה של ההסלמה ברמת האלימות) ושל כישלון (הסלמת האלימות על-ידי הצד הערבי) מעלה שבעה מקרי כישלון וארבעה מקרי הצלחה.

הרתעה מצטברת מכוונת לשכנע את הערבים שסיוס העימות באמצעים צבאיים יישאר יעד בלתי אפשרי או יקר מדי גם בטווח הארוך

הרתעה ספציפית מיועדת לשכנע את הערבים להימנע מיצירת התנאים אשר יאפשרו להם לסיים את העימות באמצעים צבאיים

הגלומה במהלך כזה. כפי שציין יהושפט הרכבי, חלק ניכר מייחודו של הסכסוך הישראלי-ערבי נובע מהעובדה שבמשך שנים רבות נמנעו הערבים להפריד בין "מה שמייחלים שיארע, אפילו אין יודעים כיצד, (משאת הנפשי) לבין מה שסבורים שהוא אפשרי וניתן להשיג, ועל כן פועלים למימושו (מדיניות)".²¹ מטרת ההרתעה המצטברת היא לשכנע את הערבים לעשות הבחנה כזאת. במילותיו של בן-גוריון: "התנאי היסודי לקירוב השלום בינינו לבין הערבים - והוא תלוי בנו - הוא יצירת תנאים שיעקרו מלב השכנים את החלום שאפשר להכחיד את ישראל. מפני כך אני רואה בשכלולו של צה"ל מלוי שליחות של שלום".²² הרתעה מצטברת היא תוצר של ההשפעה המצטברת של הפגנת העוצמה הישראלית, שבאה לידי ביטוי בהשגת ניצחונות צבאיים, בהפגנת יכולות קונוונציונליות וגרעיניות ובהפגנת נחישות להשתמש בכל האמצעים כדי להבטיח את קיומה של המדינה. היא עולה היטב בקנה אחד עם שאר טיפוסי ההרתעה. את הקשר בין הרתעה שוטפת והרתעה מצטברת ביטא היטב דיין כאשר קבע כי

בשעה שהארץ הערבית מבליגה (אינה פוגעת בישראל בתגובה לפעולות הגמול)... פירוש הדבר, כלפי ערבייה, **חולשה ואי-יכולת להתמודד עם ישראל**. הפגנה מדינית זו של חולשה כלפי ישראל קשה למדיניות הערביות לא פחות מאשר פגיעת הגמול עצמה, ויש בה משום הפגנה מכפחת לציבור הערבי בשאלה העיקרית שביחסי ישראל-ערב - שאלת סיכויי הערבים להשמיד את ישראל. פעולות הגמול מחייבות את הערבים לשאול מדי פעם את עצמם: האומנם השמדת ישראל זו תוכנית ריאלית, או יש להתייחס ממנה?²³

הזיקה בין הרתעה אסטרטגית והרתעה מצטברת בוטאה בביורו על-ידי יצחק רבין:

ככל שחולף יותר זמן ללא מלחמה - כך עדיף לישראל. יתרה מזאת, ככל שישראל מצליחה להרתיע מנהיג או קואליציה ערבית מפני ייזום מלחמה, כך גדל הסיכוי לשלום בטווח ארוך. באופן בסיסי התנאי המוקדם לשלום הוא הכרת הצד האחר כי לא יוכל להשיג מישראל באמצעות אלימות - מלחמה או טרור - יותר מאשר ניתן להשיג באמצעות משא-זומתן.²⁴

הרתעה ספציפית מיועדת איפוא לשכנע את הערבים להימנע מיצירת התנאים אשר יאפשרו להם לסיים את העימות באמצעים צבאיים. ובעוד שהרתעה אסטרטגית מיועדת לשכנע אותם שלא לנסות להשמיד את ישראל בטווח הזמן המיידי או זה הנראה לעין, הרתעה מצטברת מכוונת לשכנעם שסיוס העימות באמצעים צבאיים יישאר יעד בלתי אפשרי או יקר מדי גם בטווח הארוך.

מתי מצליחה ההרתעה הישראלית?
מטרת חלק זה היא לנתח את ביצועיהם של ארבעת טיפוסי ההרתעה של ישראל באמצעות דיון בשתי שאלות:

הפישלונות ה:

חלק ניכר מקו הביצורים הסורי במסגרת פעולת כינרת צומצמו משמעותית האתגרים הצבאיים שהציבו הסורים לסטטוס-קוו בגבול עם ישראל.

- פעילות אש"ף מלבנון בין אוגוסט 1981 ליוני 1982: על רקע איומים ישראליים לחסל את התשתית הצבאית של אש"ף בלבנון נרתעו הארגונים הפלסטיניים מכל מהלך כוחני שעלול היה להביא את ישראל לממש את איומיה. מצב זה הסתיים עם הפלישה הישראלית ללבנון ב-1982.
- העימות הנמשך בין ישראל לחיזבאללה מסוף שנות ה-80 ועד היום: לאורך רוב התקופה הצליחה ישראל לשכנע את ארגון החיזבאללה (וגורמים נוספים, בעיקר סוריה) להגביל את המאבק לרצועת הביטחון ולהימנע מפגיעה ביעדים בתוך ישראל גופא.

הסברים להצלחה ולפישלון

בניגוד למקרים של הרתעה ספציפית, שבהם נחישות המגן לעשות שימוש בכוח מובהרת במלואה רק לאחר חציית הקווים האדומים, ובניגוד להרתעה אסטרטגית, שבה יכולת הצד המגן להגן על עצמו ולהעניש את התוקפן מתבררת רק במהלך המלחמה - ובמיוחד לקראת סיומה - הרי במקרים של הרתעה שוטפת עומדים מאזן הנחישות ומאזן היכולות שוב ושוב למבחן. כתוצאה מכך יכול הצד שקורא תיגר להעריך בצורה ריאלית את נכונו ואת יכולתו של המגן לעשות שימוש בכוח בתגובה למעשי איבה חדשים.

ביצועיה הצבאיים של ישראל במהלך 11 המקרים שנסקרו לעיל (ובמהלך המלחמות הגדולות שביניהם) לא הותירו כמעט ספק באשר ליכולתה להעניש קשות את הצד המתאגר. מדידת משתנה זה על בסיס מספרי האבדות במקרים שבהם כשלה ההרתעה השוטפת מלמדת כי אלה נטו תמיד בצורה נחרצת לרעת הצד הערבי. למשל, בארבע פעולות הגמול הגדולות נגד מצרים בין פברואר 1955 לאוקטובר 1956 היה יחס החללים כדלהלן: פעולת עזה: 8:36; חאן יוניס: 1:72; כונתילה: 12 (ו-29 שבויים); 2; א-צבחה: 81 (ו-59 שבויים); 5. בארבע פעולות הגמול נגד ירדן בין מארס לאוקטובר 1956 היה יחס החללים כדלהלן: א-רהוה: 1:20; עירנדל: 2:16; חוסאן: 9:37; קלקיליה: 18:88. בשתי פשיטות קרקעיות נגד סוריה בתקופה שבין 1957 ל-1967 היה היחס כדלהלן: תופיק: 3:9; נוקייב: 7:35. בהתנגשות הגדולה ביותר בין סוריה לישראל בתקופה שבין 1967 ל-1970 (מלחמת שלושת הימים) נהרגו 350 חיילים סורים, ו-38 נפלו בשבי, לעומת 12 אבדות ישראליות. בעימות ישראל-אש"ף בין 1967 ל-1970 איבדו הפלסטינים 1,828 לוחמים לעומת כ-150 אבדות צבאיות ואזרחיות ישראליות.²⁶ בכל הפעולות האלה הצליחה ישראל לא רק לגרום למספר גדול מאוד של אבדות ערביות, אלא גם להשיג את יעדיה הצבאיים ולהפגין יכולת צבאית מרשימה. לכן אי-אפשר לנמק את כישלון ההרתעה השוטפת בכך שהערבים העריכו לאורך זמן בצורה שגויה את מאזן היכולות הצבאית שלהם מול ישראל.

- מצרים בין פברואר 1955 לאוקטובר 1956: ניסיונות ישראל לשים קץ למעשי האיבה מגבול מצרים באמצעות שימוש בכוח מוגבל הביאו להסלמה ביחסים, כולל כינון יחידות ה"פדאיון" ועסקת הנשק בין מצרים לגוש המזרחי - מהלכים שהובילו בסופו של דבר למלחמת סיני.
- ירדן בין מארס לאוקטובר 1956: ארבע פעולות גמול ישראליות לא הצליחו להגביל את גל מעשי האיבה מירדן בעקבות חתרנות מצרית ולאחר סילוק המפקדים הבריטיים של הלגיון הערבי. היחסים הפכו לרגועים יותר לאחר מבצע סיני.
- סוריה בין 1957 ליוני 1967: שימוש ישראלי בכוח מוגבל, שכלל מאז 1964 גם כוח אווירי, הוביל - חרף אבדות סוריות כבדות - להסלמה במעשי האיבה ובסופו של דבר למשבר, שהוביל למלחמת 1967.
- אש"ף בין 1965 ליוני 1967: חרף איומים ישראליים ושימוש מוגבל בכוח נגד ירדן, סוריה ולבנון שמשטחיהן פעלו המחבלים, לא הצליחה ישראל לשים קץ לפעילות זו, והסלמתה שימשה כמאיץ למשבר מאי-יוני 1967.
- סוריה בין 1967 ל-1970: חרף יתרונות טופוגרפיים, גיאוגרפיים, ואסטרטגיים שהקנו לישראל תוצאותיה של מלחמת 1967, היא כשלה בניסיונה לשכנע באמצעים צבאיים את סוריה שלא לקרוא תיגר על הסטטוס-קוו שנוצר לאחר המלחמה. קריאת תיגר זו הסתיימה רק לאחר הפסקת האש הישראלית-מצרית, שהביאה לסיום מלחמת ההתשה.
- פעילות אש"ף מירדן בין 1967 ל-1970: שימוש מוגבר בכוח צבאי לא הצליח להביא לסיום פעולות האיבה של אש"ף משטח ירדן. פעולות אלה חדלו רק לאחר העימות הצבאית הכוללת שהתפתח בין המלך חוסיין לבין הארגונים הפלסטיניים ("ספטמבר השחור") - עימות שהסתיים בגירוש היחידות הלוחמות של אש"ף מירדן ללבנון.
- פעילות אש"ף מלבנון בין 1968 ל-1981: חרף שימוש מסיבי בכוח, כולל פשיטות יבשתיות, ימיות ואוויריות, כשלה ישראל בניסיונה לשכנע את הפלסטינים להפסיק את לוחמת הגרילה נגדה משטח לבנון. פעולות הגרילה הסתיימו רק באוגוסט 1981, לאחר הסלמה מסיבית, כאשר בתיווך אמריקני הושגה הפסקת אש בלתי פורמלית, שהחזיקה מעמד 10 חודשים.

ההצלחות ה:

- ירדן בין אוקטובר 1953 למארס 1956: בעקבות פעולת הגמול בקיביה, שבה נהרגו 69 מתושבי הכפר, ירדה משמעותית רמת האלימות משטח ירדן. זעזועים פנימיים וגירוש הקצינים הבריטיים של הלגיון הביאו לחידוש מעשי האיבה.
- סוריה בין דצמבר 1955 ותחילת 1957: בעקבות השמדת

במקרים של הרתעה שוטפת עומדים הנחישות ומאזן היכולת שוב ושוב למבחן

מאז 1948 היו פלסטיניים נכסים משמעותיים, שאותם יכלו לאבד. לכן שימור הסטטוס-קוו במקום קריאת תיגר עליו הפך ליעדם המרכזי, ובנסיבות אלה הפכו האיומים הישראליים ליעילים הרבה יותר מאשר בעבר.

מאחר שישראל וירדן חלקו אינטרסים ביטחוניים חשובים לאורך כל תקופת הסכסוך, הרי מאזן אינטרסים כשלעצמו אינו יכול להסביר כישלונות של ישראל במניעת מעשי איבה מתחום ירדן. המשתנה המסביר במקרה זה הוא חולשת המשטר הירדני ואי-יכולתו למנוע הסתננות ספונטנית וכן גרילה מאורגנת מתחומו. זה היה המצב בתקופה שלפני פעולת קיביה, שהציבה סימן שאלה על יציבות המשטר והכריחה אותו לנקוט אמצעים חריפים כדי למנוע את המשך ההסתננות משטחו. התסיסה הפנימית ואיומים חדשים על יציבות המשטר מצד גורמים פרו-נאצריים שינו את חישוביו האסטרטגיים של המלך חוסיין והובילו לסילוק הקצינים הבריטים מהלגיון ולמיתון המאמץ למנוע פעילות אנטי ישראלית משטח ירדן. כינון נוכחות צבאית פלסטינית חזקה בירדן לאחר 1967 הציבה אתגר אמיתי למשטר, שבחוסר רצון נתן לפלסטיניים לפעול מתחומו. חשוב לציין כי הקש ששבר את גב הגמל (הירדני), ואשר הוביל לעימות הצבאי בין אש"ף לצבא ירדן, לא היה לחץ או איום ישראלי, אלא

ערעור יכולתו של המלך לשלוט בארצו לאחר חטיפתם של ארבעה מטוסי נוסעים לשדה התעופה של זרקא בספטמבר 1970.

ההנחה כי יכולתו של היריב לשלוט בפעולות האיבה המתבצעות משטחו היא לעיתים המשתנה הקריטי זוכה לתימוכין ממקרים שבהם הצליחה ההרתעה השוטפת הישראלית. עד מארס 1956 היה הלגיון הערבי צבא יעיל מאוד, ולכן הוא יכול היה בעקבות לחץ צבאי ישראלי להדק את אחיזתו בגדה המערבית ולאורך הגבול ולמנוע מעשי איבה חדשים. אולם גירוש הקצונה הבריטית פגע הן ביכולת והן בנכונות של הפיקוד החדש למלא משימה זו. התוצאה הייתה כישלון של ההרתעה השוטפת של ישראל בין מארס לאוקטובר 1956. באופן דומה רק שליטה יעילה של הנהגת אש"ף על פעילות הארגונים השונים בדרום לבנון (בין אוגוסט 1981 ליוני 1982) יכלה למנוע פרובוקציות ספונטניות, שהיו מביאות לתגובה ישראלית מסיבית. הפרובוקציה שהביאה בסופו של דבר לפלישה ללבנון (ניסיון ההתנקשות בחיי השגריר ארגוב בלונדון) נעשתה על-ידי ארגונו האנטי אש"פי של אבו נידאל, שהנהגתו ישבה בעיראק. גם לארגון החיזבאללה שליטה הדוקה על אנשיו בדרום לבנון, ושליטה זו מבטיחה כי הנחתת הפגזות על יישובים ישראלים תיעשה בפקודה ולעיתים נדירות, יחסית.



לפיכך ניתן לשער כי מאזן האינטרסים (או מאזן הנחישות) בין שני הצדדים הוא ההסבר העדיף לכישלון. ואכן משתנה זה הוא ההסבר העיקרי באחדים מתוך שבעת המקרים. למשל, המשך המאבק המזוין נגד ישראל, חרף המחיר הכבד שהיה כרוך בכך, נחשב בעיני נאצר בשנים 1955-1956 כאמצעי יעיל להציג את מצרים ואת עצמו כמגיניו היחידים של העולם הערבי נגד האימפריאליזם, וכך לקדם את יעדו העיקרי - איחוד העולם הערבי תחת הגמוניה מצרית. באופן דומה, קבלת תביעותיה הטריטוריאליות של ישראל נתפסה על-ידי מקבלי ההחלטות בסוריה כאקט של בושה לאומית. זהו ההסבר העיקרי לסירוב להיכנע לאיומים ישראלים מתחילת שנות ה-50 ועד 1970. הסיבה לכישלונותיה החוזרות של ישראל להתרועע את הגרילה ואת הטרור הפלסטיניים ברורה אף יותר: בהעדר נכסים בני קיימא שאותם יכלו לאבד במאבק מול ישראל - בראש ובראשונה ריבונות משלהם על כל משמעותיותה וסמליה - לא היה לישראל במה לאיים על הפלסטיניים כדי לנטרל את מאבקם לעצמאות לאומית. עשרת החודשים בשנים של 1981-1982, שבהם הצליחה ההרתעה הישראלית נגד אש"ף, מוכיחים טיעון זה ביתר תוקף. במהלך תקופה זו הפכה דרום לבנון למדינה פלסטינית בזעיר אנפין, מונהגת על-ידי הנהגה יעילה יחסית ובעלת יחידות צבאיות סדירות למחצה, כולל יחידות ארטילריה ושריון. לראשונה

כל הדיון הזה מוביל לשלוש מסקנות:

ראשית, כאשר קורא התיגר על הסטטוס-קוו הוא חזק, יחסית, או שיש לו מוניטין שהוא עלול לאבד (למשל נאצר בשנים

1956-1957 או סוריה בשנים 1957-1970),

אין די בעליונות צבאית כדי להבטיח את הצלחת ההרתעה. האינטרס לבנות או לשמר את המוניטין של קורא התיגר כמי שאינו מוכן להיכנע לתכתיבי המרתיע הוא ההסבר העיקרי לכישלון ההרתעה. בנסיבות כאלה שימוש ב"גזרים" ולא ב"מקלות" הוא, לדעתי, האמצעי היעיל יותר להבטיח את אי-הישנותן של הפרובוקציות.

שנית, כאשר קורא התיגר חלש הרבה יותר, אך גם אין לו מה להפסיד (למשל אשיף בירדן בין 1967 ל-1970 או בלבנון עד 1981), עתידה ההרתעה להיכשל. רק צבירת נכסים, שיהיו חשובים דיים בעיני המאתגר, יכולה לשנות את מאזן האינטרסים ולהביא להצלחת ההרתעה. במובן מסוים זהו פרדוקס: ככל שהיריב החלש נעשה יותר חזק, כך גדל הסיכוי להרתיעו. לכן עידוד שחקנים דוגמת אשיף או חיזבאללה לבנות כוח צבאי סדיר במקום גרילה הוא אמצעי

יעיל לשיפור כושר ההרתעה של ישראל מול ארגונים אלה. ולבסוף, לא מאזן כוחות ולא מאזן אינטרסים יכולים לקבוע את תוצאותיהם של מאמצי ההרתעה במצבים שבהם ליריב אין שליטה מלאה על הנעשה בשטחו (למשל, ירדן עד 1953 ובין מארס לאוקטובר 1956). הגדלת הלחץ עשויה להביא לתוצאות הרצויות (למשל ירדן בין אוקטובר 1953 למארס 1956), אך גם עלולה להביא להפך הגמור (למשל, כישלון ישראל למנוע מעשי איבה מירדן ב-1956 חרף לחץ צבאי כבד).

הרתעה ספציפית

בניגוד למצבי הרתעה שוטפת, שבהם הקו המפריד בין הצלחה לכישלון יכול להיות דק מאוד, כישלונה של הרתעה ספציפית הוא ברור הרבה יותר. כישלון כזה מתרחש כאשר המגן מבהיר ליריב כי הוא נכון להפעיל כוח כדי להגן על אינטרס מוגדר, אך למרות זאת מחליט היריב לאיים על אותו אינטרס. הצלחה היא מצב שבו היריב נמנע מהצבת איום, שלהגנתו כבר התחייב המגן. עם זאת קשה לקבוע מתי הרתעה ספציפית מצליחה, שכן העובדה שקו אדום מוגדר לא נחצה יכולה להיות תוצאה של חשש היריב מפני תגובת המגן (הצלחת ההרתעה) או תוצאה של העדר אינטרס לנקוט צעד כזה ממילא - מה שהופך את ההרתעה לבלתי רלבנטית. לפיכך יתמקד חלק זה בכישלונותיה של ההרתעה הספציפית הישראלית.

המקרים העיקריים ותוצאותיהם

במסגרת מגבלותיו של מחקר זה אין מקום לתיאור מפורט של תולדות ההרתעה הספציפית הישראלית. תחת זאת תוצג כאן רשימה כרונולוגית של הקווים האדומים הישראליים, תוצאת ההרתעה הספציפית, ובמקרה של כישלון - השנה שבה הוא אירע.²⁷

מתחילת שנות החמישים ועד 1956

- פריסת כוחות מצריים גדולים בסיני (כישלון ב-1955).
 - פריסת כוחות זרים בירדן (כישלון ב-1956).
 - מניעת שינוי משמעותי לרעה במאזן הכוחות האזורי (כישלון ב-1955).
 - חופש שיט בתעלת סואץ ובמצרי טיראן (כישלון מתחילת התקופה).
 - הגנת מקורות המים בצפון (תוצאות מעורבות).
 - הסלמה בתקריות הגבול (בעיקר כישלון).
- ### 1957-1967
- חופש שיט במצרי טיראן (כישלון ב-1967).
 - פריסת כוחות מצריים גדולים בסיני (כישלון ב-1960 וב-1967).
 - הצבת כוחות זרים בירדן (כישלון ב-1967).
 - הגנת מקורות המים בצפון (כישלון בשנים 1965-1967).
 - תקריות גבול: מצרים (הצלחה); ירדן (תוצאות מעורבות); סוריה (כישלון בשנים 1957-1967); פלסטינים (כישלון בשנים 1965-1967).

1967-1973

- חופש שיט במצרי באב אל-מנדב (כישלון ב-1973).
- הצבת כוחות זרים בירדן (הצלחה).
- פלישת כוחות זרים לירדן (כישלון ב-1970).
- תקריות גבול: ירדן (כישלון בשנים 1967-1970); הצלחה בשנים 1970-1973); סוריה (כישלון בשנים 1967-1970); הצלחה בשנים 1970-1973); אשיף (כישלון בשנים 1967-1973).

1974-1982

- חופש שיט (הצלחה).
- הצבת כוחות צבא גדולים בגבולות מצרים וסוריה עם ישראל (הצלחה).
- הגבלת הנוכחות הצבאית הסורית בלבנון (כישלון בשנת 1981).
- תקריות גבול: מצרים, סוריה, וירדן (הצלחה); אשיף (כישלון בשנים 1974-1981); הצלחה בשנים 1981-1982).
- מניעת התגרענות מדינות ערביות (כישלון לגבי עיראק, ובעקבותיו הפצצת הכור ב-1981).

1982-1997

- מניעת הפרות של הסכמים פורמליים עם מדינות ערב (הצלחה).
- הגבלות על הנוכחות הצבאית הסורית בלבנון (הצלחה).

גמאל עבד א-נאצר



כאשר קורא התיגר על הסטטוס-קוו הוא חזק, יחסית, או שיש לו מוניטין שהוא עלול לאבד, אין די בעליונות צבאית כדי להבטיח את הצלחת ההרתעה

- מניעת התקפות טילים עיראקיות על ישראל (תוצאות מעורבות: שיגור טק"ק, אבל ללא ראשי-נפץ כימיים).
- מניעת התגרענות של יריבות אזוריות (כישלון - עיראק ואיראן).

הסברים להצלחות ולכישלונות

כל הניסיונות להגן באמצעות הצהרות פומביות על האינטרסים החיוניים של ישראל כשלו בשלב העוברי של עיצוב ההרתעה האסטרטגית עד 1956. ברוב המקרים נחצו הקווים האדומים של ישראל עוד לפני שכוננו, וגם לאחר כינונם נמנעה ישראל מלחייב את עצמה מפורשות להגנתם. במובן זה אין מקרים אלה עומדים באמות המידה שנקבעו קודם לכן להגדרת כישלון או הצלחה של הרתעה ספציפית. מאותן סיבות - בראש ובראשונה העדר מחויבות פומבית מוצקה וברורה - לא יידונו כאן גם כישלונות ההרתעה הספציפית בין 1967 ל-1973. ניסיונות של שחקנים אזוריים להשיג נשק גרעיני אכן מהווים איום ברור על ישראל, אולם תהליך ההתגרענות מונע על-ידי תמהיל סבך של שיקולים דפנסיביים ואופנסיביים, אשר ישראל ממלאת בהם רק תפקיד מוגבל. כתוצאה מכך יכולתה לשכנע מדינות כמו איראן ועיראק להימנע מחציית הסף הגרעיני היא מוגבלת בלבד. אזהרותיה בנידון מיועדות לגייס תמיכה בינלאומית נגד פרויקטים אלה ותמיכה בה, אם תחליט לפעול נגדם בכוח. לפיכך גם הקו האדום הגרעיני אינו מהווה מבחן של ממש ליכולת ההרתעה הספציפית של ישראל. ומכיוון שהמשתננים המסבירים הצלחה וכישלון במניעת הסלמה של תקריות גבול ושל פעילות נמוכת עצימות כבר נידונו בחלק הקודם, אנו נותרים עם שלושה כישלונות ברורים של ההרתעה הספציפית הישראלית:

- כניסת הצבא המצרי לסיני ב-1960 (משבר "רותם").
- משבר מאי-יוני 1967, שבמסגרתו נשברו רוב הקווים האדומים של ישראל.
- הצבת סוללות הטק"א הסוריות בלבנון ב-1981 (משבר הטילים הלבנוני).

משבר רותם. החלטת נאצר להכניס את צבאו לקדמת סיני בפברואר 1960 אכן הציבה אתגר לקו אדום ישראלי ספציפי. אולם משלוש סיבות אין מהלך זה מהווה מקרה ברור של כישלון הרתעה. ראשית, בניגוד לעמידתה החד-משמעית על חופש שיט במצרי טיראן, נמנעה ישראל עד פברואר 1960 מלהגדיר באופן פומבי וברור כי כניסת צבא מצרי לסיני היא פגיעה באינטרס חיוני, שתביא לתגובה צבאית אוטומטית. שנית, נאצר חצה קו אדום מעומעם זה מתוך רצון להרתיע את ישראל ממה שהוא תפס ככוונה לתקוף את סוריה - "הנדבך הצפוני" של הקהילייה הערבית המאוחדת שבהנהגתו. לפיכך היה המהלך שלו בעל אופי הגנתי ולא התקפי, וייתכן כי שיקף ניסיון מצרי לתקן כלל משחק בתהליך התהוות, כדי שייקח בחשבון לא רק את צורכי ההגנה של ישראל, אלא גם את אלה של מצרים. ושלישית,

המהלך המצרי היה חשאי, ומצרים נמנעה לאורך כל המשבר מלהציב אתגרים נוספים, שעלולים היו להסלים את המתח. במובן זה נראה כי המהלך המצרי שיקף את אמונתו של נאצר כי הוא נוקט צעדים זהירים ומניעתיים בסביבה אסטרטגית שלא הוגדרה בצורה ברורה דיה, ולא ניסיון לקרוא תיגר על אינטרס ישראלי חיוני. בן-גוריון ועוזריו פירשו את המהלך המצרי בצורה דומה. מבחינת צה"ל, האיום העיקרי שהיה גלום בפריסת צבא מצרים בקדמת סיני היה בעצם היווצרות היכולת המצרית לתקוף את ישראל ולא באיום על המוניטין הישראלי,

ההנחה כי יכולתו של היריב לשלוט בפעולות האיבה המתבצעות משטחו היא לעיתים המשתנה הקריטי זוהה לתימוכין ממקרים שבהם הצליחה ההרתעה השוטפת הישראלית

אם לא תבוא תגובה מתאימה. האתגר שהציבה מצרים במהלך המשבר היה איפוא בעל אופי מוגבל ביותר, נתפס ככזה על-ידי שני הצדדים וכוון להגנת הסטטוס-קוו יותר מאשר להפרתו.²⁸

משבר מאי-יוני 1967. בניגוד לפרשת רותם, משבר מאי-יוני 1967 הוא הדוגמה החמורה ביותר בתולדות הסכסוך של קריסת הרתעה ספציפית. בתוך שלושה שבועות חצה הנשיא נאצר ארבעה קווים אדומים, אשר על אף אחד מהם, למעט פירוז סיני ב-1960, הוא

לא קרא תיגר במשך יותר מעשר שנים. גם היום אין הסבר משכנע דיו להתנהגות נאצר. אם נתעלם מתיאוריות קונספירטיביות ערביות, שלפיהן פיתתה ישראל את מצרים להיכנס למשבר ולמלחמה,²⁹ אנו נותרים עם שלושה הסברים מתחרים:

1. **התיזה הפסיכולוגית,** המניחה שפתולוגיות מסוימות בכישורים הקוגניטיביים של נאצר - כמו גם השפעת הצלחתו בשלב הראשון של המשבר - הביאו אותו להערכת יתר של העוצמה הצבאית המצרית ולשיפוט מוטעה של המצב לאחר הטלת ההסגר על מצרי טיראן, במיוחד ביחס לתגובת ישראל.
2. **הסבר ההליכה על הסף,** הגורס כי המשבר - במיוחד לאחר שמזכיר האו"ם הציב בפני נאצר את הבחירה בין פינוי כל כוחות האו"ם או אף אחד מהם - צבר דינמיקה משל עצמו, וכתוצאה מכך חצה נאצר, בלי שהתכוון לכך מלכתחילה, קווים אדומים ישראליים נוספים.
3. **הסבר הבחירה הרציונלית,** שלפיו דווקא הצלחתו של נאצר בכל שלב משלבי המשבר - קרי העובדה שתוצאת כל שלב איפשרה לו להסלים את המשבר - היא שמנעה ממנו לעכל בצורה נכונה את המצב ולהעריך מחדש את האסטרטגיה שלו.³⁰

בעוד שאין הסכמה על מניעי התנהגותו של נאצר, יש הסכמה ברוב המחקרים בשתי נקודות: ראשית, שמדיניות ההסלמה של ישראל מול סוריה, שבמסגרתה שולבו איומים על עצם קיום המשטר עם הפגנות כוח מרשימות - במיוחד לאחר שמשטר "הבעת' החדש" הגיע לשלטון בפברואר 1966 - שימשה מאיץ מרכזי בהחלטת נאצר ליזום את המשבר. שנית, שלאורך כל המשבר חתר נאצר להימנע ממלחמה עם ישראל, כיוון שהאמין שמאזן הכוחות הצבאי נוטה נגדו. לכן גם אם המשבר עצמו

יבחר האויב. לפיכך נקטו שתי ההנהגות... קו, המכוון להפחית את המתיחות, במגמה לשלול מהאויב הישראלי כל סיבה או תירוץ, שיניעו אותו לצאת למתקפה על לבנון.³⁴

שלוש מסקנות ברורות עולות מדיון זה. ראשית, שיפוט מוטעה של מאזן הכוחות עם ישראל לא היה מעולם סיבה לכישלון של הרתעה ספציפית. הצד הערבי תמיד ראה את ישראל כחזקה יותר ונקט אמצעים למנוע עימות צבאי גם במקרים שבהם קרא תיגר על קווייה האדומים. שנית, חשש מיוזמה צבאית ישראלית לשינוי הסטטוס-קוו היה סיבה עיקרית להחלטה הערבית להציב אתגר לקווים אדומים של ישראל. ודאי שזה היה המקרה במשבר רותם, שבו חשש מפני התקפה ישראלית על סוריה הניע את נאצר להכניס כוחות לסיני, ובמשבר הטילים של 1981, שבו חשש סורי מפני הסלמת התקיפות של חיל האוויר הביא לפריסת סוללות הטק"א בבקעא. אף כי המקרה של משבר 1967 מסובך יותר, ברור כי נאצר חצה את הקו האדום הראשון (פירוז סיני) בתגובה למה שהוא ראה כאיום ישראלי מתעצם על סוריה. במובן זה, היעד הערבי הבסיסי בכל שלושת המקרים של כישלון ההרתעה הספציפית היה מניעת השינוי בסטטוס-קוו ולא הרצון לשנותו. המסקנה השלישית נובעת משתי קודמותיה.

הגורם המרכזי לכישלון ההרתעה הספציפית, במיוחד ב-1967 וב-1981, היה לחץ ישראלי גובר על הצד הערבי - לחץ שהציב עומס יתר על כושר ההרתעה הישראלי. במאי 1967 ידע נאצר כי אין בסיס של ממש לטענות כי ישראל עומדת

לתקוף את סוריה בטווח הזמן המידי. אבל האימונים הישראליים על יציבות המשטר הסורי היו אמיתיים, ואלה - במשולב עם ההסלמה בתקריות הגבול, שהגיעו לשיאן בשבועות שלפני פרוץ המשבר - היו אינדיקציה ברורה לסכנות ששקפו למשטר הבעתי. באופן דומה, יוזמות ישראליות בלבנון - עוד קודם לתקרית זחלה - הפכו את הסטטוס-קוו לבלתי קביל מבחינת הסורים ובמידה רבה הכריחו אותם להפר את ההבנות שהושגו ב-1976. במילים אחרות, בשני המקרים החמורים ביותר של כישלון הרתעה ספציפית הייתה זו ישראל עצמה שזרעה את זרע הפורענות, שהוביל לקריסת ההרתעה ולפרוץ המשבר.

הרתעה אסטרטגית

המקרים העיקריים ותוצאותיהם

במשך קרוב ל-50 שנות עימות עם העולם הערבי כשלה ההרתעה האסטרטגית של ישראל פעמיים: במאוס 1969, כאשר מצרים הכריזה על פתיחת מלחמת ההתשה, ובאוקטובר 1973, כאשר מצרים וסוריה פתחו במלחמת יום הכיפורים. בלי להמעיט בחומרת שני המקרים האלה, חשוב להדגיש כי ההצלחה להרתיע יריבים משימוש בכוח כדי לשנות באופן בסיסי סטטוס-קוו בלתי קביל מבחינתם לאורך תקופת זמן כה ארוכה הינה מרשימה שלעצמה.



במטרה להרתיע את ישראל ממהלך שבו תסייע לנצרים בלבנון. אותה סוריה - באמצעות בניית מחפורות לארבע סוללות SAM-6 באיזור הבקעא - על כוונתה להציב סוללות טק"א בלבנון

הוא כישלון חמור של ההרתעה הספציפית הישראלית, יש לזכור כי פרובוקציות ישראליות מילאו תפקיד חשוב בהידרדרות

לקראתו,³¹ וכי גם ההרתעה

האסטרטגית הישראלית עמדה בו למבחן - והצליחה.

משבר הטילים הלבנוני של 1981.

ההחלטה הסורית להציב אתגר להבנות עם ישראל מאפריל 1976, ולפיהן

סוללות טק"א לא יוצבו בלבנון, הייתה חציה ברורה של קו אדום ישראלי מסומן היטב. אולם מנקודת הראות הסורית היה זה מהלך הגנתי, שבא בתגובה לתקרית זחלה, שבה הפילו מטוסי קרב ישראליים שני מסוקי תובלה סוריים. בעוד שישראל טענה שהשימוש במסוקים היה הפרה של ההבנות הקודמות,³² ראו הסורים משימה זאת כשגרתית.³³

יתר על כן, מנקודת ראותה של סוריה התקרית לא הייתה אלא קצה הקרחון של מעורבות ישראלית מתרחבת במלחמת האזרחים בלבנון. היא באה לאחר שממשלת בגין התחייבה בפני הנוצרים כי תסייע להם ישירות, אם הסורים יפעילו נגדם כוחות אוויר, והיא הייתה תוצר של פרובוקציות נוצריות, שנועדו להביא את ישראל לממש הבטחתה. במטרה להרתיע את ישראל ממהלך כזה אותה סוריה - באמצעות בניית מחפורות לארבע סוללות SAM-6 באיזור הבקעא - על כוונתה להציב סוללות טק"א בלבנון. לאחר שישראל לא הורתעה, החליטה סוריה לפרוס שם את הסוללות במטרה לספק מטרייה אווירית לכוחותיה. במילים אחרות, חציית הקו האדום הישראלי נועדה, מנקודת הראות הסורית, לשמר את הסטטוס-קוו ולא לשנותו. פרשנות זו נתמכת לא רק על-ידי מהלכי הרגעה סוריים שנקטו במהלך המשבר, אלא גם על-ידי ההיסטוריה הסורית הרשמית של מלחמת לבנון, הקובעת כי "הן ההנהגה הסורית והן ההנהגה הפלסטינית לא נפצו להיכנס למלחמה כוללת נגד ישראל בעייתי ובמקום שבהם

להציב אתגר צבאי כולל. בחיפוש אחר מוצא מדילמה זו פנו המצרים לדרך פעולה צבאית בלתי בשלה ובלתי מחושבת, במקום להכיר בניגוד הערכים ולבצע את הבחירה הקשה ביניהם. ההרתעה הישראלית נכשלה ב-1969 לא משום שהיא תוכננה בצורה בלתי נכונה, אלא משום שהתחשיב המצרי היה כה לקוי, עד כי היה בכוחו להכריע את ההרתעה.³⁸

ליברמן דוחה את מסקנותיה של גרוס-שטיין וטוען כי היא התעלמה משני מקרים בתקופה שבין 1967 ל-1970, שבהם הצליחה ישראל להרתיע את מצרים, כמו גם מן העובדה, שהעליונות הצבאית הישראלית הכריחה את נאצר לבחור יעדים צבאיים ופוליטיים מוגבלים ואסטרטגיית התשה מוגבלת להשגתם. מכאן מסקנתו שההרתעה הצליחה, שכן היריב הבין שמרחב האופציות העומד בפניו הפך לצר יותר. הוא גם חולק על מסקנותיה של גרוס-שטיין ביחס למניעי הפעולה של נאצר. לטענתו, לא אופטימיזם מצרי חסר בסיס, אלא שינוי אמיתי במאזן הכוחות הישראלי-מצרי, מסביר את החלטת נאצר לקרוא תיגר על הסטטוס-קוו ב-1969.³⁹

הוויכוח התיאורטי על ביצועי ההרתעה הישראלית ב-1973 התפתח לאורך קווים דומים. שמשוני מעריך כי "מלחמת יום הכיפורים משקפת הן הצלחה והן כישלון של ההרתעה. עוצמת האתגר המצרי המדוד היוותה כישלון של הרתעה, אחוזה היטב בין שתי הצלחות: האחת, ברמה האסטרטגית הגבוהה (קרי, הירתעות מצרים מהצבת אתגר קיומי למדינת ישראל), והאחרת, ברמה הנמוכה של עימות מוגבל (ההירתעות מחזרה לאסטרטגיה של מלחמת ההתשה).

מירשהיימר, שרואה אף הוא את המקרה של 1973 כדוגמה לכישלון חלקי של ההרתעה, גורס כי שלושה גורמים מסבירים את המהלך המצרי:

1. לחץ על ההנהגה המצרית לנקוט אמצעים צבאיים כדי להביא לשינוי בסטטוס-קוו.
2. רפורמות משמעותיות בצבא המצרי, ששיפרו את מאזן הכוחות שלו מול צה"ל.
3. הנכונות להגביל את יעדי המלחמה לכיבוש מחדש של שטחים מינימליים לאורך קו התעלה במקום ניסיון לכבוש את כל סיני.⁴⁰

נימוקיהם של גרוס-שטיין ושל ליברמן ביחס למלחמת 1973 דומים לאלה שבהם עשו שימוש כדי להסביר את כישלון ההרתעה במלחמת ההתשה. גרוס-שטיין מונה חמישה מקרים בתקופה שבין 1967 ל-1973, שבהם שקלה מצרים שימוש בכוח, כדי להוכיח כי אף שהתנאים היו בשלים להצלחת ההרתעה, כשלה האסטרטגיה הישראלית למעשה. לעומת זאת, על-פי ההיגיון של ליברמן, העובדה שהכלב התכוון לנבוח, אך בסופו של דבר נמנע מכך, היא ההוכחה להצלחתה ולא לכישלונה של ההרתעה. גרוס-שטיין מסכמת בקביעה כי "לאורך זמן לא שימשה הערכת מאזן יכולות בלתי נוחה כמחסום בפני מהלך צבאי".⁴¹ בניגוד לה קובע ליברמן כי...

מלחמת ההתשה ומלחמת יום הכיפורים, כמו גם מצבי הרתעה

הצלחה זאת ברורה במיוחד היום, כאשר ידוע לנו על מקרים ספציפיים של הצלחת ההרתעה האסטרטגית. למשל, בין 1957 ל-1967 היו מספר מצבים - ובהם תחילתו וסיומו של פרויקט מוביל המים הארצי, תקיפות קרקעיות ואוויריות ישראליות נגד סוריה ופעולת סמוע בירדן (נובמבר 1966) - שבהם נוצר לחץ על מנהיג מצרים, נאצר, לפעול נגד ישראל. למעט בפרשת רותם, דחה נאצר את כל הלחצים האלה - בראש ובראשונה בגלל לקחי התבוסה הצבאית של 1956. כושר ההרתעה האסטרטגי של ישראל בא לידי ביטוי גם במצבים שבהם כשלה ההרתעה הספציפית. נאצר נהג בזוהרות רבה במהלך המשבר ב-1960, מכיוון שרצה להימנע ממלחמה. מסיבה דומה הוא שלח בתחילת יוני 1967 את סגן הנשיא, מוחי א-דין, לווינגטון בחיפוש אחר מוצא דיפלומטי מהמשבר, ולצבא המצרי ניתנו הנחיות להכין תוכניות מגננה בלבד.³⁵ ואילו הסורים נמנעו מלהציב כל אתגר נוסף לסטטוס-קוו לאחר פריסת הטק"א בבקעא ב-1981, הבהירו את עניינם בתיווך אמריקני ונקטו אמצעים נוספים כדי לאותת שאין להם עניין בהסלמה נוספת. פרדוקסלית, הצלחת ההרתעה האסטרטגית הישראלית לאורך תקופת הסכסוך באה לידי ביטוי גם בשני המקרים שבהם כשלה - מלחמת ההתשה ומלחמת יום הכיפורים - שכן כישלונות אלה היו חלקיים בלבד.

הסברים להצלחה ולכישלון

אף כי כל החוקרים בנושא שותפים להערכה כי קריסת ההרתעה הישראלית במלחמת ההתשה וביום הכיפורים 1973 לא הייתה מלאה, הם חלוקים לגבי שתי שאלות: עד כמה היא קרסה? ומדוע?

מידת כישלונה של ההרתעה הישראלית במלחמת ההתשה הייתה נושא שחקרו יונתן שמשוני, ג'ניס גרוס-שטיין ואלי ליברמן. שמשוני גורס כי ישראל הצליחה להרתיע את נאצר מלזיזת מלחמה כוללת לכיבוש כל סיני ואפילו ממהלך מוגבל של חציית התעלה, אך לא ממלחמת התשה סטטית. מסקנתו היא כי לצד הכישלון להרתיע את מצרים מקריאת תיגר עקשנית בעצימות נמוכה, הצליחה ישראל להרתיעה מהצבת אתגרים בעצימות הגבוהה יותר.³⁶

במוקד המחקר של גרוס-שטיין עומד הקשר שבין מאזן היכולות ומאזן האינטרסים הישראלי-מצרי בקביעת תוצאותיה של ההרתעה. בניגוד לשמשוני, נוטה גרוס-שטיין להדגיש את חצי הכוס הריקה: "ההרתעה כללית ומיידית כשלה כמעט מלכתחילה בעקבות התבוסה הקשה... לאורך כל תקופה זו (1967-1970), חיפשה מצרים בדחיפות אחר אופציה צבאית ברת סיכוי".³⁷ לא ניתן לדעתה להסביר את העדר הנכונות המצרית לוותר על האופציה הצבאית בשינויים במאזן הכוחות - ההנהגה המצרית העריכה הערכת יתר את כוחה הצבאי והערכת חסר את עוצמת ישראל - וגם לא ברפרטואר המקובל של כשלים קוגניטיביים בעיבוד מידע. תחת זאת נבעה ההטיה בהערכה...

מניהול בלתי עקבי, שבא בתגובה לניגוד ערכים כואב וקשה במיוחד: מצרים לא יכלה לקבל את הסטטוס-קוו, אך גם לא

מלחמת ההתשה בתעלת סואץ



למעט מלחמת ההתשה ומלחמת יום הכיפורים, ההצלחה של ישראל להרתיע יריבים משימוש בכוח כדי לשנות באופן בסיסי סטטוס-קוו בלתי קביל מבחינתם לאורך תקופת זמן כה ארוכה הינה מרשימה ביותר

מצטמצמת ולא מתעצמת אחרי מלחמת 1967. הנקודה השלישית מתייחסת לשתירה הקיימת בין מאזן יכולות למאזן אינטרסים במשך 50 שנות העימות. מאז 1949 נוטה מאזן היכולות לטובת ישראל, וכך הוא גם נתפס על-ידי הערבים. לכן נותן מאזן זה את ההסבר הטוב ביותר לנטייה הערבית להימנע מקריאת תיגר על ההרתעה הישראלית. הוא גם מסביר מדוע, במקרים שבהם בכל זאת הוצב אתגר, הוא היה בעל אופי מוגבל בלבד. יחד עם זאת, בהיות הצד הערבי הצד הרוויזיוניסטי בעימות, מאזן האינטרסים מסביר את המוטיבציה הערבית לקרוא תיגר על ההרתעה. במילים אחרות, מאזן אינטרסים מסביר את כישלון ההרתעה האסטרטגית, בעוד שמאזן יכולות מסביר את הצלחתה. שני המקרים שבהם כשלה נותנים אישוש טוב למסקנה זו. בשניהם הסטטוס-קוו שנוצר לאחר 1967 היה בלתי קביל לחלוטין עבור מצרים. לכן ההחלטה לפנות לדרך הכוח כדי לשנותו התקבלה באופן כמעט אוטומטי, ככל הידוע ללא אופוזיציה של ממש, וזאת חרף המודעות לנחיתות הצבאית המצרית. מנגד, נחיתות זו הכריחה את מצרים לבחור באסטרטגיה פוליטית-צבאית זהירה, ששילבה שימוש מוגבל באמצעים צבאיים לשם השגת יעדים מדיניים בעלי ערך מוגבל כאמצעי לעקוף את ההרתעה הישראלית האמינה. ולבסוף, בבסיס כישלונה של ההרתעה האסטרטגית הישראלית עומדת אי-מודעות מספקת למגבלות ההרתעה. כפי שאלכסנדר ג'ורג' וריצ'רד סמוק ציינו בצורה כל כך ברורה לפני 25 שנה:

אחרים ביריבות המצרית-ישראלית, מראים כי קוראי תיגר חזורי מוטיבציה מציבים אתגר להרתעה, רק כאשר הם רואים הזדמנות לכך בצורה של איום הרתעתי בלתי אמין, אך נמנעים ממהלך כזה כאשר האיום ההרתעתי הוא אמין, אפילו כאשר מתקיים עליהם לחץ לקרוא עליו תיגר.⁴²

סיכום דיון תיאורטי זה מעלה ארבע נקודות חשובות: ראשית, במונחים כלליים, ההרתעה האסטרטגית הישראלית היא סיפור הצלחה. במשך קרוב ל-50 שנה - בסביבה אסטרטגית בלתי יציבה ובמאבק מתמיד מול יריבים רוויזיוניסטיים - היא כשלה רק פעמיים. ושני כישלונות אלה היו חלקיים בלבד. שנית, מאזן כוחות צבאי אינו יכול להסביר את ההחלטה הערבית לקרוא תיגר על ההרתעה האסטרטגית הישראלית. פער היכולות בין מצרים לישראל התרחב משמעותית אחרי מלחמת ששת הימים בהשוואה לתקופה שבין 1949 ל-1967. אבדות כבדות בכוח אדם ובאמצעי לחימה הותירו את הצבא המצרי אחרי 1967 בלתי כשיר להתמודד עם צה"ל. אובדן סיני הפך את העורף המצרי לחשוף לענישה ישראלית ואת העורף הישראלי מוגן הרבה יותר טוב מפני התקפה מצרית. ההנהגה המצרית למדה להכיר מקרוב את מאזן הכוחות הצבאי האמיתי ולא יכלה יותר לשגות בתרחישים אופטימיים חסרי בסיס בדבר תוצאות אפשריות של מלחמה חדשה. אם מאזן יכולות היה המפתח להחלטה אם לקרוא תיגר על ההרתעה הישראלית או להימנע מכך, הנטייה המצרית לפנות לדרך הצבאית הייתה

"אי-אפשר לצפות שאסטרטגייה של הרתעה תחליף או תחלץ מצרה מדינית חוץ בלתי נכונה או כזו שאינה מנוהלת היטב".⁴³ במקרה הישראלי - המדיניות, שנתנה משקל יתר לעליונות הצבאית כאמצעי לשימור הסטטוס-קוו על פני פנייה לאמצעים מדיניים כדי להפוך את הסטטוס-קוו לקביל בעיני היריב, הציבה עומס כבד מדי על כושר ההרתעה הישראלי. במצב כזה הפך כישלון ההרתעה לבלתי נמנע.

הרתעה מצטברת

באיוזה שלב ביריבות מתמשכת מגיע הצד הרוויזיוניסטי למסקנה כי אפסו סיכויי להשיג את יעדיו באמצעים צבאיים? שלושה מאפיינים של העימות הישראלי-ערבי הופכים שאלה קשה זו

לפרובלמטית עוד יותר. ראשית, מאחר שהמטרה המוצהרת של הצד הערבי - לפחות עד 1967 - הייתה הכחדת ישראל כאמצעי לסיום העימות, אמת המידה לבחינת יעילותה של ההרתעה המצטברת הישראלית היא מידת יכולתה לשכנע את הצד הערבי שיעד זה אינו ריאלי. אולם העולם הערבי אינו עשוי מקשה אחת, ותהליך הווייתור על יעד ההכחדה היה - ועודנו - תהליך הדרגתי. לכן בעוד שהרתעה מצטברת הצליחה מול יריבים מסוימים, היא עדיין לא הצליחה מול יריבים אחרים.

שנית, היכולת לבדוד את השפעתה של ההרתעה המצטברת על מדיניות הערבים כלפי ישראל ממשנתנים רלוונטיים אחרים (למשל, לחצים

פנימיים, יריבות בין-ערבית, תחרות בין-מעצמתית) היא בעיה קשה מבחינה מתודולוגית, שלא תוכל למצוא את פתרונה במסגרת מאמר זה.

הבעיה השלישית נובעת מהשנייה. שכנוע היריב כי לא יוכל להשיג באמצעים צבאיים את יעדיו בעימות הוא תמצית ההצלחה של הרתעה מצטברת. הבאתו לשולחן הדיונים - כלומר שכנועו להודות באופן פורמלי כי הוא מקבל את המציאות החדשה - תלויה במשתנים אחרים, בראש ובראשונה בנכונות המגן לשלם את המחיר שהמאתגר הציב בעבור שינוי עמדתו. הצורך להבחין בין השניים הוא בעל חשיבות מרכזית ביריבות הישראלית-ערבית, שבה קיים פער זמנים משמעותי בין השלב שבו החליטו השחקנים הערביים החשובים שסיום העימות בדרך צבאית הינו אופציה בלתי מעשית לבין השלב שבו החלו הדיונים הפורמליים עם ישראל. אורכו של פער זמנים זה הוא בעיקרו תוצר של מידת נכונותה של ישראל לדון בתשלום המחיר - החזרת השטחים שנכבשו ב-1967 - שנקבע על-ידי הערבים כתנאי לכניסה למשא-ומתן. לכן ביקור סאדאת בישראל באוקטובר 1977, תחילת המו"מ הפורמלי עם סוריה בראשית שנות ה-90 ולחיצת היד ההיסטורית בין יצחק רבין ליאסר ערפאת על מדשאת הבית הלבן בספטמבר 1993 לא שיקפו את נקודות ההכרעה

של ההרתעה המצטברת הישראלית. תחת זאת הם שיקפו את נקודות המפגש בין ההכרה הערבית בחוסר התוחלת של סיום העימות באמצעים צבאיים לבין ההכרה הישראלית שבלי החזרת השטחים לא ניתן לסיים את העימות מבחינה צבאית. מאמר זה מתמקד רק בנקודות ההכרעה של ההרתעה המצטברת הישראלית.

המחקר המודרני נוטה לקבל שהמשטרים המלוכניים במצרים ובירדן והמשטר הישן בסוריה היו מוכנים לאחר מלחמת 1948 לסיים את העימות עם ישראל, אך המחיר שהם דרשו היה בלתי נסבל מבחינתה של ישראל - הן בתחום הטריטוריאלי ובמיוחד בדרישה להחזרת הפליטים.⁴⁴ עלייתם לשלטון של משטרים צבאיים בסוריה ובמצרים, גל הגאות של הזרם הפאן-ערבי והאצת התחרות הבין-מעצמתית באיזור הביאו להתגבשות



ב-1965 קרא בורגיבה למדינות ערב להכיר בישראל בתמורה להסכמה ישראלית לתוכנית החלוקה מ-1947 ותשלום פיצויים לפליטים

תפיסה דומיננטית חדשה בעולם הערבי, אשר בוטאה בצורה המובהקת ביותר על-ידי נאצר: מחד, נחרצות קיצונית לסיים את הסכסוך על-ידי חיסול ישראל, ומאידך, מתינות שביטויה העיקרי היה הימנעות מכל צעד מעשי בכיוון זה, ולכן השארתו לעתיד בלתי מוגדר, מעין חזון אחרית הימים.

אפילו בתקופה זו של "מלחמה רדומה" ניתן לאתר מספר סימנים ליעילות ההרתעה המצטברת. הבולט שבין אלה היה יוזמתו של נשיא תוניס, בורגיבה, שלאשונה קרא ב-1965 למדינות ערב להכיר בישראל בתמורה להסכמה ישראלית לתוכנית החלוקה מ-1947 ולתשלום פיצויים לפליטים. בורגיבה וחלק מפרשניו טענו כי מדובר במהלך טקטי בלבד, הנובע מהקשיים בדרך להשגת היעד המוצהר של חיסול ישראל. אבל ההשקפה הדומיננטית בעולם הערבי (אם כי לא בישראל) הייתה שונה. המהלך נתפס כסטייה חמורה ומסוכנת מהמכנה המשותף הערבי, שכוון לחיסול "כושר ההחלטה הערבי, שבאחרונה, לאחר הכנות ארוכות וציפיות רבות, החל להתקדם לקראת המערכה המיוחלת נגד הציונות", וכהוכחה לנכונותה של מדינה ערבית - תוניס - "למכור את שלומה ביום המחרת במחיר חיי מנוחה היום".⁴⁵ ההרתעה המצטברת החלה להניב פירות ברורים יותר לאחר מלחמת 1967. שלושה גורמים חברו להתפתחות זו. ראשית,

תוצאות המלחמה הוכיחו בצורה ברורה לא רק את חוסר היכולת של העולם הערבי לחסל את ישראל במלחמה קונוונציונלית, אלא גם את המחיר היקר הכרוך בהמשך העימות. שנית, אם לפני המלחמה נתפסה ישראל כמדינה המתקרבת אל הסף הגרעיני, אחריה היא נראתה - בעיקר על-ידי המצרים - כמי שחצתה אותו. להכרה זו היה תפקיד מצומצם בהחלטה המצרית לקרוא תיגר על ההרתעה האסטרטגית הישראלית ב-1969 וב-1973, שכן הערבים הבינו שישראל אינה רואה במלחמות מוגבלות עילה לשימוש בקלף הגרעיני. אבל התדמית הגרעינית של ישראל שימשה ודאי כמאיץ לגיבוש התפיסה המצרית, שסיוס העימות על-ידי חיסול ישראל הפך ליעד שמחירו יקר מדי. ושלישית, המלחמה הותירה בידי ישראל את הנכסים -

השטחים הערביים הכבושים - שבאמצעותם ניתן היה לשלם בעבור הנכונות הערבית להכיר בזכות הקיום של ישראל ולסיים את העימות באמצעים מדיניים. בהשפעת נסיבות אלה גדלה משמעותית הנכונות הערבית לוותר על חלום השמדתה של המדינה היהודית. החלטת מועצת

הביטחון 242, שקראה לערבים להכיר בזכות קיומה של ישראל בתמורה להחזרת השטחים שנכבשו ב-1967 התקבלה על-ידי מצרים וירדן ב-1968 ועל-ידי סוריה ב-1972.

זמן קצר לאחר שהגיע לשלטון, בספטמבר 1970, הציע הנשיא סאדאת מו"מ להשגת הסכם פורמלי מוגבל על נסיגת ישראל מקו התעלה. דחיית ההצעה על-ידי ישראל פתחה את הדרך למלחמת 1973. לאחר המלחמה חתמה מצרים על שני הסכמים מוגבלים עם ישראל, שבמסגרתם הכירה בצורה חלקית בזכות קיומה של המדינה היהודית. היא ויתרה בצורה מלאה וברורה על יעד החיסול, כאשר הגיע סאדאת לישראל באוקטובר 1977. בצינו את הסיבות לזיומתו הסביר הנשיא המצרי כי המחיר המאמיר של מלחמה עם ישראל מונע את האופציה של חיסול העימות באמצעים צבאיים. היכולת הגרעינית הישראלית מילאה בוודאי תפקיד חשוב בשיקולים שהביאו למסקנה זו. סוריה עברה תהליך דומה. במספר ראיונות לאחר חתימת הסכם ההפרדה ברמת-הגולן ב-1974 אמר הנשיא אסד כי סוריה מוכנה לחתום על הסכם שלום פורמלי עם ישראל, לאחר שזו תיסוג מכל השטחים הכבושים ותסכים לכינונה של מדינה פלסטינית עצמאית. אומנם ייתכן כי התבטאויות אלה שיקפו שינוי עמדות טקטי בלבד, אבל אין ספק כי הן ציינו את יציאתה של סוריה לדרך ארוכה, שהובילה אותה לבחירה האסטרטגית בשלום עם ישראל ולויתור על האופציה הצבאית לסיוס העימות - בחירה שנעשתה, כנראה, בתחילת שנות ה-90. כפי שציין מומחה לנושא, ההכרעה התקבלה לאחר שאסד הבין כי "מדיניות האיזון האסטרטגי עם ישראל נכשלה, וכי לסוריה אין יכולת צבאית אמינה לעמוד מול ישראל, ואין זה סביר כי תוכל לפתח יכולת כזאת בעתיד הנראה לעין".⁴⁶

אש"ף עבר דרך דומה. בתחילת 1974 קיבלה המועצה הלאומית

הפלסטינית - לראשונה בתולדותיה - החלטה שבבסיסה עומדת כינונה של מיני מדינה פלסטינית, אולם רק כתחנה הכרחית בדרך לכינון מדינה גדולה. באמצע שנות ה-80 - לאחר החתימה על הסכם השלום הישראלי-מצרי ומלחמת לבנון ובעיצומה של מלחמת המפרץ הראשונה - החלו אלמנטים מתונים באש"ף לקרוא לסיוס הסכסוך באמצעות כינונה של מדינה פלסטינית קטנה בשטחי יהודה ושומרון ורצועת עזה. פתרון כזה הוצג כארעי וכקבוע גם יחד. באפריל 1996, בהתאם להתחייבויות שנטלה על עצמה בהסכם הביניים עם ישראל מספטמבר 1995, הכריזה המועצה הלאומית הפלסטינית על ביטול סעיפי האמנה הלאומית הפלסטינית הקוראים להשמדת ישראל.

תהליך השינויים בעמדות מצרים, סוריה והפלסטינים מצביע על מסקנה מרכזית: ההרתעה המצטברת הישראלית החלה להיות אפקטיבית לאחר מלחמת 1967, צברה תנופה לאחר מלחמת 1973 והשיגה את רוב יעדיה בעשור שלאחר אמצע שנות ה-70. יהושפט הרכבי, מחשובי החוקרים של העימות, היה בין הראשונים שזיהה את התהליך

במלואו. ב-1986 הוא כתב: "המתניות הערבית באה לעולם בראש ובראשונה מהכרה של חולשה לממש את המטרות ההיסטוריות של חיסול ישראל".⁴⁷ עשר שנים מאוחר יותר, לאחר שישראל הפגינה את נכונותה לשלם את מחירו של סיוס הסכסוך כפי שנקבע על-ידי הערבים מאז 1967, מקובלת מסקנה מפוכחת זו כביטוי להצלחתה ההיסטורית של ההרתעה המצטברת הישראלית.

מסקנות

מאמר זה ניסה להבין בצורה טובה יותר את משמעותו של מושג ההרתעה בחשיבה האסטרטגית הישראלית ואת הסיבות לכישלונותיה ולהצלחותיה של מדיניות ההרתעה של ישראל על סוגיה השונים לאורך העימות.

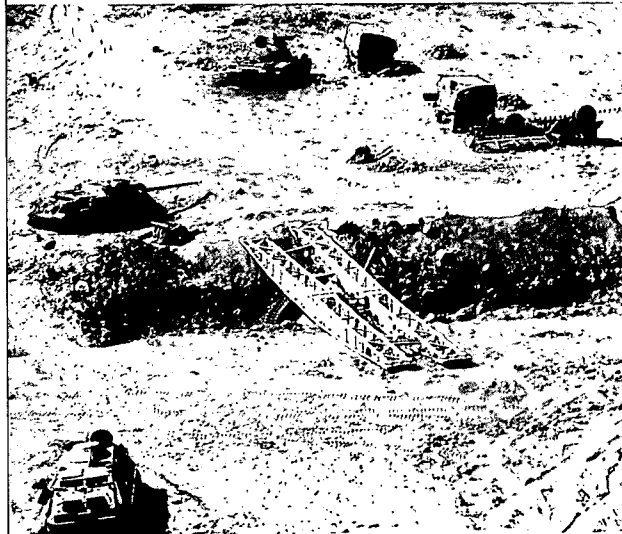
המכנה המשותף לכל המקרים שבהם כשלה ההרתעה היה חוסר שביעות רצון קיצוני של הצד הערבי מסטטוס-קוו נתון. בהתחשב בעובדה שמדינות קוראות תיגר על הסטטוס-קוו רק כאשר אין הן מרוצות ממנו, יכולה מסקנה זו להיראות מובנת מאליה. אבל בקונטקסט של הסכסוך הישראלי-ערבי, שבו השחקנים הערביים תמיד ראו את עצמם כנחותים צבאית מול ישראל, קיום אינטרס חיוני לשינוי של סטטוס-קוו בלתי נסבל הופך לתנאי הכרחי לקריאת תיגר על ההרתעה. מכאן הצורך להדגיש שוב מסקנה כללית זו. נוסף על כך אותרו גורמים ספציפיים לכישלונות של כל תת-טיפוס של הרתעה:

ההרתעה השוטפת כשלה כאשר היריב היה חזק יחסית ובעל מוניטין, שאותו היה עליו לשמר, או כאשר היה מאוד חלש, אך גם חסר נכסים של ממש שאותם עלול היה לאבד, או כאשר נהנה משליטה מוגבלת בלבד על פעילות עוינת שהתבצעה מתחום שטחו.

התדמית הגרעינית של ישראל שימשה ודאי כמאיץ לגיבוש התפיסה המצרית, שסיוס העימות על-ידי חיסול ישראל הפך ליעד שמחירו יקר מדי

בהסכם ההפרדה מ-1974 עם סוריה (מגבלות על נוכחות צבאית סמוך לקו הגבול) ובהסכמי אוסלו (מגבלות על נוכחות צבאית פלסטינית בגדה ובעזה). הניסיון שנצבר מאמצע שנות ה-70 מראה כי הצד הערבי מעולם לא קרא תיגר על קו אדום ישראלי, שמוסד בהסכם פורמלי, ומכאן הצורך הברור להמשיך לעגנם במתכונת זו. מעבר לכך, כינון מנגנונים יעילים לבניית אמון,

רק"ם וכלי רכב סוריים פגועים לאחר הקרב בעמק הבכא



הערבים הבינו שהמחיר המאמיר של מלחמה בישראל מונע את האופציה של חיסולה באמצעים צבאיים

שתפקידם להקטין את החשש ההדדי של שחקנים יריבים, יצמצם את המוטיבציה של שני הצדדים לבצע מהלכי מנע בתנאי אי-ודאות. התוצאה תהיה יציבות אזורית ושיפור עמידותה של ההרתעה הספציפית.

הרתעה אסטרטגית יעילה נגד אויבים אזוריים תצטרך להמשיך להישען גם בעתיד על עליונות צבאית ישראלית. פירוז שטחים סמוך לגבול, הסכמים אזוריים להגבלה ולצמצום החימוש וערבויות ביטחוניות אמריקניות, אשר נראה כי יהיו חלק בלתי נפרד מהסכם כולל שישים קץ לסכסוך, יוכלו לפצות את ישראל על הסיכונים שתיקח על עצמה במסגרת החזרת השטחים. למשל, "תיל ממעיד" אמריקני ברמת-הגולן יוכל להפוך את ההרתעה הישראלית מול סוריה ליעילה לפחות באותה מידה כפי שהיא היום.

ולבסוף, הסכם שלום כולל יעניק גושפנקא פורמלית לעובדה שמדיניות ההרתעה המצטברת השיגה את יעדה. חרף זאת, לפחות בעתיד הנראה לעין, כושר ההרתעה של ישראל מפני אויבים קיומיים ימשיך להישען על יכולתה הגרעינית. מנכ"ל הוועדה הישראלית לאנרגיה אטומית, גדעון פראנק, הציע באביב

ההרתעה הספציפית כשלה בעיקר כתוצאה מחשש ערבי מפני מהלך כוח ישראלי, אשר עלול היה לערער את הסטטוס-קוו. בתנאים כאלה נטו הערבים לפעול על-פי היגיון אסטרטגי דומה לזה שמניע מדינות להנחית מכת מנע, כאשר הסבירות לפרוץ מלחמה נראית גבוהה.

ההרתעה האסטרטגית כשלה כאשר - מנקודת ראותו של קורא התיגר - התקיימו שני תנאים: ראשית, נוצר סטטוס-קוו בלתי נסבל; שנית, נעשה ברור כי לא ניתן לשנותו באמצעים מדיניים. בנסיבות כאלה, ולאור עליונותה הצבאית של ישראל, פנה הצד הערבי למהלך צבאי מוגבל, שיעזו היה בעיקר הכשרת הקרקע לשינוי המצב באמצעים דיפלומטיים.

ההרתעה המצטברת הצליחה דווקא כאשר כישלון הסוגים האחרים של ההרתעה הביא להסלמה בעימות. בנסיבות כאלה נוצרה אצל הצד הערבי מודעות גבוהה יותר לצורך לגשר בין חזון אחרית הימים שלו (חיסול ישראל) לבין מציאות מאזן הכוחות, שמנעה מימוש יעד זה במחיר נסבל. תרגום הצלחה זו להסכם מדיני פורמלי נותר תלוי בנכונות הישראלית לשלם את המחיר שדרשו הערבים לסיום הסכסוך.

ממסקנות אלה נובעים לקחים אחדים לעתיד. העיקרי שבהם הוא כי אין די בעליונות צבאית ובהפגנת נחישות ברורה לעשות שימוש בכוח כדי להבטיח את הצלחתה של ההרתעה הישראלית. התנאי החשוב ביותר הוא כינון סטטוס-קוו פוליטי וטריטוריאלי, שיהיה קביל גם על הצד הערבי. אם תנאי זה לא יתממש, תוכל העליונות הצבאית של ישראל להרתיע מפני ייזום מלחמת השמד כוללת נגדה, אך היא לא תספיק כדי למנוע המשך - ואף הסלמה - של אתגרים במסגרת עימות נמוך-עצימות או במסגרת מלחמות מוגבלות.

מידת יכולתה של כל אחד מסוגי ההרתעה הישראלית לעמוד במבחני העתיד תלויה בתנאים ספציפיים. האתגרים העתידיים להרתעה שוטפת יבואו, כנראה, מהיישות הפלסטינית שתקום לצד ישראל. שני תנאים חיוניים כדי לצמצם איומים אלה: האחד הוא יכולתה של הרשות הפלסטינית לשלוט בצורה יעילה על הנעשה בשטחה, האחר הוא קיומם של נכסים יקרים לאלטיה הפלסטינית, שיהיו חשובים לאיומים ישראליים. לכן באופן כמעט פרדוקסלי, קיומם של כוח חי"ר פלסטיני בהיקף של כאוגדה או של חיל אוויר בן כמה מטוסים יוכל לחזק את יעילות ההרתעה הישראלית. ניתן להעלות על הדעת גם הוספה של נכסים אחרים בעלי ערך סימבולי, שלא ישנו בצורה מהותית את יחסי הכוחות בין ישראל ליישות הפלסטינית. מכאן שמדינה פלסטינית עצמאית ברוב שטחי הגדה המערבית ועזה (נכס יקר), אך חלשה מבחינה צבאית (אינטרסים פגיעים), שלרשותה כוח משטרה ושירותי ביטחון חזקים (שליטה יעילה בשטח) תיצור את התנאים להצלחת ההרתעה השוטפת של ישראל בעתיד. יעילות ההרתעה הספציפית מותנית בראש ובראשונה בעיגון פורמלי של הקווים האדומים המסורתיים של ישראל במסגרת הסכמים מדיניים. דבר זה כבר נעשה במסגרת הסכם השלום עם מצרים (פירוז סיני, חופש שיט במצרי טיראן ותעלת סואץ),

CT, Yale University Press, 1981, and Christopher H. Achen and Duncan Snidel, "Rational Deterrence Theory and the Comparative Case Studies", *World Politics* 41, No.2, January 1989, 143-169.

6. בין העבודות הבולטות בגישה זו ראו:

George and Smoke 1974; John Steinbrunner, "Beyond Rational Deterrence", *World Politics*, 28, No.2, January 1976, 223-245; Robert Jervis, "Deterrence and Perception", *International Security*, 7, no.3, winter 1982-1983, 3-30; Jervis, Lebow and Stein, 1985; Richard Ned Lebow and Janice Gross Stein, "Rational Deterrence Theory: I Think, Therefore I Deter", *World Politics* 41, No.2, January 1989, 208-224; and Janice Gross Stein, "Deterrence and Learning".

7. כמה מהעבודות החשובות שהגיעו למסקנה זו הן:

Randolph M. Siverson and Michael R. Tenefoss, "Power, Alliance and Escalation of International Conflict", 1815-1965, *American Political Science Review* 78, No.4 December 1984, 1057-1069; Paul Huth and Bruce Russett, "What makes Deterrence Work? Cases from 1900 to 1980", *World Politics* 36, No. 4, July 1984, 496-526; Huth and Russett, "Deterrence Failure and Crisis Escalation", *International Studies Quarterly* 32, No. 1, March 1988, 29-46; Huth and Russett, "Testing Deterrence Theory: Rigor Makes a Difference", *World Politics* 42, No.4, April 1990, 466-501.

8. בין המחקרים הבולטים המגיעים למסקנה זו ראו:

Zeev Maoz, "Resolve, Capability, and the Outcomes of Interstate Disputes, 1816-1976", *Journal of Conflict Resolution* 27, No.2, June 1983, 195-229; Frank J. Wayman, J.D. Singer, and Gary Goertz, "Capabilities, Military Allocations, and Success in Militarized Disputes", *International Studies Quarterly* 27, No.4, December 1983, 497-515; Peter Karsten, Peter D. Howell, and Artis F. Allen, *Military Threats: A Systemic Historical Analysis of the Determinants of Success*, Westport Conn., Greenwood, 1984.

9. Shimshoni, 1988.

10. Mearshimer, 1983.

11. Stein, 1996.

12. משה דיין, "פעולות צבאיות בימי שלום", *מערכות*, קי"ט, 1959, עמ' 54-61, עמ' 56 (הדגשים במקור).

13. למשל: Lieberman, *Deterrence Theory*, p.13; דן שיפטן, *התשה - האסטרטגיה המדינית של מצרים הנאצרת בעקבות מלחמת 1967*, מערכות, תל-אביב, 1989, עמ' 121-136.

14. Alexander L. George, *Forceful Persuasion: Coercive Diplomacy as an Alternative to War*, Washington, D.C., United States Institute of Peace Press, 1993, p.5.

1996, כי ישראל תוותר על יכולתה הגרעינית, כאשר מדינות ערב תהפוכנה לדמוקרטיות.⁴⁸ חזון זה של "שלום דמוקרטי" אינו עתיד להתגשם בקרוב. עד אז תצטרך ישראל להמשיך להחזיק ביכולת הצבאית, שתאפשר לה לתמוך בצורה יעילה בכל מתכונות ההרתעה שלה.

הערות

1. Alexander L. George and Richard Smoke, *Deterrence in American Foreign Policy*, New York, Columbia University Press, 1974, 11.

2. בין העבודות התיאורטיות החשובות, שבחנו את המקרה הישראלי, ראו: John J. Mearshimer, *Conventional Deterrence*, Ithaca, Cornell University Press, 1983; Robert Jervis, Richard Ned Lebow and Janice Gross Stein, *Psychology and Deterrence*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 1985; Jonathan Shimshoni, *Israel and Conventional Deterrence: Border Warfare from 1953 to 1970*, Ithaca, Cornell University Press, 1988; Elli Lieberman, "The Rational Deterrence Theory Debate: Is the Dependant Variable Elusive?" *Security Studies* 3, no.3, spring 1994, 384-427; Lieberman, "What Makes Deterrence Work? Lessons from the Egyptian-Israeli Rivalry", *Security Studies* 4, no.4, summer 1995, 851-910; and Lieberman, *Deterrence Theory: Success or Failure in Arab-Israeli Wars?* McNair Paper 45, Washington D.C., Institute for National Strategic Studies, National Defense University, October 1995; and Janice Gross Stein, "Deterrence and Learning in an Enduring Rivalry: Egypt and Israel, 1948-1973", *Security Studies* 6, no.1, autumn 1996, 104-152.

3. הספרות התיאורטית מבחינה בין הרתעה מיידיית להרתעה כללית. הרתעה מיידיית היא אינטראקציה בין שתי מדינות, "אשר לפחות אחת מהן שוקלת ברצינות לתקוף את האחרת או לתקוף איזור כלשהו בעולם, אשר האחרת רואה כחינוי לה... והאחרת מאיימת להגיב בכוח במטרה למנוע את ההתקפה". הרתעה כללית היא מצב שבו מתקיימת יריבות בין שני צדדים, "יומנהיגי צד אחד לפחות שוקלים שימוש בכוח אם תהיה הזדמנות לכך... והצד האחר, בדיוק מכיוון שהוא מעריך שיריבו שוקל שימוש בכוח, מחזיק כוחות משל עצמו ומזהיר כי יגיב על כל ניסיון לפגוע באינטרסים שלו".

Patrick M. Morgan, *Deterrence: A Conceptual Analysis*, Beverly Hills, CA: Sage, 1983, 38, 42-43.

4. בין החיבורים הבולטים בנושא ההרתעה הגרעינית הישראלית, ראו: שילדמן, *הרתעה גרעינית לישראל*, ת"א, הקיבוץ המאוחד, 1983; יאיר עברון, *הדילמה הגרעינית של ישראל*, ת"א, הקיבוץ המאוחד, 1987.

5. בין העבודות החשובות בגישה זו ראו:

Thomas Schelling, *The Strategy of Conflict*, New York, Oxford University Press, 1963; and Schelling, *Arms and Influence*, New Haven, CT, Yale University Press, 1966; Bruce Bueno de Mesquita, *The War Trap*, New Haven,

Middle East Crisis: A Rational-choice Explanation", *Journal of Peace Research*, 28, No.4, 1991, 359-375.

31. לא רק גורמים זרים, אלא גם מדינאים ישראלים מנוסים, דוגמת בן-גוריון ודיין, העריכו כך. ראו, למשל: מיכאל בר-זוהר, **בן-גוריון, ת"א**, עם עובד, 1977, 1588; אריה בראון, **חותם אישי - משה דיין במלחמת ששת הימים ואחריה**, ת"א: ידיעות אחרונות, 1997, 22-23.

32. זאב שיף ואהוד יערי, **מלחמת שולל**, ת"א, שוקן, 1984, עמ' 86.

33. מוסטפה טלאס (עורך), **הפלישה הישראלית ללבנון**, ת"א, מערכות, 1988, עמ' 74.

34. **שם**, עמ' 93.

35. **Gamasy**, p.38.

36. **Shimshoni**, p. 208.

37. **Stein, Deterrence and Learning**, 133.

38. Janice Gross Stein, "Calculation, Miscalculation, and Conventional Deterrence I: The View from Cairo", in: **Psychology and Deterrence**, 45.

39. Lieberman, **Deterrence Theory**, 7, 13, 34.

40. **Shimshoni**, p.211; **Mearshimer**, p.163.

