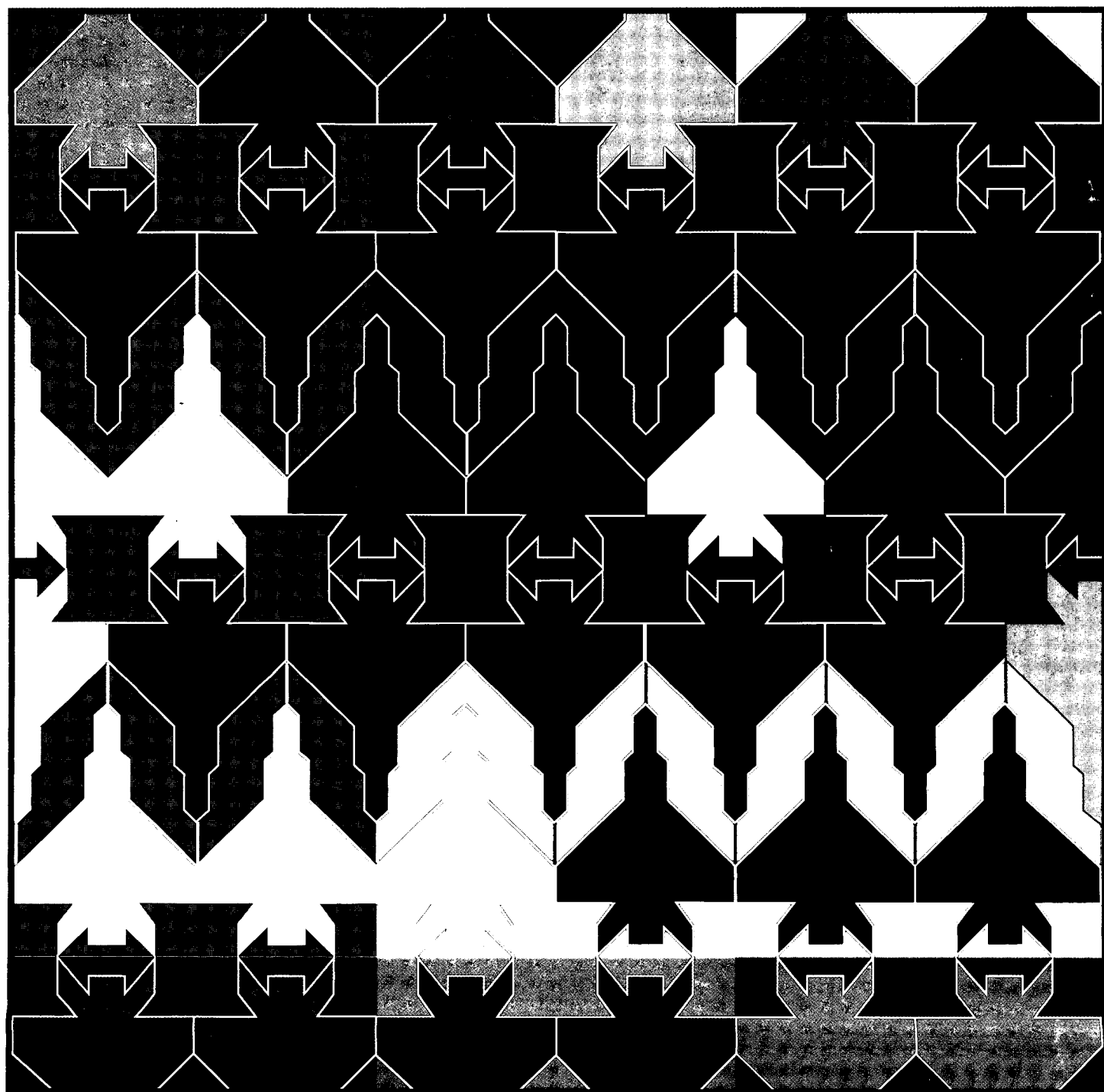






2 **יעדי ההכשרה בפר"ם / תא"ל יצחקי חן**
על תפקידו של פר"ם בהכשרת הקצונה במסגרת המציאות החברתית
והביטחונית החדשה.

4 **היבטים מדיניים בתכנית המצרית להונאה במלחמת יום הכיפורים /**
אהרן זאבי

צעדי הונאה והסתרה של מצרים ושל סוריה לפני מלחמת יום הכיפורים
הבטיחו את פריסת צבאותיהן ואת מוכנותן תוך הסתרת כוונותיהן לצאת
למלחמה. להונאה המצרית היו שתי רמות - רמה מדינית ורמה צבאית.
הרמה הראשונה נועדה לחזק את התפיסות, ששררו באותה עת בישראל, על
מנת להבטיח אווירה מתאימה לפרוץ המלחמה בהפתעה אסטרטגית.

10 **הכשלים המחשבתיים בהתרעה למלחמת יום הכיפורים ומה ניתן ללמוד**
מהם? / אל"מ ש'

הכישלון במתן ההתרעה למלחמת יום הכיפורים לא נבע ממחסור במידע,
אלא מכשלים מחשבתיים של אנשי המודיעין הישראלי, שהיו אחראים
להערכה. כיוון שההתרעה חיונית מאוד למדינת ישראל, יש להבין היטב את
הכשלים הללו, ולהיערך נכונה - כדי להתגבר עליהם.

16 **צבא כמכשיר במדיניות חוץ: מצרים במלחמת יום הכיפורים /**
סא"ל (מיל') שמעון גולן

ההנהגה המצרית הפעילה את צבאה כמכשיר להשגת יעדים מדיניים, שלא
הצליחה להשיגם בדרכים אחרות, או שנראה לה, כי נוח יותר להשיגם
בהפעלת הצבא המצרי. הנשיא סאדאת ציפה, כי המלחמה תשים קץ
לסטטוס קוו, ותניע מהלכים מדיניים. בראייה ארוכת-טווח ניתן לומר, כי זה
קרה למרות שצבא מצרים לא השיג במלחמה את כל היעדים, שהתוותה לו
ההנהגה המצרית.

28 **להתחיל ברגל ימין / אל"מ שאול**
כיוון שהחלפה תכופה של תפקידים הנה מאפיין בולט של צה"ל, מציע
המחבר למפקד הנכנס מודל לאבחון ארגוני של יחידתו החדשה על מנת
לאפשר לו לגבש לה יעדים ותכניות רלוונטיים והולמים.

32 **אל העומק! / מיג'ד ג'נרל ג'ון א' מילר ומיג'ד דניאל פ' בולגר**
ביצוע מהיר של טקטיקה נועזת ואמיצה אפשר לקורפוס המוטס האמריקני
להעביר את הלחימה אל עומק שטח האויב, ולמוטטו. למבצע מוטס יש כיום
יכולת רבה, שבעזרת פיקוד מיומן וחיילים נחושים ישיגו הכרעה ב"חצר
האחורית".

38 **מוח צעצוע / אל"מ ש'**
מערכות לפיקוד ולשליטה מאפשרות הפעלה מושכלת של הכוח הימי.
מערכות כאלו מטפלות במידע המצטבר לפי הידע הקיים, תוך היענות לצורכי
המפקדים ולצורכי הזירה.

42 **חידושים בטכנולוגיה הצבאית**

ספרא וסייפא - בימת מערכות לעיון ולביקורת

46 **הערות על מבנה מחלקת הטנקים / רס"ן עדו**
תגובה למאמר של סרן עמיחי (מערכות 337).

ממדף הספרים

54 **בחירות ולקראתו / סא"ל (מיל') משה ברנדר**
על הספר שעת הזהב - היחיד והחברה בלחץ החירום של פרופ' חיים גרנות.

ציון מלאת 40 שנה לפר"ם הוא מועד ראוי לעיון ולהערכה מחודשים ביעדי הכשרת הקצונה בצה"ל בכלל, ובפר"ם בפרט, כפי שהתפתחו במשך השנים בזיקה למציאות במדינת ישראל, לצרכי הביטחון ולדמותו של צה"ל.

מבנה פר"ם ותוכנית ההכשרה בו שיקפו מאז ומתמיד את צרכי ההכשרה של קציני צה"ל בכל עת ועת. מפקדיו ומעצבי תוכניותיו השכילו לקרוא את תמונת המצב האסטרטגית שהתקיימה בזמנם, והתאימו את יעדי ההכשרה של המוסד הזה לצרכי הצבא, תוך שהם מעצבים את נורמות ההתנהגות והערכים של שדירת הפיקוד של צה"ל לאור עקרונות המוסר והאתיקה.

גם כיום יש מקום לשוב ולהעריך את צרכי הכשרת הקצונה בצה"ל, לרבות יעדי ההכשרה בפר"ם.

הדברים שלהלן יתמקדו בתפקידו של פר"ם במסגרת המציאות החברתית והביטחונית החדשה שהולכת ונוצרת, ובעיקר ביעדי ההדרכה בפר"ם.

שנים רבות רווחה בצה"ל מציאות של הכשרת הקצונה תוך כדי המלחמות. מציאות זו, שהביאה להכשרתה של הקצונה הבכירה ולעיצובה תוך כדי צבירת ניסיון מחשל במלחמות, ואשר לאורה אפשר היה לטעון. ובמידה רבה של צדק, כי הניסיון הוא בית-ספר עיקרי להכשרת הקצונה הבכירה של צה"ל – הופכת במידה רבה לנחלת העבר.

מרבית מפקדי החטיבות, שהשתתפו במלחמת סיני רכשו את ניסיונם במלחמת העצמאות. תהליך זה של אימון וגיבוש, תוך כדי רכישת ניסיון קרבי נמשך גם בעקבות מלחמת ששת הימים ומלחמת ההתשה. המח"טים ומפקדי האוגדות של מלחמת יום-הכיפורים ושל מלחמת ההתשה שלאחריה היו המג"דים והמח"טים של מלחמת ששת הימים, ואילו המפקדים הבכירים במלחמת לבנון היו מפקדים זוטרים יותר במלחמת יום-הכיפורים. אך כיום, לקראת המחצית השנייה של שנות התשעים, מרבית מפקדי החטיבות הם חסרי ניסיון מלחמתי (להבדיל מניסיון במבצעי ביטחון שוטף ושיטורי), ואת ניסיונם הקרבי של המעטים הם רכשו בתפקידים ברמת מפקד מחלקה ואולי מפקד פלוגה. מציאות חדשה זו מדגישה את תפקידה של מערכת ההדרכה וההכשרה בצה"ל.

זאת ועוד. גם פני הקרב המודרני השתנו באורח דרמטי ב-25 השנים האחרונות, וכיום מתחייבים כושרים שונים מאלה, שניתן היה לרכוש בהתנסות מעשית ברמה הטכנרטקטית והטקטית.

שדה הקרב המודרני מחייב יכולת להשמיד מטרות בהספקים גבוהים לכל רוחבו ועומקו. מאפיין זה דורש מידע מדויק ובזמן אמיתי, וכן הפעלה משולבת של כוחות רבים ומגוונים. כל אלה מחייבים תיאום, שליטה ובקרה ברמה מערכתית, רחבה וכוללת הרבה יותר מבעבר. כדי למצות את ממדיו החדשים של שדה הקרב יש לבסס תפיסת הפעלה מבצעית מתקדמת, המחייבת איוון אחר בין הרוכב הטכנרטקטי לחובד המערכת. הטכנולוגיות החדשות של אמצעי-האיוון – אמצעים בעלי יכולת השמדה מדויקת בהספקים גבוהים ומערכות להפצת מידע בזמן אמת לכל הצרכנים – מחייבות כבר ברמות הנמוכות של הגדוד והחטיבה מיומנויות של חשיבה ופעולה בתחומים, שאינם יכולים להישען על התפיסה החושית הישירה בלבד.

כל אלה עושים את פיתוח כישורי החשיבה המופשטת ואת היכולת לפרש באמצעותה מציאות קונקרטית רב-ממדית, וכן את נהלי העבודה במסגרת עבודת צוות משולבת ביכולת אישית גבוהה של קבלת החלטות, לאתגר הדרכתי מרכזי בפר"ם.

פיתוח התודעה המערכתית יהפוך לראשונה את השילוב הבינ-זרועי בהפעלת כוח, מסוגיה בטיפולם של הדרגים



2 **יעדי ההכשרה בפ"ם / תא"ל יצחקי חן**
על תפקידו של פ"ם בהכשרת הקצונה במסגרת המציאות החברתית
והביטחונית החדשה.

4 **היבטים מדיניים בתכנית המצרית להונאה במלחמת יום הכיפורים /**
אהרן זאבי

צעדי הונאה והסתרה של מצרים ושל סוריה לפני מלחמת יום הכיפורים
הבטיחו את פריסת צבאותיהן ואת מוכנותן תוך הסתרת כוונותיהן לצאת
למלחמה. להונאה המצרית היו שתי רמות - רמה מדינית ורמה צבאית.
הרמה הראשונה נועדה לחזק את התפיסות, ששררו באותה עת בישראל, על
מנת להבטיח אווירה מתאימה לפרוץ המלחמה בהפתעה אסטרטגית.