41. **Stein, The view from Cairo, 37; Deterrence and Learning**, 143-145.

42. Lieberman, **Deterrence Theory**, p.63.

43. **George and Smoke**, p. 355.

44. Ilan Pappé, **The Making of the Arab-Israeli Conflict: 1947-1951**, London, I.B. Tauris, 1994, 273.

לדיון מפורט במגעים בין הערבים לישראל בתום מלחמת 1948 ראו: איתמר רבינוביץ, **השלוש שחמק**, ירושלים, כתר, 1991; משה מעוז, **ישראל-סוריה: סוף הסכסוך?** ת"א, מעריב, 1996, עמ' 25-44; Avi Shlaim, **Collusion Across the Jordan: King Abdullah, the Zionist Movement, and the Partition of Palestine**, Oxford, Oxford UP, 1988, pp. 513-623; and "Husni Zaim and the Plan to Resettle Palestinian Refugees in Syria", **Journal of Palestine Studies**, 15, 1986, 68-90.

45. פאיז צאיעי, "חופן ערפל - מחקר על משמעויות היבורגיזים וסיסמאותיו", בתוך: יהושפט הרכבי (עורך), **ערב וישראל**, 5, עמ' 23-38.

46. **מעוז**, עמ' 182.

47. הרכבי, **הכרעות גורליות**, עמ' 24.

48. אמיר אורן, **הארץ**, 23 במאי, 1973.

נוסף על הבחנה זו בין הרתעה לאילוץ עושה גורגי הבחנה בין אילוץ לבין סחיטה, שהיא השימוש באיום "כדי לשכנע את הקורבן לוותר על דבר מה בעל ערך ללא התנגדות".

15. **Shimshoni**, p. 5; 38.

16. בני מוריס, **מלחמות הגבול של ישראל, 1949-1956**, תל-אביב, עם עובד, 1996, עמ' 449-450;

Barry M. Blechman, "The Consequences of the Israeli Reprisals: An Assessment", **Ph.D. thesis**. Georgetown University 1971, p. 49.

17. להגדרות דומות של "קווים אדומים" בתפישת הביטחון הישראלית ראו: Yoav Ben-Horin & Barry Posan, **Israel's Strategic Doctrine**, Santa Monica, Rand Corporation, 1981, 16-17;

אבנר יניב, "הגנה והרתעה באסטרטגיה הישראלית", **מדינה ממשל ויחסים בינלאומיים**, מס' 27, עמ' 27-62, 37; מיכה בר, **קווים אדומים באסטרטגיית ההרתעה הישראלית**, ת"א, מערכות, 1990, 16.

18. לדיון באירועי רותם ראו: אורי בר-יוסף, "פרשת רותם", **מערכות**, 347, אפריל 1996, עמ' 16-29.

19. **Mearshimer**, p.15.

20. אברהם (אברשה) טמיר, **חייל שוחר שלום**, ת"א, עידנים, 1988, עמ' 223.

לדיון ראשון מסוגו על בסיס תיעוד רשמי בתרחיש "מקרה הכול" ובתוכניות מלחמה ישראליות אחרות בתחילת שנות ה-50 ראו: מוטי גולני, **תהיה מלחמה בקיץ: ישראל בדרך אל מלחמת סיני**, 1956-1955, ת"א, מערכות, 1997, עמ' 82-90.

21. יהושפט הרכבי, **הכרעות גורליות**, ת"א, עם עובד, 1986, עמ' 11.

22. דוד בן-גוריון, **ייחוד וייעוד**, ת"א, עם עובד, 1975, עמ' 367.

23. דיין, **פעולות צבאיות בזמן שלום**, עמ' 57, ההדגשה במקור.

24. Yitzhak Rabin, "Deterrence in an Israeli Security Context", in: Aharon Kleinman and Ariel Levite (eds.), **Deterrence in the Middle East: Where Theory and Practice Converge**, Jerusalem, JCCS Studies, 1993, p.9.

25. אבנר יניב, **פוליטיקה ואסטרטגיה בישראל**, ת"א, ספריית הפועלים, 1994, עמ' 111.

26. המקורות לנתונים אלה הם: זאב שיף ואיתן הבר, **לקסיקון לביטחון ישראל**, ת"א, זב"מ, 1976, עמ' 197, 326, 356, 395, 410, 431, 466, 533; **ומוריס**, ע"ע 204, 386, 388, 423.

27. המקורות העיקריים לרשימה זו, הם בר, **קווים אדומים** ויניב, **פוליטיקה ואסטרטגיה**.

28. לדיון מפורט במסקנות אלה ראו: בר-יוסף, **פרשת רותם**.

29. לדוגמה אופיינית לסוג כזה של טיעונים ראו:

Mohamed Abdul Ghani El-Gamasy, **The October War: Memoirs of Field Marshal El-Gamasy of Egypt**, Cairo, The American University of Cairo Press, 1993, 20.

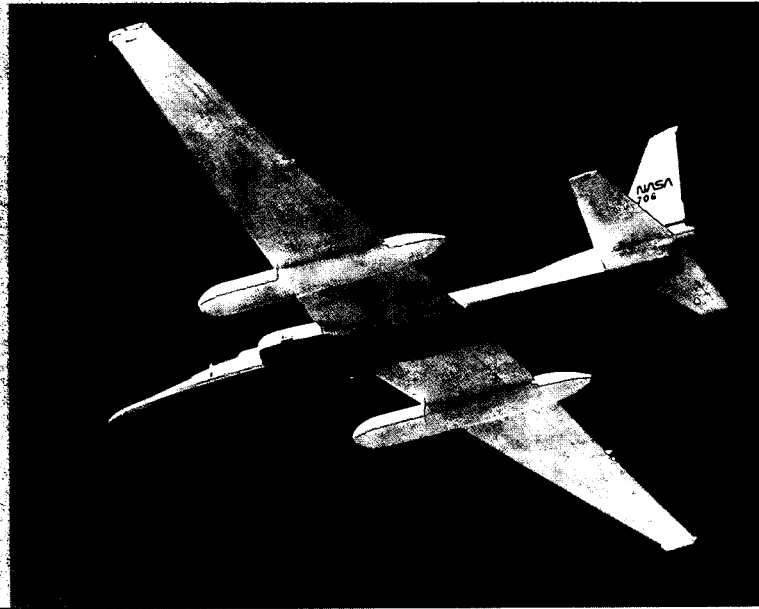
30. לדיון מצוין בהסברים אלה ראו:

Ben D. Mor, "Nasser's Decision-making in the 1967



שימוש ואי-שימוש במודיעיין

ההפתעה של לחמי השריון הישראליים מוחפעת טיילי ה"סאגר" כמו גם כישלונן של המודיעין הישראלי להתריע כראוי על פלחמת יום הכיפורים לא נבעו ממוחסור מידע, אלא מאי-ניצולו הראוי של מידע שהיה זמין. במאמר זה בוחן ד"ר קובץ את הגורמים המשפיעים על מידת השימוש שעושים הקברניטים במידע שהושג ועל מידת האפקטיביות שלו



ד"ר עמוס קובץ

הסיבות לאי-שימוש במודיעיין הן רבות - אחדות מהן מעוגנות בצרכן המודיעין ואחרות ביצרן. פעמים רבות ניתן למקם אותן בממשק (Interface) שבין היצרן לצרכן. מקצת מן הסיבות לאי-השימוש ניתנות לטיפול, אך מרביתן נובעות ממגבלות אנושיות, ולכן קטן הסיכוי להסרתן. סיבה מרכזית לאי-שימוש במודיעיין היא הפער שקיים בין קהילת המודיעין לבין קהילת מקבלי ההחלטות.

במאמר זה אני בוחן את האופנים, שבהם משתמשים צרכנים במודיעיין, על מנת להבין מדוע לעיתים כה קרובות אין הם משתמשים בו. מטרת המאמר היא לברר כיצד ניתן להביא לניצול יעיל יותר של המודיעין.

הנושא הזה כבר נידון בעבר לא מעט בספרות המקצועית. על הבעיה של אי-שימוש במודיעיין אמר ולטר לקויר: "מקבלי החלטות התעלמו פעמים רבות ממודיעיין. איש אינו טוען שלמודיעיין הייתה השפעה מכרעת על ניהול המדיניות".⁵

הבעיה של אי-שימוש במודיעיין טופלה בספרות בעיקר בהקשרים של התרעה אסטרטגית ושל התקפת פתע. רשימת הספרים שעוסקים בכך - החל מוולשטטר דרך מיכאל הנדל וכלה באפרים קס (לא בכדי מלאה הרשימה הזאת בשמות ישראליים) - היא ארוכה ומוכרת היטב.⁶ גם כשלי המודיעין כבר טופלו באופן כללי בהרחבה. דוגמא מרכזית היא מאמרו רב ההשפעה של ריצ'רד בטס, שבו נקודות ממשק רבות עם דעות המובעות במאמר זה.⁷ גם יחסי צרכן-יצרן, שהם נקודה מרכזית במאמר זה, כבר זכו לטיפול רב.⁸

באוקטובר 1973, בתחילתה של מלחמת יום הכיפורים, התפשטו בין הלוחמים ובציבור שמועות ראשונות על טיילי ה"סאגר". השמועות אמרו שהחייר המצרי מצויד בטייל נייט פשוט אך יעיל בשם "סאגר", העושה שמות בשריון הישראלי המהולל.² גם הציבור וגם התקשורת שאלו שאלות קשות: כיצד קרה שהמודיעין הישראלי לא שמע על טילים אלה? מדוע לא היינו מוכנים לקראתם? בתודעת הציבור באותה עת היה המודיעין הישראלי אשם בכישלון זה - כמו גם בכישלונות רבים אחרים.

אך האמת היא, כמובן, שכבר זמן רב לפני אוקטובר 1973 התריע המודיעין על איום ה"סאגרים". הוא עשה זאת בדו"ח מפורט, שכלל מפרטים טכניים מלאים של הטייל, נתונים על תפוצתו בצבאות ערב וכן מידע על אופני השימוש הצפוי בו בשדה הקרב.³ הדו"ח, כדרכם של דו"חות מעין אלה, זכה לתפוצה רחבה למדי בצבא, אך כנראה לא נלקח ברצינות יתרה.⁴ סיפור מוכר זה מדגים היטב את העובדה, שרב המרחק בין הימצאות מודיעין בידי מישהו לבין עשיית שימוש באותו מודיעין.

למעשה, רבים מ"כשלי המודיעין" המפורסמים אינם כשלים של המודיעין, אלא כשלים של שימוש במודיעיין. מה שאנו רואים הוא כי לא פעם מודיעין, גם בהיותו מדויק, עדכני ובהישג יד, אינו מביא לצרכן את התועלת הצפויה ממנו.

חוקר בכיר במרכז למחקרים צבאיים בריסל. ד"ר למתימטיקה, ובעבר חבר סגל במחלקה למתימטיקה בטכניון



Middle East Crisis: A Rational-choice Explanation", *Journal of Peace Research*, 28, No.4, 1991, 359-375.

31. לא רק גורמים זרים, אלא גם מדינאים ישראלים מנוסים, דוגמת בן-גוריון ודיין, העריכו כך. ראו, למשל: מיכאל בר-זוהר, **בן-גוריון, ת"א, עם עובד**, 1977, 1588; אריה בראון, **חותם אישי - משה דיין במלחמת ששת הימים ואחריה**, ת"א: ידיעות אחרונות, 1997, 22-23.

32. זאב שיף ואהוד יערי, **מלחמת שולל**, ת"א, שוקן, 1984, עמ' 86.

33. מוסטפה טלאס (עורך), **הפלישה הישראלית ללבנון**, ת"א, מערכות, 1988, עמ' 74.

34. **שם**, עמ' 93.

35. **Gamasy**, p.38.

36. **Shimshoni**, p. 208.

37. **Stein, Deterrence and Learning**, 133.

38. Janice Gross Stein, "Calculation, Miscalculation, and Conventional Deterrence I: The View from Cairo", in: **Psychology and Deterrence**, 45.

39. Lieberman, **Deterrence Theory**, 7, 13, 34.

40. **Shimshoni**, p.211; **Mearshimer**, p.163.

41. **Stein, The view from Cairo, 37; Deterrence and Learning**, 143-145.

42. Lieberman, **Deterrence Theory**, p.63.

43. **George and Smoke**, p. 355.

44. Ilan Pappé, **The Making of the Arab-Israeli Conflict: 1947-1951**, London, I. B. Tauris, 1994, 273.

לדיון מפורט במגעים בין הערבים לישראל בתום מלחמת 1948 ראו: איתמר רבינוביץ, **השלום שחמק**, ירושלים, כתר, 1991; משה מעוז, **ישראל-סוריה: סוף הסכסוך?** ת"א, מעריב, 1996, ע"מ 25-44; Avi Shlaim, **Collusion Across the Jordan: King Abdullah, the Zionist Movement, and the Partition of Palestine**, Oxford, Oxford UP, 1988, pp. 513-623; and "Husni Zaim and the Plan to Resettle Palestinian Refugees in Syria", **Journal of Palestine Studies**, 15, 1986, 68-90.

45. פאזו צאיעי, "חופן ערפל - מחקר על משמעויות היבורגיביזם וסיסמאותיו", בתוך: יהושפט הרכבי (עורך), **ערב וישראל**, 5, עמ' 38-23.

46. **מעוז**, עמ' 182.

47. הרכבי, **הכרעות גורליות**, עמ' 24.

48. אמיר אורן, **הארץ**, 23 במאי, 1973.

נוסף על הבחנה זו בין הרתעה לאילוף עושה גורגי הבחנה בין אילוף לבין סחיטה, שהיא השימוש באיום "כדי לשכנע את הקורבן לוותר על דבר מה בעל ערך ללא התנגדות".

15. **Shimshoni**, p. 5; 38.

16. בני מוריס, **מלחמות הגבול של ישראל, 1949-1956**, תל-אביב, עם עובד, 1996, עמ' 449-450.

Barry M. Blechman, "The Consequences of the Israeli Reprisals: An Assessment", **Ph.D. thesis**. Georgetown University 1971, p. 49.

17. להגדרות דומות של "קווים אדומים" בתפישת הביטחון הישראלית ראו: Yoav Ben-Horin & Barry Posan, **Israel's Strategic Doctrine**, Santa Monica, Rand Corporation, 1981, 16-17; אבנר יניב, "הגנה והרתעה באסטרטגיה הישראלית", **מדינה, ממשל ויהסים בינלאומיים**, מס' 27, עמ' 27-62, 37; מיכה בר, **קווים אדומים באסטרטגיית ההרתעה הישראלית**, ת"א, מערכות, 1990, 16.

18. לדיון באירועי רותם ראו: אורי בר-יוסף, "פרשת רותם", **מערכות**, 347, אפריל 1996, עמ' 16-29.

19. **Mearshimer**, p.15.

20. אברהם (אברשה) טמיר, **חייל שומר שלום**, ת"א, עידנים, 1988, עמ' 223. לדיון ראשון מסוגו על בסיס תיעוד רשמי בתרחיש "מקרה הכל" ובתוכניות מלחמה ישראליות אחרות בתחילת שנות ה-50 ראו: מוטי גולני, **תהיה מלחמה בקיץ: ישראל בדרך אל מלחמת סיני**, 1956-1955, ת"א, מערכות, 1997, עמ' 82-90.

21. יהושפט הרכבי, **הכרעות גורליות**, ת"א, עם עובד, 1986, עמ' 11.

22. דוד בן-גוריון, **ייחוד וייעוד**, ת"א, עם עובד, 1975, עמ' 367.

23. דיין, **פעולות צבאיות בזמן שלום**, עמ' 57, ההדגשה במקור.

24. Yitzhak Rabin, "Deterrence in an Israeli Security Context", in: Aharon Kleinman and Ariel Levite (eds.), **Deterrence in the Middle East: Where Theory and Practice Converge**, Jerusalem, JCCS Studies, 1993, p.9.

25. אבנר יניב, **פוליטיקה ואסטרטגיה בישראל**, ת"א, ספריית הפועלים, 1994, עמ' 111.

26. המקורות לנתונים אלה הם: זאב שיף ואיתן הבר, **לקסיקון לביטחון ישראל**, ת"א, זב"מ, 1976, עמ' 197, 326, 356, 395, 410, 431, 466, 533; ומוריס, ע"ע 204, 386, 388, 423.

27. המקורות העיקריים לרשימה זו, הם בר, **קווים אדומים** ויניב, **פוליטיקה ואסטרטגיה**.

28. לדיון מפורט במסקנות אלה ראו: בר-יוסף, **פרשת רותם**.

29. לדוגמה אופיינית לסוג כזה של טיעונים ראו:

Mohamed Abdul Ghani El-Gamasy, **The October War: Memoirs of Field Marshal El-Gamasy of Egypt**, Cairo, The American University of Cairo Press, 1993, 20.

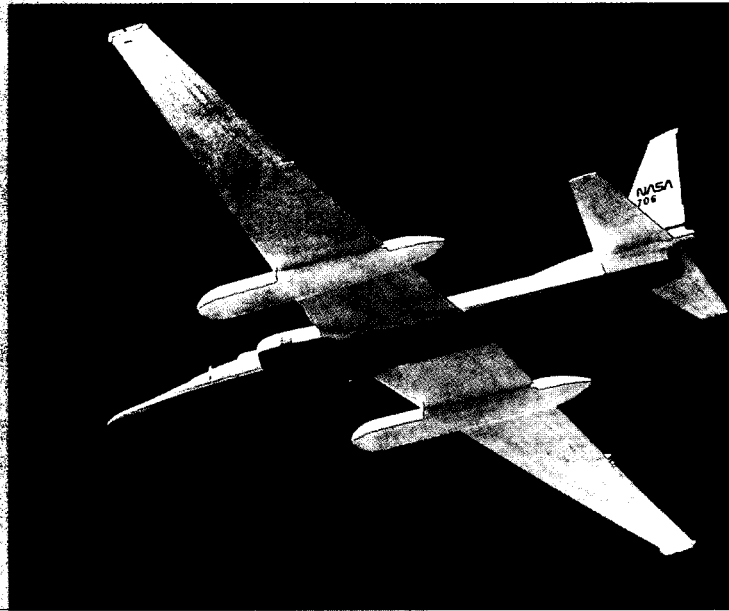
30. לדיון מצוין בהסברים אלה ראו:

Ben D. Mor, "Nasser's Decision-making in the 1967



שימוש ואי-שימוש במודיעין

ההפתעה של לחמי השריון השראליים מוחפעת טילי ה"סאגר" כמו גם כישלונם של המודיעין הישראלי להתריע כראוי על פלישת יום הכיפורים לא נבעו ממחסור ספיידע, אלא מאי-ניצולו הראוי של פידע שהיה זמין. במאמר זה בוחן ד"ר קובץ את הגורמים המשפיעים על פידת השימוש טעושים הקברניטים בפידע שהושג ועל פידת האפקטיביות שלו



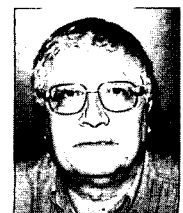
ד"ר עמוס קובץ

באוקטובר 1973, בתחילתה של מלחמת יום הכיפורים, התפשטו בין הלוחמים ובציבור שמועות ראשונות על טילי ה"סאגר". השמועות אמרו שהחי"ר המצרי מצויד בטיל נייט פשוט אך יעיל בשם "סאגר", העושה שמות בשריון הישראלי המהולל.² גם הציבור וגם התקשורת שאלו שאלות קשות: כיצד קרה שהמודיעין הישראלי לא שמע על טילים אלה? מדוע לא היינו מוכנים לקראתם? בתודעת הציבור באותה עת היה המודיעין הישראלי אשם בכישלון זה - כמו גם בכישלונות רבים אחרים.

אך האמת היא, כמובן, שכבר זמן רב לפני אוקטובר 1973 התריע המודיעין על איום ה"סאגרים". הוא עשה זאת בדו"ח מפורט, שכלל מפרטים טכניים מלאים של הטיל, נתונים על תפוצתו בצבאות ערב וכן מידע על אופני השימוש הצפוי בו בשדה הקרב.³ הדו"ח, כדרכם של דו"חות מעין אלה, זכה לתפוצה רחבה למדי בצבא, אך כנראה לא נלקח ברצינות יתרה.⁴ סיפור מוכר זה מדגים היטב את העובדה, שרב המרחק בין הימצאות מודיעין בידי מישהו לבין עשיית שימוש באותו מודיעין.

למעשה, רבים מ"כשלי המודיעין" המפורסמים אינם כשלים של המודיעין, אלא כשלים של שימוש במודיעין. מה שאנו רואים הוא כי לא פעם מודיעין, גם בהיותו מדויק, עדכני ובהישג יד, אינו מביא לצרכן את התועלת הצפויה ממנו.

חוקר בכיר במרכז למחקרים צבאיים בריסל. דר למתימטיקה, ובעבר חבר סגל במחלקה למתימטיקה בטכניון



הסיבות לאי-שימוש במודיעין הן רבות - אחדות מהן מעוגנות בצרכן המודיעין ואחרות ביצרן. פעמים רבות ניתן למקם אותן בממשק (Interface) שבין היצרן לצרכן. מקצת מן הסיבות לאי-השימוש ניתנות לטיפול, אך מרביתן נובעות ממגבלות אנושיות, ולכן קטן הסיכוי להסרתן. סיבה מרכזית לאי-שימוש במודיעין היא הפער שקיים בין קהילת המודיעין לבין קהילת מקבלי ההחלטות.

במאמר זה אני בוחן את האופנים, שבהם משתמשים צרכנים במודיעין, על מנת להבין מדוע לעיתים כה קרובות אין הם משתמשים בו. מטרת המאמר היא לברר כיצד ניתן להביא לניצול יעיל יותר של המודיעין.

הנושא הזה כבר נידון בעבר לא מעט בספרות המקצועית. על הבעיה של אי-שימוש במודיעין אמר ולטר לקויר: "מקבלי החלטות התעלמו פעמים רבות ממודיעין. איש אינו טוען שלמודיעין הייתה השפעה מכרעת על ניהול המדיניות".⁵

הבעיה של אי-שימוש במודיעין טופלה בספרות בעיקר בהקשרים של התרעה אסטרטגית ושל התקפת פתע. רשימת הספרים שעוסקים בכך - החל מוולשטטר דרך מיכאל הנדל וכלה באפרים קם (לא בכדי מלאה הרשימה הזאת בשמות ישראלים) - היא ארוכה ומוכרת היטב.⁶ גם כשלי המודיעין כבר טופלו באופן כללי בהרחבה. דוגמא מרכזית היא מאמרו רב השפעה של ריצ'רד בטס, שבו נקודות ממשק רבות עם דעות המובעות במאמר זה.⁷ גם יחסי צרכן-יצרן, שהם נקודה מרכזית במאמר זה, כבר זכו לטיפול רב.⁸

אם יש במאמר משום חידוש, הריהו בטיפול האחד בסוגיית המגבלות האניהרנטיות של השימוש במודיעין. בעיית השימוש במודיעין היא בעיני הפרדיגמה היסודית של "בעיית המודיעין" בכל הרמות. התקפת פתע היא אכן הדוגמה הבולטת ביותר לאי-שימוש במודיעין, ולכן זכתה - ובצדק - לטיפול מרובה. אך הבעיות של אי-שימוש במודיעין אינן מוגבלות רק להקשר זה. להפך. הן רלוונטיות באופן אוניברסלי לכל סוגי המודיעין - צבאי ואחר - ברמה האסטרטגית וברמה הטקטית, ולמעשה לכל סוגי המידע בחיננו.⁹

מודיעין - אמצעי או מטרה?

"מידע שתוכנן לפעולה" - כך מגדיר רוברט בואי את המושג "מודיעין". זו ללא ספק הגדרה אלגנטית, גם אם לא לגמרי שימושית או מדויקת.¹⁰ בכל זאת מצליחה ההגדרה להביע משהו מהניחוח של מהות המודיעין או של מה שהיינו מצפים שמהות זו תהיה. העיסוק במודיעין, שלא כדוגמת העיסוק בהיסטוריה או במדעי המדינה - שני תחומים שבמבט ראשון נראים קרובים למודיעין - אינו אקדמי, בעל זכות קיום משל עצמו. על העוסק במודיעין לא מוטלת חובה לרדוף אחרי איזו "אמת" שלמה או מדויקת. מודיעין, בדומה להנדסה, הוא תחום עיסוק שימושי, שבא להעניק שירות. תכליתו היחידה של המודיעין היא לתמוך בעשייה ובתהליכים של קבלת החלטות בתחום הצבאי והמדיני. בכך זכות הקיום שלו. אומנם גם מודיעין עוסק ב"אמת" (או בעובדות), אך אמות המידה שלו ביחס לדיוקן ולשלמותו של המידע מעוצבות על-ידי הצרכים הפרגמטיים של השימוש במידע ולא על-ידי צרכים עיוניים.

אם נשאל לדעתם של העוסקים במודיעין, הם יסכימו ברובם עם ההשקפה הזאת, אך אם נבחן את מעשיהם, ניווכח שאין הם בהכרח פועלים כך. המטרה המרכזית של עבודת המודיעין צריכה להיות מתן שירות, והציר המרכזי של כל העיסוק במודיעין צריך להיות הצרכן. למרבה הצער, במציאות אין זה תמיד כך.

היכן הצרפן?

בספרים ובמאמרים על המודיעין מובא בדרך כלל תיאור של מעגל מודיעין בסיסי, שהוא פשוט מאוד, ושבו שלושה שלבים בלבד: איסוף, עיבוד והפצה (איור 1). זהו תיאור בעייתי מאוד, שכן לא מוזכרים בו הן השימוש שנעשה במודיעין והן צרכן הקצה. בספרות המקצועית ניתן למצוא גם תיאורים מורכבים

יותר של מעגל המודיעין, שבהם מפורטים שלבים נוספים בתהליך. תיאור של מעגל מורכב מעין זה ניתן למצוא במאמר של גיורדן ושל טיילור, והוא כולל אפילו את הצרכן, אבל רק כגורם חיצוני, שמעורבותו בתהליך מצטמצמת לקביעת הצרכים ולקבלת הדו"ח הסופי.¹¹

במאמר שעוסק במערכת היחסים בין יצרני המודיעין לצרכניו מבקר הולניק את הדיאגרמה של גיורדן וטיילור ומציע תבנית מורכבת הרבה יותר, שאינה מוציאה את הצרכן אל מחוץ למעגל. אבל גם הולניק אינו עוסק בשאלה מה קורה (או לא קורה) למודיעין, לאחר שהגיע לידיו של מקבל החלטות.¹²

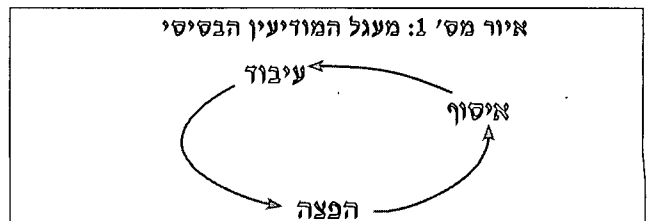
השמטת הצרכן ממעגל המודיעין אינה מקרית. היא משקפת מצב שבו איש המודיעין המקצועי וצרכן המודיעין שייכים לתרבויות מקצועיות נפרדות ופועלים במישורים נבדלים למען מטרות שונות.

ניתן לטעון - ובמידה של צדק - שבדין אין מכלילים את השימוש במודיעין בתוך מעגל המודיעין עצמו, ושיתרה מזאת, תיתכן עבודת מודיעין מצוינת, גם כשבמודיעין המופק באמצעותה לעולם אין עושים שימוש כלשהו. טענה זו אומנם נכונה, אבל יש לזכור כי מודיעין לעולם אינו תכלית בפני עצמה, ולכן השימוש המיועד במודיעין חייב להיות נר לרגלי העוסקים במלאכת המודיעין בכל שלביה. כאשר הדבר אינו כך, נוצרת התופעה של מודיעין לשם מודיעין. אנו רואים סוכנויות מודיעין, שמפעילות מערכי איסוף, מקבצות נתונים, מנתחות, מעריכות, כותבות דו"חות ומפיצות אותם, מבלי שידעו - ומבלי שיהיה אכפת להן - מי קורא את הדו"חות ואיזה שימוש עושים בהם, אם בכלל.

בספרו המקיף על מלאכת המודיעין מפרט קודווילה מהם, לדעתו, ארבעת מרכיביה. הוא מונה איסוף, הערכה, מודיעין נגדי ופעילות חשאית (Covert Action).¹³ בהמשך הוא אומר: "בתיאור שתיארנו את ארבעת מרכיבי המודיעין נחבא בצורה בלתי מפורשת מרכיב חמישי: האמנות להשתמש בכל ארבעת המרכיבים בשירות המדיניות. מודיעין, בסופו של דבר, לעולם אינו קיים רק למען עצמו". אכן, מילים כדורבנות, אלא שהשימוש במודיעין אינו צריך להיות נחבא ובלתי מפורש; אדרבא, עליו להיות מפורש לחלוטין. השימוש במודיעין אולי אינו חלק אינטגרלי ממעגל המודיעין, אך הוא חייב להיות הכוח המניע העיקרי העומד מאחוריו.

מבין הכותבים השונים על נושא המודיעין מיכאל הנדל הוא כנראה בעל הדעה הקרובה ביותר לנקודת ההשקפה הזאת. במאמרו "הפוליטיקה של המודיעין" מונה הנדל שלוש רמות של עבודת ההערכה המודיעינית: רכישה, ניתוח וקבלה (Acquisition, Analysis and - AAA).¹⁴ ראוי היה שיוסיף על אלה עוד A אחת (Acceptance). עבור המילה Action (פעולה). נקודת מבט זו תהיה נקודת המוצא להמשך המאמר,

רב המרחק בין הימצאות מודיעין בידי מישהו לבין עשיית שימוש באותו מודיעין



שבו יוצע להמיר את מעגל המודיעין המוכר ב"מעגל המודיעין המורחב - יצרן-צרכן". המעגל המורחב ימשך כלי מועיל לניתוח השאלה מדוע לעיתים כה קרובות לא נעשה שימוש במודיעין. נוסף על כך ראוי לאמץ את המעגל הזה במקום המעגל ה"קלאסי", ולו רק כדי להנחיל לעוסקים במודיעין את המסר "הצרכן תחילה".

מדדי יעילות למודיעין

אמות מידה מקובלות לעבודת המודיעין

כיצד נשפוט את איכותה של עבודת המודיעין ואת איכות מוצריה? ניתן להעלות על הדעת קריטריונים אחדים. רצוי, בוודאי, שהמודיעין יהיה עדכני, רלוונטי, חד-משמעי וקוהרנטי. הן יצרן המודיעין והן מקבל החלטות יכולים לשפוט בזמן אמת, אם החומר המודיעיני אכן עומד בקריטריונים האלה. מעבר לכך גם רצוי שהמודיעין יהיה מדויק, שלם ובעל כושר ניבוי ביחס לעתיד. עמידה בקריטריונים אלה ניתן לשפוט רק בדיעבד, בנייתוח שלאחר מעשה, וגם אז מלאכת השיפוט היא קשה ולפעמים אף בלתי אפשרית. אחדים

מקריטריונים אלה מודדים, לפחות חלקית, באיזו מידה המודיעין הוא בר-שימוש. אולם אף אחד מהם אינו מודד - ואינו יכול למדוד - מהי מידת התועלת שהביא המודיעין למעשה. המעניין הוא שגם אין הכרה נרחבת בצורך בקריטריונים כאלה. מיכאל הנדל, למשל, מדבר על "ההצלחה של עבודת המודיעין", בלי שהוא מגדיר במפורש את כוונתו במילה "הצלחה".¹⁵ על-פי ג'יניפר סימס (חברה בוועדת

אנו רואים סוכנויות מודיעין, שמפעילות מערכי איסוף, מקבצות נתונים, מנתחות, מעריכות, כותבות דו"חות ומפיצות אותם, מבלי שידעו - ומבלי שיהיה אכפת להן - מי קורא את הדו"חות ואיזה שימוש עושים בהם, אם בכלל

הסנאט האמריקני למודיעין): "תהליך מודיעין אפקטיבי מאפשר למקבלי החלטות לקבל מודיעין עדכני, רלוונטי וחסר פניות".¹⁶ בהמשך היא מזכירה גם דיוק כתכונה רצויה ומונה שישה קריטריונים נוספים (דוגמת גמישות ורבגוניות המקורות) להערכת האפקטיביות של תהליך יצירתו של מודיעין אסטרטגי. אף לא אחד מן הקריטריונים שהיא מזכירה נוגע בתועלת - בכוח או בפועל - שמביא המודיעין. בניגוד לסימס מנסה ארנסט מיי בספרו "לדעת את האויב: הערכות מודיעין לפני שתי מלחמות העולם" להתמודד עם הבעיה.¹⁷ הוא מבין שאין די בדיוק כשלעצמו ואומר: "גם דייקנות לגבי שאלות חשובות אינה מספקת, שכן הערכות מודיעין מביאות תועלת רק אם הן מקובלות על האנשים שאמורים לפעול לפיהן". והוא ממשיך: "קריטריון טוב יותר מאשר הערכה דייקנית או מקובלת הוא פשוט השאלה האם ההערכה עוסקת בשאלות הנכונות, הווה אומר, באותן השאלות, אשר תשובות נכונות עליהן יכולות לשמש כמנחות יעילות לפעולה".

ניתן איפוא לראות שהנתק בין המודיעין לבין הפעולה משתקף

בבירור גם בדרך שבה מומחים מנסים להעריך את עבודת המודיעין. לא בכדי גרס אחד מבכירי המודיעין הבריטי במלחמת העולם השנייה, רג'ינלד ויקטור ג'ונס,¹⁸ כי "המבחן של שירות מודיעין טוב הוא לא רק בכך שצדקת, אלא בכך שהצלחת לשכנע את אנשי המבצעים... לנקוט את הפעולה המתאימה".¹⁹ במקום אחר הוא אומר במפורש: "המטרה הסופית של המודיעין היא לאפשר פעולה מיטבית".²⁰

שמישות ותועלת

בבואנו לדון באופן מושכל בקריטריונים להערכת מודיעין, שלוקחים בחשבון מדדים של אפקטיביות, עלינו להבחין בין שתי התכונות שכבר הוזכרו: שמישות ותועלת. שמישות היא תכונה המתארת את המידה שבה תואם המודיעין את צרכיו של הצרכן. מדובר בתכונה שהשיפוט שלה הוא במידה רבה סובייקטיבי, ושמרכיביה כוללים רלוונטיות, עדכניות, מידה הולמת של פירוט ושל הקבצה, צורת ההצגה ובמיוחד רמת האמינות והדיוק למראית עין של המודיעין. שמישות היא מדד לפוטנציאל: מודיעין מסוים עשוי להיראות בר-שימוש בעיני צוות המודיעין או הצרכן, אך למרות זאת ייתכן שלא יעשה בו בפועל שימוש כלשהו בגלל סיבות שידונו בהמשך.

תועלת, בניגוד לשמישות, היא מדד לאפקטיביות בפועל של המודיעין. לכן ניתן לשפוט תועלת רק לאחר מעשה. תועלת היא תכונה שנמצאת במידה רבה מעבר לחומר ומעבר לתהליך המודיעיני עצמו, והיא - לפחות בתיאוריה - מדד אובייקטיבי של התהליך המשולב מודיעין-קבלת החלטות. כדי לשפוט את התועלת עלינו לבחון באיזו מידה היה המודיעין, כפי שגונס מציע, כלי שאיפשר פעולה מיטבית או שגרם למקבל החלטות לנקוט את הפעולה המתאימה. אולם ברור שדרישה מעין זו היא מחמירה יתר על המידה, והניסיון לשפוט את המודיעין באמצעותה עשוי להיות כרוך בוויכוחים אינסופיים ובהערכות ערכיות בלתי אפשריות: מהי פעולה מיטבית? מהי בדיוק הפעולה המתאימה?

מדדי תועלת

על מנת שלא להסתבך בהגדרות שאינן ניתנות לבחינה אובייקטיבית וחד-ערכית, אני מציע להסתפק במטרה צנועה יותר ולהגדיר שמודיעין ייחשב למועיל, אם הוא משמש ככלי לשינוי דרכי הפעולה או המדיניות, וזאת בלי לנסות לשפוט האם השינוי היה רצוי או לא. לשם כך אני מציע להלן חמישה מדדי תועלת, שמטרתם למדוד את האפקטיביות בפועל של פריט מודיעין. בניסוח המדדים העדפתי בהירות על פני תמציתיות, ולכן קיימת חפיפה מסוימת ביניהם (כך, למשל, המדד הראשון הוא בבירור מקרה פרטי של המדד השלישי). המדדים המוצעים הם:

- א. מודיעין ייחשב מועיל, אם הוא גורם למפקד או למקבל החלטות לשנות מדיניות קיימת או דרך פעולה נבחרת.
- ב. מודיעין ייחשב מועיל, אם הוא מאפשר ביצוע שונה ("טוב יותר") של מדיניות קיימת או של דרך פעולה נבחרת.
- ג. מודיעין ייחשב מועיל, אם יש לו תפקיד מרכזי בתהליך

קבלת ההחלטות, דהיינו שבלי המודיעין הייתה מתקבלת החלטה שונה.

ד. מודיעין ייחשב מועיל, אם הידיעה על עצם קיומו בידינו גורמת ליריב לשנות מדיניות קיימת או דרך פעולה נבחרת. ה. מודיעין ייחשב מועיל, אם הוא מגביר את התוצאים הרצויים של המדיניות או של הפעולה שלנו, או שהוא מחליש את התוצאים הבלתי רצויים של פעולת האויב.

המדד הרביעי בא לענות על אותם מקרים, הקשים ברובם ליהוי, שבהם צד א' מקבל התרעה מוקדמת על פעולת איבה צפויה מצד צד ב'. התרעה כזאת גורמת לצד א' לנקוט אמצעי נגד (גיוס, כוונות), ועל-ידי כך הוא גורם לצד ב' לבטל או לדחות את הפעולות שתיכנן.

אפשר לטעון, ולא בלי צדק, שמודיעין הוא מועיל גם אם השפעתו מצטמצמת לכך שהוא מחזק את ידיו של מקבל ההחלטות ומגביר את אמונתו שהדרך שהוא הולך בה היא אכן הנכונה. אם תוספת המידע והביטחון הנובע ממנה גורמים למקבל ההחלטות להוציא לפועל את תוכניותיו בתעוזה רבה יותר, הרי שהמודיעין ייחשב מועיל על סמך המדד השני שברשימה. לעומת זאת, אם הביטחון הנוסף אינו מביא לכל שינוי שנראה לעין בהחלטות או בדרכי הוצאתן לפועל, הרי שאין אנו רואים במידע הנוסף - לפי ההגדרות הצרות והפורמליסטיות שלעיל - מודיעין מועיל. למעשה, ההתייחסות כאן אל תהליך קבלת ההחלטות היא כאל "קופסה שחורה", שבה המודיעין הוא קלט (אחד מתוך רבים), ואילו הפלט הוא "החלטה ו/או פעולה". מודיעין מוגדר איפוא כמועיל, כאשר הוא בבחינת קלט הגורם לשינוי בפלט, בעוד כל שאר הגורמים נשארים ללא שינוי. דעה דומה לזו בדבר התועלת שבהערכות המודיעין הביע ריצ'רד בטס: "הערכות המודיעין הטובות ביותר הן אלה שגורמות לכך שהמדיניות תהיה שונה מזו שהייתה ננקטת בהעדרה של ההערכה הזאת (ניתן לכלול בכך גם שמירה על מדיניות קיימת, אם ההערכה בולמת ניסיונות לשינוי המדיניות הקיימת)".²¹

במדדים שהוצעו לעיל אומצה גישה מחמירה לשאלה כיצד לשפוט מודיעין. אם נשתמש במדדים אלה בצורה קשיחה, נמצא שרק חלק קטן מהמודיעין המופק עובר בהצלחה את מבחן התועלת. במיוחד נכון הדבר בתחום הצבאי, שבו - ברוב המקרים - ההשפעה המצטברת של פיסות מידע רבות ושל קלטים אחרים היא שמעצבת את דרכי הפעולה, ורק לעיתים נדירות ניתן להצביע על ההשפעה הברורה של מידע מודיעיני מסוים. בסעיפים הבאים תידון השאלה כיצד ומדוע יש צורך לרכך את יישום המדדים שהובאו לעיל.

הקושי ביישום

גם המדדים האובייקטיביים לכאורה שהובאו לעיל קשים מאוד ליישום בפועל. כדי להעריך באיזו מידה תרם מידע מודיעיני מסוים לתהליך קבלת ההחלטות, יש לדעת מה היו בסיס המידע והלך הרוח של מקבל ההחלטות לפני קבלת המידע, מתי ובאיזה אופן הגיע אליו המידע הנוסף, וכיצד השפיעה עליו תוספת

המידע. רק לעיתים נדירות ביותר נשמרים ונרשמים פרטי מידע מעין אלה, והניסיון לשחזרם בדיעבד הוא מורכב וכמעט בלתי אפשרי. במאמרו "מצביאים והשימוש במודיעין" מנסה הרולד דויטש להעריך מה הייתה ההשפעה של מודיעין "אולטרה" על קבלת ההחלטות הצבאיות אצל בעלות הברית ומגיע למסקנה שהמשימה היא כמעט בלתי אפשרית.²²

המקרים הקלים ביותר לאבחון הם גם הידועים ביותר, שבהם היה מחדל ברור של התעלמות ממודיעין - מבצע בברוסה, פרל-הארבור, מלחמת יום הכיפורים. בכל המקרים האלה היה קיים מידע מודיעיני, שאילו העריכו אותו נכונה והשתמשו בו בהתאם, הוא יכול היה לשנות את פני ההיסטוריה.

לעומת זאת בדרך כלל קשה יותר להעריך באיזו מידה תרם מידע מודיעיני להצלחה צבאית או מדינית. כדוגמה לכך ניתן להביא את מתקפת מורטן - מתקפה כושלת שניהלה הארמייה



דו"ח ההאזנה האחרון? - תבדוק את 2 המדפים העליונים משמאל...

השביעית הגרמנית לעבר אבראש (עיר נמל ומצר מים בנורמנדיה) באוגוסט 1944. המתקפה, שנועדה לנתק את הארמייה השלישית האמריקנית ממקורות האספקה שלה, נכשלה לחלוטין. הארמייה הגרמנית כותרה כמעט במלואה ונסוגה, כשהיא סובלת יותר מרבע מיליון נפגעים.²³

גנרל עומר ברדלי, מפקד קבוצת הארמיות ה-12 (שהארמייה השלישית הייתה חלק ממנה) זכה לשבחים רבים על ניהול המערכה - ובמיוחד על שימוש נכון בארבע דיוויזיות העתודה שעמדו לרשותו. הייחוד השתמש במערכה זו כדי להדגים ולפאר את כוחם של תורת המשחקים ושל חקר הביצועים בסיוע לקבלת החלטות צבאיות.²⁴ מאוחר יותר, כאשר נחשף הסוד של "אולטרה", טען לוין, כי למעשה היה קיים מודיעין מדויק על המתקפה הגרמנית הצפויה, שסופק על-ידי "אולטרה", והוא שאיפשר לברדלי לטמון את המלכודת שלו בלי להסתכן יתר על המידה.²⁵ הנה אם כן, לכאורה, דוגמה למודיעין שנראה בהחלט מועיל - גם על-פי המדדים שהובאו לעיל.

אולם דברים שכתב ברדלי מאוחר יותר²⁶ (ושנותחו על-ידי רביד²⁷) מצביעים על כך שלמעשה הגיע המידע של "אולטרה" מאוחר מכדי להשפיע על החלטות של ברדלי. אומנם בספרו

שנאסף ושמופץ יביא תועלת למעשה. לפיכך חשוב לעשות הבחנות חדות יותר בין אופנים שונים של איסוף מודיעין ובין אופנים שונים של צריכת מודיעין.

אופני איסוף

כפי שצוין כבר על-ידי מרתה פלדמן וג'יימס מרץ, ארגונים נוטים בדרך כלל לאסוף מידע בשני אופנים שונים:

1. "אופן מעקב" (Surveillance Mode)
2. "אופן החלטה" (Decision Mode).³¹

ארגונים מדיניים וצבאיים אינם יוצאי דופן בתחום זה. ב"אופן החלטה" אוסף הארגון מידע ספציפי שהוא נזקק לו. למשל, שיגור מטוס צילום או מזל"ט כדי לצלם יעד המיועד לתקיפה מהאוויר או מהרקע.

לצד האיסוף ב"אופן החלטה" מתקיים באופן שוטף גם איסוף ב"אופן מעקב", שבו - כפי שמנסחים זאת פלדמן ומרץ - "עוקב הארגון אחר הסביבה ומפקח עליה כדי לגלות הפתעות (או להבטיח לעצמו שאין צפויות לו הפתעות)". בדרך ההשאלה אפשר לומר שהארגון אוסף "רכילות". כך, למשל, נוסף על צילום מטרות שמיועדות לתקיפה (איסוף ב"אופן החלטה"), מכסים לווייני הריגול האמריקניים חלקים נרחבים מפני כדור הארץ באופן שגרתי. הרבה סוכנויות בין אוספות באופן שגרתי תצלומי אוויר ורקע של אלפי מטרות פוטנציאליות, שרובן לא תהיינה לעולם מיועדות לתקיפה.

למען האמת, איסוף המודיעין מורכב ועמוס יותר מהמתואר בדיכוטומיה לעיל. הרבה מידע, שנאסף לכאורה ב"אופן החלטה" על-פי בקשתו המפורשת של מקבל החלטות, אינו עתיד להשפיע כלל על תהליך קבלת ההחלטות ולא יביא לו כל תועלת. פעמים רבות הבקשה למידע נוסף אינה אלא אמתלה כדי לדחות את ההחלטה או להתחמק ממנה כליל.

יתר על כן, גם איסוף ב"אופן מעקב" נחלק למספר שיטות ואופנים. יש איסוף במתכונת "שואב האבק" - מטוס הצילום או הלוויין מכסה בצילום חלקות ארץ נרחבות; אנטנות ההאזנה "שואבות" לתוכן אלפי שיחות ושדרים; הנספח הצבאי שולח הביתה כל פיסת מידע או רכילות שהגיעה אליו. לעומת זאת יש איסוף "לכל מקרה שלא יבוא", שהוא איסוף ב"אופן מעקב", אבל מוכווו יותר. בקטיגוריה זאת כלולים, למשל, איסוף של מודיעין בסיסי ובניית בסיסי נתונים, ביצוע מחקרים על ארצות וייצור ספרי מטרות.³² מדובר בכמות אדירה של מידע שנאספת, מעובדת וממוינת לקראת האפשרות שיזדקקו לה ביום מן הימים.³³

אופני צריכה

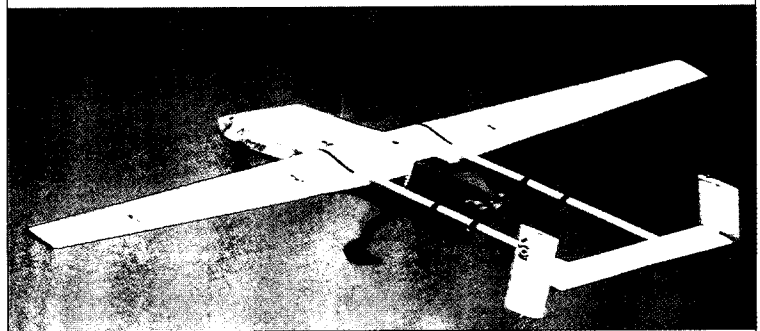
דיכוטומיה דומה לזו שתוארה בנוגע לאיסוף קיימת גם בנוגע לצריכה של המודיעין. מפקדים ומקבלי החלטות צורכים מודיעין בשני אופנים נפרדים: ב"אופן ייעודי" וב"אופן רקעי". כאשר מקבל החלטות דורש מידע שהוא רלוונטי לבעיה שבה הוא עוסק, מדובר בצריכה ב"אופן ייעודי". למשל, מפקד הדורש

"אולטרה במערב" מדגיש בנט את המעמד המרכזי שהיה ל"אולטרה" בהספקת מידע מוקדם על מתקפת מורטון, אך קריאה קפדנית בספר מראה כי גם דבריו תומכים בגרסה של ברדלי.²⁸

אז המידע מ"אולטרה" השפיע או לא השפיע על ניהול המערכה? אין לכך תשובה, אך ישנה אפשרות שלישית, שברדלי לא קיבל את החלטותיו הראשונות על בסיס "אולטרה", אך התחזק בדעתו לאחר שקיבל את המודיעין שמקורו ב"אולטרה". למרות הקושי הברור ביישומה של מערכת קריטריונים ומדדים דוגמת זאת שהובאה לעיל, עשויה מערכת כזאת להביא תועלת בשתי דרכים:

ראשית, היא עשויה לשמש בידי קהילת המודיעין עצמה - או בידי הגורמים שמפקחים עליה - כלי מועיל להערכת הביצועים בעבר של סוכנויות המודיעין במטרה לשפר את התועלת ואת האפקטיביות של עבודת מודיעין עתידית. הערכות מעין אלה עשויות להתגלות כנחוצות, כאשר השינויים במציאות הגיאופוליטית

מזל"ט מסוג "סרצ'ר" מתוצרת התעשייה האווירית



מזל"טים הם כיום אחד האמצעים המרכזיים לאיסוף מודיעין בזמן אמת

(הן בעולם והן במזרח התיכון) יחייבו את הממסד המודיעיני להתמודד עם קיצוצים בתקציב ועם לחץ ציבורי לארגון מחדש.²⁹ שנית, מדדים אלה עשויים להביא תועלת, אם ישמשו כהנחות יסוד עבור קוד אתי חדש לקהילת המודיעין וכעקרונות מנחים לחינוכו של דור חדש של מקצועני מודיעין - דור אשר ישכיל להציב את צרכיו של צרכן המודיעין בראש סדר העדיפויות שלו.

אופני איסוף ואופני צריכה

אף שמדד התועלת הוא חשוב ביותר להערכת מודיעין, אין זה מעשי לשפוט מודיעין רק לפיו. חלק ניכר מהמודיעין שנאסף, מעובד ומופץ אינו מיועד כלל לשימוש - על כל פנים לא בצורה הפשטנית שתוארה לעיל. גם אין זה רצוי להגביל את יצרני המודיעין רק לייצור מודיעין שהוא מועיל בעליל.³⁰ כל מודיעין חייב להיות בר-שימוש באופן פוטנציאלי, אבל לא כל המודיעין

בין אופני האיסוף ואופני הצריכה קיימת האנלוגיה הברורה
הבאה:

איסוף צריכה

מעקב - רקע

החלטה - ייעודי

האנלוגיה איננה רק פורמלית, כי אם גם פונקציונלית. מידע מודיעיני, שנאסף ב"אופן מעקב", נצרך לרוב ב"אופן רקע". לעומת זאת, מידע שנדרש לצריכה ב"אופן ייעודי" נאסף לרוב ב"אופן החלטה". בזמן משבר ניתן לראות מעבר מהיר בין האופנים השונים - כפי שקרה במשבר הטילים בקובה. לפעמים דווקא הקושי של מקבלי החלטות לבצע את המעבר בין האופנים הוא שגורם למשבר או מחריף אותו - כמו במקרה של ה"סאגר" במלחמת יום הכיפורים. לפני המלחמה אסף המודיעין הישראלי מידע על הטיל ב"אופן מעקב", והמידע נצרך על-ידי המפקדים ב"אופן רקע". אילו היו אחדים מהם צורכים את המידע ב"אופן ייעודי" ופועלים לפיו - היו הימים הראשונים של מלחמת יום הכיפורים נראים אולי מעט אחרת. בסיום פרק זה חשוב לציין: מידע מודיעיני טוב, אמין ובר-שימוש עשוי להיאסף ב"אופן החלטה" ולהיות נצרך על-ידי מפקדים ב"אופן ייעודי" בלי שבסופו של דבר ייעשה בו שימוש. אי-השימוש במודיעין עלול לקרות בגלל מגוון של סיבות, שיידונו בהמשך.

תהליך "מודיעין" - קבלת החלטות

בתחילת המאמר הובא התיאור המקובל של מעגל המודיעין, שבדרך כלל אינו כולל את הצרכן. להלן תובא גרסה אלטרנטיבית של מעגל המודיעין, הנקראת "מעגל המודיעין המורחב יצרן-צרכן", ואשר מתוארת באופן סכימטי באיור 2. על-פי המעגל המורחב מידע מודיעיני נדרש, נאסף, מעובד, נמסר לצרכן, מתקבל, מובן, מוטמע ומשמש בסיס לפעולה. כל אחד מהשלבים הוא קריטי, דהיינו בכל אחד מהשלבים קיימת הסתעפות, שעלולה להוביל למודיעין שאינו בר-שימוש או שאינו מועיל. תיאור התהליך מסייע לזהות מנגנונים, שמובילים לאי-שימוש במודיעין, ועשוי

פידל קסטרו שקוע עד צוואר עם יועצים סובייטיים



משבר הטילים בקובה (1962) היה אחד האתגרים המזכירים ביותר של המודיעין האמריקני

מידע על יעד אויב, שכוחותיו נדרשים לכבוש. אם אין הוא מסתפק במידע שנמסר לו וסבור שנחוץ לו מידע נוסף, הוא יוציא צי"ח (ציון ידיעות חיוניות - בקשה למידע) או ישלח את הקמ"ן שלו להכין "שיעורי בית". אם המידע הדרוש לו אינו נמצא במערכת, עשויה הדרישה שלו להביא לתהליך חדש של איסוף ב"אופן החלטה".

בצורה דומה עשוי לנהוג מקבל החלטות בדרג המדיני. עם פרוץ משבר, הוא עשוי לבקש מודיעין שנוגע ישירות לבעיה שניצבת בפניו. הדבר עשוי להסתכם בכך שהוא יקרא שנית (הפעם ב"אופן ייעודי") דו"חות מודיעין שכבר דיפדף בהם בעבר, או שהוא עשוי לבקש שיכינו לו הערכת מודיעין מיוחדת או תדרוך מודיעין מיוחד. כדי להכין את התדרוך ואת ההערכות הללו יפנו סוכנויות המודיעין למידע שנאסף ממילא (אולי ב"אופן מעקב") או שהן ייזמו תהליך איסוף חדש (ב"אופן החלטה"). וישנה גם צריכת מודיעין ב"אופן רקע". באופן זה מקבל החלטות צורך מודיעין שאינו בהכרח רלוונטי לבעיה שאיתה הוא מתמודד באותה עת. מפקדים ומקבלי החלטות אחרים צורכים הרבה מידע שאינו מיועד לשום צורך מוחשי. הם קוראים דו"חות מודיעין, רק משום ששם מופיע ברשימת התפוצה (ולפעמים דווקא משום ששם אינו מופיע ברשימת התפוצה). קורה שסוכנויות מודיעין נותנות סיווג מוגזם למסמכים במטרה למשוך אליהם תשומת לב.

מודיעין נצרך כמידע רקע לא רק בגלל שעמום או סקרנות. מודיעין זה עשוי, בסופו של דבר, להקנות למקבל החלטות תובנה טובה יותר באשר להתנהגות יריביו בעבר או בעתיד. הוא עשוי לספק לו פיסות מידע, שרק בעתיד עשויות להתגלות כמפתח לפתרון חידה שמעסיקה אותו. פריט מידע שנצרך ב"אופן רקע" עשוי להצטרף אל פריטי מידע אחרים כדי ליצור תמונה שלמה וקוהרנטית יותר, שתשמש בעתיד לצורכי קבלת החלטות. מקבלי החלטות צורכים מידע ב"אופן רקע" משום שהם חשים שמידע זה עשוי לשרת אותם בעתיד, וגם משום שעצם תהליך הרכישה של המידע והבעלות עליו - גם אם מידע זה אינו רלוונטי באותו רגע - משמשים כסמל, כמכשיר וכמאפיין של שררה ושל כוח. על אחת כמה וכמה כשמידע זה מסווג, והגישה אליו מוגבלת. תהיינה הסיבות לצריכה זו אשר תהיינה, הצריכה של מידע ב"אופן רקע" על-ידי מקבלי החלטות היא מרכיב חיוני וחשוב בצריכת המודיעין. קשה מאוד להעריך את ההשפעה של מידע שנצרך ב"אופן רקע" באמצעות המדדים שהותוו לעיל. גם כשמנתחים בדיעבד את תהליך קבלת החלטות, קשה לקבוע איזה מידע שנצרך כמידע רקע השפיע על החלטה עתידית ובאיו צורה.

משבר הטילים בקובה (1962) ממחיש את המושגים שהוצגו במאמר זה. הטילים הראשונים נתגלו בתצלומי אוויר שנעשו במידה רבה ב"אופן מעקב". לאחר שנתגלו הטילים, בוצעו גיחות צילום נוספות, שהן דוגמה מובהקת לאיסוף ב"אופן החלטה".³⁴ צריכת המידע שגיחות אלה סיפקו היא דוגמה אופיינית לצריכת מידע ב"אופן ייעודי".

לא רק אינם יכולים, אלא גם אינם מעוניינים להגדיר מה יהיו דרישות המידע שלהם מחר ומחרתיים. מן הקביעה "מה חשוב" משתמע גם "מה לא חשוב", וזו אחריות שהם לא תמיד יכולים או מוכנים לשאת על כתפיהם.

לעומת זאת, למפקדים בצבא הרבה יותר קל לזהות את דרישות המידע שלהם, בייחוד כאשר פעולות האיבה כבר בעיצומן, או כשהאויב הפוטנציאלי וזירת המלחמה מוגדרים בבירור. אולם גם עבור הצבאות הבעיה הולכת ומחמירה. כבר עתה אנו רואים שצבא ארה"ב, ש"איבד" את האויב המסורתי שלו ואת משימתו המוגדרת, מתקשה להגדיר את דרישות המודיעין שלו. התהליכים במזרח התיכון, שעתידים, כנראה, להביא לנטרול מעגל האיבה הקרוב, אך להגביר את חשיבותם של איומים רחוקים ולא ממוקדים, עשויים להציב בעיות דומות גם בפני צה"ל.

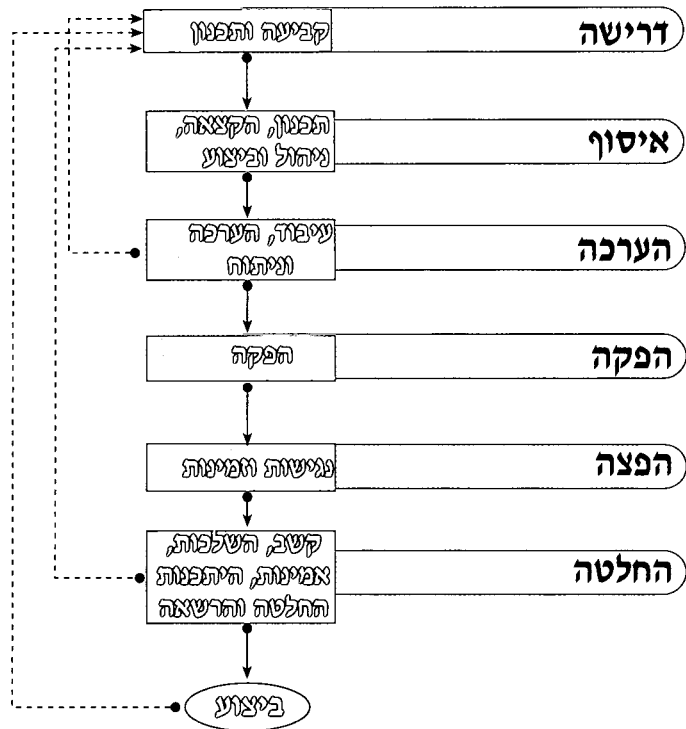
גם כאשר מקבלי החלטות ומפקדים מגדירים את צורכי המודיעין שלהם, הרי כשלים בתקשורת חושפים את תהליך ההגדרה לקשיים. תקשורת בין בני-אדם היא עשירה, מורכבת ורב-משמעית. העושר והמורכבות שלה גורמים לה להיות איתנה ויעילה, אך הם גם גורמים לעיתים קרובות לכשלים. משמעותן של מילים עשויה להשתנות מאדם לאדם בהתאם להקשר ולנסיבות. הנחות נסתרות, שאינן מוצהרות ואפילו אינן נתפסות באופן מפורש, גורמות לכך שמובנו של מסר אצל מחברו יהיה שונה ממובנו אצל מקבלו. כשלים אלה בדו-שיח האנושי, שמלווים את חיי היום-יום שלנו, עלולים להתרחש עוד יותר במהלך הדו-שיח שבין מקבל החלטות לבין צוות המודיעין שלו. יש לכך שתי סיבות. הסיבה הראשונה היא שדו-שיח זה מתנהל לעיתים בתנאים של מתח פיזי ונפשי, ולפעמים אפילו בנסיבות של סכנת חיים. הסיבה השנייה היא שמקבל החלטות ואיש המודיעין מוצאם משתי תרבויות מקצועיות נפרדות. כתוצאה מכך הם מדברים בשפות שונות ונשענים על מערכת הנחות שונה ועל תשתיות מידע שונות.

דוגמא טובה לדיבור בשפות שונות, הגורם לאי-הבנה בין מקבל החלטות לבין גורמי המודיעין שלו, ניתן למצוא אצל ולץ.³⁵

במהלך משבר הטילים בקובה היה הנשיא קנדי מודאג במיוחד מהאפשרות של שיגור-במהלך-תקיפה וכלומר שיגור של טילים גרעיניים סובייטיים מקובה במהלך תקיפה אווירית אמריקנית). "הנשיא תיחקר את אנשי חיל האוויר, אם יוכלו לערוך לו שתקיפה אווירית תשמיד את

את מעגל המודיעין המורחב ניתן לפצל באופן סכימטי לשישה תחומים עיקריים: דרישה, איסוף, הערכה, הפקה, הפצה והחלטה.

כל הטילים הסובייטיים בקובה. הוא לא שאל האם חיל האוויר יוכל לערוך לכך שימנע שיגור-במהלך-תקיפה - דבר שכדי להשיגו מספיק היה להפריע לתהליך השיגור של הטילים, ולא צריך היה להשמידם לשם כך. גנרל סוויני, מפקדו של פיקוד האוויר הטקטי, ענה לנשיא - בדן - שאין הוא יכול לערוך להשמדת כל הטילים. לנשיא לא הייתה המומחיות הצבאית המספקת כדי לשאול את השאלה הנכונה; סוויני, שלא היה שותף לדיוני הוועדה המצומצמת שניהלה את המשבר, השיב לשאלה שהנשיא



להצביע על אפשרויות למהלכים מתקנים. את מעגל המודיעין המורחב ניתן לפצל באופן סכימטי לשישה תחומים עיקריים: דרישה, איסוף, הערכה, הפקה, הפצה והחלטה. כל אחד מהתחומים האלה כולל פעילויות משנה כמתואר באיור. להלן ינותח כל תחום תוך מתן תשומת לב לכשלים הפוטנציאליים שבכל אחד מהם.

דרישה (ציוח)

קביעה: קביעת דרישות המודיעין היא הבסיס לעבודת המודיעין. קביעת הדרישה חשובה לתקלות בגלל מספר סיבות: חוסר יכולת או חוסר רצון של מקבל החלטות, כשלי תקשורת,

היכרות בלתי מספקת עם היכולות האיסופיות ועירוניות בלתי מספקת לצורך לעדכן את הדרישות.

דרישות מודיעין (צייחים - ציון ידיעות חיוניות) הן ההנחיות הבסיסיות של המשתמש לעבודת האיסוף וההערכה. דרישה למידע מודיעיני היא הכלי העיקרי, שבאמצעותו יכול מקבל

ההחלטות לעצב את עבודת המודיעין. לכן חיוני, לפחות בתיאוריה, שקביעה זו אכן תיעשה על-ידי מקבל החלטות עצמו. במסגרת צבאית המצב פשוט יחסית, כי לצבא יש פקודות ונהלים, שמנתבים את המפקדים להגדרת הצייח. לעומת זאת רבים מהקברניטים האזרחיים אינם מיומנים בהגדרת דרישות מהמודיעין, ולרוב גם אין הם מכירים את מלאכת המודיעין במידה הדרושה כדי לעשות זאת בצורה אפקטיבית. יתר על כן, לעיתים קרובות קורה שמקבלי החלטות בתחום המדיני



בהיותו מפקד הקורפוס האפריקני הרבה גנרל ארווין רומל להשתמש במטוס ה"סטורץ" שלו ובשתי עיניו כדי לאסוף בעצמו מידע מודיעיני

כוחותיו של ירון שהו ביים שעות רבות לפני הנחיתה, ובמהלך אותן שעות הם לא קיבלו - וגם לא ביקשו - מידע מעין זה, אף שמהבחינה הטכנית ניתן היה לאסוף מידע עדכני ולהעבירו למפקדי הכוח. זו דוגמא לכך שמקבל החלטות (יחד עם הקמ"ן שלו) אינם מאתחלים כלל תהליך להשגת המודיעין, משום שהם אינם מודעים לקיומם של אמצעים טכניים, שיכולים לספק להם את המידע הדרוש. לעיתים קרובות אין אפילו צורך לאסוף את המידע, שכן הוא נמצא כבר אי שם במערכת המודיעינית, אך הצרכן אינו ער לכך. "חלק מבעיית המודיעין שיש למקבלי החלטות... היא בפשטות הבורות שלהם בדבר המוצרים שניתן לקבל"³⁸ ישנה סבירות גבוהה שאיסוף והערכה, שאינם מונחים במפורש - או לפחות באופן מובלע - על-ידי דרישות הצרכן, יביאו לייצור מוצרים שאינם תואמים את צרכיו של הצרכן.



איסוף

לאחר שנקבעו דרישות המודיעין, התחום הבא בתהליך הוא האיסוף. (יש להדגיש שוב כי תיאור זה של התהליך הוא אידיאלי. באופן מעשי מתבצע האיסוף לעיתים קרובות גם בלי שנקבעו במפורש דרישות מודיעין). האיסוף עשוי להיות תהליך קצר ופשוט - תצפית במשקפת או איכון משדר. במקרים אחרים עשויה פעולת האיסוף להיות מבצע מורכב מאוד. תהליך האיסוף מורכב ממספר שלבים נפרדים: תכנון האיסוף, הקצאת המשימות, ניהול האיסוף ולבסוף ביצועה של פעולת האיסוף עצמה. מקבלי החלטות ברמה המדינית אינם מעורבים בדרך כלל בעבודת האיסוף. לעומת זאת מפקדים בצבא מעדיפים לעיתים לאסוף בעצמם את המידע שהם זקוקים לו - בעיקר באמצעות תצפית וסיור. תופעה זו שכיחה מאוד עד רמת החטיבה, אך היא עשויה להתרחש גם ברמות גבוהות יותר. דוגמא ידועה היא גנרל ארווין רומל, שבהיותו מפקד הקורפוס האפריקני הרבה להשתמש במטוס ה"סטורץ" שלו ובשתי עיניו כבמשאב

שאל ולא לשאלה שהיה הנשיא שואל, אילו ידע יותר על טילים בליסטיים מהדור הראשון המונעים בדלק נוזלי".

במאמרו של ולף ניתן למצוא דוגמא נוספת לבעיות הנוצרות בשל העדר שפה משותפת בין אנשי המודיעין לבין מקבלי החלטות. כאשר הוועדה המצומצמת הגדירה טיל כ"מבצעי", היא התכוונה שהוא חמוש בראש-נפץ גרעיני. מבחינת ה"סי-איי-איי" טיל "מבצעי" היה מוכן לשיגור, אך לא בהכרח חמוש. בשל השימוש הדו-משמעי הזה באותה מילה לא טרח ה"סי-איי-איי" להעביר לוועדה מידע קריטי שהיה ברשותו על מיקומם של ראשי-הנפץ הגרעיניים. כשלי תקשורת מעין אלה מקשים על קביעה מושכלת של דרישות מודיעין - קביעה שתבטיח כי מקבל החלטות יקבל בסופו של דבר את המידע שהוא מצפה לו. כדי שהדיאלוג בין אנשי המודיעין למקבלי החלטות יהיה שקוף ואפקטיבי, חיוני שאנשי המודיעין יבינו את מהות הבעיה שמקבל החלטות מתלבט בה, יכירו את מרחב הפתרונות האפשריים ואת משמעותיותיהם.³⁶

בסופו של דבר נעשה חלק נכבד מעבודת המודיעין ללא הנחיה וללא דרישות ממורטות

ממקבלי החלטות. במקרים אלה נקבעות דרישות המודיעין על-ידי קהילת המודיעין עצמה על בסיס הערכתה מהם צרכיו של מקבל החלטות (הערכה שעשויה לא להיות מדויקת) וגם על סמך נטיות הלב והאינטרסים העצמיים של הממסד המודיעיני.

עדכון

גם לאחר שכבר נקבעו דרישות מודיעין, יש לעדכן ולבחון אותן מחדש לעיתים קרובות - במיוחד במצבים משתנים. אפילו מקבלי החלטות, שמודעים לצורך לקבוע את צורכי המידע שלהם, שוכחים לעיתים קרובות להודיע שהמידע שדרשו כבר אינו נחוץ. כאשר פורצים משבר או מלחמה, קשה עוד יותר לצפות שמפקדים ומקבלי החלטות יזכרו לעדכן את דרישות המודיעין שלהם. לכן אין זה נדיר לגלות שמשאבי איסוף נדירים ויקרים מבוזבזים ונחשפים לסכנה כדי לאסוף מידע שכבר אינו נחוץ.

כשל דומה קורה, כאשר מקבל החלטות אינו ער ליכולות מסוימות של מערכות המודיעין, ולכן תהליך האיסוף המידע אינו מאותחל כלל. כאשר נחתה האוגדה של עמוס ירון בשפך האוואלי בתחילת מלחמת לבנון, היא נתקלה בהתנגדות קלה בלבד.³⁷ אולם הצלחה זו הייתה במידה רבה עניין של מזל. אומנם במהלך התכנון קיבלו הכוחות מידע מצוין על איזור הנחיתה, אבל

איסוף רב ערך.³⁹

יחד עם זאת גם המעורבות של המפקדים באיסוף המודיעין אינה תמיד מספקת, וזאת משתי סיבות:

1. מפקדים בדרג הנפרס מתרגלים, בייחוד בתקופות רגיעה, לקבל את המודיעין מ"למעלה" ומאבדים את תחושת האחריות האישית להשגתו.
2. אנשי המודיעין עצמם אינם תמיד מתלהבים ממעורבות הצרכן בתהליך האיסוף. הם מעדיפים לראות את עצמם כקבלני ביצוע: "אתה תאמר לנו מה רצונך לדעת, ואנחנו נספק את הסחורה, אבל אל תאמר לנו כיצד לעשות זאת". לאמיתו של דבר, חוסר מעורבותו של הצרכן בתהליך האיסוף עלול להביא למודיעין שאינו עונה על ציפיותיו ולכן אינו בר שימוש.

או ממטוס, המשוגרים ישירות לתחנת קליטה על הקרקע בלי שיצטרכו לעבור תהליך של פיתוח, עדיין מחייבים פענוח הגוזל זמן.

באופן אידיאלי רצוי היה שתהליך העיבוד יהיה ניטרלי, כך שלא שישנה או יצבע את המידע שנאסף, אך לרוב אין הדבר כך. הטיות אדם ומכונה בתהליך העיבוד משפיעות על המודיעין המופק. כפי שתרגום של יצירה ספרותית, ויהיה משובח ככל שיהיה, עדיין מציב חיץ בין הקורא לבין היצירה, כך גם תהליך העיבוד מציב חיץ בין המשתמש במידע ובין המציאות, כפי שהיא משתקפת במידע הגולמי שנאסף. ההשפעה המשולבת של ההשקיה ושל ההטיה, שנגרמות בגלל תהליכי העיבוד, מציבה חסם מהותי לשמישות המודיעין.

הערכה וניתוח. גם המידע שעבר עיבוד עדיין אינו "בשל" לצריכה על-ידי מקבל החלטות, ועליו עוד לעבור תהליכים של הערכה ושל ניתוח. תהליכים אלו נחוצים בדרך כלל כדי להבין את המשמעות ואת הרלוונטיות של המודיעין וכדי להעריך את המידע לאור מידע אחר שקיים במערכת. לרוע המזל, תהליך ההערכה גורם לא פעם למהילתו של המידע והופך את המודיעין למשמעותי פחות. לכן אין זה מפליא שמקבלי החלטות רבים דורשים לראות גם את חומר המודיעין הגולמי ולא רק את דוחות המודיעין שנגזרו ממנו.⁴⁰ ההערכה המודיעינית היא נושא חשוב, הראוי לדיון נפרד בפני עצמו.

הפקה

אחרי שלב ההערכה מגיע שלב ההפקה, שבמהלכו מעוצב המודיעין ונארז כמוצר שניתן להפיצו לצרכנים. יש חשיבות רבה לשלב הגימור הזה, שכן הוא קובע לעיתים קרובות איזה שימוש - אם בכלל - ייעשה במודיעין.

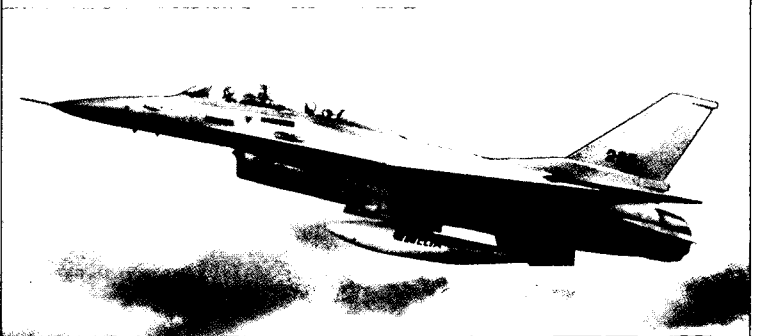
המוצר צריך להיות בהיר, מושך את העין, נוח לשימוש ומותאם לתנאי הסביבה שבה אמורים לצרוך אותו. הערכת מודיעין ארוכה ומסורבלת, אוגדן תצלומי אוויר מגושם, שאין לו מקום בנגמי"ש או בתא הטייס, ספר מודיעין בסיסי, שאין בו תוכן ואינדקס, פנקס נתונים על אמל"ח אויב, שדפיו נתלשים לאחר שימוש אחד - כל אלה הם מוצרים, שהצרכנים ימעיתו להשתמש בהם, ושעלולים להיות לא זמינים בשעת הצורך.

בסוף תהליך ההפקה יש מוצר מודיעיני שמוכן לשימוש של מקבל החלטות. אבל עוד לפני שיוכל להשתמש בו, חייב המוצר להגיע לידינו.

הפצה

ההפצה היא שלב קריטי במעגל המודיעין המורחב. כדי שמידע יביא תועלת, עליו להימצא בידיים הנכונות בזמן הנכון. במקרים רבים מה שנקרא "כשל מודיעיני" אינו אלא כשל בתהליך הפצת המודיעין. מטבע הדברים כשלים מעין אלה שכיחים יותר במבצעים צבאיים ובמלחמות, שכן בנסיבות אלה חוברים גורמים אחדים יחד ומקשים על תהליך ההפצה: מספר רב של צרכנים פוטנציאליים, כמות אדירה של מידע שיש להפיצה,⁴¹ שינויים מהירים בזירה ואילוצי זמן קשים. התקשורת בזמן לחימה היא בעייתית במיוחד,

מטוס F-16 נושא מכ"ם סינתטי (SAR)



מערכת המכ"ם מתוצרת "אלתא" שנושא המטוס מיועדת להשיג מודיעין חזותי בזמן אמת, בכל תנאי מזג האוויר, ביום ובלילה. התמונות המושגות הינן באיכות המתקרבת לאיכות מערכות צילום של שטחים נרחבים מגובה רב וממרחק גדול

הערפה

עיבוד: התחום שלאחר מכן בתהליך הוא ההערכה, שהשלב הראשון שלה הוא שלב העיבוד. המודיעין הגולמי, כפי שהוא נאסף, אינו ראוי בדרך כלל לצריכה על-ידי המשתמש. מודיעין אלקטרוני (אלינט - ELINT) דורש תהליכים של עיבוד אותות וזיהוי; מודיעין תקשורת (קומינט - COMINT) דורש תהליכים של פענוח, של תרגום ושל פירוש; מסמכים גנובים דורשים תרגום ופירוש; מודיעין צילומי (אימינט - IMINT) צריך לעבור פענוח. התהליכים האלה (שמבוצעים ברובם על-ידי גורמי האיסוף, אך מן הבחינה הלוגית עדיף לשייך אותם לתחום ההערכה) הם חיוניים, אך גוזלים זמן, גורעים מעדכניות המידע ועשויים גם להוסיף רעש ועיוות למידע המקורי.

סוגים רבים של מודיעין אמורים להיות, לפחות בתיאוריה, בזמן אמת. אולם הזמן הדרוש לתהליכי העיבוד מגביל את העדכניות שלהם - ובמקביל גם את השמישות שלהם למקבלי החלטות, בייחוד למפקדים ברמה הטקטית. (אפילו תצלומי אוויר מלוויין

כאשר עליה להתקיים בין ארגונים שלא תירגלו עבודה משותפת ביניהם לפני המלחמה.

תהליך ההפצה עשוי להיכשל בשני מישורים שונים - מישור הנגישות ומישור הזמינות.

נגישות: הנגישות של מקבלי החלטות למידע מודיעיני מוגבלת בראש ובראשונה בשל מידור וסודיות. אם לצרכן אין סיווג ביטחוני כנדרש, הוא לא יקבל את המידע, והוא אפילו לא יידע שהמידע קיים. גם כשצרכן יש סיווג ביטחוני הולם, הוא עלול להיות ממודר מהמידע, כי משהו החליט שאין לו צורך מובהק לקבלו, או משום ששמו נשמט מרשימת התפוצה הנכונה. דוגמא מעניינת לכך מצויה בסקירה של לורנס פרידמן על המודיעין במלחמת פוקלנד.⁴² מתברר שהבריטים הצליחו ליירט דיווח של הגנרל הארגנטינאי מנדנז (Mendenez), שבו נתן תיאור מלא של פריסת הכוחות הארגנטינאיים ושל היכולות שלהם. הדיווח "...הופץ בחוגי המודיעין בלונדון, אבל לא ניתן אישור ביטחוני להעבירו למפקדיהן של שתי החטיבות שבחיל המשלוח הבריטי". דוגמא זו מיטיבה להראות שבגלל שיקולי ביטחון - מוצדקים או פסולים - נמנע לפעמים מידע דווקא מאלה שהם בפרט צריכים הצרכנים המובהקים ביותר שלו.

יתר על כן, שיקולי ביטחון אלה גם גורמים לכך שהצרכן אינו מודע לכלל סוגי המידע, העשויים להיות שמישים לו, ואילו המפיץ אינו יודע על משימות הצרכנים, ולכן גם אינו יודע למי נחוץ המידע שבידיו. גם סיבות פוליטיות או ביורוקרטיות עשויות להגביל את נגישות הצרכן

למידע מודיעיני. ככלל, הזרימה של מידע מסווג בתוך ארגון טובה הרבה יותר מאשר הזרימה בין ארגונים שונים. ארגוני מודיעין מתחרים עלולים שלא להיות שקופים זה לזה. אפילו בתוך הארגון מידע הוא כוח, ולכן הוא מבוזר בהירות הראויה. במיוחד אנשים בעמדות בכירות עלולים למנוע פיסות מידע קריטיות או פיקנטיות מהכפופים להם או ממקבלי החלטות בדרגי הביניים, כדי שהם עצמם יזכו להיות מבשרי הבשורה לקברניטים בעמדות הבכירות, וכך יקדמו את מעמדם. לעיתים לא מגיע מידע למקבלי החלטות, מפני שהוא סותר את הקונספציות של הארגון או של העומדים בראשו, ואלה מחליטים שלא להפיצו. דוגמא מפורסמת לכך היא פרשת סגן (כיום סא"ל במיל') בנימין סימנטוב, קצין המערך של מודיעין פיקוד דרום ערב מלחמת יום הכיפורים. פעמיים כתב סימנטוב הערכות מודיעין, שבהן טען כי המצרים מתכננים למתקפה: פעם ראשונה ב-1 באוקטובר ופעם שנייה ב-3 באוקטובר, שלושה ימים לפני פרוץ המלחמה. סא"ל דוד גדליה, קמ"ן הפיקוד, חסם את התפוצה של הדוחות שכתב סימנטוב. אפילו ראש אמ"ן, אלוף אלי זעירא, לא שמע עליהם אלא לאחר המלחמה.⁴³ לבסוף, הנגישות למודיעין מוגבלת לעיתים גם בגלל מגבלות טכניות - למשל, עומס על ערוצי התקשורת.⁴⁴

זמינות: ההפצה עלולה להיכשל גם במישור הזמינות. מידע עשוי

להיות נגיש למקבל החלטות, אך לא זמין. כאשר במהלך מלחמת לבנון נכנס סא"ל עירא בשאננות לתוך המערך הסורי בסולטן יעקוב, זה לא קרה משום שלא הייתה לו או למח"ט שלו נגישות למידע על קיומם של כוחות אלה (מידע שאכן היה בידי המודיעין הישראלי), אלא משום שמידע זה לא היה זמין להם מסיבות שעד היום לא הובהרו עד תום.⁴⁵ מידע קריטי ונגיש עשוי שלא להיות זמין לצרכן בגלל כשלים שונים ומגבלות אינהרנטיות של תהליך ההפצה.

קבלת החלטות

כאשר המודיעין זמין למפקד או למקבל החלטות, מסתיים מעגל המודיעין הקלסי. במעגל המורחב יש עוד תחום אחד, אשר בהעדר מינוח טוב יותר נהוג לכנותו "קבלת החלטות". תחום זה כולל מספר שלבים - רובם מנטליים, שמתרחשים במוחותיהם של מקבלי החלטות ושל אנשי המטה שלו. אפשר שכל השלבים האלה יידחסו להחלטת בזק של רגע, וגם אפשר שהם ייפרסו על פני תהליך ארוך ומורכב. השלבים הבסיסיים בתהליך קבלת החלטות הם: מתן קשב ותשומת לב למידע, הבנת ההקשר, הבנה וניתוח של השלכות המידע, הערכת האמינות והעמידות של המידע, מציאת דרך פעולה אפשרית ולבסוף

ההחלטה לפעול וקבלת האישור לכך. בתחום זה של ההחלטה מוכרע אם ייעשה שימוש בחומר המודיעיני.

קשב: כולנו סובלים כל הזמן מעודף מידע, אשר נוקש על סף תודעתנו ותובע תשומת לב. ספרים ומאמרים שמצטברים בחדרנו

ושאותם איננו מספיקים לקרוא, מיליוני אתרים באינטרנט, שבהם לעולם לא נגלוש, עשרות (בקרוב מאות) ערוצי טלוויזיה. אפילו בעיתוני השבת איננו מצליחים בדרך כלל יותר מאשר לרפרף.

אם כולנו כך, הרי מקבלי החלטות על אחת כמה וכמה. הזמן והקשב של מקבלי החלטות, שהם מצרכים נדירים תמיד, נעשים נדירים עוד יותר בעיצומו של משבר או של קרב. לכן תמיד יהיו פריטי מידע שיחמקו מתודעתם, גם אם הם מופיעים בבירור בסיכום המודיעין או מודגשים במפורש במהלך התדרוך או מסומנים בבהירות על המפה. דבר זה נכון במיוחד לגבי מידע שאינו נראה קשור לאירועים המידיים.

הבעיה הולכת ומחריפה משום שכמות המידע המודיעיני הולכת וגדלה - הן בגלל ריבוי מערכות האיסוף והשיפור באיכותן והן בגלל הגידול בקהילת המודיעין, שמצדיקה את קיומה על-ידי ייצור יותר ויותר "מודיעין".

לטיב המוצר המודיעיני ולצורת הצגתו יש השפעה ניכרת על תשומת הלב שניתנת למידע. כך, למשל, ייתכן שאילו היה במשחתת וינסן (Vincennes) צג מכ"ם שהוא ידידותי יותר למשתמש, היה מפקד המשחתת מבחין שהמטוס האיראני שמתקרב לספינתו אינו טס בנתיב התקפה, וכך היה נמנע ירוט המטוס האזרחי על 290 נוסעיו.⁴⁶

לאחר שמידע מודיעיני זכה לתשומת

ליבו של מקבל החלטות, עליו

לשפוט עד כמה הוא רלוונטי לבעיה

שניצבת בפניו



רק פטון השכיל להשתמש במידע שמקורו ב"אולטרה"
באופן עקבי ולבסס עליו החלטות טקטיות

למפקדים ולמקבלי החלטות יש מטה, שאחד מתפקידיו - לפחות להלכה - הוא לטפל בנושאים שמקבלי החלטות אינם יכולים להקדיש להם זמן. הבעיה היא שלמטה יש בדרך כלל נטייה טבעית לעסוק דווקא בבעיה שהיא באותו רגע בראש מעייניו של מקבל החלטות. אומנם חובתו המקצועית של איש המודיעין היא להפנות את תשומת ליבו של מקבל החלטות למידע שנראה בעיניו חשוב, אך המידה שבה ממלאים אנשי מודיעין חובה זו תלויה מאוד במערכת היחסים האישית בין מקבל החלטות לבין צוות המודיעין שלו.

הקשר והשלכות: לאחר שמידע

מודיעיני זכה לתשומת ליבו של מקבל החלטות, עליו לשפוט עד כמה הוא רלוונטי לבעיה שניצבת בפניו. לאחר שמקבל החלטות שפט את מידת הרלוונטיות של המידע, עליו לזהות - בעצמו או בסיוע המטה שלו - את הפעולות המשתמעות מתוך המידע. חלק מהגאונות של מנהיג או של מפקד גדול הוא היכולת לזהות במהירות - בעקבות קבלת מידע חדש - הזדמנויות וסכנות חדשות. לפני מלחמת יום הכיפורים ידע אלוף פיקוד הדרום, שמואל גונן, על ריכוזי הכוחות המצריים לא פחות ממה שידע אלוף פיקוד הצפון, יצחק חופי, על ריכוזי הכוחות הסוריים. גונן בחר שלא לעשות מאומה, בעוד שחופי דרש - וקיבל אישור - לתגבר את כוחותיו בגולן בחטיבה משורינית נוספת ועל-ידי כך הציל, כנראה, את רמת-הגולן, ואולי אף את כל צפון ישראל.⁴⁷ דוגמא נוספת: כל הגנרלים של בעלות הברית באירופה במלחמת העולם השנייה קיבלו באופן סדיר מודיעין שמקורו ב"אולטרה". אולם רק פטון השכיל להשתמש במידע באופן עקבי ולבסס עליו החלטות טקטיות.⁴⁸

אמינות ועמימות: בשלב שלאחר מכן צריך מקבל החלטות להעריך את מידת האמון שיש לו במידע. מקבל החלטות עשוי להעריך שהמידע שקיבל אינו שלם, סתום, אינו משכנע, חלק מתוכנית הונאה או סתם שגוי ולהחליט להתעלם ממנו. לפעמים יחליט לקחת סיכון מחושב ולהשתמש במידע, אף שיש לו ספקות לגבי אמינותו.

מודיעין המתייחס לכוונות האויב הוא המודיעין הערכי ביותר, הקשה ביותר להשגה והבעייתי ביותר בשימוש. בהערכת מידע מסוג זה על מקבל החלטות להתמודד תמיד עם בעיית האמינות. אין למעשה דרך להתגבר על העמימות המובנית במידע על כוונות האויב - אפילו אם הגיע ממקורות מהימנים ביותר.

עמימות זו נגרמת לא רק על-ידי החשש להונאה, כי אם גם בגלל האפשרות שהאויב עדיין לא החליט סופית, או שהחליט אך הוא עתיד לשנות את החלטתו, או שהמידע שהגיע לידינו אינו שלם ומראה תמונה חלקית או מעוותת. תופעות אלה מתרחשות בדיקטטורות, שבהן ההחלטות תלויות רק במה שמתרחש במוחו של אדם יחיד, (מכאן הקושי שהיה לבעלות הברית לחזות את החלטותיו של היטלר, שלרוב התקבלו בחיפזון וברגע האחרון)⁴⁹ והן מתרחשות גם בדמוקרטיה, שבהן התהליכים המפותלים של קבלת החלטות יכולים להביא לשינויים ולדחיות של הרגע האחרון.

עמימות מובנית זו ביחס לכוונות האויב היא שגרמה לדיוויד קינג לטעון כי "נוכח קשיים אלה של עמימות ושל חוסר ודאות יש עדות חותכת לכך, שהבטחות בנוגע להתרעה אינן צריכות להינתן או להילקח ברצינות".⁵⁰ מסקנה זו עשויה אולי להיראות נמהרת במקצת, אולם היא תיראה הגיונית יותר, אם נמיר את המילה "התרעה" ב"התרעה בטוחה". בעקבות מלחמת יום הכיפורים עבר צה"ל שינויים גדולים בסד"כ, בארגון ובתורת הלחימה שלו - שינויים שהונחו על-ידי ההבנה שלא ניתן לתת אמון בהבטחות להתרעה בטוחה במועד.

היתכנות: לאחר שמקבל החלטות העריך שהמידע שבידו אמין ומצדיק פעולה - למרות בעיית העמימות המובנית - הוא חייב לבחון האם אפשר לבצע את הפעולה המתבקשת מהמידע. מגבלות צבאיות, פוליטיות או פיזיות גורמות לא פעם לכך שלא ניתן יהיה לבצע את הפעולה המתבקשת. למשל, מייג'ר-גנרל פרייברג, מפקד הכוחות הבריטיים בכרתים, ידע מ"אולטרה" על ההתקפה הגרמנית המוצנחת הממששת ובאה, אך הוא לא יכול היה לנצל מידע זה בשל מחסור בכוחות ובאמצעי הובלה.⁵¹ **החלטה:** השלב שלאחר מכן - החלטה - הוא קרוב לוודאי הקשה ביותר. לרוב יש סיבות למכביר לכך שמקבל החלטות מחליט שלא לפעול בעקבות מידע - גם אם מסתמנת דרך פעולה ברורה ואפשרית. גרוויס ניסח זאת כך: "במקרים רבים המודיעין אינו יכול לשמש כמנחה לפעולה, משום שהתחייבויות למדיניות קודמת מונעות על-ידי כוחות רבי עוצמה, שנכנסים לפעולה לפני שמורגשות תוצאות הניתוח והמחקר".⁵² מעבר לכך, מקבלי החלטות לרוב אינם חופשיים להחליט על דעת עצמם, והחלטותיהם חייבות לקבל את אישור הממונים עליהם. לא פעם קורה שהחלטות שמתקבלות ברמה אחת מבוטלות ברמה שלאחר מכן במדרג ההיררכי.

אם הכול התנהל כשורה עד לשלב זה, מגיע שלב התכנון והמבחן הסופי - ביצוע מוצלח של התוכנית.

למעשה צריך היה מחקר זה להתמקד רק בתחום השישי והאחרון של התהליך (ראו איור 2) - התחום שבו המידע נמצא ברשותו של מקבל החלטות, כשהוא מוכן לשימוש (או לאי-שימוש). אולם הדברים מסתבכים עקב העובדה שגרמזה לעיל, שיש לנו עניין עם היררכיה שלמה של מקבלי החלטות, ולעיתים תכופות ההחלטה שעומדת בפני מקבל החלטות הזוטר היא רק האם להעביר את המידע הלאה או לא. (בבוקרו של ה-7 בדצמבר

אמון

סקירת כשלי המודיעין הגדולים במהלך ההיסטוריה מלמדת שהסיבה הבולטת ביותר לאי-שימוש במודיעין היא עמימות המידע והחשש מהונאה. כדי שמקבל החלטות ישתמש במידע, אין די בכך שהמידע יהיה מדויק ושלים. למעשה אין חשיבות רבה למידת הדיוק בפועל של המידע. חשיבות רבה יש רק למידת הדיוק שמייחס מקבל החלטות למידע ("הדיוק הנתפס"). לא תמיד יש מתאם חיובי בין הדיוק האמיתי לבין הדיוק הנתפס. סטלין קיבל ערב מבצע "ברברוסה" שפע של מידע מדויק על כוונות הגרמנים, אך ראה בכך הונאה בריטית, שנועדה לגרור אותו למלחמה בניגוד לאינטרסים שלו. במילים אחרות, הדיוק הנתפס של המידע היה בעיני סטלין נמוך מאוד, אף שבפועל מדובר היה במידע מדויק ואמין. לעומת זאת ערב מבצע "אוברלורד" הוזנו הגרמנים בשפע של מידע, שהפלישה תהיה בקאלה ולא בנורמנדיה. מידע זה תאם את ציפיותיו המוקדמות של היטלר, ולכן תוכנית ההונאה הצליחה מעל למשוער. זו דוגמה מובהקת למידע, שהדיוק הנתפס שלו גבוה, בעוד שהדיוק

1941 ראה מפעיל מכ"ם בפרל הרבור ריכוז עצום של מטוסים המתקרבים לאי. הוא דיווח על כך לקצין התורן במפקדת הצי, וזה הורה לו "לשכוח מכל העניין".⁵³ לפיכך סיפור פרל הרבור הוא ברמה אחת סיפור של העדר מודיעין, אך ברמה אחרת הוא סיפור של כשל לפעול נכון בעקבות קבלת מודיעין.

סיבות לאי-שימוש במודיעין

עד כה בחנתי את התהליך של השגת המודיעין ושל השימוש בו. הסקירה של שלבי התהליך העלתה שבכל שלב קיימת אפשרות - לפעמים לגיטימית לחלוטין - שמובילה בסופו של דבר לאי-שימוש במודיעין. אולם לא די בכך שנדע היכן כושל התהליך. חשוב גם שנבין את הסיבות שעומדות בבסיס הכשלים. הסיבות שיוזכרו להלן מתחלקות לשתי קטגוריות. החטיבה הראשונה כוללת סיבות "פנימיות", שמקורן בתהליכים המנטליים אצל מקבל החלטות, ואילו החטיבה השנייה כוללת סיבות "חיצוניות", שמקורן באופיים של הארגון, של המידע ושל האינטראקציה ביניהם.

רצון

ללא רצון אין פעולה. אפשר שהרצון חסר ברמה האישית, ואפשר שהוא חסר ברמה המוסדית. לאי-הרצון לפעול יכולות להיות שפע של סיבות. גולדה מאיר החליטה שלא לפתוח במכת מנע בבוקר ה-6 באוקטובר, כי חששה שישראל תצטייר כתוקפן בעיני העולם - ובמיוחד בעיני ארה"ב.⁵⁴ 18 שנה לאחר מלחמת יום הכיפורים בחרה ממשלת יצחק שמיר שלא להגיב על שיגור עשרות טילי "סקאד" לעבר ערי ישראל מתוך שיקול שתגובה צבאית עלולה להזיק לישראל יותר מאשר להועיל. (אך באיזו מידה הושפעה הערכת מצב זו, הנכונה כשלעצמה, מאישיותו הפסיבית של האיש עצמו?)

התמדה

כוח ההתמדה - אינרציה - הוא אחת הסיבות המרכזיות לכך שמקבלי החלטות נמנעים מלפעול בעקבות קבלת מידע. ככלל, אנשים ומוסדות מעדיפים לא לעשות מאשר לעשות. הם מעדיפים פעולה על-פי תוכניות מוכנות מראש על פני הכנסת שינויים באותן תוכניות. בהיותם מחונכים להפגין נחישות עלולים מפקדים בסופו של דבר להפוך לסתם עקשנים. לימן קירקפטריק ניסח זאת כך: "מפקדים ממאנים לעשות שימוש במודיעין מהרבה סיבות. במקרים מסוימים כלל לא אכפת להם מה עושה האויב, או מה הוא מסוגל לעשות. הם כבר החליטו על מטרות, והם נחושים בדעתם להשיגה מבלי להתייחס אל מה שהצד האחר עלול לעשות".⁵⁵

התקפת הפתע היפנית על פרל הרבור בבוקר
ה'7 בדצמבר 1941



מפעיל המכ"ם ראה ריכוז עצום של מטוסים המתקרבים לאי. הוא דיווח על כך לקצין התורן במפקדת הצי, וזה הורה לו "לשכוח מכל העניין"

בפועל הוא אפסי. (תזכורת: בראשית המאמר הוגדר המונח "מידע מועיל" כמידע המשפיע - לטוב או לרע - על תהליך קבלת החלטות. המידע על כך שהפלישה תהיה בקאלה היה איפוא "מועיל", משום שהוא השפיע על דרכי הפעולה של הגרמנים, אף שמדובר היה בהשפעה שנגדה את האינטרסים שלהם).⁵⁶ מידת האמון שמייחסים מקבלי החלטות למידע המודיעיני שהם מקבלים מושפעת ממספר גורמים. אחד המרכזי שבהם הוא מקור המידע. ככלל נוטים מקבלי החלטות להאמין יותר לעדויות שהם רואים בעיניהם (למשל תצלומי אוויר) מאשר לעדויות שמיעה (למשל דיווחי סוכנים). מערכת קשרי הגומלין של מקבל החלטות עם קהילת המודיעין ומידת ההיכרות שלו עם מלאכת המודיעין משפיעות גם הן במידה רבה על נכונותו לסמוך על המידע ולפעול לפיו. גורם



משפיע אחר הוא טיב הביצועים הקודמים של סוכנות המודיעין או של מקור המידע. חשיבות גדולה יש גם למידת האמון האישי שרוחש מקבל החלטות לאיש המודיעין הבכיר שלו.

דיסוננס קוגניטיבי

הספרות המקצועית מונה מגוון רחב של כשלי הכרה, שעשויים להטות את האופן שבו מתרגם מקבל החלטות את המודיעין

שלפניו ולהשפיע על מידת השימוש בו. מבין כשלים אלה אעסוק כאן רק באחד: הדיסוננס הקוגניטיבי. המילון מגדיר דיסוננס קוגניטיבי כמצב של ניגוד, שנובע מחוסר תאימות בין פעולותיו של האדם לבין אמונותיו. דוגמא מובהקת לדיסוננס קוגניטיבי היא של אדם המעשן, אף שהוא יודע כי פעולה זאת מזיקה לבריאותו. מידע המחייב מקבל החלטות לפעול בניגוד לאמונותיו גורם אף הוא לדיסוננס קוגניטיבי. מנגנון ההגנה הנפוץ ביותר למי שנקלע לדיסוננס קוגניטיבי הוא הכחשה והתעלמות: המעשן מדחיק את המידע המאיים, מקבל החלטות עושה כל מאמץ להטיל ספק במודיעין המחייב אותו לפעול בניגוד לקונספציות שלו. המידע שארס לסטלין לפני מבצע "ברברוסה" גרם לו לדיסוננס קוגניטיבי, והפתרון שהוא נקט היה התעלמות.⁵⁷ גם הצמרת הצמרת הצבאית והפוליטית של ישראל

נקלעה בסתיו 1973 לדיסוננס קוגניטיבי ופתרה אותו באמצעות מתן הסברים מרגיעים למידע המאיים, שצריך היה להניע אותה לנקיטת פעולות שסתרו את הקונספציה שלה.⁵⁸ עד כאן באשר לחטיבה הראשונה של הסיבות לאי-שימוש במודיעין - סיבות שכוננו "פנימיות", ושמקורן בתהליכים המנטליים של מקבל החלטות. עתה יש לדון בחטיבה השנייה, הדנה בסיבות שהן חיצוניות למשתמש.

סודיות

מודיעין וסודיות הולכים יד ביד, עד כי יש הטוענים שסודיות היא מהות המודיעין.⁵⁹ אולם סודיות מגבילה את הנגישות למודיעין ולכן את ההזדמנויות להשתמש בו. הסודיות גם מגבילה את השמישות של המודיעין בגלל הצורך לשמור על ביטחון המקורות.⁶⁰ לעיתים אי-הידעה מיהו המקור משפיעה על עצם ההחלטה אם לסמוך על המידע ולהשתמש בו. לפעמים הרצון לא לסכן את המקור מכתוב הימנעות משימוש במידע. יתר על כן, בגלל שיקולי ביטחון שדה משתמשים גורמי מודיעין בציונות מידע מאובטחים - שהם נדירים ואיטיים - ולכן הם גורעים מהעדכניות ומהזמינות של המידע. שיקולי ביטחון שדה גם מגבילים את הקישוריות שבין מערכות מידע, וכך מגבילים שוב

את זמינות המידע.

קיימות דרכים נוספות, עלומות יותר, שבהן משפיעים שיקולי ביטחון שדה לרעה על איכות המודיעין ועל קבלת החלטות. בגלל הצורך בסודיות מגיע חלק ניכר מהמידע המודיעיני רק לידעת חוג מצומצם של אנשים - דבר התומך בחשיבה קבוצתית ובעצלנות מחשבתית. יתר על כן, הסודיות מקנה לעיתים הגנה לאנשי המודיעין ולמקבלי החלטות מפני ביקורת מקצועית וציבורית. למשל, לו היה הציבור בארץ ער לריכוזי הכוח המצריים והסוריים על הגבולות ערב מלחמת יום הכיפורים (ולמעשה לא היו שיקולים ביטחוניים של ממש להעלמת מידע זה מן הציבור) ייתכן מאוד שממשלת ישראל הייתה נמרצת יותר בהכנותיה ובתגובותיה. ולבסוף, משיקולי סודיות אין מקבלי החלטות ומפקדים בדרגי הביניים יודעים על יכולות מסוימות של מערכת המודיעין, וממילא אין הם יכולים לעשות בהן שימוש במקרה הצורך.

סינון וצביעה

מידע מודיעיני עובר תהליכי סינון שונים, ואלה מגבילים בסופו של דבר את זמינות המידע. תהליך הסינון צובע את המידע שמגיע אל תודעתו של מקבל החלטות או משפיע על עדכניותו.

קיימים סוגים שונים של מסננים, שדרכם עובר המידע. כפי שכבר צוין, עצם העיבוד של המידע הגולמי הוא תהליך של סינון. דרישות ביטחון מהוות אף הן מנגנון מסנן, שכן גורמי המודיעין אינם נוטים לתת בידי מקבלי החלטות את המסמכים ואת התשדירים המקוריים שהם מייצגים, ואלה עוברים

סודיות מגבילה את הנגישות למודיעין ולכן את ההזדמנויות להשתמש בו

תהליך של ניסוח מחדש (פרפרזה) לפני הפצתם לצרכנים. בתוך כך נשמט לא פעם חלק מהמידע הכלול בהם, או שמובנו משתנה. אילוצים מוסדיים והבירוקרטיזציה של מנגנון המודיעין יוצרים אף הם סינון באמצעות הטיית המידע כך שיתאים יותר לקונספציות של הארגון או להערכות קודמות שלו. לעיתים אף נוצרים לחצים "ליישר קו" עם הסוכנויות האחרות, וכתוצאה מכך נגרמת האטה בתהליך הפצת המודיעין. (על-פי וולש עשוי היה המידע על הימצאות טילים סובייטיים בקובה להגיע לידי הנשיא קנדי שבועיים-שלושה קודם שהגיע בפועל. העיכוב נגרם בגלל השגרה הביורוקרטית).⁶¹

סוג מיוחד של סינון מוסדי מכונה "הפרטת המודיעין". משמעות הדבר שהארגון המודיעיני משתמש במידע או שולט על הפצתו במטרה לקדם אינטרסים מוסדיים של עצמו. סוג אחר של סינון, שמשפיע באופן ישיר על השמישות של המודיעין, מתבטא בכך שסוכנויות מודיעין מסננות מידע במטרה למנוע בידועין פעולה מסוימת מחשש שהן ייאלצו לשאת באחריות לתוצאות קטסטרופליות בלתי צפויות שלה.⁶² הדיסוננס הקוגניטיבי, שנידון לעיל, אינו אלא צורה של מנגנון עצמי לסינון. ארגונים ואנשים נוהגים לסנן מידע, כדי שיתאים לקונספציות שלהם. דעות קדומות, אמונות שונות והטיות תרבותיות גורמות לסינון

המידע ומשנות את הדרך שבה הוא נתפס על-ידי מקבל החלטות. מנגנון אחר של סינון עצמי הוא חלק בלתי נפרד מאמנות הפיקוד ונובע מהצורך של המפקד להצר את שדה הראייה שלו ולהתרכז בעיקר. הצרה זו של שדה הראייה היא תוצאה הכרחית של "הטלסקופ המכוון", שבו דן ון-קרפלד.⁶⁵ אנשים המצויים תחת לחץ סובלים מ"ראיית מנהרה" הן כפשוטו והן במובן המופשט. מפעילי מערכות, שמתבוננים בצגים מרכזים לא פעם את מבטם לחלק המרכזי של הצג עד כדי התעלמות מוחלטת מפעילות (שהיא אולי קריטית) המתרחשת בשולי הצג. מחקר שבוצע בהזמנת הצי האמריקני הוכיח כי "מתח ולחץ זמן גורמים לעיתים תכופות לצמצום במספר האופציות שאותן שוקל מקבל החלטות. אלה שנמצאים בעמדות פיקוד מתרכזים במשימה של הרגע ונמנעים מלשקול השקפות מנקודות מבט השונות משלהם".⁶⁴

שיתוף פעולה בין מדינות כרוך אף הוא בסינון רב של המידע שעובר ביניהן. הסינון יכול להיות מצד המדינה שמוסרת את המידע, והוא יכול להיות מצד המדינה שמקבלת את המידע, מתוך חשד בכוונותיה של מוסרת המידע. מבצע "ברברוסה" הוא דוגמא מצוינת לכך. הבריטים סיפקו לסטלין מידע רב ומדויק על ההתקפה הגרמנית הצפויה, אך מטבע הדברים לא ציינו כי מקור המידע הוא "אולטרה". לעומת זאת סטלין היה משוכנע שמדובר במזימה בריטית לסבך אותו מלחמה והתייחס למידע שקיבל כאל הונאה.⁶⁵

סוג מיוחד של סינון הוא הנטייה האנושית להתעלם מבשורות רעות. כך, למשל, התעלמו האמריקנים מההתרעות המפורשות על כוונתה של צפון-ווייטנאם לפתוח במתקפת הטט ב-1966.^{67,66} ולבסוף, הרצון להימנע מתופעת ה"זאב-זאב" גורמת לעיתים קרובות לגופי מודיעין לסנן את התרעותיהם שלהם. הדוגמא המובהקת: בעקבות גיוס החירום של אביב 1973 חשש המודיעין הישראלי לתת התרעת שווא נוספת בסתיו של אותה שנה, ולכן גזר על עצמו שתיקה מול מקבלי החלטות, גם כשהיה בידי מידע בעל ערך התרעתי גבוה.

התפוצצות המידע

במהלך 30 השעות הראשונות של מלחמת המפרץ קיבלו כוחות ארה"ב 1.3 מיליון מסרים אלקטרוניים.⁶⁸ היות ומדובר בהיקף עצום של מידע, ששום אדם אינו יכול לעבד בכוחות עצמו, הולכת וגוברת ההסתמכות על מערכות ממוכנות לאגירה ולעיבוד של מידע. אולם להסתמכות זו יש מחיר: התוצרים של מערכות אלה הם אחידים, חסרי ייחודיות, נטולי צבע, אופי או דחיפות. היכולות הטכנולוגיות המשופרות מציפות את המשתמש ביותר ויותר מידע, שרובו "מרוח" ולא ממוקד. כך אנו יוצרים כמו ידנו את הרעש שבתוכו יסתתר האות.

במקרים מסוימים אנו סומכים על מערכות מומחה ועל מערכות של בינה מלאכותית כדי לסנן את המידע - ולפנינו איפוא מנגנון סינון נוסף! מכוונות אומנם עושות רק מה שהן תוכנתו לעשות על-ידי בני-אדם, ומערכות מומחה אינן אלא אוסף של חוקים

פורמליים שמעוגנים בידע ובניסיון אנושיים קודמים, אך בכל זאת ספק אם למערכות אלה תהיה הגמישות של המוח האנושי להגיב על מצבים חדשים ובלתי צפויים.

התפוצצות המידע נתמכת על-ידי מהפכת התקשוב ונדחפת על-ידי הנטייה של ארגונים לייצר ולצרוך מידע בכמויות שאינן ניתנות להצדקה רציונלית. ובלשונו של מרץ: "מקבלי החלטות וארגונים (א) אוספים מידע, אך אינם משתמשים בו. (ב) מבקשים מידע נוסף ומתעלמים ממנו. (ג) מחליטים תחילה ומחפשים מידע תומך לאחר מכן. (ד) אוספים ומעבדים כמות גדולה של מידע, שאין לה כל רלוונטיות להחלטות".⁶⁹

כאשר עשיתי את צעדי הראשונים בתחום המודיעין, ריאיינתי קמ"ן אוגדה שחזר זמן קצר לפני כן ממלחמת לבנון. שאלתי אותו: "מהו המידע שלו זקוק מפקד אוגדה לניהול קרב?" תשובתו

הייתה תמציתית ביותר: "הכול". נדרשו

לי ולעמיתיי חמש שנים נוספות ושעות

אינספור בחברת מפקדי אוגדות ואנשי

המטה שלהם כדי לקבל תשובה טובה

יותר לשאלה זו. התברר לנו שצורכי

המידע של אוגדה (משוריית) בקרב ניתנים להגדרה צרה וממוקדת הרבה יותר.⁷⁰ אופייני הוא שאנשי מודיעין מציגים בפני מקבלי החלטות מידע רב יותר מכפי שהללו מסוגלים לעכל. הם עושים זאת כתוצאה מחוסר ביטחון שיש להם לגבי צורכי המידע המדויקים של המחליט וגם כתוצאה מאינסטינקט בסיסי להגן על עצמם מפני ביקורת.

פשלי הפצה

מנגנון ההפצה של המודיעין וטיב המוצר עצמו הם שני גורמים קריטיים שמשפיעים על השימוש במודיעין. הפצה פירושה הבאת המידע הנכון לצרכן הנכון ברגע הנכון - משימה לא פשוטה גם בזמן רגיעה. בעת מלחמה הופכת ההפצה לבעיה כמעט בלתי פתירה בגלל הגידול העצום במספר הידיעות, במספר יצרני הידיעות ובמספר הצרכנים. תופעה מדאיגה במיוחד בהפצה של מודיעין מבצעי ושל מידע קרבי היא המספר הגדול של החוליות בשרשרת התמסורת מהמקור לצרכן.⁷¹ כל חוליה מוסיפה למידע עיוות, צבע והשהיה נוספים. כאשר מידע, שאמור להגיע בזמן אמת, מגיע באופן שיטתי מאוחר מכדי שאפשר יהיה לעשות בו שימוש, לומד הצרכן להתעלם מאותו מקור.

לעיתים קרובות תדרוכי מודיעין אינם אלא טקסים חסרי תועלת: המפות הן בקנה מידה שאינו מתאים לאירוע, פסיפסי התצ"א מפורטים מכדי שאפשר יהיה להבין מהם משהו. התדרוך עשוי להיות מושלם עבור היושבים בשורה הראשונה, אך הוא אינו משרת את היושבים בשורה האחרונה. מוצרים ועזרים מודיעיניים זהים משרתים הן את הרמה הטקטית והן את הרמה האופרטיבית, אף שבבירור אין הם יכולים להתאים לשניהם.⁷² מקבלי החלטות מקבלים דו"חות מודיעיניים כה רבים, שגם הקריאה בהם הופכת למעין טקס, ורבים חותמים על רשימת התפוצה לאחר הצצה חטופה בדף השער.

סוג מיוחד של סינון

הוא הנטייה האנושית

להתעלם מבשורות רעות

נשיא ארצות הברית ג'ון קנדי



"החלטתו של הנשיא קנדי לשמור בסוד את העובדות הבסיסיות ביותר הטוגעות ללווייני צילום ולמוצרים שלהם... נועדה להחליש התנגדויות אפשריות מבית למדיניות שלו"

השימוש שהן עושות בחומר המודיעיני. באופן כללי, פוליטיזציה מגבילה נגישות לחומר מודיעיני, גורמת לסינון המידע ומטה החלטות.⁷⁴ מידע הוא כוח, ומידע בלעדי - על אחת כמה וכמה. לכן אין זה מפליא שתקנות ביטחון מנוצלות לא פעם לרעה כדי להגביל תפוצה של מידע. קודוילה טוען כלהלן:

"החלטתו של הנשיא קנדי לשמור בסוד את העובדות הבסיסיות ביותר הנוגעות ללווייני צילום ולמוצרים שלהם... נועדה להחליש התנגדויות אפשריות מבית למדיניות שלו... קנדי החליט שאם מידע שמקורו בלוויינים יהיה בעל תפוצה נרחבת, יאבדו הנשיא ושאר שותפי הסוד המעטים את הסמכות שבאה להם מהיותם שותפים למידע מוגבל."⁷⁵ עקב הרצון לשמור על סודיות (עד לפני זמן מה אסור היה אפילו להזכיר את עצם קיומו של המוסד שמנהל את לווייני הריגול - ה-National Reconnaissance Office) נמנע מהצבא האמריקני לנצל במלואו משאב זה. עד שנות ה-70 המאוחרות לא היו מפקדי צבא שותפי סוד ל"מודיעין לאומי".⁷⁶

הפער בין הקהילות

מודיעין ומקבלי החלטות הם שתי קהילות נפרדות - כל אחת עם תרבות ועם סולם ערכים משלה. בין שתי קהילות אלה קיים לעיתים פער של בורות ושל חשדנות הדדית, ופער זה הוא הגורם השני בחשיבותו (לאחר בעיית האמון באמיתות המידע) לאי-שימוש במודיעין.⁷⁷

קיימת אסכולה, שהשפעתה ניכרת בייחוד בארה"ב, שטוענת שאנשי המודיעין צריכים לשמור מרחק ממקבלי החלטות על מנת לשמור על עצמאותם האינטלקטואלית. קנט - בספרו רב ההשפעה "מודיעין אסטרטגי" - מתריע מפני קרבה גדולה מדי בין שני העולמות וממליץ "...להבטיח את העצמאות המנהלתית והמהותית של המודיעין על-ידי הפרדתו מהצרכן".⁷⁸ אבל קנט גם ממשיך ואומר: "משתי הסכנות, זאת שהמודיעין יהיה קרוב מדי למשתמש וזאת שהוא יהיה מרוחק מדי ממנו - הסכנה הגדולה יותר היא זו שיהיה מרוחק מדי".⁷⁹

ב-1946 אמר גנרל ביל דונובן, מייסדו של שירות הביון שקדם ל"סי-אי-אי", ש"המודיעין חייב להיות בלתי תלוי באנשים שאותם הוא משרת, כדי שהחומר שאותו הוא משיג לא יהיה מעוות או מוטה על-ידי הדעות של האנשים שמכוונים את הפעילות".⁸⁰

דעתי היא שהרחקת אנשי מודיעין ממקבלי החלטות כדי לשמור על יושרם האינטלקטואלי משולה להרחקת רופאים מהחולים כדי לשמור על בריאותם. הפרדת שתי הקהילות יוצרת את החשדנות ההדדית, שהוזכרה קודם לכן, בלי לפתור באמת את בעיית העצמאות של המודיעין. למרבית אנשי המודיעין - גם אם נבדד אותם במגדל שן - תהיה נטייה לעצב את דעותיהם כך שיתאימו לדעות של מקבלי החלטות או לדעות של הממונים עליהם במנגנון המודיעיני. כדי להבטיח עצמאות מחשבתית דרושים רמה גבוהה מאוד של מקצועיות וסטנדרטים גבוהים

מעבר להילת הסודיות, מרבית מוצרי המודיעין הם בסופו של דבר ספרי עזר והדרכה. השמישות שלהם מושפעת בצורה קריטית מהאיכות והמהיידותיות שלהם למשתמש. אלה נופלים בדרך כלל מהסטנדרטים המקובלים במוצרים מסחריים. כאשר נכנסו כוחות צה"ל ללבנון ב-1982, הם הגיעו מצוידים במידע מפורט על השטח ועל היישובים, שדרכם הם אמורים היו לעבור. מפות מאוירות ופסיפסים בקנה מידה גדול הכילו מידע מפורט שנאסף בקפידה - עד לרמת הבית הבודד. אולם אלה היו ארוזים בתיקים גדולים ומסורבלים, שאותם כמעט אי-אפשר היה להכניס לטנקים ולנגמ"שים הדחוסים. מרבית החומר סיים את חייו כשהוא מונח על רצפת הרק"ם, מכוסה בשכבות ציוד ונשכח מהעין ומהלב.

המעבר מאמצעי הפצה מיושנים (מפות, שקפים, נייר) לאמצעים ממוחשבים יצר לא מעט בעיות. למשל במלחמת המפרץ התגלה קושי להפיץ מודיעין תמונות לזירת הלחימה הן בגלל מחסור באמצעים והן בגלל אית-איתמות של האמצעים השונים, שפותחו באופן בלתי תלוי על-ידי הזרועות והסוכנויות השונות של מערכת הביטחון האמריקנית.⁷³ יתר על כן, מפקדי שדה בכירים אינם יודעים ואינם רוצים לדעת כיצד להשתמש במערכות מידע ממוכנות. חוסר מיומנות מספקת גם בקרב המפעילים (המקצועיים לכאורה) של מערכות המידע גורם אף הוא לכך שהן אינן מנוצלות היטב.

בעיה נוספת שפוגעת בהפצה היא העובדה שהאחריות הביצועית והתקציבית להפצה (או לפחות לתשתית שעליה היא מתבצעת) נתונה לעיתים בידי ארגון אחר מזה שנושא באחריות לייצור המודיעין. לארגון זה עשויים להיות סדרי עדיפויות אחרים, דבר שמביא לתמיכה תקציבית ומקצועית לא מספקת בהפצת המודיעין.

פוליטיזציה

פוליטיזציה משפיעה על המודיעין בשני אופנים. האחד - כאשר המידע שמוצא ומופץ על-ידי גורמי המודיעין מנוצל על-ידי המשתמשים כדי לקדם אינטרסים פוליטיים שלהם. האחר - כאשר הפוליטיקה הפנימית או החיצונית של ארגוני המודיעין עצמם משפיעה על צורת התפקוד של סוכנויות המודיעין ועל

של יושר אינטלקטואלי, שבהם יש לתמוך באמצעות תהליך ההכשרה ועל-ידי התרבות השלטת בארגון המודיעין.

אלוף שלמה גזית, לשעבר ראש אמ"ן, אומר שעל המודיעין לשרת "נכונה ונאמנה את הקברניט" ולספק את צרכיו.⁸¹ לדעתו, הדרך להשיג זאת היא "שגרה של דו-שיח" בין שני הגורמים. נראה שהוא מאמין כי בעיית הפער קיימת בעיקר ברמה המדינית ופחות ברמה הצבאית. לפי ניסיוני ביחס לצה"ל, גזית אופטימי בהקשר זה יותר מדי. מדברי קירקפטריק ניתן להבין שבצבא האמריקני המצב אינו טוב יותר: "אנשי צבא מתייחסים בדרך כלל לתחום המודיעין בבוז מסוים ומעדיפים תפקידי פיקוד או מבצעים. הם מתייחסים למידע על האויב כאל גורם שאינו חיוני במיוחד בקרב, ישבו ממילא אין ספק ביחס לניצחון".⁸² אם נאזין היטב, הרי שבדבריו אלה נשמע לא רק את הזלזול של המפקדים בקמ"נים, כי אם גם את הזלזול של הקמ"נים במפקדים.

רוברט גייטס, לשעבר ראש ה"סי-איי-אי", מעריך שהמצב אף גרוע יותר בחוגים שמסביב לנשיא ארה"ב: "איסוף והערכת מודיעין הם מגיה שחורה עבור רוב הנשיאים ויועציהם הראשיים. הם אינם מבינים בהם במידה מספקת, ולכן אינם יודעים להפיק מהם את מה שאפשר. לעומת זאת, מבחינת קציני המודיעין, הדעות שיש לנשיא וליועציו על החומר המודיעיני שהם מקבלים והשימוש שהם עושים בו הם מוזרים באותה מידה".⁸³ ההשפעות של פער זה גדולות עד כדי כך שהן גרעו אפילו מההצלחה של המבצע המודיעיני המוצלח ביותר של כל הזמנים - מבצע "אולטרה". אנשי היחידה שפיענחו את הצופן הגרמני "מעולם לא קיבלו שום תדרוך בדבר תמונת המצב המבצעית... הם לא ידעו דבר על התוכניות של בעלות הברית... על כן הם לא היו מסוגלים לכוון את המידע שאותו עיבדו על בסיס הבנה מתוחכמת של הצרכים".⁸⁴

הבורות ההדדית הזאת של שתי הקהילות זו ביחס לזו מביאה לחוסר אמון הדדי. מאחר שמקבלי ההחלטות אינם ערים ליכולות האמיתיות של המודיעין, הציפיות שלהם בתחילה גבוהות מדי, אחר כך באה האכזבה, ובעקבותיה - ציפיות נמוכות מדי. הבורות של מקבלי ההחלטות (ושל הציבור) באה לידי ביטוי בציפייה שהמודיעין ישמש כנביא וכמעלה באוב. מצפים מהמודיעין שיחזה את העתיד, אף שזו משימה בלתי אפשרית. כך נכתב, למשל, במאמר הראשי ה"ניו-יורק טיימס": "סוכנות הביון המרכזית... נתפסה שוב ושוב כשהיא איננה מוכנה. היא הופתעה מנפילת השאח באיראן, מפלישתו של סדאם חוסיין לכוויית, ובאופן הדרמטי ביותר - מהתמוטטותה של ברית-המועצות".⁸⁵ אולם אנשי קהילת המודיעין אינם מוכשרים יותר ממקבלי ההחלטות (או מאנשי העיתונות) לנבא את העתיד. כשהם חורגים מהערכת הסתברויות ומנסים לחזות את העתיד, סופם לטעות - דבר שאין בו כדי לשפר את מהימנותם או את תדמיתם.

הצרה היא, שאנשי מודיעין חשים לעיתים כאילו נמשחו לנבואה, ועל כן אין הם ממחרים להודות באי-ידיעה או אפילו בספק. הם אינם עושים די למיתון הציפיות שלא ניתן לעמוד בהן. בסופו של דבר הם משלמים מחיר כבד ביושר אינטלקטואלי ובאמינות

שלהם עבור נוהג נפסד זה.

לבסוף יש להזכיר את נטייתם של ארגוני המודיעין לייצר מודיעין לשם מודיעין - נטייה שמשפיעה רבות על שמישות המודיעין, ושהיא גם תוצאה של הפער בין הקהילות וגם גורם המרחיב פער זה.

ייצור מודיעין לשם מודיעין הוא תופעה שהחלה בעקבות מלחמת העולם השנייה, ואשר נשענת על הגידול במשאבים ובכוח אדם שהועמדו לרשות שירותי הביון המערביים. מדובר בכוח אדם שהוא ברובו אקדמאי, ואשר ראה בעיסוק במודיעין פעילות אינטלקטואלית או פוליטית, שלה זכות קיום עצמאית. לגישה זאת, שמחזקת את נטיית המודיעין להסתגר בתוך עצמו, אחראים גם הקברניטים, שנמנעים מלכוון את המודיעין לעבר יעדים שמעניינים אותם. חוסר הכוונה זה נובע, כפי שכבר צוין, גם מחוסר ההיכרות של הקברניטים עם יכולות המודיעין.

סינתזה

שורה סדורה זו של סיבות עלולה להטעות וליצור רושם שבכל מקרה של אי-שימוש במודיעין ניתן למצוא את הסיבה שגרמה לכך. למעשה, ברוב המקרים נובע אי-השימוש במודיעין משילוב של מספר סיבות, ולפעמים נותרות הסיבות האלה עלומות. למשל, נטען נגד גנרל מרק קלרק, מפקד הארמייה האמריקנית החמישית במלחמת העולם השנייה, שלא ניצל שלוש פעמים מידע שהגיע אליו מ"אולטרה" כדי לנתק ולהשמיד את הכוחות הגרמניים שבפיקודו של קסרלינג באיטליה.⁸⁶ להתנהגות זו הועלו הסברים שונים: פעולה מתוך אינרציה,⁸⁷ אי-הכרת חשיבות "אולטרה",^{88,89} "היחסים המורעלים" שבין המטה של קלרק לבין המטה של הארמייה הבריטית השמינית,⁹⁰ האמביציה הפוליטית של קלרק להיות המשחרר של רומא,⁹¹ כשלי תקשורת.⁹²

סיכום

מתיאור הדברים עד כה ניתן לקבל את הרושם שמודיעין לעולם אינו מנוצל כראוי. זו, כמובן, אינה המציאות, ויש שפע של דוגמאות לניצול נכון ונועז של מודיעין.⁹³ השאלה היא האם ניתן לעשות משהו כדי להביא לתוצאות טובות עוד יותר על-ידי נטרול הסיבות הרבות שפועלות נגד השימוש במודיעין. כדי להשיב על שאלה זאת יש למיין את הסיבות לאי שימוש במודיעין לפי שתי קטיגוריות שונות:

1. סיבות רצויות, שאין ברצוננו לעשות דבר לגביהן, וסיבות שאינן רצויות.
 2. סיבות מהותיות (למערכת, למידע, לאופי האנושי), שלגביהן לא ניתן לעשות דבר, וסיבות שניתנות לשינוי.
- יש רק שתי סיבות רצויות לאי-שימוש במודיעין: חוסר אמון במידע - אחרי ככלות הכול אין אנו מעוניינים שמקבלי ההחלטות יפעלו על סמך מידע שאין הם בוטחים בו (חוץ מאשר במקרים מסוימים שבהם יש מקום להימור מחושב) - והרצון לשמור על ביטחונם של מקורות המידע. אמצעים מסוימים לשמירה על

3. זאב שיף, **רעידת אדמה באוקטובר**, זמורה, ביתן, מודן, 1974, עמ' 127.
4. על כך שצה"ל ידע על הטיילים לפני המלחמה או יכולים ללמוד גם מיכרונותיו של האלוף אדן (ברן): "כלום לא ידענו כי המצרים יפעילו טילים נגד טנקים; ידענו גם ידענו. נתקלנו בהם פעמים רבות במלחמת ההתשה. עסקנו גם בפיתוח טכניקות ותרגולות טקטיות. אך המלחמה יתפסתנו לפני שהיינו מוכנים". אברהם אדן, **על שתי גדות הסואץ**, הוצאת עידנים, ירושלים, 1979, עמ' 71-72.
5. Walter Laqueur, **A World of Secrets**, Basic Book New York, 1988.

6. ראו בין השאר:
 Roberta Wohlstetter, **Pearl Harbor; Warning and Decision**, Stanford University Press, 1962.
 Michael Handel, **Perception, Deception, and Surprise**, Hebrew University of Jerusalem, Leonard Davis Institute for International Relations, 1976.
 Ephraim Kam, **Surprise Attack**, Harvard University Press, 1988.
 ספרו של אפרים קס יצא גם בעברית: אפרים קס, **מתקפת פתע**, הוצאת מערכות, 1990.
 ביבליוגרפיה טובה בנושא ההפתעה האסטרטגית ניתן למצוא בספרו של אריאל לויטה: **Intelligence and Strategic Surprise**, Columbia University Press, 1987.

7. ראו: Richard Betts, "Analysis, War and Decision: Why Intelligence Failures are Inevitable", **World Politics**, V. 31, No. 1 (Oct. 1978), pp. 75.

8. דוגמאות אחדות:
 Richard K. Betts, "Policy-makers and Intelligence Analysis: Love, Hate or Indifference?" **Intelligence and National Security**, V. 3, No. 1 1988, pp. 184-189.
 R. V. Jones, "Intelligence and Command", **Intelligence and National Security**, V. 3, No. 3 1988, pp. 288-298.
 S. Hulnick, "The Intelligence-Policy Consumer Linkage: A Theoretical Approach", **Intelligence and National Security**, V. 1, No. 2, 1986, pp. 212-233.
 L. Keith Gardiner, "Squaring the Circle: Dealing with Intelligence-Policy Breakdowns", **Intelligence and National Security**, V. 6, No. 1, 1991, pp. 141-153.
 Shlomo Gazit, "Intelligence Estimates and the Decision-Maker", **Intelligence and National Security**, V. 3, No. 3 1988, pp. 261-287.
 מאמרו של גזית הופיע גם בעברית תחת השם "הערכת מודיעין והקברניט" באסופה: **מודיעין וביטחון לאומי**, עורכים צבי עופר ואבי קובר, מערכות, 1987.

9. גם במגזר העסקי נוהגים להתעלם ממודיעין, בייחוד כאשר הצלחת העבר מעוררות את עיני המנהלים מלראות את השינויים בשוק. ראו למשל: Benjamin Gilad, **Business Blindspots**, Probus Pub. Co., 1993.

10. כפי שהוא מצוטט בספרו של ארנסט מאי:
 Ernest May, ed., **Knowing One's Enemies: Intelligence Assessments Before the Two World Wars**, Princeton, Princeton University Press, 1984, p. 3.

סודיות ועל חשאיות בוודאי נחוצים בטיפול במידע מודיעיני, אם כי ניתן ללא ספק למתן חלק מהאמצעים האלה. באשר לסיבות שאינן רצויות לאי-שימוש במודיעין - יש להבחין בין אלה שניתן לסלקן לאלה שלא ניתן לעשות דבר ביחס אליהן. לאלה האחרונות שייכות כל הסיבות הנובעות מהאופי האנושי: חוסר הרצון לפעול, הנטייה לאינרציה, הדיסוננס הקוגניטיבי, הסינון לסוגיו והפוליטיזציה. במילים אחרות: אנו עומדים חסרי אונים מול רוב הסיבות לאי-שימוש במודיעין. כמו כן לא ניתן לעשות הרבה ביחס להתפוצצות המידע וגודש האירועים, שכן מקורם נעוץ בטבע האדם והעולם. מערכות מידע ממוכנות אומנם עושות נפלאות בתחום האזרחי, אך עדיין לא הוכחה יכולתן לטפל בעיולות במצבים משתנים, במצבים חד-פעמיים ובמצבי לחץ שמתעוררים במהלך מלחמות - למרות ההצלחות לכאורה שהיו להן במהלך מלחמת המפרץ. אם לשפוט על-פי ניסיון העבר, השפעתן של מערכות המידע תהיה במקרה הטוב בכיוון של מניעת הידרדרות המצב. כפי שאמרה המלכה האדומה של לואיז קרול: "יש לרוץ מהר ככל שאת יכולה כדי להישאר במקום אחד. אם רוצים להגיע לאיזה מקום, צריכים לרוץ לפחות במהירות כפולה"⁹⁹.

בסופו של דבר נשאר לנו מרחב תמרון צר מאוד כדי להביא לשינויים כלשהם. אנו יכולים לשפר את ההפצה של המודיעין ואת המוצר הסופי, דהיינו להביא מוצרים טובים יותר לאנשים רבים יותר בזמן הנכון, אך בכך אין שום דבר חדשני או דרמטי. ניתן גם לנסות למתן את הנזק הנגרם כתוצאה מדרישות מוגזמות לסודיות. אולם הדבר החשוב ביותר שניתן לעשות הוא לנסות לגשר על הפער בין קהילת המודיעין לקהילת מקבלי ההחלטות ולהביא לשינוי במנטליות הבסיסית של קהילת המודיעין - להעביר אותה מהגישה התיאורטית יותר לגישה של ספקית שירות.

הערות

1. המחבר הוא חוקר בכיר במחצ"ב - המרכז למחקרים צבאיים ברפא"ל. המאמר מבוסס על עבודת מחקר שנעשתה ברובה במהלך שנת שבתון במרכז לביטחון בינלאומי ולפירוק הנשק (Center for International Security and Arms Control - CISAC) ופורסמה שם תחת השם: **The Uses and Nonuses of Intelligence**, CISAC, October 1996.
 העבודה הופיעה בעברית כדו"ח מחצ"ב: **שימוש ואי-שימוש במודיעין**, מחצ"ב 97/53, אוקטובר 1997.
2. במהלך המלחמה ובתקופה שמייד לאחריה הייתה הגומה רבה בתיאור ההשפעה של טיל ה"יסאגר", עד כי מומחים צבאיים רבים הכריזו על "מותו של הטנק". ניתוח שקול יותר הראה כי היו אלה הכרזות מוגזמות וטרם זמן. על כל פנים, באותם ימים ראשונים של המלחמה זכה המיתוס של ה"יסאגר" הכל-יכול לתהודה רבה בצה"ל. לאחר מכן ניטש הוויכוח במשך תקופה ממושכת, והקורא המעוניין יוכל למצוא את הדיו בספרו של Dupuy: Trevor E. Dupuy, **Elusive Victory**, Harper & Row, 1978, pp. 590-591.

27. רביז, שם.
28. Ralph Bennett, *Ultra in the West*, Huchison & Co. London, 1979.
29. ראו כתבה של Tim Weiner בניו-יורק טיימס מיום 1.5.94, מאמר מערכת בניו-יורק טיימס מיום 8.5.94 ואת: "Open Sources Advantages Could Spark Intelligence Renaissance", *Signal*, April 1994, pp. 45-47. כמו כן ראו: George Graham, *The Financial Times*, 27 Feb. 1994.
30. הערות אלה תקפות גם מעבר לנושא המודיעין והן נכונות לכל מידע שנאסף על-ידי ארגון. המגבלות של איסוף מידע בארגונים מההיבט של קבלת החלטות תוארו יפה במאמר: James G. March and Guje Sevon, "Gossip, Information and Decision-Making", published in Lee S. Sproull and J. Patrick Crecine (eds.), *Advances in Information Processing in Organizations*, Vol. 1, 1984, pp. 95-107. מהמאמר לשם התרשמות: "מידע אינו נאסף לצורך הכנה לחיים, איסוף מידע הוא החיים".
31. ראו: Martha S. Feldman and James G. March, "Information in Organizations as Signal and Symbol", *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, pp. 171-186.
32. לדוגמה: *The Bombing Encyclopedia* היה אוסף גדול של מטרות פוטנציאליות להפצת שטרך על-ידי המודיעין של חיל האוויר האמריקני.
33. מרש וסאון במאמר המצוטט לעיל מדברים על הצורך של המערכת הצבאית לבצע איסוף לקראת שעת חירום: "קבלת החלטות במהלך מלחמה מודרנית היא דוגמה בולטת למצב שבו הדרישות בזמן אמת למידע התומך בהחלטות עשויות לגרום לקריסה של יכולות איסוף המידע של המערכת הצבאית - אלא אם כן מאגרי מידע ניכרים הוכנו בעוד מועד".
34. ראו עמוד 5 בספרו של Angelo Codevilla לעיל. תיאור מרתק ומפורט הרבה יותר של משבר הטיילים בקובה, עם דגש מיוחד על ההיבטים המודיעיניים, ניתן למצוא בספר: Dino A. Brugioni, *Eyeball to eyeball*, Random House, New York, 1990.
35. David A. Welch, "The Organizational Process and Bureaucratic Vol. 17, Politics Paradigms", *International Security*, No. 2, Fall 1992, pp. 112-146.
36. ראו דו"ח מחצ"ב: ר' קפלן וע' קובץ, *ציוח כהלכה*, מחצ"ב, 87/45, פברואר 1988. בדו"ח זה טיפלנו בפירוט בשאלה כיצד יש לנסח צי"חם על מנת למזער את הסיכוי למכשלות קשר מעין אלה. מאמר אחר שעוסק בנושא זה הוא:
- Jack Davis, *The Challenge of Opportunity Analysis* CSI, 92-003U, July 1992. במאמר זה עומד המחבר על הצורך בכך שמקבלי החלטות יעסקו בהקצאה ויתנו משום והדרכה לאיסוף - כפי שהם עושים בבעיות אחרות הנוגעות ליחסי יצרן-צרכן.
11. Ames A. Jordan and William J. Taylor, *American National Security Policy and Processes*, Baltimore and London, The John Hopkins University Press, 1981.
12. Arthur. S. Hulnick, "The Intelligence Producer-Policy Consumer Linkage: A Theoretical Approach", *Intelligence and National Security*, Vol. 1, No. 2, May 1986, pp. 212-233.
13. Angelo Codevilla, *Informing Statecraft*, The Free Press, New York 1992, p. 4.
14. Michael Handel, "The Politics of intelligence", *Intelligence and National Security*, V. 2, No. 4, Oct. 1987, pp. 5-46.
15. ראו הנדל לעיל, עמי 5.
16. Abram Shulsky and Jennifer Sims, *What is Intelligence?* Working Group on Intelligence Reform, Consortium for Study of Intelligence, 1993, p. 7.
17. ראו ארנסט מאי לעיל.
18. Reginald Victor Jones פיזיקאי בריטי. היה ראש המודיעין המדעי של חיל האוויר המלכותי במשך המלחמה (1946-1939) ואחר כך מנהל המודיעין המדעי במשרד ההגנה הבריטי. כתב רבות על מודיעין מדעי. המפורסם בספריו הוא *מלחמה סודית ביותר*.
19. ציטוט מהנדל (ראו לעיל). הנדל עצמו מצטט מעבודת הדוקטורט: Harold Lowell Ashman, *Intelligence and foreign Policy: A Functional Analysis*, Ph.D. Dissertation, University of Utah, 1973, p. 50.
20. R. V. Jones, "Intelligence and Command", *Intelligence and National Security*, V. 3, No. 3, July 1988, pp.280-298.
21. Richard K. Betts, "Policy makers and Intelligence analysts: Love, Hate or Indifference?" *Intelligence and National Security*, V. 3, No. 1, Jan. 1988, pp. 184-189.
22. Harold C. Deutsch, "Commanding Generals and the Uses of Intelligence", in *Leaders and Intelligence*, Edited by Michael I. Handel, London, Frank Cass & Co, 1989.
23. Itzhak Ravid, "Military Decision, Game Theory and Intelligence: an Anecdote", *Operations Research*, Vol. 38, No. 2, 1990, pp. 260-264.
24. Haywood O. G. Jr., "Military Decisions and Game Theory", *Operations Research*, Vol. 2, 1954, pp. 365-385.
25. Lewin, R., *Ultra Goes to War*, McGraw-Hill, New York, 1978.
26. Bradley, O. N. and C. Clair, *A General's Life*, Simon & Schuster, New York 1983.

37. זאב שיף ואהוד יערי, **מלחמת שולל**, הוצאת שוקן, 1984, עמ' 156.
38. Richard Betts, "Policy Makers and Intelligence analysts", **International Security and Intelligence**, V. 3, No. 1, Jan. 1988, pp. 184-189.
39. Erwin Rommel, **The Rommel Papers**, Edited by B. H. Liddell Hart, Harcourt, Brace, 1953.
40. באוגוסט 1940 הודיע צירציל שאין הוא מוכן להמשיך לבסס את החלטותיו רק על חומר מודיעיני מעובד, שמגיע בצינורות המקובלים. הוא הנחה את שלשו (רסין מורטון) למיין את דיווחות המודיעין המקוריים ולבחור מתוכם את אלה שנראים לו מעניינים כדי שהוא, צירציל, יוכל לקרוא אותם במקור. ראו:
- Winston Churchill, **The Second World War**, Cassell, London, Vol. 2 (1949), p. 578.
41. "במהלך 30 השעות הראשונות למלחמת המפרץ הוצפו כוחות ארה"ב על-ידי 1.3 מיליון תשדורות אלקטרוניות".
- William Mathews, "U.S. Forms Warfare School to Fight Information Overload", **Defense News**, May 16-22 1994, p. 22.
42. Lawrence Freedman, "Intelligence Operations in the Falklands", **Intelligence and National Security**, vol. 1, No. 3 (1986), pp. 309-335.
43. בתיאור פרשה זו אני מסתמך על הספר: חיים הרצוג, **מלחמת יום הדין**, הוצאת עידנים, 1975, עמ' 55.
- הרצוג עצמו מסתמך על דו"ח ועדת אגרנט (שהחלקים הרלוונטיים ממנו הם עדיין מסווגים). בהתאם לפרסומים מאוחרים יותר היה זעירא עצמו אשם בהסתרת סימנים מעידים חיוניים המבשרים על מלחמה מפני הממונים עליו - משום שמידע זה נגד את התפיסה שלו בדבר ההיתכנות של מלחמה. ראו:
- Uri Bar-Joseph, "Israel's Intelligence Failure of 1973: A New Interpretation and Theoretical Implications", **Security Studies** 4, No. 3 (spring 1995), pp. 584-609.
44. "יאות הדוגמאות הבולטות לכשלי מודיעין במהלך מבצע 'מנן במדבר'/'יסופה במדבר' היא חוסר היכולת לספק מודיעין באופן מהיר ואמין לוחמים בכל זירת המערכה". כשל זה נבע משני גורמים, שהראשון והעיקרי שבהם היה ש"ר ארבע מתוך תריסר המערכות להפצה משנית של מודיעין חוזי שהופעלו בזירה היו מסוגלות לשרד זו לזו. הציטוטים הם מתוך דו"ח של הקונגרס האמריקני:
- Intelligence Successes and Failures in Operation Desert Shield/Desert Storm**, U.S. House of Representative Committee on Armed Services, August 1993.
45. תיאור של קרב סולטן יעקב ניתן למצוא בספרם של שיף ויערי (לעיל), עמ' 213-222. וכן בשני המקורות הבאים:
- N. T. Dupuy and Paul Martell, **Flawed Victory**, Hero Books, Fairfax, Virginia, 1986.
- Maj. Richard A. Gabriel, "Lessons of War: The IDF in Lebanon", **Military Review** 64(8), 1984, pp. 47-65.
46. מסקנות אלה מקורן במחקר שהוזמן על-ידי צי ארה"ב. ראו: "A Tragic Error Led to New Insights on Behavior in Crises",
- Boston Globe**, Feb. 28 1994, p. 25.
47. ראו **אדן** לעיל, עמ' 16.
48. ראו **Deutsch** לעיל.
49. Robert Jervis, "Intelligence and Foreign Policy", **International Security**, Vol. 11, No. 3, Winter 86-87, p. 146.
50. David E. King, "Intelligence Failures and the Falklands War: A Reassessment", **Intelligence and National Security**, V. 2, No. 2, April 1987, pp. 336-340.
51. John Keegan, **The Second World War**, Penguin Books 1990, p. 164.
52. Robert Jarvis, **Intelligence and Foreign Policy**, **International Security**, Vol. 11, No. 3, Winter 1986-1987, p. 144.
53. ראו **Keegan** לעיל, עמ' 254.
54. ראו, למשל, **Dupuy** לעיל, עמ' 409-408.
55. Layman B. Kirkpatrick, Jr., **Captains Without Eyes**, McMillan, London 1969, p. 15.
56. ישנם, כמובן, תיאורים רובם של מבצע "אוברלורד" ושל תוכנית ההונאה ששללה את הדרך למבצע. תיאור בהיר ומתמצמת ניתן למצוא בספרו של **Keegan** לעיל, עמ' 369-382.
57. ראו **Keegan** לעיל, עמ' 500-501.
58. ראו **הרצוג** לעיל, עמ' 50-63.
59. אברם שולסקי, במאמרו **Abram Shulsky, What is Intelligence**, Working Group on Intelligence Reform Papers, CSI 1993.
- אומר: "אני מאמין כי הסודיות היא המפתח להבנה מהו מודיעין ומה אינו מודיעיני". לטעמי, שולסקי אינו צודק. מודיעין הוא מידע כמו כל מידע אחר, וכך גם יש להתייחס אליו. עניין הסודיות אינו מרכזי למהות המודיעין, בפרט בימינו, כאשר יותר ויותר מודיעין ניתן למצוא במקורות גלויים.
60. אנקדוטה מוכרת (וכפי הנראה בלתי נכונה) מספרת על צירציל שידע, לכאורה, מראש על ההפצצה הצפויה של העיר קובנטרי והחליט שלא להורות לפנותה מחשש שיסכן את מקור המידע - "אולטרה". סיפור זה הוא אולי הדוגמה המובהקת ביותר לשמירה על מקורות מידע במחיר כואב. הסיפור מתאים לצרכים שלנו, גם אם קיימים ספקות לגבי מהימנותו. ראו **Keegan** לעיל, עמ' 500.
61. ראו **Welch** לעיל, עמ' 125.
62. R. V. Jones עוסק בהרחבה בסוג זה של סינון. ראו **Jones** לעיל.
63. Martin Van Creveld, **Command in War**, Harvard University Press, Cambridge 1985.
64. Richard Saltus, "A Tragic Error Led to New Insights on Behavior in Crises",

- 1992, pp. 157-168.
- Sherman Kent, **Strategic Intelligence**, Princeton University Press, 1953, p. 200. 78
79. שם, עמ' 195.
- Maj. Gen. William J. Donovan, **Vital Speeches**, Vol. XII, No. 14, p. 248. 80
- Shlomo Gazit, "Intelligence Estimates and the Decision-Maker", **Intelligence and National Security**, V. 3, No. 3 1988, pp. 261-287. 81
- מאמרו של גזית הופיע גם בעברית תחת השם: "הערכות מודיעין והקברניט", **מודיעין וביטחון לאומי**, עורכים צבי עופר ואבי קובר, מערכות, 1987. 82
- ראו Kirkpatrick לעיל. 82
- L. Keith Gardiner, "Squaring the Circle: Dealing with Intelligence-Policy Breakdowns", **Intelligence and National Security**, V. 6, No. 1(1991), pp. 141-153. 83
- Harold C. Deutsch, "Commanding Generals and the Uses of Intelligence", in **Leaders and Intelligence** Edited by Michael I. Handel, London, Frank Cass & Co, 1989, p. 199. 84
85. ניו-יורק טיימס, 8.5.1994.
- F. W. Winterbotham, CBE, **The Ultra Secret**, Harper & Row, 1974. 86
87. שם, עמ' 159.
88. שם, עמ' 90.
89. ראו Deutsch לעיל, עמ' 222.
90. ראו Keegan לעיל, עמ' 368.
91. ראו Deutsch לעיל, עמ' 225.
92. שם, עמ' 224.
93. הצלחות בולטות של שימוש במודיעין במלחמת העולם השנייה היו, למשל, קרב מידווי, "אולטרה", ומלחמת הצוללות באוקיינוס האטלנטי. קרוב יותר לזמננו זכתה ישראל להצלחה מרשימה במספר פעולות צבאיות - במידה רבה הודות להכנה מודיעינית קפדנית ושימוש נכון במודיעין. מדובר, למשל, בהשמדת חילות האוויר הערביים על הקרקע בפתיחת מלחמת ששת הימים, בהשמדת ההגנה האווירית הסורית בבקעת הלבנון במהלך מלחמת לבנון ובהשמדת הכור הגרעיני העיראקי "אוזירק". דוגמא פחות זוהרת, אך לא פחות חשובה, לשימוש מושכל במודיעין היא תגבור הכוחות ברמת-הגולן ערב מלחמת יום הכיפורים בעקבות התקשותו של אלוף חופי. המערכה על אבו עגילה במלחמת ששת הימים והצייתת התעלה במלחמת יום הכיפורים הן שתי דוגמאות לניצול מושכל של מודיעין על-ידי אריאל שרון.
94. לואיס קרול, **עליזה בארץ המראות**, תרגום: אהרון אמיר, מחברות לספרות, 1969, עמ' 30.
- Behavior in Crises", **Boston Globe**, Feb. 28, 1994, p. 25.
65. ראו Keegan לעיל, עמ' 500.
66. "לפחות אנליסט אחד ב-CIA, John Hovey, ניבא בדיוק ובפרוטרוט את מתקפת הט"י".
- Christopher Brady, "Intelligence Failures", **Intelligence and National Security**, Vol. 8, No. 4 (1993), pp. 86-96.
67. דוגמא נוספת המצוטטת על-ידי פרידמן היא על שר החוץ האמריקני, דין ראסק, שקרא את הדו"חות של ה-INR על וייטנאם, אך הגיע למסקנה ש"הם מביכים מדי מבחינה פוליטית מכדי שיוכל לעשות בהם שימוש". ראו:
- Lawrence Freedman, **US Intelligence and the Soviet Strategic Threat**, Westview Press, 1977, p. 37.
68. ראו Matthews לעיל.
69. James G. March, "How Decisions Happen in Organizations", **Human-Computer Interaction**, 1991, V. 6, pp. 95-117.
70. ג' חושן, ע' קובץ, ר'י קפלן, **מפקד אוגדה כצרכן מודיעין**, טיוטה להערות, מחצ"ב 85/21, דצמבר 1985.
71. בבדיקה שביצענו במחצ"ב בחנו את השלבים השונים, כפי שהם נקבעו בתורת הלחימה, של העברת מידע מטרות מיחידות איסוף אוגדתיות אל סוללה ארטילרית. נמצא שמספר השלבים הוא כה רב, עד כי גם על-פי הנחות מתונות ביותר, הזמן שיחלוף מרגע המגע המודיעיני ועד הגעת המידע לסוללה יהיה גדול עד כדי כך, שברוב המקרים יהיה המידע חסר כל ערך. בעקבות בדיקה זו שונתה תורת הלחימה. מה שקורה בעיתות משבר הוא שבעלי התפקידים מאלתרים קיצורי דרך וממציאים למעשה תורה משלהם - פתרון שהוא אולי פרקטי, אם כי לא במיוחד יעיל. דוגמאות לקיצורי דרך מעין אלה ניתן למצוא במחקרם של קיני וכוהן על הפעלת הכוח האווירי במלחמת המפרץ:
- Thomas A. Keaney and Eliot A. Cohen, **Gulf War Air Power Survey, Summary Report**, U.S. Government Printing Office, Washington D.C. 1993.
72. טקסים אלה מאפיינים את עבודת המטה הצבאית בכלל, ואין בהם דבר שמיוחד למודיעין. עם זאת, הרושם שלי הוא, שלפחות בצה"ל הצגות המודיעין הן אלה שסובלות במיוחד מהאופי הטקסי.
73. "לא פחות מ-12 מערכות להפצת משינת של מודיעין חזותי הופעלו בזירה... רק ארבע מתוך מערכות אלה היו מסוגלות לשלוח תמונות מאחת לאחרת". מתוך דו"ח של הקונגרס על מלחמת המפרץ: ראו U.S. House of Representative לעיל.
74. עיסוק מפורט בעייה ניתן למצוא אצל:
- Michael Handel, "The Politics of Intelligence", **Intelligence and National Security**, V. 2, No. 4, Oct. 1987, pp. 5-46.
- פן אחר של יחסי הגומלין בין המודיעין לפוליטיקה מטופל בספרו של בר-יוסף: Uri Bar-Joseph, **Intelligence Intervention in the Politics of Democratic States**, The Pennsylvania University Press, 1995.
75. ראו Codevilla לעיל, עמ' 111.
76. ראו למשל: William E. Burrows, **Deep Black: Space Espionage and National Security**, Random House, 1986.
77. הצגה מעניינת של פער זה בהקשר האמריקני ניתן למצוא אצל: Mark M. Lowenthal, "Tribal Tongues: Intelligence Consumers, Intelligence Producers" **The Washington Quarterly**, Winter





לקחי מלחמת יום הכיפורים - מבט לעתיד

אלוף דורון אלמוג

מבוא

"אם נילחם - נילחם בעתיד, ולא נחזור לבער. האויבים שעמדו נגדנו בעבר, אין כל ביטחון שינהגו גם בעתיד כמו שנהגו בעבר. להפך, עלינו להניח שהם למדו מכישלונותיהם וינסו לתקנם" (בן-גוריון, 18 באוקטובר 1951).¹

הכרעה מוחצת של האויב, כפי שהתרחשה במלחמת ששת הימים, עשויה להניב מציאות אסטרטגית קשה, ומאידך גיסא, הכרעה פחות מוחצת, כמו זו שהושגה במלחמת יום הכיפורים, עשויה להניב מציאות אסטרטגית טובה בהרבה. נראה ש"השטח המנחה" צריכה להיות כדלקמן: בהכרעה יש להשיג את האפקטים הצבאיים המינימליים, המאפשרים את ההישג האסטרטגי המקסימלי

רעיון דומה הושמע בעבר פעמים רבות על-ידי דוד בן-גוריון, וראוי לומר שגם תורת הלחימה של צבא ארה"ב מעניקה לתפקיד ההרתעה, המונח על כתפי הצבא, מעמד בכורה, אבל באותה נשימה קובעת שאם ההרתעה תיכשל, המשימה העיקרית היא לנצח.⁴

היות והמושגים הרתעה והכרעה נתפסו כמושגי יסוד בתפיסת הביטחון של ישראל, מתמקד מאמר זה בשלושה נושאים מרכזיים, הכרוכים במושגים אלה ובהשלכותיהם לעתיד:

- א. מלחמת יום הכיפורים כקו שבר בהרתעה הישראלית.
- ב. מה ניתן ללמוד מההכרעה שהושגה במלחמת יום הכיפורים.
- ג. מה ניתן ללמוד מהשבר הדוקטרינרי שאליו נקלע צה"ל במלחמת יום הכיפורים.