10 **הכשלים המחשבתיים בהתרעה למלחמת יום הכיפורים ומה ניתן ללמוד**
מהם? / אל"מ ש'

הכישלון במתן ההתרעה למלחמת יום הכיפורים לא נבע ממחסור במידע,
אלא מכשלים מחשבתיים של אנשי המודיעין הישראלי, שהיו אחראים
להערכה. כיוון שההתרעה חיונית מאוד למדינת ישראל, יש להבין היטב את
הכשלים הללו, ולהיערך נכונה - כדי להתגבר עליהם.

16 **צבא כמכשיר במדיניות חוץ: מצרים במלחמת יום הכיפורים /**
סא"ל (מיל') שמעון גולן

ההנהגה המצרית הפעילה את צבאה כמכשיר להשגת יעדים מדיניים, שלא
הצליחה להשיגם בדרכים אחרות, או שנראה לה, כי נוח יותר להשיגם
בהפעלת הצבא המצרי. הנשיא סאדאת ציפה, כי המלחמה תשים קץ
לסטטוס קוו, ותניע מהלכים מדיניים. בראייה ארוכת-טווח ניתן לומר, כי זה
קרה למרות שצבא מצרים לא השיג במלחמה את כל היעדים, שהתוותה לו
ההנהגה המצרית.

28 **להתחיל ברגל ימין / אל"מ שאול**
כיוון שהחלפה תכופה של תפקידים הנה מאפיין בולט של צה"ל, מציע
המחבר למפקד הנכנס מודל לאבחון ארגוני של יחידתו החדשה על מנת
לאפשר לו לגבש לה יעדים ותכניות רלוונטיים והולמים.

32 **אל העומק! / מיג"ד ג'נרל ג'ון א' מילר ומיג"ד דניאל פ' בולגר**
ביצוע מהיר של טקטיקה נועזת ואמיצה אפשר לקורפוס המוטס האמריקני
להעביר את הלחימה אל עומק שטח האויב, ולמוטטו. למבצע מוטס יש כיום
יכולת רבה, שבעזרת פיקוד מיומן וחיילים נחושים ישיגו הכרעה ב"חצר
האחורית".

38 **מוח צעצוע / אל"מ ש'**
מערכות לפיקוד ולשליטה מאפשרות הפעלה מושכלת של הכוח הימי.
מערכות כאלו מטפלות במידע המצטבר לפי הידע הקיים, תוך היענות לצורכי
המפקדים ולצורכי הזירה.

42 **חידושים בטכנולוגיה הצבאית**

ספרא וסיפא - בימת מערכות לעיון ולביקורת

46 **הערות על מבנה מחלקת הטנקים / רס"ן עדו**
תגובה למאמר של סרן עמיחי (מערכות 337).

ממדף הספרים

54 **בחירום ולקראתו / סא"ל (מיל') משה ברנדר**
על הספר שעת הזהב - היחיד והחברה בלחץ החירום של פרופ' חיים גרנות.

ציון מלאת 40 שנה לפר"ם הוא מועד ראוי לעיון ולהערכה מחודשים ביעדי הכשרת הקצונה בצה"ל בכלל, ובפר"ם בפרט, כפי שהתפתחו במשך השנים בזיקה למציאות במדינת ישראל, לצרכי הביטחון ולדמותו של צה"ל.

מבנה פר"ם ותוכנית ההכשרה בו שיקפו מאז ומתמיד את צרכי ההכשרה של קציני צה"ל בכל עת ועת. מפקדיו ומעצבי תוכניותיו השכילו לקרוא את תמונת המצב האסטרטגית שהתקיימה בזמנם, והתאימו את יעדי ההכשרה של המוסד הזה לצרכי הצבא, תוך שהם מעצבים את נורמות ההתנהגות והערכים של שדירת הפיקוד של צה"ל לאור עקרונות המוסר והאתיקה.

גם כיום יש מקום לשוב ולהעריך את צרכי הכשרת הקצונה בצה"ל, לרבות יעדי ההכשרה בפר"ם.

הדברים שלהלן יתמקדו בתפקידו של פר"ם במסגרת המציאות החברתית והביטחונית החדשה שהולכת ונוצרת, ובעיקר ביעדי ההדרכה בפר"ם.

שנים רבות רווחה בצה"ל מציאות של הכשרת הקצונה תוך כדי המלחמות. מציאות זו, שהביאה להכשרתה של

הקצונה הבכירה ולעיצובה תוך כדי צבירת ניסיון מחשל במלחמות, ואשר לאורה אפשר היה לטעון. ובמידה רבה של צדק, כי הניסיון הוא בית-ספר עיקרי להכשרת הקצונה הבכירה של צה"ל – הופכת במידה רבה לנחלת העבר.

מרבית מפקדי החטיבות, שהשתתפו במלחמת סיני רכשו את ניסיונם במלחמת העצמאות. תהליך זה של אימון וגיבוש, תוך כדי רכישת ניסיון קרבי נמשך גם בעקבות מלחמת ששת-הימים ומלחמת ההתשה. המוח"טים ומפקדי האוגדות של מלחמת יום-הכיפורים ושל מלחמת ההתשה שלאחריה היו המג"דים והמוח"טים של מלחמת ששת-הימים, ואילו המפקדים הבכירים במלחמת לבנון היו מפקדים זוטרים יותר במלחמת יום-הכיפורים. אך כיום, לקראת המחצית השנייה של שנות התשעים, מרבית מפקדי החטיבות הם חסרי ניסיון מלחמתי (להבדיל מניסיון במבצעי ביטחון שוטף ושיטור), ואת ניסיונם הקרבי של המעטים הם רכשו בתפקידים ברמת מפקד מחלקה ואולי מפקד פלוגה. מציאות חדשה זו מדגישה את תפקידה של מערכת ההדרכה וההכשרה בצה"ל.

זאת ועוד. גם פני הקרב המודרני השתנו באורח דרמטי ב-25 השנים האחרונות, וכיום מתחייבים כושרים שונים מאלה, שניתן היה לרכוש בהתנסות מעשית ברמה הטכנורטקטית והטקטית.

שדה הקרב המודרני מחייב יכולת להשמיד מטרות בהספקים גבוהים לכל רוחבו ועומקו. מאפיין זה דורש מידע מדויק ובזמן אמיתי, וכן הפעלה משולבת של כוחות רבים ומגוונים. כל אלה מחייבים תיאום, שליטה ובקרה ברמה מערכתית, רחבה וכוללת הרבה יותר מבעבר. כדי למצות את ממדיו החדשים של שדה הקרב יש לבסס תפיסת הפעלה מבצעית מתקדמת, המחייבת איזון אחר בין הרובד הטכנורטקטי לרובד המערכתי. הטכנולוגיות החדשות של אמצעי-האיכון – אמצעים בעלי יכולת השמדה מדויקת בהספקים גבוהים ומערכות להפצת מידע בזמן אמת לכל הצרכנים – מחייבות כבר ברמות הנמוכות של הגדוד והחטיבה מיומנויות של חשיבה ופעולה בתחומים, שאינם יכולים להישען על התפיסה החושית הישירה בלבד.

כל אלה עושים את פיתוח כישורי החשיבה המופשטת ואת היכולת לפרש באמצעותה מציאות קונקרטית רב-ממדית, וכן את נהלי העבודה במסגרת עבודת צוות משולבת ביכולת אישית גבוהה של קבלת החלטות, לאתגר הדרכתי מרכזי בפר"ם.

פיתוח התודעה המערכתית יהפוך לראשונה את השילוב הבין-זרועי בהפעלת כוח, מסוגיה בטיפולם של הדרגים

תא"ל יצחקי חן*

נושאים מתוך דיסציפלינות אקדמיות במדעי החברה, הרוח והמדעים המדויקים – החל בת"ל והפר"ש ותורת אימון, פסיכולוגיה, כלכלה, מינהל והיסטוריה, וכלה במדעי הטבע הפילוסופיה וכו'. כל זאת מבלי לזנוח את האימון והתירגול הצבאי המעשי.

על מערכת ההכשרה בפר"ם לצייד את הקצין ביכולת להגיע לשילוב מושכל בין ניסיונו המעשי לבין הידע התיאורטי הנרכש. שילוב זה יבוא לידי ביטוי בכישרון לפרש את התורות ואת עולם המושגים המוקנים לו, בהתאמה למציאות המתקיימת בשטח.

אולם ביכולת אישית גבוהה אין די. על הקצין לסגל לעצמו יכולת עבודה בצוות, זאת מבלי למעט באחריותו האישית. כלומר, על המפקד לשתף בתהליך קבלת ההחלטות את קציני המטה וקצינים נוספים, תוך שימוש במידע ובהמלצות המוצגים בפניו ותוך קבלת אחריות אישית להחלטות אלה.

עלינו להקנות למפקדים יכולות חדשות ולשפר יכולות קיימות בתחום זיהוי מצבים בערפל הקרב, ולהרגילם להפעיל חשיבה יצירתית מערכתית, שתוביל אותם לפתרונות מעשיים בתנאים ובנסיבות משתנים. כיום, קיימים כבר מחקרים, המנתחים גישה זו ומתרגמים אותה למושגים ולתהליכי חשיבה מבוקרים, שיש ללמד אותם.

הבקיאות ברמה הטקטית, המורכבת מיכולת מעשית, כמו זיהוי מצבים טקטיים בשדה הקרב, תפיסת שטח וקריאת קרב, אינה מספקת, להשגת המטרות הללו. כאן נדרשת רמת חשיבה מורכבת יותר, מופשטת ויצירתית וזוהי החשיבה המערכתית. שילוב מעניין וניגודי זה בין העיסוק בפרטים תוך זיהויים בתוך המכלול השלם, שעיקרו, שילוב של בקיאות טכנרטקטית עם יכולת הפשטה מערכתית, הוא תמצית המקצוע הצבאי.

הידע הצבאי הנדרש בשדה הקרב המודרני הוא רחב ומורכב מבעבר, הוא תובע מן המפקד לנהל דיאלוג רצוף עם התיאוריות שלמד תוך שילוב של ידע מקצועי והתנסות מעשית.

שילוב מושכל של גורמים במערכת ההכשרה של פר"ם יאפשר הקניה יעילה של סודות המקצוע הצבאי למפקדי המחר של צה"ל. למידה הינה תנאי הכרחי, אך ודאי לא מספיק, ככל שהדברים אמורים בהצלחה בשדה הקרב.

הפיקודיים והמטכ"ליים גם לסוגיה ברמת העוצבה. בנסיבות המיוחדות האופייניות של צה"ל, מחייב אותנו שילוב זה לפתח בפר"ם מסגרות ודפוסי למידה **משותפים** של חניכים מקרב חוד החנית המבצעית של זרועות האוויר, הים וכוחות היבשה – תוך הדגשה על העתידים להיות מפקדי טייסות ומפל"גים יחד עם מי שעתידיים להיות מפקדי חטיבות ואוגדות.

הסביבה הגיאואסטרטגית שלנו עוברת שינויים נרחבים, ועימם יחולו שינויים גם בתחומי הפעלת הכוח ובצורותיו. כל אלה מחייבים אותנו להיערך בהתאם בתחום הכשרת הקצונה.

לצד מלחמות ההכרעה הכוללות, שאנו נדרשים כאמור להמשיך ולהכשיר את הכוחות לקראתן, על צה"ל להתמודד עתה כבעבר, ואף ביתר שאת, עם איומים ומשימות מסוג אחר. אלה כוללים מלחמה בעוצמה נמוכה תת קונבנציונלית, תפקידי אבטחת הגבולות ומשימות אבטחת השלום, בנסיבות סבוכות ומשתנות, אשר מחייבות כשלעצמן חשיבה "מערכתית" כמו גם גמישות מחשבתית ותפעולית גבוהה. כל אלה בהתאמה למציאות החדשה, וכאמור תוך המשך ההתכוננות למלחמת הכרעה כוללת. מערכת ההכשרה של צה"ל, ופר"ם בכללה, יידרשו לתת את הדעת לכל השינויים הללו ולעצב תוכנית לימודים והכשרה שתכלול תפיסה מערכתית מגובשת; מיומנויות חדשות; מסכת של תרגילים ועולם מושגים תואם.

המקצוע הצבאי, מעצם טבעו, אינו מבוסס רק על ידע הנקנה באימון הצבאי טכני הצרוף. הוא מורכב מיכולת משולבת של תחומי ידע ויכולת פיקוד, שאפשר לראות בה אמנות. הוא כולל גם יסוד מדעי, וראייה רחבה, ולקראת שילובם של שני אלה עלינו להכשיר את הקצונה. על מערכת ההדרכה של פר"ם לכלול מרכיבים שיקנו לקצין יסודות איתנים לבניית כושר לימוד ויכולת חשיבה בעלת מעוף ושיאפשרו לו להתמודד עם אתגרים המצפים לו. הכשרה זו חייבת להיעשות באופן מסודר, שיטתי ומובנה, וברמה מקצועית גבוהה. עליה להתבסס מצד אחד על תפיסת מושגים מעולם התוכן הצבאי: חניכי פר"ם יידרשו לזהות את המפריד והשווה, כמו גם את המשותף בין הרמה הטקטית לאופרטיבית, וההכשרה בפר"ם תצטרך להתרכז ברמות היותר בכירות של התובנה הצבאית; מצד שני על מערכת ההכשרה בפר"ם לכלול גם

עוצבות ויחידות לחזית, הפצת ידיעות על מתן
היתר לחיילים לעלות למכה וצעדים קפדניים
ביותר להעלמה ולהסתרה, שמטרתם להסתר
את הכוונה לצאת למלחמה גם מהכוחות
המצריים.¹

התכנית המדינית להונאה המצרית התבססה,
בעיקר, על חיזוק תפיסות ("קונספציות")
קיימות בישראל. התברר, כי המצרים השקיעו
מאמצים כבירים ללמוד את תפיסת הביטחון
של ישראל, כדי להזינה במידע מסולף, שיתאם
לתכניותיהם.

ישראל נכנסה למלחמת יום הכיפורים
בהפתעה אסטרטגית כמעט מוחלטת. צעדי
ההונאה וההסתרה, שנקטו סוריה
ובייחוד מצרים, הבטיחו את פריסת צבאותיהן
ואת מוכנותם תוך הסתרת כוונותיהם לצאת
למלחמה.

תפיסת ההונאה גובשה במצרים בסוף שנות
השישים, בהתאם לדוקטרינה הסובייטית,
שלפיה יציאה למלחמה מתוך תרגיל היא אחת
הדרכים הטובות ביותר להסתרה מלאה של
הכוונות. היא מאפשרת להכין את הצבא
למלחמה לפי תכנית המתקפה, לבחון את
יישומה של התכנית המבצעית, לקדם כוחות
לחזית, ולהבטיח רמה גבוהה של מוכנותם. כל
זאת מבלי שהצד שכנגד יידע על כך עד קרוב
מאוד לשעת ה"ש".

תפיסה זו יושמה בצבא המצרי, ואף הוטמעה
בתכניות השנתיות להדרכה מאז החל צבא
מצרים לערוך בשנת 1968 תרגילי מפקדות
ברמות אסטרטגיות-אופרטיביות, בשילוב
תרגילים טקטיים עם גיסות. סדרת התרגילים
נקראה, תחריר (שחרור), שהאחרון בה היה
תחריר 41, ששימש מסווה להכנות המצריות
למלחמת יום הכיפורים.

תכנית ההונאה נועדה להשיג הפתעה באשר
לזמן המתקפה, לעוצמתה, למקומה ולשיטתה.
היא הקיפה שני דרגים: הדרג הצבאי והדרג
המדיני. בדרג הצבאי כללו צעדי ההונאה,
בעיקר, גיוס אנשי מילואים ושחרורם, קידום
ציוד הגישור וציוד החציה לתעלה, קידום

תא"ל יצחק חן*

נושאים מתוך דיסציפלינות אקדמיות במדעי החברה, הרוח והמדעים המדויקים – החל בת"ל והפ"ש ותורת אימון, פסיכולוגיה, כלכלה, מינהל והיסטוריה, וכלה במדעי הטבע הפילוסופיה וכו'. כל זאת מבלי לזנוח את האימון והתירגול הצבאי המעשי.

על מערכת ההכשרה בפ"ם לצייד את הקצין ביכולת להגיע לשילוב מושכל בין ניסיונו המעשי לבין הידע התיאורטי הנרכש. שילוב זה יבוא לידי ביטוי בכושר לפרש את התורות ואת עולם המושגים המוקנים לו, בהתאמה למציאות המתקיימת בשטח.

אולם ביכולת אישית גבוהה אין די. על הקצין לסגל לעצמו יכולת עבודה בצוות, זאת מבלי למעט באחריותו האישית. כלומר, על המפקד לשתף בתהליך קבלת ההחלטות את קציני המטה וקצינים נוספים, תוך שימוש במידע ובהמלצות המוצגים בפניו ותוך קבלת אחריות אישית להחלטות אלה.

עלינו להקנות למפקדים יכולות חדשות ולשפר יכולות קיימות בתחום זיהוי מצבים בערפל הקרב, ולהרגילם להפעיל חשיבה יצירתית מערכתית, שתוביל אותם לפתרונות מעשיים בתנאים ובנסיבות משתנים. כיום, קיימים כבר מחקרים, המנתחים גישה זו ומתרגמים אותה למושגים ולתהליכי חשיבה מבוקרים, שיש ללמד אותם.

הבקיאות ברמה הטקטית, המורכבת מיכולת מעשית, כמו זיהוי מצבים טקטיים בשדה הקרב, תפיסת שטח וקריאת קרב, אינה מספקת, להשגת המטרות הללו. כאן נדרשת רמת חשיבה מורכבת יותר, מופשטת ויצירתית וזוהי החשיבה המערכתית. שילוב מעניין וניגודי זה בין העיסוק בפרטים תוך זיהויים בתוך המכלול השלם, שעיקרו, שילוב של בקיאות טכנרטקטית עם יכולת הפשטה מערכתית, הוא תמצית המקצוע הצבאי.

הידע הצבאי הנדרש בשדה הקרב המודרני הוא רחב ומורכב מבעבר, הוא תובע מן המפקד לנהל דיאלוג רצוף עם התיאוריות שלמד תוך שילוב של ידע מקצועי והתנסות מעשית.

שילוב מושכל של גורמים במערכת ההכשרה של פ"ם יאפשר הקניה יעילה של סודות המקצוע הצבאי למפקדי המחור של צה"ל. למידה הינה תנאי הכרחי, אך ודאי לא מספיק, ככל שהדברים אמורים בהצלחה בשדה הקרב.

הפיקודיים והמטכ"ליים גם לסוגיה ברמת העוצבה. בנסיבות המיוחדות האופייניות של צה"ל, מחייב אותנו שילוב זה לפתח בפ"ם מסגרות ודפוסי למידה **משותפים** של חניכים מקרב חוד החנית המבצעית של זרועות האוויר, הים וכוחות היבשה – תוך הדגשה על העתידים להיות מפקדי טייסות ומפ"ל"גים יחד עם מי שעתידיים להיות מפקדי חטיבות ואוגדות.

הסביבה הגיאואסטרטגית שלנו עוברת שינויים נרחבים, ועימם יחולו שינויים גם בתחומי הפעלת הכוח ובצורותיו. כל אלה מחייבים אותנו להיערך בהתאם בתחום הכשרת הקצועה.

לצד מלחמות ההכרעה הכוללות, שאנו נדרשים כאמור להמשיך ולהכשיר את הכוחות לקראתן, על צה"ל להתמודד עתה כבעבר, ואף ביתר שאת, עם איומים ומשימות מסוג אחר. אלה כוללים מלחמה בעוצמה נמוכה תת קונבנציונלית, תפקידי אבטחת הגבולות ומשימות אבטחת השלום, בנסיבות סבוכות ומשתנות, אשר מחייבות כשלעצמן חשיבה "מערכתית" כמו גם גמישות מחשבתית ותפעולית גבוהה. כל אלה בהתאמה למציאות החדשה, וכאמור תוך המשך ההתכוננות למלחמת הכרעה כוללת. מערכת ההכשרה של צה"ל, ופ"ם בכללה, יידרשו לתת את הדעת לכל השינויים הללו ולעצב תוכנית לימודים והכשרה שתכלול תפיסה מערכתית מגובשת; מיומנויות חדשות; מסכת של תרגילים ועולם מושגים תואם.

המקצוע הצבאי, מעצם טבעו, אינו מבוסס רק על ידע הנקנה באימון הצבאי-טכני הצרוף. הוא מורכב מיכולת משולבת של תחומי ידע ויכולת פיקוד, שאפשר לראות בה אמנות. הוא כולל גם יסוד מדעי, וראייה רחבה, ולקראת שילובם של שני אלה עלינו להכשיר את הקצועה. על מערכת ההדרכה של פ"ם לכלול מרכיבים שיקנו לקצין יסודות איתנים לבניית כושר לימוד ויכולת חשיבה בעלת מעוף ושיאפשרו לו להתמודד עם אתגרים המצפים לו. הכשרה זו חייבת להיעשות באופן מסודר, שיטתי ומובנה, וברמה מקצועית גבוהה. עליה להתבסס מצד אחד על תפיסת מושגים מעולם התוכן הצבאי: חניכי פ"ם יידרשו לזהות את המפריד והשווה, כמו גם את המשותף בין הרמה הטקטית לאופרטיבית, וההכשרה בפ"ם תצטרך להתרכז ברמות היותר בכירות של התובנה הצבאית; מצד שני על מערכת ההכשרה בפ"ם לכלול גם

עוצבות ויחידות לחזית, הפצת ידיעות על מתן היתר לחיילים לעלות למכה וצעדים קפדניים ביותר להעלמה ולהסתרה, שמטרתם להסתיר את הכוונה לצאת למלחמה גם מהכוחות המצריים.¹

התכנית המדינית להונאה המצרית התבססה, בעיקר, על חיזוק תפיסות ("קונספציות") קיימות בישראל. התברר, כי המצרים השקיעו מאמצים כבירים ללמוד את תפיסת הביטחון של ישראל, כדי להזינה במידע מסולף, שיִתאם לתכניותיהם.

ישראל נכנסה למלחמת יום הכיפורים בהפתעה אסטרטגית כמעט מוחלטת. צעדי ההונאה וההסתרה, שנקטו סוריה ובייחוד מצרים, הבטיחו את פריסת צבאותיהן ואת מוכנותם תוך הסתרת כוונותיהם לצאת למלחמה.

תפיסת ההונאה גובשה במצרים בסוף שנות השישים, בהתאם לדוקטרינה הסובייטית, שלפיה יציאה למלחמה מתוך תרגיל היא אחת הדרכים הטובות ביותר להסתרה מלאה של הכוונות. היא מאפשרת להכין את הצבא למלחמה לפי תכנית המתקפה, לבחון את יישומה של התכנית המבצעית, לקדם כוחות לחזית, ולהבטיח רמה גבוהה של מוכנותם. כל זאת מבלי שהצד שכנגד יידע על כך עד קרוב מאוד לשעת ה"ש".

תפיסה זו יושמה בצבא המצרי, ואף הוטמעה בתכניות השנתיות להדרכה מאז החל צבא מצרים לערוך בשנת 1968 תרגילי מפקדות ברמות אסטרטגיות-אופרטיוויות, בשילוב תרגילים טקטיים עם גיסות. סדרת התרגילים נקראה, תחיר (שחרור), שהאחרון בה היה תחיר 41, ששימש מסווה להכנות המצריות למלחמת יום הכיפורים.

תכנית ההונאה נועדה להשיג הפתעה באשר לזמן המתקפה, לעוצמתה, למקומה ולשיטתה. היא הקיפה שני דרגים: הדרג הצבאי והדרג המדיני. בדרג הצבאי כללו צעדי ההונאה, בעיקר, גיוס אנשי מילואים ושחרורם, קידום ציוד הגישור וציוד החציה לתעלה, קידום

אווירה

להבנת התהליך חשוב לתאר את הרקע למלחמת יום הכיפורים וכיצד למדו המצרים את תפיסת הביטחון של ישראל. לשם כך חשוב לבחון את האווירה בישראל, שהצמיחה את תפיסת עולמנו בשנים שבין מלחמת ששת הימים לבין מלחמת יום הכיפורים. בראשונה מאז ייסוד מדינת ישראל חשו הישראלים, כי זכו בגבולות בטוחים עם עומק אסטרטגי, שדי בהם להבטיח, כי שום מנהיג ערבי לא ישתטה להתקיפם. העלייה לישראל גדלה מאוד; כלכלתה התפתחה בקצב מן הגבוהים בעולם (גידול שנתי ריאלי בשיעור עשרה אחוזים²). ההכנסה לנפש הגיעה לכאלפיים דולר לשנה, והשתוותה לזו של רבות ממדינות אירופה המערבית; גם המדיניות הליברלית של הממשל בשטחים נראתה כמצליחה לבנות גשר אל העולם הערבי. ערביי השטחים זכו ליתרונות כלכליים ניכרים מן השלטון הישראלי. על גשרי הירדן התנהל סחר דריסטי. תיירים מארצות ערב נהרו באלפיהם לישראל ולשטחים. אך לא כל הבעיות נפתרו, ואווירת השיכרון, שאפפה את הציבור הישראלי ואת מנהיגיו, גרמה לו להתעלם מנקודות תורפה רבות, שהתגלו בצה"ל ובעבודת גופי המודיעין.

הפסקת-האש עם מצרים באוגוסט 1970, מותו של גמאל עבדאלנאצר ועליית אנואר סאדאת לשלטון חיזקו אווירה זו. במרוצת 1971 התנהל משאומתן על הסדר חלקי עם מצרים בלא שתושג כל התקדמות. סאדאת הכריז על שנה זו כ"שנת ההכרעה", אך דבר לא אירע במהלכה. ביחסים בין נשיא מצרים לבין הסובייטים, שהיו הדוקים ביותר, החלו להתגלות בקיעים ראשוניים; הנשק, שהובטח לסאדאת במהלך 1971, לא הגיע, וסאדאת החל להשתכנע, כי אין מנוס מניתוק הקשרים עם ברית המועצות. מפגש הפסגה במוסקווה (מאי 1972) רק חיזק את דעת סאדאת, כי בתקופה של הפשרה בין-גושית לא תסכים ברית-המועצות לנקוט פעולה, המנוגדת בתכלית לרוח ה"דטאנט". ואכן, ביולי 1972 גירש סאדאת את הסובייטים ממצרים.