עומס היתר על פתפי ההרתעה

התיאוריה של ההרתעה קיבלה תנופה משמעותית לאחר מלחמת העולם השנייה בעקבות פיתוחו של הנשק הגרעיני. מהות ההרתעה היא איום בעונש בלתי נסבל על היריב, ומכאן שהצלחתה נמדדה באופן דיכוטומי במצבי אפס או אחד. במילים אחרות:

הדיון על לקחי מלחמה כלשהי במבט לעתיד הינו בעייתי ביותר, ובמידה מסוימת אף יומרני. הסיבה העיקרית נעוצה במהותו של מושג הלקח. הלקח הוא קודם כול מסקנה שהופקה מאירוע כלשהו בעבר.² מכאן שתקפותו המוחלטת מתייחסת דווקא לאותו אירוע שהיה והתרחש בעבר. ביחס לעתיד ניתן להניח שהמציאות לא תזמן לנו אירוע זהה.

יתר על כן, ניתן להניח שמרכיבים רבים, המשפיעים על עיצוב אירועי העתיד, יהיו שונים לחלוטין. סביר להניח שלא רק הסביבה הגיאוגרפית תהיה שונה, אלא גם אמצעי הלחימה, תורת הלחימה, האינטרסים הפוליטיים, מבנה הכוחות, אופן פירוש המציאות על-ידי הצדדים וכמובן גם התנאים הפיזיים, כמו שטח, מזג אוויר ודמויות המפתח המשפיעות על התפתחות האירועים. מכאן נובע שתקפות הלקח ביחס לעתיד היא בבחינת השערה בלבד.

יצחק רבין ז"ל אמר ש"ייעודו של צה"ל - להרתיע. והיה וההרתעה תיכשל, עליו להכריע את האויב במהירות המרבית ובמזער האבדות לצידנו - הן במישור הצבאי והן במישור האזרחי".³

מפקד גיס וראש חטיבת תורה והדרכה במטה הכללי



- 1992, pp. 157-168.
78. Sherman Kent, *Strategic Intelligence*, Princeton University Press, 1953, p. 200.
79. שם, עמ' 195.
80. Maj. Gen. William J. Donovan, *Vital Speeches*, Vol. XII, No. 14, p. 248.
81. Shlomo Gazit, "Intelligence Estimates and the Decision-Maker", *Intelligence and National Security*, V. 3, No. 3, 1988, pp. 261-287.
- מאמרו של גזית הופיע גם בעברית תחת השם: "הערכות מודיעין והקברניטי", *מודיעין וביטחון לאומי*, עורכים צבי עופר ואבי קובר, מערכות, 1987.
82. ראו Kirkpatrick לעיל.
83. L. Keith Gardiner, "Squaring the Circle: Dealing with Intelligence-Policy Breakdowns", *Intelligence and National Security*, V. 6, No. 1(1991), pp. 141-153.
84. Harold C. Deutsch, "Commanding Generals and the Uses of Intelligence", in *Leaders and Intelligence* Edited by Michael I. Handel, London, Frank Cass & Co, 1989, p. 199.
85. ניו-יורק טיימס, 8.5.1994.
86. F. W. Winterbotham, CBE, *The Ultra Secret*, Harper & Row, 1974.
87. שם, עמ' 159.
88. שם, עמ' 90.
89. ראו Deutsch לעיל, עמ' 222.
90. ראו Keegan לעיל, עמ' 368.
91. ראו Deutsch לעיל, עמ' 225.
92. שם, עמ' 224.
93. הצלחות בולטות של שימוש במודיעין במלחמת העולם השנייה היו, למשל, קרב מידווי, "אולטרה", ומלחמת הצוללות באוקיינוס האטלנטי. קרוב יותר לזמננו זכתה ישראל להצלחה מרשימה במספר פעולות צבאיות - במידה רבה הודות להכנה מודיעינית קפדנית ושימוש נכון במודיעין. מדובר, למשל, בהשמדת חילות האוויר הערביים על הקרקע בפתיחת מלחמת ששת הימים, בהשמדת ההגנה האווירית הסורית בבקעת הלבנון במהלך מלחמת לבנון ובהשמדת הכור הגרעיני העיראקי "אוירק".
- דוגמא פחות זוהרת, אך לא פחות חשובה, לשימוש מושכל במודיעין היא תגבור הכוחות ברמת-הגולן ערב מלחמת יום הכיפורים בעקבות התעקשותו של אלוף חופי. המערכה על אבו עגילה במלחמת ששת הימים וחציית התעלה במלחמת יום הכיפורים הן שתי דוגמאות לניצול מושכל של מודיעין על-ידי אריאל שרון.
94. לואיס קרול, *עליזה בארץ המראות*, תרגום: אהרון אמיר, מחברות לספרות, 1969, עמ' 30.
- Behavior in Crises", *Boston Globe*, Feb. 28, 1994, p. 25.
65. ראו Keegan לעיל, עמ' 500.
66. "...לפחות אנליסט אחד ב-CIA, John Hovey, ניבא בדייקנות ובפרוטרוט את מתקפת הט"י".
- Christopher Brady, "Intelligence Failures", *Intelligence and National Security*, Vol. 8, No. 4 (1993), pp. 86-96.
67. דוגמא נוספת המצוטטת על-ידי פרידמן היא על שר החוץ האמריקני, דין ראסק, שקרא את הדו"חות של ה-INR על וייטנאם, אך הגיע למסקנה ש"יהם מביכים מדי מבחינה פוליטית מכדי שיוכל לעשות בהם שימוש". ראו:
- Lawrence Freedman, *US Intelligence and the Soviet Strategic Threat*, Westview Press, 1977, p. 37.
68. ראו Matthews לעיל.
69. James G. March, "How Decisions Happen in Organizations", *Human-Computer Interaction*, 1991, V. 6, pp. 95-117.
70. גי חושן, עי קובץ' ורי קפלן, *מפקד אוגדה כצרכן מודיעין*, טיוטה להערות, מחצ"ב 85/21, דצמבר 1985.
71. בבדיקה שביצענו במחצ"ב בחנו את השלבים השונים, כפי שהם נקבעו בתורת הלחימה, של העברת מידע מטרות מיחידות איסוף אוגדתיות אל סוללה ארטילרית. נמצא שמספר השלבים הוא כה רב, עד כי גם על-פי הנחות מתונות ביותר, הזמן שיחלוף מרגע המגע המודיעיני ועד הפעית המידע לסוללה יהיה גדול עד כדי כך, שברוב המקרים יהיה המידע חסר כל ערך. בעקבות בדיקה זו שונתה תורת הלחימה. מה שקורה בעיתות משבר הוא שבעלי התפקידים מאלתרים קיצורי דרך ומצמצמים למעשה תורה משלהם - פתרון שהוא אולי פרקטי, אם כי לא במיוחד יעיל. דוגמאות לקיצורי דרך מעין אלה ניתן למצוא במחקרם של קיני וכוהן על הפעלת הכוח האווירי במלחמת המפרץ:
- Thomas A. Keaney and Eliot A. Cohen, *Gulf War Air Power Survey, Summary Report*, U.S. Government Printing Office, Washington D.C. 1993.
72. טקסים אלה מאפיינים את עבודת המטה הצבאית בכלל, ואין בהם דבר שמויחד למודיעין. עם זאת, הרושם שלי הוא, שלפחות בצה"ל הצגות המודיעין הן אלה שסובלות במיוחד מהאופי הטקסי.
73. "לא פחות מ-12 מערכות להפצת משנית של מודיעין חזותי הופעלו בזירה... רק ארבע מתוך מערכות אלה היו מסוגלות לשלוח תמונות מאחת לאחרת". מתוך דו"ח של הקונגרס על מלחמת המפרץ: ראו U.S. House of Representative לעיל.
74. עיסוק מפורט בבעיה ניתן למצוא אצל:
- Michael Handel, "The Politics of Intelligence", *Intelligence and National Security*, V. 2, No. 4, Oct. 1987, pp. 5-46.
- פן אחר של יחסי הגומלין בין המודיעין לפוליטיקה מטופל בספרו של ברי-יוסף: Uri Bar-Joseph, *Intelligence Intervention in the Politics of Democratic States*, The Pennsylvania University Press, 1995.
75. ראו Codevilla לעיל, עמ' 111.
76. ראו למשל: William E. Burrows, *Deep Black: Space Espionage and National Security*, Random House, 1986.
77. הצגה מעניינת של פער זה בהקשר האמריקני ניתן למצוא אצל: Mark M. Lowenthal, "Tribal Tongues: Intelligence Consumers, Intelligence Producers" *The Washington Quarterly*, Winter





לקחי מלחמת יום הכיפורים - מבט לעתיד

אלוף דורון אלמוג

מבוא

"אם נילחם - נילחם בעתיד, ולא נחזור לעבר. האויבים שעמדו נגדנו בעבר, אין כל ביטחון שינהגו גם בעתיד כמו שנהגו בעבר. להפך, עלינו להניח שהם למדו מביטחונותיהם וינסו לתקנם" (בן-גוריון, 18 באוקטובר 1951).¹

הכרעה מוחצת של האויב, כפי שהתרחשה במלחמת ששת הימים, עשויה להניב מציאות אסטרטגית קשה, ומאידך גיסא, הכרעה פחות מוחצת, כמו זו שהושגה במלחמת יום הכיפורים, עשויה להניב מציאות אסטרטגית טובה בהרבה. נראה ש"הנסחה המנחה" צריכה להיות כדלקמן: בהכרעה יש להשיג את האפקטים הצבאיים המינימליים, המאפשרים את ההישג האסטרטגי המקסימלי

רעיון דומה הושמע בעבר פעמים רבות על-ידי דוד בן-גוריון, וראוי לומר שגם תורת הלחימה של צבא ארה"ב מעניקה לתפקיד ההרתעה, המונח על כתפי הצבא, מעמד בכורה, אבל באותה נשימה קובעת שאם ההרתעה תיכשל, המשימה העיקרית היא לנצח.⁴ היות והמושגים הרתעה והכרעה נתפסו כמושגי יסוד בתפיסת הביטחון של ישראל, מתמקד מאמר זה בשלושה נושאים מרכזיים, הכרוכים במושגים אלה ובהשלכותיהם לעתיד:

- א. מלחמת יום הכיפורים כקו שבר בהרתעה הישראלית.
- ב. מה ניתן ללמוד מההכרעה שהושגה במלחמת יום הכיפורים.
- ג. מה ניתן ללמוד מהשבר הדוקטרינרי שאליו נקלע צה"ל במלחמת יום הכיפורים.

עומש היתר על פתפי ההרתעה

התיאוריה של ההרתעה קיבלה תנופה משמעותית לאחר מלחמת העולם השנייה בעקבות פיתוחו של הנשק הגרעיני. מהות ההרתעה היא איום בעונש בלתי נסבל על היריב, ומכאן שהצלחתה נמדדה באופן דיכוטומי במצבי אפס או אחד. במילים אחרות:

הדיון על לקחי מלחמה כלשהי במבט לעתיד הינו בעייתי ביותר, ובמידה מסוימת אף יומרני. הסיבה העיקרית נעוצה במהותו של מושג הלקח. הלקח הוא קודם כול מסקנה שהופקה מאירוע כלשהו בעבר.² מכאן שתקפותו המוחלטת מתייחסת דווקא לאותו אירוע שהיה והתרחש בעבר. ביחס לעתיד ניתן להניח שהמציאות לא תזמן לנו אירוע זהה. יתר על כן, ניתן להניח שמרכיבים רבים, המשפיעים על עיצוב אירועי העתיד, יהיו שונים לחלוטין. סביר להניח שלא רק הסביבה הגיאוגרפית תהיה שונה, אלא גם אמצעי הלחימה, תורת הלחימה, האינטרסים הפוליטיים, מבנה הכוחות, אופן פירוש המציאות על-ידי הצדדים וכמובן גם התנאים הפיזיים, כמו שטח, מזג אוויר ודמויות המפתח המשפיעות על התפתחות האירועים. מכאן נובע שתקפות הלקח ביחס לעתיד היא בבחינת השערה בלבד. יצחק רבין ז"ל אמר ש"ייעודו של צה"ל - להרתיע. והיה וההרתעה תיכשל, עליו להכריע את האויב במהירות המרבית ובמוצר האבדות לצידו - הן במישור הצבאי והן במישור האזרחי".³

מפקד גיס וראש חטיבת תורה ומדרכה במטה הכללי



חיוני מאוד שההרתעה תיבנה לא רק על דימוי הכוח הצבאי של ישראל, אלא תקבל תמיכה משמעותית באמצעות שורה של צעדים, המכוונים להשפיע על תודעתו של היריב ועל שיקולי הכדאיות המלווים את החלטותיו

כל עוד היריב נרתע מלנקוט פעולה כלשהי - ההרתעה הצליחה. נקט היריב פעולה ממשית - ההרתעה נכשלה. אם מקבלים את התפיסה הדיכוטומית, אז אין מנוס מלקבוע שההרתעה הצליחה עד עתה רק בתחום של מניעת עימות גרעיני בין ארה"ב לבריה"מ בתקופת המלחמה הקרה.

להמרתו ברעיון המלחמה המוגבלת. יחד עם זאת יש לזכור שרעיון המלחמה המוגבלת קרם עור וגידים בעקבות ניתוח מפוכח של צה"ל, שנתפס ככוח ההרתעה העיקרי של ישראל. עדיין מתבקשת השאלה, מדוע לא היה בכוחו של הדימוי שנוצר לצה"ל לאחר מלחמת ששת הימים כדי להרתיע באופן מוחלט, כלומר למנוע לחלוטין את התהוות אותה ההחלטה לתקוף את ישראל

תורת הביטחון הישראלית שללה את התפיסה הדיכוטומית וגיבשה - במסגרת "תורה שבעל-פה" - את תפיסת ההרתעה המצטברת. על-פי תפיסה זו זוכה צה"ל בנקודות הרתעה כל עוד הוא מנצח. כל ניצחון מגדיל את אפקט ההרתעה. אולם אם התפיסה הזאת נכונה, כיצד קרה שמלחמת יום הכיפורים פרצה ביוזמת האויב דווקא אחרי הניצחון הגדול במלחמת ששת הימים?

לשאלה הזאת חשיבות גדולה, היות ובימים אלה, בעקבות תהליך התחמשותן של מדינות עוינות בטק"ק ובנשק לא קונוונציונלי, עומדת סוגיית ההרתעה של ישראל לדיון מחודש. שאלות נוספות שמחייבות מענה הן:

- מה בכל זאת הצליחה להשיג ההרתעה הישראלית?
- מדוע נכשלה ההרתעה? ובמילים אחרות: מה ניתן לומר על מגבלותיה של ההרתעה הישראלית?

ניתן לומר בוודאות שניצחון - גדול ככל שיהיה - אינו ערובה לכך שהצד האחר ירתע מלנקוט פעולה נגד המנצח. יתר על כן, אף ייתכן מצב שבו רצונו של הצד המובס לנקום יגדל דווקא ככל שתבוטחו קשה יותר ומשפילה יותר. ניצחונה המוחץ של ישראל במלחמת ששת הימים יצר מוטיבציה חזקה מאוד בקרב שכנותיה לצאת לסיבוב נוסף - כפי שחוויו במלחמת ההתשה ובמלחמת יום הכיפורים. הניצחון הגדול של ששת הימים הביא להתפכחות חדה בצד המצרי והסורי. אותה התפכחות יצרה מנוף לגיבושה של תפיסה מבצעית ריאליסטית. לא עוד יעדי מלחמה בלתי ניתנים להשגה, כמו "השמדתה של מדינת ישראל". ראשיתה של אותה תפיסה בכינון אסטרטגיית השלבים, שאותה התווה נאצר מייד לאחר ההפסד הגדול של 1967 והמשכה בדברי סאדאת ב-3 ביוני 1971, עת נתן את ההנחיות למבצע "תחריר 41".

"כאשר אנו מתכננים את המתקפה, אני רוצה שנתכנן במסגרת יכולתנו המבצעית, ולא יותר מכך. חצו את התעלה והחזיקו אפילו בעשרה סנטימטרים מסיני - אני מגזים, כמוכן - והדבר יהיה עבורי סיוע עצום, וישנה לחלוטין את המצב הפוליטי הן במישור הבינלאומי והן במישור הערבי".⁵

התפיסה הריאלית היא שיצרה את רעיון המלחמה המוגבלת, שהוא למעשה רעיון מבצעי חדש, שניתח את חסרונות הצד הישראלי ונתן להן תשובות אופרטיביות חדשות. ניתן לומר לזכותה של ההרתעה הישראלית, שהיא הצליחה לגרום לויתור זמני על רעיון המלחמה הטוטלית במחשבה הערבית, והביאה

באוקטובר 1973. התשובה נעוצה, לטעמי, בעומס היתר שהטילה מדינת ישראל על צה"ל בתפיסת ההרתעה. ההרתעה - מעצם מהותה - היא עניין שברירי, העוסק "בדברים שאינם מתרחשים",⁶ כהגדרתו של שר החוץ לשעבר, אבא אבן. כלומר, ההרתעה קשורה למדיניות ולמסרים שמתגבשים אצל היריב כפועל יוצא ממסכת פעילויות, המשפיעות על שיקולי רווח והפסד נוסף על האיום בהפעלת כוח צבאי.

לכן חיוני כל כך שההרתעה תיבנה לא רק על דימוי הכוח הצבאי של ישראל, אלא תקבל תמיכה משמעותית באמצעות שורה של צעדים, המכוונים להשפיע על תודעתו של היריב ועל שיקולי הכדאיות המלווים את החלטותיו. התפיסה הריאלית של התכנון הערבי לקראת יום הכיפורים משמעותה שלצד האחר היה רציונל בחשיבתו, כלומר הוא הושפע ממאזן של אינטרסים הקשורים לרווח ולהפסד.

שיקולי רווח והפסד מן הראוי שישענו גם על הסכמים מדיניים, שהפרתם מהווה איום בפני עצמו, על תמיכה ולחץ בינלאומיים, על גיבוי של בעלת ברית אסטרטגית, על שיקולים כלכליים ועוד. התפיסה שהתגבשה לאחר מלחמת ששת הימים גרסה שהדימוי המרתיע של צה"ל התחזק כל כך בעקבות הניצחון הגדול, עד כי אין צורך לסייע לכוחו המרתיע באמצעות תהליכים נוספים. דימוי העוצמה של ישראל והתחושה של שיכרון הניצחון לאחר מלחמת ששת הימים הם שהעצימו את ההישענות המוחלטת על דימוי המרתיע של צה"ל. המסקנה העולה מהתקופה שלאחר מלחמת ששת הימים נכונה, לדעתי, גם לעתיד:

מי שיבנה את תפיסת ההרתעה של ישראל אך ורק על עוצמתו של צה"ל - ותהיינה יכולותיו הטכנולוגיות גבוהות ככל שתהיינה - מבלי לסייע לכוח ההרתעה הצבאי באמצעות תהליכים מדיניים וגורמים מרסנים

נשיא מצרים - סאדאת



"כאשר אנו מתכננים את המתקפה, אני רוצה שנתכנן במסגרת יכולתנו המבצעית, ולא יותר מכך. חצו את התעלה והחזיקו אפילו בעשרה סנטימטרים מסיני - אני מגזים, כמוכן - והדבר יהיה עבורי סיוע עצום, וישנה לחלוטין את המצב הפוליטי הן במישור הבינלאומי והן במישור הערבי"

את הצבא, לרכוש אמצעי לחימה חדשים, לפתח דוקטרינה חדשה ולצאת בתוך זמן קצר לסיבוב נוסף. אם נבחר את התוצאות שהשיג צה"ל במלחמת יום הכיפורים ביחס למטרותיו המוצהרות, הרי ניתן לומר שהוא השיג הכרעה חלקית בלבד. כך הוגדרה מטרתה של כוונות "כחול-לבן" מאפריל 1973, חצי שנה לפני פרוץ מלחמת יום הכיפורים:

"למנוע מהאויב כל הישג צבאי ולהנחיל לו מפלה צבאית, המבוססת על השמדה מרבית של כוחות ושל תשתית צבאית. השגת מטרה זאת צריכה להקנות לישראל יתרונות צבאיים משמעותיים למשך מספר שנים - הן ביחסי הכוחות והן בקווי הפסקת האש".⁸

אם נתייחס למטרה המנוסחת לעיל כאל מטרתה של מלחמת יום הכיפורים, אז ניתן לומר שצה"ל לא הצליח "למנוע מהאויב כל הישג צבאי", שכן כוחות מצריים גדולים נותרו בגדה המזרחית של תעלת סואץ בתום המלחמה. יתר על כן, לא הייתה השמדה מרבית של כוחות ושל תשתית - הן בחזית הסורית והן בחזית המצרית. מכאן שעל-פי הגדרת המטרה שלעיל לא הצליח צה"ל להכריע במלחמת יום הכיפורים כפי שציפו ממנו קברניטי המדינה.

יחד עם זאת, ההכרעה שהשיג צה"ל במלחמת יום הכיפורים - שהייתה הרבה פחות מוחצת ומשכנעת מבחינה צבאית מזו שהושגה במלחמת ששת הימים - יצרה מצב אסטרטגי חדש, יציב בהרבה מהמצב ששרר לאחר מלחמת ששת הימים. בעקבות המצב האסטרטגי החדש החל תהליך שלום בין ישראל למצרים, שהביא ליציבות ולהתמתנות ביחסים בין שתי המדינות. השלום בין ישראל למצרים - למרות היותו קר - איפשר לישראל לשנות את היערכותה הצבאית ולבנות בצורה שונה את כוחה במהלך 26 השנים שחלפו מאז מלחמת יום הכיפורים.

הכרעה היא סוג מסוים של ניצחון, ועל-פי לידל הארט, "ניצחון במובנו האמיתי פירושו כי מצב השלום ומצבה של האומה הם טובים יותר לאחר המלחמה מאשר לפני".⁹

אין ספק שמצבה של ישראל מבחינת יחסיה עם מצרים טוב יותר ב-25 השנים האחרונות מאשר בשנים 1967-1973. מכך ניתן להסיק שהכרעה מוחצת מדי עלולה להיות קטליזטור חריף לסיבוב נוסף, בעוד שהכרעה מתונה יותר עשויה להיות קרקע נוחה לתחילתו של דו-שיח מדיני, המיועד להשיג יציבות אסטרטגית נוחה יותר לשני הצדדים. אם גישה זו נכונה, הרי שאין די בהגדרת ההכרעה אך ורק כ"פועל יוצא של סדרת אפקטים צבאיים, המיועדים לשבור את רוח הלחימה של היריב או לשחוק את מסגרותיו עד דק".

ההכרעה הצבאית אמורה להיות אמצעי ליצירת מצב אסטרטגי חדש, נוח יותר מזה שהתקיים קודם לכן. אם מקבלים הגדרה זו, הרי שיש לברר אילו אפקטים צבאיים יתנו לנו את תנאי הפתיחה הטובים יותר כדי להשיג את היעדים האסטרטגיים. לשם כך חייב להתקיים דו-שיח הדוק בין הדרג המדיני לדרג הצבאי. תביעה קטיגורית של הדרג המדיני כלפי הצבא להשיג

נוספים, המשפיעים על שיקולי הרווח וההפסד של היריב - עלול ליצור שוב עומס יתר על כתפי ההרתעה הישראלית עד כדי קריסתה דווקא בתקופה שבה ראוי לבנות כושר הרתעה יציב יותר.

מהי מידת ההכרעה שהשיג צה"ל במלחמת יום הכיפורים?

אנסה להסביר את סוגיית ההכרעה בעזרת ניתוח משווה בין ההכרעה שהשיג צה"ל במלחמת ששת הימים לזאת שהשיג במלחמת יום הכיפורים.

על פניו נראה כי ההכרעה שהושגה במלחמת ששת הימים הייתה מוחצת ומוחלטת יותר מזו שהושגה במלחמת יום הכיפורים.

כוחות צה"ל באפריקה במהלך מלחמת יום הכיפורים



ההכרעה שהשיג צה"ל במלחמת יום הכיפורים - שהייתה הרבה פחות מוחצת ומשכנעת מבחינה צבאית מזו שהושגה במלחמת ששת הימים - יצרה מצב אסטרטגי חדש, יציב בהרבה מהמצב ששרר לאחר מלחמת ששת הימים

ראייה זו של הדברים מבוססת על ההישגים הצבאיים שהשיג צה"ל בשתי המלחמות, אולם היא מנותקת מהתהליכים שהתרחשו לאחר מלחמות אלה ומההשפעות האסטרטגיות שהיו להן. ישנן הגדרות שונות למושג הכרעה - למשל, של המילון למונחי תוו"ל (אג"ים-תוו"ל, התשנ"ו 1996), של די"ר אלוף יצחק בן-ישראל ושל די"ר אבי קובר.⁷ שלושתן מתייחסות להכרעה כאל תוצר מכאני של סדרת מהלכים צבאיים. לפי המילון למונחי תוו"ל נקבעת ההכרעה על-פי המידה שבה הושגה המשימה כפי שהוגדרה על-ידי הקברניט. על-פי די"ר בן-ישראל מושגת ההכרעה כאשר נשבר רצון הלחימה של היריב, ועל-פי די"ר אבי קובר מושגת ההכרעה כאשר האויב מאבד את כושרו להילחם.

אף שמלחמת ששת הימים השיגה הכרעה מוחצת יותר על-פי שלוש ההגדרות הנ"ל, הרי שכשנה לאחר אותו הישג מוחץ פרצה מלחמת ההתשה, ורק שש שנים מאוחר יותר, פרצה מלחמת יום הכיפורים. כלומר, העובדה שהושגה הכרעה צבאית מוחצת במלחמת ששת הימים, ושעיקר מסגרות הלחימה של הצבא המצרי הוכו באופן משמעותי באותה מלחמה, לא שברה את רצון הלחימה של המצרים ולא ריפתה את המוטיבציה לשקם

במציאות של שינויים מהירים
והריפים פיתוחן של תפיסה
מבצעית ושל תורת לחימה
הוא מעשה סייפי, שלעולם
אינו מסתיים

התעלם מהמציאות המשתנה, כפי שעשה לאחר מלחמת ששת הימים. בעקבות אותה מלחמה השתנתה לחלוטין המציאות הגיאואסטרטגית של מדינת ישראל, וצה"ל יכול היה לנצל את תוספת השטחים לפיתוח רעיונות מבצעיים חדשים - למשל בתחום המגננה. אולם הוא לא עשה כן, ובפועל המשיך לדבוק בדוקטרינה הגורסת "אף שעל" והעברה מהירה של הלחימה לשטח האויב - דוקטרינה שהייתה נכונה לישראל של גבולות הקו הירוק.

באשר ל"ניתוני היסוד של האויב" - אלה כוללים גם את תורת הלחימה שלו. במלחמת יום הכיפורים הופתע צה"ל לא רק מהמועד שבו פרצה המלחמה, אלא גם מתורת הלחימה ומאמצעי הלחימה שהפעילו המצרים והסורים. ועל כך כבר אמר הרמטכ"ל לשעבר חיים לסקוב: "גיבושה של כל תורה בא מתוך שאלת היסוד של איך יילחם האויב".¹²

מכאן ניתן להבין שבמציאות של שינויים מהירים וחריפים פיתוחן של תפיסה מבצעית ושל תורת לחימה הוא מעשה סייפי, שלעולם אינו מסתיים. ובלשונו של בן-גוריון:

"אפילו המפקד, שגמר בתיספור צבאיים הגבוהים ביותר, אינו רשאי לראות את עצמו כאדם השליט בתורת הצבא, כי אין תורה זו, ככל תורה מדעית אחרת, נחתמת אף פעם".¹³

הצורך בעיצוב מודל דינמי להתמודדות בלתי פוסקת עם השינויים במציאות הטריד גם את צוותי התחקור האמריקניים, שהגיעו לישראל זמן קצר לאחר מלחמת יום הכיפורים והחלו - ביסודיות האופיינית - לגבות עדויות ולאסוף חומר על המלחמה שהייתה. אחד המפקדים האמריקנים, שעמד בראש צוות מתחקרים, גנרל דון סטארי, פירסם מאוחר יותר (20 פברואר 1979),¹⁴ בעת שפיקד על TRADOC (פיקוד ההדרכה של צבא ארה"ב), מודל המציג מתודולוגיה שיטתית להתמודדות בלתי פוסקת עם הצורך הסייפי להמשיך ולפתח את תורת הלחימה, משום שמדובר ב"משימה שאינה נחתמת אף פעם". המודל שמתאר סטארי קובע כי יש לעצב את הקונספט המבצעי מתוך ארבעה מקורות עיקריים:

1. האיים.
2. המשימה.
3. ההזדמנויות הטכנולוגיות.
4. התובנות ההיסטוריות.

רק לאחר עיבוד (Evaluation) של הקונספט הוא מנוסח כקונספט מבצעי (Operational Concept), שהופך לתו"ל לאחר תהליך של ניסוי ושל בחינה. בעמוד הבא מתואר באופן סכמתי תהליך יצירת התפיסה/דוקטרינה:

הכרעה מהירה ומוחצת על-ידי השמדת מסגרות צבאיות רבות ככל האפשר של האויב עשויה אולי לתרום ליצירתו של צבא מנצח, אך לא אפקטיבי. מדובר בצבא שאולי יצליח להשיג שיעורי שחיקה גבוהים של האויב, אך אלה עלולים להתברר כמיותרים לחלוטין.

בין ישראל לשכנותיה קיימת אסימטריה חריפה, שאותה היטיב לתאר דוד בן-גוריון בדצמבר 1955:

"מצידנו לא ייתכן קרב אחרון. אנו לא יכולים להניח אף פעם שאנו יכולים לתת מכה אחת ניצחת לאויב, וזה יהיה קרב אחרון, שאחריו לא יהיה צורך בהתנגשות, ולא תהיה שום סכנה למלחמה".¹⁰

בתנאים אלה של אסימטריה צריכה ישראל לשאוף למקסימום הישגים אסטרטגיים במינימום מהלכים צבאיים.

פיתוח התפיסה המבצעית ותורת הלחימה בדו"ח אגרנט נכתב כי "תורת הלחימה נכתבו לפני מלחמת ששת הימים והתרכזו בבעיות שהיו, שאיפיינו את אותה תקופה. מלחמת ששת הימים הביאה לשינויים בנתוני היסוד של הזירה והאויב, אשר היו חייבים למצוא את ביטויים בתורה הכתובה, לאחר שנבחנו לאור ההנחות המונחות ביסודה של תורה זו...

"לימוד לקח מלחמות העבר של צבאות זרים והתאמתם לתנאים יחד עם הסקת המסקנות הנכונות מפעילות האויב מאז מלחמת ששת הימים צריכים היו להביא את צה"ל לידי כך שיעמוד מול הבעיות עם תורה שכנגד, אשר גובשה ונלמדה מבעוד זמן".¹¹

התפיסה המבצעית ותורת הלחימה אמורות להנחות את המפקדים כיצד לבנות את יחידותיהם וכיצד להפעילן. בדו"ח אגרנט נכתב כי הדוקטרינה של צה"ל בין 1967 ל-1973 הייתה בסטגנציה. כתוצאה מכך נלחם צה"ל ב-1973 על-פי מודל ההצלחה של 1967. הצלחת הכוחות המשוריינים ב-1967 להבקיע מערכים מבוצרים דוגמת הגירדי בקרב חד-חילי, המזניח את השילוב הבין-זרועי והבין-חילי, תורגמה לאחר המלחמה לתפיסה המדגישה את "הלם השריון" וחוזקה על-ידי ארגון תומך ודומיננטי בדמות מפקדת גיסות השריון. הניסיון להפעיל את "הלם השריון" במלחמת יום הכיפורים נכשל כישלון חרוץ, היות והתנאים השתנו לחלוטין: האויב שינה דוקטרינה, רכש אמצעי לחימה חדשים, ניתח נכון את נקודות החוזק ואת נקודות החולשה בדוקטרינה של צה"ל והצליח לצמצם במידה רבה את תחומי היתרון שהיו לצה"ל במלחמת ששת הימים.

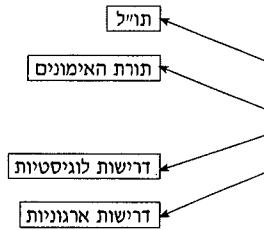
ועדת אגרנט הציגה את הדברים במבט רטרוספקטיבי, כ"חכם לאחר מעשה". השאלה המרכזית המתבקשת היא כיצד להכין את הצבא לאתגרי העתיד - ובכלל זה עימותים עם מדינות המעגל השני, שאין לנו גבול משותף איתן - כך שהוא יגיע לעימותים הבאים, אם וכאשר יפרצו, "עם תורה שכנגד, אשר גובשה ונלמדה מבעוד מועד", בלשונה של ועדת אגרנט. התשובה מצויה בראש ובראשונה בהבנת השינויים שחלו ב"ניתוני היסוד של הזירה והאויב". צה"ל אינו יכול להרשות לעצמו

השופט אגרנט

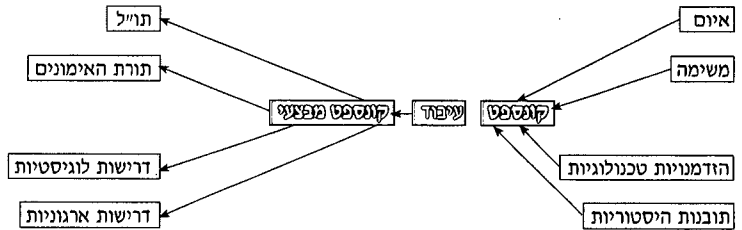


"לימוד לקח מלחמות העבר של צבאות זרים והתאמתם לתנאים יחד עם הסקת המסקנות הנכונות מפעילות האויב מאז מלחמת ששת הימים צריכים היו להביא את צה"ל לידי כך שיעמוד מול הבעיות עם תורה שכנגד, אשר גובשה ונלמדה מבעוד זמן"

תוצרים:



מקורות:



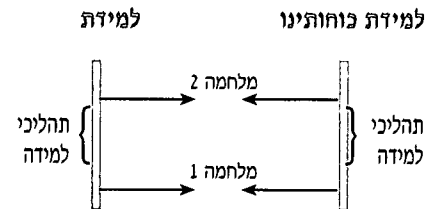
שבאמצעות טיפול שונה במידע - בשלבי האיסוף, המיון, העיבוד וההפצה - תוך התבססות על טכנולוגיות מידע חדישות, ניתן להקנות לכוח צבאי אפקטיביות הגבוהה בהרבה מכל מה שמוכר לנו. סדרות התרגילים שעושה דיוויזיה 4 היא שמאפשרת תיקוף התהליך. כל התורות והאמצעים שבוחנת אותה דיוויזיה נשארים רק במסגרתה, בעוד ששאר הצבא האמריקני - כולל בתי-הספר ומערך ההדרכה - כמו משקיף מהצד, מתבונן בתהליך וממשיך להכין עצמו לאתגרים העתידיים על פי ה-TTP המוכר.

שימוש במודל מעין זה יש בו כדי להבטיח את אותה החיוניות הנחוצה לארגון צבאי - שמטבעו חייב להיות שמרן - כדי להתכונן נכון לאתגרי העתיד. כך ניתן להימנע מהשגיאה שעשה צה"ל בין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים, כאשר בכל אותה תקופה הוא נצמד בעקשנות לתורת הלחימה שניצחה את המלחמה הקודמת, מבלי להיות רגיש לשינויים שחלו - בעיקר בצבא מצרים, שאימץ לעצמו תפיסה מבצעית חדשה. תפיסה חדשה זו, שגובתה באמצעי לחימה - בעיקר מאסות של טילים ני"ט וני"מ - באה לידי ביטוי בתורת לחימה חדשה.

אולם בשלב זה צריך שוב להשמיע את האזהרה שהובאה בראשית המאמר מפני לקחים הנלמדים מתוך אירועים חד-פעמיים שהתרחשו בעבר, שכן אין שום ודאות שאתגרי העתיד יהיו דומים. לכל היותר ניתן לומר, שתקפותם של אותם לקחים, שהופקו מאירועי העבר, תהיה גדולה יותר ככל שמידת הדמיון בין האירועים בעתיד תהיה גדולה יותר לאירועים שהתרחשו בעבר. מכאן נובע שהלקח מהעבר, שהיה בבחינת מסקנה מאירוע שהתרחש והסתיים, הוא בבחינת השערה בלבד לגבי כל מה שיתרחש בעתיד.

גם במקרה זה יש לתפיסה המבצעית ולתורת הלחימה תפקידים שונים. בעוד שהתפיסה בוחנת את ההשערות המתייחסות לסביבה עתידית אפשרית, הרי שהתורה מתייחסת בעיקר לאותם לקחי מלחמות שתורגמו לנהלים ולתרגולות (TTP). צבא שישען אך ורק על TTP - ללא התאמה ועדכון לתנאים המשתנים בכל הרמות - לא ישיכל לשמור על אותו מתח ניגודי משלים, החיוני כל כך להתפתחותו ולהיותו מערכת לומדת. ניתן לתאר זאת באופן סכמטי בצורה הבאה:

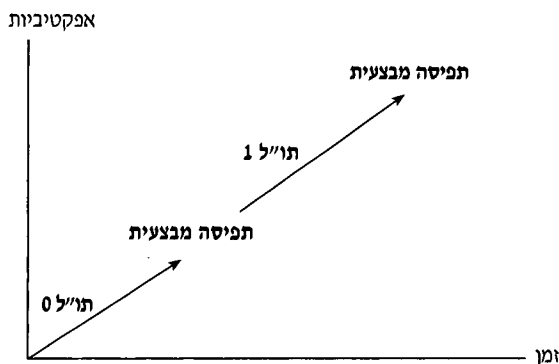
סטארי הדגיש את הדינמיות המתחייבת מהתהליך, את ראשוניותו של הקונספט ואת היותו מונחה על-ידי השאלה "מה" נדרש לעשות, בעוד שהתו"ל, הנובע מתוך הקונספט, מונחה על-ידי השאלה "איך" לעשות. מאוחר יותר נוספו נדבכים נוספים למודל, המדגישים פרמטרים נוספים של הקונספט, כמו שינויים סביבתיים, אילוצים תקציביים, הסכמי שלום, מורל לאומי ועוד. מאז 1973 ועד עתה עידכנו האמריקנים ארבע פעמים את תורת הלחימה שלהם. הם עשו זאת בשנים 1976, 1982, 1986, 1993.¹⁵ מדובר בתהליך למידה דינמי, שניתן לבטאו באופן הבא:



המודל של סטארי מדגיש כי בראש ובראשונה יש לפתח תפיסה מבצעית הולמת כדי להכין את הצבא להתמודדות עם אתגרי העתיד. רק גיבושה של תפיסה כזאת - גורס סטארי - עשוי לתת מענה דינמי לשינויים המהירים הפוקדים את המציאות של סוף המאה ה-20.

התפיסה המבצעית הישראלית חייבת לתת מענה לשינויים המתחוללים באמצעי הלחימה ובתורות הלחימה של האויב וכן לגלות רגישות לשינויים המתחוללים בסביבה שבה פועל צה"ל - ובכלל זה הסביבה הטכנולוגית והחברתית. לפי גישה זאת, התפיסה המבצעית היא כמו מצפן, המתווה את הנתיה הנכון. תורת הלחימה (הדוקטרינה) משלימה לכאורה את התפיסה המבצעית באמצעות כללי התנהגות, הוראות ותרגולות - ובמילים אחרות, באמצעות טכניקות, טקטיקות ונהלים (TTP)-Technique, Tactic, Procedure, אך למעשה קיים מתח ניגודי משלים בינה לבין התפיסה המבצעית. בעוד התפיסה המבצעית מחייבת עדכון לעיתים תכופות, הרי שה-TTP מתעדכן בקצב שונה, בדרך כלל איטי יותר. ה-TTP מעצם מהותו מבטא רוח שמרנית יותר. בדרך כלל חלק מסוים בצבא - בעיקר אותו חלק שקשור ליחידות העילית - עסוק רוב הזמן בפיתוח תפיסה מבצעית חדשה (במקביל לעשייה אחרת), ואילו מרבית הצבא עוסק ביישום, בהטמעה ובשינון של אותן תפיסות מבצעיות שקיבלו תיקוף (Validation). מכאן שבתי-הספר הצבאיים מלמדים באדיקות את ה-TTP, ואילו אותן יחידות, שנבחרו לפתח את התפיסה המבצעית החדשה, בוחנות רעיונות חדשים ומפתחות תורות לחימה חדשות.

דוגמא מצוינת לכך היא FORCE XXI האמריקני - כוח המבוסס בעיקרו על דיוויזיה 4, המשמשת יחידת ניסוי לבחינתה של תפיסה מבצעית חדשה. הנחת היסוד של אותו ניסוי אומרת



ביטאון החברה הישראלית להיסטוריה צבאית ליד אוניברסיטת

ת"א, עורך אריה חשביה, גיליון מספר 4, נובמבר 1981, עמ' 30.

4. דוד בן-גוריון, **ייחוד וייעוד**, הוצאת מערכות, 1971, עמ' 368: "התוכנית של צה"ל להרתיע את האויב, שלא יעז להילחם... גם אם יעז להילחם - להעביר את המלחמה לשטח האויב".

גם תורת הלחימה של צבא ארה"ב קובעת רעיון דומה, ראו מסמך תורת הלחימה של צבא ארה"ב, כפי שפורסם על-ידי הפנטגון, J-7, מאי 1997:

JOINTELECTRONIC LIBRARY. CDROM, Approved Joint Publications, Joint Doctrine, May 1997, Developed by OC Incorporated for J-7, Joint Staff JOINTDOCTRINE ENCYCLOPEDIA p. 242: "Deterrence is our first line of our national security. If deterrence fails, our objective is winning the nation's wars".

5. שאזלי, **הצניית התעלה**, הוצאת מערכות, 1987, עמ' 77.

6. אבא אבן, **הדיפלומטיה החדשה**, עידנים, ידיעות אחרונות, ת"א, 1985, עמ' 199.

7. אג"ס-תוה"ד, **מילון למונחי תו"ל**, התשנ"ו 1996, עמ' 103, הגדרת ההכרעה: "יצירת מצב שייווצרו או יתקיימו בו, להערכת המחליט, התנאים להשגת המשימה כפי שנקבעה, או מצב שנוצרו בו, להערכת המחליט, התנאים להשגת משימתו כפי שנקבעה. מצב ההכרעה ניכר כרגיל בכך שהאויב איבד את יכולתו לפעול ביעילות נגדנו".

אבי קובר, **הכרעה**, מערכות, 1995, עמ' 25-26: "הכרעה צבאית במלחמה היא שלילת כושר הלחימה של היריב במהלך מלחמה, בשדה הקרב, באמצעים צבאיים, אשר כושר ההתאוששות ממנה במסגרת אותה מלחמה היא בעלת הסתברות נמוכה ביותר".

תא"ל ד"ר יצחק בן-ישראל, "תורת הביטחון והלוגיקה של בניין הכוח", חלק ב', **מערכות** 354, נובמבר 1997, עמ' 34: "ההכרעה היא מצב תודעתי. האויב יוכרע כאשר מנהיגיו (המדיניים והצבאיים) יעריכו ברגע מסוים, כי מוטב להם להפסיק להילחם, משום שהמשך הלחימה יפגע בהם יותר מאשר הפסקתה".

8. עימנואל ולד, **קללת הכלים השבורים**, הוצאת שוקן, 1987, עמ' 97.

9. ב"ה לידל-הארט, **מדוע איננו לומדים מן ההיסטוריה?** מערכות, 1985, עמ' 73.

10. בן-גוריון, **ייחוד וייעוד**, מערכות, 1971, עמ' 219.

11. דו"ח **אגרנט**, עמ' 1345-1346.

12. דו"ח **אגרנט**, עמ' 1347.

13. דוד בן-גוריון, מתוך מסמך פנימי של צוות החשיבה בפ"ם.

14. מסמך של גנרל דון סטארי, **Commander's Notes** מה-20 בפברואר 1979.

15. ראו הקדמה של **FM 100-5 OPERATIONS** מיוני 1993, עמ' VIII-VI, במהדורה האמריקנית.

הניסיון לפרש מחדש את לקחי מלחמת יום הכיפורים הוא חלק מתהליך הלמידה שאנו מצווים לקיים בכל נקודת זמן שבה נימצא. אך טבעי הוא שבכל נקודת זמן נפרש את לקחי העבר באופן שונה כתוצאה מהתובנות החדשות המתגבשות ומהצורך לתת מענה יצירתי וחדשני לבעיות המתהוות.

במאמר זה ניסיתי להדגיש שלוש נקודות מרכזיות:

א. אין לבסס את ההרתעה של ישראל באופן בלעדי על כוח הפיזי-צבאי של צה"ל ועל מקסמי אמל"ח וטכנולוגיה חדישה. דימויו ההרתעתי של צה"ל לאחר מלחמת ששת הימים לא הרתיע את מצרים ואת סוריה מליזום מלחמה מוגבלת, שעל-פי תפיסתן אמורה הייתה לשבור את הסטטוס-קוו המדיני. מכאן שתפיסת הרתעה, המעמידה במרכזה את כוחו של צה"ל, את הישגיו המצטברים ואת דימויו - בלי לתמוך בה בתהליכים נוספים, המשפיעים על שיקולי רווח והפסד של היריב - עלולה להיות חלשה הרבה יותר.

ב. הדיון על ההכרעה בממד האופרטיבי חייב להיות מחובר לדיון על ההישג האסטרטגי האפשרי. הכרעה מוחצת של האויב, כפי שהתרחשה במלחמת ששת הימים, עשויה להניב מציאות אסטרטגית קשה, ומאידך גיסא, הכרעה פחות מוחצת, כמו זו שהושגה במלחמת יום הכיפורים, עשויה להניב מציאות אסטרטגית טובה בהרבה. נראה ש"הנוסחה המנחה" צריכה להיות כדלקמן: בהכרעה יש להשיג את האפקטים הצבאיים המינימליים, המאפשרים את ההישג האסטרטגי המקסימלי. אך בכל מקרה צריכה ההכרעה ליצור מציאות אסטרטגית טובה יותר מזו שהתקיימה טרם העימות.

ג. צה"ל חייב להיות מוכן בכל נקודת זמן עם תפיסה מבצעית רלוונטית, התואמת את השינויים שהתחוללו במרחב - ובכלל זה אצל האויב. התפיסה המבצעית אמורה להוביל לתהליך מתמשך של פיתוח תו"ל. המתח המצוי בין התפיסה לתו"ל הוא מתח מפרה, בתנאי שמבינים את משמעותו ומנתבים אותו לתהליך של פיתוח דוקטרינרי בלתי פוסק, המיועד להעניק לצה"ל יתרון משמעותי על פני היריב בכל זמן שבו יתחולל עימות. פיתוח תפיסות חדשניות הוא במהותו פיתוח ידע רלוונטי לצה"ל. זהו תחום עיסוק מרכזי, האמור לצקת היגיון ותבונה לכל עשייה בצבא ולהבטיח את חיותו ואת מוכנותו של צה"ל לכל סוג של התמודדות.

הערות

1. דוד בן-גוריון, **ייחוד וייעוד**, הוצאת מערכות, 1971, עמ' 166-167.

2. אג"ס-תוה"ד - **מילון למונחי תו"ל**, התשנ"ו - 1996, עמ' 156.

3. יצחק רבין - "ההרתעה במבחן מלחמות ישראל", **ספרא וסייפא** -



מגבלות השימוש בכוחות המילואים:

לקחי מלחמת יום הכיפורים



מלחמת יום הכיפורים חשפה את כל חולשותיו המבניות של מערך המילואים הצה"לי - החל מהקושי של הדרג המדיני לקבל החלטות לגייסו וכלה בקשיים העצומים להפעילו בתנאים של הפתעה, שאין כל ודאות שלא יחזרו על עצמם

פרופ' סטיוארט א' כהן

הגורמים, אשר הביאו למהפך בהתפתחות המלחמה, הכולט ביותר היה לחימת הגבורה של אנשי המילואים. החיילים-אזרחים של ישראל, אשר נלקחו מבתיהם ומבתי-הכנסת בפתאומיות אכזרית והוטלו לקרב כמעט ללא התרעה, עמדו בכל הציפיות, וביצועיהם בשטח הם שמנעו השפלה צבאית של ישראל.² נוסף על תחושת הגאווה הלאומית שהעניקו חיילי המילואים, הביאו הישגיהם במלחמת יום הכיפורים גם לתוצאות יותר מוחשיות: רמת התפקוד של כוחות המילואים נתפסה כהוכחה למבנה הכוח הנכון של צה"ל בכללו. בעוד שעל מישורים אחרים של החשיבה האסטרטגית הישראלית נמתחה ביקורת בעקבות המלחמה,³ לא חל כל שינוי בהיצמדותו של צה"ל למסגרות המסורתיות של השיירות הצבאי. להפך, אחד הלקחים אשר הפיקוד העליון של צה"ל הפיק מאירועי אוקטובר 1973 היה הצורך לחזק את מבנה הכוח הקיים, כולל תגבור מרכיב המילואים

חקר הצד הישראלי של מלחמת יום הכיפורים מתמקד בשני היבטים של אותה פרשה: האחד, מקבץ הנסיבות אשר גרמו לפרוץ המלחמה בתנאי הפתעה, והאחר, תולדות המבצעים אשר עתידים היו להפוך את מגמת המלחמה לטובת ישראל - תחילה בחזית רמת-הגולן ובהמשך גם בחזית סיני.

ההיבט הראשון עדיין מעורר ויכוחים סוערים. המחלוקת בסוגיית האחריות לכישלון בחיזוי המלחמה בעינה עומדת: האם היא מוטלת בעיקר על מפקדי הצבא בישראל, או שמא היא רובצת על הדרג המדיני?¹ הדיון בהיבט השני - ניתוחי הקרבות אשר התחוללו בהמשך - מאופיין במין הסכמה כללית: החוקרים תמימי דעים, כי מתוך כלל

פרופ' לסדעי המדינה: מתמחה במסורת הפוליטית היהודית וביחסים בין תרבות וצבאותיהן בעולם המערבי



ביטאון החברה הישראלית להיסטוריה צבאית ליד אוניברסיטת

ת"א, עורך אריה חשביה, גיליון מספר 4, נובמבר 1981, עמ' 30.

4. דוד בן-גוריון, **ייחוד וייעוד**, הוצאת מערכות, 1971, עמ' 368. "התוכנית של צה"ל להרתיע את האויב, שלא יעז להילחם... גם אם יעז להילחם - להעביר את המלחמה לשטח האויב".

גם תורת הלחימה של צבא ארה"ב קובעת רעיון דומה, ראו מסמך תורת הלחימה של צבא ארה"ב, כפי שפורסם על-ידי הפנטגון, J-7, מאי 1997:

JOINTELECTRONIC LIBRARY, CDROM, Approved Joint Publications, Joint Doctrine, May 1997, Developed by OC Incorporated for J-7, Joint Staff JOINT DOCTRINE ENCYCLOPEDIA p. 242: "Deterrence is our first line of our national security. If deterrence fails, our objective is winning the nation's wars".

5. שאול, **חציית התעלה**, הוצאת מערכות, 1987, עמ' 77.

6. אבא אבן, **הדיפלומטיה החדשה**, עידנים, ידיעות אחרונות, ת"א, 1985, עמ' 199.

7. אג"ם-תוה"ד, **מילון למונחי תו"ל**, התשנ"ו 1996, עמ' 103, הגדרת ההכרעה: "יצירת מצב שייוצרו או יתקיימו בו, להערכת המחליט, התנאים להשגת המשימה כפי שנקבעה, או מצב שנוצרו בו, להערכת המחליט, התנאים להשגת משימתו כפי שנקבעה. מצב ההכרעה ניכר כרגיל בכך שהאויב איבד את יכולתו לפעול ביעילות נגדו".

אבי קובר, **הכרעה**, מערכות, 1995, עמ' 25-26: "הכרעה צבאית במלחמה היא שלילת כושר הלחימה של היריב במהלך מלחמה, בשדה הקרב, באמצעים צבאיים, אשר כושר ההתאוששות ממנה במסגרת אותה מלחמה היא בעלת הסתברות נמוכה ביותר".

תא"ל ד"ר יצחק בן-ישראל, "תורת הביטחון והלוגיקה של בניין הכוח", חלק ב', **מערכות** 354, נובמבר 1997, עמ' 34: "ההכרעה היא מצב תודעתי. האויב יוכרע כאשר מנהיגיו (המדיניים והצבאיים) יעריכו ברגע מסוים, כי מוטב להם להפסיק להילחם, משום שהמשך הלחימה יפגע בהם יותר מאשר הפסקתה".

8. עימנואל ולד, **קללת הכלים השבורים**, הוצאת שוקן, 1987, עמ' 97.

9. ב"ה לידל-הארט, **מדוע איננו לומדים מן ההיסטוריה?** מערכות, 1985, עמ' 73.

10. בן-גוריון, **ייחוד וייעוד**, מערכות, 1971, עמ' 219.

11. דו"ח **אגרנט**, עמ' 1345-1346.

12. דו"ח **אגרנט**, עמ' 1347.

13. דוד בן-גוריון, מתוך מסמך פנימי של צוות החשיבה בפו"ם.

14. מסמך של גנרל דון סטארק, **Commander's Notes** מה-20 בפברואר 1979.

15. ראו הקדמה של **FM 100-5 OPERATIONS** מיוני 1993, עמ' VI-VIII, במהדורה האמריקנית.

הניסיון לפרש מחדש את לקחי מלחמת יום הכיפורים הוא חלק מתהליך הלמידה שאנו מצווים לקיים בכל נקודת זמן שבה נימצא. אך טבעי הוא שבכל נקודת זמן נפרש את לקחי העבר באופן שונה כתוצאה מהתבוננות החדשות המתגבשות ומהצורך לתת מענה יצירתי וחדשני לבעיות המתהוות.

במאמר זה ניסיתי להדגיש שלוש נקודות מרכזיות:

א. אין לבסס את ההרתעה של ישראל באופן בלעדי על כוחו הפיזי-צבאי של צה"ל ועל מקסמי אמל"ח וטכנולוגיה חדישה. דימויו ההרתעתי של צה"ל לאחר מלחמת ששת הימים לא הרתיע את מצרים ואת סוריה מלזום מלחמה מוגבלת, שעל-פי תפיסתן אמורה הייתה לשבור את הסטטוס-קו המדיני. מכאן שתפיסת הרתעה, המעמידה במרכז את כוחו של צה"ל, את הישגיו המצטברים ואת דימויו - בלי לתמוך בה בתהליכים נוספים, המשפיעים על שיקולי רווח והפסד של היריב - עלולה להיות חלשה הרבה יותר.

ב. הדיון על ההכרעה בממד האופרטיבי חייב להיות מחובר לדיון על ההישג האסטרטגי האפשרי. הכרעה מוחצת של האויב, כפי שהתרחשה במלחמת ששת הימים, עשויה להניב מציאות אסטרטגית קשה, ומאידיך גיסא, הכרעה פחות מוחצת, כמו זו שהושגה במלחמת יום הכיפורים, עשויה להניב מציאות אסטרטגית טובה בהרבה. נראה ש"הנוסחה המנחה" צריכה להיות כדלקמן: בהכרעה יש להשיג את האפקטים הצבאיים המינימליים, המאפשרים את ההישג האסטרטגי המקסימלי. אך בכל מקרה צריכה ההכרעה ליצור מציאות אסטרטגית טובה יותר מזו שהתקיימה טרם העימות.

ג. צה"ל חייב להיות מוכן בכל נקודת זמן עם תפיסה מבצעית רלוונטית, התואמת את השינויים שהתחוללו במרחב - ובכלל זה אצל האויב. התפיסה המבצעית אמורה להוביל לתהליך מתמשך של פיתוח תו"ל. המתח המצוי בין התפיסה לתו"ל הוא מתח מפרה, בתנאי שמבינים את משמעותו ומנתבים אותו לתהליך של פיתוח דוקטרינרי בלתי פוסק, המיועד להעניק לצה"ל יתרון משמעותי על פני היריב בכל זמן שבו יתחולל עימות. פיתוח תפיסות חדשניות הוא במהותו פיתוח ידע רלוונטי לצה"ל. זהו תחום עיסוק מרכזי, האמור לצקת היגיון ותבונה לכל עשייה בצבא ולהבטיח את חיותו ואת מוכנותו של צה"ל לכל סוג של התמודדות.

הערות

1. דוד בן-גוריון, **ייחוד וייעוד**, הוצאת מערכות, 1971, עמ' 166-167.

2. אג"ם-תוה"ד - **מילון למונחי תו"ל**, התשנ"ו - 1996, עמ' 156.

3. יצחק רבין - "ההרתעה במבחן מלחמות ישראל", **ספרא וסייפא** -



מגבלות השימוש בכוחות המילואים:

לקחי מלחמת יום הכיפורים



מלחמת יום הכיפורים חשפה את כל חולשותיו המבניות של מערך המילואים
הצה"לי - החל מהקושי של הדרג המדיני לקבל החלטות לגייסו וכלה בקשיים
העצומים להפעילו בתנאים של הפתעה, שאין כל ודאות שלא יחזרו על עצמם

הגורמים, אשר הביאו למהפך בהתפתחות המלחמה, הכולט ביותר היה לחימת הגבורה של אנשי המילואים. החיילים-אזרחים של ישראל, אשר נלקחו מבתיהם ומבתי-הכנסת בפתאומיות אכזרית והוטלו לקרב כמעט ללא התרעה, עמדו בכל הציפיות, וביצועיהם בשטח הם שמנעו השפלה צבאית של ישראל.² נוסף על תחושת הגאווה הלאומית שהעניקו חיילי המילואים, הביאו הישגיהם במלחמת יום הכיפורים גם לתוצאות יותר מוחשיות: רמת התפקוד של כוחות המילואים נתפסה כהוכחה למבנה הכוח הנכון של צה"ל בכללו. בעוד שעל מישורים אחרים של החשיבה האסטרטגית הישראלית נמתחה ביקורת בעקבות המלחמה,³ לא חל כל שינוי בהיצמדותו של צה"ל למסגרות המסורתיות של השירות הצבאי. להפך, אחד הלקחים אשר הפיקוד העליון של צה"ל הפיק מאירועי אוקטובר 1973 היה הצורך לחזק את מבנה הכוח הקיים, כולל תגבור מרכיבי המילואים

פרופ' סטיוארט א' כהן

חקר הצד הישראלי של מלחמת יום הכיפורים מתמקד בשני היבטים של אותה פרשה: האחד, מקבץ הנסיבות אשר גרמו לפרוץ המלחמה בתנאי הפתעה, והאחר, תולדות המבצעים אשר עתידים היו להפוך את מגמת המלחמה לטובת ישראל - תחילה בחזית רמת-הגולן ובהמשך גם בחזית סיני.

ההיבט הראשון עדיין מעורר ויכוחים סוערים. המחלוקת בסוגיית האחריות לכישלון בחיזוי המלחמה בעינה עומדת: האם היא מוטלת בעיקר על מפקדי הצבא בישראל, או שמא היא רובצת על הדרג המדיני?¹ הדיון בהיבט השני - ניתוחי הקרבות אשר התחוללו בהמשך - מאופיין במין הסכמה כללית: החוקרים תמימי דעים, כי מתוך כלל

פרופ' למדעי המדינה:
מתמחה במסורת הפוליטית
היהודית וביחסים בין תכרות
וצבאותיהן בעולם המערבי



אף מעבר לממדים הקיימים. לכן במהלך השנים 1974 ו-1975 עברו מאגרי הגיוס עדכון יסודי: קבוצות מיון רבות, שהיו בעבר פטורות משירות מילואים, הוחזרו לשירות, והוחמרו התקנות ביחס לשחרור משירות.⁴

בנסיבות האלה הפכה הדרישה המסורתית לשמירה על מצבת המילואים לנכס צאן ברזל, וכך היא נשארה עד היום. למרות השינויים הרבים, שחלו בסביבה האסטרטגית של ישראל ברבע המאה שחלפה מאז מלחמת יום הכיפורים,⁵ ולמרות המהפכה הארגונית העוברת כעת על צה"ל בכללותו,⁶ הרי שההישענות על כוחות המילואים ממשיכה להיות דומיננטית בחשיבה הצבאית של ישראל. עדיין רווחת הדעה, בעיקר על סמך הלקחים כביכול של מלחמת יום הכיפורים, כי גם במלחמה עתידית תיפול עיקר מעמסת הלחימה על עוצבות המילואים של צה"ל. עוד בשנת 1996 טען אלוף (מיל') ישראל טל כי "צבא המילואים נמנה עם היצירות הקולקטיביות הלאומיות החשובות של העם בישראל".⁷

אין מטרת המאמר הנוכחי לשפוט את נכונותה של דעה זאת. כוונתו היא לבחון מחדש עד כמה היא נתמכת על-ידי מהלך המלחמה ב-1973. טענתי היא כי בסוגיית המילואים לקחי המלחמה ההיא אינם כה חד-משמעיים כפי שניתן לחשוב. אומנם לחיילי המילואים של צה"ל היה תפקיד חיוני בקביעת התוצאה הסופית בשדה הקרב, אולם יש לקחת בחשבון את האפשרות כי החלטתה של ישראל להסתמך במידה רבה על כוחות המילואים תרמה לא מעט לעצם היווצרות המצב, שבו נהיו מעשי הגבורה שלהם הכרחיים. המאמר הנוכחי יטען כי

אחת המסקנות העיקריות מאירועי 1973 היא מוטת המגבלות הנובעות מעצם טיפוחו של מבנה כוחות, שהוא מיליציוני במהותו. העובדה שישראל לא הכירה במגבלות האלה ולא שילבה אותן בתוך הדוקטרינה של צה"ל היא חלק מה"קונספציה" של 1973 לא פחות מסירובה להכיר באפשרות שמצרים וסוריה עלולות לפתוח במלחמה. בעוד שמרבית המחקרים על אודות ההפתעה

שנפלה על ישראל ביום הכיפורים מצביעים על מחדל מחשבת, שבוטל בעיקר ברמת התחזית המודיעינית,⁸ הרי כאן אצביע על כשל דומה ברמת התכנון.

בחלקו הראשון של המאמר תוצג סקירה העומדת על מקומם של כוחות המילואים בחשיבה הצבאית הישראלית לפני מלחמת יום הכיפורים. חלקו השני של המאמר עוסק בתפקוד כוחות המילואים נוכח האתגר שהציבה המלחמה. לבסוף יובאו מספר מסקנות אפשריות מניתוח המקרה שלפנינו.

ככל הידוע לי, אין בנמצא מחקר גלוי המנתח את גיוס המילואים ב-6 באוקטובר 1973. לכן אסתמך להלן - באופן חלקי - על זיכרונות ועל דיווחים ממקור שני, אשר רבים מהם מתמקדים דווקא בהיבטים אחרים של מלחמת יום הכיפורים. אולם המקור העיקרי הוא הגרסה הסופית של דו"ח ועדת אגרנט, אשר הושלם

אומנם ב-1975, אך נפתח לעיון הציבור הרחב רק כעבור 20 שנה (למעט השמטות ספורות).⁹ למרות המגבלות, דו"ח זה הינו הגרסה המלאה ביותר לגבי מה שאירע בישראל לפני מלחמת יום הכיפורים ובשלבם הראשונים של המלחמה עצמה. יתר-על-כן, אין תחליף נראה לעין לחומר הראשוני שמכיל הדו"ח, המבוסס בעיקר על ראיונות ועל תשאול של עדי מפתח. גם אם ייפתח כל ארכיון צה"ל לציבור ביום מן הימים, ספק אם החומר הנוסף, המצוי בו, יוכל לשפוך אור משמעותי יותר על האירועים - ולו רק בשל העובדה שבאווירת הבהלה, שאחזה בכל דרגי הפיקוד של צה"ל ב-6 באוקטובר, ספק אם נשמר תיעוד מסודר רב.

המילואים בתורת הביטחון של ישראל - 1949-1973
ההכרה בפער הדמוגרפי התמידי בין ישראל לבין אויביה הפוטנציאליים הייתה תמיד אחד הפרמטרים הבסיסיים של הסביבה האופרטיבית שבה פעל צה"ל. (שני האחרים הם העדר "עומק אסטרטגי" וחוסר השוויון באמצעים חומריים). אומנם המדינה זכתה מדי פעם ליהנות מתוספות למאגר כוח האדם המקומי בעטיים של גלי עלייה - כפי שקרה בשנות ה-50, כאשר הגיעו יהודים רבים מארצות ערב וממזרח אירופה, ושוב בתחילת שנות ה-90, עם עלייתם של יהודים מאתיופיה ומחבר המדינות - אך למרות תועלתן של תוספות אלה, הן היו רק בבחינת סיוע מועט. אף שבישראל קיים שיעור השתתפות גבוה בצבא, היא מעולם לא הצליחה להעמיד צבא המקביל בהיקפו לצבאות של שכנותיה הקרובות, שלא לדבר על צבאותיהן של המדינות הערביות והמוסלמיות המרוחקות יותר.

מאז 1949 נקט צה"ל שתי דרכים להתמודדות עם הדילמות האסטרטגיות הנובעות מנחיתותו המספרית הקבועה. ראשית, אוזנה הנחיתות הכמותית על-ידי טיפוח העליונות האיכותית - בעיקר באמצעות ניצול מרבי של היתרון הטמון ברמה הגבוהה, יחסית, של החינוך בישראל ושל ההכשרה הצבאית. שנית, במטרה לנצל באופן מרבי את משאביו תמיד התייחס צה"ל לאנשי המילואים כאל מרכיב אינטגרלי - ולעיתים אף חיוני - בסדר כוחותיו. הפיקוד העליון מעולם לא ראה באנשי המילואים - לא בתיאוריה ולא במעשה - כוחות "יער", המיועדים לביצוע משימות משניות בלבד. חיילי המילואים של ישראל נתפסו תמיד כחיילים קרביים מן השורה הראשונה - המרכיב הגדול ביותר והחשוב ביותר בסד"כ הצה"לי. כך התבטא בסוגיה זו דוד בן-גוריון, שהיה אחראי יותר מכל אחד אחר להקמתו של צה"ל ולהגדרת דוקטרינות הביטחון הראשונות של ישראל:

"ביטחוננו בנוי קודם כול ובעיקר על חיל המילואים... על עם לוחם, על עתודות שיגויסו במהירות בשעת הצורך".¹⁰

"אני מאמין" זה מסביר מדוע כבר מראשית ימיו של צה"ל

חיילי המילואים של ישראל נתפסו תמיד כחיילים קרביים מן השורה הראשונה - המרכיב הגדול ביותר והחשוב ביותר בסד"כ הצה"לי

לפניה. תקופת ההמתנה נמשכה מה-15 במאי 1967, עת נכנסו כוחות מצריים גדולים לראשונה לתוך חצי האי סיני, ועד ה-5 ביוני, כאשר צה"ל הגיב והלם. אומנם תקופה זו התאפיינה בלחץ נפשי, אך מנקודת מבט מבצעית היו שלושת השבועות הללו נכס עצום, שכן הם איפשרו לצה"ל לתקן את הפגמים שהתגלו במערכת גיוס המילואאים לאחר הגיוסים הראשונים.¹⁵ ב-1973 היה המצב שונה בתכלית, שכן הרוב הגדול של חיילי המילואאים קיבל צו התייצבות רק לאחר שהלחימה כבר החלה, ולכן לא היה זמן לתקן שיבושים במערכת הגיוס.

למעשה נראה כי ההתלהבות ההתחלתית, שאיפיינה ניתוחים של מבנה מערכת המילואאים לאחר מלחמת ששת הימים, הייתה לא במקומה. ניתוחים אלה בוודאי לא הצדיקו את המסקנה כי הצעדים אשר ננקטו בעבר נשארו מתכוון להצלחה גם בעתיד. ההפך הוא הנכון. מבחינות מסוימות עצם הניצחון הצבאי בשנת 1967 הצריך הכנסת שינויים במבנים ובמסגרות אשר סייעו קודם לכן להשגתו. ישראל עמדה אז מול מצב גיאופוליטי חדש לחלוטין, והיה אפשר לצפות שהאחראים לביטחונה ישנו את הדוקטרינות ואת אפשרויות מרחב הפעולה על מנת להתמודד עם אתגרים חדשים.¹⁶ בוודאי שהיה זה נכון ביחס לכוחות המילואאים. בתחום זה הוכתב צורך בחשיבה מחודשת על-ידי העובדה שעצם ההישגים הטריטוריאליים של צה"ל ב-1967 עירערו חלק מהיסודות שעליהם הושתתה בעבר האמונה במבנה של מערכת המילואאים. בשלושה תחומים חלו שינויים: בתחום החברתי, הפוליטי והמבצעי.

השינוי בסביבה החברתית הנוגעת לכוחות המילואאים בין 1967 ל-1973 היה הנרחב ביותר, אך גם הקל ביותר להבחנה. בשל תחושת הזלזול ביכולת הצבאית הערבית, שהשתררה לאחר מלחמת ששת הימים בצה"ל ובחברה הישראלית בכלל, לא היה ברור אם אכן ימשיכו חיילי המילואאים להשקיע אותם המאמצים כמקודם לשם שמירת הרמה הדרושה לקיוזו העליונות המספרית הערבית. ראוי לציין כי חיילי מילואאים קרביים אכן הפגינו

שולבו יחידות המילואאים באופן מלא במבנה הפיקודי של הצבא ובעוצבותיו. אנשי המילואאים אומנו (ברמת הפלוגה ומעלה) לפעול לצידם של הכוחות הסדירים, והשתתפותם בקרב נחשבה לחיונית לשם השגת ניצחון בזמן מלחמה בהיקף גדול במשימות שבאופן מסורתי הוגדרו כ"ביטחון בסיסי".¹¹ הכוחות הסדירים של צה"ל אמורים רק לבלום ולהשהות את התקפת האויב. השגת היעד של העברת הלחימה לשטחו של האויב והכרעתו בסדרה של התקפות עמוקות, מהירות, (אם אפשר גם מקדימות) אינה נתפסת כאפשרית ללא הטלתם של חיילי המילואאים למערכה.¹²

מלחמת ששת הימים נתפסה בזמנה כהוכחה לנכונותה של תורת הגיוס וההפעלה של אנשי המילואאים (וכן לנכונותו של כמעט כל היבט אחר בדוקטרינה הצבאית-אסטרטגית המקורית של ישראל). בתוך אווירת האופוריה של הניצחון לא הוקדשה תשומת לב מרובה לחסרונות האפשריים שבמבנה הכוח של צה"ל.¹³ במקום זאת - ואולי באופן בלתי נמנע - נעשה ההפך: תשומת הלב מוקדה ביתרונות השיטה. היתרון הראשון היה, כמובן, רמת המסירות הגבוהה והכשרון הטקטי שהפגינו חיילי המילואאים בכל המערכות של מלחמת ששת הימים. אך בדיעבד נוספה עוד סדרה של יתרונות ארגוניים ולוגיסטיים. שיטת גיוס המילואאים של צה"ל, שתורגלה רבות בעבר, פעלה ככל הנראה באופן יעיל ואיפשרה לפיקוד העליון לפרוס כמות מרבית של כוח אדם ושל אמל"ח בזירות הנכונות ולהטילם לקרב בזמן המתאים.¹⁴ בקיצור, ניצחנו של צה"ל ב-1967 נתפס כניצחון השיטה ולא רק כניצחונו של כוח הרצון. ניתן אף לומר כי נדמה היה שמערכת המילואאים תרמה לניצחון לא פחות משתרמו לו מי שהיו אחראים להפעלתה.

גישה זו הייתה מאז ומתמיד מטעה. אחרי ככלות הכול, מלחמת ששת הימים פרצה בנסיבות מאוד מיוחדות, שהרלוונטיות ביותר מביניהן (במיוחד כאשר האירועים מושווים למלחמת יום הכיפורים) היא עובדת קיומה של "תקופת המתנה" ממושכת





במקום לנקוט צעדים שהיו יכולים להעניק לכוחות המילואים של ישראל זמן נוסף, שהיה דרוש להם לאחר מלחמת ששת הימים, נראה כי המטה הכללי בשנים 1967-1973 בחר באופציה אחרת לגמרי: הוא העדיף לסמוך על אמ"ן שייתן התרעה מספקת על כל התקפה צפויה

הצורך למצוא את הזמן הנוסף שנדרש לשם מיצוי מלוא משקלו של כוח המילואים בשדה הקרב הפך באותן נסיבות לשאלת מפתח אופרטיבית. על-פי דיווח רטרוספקטיבי אחד, עמד צורך זה בלב ליבו של התכנון לשעת חירום, שביצע המטה הכללי לאחר 1967.²² פתרון אפשרי אחד היה למקם מספר גדול של ימ"חים בקרבת הקווים הקדמיים, ובכך לקצץ את המרחקים שהיה על חיילי המילואים לעבור באמצעות כלי-רכב איטיים, יחסית. פתרון אחר היה לחזק את הביצורים לאורך הגבולות החדשים, ובכך לשפר את יכולתם כאמצעי לבליתם התקפה של האויב.

שני הרעיונות האלה נידונו בהרחבה, אך בפועל נעשה מעט מאוד כדי ליישם לפני פרוץ המלחמה באוקטובר 1973. מספר צעדים לשיפור המצב ננקטו בצפון – הן על-ידי בניית ימ"חים חדשים בגליל המזרחי, שהיו קרובים יותר לרמת-הגולן מאשר הבסיסים הישנים באיזור חיפה, והן על-ידי זריעת שדות מוקשים לאורך תעלת הנייט ברמת-הגולן עצמה. בסיני, לעומת זאת, לא נעשה דבר דומה. אפילו חלה נסיגה מסוימת: פיקוד הדרום הזניח את תחזוקת המעוזים והתעוזים של קו בר-לב, שהוקמו בשנים 1970-1968. באוקטובר 1973 כבר היו מוצבים רבים בלתי מאוישים בכוונה תחילה. מבין המוצבים הנותרים היו אחדים שבקושי היו כשירים לתפקד כמוצבי תצפית. כאמצעי בלימה הם היו חסרי תועלת לחלוטין.²³

במקום לנקוט צעדים שהיו יכולים להעניק לכוחות המילואים של ישראל זמן נוסף, שהיה דרוש להם לאחר מלחמת ששת

מוטיבציה גבוהה במהלך מלחמת ההתשה בשנים 1968-1970, אך המצב לא היה בהכרח זהה אצל חיילי העורף. כפי שנראה להלן, עד 1973 חלה הידרדרות מדהימה ברמת התחזוקה במספר ימ"חים של צה"ל – דבר שיכול להיות מוסבר רק על-ידי מידה גדושה ומפורזת של ביטחון עצמי.