אהרן זאבי

1. צעדו – שהצבא המצרי קיבלו בשביעות-רצון בולטת – התקבל בקורת-רוח בישראל, שטעתה כליל בפירוש כוונותיו. ההכרזות הישראליות היו של רווחה ושל שביעות-רצון על הרחקת הסובייטים מחזית זו עם ישראל. ישראל ייחסה לסאדאת מניעים, שהיו רחוקים מרחק רב מן האמת. במידה לא מעטה תרם הדבר לחיזוק התפיסה, שמילאה תפקיד כה רב בהולכת ישראל שולל שנה אחר כך. בכל מקרה, ניתן לומר, כי מאמצע 1972 השתלטה בישראל בהדרגה השקפה, כי סילוק היועצים הרוסיים מכאן והעדיפות המכרעת של צה"ל משם מצמצמים ביותר את הסבירות למלחמה³. בהקשר הזה אף הכריז רב-אלוף דוד אלעזר, הרמטכ"ל:
2. יציאת היועצים הרוסיים היא תופעה חיובית משום שהיא מרחיקה אותנו מסכנת ההתנגשות הצבאית⁴.
3. בסוף 1972 התחילו לדון בצה"ל, על קיצור שירות החובה ושירות המילואים, והתרבו התבטאויות על קיצוץ בתחום הביטחון השוטף ובאחזקה השוטפת של הצבא. בראשית נובמבר חזר הרמטכ"ל, וביטא את עמדתו בשאלת צמצום תקציב הביטחון, "בנסיבות הנוכחיות של רגיעה יחסית"⁵. אמנם, מסוף 1972 ועד ספטמבר 1973 התרבו לסירוגין ההתרעות למלחמה, אך הן לא שינו את האווירה הכללית.
4. באוקטובר 1973 עמדו להתקיים הבחירות לכנסת השמינית. המאבקים הבין-מפלגתיים והמאבקים הבין-אישיים החלו חודשים רבים קודם להרכבת רשימות המועמדים לכנסת. ה"דטאנט" וההפשרה הביך-גושית תרמו עוד להרגעת האווירה. יציאת האמריקנים מווייטנאם פורשה כצעד נוסף להגשמת ה"דטאנט". כך, הידיעות, שהגיעו בסוף 1972, על כך, שזו תהיה שנת ההכרעה, והאיומים החוזרים ונשנים של סאדאת הצטיירו כחלק ממתקפה מדינית של מצרים⁶.
5. בשניים בפברואר 1973 פרסמו כמה כתבים מדיניים תוכן שיחה עם משה דיין⁷: דיין צפה תקופה ארוכה ללא הסדר, שבה יישמר הסטטוס קוו בתוספת עשייה ציונית, שתיצור עובדות בשטחים. לדבריו, במצרים חלו שינויים רבים, המצדיקים אי-חיפזון ישראלי, הרוסים יצאו

לפירוט הנושא הצבאי, ראו במאמרי, *מערכות* 289-290, אוקטובר 1983, עמ' 39-42. המאמר פורסם גם בצבי עופר ואבי קובר (עורכים), *מודיעין וביטחון לאומי*, תל-אביב: מערכות, 1987, עמ' 431-438.

חיים הרצוג, *מלחמת יום הדין*, ירושלים: עידנים, 1974, ע' 71.

חנוך ברטוב, דדו – 46 שנים ועוד 20 יום, תל-אביב: ספריית מעריב, 1978, כרך א', ע' 219.

בראיון לגלי צה"ל ולבמחנה, 6 באוגוסט 1972.

מעריב, 3 בנובמבר 1972.

ברטוב, שם, ע' 233. יוסף חריף במעריב ודן מרגלית בהארץ, 2 בפברואר 1973.

הבנת המצרים את התפיסה הביטחונית של ישראל

כשהחליט סאדאת לצאת למלחמה בישראל, והורה לתכננה, הוא הנחה ניתוח מקיף של תפיסת הביטחון הישראלית, כדי לנצל את חולשותיה.¹⁶ זה שלב חשוב בתכנון תכנית ההונאה האסטרטגית ובביצועה. המחקר נערך מתוך עיון בראיונות עם המנהיגות המדינית של ישראל ועם מנהיגותה הצבאית בכלי התקשורת בישראל ובעולם. במסקנותיו העיקריות של המחקר ציינו לעצמם החוקרים המצריים בסיפוק רב את הביטחון העצמי המופרז של הישראלים, את אמונת מנהיגיהם, כי הפער הטכנולוגי והתרבותי בין ישראל לבין מדינות ערב גדל ואת העובדה, שישראל משוכנעת, כי המנהיגות הערבית אינה יכולה להחליט על התקפה, וכי העולם הערבי מפורד.¹⁷

הנשיא סאדאת היטיב להגדיר את תפיסת הביטחון הישראלית, כפי שלמדוה המצרים ערב מלחמת יום הכיפורים. אליבא דסאדאת, המרכיבים העיקריים של תפיסה זו הם:¹⁸

א. ישראל נהנית מעליונות צבאית וטכנולוגית מכרעת, שנועדה לשכנע את הערבים, כי אין ביכולתם לעשות דבר נגד ישראל.

ב. פיצול המאמץ הצבאי של הערבים ייעשה על-ידי העתקה מהירה של המאמץ הצה"לי מחזית לחזית, זאת מתוך הנחת-יסוד, כי העולם הערבי מפוצל ומפורד, ואינו מסוגל לפעול במאמץ מתואם.

ג. העתקה מהירה של המערכה אל מחוץ לגבולות ישראל.

ד. על המלחמה להיות מלחמת-בזק, שלא תימשך בשום מקרה יותר משבוע.

ה. בגלל מיעוט האוכלוסייה, יש להימנע מאבדות בנפש. כפי שהובלט לעיל, למצרים לא היה כל קושי לאתר את התפיסה הביטחונית של ישראל, ולהתעמק בה. אמצעי התקשורת בישראל ביטאו במהימנות ובדייקנות את הלכיהרוח ואת התפיסות המקובלות בקרב המנהיגות המדינית של ישראל ובקרב מנהיגותה הצבאית. לכן, המתכננים וצוות ההסברה המצרי, שהופקד על תכנון ההונאה, יכלו לנצל את כלי התקשורת המצריים, כדי להזין את ה"קונספציה" הישראלית. ואכן, במרוצת החודשים שלפני מלחמת יום הכיפורים חיזקו המצרים, כמשוב, את התפיסות הקיימות בישראל. כך, ניתן למצוא בכלי התקשורת המצריים התבטאויות על:

- ההשפעות השליליות של גירוש הסובייטים ממצרים – בהמשך להערכה הישראלית בנושא.
- הדגשת הפירוד בעולם הערבי, ובמיוחד הקשיים בין מצרים לבין סוריה – בהמשך לתפיסה הישראלית, כי המשך הפיצול פירושו חוסר-יכולת לצאת למלחמה.
- הזנחת הדרך הצבאית וראיית הנפט כנשק היעיל ללחוח על ישראל – בהמשך לתפיסה הישראלית,

ממצרים, וסאדאת הכריע בשנה שעברה, שלא לחדש בינתיים את המלחמה. מגמה זו השתקפה בצורה בולטת גם ב"שיח" נרחב, שערך העיתון **מעריב** לציון 25 שנותיו, בהשתתפות שבעה רמטכ"לים לשעבר. ב"שיח" הובעה תמימות-דעים, וניתן לצייין את תחושת הביטחון המוצקה ביכולת ישראל להתקיים לאורך זמן. בדברי המשתתפים לא היתה כל תחושה של דחיפות ושום רמז למשבר קרוב. נראה, כי "רווח" זו והקונצנזוס בין בכירי המפקדים לשעבר שיקף את האווירה הכללית במדינה. יתירה מזו, אין ספק, השקפה זו, שהושפעה ממחשבתו של הדג המדיני בישראל וממטרותיו, חדרה עמוק לדרגי הפיקוד בצה"ל.

לדעת אלוף (מיל') מאיר עמית, תחושה זו של סיפוק עצמי ושל שביעות רצון נשענה על שתי אבני-יסוד, "כוחנו העצום ומיעוט בערכו וביכולתו של האויב." הביטוי הממשי לאווירה זו ניתן גם בהערכת אמ"ן, כי לאור יחסי הכוחות בין מצרים לבין ישראל, ובעיקר לאור הפערים הגדולים בנשק אווירי לתקיפה בעומק – אשר רכישתו תושלם רק בשנת 1975 – אין צפויה מלחמה לפני שנת 1974.¹⁹ הערכה זו התקבלה על דעת רוב ההנהגה הישראלית. ההוכחה הטובה ביותר לתחושה, כי אין המלחמה קרובה, היא סדרת החילופין בתפקידים הבכירים בצה"ל סמוך מאוד לתחילת המלחמה.²⁰ גם העברת מחסני החירום מאזור לאזור והקמת עוצבות משורינות חדשות, שנותרו בהן פירים בצידוד לחימה, עשויים להצביע על הנחה זו.

למרות תנודות בהתבטאויות של שר הביטחון דיין, ובהן גם תחזיותיו הקודרות באביב 1973 באשר לאפשרות מלחמה, הכריז שר הביטחון ביולי 1973:

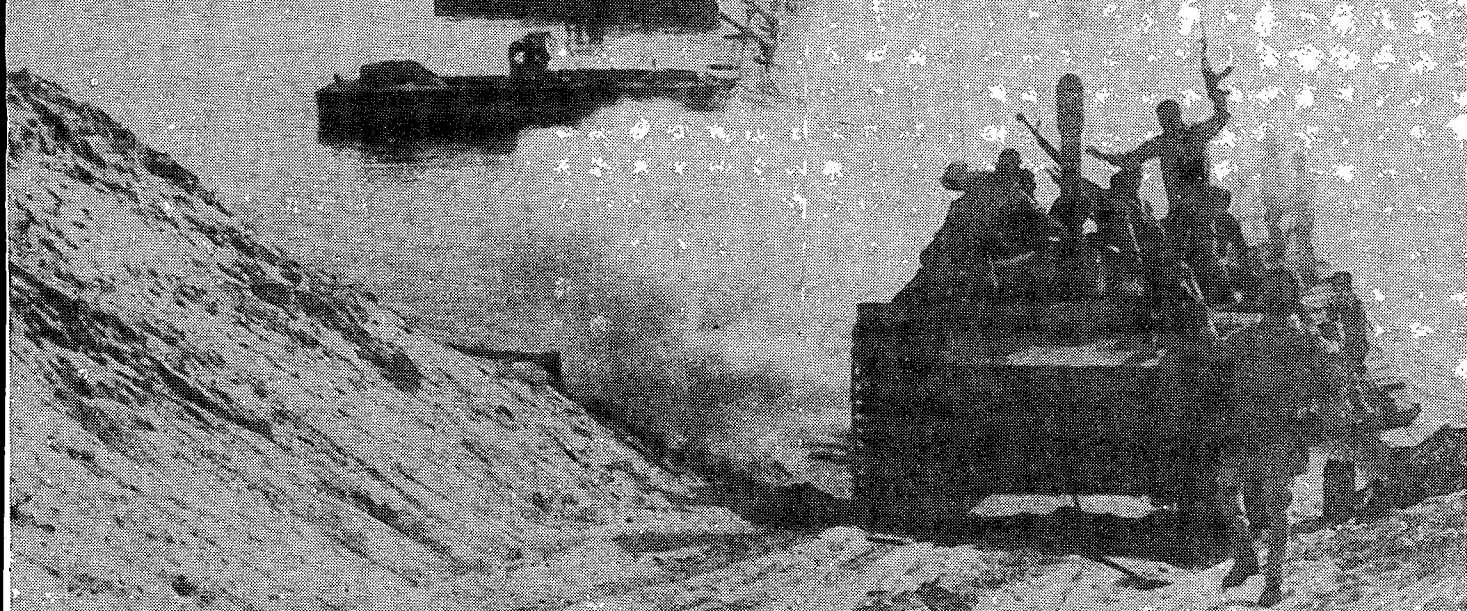
עשר השנים הבאות תראינה את הגבולות נשארים מוקפאים בקווים הקיימים... ולא תפרוץ במהלכן מלחמה גדולה.²¹

בעשרה בספטמבר הכריז דיין באסיפת בחירות בבאר-שבע: כבר חלפו שש שנים מאז מלחמת ששת הימים, ואנו מדברים עכשיו על תקופה של ארבע שנים נוספות [עד המלחמה הבאה]. כבר התרגלנו שכל עשר שנים נלחמים שישה ימים...²²

אווירה זו התבטאה בההירות בסקירה של אלוף אלי זעירא, ראש אמ"ן, בשבעה-עשר בספטמבר בעת דיון אסטרטגי במטה הכללי, בנוכחות שר הביטחון.²³ הערכת המצב שלו הוסיפה להיות, כי, חרף רצונם, אין הערבים מסוגלים לפי שעה לפתוח במלחמה בסיכוי כל שהוא להצלחה בשל העליונות המכרעת של ישראל. רק לאחר שתתעצם יכולתם לחדור לעומק ישראל במטוסים ובטילים קרקע-קרקע, תשתנה הערכה זו, "אולם דבר זה אינו צפוי אלא בעוד שנים אחדות ולכל המוקדם בסוף 1975."²⁴ חילוקי-הדעות והפירוד בעולם הערבי תמכו בהערכה זו, ומאחר שסוריה לא תצא למלחמה ללא מצרים, הרי שאין צפויה מלחמה בעתיד, הנראה לעין.