יתר על כן, חל גם שינוי בתנאים הפוליטיים שהשפיעו על האפשרות לגייס את כוחות המילואים. לאחר שהתאוששו מהלם הניצחון, הדגישו מנהיגיה של ישראל חזור והדגש כי הקווים שעליהם ישב צה"ל בעקבות המלחמה הם "הטובים ביותר" שישראל יכלה לקוות לתפוס, מאחר שהם העניקו לה את העומק האסטרטגי, שהעדרו היה בעבר אחת מנקודות התורפה העיקריות של ישראל. אך אי-אפשר היה לטעון כי ביטחון המדינה מעולם לא היה טוב יותר, ובו בזמן להמשיך בגיוסי "חירום" באותה תדירות כמו בתקופה שבה היו הגבולות קרובים הרבה יותר למרכזי האוכלוסין של ישראל.¹⁷ על רקע זה מוסברת הביקורת הרבה שהטיחו חברי הדרג המדיני הבכיר ברמטכ"ל דוד אלעזר באפריל ובמאי 1973, כאשר הוא הודיע שצפויה מלחמה קרובה ודרש לנקוט צעדי מנע מוגבלים.¹⁸ יש הסבורים כי מאותה סיבה – נוסף על העובדה שהבחירות לכנסת השמינית היו אמורות להתקיים מספר שבועות מאוחר יותר – התנגד משה דיין לדרישתו של רב-אלוף אלעזר לגיוס מילואים נרחב בבוקר ה-6 באוקטובר 1973.¹⁹

אולם התנאים החשובים ביותר שהשתנו ביחס לכוחות המילואים בעקבות מלחמת ששת הימים היו בתחום המבצעי הצר. בעיקר מדובר היה בשינוי בגורם הזמן. לפני 1967 הבטיחו המרחקים הקצרים בין הגבול לבין בסיסי צה"ל הקדמיים שכוחות המילואים – לאחר גיוסם – יוכלו להגיע לזירת הלחימה כמעט מייד. לכן גם כאשר התרחשה תנועה פתאומית של כוחות אויב, הרי שהקרבה הגיאוגרפית של הבסיסים ושל המחסנים לקו החזית איפשרה להקים כוח "חיץ" של אנשי מילואים במהירות סבירה. כך קרה, למשל, בפברואר 1960, כאשר צה"ל גייס מספר מוגבל של אנשי מילואים (מבצע "רותם") בתגובה לריכוז בלתי צפוי של כוחות מצריים בסיני.²⁰ אולם אחרי 1967 לא היה כל ביטחון שתתאפשר תגובה מהסוג הזה. אדרבא, נראה היה כי צה"ל הפך חשוף להפתעות יותר מאשר אי פעם בתולדותיו. כיבושיה של ישראל במלחמת ששת הימים היו כה נרחבים, עד כי המרחקים מהבסיסים הקדמיים אל כל קווי החזית גדלו מאוד. במקרה של החזית הרגישה ביותר, הדרומית, התארכו הקווים פי שלושה. לכן גם גדלו זמני הנסיעה הדרושים לכוחות המילואים. כפי שדוד אלעזר עצמו הסביר למטה הכללי ב-8 במאי 1973:

"יש פרובלמטיקה אחרת והיא, מהו משך ההכנות שאנחנו צריכים כדי להיות מוכנים למלחמה... אנחנו צריכים סדר גודל של איקס שעות... בשביל לפרוס בניחותא את כל המערך... כל הארגומנטציה... באה להדגיש דבר אחד: ריכוז הכוחות [הידוע בעגה של צה"ל כשעת ה"יקוף"] צריך להתחיל לפני פתיחה באש [שעת ה"שיקוף"]".²¹

הישגים קרקעיים – גם התחלתיים – שמהם הוא עלול להפיק הון מדיני בהמשך. במקום זאת נדרשו הכוחות הישראליים לעבור למתקפה במהירות האפשרית ולהעביר את הלחימה - עם כל הכוח העומד לרשותם (דהיינו כולל כוחות המילואים) - אל שטחו של האויב. בתדרוך הרמטכ"ל, שניתן בסיומה של ישיבת תכנון ב-2 במאי 1973 נאמר:

"אני רוצה שאנחנו כולנו נחיה את זה בהכרה מלאה, שהבעיה שלנו, אם תפרוץ מלחמה, זה מהר מאוד לתקוף ומייד להשיג הישגים גדולים ומשמעותיים. זה הייעוד. אני לא רואה בעיני רוחי שום מזמזו של מלחמה נמשכת ומתפתחת והתשה וכו', ואני בהחלט רואה, גם מבחינת הצורך בהחלטות מוקדמות... ובכוננות שלנו, מייד לבצע את המתקפה".³⁰

"חתול מדבר" ו"זאב ערבות" היו כינויי הקוד הראשוניים, שניתנו לתוכניות מרחיקות הלכת ביותר, שתיארו את המתקפות שאמורות היו, בדרום ובצפון בהתאמה, להוות את שיא המבצעים הצה"ליים במלחמה עתידית.³¹ לפי התכנונים האלה אמורה הייתה להתבצע פריסה מסיבית של כוחות שריון צה"ליים - מופעלים בעיקר על-ידי אנשי מילואים - הרחק בתוך עומק שטחו של האויב. אולם לפי רוב התסריטים, התקפות עמוקות מסוג זה יכולות היו לצאת אל הפועל רק בשלב מתקדם של המערכה. בהנחה שהמלחמה תפרוץ בעקבות התקפה מצרית ו/או סורית ולא ישראלית, נאלץ צה"ל להכין גם הנחיות המכוונות לבלום את ההתקפה הראשונית של האויב. השגת מטרה אחרונה זאת הייתה יוצרת את התנאים לביצוע מתקפות כגון "חתול מדבר" ו/או "זאב ערבות".³²

קיימים היו שני מקבצים של תוכניות למקרה של התקפה ערבית. א. המקבץ הראשון, אשר נכלל בתוכניות "שובך יונים" לחזית הדרום ו"גיר" לצפון, היה בעל היקף מצומצם. תוכניות אלה, אשר נולדו הרבה לפני 1973 ונוסחו מחדש ואושרו שוב על-ידי המטה הכללי בדצמבר 1972, כללו, למעשה, לא יותר מאשר פעולות בלימה. עם קבלת התרעה על התקפת אויב צפויה, היה על הפיקודים להעביר את כוחות השריון והחי"ר, המוצבים כבר בחזית, אל אתרים מוגדרים מראש ולקדם עוצבות נוספות - בעיקר של חיילי חובה - לעבר החזית. היערכות זו חייבת הייתה להסתיים בתוך 72 שעות מרגע שהתקבלה ההתרעה הראשונה.³³ ב. תוכנית "סלעי" הייתה בעלת היקף הרבה יותר נרחב. לפיה אמור היה צה"ל להגיב על התרעות בדבר התקפה קרובה בהעברה מסיבית וממושכת יותר של כוחות לשתי החזיתות - תהליך שאמור היה לכלול את גיוסו ואת פריסתו של עיקר כוח המילואים, ואשר עשוי היה להימשך בין חמישה לשבעה ימים. במהלך פרק זמן זה אמורה הייתה להיבלם מתקפת האויב (באמצעות עוצבות "שובך יונים" ו"גיר"), ולאחר מכן צריכה הייתה להיפתח האופציה לכוחות, שרוכזו על-פי תוכנית "סלעי", לפעול באופן התקפי מובהק



הימים, נראה כי המטה הכללי בשנים 1967-1973 בחר באופציה אחרת לגמרי: הוא העדיף לסמוך על אמ"ן שייתן התרעה מספקת על כל התקפה צפויה.²⁴ מכיוון שההנחה המקובלת הייתה כי תינתן התרעה כזאת, הרי שממילא סברו שלכוחות המילואים יהיה זמן בשפע להתגייס, להצטייד ולהיערך. באווירה ששררה אז - של ביטחון כמעט מיסטי ביכולתו של אמ"ן לקלוט ולפרש נכונה אותות אזהרה - סברו רוב הקצינים הבכירים בצה"ל כי התרעה של שבוע היא "סבירה" ושל חמישה או שישה ימים היא "מציאותית". התרעה של 48 שעות נחשבה למינימום שבמינימום.²⁵ פחות מזה נחשב ל"קטסטרופה", ובמקרה כזה (על-פי סגן הרמטכ"ל) "אין מה לעשות תוכנית".²⁶ כפי שניסה הרמטכ"ל הנבון להסביר מאוחר יותר לחבריה המופתעים של ועדת אגרנט: "אנו באמת לא תיכננו אף פעם יקי (יום קריאת המילואים) זהה ל-ישי... ושלא תהיה לנו התרעה... כך שההנחה הזו, שמוכרחה להיות איזושהי התרעה מוקדמת, הייתה לנו תמיד".²⁷

תחת פיקודו של רב-אלוף דוד אלעזר התבסס התכנון האופרטיבי של צה"ל למקרה של מלחמה על שתי קונספציות בסיסיות: האחת נגעה לאופי הלחימה והאחרת למיקומה. באשר לאופי הלחימה, הייתה הסכמה כללית כי המלחמה הבאה - בניגוד למלחמת ההתשה, אך בהתאם לסגנון המבצעי שנקט צה"ל בכל המערכות הקודמות האחרות - תהיה חייבת להסתיים בניצחון צבאי מכריע.²⁸ אי-אפשר היה להשיג ניצחון מכריע כזה על ידי מתן אפשרות לצבאות ערב לחדור לתוך שטח המוחזק על-ידי ישראל ואחר-כך ללכוד אותם בצבת משוריינת ענקית, שממנה לא תהיה אפשרות להימלט. אומנם אפשרות זאת נראתה כה מושכת, עד שדוד אלעזר פעם התרברב: "זה יהיה פרק נוסף לקלאוזוויץ",²⁹ אך היא נפסלה בטענה שאסור לאפשר לאויב

ראשית לחסל את שרידי ההתנגדות מאחורי הקווים הישראליים, ולאחר מכן להעביר את הלחימה אל שטח האויב, וכך להוציא אל הפועל את "חתול מדבר".

על-פי תיאור זה יוצא שתוכניות החירום של צה"ל למקרה של התקפת אויב היו מערכת בעלת שלושה רבדים משולבים,³⁴ שבה כל רובד יכול היה להיות מבוצע באופן עצמאי או כחלק מסדרה - הכול לפי התפתחות האירועים. הרבדים נבדלו זה מזה בהיקף הכוחות שכללו. מבחינה זו מאלפים במיוחד ההבדלים בין תוכנית "סלע" מחד ותוכניות "שובך יונים" ו"גיר" מאידך. תוכנית "סלע" נתפסה, בעיקרו של דבר, כהקדמה למתקפות הכוללות, כפי שנחזו ב"חתול מדבר" וב"זאב ערבות", ולכן היא כללה גיוס מלא של כל מצבת המילואים של צה"ל. התכנון היה,

למעשה, חזרה על התסריט שהתבצע בפועל במהלך שלושת השבועות של תקופת ההמתנה, שקדמה למלחמת ששת הימים. גם אז, כפי שכבר צוין, קדמו למבצעים ההתקפיים של צה"ל גיוס ופריסה של כוחות המילואים, שחיוניותם לביצוע אותן התקפות הוכרה מאז ומתמיד.

רמת הפעילות האופרטיבית, שנחזתה על-פי תוכניות "שובך יונים" ו"גיר", הייתה שונה לחלוטין. יישום התוכניות האלה כמעט שלא הצריך הפעלת כוחות מעבר למצבה הסדירה של צה"ל. מספר אנשי המילואים המגויסים אמור היה להיות מוגבל, ובמסגרת כוחות היבשה לכלול כמעט רק יחידות אחזקה וסיוע. במילים אחרות, בהתאם לתוכניות האלה אמור היה צה"ל לבלום את ההתקפה - או אף למונעה על-ידי הרתעה - באמצעות הכוחות הסדירים הקיימים. בתחילת הקיץ של 1973 ובאמצעו היו שתי תקופות של מתיחות צבאית. אז הפעיל דוד אלעזר - למרות הערכת אמין שהסבירות למלחמה היא "נמוכה מאוד" - את תוכנית "כחול לבן", שהייתה מעין וריאציה של "שובך יונים".

במאי 1973, עת הייתה המתיחות בשיאה, פרס צה"ל כמעט 200 טנקים ברמת-הגולן וקרוב ל-300 טנקים בסיני. מספר אנשי המילואים שגויסו לצורך זה היה זעום; הנטל נפל כמעט כולו על כתפי הצבא הסדיר. גם ההוצאה התקציבית על "כחול לבן" (60 מיליון הלירות המפורסמות, שהרמטכ"ל הוזרה שלא לבזבז שוב בתחילת אוקטובר) לא נבעה מגיוסים, אלא מהאצת ההשקעות בביצורים חדשים ובימ"חים קדמיים נוספים.³⁵ לענייננו חשובות יותר התכונות המשותפות למקבץ התוכניות מאשר ההבדלים ביניהן. למעשה התבססו כולן על לפחות ארבע הנחות משותפות עיקריות:

○ ההנחה הראשונה והמובנת מאליה ביותר הייתה שהפיקוד העליון של צה"ל יקבל התרעה מספקת על התקפה צפויה ויעביר התרעה זו הן אל הפיקודים המרחביים והן אל הדרג המדיני.³⁶

○ ההנחה השנייה הייתה כי הפיקודים המרחביים יפעילו מייד את רובד התוכניות הראשון ("שובך יונים"/"גיר"), וכי הדרג המדיני יאשר מייד - על-פי דרישת צה"ל - גיוס מילואים בהיקף הנדרש עבור השלב שלאחר מכן בתהליך

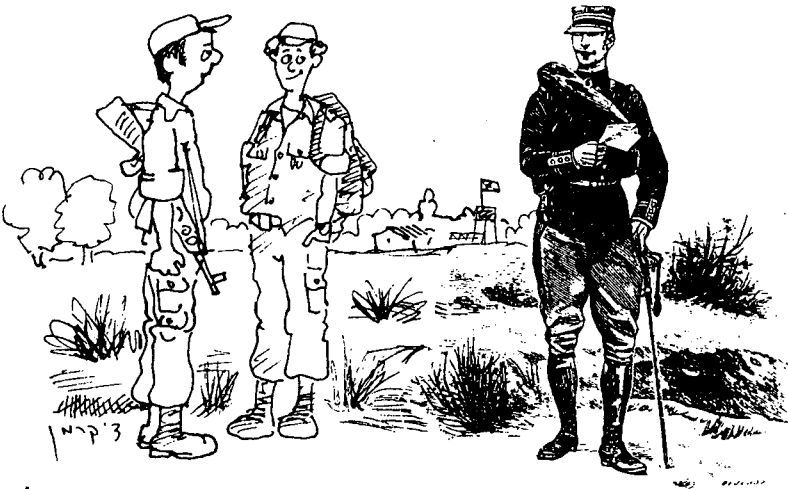
התכנון ("סלע").

○ ההנחה השלישית הייתה כי במקרה שהלחימה תחל לפני שיסתיים תהליך גיוס המילואים, יוכלו הכוחות הסדירים הקיימים - לאחר שנערכו בהתאם למתבקש על-פי "שובך יונים"/"גיר" - לבלום כל מתקפה של האויב בסיועו של חיל האוויר (ראו להלן).³⁷

○ כמו כן הייתה הנחה שכל שלבי הגיוס והפריסה יתבצעו באופן "חלק", עם שיבושים מזעריים בלבד.

כפי שיתברר בחלק הבא של המאמר, כל אחת מן ההנחות האלה הועמדה למבחן בימים שלפני פרוץ מלחמת יום הכיפורים - והתברר כי כולן לקו בחסר.

חבריה, איפה ההתייחסות של פלוגה 3?



יישומה של התפיסה: (א) שלב ההתרעה

הן בדו"ח הביניים והן בדו"ח הסופי הדגישו חברי ועדת אגרנט את העדר ההתרעה המספקת כסיבה המרכזית לכך שגיוס המילואים לא נעשה בזמן. לדעת הוועדה, האחריות למחדל הזה, שביטל, למעשה, את תקפות ההנחה הראשונה מבין ההנחות שעליהן התבססו כל תכנוני צה"ל לפני מלחמת יום הכיפורים, רבצה על שני אנשים: הראשון הוא ראש אמ"ן, אלוף אלי זעירא, שלא הבין כי מתקפת אויב ממשמשת ובאה (חברי הוועדה ייחסו טעות זאת לדבקותו ב"קונספציה" המקובלת באותם ימים, קרי שהערבים לא יתקפו, ולכן ניתן להתעלם בבטחה מן הסימנים המעידים על מוכנותם). האישיות השנייה שהוועדה האשימה ברשלנות הייתה הרמטכ"ל עצמו. הוועדה קבעה כי הרמטכ"ל - נוסף על מחדליו האחרים - לא פעל מתוך הזהירות המתחייבת מהמידע שהיה ברשותו, וכי לאור הפער המספרי הגדול בין צה"ל לבין יריביו בכוח היה עליו להגיב בצורה מחמירה בהרבה על כל רמז, דק ככל שיהיה, בדבר התקפה צפויה. בניסוח של הדו"ח:

"בנסיבות הקיימות היה עליו (על הרמטכ"ל) להמליץ על גיוס חלקי של המילואים עוד ב-1 באוקטובר, כאשר התחיל להתרגיל, ולכל המאוחר ביום 5 באוקטובר".³⁸

השאלה האם אכן היו אלעזר וזעירא אשמים במידה שקבעה הוועדה חורגת מתחום דיונו במאמר זה.³⁹ העובדה הרלוונטית מבחינתנו היא כי במהלך כל התקופה שהוזכרה בדו"ח הוועדה נעשה מעט מאוד לשם חיזוקו של מערך ההגנה הצה"לי.

ביוזמתו של אלוף פיקוד הצפון, יצחק חופי, ננקטו מספר צעדים כבר ב-26 בספטמבר לשם תגבור כוחות השריון ברמת-הגולן. ראוי גם לציין כי בימים שלאחר מכן הוציאה מחלקת המבצעים במטכ"ל שתי הנחיות ("אשור 1" ב-1 באוקטובר ו"אשור 2" ב-5 באוקטובר),

אשר הורו על שינויי היערכות מסוימים לאור המצב. יתר-על-כן, הרמטכ"ל הכריז ב-5 באוקטובר על כוננות עליונה ("כוננות ג") בצה"ל. אולם כל הצעדים האלה נועדו רק לאפשר את הפעלת השלבים הראשונים של "שובך יוניס"/"גיר", דהיינו הרובד הראשון מבין שלושת הרבדים האופרטיביים של צה"ל. לפיכך לא כללו צעדים אלה גיוס מילואים. להפך, מספר אנשי מילואים שוחררו באותו שבוע. כך, למשל, החיילים שאיישו את המוצבים על תעלת סואץ המשיכו את סבבי היציאות שלהם, ואפילו בצפון (שם היו קציני המטה כנראה רגישים יותר לאפשרות של התפתחויות מסוכנות) רוב חטיבת המילואים, שזומנה לתרגיל גיוס שגרתי ומתוכנן, שהחל ב-20 בספטמבר, שוחרר למחרת, ורק גדוד אחד נותר מאחור.⁴⁰

בוודאי שאין להטיל ספק בחשיבות הפסיכולוגית של העובדה כי גם בשחר ה-6 באוקטובר עדיין לא היה הפיקוד העליון של צה"ל מודע לכך שמתקפה מצרית-סורית עתידה הייתה להתרחש באותו יום (וגם לאחר שהתקבל אישור על כך, טעו ההתרעות לגבי עיתוי ההתקפה בארבע שעות).⁴¹ ההפתעה הייתה כה מוחלטת, שהשפעתה ההרסנית הורגשה בכל דרגי הפיקוד. אך למרות זאת, ספק אם העדר ההתרעה היה באמת בעל חשיבות אופרטיבית כה רבה, כפי שטענה ועדת אגרנט. נראה שבנקודה זו סובלת פרשנות הוועדה מהטיה גדולה במיוחד. הוועדה התמקדה במה - שלדעתה - צריך היה הרמטכ"ל לעשות, ולא הקדישה תשומת לב מספקת למה שהוא היה מסוגל לעשותם, בהתחשב במגבלות שנבעו ממבנה כוחות המילואים של צה"ל. מהתבוננות מחודשת בראיות עולה כי האחריות למחדליו של הרמטכ"ל בשבוע שלפני ה-5 באוקטובר אינה מוטלת רק על הפרשנות המוטעית שהעניק אמ"ן לסימנים המתריעים שקיבל, וגם לא רק על הימנעות הרמטכ"ל מבדיקת המקורות בעצמו. תשומת לב חייבת להיתן גם לכך שהוא כנראה לא היה מודע כלל למגבלות על חופש התמרון המבצעי, שממנו סבל כתוצאה מתפיסתו שלו את כוחות המילואים ואת הפעלתם.

גם אילו היה רב-אלוף אלעזר מקבל התרעה מספקת על התקפה קרובה ובלתי נמנעת, אין כל סיבה לחשוב שהיה משתמש במידע זה ומתגבר את מערכי ההגנה של צה"ל בחיילי מילואים. הרי ראינו לעיל, כי אף לא אחת מתוכניות צה"ל לפני המלחמה כללה גיוס מילואים לשם הגנה. גיוס המילואים נתפס רק כצעד הכרחי לפני התקפה. זו בדיוק ההנחה שעמדה ביסוד תוכניות "שובך יוניס"/"גיר", ולכן זו בדיוק הסיבה שתוכניות הגיוס לא הופעלו במהלך מבצע "כחול-לבן" במאי 1973.

מבחינה זו לא השתנה דבר מאז ועד ספטמבר-אוקטובר 1973. גם אז לא העניקה שום תוכנית תפקיד הגנתי למילואים.⁴² כוחות המילואים נועדו -לאחר גיוסם - לספק את העוצמה הדרושה למתקפות הגדולות, שבהן ראה אלעזר את המפתח לניצחון. מההסבר שנותן דו"ח ועדת אגרנט להצלחות ההתחלתיות של הסורים ושל המצרים נעדרת עובדה זו כמעט לחלוטין, אך מספר שנים מאוחר יותר היא הודגשה היטב על-ידי אחד המומחים הצבאיים ששירת בצוות של הוועדה עצמה:

"אם מנסים לשחזר את הלך המחשבה בצה"ל בשנים שלפני 1973, נראה כי גם אם היו מגייסים את המילואים מראש, לא היו מכניסים אותם למערך ההגנה, אלא שומרים אותם לשלב המעבר למתקפה. באותן שנים אפילו כוחות סדירים שיועדו להגנה חולצו לעיתים מתוך מערך ההגנה, כדי שאפשר יהיה לשומרם להתקפה. כך, לדוגמה, קו ההגנה הקדמי בסיני, שתוכנן מלכתחילה להתחלק לשלוש גזרות חטיבתיות, חולק בפועל ערב המלחמה רק לשתי גזרות, כנראה כדי לאפשר לחטיבה השלישית להשתלב בהתקפה".⁴³

יישומה של התפיסה: (ב) שלב ההפרעה

ממדי המגבלות, שהוטלו על חופש התמרון האסטרטגי של צה"ל בשל הדוקטרינה שלו באשר לפריסת כוחות המילואים, התגלו במלוא חומרתם בשעות המוקדמות של ה-6 באוקטובר. אירועי אותו בוקר גם חשפו את השיאה שהייתה טמונה בהנחה השנייה שנזכרה לעיל, דהיינו שהדרג המדיני יאשר באופן אוטומטי כל המלצה של הרמטכ"ל, הקשורה לגיוס כוחות המילואים ולפריסתם. גיוס המילואים היה תמיד נושא רגיש במיוחד ביחסים שבין הדרג המדיני לדרג הצבאי בישראל. הסיבה לכך נעוצה רק בחלקה בחשיבות שייחסה תורת הביטחון הלאומית (כפי שראינו לעיל) באופן מסורתי למרכיב המילואים כמקור החשוב של יכולת "ההתפרצות" הצבאית של צה"ל. השפעה עמוקה יותר הייתה להכרה שלגיוס עלולות להיות השלכות פוליטיות מרחיקות לכת, שהרי לאחר שיוגיסו, אי-אפשר יהיה להשאיר את חיילי המילואים בשטח ללא הגבלת זמן. שיקולים תקציביים היו עד מהרה חוברים ללחצים חברתיים והיו עשויים ליצור מצב שבו היה הכרח או לשלוח את החיילים הביתה או להטילם לקרב

יועציה הצבאיים הבכירים, דיין ואלעזר, כבר סיכמו קודם לכן. אך מה היא אמורה הייתה לעשות אילו הרמטכ"ל ושר הביטחון היו חלוקים בדעותיהם? האם במקרה כזה הייתה ראש-הממשלה אמורה לתפקד כערכאת ערעור אחרונה? או שמא היה עליה במקרה כזה להתייעץ עם הממשלה כגולה? שאלות כגון אלה לא נידונו כלל, כנראה בשל ההנחה כי ביחס לסוגיה כה חשובה לביטחונה של המדינה כמו גיוס המילואים, אין זה סביר שיתגלעו חילוקי דעות בין הרמטכ"ל לשר הביטחון.

בנסיבות אחרות הייתה הנחה זו בוודאי מוצדקת. אף-על-פי שבין משה דיין לדוד אלעזר מעולם לא שררו יחסים אישיים

במהירות. אומנם להלכה גם האפשרות הראשונה מבין השתיים ניתנה לביצוע, אולם למעשה החשש משולי הביטחון הצרים של המדינה הפכה את האפשרות השנייה לסבירה הרבה יותר. ניתן אפילו לומר כי הלחץ על מעצבי המדיניות בישראל לעבור מגיוס לפעולה עלול היה להפוך למכריע.⁴⁶

רקע זה מסביר מדוע החלטות בנוגע לגיוס המילואים של צה"ל מעולם לא התקבלו בפזיזות. הן המרכיב הצבאי של הממסד הביטחוני והן המרכיב האזרחי הבינו תמיד שפעולה כזאת עלולה לצמצם - ולא להגדיל - את קשת האופציות האסטרטגיות העומדות לרשותם.⁴⁵ גם אם גיוס כללי לא נתפס כהכרזת מלחמה

(כפי שטוענים כי קרה באירופה ב-1914),⁴⁶

הרי שבוודאי הוא הגדיל באופן משמעותי את הסיכויים לפרוץ מעשי איבה. לכן היה צורך לבקר ולווסת בקפדנות את התהליך כולו. ואכן, הנחת יסוד מושרשת היטב בחשיבה האסטרטגית הישראלית גרסה כי מוטב להימנע לחלוטין מגיוס כללי, להוציא מקרים של עילה ברורה למלחמה. רב-אלוף אלעזר הזכיר נקודה זו במפורש לראש-הממשלה במהלך בהלת המלחמה הקטנה של מאי 1973: "איננו רוצים ואיננו מציעים לגייס מילואים בסדר גודל, ועוד דברים, שעלולים לדרדר למלחמה".⁴⁷

אם להאמין לעדותו הכתובה של זעירא, הרי שסוגיית האישור לגיוס המילואים עלתה לראשונה במהלך ישיבת הממשלה הקצרה שנערכה ב-5 באוקטובר. מכיוון שבאותו זמן עדיין תקפה הייתה ההערכה כי הסבירות למלחמה היא "נמוכה מאוד", סברו רוב השרים - בצדק מבחינתם - כי גיוס מילואים הוא דבר היפותטי לחלוטין. למרות זאת, בסיומו של אותו דיון קצר על הנושא נקבעו והובהרו

מספר כללי יסוד חוקתיים ברורים. סוכם שבמצב האידיאלי מחייב גיוס המילואים החלטה של הממשלה כולה, אך במצב חירום מותר לרמטכ"ל להמליץ על גיוס בפני שר הביטחון, וזה יבקש אישור מראש-הממשלה. במילותיו של משה דיין:

"אם יקרה משהו ביום הכיפורים - לפני ישיבת הממשלה ביום ראשון - נסתפק באישור ראש-הממשלה בכל דבר, אם לקרוא למילואים או לפתוח בהפצצת-נגד. איני מתאר לי שאפשר יהיה לכנס ישיבת ממשלה באותו קצב. אני יוצא בכל אופן מההנחה שזה יהיה בסדר וחוקי".⁴⁸

נוהל זה, שתוכנו כמנגנון שיחוסך זמן, התבסס בעליל על ההנחה שראש-הממשלה, גולדה מאיר, תמלא תפקיד פורמלי בלבד. היא תייצג את הממשלה כולה כאשר היא תאשר מדיניות, ששני



לבניים במיוחד,⁴⁹ הרי שהייתה להם היסטוריה של כמעט 30 שנות היכרות מקצועית קרובה ביותר. יתר-על-כן, שניהם הפנימו מסורת ארוכה של "שותפות" בין האליטות האזרחיות והצבאיות והתקדמו בסולם הדרגות בתקופה שבה השמירה על קונסנזוס בקרב מקבלי החלטות בצמרת הביטחונית נחשבה לציווי אידיאולוגי ממש.⁵⁰ הבעיה הייתה שהנסיבות, שעיימן נאלצו להתמודד שני האישים בשעות המוקדמות של ה-6 באוקטובר, היו חריגות באופן קיצוני, ולכן גם גברה הסבירות שסוגיית גיוס המילואים תעורר חיכוכים ביניהם.

לאור הידיעות על מתקפה מסיבית קרובה נגד כוחותיו, נראה שאלעזר חשב באופן אינסטינקטיבי שגיוס מילואים נרחב ומיידי יכול להיות אחד האמצעים להפוך את הקערה על פיה. (האמצעי השני היה מתקפה אווירית מקדימה. ראו להלן הערה 74). רק

הרעיון שיכולתו של חיל האוויר מאפשרת לוותר על גיוס מייד של יחידות מילואים יבשתיות היה באותה עת בבחינת מוסכמה

בעבר לחשיבותם של שיקולים דיפלומטיים בתכנון האסטרטגי, נראה כי הוא חסר רגישות מספקת למידה שבה ההיערכות של כוחותיו עלולה להיתפס כמגבילה את חופש הפעולה המדיני של ישראל. כתוצאה מכך הוא לא תפס את הצורך להכין מראש

דרכי פעולה חלופיות. החלופות הדרושות חסרו למדינה בשעה שהיו נחוצות יותר מכול.

אם צורת ההסתכלות הזאת נכונה, אז לב הוויכוח בין הרמטכ"ל לבין שר הביטחון בבוקרו של ה-6 באוקטובר נסב על סוגיה החורגת בהרבה ממספרים גרידא. אף אם נתאר את חילוקי הדעות שלהם כהתנגשות בין העדפות אופרטיביות (דין העדיף מגננה, בעוד שאלעזר צידד במתקפה), נחטא בהפשטת יתר של מצב שהיה מורכב הרבה יותר.⁵³ קריאה מדוקדקת בדבריו של כל אחד מהשניים, כפי שגרשמו ודווחו, מלמדת כי שניהם חיפשו - באיחור רב - דרך להביע את המשמעות הטמונה לדעת כל אחד מהם בגיוס כללי או חלקי. למעשה נסב הוויכוח סביב חישוב שונה, ברמה האסטרטגית, של העלות מול התועלת הטמונות בתוכניות הצה"ליות. הרמטכ"ל, כמצופה ממנו, העניק עדיפות לסיכונים הצבאיים המידיים שבא-גיוס המילואים (זו הייתה כנראה גם עמדתה של גולדה מאיר: "יש לי קנה מידה אחד: אם באמת תהיה מלחמה, אנו צריכים להיות במצב הטוב ביותר").⁵⁴ דין, לעומתם, אולי קיווה עדיין שניתן למנוע את המלחמה או לפחות לעכב את פריצתה, ולכן הדגיש את המחיר הדיפלומטי שעלול לגבות הגיוס הכללי:

"אני חושב שאפילו אם יהיו מעט קשיים, יהיה כדאי להתחיל [את המלחמה] במצב טוב מנקודת מבט בינלאומית, בגלל שאנחנו לא חופשיים כמו ב-1967. ככל שהלילה משנה [לגבי גיוס מלא או חלקי] לא יהיו הבדלים [באשר ללחימה]".⁵⁵

יישומה של התפיסה: (ג) תפקידו של חיל האוויר

אלעזר היה בהחלט שותף לדעתו של דין בדבר חוסר הרלוונטיות של היקף הגיוס ביחס לשלב הלחימה הראשון. הוא העריך תמיד כי הכוחות הסדירים - יחד עם יחידות מילואים שיהיו בשירות פעיל שגרתי באותו זמן - יוכלו לבלום כל התקפה ערבית אפשרית ללא כל סיוע נוסף. משחק מלחמה ("איל ברזל") שניהל פיקוד הדרום באוגוסט 1972 חיזק רושם זה, שכן במסגרתו הצליחו הכוחות הסדירים של צה"ל - לאחר שקיבלו התרעה של 24 שעות בלבד על התקפה מצרית לתוך סיני - לעצור בהצלחה ניסיון מצרי לחצות את תעלת סואץ, וזאת ללא כל צורך בגיוס חירום של אנשי מילואים.⁵⁶

הסיבה לכך שאלעזר היה משוכנע שתוצאותיו של משחק המלחמה יחזרו על עצמן גם במלחמה אמיתית נעוצה בביטחונו של צה"ל יש שני יתרונות מכריעים: הראשון הוא עצם יכולתו של החייל הישראלי, אשר תכונותיו כלוחם הופכות אותו לשווה ערך לתריסר מאויביו, לפחות.⁵⁷ היתרון השני היה הסיוע שכוחות

כך - הוא חשב - תינתן לו האפשרות לצאת למתקפה כמתוכנן. אך סדרי העדיפויות של דין היו שונים לחלוטין. בשלב ההוא עדיין חשב שר הביטחון במונחים של הרתעה, ואם זו תיכשל - של מגננה. לכן הוא התנגד בתוקף

לרעיון של מתקפה אווירית מקדימה וכן לרעיון של גיוס מילואים מעבר לנדרש לשם הגנה על המדינה. נראה כי הוא חשש שגיוס כללי עלול לחולל את המלחמה שהוא עדיין קיווה למנוע. כפי שדין עצמו אמר לאלעזר בשיחה, שהייתה בוודאי מתוחה, בין השעות 0550 ל-0700 בבוקרו של ה-6 באוקטובר:

"על מלחמה שלא התחילה, לגייס להתקפת-נגד [אני] בספק. [מאידיך] [אנו צריכים] בטוח לגייס מילואים לצורכי הגנה באם זה ודאי. זה מספיק פאניקה בשביל הסורים".⁵¹

בפועל גרמו חילוקי הדעות הללו להבדל בדרישות המספריות. אלעזר, שכבר גייס את המילואים של חיל האוויר ביוזמתו שלו, דרש גיוס מייד של 200 אלף חיילי מילואים נוספים מכוחות היבשה ("אני רוצה להיות מוכן במינימום זמן למתקפת-נגד ולהרוס את הצבא הסורי"), אך דין סירב לאשר יותר מאשר 50-60 אלף חיילים (חיל האוויר, אוגדה אחת בצפון ועוד אוגדה בדרום). מכיוון שעמדותיהם של שני האישים היו כה מרוחקות זו מזו, הם החליטו בסופו של דבר להעביר את ההכרעה לידי ראש-הממשלה, שעיימה אמורים היו להיפגש בשעה 9.

דו"ח ועדת אגרנט מבקר קשות את אלעזר על שלא לקח את מה שדין הציע. חברי הוועדה סברו שחצי עדיף על כלום וטענו כי על הרמטכ"ל היה לגייס מיידית את 50-60 אלף חיילי המילואים, שעבורם היה לו אישור משר הביטחון, ולהשאיר להכרעתה של גולדה מאיר רק את הכמות הנוספת. במקום לעשות כן הוא החליט לחכות ולנסות לקבל אישור לגיוס נרחב הרבה יותר, ולכן לא הוציא שום צווי גיוס חדשים בין 7 ל-9 בבוקר. אומנם גולדה מאיר (במהירות שצוינה לשבח בדו"ח הוועדה) דחתה את עמדתו של שר הביטחון, ובשעה 0925 אישרה לרמטכ"ל לבצע את הגיוס הנרחב שאותו ביקש מלכתחילה, אך בינתיים הלכו לאיבוד שעותיים יקרות.⁵²

היום, כאשר סערת הרגשות שהתחוללה בעקבות מלחמת יום הכיפורים שככה מעט, אפשר אולי להתבונן בראיות באופן מעט יותר אובייקטיבי. נראה כי אי-אפשר לייחס את החלטתו של אלעזר שלא לבצע מיידית גיוס חלקי של המילואים לאובדן רגעי של שיקול הדעת. החלטתו נבעה מכשל עמוק יותר: הוא לא תפס כיצד התפקיד, שנועד למילואים בסדר הכוחות של צה"ל תחת הנהגתו, הפך לכבלים על האסטרטגיה של ישראל בכללותה. טעותו הייתה בכך שביסס את כל החשיבה האופרטיבית שלו על ההנחה שתפקידם העיקרי של כוחות המילואים הינו לבצע מתקפה, ושאישורו של הדרג המדיני לכך מובטח אוטומטית ברגע שידרש. למרות מס השפתיים ששילם בכמה הזדמנויות

עת בבחינת מוסכמה. במהלך כל שנת 1973 הרבה הרמטכ"ל להשמיע טיעון זה. כך הוא עשה, למשל, בשיא הכוננות של חודש מאי, כאשר הודיע לראש-הממשלה כי:

"העובדה שיחסי הכוחות היבשתיים הם כפי שהראיתי והעובדה שאנחנו מעיזים לא לגייס מילואים מוקדמים (ההדגשה במקור) נובעות מזה שאנחנו מאמינים ביכולתו של חיל האוויר לעצור בלימה אם תהיה מתקפה באחת משתי החזיתות."⁶⁰

בנימה דומה, הוא הצדיק ביולי 1973 את העובדה שחיל האוויר קיבל 52% מכלל התקציב השנתי של צה"ל:

"[חיל האוויר] יכול לאפשר לנו לגייס את צה"ל ולרכז את עוצמת המילואים של צה"ל במקרה של מלחמה. את הפער הזה של 24 או 72 השעות הראשונות יסגור חיל האוויר."⁶¹

היבשה עתידים היו לקבל מחיל האוויר - החיל שהיה אחראי יותר מכל גורם אחר לממדים ולמהירות של הניצחון ב-1967. מאז מלחמת ששת הימים נתפס חיל האוויר בצה"ל כ"ארטילריה מעופפת" מעולה,⁵⁸ המסוגלת להעניק סיוע אווירי קרוב לכוחות היבשה על-פי דרישה. חיל האוויר נחשב ל"תעודת הביטוח" האולטימטיבית של ישראל, המסוגלת להגן על המדינה מכל אסון. מקורה של תפיסה זו היה לא רק במוניטין המבצעי של החיל, אלא אף בהכרה ששיעור אנשי הקבע בו עלה בהרבה על זה של רוב החילות האחרים של צה"ל, ולכן תלותו באנשי מילואים הייתה קטנה, יחסית. מסיבה זאת היה למעשה חיל האוויר "כוח תגובה מהירה" בעל יכולת מוכרת בתחום המוכנות והכוננות.⁵⁹

תהא הסיבה אשר תהא, הרעיון שיכולתו של חיל האוויר מאפשרת לוותר על גיוס מיידית של יחידות מילואים יבשתיות היה באותה



כבר ב-5 באוקטובר המשיך הרמטכ"ל לתרץ את התנגדותו לגיוס המילואים בהדגישו שוב את אמונתו כי:

"אם יקרה המצב הכי גרוע שאפשר, כלומר שתיפתח התקפה גדולה בלי אף מילה נוספת, אז אנו נצטרך לבלום באמצעות הכוחות הסדירים. זאת אומרת שבאמצעות חיל האוויר וכל הכוחות שיש לנו בקוויים".⁶²

אפקטיבי לכוחות היבשה. סימניו של כשל זה הופיעו בכל הרמות ונגעו כמעט לכל הדרגים. למשל, טייסי קרב ישראלים אומנו לבצע גיחות תקיפה פשוטות וקצרות טווח נגד מטרת בלתי מוגנת של כוחות יבשה; כלומר, להילחם באותם תנאים ששררו במלחמת ששת הימים. נראה כי מעט מאוד מחשבה הוקדשה לאפשרות כי הטייסים עלולים להיתקל בכוחות יבשה גדולים מאוד ובהגנה צפופה נגד מטוסים באמצעות מטחי טילים ותותחים - מה שאכן קרה בימים הראשונים של מלחמת יום הכיפורים.⁶³ לכך יש להוסיף גם את העובדה כי לצה"ל לא הייתה כל מערכת מתוחכמת להרכשת מטרות. כפי שנכתב בדו"ח של קורדסמן ווגנר (שהוא הניתוח המקיף ביותר הקיים בסוגיה זאת):

"לישראל כמעט שלא היו עזרי הרכשה מתקדמים [וכן] היו החיישנים הקרקעיים דלים, יחסית... כוחות היבשה של ישראל הסתמכו על סיורים משוריינים בקו ראייה ועל סיורים אוויריים שהתמהמו... לא היה ציוד שיאפשר לעקוב בצורה טובה אחר כוחות חי"ר ערביים, משגרים ניידים נימי ותותחים נימי מונחי מכ"ם... היה מחסור בקס"אים, ואלה שהיו סבלו מהכשרה ומציוד לקויים".⁶⁴

חשוב מכול: לחיל האוויר לא היה מרכז מבצעים לתקיפות אוויריות. וזה מה שכותבים על כך קורדסמן ווגנר:

"לפני 1973 לא טרח חיל האוויר לבנות מערכת C³I יעילה עבור משימות תקיפה, בדומה למערכת שהייתה לו לצורך לחימה באוויר. הוא סמך על עליונותו האווירית, שתעניק למטוסי התקיפה שלו חופש פעולה, ועל המפקדים על הקרקע, שייקשו סיוע אווירי עם בקרה מרכזית מוגבלת בלבד. לכן הוא נאלץ ליצור סגל פיקוד מאולתר לאחר פרוץ המלחמה ולפתח, תוך כדי ערפל הקרב, טקטיקות של תכנון והקצאת גיחות, שתיקחנה בחשבון את הטילים נימי ואת אמצעי ההגנה האווירית האחרים של הערבים".⁶⁵

אם הפגמים הטקטיים, שצריכים היו לערער את ביטחונו של אלעזר באפקטיביות של סיוע אווירי קרוב, לא נחשפו במלואם אלא במהלך מלחמת יום הכיפורים, הרי שהליקויים האסטרטגיים היו צריכים להיות ברורים כבר מספר שנים קודם לכן. הסיבה העיקרית לכך הייתה הממד החדש בלחימה האווירית האזורית, אשר הופיע החל משנת 1970, עם כניסת הטילים נימי הסובייטיים החדשים ביותר (SA-3) למזרח התיכון. נוכחותם של טילים אלה במקבצים צפופים בחזית הדרומית של ישראל הפכה מורגשת ביותר לאחר מלחמת ההתשה.⁶⁶ בשל איום חדש זה על חופש הפעולה שלו באיזור הלחימה הצפוי - מצב שהוחמר עוד יותר עם כניסתם של סוללות SA-6 ושל משגרים ניידים מסוג SA-7 בכמויות גדולות למערך ההגנה האווירית של סוריה ושל מצרים - נאלץ חיל האוויר לעדכן את ההגדרות הבסיסיות של משימותיו. כפי שהיה נהוג בעבר, גם עתה נותרו הקדימות הראשונות:

המעלה הגדולה של אסטרטגיה זו, כפי שתוארה על-ידי אלעזר, הייתה חסכוניתה. נדמה היה כי היא מבטיחה לצה"ל הצלחה מרבית במחיר מזערי: ישראל לא תיאלץ לגייס את כוחות המילואים היבשתיים שלה לשם הבסת מתקפה קרקעית של האויב שכן את היעד הזה היא תוכל להשיג באמצעות ניצול העליונות המוכחת שלה באוויר. אך כאן גם היה טמון הפגם שבחשיבה זאת: בסופו של דבר היא הטילה על חיל האוויר את האחריות העיקרית לגורלו של הקרב - בוודאי בשלביו הראשונים. אם יתברר שחיל האוויר אינו מסוגל - מסיבה כלשהי - להיענות לאתגר של הענקת סיוע אווירי קרוב לכוחות היבשה לשם הדיפת התוקף, אזי עלולה כל תפיסת הביטחון הישראלית להיות בסכנת קריסה.

ואכן, ב-1973 כבר היו קיימות שתי סיבות עיקריות לחשש שנסיבות כאלה כבר קיימות - האחת טקטית והאחרת אסטרטגית. אומנם שני הפגמים אינם בהכרח קשורים זה בזה, אך יחדיו הם יצרו מצב, שהשמיט למעשה את הקרקע מתחת להנחתו של אלעזר, כי חיל האוויר יוכל לספק סיוע אווירי קרוב במידה שתבטל את הצורך להטיל על כוחות מילואים את התפקיד של הדיפת מתקפת אויב.

הפגם הטקטי היה טמון בהעדר בסיסי של מוכנות לביצוע שת"פ אוויר-קרקע מן הסוג שבלעדיו לא ייתכן סיוע אווירי קרוב





א. "הגנת שמי המדינה" - דהיינו, שמירה על היכולת למנוע מהאויב את החדירה למרחב האווירי של ישראל - בעיקר באמצעות לחימת אוויר-אוויר.

ב. במקרה של מלחמה - השמדת חילות האוויר של האויב, בעיקר באמצעות תקיפת בסיסיים.

אולם בעוד ש"סיוע אווירי קרוב" לכוחות היבשה של צה"ל נחשב תמיד למשימה בעלת החשיבות השנייה במעלה - לא

פחותה בהרבה מחשיבותה של משימה ב' לעיל - הרי שמאז 1970 הידרדר מקומו בסולם הקדימות. בניסוחים החדשים של משימות החיל קדמה "השמדת מערכת ההגנה האווירית של האויב" ל"סיוע אווירי קרוב".⁶⁷ למעשה, הפכה המשימה של השמדת מערכת ההגנה האווירית של האויב לתנאי הכרחי, שבלעדיו לא ייתכן מתן סיוע לכוחות היבשה. כבר במאי 1973 הזהירו נציגי חיל האוויר את הרמטכ"ל ואת שר הביטחון, שגם בתנאים מיטביים

(כלומר, כאשר ניתנת התרעה בזמן) יזדקק החיל עד יומיים כדי להשמיד את חיל האוויר ואת מטריית הטילים של האויב.⁶⁸ רק לאחר שמשימה זו תוכתר בהצלחה - אמרו אנשי חיל האוויר - יוכל החיל להתפנות למתרחש על הקרקע. כפי שמסכם הרצוג:

"חיל האוויר הישראלי התכוון למלחמה בהנחה שבהתלקחה - תינתן לו שהות מספקת להתרכז באיום הטילים, מבלי שייקרא באותו שלב גם למשימות יירוט או סיוע. פרט להגנה על המרחב האווירי של ישראל היה חיל האוויר אמור להיות חופשי לנפשו, ללא נטל של אחריות כלפי כוחות הקרקע".⁶⁹

משמעות מצב זה הייתה, כפי שאלו זעירא ציין באופן די נרגש ומודגש,⁷⁰ כי לא הייתה התאמה בין לוח הזמנים של אלעזר לגבי השלבים הראשונים של מלחמה עתידית לבין זה של חיל האוויר. אף שהרמטכ"ל היה מודע - ברמה האינטלקטואלית - להשלכותיו של איום הטילים,⁷¹ נראה שהוא לא השכיל להפנים את המידע. לכן תוכניות החירום שלו למלחמה עתידית עדיין כללו הפעלה מיידית ומסיבית של כוח אווירי לשם הזיפת כוח פלישה. אך מפקדי חיל האוויר חשבו אחרת. מכיוון שבאותו זמן היו לחיל האוויר רק 14 מטוסים בכוננות מיידית למניעת חדירה עוינת למרחב האווירי של ישראל (משימה אי לעיל),⁷² הם חישבו שהחיל יזדקק לזמן התרעה "מינימלי" של מספר שעות על מנת שיוכל לבצע את המשימה השנייה והשלישית - השמדת חילות האוויר והטילים נ"מ של הערבים. עד שמשמעות אלה תושלמנה - אמרו מפקדי חיל האוויר - ייאלצו כוחות היבשה להסתדר לבד.

הסתירות אשר נבעו מהנחתו של אלעזר, כי העליונות האווירית של ישראל ביטלה את הצורך בגיוס מקדים של המילואאים, נחשפו במלוא חומרתן במהלך ה-6 באוקטובר 1973. על-פי

דו"ח אגרנט, הדבר הראשון שעשה הרמטכ"ל לאחר שנודע לו (בשעה 4.30) כי ההתקפה צפויה בתוך זמן קצר, היה להתקשר למפקד חיל האוויר, אלוף בנימין פלד.⁷³ מאוחר יותר באותו בוקר שוחחו שני האישים עוד ארבע פעמים לפחות, מתוכן פעמיים פנים אל פנים. אך אף שפלד גייס כבר יום קודם לכן חלק מאנשי המילואאים שלו (בעיקר יחידות אחזקה טכנית) כאמצעי זהירות, ועתה קיבל אישור מאלעזר לגייס את השאר, הרי שכבר היה מאוחר מכדי לשנות את

תוכניות החירום של חיל האוויר.

חיל האוויר היה מוכן לבצע התקפה מקדימה על אתרי הטילים של סוריה ושל מצרים, בהנחה שישררו תנאי מזג אוויר מתאימים. אילו היה מקבל אישור מהדרג המדיני, אף ייתכן שפלד היה מוכן לתקוף אחד מחילות האוויר של האויב.⁷⁴ אולם הן פלד והן אלעזר הבינו כי הכוח הקיים פשוט אינו מספיק כדי לבצע את מה שהיה נדרש יותר מכול: התקפה אווירית

מקדימה על ריכוזי הכוחות הקרקעיים של הערבים, או, אם הדבר אינו אפשרי, לפחות לתת סיוע אווירי קרוב לכוחות היבשה של צה"ל במקרה של מתקפה ערבית. לכן נאלץ אלעזר במהלך ישיבתה של קבוצת הדיון המבצעית במטכ"ל, שנערכה בשעה 10 בבוקר ה-6 באוקטובר, להכיר בכך שסדר הקדימות המבצעיות של חיל האוויר נשאר כמקודם:

"פעילות של חיל האוויר כנגד חיל האוויר הסורי והמצרי, מערך הטילים הסורי והמצרי, ובעדיפות שלישית - סיוע לכוחות היבשה".⁷⁵

ב-11 בבוקר עוד עבד פלד על-פי ההנחות שזה יהיה סדר הפעולות שלו, ורק ב-12.30 (כאשר, לפי הערכתו הזהירה, נותרו בקושי שעתיים וחצי לתחילתה של מתקפת האויב) הוא הורה להחליף את החימוש של מטוסי הקרב, כך שיוכלו לסייע לכוחות היבשה. גם כך, כפי שהודה מאוחר יותר, "תוכנית ברורה מי יעבור [את הגבול], מתי ואיפה - לא הייתה". לכן, לא נותר לו אלא לאלתר, או במילים שלו: "לשחק לפי מה שיקרה".⁷⁶

התוצאות היו הרות אסון. במקום ששיג מייד עליונות אווירית, נאלץ חיל האוויר להילחם על חייו. בתנאים כאלה לא היו סיכויים רבים שהוא יוכל להעניק סיוע אווירי קרוב אפקטיבי (מה עוד - כפי שראינו - הוא לא היה מוכן לכך מבחינת ציוד הטקטי). לכן, בסופו של דבר, אי אפשר היה להסתמך על כוח אווירי שיבטל את הצורך בחיילי המילואאים - בניגוד להנחות הקודמות של אלעזר.

יישומה של התפיסה: (ד) הטלת המילואאים לקרב

כפי שכבר צוין לעיל, בסופו של דבר ניתנה הפקודה לגיוס נרחב של חיילי המילואאים ב-6 באוקטובר בסביבות 9.30 בבוקר. לאור קריסתן של כל הנחות היסוד האחרות, שעליהן התבססו התכנונים הישראליים לפני המלחמה, הרי שעתה היה הכול

הסתירות אשר נבעו מהנחתו של אלעזר, כי העליונות האווירית של ישראל ביטלה את הצורך בגיוס מקדים של המילואאים, נחשפו במלוא חומרתן במהלך ה-6 באוקטובר 1973

תלוי במהירות וביעילות שבהן אפשר יהיה להטיל את המילואים לקרב.

אם קיימת הייתה אפשרות אחת שלקראתה צה"ל היה אמור להיות מוכן, הרי זו האפשרות שצה"ל יאלץ לגייס מילואים בתנאי חירום, דבר שהמטכ"ל השקיע בו מחשבה ומאמץ רבים מאז 1949. לכן כבר הרבה לפני 1973 הייתה קיימת מערכת מסועפת ומתורגלת היטב של סידורי קריאה, שאמורה הייתה לספק לכל איש מילואים צו קריאה בקוד ולוודא שהוא יגיע במהירות לנקודת הריכוז שנקבעה. שם הוא אמור היה לפגוש את אמצעי התחבורה שיביאו אותו ואת יחידתו, כולל ציודה ההכרחי, אל המקום שנקבע לה בשדה הקרב.

באוטוביוגרפיה שלו מנסה אריאל שרון, שאך שלושה חודשים קודם לכן פרש מצה"ל לאחר שלוש שנים בהן היה אלוף פיקוד הדרום, ליצור את הרושם שהיבט זה של הפעילות הצה"לית פעל ב-6 באוקטובר לפי התוכנית. הוא מדווח שאנשי המילואים שלו החלו להגיע אל מפקדת האוגדה כבר השכם בבוקר. עד הצהריים...

"טפטוף אנשי המילואים הפך לזרם, והמקום רחש חיים. המחסנים היו פתוחים, ומילואימניקים על אזרחי היו עסוקים בהתחמשות ובהצטיידות. במאגרי הרכב נשמע קולם של מנועי טנקים ומשאיות, ומכונאים עבדו על הכנת כלי-הרכב לפעולה... כאשר ההכנות עברו להילוך גבוה [דהיינו, לאחר שהסירנות הופעלו לאות כי התקפת האויב החלה, קצת לפני השעה 14.00], הסתובבתי בבסיס והתבוננתי בחיילים המנוקים ואורזים את ציודם; בודקים טנקים, נגמ"שים וגייפים; מעמיסים תחמושת; עושים במרץ אותם דברים שלהם הם הוכשרו כה היטב".⁷⁷

תיאור זה של אזרחים-חיילים, המבצעים את המוטל עליהם ביסודיות ובנחישות גם כאשר הסירנות זועקות, אולי משכנע על פניו, אך הוא אינו עומד בשום מבחן של דיוק ושל ריאליזם. מעבר לכך שתיאורו של שרון אינו סביר כשלעצמו - בהתחשב בהלם הפסיכולוגי שבוודאי נגרם לכל האנשים האלה מחמת פתאומיותה של ההתקפה המצרית-סורית⁷⁸ - הרי שהוא גם מנוגד בתכלית לדיווחים אחרים על מה שאירע בפועל. מדיווחים אלה עולה שגיוס המילואים היה רחוק מלהיות תהליך מסודר, המתנהל על-פי נהלים שנקבעו מראש; להפך, הגיוס הפך לתוהו ובוהו מנהלתי, שאופיין בעיקר על-ידי אלתור ויוזמה אישית. הראיות שאספה ועדת אגרנט בנושא זה - כולל על מה שאירע באוגדתו של שרון עצמו - מאירות עיניים במיוחד.

התברר כי כשלים חלו בכל שלב ושלב בתהליך הגיוס והפריסה. מבחינה כרונולוגית הבעיה הראשונה הייתה לוודא שאנשים הגיעו למקומות הכינוס שלהם ("היו לי הרבה קריאות טלפוניות מכל רחבי הארץ שלא היו מספיק אוטובוסים לאנשי המילואים להגיע לבסיסים. יכולנו להקדים את הורדת הכוח אם היו מספיק אוטובוסים... זה היה פנצ'ר רציני מאוד...").⁷⁹ העיכוב הבא נוצר בשל הצורך לרשום את החיילים שאכן הצליחו

להתייצב ("כל תהליך הקליטה היה גרוע מאוד ונמשך זמן ממושך. כל נושא השלישות... הרישומים... לא עבדו מהר").⁸⁰

שלישית, חלק ניכר מהציוד, שאנשי המילואים היו אמורים לקחת ממחסני החירום, היה חסר או בלתי שמיש ("הגעתי ל... והתמונה שם הייתה איומה. מבחינת רכב ב' היו רק שני גייפים ו-2 זחל"מים של המפקדה העיקרית").⁸¹ "כמות הטנקים... הייתה קטנה... לא היו 46 טנקים; היו כ-24 טנקים").⁸² במקרים אחרים היו הכלים במקומם, אך לא היו אמצעים להוציא אותם מהמחסן. כך, על-פי ועדת אגרנט: "באחת [העוצבות], שהתחמשת שלה הייתה מאוחסנת במחנה... ליד ירושלים, חל איחור של 9 שעות בניפוק התחמושת לטנקים של [העוצבה] - בעיקר מפני שבאותו מחנה לא היו בעוד מועד מלגזות במספר מספיק להעמסת התחמושת. היו אלה שעות יקרות, שאבדו בהבאת [העוצבה] הזאת לחזית הצפון, וייתכן שאלמלא איחור זה, לא היה נוצר באותה חזית המשבר החמור בשלבי הפתיחה של המערכה, כפי שנוצר".⁸³

באווירה כללית של פאניקה אין זה מפתיע שתהליך ההצטיידות והפריסה הפך למשחק פרוץ, שמתאים אך בקושי לתרגולת צבאית כלשהי. במיוחד ההצטיידות הפכה למעין תחרות של תפוס כפי יכולתך ("גדוד... נסע לבית-הספר לשריון... מכשירי קשר הורדנו מהשולחנות בחדרי ההדרכה. חלק מהמקלעים היה צריך גם כן להוריד משולחנות ההדרכה. כובעי טנקיסטים היו בארונות אישיים סגורים על מנעולים בחדרי החניכים").⁸⁴ היציאה לחזית לוותה באותו דפוס פעולה. יחידות משורינות - ולעיתים אף טנקים בודדים - נשלחו לדרכם בקבוצות קטנות,⁸⁵ ללא צעדים שנקטו כדי להבטיח שהם נושאים את המלאי התקני של התחמושת וללא ביטחון בכשירותו. וגם לאחר שיצאו הכוחות טיפין-טיפין לחזית, לא הייתה שום ודאות שהם יגיעו ליעדיהם במהירות. במקרים אחדים נשלחו טנקים לחזית עם מחצית ממכסת הציוד, כשהם חווים תקלות תוך כדי נסיעה - לעיתים בשל מחסור במובילי טנקים, שאילץ אותם לנסוע על הזחלים.⁸⁶ אחרים הסתבכו בפקקי תנועה.

"בגלל הגיוס המהיר לא יכולנו לפרוס, לא היה לנו עם מה לפרוס, ולא היה פיקוח היסעים על הציוד הזה בכלל... [אחת העוצבות] ירדה על מובילים, רוב הכוחות ירדו על שרשראות. כאשר מובילי הטנקים... התחילו לנסוע בחזרה, הכביש לא היה מסוגל להכיל תנועת מובילי טנקים למול התנועה שורמה מאל-עריש".⁸⁷

כפי שציינה ועדת אגרנט באריכות, אי-אפשר להטיל את האחריות לשרשרת כה ארוכה של תקלות מנהלתיות על גורם אחד - ובוודאי לא על אדם אחד. במקום זאת יש לראות בהתמוטטותו של תהליך גיוס המילואים של צה"ל באוקטובר 1973 ביטוי למה שקלאוזביץ כינה בשם "חיכוך": אובדן מצטבר של מאמץ ושל כוונות כתוצאה מחולשת אנוש, המחמירה עקב סכנה ותשישות⁸⁸ - ובמקרה שלנו גם עקב ההפתעה. אומנם נכון הדבר, שתהליך גיוס המילואים לא נעשה קל יותר בגלל העובדה שהיה



ב-6 באוקטובר.

"הגיעו למצב כזה שבסוף המילואים בגלל המהירות נכנסו בעצמם למחסנים ולקחו כל מה שהיה חסר להם, וזוהו נגמרה הפרשה".⁹²

מצב זה עשוי גם לשפוך אור חדש על המחלוקת שפרצה - כפי שראינו לעיל - בין אלעזר לדיין בבוקר ה-6 באוקטובר בסוגיה של גיוס כללי מול גיוס חלקי. בעניין זה ייתכן מאוד שדיין - שהעדיף לבצע גיוס חלקי בלבד - היה מציאותי יותר אף משהוא עצמו חשב, שכן פגמי המערכת המנהלית היו כאלה, שאילו היה עליה להתמודד עם כמויות קטנות יותר של כוח אדם וציוד, היו אולי מתקבלות תוצאות טובות יותר מכפי שקרה בפועל. אולם תרומה אף יותר מכריעה לקריסת המערכת תרמו הניסיונות שנעשו באותה תקופה לשנות את מבנה הכוח בצה"ל. מאז נכנס לתפקידו כרמטכ"ל - ב-1972 - הקדיש אלעזר הרבה מזמנו וממצרו לניסיונות להגביר את כוח האש של צה"ל, בעיקר באמצעות הגדלת מספר החטיבות המשוריינות שעמדו לרשותו, ובאופן כללי באמצעות הפיכת צה"ל, שבשנת 1967 היה מבוסס בעיקר על חטיבות, לצבא הבנוי סביב מספר הולך וגדל של עוצבות ממוכנות בעלות סדר גדול אוגדתי.⁹³ המכשול העיקרי בפני הגשמתה של תוכנית זו (שכונתה ב-1972 בשם "אופק א") - להוציא אינרציה ביורוקרטית ושמרנות מוסדית עיקשת - היה תקציבי. לחצים של האוצר להקטין את תקציב הביטחון (ואולי גם לקצר את שירות החובה) הוציאו מכלל אפשרות גידול בכמות הציוד של צה"ל, שיתאים לקצב הגידול הכולל של הצבא. לא היה מנוס מפער זמנים, כפי שדיווח ראש אג"א לחברי ועדת אגרנט:

"אין כל דמיון כמעט בין תאריך ההחלטה להזמין עבור [עוצבה] ציוד, לבין התאריך שבו [עוצבה] נדרשת להיכנס לסד"כ של צה"ל".⁹⁴ לא באופן בלתי צפוי הייתה תגובת צה"ל למצב הזה להעדיף כמות על איכות. כפי שאחד המפקדים הגדיר: "המדיניות היא, שעדיף להקים מספר גדול יותר של יחידות ברמת הצטיידות סבירה, אבל לא מלאה, מאשר פחות יחידות, אבל בהצטיידות מלאה".⁹⁵

התוצאה הייתה לא רק שהמשאבים הקיימים היו צריכים להתחלק בין יותר חיילים. קציני אפסנאות ניסו להתמודד עם המחסור בציוד, שאמור היה, כך קיוו, להיות רק זמני, על-ידי כך שמשכו לצורך שימושם היומיומי של הכוחות הסדירים ציוד המיועד אך ורק לאנשי מילואים בעת חירום. דו"ח ועדת אגרנט מכיל מספר דוגמאות ספציפיות לנוהג הזה (אשר מכונה לעיתים קרובות בשם "הלוואה ושאלה"), שתוצאתו הייתה תסבוכת ביורוקרטית כה חמורה, שאפילו המפקד הפדנטי ביותר לא היה מצליח להתירה. רובם פשוט הסתמכו על התקווה כי ציוד

צורך להפעילו דווקא ביום הכיפורים, היום היחיד במשך השנה שבו הרדיו הממלכתי אינו פועל, ולכן אי אפשר היה לנצלו לשם שידור קריאות חירום להתייצבות, אך ייתכן מאוד שהחיסרון הזה קוּזו על-ידי היתרון שזוהו היום היחיד בשנה, שבו ניתן לאתר את אנשי המילואים בקלות רבה, שכן רובם נמצאים במהלכו בבתיהם או בבתי-הכנסת. יתר-על-כן, התנועה בכבישים ביום הכיפורים היא כה דלילה, עד כי אחרי קבלת הצווים - באמצעות הטלפון או על-ידי רץ - יכלו אנשי המילואים להגיע לבסיסייהם במהירות רבה.⁸⁹

בדיעבד נראה כי העובדה שתהליך גיוס המילואים של צה"ל לא פעל כלל באופן חלק כנדרש לא יכולה להיזקף לחובתו של צירוף מקרים אומלל גרידא. במקום זאת יש לחפש את הסיבות לכישלוננו של תהליך הגיוס במקבץ פגמים, שאיפיו את המערכת המנהלית, שאמורה הייתה לפקח על התהליך.

ראשית, במשך כל התקופה שבין 1967 ל-1973 לא קיים צה"ל שום תרגיל בהיקף מלא של גיוס מילואים מלא ומידי על כל שלביו - מקריאה ראשונית ועד מוכנות סופית למלחמה. ייתכן שסיבת המחדל הזה נעוצה בשיקולים תקציביים (כפי שטענו מספר עדים, שהופיעו בפני ועדת אגרנט).⁹⁰ לחלופין, ייתכן שהסיבות היו נפשיות ובעצם ביטאו עוד היבט של ה"קונספציה" השלטת, ולפיה לא קיים סיכון ממשי לפרוץ מלחמה. תהא אשר תהא הסיבה, ועדת אגרנט הצליחה לקבוע כי בשנים שקדמו לפרוץ המלחמה באוקטובר 1973 לא תירגל צה"ל ולו פעם אחת את סידורי ההובלה (עמ' 76); לא הגדיר חלוקת אחריות ברורה בין אגפי המטכ"ל השונים למקרה

של גיוס פתע (עמ' 95); לא תירגל הצטיידות של יחידות ברמת האוגדה (עמ' 101); ולא בדק את יכולתו לוודא כי צווי הקריאה יגיעו אל כל אנשי המילואים בתוך זמן סביר (עמ' 107). לעובדה שהתהליך השלם של הפעלת נוהלי הגיוס והפריסה לא תורגל כראוי היו השלכות חמורות במיוחד לאור הרמה המקצועית הירודה של רבים מהאנשים שהופקדו על תהליכים אלה. פגמים אלה בלטו במיוחד בקרב חיילי החובה והקבע, שהיו אחראים על אחזקת מחסני החירום ועל ניהולם התקין.

"האנשים העובדים בימ"חים הם ברמה הנמוכה ביותר של חיילי צה"ל המשרתים, כי לשם נשלחים הנפגעים מיחידות קרביות ואחרות, או חיילים שמבחינה בריאותית חייבים להימצא בקרבת ביתם. גם בד"א העולים שם בדרגה הם בהחלט לא מן המשובחים, אלה הם העולים בדרגה מבין החיילים האלה. גם המכונאים ומכונאי טנקים נשלחים קודם כול לחיל חימוש, ליחידות שדה ולאחר מכן - לסדנאות. ורק הפחות מאומנים נשלחים לימ"חים, כי שם הרמה המקצועית הדרושה היא רק במסגרת טיפול שטחי בלבד".⁹¹

פגמים דומים נתגלו גם בתחומים אחרים. מצב זה, שהוחמר עוד יותר על-ידי האווירה הכללית של פאניקה ששררה אז, עשוי להסביר את התמוטטותה הכמעט מיידית של המערכת המנהלית



"בתוכנית הגיוס של צה"ל יש עיתוי להשלמת הציוד"⁹⁶ התוצאה הייתה סיוט לוגיסטי. כאשר פרצה המלחמה באופן בלתי צפוי, גילו חיילי המילואים כי היו להם הרבה פחות אמצעי לחימה מכפי שציפו. בחלק גדול מהציוד, אף שהיה במצב תחזוקתי תקין, חסרו פריטים חיוניים שנלקחו ממנו. אלפי פריטים, שבלעדיהם שום כוח אינו יכול לזוז - ובוודאי שלא להילחם באופן יעיל - לא היו היכן שאמורים היו להיות. חסרו כלי-רכב, כלי תחזוקה, ציוד רפואי וכן - אולי חשוב מכול - כלי-נשק. בסך הכול "ברוב הימ"חים היו פערים של ציוד וצליים שנעו בין 5% ל-15% בציוד כללי..."⁹⁷

סיכום

מקובל לחשוב שהסיבה העיקרית לפגמים שאיפיינו את ביצועיו של צה"ל עם פרוץ מלחמת יום הכיפורים נעוצה בתפיסות המוטעות שהיו מונחות בבסיסה של החשיבה הביטחונית הישראלית באותה תקופה. מאמר זה ניסה להוסיף נדבך לטענה זו. ליתר דיוק, טענתו היא כי תחום ה"קונספציות" המוטעות

שהוצא מהמחסנים עבור תרגיל או לצורך הדגמה בפני מגויסים חדשים (או, לעיתים, רק עבור מסדר) יוחזר בסופו של דבר - ובמצב תקין. נראה כי לא ננקטו כל צעדים של ממש כאשר דבר זה לא קרה.

גרוע מכך, לא הוקדשה כמעט כל מחשבה לתוצאות הבלתי נמנעות של מצב זה. כפי שציינה ועדת אגרנט, דווקא בשל העובדה שבשנים 1972-1973 היה צה"ל מצוי במצב של שינוי מתמיד - כאשר ציוד וכוח אדם מועברים מיחידות ותיקות ליחידות חדשות שהיו עדיין בשלבי הקמה - חייבים היו הפיקוח והבקרה להיות מחמירים יותר מתמיד, וההקפדה על ההוראות בדבר שמירה על יחס נאות בין משאבי אנוש לציוד חייבת הייתה להיות מדוקדקת במיוחד. אך למעשה קרה ההפך. הניהול הביורוקרטי, אשר צה"ל מעולם לא הצטיין בו, הפך לרשלני אף יותר מן הרגיל. המטכ"ל היה כה להוט להגדיל את מספר האוגדות הלוחמות, שהוא פשוט לא טרח לבנות תוכנית משולבת, המאפשרת גידול ושינויי הקצאה מבלי לרוקן לחלוטין את משאביהן של יחידות קיימות. במקום זה פשוט "הניחו" כי

לא היה מוגבל רק להערכות ממעיטות ביותר באשר ליכולתן או לרצונן של שכנותיה של ישראל לצאת נגדה למלחמה. התפיסות המוטעות הללו כללו גם הערכה חסרת כל בסיס באשר ליכולתו של מבנה הכוחות הצה"לי הקיים להתמודד עם האתגרים הצבאיים הצפויים. אחת מאבני היסוד בחשיבה האסטרטגית הישראלית הייתה האמונה כי ההסתמכות הרבה על אנשי המילואים - מעבר להיותה מוכתבת על-ידי שיקולים תקציביים ודמוגרפיים - היא המסגרת הטובה ביותר להענקת יכולת התפרצות" לשם הבטחת השגתו של ניצחון מכריע בשדה הקרב. יתר-על-כן, נראה היה כי ההצלחה הצבאית העצומה במלחמת ששת הימים היא הוכחה לכך שצה"ל אכן מסוגל להפעיל את המערכת הזאת ולנצל את היתרונות שהיא מעניקה.

במבט ראשון נראה כי גם מלחמת יום הכיפורים הצדיקה אמונה זו במידה רבה. אחרי ככלות הכול, חיילי המילואים אכן הגיעו בסופו של דבר לשדה הקרב, וביצועיהם היו מעולים לפי כל קנה מידה. ללא הכישורן, הדבקות והאומץ של חיילי המילואים לא היה צה"ל מסוגל להיחלץ מההלם שאחז בו בשל פרוץ המלחמה וסדרת התבוסות שבאו לאחר מכן. אך בכל זאת יש להכיר בכך כי מבחינות רבות הישג זה התקבל למרות מערכת המילואים ולא הודות להפעלתה על-פי תכנונים מוקדמים. במילים אחרות, תוצאות המלחמה מהוות תעודת כבוד לחיילי המילואים כפרטים ולא למסגרת שהם היו חלק ממנה. הטענה שלנו היא שכאשר מרחיבים את הניתוח לרמה המערכתית, ניתן לטעון כי מלחמת יום הכיפורים היא דוגמה למגבלות המבנה של מערכת המילואים ולא ליתרונותיו.

לכן, הלחץ של מלחמת יום הכיפורים הינו כי כוחות מילואים הם מרכיב כוח שהוא הרבה פחות גמיש מכפי שעשוי להיראות ממבט ראשון. אם לא מתייחסים אליהם בזהירות רבה, הם עלולים לצמצם, ולא להגדיל, את האופציות העומדות לרשות המפקדים והקברניטים. סיבה אחת לכך, אשר צוינה כבר מוזמן בהקשר אחר על-ידי פרופ' דן הורוביץ המנחה, היא הרגישות הרבה שיש לכוחות הללו לשינויים באווירה החברתית. דבר זה, לטענתו, מגביל באופן ניכר את סוגי המשימות שניתן להטיל על "אזרחים במדים" בתקופות של אי-שקט פנימי (כפי שאירע במהלך מלחמת לבנון בשנים 1982-1985).⁹⁸ אך גם כאשר שיקולים כאלה אינם רלוונטיים - והם באמת לא היו קיימים כלל במלחמת יום הכיפורים - כוחות המילואים בהחלט סובלים ממגבלות אחרות:

ראשית, ההזדקקות לגיוסם של כוחות המילואים דורשת כיוול מתוחכם במיוחד של היעדים המדיניים והצבאיים. לכן היא דורשת גם מידה גבוהה ביותר של תמימות דעים בין הפיקוד העליון וההנהגה המדינית לגבי התאמתם של יעדים מדיניים לאמצעים צבאיים. אומנם גיוס המילואים מהווה אמצעי יעיל ביותר לביצוע מדיניות במצבים של "שחור ולבן" (לדוגמה, במקרה שנראה כי לחימה בהיקף רחב היא בלתי נמנעת), אך הוא עלול להחטיא את מטרותו

במקרים שבהם יש צורך בשיגור מסרים יותר עמומים. למעשה, בנסיבות כאלה עלולים המתחים בין הרמות העליונות של הצבא ושל הדרג המדיני הבכיר להפוך לקשים במיוחד. מן הבחינה הזאת מהווה הוויכוח בין אלעזר לדיין בבוקרו של ה-6 באוקטובר שיעור מאלף בקושי שביצירת התאמה בין הצורך של הצבא לגייס את המילואים למטרות התקפיות לבין הצורך המדיני לנקוט עמדה של הגנה ושל הרתעה.

מגבלה שנייה - ומשמעותית אף יותר - היא אופי הדרישות, שההסתמכות על אנשי מילואים כופה ברמה של התכנון האופרטיבי. כל מרכיבי הכוח חייבים להתאים את עצמם לתפקיד המוטל על המילואים. מכאן שהתוכניות של הכוחות האחרים חייבות להיות כפופות לאלה של כוחות המילואים. חוסר המודעות למעמסה שמגבלה זו הטילה (בצורה הבולטת ביותר) על חיל האוויר הישראלי חייב להיחשב לאחת מטעויות התכנון הגסות ביותר של צה"ל. נראה כי המטכ"ל לא הפנים את הראיות (ואת האזהרות) על כך שאיום הטיילים אחרי 1970 פגע ביכולתו של חיל האוויר לבצע סיוע אווירי קרוב על-פי התכנונים המקוריים - סיוע שהיה תנאי הכרחי ליעילותם של כוחות המילואים בקרב. לכן אף שבתוך חיל האוויר עצמו היה גיוס המילואים יעיל ואפקטיבי, הרי שביחידות צה"ל האחרות נוצר מצב של דיסוננס. דוד אלעזר מעולם לא הסיק את המסקנה המתבקשת - שיש צורך להעריך מחדש את התוכניות להפעלת כוחות המילואים בתפקיד התקפי כאמצעי להשגת הכרעה. במקום זאת התפתה הרמטכ"ל לדבוק בתוכניות המוכנות מוקדם, ובכך הוא גרם לשעבוד כל האסטרטגיה שלו להסתמכות על המילואים.