התאמתות הערכת אמ"ן במאי-יוני 1973 (כוננות "כחול-לבן") חיזקה את תוקף הערכתו, והגבירה את התלות של מקבלי ההחלטות בהערכות-המצב המודיעיניות.

- המתדיינים היו חיים ברלב, יעקב דורי, משה דיין, חיים לסקוב, מרדכי מקלף, צבי צור ויצחק רבין. ברטוב שם, עמ' 234-235.
- שם, ע' 236.
- הרצוג, שם, ע' 35.
- אברהם אדן, על שתי גזות סואץ: ירושלים, עידנים, 1979, ע' 63.
- כפי שהובא על-ידי ברטוב, שם, ע' 273.
- שם, ע' 282.
- שם, ע' 287.
- שם.
- חסן אלבדרי, מלחמת רמאדאן, עת"ם-מזרח, ע' 22.
- שם, עמ' 26-27.
- נאום סאדאת, רדיו קאהיר, 2 בינואר 1975.
- נראה לי, כי גם תפיסה זו מקורה בדוקטרינה הסובייטית. לצורך הזה מעניין להביא את הגדרת המלה הונאה (דיס אינפורמציה) במילון למונחי צבא בסיסיים של משרד ההגנה של ברית-המועצות (הע' 71 במהדורת 1965): הפצת ידיעות כוזבות על כוחותינו ועל תכניות לפעולתנו במטרה לבלבל את האויב. אמצעי ההונאה העיקריים הם: רדיו, עיתונות, תנועה לא-אמיתית של כוחות וכו'.
- הגדרה דומה נמצאת במילון להסבר מונחים צבאיים של אותה הוצאה (ע' 132): הפצה זדונית של ידיעות כוזבות על הרכב כוחותינו, על סדר כוחותינו, על היערכותם ועל התכניות לפעולתנו, כדי לבלבל את האויב. גם המילון הזה מציין את הרדיו ואת העיתונות כמקורות עיקריים להונאה. למשל, ניצול הקרב האווירי נגד הסורים בשלושה-עשר בספטמבר 1973 להדגשת החשש הסורי מהמשך פעולות צבאיות של ישראל נגדה. תגבור החזית בצפון תאם הערכה זו, וסיפק לישראל – אמנם, לא לאורך זמן – הסבר מניח את הדעת.
- ברטוב ויילי, מלת הקוד ברבורסה קמברידג': הוצאת MIT, עמ' 132-142. (מהדורה עברית של הספר יצאה בהוצאת מערכות). ויילי ציין, כי כך נקט גם המטכ"ל הגרמני, שמנע את תכנית המבצע מכל שכבת הקצונה האחרת.



כי כוח ההתרעה הישראלי והפער הטכנולוגי בינה לערבים אינו מאפשר פתרון צבאי לבעיה.

הבנת הרקע וה"תפיסות" של המנהיגות הישראלית ערב המלחמה מרכזית להבנת התכנית המצרית להונאה בדרג המדיני ולהבנת החשיבה של גופי ההערכה בישראל בימים שלפני מלחמת יום הכיפורים ולהבנת הבסיס, שעליו נקראו הידיעות המודיעיניות על תרגיל המפקדות המקיף, שעמד להיערך בתחילת אוקטובר 1973. קשה יותר לתאר את צעדי ההונאה בדרג המדיני בשבועות ובחודשים, שקדמו למלחמה, מאשר את אלה, שנעשו בימים הספורים, שקדמו לה. הדבר קשה עוד יותר על רקע התפיסה הקיימת במדינות בעלות שלטון ריכוזי, כמצרים וכסוריה, כי יש להשתמש באמצעי התקשורת לקדם את מטרות המשטר, ובין היתר גם לצורכי הונאה.¹⁹ קשה גם לקבוע בוודאות איזה צעדי הונאה תכנן הדרג המדיני בתכנית המקורית, ואיזה צעדים נוספו לאחר מכן, תוך ניצול מצבים חדשים, שנוצרו בשטח.²⁰ לכן, ננסה לחלק את צעדי ההונאה בדרג המדיני לשניים: צעדי הונאה כלליים וצעדי הונאה, שבוצעו קרוב לפרוץ המלחמה.

חשוב לעמוד על הדואליות בהתנהגות מצרים בחודשים שלפני מלחמת יום הכיפורים. נראה, כי דואליות זו אף קוטבית יותר בדרג המדיני מאשר בדרג הצבאי. למנהיג במדינות בעלות שלטון ריכוזי יש חופש פעולה נרחב ביותר. ברטון ויילי ציין, כי מבנה השלטון בגרמניה הנאצית, ובעיקר הסמכויות הבלעדיות של היטלר, סייעו להצלחת ההונאה הגרמנית לפני פלישתם לרוסיה (מבצע "ברברוסה"): היטלר הצליח להעלים את תכניתו האסטרטגית כלפי רוסיה ממנהיגים אחרים בגרמניה, שהיו ממקורביו.²¹ ויילי ציין עוד, כי היטלר הגה בעצמו את רעיון ההונאה, והיה שותף פעיל בה בכל שלבי הביצוע. גם מבלי להזכיר את אהדתו הגדולה של סאדאת להיטלר, ניתן לומר, כי יש הרבה קווי דמיון בין תכניות ההונאה המצרית לתכנית הגרמנית.²² יש הוכחות ממשיות, כי סאדאת לא שיתף את חבריו להנהגה בתכנית המלחמה, ובעיקר בתאריך פרוץ המלחמה:

★ בשלושים בספטמבר 1973 כינס סאדאת את המועצה המצרית לביטחון לאומי, וביקש מחבריה להביע את דעותיהם על המצב. סאדאת ציין, כי התפתח דיון ממושך. "היו חברים, שקראו למלחמה, והיו שהיססו."²⁴ בתום הדיון ציין סאדאת, כי מלבד עדכון הפקידים הבכירים האלה במצב הקשה של מצרים, לא נמסר להם כל מידע נוסף.

★ באחד באוקטובר כינס סאדאת את המועצה העליונה של הכוחות המזוינים, וגם להם מסר, כי מאותו רגע הם חייבים להיות מוכנים לכך, שהפקודה לצאת למלחמה תינתן כל רגע. בשיבה זו לא נמסר לנוכחים על תאריך המלחמה.²⁵

★ חמישה שרים מצריים היו עם פרוץ המלחמה מחוץ למצרים, * וביניהם גם שר החוץ.²⁶

★ בשלושה באוקטובר דנה הממשלה המצרית בהצעה לאיחוד מצרי-לובי כאשר איש מהשרים אינו יודע דבר על התכנית הצבאית.²⁷

לכן, את עיקר צעדי ההונאה בחודשים לפני מלחמת יום הכיפורים יש לחפש במעשי הנשיא סאדאת עצמו ובנאומיו. האחרים, שפעלו כחלק מההונאה בדרג המדיני, לרוב לא ידעו כלל, כי משתמשים בהם להונאה. יחד עם זאת, סביר להניח, כי היה צוות מצומצם, שידע בקווים כלליים על כוונת הנשיא לצאת למלחמה. הצוות הזה תיאם חלק מצעדי ההונאה בדרג המדיני, וביצעם.

צעדי הונאה כלליים

כחמישה חודשים לפני המלחמה הוקם במצרים צוות בין-משרדי לתאם את פעולות ההונאה. בצוות היו נציגים ממשרד המלחמה, ממשרד החוץ וממשרד ההסברה.²⁸ הצוות עקב אחרי ביצוע התכנית להונאה בהסברה, ודאג לרציפותה.

עיקר תפקידו של צוות זה היה תיאום ההסברה לפי קווי תכנית ההונאה. במסגרת זו ננקטו הצעדים האלה:

1. פורסמו הצהרות, והודלפו ידיעות לעיתונות הזרה באשר למחסור בנשק, לשמישות נמוכה של ציוד

* זה היה במסגרת תכנית ההונאה.

22. ויילי, שם, ע' 170. ויילי ציין, כי האחריות לפתח מבצעי הונאה בשיתוף פעולה עם הצבא, עם חיל האוויר ועם חיל הים הוטלה על מחלקת D, אך כאמור, היטלר התערב אישית בנושא.
23. באחד מנאומיו האחרונים של סאדאת לפני איגוד הסופרים במצרים בשישה באוגוסט 1979, ששודר ברדיו קאהיר, אמר סאדאת: "... כזכור לכם, האידיאל של כלונא היה היטלר ... השייך לאסכולה של אתא תורכ. לדעת סאדאת, יש לפעול לשיקום הארץ בדרך הדיקטטורה, כפי שעשה היטלר. הוא ציין באותו נאום, כי לשם כך קרא את תורת היטלר, את תורת ניטשה ואת תורת תאופיק אלחכים.
24. אנואר סאדאת, סיפור חיי, ירושלים: עידנים, 1978, ע' 185.
25. סאדאת, שם.
26. מוחמד חסנין הייכל, הדרך לרמדאן, פונטנה/קולנס, 1976, ע' 23 (אנגלית).
27. מחמוד עוז', המלחמה הרביעית: סודי ביותר, קאהיר, דצמבר 1974 (ערבית).
28. הרצוג, שם, ע' 44; אלטוילה, מלחמת שש השעות, קאהיר, 1974, עמ' 45, 69 (ערבית).

29. **מעריב**, 26 במרס 1973. בצטטו את ג'ים הוגלנד, סופר ואשינגטון פוסט בקאהיר.
30. **נאום שר המלחמה המצרי באגודת העיתונאים בעת סימפוזיון של חלוצי החשיבה הצבאית והמדינית, סוכנות ידיעות מזרח תיכונית**, קאהיר, 13 באוקטובר 1974.
31. **נאום סאדאת לפני משתתפי הוועידה "מצרים בשנת 2000, רדיו קאהיר**, 2 בינואר 1975; אלבדרי, שם, ע' 27.
32. **"ד"ח הביניים של ועדת אגרנט", מעריב**, 3 באפריל 1974, ע' 3; הרצוג, שם, ע' 54.
33. אלטוילה, שם, ע' 50.
34. **אלאח'באר**, 21 באוגוסט, 19 בספטמבר, 22 בספטמבר 1973.
35. למשל, A'R'R, 1, 1973, ע' 3.
36. **נאום סאדאת בוועד המרכזי של אס"ע, סוכנות ידיעות מזרח תיכונית**, קאהיר, 16 ביולי 1973, שעה 1900.
37. **נאום סאדאת, רדיו קאהיר**, 28 בספטמבר 1973, שעה 2105.
38. שם, שם.
39. **סאדאת, סיפור חייו**, עמ' 185-184. גם לאירוע הזה קשה למצוא אישור ממקורות אחרים.

הלחימה המצרי ולאחזקתו הירודה. כך, למשל, ציטט **מעריב** ב-26 במרס 1973 את סופר ואשינגטון פוסט בקאהיר, שדיווח, כי "מומחה" מסר לו, כי מערך ההגנה האווירית המצרית פרוץ להתקפה ישראלית מאז יולי 1972 [ו]התחזקה של ציוד הצבא גרועה יותר משהיתה. ההגנה האזרחית במצב רע והחולשה המתמדת של המנגנון הצבאי המצרי מבחירה, כי חידוש המלחמה יהיה בגדר התאבדות.²⁹

אכן, זה היה נכון כמה חודשים לאחר גירוש הסובייטים ממצרים, אך רמת השמישות של הציוד המצרי השתפרה, למרות שהמצרים המשיכו לנצל את הנושא לצורכי הונואה.

הודלפו מאמרים לעיתונות באשר לחילוקי-דעות בין מצרים לבין סוריה. איסמעיל עלי, שר המלחמה המצרי, טען לאחר המלחמה:

גם הגורם המדיני השתתף בפעולות ההונואה ובטשטוש הצעדים הצבאיים נגד האויב. אנחנו הנחנו לאויב ולעולם כולו לחשוב, שלא ייתכן, כי חילוקי-הדעות בין סוריה ובין מצרים יאפשרו תיאום צבאי ביניהן.³⁰

סאדאת ציין לאחר המלחמה, כי מרכיב חשוב בתפיסת הביטחון של ישראל היה בנוי על הנחת-היסוד, כי העולם הערבי מפוצל ומפורר, ואינו מסוגל לפעול במאמץ מתואם.³¹ כך, חיזקה אווירה של חילוקי-דעות בין מצרים לבין סוריה את ההערכה בישראל, כי בטווח הקרוב מלחמה אינה צפויה; הקו ההסברתי הזה בתכנית ההונואה, אכן, חיזק את "הקונספציה" של מעריכי המודיעין בישראל – "סוריה לא תצא להתקפה-דברית על ישראל אלא בעת ובעונה אחת עם מצרים."³²

הדגשת היעילות של נשק הנפט ככלי ללחוח על ישראל לסגת מהשטחים שכבשה. בחודשים אוגוסט-ספטמבר 1973 פורסמו בעיתונות המצרית מאמרים רבים על היכולת של נשק הנפט להביא את ארצות-הברית ללחוח על ישראל. לפי המאמרים, לערבים יש רק נשק אחד חזק ויעיל נגד ישראל, והוא נשק הנפט. בין השאר, פורסם מכתב של המלך פייצל מסעודיה לנשיא ריצ'ארד ניקסון, שבו הזהיר המלך את ארצות-הברית, כי אם לא תשנה את מדיניותה, הנוטה לחלוטין לטובת ישראל, תצמצם סעודיה את אספקת הנפט.³³ הדבר הובלט גם במאמרי המערכת של מוסא צברי, עורך **אלאח'באר**, שהדגיש, כי את הציונות ניתן להכניע באמצעות הנפט, אם מדינות ערב יקבעו לעצמן מדיניות אחידה לנפט. חובה כיום להשתמש ברצינות בנפט הערבי בפעולה מדינית... ואסור לאבד את קלף הנפט, כפי שאיבדנו את קלף תעלת סואץ [בשנת 1957]...³⁴

הרציפות של מסע ההסברה, שהדגיש את חולשת הערבים עקב הקרע בין סוריה לבין מצרים ואת

חוסר-האוונים הצבאי שלהם מול ישראל, בצד העצמת היכולת של מדינות ערב לנהל מאבק מדיני באמצעות נשק הנפט, עזרו לגבש בישראל תמונה, שלפחות בשלב הזה, זנחה מצרים את דרך המלחמה, ועיקר מאמציה הופנו לפתור את הסכסוך בדרך מדינית. כאשר מנהיגי ישראל ביטאו תפיסה זו הם אפשרו למתכננים המצריים להבטיח את הרציפות של מסע ההסברה ההונואה.

צעדי הונואה של סאדאת

מבדיקה של נאומי סאדאת מיוני 1973 ועד לנאומו האחרון בסוף ספטמבר 1973, ניתן להבחין בשינוי בנימת דבריו. בתקופה זו אין מוצאים בנאומו את אותה נימה קיצונית נגד ישראל כמו, "מה שנלקח בכוח יוחזר בכוח" וכמו "אין דרך לפתרון הבעיה אלא בדרך הצבאית".³⁵ נאומיו התמתנו, וניתן לראות, שנעדרה מהם הקיצוניות, שאפיינה אותם מאז עלותו לשלטון. כך, למשל, הדגיש סאדאת בנאומו לרגל יום הפיכת הקצינים את הצורך להגביר את המאמץ הדיפלומטי בא"ם. גישה זו בלטה ברוב נאומיו לרגל חגיגות המהפכה (22-26 ביולי 1973).³⁶

הנאום הבולט ביותר במגמתו ההונואית היה נאומו ב-28 בספטמבר (כשבוע לפני פרוץ מלחמת יום הכיפורים). בנאום ארוך קבע סאדאת, כי יש להגשים שבע מטרות, וביניהן הדגיש – בראש העדיפויות – את שחרור האדמות. אחריה פיתוח המשק, המשך המפנה החברתי וכי"ב. על מנת להגשימן הציע נשיא מצרים:

... בעזרת האל, אחרי רמזדן נכנס את הוועידה הלאומית של אס"ע [מפלגת השלטון במצרים], ואני רוצה לגשת לוועידה זו עם הגדרה מפורטת, עם רעיונות ועם תכניות מעשיות, שנלמד יחד, ונבצעם לאחר שנשכים עליהם. הכוונה למצע, שנפעל לפיו מבלי שאיזה עיכוב יחסום בפנינו את הדרך למה שאנו רוצים, או ספקות יסיטו אותנו ממנה.³⁷

בנאום הזה לא דיבר סאדאת כלל על המלחמה עם ישראל, אלא הדגיש בסופו את עצם הימנעותו מלדון בה, והבטיח:

שחרור האומה – זו המשימה הראשונה, העומדת לפניי. ברצון אללה, נשיג מטרה זו. זה רצון עמנו זה רצון אומתנו. זה גם רצון אללה.³⁸

צריך לזכור, כל זה נאמר כאשר כל ההכנות למלחמה הסתיימו. סאדאת סיפר, כי בספטמבר 1973 ניצל ביקור של שר חוץ זר במצרים לתמוך בתכניתו להונואה אסטרטגית. לדבריו, הוא אמר לאישיות זו:

אנא מסור זאת לנשיאך, ובקשו לשמור את הדבר בסודי סודות; באוקטובר יש בדעתי לבוא למרכז הא"ם, אבל אני רוצה להכריז על כך כרגע.³⁹

סאדאת טען, כי שוכנע, כי הידיעה תגיע לישראל, ותחזק בה את ההערכה, כי אין מצרים עומדת לצאת למלחמה. סביר להניח, כי בוצעו צעדים נוספים להונואה, אך קשה לאמת זאת. מכל מקום, צעדי ההונואה בדרג המדיני

נועדו לטעת אשליית ביטחון בקרב מקבלי ההחלטות בישראל, והתבססו בראש וראשונה על מהלכים, שחזיקו את ה"קונספציה" הישראלית.

צעדי הונאה מסייעים בימים לפני מלחמת יום הכיפורים

מאז אוקטובר 1973 ניתן להצביע על שורה של פעולות הונאתיות, שביצעו המצרים במישור המדיני על מנת לחזק את ההערכה, כי אין פני מצרים למלחמה. הצעדים העיקריים היו:

★ בשים לב לתנועת הצבא באזור קאהיר נמסר לסגל הדיפלומטי במצרים, כי הצבא המצרי נערך לבלום מכה ישראלית אפשרית לאור המתיחות בגבול ישראל-סוריה.⁴⁰

★ בחמישה באוקטובר פרסם העיתון אלאהראם, כי שר ההגנה הרומני יבקר בקאהיר בשמונה באוקטובר, וייועד עם שר המלחמה המצרי.⁴¹

★ בחמישה באוקטובר נפגשו בוואשינגטון שר החוץ המצרי זיאת ושר החוץ האמריקני קיסינג'ר. הפגישה נערכה באווירה טובה, ודובר בה על נקיטת יוזמה מדינית לאחר הבחירות בישראל. הייכל ציין, כי לפני הפגישה חש שר החוץ המצרי בתכונה בלתי-שגריתית, ולכן פנה לנשיא סאדאת, כדי לקבל את אישורו לדחיית הפגישה. סאדאת החליט לא למסור דבר לשר החוץ שלו, ולהשתמש בו – ללא ידיעתו – כמקור להונאה. לכן, הורה לו לקיים את הפגישה כמתוכנן.⁴²

★ עוד ארבעה שרים נמצאו עם פרוץ המלחמה מחוץ למצרים: שר הכלכלה היה בלונדון, שר התחבורה – בספרד, שר ההסברה – בלוב ושר הפנים – בווינה.⁴³

★ האבוקות בשדה הנפט מורגן במפרץ סואץ הושארו דולקות עד לשעת ה"ש".⁴⁴

★ כל האזרחים, שגרו באזור התעלה, או עבדו בו, פונו מהאזור רק לאחר פרוץ הקרבות.⁴⁵

חשוב לציין, כי לא את כל צעדי ההונאה המצריים קלטה קהילת המודיעין בישראל כצעדי הונאה, וסביר להניח שבחלק ממעשי ההונאה לא הבחינו סוכנויות האיסוף של ישראל כלל. הצעדים המסייעים להונאה המדינית הובלטו בשל תרומתם הרבה לחיזוק צעדי ההונאה במסגרת תחריר 41, ובגלל הרקע והאווירה, שיצרו תוך השתלבותם במערכת החיים הרגילה במצרים. ניתן להעריך, כי ללא הרקע הזה וללא השילוב בין ההונאה בדרג המדיני ובין ההונאה בדרג הצבאי, אמינות התרגיל תחריר 41 היתה נפגמת, ועד מהרה היו מתגלות פרצות בתכנית ההונאה; והדבר היה עלול לחשוף את כוונות המלחמה של מצרים.

סיכום

ההפתעה האסטרטגית, שהשיגו הכוחות המצריים כתוצאה מתכנית ההונאה, נוצרה במקביל בשני רבדים משלימים – צבאי ומדיני. ההפתעה שינתה מהותית את מאזן הכוחות בחזית בימים הראשונים למלחמה. בזכותה הושגה הפתעה אסטרטגית והפתעה אופרטיבית, נחסכו אבדות בנפש, והועצמה העוצמה הקרבית היחסית של הכוחות המצריים התוקפים.



40. עוצ', שם, שם.
41. אריה חשביה, מלחמת יום הכיפורים, תל-אביב: 1974, ע' 37; הייכל, שם, ע' 30.
42. הייכל, שם, ע' 27.
43. דרוויש, שם, ע' 311.
44. דרוויש, שם, ע' 316.
45. אלבדרי, שם, ע' 64.

ומה ניתן ללמוד מהם?

* המאמר נכתב לפני כשנה
– המערכת.

למרות שחלף דור מאז הופתעה מדינת ישראל
במתקפה מתואמת מצרית-סורית בשישה
באוקטובר 1973, נותר מחדל ההתרעה
למלחמה זו בבחינת "תיק פתוח" בכל הקשור
להבנתנו את הכשלים המחשבתיים של אנשי
מודיעין, שנחשבו למומחים חדי מחשבה.
פרטי המידע שנחשפו מאז – גם לפי עדות
המעורבים בפרשה – מחזקים את הטענה, כי
הכישלון לא נבע ממחסור במידע, ומבהירים
במשהו את הכשלים המחשבתיים, שעמדו
ביסוד המחדל.

בשישה באוקטובר 1973, יום הכיפורים, בבוקר הפיצה
בראשונה מחלקת המחקר באמ"ן – במסמך מודיעין
בהול – את ההתרעה לפריצת מלחמה ביוזמה
מצרית-סורית. במסמך דווח, כי מצרים וסוריה ינסו
לכבוש את החלק המערבי של חצי האי סיני ואת רמת
הגולן במתקפת-פתע, שתחל באותו ערב. ההתרעה היתה
קצרה מדי: מדינת ישראל הופתעה (כבר בצוהרי היום),
וצה"ל לא הספיק להיערך לבלום את מתקפת-הפתע.

ועדת אגרנט, שהוקמה לאחר המלחמה, בדקה את
המידע, שהיה ברשות המודיעין. היא פסקה, כי אמ"ן
נכשל במתן ההתרעה, ולכן, הוא אחראי להצלחות של
צבא סוריה ושל צבא מצרים מול צה"ל בימים הראשונים
למלחמה. חלק ניכר מדרכי הוועדה נותר עדיין חסוי,
אולם לימים פורסמו בכלי התקשורת פרטים מהמידע
ההתרעתי, שהיה ברשות אמ"ן טרם פרצה המלחמה. כך,
דווח, כי:

- ב-25 בספטמבר 1973 התריע המלך חוסיין בפגישה
עם גולדה מאיר, ראש הממשלה, אודות היערכות
התקפית של צבא סוריה ושל צבא מצרים (לא דווח
מתי תתבצע המתקפה);
 - באחד באוקטובר התקבלה ב"מוסד" התרעה אודות
תרגיל גדול במצרים, שיסתיים במתקפת-אמת
מצרית-סורית;
 - בארבעה באוקטובר חשפה גיחת צילום ישראלית
את הצבא המצרי בהיערכות חירום מערבית לתעלה;
 - בחמישה באוקטובר בבוקר התקבלה התרעה
למלחמה מסוכן מודיעין חשוב. בעקבות הדיווח
נסע ראש ה"מוסד" לאירופה לתחקר את הסוכן,
ובאותו יום לפני חצות אומתה ההתרעה למלחמה.
הדיווח הזה הגיע לישראל בשישה באוקטובר לפנות
בוקר, והביא לתפנית בהערכת אמ"ן – שגרסה עד
לאותה עת "סבירות נמוכה למלחמה".
- מפרטי המידע האלה ומאחרים ניתן להשתכנע, כי כמה
ימים קודם למלחמה היה בידי אמ"ן מידע, שאפשר
להתריע מפני מתקפה ערבית.¹

נועדו לטעת אשליית ביטחון בקרב מקבלי ההחלטות בישראל, והתבססו בראש וראשונה על מהלכים, שחזקו את ה"קונספציה" הישראלית.