ולבסוף, החוויה שעברה על ישראל בשעות הראשונות של מלחמת יום הכיפורים מדגימה את הצרכים הארגוניים המיוחדים של כוחות המילואים. יעילותם תלויה - אף יותר מזו של כוחות אחרים - בסיועה של תשתית לוגיסטית. מכוחות סדירים, בייחוד כאשר הם מורכבים מחיילים מקצוענים, ניתן לכל הפחות לצפות שישמרו על רמה מינימלית של מוכנות מבצעית, העשויה להקחות את ההשפעות השליליות של הפתעה צבאית. אך את חיילי המילואים - גם אם הם מתורגלים ובעלי ניסיון, כפי שבאמת היו חיילי המילואים של צה"ל ב-1973 - לא ניתן בשום אופן להגדיר ככוחות "תגובה מהירה". להפך, הם רגישים במיוחד לאותו "חיכוך" ארגוני, שלפי קלאוזוביץ הוא חלק בלתי נפרד מכל פעילות צבאית. כתוצאה מכך "שיניהם" יעילות רק אם משרת אותם "זנב" לוגיסטי ארוך - ויעיל - במיוחד. אי-אפשר כלל לחשב את המחיר ששילמה ישראל כתוצאה מכך שצה"ל לא וידא שדרישה בסיסית זו אכן תמולא.

6. סטיוארט כהן ואילן סולימן, "צה"ל – מצבא העם לצבא מקצועי", **מערכות** 341, מאי 1995, עמ' 2-17.
7. ישראל טל, **ביטחון לאומי: מעטים מול רבים**, תל-אביב, דביר, 1996, עמ' 76. במהלך מלחמת יום הכיפורים היה המחבר סגן הרמטכ"ל, ובמשך 30 שנה מילא תפקיד מרכזי בעיצובה של מדיניות הביטחון הלאומי.

John Gooch and E.A. Cohen, **Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War** (New-York: The Free Press, 1990), p. 130.

9. הדו"ח ניתן לעיון רק אחרי תיאום מראש עם האחראי בארכיון צה"ל בגבעתיים, ותודתי נתונה לו על שיתוף הפעולה. גרסה חלקית של הדו"ח התפרסמה בהוצאת עם עובד, תל-אביב, בשנת 1975. חלקי הדו"ח יוזכרו להלן כך:
דו"ח ועדת אגרנט (א) – "דין-וחשבון ועדת החקירה מלחמת יום הכיפורים", דין וחשבון חלקי, ט' בניסן תשל"ד (1.4.1974).
דו"ח ועדת אגרנט (ב) – "דין-וחשבון חלקי נוסף", הנמקות והשלמות לדין וחשבון החלקי מיום ט' בניסן תשל"ד (1.4.1974).
דו"ח ועדת אגרנט (ג) – "דין-וחשבון שלישי ואחרון, ירושלים, תשל"ה.

10. דוד בן-גוריון, **ייחוד וייעוד, דברים על ביטחון ישראל**, תל-אביב, מערכות, 1971, עמ' 99, 139-140. מצוטט גם אצל: Ariel Levite, **Offence and Defense in Israeli Military Doctrine**, (Tel Aviv: Jaffe Center for Strategic Studies, 1989), p.34

11. על הבחנה זו ראו: שמעון פרס, **השלב הבא**, תל-אביב, עם עובד, 1965, עמ' 9-15.

12. על ההעדפה שניתנה להתקפת-נגד מקדימה ראו: לוויתא, **שם** עמ' 39-45, 53-58; על השאיפה להשיג הכרעה צבאית ראו: אבי קובר, **הכרעה צבאית במלחמות ישראל ערב 1948-1972**, תל-אביב, מערכות, 1996.

13. ראו: עמנואל ולד, **קללת הכלים השבורים, דמדומי העוצמה הצבאית והמדינית הישראלית 1967-1982**, תל-אביב, שוקן, 1987, בייחוד עמ' 159-179.

14. היה אף אפשר לשחרר חלק מחיילי המילואים במסגרת תוכנית ההוואה, שקדמה למתקפה הישראלית ב-5 ביוני. ראו: Janice Gross Stein and Raymond Tanter, **Rational Decision-Making: Israel's Choice, 1967** (Columbus: Ohio University Press, 1980), pp. 235-236.

15. "אלמלא שלושת שבועות ההמתנה – שבמהלכם תיקנו את הזחל"מים, הטנקים, ריכוזו את המילואים, שיפשו – לא היינו מסוגלים לעמוד כמו שעמדנו ביום הכיפורים. אוי ואבוי היה לנו!" אלון אברהם אדן (ברן) מצוטט אצל: חנוך ברטוב, **דדו**, 48 שנה ועוד 20 יום, תל-אביב, מעריב, כרך א', עמ' 253.

16. יניב, **פוליטיקה ואסטרטגיה**, עמ' 241-258, המכיר בכך שאכן נעשו כמה שינויים ברמה האסטרטגית. כתב האשמה מפורט יותר על האינרציה בחשיבה האופרטיבית מצוי אצל: Shimon Naveh, "The Cult of the Offensive Preemption and the Future Challenge for Israeli Operational Thought", in: Efraim Karsh (ed.), **Between War and Peace: Dilemmas of Israeli Security** (London: Frank Cass, 1996), esp. pp. 174-176.

17. על היבט זה של ההבדלים בין המצב שהשפיע על גיוס המילואים לפני ואחרי 1967 ראו: אברהם אדן, **על שתי גדות הסואץ**,

מחקר זה מומן על-ידי מענק מטעם קרן איהל באוניברסיטת בר-אילן, ועל כך נתונה תודתי. כמו כן ברצוני להודות למר אורי בגנו, עוזר מחקר, אשר באופן עקבי העניק לי סיוע ברמה גבוהה.

הערות

1. הוויכוח התחדש באמצע שנות ה-90 עם הופעת זיכרונותיו של מי שהיה ראש אמ"ן ב-1973: אלי זעירא, **מלחמת יום הכיפורים: מיתוס מול מציאות**, ידיעות אחרונות, 1993. ספר זה ועבודות אחרות זכו לניתוח ביקורתי במאמר: P. Lahav, "Israeli Military Leadership During the Yom Kippur War: Reflections on the Art of Reflection" in Kevin Avruch & Walter Zenner (ed) **Critical Essays on Israeli Society Religion and Government**, (Albany: SUNY Press, 1997) pp. 171-186.

לסקירה מקיפה על ההיבטים הייחודיים של הכשל המודיעיני הישראלי ב-1973 ראו: אורי בר-יוסף, "הפתעת יום הכיפורים ומקורותיה", **מערכות** 361, נובמבר 1998, עמ' 14-27.

סיכום של עבודות מוקדמות יותר מצוי במאמרים הבאים: Avi Shlaim, "Failures in National Intelligence Estimate", **World Politics**, 28 (1976) pp. 348-380; Abraham Ben-Zvi, "Hindsight for Foresight: A Conceptual Framework for the Analysis of Surprise Attacks", *idem*, pp. 381-395; Michael I. Handel "The Yom Kippur War and the Inevitability of Surprise", **International Studies Quarterly** 21 (1977) pp. 461-602.

לעבודות אלו נוספו מאוחר יותר המאמרים הבאים: Janice Gross Stein, "Calculation, Miscalculation and Conventional Deterrence", in: Robert Jervis, Richard Ned Laboe and Janice Gross Stein (eds.), **Psychology and Deterrence** (Baltimore: John Hopkins University Press, 1985) pp. 34-88.

וגם: משה בר-כוכבא, "תפיסת הביטחון ומרכיבי הכוונות של צה"ל במבחן מלחמת יום הכיפורים", **מערכות** 316-315, 1989, עמ' 6-11.

2. נקודת מבט זו מופיעה אצל כותבי זיכרונות של אותה תקופה (כמה מהם מצוטטים כאן). זהו מוטיב חשוב גם בכתיבה אשר אינה חד-צדדית למראית עין, כגון: זאב שיף, **רעידת אדמה באוקטובר**, תל-אביב, זמורה ביתן, 1974, עמ' 233-234; חיים הרצוג, **מלחמת יום הדין**, ירושלים, עידנים, 1975; דב תמרי, "מלחמת יום הכיפורים – מושגים, הערכות, מסקנות", **מערכות** 276-277, אוקטובר-נובמבר 1980, עמ' 11-16; Anthony H. Cordesman & Abraham R. Wagner, **The Lessons of Modern War: Vol. 1: The Arab Israeli Conflict, 1973-1989** (Boulder: Westview Press, 1990) p. 50.

3. אפרים ענבר, "החשיבה האסטרטגית של ישראל אחרי 1973", בתוך: בנימין נויברגר (עורך) **מלחמות והסדרים, סוגיות נבחרות ביחסי החוץ של ישראל**, תל-אביב, הא"פ, 1992, עמ' 45-74.

4. אבנר יניב, **פוליטיקה ואסטרטגיה בישראל**, תל-אביב, ספרית הפועלים, 1994, עמ' 280-282.

5. ראו: סטיוארט כהן, "דגשים משתנים במחויבות הצבאית של ישראל 1981-1991", **מערכות** 333, נובמבר-דצמבר 1993, עמ' 13-2.

18. על פרשה זו ראו: יואל בן פורת, "מלחמת יום הכיפורים: טעות במאי, הפתעה באוקטובר", **מערכות** 299, יולי-אוגוסט 1985, עמ' 2-9.
19. "ימאז יולי הוכרז מעל כל הבמות, שמלחמה כוללת אינה צפויה בשנים הקרובות... בעוד שבועות אחדים תתקיימה בחירות לכנסת. היום הוא יום הכיפורים. אם יתגלה כל זה כאזעקת שווא, תהיה הממשלה, ובעיקר שר הביטחון, ללעג וקלס בפי האופוזיציה". חנוך ברטוב, **דדו**, 48 **שנה ועוד 20 יום**, כרך ב', תל-אביב, מעריב, 1978, עמ' 14.
- Uri Bar Yosef, "Rotem: The Forgotten Crisis on the Road to the 1967 War" **Journal of Contemporary History** 31, (July, 1994) pp. 547-566.
21. מצוטט בדו"ח **אגרנט** (ב), כרך שני, עמ' 276, פיסקה 208.
22. אברהם אדן, **על שתי גדות הסואץ**, ירושלים, עידינים, 1979, עמ' 64-63.
23. אחד מהתיאורים הטובים ביותר נמצא אצל קורדסמן ווגנר (ראו הערה 2 לעיל), עמ' 36-43. על ויכוח מוקדם לגבי היחס של הפיקוד הבכיר בצה"ל לקו בר-לב ועל שימושו האפשריים אלו: Ariel Sharon, **Warrior: An Autobiography** (New York: Simon & Schuster, 1989), pp. 218-227; Ya'akov Bar Siman-Tov, "The Bar Lev Line Revisited", **Journal of Strategic Studies**, 11 (1988), pp. 146-176.
24. אין כאן כדי לטעון שלאמין לא היה מקום של כבודה לפני 1967. למעשה, מאז 1949 אחת מהאקסיומות של חשיבת הביטחון של ישראל הייתה, ש"המודיעין הוא קו ההגנה הראשון שלנו". ראו: רב-אלוף (מיל') חיים לסקוב, "צוות ההפעלה 1949-1950", **מערכות** 191-192, יוני 1968, עמ' 43.
25. לכן אחת מהנחות היסוד של משחק המלחמה "איל הברזל", שהתקיים בקיץ 1972, הייתה שהמטכ"ל "קיבל התרעה קצרה ביותר על כוונות המצרים - לא חמישה-שישה ימים, כי אם 48 שעות בלבד". ברטוב, **דדו**, כרך א', עמ' 217.
26. אלוף טל, כפי מצוטט בדו"ח **אגרנט** (ב) כרך שני, עמ' 228, פיסקה 170. ראו גם את העדות של ראש אג"ח, דו"ח ועדת אגרנט (ג) כרך ראשון, עמ' 95, פיסקה 2: שאלה: "להאם תסכים שהמסקנה היא שלא היו מבחינה צה"לית נהלים למקרה של התגייסות במקרה של התקפת פתע?": תשובה: "מאחר [נכון]...".
27. **דו"ח ועדת אגרנט** (ב) כרך שני, עמ' 285, פיסקה 217.
28. קובר, **הכרעה**, עמ' 313-326.
29. חנוך ברטוב, **דדו**, כרך א', עמ' 258.
30. **דו"ח ועדת אגרנט** (ב), כרך שני, עמ' 196, פיסקה 146. בדיון במטכ"ל על הגנת רמת-הגולן, שהתקיים ב-26 באפריל 1973, טען הרמטכ"ל: "עלינו למנוע מהסורים להשיג כל הישג (מודגש במקור), גם מקומי וזמני... לאחר שלב קצר של הגנה עלינו לעבור במהירות להתקפה אל תוך שטח האויב על מנת להשיג את מטרות המלחמה: להרוס הן את הצבא והן את התשתית של האויב". מצוטט אצל שמעון נווה, עמ' 186 (ראו לעיל הערה מס' 16).
31. "חתול מדבר" נקרא לאחר מכן "אבירי לבי". היו עוד שתי תוכניות מוגבלות למתקפת-נגד, שנקראו "צפניה" ו"בן חיל". ראו ברטוב,
32. ברטוב, **שם**; **על שתי גדות הסואץ**, עמ' 44-45, 54. אורי מילשטיין, **מלחמת יום הכיפורים, פרוץ המלחמה, תל-אביב**, ירון גולן, 1992, עמ' 61; **דו"ח ועדת אגרנט** (ב), כרך שני, עמ' 186-196; Gooch and Cohen, **Military Misfortunes**, pp. 102-105.
33. על שורשיה של תוכנית "שובך יונים" ועל הוויכוח בעניינה ראו: זאב איתן, "שובך יונים - תכנון ויישום תחת מבחן האש", **מערכות** 276-277, אוקטובר-נובמבר 1980, עמ' 38-46.
34. או לפי גרסה אחרת ארבעה, כאשר בפיקוד דרום נוצר הבדל בין "שובך יונים גדול" ל"שובך יונים קטן". ראו **דו"ח ועדת אגרנט** (ב), כרך שני, עמ' 194-195, פיסקה 144.
35. ברטוב, **דדו**, עמ' 250, Gooch and Cohen, **Military Misfortunes**, pp. 119-120.
36. משה דיין, **אבני דרך, אוטוביוגרפיה**, ירושלים, עידינים, 1976, עמ' 570. מאוחר יותר הוא אמר: "כוחות האויב הסתערו ביום הכיפורים ביעילות גדולה הרבה יותר ממה ששיערו בעת התכנון".
37. באפריל 1973 היה אלעזר בטוח שביחס לרמת-הגולן "לפני שנגייס מילואים, כל שעלינו לעשות הוא לפרוס... לא פחות ממאה טנקים; אם נצליח לעשות זאת, מול כמות כזאת של טנקים הם לא יוכלו לעשות דבר. כאשר נעמוד מול בעיה מבצעית, כל שעלינו לעשות הוא לרכז כמות מינימלית של טנקים". הדו"ח של ועדת נבו, **ההגנה על רמת הגולן, דוקטרינה ותפיסה**, צה"ל, 1974, מצוטט אצל שמעון נווה, עמ' 185-186 (ראו לעיל הערה מס' 16).
38. **דו"ח ועדת אגרנט** (ב), כרך שני, עמ' 270.
39. על-פי אורי בר-יוסף טען הרמטכ"ל שלושה חודשים לאחר המלחמה, שאילו היה מגיע אליו המידע הקריטי על משמעות הפינוי הסובייטי בבוקר יום שישי (בעוד מידע זה כבר היה קיים לפנות בוקר), היה מגייס את המילואים בו ביום בהתאם לסמכות שניתנה לו ולשר הביטחון על-ידי הממשלה. אורי בר-יוסף, "הפתעת יום הכיפורים ומקורותיה", (ראו לעיל הערה מס' 1), עמ' 25. זעירא הגן על עצמו בפירוט (ולעיתים באופן נרגש). ראו: אלי זעירא, **מלחמת יום כיפור** (ראו לעיל, הערה מס' 1). לזעירא יש שני טיעונים ברמה האישית: ראשית, הוא סיפק יותר התרעות מכפי שטענה ועדת אגרנט; שנית, האחריות הסופית להערכת ההתרעות לא הייתה שלו, אלא של שר הביטחון, משה דיין.
40. **דו"ח ועדת אגרנט** (ב), כרך שני, עמ' 197, פיסקה 147.
41. ההתקפה החלה בשעה 1400 ולא בזמן השקיעה (1800), כפי שצפו דו"חות המודיעין המעודכנים ביותר.
42. בגלל נקודה זו היה סגן הרמטכ"ל, אלוף טל, נחוש בדרישתו לעבות את מספר היחידות הסדירות בסיני. "זה לא מוגזם לדרוש שלוש חטיבות משוריניות בסיני לצורך הגנה, כי אני מאמין, שאם האויב הוא זה שיפתח ראשון באופנסיבה, הכוחות הסדירים בסיני צריכים להיות מסוגלים להכריע, וזה לא יכול להיות בנוי על תגבורת של כוחות ממרכז הארץ". אלוף טל בקד"מ אג"ם, 19 במאי 1972, מצוטט בדו"ח **אגרנט** (ב), כרך שני, עמ' 230, פיסקה 171.
43. יעקב חסדאי, "מלחמת יום הכיפורים - הפתעה? ניצחון?" **מערכות**, 275, אוגוסט 1980, עמ' 8-9. ראו גם את הסיכום הביקורתי אצל צבי לניר, **הפתעה בסיסית, מודיעין במשבר**, תל-אביב, הקיבוץ המאוחד, 1983, עמ' 30. בניגוד לוועדת אגרנט, לניר טוען שב-1973 (שלא כמו ב-1967) "התפיסה האסטרטגית

- של צה"ל שוב לא הייתה מותנית בצורה מכרעת בהגדרת פרק זמן מינימלי להתרעה".
44. ניתוח של לחצים דומים, שהופעלו במשך תקופת ההמתנה, שקדמה למלחמת ששת הימים, מצוי אצל שלמה נקדימון, **לקראת שעת האפט, הזרמה שקדמה למלחמת ששת הימים**, תל-אביב, רמדור, 1968.
45. לכן תמיד הקפידה ישראל לוודא שתרגילים, האמורים לבחון גיוס כללי של כוחות המילואים, לא יובנו שלא כהלכה על-ידי הצד שכנגד. תיאור של מקרה, שבו צעדי הזהירות לא היו מספיקים (וכתוצאה מכך איבדו שני חברים במטה הכללי את משרותיהם ב-1959) מצוי אצל יצחק רבין, **פנקס שירות**, תל-אביב, ספריית מעריב, 1979, כרך א', עמ' 100.
46. Mark Trachtenberg, "The Meaning of Mobilization in 1914", *International Security*, 15 (1990), pp. 150-203.
47. חלק מפרוטוקול פגישה ב-9 במאי, המצוטט בדו"ח **ועדת אגרנט** (ב), כרך שני, עמ' 278, פיסקה 1212(1); הרמטכ"ל חזר על דבריו אלה גם ב-5 באוקטובר: **שם**, עמ' 279, פיסקה 1212(5).
48. זעירא, **מלחמת יום כיפור**, עמ' 156. השוו עם מה שכותב דיין **באבני דרך**, עמ' 574.
49. על-פי השמועה, לא היה דוד אלעזר המועמד המועדף על דיין, כאשר התפתחה משרת הרמטכ"ל ב-1972. באופן אישי היה דיין מעדיף את ישעיהו גביש, שהיה אז אלוף פיקוד הדרום, אך הוא ויתר לגולדה מאיר, שהייתה נתונה לחץ מצד אחדות-העבודה, השותפה בקואליציה, למנות את אלעזר. **הארץ**, 6 מאי 1998, עמ' 8.
50. על הרקע לכך, ראו: Yoram Peri, **Between Battles and Ballots: The Israeli Military in Politics** (Cambridge: CUP, 1983); Yehuda Ben-Meir, **Civil-Military Relations in Israel** (New York: Columbia Univ. Press, 1995).
51. **דו"ח ועדת אגרנט** (ב), כרך ראשון, עמ' 33, פיסקה 29.
52. **דו"ח ועדת אגרנט** (א), עמ' 11, פיסקה 15.
53. השוו: הרצוג, **מלחמת יום הדין**, עמ' 60.
54. גולדה מאיר מסכמת את הדין עם שר הביטחון והרמטכ"ל, 6 באוקטובר, 9.20 בבוקר. **דו"ח ועדת אגרנט** (ב), כרך ראשון, עמ' 43. באשר לגרסה המאוחרת שלה, ראו: גולדה מאיר, **חיי**, תל-אביב, מעריב, 1975, עמ' 308.
55. דיין באותה פגישה, **שם**. זה גם לב ההגנה של דיין בספרו **אבני דרך**, עמ' 576: "חששתי כי פעולות אלו עלולות להכביד על סיכויינו להביא את ארה"ב לידי תמיכה מלאה בנו. את הכוחות הדרושים לביצוע תוכניות ההתקפה נספיק לגייס כעבור שעות מספר..."
56. לניר, **הפתעה בסיסית**, עמ' 18.
57. הערות ביקורתיות על ההנחה הזאת ראו במאמרו (המאוד בלתי ביקורתי בדרך כלל) של דב תמרי, הנזכר בהערה 2 לעיל.
58. הרצוג, **מלחמת יום הדין**, עמ' 225; אריאל שרון, **שם**, עמ' 235 (ראו הערה 23 לעיל).
59. ההחלטה להגדיל את שיעור חיילי הקבע בחיל האוויר התקבלה כבר ב-1957. ראו זאב צחור, "הכול תלוי בחיל האוויר – פרשת
- רותם, פברואר 1960", מתוך זאב לכיש ואמיתי מאיר (עורכים), **עשור לא שקט, פרקים בתולדות חיל האוויר 1956-1967**, ההוצאה לאור של משרד הביטחון, עמ' 247. אף ששיעור משמעותי מהטייסים, המהנדסים ופקחי הטיסה השתייך עדיין ב-1973 למערך המילואים, הרי מספריהם היו כה קטנים, שגיוסם יכול היה להתבצע במהירות. ראו גם: עזר ויצמן, **לך שמיים לך ארץ**, תל-אביב, מעריב, 1975, עמ' 179, 185-186.
60. אלעזר לגולדה מאיר, 9 במאי 1973, מצוטט בדו"ח **ועדת אגרנט** (ב), כרך שני, עמ' 278, פיסקה 1212(1).
61. אלעזר בדיון מטכ"ל, 22 ביולי 1973, מצוטט אצל אריה בראון, **משה דיין במלחמת יום הכיפורים**, תל אביב, עידנים, 1996, עמ' 32.
62. אלעזר בישיבת מטכ"ל ב-5 באוקטובר 1973, 12.30 בצהריים, מצוטט בדו"ח **ועדת אגרנט** (ב), כרך שני, עמ' 283-284, פיסקה 214. על-פי הרצוג, **מלחמת יום הדין**, עמ' 59, בפגישה שקיים אלעזר עם עורכי העיתונים יומיים לפני כן הוא ענה בשלילה על השאלה, האם די יהיה בכוחות הצבא הסדיר בלבד כדי להתמודד עם התקפה של צבאות ערב. "לכל היותר", ענה אלעזר, "יוכלו [הכוחות הסדירים] יחד עם חיל האוויר למנוע התמוטטות, אם תבוא ההתקפה הערבית במפתיע".
63. על-פי מקור אחד, בין 30% ל-40% מכוחו של חיל האוויר, שהוקצה לסיוע לכוחות היבשה, הופל באש נ"מ. Roy M. Braybrook, "Is It Goodbye to Ground Attack?" *Air International*, vol. 10 (5), May 1976, p. 245.
64. קורדסמן ווגנר, **שם**, עמ' 50. גרסה סיפורית, ולפיה נבע הפגם הזה מעודף ביטחון עצמי, ששרר בחיל האוויר כולו, ראו: אהוד יונאי, **עליונות אווירית, סיפורו של חיל האוויר**, ירושלים, כתר, 1993, עמ' 265-267.
65. קורדסמן ווגנר, **שם**, עמ' 94. גם הרצוג מציין את האופי המאולתר של גיחות חיל האוויר בימים הראשונים למלחמה. **מלחמת יום הדין**, עמ' 228-229.
66. Ya'akov Bar Siman-Tov, **The Israeli-Egyptian War of Attrition, 1969-1970** (New York: Columbia University Press, 1980), pp. 125-127.
67. **דו"ח ועדת אגרנט** (ב), כרך שני, עמ' 214, פיסקה 159. על התוכניות לחיסול הסוללות נ"מ – "אתגר" ו"דוגמן" – ראו: אהוד יונאי, **עליונות אווירית, סיפורו של חיל האוויר**, ירושלים, כתר, 1995, עמ' 234-235.
68. עוזר ראש מחלקת אוויר למבצעים בהצגת תכנוני חיל האוויר לשר הביטחון ב-22.5.73. מצוטט בדו"ח **ועדת אגרנט** (ב), כרך שני, עמ' 215, פיסקה 159. ראו גם את הדו"ח (הבלתי כתוב) מהפגישה שבה השתתפו מפקד חיל האוויר, בנימין פלד, דיין ואלעזר, ב-13 במאי 1973. הדו"ח מובא בספרו של יונאי **עליונות אווירית**, עמ' 254-255.
69. הרצוג, **שם**, עמ' 227.
70. זעירא, **שם**, במיוחד עמ' 33-42, 66-67, 175.
71. ראו, למשל, ברטוב, **דדו**, עמ' 257, 265.
72. מספר זה יכול היה לעלות ל-28 מטוסים בתוך חצי שעה ול-52 מטוסים בתוך שעה. **דו"ח ועדת אגרנט** (ב), כרך שני, עמ' 214, פיסקה 159 (2).
73. על-פי רישום האירועים המובא בדו"ח **ועדת אגרנט** (ב), כרך

Crossing of the Suez (San Francisco: American Mideast Research, 1980), pp. 285-286.

86. דו"ח ועדת אגרנט (ג) עמ' 74, 103.
87. עדותו של תא"ל תמרי, המצוטטת בדו"ח ועדת אגרנט (ג), עמ' 155.
88. "מכונת המלחמה... פשוטה למעשה. אך עלינו לתת דעתנו לכך, ששום חלק ממנה איננו מקשה אחת, שהכול מורכב מאנשים יחידים... ואפילו האיש החשוב פחות מכולם עלול לגרום לעיכוב או אפילו לתקלה".
- Carl von Clausewitz, *On War*, ed. and trans. Michael Howard and Peter Paret (Princeton: Princeton Univ. Press, 1976), p. 119. See: Kathleen L. Herbig, "Chance and Uncertainty in *On War*", in M.I. Handel, ed., *Clausewitz and Modern Strategy* (London: Frank Cass, 1986), pp. 95-116; and Allan Beyerchen, "Clausewitz, Nonlinearity and the Unpredictability of War", *International Security*, 17 (1993), pp. 59-90.
89. שני השיקולים הועלו בפגישה בין אלעזר, דיין וזעירא. זעירא, **מלחמת יום הכיפורים**, עמ' 141: "... הצרה היא שבחג הזה כל הארץ מתה". שר הביטחון: "זה לא מפריע". הרמטכ"ל: "רק בדבר אחד זה מפריע, מבחינה זו אם קורה משהו – אנחנו רוצים בשפה גלויה להתחיל לרכז כוחות או לתת התרעות". שר הביטחון: "לא להזיז כוחות, אלא אם ממש יתחיל הכבישים ריקים היום". הרמטכ"ל: "אבל אין לנו רדיו. התחלנו לחשוב, אולי לקבוע שגלי צה"ל יקראו פרקי תהילים כל שעתיים". שר הביטחון: "אז צריך להודיע עכשיו לכולם שצריך להאזין לגלי צה"ל. זה ייצור פאניקה גדולה. אם לא [יודיעו שצריך להאזין לגלי צה"ל] – מי ישמע פרקי תהילים: לא יפתחו רדיו".
90. עדותו של תא"ל ציפורי, דו"ח ועדת אגרנט (ג) כרך ראשון, עמ' 101.
91. עדותו של רמ"ט פיקוד צפון, תא"ל בראון, דו"ח ועדת אגרנט (ג), כרך ראשון, עמ' 109.
92. עדותו של סא"ל אלישיב מאוגדת ברן, דו"ח ועדת אגרנט (ג) כרך ראשון, עמ' 149.
93. ברטוב, **דדו**, כרך א' עמ' 202-204.
94. דו"ח ועדת אגרנט (ג) כרך ראשון, עמ' 84.
95. עדותו של אלי"מ ארנטל, דו"ח ועדת אגרנט (ג) כרך ראשון, עמ' 84.
96. עדותו של ראש אג"א, דו"ח ועדת אגרנט (ג) כרך ראשון, עמ' 90.
97. דו"ח ועדת אגרנט (ג) כרך ראשון, עמ' 79.
98. Dan Horowitz, "Strategic Limitations of a Nation in Arms", *Armed Forces & Society*, 13 (Winter 1987), pp. 277-294.

ראשון, עמ' 31. "הוא מתקשר עם מפקד חיל האוויר ומבקשו(!) להיות מוכן להתקפת מנע".

74. גם ב-1973 וגם לאחר מכן עוררה סוגיית ההתקפה המקדימה ויכוחים רבים. האפשרות הזאת הועלתה לראשונה על-ידי אלעזר בפגישתו עם משה דיין ב-6 באוקטובר בשעה 5.30 ונדונה בפירוט רב יותר במהלך פגישתם עם גולדה מאיר כעבור שעותיים. בשתי הפעמים נפסלה האפשרות מטעמים מדיניים. החלטה זו זכתה לביקורת חריפה מאוחר יותר, בין השאר מאת מי שכיהן מאוחר יותר כרמטכ"ל: רפאל איתן, רפול: **סיפורו של חייל**, תל-אביב, ספריית מעריב, 1985, עמ' 146. קיימת גם הערכה פחות נרגשת, המבוססת על ניתוח אופרטיבי, ולפיה התקפה מקדימה מצד חיל האוויר עשויה הייתה "להשפיע באופן משמעותי על אבדות מטוסים בהמשך, ויותר חשוב, על האפקטיביות המבצעית של 10,000 גיחות תקיפה קרקעיות שבוצעו על-ידי החיל במהלך המלחמה".
- Steven J. Rosen & Martin Indyk, "The Temptation to Pre-empt in a Fifth Arab-Israeli War" *Orbis* (Summer, 1976) p. 272.
- אולם הערכות מאוחרות יותר מנוסחות בנימה יותר ספקנית. ראו, למשל, את Gooch & Cohen עמ' 272: "ההתקפה מקדימה הייתה מביאה יתרון פסיכולוגי לכל היותר". היום קיימת הסכמה כללית, כי גם אילו הייתה בנמצא תוכנית מבצעית של חיל האוויר לתקוף את כוחות היבשה של האויב לפני פרוץ הקרבות – דבר שכשלעצמו מוטל בספק – הרי שאין כל ודאות שהתקפה כזאת הייתה מועילה. ראיון עם מפקד בסיס לשעבר בחיל האוויר, מארס 1998.
75. דו"ח ועדת אגרנט (ב), כרך שני, עמ' 217, פסקה 159 (14).
76. פלד בכנס ספ"כ ב-13.2.1974, מצוטט בדו"ח ועדת אגרנט (ב), כרך שני, עמ' 219, פסקה 159 (19). ראו גם יונאי, **עלינות אווירית**, עמ' 255-257. על הלחץ שהופעל על מפקד חיל האוויר לשנות את סדר העדיפויות שלו בימים הראשונים של המלחמה ראו: דיין, **אבני דרך**, עמ' 593 וכן עמ' 595-596.
77. שרון, **לוחם**, עמ' 290-291 (ראו הערה 23 לעיל).
78. לפחות מן הבחינה הזאת נשמעת גרסתו של דיין בספרו הרבה יותר מציאותית: "המעבר, תוך 24 שעות, משולחן הכתיבה או הטקטור והמחרטט אל הטנק ואל שדה הקרב חריף מדי. מלחמה איננה כבוי שריפה, שאפשר לדהור אליה ברכב צופר ולהתגבר עליה במחי יד". דיין, **אבני דרך**, עמ' 578.
79. עדותו של אלי"ם גדעון מאוגדת שרון, דו"ח ועדת אגרנט (ג) כרך ראשון, עמ' 173.
80. עדותו של סא"ל אלישיב מאוגדת ברן, דו"ח ועדת אגרנט (ג) כרך ראשון, עמ' 149.
81. שם.
82. עדותו של סא"ל חיים, דו"ח ועדת אגרנט (ג) כרך ראשון, עמ' 150.
83. דו"ח ועדת אגרנט (ג) כרך ראשון, עמ' 96.
84. דו"ח ועדת אגרנט (ג) כרך ראשון, עמ' 92. בדומה לכך עדותו של רס"ן עמי: "אנחנו לא קיבלנו משאיות – לא משאיות, לא זחל"מים, כלום. מה שמצאנו – לקחנו... לקחנו משאית זילי ישנה, העמסנו עליה את התחמושת הקלה, והיא רצה אחרינו". דו"ח ועדת אגרנט (ג) עמ' 176.
85. כל המשקיפים שמו לב לכך שהתקפות הנגד המשוריינות של ישראל נערכו זעיר פה זעיר שם. לדוגמא: Saad el Shazly, **The**



סיפורה של מפנה

כיצד התכוונו הסורים להפעיל את הדרג השני המשוריין (דיוויזיה משוריית 1) במלחמת יום הכיפורים?

אל"ם (מיל') דני אשר

להחזיר לשליטתם את כל שטחי רמת-הגולן. הכוח המבצעי העיקרי שעמד לרשותם לביצוע המשימה היה שלוש דיוויזיות החי"ר הממוכן (7, 9, 5-ר), שתוגברו כל אחת בחטיבת טנקים, שנוספה לחטיבת הטנקים האורגנית שלהן. דיוויזיות אלה, שהיו, כאמור, העוצבות המתמרנות העיקריות של הצבא הסורי, תוכננו לפרוץ בדרג הראשון של המתקפה אל תוך רמת-הגולן בחזית רחבה, יחסית, ובשלושה מוקדים: בצפון, במרכז ובדרומו של קו הגבול ברמת-הגולן בין סוריה לישראל.² הסורים ניצלו את הפתחות העיקריות בקו התילים בחזית רמת-הגולן כדי להחדיר דרכן את כוחותיהם הפורצים על מנת להבקיע את המערך המגן הישראלי ולכבוש את כל שטחה של רמת-הגולן שבידי ישראל. שלושת מאמצי הפריצה האלה נעשו על-ידי הסורים בדרך הבאה:

○ דיוויזיית הקו הצפונית, דיוויזיית החי"ר הממוכן 7, תוגברה בחטיבת טנקים³ 81 מתוך סדר הכוחות האורגני של דיוויזיית השריון מספר 3, שהייתה אז בשלבי הקמה. הדיוויזיה, שיעדיה היו מרחבי צפון הרמה בואכה אזורי הבניאס וגונן, פרצה במאמץ עיקרי⁴ מצפון לקוניטרה - בפתחה שכונתה מאוחר יותר "עמק הבכא".⁵

○ דיוויזיית החי"ר הממוכן מספר 9, שהייתה ערוכה במרכז רמת-הגולן, תוגברה בחטיבת הטנקים העצמאית מספר 51. הדיוויזיה, שיעדיה היו מרכז הרמה והגעה לאיזור גשר בנות-יעקב, פרצה במרכז החזית. היא ניצלה לשם כך את הפתחה הנוחה יותר - פתחת כודנה. מאמץ משני של הדיוויזיה, שדרכו אמורה הייתה לפרוץ חטיבה אחת בלבד, הופעל גם הוא במרכז הגזרה - בפתחה שבין תל אביטל לרכס חזקה.⁶

○ דיוויזיית הקו הדרומית, דיוויזיית החי"ר הממוכן 5, תוגברה בחטיבת הטנקים העצמאית 47. הדיוויזיה, שתוכננה לכבוש את המרחב הדרומי של רמת-הגולן, אמורה הייתה להתייצב בגמר משימותיה על קו המשתרע מחוף הכינרת בדרום ועד לאיזור גשר אריק בצפון. הדיוויזיה פרצה בשטח הפתוח שמדרום לתל פארס.

חלוקה סימטרית זו של פריצה במקביל לכל רוחב החזית הושפעה לא מעט מתנאי השטח. לחוקר שבדק את הפעילות הסורית לאחר מעשה נותר הרושם כאילו היטה המתכנן הסורי את עיקר המאמץ למרחב הדרומי של החזית. פתחת כודנה במרכז הגזרה היא הדרך הקצרה ביותר לליבה של רמת-הגולן הישראלית. אף שהפתחה שימשה את המאמץ המרכזי הסורי, הרי חוקרים

נושא ההגנה על רמת-הגולן בפני התקפה סורית ערב מלחמת יום הכיפורים ובמהלכה זכה בשנים האחרונות למספר מחקרים, שאחדים מהם יצאו לאור רק באחרונה ואף זכו להדים ופתחו מחלוקות.

המחקרים - רובם ככולם - מנתחים את דרך חלוקתו של הכוח הצה"לי לגזרות השונות, את פריסתו ואת הפעלתו אל מול מהלכי הכוחות הסוריים במהלך הלחימה. אולם ניתוח מקיף ונכון של סוגיית ההגנה צריך להתמקד באופן הפעולה של הכוחות הסוריים בשטח ועוד יותר מכך - בתוכניות הסורים לכיבוש רמת-הגולן. נראה לי כי בחלק מהמחקרים לא מוצתה עד תום הצגתה של התוכנית הסורית - לא כל שכן סוגיית הדרג המשוריין - העוצמה המרוכזת של הצבא, שהופעלה ברובה כדרג שני.

בבסיסה של כל תוכנית הגנה מונחות, כידוע, דרכי הפעולה האפשריות של האויב. הבנתן של דרכי פעולה אלה היא לב ליבה של עבודת המודיעין בטרם קרב, והיא משמשת בסיס לתכנון הקצאת הכוח ולפריסתו וכן לתכנון מהלכיו החזויים במסגרת התקפת-הנגד. במקרה הטוב פועל האויב על-פי תוכנית התקפה, שהיא אחת מדרכי הפעולה האפשריות שנחזו מראש על-ידי המגן.

הדרך שבה פעלו הכוחות הסוריים, שהשתייכו לדרג ההתקפה הראשון, אכן הייתה אחת מדרכי הפעולה האפשריות שחזה המודיעין הישראלי. דרך זו לא הוצגה, לדעתי, בכל משמעויותיה בפרסומים הרשמיים שיצאו עד כה לגבי המלחמה.¹ מדובר בסוגיית הדרך שבה התכוונו הסורים להפעיל את כוח המחץ שלהם - דיוויזיית הטנקים העיקרית (ובעצם גם היחידה שעמדה לרשותם) בדרג השני של המתקפה.

מפת שלל, שצילומה הגיע לידי, מציגה כנראה את הפתרון לשאלה: למה התכוונו הסורים, כאשר הפעילו את הדיוויזיה המשוריית מספר 1 מתוך פתחת כודנה, דרך איזור חושניה במרכז רמת-הגולן לכיוון צפון, לעבר מרחב נפח ותילי יוסיפון ושיפון. עיון במהלך הסורי המתוכנן, כפי שהוא עולה מהמפה, מציג באור חדש - ואולי גם מאדיר - את הישגיהן של אוגדת רפול ושל חטיבת המילואים המשוריית של אורי אור, שעצרו מהלך זה כבר בשלבי הראשונים.

מטרת הסורים ערב פרוץ המלחמה הייתה ברורה לקברניטים הישראלים ולמפקדים הצבאיים בשטח:

מדריך במכללה לפיקוד ולמטה. מוסמך ודוקטורט באוניברסיטת תל-אביב בחיסוריה צבאית



Crossing of the Suez (San Francisco: American Mideast Research, 1980), pp. 285-286.

86. דו"ח ועדת אגרנט (ג) עמ' 74, 103.
87. עדותו של תא"ל תמרי, המצוטטת בדו"ח ועדת אגרנט (ג), עמ' 155.
88. "מכונת המלחמה... פשוטה למעשה. אך עלינו לתת דעתנו לכך, ששום חלק ממנה איננו מקשה אחת, שהכול מורכב מאנשים יחידים... ואפילו האיש החשוב פחות מכולם עלול לגרום לעיכוב או אפילו לתקלה".
- Carl von Clausewitz, *On War*, ed. and trans. Michael Howard and Peter Paret (Princeton: Princeton Univ. Press, 1976), p. 119. See: Kathleen L. Herbig, "Chance and Uncertainty in *On War*", in M.I. Handel, ed., *Clausewitz and Modern Strategy* (London: Frank Cass, 1986), pp. 95-116; and Allan Beyerchen, "Clausewitz, Nonlinearity and the Unpredictability of War", *International Security*, 17 (1993), pp. 59-90.
89. שני השיקולים הועלו בפגישה בין אלעזר, דיין וזעירא. זעירא, *מלחמת יום הכיפורים*, עמ' 141: "... הצרה היא שבחזק הזה כל הארץ מתה". שר הביטחון: "זה לא מפריע". הרמטכ"ל: "רק בדבר אחד זה מפריע, מבחינה זו אם קורה משהו – אנחנו רוצים בשפה גלויה להתחיל לרכז כוחות או לתת התרעות". שר הביטחון: "לא להזיז כוחות, אלא אם ממש יתחיל הכבישים ריקים היום". הרמטכ"ל: "אבל אין לנו רדיו. התחלנו לחשוב, אולי לקבוע שגלי צה"ל יקראו פרקי תהילים כל שעתיים". שר הביטחון: "אז צריך להודיע עכשיו לכולם שצריך להאזין לגלי צה"ל. זה ייצור פאניקה גדולה. אם לא [יודיעו שצריך להאזין לגלי צה"ל] – מי ישמע פרקי תהילים: לא יפתחו רדיו".
90. עדותו של תא"ל ציפורי, דו"ח ועדת אגרנט (ג) כרך ראשון, עמ' 101.
91. עדותו של רמ"ט פיקוד צפון, תא"ל בראון, דו"ח ועדת אגרנט (ג), כרך ראשון, עמ' 109.
92. עדותו של סא"ל אלישיב מאוגדת ברן, דו"ח ועדת אגרנט (ג) כרך ראשון, עמ' 149.
93. ברטוב, דדו, כרך אי עמ' 202-204.
94. דו"ח ועדת אגרנט (ג) כרך ראשון, עמ' 84.
95. עדותו של אלי"מ ארנטל, דו"ח ועדת אגרנט (ג) כרך ראשון, עמ' 84.
96. עדותו של ראש אג"א, דו"ח ועדת אגרנט (ג) כרך ראשון, עמ' 90.
97. דו"ח ועדת אגרנט (ג) כרך ראשון, עמ' 79.
98. Dan Horowitz, "Strategic Limitations of a Nation in Arms", *Armed Forces & Society*, 13 (Winter 1987), pp. 277-294.

ראשון, עמ' 31. "הוא מתקשר עם מפקד חיל האוויר ומבקשו(!) להיות מוכן להתקפת מעי".

74. גם ב-1973 וגם לאחר מכן עוררה סוגיית ההתקפה המקדימה ויכוחים רבים. האפשרות הזאת הועלתה לראשונה על-ידי אלעזר בפגישתו עם משה דיין ב-6 באוקטובר בשעה 5.30 ונדונה בפירוט רב יותר במהלך פגישתם עם גולדה מאיר כעבור שעותיים. בשתי הפעמים נפסלה האפשרות מטעמים מדיניים. החלטה זו זכתה לביקורת חריפה מאוחר יותר, בין השאר מאת מי שכהן מאוחר יותר כרמטכ"ל: רפאל איתן, רפול: *סיפורו של חייל*, תל-אביב, ספריית מעריב, 1985, עמ' 146. קיימת גם הערכה פחות נרגשת, המבוססת על ניתוח אופרטיבי, ולפיה התקפה מקדימה מצד חיל האוויר עשויה הייתה "להשפיע באופן משמעותי על אבדות מטוסים בהמשך, ויותר חשוב, על האפקטיביות המבצעית של 10,000 גיחות תקיפה קרקעיות שבוצעו על-ידי החיל במהלך המלחמה".
- Steven J. Rosen & Martin Indyk, "The Temptation to Pre-empt in a Fifth Arab-Israeli War" *Orbis* (Summer, 1976) p. 272.
- אולם הערכות מאוחרות יותר מנוסחות בנימה יותר ספקנית. ראו, למשל, את Gooch & Cohen עמ' 272: "התקפה מקדימה הייתה מביאה יתרון פסיכולוגי לכל היותר". היום קיימת הסכמה כללית, כי גם אילו הייתה בנמצא תוכנית מבצעית של חיל האוויר לתקוף את כוחות היבשה של האויב לפני פרוץ הקרבות – דבר שכשלעצמו מוטל בספק – הרי שאין כל ודאות שהתקפה כזאת הייתה מועילה. ראיון עם מפקד בסיס לשעבר בחיל האוויר, מארס 1998.
75. דו"ח ועדת אגרנט (ב), כרך שני, עמ' 217, פיסקה 159 (14).
76. פלד בכנס ספ"כ ב-13.2.1974, מצוטט בדו"ח ועדת אגרנט (ב), כרך שני, עמ' 219, פיסקה 159 (19). ראו גם יונאי, *עלינות אווירית*, עמ' 255-257. על הלחץ שהופעל על מפקד חיל האוויר לשנות את סדר העדיפויות שלו בימים הראשונים של המלחמה ראו: דיין, *אבני דרך*, עמ' 593 וכן עמ' 595-596.
77. שרון, *לוחם*, עמ' 290-291 (ראו הערה 23 לעיל).
78. לפחות מן הבחינה הזאת נשמעת גרסתו של דיין בספרו הרבה יותר מציאותית: "המעבר, תוך 24 שעות, משולחן הכתיבה או הטקטור והמחרטט אל הטנק ואל שדה הקרב חריף מדי. מלחמה איננה כבייב שריפה, שאפשר לדהור אליה ברכב צופר ולהתגבר עליה במחי יד". דיין, *אבני דרך*, עמ' 578.
79. עדותו של אלי"מ גדעון מאוגדת שרון, דו"ח ועדת אגרנט (ג) כרך ראשון, עמ' 173.
80. עדותו של סא"ל אלישיב מאוגדת ברן, דו"ח ועדת אגרנט (ג) כרך ראשון, עמ' 149.
81. שם.
82. עדותו של סא"ל חיים, דו"ח ועדת אגרנט (ג) כרך ראשון, עמ' 150.
83. דו"ח ועדת אגרנט (ג) כרך ראשון, עמ' 96.
84. דו"ח ועדת אגרנט (ג) כרך ראשון, עמ' 92. בדומה לכך עדותו של רס"ן עמי: "אנחנו לא קיבלנו משאיות – לא משאיות, לא זחל"מים, כלום. מה שמצאנו – לקחנו... לקחנו משאית זילי ישנה, העמסנו עליה את התחמושת הקלה, והיא רצה אחרינו". דו"ח ועדת אגרנט (ג) עמ' 176.
85. כל המשקיפים שמו לב לכך שהתקפות-הנגד המשוריינות של ישראל נערכו זעיר פה זעיר שם. לדוגמא: Saad el Shazly, *The*



סיפורה של מפה

כיצד התכוונו הסורים להפעיל את הדרג השני המשוריין (דיוויזיה משוריית 1) במלחמת יום הכיפורים?

אל"ם (מיל') דני אשר

נושא ההגנה על רמת-הגולן בפני התקפה סורית ערב מלחמת יום הכיפורים ובמהלכה זכה בשנים האחרונות למספר מחקרים, שאחדים מהם יצאו לאור רק באחרונה ואף זכו להדים ופתחו מחלוקות.

המחקרים - רובם ככולם - מנתחים את דרך חלוקתו של הכוח הצה"לי לגזרות השונות, את פריסתו ואת הפעלתו אל מול מהלכי הכוחות הסוריים במהלך הלחימה. אולם ניתוח מקיף ונכון של סוגיית ההגנה צריך להתמקד באופן הפעולה של הכוחות הסוריים בשטח ועוד יותר מכך - בתוכניות הסורים לכיבוש רמת-הגולן. נראה לי כי בחלק מהמחקרים לא מוצתה עד תום הצגתה של התוכנית הסורית - לא כל שכן סוגיית הדרג המשוריין - העוצמה המרוכזת של הצבא, שהפעלה ברובה כדרג שני.

בבסיסה של כל תוכנית הגנה מונחות, כידוע, דרכי הפעולה האפשריות של האויב. הבנתן של דרכי פעולה אלה היא לב ליבה של עבודת המודיעין בטרם קרב, והיא משמשת בסיס לתכנון הקצאת הכוח ולפריסתו וכן לתכנון מהלכי החזויים במסגרת התקפת-הנגד. במקרה הטוב פועל האויב על-פי תוכנית התקפה, שהיא אחת מדרכי הפעולה האפשריות שנחזו מראש על-ידי המגן.

הדרך שבה פעלו הכוחות הסוריים, שהשתייכו לדרג ההתקפה הראשון, אכן הייתה אחת מדרכי הפעולה האפשריות שחזה המודיעין הישראלי. דרך זו לא הוצגה, לדעתי, בכל משמעויותיה בפרסומים הרשמיים שיצאו עד כה לגבי המלחמה.¹ מדובר בסוגיית הדרך שבה התכוונו הסורים להפעיל את כוח המחץ שלהם - דיוויזיית הטנקים העיקרית (ובעצם גם היחידה שעמדה לרשותם) בדרג השני של המתקפה.

מפת שלל, שצילומה הגיע לידי, מציגה כנראה את הפתרון לשאלה: למה התכוונו הסורים, כאשר הפעילו את הדיוויזיה המשוריית מספר 1 מתוך פתחת כודנה, דרך איזור חושניה במרכז רמת-הגולן לכיוון צפון, לעבר מרחב נפח ותילי יוסיפון ושיפון. עיון במהלך הסורי המתוכנן, כפי שהוא עולה מהמפה, מציג באור חדש - ואולי גם מאדיר - את הישגיהן של אוגדת רפול ושל חטיבת המילואים המשוריית של אורי אור, שעצרו מהלך זה כבר בשלבי הראשונים.

מטרת הסורים ערב פרוץ המלחמה הייתה ברורה לקברניטים הישראלים ולמפקדים הצבאיים בשטח:

מדריך במכללה לפיקוד ולמטה. מוסמך ודוקטורט באוניברסיטת תל-אביב בהיסטוריה צבאית



להחזיר לשליטתם את כל שטחי רמת-הגולן. הכוח המבצעי העיקרי שעמד לרשותם לביצוע המשימה היה שלוש דיוויזיות החי"ר הממוכן (7, 9, 5-ו), שתוגברו כל אחת בחטיבת טנקים, שנוספה לחטיבת הטנקים האורגנית שלהן. דיוויזיות אלה, שהיו, כאמור, העוצבות המתמרנות העיקריות של הצבא הסורי, תוכננו לפרוץ בדרג הראשון של המתקפה אל תוך רמת-הגולן בחזית רחבה, יחסית, ובשלושה מוקדים: בצפון, במרכז ובדרומו של קו הגבול ברמת-הגולן בין סוריה לישראל.²

הסורים ניצלו את הפתחות העיקריות בקו התילים בחזית רמת-הגולן כדי להחדיר דרכן את כוחותיהם הפורצים על מנת להבקיע את המערך המגן הישראלי ולכבוש את כל שטחה של רמת-הגולן שבידי ישראל. שלושת מאמצי הפריצה האלה נעשו על-ידי הסורים בדרך הבאה:

⊙ דיוויזיית הקו הצפונית, דיוויזיית החי"ר הממוכן 7, תוגברה בחטיבת טנקים³ 81 מתוך סדר הכוחות האורגני של דיוויזיית השריון מספר 3, שהייתה אז בשלבי הקמה. הדיוויזיה, שיעדיה היו מרחבי צפון הרמה בואכה אזורי הבניאס וגונן, פרצה במאמץ עיקרי⁴ מצפון לקוניטרה - בפתחה שכונתה מאוחר יותר "עמק הבכא".⁵

⊙ דיוויזיית החי"ר הממוכן מספר 9, שהייתה ערוכה במרכז רמת-הגולן, תוגברה בחטיבת הטנקים העצמאית מספר 51. הדיוויזיה, שיעדיה היו מרכז הרמה והגעה לאיזור גשר בנות-יעקב, פרצה במרכז החזית. היא ניצלה לשם כך את הפתחה הנוחה יותר - פתחת כודנה. מאמץ משני של הדיוויזיה, שדרכו אמורה הייתה לפרוץ חטיבה אחת בלבד, הופעל גם הוא במרכז הגזרה - בפתחה שבין תל אביטל לרכס חזקה.⁶

⊙ דיוויזיית הקו הדרומית, דיוויזיית החי"ר הממוכן 5, תוגברה בחטיבת הטנקים העצמאית 47. הדיוויזיה, שתוכננה לכבוש את המרחב הדרומי של רמת-הגולן, אמורה הייתה להתייצב בגמר משימותיה על קו המשתרע מחוף הכינרת בדרום ועד לאיזור גשר אריק בצפון. הדיוויזיה פרצה בשטח הפתוח שמדרום לתל פארס.

חלוקה סימטרית זו של פריצה במקביל לכל רוחב החזית הושפעה לא מעט מתנאי השטח. לחוקר שבדק את הפעילות הסורית לאחר מעשה נותר הרושם כאילו היטה המתכנן הסורי את עיקר המאמץ למרחב הדרומי של החזית. פתחת כודנה במרכז הגזרה היא הדרך הקצרה ביותר לליבה של רמת-הגולן הישראלית. אף שהפתחה שימשה את המאמץ המרכזי הסורי, הרי חוקרים

ישראלים ראו זווקא בגזרה הדרומית את המאמץ המרכזי.⁷ בחינה בעיניים ישראליות - שחילקו את מערך ההגנה מעברו המערבי של קו המגע רק לשתי גזרות משנה, הנחוצות בקו הרכס חזקה-תל יוסיפון - היא שיצרה את ההתרשמות, כאילו לא היה מדובר במאמצים מאוזנים. החלוקה המרחבית של כוחות צה"ל

מפת שלל, שצילומה הגיע לידי, מציגה כנראה את הפתרון לשאלה: למה התכוונו הסורים, כאשר הפעילו את הדיוויזיה המשורינית מספר 1 מתוך פתחת כודנה, דרך איזור חושניה במרכז רמת-הגולן לכיוון צפון, לעבר מרחב נפח ותילי יוסיפון ושיפון

תנועה לאיזור שמצפון לסכך ולקלע, מצידו השונים של הר אודם. אופציות נוספות המתוארות במפה הן אכן תנועה מערבה ותפיסת שטחים שולטים מעל הירדן במרחב שבין גשר בנות-יעקב וגוון.

המהלך העיקרי המתואר במפה הוא איפוא מהלך מבתר, היוצא מלב הרמה, מזרחית לנפח, היישר צפונה

לעבר מרחב הר אודם. ניסיון להבין את המהלך המתוכנן מצביע על כוונה סורית לשלוח את הכוח העיקרי של הצבא, כדי שיישע מהעורף למאמץ החזיתי היחיד שלא הצליח ביום הראשון של המלחמה - מאמץ הפריצה של דיוויזיה 7 בגזרת "עמק הבכא" ומצפון לו.

אי-הצלחה של מאמץ זה, בצד ההצלחות היחסיות של המאמצים המרכזי והדרומי, הביאו, כנראה, לתוכנית סורית חפופה לפתיחה מעורפו של פקק ההגנה הישראלי, שהציבה חטיבה 7 מול מאמץ ההבקעה של דיוויזיה 7. הסורים תיכננו התייצבות מהירה של כוחות הטנקים המודרניים - טנקי ה"טי-62" - בעורף מערך ההגנה באיזור וסט והר אודם, ובכך לגרום להתמוטטותו של המערך במרחב חרמונית-תל-בראון-רכס הבוסטר.

לשניים (דרום רמת-הגולן וצפון רמת-הגולן) וההקצאה הבלתי מאוזנת של חטיבת טנקים לכל אחד מהמרחבים יצרו את המציאות, שמול שתי גזרות פריצה - הדרומית והמרכזית - עמדה חטיבה משורינית 188, בעוד שהחטיבה המשורינית 7 עמדה בצפון רק מול גזרת פריצה של דיוויזיה סורית אחת. לרשות המתכנן הסורי עמד כוח עתודה משוריין, שמנה - למעשה - רק דיוויזיה משורינית שלמה אחת. אומנם בסדר הכוחות הסוריים נמנו ערב מלחמת יום הכיפורים שתי דיוויזיות משוריניות - הדיוויזיה המשורינית הוותיקה מספר 1 והדיוויזיה החדשה מספר 3 - אולם הדיוויזיה החדשה הקצתה, כאמור, את אחת משתי חטיבות הטנקים שלה (מספר 81) ככוח מתגבר לדיוויזיה 7. בכך נפגעה שלמותו של האגרוף המשוריין השני, וכל שניתן

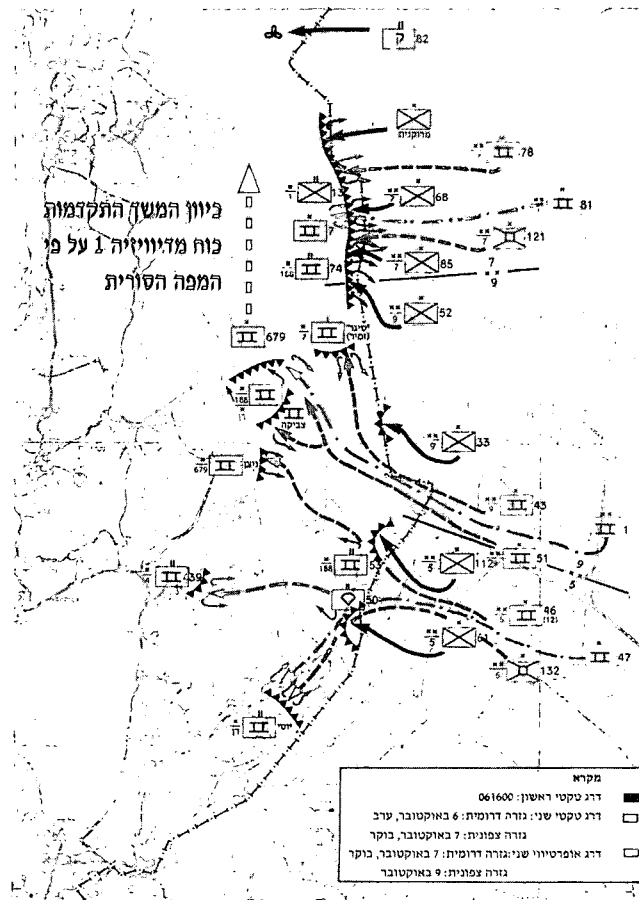
היה להטיל על כוח זה הוא לשמש ככוח עתודה מטכ"לי בעורף הכוחות התוקפים.⁸

השאלה העומדת על הפרק היא מה הייתה המטרה שלמען השגתה הופעל הכוח המשוריין הסורי העיקרי - דיוויזיית הטנקים מספר 1? לאן הוא אמור היה להגיע? מה היו מטרותיו?

בחינה שגרתית של מהלכי הכוח - האיזור שבו הוחדר, ריכוזיו והקרבות שבהם השתתף - מצביעה, לכאורה, על כוונה סורית להפעילו במרכז רמת-הגולן, להכריע באמצעותו את עתודות הטנקים מקרב כוחות המילואים של צה"ל, שעלו באותה עת לרמת-הגולן, ולהשלים את ההבקעה בגזרה המרכזית עד לכיבוש כל מרחב נפח-גשר בנות-יעקב.⁹

מפת השלל, שהגיעה לידי באחרונה, מתארת משימה שונה במידה מסוימת. המפה, שפרטי הוצאתה חסרים, התלוותה, כנראה, למשימה שקיבל כוח בדיוויזיה 1, סמוך להפעלתו בדרג השני של הכוח המבקיע הסורי בבוקר ה-7 באוקטובר 1973.

המפה מתארת התקפה - ככל הנראה של חטיבת טנקים 91, שהוטלה ב-7 באוקטובר כחלק מהתקפת הדרג המטכ"לי השני ברמת-הגולן. החטיבה צריכה הייתה לחצות את קו הגבול בציר גיסם-כודנה-תל פזרה ומשם להיות מוטלת דרך רמתנייה-סלוקיה-סינדיאנה לעבר איזור המחצבות שמצפון-מזרח לנפח. משם מתארת המפה המשך התקפה בקו ישר צפונה - דרך דלווה ותל שיבן - לעבר צומת וסט. מצומת וסט מתאר חץ נוסף



דיוויזיה 1 אכן חדרה לתוך רמת-הגולן מפתחת כודנה, כשבדרג הראשון שלה חטיבת טנקים 91 וחטיבה ממוכנת 58. החטיבה הממוכנת, שאמורה הייתה להמשיך בציר הנפט לכיוון צפון-מערב, התארגנה במרחב חושניה ולא יכלה להמשיך בעקבות הכוח של חטיבת הטנקים העצמאית 51, שנבלמה בציר הנפט בפאתי מחנה נפח. חטיבה 58 רותקה לאיזור אל מול התקפותיה של אוגדת דן לנר ממערב ואחר-כך גם אוגדת מוסא פלד מדרום. חטיבת הטנקים 91, חוד החנית של דיוויזיית השריון, נעה במהירות לאיזור רמתנייה ובהמשך לאזורי סינדיאנה ותל יוסיפון ואף חצתה את ציר נפח-קונייטרה באיזור המחצבות. רק לחימה עיקשת של כוחות גדודיים מחטיבתו של אורי אור,¹⁰ שפעלו בצידם של כוחות קטנים ופגועים אחרים, שנסוגו מהגזרה הדרומית ומאיזור חושניה וציר הנפט צפונה, הביאה כבר ב-7 באוקטובר לבלימתו של מאמץ מבתר זה. גם ניסיונות חוזרים ונשנים של הסורים לחדש את התנופה ב-8 וב-9 באוקטובר נקטעו על-ידי כוחות שריון ישראליים.

התנועה מחושניה צפונה, לעבר המרחב שמזרח לנפח, התפרשה אצל רבים כניסיון להגיע לציר האורך העיקרי מקונייטרה לגשר בנות-יעקב ומשם היישר מערבה לעמדות השולטות על קו הירדן במרכזה של רמת-הגולן. שם התנהלו לסירוגין קרבות הגנה והתקפה של שני הצדדים, כשבסופו של דבר אולץ הכוח הסורי לסגת. בלימתו של הכוח המתקדם צפונה על-ידי כוחותיו של אורי אור לא רק ששיבשה את מהלכיו לפתיחת ה"פקק" בצפון, אלא גם מנעה ממנו לשמש ככוח המרכזי לבלימתן של התקפות-הנגד הפיקודיות של כוחות צה"ל, שהופעלו החל מה-8 באוקטובר בעיקר בדרום החזית ובמרכזה.

הנסיגה בוצעה בשני שלבים. ב-9 באוקטובר נסוג הכוח ונאחז - כשהוא מתוגבר גם בחטיבה 76, חטיבת הטנקים של הדרג השני הדיוויזיוני - באיזור חושניה.

בשלב השני, במהלך ה-10 באוקטובר, ובעקבות התקפת-הנגד הפיקודית לעבר מרחב חושניה, שבוצעה במקביל על-ידי אוגדת מוסא פלד מדרום ואוגדת דן לנר ממערב, נסוג הכוח הדיוויזיוני כולו אל ממזרח לקו הגבול. בכך הסתיימה תרומתה הממשית של דיוויזיה משוריית זו למאמץ הצבאי הסורי במלחמה כולה. סיפור הלחימה המתוכננת של דיוויזיה 1 שונה איפוא מהידוע ומהמקובל. משימתה הקלאסית צריכה הייתה להיות השלמת ההבקעה והגעה ליעדים הסופיים של המלחמה בקו הירדן, או לחלופין - לשמש ככוח העיקרי לבלימת התקפות-הנגד. לא כך היה. המתכנן הסורי התכוון, כנראה, להשתמש בדיוויזיה כדי לפתור את שלא הצליח לבצע באמצעות הדרג המטכ"לי הראשון. הצלחותיו במרכז החזית ובדרומה איפשרו לו להחדיר את כוחות הדרג השני במרכז ולהעבירם לצפון כסיוע למאמץ שנכשל, ובכך לנסות לאפשר גם לדיוויזיה 7 השליש את משימתיה.¹¹

אין זו הפעלה קלאסית של הכוח המרכזי בדרג האופרטיבי השני של הצבא, אך גם במשימה כזאת יש משום תרומה ישירה למה שמוגדר על-ידי התורה כהשלמת ההבקעה.

גם בתנועה צפונה אמור היה הכוח המשוריין לאפשר השלמה כמעט מלאה של המשימה המטכ"לית הסורית במלחמה - כיבוש כל רמת-הגולן. בסופו של דבר הביאה עצירתו של הכוח, לפני שהשלים אפילו מחצית ממשימתו, לשבירתה של תנופת ההתקפה הסורית לכל רוחב החזית ברמת-הגולן. כישלון סורי זה איפשר לפיקוד הצפון לצאת להתקפת-הנגד, שהסתיימה בכיבוש המובלעת בואך דמשק.

הערות

1. ראו, למשל, את עבודותיו של סא"ל (מיל') צבי עופר בנושא הגנתה של רמת-הגולן על-ידי חטי' 188, כפי שפורסמו במקומות שונים.
2. ראו את מאמרו של סא"ל (מיל') צבי, "מערכה התקפית סורית ברמת-הגולן במלחמת יום הכיפורים", **מערכות** 314, עמ' 21-29.
3. חטיבה 81 הופעלה רק ב-9 באוקטובר, וזאת בגזרה שבה תוכננה לפעול כחלק מהמאמץ העיקרי של דיוויזיה 7 ובעקבות כוחותיה האורגניים, שלא הצליחו במשימתם. בעקבות אי-הצלחה הוטלו לפתחה גם גדודי טנקים נוספים מ"פלוגות ההגנה" של רפעת אסד.
4. מאמץ משני, שהתבסס על חטיבת חי"ר הממוכן 68 ועל החטיבה המרוקאית, תוכנן לתקוף בצפון החזית, בגזרת הר ורדה-הר כרמים.
5. את תוכנית ההתקפה של דיוויזיה 7 ניתן ללמוד ממסמך שלל הנקרא: "הנחיות ארגון שיתוף הפעולה של כוחות דיוויזיית חי"ר ממוכן 7 להתקפה" וכן ממסמך שלל בשם: "פקודת מבצע מס' 1 להתקפה של חטיבת חי"ר ממוכן 85 מסד"כ דיוויזיית חי"ר 7" - מסמך שהוצא בכתב-יד ב-29 בספטמבר 1973.
6. על התוכנית הדיוויזיונית ניתן ללמוד ממסמך שלל בשם: "פקודת מרשם של חטיבה משוריית 51".
7. ראו: צבי עופר, "ברק" ביום הכיפורים, חטיבה 188 במערכת ההגנה על רמת-הגולן במלחמת יום הכיפורים (סודי).
8. חטיבת הטנקים של דיוויזיה 3, חטיבה 65, הופעלה מול כוחות צה"ל שחדרו למובלעת באיזור מזרעת בית-גיאן. המגע נוצר לראשונה ב-12 באוקטובר ונמשך ברציפות עד ל-15 באוקטובר.
9. על-פי סא"ל צבי, עמ' 23, המשקף, כנראה, את המוכר ואת המקובל, היה על דיוויזיית השריון של הדרג האופרטיבי השני להתקדם בעקבות דיוויזיות הדרג הראשון בכוננות לבלימת התקפות-נגד. נוסף על כך היה ייעודן לשמש עתודה להשלמת ההבקעה ולכיבוש המרחב במקרה שכוחות הדרג הראשון לא יצליחו בכך.
10. אלה הגיעו לאיזור לאחר שקודם לכן נשלחו היישר מזרחה לסיוע בבלימת ההתקפה החזיתית באיזור קונייטרה.
11. תימוכין למהלך הסורי המתוכנן קיבלתי גם בשיחה עם אלי"ם (מיל') יהושע בר מסדה, שהיה במלחמה קצין המודיעין של אוגדת האלוף דן לנר.





אפשר לפתח מנהיגות

מחקר שדה מוכיח: קצינים זוטרים, שעברו הכשרה למנהיגות מעצבת בבית הספר למנהיגות, מצליחים להפיק ביצועים טובים הרבה יותר מחייליהם בהשוואה לקצינים זוטרים שלא עברו את ההכשרה הזאת. תגובה למאמרו של אל"ם עופר אופיר "הכשרה למנהיגות זוטרה" (מערכות 365)

רס"ן נעמה גולדברג-זייל

כתיבת שורות אלה מלווה בתחושת חובה להביע עמדה שונה מזו שהציג אל"ם אופיר במאמרו. אני גם מנצלת את ההזדמנות הזאת כדי להציג לקוראים את בית הספר לפיתוח מנהיגות ולספר על תפישותינו ועל פעילויותינו המרכזיות. במישור הפורמלי, ייעודו של בית הספר לפיתוח מנהיגות של צה"ל הוא "לסייע לצה"ל במיצוי הפוטנציאל המנהיגותי הטמון במפקדיו, בצוותיו וביחידותיו". הדגש הוא על המילים לסייע ומיצוי. בית הספר אינו נועד לבוא במקום המפקדים, אלא לסייע להם, והוא אינו נועד ללמד אותם מנהיגות, אלא למצות את הפוטנציאל המנהיגותי הטמון בהם. פיתוח המנהיגות מתבצע בשלוש רמות: ברמת הפרט (מנהיגות אישית), ברמת הצוות (מנהיגות משותפת) וברמת הארגון. כל זאת לאור מטרותיו של צה"ל ועל מנת שיוכל לעמוד במשימות באופן המיטבי. בביסל"מ או מעמידים לרשות המפקדים את הידע ואת המומחיות שצברנו בפיתוח מנהיגות צבאית. יתר על כן, או מאמינים, ממש כמו אל"ם אופיר, שמפקדים מפתחים מפקדים, שמיצוי הפוטנציאל המנהיגותי

הוא משימה הנמצאת באחריות המפקדים בצה"ל, ושראו שהקצין הצעיר ישאל את עצמו: "מה היה המפקד שלי עושה במצב כזה?" ולא "מה אמרו על זה בסדנא?" הסדנאות והסדרות בבית הספר לפיתוח מנהיגות מספקות פלטפורמה ומרחב לפיתוח ממוסד, מרוכז ואינטנסיבי של המנהיגות, אולם עבודתנו מכוונת מראש לכך שסדנת המנהיגות תהיה רק נדבך אחד מתוך תהליך התפתחות שלם,

אנו מאמינים, שמפקדים מפתחים מפקדים, שמיצוי הפוטנציאל המנהיגותי הוא משימה הנמצאת באחריות המפקדים בצה"ל, ושראו שהקצין הצעיר ישאל את עצמו: "מה היה המפקד שלי עושה במצב כזה?"

המתרחש ביחידות – תהליך שאנו מסייעים למפקדים לממש אותו. לשם כך אנו מציידים אותם בכלים המתאימים. את הבסיס התיאורטי לעבודתנו מספקת תיאוריית "הטווח המלא של המנהיגות"¹,

שנכתבה על-ידי פרופ' ברנארד באס ופרופ' ברוס אבוליו מאוניברסיטת בינגהמטון, ניו-יורק. הטווח המלא של המנהיגות מכיל את המנהיגות המעצבת ומצביע על פרופיל מנהיגותי אופטימלי. תיאוריה זו היא המובילה היום במחקר המנהיגותי בעולם ונמצאת בשימוש נרחב גם בצבאות זרים.

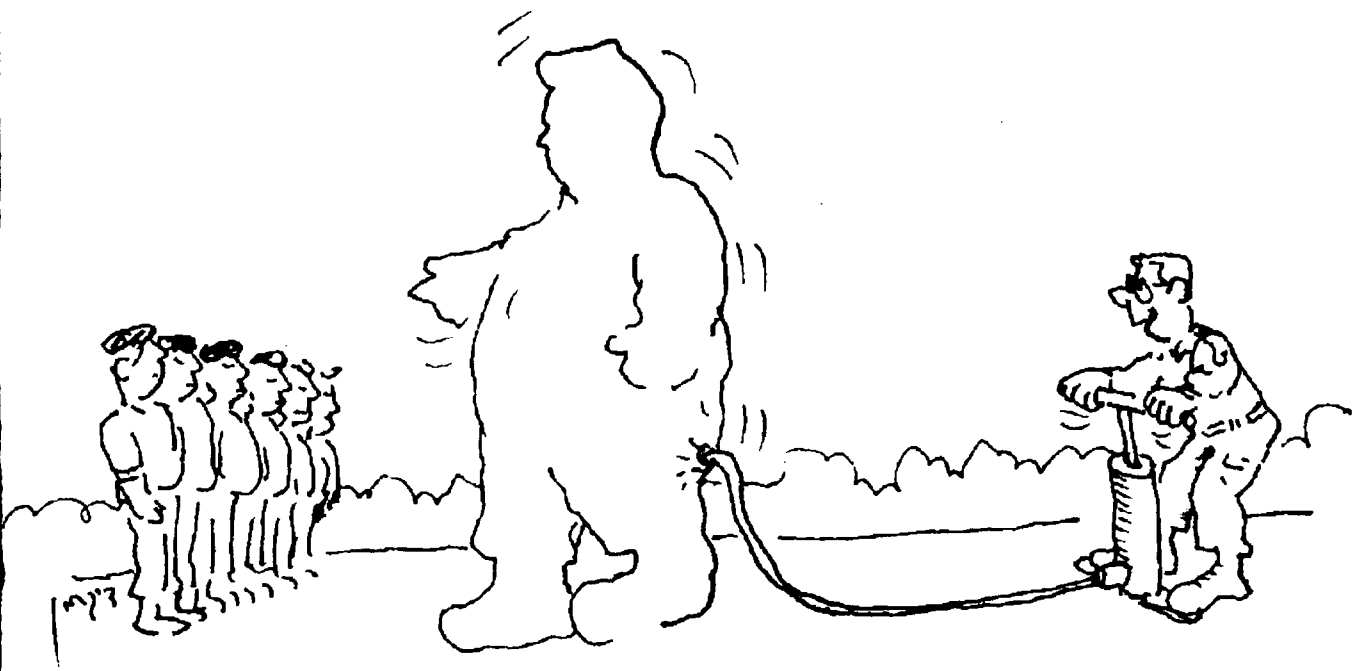
על-פי התיאוריה הזאת פותחו גם מודל עבודה ושאלון, שבעזרתו יכול כל מפקד לקבל משוב על סגנון המנהיגות שלו. באחרונה קבע הרמטכ"ל כי "תפיסת המנהיגות המעצבת היא התפיסה המוליכה בצבא בנושא פיתוח המנהיגות.

באחריות ביסל"מ להפיץ את הידע לכלל בתי הספר לפיקוד כדי להטמיע את מודל המנהיגות המעצבת כמודל מוביל ומחייב בכלל שדרת הפיקוד"².

בהתייחסו למנהיגות המעצבת אמר הרמטכ"ל, כי "משמעותה היא יכולת המפקד לרתום את פקודיו ולהניעם לביצוע המשימות המוטלות עליהם בכל תחום תוך יצירת תחושת מחויבות, הזדהות ומטיבציה"³.

ראש מדור תורה ופיתוח וניהול הידע בבית הספר לפיתוח מנהיגות, בעלת תואר שני בפסיכולוגיה חברתית בתפקדה הקודם שימשה כמפקדת המכון להכשרת מפקדים בביסל"מ





ליום עבודה, ובאמצעות התמודדות עם הדילמות המרכזיות בתפקיד המח"ט הם מגבשים לעצמם את הערך המרכזי ואת החזון שלאורו ירצו לפקד על החטיבה. כמו כן מתקיימות בביסל"מ "הכנות סגלים" (לאנשי הסגל של בתי-הספר לפיקוד לפני פתיחת קורס) ו"בניות סגלים" לאנשי הסגל של בא"חים ושל בטי"רים לפני קליטתו של מחזור חדש.