צעדי הונאה מסייעים בימים לפני מלחמת יום הכיפורים

מאז אוקטובר 1973 ניתן להצביע על שורה של פעולות הונאתיות, שביצעו המצרים במישור המדיני על מנת לחזק את ההערכה, כי אין פני מצרים למלחמה. הצעדים העיקריים היו:

- ★ בשים לב לתנועת הצבא באזור קאהיר נמסר לסגל הדיפלומטי במצרים, כי הצבא המצרי נערך לבלום מכה ישראלית אפשרית לאור המתרחש בגבול ישראל-סוריה.⁴⁰
- ★ בחמישה באוקטובר פרסם העיתון אלאהראם, כי שר ההגנה הרומני יבקר בקאהיר בשמונה באוקטובר, וייוועד עם שר המלחמה המצרי.⁴¹
- ★ בחמישה באוקטובר נפגשו בוואשינגטון שר החוץ המצרי זיאת ושר החוץ האמריקני קיסינג'ר. הפגישה נערכה באווירה טובה, ודובר בה על נקיטת יוזמה מדינית לאחר הבחירות בישראל. הייכל ציין, כי לפני הפגישה חש שר החוץ המצרי בתכונה בלתי-שגרתית, ולכן פנה לנשיא סאדאת, כדי לקבל את אישורו לדחיית הפגישה. סאדאת החליט לא למסור דבר לשר החוץ שלו, ולהשתמש בו – ללא ידיעתו – כמקור להונאה. לכן, הורה לו לקיים את הפגישה כמתוכנן.⁴²
- ★ עוד ארבעה שרים נמצאו עם פרוץ המלחמה מחוץ למצרים: שר הכלכלה היה בלונדון, שר התחבורה – בספרד, שר ההסברה – בלוב ושר הפנים – בווינה.⁴³
- ★ האבוקות בשדה הנפט מורגן במפרץ סואץ הושארו דולקות עד לשעת ה"ש".⁴⁴

- ★ כל האזרחים, שגרו באזור התעלה, או עבדו בו, פונו מהאזור רק לאחר פרוץ הקרבות.⁴⁵
- חשוב לציין, כי לא את כל צעדי ההונאה המצריים קלטה קהילת המודיעין בישראל כצעדי הונאה, וסביר להניח שבחלק ממעשי ההונאה לא הבחינו סוכנויות האיסוף של ישראל כלל. הצעדים המסייעים להונאה המדינית הובלטו בשל תרומתם הרבה לחיזוק צעדי ההונאה במסגרת תחריר 41, ובגלל הרקע והאווירה, שיצרו תוך השתלבותם במערכת החיים הרגילה במצרים. ניתן להעריך, כי ללא הרקע הזה וללא השילוב בין ההונאה בדרג המדיני ובין ההונאה בדרג הצבאי, אמינות התרגיל תחריר 41 היתה נפגמת, ועד מהרה היו מתגלות פרצות בתכנית ההונאה; והדבר היה עלול לחשוף את כוונות המלחמה של מצרים.

סיכום

ההפתעה האסטרטגית, שהשיגו הכוחות המצריים כתוצאה מתכנית ההונאה, נוצרה במקביל בשני רבדים משלימים – צבאי ומדיני. ההפתעה שינתה מהותית את מאזן הכוחות בחזית בימים הראשונים למלחמה. בזכותה הושגה הפתעה אסטרטגית והפתעה אופרטיבית, נחסכו אבדות בנפש, והועצמה העוצמה הקרבית היחסית של הכוחות המצריים התוקפים.



- 40. עוצ', שם, שם.
- 41. אריה חשביה, מלחמת יום הכיפורים, תל-אביב: 1974, ע' 37; הייכל, שם, ע' 30.
- 42. הייכל, שם, ע' 27.
- 43. דרוויש, מלחמת שש השעות, ע' 311.
- 44. דרוויש, שם, ע' 316.
- 45. אלברדי, שם, ע' 64.

ומה ניתן ללמוד מהם?

* המאמר נכתב לפני כשנה
– המערכת.

למרות שחלף דור מאז הופתעה מדינת ישראל
במתקפה מתואמת מצרית-סורית בשישה
באוקטובר 1973, נותר מחדל ההתרעה
למלחמה זו בבחינת "תיק פתוח" בכל הקשור
להבנתנו את הכשלים המחשבתיים של אנשי
מודיעין, שנחשבו למומחים חדי מחשבה.
פרטי המידע שנחשפו מאז – גם לפי עדות
המעורבים בפרשה – מחזקים את הטענה, כי
הכישלון לא נבע ממחסור במידע, ומבהירים
במשהו את הכשלים המחשבתיים, שעמדו
ביסוד המחדל.

בשישה באוקטובר 1973, יום הכיפורים, בבוקר הפיצה
בראשונה מחלקת המחקר באמ"ן – במסמך מודיעין
בהול – את ההתרעה לפריצת מלחמה ביוזמה
מצרית-סורית. במסמך דווח, כי מצרים וסוריה ינסו
לכבוש את החלק המערבי של חצי האי סיני ואת רמת
הגולן במתקפת-פתע, שתחל באותו ערב. ההתרעה היתה
קצרה מדי: מדינת ישראל הופתעה (כבר בצוהרי היום),
וצה"ל לא הספיק להיערך לבלום את מתקפת-הפתע.
ועדת אגרנט, שהוקמה לאחר המלחמה, בדקה את
המידע, שהיה ברשות המודיעין. היא פסקה, כי אמ"ן
נכשל במתן ההתרעה, ולכן, הוא אחראי להצלחות של
צבא סוריה ושל צבא מצרים מול צה"ל בימים הראשונים
למלחמה. חלק ניכר מדו"ח הוועדה נותר עדיין חסוי,
אולם לימים פורסמו בכלי התקשורת פרטים מהמידע
ההתרעתי, שהיה ברשות אמ"ן טרם פרצה המלחמה. כך,
דווח, כי:

- ב-25 בספטמבר 1973 התריע המלך חוסיין בפגישה
עם גולדה מאיר, ראש הממשלה, אודות היערכות
התקפית של צבא סוריה ושל צבא מצרים (לא דווח
מתי תתבצע המתקפה);
 - באחד באוקטובר התקבלה ב"מוסד" התרעה אודות
תרגיל גדול במצרים, שיסתיים במתקפת-אמת
מצרית-סורית;
 - בארבעה באוקטובר חשפה גיחת צילום ישראלית
את הצבא המצרי בהיערכות חירום מערבית לתעלה;
 - בחמישה באוקטובר בבוקר התקבלה התרעה
למלחמה מסוכן מודיעין חשוב. בעקבות הדיווח
נסע ראש ה"מוסד" לאירופה לתחקר את הסוכן,
ובאותו יום לפני חצות אומתה ההתרעה למלחמה.
הדיווח הזה הגיע לישראל בשישה באוקטובר לפנות
בוקר, והביא לתפנית בהערכת אמ"ן – שגרסה עד
לאותה עת "סבירות נמוכה למלחמה".
- מפרטי המידע האלה ומאחרים ניתן להשתכנע, כי כמה
ימים קודם למלחמה היה בידי אמ"ן מידע, שאפשר
להתריע מפני מתקפה ערבית.¹

אל"ת ש'

1. מבוסס, בעיקר, על שלמה נקדימון, מוסף ידיעות אחרונות, 29 בספטמבר 1993. יש לציין את הטענה, כי הקונספציה המחקרית נשענה על מידע מוצק, ולא היתה תיזה מחקרית, ש"נוצרה" במחלקת המחקר (ראו את דברי אלוף אלי זעירא במוסף ידיעות אחרונות, חמישה עשר בספטמבר 1993, ובספרו. לדעתי, ייתכן כי המידע, שהיה ברשות אמ"ן, אכן, שיקף דעות במערכת הצבאית המצרית בתקופת הרמטכ"ל הקודם, צאדק, שהודח באוקטובר 1972; אך נראה, כי הוא לא עודכן לתקופת כהונתו של מחליפו – הרמטכ"ל אחמד איסמעיל – שמינה סאדאת כדי להוביל את מצרים למלחמה בישראל בכל מחיר.
2. נאום עבדאלנאצר, 27 במרץ 1969.
3. מספרו של צבי לניר, ההפתעה הבטיסית, בהוצאת הקיבוץ המאוחד והמכון למחקרים אסטרטגיים באוניברסיטת תל-אביב, 1983.
4. מספרו של צבי לניר, ההפתעה הבטיסית, בהוצאת הקיבוץ המאוחד והמכון למחקרים אסטרטגיים באוניברסיטת תל-אביב, 1983.

בהיקף מוגבל, אך הוערך, כי השלמת מלוא הכוח האווירי, הדרוש למשימה זו, תהיה רק בעוד כמה שנים. התניה זו, שלא התקיימה בפועל, היתה הטעות העיקרית של המודל המחקרי.

מדוע קרסה הקונספציה המחקרית?

המודל המחקרי היה תלוי בקריטריון אחד – יכולת מצרית לתקוף את שדות התעופה של ישראל בעומק. ההנחה, כי מצרים לא תתקוף ללא מענה לנחיתותה האווירית היתה נכונה; אולם, הדבקות בפרשנות של הנחה זו – לפיה מענה בלעדי לנחיתות זו יושג אך ורק ביכולת לתקיפה אווירית בעומק – היתה שגויה. ואכן, מצרים חתרה להשיג יכולת הפצצה בעומק, אולם יכולת זו לא היתה תנאי למתקפה באותה עת. בסופו של דבר, הסתפקו המצרים במענה, שנתנה ה"מטרייה" של טילי ההגנה האווירית, שקודמו לחזית התעלה כבר באוגוסט 1970 (תוך הפרת ההסכם להפסקת-אש מיולי 1970), ואפשר למצרים לצמצם את נחיתותה האווירית גם במרחב האווירי של יעדי המתקפה הצפויה בגדה המזרחית של התעלה.

חוקרי אמ"ן לא ראו ב"מטרייה" ההגנה האווירית מענה מספק לצורך תכנית המתקפה, כיוון שלא הבינו כראוי את יעדי המתקפה המצרית. הם העריכו, כי השגת הישגים צבאיים תחייב את הצבא המצרי לצאת אל מעבר ל"מטרייה" הטילים, ולכבוש שטחים בעומק סיני – לפחות בקו מעבר גידי-מעבר מיתלה. הערכה זו היתה מוטעית, שכן כבר אז היה גלוי וידוע מזה זמן רב, כי התכנית המצרית הציבה לעצמה יעדים מוגבלים: לכבוש שטחים בגדה המזרחית של התעלה, כדי לשבור את הקיפאון המדיני.¹ לא-הבנה זו יש עדויות בהתבטאויות של אישי צמרת בישראל:

גם לאחר חמישה ימים מאז תחילת המתקפה המצרית הסביר משה דיין, שר הביטחון, לעיתונאים, כי אינו רואה הישג מצרי בהשגת יעד מצרי מוגבל, שאינו כולל לפחות הגעה לקו המעברים.²

הקונספציה המחקרית של מחלקת המחקר באמ"ן, "זכתה" להיחשב כגורם המרכזי ב"מחדל" ההפתעה. אולם, ממסקנות ועדת אגרנט ומהמידע שנחשף אחריה עולה, כי ה"מחדל" היה מורכב יותר, ומנה שלושה נדבכים נפרדים של כשלים מחשבתיים:

- א. "קונספציה מודיעינית מחקרית" – שקבעה, כי מצרים לא תצא למלחמה ללא מענה לנחיתותה האווירית; וכי המענה המצרי לנחיתות האווירית יהיה בהכרח יכולת הפצצה אווירית של שדות התעופה הישראליים בעומק.
- ב. "קונספציה מודיעינית איסופית-התרעתית" – שהניחה, כי מקורות האיסוף ישיגו בכל מקרה מידע מבוסס וחד-משמעי, שיאפשר להתריע בזמן, אפילו תיכשל הקונספציה המחקרית.
- ג. "קונספציה אל"מית" – שסברה, כי הכוחות הסדירים וחיל האוויר של צה"ל יבלמו את המתקפה הערבית בתחילתה, אפילו אם תיכשל ההתרעה המודיעינית.

הקונספציה המחקרית

הקונספציה המחקרית "נולדה" בשנת 1971, והורכבה – ביסודה – משלוש הנחות, שהוכחו כנכונות:

- א. ככלל, מצרים מתכוונת למלחמה;
- ב. מצרים לא תחליט על עיתוי המתקפה נגד ישראל בטרם יהיה בידה מענה לנחיתותה האווירית מול ישראל;
- ג. סוריה לא תצא למלחמה כוללת נגד ישראל ללא מצרים.

על בסיס ההנחה השנייה ובהסתמך על מידע, שהיה ברשותם, התנו חוקרי אמ"ן את העיתוי של החלטת מצרים לצאת למתקפה בהשגת כוח אווירי של כמה טייסות הפצצה, שיוכל לתקוף את שדות התעופה העיקריים של ישראל בעומק, כדי לשתקם, ולפגוע קשה בעליונות האווירית של ישראל.³ יש לציין, כי בשנת 1973 כבר היה למצרים פוטנציאל לתקיפות אוויר בעומק

5. כגון פינוי בהול של משפחות היועצים הסובייטיים ממצרים ומסוריה בארבעה באוקטובר 1973; תוצאות גיחת צילום מאותו יום שחשפה את הצבא המצרי בהיערכות חירום בסמוך לתעלה.
6. כגון פרסום באלאהראם בארבעה באוקטובר 1973 על היתר לקצינים מצריים לעלות למכה, ידיעות גלויות אודות חשש מצרי ממתקפה ישראלית, פעילות שגרית של חיילים מצריים בקו המים בתעלה ודיווחים אודות שחרור חיילי מילואים מהצבא המצרי.