אנשי הסגל של פלוגות מבצעיות, של חטיבות החי"ר והשריון, של אנדי התותחים ושל גדודי ההנדסה מגיעים אלינו בין קו לאימון כדי לנתח, להפיק לקחים, לעבוד על המנהיגות ולהתכוון. צוותים אורגניים מיחידות מיוחדות מגיעים לפעילות של "פיתוח צוות", שמטרתה לשפר את המנהיגות ואת

עבודת הצוות.

נוסף על כך נותנים יועצי ביסל"מ ייעוץ אישי למפקדים בתחום פיתוח המנהיגות, ייעוץ מערכתי לאנשי הסגל של בתי-הספר לפיקוד במהלך עבודתם וייעוץ לאנשי סגל בשטח תוך כדי תפקיד. ייעוץ זה מכוון לסייע לאנשי הסגל לעצב וליצור ביחידותיהם מערכות ותרבות מפתחות-מנהיגות. כמו כן הוא נועד לשפר את המנהיגות של הסגל עצמו ושל הפורום המוביל ביחידה.

במודל הטווח המלא של המנהיגות, שאותו לומדים הצוערים במהלך הקורס, והוא משמש שפה משותפת ומציב אתגר מנהיגותי בדמות המנהיגות המעצבת, שאותה מתרגלים הצוערים בסדנא ואחריה במהלך הקורס.

במהלך שלושת ימים אלה מתכוון הסגל – בעזרתנו – להעברת סדרה בת יומיים שעוסקת בערכים פיקודיים. בחילות האג"מיים אנחנו פוגשים שוב

חשוב שהמפקד הזוטר יכיר את כל הטווח של מקורות הכוח שלו ויידע להשתמש ברפרטואר רחב ככל שניתן מתוך טווח זה

את הצוער במהלך ההשלמה החילית. זה קורה בסדנא, שאותה מנחים במשותף מפקד ויועץ. הסדנא עוסקת במנהיגות בשלב הכניסה לתפקיד ומציידת את הצוערים בכלים ובדרכי חשיבה שיסייעו להם לסלול את דרכם כקצינים חדשים. בקורס מג"דים נערכת לחניכים סדנא, המונחית גם היא במשותף על-ידי יועץ ומפקד ועוסקת בגיבוש התפיסה של תפקיד המג"ד. בהשתלמות מח"טים מגיעים החניכים

בביסל"מ מתקיים כיום מגוון של פעילויות לפיתוח המנהיגות, ולהלן יוצגו המרכזיות שבהן:

בדרג משי"קים/מ"כים/מטי"קים מקבלים החניכים – במסגרת התוכנית לפיתוח המנהיגות בקורס – סדרת מנהיגות, הנמשכת 3-5 ימים ונערכת בביסל"מ. את הסדרה הזאת מנחה סגל הקורס, שאנו דואגים להכשירו לכך. במהלך הסדרה מתלווה יועץ מטעמנו למפקד ומסייע לו "מאחורי הקלעים" בהעברת הסדרה, בהפקת המשמעויות מהאירועים במהלכה ובקשירתה לתהליך ההתפתחות בקורס ולדגשים שכדאי לפתח בהמשך הקורס בתחום המנהיגות. הסדרה מתמקדת במעבר של החניכים מסטטוס של חייל לסטטוס של מפקד ובמתן כלים למפקד המתחיל להתבונן על המציאות דרך משקפיים פיקודיות. הסדנא נבנתה בשיתוף עם מפקדים, ולכל חיל נכתבו מערכים ספציפיים, הנגזרים מההתמודדויות הפיקודיות ומהאתגרים הפיקודיים הייחודיים המאפיינים את החיל.

צוערי בה"ד 1 עוברים סדנת מנהיגות בת שלושה ימים בהנחיית מנחים מביסל"מ. סדנא זו מוקדשת לבחינה של סגנון המנהיגות האישי. בסדנא אנו משתמשים

אחת מהנחות היסוד בעבודתנו היא שהמנהיגות מתפתחת כל הזמן – איתנו ובלעדיו – אולם הקדשת זמן ומתן מסגרת לפיתוח ממוסד שלה עשויים להאיץ את תהליך ההתפתחות ולשפר אותו לאין ערוך.

כשאנחנו בונים תוכנית לפיתוח מנהיגות, אנו משלבים בה ארבעה צירים של פיתוח: ציר של הקניית ידע (שפה ומושגי יסוד הקשורים במנהיגות, הנעה, מקורות הכוח וכו').

ציר שני הוא של הקניית מיומנויות וכישורים ורכישת כלים מנהיגותיים – החל מהיכולת לנסח מסר משמעותי ולהעביר אותו לחיילים וכלה ביכולת לרתום את הפקודים לחזון של המנהיג. הציר השלישי הוא של פיתוח המודעות

– לסגנון האישי, ליכולות, לחולשות, למניעים ולשאיפות ופיתוח היכולת של המפקד לסמן לעצמו יעדי התפתחות אישיים.

הציר הרביעי הוא של פיתוח תחושת מסוגלות, הנבנית בעיקר דרך התנסויות חיוביות וחוויות של הצלחה.

ארבעת הצירים האלה הם בסיס לכל תהליך של פיתוח מנהיגות המתרחש ביחידה, והם מקבלים ביטוי מרוכז ואינטנסיבי יותר בשבוע המנהיגות בביסל"מ. ובאשר לתוכן המאמר של אליים אופיר: הסמכות הפורמלית היא

ללא ספק הבסיס למנהיגותו של הדרג הזוטר, אולם דווקא בדרג זה היא אינה מספיקה ואינה עומדת בפני עצמה. המפקד הזוטר חשוף לחייליו, ויש להם הזדמנויות רבות לבחון את יכולותיו ואת כושר עמידתו. פיתוח של האיכויות המנהיגותיות של מפקד כזה יסייע לו מאוד בתחושת המסוגלות שלו וביכולתו להוביל קדימה את חייליו.

חשוב שהמפקד הזוטר יכיר את כל הטווח של מקורות הכוח שלו ויידע להשתמש ברפרטואר רחב ככל שניתן מתוך טווח זה. מקצועיותו היא מקור כוח, ערכיו הם מקור כוח, כישוריו הבינאישיים הם מקור כוח, וכך גם סמכותו הלגיטימית ויכולתו

לתגמל ולהעניש.

את ההשפעה שיש לתהליך של פיתוח המנהיגות קשה לבדוד ולמדוד. עם זאת, כשהתחלנו לעבוד לאור מודל המנהיגות המעצבת, ליווה את עבודתנו מחקר שדה שבדק את האפקטיביות של הסדנא ומצא ממצאים מובהקים ומרשימים.

את המחקר ערכה ד"ר טלי דביר מאוניברסיטת תל-אביב. המחקר היה עבודת הדוקטורט שלה וזכה בתואר "דוקטורט השנה" בארה"ב ב-1998.⁴ המחקר כלל שתי קבוצות של מ"מים (בסך הכול 54 מ"מים). קבוצה אחת (קבוצת הניסוי) עברה אצלנו הכשרה למנהיגות מעצבת בשליש השלישי של קורס הקצינים, וכל מ"מ גם קיבל "מפגש רענון" אישי עם יועץ מביסל"מ כשלושה

2. המנהיגות המעצבת מובילה לביצועים טובים יותר.

בימים אלה אנו עוסקים בבניית כלים שיוכלו לספק לנו תמונת מצב שוטפת על האפקטיביות של הסדנאות בטווח הארוך. התרשמותנו היא שאנו מצליחים לסייע למפקדים, ושהידע שאנו מעמידים לרשותם הוא רלוונטי, נדרש ושימושי.

ומשפט לסיום: אליים אופיר מרבה לצטט מתוך הספר "על המנהיגות" שנכתב בביסל"מ ב-1989. אני שמחה לבשר כי "מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה", ספר חדש מבית היוצר שלנו, ראה אור באפריל 1999, ובו חידושים ועדכונים בתחום של פיתוח המנהיגות בצה"ל.

לעניות דעתי רחוקה עבודתנו מלהיות מזיקה, נטולת השפעה וחסרת כל ערך,

ביצועי טירונים של מ"מים שעברו סדנת מנהיגות מעצבת (קבוצת הניסוי) בהשוואה לביצועי טירונים של מ"מים שלא עברו סדנת זו (קבוצת הביקורת)

מובהקות	שיעור ההצלחה בקבוצת הביקורת	שיעור ההצלחה בקבוצת הניסוי	
+	34%	66%	מבחן נק"ל עיוני
+	35%	65%	מבחן נק"ל מעשי
+	24%	76%	בוחר בראור
-	מגמה דומה	מגמה דומה	מסלול מכשולים
-	מגמה דומה	מגמה דומה	ירי אחרי מאמץ

כפי שטוען הכותב, ואני קוראת לבחינה מחודשת של אמירות אלה.

הערות

1. מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה, איציק גונן ואליאב זכאי (עורכים) משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 1999, עמ' 65-92.
2. מתוך סיכום ביקור הרמטכ"ל בביסל"מ, 22.9.99.
3. ש.ש.
4. השפעת הדרכה למנהיגות מתמירה על התפתחות וביצוע המונהגים: ניסוי שדה. עבודת דוקטורט של טלי דביר, אוניברסיטת ת"א - הפקולטה לניהול, 1998.





ביקורת המשמעת השתורה - שני מכשולים

הדפוס החדש של המשמעת הביקורתית שמציג אל"ם (מיל") שמואל גורדון (מערכות 365) התאים למציאות שחלפה, שבה נהנו הטייסים והמזבילים מחופש פעולה רב. הוא אינו מתאים למצב הנוכחי, שבו ההתמקדות בבט"ש, ההיפתחות לתקשורת והמלחמה בתאונות מכתובות היצמדות רבה למשמעת ולנהלים

רס"ן גור

במאמרו מציע גורדון לכוחות היבשה לאמץ בשדה הקרב העתידי את תורת הפעלת הכוח של חיל האוויר. ברצוני להצביע על שני מכשולים שיעמדו בפני מי שינסו ליישם תורה זו בכוחות היבשה. יתר על כן, לדעתי יש לבחון האם חיל האוויר של שנת 2000 ערוך להפעלתה של תורה זו.

בחיל האוויר - בשונה מכוחות היבשה ואפילו בשונה מיחידות החייר המובחרות - הדרג הלוחם מורכב כולו מקצינים. יתר על כן, כמעט כל הטייסים שימשו בשלב כלשהו כמובילים - אם לא בגיחות מבצעיות או באימונים - כך שניתן להתאים את תורת הפעלת הכוח למציאות שבה המוביל והטייסים מסוגלים לבקר בזמן אמיתי את התוכניות המבצעיות של המתכנן, כפי שהן משתקפות בפקודת המבצע. אין ודאות שניתן לגזור גזרה שווה בעבור יחידות שליבת הכוח המבצעי בהן זוטרה יותר. בהחלט

היא האם חיל האוויר עצמו ערוך להפעלת כוח כה גמישה כפי שמתאר גורדון במאמרו. גורדון מבסס את מאמרו על פעילותו המבצעית של חיל האוויר במלחמות ועל הכרתו הבלתי אמצעית את חיל האוויר בשנים שבהן טס והוביל. אולם אף שהתורה הזאת של הפעלת הכוח הביאה את חיל האוויר להישגים מרשימים בעבר, הרי שהיום מוטלת ישימותה בספק עקב מספר תהליכים שעבר החיל בשנים האחרונות. התהליך הראשון הוא ההתרחקות ממלחמה כוללת וההתמקדות בבט"ש. זהו תהליך משמעותי, שכן בפעילות בט"ש הרגישות לתוצאה המבצעית היא גבוהה במיוחד. הקו העדין, שעליו מהלך צה"ל בלבנון, אינו מאפשר חריגות - ולו הקלות ביותר - מהתוצאה המבצעית שנדרשה במקור. לעיתים ההבדל בין ליל קטיושות בגליל ללילה שקט נמדד במטרים ספורים של פגיעת הפצצות.

במצב עניינים שכזה דורש השולט להיות מעורב - ואף הפוסק - בכל החלטה בשדה הקרב. אמצעי הקשר והבקרה העומדים לרשותו מאפשרים לו להתערב בזמן אמיתי בהחלטות של המוביל. התוצאה היא

קיימת סכנה שמתן חופש פעולה נרחב לדרג זוטרי מדי יפגע בביצוע המשימה. הבדל שני - ובולט מאוד - בין הפעלת הכוח האווירי להפעלת כוחות היבשה הוא קבועי הזמן השונים של נוהל הקרב. בדרך כלל נפגשים הטייסים בסיומה של כל משימה - לעיתים קרובות אפילו מספר פעמים ביום - מה שמאפשר לקבל מיד משוב איכותי על אופן ביצועה של המשימה. בצורה זו יכול השולט להשמיע את הסתייגויותיו מהחלטות שקיבלו המבצעים בזמן ביצוע המשימה. המוביל, מצידו, יכול להתעדכן בתוכניות המבצעיות ובכוונת השולט בצורה ישירה ובכך להעשיר את הבסיס שעליו הוא נסמך בשעה שהוא מקבל החלטות בשדה הקרב האווירי. באמצעות תקשורת זמינה ומהירה זו בין המבצעים לשולט ניתן לעצור התפתחויות שגויות, שעלולות לנבוע מחופש הפעולה הרחב, יחסית, שניתן למובילים, וניתן למזער נזקים שעלולים להיגרם מחופש זה. בשדה הקרב היבשתי עלולות טעויות כאלה להיות בלתי הפיכות בשלב שבו יתגלו.

אולם בעיניי השאלה המשמעותית יותר

מפקד טייסת מ"ן
בבית הספר לטיסה של
חיל האוויר



אחת מהנחות היסוד בעבודתנו היא שהמנהיגות מתפתחת כל הזמן – איתנו ובלעדנו – אולם הקדשת זמן ומתן מסגרת לפיתוח ממוסד שלה עשויים להאיץ את תהליך ההתפתחות ולשפר אותו לאין ערוך.

כשאנחנו בונים תוכנית לפיתוח מנהיגות, אנו משלבים בה ארבעה צירים של פיתוח: ציר של הקניית ידע (שפה ומושגי יסוד הקשורים במנהיגות, הנעה, מקורות הכוח וכו').

ציר שני הוא של הקניית מיומנויות וכישורים ורכישת כלים מנהיגותיים – החל מהיכולת לנסח מסר משמעותי ולהעביר אותו לחיילים וכלה ביכולת לרתום את הפקודים לחזון של המנהיג. הציר השלישי הוא של פיתוח המודעות – לסגנון האישי, ליכולות, לחולשות, למניעים ולשאיופות ופיתוח היכולת של המפקד לסמן לעצמו יעדי התפתחות אישיים.

הציר הרביעי הוא של פיתוח תחושת מסוגלות, הנבנית בעיקר דרך התנסויות חיוביות וחוויות של הצלחה.

ארבעת הצירים האלה הם בסיס לכל תהליך של פיתוח מנהיגות המתרחש ביחידה, והם מקבלים ביטוי מרוכז ואינטגרטיבי יותר בשבוע המנהיגות בביסל"מ. ובאשר לתוכן המאמר של אליים אופיר: הסמכות הפרורמלית היא

ללא ספק הבסיס למנהיגותו של הדרג הזוטר, אולם דווקא בדרג זה היא אינה מספיקה ואינה עומדת בפני עצמה. המפקד הזוטר חשוף לחייליו, ויש להם הזדמנויות רבות לבחון את יכולותיו ואת כושר עמידתו. פיתוח של האיכויות המנהיגותיות של מפקד כזה יסייע לו מאוד בתחושת המסוגלות שלו וביכולתו להוביל קדימה את חייליו.

חשוב שהמפקד הזוטר יכיר את כל הטווח של מקורות הכוח שלו ויידע להשתמש ברפרטואר רחב ככל שניתן מתוך טווח זה. מקצועיותו היא מקור כוח, ערכי הם מקור כוח, כישוריו הבינאישיים הם מקור כוח, וכך גם סמכותו הלגיטימית ויכולתו

לתגמל ולהעניש.

את ההשפעה שיש לתהליך של פיתוח המנהיגות קשה לבודד ולמדוד. עם זאת, כשהתחלנו לעבוד לאור מודל המנהיגות המעצבת, ליווה את עבודתנו מחקר שדה שבדק את האפקטים של הסדנא ומצא ממצאים מובהקים ומרשימים.

את המחקר ערכה ד"ר טלי דביר מאוניברסיטת תל-אביב. המחקר היה עבודת הדוקטורט שלה וזכה בתואר "דוקטורט השנה" בארה"ב ב-1998.⁴

המחקר כלל שתי קבוצות של מ"מים (בסך הכול 54 מ"מים). קבוצה אחת (קבוצת הניסוי) עברה אצלנו הכשרה למנהיגות מעצבת בשליש השלישי של קורס הקצינים, וכל מ"מ גם קיבל "מפגש רענון" אישי עם יועץ מביסל"מ כשלושה

2. המנהיגות המעצבת מובילה לביצועים טובים יותר.

בימים אלה אנו עוסקים בבניית כלים שיוכלו לספק לנו תמונת מצב שוטפת על האפקטיביות של הסדנאות בטווח הארוך. התרשמותנו היא שאנו מצליחים לסייע למפקדים, ושהידע שאנו מעמידים לרשותם הוא רלוונטי, נדרש ושימושי.

ומשפט לסיום: אליים אופיר מרבה לצטט מתוך הספר "על המנהיגות" שנכתב בביסל"מ ב-1989. אני שמחה לבשר כי "מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה", ספר חדש מבית היוצר שלנו, ראה אור באפריל 1999, ובו חידושים ועדכונים בתחום של פיתוח המנהיגות בצה"ל.

לעניות דעתי רחוקה עבודתנו מלהיות מזיקה, נטולת השפעה וחסרת כל ערך,

ביצועי טירונים של מ"מים שעברו סדנת מנהיגות מעצבת (קבוצת הניסוי) בהשוואה לביצועי טירונים של מ"מים שלא עברו סדנה זו (קבוצת הביקורת)

מובהקות	שיעור ההצלחה בקבוצת הביקורת	שיעור ההצלחה בקבוצת הניסוי	
+	34%	66%	מבחן נק"ל עיוני
+	35%	65%	מבחן נק"ל מעשי
+	24%	76%	בוחר ברואר
-	מגמה דומה	מגמה דומה	מסלול מכשולים
-	מגמה דומה	מגמה דומה	ירי אחרי מאמץ

כפי שטוען הכותב, ואני קוראת לבחינה מחודשת של אמירות אלה.

הערות

1. מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה, איציק גונן ואליאב זכאי (עורכים) משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 1999, עמ' 65-92.
2. מתוך סיכום ביקור הרמטכ"ל בביסל"מ, 22.9.99.
3. שם.
4. השפעת הדרכה למנהיגות מתמירה על התפתחות וביצוע המונהגים: ניסוי שדה. עבודת דוקטורט של טלי דביר, אוניברסיטת ת"א - הפקולטה לניהול, 1998.

חודשים אחרי הסדנא. הקבוצה השנייה (קבוצת הביקורת) עברה באותו זמן בביסל"מ סדנא אחרת.

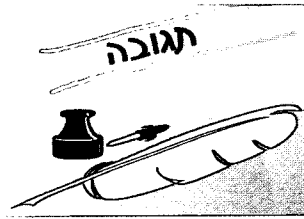
לאחר חצי שנה השוותה החוקרת את ביצועי הטירונים של אותם מ"מים (בסך הכול 724 טירונים), והממצאים מוצגים בטבלה לעיל.

מהנתונים עולה בבירור כי חייליהם של המ"מים שעברו הכשרה למנהיגות מעצבת הגיעו להישגים טובים יותר במבחנים אובייקטיביים.

למצאים אלה יש שתי משמעותות מרכזיות:

1. אפשר לפתח מנהיגות! סדנא ומפגש רענון מסייעים למ"מים להשיג תוצאות טובות יותר.





ביקורת המשמעת הטהורה - שני מכשולים

הדפוס החדש של המשמעת הביקורתית שמציג אל"ם (מיל') שמואל גורדון (מערכות 365) התאים למציאות שחלפה, שבה נהנו הטייסים והמובילים מחופש פעולה רב. הוא אינו מתאים למצב הנוכחי, שבו ההתמקדות בבט"ש, ההיפתחות לתקשורת והמלחמה בתאונות מכתובות היצמדות רבה למשמעת ולנהלים

רס"ן גור

היא האם חיל האוויר עצמו ערוך להפעלת כוח כה גמישה כפי שמתאר גורדון במאמרו. גורדון מבסס את מאמרו על פעילותו המבצעית של חיל האוויר במלחמות ועל הכרתו הבלתי אמצעית את חיל האוויר בשנים שבהן טס והוביל. אולם אף שהתורה הזאת של הפעלת הכוח הביאה את חיל האוויר להישגים מרשימים בעבר, הרי שהיום מוטלת ישימותה בספק עקב מספר תהליכים שעבר החיל בשנים האחרונות. התהליך הראשון הוא ההתרחקות ממלחמה כוללת וההתמקדות בבט"ש. זהו תהליך משמעותי, שכן בפעילות בט"ש הרגישות לתוצאה המבצעית היא גבוהה במיוחד. הקו העדין, שעליו מהלך צה"ל בלבנון, אינו מאפשר חריגות - ולו הקלות ביותר - מהתוצאה המבצעית שנדרשה במקור. לעיתים ההבדל בין ליל קטיושות בגליל ללילה שקט נמדד במטרים ספורים של פגיעת הפצצות.

במצב עיניים שכזה דורש השולט להיות מעורב - ואף הפוסק - בכל החלטה בשדה הקרב. אמצעי הקשר והבקרה העומדים לרשותו מאפשרים לו להתערב בזמן אמיתי בהחלטות של המוביל. התוצאה היא

קיימת סכנה שמתן חופש פעולה נרחב לדרג זוטור מדי יפגע בביצוע המשימה. הבדל שני - ובולט מאוד - בין הפעלת הכוח האווירי להפעלת כוחות היבשה הוא קבועי הזמן השונים של נוהל הקרב. בדרך כלל נגשים הטייסים בסיומה של כל משימה - לעיתים קרובות אפילו מספר פעמים ביום - מה שמאפשר לקבל מייד משוב איכותי על אופן ביצועה של המשימה. בצורה זו יכול השולט להשמיע את הסתייגותיו מהחלטות שקיבלו המבצעים בזמן ביצוע המשימה. המוביל, מצידו, יכול להתעדכן בתוכניות המבצעיות ובכוונת השולט בצורה ישירה ובכך להעשיר את הבסיס שעליו הוא נסמך בשעה שהוא מקבל החלטות בשדה הקרב האווירי. באמצעות תקשורת זמינה ומהירה זו בין המבצעים לשולט ניתן לעצור התפתחויות שגויות, שעלולות לנבוע מחופש הפעולה הרחב, יחסית, שניתן למובילים, וניתן למזער נזקים שעלולים להיגרם מחופש זה. בשדה הקרב היבשתי עלולות טעויות כאלה להיות בלתי הפיכות בשלב שבו יתגלו.

אולם בעיניי השאלה המשמעותית יותר

במאמרו מציע גורדון לכוחות היבשה לאמץ בשדה הקרב העתידי את תורת הפעלת הכוח של חיל האוויר. ברצוני להצביע על שני מכשולים שיעמדו בפני מי שינסו ליישם תורה זו בכוחות היבשה. יתר על כן, לדעתי יש לבחון האם חיל האוויר של שנת 2000 ערוך להפעלתה של תורה זו.

בחיל האוויר - בשונה מכוחות היבשה ואפילו בשונה מיחידות החי"ר המובחרות - הדרג הלוחם מורכב כולו מקצינים. יתר על כן, כמעט כל הטייסים שימשו בשלב כלשהו כמובילים - אם לא בגיחות מבצעיות אז באימונים - כך שניתן להתאים את תורת הפעלת הכוח למציאות שבה המוביל והטייסים מסוגלים לבקר בזמן אמיתי את התוכניות המבצעיות של המתכנן, כפי שהן משתקפות בפקודת המבצע. אין ודאות שניתן לגזור גזרה שווה בעבור יחידות שליבת הכוח המבצעי בהן זוטרה יותר. בהחלט

מפקד טייסת מיון
בבית הספר לטיסה של
חיל האוויר



פעילות מבצעית, שמתוכננת לפרטי פרטים ונשלטת בשליטה הדוקה בזמן אמיתי, תוך שהיא מותירה למבצעים מרחב החלטה מצומצם ודורשת מהם הקפדה מרבית על שיטת הביצוע שנקבעה מראש. בבטי"ש נדרשת משמעת במתכונתה הקלאסית.

התהליך השני הוא ההיפתחות לביקורת חיצונית ולתקשורת. כיום – בניגוד לעבר – נוהגת התקשורת לנתח ולבקר פעולות מבצעיות ולשאול שאלות קשות במקרה שמתגלות תקלות. מדוע – תשאל התקשורת במקרה של תקלה חמורה – לא ניתנו לטייסים כל ההנחיות, ונבחנו כל התסריטים האפשריים למבצע בטרם ההמראה? כיצד ניתן להשאיר בידי המוביל בשטח מרחב החלטה שיכול לסבך את הגזרה כולה בהסלמה מיותרת? ביקורת מעין זו עלולה לעורר את רצונם של המפקדים לבטל כל אפשרות לתרחישים בלתי מתוכננים (אף שידוע לכל מתכנן שלא ניתן לעשות זאת) ולהגדיר למבצעים את המשימה בצורה ברורה לחלוטין, שאינה משתמעת לשתי פנים. המבצעים יידרשו לבצע באופן מדויק את פקודת המבצע.

התהליך השלישי קשור לתרבות הטיסה בחיל האוויר. החל מראשית שנות ה-80 פועל חיל האוויר באינטנסיביות רבה כדי למנוע תאונות. מגבלות האימונים הוחמרו, וההקפדה על הציות למגבלות אלה הודקה. חיל האוויר עבר מהפכה בגישה לטיסה: אם בעבר עמדה בראש סולם העדיפויות ההצלחה במשימה - ואין זה משנה אם מדובר במשימה מבצעית או במשימת אימונים - הרי שכיום מושם דגש על ביצוע המשימה במגבלות שהוכתבו. בעוד שבעבר התמקדה תשומת ליבה של הטייסת ב"לוח המקלענות", שבו נרשמו ההפלות והנפילות של כל טייס בטיסות האימונים, הרי כיום לא קיים לוח כזה כדי למנוע לחץ גדול מדי על הטייסים לנצח בכל מחיר. בעבר היו "כיפוף" קל של החוקים ו"יצירתיות" בדרך לניצחון דבר שבשגרה; היום אין זה מקובל לחרוג מההגדרות המדויקות של התרגיל.

בעבר לא היה צורך להגדיר מהו היעד שאותו יש להשיג, שכן הדבר היה ברור

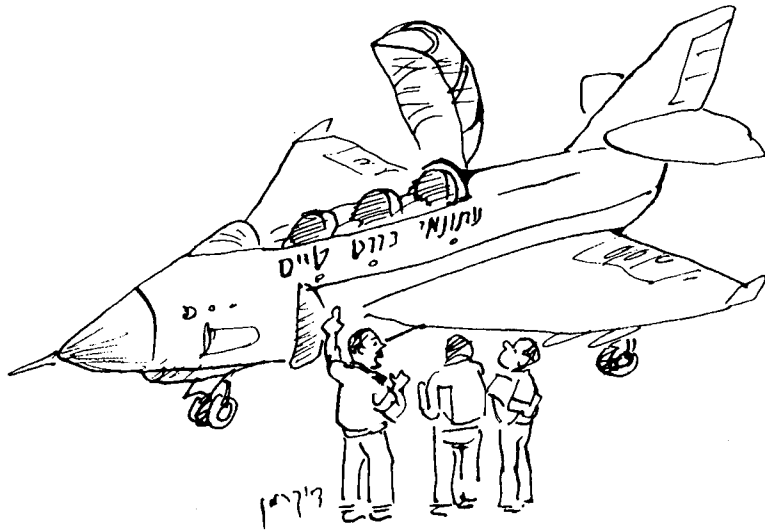
כשמש: ביצוע המשימה. היום מוגדרים לטייס יעדי משנה, שעליהם הוא נבחן לא פחות מאשר על ביצועה של המשימה המרכזית.

לטייסים שצמחו והתחנכו בחיל האוויר המשימתי של פעם מחלחל השינוי לאט. אולם לטייסים צעירים, שזוהי המציאות היחידה שהכירו מאז הצטרפו לחיל, לא ברור עולם המושגים שעליו מדבר גורדון במאמר. מבחינתם ביצוע המשימה הוא ביצועה כלשונה.

ממצב עניינים זה עולות שאלות כבדות

בעת לחימה באופן השונה משמעותית מכפי שהתרגלו לפעול בעת אימוניהם ובמהלך פעילות הבטי"ש. קבלת החלטות בטיסה מתרחשת בקצב מהיר מאוד, ולהרגלים ולהתניות יש משמעות רבה. מוביל שחונך להקפיד הקפדה יתרה על חוקים ועל הגדרות ינהג כך גם ברגע האמת בקרב.

הדרך היחידה לשמר את חוש ביקורת המשמעת בחיל האוויר היא לאפשר לטייסים חופש באימונים וכן - עד כמה שניתן - בבטי"ש. יש להחזיר "חצי תיקון"



נזה הדגם התלת חושבי החדש ...

את מרכז הכובד לביצוע המשימה ולהדגיש את ההקשר שבו יש לראות את ההנחיות ואת המגבלות שהורו השולט והמתכנן. הבעיה היא שלפעילות בעלת אופי משוחרר יותר יש מחיר: תמונת אימונים פחות ברורה, רמת ודאות נמוכה יותר של המתכנן ביחס לתוצאה הסופית של הפעולות המבצעיות ושל האימונים, רמת בטיחות נמוכה יותר (או לפחות יכולת בקרה מצומצמת יותר על רמת הבטיחות). זהו מחיר שנוון לשלמו היום על מנת לשמר את חוש הביקורת בקרב הטייסים והמובילים. חשוב להשקיע היום את המחיר שנדרש על מנת לקבל מוכנות מבצעית טובה יותר.

משקל: כיצד יתפקד מוביל בלחימה, כאשר באימונים ובבטי"ש מצפים ממנו להקפדה יתרה על החוקים ועל ההנחיות? כיצד יחליט מוביל בלחימה, כאשר ניסיונו היומיומי מכונן אותו למשמעת הקלאסית דוגמת זו הנהוגה על הקרקע? כיצד יש לחנך את הדור החדש של הטייסים ושל המובילים, שלא התנסה בלחימה כוללת על חוסר הוודאות שבה, שאינו מכיר את "לוח המקלענות", שאינו יכול להעלות על דעתו ביצוע של משימה בניגוד לדברים שהושמעו בתדרוך או אף להחליף משימה על דעת עצמו. האם די במורשת קרב ובסיפורי קרבות כדי לחנך מובילים לחופש מבצעי בקבלת החלטות בשדה הקרב האווירי?

לדעתי לא ניתן לצפות ממובילים שיפעלו





מסקנה טריוויאלית או אג'נדה סמויה?

הכותב בוחן את מאמרו של ד"ר צבי לניר "הכשל החשיבתי של הצבאות בעימותים נמוכי עצימות" ומעריך כי מאחורי מסך של מלל הקשה להבנה מסתתר למעשה חשש אמיתי מפני טיב המחשבה הצבאית אצלנו

שאל ברונפלד

מסקנה טריוויאלית?

קראתי את מאמרו של ד"ר צבי לניר "הכשל החשיבתי של הצבאות בעימותים נמוכי עצימות" ("מערכות" 365, אוגוסט 1999) והתקשיתי להבין את כוונת המחבר. המאמר עוסק בעייה כללית ומתייחס - כמקרה פרטי - לעימותים נמוכי עצימות עם הפלשתינים ועם החיזבאללה. במאמר מוצגות מספר דוגמאות משכנעות, שלאחריהן הוא מביא את הקורא למסקנה די טריוויאלית, דהיינו למסקנה שהחיים סבוכים, ולכן ארגונים, הרוצים למלא את ייעודם, חייבים להפעיל גם את השכל האם לכך התכוון המחבר?

דרך אגב, טיעונים כלליים דומים עלו גם בהרצאה שנשא ד"ר שמעון נווה באוניברסיטת תל-אביב ב-29 באפריל 1999 על "המצב הפוסט-אסטרטגי: בחינה חתרנית של תפיסת הביטחון הישראלית". "סוף מעשה במחשבה תחילה" הוא מרשם שחוק מרוב שימוש, ואין צורך באפרט מדעי כדי לשכנע בנכונותו. לדעתי, המסקנה העולה מהמאמר היא טריוויאלית,

לכלול, מנכ"ל הבורסה לניירות ער



וזאת מהטעמים הבאים:

1. קל להמליץ על התמודדות מושכלת עם מערכות סבוכות, אך קשה להציע מה לעשות ואיך לעשות.
 2. המושג "מערכת סבוכה" גם הוא בעייתי, שכן יש בו לא מעט טאוטור-ולוגיה. למעשה, "בעיה סבוכה" היא כל בעיה אשר לא ניתן לפתור בהינף קולמוס או בתוכנת מחשב פשוטה. חוסר ההתלהבות של קברניטים - בתחומים רבים - לאמץ תיאוריות המנסות להתמודד עם מערכות סבוכות אינו, בהכרח, תוצאה של פרימיטיביות מחשבתית מצידם או של חוסר יכולתם של החוקרים להסביר את עצמם במונחים פשוטים. לא אחת הרתיעה של הקברניטים היא תוצאה של חולשת התיאוריה. על כך כבר אמר מורי ורבי צבי זוסמן: "אין דבר מעשי כמו תיאוריה נכונה".
- לכן גם קל יותר לשכנע קברניטים לאמץ מדיניות המתבססת על תיאוריה טכנולוגית מורכבת מאשר לשכנעם באמיתות "תיאוריות" התנהגותיות בתחום המדיני או הכלכלי.
- כך, למשל, מתקשה נגיד בנק ישראל לשכנע את ההנהגה הכלכלית ואת הציבור במדיניותו. כידוע, בשנים האחרונות מונחה

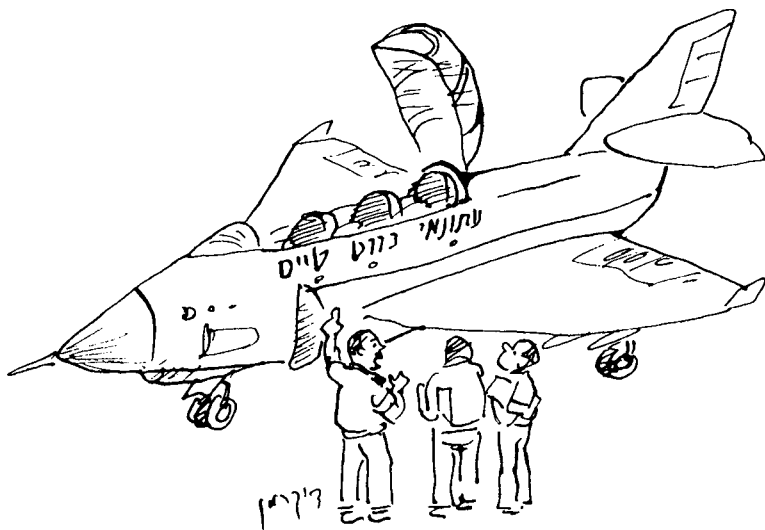
המדיניות המוניטרית על-ידי התיאוריה כי "הדפסת כסף" אינה יכולה להקטין את האבטלה, וכי כל אשר תשיג הוא הגברת האינפלציה. מתברר כי לכלכלים רבים, אנשי משק והציבור הרחב מתקשים להאמין בתוקף של התיאוריה הזאת, ולכן רבה המהומה סביב מדיניותו של בנק ישראל.

אג'נדה סמויה?

למקרא מאמרו של ד"ר לניר ולמשמע הרצאתו של ד"ר נווה התגנבה למוחי המחשבה, שמאחורי האמירה "המדעית" מצד אחד והטריוויאלית מצד אחר מסתתרת אג'נדה חשובה הרבה יותר, דהיינו ביקורת קשה על ראשי צה"ל. האם ייתכן שהטקסטים המסובכים מסתירים את השאלות שבאמת מטרידות את החוקרים: איך מבטיחים שצה"ל יהיה צבא חושב? איך בונים ארגון ותרבות, שבהם סייפא וספרא יפרו זה את זה? האם המערכת המדינית-ביטחונית מסוגלת להיעזר בכוחות אינטלקטואליים שאינם בתחום הטכנולוגי? האם הידוק ההכוונה והפיקוח האורחיים על המערכת הצבאית עשוי לסייע? וכיצד באלה שאלות נכבדות. נראה כי שני החוקרים אימצו את

בעת לחימה באופן השונה משמעותית מכפי שהתרגלו לפעול בעת אימוניהם ובמהלך פעילות הבטי"ש. קבלת החלטות בטיסה מתרחשת בקצב מהיר מאוד, ולהרגלים ולהתניות יש משמעות רבה. מוביל שחונך להקפיד הקפדה יתרה על חוקים ועל הגדרות ינהג כך גם ברגע האמת בקרב. הדרך היחידה לשמר את חוש ביקורת- המשמעת בחיל האוויר היא לאפשר לטייסים חופש באימונים וכן - עד כמה שניתן - בבטי"ש. יש להחזיר "חצי תיקון"

כשמש: ביצוע המשימה. היום מוגדרים לטייס יעדי משנה, שעליהם הוא נבחן לא פחות מאשר על ביצועה של המשימה המרכזית. לטייסים עצמאם והתחנכו בחיל האוויר המשימתי של פעם מחלחל השינוי לאט. אולם לטייסים צעירים, שזוהי המציאות היחידה שהכירו מאז הצטרפו לחיל, לא ברור עולם המושגים שעליו מדבר גורדון במאמר. מבחינתם ביצוע המשימה הוא ביצועה כלשונה. ממצב עניינים זה עולות שאלות כבדות



נזה הזגם התלת מועבי החדש ...

את מרכז הכובד לביצוע המשימה ולהדגיש את ההקשר שבו יש לראות את ההנחיות ואת המגבלות שהורו השולט והמתכנן. הבעיה היא שלפעילות בעלת אופי משוחרר יותר יש מחיר: תמונת אימונים פחות ברורה, רמת ודאות נמוכה יותר של המתכנן ביחס לתוצאה הסופית של הפעולות המבצעיות ושל האימונים, רמת בטיחות נמוכה יותר (או לפחות יכולת בקרה מצומצמת יותר על רמת הבטיחות). זהו מחיר שנוון לשלמו היום על מנת לשמר את חוש הביקורת בקרב הטייסים והמובילים. חשוב להשקיע היום את המחיר שנדרש על מנת לקבל מוכנות מבצעית טובה יותר.

משקל: כיצד יתפקד מוביל בלחימה, כאשר באימונים ובבטי"ש מצפים ממנו להקפדה יתרה על החוקים ועל ההנחיות? כיצד יחליט מוביל בלחימה, כאשר ניסיונו היומיומי מכון אותו למשמעת הקלאסית דוגמת זו הנהוגה על הקרקע? כיצד יש לחנך את הדור החדש של הטייסים ושל המובילים, שלא התנסה בלחימה כוללת על חוסר הוודאות שבה, שאינו מכיר את "לוח המקלענות", שאינו יכול להעלות על דעתו ביצוע של משימה בניגוד לדברים שהושמעו בתדרוך או אף להחליף משימה על דעת עצמו. האם די במורשת קרב ובסיפורי קרבות כדי לחנך מובילים לחופש מבצעי בקבלת החלטות בשדה הקרב האווירי? לדעתי לא ניתן לצפות ממובילים שיפעלו

פעילות מבצעית, שמתוכננת לפרטי פרטים ונשלטת בשליטה הדוקה בזמן אמיתי, תוך שהיא מותירה למבצעים מרחב החלטה מצומצם ודורשת מהם הקפדה מרבית על שיטת הביצוע שנקבעה מראש. בבטי"ש נדרשת משמעת במתכונתה הקלאסית.

התהליך השני הוא ההיפתחות לביקורת חיצונית ולתקשורת. כיום - בניגוד לעבר - נוהגת התקשורת לנתח ולבקר פעולות מבצעיות ולשאול שאלות קשות במקרה שמתגלות תקלות. מדוע - תשאל התקשורת במקרה של תקלה חמורה - לא ניתנו לטייסים כל ההנחיות, ונבחנו כל התסריטים האפשריים למבצע בטרם ההמראה? כיצד ניתן להשאיר בידי המוביל בשטח מרחב החלטה שיכול לסבך את הגזרה כולה בהסלמה מיותרת? ביקורת מעין זו עלולה לעורר את רצונם של המפקדים לבטל כל אפשרות לתרחישים בלתי מתוכננים (אף שידוע לכל מתכנן שלא ניתן לעשות זאת) ולהגדיר למבצעים את המשימה בצורה ברורה לחלוטין, שאינה משתמעת לשתי פנים. המבצעים יידרשו לבצע באופן מדוקדק את פקודת המבצע.

התהליך השלישי קשור לתרבות הטיסה בחיל האוויר. החל מראשית שנות ה-80 פועל חיל האוויר באינטנסיביות רבה כדי למנוע תאונות. מגבלות האימונים הוחמרו, וההקפדה על הציות למגבלות אלה הודקה. חיל האוויר עבר מהפכה בגישה לטיסה: אם בעבר עמדה בראש סולם העדיפויות ההצלחה במשימה - ואין זה משנה אם מדובר במשימה מבצעית או במשימת אימונים - הרי שכיום מושם דגש על ביצוע המשימה במגבלות שהוכתבו. בעוד שבעבר התמקדה תשומת ליבה של הטייסת ב"לוח המקלענות", שבו נרשמו ההפלות והנפילות של כל טייס בטיסות האימונים, הרי כיום לא קיים לוח כזה כדי למנוע לחץ גדול מדי על הטייסים לנצח בכל מחיר. בעבר היו "כיפוף" קל של החוקים ו"יצירתיות" בדרך לניצחון דבר שבשגרה; היום אין זה מקובל לחרוג מההגדרות המדויקות של התרגיל.

בעבר לא היה צורך להגדיר מהו היעד שאותו יש להשיג, שכן הדבר היה ברור





מסקנה טריוויאלית או אג'נדה סמויה?

הכותב בוחן את מאמרו של ד"ר צבי לניר "הכשל החשיבתי של הצבאות בעימותים נמוכי עצימות" ומעריך כי מאחורי מסך של מלל הקשה להבנה מסתתר למעשה חשש אמיתי מפני טיב המחשבה הצבאית אצלנו

שאל ברנפלד

מסקנה טריוויאלית?

קראתי את מאמרו של ד"ר צבי לניר "הכשל החשיבתי של הצבאות בעימותים נמוכי עצימות" ("מערכות" 365, אוגוסט 1999) והתקשיתי להבין את כוונת המחבר. המאמר עוסק בבעיה כללית ומתייחס - כמקרה פרטי - לעימותים נמוכי עצימות עם הפלשתינים ועם החיזבאללה. במאמר מוצגות מספר דוגמאות משכנעות, שלאחריהן הוא מביא את הקורא למסקנה די טריוויאלית, דהיינו למסקנה שהחיים סבוכים, ולכן ארגונים, הרוצים למלא את ייעודם, חייבים להפעיל גם את השכל האם לכך התכוון המחבר?

דרך אגב, טיעונים כלליים דומים עלו גם בהרצאה שנשא ד"ר שמעון נווה באוניברסיטת תל-אביב ב-29 באפריל 1999 על "המצב הפוסט-אסטרטגי: בחינה חתרנית של תפיסת הביטחון הישראלית". "סוף מעשה במחשבה תחילה" הוא מרשם שחוק מרוב שימוש, ואין צורך באפרט מדעי כדי לשכנע בנכונותו. לדעתי, המסקנה העולה מהמאמר היא טריוויאלית,

כלכלו, מנכ"ל הגורסה
לניירות עור



וזאת מהטעמים הבאים:

1. קל להמליץ על התמודדות מושכלת עם מערכות סבוכות, אך קשה להציע מה לעשות ואיך לעשות.
2. המושג "מערכת סבוכה" גם הוא בעייתי, שכן יש בו לא מעט טאוטו-ולוגיה. למעשה, "בעיה סבוכה" היא כל בעיה אשר לא ניתן לפתור בהינף קולמוס או בתוכנת מחשב פשוטה. חוסר ההתלהבות של קברניטים - בתחומים רבים - לאמץ תיאוריות המנסות להתמודד עם מערכות סבוכות אינו, בהכרח, תוצאה של פרימיטיביות מחשבתית מצידם או של חוסר יכולתם של החוקרים להסביר את עצמם במונחים פשוטים. לא אחת הרתיעה של הקברניטים היא תוצאה של חולשת התיאוריה. על כך כבר אמר מורי ורבי צבי זוסמן: "אין דבר מעשי כמו תיאוריה נכונה".

לכן גם קל יותר לשכנע קברניטים לאמץ מדיניות המתבססת על תיאוריה טכנולוגית מורכבת מאשר לשכנעם באמיתות "תיאוריות" התנהגותיות בתחום המדיני או הכלכלי.

כך, למשל, מתקשה נגיד בנק ישראל לשכנע את ההנהגה הכלכלית ואת הציבור במדיניותו. כידוע, בשנים האחרונות מונחה

המדיניות המוניטרית על-ידי התיאוריה כי "הדפסת כסף" אינה יכולה להקטין את האבטלה, וכי כל אשר תשיג הוא הגברת האינפלציה. מתברר כי לכלכלנים רבים, אנשי משק והציבור הרחב מתקשים להאמין בתוקף של התיאוריה הזאת, ולכן רבה המהומה סביב מדיניותו של בנק ישראל.

אג'נדה סמויה?

למקרא מאמרו של ד"ר לניר ולמשמע הרצאתו של ד"ר נווה התגנבה למוחי המחשבה, שמאחורי האמירה "המדעית" מצד אחד והטריוויאלית מצד אחר מסתתרת אג'נדה חשובה הרבה יותר, דהיינו ביקורת קשה על ראשי צה"ל האם ייתכן שהטקסטים המסובכים מסתירים את השאלות שבאמת מטרידות את החוקרים: איך מבטיחים שצה"ל יהיה צבא חושב? איך בונים ארגון ותרבות, שבהם סייפא וספרא יפרו זה את זה? האם המערכת המדינית-ביטחונית מסוגלת להיעזר בכוחות אינטלקטואליים שאינם בתחום הטכנולוגי? האם הידוק ההכוונה והפיקוח האזרחיים על המערכת הצבאית עשוי לסייע? וכיוצא באלה שאלות נכבדות. נראה כי שני החוקרים אימצו את



מערכות פשוטות וניסוחים מסובכים

השתלטות של מינוחים עמומים על הדו־שיח בצבא הוא מתכון בדוק לצרות - תגובה למאמרו של צבי לניר "הכשל החשיבתי של הצבאות בעימותים נמוכי עצימות", מערכות 365

בארץ-ישראל בשנים 1936-1939). הדרג האזרחי כופה על הארגון הצבאי להתגבר על הפער הבעייתי הזה באמצעות התאמתה של מערכת הערכת המצב והביצוע למציאות הפוליטית והצבאית המסובכת. כלומר, שילוב של ה"מה" וה"איך" במערכת מושגים אחת. (ראו את התוו"ל הבריטי Imperial Policing and Duties in Aid of the Civil Power אשר התעדן במהלך השנים לאור הלקחים והמציאות המשתנה). כללים אלה קובעים כי הבכירות בשליטה על הטיפול המבצעי באירועים תישאר (במדינה דמוקרטית) בידי השלטון המרכזי. מכאן שההצלחה בדיכוייה של התקוממות עממית תלויה במערכת יחסים תקינה וברורה בין הדרגים ובשיתוף הפעולה ביניהם.

התוו"ל והגורם האנושי בעימות מוגבל ובעימות כולל מתברר כי בצה"ל נלמדו הלקחים משנות החיכוך בתקופת הממשל הצבאי, ונכתב תוו"ל, המבחין היטב בין פעילות צבאית

האנושי הוא דומיננטי, אינו יכול להיות פשוט, ומטבע הדברים הוא סבוך - אפילו אם הוא מוגבל במטרותיו, בשימוש בכוח ובאמל"ח. גורם נוסף המשפיע על ה"סיבוך" הוא השוני במטרות המערכתיות בין קובעי

כל עימות, שבו המרכיב האנושי הוא דומיננטי, אינו יכול להיות פשוט, ומטבע הדברים הוא סבוך - אפילו אם הוא מוגבל במטרותיו, בשימוש בכוח ובאמל"ח

המדיניות למבצעה. בעוד הראשונים בוחנים את העימות המוגבל, את תוצאותיו ואת השפעותיו בעין מדינית, מבקש הארגון הצבאי לפתור את הבעיה באמצעים פשוטים - הפעלת כוח ללא מגבלות (לדוגמא: המרד באלג'יר, המרד הערבי

ד"ר אל"ם (מיל') יגאל אייל

כאשר נבחן את ניסיונו של צה"ל ואת ניסיונם של צבאות אחרים בלחימה בעימות מוגבל, נמצא כי גורם החיכוך בסוג לחימה זה הוא בעל משמעות שונה מהחיכוך בשדה הקרב הקונווציונלי. בעימות מוגבל יוצר החיכוך האנושי משקעים בעלי משמעות אסטרטגית: זיכרון, הפנמה, גיבוש המניע האידיאולוגי, שגאה, רצון לשחרור לאומי ובסופו של דבר: בשלות פנימית המביאה לאלימות המאופיינת בפעילות טרור וגרילה ושיאה הוא התקוממות עממית. קלאוזוביץ ראה בחיכוך "מעצור המגביל את ניצולה ואת הפקתה המוחלטת של האלימות"¹. מעצור זה הוא ביסודו אנושי - האנשים העומדים במרכזה של עשיית המלחמה. בשל כך "החיכוך הוא היפער' שבין התיאוריה למעשה"². מכאן שכל עימות, שבו המרכיב

בעבר מפקד חטיבת טנקים ורמ"ח היסטוריה בצה"ל. כתב את הספר 'האיתנות והראשונה'



האסטרטגיה של הגישה העקיפה, ובתחבולות הם עושים מלחמה על מנת לקדם את רעיונותיהם החשובים. ייתכן כי מדובר בקריאת "הצילו" מצד השניים, החרדים לגורל המדינה ולתפקודה של מערכת הביטחון.

ההיסטוריה עשירה בדוגמאות להתאבנות המחשבה הצבאית ולכישלונות של הוגי דעות מתקדמות לשכנע את הקברניטים הצבאיים והאזרחיים בדבר הצורך בשינוי. לא לשווא טופלים על גנרלים שהם מתכוננים למלחמה שהייתה.

המאבק בין כוחות אינרציים לבין הצורך במחשבה חדשה ורעננה - כזאת שמתמודדת עם "מערכות סבוכות" - אינו חדש ומתרחש בכל מערכות החיים. במישור המדיני-צבאי התוצאות של כשל הן, כמובן, חמורות מאוד.

קל להזדהות עם הדאגה של שני החוקרים לדמותו של צה"ל ועם הרצון שהמעשה הצבאי יבוא אחרי מחשבה מעמיקה. אך איך עושים זאת? לדעתי, זאת השאלה החשובה והלא טריוויאלית. אני בטוח כי ד"ר לניר וד"ר נווה מודעים לקשיים שהתגלו במאה ה-20 להשיג שילוב אפקטיבי בין שכל לשרירים, וכי יש להם פתרונות המתאימים לצרכים ולמציאות בישראל.¹ יש לקוות שגם יצליחו.

מקלחת של צוננים

לבסוף, הערה לא קונסטרוקטיבית אבל הכרחית. לדעתי חשוב להתאים את רף הציפיות של הקברניטים ליכולת האמיתית של החוקרים להתמודד עם "מערכות סבוכות". באמצע המאה ה-19 כונתה תורת הכלכלה "המדע העגום", שכן מסקנותיה ביחס לעתיד הכלכלי של האנושות היו עגומות מאוד. גם בימינו תקף התואר "המדע העגום", אך מסיבות אחרות לגמרי: בגלל חולשת התיאוריות, שהרי התחזיות הכלכליות וההמלצות למדיניות הן לעיתים קרובות שגויות. במשך מאות שנים מתקיימים דיונים בתיאוריות כלכליות. בעשרות השנים האחרונות נוספו לארסנל התיאוריות אלפי עבודות בכלכלה מתימטית ובאקונומטריקה. למרות זאת מופתעים

הכלכלנים מחדש כל אימת שהתפתחות הכלכלית חורגת מהתחזיות המלומדות. אם כך הדברים במערכות מקרו-כלכליות, קל וחומר בנושאי מיקרו-כלכלה, כמו חיזוי המגמה של שערי ניירות הערך. משאבים אדירים - אינטלקטואליים וכספיים - הושקעו בבניית מודלים שיאפשרו לחזות את שערי ניירות הערך,

לחימה של הסרבים, אך הוא שגה בהערכת נקודת השבירה של הסרבים (הוא העריך כי אי-אפשר יהיה לשבור אותם בהפצצות מהאוויר) והוא שגה בהערכת נקודת השבירה של האמריקנים (הוא העריך כי הם לא יעמדו בלחץ להפסיק את ההפצצות בשל הפגיעה בחפים מפשע). ד"ר נווה יכול אולי להתנחם בכך שכותב



חבר'ה, במבצע הזה צריך להפעיל ראש גדול...

ועד כה העלו כל החוקרים חרס. שתי הדוגמאות לעיל מצביעות על מערכות סבוכות, שהידע האנושי עדיין אינו מסוגל להבין את חוקי פעולתן, אף שמספר התצפיות שעומדות לרשות החוקרים הוא, לכאורה, עצום. כנראה, ככל שמתרחקים מהתחום של מדעי הטבע והטכנולוגיה - ובעיקר כשעוברים למערכות המטפלות בהתנהגות המין האנושי - כך פוחתת היכולת לבנות מודל נכון למערכת. "לשמחתי", לא רק מומחים כלכליים מועדים לטעות. לא פחות מועדים לטעות גם מומחים צבאיים. כך, למשל, ד"ר שמעון נווה בהרצאתו הנזכרת לעיל חזה שחורות למאמץ האמריקני להכניע את סרביה מהאוויר ולהביא לשחרורה של קוסובו. אומנם הוא העריך נכון את הקושי הטכני של האמריקנים לפגוע באמצעי

שורות אלה חוזה זה שלוש שנים את המפולת - שלא אירעה - בשוק ההון האמריקני. (אני מתנחם בכך שכלכלני קרן המטבע הבינלאומית חוזים את המפולת הזאת כבר חמש שנים). מילה אחרונה לשני החוקרים: נסו להשתחרר מהלשון המדעית הסבוכה והזרה. קצרו בכתיבה ודברו בלשון בני-אדם למען ייקל עליכם להגיע למוחותיהם ולליבותיהם של הקברניטים ושל הציבור.

הערות

1. ראו התלבטויות של צבאות אחרים בשאלות אלו אצל ריצ'רד סימפקין, **מרוץ אל העתיד, מחשבות על המלחמה במאה ה-21**, מערכות, 1999, עמ' 269-274.





מערכות פשוטות וניסוחים מסובכים

השתלטות של מינוחים עמומים על הדו־שיח בצבא הוא מתכון בדוק לצרות -
תגובה למאמרו של צבי לניר "הכשל החשיבתי של הצבאות בעימותים נמוכי
עצימות", מערכות 365

בארץ-ישראל בשנים 1936-1939).
הדרג האזרחי כופה על הארגון הצבאי
להתגבר על הפער הבעייתי הזה באמצעות
התאמתה של מערכת הערכת המצב
והביצוע למציאות הפוליטית והצבאית
המסובכת. כלומר, שילוב של ה"מה"
וה"איך" במערכת מושגים אחת. (ראו
את התוויל הבריטי Imperial Policing
and Duties in Aid of the Civil Power
אשר התעדן במהלך השנים לאור הלקחים
והמציאות המשתנה). כללים אלה קובעים
כי הבכירות בשליטה על הטיפול המבצעי
באירועים תישאר (במדינה דמוקרטית)
בידי השלטון המרכזי. מכאן שההצלחה
בדיכוייה של התקוממות עממית תלויה
במערכת יחסים תקינה וברורה בין הדרגים
ובשיתוף הפעולה ביניהם.

התוויל והגורם האנושי בעימות מוגבל
ובעימות פולל
מתברר כי צה"ל נלמדו הלקחים משנות
החיכוך בתקופת הממשל הצבאי, ונכתב
תוויל, המבחין היטב בין פעילות צבאית

האנושי הוא דומיננטי, אינו יכול להיות
פשוט, ומטבע הדברים הוא סבוך - אפילו
אם הוא מוגבל במטרותיו, בשימוש בכוח
ובאמל"ח.
גורם נוסף המשפיע על ה"סיבוך" הוא
השוני במטרות המערכתיות בין קובעי

כל עימות, שבו המרכיב האנושי
הוא דומיננטי, אינו יכול להיות
פשוט, ומטבע הדברים הוא
סבוך - אפילו אם הוא מוגבל
במטרותיו, בשימוש בכוח
ובאמל"ח

המדיניות למבצעה. בעוד הראשונים
בוחנים את העימות המוגבל, את תוצאותיו
ואת השפעותיו בעין מדינית, מבקש הארגון
הצבאי לפתור את הבעיה באמצעים
פשוטים - הפעלת כוח ללא מגבלות
(לדוגמא: המרד באלג'יר, המרד הערבי

ד"ר אל"ם (מיל') יגאל אייל

כאשר נבחן את ניסיונו של צה"ל ואת
ניסיונם של צבאות אחרים בלחימה
בעימות מוגבל, נמצא כי גורם החיכוך
בסוג לחימה זה הוא בעל משמעות שונה
מהחיכוך בשדה הקרב הקונווציונלי.
בעימות מוגבל יוצר החיכוך האנושי
משקעים בעלי משמעות אסטרטגית:
זיכרון, הפנמה, גיבוש המניע האידיאולוגי,
שנאה, רצון לשחרור לאומי ובסופו
של דבר: בשלות פנימית המביאה
לאלימות המאופיינת בפעילות
טרור וגרילה ושיאה הוא התקוממות
עממית. קלאוזביץ ראה בחיכוך
"מעצור המגביל את ניצולה ואת
הפקתה המוחלטת של האלימות"¹
מעצור זה הוא ביסודו אנושי -
האנשים העומדים במרכזה של
עשיית המלחמה. בשל כך "החיכוך
הוא היפועי שבין התיאוריה
למעשה"².
מכאן שכל עימות, שבו המרכיב

בעבר מפקד
חטיבת טנקים ורמ"ח
היסטוריה בצה"ל.
כתב את הספר
"זאיתפאדה הראשונה"





התקוממות עממית היא אכן רצף של פעולות אלימות
וכוליטיות מקומיות, היוצר שלמות מערכתית



ארגוניים מתאימים ובנכונות להבין את המציאות כפי שהיא. היא אינה רואה את כלל ההתרחשויות המקומיות במקשה מערכתית כוללת (בהתקוממות עממית) או אינה מבינה את ההתרחשויות על-פי מאפיינים אחרים (בטרור ובגרילה). מערכת שפעלה כך – שגתה. מאחר שבהתקוממות עממית יש למד הזמן חשיבות גדולה – השגיאה תכפיל את עצמה, ויגבר הקושי לכא את ההתקוממות. כך היה באלג'יר, כך היה בארץ-ישראל, וכך היה במדינת ישראל עם פרוץ האינתיפאדה. כלומר, ממד הסיבוך הופך לדומיננטי, כאשר כלי הערכת המצב (הקיימים) ה"פשוטים" לניתוח אירועים לא שולבו במערכת הערכת המצב הכוללת, ולקובעי המדיניות חסרו בתהליך עבודתם מרכיבי יסוד ("כלי עבודה חשיבתיים").

כאשר מתקבלות החלטות (למשל פוליטיות), המשפיעות על המציאות הפנימית והחיצונית (בתחום הדתי, החברתי והלאומי, שבהם מרכיבי קונסנסוס גדולים) ללא ראייה ובחינה היסטוריות וללא שיתוף דרגי הביצוע על כלי

ההערכה והחשיבה שלהם, יגבר הסיכוי כי אירוע נקודתי יהפוך להתלקחות כוללת. כך תהפוך "מערכת פשוטה" ל"סבוכה" (ניתן לבחון טענה זאת לאור אירועי מנהרת הכותל בספטמבר 1996). כאשר מתקיימת ההבנה המערכתית, די בכלים הקיימים, המשלבים בין ה"מה" וה"איך". בשדה הקרב – שהוא "ממלכת אי-הוודאות והאקראיות", ושבנו יש לפחד, למתח ולחרדה השפעה גדולה על המהלכים – יתרונותיה של "המערכת הפשוטה" ברורים: המערכת הצבאית הבינה כי בשל החולשות האנושיות של המשרתים בה היא חייבת ליצור "כלי עבודה עוקפי חולשה אנושית", כלומר כלים היודעים לנצל ולהפיק תועלת רבה מיתרונותיו של הגורם האנושי. במערכת כזאת המפקד קובע את ה"מה", ואילו ה"איך" נשאר לשיקול דעתם של מקבלי הפקודה.

בעימות מוגבל, ה"מה" וה"איך" כרוכים זה בזה, ואסור להפרידם. לדוגמא: אם

האם צודקים אתם כשאתם עושים זאת? את הדרך הסבוכה לפתרון הדילמה האנושית הזאת ראה חסדאי ביסודות המערכת הצבאית עצמה: "בסערת הקרב, כאשר חברך נופלים, אתה מתמלא שנה לאויב; כשאתה רואה ילדים נרצחים ברימון בעזה, אתה מוכן להרוג בלי הבחנה. כשאתה רואה ילד רעב ואמהות בוכות, אתה מתמלא רחמים. אין אנו יכולים לשמור על רגשותינו, שהם יהיו גורם קובע מתי להרוג ומתי לא. כדי שההרג במלחמה לא ייהפך לרצח, יש צורך בשני דברים: יש צורך במפקדים חדורים בתודעה של מטרות המלחמה ושל קדושת החיים, מחד גיסא, ויש צורך במערכת פקודות קפדנית וברורה – מאידך גיסא".⁶ מכאן משתמע כי המפקד הטיל על אחרון החיילים אחריות המחייבת זיהוי והבנה של המציאות



כישלון בהתמודדות עם טרור, עם גרילה ועם התקוממות עממית קורה כאשר מערכת שלטונית איננה מצוידת בכלים ארגוניים מתאימים ובנכונות להבין את המציאות כפי שהיא

שבה הוא פועל, ויש בה יותר מאשר "יעילות מחשבתית" טכנית, העוסקת רק ב"יעול" החשיבה וב"הפיכת מושגים למונחים בתהליך אובססיבי של חיפוש יחסי מסמך-מסומן בין המושג לבין מה שהוא מתייחס אליו".⁷

התקוממות עממית היא אכן רצף של פעולות אלימות ופוליטיות מקומיות, היוצר שלמות מערכתית.

כישלון בהתמודדות עם טרור, עם גרילה ועם התקוממות עממית קורה כאשר מערכת שלטונית איננה מצוידת בכלים

בעימות מוגבל לבין פעילות מבצעית בעימות כולל. וכך נכתב בפקודות: "בעימותיה של יחידה צבאית, הפועלת באזורי הממשל, שונות מהבעיות של יחידה צבאית, הפועלת נגד צבא סדיר של מדינה עוינת".³ עיקר השוני הוא בהגדרת המטרות: "שאיפתו של ממשל צבאי היא לחתור לנורמליזציה של החיים וליצור מגע תקין עם התושבים. השגת שאיפה זו באזורי הממשל אינה קלה עקב הסכסוך בינינו לבין הערבים ועקב ההסתה האנטי ישראלית הבלתי פוסקת, הנגרמת על-ידי התעמולה הערבית העוינת. עלינו להבחין בבירור בין כלל התושבים לבין אותו מיעוט קטן, המעורב בפועל בהסתה, בהפגנות ובפעולות טרור וחבלה נגדנו. יש לזכור כי פגיעה בחפים מפשע תגביר המרירות בקרב התושבים ותכביד על הממשל להביא לנורמליזציה ולמגע תקין עם התושבים".⁴

צה"ל הבין כי עימות מוגבל (לכאורה, על-פי תפיסת הצבאות, "מערכת פשוטה") הוא "מערכת סבוכה", והבין כי באמתחתו של כל חייל, הבא במגע ישיר עם האוכלוסייה, נמצא "שרביט

הגנרלי", ומעשיו (בעיקר הרעים) הם בעלי השפעה אסטרטגית. כלומר, בעקרונות ובכללים של "המערכת הפשוטה" קיימים מרכיבים רבים של "המערכת הסבוכה". בשל הבנה זו כפתה המערכת הצבאית על המפקד/חייל כללי התנהגות נוקשים ומחייבים, שהם ביטוי מילולי לערכי היסוד של צה"ל ולאינטרסים המדיניים של ישראל.⁵

את עומקה של הבעיה ואת מורכבותה ניתן למצוא בדבריו של אלי'ם יעקב חסדאי בתדריך שנתן לחניכי קורס קצינים ערב יציאתם (1971) לפעילות מבצעית ברצועת עזה:

"כאשר תרדו לרצועה, תכירו מלחמה חדשה ואויב חדש – אויב שיש לו משפחה, שיש לו אם וילדים קטנים. אתם תראו מחבל, ותראו את אמו ואחותו בוכות ליד גופתו; תעצרו מחבל, ותראו את ילדיו הקטנים נגררים אחרי כשתוציאוהו מביתו. ואז תשאלו בוודאי את עצמכם,



אילו משכיר הכיסאות בשפת הים היה כורך את ה"איך" ואת ה"מה" במערכת מושגים אחת, ולא פועל על-פי כללי המערכת "הטיפשה והעצלה", שעיקרה פעולה על-פי הנוחות האישית – המטרה

הייתה מושגת

בדפוס הניהול של הקונפליקט, שהפך מסכסוך בין קהילות לסכסוך בין מדינות.¹³ האם המציאות הנרקמת לנגד עינינו תהפוך לחיבור של שני המרכיבים יחד?

הערות

1. אליים (מיל) ד"ר חנן (שורר) שי, **ההכשרה לפיקוד בדרג האופרטיבי בצה"ל**, הוצאת מחלקת היסטוריה, נובמבר 1998, עמ' 48.
2. **שם**.
3. **הממשל הצבאי**, אג"ם/מה"ד, 1978, פסקה 35.
4. **שם**.
5. **שם**, פסקה 35, עמ' 179-181.
6. אהוד גרוס: "מנהיגות וערכים במבחן הקרב", **מנהיגות וערכים**, קח"ר, יוני 1991.
7. צבי לניר, "הכשל החשיבתי של הצבאות בעימותים נמוכי עצימות", **מערכות**, 365, עמ' 7.
8. **שם**, עמ' 10-11.
9. דוד טל, **תפיסת הביטחון השוטף של ישראל**, שדה-בוקר, 1998, עמ' 6.
10. **שם**, עמ' 8.
11. **זו"ח ועדת אגרנט** (ג), כרך רביעי, עמ' 1,473.
12. **שם**, עמ' 1,359.
13. דוד טל, **שם**, עמ' 18.

בספרות היסוד של ההזדרכה בצה"ל, אשר לא עודכנה מאז ראשית שנות ה-60, צמחה בצה"ל יתורה שבעל-פה, שגובשה במשך השנים במשחקי המלחמה, בתרגילים ובדיונים תורתיים,

ובה ניתנו תשובות אד-הוק לבעיות שבהן נתקל צה"ל ברמות השונות. טבעה של יתורה שבעל-פה הוא, שהיא מחייבת פחות מתורה כתובה, ניתנת לפירושים מרובים יותר ומתפרשת בצורות שונות. תוקפה מוגבל במקום ובזמן, והיא קיימת במקום שבו נלמדה או שאליו הופצה וכל עוד זוכרים אותה, אך לא מעבר לכך. יתרונה העיקרי הוא בגמישותה וביכולת הפריית המחשבה שבה, אולם משמשתלט עליה הקונסנסוס, נעלמים יתרונות אלה, והתורה נותרת עם חסרו-נותיה.¹¹ במקביל להתפתחות "התורה שבעל-פה" התפתחה שפת מושגים חדשה, שגרמה להיעלמותם של המינוח הצבאי ושל לשון הפקודות המחייב. בשל כך "הגנה" הפכה ל"בלימה", "מתחם", "מוצב" ו"מרחב" הופכים בתורה שבעל-פה ל"מעוז" ול"קו מעוזים". כאשר מושגים אינם מוגדרים בבהירות, ואנשים שונים המשתמשים בהם מתכוונים לדברים שונים, הופכת הפקודה לעמומה ובהכרח תוביל לפעולה שגויה. או בלשון הוועדה: "פקודה צריכה להיות חריפה כמו משקה חריף – ולא מהולה במים".¹² מאחר שקיים סיכוי סביר שהמציאות תלך ותיעשה סבוכה יותר, חשוב שכלי ההערכה והביצוע יהיו פשוטים, מובנים, מותאמים למציאות שבה יפגשו וניתנים ליישום. החוקרים דן הורביץ ומשה ליסק כתבו על מציאות הסכסוך לאחר מלחמת העצמאות: "יש שוני מהותי בין הסכסוך היהודי-ערבי בתקופת המנדט הבריטי ובין הסכסוך הישראלי-ערבי לאחר הקמת המדינה. בעוד הראשון היה סכסוך בין קהילות שהתקיימו זו לצד זו באותה טריטוריה עצמה תחת שלטון זר, היה השני סכסוך בין מדינות ריבוניות, שקו תיחום טריטוריאלי מבחין ביניהן... בעקבות (מלחמת העצמאות) חל שינוי

מפקד מחסום מבין היטב את ה"מה", הכולל, בין היתר, גם את ההשלכות האנושיות, המוסריות והפוליטיות של מעשיו, הרי להגדרת המשימה – "מניעת מעבר של גורמים עוינים ואמל"ח תוך כדי הקפדה מרבית על טיפול אנושי ויחס הוגן לאוכלוסייה האזרחית" – צריכה להיות השפעה משמעותית על ה"איך" (דרכי הביצוע). אילו משכיר הכיסאות בשפת הים⁸ היה כורך את ה"איך" ואת ה"מה" במערכת מושגים אחת, ולא פועל על-פי כללי המערכת "הטיפשה והעצלה", שעיקרה פעולה על-פי הנוחות האישית – המטרה הייתה מושגת.

מהו בטי"ש?

הביטחון השוטף (הבטי"ש) הוא חלק מתפיסת הביטחון וממדיניות הביטחון של ישראל.⁹ צה"ל הגדיר פעילות זאת: "כל הפעולות הכרוכות בשמירה על שגרת הביטחון ברחבי המדינה ובגבולותיה וגם מניעת פעילות מחתרטית ופגיעות מקומיות בביטחון התושבים ורכושם".¹⁰ תפיסה כוללת זו הפכה לחלק מהשפה המקצועית השגורה המתארת סדר פעולות, אולם איננה מפרטת אלו מצבים נכללים במושג בטי"ש. חסר היסטורי זה השפיע על היכולת "לצייד" את צה"ל ב"סל" מושגים ותורות לחימה, היודעים להבדיל בין צורות המאבק השונות (הסתננות כלכלית, טרור, גרילה והתקוממות עממית) במציאות משתנה. במציאות כזאת – וגם בשל השפעות אחרות (לדוגמא: תקשורת, דעת קהל) – "נכפה" על המערכת הצבאית "חופש ביטוי מושגי". לחימת הגרילה בדרום לבנון והפעילות הצבאית נגד הטרור והאלימות העממית ביהודה, בשומרון ובעזה מתוארים שלא על-פי מאפייניהם המקצועיים. ארגון צבאי, הפועל בתנאים של "עימות בחיכוך אנושי" מתמשך, חייב לפעול על-פי עקרונות התורה הצבאית ה"מסור-תית", המשלבת בתוכה את ה"מה" ואת ה"איך". על מערכת צבאית להימנע מ"קידושה" של תורה שבעל-פה. על הסכנות הטמונות בסוג זה של תורה כתבה ועדת אגרנט: "במקביל לתורה הכתובה



"העמוק המחלחל"

"התוצץ הדינמי"

יותר ויותר מפקדים משתמשים במושגים מעורפלים מעולם האקדמיה בלי להבין את משמעותם. אם המפקדים אינם מבינים במה דברים אמורים, קל וחומר שהפקודים יוצאים מבולבלים ונבוכים

אל"ם יהודה וגמן

מקובל להניח, כי על מנת לשמר את יכולותיו של הארגון ולפתח אותן הוא חייב לדון כל העת בתקפותם של המושגים ושל מונחי היסוד המנחים את חבריו בפעילותם. צורך זה הוא חיוני, מכיוון שהמציאות, שאותה מתארים המושגים שלאורם אנו פועלים, משתנה ללא הרף. עם זאת אני סבור, כי אין להיסחף אחרי צורך זה עד כדי כך שמתקיימת הטלת ספק קבועה בכל התשתית המעשית והיומיומית של השפה המשותפת, החיונית לתפקודו השוטף והיעיל של הארגון הצבאי. וזהו בדיוק המצב שאליו הגענו בשנים האחרונות. כוונתי לכך שקיימת נטייה הולכת וגוברת בין מפקדים להשתמש במונחים ובמושגים חדשים ועמומים, המקשים על הבנת דבריהם כמו גם על מתן פרשנות מעשית לנאמר. אחד הביטויים

מדריך בפדום.
בעבר מח"ט שריון.
בעל תואר ראשון בחינוך
ובתוכניות רבות אחרות



הבולטים של תופעה זו הוא המצב שבו מונחים מקצועיים מוכרזים כבלתי תקפים או כ"דורשים המשגה מחודשת", בעוד שבפועל הם רחוקים מלהיות כאלה. ראוי להדגיש כי הטענה המופיעה כאן אינה מכוננת נגד אותה קבוצת חוקרים, המנתחים ולומדים את המציאות הצבאית המשתנה מתוך כוונה - חיובית - להבינה ולהמשיגה מחדש. טענתי מופנית כלפי המפקדים, המניחים לשיח האקדמי ולעמימות, שמקורם כנראה באותו ניסיון המשגה חדש, לזלוג כמות שהם אל תוך התכנים המעשיים של עיסוקם הצבאי. התהליך שעליו מדובר כאן מתרחש, על-פי הבנתי, כאשר מייצגי הצד האקדמי של הדיון התיאורטי פונים לקהל של קצינים, האמורים להיות מייצגי הצד המעשי בארגון, שהם בדרך כלל חסרי ידע כללי ובעיקר חסרי ידע תיאורטי בנושא המדובר.

בלבול רעיוני בדרגים הבכירים מביא תמיד גם לבלבול מעשי בדרגים המבצעים

אל מול ההחלטיות והבקיאות של המרצה המומחה, הדובר לעיתים גם בלשון גבוהה ומסובכת, מאבד המאזין את שארית הביטחון העצמי והאמון בשכל הישר של עצמו, וכך הוא מגיע לידי מצב, שבו הוא מקבל את הדברים כמות שהם, כולל אי-ההבנות הטמונות בהם. אותן הסיבות, שהביאו לקבלת דברי המרצה כפשוטם, מביאות גם ליצירת המצב שבו אין ביכולתו של הקצין לסנן ולמייין אותם כראוי. מאכן כבר קצרה הדרך למצב, שבקיימו שיח מקצועי עם פקודיו, הוא ממחזר - במודע או שלא במודע, עם הקשר או ללא הקשר - את המונחים ואת הרעיונות החדשים שרכש. נראה כי חלק ממפקדינו שכחו כי בבואם לצד המעשי של הדיון, הם חייבים לזנוח את ההתנסחות האקדמית ולעבור לפקודות ולהנחיות הניתנות במונחים מעשיים, ברורים וחשוב מכול - משותפים לכלל המבצעים. העדרו של מעבר תודעתי זה אצל המפקדים הוא מתכון בטוח לבלבול תורתי וליצירת "מגדל בבל"



אילו משכיר הכיסאות בשפת הים היה כורך את ה"איך" ואת ה"מה" במערכת מושגים אחת, ולא פועל על-פי כללי המערכת "הטיפשה והעצלה", שעיקרה פעולה על-פי הנוחות האישית – המטרה

הייתה מושגת

בדפוסי הניהול של הקונפליקט, שהפך מסכסוך בין קהילות לסכסוך בין מדינות.¹³ האם המציאות הנרקמת לגנד עיינו תהפוך לחיבור של שני המרכיבים יחד?

הערות

1. אליים (מילי) ד"ר חנן (שוורץ) שי, **ההכשרה לפיקוד בדרג האופרטיבי בצה"ל**, הוצאת מחלקת היסטוריה, נובמבר 1998, עמ' 48.
2. **שם**.
3. **הממשל הצבאי**, אג"ם/מה"ד, 1978, פסקה 35.
4. **שם**.
5. **שם**, פסקה 35, עמ' 179-181.
6. אהוד גרוס: "מנהיגות וערכים במבחן הקרב", **מנהיגות וערכים**, קח"ר, יוני 1991.
7. צבי לניר, "הכשל החשיבתי של הצבאות בעימותים נמוכי עצימות", **מערכות** 365, עמ' 7.
8. **שם**, עמ' 10-11.
9. דוד טל, **תפיסת הביטחון השוטף של ישראל**, שדה-בוקר, 1998, עמ' 6.
10. **שם**, עמ' 8.
11. **דו"ח ועדת אגרנט** (ג'), כרך רביעי, עמ' 1,473.
12. **שם**, עמ' 1,359.
13. דוד טל, **שם**, עמ' 18.

בספרות היסוד של ההדרכה בצה"ל, אשר לא עודכנה מאז ראשית שנות ה-60, צמחה בצה"ל יתורה שבעל-פה; שגובשה במשך השנים במשחקי המלחמה, בתרגילים ובדיונים תורתיים,

ובה ניתנו תשובות אד-הוק לבעיות שבהן נתקל צה"ל ברמות השונות. טבעה של יתורה שבעל-פה הוא, שהיא מחייבת פחות מתורה כתובה, ניתנת לפירושים מרובים יותר ומתפרשת בצורות שונות. תוקפה מוגבל במקום ובזמן, והיא קיימת במקום שבו נלמדה או שאליו הופצה וכל עוד זוכרים אותה, אך לא מעבר לכך. יתרונה העיקרי הוא בגמישותה וביכולת הפריית המחשבה שבה, אולם משמשתל עליה הקונסנסוס, נעלמים יתרונות אלה, והתורה נותרת עם חסר-נותיה.¹¹

במקביל להתפתחות "התורה שבעל-פה" התפתחה שפת מושגים חדשה, שגרמה להיעלמותם של המינוח הצבאי ושל לשון הפקודות המחייב. בשל כך "הגנה" הפכה ל"בלימה", "מתחם", "מוצב" ו"מרחב" הופכים בתורה שבעל-פה ל"קו", ל"מעוז" ול"קו מעוזים". כאשר מושגים אינם מוגדרים בבהירות, ואנשים שונים המשתמשים בהם מתכוונים לדברים שונים, הופכת הפקודה לעמומה ובהכרח תוביל לפעולה שגויה. או בלשון הוועדה: "פקודה צריכה להיות חריפה כמו משקה חריף – ולא מהולה במים".¹²

מאחר שקיים סיכוי סביר שהמציאות תלך ותיעשה סבוכה יותר, חשוב שכלי ההערכה והביצוע יהיו פשוטים, מובנים, מותאמים למציאות שבה יפגשו וניתנים ליישום. החוקרים דן הורביץ ומשה ליסק כתבו על מציאות הסכסוך לאחר מלחמת העצמאות: "יש שוני מהותי בין הסכסוך היהודי-ערבי בתקופת המנדט הבריטי ובין הסכסוך הישראלי-ערבי לאחר הקמת המדינה. בעוד הראשון היה סכסוך בין קהילות שהתקיימו זו לצד זו באותה טריטוריה עצמה תחת שלטון זר, היה השני סכסוך בין מדינות ריבוניות, שקו תיחום טריטוריאלי מבחין ביניהן... בעקבות (מלחמת העצמאות) חל שינוי

מפקד מחסום מבין היטב את ה"מה", הכולל, בין היתר, גם את ההשלכות האנושיות, המוסריות והפוליטיות של מעשיו, הרי להגדרת המשימה – "מניעת מעבר של גורמים עוינים ואמלי" תוך כדי הקפדה מרבית על טיפול אנושי ויחס הוגן לאוכלוסייה האזרחית" – צריכה להיות השפעה משמעותית על ה"איך" (דרכי הביצוע). אילו משכיר הכיסאות בשפת הים⁸ היה כורך את ה"איך" ואת ה"מה" במערכת מושגים אחת, ולא פועל על-פי כללי המערכת "הטיפשה והעצלה", שעיקרה פעולה על-פי הנוחות האישית – המטרה הייתה מושגת.

מהו צ"ש?

הביטחון השוטף (הבט"ש) הוא חלק מתפיסת הביטחון וממדיניות הביטחון של ישראל.⁹ צה"ל הגדיר פעילות זאת: "כל הפעולות הכרוכות בשמירה על שגרת הביטחון ברחבי המדינה ובגבולותיה וגם מניעת פעילות מחתרתית ופגיעות מקומיות בביטחון התושבים ורכושם".¹⁰

תפיסה כוללת זו הפכה לחלק מהשפה המקצועית השגורה המתארת סדר פעולות, אולם איננה מפרטת אלו מצבים נכללים במושג בט"ש. חסר היסטורי זה השפיע על היכולת "לצייד" את צה"ל ב"סל" מושגים ותורות לחימה, היודעים להבדיל בין צורות המאבק השונות (הסתננות כלכלית, טרור, גרילה והתקוממות עממית) במציאות משתנה. במציאות כזאת – וגם בשל השפעות אחרות (לדוגמא: תקשורת, דעת קהל) – "נכפה" על המערכת הצבאית "חופש ביטוי מושגי". לחימת הגרילה בדרום לבנון והפעילות הצבאית נגד הטרור והאלימות העממית ביהודה, בשומרון ובעזה מתוארים שלא על-פי מאפייניהם המקצועיים.

ארגון צבאי, הפועל בתנאים של "עימות בחיכוך אנושי" מתמשך, חייב לפעול על-פי עקרונות התורה הצבאית ה"מסור-תית", המשלבת בתוכה את ה"מה" ואת ה"איך". על מערכת צבאית להימנע מ"קידושה" של תורה שבעל-פה. על הסכנות הטמונות בסוג זה של תורה כתבה ועדת אגרנט: "במקביל לתורה הכתובה



"העמוק המחלחל"

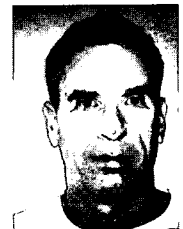
"החוצץ הדינמי"

יותר ויותר מפקדים משתמשים במושגים מעורפלים מעולם האקדמיה בלי להבין את משמעותם. אם המפקדים אינם מבינים במה דברים אמורים, קל וחומר שהפקודים יוצאים מבולבלים ונבוכים

אל"ם יהודה גמון

מקובל להניח, כי על מנת לשמר את יכולותיו של הארגון ולפתח אותו הוא חייב לדון כל העת בתקפותם של המושגים ושל מונחי היסוד המנחים את חבריו בפעילותם. צורך זה הוא חיוני, מכיוון שהמציאות, שאותה מתארים המושגים שלאורם אנו פועלים, משתנה ללא הרף. עם זאת אני סבור, כי אין להיסחף אחרי צורך זה עד כדי כך שמתקיימת הטלת ספק קבועה בכל התשתית המעשית והיומיומית של השפה המשותפת, החיונית לתפקודו השוטף והיעיל של הארגון הצבאי. וזהו בדיוק המצב שאליו הגענו בשנים האחרונות. כוונתי לכך שקיימת נטייה הולכת וגוברת בין מפקדים להשתמש במונחים ובמושגים חדשים ועמומים, המקשים על הבנת דבריהם כמו גם על מתן פרשנות מעשית לנאמר. אחד הביטויים

סדרין בזמם.
בעבר מחיט שריון.
בעל תואר ראשון בחינוך
ובתוכנית רב-תחומיות



הבולטים של תופעה זו הוא המצב שבו מונחים מקצועיים מוכרזים כבלתי תקפים או כ"דורשים המשגה מחודשת", בעוד שבפועל הם רחוקים מלהיות כאלה. ראוי להדגיש כי הטענה המופיעה כאן אינה מכוונת נגד אותה קבוצת חוקרים, המנתחים ולומדים את המציאות הצבאית המשתנה מתוך כוונה - חיובית - להבינה ולהמשיגה מחדש. טענתי מופנית כלפי המפקדים, המניחים לשיח האקדמי ולעמימות, שמקורם כנראה באותו ניסיון המשגה חדש, זלוג כמות שהם אל תוך התכנים המעשיים של עיסוקם הצבאי. התהליך שעליו מדובר כאן מתרחש, על-פי הבנתי, כאשר מייצגי הצד האקדמי של הדיון התיאורטי פונים לקהל של קצינים, האמורים להיות מייצגי הצד המעשי בארגון, שהם בדרך כלל חסרי ידע כללי ובעיקר חסרי ידע תיאורטי בנושא המדובר.

בלבול רעיוני בדרגים הבכירים מביא תמיד גם לבלבול מעשי בדרגים המבצעים

אל מול ההחלטיות והבקיאיות של המרצה המומחה, הדובר לעיתים גם בלשון גבוהה ומסובכת, מאבד המאזין את שארית הביטחון העצמי והאמון בשכל הישר של עצמו, וכך הוא מגיע לידי מצב, שבו הוא מקבל את הדברים כמות שהם, כולל אי-ההבנות הטמונות בהם. אותן הסיבות, שהביאו לקבלת דברי המרצה כפשוטם, מביאות גם ליצירת המצב שבו אין ביכולתו של הקצין לסנן ולמייין אותם כראוי. מכאן כבר קצרה הדרך למצב, שבקיימו שיח מקצועי עם פקודיו, הוא ממחרז - במודע או שלא במודע, עם הקשר או ללא הקשר - את המונחים ואת הרעיונות החדשים שרכש. נראה כי חלק ממפקדינו שכחו כי בבואם לצד המעשי של הדיון, הם חייבים לזנוח את ההתנסחות האקדמית ולעבור לפקודות ולהנחיות הניתנות במונחים מעשיים, ברורים וחשוב מכול - משותפים לכלל המבצעים. העדרו של מעבר תודעתי זה אצל המפקדים הוא מתכון בטוח לבלבול תורתי וליצירת "מגדל בבל"



ואילו היום הם מייצרים מונחים "מתקדמים" לכאורה, שההשראה ליצירתם מקורה בתכנים מופשטים ואופנתיים, שהם אינם מסוגלים להתמודד איתם כראוי.

בתהליך יצירתם של המונחים המעורפלים מתקיים יסוד של התחמקות המפקדים מאחריותם כלפי הכפיפים, מכיוון שאלה אינם מסוגלים לצקת תכנים מעשיים באותם מונחים. פקודות והנחיות מעורפלות הן ביטוי של התעלמות מפקדים וקציני מטה מחובתם הבסיסית לפזר, ככל הניתן, את העמימות, שהיא חלק מובנה ממעשה הלחימה המתבצע על-ידי פקדיהם. תחת שיעסקו בהמעטת יסוד האקראיות הטמון באותו מעשה, הם מוסיפים לו שלל מושגים ש"צריך לברר אותם בהמשך". מי יברר, מתי יבררו, כיצד יבררו, ואילו מושגים יתבררו באותו "בירור" עתידי? האם העמימות המושגית תתפזר טרם הקרב, במהלכו או ייתכן שרק לאחריו? התשובות לשאלות אלה טרם ניתנו. ייתכן כי הגיע הזמן לעסוק גם בכך.

מחייבות, ל"חשיבה-התייעצות (יסיעור מוחות)", שהוא מונח חסר משמעות ביחס לתפוקות שעליו לייצר עבור המפקד. הדוגמה השנייה היא פקודה של מפקדה בכירה מאוד, שבה בסעיף "משימה" נכתב כי חלק מאותה המשימה הוא "לנטרל את מרכיב העמוק המחלחל" (כך במקור!).

בתהליך יצירתם של המונחים המעורפלים מתקיים יסוד של התחמקות המפקדים מאחריותם כלפי הכפיפים, מכיוון שאלה אינם מסוגלים לצקת תכנים מעשיים באותם מונחים

ל"מרכיב עמוק" מסתורי זה הצטרף מונח "מבצעי" אחר בשם "חוצץ דינמי" שהוזכר על-ידי נציג בכיר של אותה מפקדה בעת הרצאתו בפני חניכי פו"ם. המכנה המשותף - בעבר ובהווה - לשפת המונחים העילגת הוא אחד: זהו שילוב של ידע חסר, של רשלנות מקצועית ושל חוסר בהיוון חוזר מצד הדרגים המבצעים. בעבר היו אלה המפקדים עצמם שהגו מונחים "מקצועיים", שמקורם היה בפרשנות מעוותת שהם נתנו למציאות,

ביחידות המבצעיות, שתוצאותיו כבר באו לידי ביטוי מעשי בכישלונות מבצעיים של צה"ל. כאמור, לבלבול רעיוני בדרגים הבכירים מביא תמיד גם לבלבול מעשי בדרגים המבצעים. לאחר מלחמת יום הכיפורים העירו חברי ועדת אגרנט למפקדי צה"ל על "התורה שבעל-פה", שכללה משמעויות וביטויים מבצעיים מעורפלים, כמו הפקודות "לבלום", "להתקדם בזהירות" וכו', שפשו בארגון לפני ובמהלך אותה מלחמה. המשכה של תופעה זו היה במלחמת של"ג, שבה ניתנו "פקודות", שפרשנותן המבצעית הייתה "לא להתקדם, ואם להתקדם אז ללא נפגעים". בהמשך לכך ניתן למצוא בימים אלה שתי דוגמאות בולטות שהגיעו לידיי, ואשר מעידות על התהליך שבו השיח האקדמי, שהוא - כאמור - עמום ובלתי מחייב מטבעו, מתגלגל היישר אל תוך הנחיות מקצועיות ופקודות מבצע. הראשונה היא המלצתו של חונך המודיעין במרכז לאימון מפקדות חטיבה בבאלי"ש להפוך את "הערכת המצב", שהיא מונח שיש בו מסגרת ברורה לתהליך ולתוצאות



דיון על ערך הניצחון בעת המודרנית

הקלאסי והספקן בוחנים את מושג הניצחון לאור השינויים באופיה של המלחמה במהלך ההיסטוריה

רס"ן יעקב בנג'ז

הנכון יותר של המילה "הכוחות המזוינים", הוא אכן ארגון גדול של אנשים, במקרה זה חיילים, שנועד לממש מטרה ספציפית על-פי הגדרת הדרג המדיני.⁴ אך מה על מושג הניצחון? לדעתי לא בכדי שם המילון את המילה תחרות לפני המילה מאבק. תחרות, כפי שידוע לך, שייכת בעיקר לעולם משחקי הספורט. בעולם זה מתקיימים התנאים הבאים: המתמודדים על התואר מוגדרים בברור, מגוון התמחויותיהם ברור, ומעל הכול, הדרך להשגת הניצחון עוברת בתוך סטנדרטים וחוקים ברורים לחלוטין, שעל כל המתמודדים לשחק על פיהם.

לדוגמא: כדי לנצח בתחרות ריצה חופשית למרחק של 100 מטר יש לבצע מספר דברים ברורים.

- א. על כולם להתחיל באותה נקודת זינוק.
- ב. על כולם לרוץ אותו מרחק.
- ג. לשום מתחרה אסור להפריע באיזושהי צורה למתחרים האחרים.
- ד. לשום מתחרה אסור להשתמש באמצעים ממריצים.

המנצח הוא אחד ויחיד, גם אם ניצחונו הוא במאית השנייה בלבד.

הקלאסי: עד כאן אין לנו ויכוח, ואיני מבין לאן אתה חותר. המילון אכן שם את המילה תחרות לפני המילה מאבק. אבל אני בטוח שלא תערער על ההנחה כי המילה "מאבק" מתארת בצורה מוצלחת את הוויית המלחמה. אם כך הדבר, הרי שעדיין ניתן לשייך את המילה ניצחון באופן ברור למושגי "הביטחון השוטף" וגם לגבי מלחמה כוללת,⁵ שבהם משתמש הרמטכ"ל. אם תסכים לכך הרי שאין לך טיעון.

הספקן: אני מסכים איתך באופן חלקי בלבד, אך שוב יש לדייק. יש לעשות הפרדה מלאה בין מושג "הביטחון השוטף" לבין

הדיון הרעיוני הדמיוני שלהלן התרחש בין שני הוגי דעות בעקבות התבטאותו של הרמטכ"ל, רב-אלוף שאול מופז על ערך הניצחון.

הקלאסי: ובכן, אני חושב שכדאי שתסביר לנו מדוע התכנסנו כאן כדי לדון בערך שהוא – לכאורה – כל כך טריוויאלי. האין זו, לדעתך, ברכה לבטלה?

הספקן: אני מקווה מאוד שלא! ובאומרי זאת כדאי שאפתח בטיעוני. הרמטכ"ל צותת כמי שאומר כי "המשימה הראשונה במעלה של צה"ל היא הניצחון. הדבר נכון גם לגבי הלחימה במסגרת הביטחון השוטף וגם לגבי מלחמה כוללת".¹ לכאורה נראים דבריו של הרמטכ"ל כמובנים מאליהם, וכי המושג ניצחון ברור לכולם. האין זה כך?

הקלאסי: כן, דבריו בהחלט מובנים.

הספקן: אם כך הרשה לי להציג כמה היבטים חדשים שיפתחו בפניך זווית ראייה שונה לדברים. הבה נבחן את המושגים הבסיסיים במשפט, צבא וניצחון ביחס לחלקו השני של המשפט, קרי: "הלחימה במסגרת הביטחון השוטף וגם לגבי מלחמה כוללת". אני אעשה זאת דרך בחינת המובן הפילולוגי של כל אחד מהמושגים הללו. הנה כמה הגדרות שיעזרו לנו:

צבא: ארגון גדול של אנשים למען מטרה ספציפית.² ניצחון: הצלחה בכל תחרות או מאבק – הצלחה הכוללת בתוכה את התבוסה של היריב או התגברות על מכשולים.³ על המושג צבא אין ויכוח. צבא מודרני, או בשימוש

קצין שריון
בוגר פו"ם ברק
סטודנט לתואר ראשון
בלימודי המזרח
ובמדעי המדינה.
שירת בתפקידי שדה
בחטיבה 7, ובהם
מפקד הסירת





ואילו היום הם מייצרים מונחים "מתקדמים" לכאורה, שההשראה ליצירתם מקורה בתכנים מופשטים ואופנתיים, שהם אינם מסוגלים להתמודד איתם כראוי.

בתהליך יצירתם של המונחים המעורפלים מתקיים יסוד של התחמקות המפקדים מאחריותם כלפי הכפופים, מכיוון שאלה אינם מסוגלים לצקת תכנים מעשיים באותם מונחים. פקודות והנחיות מעורפלות הן ביטוי של התעלמות מפקדים וקציני מטה מרובותם הבסיסית לפזר, ככל הניתן, את העמימות, שהיא חלק מובנה ממעשה הלחימה המתבצע על-ידי פקודיהם. תחת שיעסקו בהמעטת יסוד האקראיות הטמון באותו מעשה, הם מוסיפים לו שלל מושגים ש"צריך לברר אותם בהמשך". מי יברר, מתי יבררו, כיצד יבררו, ואילו מושגים יתבררו באותו "בירור" עתידי? האם העמימות המושגית תתפזר טרם הקרב, במהלכו או ייתכן שרק לאחריו? התשובות לשאלות אלה טרם ניתנו. ייתכן כי הגיע הזמן לעסוק גם בכך.

מחייבות, ל"חשיבה-התייעצות (יסיעור מוחות)", שהוא מונח חסר משמעות ביחס לתפוקות שעליו לייצר עבור המפקד. הדוגמא השנייה היא פקודה של מפקדה בכירה מאוד, שבה בסעיף "משימה" נכתב כי חלק מאותה המשימה הוא "לנטרל את מרכיב העמוק המחלחל" (כך במקור!)

בתהליך יצירתם של המונחים המעורפלים מתקיים יסוד של התחמקות המפקדים מאחריותם כלפי הכפופים, מכיוון שאלה אינם מסוגלים לצקת תכנים מעשיים באותם מונחים

ל"מרכיב עמוק" מסתורי זה הצטרף מונח "מבצעי" אחר בשם "חוצץ דינמי" שהוזכר על-ידי נציג בכיר של אותה מפקדה בעת הרצאתו בפני חניכי פו"ם.

המכנה המשותף - בעבר ובהווה - לשפת המונחים העילגת הוא אחד: זהו שילוב של ידע חסר, של רשלנות מקצועית ושל חוסר בהיוון חוזר מצד הדרגים המבצעים. בעבר היו אלה המפקדים עצמם שהגו מונחים "מקצועיים", שמקורם היה בפרשנות מעוותת שהם נתנו למציאות,

ביחידות המבצעיות, שתוצאותיו כבר באו לידי ביטוי מעשי בכישלונות מבצעיים של צה"ל.

כאמור, לבלבול רעיוני בדרגים הבכירים מביא תמיד גם לבלבול מעשי בדרגים המבצעים. לאחר מלחמת יום הכיפורים העירו חברי ועדת אגרנט למפקדי צה"ל על "התורה שבעל-פה", שכללה משמעויות וביטויים מבצעיים מעורפלים, כמו הפקודות "לבלום", "להתקדם בזהירות" וכו', שפשו בארגון לפני ובמהלך אותה מלחמה. המשכה של תופעה זו היה במלחמת של"ג, שבה ניתנו "פקודות", שפרשנותן המבצעית הייתה "לא להתקדם, ואם להתקדם אז ללא נפגעים". בהמשך לכך ניתן למצוא בימים אלה שתי דוגמאות בולטות שהגיעו לידיי, ואשר מעידות על התהליך שבו השיח האקדמי, שהוא - כאמור - עמום ובלתי מחייב מטבעו, מתגלגל היישר אל תוך הנחיות מקצועיות ופקודות מבצע. הראשונה היא המלצתו של חונך המודיעין במרכז לאימון מפקדות חטיבה בבאלייש להפוך את "הערכת המצב", שהיא מונח שיש בו מסגרת ברורה לתהליך ולתוצאות



דיון על עור הניצחון

בעת המודרנית

הקלאסי והספקן בוחנים את מושג הניצחון לאור השינויים באופיה של המלחמה במהלך ההיסטוריה

רס"ן יעקב בנג'ז

הדיון הרעיוני הדמיוני שלהלן התרחש בין שני הוגי דעות בעקבות התבטאותו של הרמטכ"ל, רב-אלוף שאול מופז על ערך הניצחון.

הקלאסי: ובכן, אני חושב שכדאי שתסביר לנו מדוע התכנסנו כאן כדי לדון בערך שהוא – לכאורה – כל כך טריוויאלי. האין זו, לדעתך, ברכה לבטלה?

הספקן: אני מקווה מאוד שלא! ובאומרי זאת כדאי שאפתח בטיעוני. הרמטכ"ל צותת כמי שאומר כי "המשימה הראשונה במעלה של צה"ל היא הניצחון. הדבר נכון גם לגבי הלחימה במסגרת הביטחון השוטף וגם לגבי מלחמה כוללת".¹ לכאורה נראים דבריו של הרמטכ"ל כמובנים מאליהם, וכי המושג ניצחון ברור לכולם. האין זה כך?

הקלאסי: כן, דבריו בהחלט מובנים.

הספקן: אם כך הרשה לי להציג כמה היבטים חדשים שיפתחו בפניך זווית ראייה שונה לדברים. הבה נבחן את המושגים הבסיסיים במשפט, צבא וניצחון ביחס לחלקו השני של המשפט, קרי: "הלחימה במסגרת הביטחון השוטף וגם לגבי מלחמה כוללת". אני אעשה זאת דרך בחינת המובן הפילולוגי של כל אחד מהמושגים הללו. הנה כמה הגדרות שיעזרו לנו:

צבא: ארגון גדול של אנשים למען מטרה ספציפית.² ניצחון: הצלחה בכל תחרות או מאבק – הצלחה הכוללת בתוכה את התבוסה של היריב או התגברות על מכשולים.³ על המושג צבא אין ויכוח. צבא מודרני, או בשימוש

קצין שריון
בוגר פזם ברק
סטודנט לתואר ראשון
בלימודי המזרח
ובמדע: המדינה.
שירת בתפקידי שדה
בחיבה 7, ובהם
מפקד הסירט



הנכון יותר של המילה "הכוחות המזוינים", הוא אכן ארגון גדול של אנשים, במקרה זה חיילים, שנועד לממש מטרה ספציפית על-פי הגדרת הדרג המדיני.⁴ אך מה על מושג הניצחון? לדעתי לא בכדי שם המילון את המילה תחרות לפני המילה מאבק. תחרות, כפי שידוע לך, שייכת בעיקר לעולם משחקי הספורט. בעולם זה מתקיימים התנאים הבאים: המתמודדים על התואר מוגדרים בבירור, מגוון התמחויותיהם ברור, ומעל הכול, הדרך להשגת הניצחון עוברת בתוך סטנדרטים וחוקים ברורים לחלוטין, שעל כל המתמודדים לשחק על פיהם.

לדוגמא: כדי לנצח בתחרות ריצה חופשית למרחק של 100 מטר יש לבצע מספר דברים ברורים.
א. על כולם להתחיל באותה נקודת זינוק.
ב. על כולם לרוץ אותו מרחק.
ג. לשום מתחרה אסור להפריע באיזושהי צורה למתחרים האחרים.
ד. לשום מתחרה אסור להשתמש באמצעים ממריצים. המנצח הוא אחד ויחיד, גם אם ניצחונו הוא במאית השנייה בלבד.

הקלאסי: עד כאן אין לנו ויכוח, ואיני מבין לאן אתה חותר. המילון אכן שם את המילה תחרות לפני המילה מאבק. אבל אני בטוח שלא תערער על ההנחה כי המילה "מאבק" מתארת בצורה מוצלחת את הוויית המלחמה. אם כך הדבר, הרי שעדיין ניתן לשייך את המילה ניצחון באופן ברור למושגי "הביטחון השוטף וגם לגבי מלחמה כוללת", שבהם משתמש הרמטכ"ל. אם תסכים לכך הרי שאין לך טיעון.

הספקן: אני מסכים איתך באופן חלקי בלבד, אך שוב יש לדייק. יש לעשות הפרדה מלאה בין מושג "הביטחון השוטף" לבין



בסוף ניצחתי את כולם בקלי קלות.....

איפשרו להם קיום ללא תלות מתמשכת בטבע. זכייה בעודפים אלה הייתה חשובה ליכולת לשרוד בתנאי מזג אוויר קשים (למשל בצורת או חורף ארוך מהרגיל). ההתנגשות האלימה הפכה להיות מאורגנת. היה צורך להתארגן כדי לייצר עודפים ולשמור על הייצור. היה צורך להתארגן בקבוצות כדי לקחת את עודפי הייצור מהקבוצה המאורגנת הנגדית. זאת הייתה ראשית הלוחמה.

מלחמות הגל השני החלו להתפתח במאה ה-18, כאשר המהפכה התעשייתית הלכה ותפסה את מקומה בתרבות האנושית. ייצור הנשק הפך המוני בדיוק כמו ייצורו של כל מוצר אחר. בסוף המאה ה-19 ובתחילת המאה ה-20, עם עלייתה של מדינת הלאום, הפך גם המוות להיות פשוט ויעיל כמו כל פריט אחר שעל קו הייצור. על כך יעידו שתי מלחמות העולם.

בסוף המאה ה-20 אנו עדים לגל חדש, הגל השלישי – מלחמות המבוססות על אמצעים טכנולוגיים מתקדמים מבוססי מידע. חוד החנית של טכנולוגיה זו הוא הנש"ם (נשק מונחה מדויק).

הספקן: התיאור שלך טוב, אבל הוא לא יהיה שלם אם לא נחדד נקודה מרכזית אחת: יחד עם ההתפתחויות הטכנולוגיות מהגל הראשון ועד השלישי הלכה וגדלה עם השנים הקבוצה המנהלת את המאבק והמשתתפת בו. בגל הראשון הלוחמה

המושג "מלחמה כוללת" ביחס לגודל הקבוצה, ואני אסביר. דווקא בביטחון השוטף אנו מוצאים עצמנו באירועים הדומים יותר לתחרות ספורט מאשר במלחמה כוללת. בתקריות הביטחון השוטף פועלים כוחות ניידים קטנים המכריעים את הכף – לניצחון או לתבוסה – על-פי חוקים וסטנדרטים המוגדרים היטב. ככל שהכוח קטן יותר (קבוצה קטנה יותר), כך יכולת השפיטה שלנו לגבי המנצח או המנוצח טובה יותר, ממוקדת יותר, כמו היינו השופטים בתחרות ריצה ל-100 מטר. לעומת זאת מושג "המלחמה הכוללת" כולל בתוכו, פשוטו כמשמעו, קבוצה גדולה (מסות רבות של חיילים). במלחמה כוללת לא רק שחוקי המשחק/תחרות אינם שווים לכולם, אלא שלעיתים הם אף לא חלים על כולם.

הקלאסי: אני חושב שאני מבין את טיעונך, ומי שהיטיב להתייחס לבעיה זו הוא פרופ' אלווין טופלר בספרו "מלחמה ואנטי מלחמה". בספר זה מחלק טופלר את ההיסטוריה הצבאית לשלושה גלים.

הגל הראשון מציין את מעבר האדם מחיים בחבורות שבטיות ומחיה על בסיס ציד בלבד לחקלאות. המעבר לחקלאות גרם למהפכה הצבאית הראשונה בהיסטוריה האנושית. מדוע מהפכה? שכן בפעם הראשונה בני-אדם ייצרו ואיחסנו עודפי ייצור, ואלה

טראומטיים, שמשיעיים עלינו עד עצם היום הזה.

הקלאסי: התשובה לכך פשוטה: גודל הקבוצה השתנה; הוא מקיף לאום שלם, מיליוני אנשים, וזו כבר אינה תחרות פשוטה בין אדם לאדם, בין משפחה למשפחה. זהו מאבק מורכב בעל חלקים רבים, שדווקא המאבק הצבאי הוא לעיתים חלקו הקטן. ניתן לנצח בכל אחד מהפרמטרים שתצביע עליהם: מספר האבדות, גודל השטח הנכבש, סילוק כוח אויב ועוד, אבל ניצחון זה בנקודות אינו מבטיח את ניצחונה של כלל המערכת.

הספקן: כאן ביצעת קפיצת מדרגה בהבנת המושג, ואם תרשה לי, אני מבקש להראות בדיוק מה הסכנה הטמונה במצב זה. מדברך עולה מסקנה אחת: המילה ניצחון שייכת לפנתיאון המיתוסים, שאין להם קיום בעולם הצבאי המודרני, ושוב ברצוני להשתמש בהגדרה מילונית:

"מיתוס: סיפור מסורתי, שמחברו אינו ידוע, לעיתים קרובות בעל בסיס היסטורי, אבל לעיתים קרובות משרת הסבר של תופעה טבעית, של מוצא האדם, של מנהגים, של מוסדות, של זכויות דתיות וכדומה"⁵.

על-פי הגדרה זו נוכל לומר כי הניצחון הוא רעיון תפיסתי תודעתי, שבינו לבין המציאות אין ולא כלום. ללא הבנה זאת לא ניתן להסביר מדוע מלחמת יום הכיפורים ומלחמת לבנון אינן נתפסות כניצחונות מובהקים של צה"ל.

הקלאסי: אני מבין את הסכנה שעליה אתה מצביע, והרי היא כבר מי שאמר כי "מיתוסים הם אדי הרעל של ההיסטוריה הצבאית"⁶. עם זאת עלי להזיזך לרעיון המקורי של דבריי. ברור כי ניצחון הוא מושג שניתן להתייחס אליו בצורה הטובה ביותר, ככל שהקבוצה קטנה יותר. ערך הניצחון במצבים אלה הופך להיות מוחלט. אולם הניצחון הוא מושג המביע יותר מאשר את משמעותו הפילולוגית. דווקא מיתוס הניצחון בצורתו המופשטת עשוי להסביר לכלל הצבא והחברה מהו קו המטרה שאליה שואפים להגיע. לא רק זאת, אלה שמיתוס הניצחון נותן לך את אספקט הרגש, שלעיתים אינו פחות חשוב מעצם הטכניקה. הרי לא לחינם נקבעה רוח הלחימה כאחד מעקרונות המלחמה.

הספקן: אם כך מדוע עקרון המלחמה הראשון הוא "ביצוע המשימה לאור המטרה", ולא כפי שאולי היית רוצה – "השגת ניצחון". מהו ניצחון? כיצד ניתן למדוד אותו? מי קבע מי ניצח? מי השופט? מהם הכללים? מדוע ההישג הנדרש על מנת לממש את מיתוס הניצחון שאתה מדבר עליו שונה מאדם לאדם? מתוך שאלות אלה אני מגיע למסקנה, שעולם המושגים שיש לעבוד על פיו חייב להיות מוחלט. לדעתך, זהו עולם ההישגים לאור המטרות ולא הניצחונות. ישנם הישגים טובים וישנם פחות טובים ויש אפילו רעים. הם כולם – בניגוד לניצחון – נמדדים מול פרמטר ברור אחד: המשימה לאור המטרה.⁷ בעוד פרמטר הניצחון נמדד מול הרגש, שאיני מזלזל בו לאור העיקרון

הייתה בין משפחות או שבטים. בתחילת הגל השני הלוחמה הייתה בין ערי ממלכות, שהונהגו על-ידי נסיכים בעלי צבאות שכירים (הדוגמא הבולטת ביותר היא איטליה של מקיאוולי). לקראת סוף הגל השני אנו עדים למלחמת העולם הראשונה, שבה צבאות לאומיים סדירים של מאות אלפי אנשים יוצאים אל שדה הקרב. בתחילת הגל השלישי אנו מוצאים את המלחמה הטוטלית, שדורשת את כל משאביה של המדינה, עד אחרון אזרחיה, כדי להצליח במאמץ המלחמתי.

כשאני בוחן את השימוש במושג "ניצחון" לאור הגדרתו המילונית ולאור שלושת הגלים, אין מנוס מלקבוע כי הוא היה שייך אך ורק לימיו הראשונים של הגל הראשון, לימי מהפכת החקלאות, כאשר הקבוצה המתחרה או הנאבקה הייתה קטנה ומוגדרת היטב, וניצחונה או הפסדה קבעו את גורל כל הקבוצה לחיים או למוות. דווקא בגלל עובדה זו מושג הניצחון מתייחס היטב לביטחון שוטף, מכיוון שבאירועי הביטחון השוטף הקבוצה קטנה במידה מספקת כדי שהתוצאה של הניצחון תהיה החלטית לגבי כל הקבוצה.

הקלאסי: אני נאלץ להסכים עם גישתך למושג הניצחון בהקשר של גודל הקבוצה. אולם לדעתי, דווקא מושג הניצחון במלחמה הכוללת הוא הרבה יותר מהותי. דווקא הוא מתאר את הרצון העז לנצח במאבק הגדול. דווקא מושג הניצחון מתאר טוב יותר מכל דבר אחר את הנכונות להיאבק, שאולי אותה רוצה הרמטכ"ל להביע. אתן לך דוגמא:

כיצד תוכל לומר לכוח צבאי, שמשמיתו בשדה הקרב תהיה ביצוע הטעיה, וזאת בידיעה ברורה שלך ושל הכוח המבצע כי בוודאי לא הם אלה אשר ינצחו את המלחמה או אפילו את הקרב. הרי ברור לכולם שהם חלק ממכלול שלם, שאמור להשיג את הניצחון. משימת כוח ההטעיה היא לנצח בתחמו; עליו להשיג את התוצאות הרצויות, כדי שכל הקבוצה תוכל לנצח. במובן זה כשאומרים לכוח ההטעיה לנצח, מתכוונים לכך שמצפים ממנו להשקיע את כל יכולתו ונכונותו לטובת הקבוצה בכלל. אין חשיבות לתוצאה של המאבק שלו עצמו, כל עוד הוא יעשה זאת בצורה הטובה ביותר.

הספקן: אני מבין לאן אתה חותר. לפי דברך, הניצחון הוא מדד למוכנותו של האדם ו/או החברה להיאבק על ההישג. הניצחון לגביך הוא מדד להצלחה או לאי-הצלחה בכל אירוע שהוא. הניצחון הוא מעין מצפן, המשמש להכוונת כולם בפעילות הקולקטיבית של המלחמה.

הקלאסי: זוהי בדיוק כוונת דבריי.

הספקן: אם כך, מהן – לפי הסבר זה – תוצאותיהן של מלחמת יום הכיפורים ושל מלחמת לבנון? אלה מלחמות, שכוכר ניצחנו בהן ניצחון מוחלט בשדה הקרב, אולם גם בקרב אנשי צבא וגם בחברה הישראלית הן נתפסות ככישלונות, חלקם אף



נתקן את משפט המפתח ונאמר את האימרה הבאה:
 "המשימה הראשונה במעלה של צה"ל היא לנצח בכל משימה
 לאור המטרה. הדבר נכון גם לגבי הלחימה במסגרת הביטחון
 השוטף וגם לגבי מלחמה כוללת".
 האם תסכים לדבריי?

הערות

1. רב-אלוף שאול מופז, "צה"ל בשנות האלפיים", מערכות 363, מארס 1999, עמ' 2-9.
2. **מילון ובסטר.**
3. **שם.**
4. לפחות כך מוגדר הצבא במדינות מתקנות בעלות משטר דמוקרטי.
5. **מילון ובסטר.**
6. אורי מילשטיין, **קריסה ולקחה**, הוצאת שרידות, ידיעות אחרונות, 1993, עמ' 313.
7. לדוגמא: בצבא האמריקני נהוג במקרים מסוימים למדוד באחוזים את שיעור השלמת המשימה.



של רוח הלחימה שהוזכר לעיל, הרי שפרמטר המשימה לאור המטרה הוא תכליתי ואמפירי. הדיוק במילים אינו סתם סמנטיקה, כפי שבוודאי תסכים איתי. כל מפקד בצבא יודע מה חשיבותה של הסמנטיקה, והרי לך דוגמא:

לפני מלחמת יום הכיפורים היה ידוע לכל מ"מ טנקים, כי קו העצירה הוא קו הרמפות. זאת מתוך הנחה מיתולוגית שקו המגע לעולם לא ייפרץ. לאחר המלחמה נקבעו קווי עצירה מוגדרים ומוחלטים, ואלה לא היו קווי הרמפות. "קו המגע לעולם ייפרץ" הוא מושג שבא למנוע תסכול או פחד בכוחות המגינים מתוך הנחת מוצא אמפירית נכונה שהתוקף/היוזם יצליח. מיתוס ההגנה גרם לטובים שבמצביאים במלחמת יום הכיפורים לאבד עשתונות ולהשמיע ביטויים כגון "מלחמת יום הדין" או "חורבן בית שלישי" – ביטויים שנחרטו בהיסטוריה של אותה תקופה.

הקלאסי: אני מניח שלסיכום הדיון שלנו ניתן לומר שהאמת בדיאלוג זה נמצאת אי שם באמצע. אתה אינך מכחיש את עוצמתו של מיתוס הניצחון ויכולתו לשמש כמצפן רב עוצמה להכוונת רגשות, ואילו אני איני מכחיש את הצורך במדדים אמפיריים, כפי שהצעת, מתוך הבנה עמוקה של הסכנה הכרוכה בשימוש במיתוסים. לכן, לדעתי, אולי נהיה מדויקים יותר אם



מ"מיסורי" אל הכלא המצרי

רס"ן (מיל') ישראל בן-דוד

על ספרו של אבי וייס "בשבי המצרי במלחמת יום הכיפורים", ההוצאה לאור של משרד הביטחון

ספרים על מלחמות נכתבים בדרך כלל על-ידי מפקדים והיסטוריונים. אבי וייס היה תותחן בצוות טנק במלחמת יום הכיפורים, השתתף בקרבות קשים באיזור החווה הסינית ונפל בשבי המצרי במהלך התקפה על מתחם "מיסורי". הספר נכתב בבית-החולים תל-השומר, לאחר שהמחבר שב מהשבי המצרי. זוהי הראייה והעדות מכלי ראשון נותנים לספר את כוחו ואת ייחודו.

מהספר ניתן ללמוד על המשבר שעבר הלוחם הישראלי באותה מלחמה. האמונה בעליונות צה"ל התחלפה

בהדרגה בספקות ובאכזבות וברצון להעניש את האחראים למחדלים. האווירה עם הגיוס הייתה טובה: "הפרשנים שבינינו הסבירו שאנחנו הולכים להכות במצרים,

לעשות קצת סדר ולחזור הביתה תוך יום-יומיים. הביטחון בכוחנו היה מוחלט" (עמ' 14). הספקות החלו בזמן ההתארגנות

דוקטורנט בהיסטוריה בענר קצין מחקר בכיר באמ"ן, במחלקת היסטוריה ובאג"ת



החפוזה והלקויה והתנועה על זחלים דרך באר-שבע לסיני. באיזור טסה, במרחק גדול מהתעלה, הופתע הגדוד מהפגזה מצרית. "קיבלנו הלם. לא תפסתי מה קורה. עברתי הרבה קווי אש, אך

אבי וייס
בשבי המצרי
המלחמה
ביום הכיפורים



מעולם לא הופגזו ממרחק כה גדול מן התעלה" (עמ' 16). ב-12 באוקטובר 1973, לאחר שהצוות לא קיבל מקלע תקין, כתב: "הפסקתי להבין מה קורה לצה"ל"

(עמ' 24).

במהלך הלחימה עצמה העמיק המשבר עוד יותר, כאשר התברר בקרב על מתחם "מכשיר" ובקרב על החווה הסינית, שלא ניתן היה לקיים בתוך הלחימה את המסורת הצה"לית, שלפיה אין משאירים בשטח פצועים וחללים. ב-18 באוקטובר, כאשר הגדוד עלה לעמדות באיזור הקרוב לחווה הסינית, התגלו כ-30 גופות ובתוכן פצוע קשה, שהחילוץ הציל את חייו (עמ' 31-32). ובכל זאת, למרות המשבר, מפגין הכותב רוח איתנה, עיקשות ותושייה, שעמדו לו בקשיי הלחימה והשבי.

הזלזול באויב המצרי התחלף במהלך הלחימה להערכה. ב-18 באוקטובר נסע גדוד השריון שאליו השתייך המחבר באיזור החווה הסינית, בצד מערך נ"ט שכלל גדרות, תעלות ומוקשים. "נדהמנו משנוכחנו לדעת באיזו מהירות בנו המצרים קו הגנה למופת" (עמ' 32). אחר כך, לפני הנפילה בשבי, הופתע לראות את החיילים המצרים מסתערים, וקצין בראשם. (עמ' 43).

מהספר מצטיירת בחריפות השפעתו של הטיל נגד טנקים "סאגר" בשדה הקרב. המחבר מכנה את ה"סאגר" ה"ישדונים" שהרסו את השריון שלנו" (עמ' 33). הגדוד



נתקן את משפט המפתח ונאמר את האימרה הבאה:
 "המשימה הראשונה במעלה של צה"ל היא לנצח בכל משימה
 לאור המטרה. הדבר נכון גם לגבי הלחימה במסגרת הביטחון
 השוטף וגם לגבי מלחמה כוללת".
 האם תסכים לדבריי?

הערות

1. רב-אלוף שאול מופז, "צה"ל בשנות האלפיים", מערכות 363, מארס 1999, עמ' 2-9.
2. מילון ובסטר.
3. שם.
4. לפחות כך מוגדר הצבא במדינות מתוקנות בעלות משטר דמוקרטי.
5. מילון ובסטר.
6. אורי מילשטיין, קריסה ולקחה, הוצאת שרידות, ידיעות אחרונות, 1993, עמ' 313.
7. לדוגמא: בצבא האמריקני נהוג במקרים מסוימים למדוד באחוזים את שיעור השלמת המשימה.



של רוח הלחימה שהוזכר לעיל, הרי שפרמטר המשימה לאור המטרה הוא תכליתי ואמפירי. הדיוק במילים אינו סתם סמנטיקה, כפי שבוודאי תסכים איתי. כל מפקד בצבא יודע מה חשיבותה של הסמנטיקה, והרי לך דוגמא:

לפני מלחמת יום הכיפורים היה ידוע לכל מיימ טנקים, כי קו העצירה הוא קו הרמפות. זאת מתוך הנחה מיתולוגית שקו המגע לעולם לא ייפרץ. לאחר המלחמה נקבעו קווי עצירה מוגדרים ומוחלטים, ואלה לא היו קווי הרמפות. "קו המגע לעולם ייפרץ" הוא מושג שבא למנוע תסכול או פחד בכוחות המגינים מתוך הנחת מוצא אמפירית נכונה שהתוקף/היוזם יצליח. מיתוס ההגנה גרם לטובים שבמצביאים במלחמת יום הכיפורים לאבד עשתונות ולהשמיע ביטויים כגון "מלחמת יום הדין" או "חורבן בית שלישי" – ביטויים שנחרטו בהיסטוריה של אותה תקופה.

הקלאסי: אני מניח שלסיכום הדיון שלנו ניתן לומר שהאמת בדיאלוג זה נמצאת אי שם באמצע. אתה אינך מכחיש את עוצמתו של מיתוס הניצחון ויכולתו לשמש כמצפן רב עוצמה להכוונת רגשות, ואילו אני איני מכחיש את הצורך במדדים אמפיריים, כפי שהצעת, מתוך הבנה עמוקה של הסכנה הכרוכה בשימוש במיתוסים. לכן, לדעתי, אולי נהיה מדויקים יותר אם



מ"מיסורי" אל הכלא המצרי

רס"ן (מיל') ישראל בן־דור

על ספרו של אבי וייס "בשבי המצרי במלחמת יום הכיפורים", ההוצאה לאור של משרד הביטחון

ספרים על מלחמות נכתבים בדרך כלל על־ידי מפקדים והיסטוריונים. אבי וייס היה תותחן בצוות טנק במלחמת יום הכיפורים, השתתף בקרבות קשים באיזור החווה הסינית ונפל בשבי המצרי במהלך התקפה על מתחם "מיסורי". הספר נכתב בבית־החולים תל־השומר, לאחר שהמחבר שב מהשבי המצרי. זוויית הראייה והעדויות מכלי ראשון נותנים לספר את כוחו ואת ייחודו.

מהספר ניתן ללמוד על המשבר שעבר הלוחם הישראלי באותה מלחמה. האמונה בעליונות צה"ל התחלפה

בהדרגה בספקות ובאכזבות וברצון להעניש את האחרים למחדלים. האווירה עם הגיוס הייתה טובה: "הפרשנים שבינינו הסבירו שאנחנו הולכים להכות במצרים,

לעשות קצת סדר ולחזור הביתה תוך יום־יומיים. הביטחון בכוחנו היה מוחלט" (עמ' 14).
הספקות החלו בזמן ההתארגנות

דוקטורט בהיסטוריה
בעבר

קצין מחקר בכיר באמ"ן,
במחלקת היסטוריה ובאגף



החפזה והלקויה והתנועה על זחלים דרך באר־שבע לסיני. באיזור טסה, במרחק גדול מהתעלה, הופתע הגדוד מהפגזה מצרית. "קיבלנו הלם. לא תפסתי מה קורה. עברתי הרבה קווי אש, אך

(עמ' 24).

במהלך הלחימה עצמה העמיק המשבר עוד יותר, כאשר התברר בקרב על מתחם "מכשיר" ובקרב על החווה הסינית, שלא ניתן היה לקיים בתוך הלחימה את המסורת הצה"לית, שלפיה אין משאירים בשטח פצועים וחללים. ב־18 באוקטובר, כאשר הגדוד עלה לעמדות באיזור הקרוב לחווה הסינית, התגלו כ־30 גופות ובתוכן פצוע קשה, שהחילוץ הציל את חייו (עמ' 31-32). ובכל זאת, למרות המשבר, מפגין הכותב רוח איתנה, עיקשות ותושייה, שעמדו לו בקשיי הלחימה והשבי.

הזלזול באויב המצרי התחלף במהלך הלחימה להערכה. ב־18 באוקטובר נסע גדוד השריון שאליו השתייך המחבר באיזור החווה הסינית, בצד מערך נ"ט שכלל גדרות, תעלות ומוקשים. "נדהמנו משנוכחנו לדעת באיזו מהירות בנו המצרים קו הגנה למופת" (עמ' 32). אחר כך, לפני הנפילה בשבי, הופתע לראות את החיילים המצרים מסתערים, וקצין בראשם. (עמ' 43).

מהספר מצטיירת בחריפות השפעתו של הטיל נגד טנקים "סאגר" בשדה הקרב. המחבר מכנה את ה"סאגר" "הישדונים" שהרסו את השריון שלנו" (עמ' 33). הגדוד

מעולם לא הופגזו ממרחק כה גדול מן התעלה" (עמ' 16). ב־12 באוקטובר 1973, לאחר שהצוות לא קיבל מקלע תקין, כתב: "הפסקתי להבין מה קורה לצה"ל"

סיים לגרוז את גשר הגלילים לקו המים, והטנק של המחבר היה הראשון שחצה אותו והגיע לאפריקה. חוויות הלחימה, הלבטים האם לקחת שלל ומה לעשות בשבויים מצרים מתוארים באופן ישיר ומשכנע.

ב-20 באוקטובר, לפני ההתקפה על "מיסוריי", עבר המג"ד מטנק לטנק והסביר שאין למדינה כוחות נוספים, וכי מי שיהיה זריז יותר ותוקפן יותר, ינצח בקרב. "המג"ד הוסיף שעלינו לעמוד במערכה כיהודים זקופי קומה. דברי המג"ד היו פשוטים ומרשימים. האמת האכזרית טובה יותר מכל דברי הרהב והסרק ששמענו ברדיו" (עמ' 38).

בבוקר ה-21 באוקטובר, לפני ההתקפה על "מיסוריי" (שבמהלכה נפל בשבי), תיאר את האויב כך: "מסות אדירות של חיילים, גמ"שים וטילים נעו בשטח, התחפרו והסוו את עצמן. ים האדם והציוד הסתיים על גבעות 'מכשירי וטלוויזיה' ממזרח" (עמ' 40). הגדוד הסתער חזיתית עם 26 טנקים לתוך כוחות הארמייה השנייה, ובמהלך ההסתערות נגע הטנק מטיל "סאגר". טנק הסמג"ד, שאליו נצמדו בתקווה לחילוץ, נגע גם הוא בטיל. הצוות התפורר. שניים מאנשיו הצליחו לחזור לכוחותינו בחווה הסינית, אחד נהרג, והנהג הללי זינק מהשוחה שבה נמצאו ונאבק בקצין מצרי בידיים חשופות, עד שנהרג גם הוא. על גבורתו זו

קיבל את עיטור העוז. המחבר נפל בשבי. כמחצית מהספר מוקדשת לחוויותיו של המחבר בשבי המצרי. הוא מתאר מסכת של עינויים קשים: הרעבה, מניעת מים לשתייה, מכות, התעללות, השפלה, חקירות וניסיונות לשבור את רוחו. העינויים הקשים, שנמשכו כשבועיים, העלו בו את זכר השואה ועוררו בו שנאה למי ששלח אותו למשימה שהביאה לנפילתו בשבי: "הם דרשו שאקלל את משה דיין ואת גולדה מאיר. לא עשיתי זאת. פשוט לא הייתי מסוגל לדבר. גרוני היה יבש כמדבר צחיה, ובמוחי עלתה המחשבה שהמצרים נוהגים כנאצים. בצעירותי קראתי ספרים

רבים על השואה, בייחוד את ספריו של ק' צטניק, והתיאורים המזעזעים שלהם צצו במוחי... הרגשתי כמקק הנמעך בבוהן אל הקיר. התחלתי לשנוא את המפקדים ששלחו אותנו למשימת ההתאבדות" (עמ' 52).

במקרה אחד אף התברר שהמצרים ניתקו את המכשירים של חייל מהגדוד שנפצע ונפל בשבי וכך הוא הומת על ידם. היו שבויים שאיבדו את עיניהם כתוצאה ממכות המצרים שרצו להפוך אותם ל"משה דיין" (עמ' 92).

אולם לקראת השחרור הוא פגש גם מצרים שהתייחסו אליו בהערכה ואף בחיבה.

אבי וייס היה תותחן בצוות טנק
במלחמת יום הכיפורים, השתתף
בקרבות קשים באזור החווה הסינית
ונפל בשבי המצרי במהלך התקפה
על מתחם "מיסוריי". הספר נכתב
בבית החולים תל-השומר, לאחר
שהמחבר שב מהשבי המצרי. זווית
הראייה והעדות מכלי ראשון נתונים
לספר את כוחו ואת ייחודו

אסיר מצרי בכלא עבסיה שבו היו כלואים נתן לו 10 פיתות בתמורה לעישון סיגריה בתאו, ואסיר אחר הצדיע לו כאות הערכה לגבורתו, והדבר עורר בו התרגשות רבה (עמ' 75).

הספר גם מאפשר לנו להבין מה עבר על המשפחות שבניהן הוכרזו כנעדרים. לאחר שהגיעה לארץ רשימת השבויים, נמסרה ההודעה רק למשפחות שהתברר כי יקיריהן נמצאים בשבי. כל היתר המתנו עד הבוקר, וכך הבינו שכבר אין להן שום תקווה. נשות חבריו לצוות שנפלו בקרב באו לבית החולים לאחר ששב מן השבי וביקשו לדעת מה עלה בגורלם. "כמה פגישות היו

מזעזעות. אשתו של הללי הופיעה לפני מיטתי כשהיא בחודשי הריונה האחרונים. 'היכן בעליו? שאלה בקול עצוב. השפלתי את עיניי ולא ענית. קיוויתי שהיא תבין בעצמה. ליבי כאב. מסכנה. הללי היה גיבור ולא רצה ליפול בשבי, והשאיר אותה לבדה בהריון ועם ילדה קטנה, הירהרתי בעצב. אשתו של מנדי הגיעה אף היא. לחצתי את ידה בדומייה" (עמ' 91). גם משפחתו וחברתו של המחבר עברו סבל רב עד שהתברר שהוא בשבי המצרי.

בספר מופיעה טענה – בהסתמך על תחקיר שפרטיו לא צוינו – ולפיה הקרב על "מיסוריי" ב-21 באוקטובר, שבו נהרגו רבים מחיילי הגדוד שאליו השתייך המחבר, ואילו הוא עצמו נפל בשבי, היה "חסר תועלת". בספר מועלית הטענה שמפקד האוגדה, אריק שרון, התנגד לביצוע ההתקפה, שכן היא נראתה לו "מסוכנת ולא אחראית", אך בסופו של דבר הוא נאלץ לצוות להוראה ישירה של שר הביטחון (עמ' 44).

מכיוון שעד עתה לא פורסמו תחקירים ומחקרים מפורטים שערך צה"ל על מלחמה זו, לא ניתן לבדוק טענה זו לגופה. יחד עם זאת, מדובר בטענה חמורה, שיכולה להוסיף לסבלן של משפחות רבות, המשלמות עד היום את מחיר הקרב הזה. ראוי היה שההוצאה לאור של משרד הביטחון תבדוק את הדברים עם מחלקת ההיסטוריה של צה"ל ותביא בגוף הספר את התייחסותה לאור המחקר ההיסטורי והתיעוד הקיים. באשר לאחריותו הישירה של שר הביטחון, משה דיין, ישנה גרסה אחרת, שפורסמה על-ידי עוזרו, תא"ל (מיל) אריה בר-און, ולפיה ההנחיה הסופית לא ניתנה על-ידי דיין, והוא אף תמה עליה (משה דיין במלחמת יום הכיפורים, עמ' 221-422, 722).

לסיכום: הספר הוא מסמך אנושי מרגש ומעניין עקב היותו עדות מכלי ראשון.

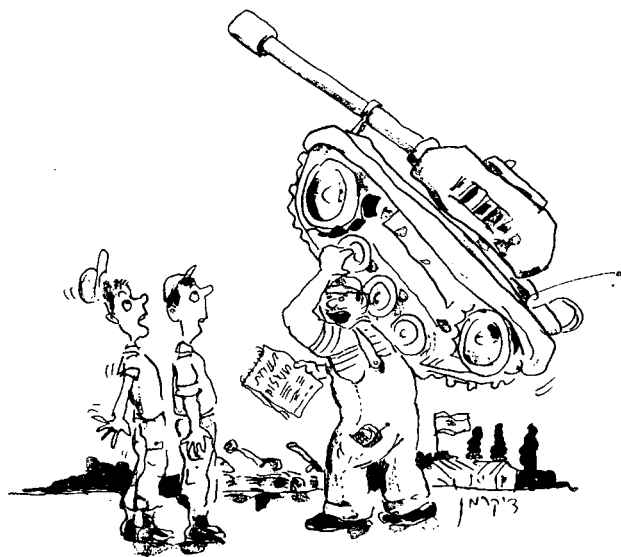




חידושים וטכנולוגיים

ספוג מתכת - עוצמה במשקל מופחת

מעבדות מחקר אזוריות וצבאיות בארה"ב פיתחו חומרים מתכתיים חדשים, שצפיפותם נמוכה בשיעור של עשרות אחוזים מצפיפותן של מתכות רגילות



איפה לשים את זה ?

חום. בניסוי שנערך השיגה שכבה בעובי של 2.5 ס"מ מפל טמפרטורה של 400 מעלות צלזיוס. החומר השני יעיל מאוד בספיגת חום ובפיזורו ועשוי להתאים ליישומים שונים בהתקנים אלקטרוניים

לשנות במהלך הייצור כדי להתאים את התוצר ליישום הספציפי. למעשה פותחו שני סוגי חומרים: האחד בעל חללים סגורים, והאחר בעל חללים פתוחים. זה הראשון יעיל מאוד כמבודד

ד"ר אל"ם (מיל') יעקב צור

חומרים חדשים, שאמורים לפתוח אופקים חדשים למהנדסי התכנון, פותחו במעבדה הלאומית "סאנדיה" בניו-מקסיקו, ארה"ב. הפיתוח מתבסס על עבודה מדעית שבוצעה במרכז המחקר של הצי בוויגיניה (ONR). מדובר בשיטת ייצור זולה של חומרים חזקים וקלים במיוחד על בסיס של מתכת נקבובית (פורוזיבית). מתכת זו לא רק חזקה וקלה, אלא גם עמידה בטמפרטורות גבוהות ובתנאי שחיקה, ולכן עשויה להתאים למגוון רחב של שימושים – החל מייצורם של כנפי מטוסים וכלה בבניית גשרים ומבנים.

צפיפותם של החומרים החדשים נמוכה בשיעור של עשרות אחוזים מצפיפותן של מתכות רגילות, ואם נגדיל מאוד את התמונה של מבנה החומר, הוא ייראה כספוג רחצה – כולו עשוי נקבים-נקבים וחללים-חללים. את גודל החללים שבחומר ניתן

יועץ למודפ ביטחוני ותעשייתי



סיים לגרור את גשר הגלילים לקו המים, והטנק של המחבר היה הראשון שחצה אותו והגיע לאפריקה. חוויות הלחימה, הלבטים האם לקחת שלל ומה לעשות בשבויים מצרים מתוארים באופן ישיר ומשכנע.

ב-20 באוקטובר, לפני ההתקפה על "מיסוריי", עבר המג"ד מטנק לטנק והסביר שאין למדינה כוחות נוספים, וכי מי שיהיה זריז יותר ותוקפן יותר, ינצח בקרב. "המג"ד הוסיף שעלינו לעמוד במערכה כיהודים זקופי קומה. דברי המג"ד היו פשוטים ומרשימים. האמת האכזרית טובה יותר מכל דברי הרהב והסרק ששמענו ברדיו" (עמ' 38).

בבוקר ה-21 באוקטובר, לפני ההתקפה על "מיסוריי" (שבמהלכה נפל בשבי), תיאר את האויב כך: "מסות אדירות של חיילים, נגמ"שים וטילים נעו בשטח, התחפרו והסוו את עצמן. ים האדם והציוד הסתיים על גבעות מכשירי וטלוויזיה ממזרח" (עמ' 40). הגדוד הסתער חזיתית עם 26 טנקים לתוך כוחות הארמייה השנייה, ובמהלך ההסתערות נגע הטנק מטיל "סאגר". טנק הסמג"ד, שאליו נצמדו בתקווה לחילוץ, נגע גם הוא בטיל הצוות התפרר. שניים מאנשיו הצליחו לחזור לכוחותינו בחווה הסינית, אחד נהרג, והנהג הללי זינק מהשוחה שבה נמצאו ונאבק בקצין מצרי בידיים חשופות, עד שנהרג גם הוא. על גבורתו זו

קיבל את עיטור העוז. המחבר נפל בשבי. כמחצית מהספר מוקדשת לחוויותיו של המחבר בשבי המצרי. הוא מתאר מסכת של עינויים קשים: הרעבה, מניעת מים לשתייה, מכות, התעללות, השפלה, חקירות וניסיונות לשבור את רוחו. העינויים הקשים, שנמשכו כשבועיים, העלו בו את זכר השואה ועוררו בו שנהא למי ששלח אותו למשימה שהביאה לנפילתו בשבי: "הם דרשו שאקלל את משה דיין ואת גולדה מאיר. לא עשיתי זאת. פשוט לא הייתי מסוגל לדבר. גרוני היה יבש כמדבר צחיח, ובמוחי עלתה המחשבה שהמצרים נוהגים כנאצים. בצעירותי קראתי ספרים

רבים על השואה, בייחוד את ספריו של ק' צטניק, והתיאורים המזעזעים שלהם צצו במוחי... הרגשתי כמקק הנמעך בבוהן אל הקיר. התחלתי לשנוא את המפקדים ששלחו אותנו למשימת ההתאבדות" (עמ' 52).

במקרה אחד אף התברר שהמצרים ניתקו את המכשירים של חייל מהגדוד שנפצע ונפל בשבי וכך הוא הומת על ידם. היו שבויים שאיבדו את עיניהם כתוצאה ממכות המצרים שרצו להפוך אותם ל"משה דיין" (עמ' 92).

אולם לקראת השחרור הוא פגש גם מצרים שהתייחסו אליו בהערכה ואף בחיבה.

אבי וייס היה תותחן בצוות טנק
במלחמת יום הכיפורים, השתתף
בקרבות קשים באיזור החווה הסינית
ונפל בשבי המצרי במהלך התקפה
על מתחם "מיסוריי". הספר נכתב
בבית החולים תל-השומר, לאחר
שהמחבר שב מהשבי המצרי. זווית
הראייה והעדות מכלי ראשון נותנים
לספר את כוחו ואת ייחודו

אסיר מצרי בכלא עבסיה שבו היו כלואים נתן לו 10 פיתות בתמורה לעישון סיגריה בתאו, ואסיר אחר הצדיע לו כאות הערכה לגבורתו, והדבר עורר בו התרגשות רבה (עמ' 75).

הספר גם מאפשר לנו להבין מה עבר על המשפחות שבניהן הוכרוזו כנעדרים. לאחר שהגיעה לארץ רשימת השבויים, נמסרה ההודעה רק למשפחות שהתברר כי יקיריהן נמצאים בשבי. כל היתר המתונו עד הבוקר, וכך הבינו שכבר אין להן שום תקווה. נשות חבריו לצוות שנפלו בקרב באו לבית החולים לאחר ששב מן השבי וביקשו לדעת מה עלה בגורלם. "כמה פגישות היו

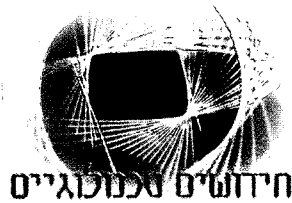
מזעזעות. אשתו של הללי הופיעה לפני מיטתי כשהיא בחודשי הריונה האחרונים. 'היכן בעלי?' שאלה בקול עצוב. השפלתני את עיני ולא ענית. קיוויתי שהיא תבין בעצמה. ליבי כאב. מסכנה. הללי היה גיבור ולא רצה ליפול בשבי, והשאיר אותה לבדה בהריון ועם ילדה קטנה, הירהרתי בעצב. אשתו של מנדי הגיעה אף היא. לחצתי את ידה בדומייה" (עמ' 91). גם משפחתו וחברתו של המחבר עברו סבל רב עד שהתברר שהוא בשבי המצרי.

בספר מופיעה טענה – בהסתמך על תחקיר שפרטיו לא צוינו – ולפיה הקרב על "מיסוריי" ב-21 באוקטובר, שבו נהרגו רבים מחיילי הגדוד שאליו השתייך המחבר, ואילו הוא עצמו נפל בשבי, היה "חסר תועלת". בספר מועלית הטענה שמפקד האוגדה, אריק שרון, התנגד לביצוע ההתקפה, שכן היא נראתה לו "מסוכנת ולא אחראית", אך בסופו של דבר הוא נאלץ לציית להוראה ישירה של שר הביטחון (עמ' 44).

מכיוון שעד עתה לא פורסמו תחקירים ומחקרים מפורטים שערך צה"ל על מלחמה זו, לא ניתן לבדוק טענה זו לגופה. יחד עם זאת, מדובר בטענה חמורה, שיכולה להוסיף לסבלן של משפחות רבות, המשלמות עד היום את מחיר הקרב הזה. ראוי היה שההוצאה לאור של משרד הביטחון תבדוק את הדברים עם מחלקת ההיסטוריה של צה"ל ותביא בגוף הספר את התייחסותה לאור המחקר ההיסטורי והתיעוד הקיים. באשר לאחריותו הישירה של שר הביטחון, משה דיין, ישנה גרסה אחרת, שפורסמה על-ידי עוזרו, תא"ל (מיל') אריה בר-און, ולפיה ההנחיה הסופית לא ניתנה על-ידי דיין, והוא אף תמה עליה (משה דיין במלחמת יום הכיפורים, עמ' 221-422, 222).

לסיכום: הספר הוא מסמך אנושי מרגש ומעניין עקב היותו עדות מכלי ראשון.



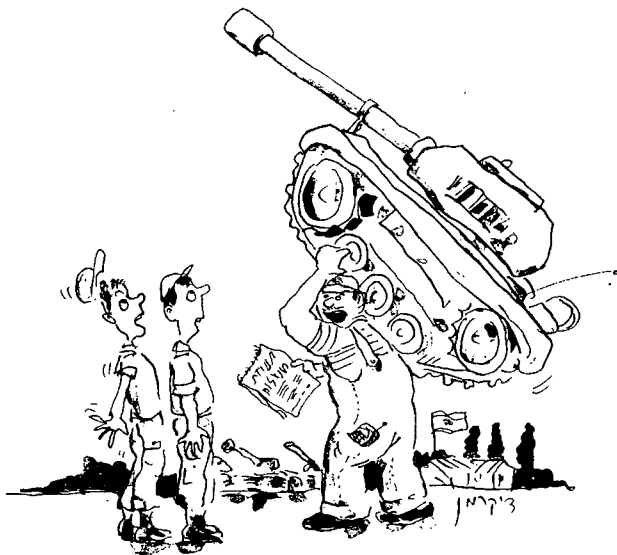


חידושים טכנולוגיים

ספוג מתכת - עוצמה במשקל מופחת

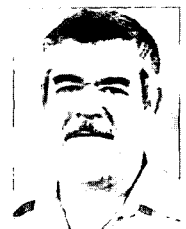
מעבדות מחקר אזרחיות וצבאיות בארה"ב פיתחו חומרים מתכתיים חדשים, שצפיפותם נמוכה בשיעור של עשרות אחוזים מצפיפותן של מתכות רגילות

ד"ר אל"ם (מיל) יעקב צור



חומרים חדשים, שאמורים לפתוח אופקים חדשים למהנדסי התכנון, פותחו במעבדה הלאומית "סאנדיה" בניו-מקסיקו, ארה"ב. הפיתוח מתבסס על עבודה מדעית שבוצעה במרכז המחקר של הצי בוויגינייה (ONR). מדובר בשיטת ייצור זולה של חומרים חזקים וקלים במיוחד על בסיס של מתכת נקבובית (פורוזיבית). מתכת זו לא רק חזקה וקלה, אלא גם עמידה בטמפרטורות גבוהות ובתנאי שחיקה, ולכן עשויה להתאים למגוון רחב של שימושים – החל מייצורם של כנפי מטוסים וכלה בבניית גשרים ומבנים.

יועץ למדע ביטחוני ותעשייתי



צפיפותם של החומרים החדשים נמוכה בשיעור של עשרות אחוזים מצפיפותן של מתכות רגילות, ואם נגדיל מאוד את התמונה של מבנה החומר, הוא ייראה כספוג רחצה – כולו עשוי נקבים-נקבים וחללים-חללים. את גודל החללים שבחומר ניתן

איפה לשים את זה ?

חום. בניסוי שנערך השיגה שכבה בעובי של 2.5 ס"מ מפל טמפרטורה של 400 מעלות צלזיוס. החומר השני יעיל מאוד בספיגת חום ובפיזורו ועשוי להתאים ליישומים שונים בהתקנים אלקטרוניים

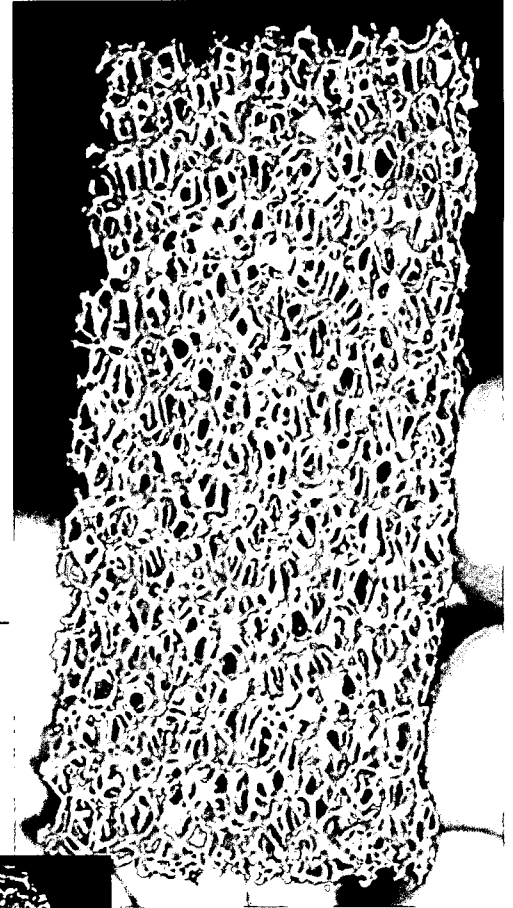
לשנות במהלך הייצור כדי להתאים את התוצר ליישום הספציפי. למעשה פותחו שני סוגי חומרים: האחד בעל חללים סגורים, והאחר בעל חללים פתוחים. זה הראשון יעיל מאוד כמבודד



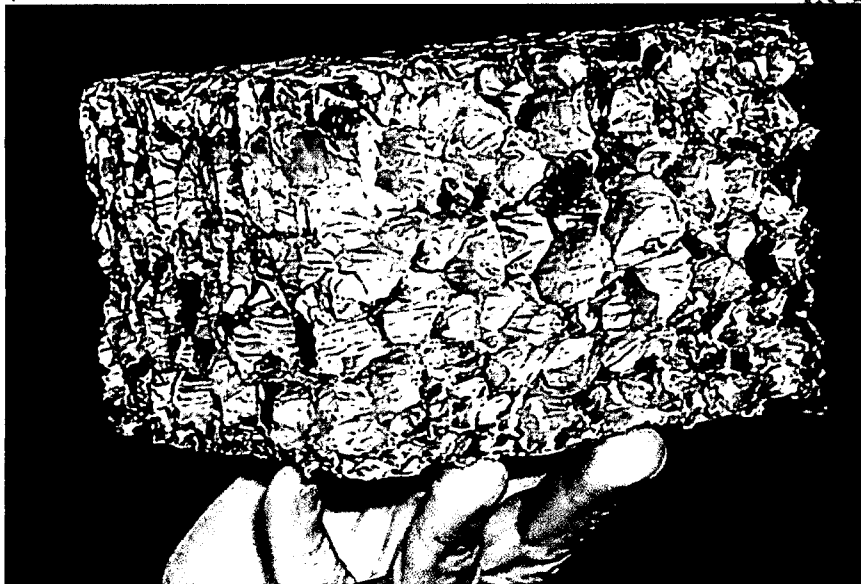
מכל מתכת שהיא. החוזק מותנה בצפיפות החומר, וניתן להגיע לרמות חוזק שונות – החל מחומר בעל חוזק נמוך, אך בעל יכולת גבוהה לספוג אנרגיה (למשל למיגון מפני פיצוצים) וכלה בחומר שחוזקו שווה לחוזקה של המתכת המלאה. תהליכי הייצור הם עדיין בתחילת דרכם, אבל המפתחים משוכנעים שבתוך זמן קצר יופיעו החומרים האלה בשוק במחירים תחרותיים.

המעבדות הלאומיות והביטחוניות של ארה"ב אינן לבדן במאמץ הפיתוח הזה. גם חברות מסחריות עוסקות בכך, כגון חברת "יוניסטייטס טכנולוגי", המפתחת חומרים נקבוביים הכוללים לא רק מתכות וסגסוגות של מתכות, אלא גם פלסטיק, קרמיקה וחומרים מרוכבים.

כמו שהופעת חומרי הפלסטיק שינתה את אופי הייצור ההמוני, כך גם הופעת החומרים האולטרה-קלים ממתכת נקבובית עשויה להביא למהפכה חדשה, שממנה ייהנו בראש ובראשונה הכוחות המזוינים של ארה"ב.



למעשה פותחו שני סוגי חומרים: האחד בעל חללים סגורים (למטה), והאחר בעל חללים פתוחים (מימין). זה הראשון יעיל מאוד כמבודד חום. בניסוי שנערך השיגה שכבה בעובי של 2.5 ס"מ מפל טמפרטורה של 400 מעלות צלזיוס. החומר השני יעיל מאוד בספיגת חומר ובפיזור ועשוי להתאים ליישומים שונים



להספק גבוה.

המטרה המקורית של המחקר הייתה לפתח חומרים קלים לייצור מטוסים וספינות, אך תוך כדי עבודות הפיתוח התגלה כי לחומרים תכונות חשובות נוספות, המאפשרות לייצורם לשימושים רבים נוספים, כגון לייצור תאי שריפה של מנועי סילון. הדלק, המוזרם דרך הנקבוביות האלה, מתאייד ביתר יעילות בגלל שטח הפנים הגדול, וכתוצאה מכך גדלה נצילות המנוע – במיוחד בתנאי פעולה קיצוניים. יישומים חדשים ומפתיעים אלה נחקרים כעת על-ידי המדענים שפיתחו את החומרים החדשים.

כאשר תושלם פיתוחה של שיטת ייצור תעשייתית של חומרים אלה בעלות שהיא בת-תחרות, ניתן יהיה לשלבם בכל מקום שבו נדרש חומר חזק, גמיש וקל משקל, חומר מבודד או סופג אנרגיה.

עד עתה כבר ייצרו חומרים כאלה ממגוון של מתכות: פלדה, אלומיניום, טיטניום, נחושת וניקל, אך למעשה ניתן לייצרם

מקורות

1. Armed Forces Journal 6.99 p. 26. [Internet, defence-data.com](http://Internet.defence-data.com)



ספר חודש

מבית מנין ברבות

עמיעד ברזנר

סוסים אבירים

התפתחות ותמורות בשריון הישראלי
מתום מלחמת העצמאות ועד מלחמת סיני



ISSN 0464-2147