ממידע, שהצטבר משך שנים. המודל התבסס רק על הפן הצבאי, ונשען כולו על הבסיס הצר של המודיעין האווירי (מצרים לא תצא למלחמה ללא יכולת לתקיפה אווירית בעומק, וסוריה לא תצא למלחמה ללא מצרים). השימוש במודל היה מוטעה אף הוא: סימנים מעידים למלחמה בגזרה הסורית נדחו על-ידי ראשות אמ"ן בטענה, כי לא ייתכן שסוריה תצא למלחמה ללא מצרים. כיוון שאמ"ן טעה במצרים, הוא טעה גם לגבי סוריה. בדיעבד, התברר, כי אמ"ן יכול היה לעשות שימוש מושכל במודל לו שאל את עצמו, אם סוריה מתכוננת למלחמה, ואם לא ייתכן, כי תצא למלחמה לבדה, אזי אולי גם מצרים מתכוננת למלחמה (וחוקרי אמ"ן של הגזרה המצרית טועים בהערכתם)?

קונספציה איסופית-התרעית

לאור הפרסומים על המידע, שהיה ברשות אמ"ן לפני פרוץ המלחמה, קשה לחלוק על מסקנות ועדת אגרנט, כי בידי אמ"ן היה מידע התרעתי, שחיבו להטיל ספק בקונספציה; והיה עליו להתריע, כי בכוננת האויב לתקוף. חלק מהידיעות התרעו במפורש על המלחמה הצפויה, אך אמ"ן כפר באמינות נוכח מידע אחר ונוכח אי-התאמתן לקונספציה המחקרית. חלקן האחר דיווח על סימנים מעידים למלחמה,⁵ אך נשלל על רקע ידיעות "מרגיעות".⁶

תמונת המידע היתה, לפיכך, מעורבת, ואפשרה לאמ"ן לבחור לעצמו את המידע המתאים לקונספציה, ולדחות את המידע שסתור אותה. בסופו של דבר התקבלה, כאמור, ההתרעה באמצעות מידע חד-משמעי, אך זה היה מאוחר מדי.

ניתן להתרשם, כי אמ"ן סבר, כי ההתרעה תתקבל בכל מקרה באמצעות מידע. כלומר, הוא הניח, כי מערך האיסוף יביא לבסוף מידע חד-משמעי, שיאפשר להכריע את הכף בין מידע "התרעתי" לבין מידע "מרגיע", ובכך

נראה, כי כך סברו גם חוקרי אמ"ן, אף שהיתה בידם תמונה טובה של תכנית המתקפה המצרית לשלביה. שלב כיבוש המעברים בתכנית זו היה שלב של ניצול הצלחה, ולא נחשב כשלעצמו למטרת המערכה הצבאית. בדיעבד סביר להניח, כי אילו הבין אמ"ן את ההיגיון המדיני, שעמד מאחורי הכוונה המצרית להשתלט על הגדה המזרחית של התעלה, ואילו היתה אינטגרציה טובה בין המחקר הצבאי לבין המחקר המדיני, ניתן היה להעריך, כי וזגת יעדי המתקפה של מצרים מבחינה מדינית, אינה מחייבת יכולת תקיפה אווירית בעומק.

מעניין, כי הקונספציה יצאה מהנחה, כי מצרים מכינה עצמה למלחמה. היות שסביר היה להניח, כי סופן של הכנות ממושכות כאלו עלול להסתיים במלחמה, אמור היה אמ"ן להיות מופתע רק מעיתוי המתקפה (בטרם הושגה יכולת לבצע תקיפות אוויריות בעומק), ולא מעצם התרחשותה. אולם, נראה, כי אמ"ן הופתע לחלוטין. הסיבה לכך, לדעתי, היא שתקופת ההכנות למלחמה (שש שנים מאז 1967) נתפסה על-ידי אמ"ן כמעין שגרה, שסיומה לא נראה לעין. המודל המחקרי פתר, לכאורה, את הדילמה מדוע לא תצא מצרים למלחמה, למרות שהיא נתונה בהכנות למלחמה.

אם, אכן, כך היה הדבר, ספק האם אמ"ן היה מצלצל בפעמוני ההתרעה גם אילו היו למצרים די ממוסדי תקיפה ארוכי-טווח. להתרשמותי, האמונה, כי היכולת המוגבלת לתקוף אווירית בעומק דחתה את ההחלטה על המתקפה, היתה, כנראה, נחלת הקונספציה המודיעינית בלבד. מעדויות אחרות עולה, כי קברניטי הביטחון סברו, כי אין למצרים יכולת להשיג הישגים של ממש גם ביבשה, ולכן לא יתקפו.

לסיכום סוגיה זו, ניתן להעריך, כי ביסוד כישלון המודל של אמ"ן עמד כשל מחשבותי, שגרם לחוקרים להעדיף מודל חד-ממדי, שהסביר את המשך המצב הקיים, והתעלם מתהליך הכנת צבא סוריה וצבא מצרים למלחמה וממכלול השיקולים האסטרטגיים של מצרים, כפי שעלה



יאפשר התרעה מבעוד מועד. בכך הניח אמ"ן, למעשה, כי האיסוף מהווה "רשת ביטחון" להתרעה, אפילו אם יטעה המחקר.

מדוע קרסה הקונספציה האיסופית-התרעתית?

לדעתי, קונספציה התרעתית התבססה, כנראה, על שתי הנחות, שלא עמדו במבחן המציאות:

א. התרעה מודיעינית באשר לפריצת מלחמה חייבת להיות מבוססת על עדויות מוצקות וחד-משמעיות; ב. מערכת האיסוף תביא עדויות מוצקות וחד-משמעיות, שיוכלו להפריך את הקונספציה המחקרית בזמן סביר, שיאפשר לתת התרעה. במלים אחרות, לאמ"ן היו ציפיות מוגזמות ממערך האיסוף, ולפיהן אם ייערך האויב למלחמה, ישיגו מקורות האיסוף ידיעות, שממן יוכל להסיק כל בר-דעת, כי מלחמה צפויה בפתח.

לכן, הסיק אמ"ן שתי מסקנות מוטעות:

■ יש לדבוק בקונספציה המחקרית, כי מלחמה אינה צפויה – כל עוד אין ראיות מוצקות וחד-משמעיות לכך שאינה נכונה.

■ אין להתריע על מלחמה בפני הקברניטים, גם אם יש בידי אמ"ן ידיעות התרעתיות, שלא נחשבות על ידו כעדויות מוצקות וחד-משמעיות.

לפיכך, גם בחמישה באוקטובר בערב (פחות מיממה לפני פרוץ המלחמה) נמנע ראש אמ"ן מלהתריע – בשל ספק, שהיה לו לגבי מידע התרעתי שהתקבל באותו יום; וכך אמר לעצמו באותה עת:

האם יש לי הוכחות מספיקות כדי לדחות את הדעה, שמצרים תצא למלחמה ללא מטוסים מתקדמים וטילים "סקאד", דעה שהתבססה על מידע ועמדה במבחנים במשך שנתיים? החלטתי להשהות את שינוי ההערכה הבסיסית עד שאשמע מראש "המוסד" מהי דעתו על המקור.⁷

בדבריו התכוון ראש אמ"ן למקור מודיעין אמין, שדיווח בארבעה באוקטובר ("ש"פחות ארבעים), כי בזמן הקרוב צפויה מלחמה. תשובת ראש "המוסד" הגיעה רק לפנות בוקר בשישה באוקטובר ("ש"פחות עשר).

סיבה נוספת לכישלון הקונספציה ההתרעתית היתה "כשל אנושי" – הקושי להכיר בהתהוות שינוי. תפנית במצב מתחילה להסתמן, בדרך כלל, במידע מועט, ומטבע הדברים קשה לחוקרים – כמו לכל בני-אנוש – לקבל שינויים ב"שגרה", שהכירו היטב. אם המידע עומד בסתירה לעמדת החוקר, והוא סבור, כי יש בידי הסבר טוב מדוע תימשך ה"שגרה" – הרי טבעי הדבר, שיפחית ממשקל המידע המתריע על התפנית, ויחפש בו סתירות, כדי לערער.

כנראה, זה קרה לאמ"ן באוקטובר 1973. ככל שגדל זרם המידע ההתרעתי, כך גברה, כנראה, התנגדות אמ"ן למידע, וחוקריו חיפשו מידע אחר, כדי לשלול את המידע

ההתרעתי. מידע כזה סיפקה להם בשפע תכנית ההונאה המצרית.

אני משער, כי גורם נוסף בשיקולי אמ"ן היה המחיר, הכרוך בהתרעת-שווא במונחים כלכליים ובמונחים מדיניים (האשמת ישראל בליבו מתחות). באשר לאמינות אמ"ן, שעד אוקטובר 1973 נחשבה לגבוהה מאוד, יוזכר, כי במאי 1973 גייסה ישראל כוחות מילואים (בניגוד להערכת אמ"ן), והדבר נחשב ביוני-אוקטובר 1973 כגיוס שווא. המחיר הזה היה בוודאי סיבה טובה מדוע דרש מעצמו אמ"ן עדויות מוצקות בטרם יתריע. אולם ברור, כי אין הוא מן העניין בשיקולים להכנת הערכת מודיעין ולהצגתה.

בסיכומי של דבר, מניתוח שתי הקונספציות – ה"מחקרית" וה"איסופית-התרעתית" – שבהן נתון היה אמ"ן, ניתן להבחין בשלוש הנחות-יסוד מוטעות, שאימץ אמ"ן:

א. ככל שהמודל המחקרי מחזיק זמן רב יותר, כן ניתן לסמוך עליו יותר.

ב. אין לשלול את המודל המחקרי, אלא על סמך ראיות מוצקות וחד-משמעיות.

ג. ובכל מקרה, גם אם המודל המחקרי אינו נכון, ימציא לידינו מערך האיסוף ראיות מוצקות וחד-משמעיות, שיאפשרו להתריע על תפנית במצב מבעוד מועד.

לאחר מעשה הסתבר, כי המודל קרס ללא כל קשר עם תקפותו בעבר. אמ"ן לא פירש נכונה את הידיעות ההתרעתיות, ולא הבחין בהן מבין כלל המידע; והעדויות המוצקות" התקבלו מאוחר מדי.

הקונספציה של הערכת המצב האג"מית והשפעתה על אמ"ן

הקונספציה המחקרית השתלבה בקונספציה של הערכת המצב האג"מית של צה"ל. צמרת צה"ל הניחה, כי גם אם תיכשל ההתרעה המודיעינית, ניתן יהיה לבלום מתקפת פתע באמצעות הכוחות הסדירים בלבד, עד להגעת כוחות המילואים. נראה, כי תפיסה זו ניטעה עמוק בחברה הישראלית בכללותה, שהמעטה בהערכת יכולת הערבים ונחישותם להשיג את יעדיהם. אנואר סאדאת עצמו, שעמד בראש היוזמה הצבאית הערבית, נחשב בישראל אז למנהיג "אפור", שהתקשה למלא את החלל, שהותיר קודמו, גמאל עבד-אלנאצר. ועדת אגרנט קבעה, כי צמרת הביטחון הפריזה בהערכת יכולת צה"ל להדוף מתקפה כוללת של האויב בשתי חזיתות באמצעות הכוחות הסדירים בלבד, ובהערכת יכולת צה"ל לעבור במהירות להתקפת-נגד. להפריזה זו היו השלכות על ההיערכות ההגנתית הדלילה של צה"ל בקו המגע. יש הסבורים, כי תפיסה זו הביאה את המטכ"ל להתמקד – אף בשעות הבודדות שהיו ברשותו להתכונן לפרוץ המלחמה – בתכנון התקפת-נגד, במקום להתמקד בבלימת המתקפה הצפויה.

7. דברי אלוף (מיל) אלי זעירא, מוסף ידיעות אחרונות, 15 בספטמבר 1993.

ראו התייחסות של אלוף (מיל) פרופ' יהושפט הרכבי במאמרו, "ראש המודיעין כעוזר לקברניט". מערכות 326, אוגוסט-ספטמבר 1992.

האמונה של צמרת הביטחון בעוצמת צה"ל השליכה, כנראה, גם על אמ"ן. היא הנחילה למודיעין תחושה, כי אם המצרים הגיוניים, ואם הם מכירים את עוצמת צה"ל, סביר שלא ייצאו למלחמה, שבה ינחלו כישלון. על הרקע הזה ניתן להסביר גם מדוע טען אמ"ן, לפני פרוץ המלחמה, כי הפעילות החריגה של צבא סוריה ושל צבא מצרים מבטאת את חששותיהם ממתקפה ישראלית.

מסקנות

◆ האחריות להערכת המודיעין הלאומית

מסקנות ועדת אגרנט עוררו את הוויכוח על סוגיית אחריות אמ"ן למחקר כוונות האויב. יש הסבורים, כי אל לו לאמ"ן לעסוק בתחזיות כיוון שאינו ניחן בכושר נבואי; ויש המשערים, כי קברניטי המדינה, ממילא, עושים הערכות משלהם, ולכן אינם זקוקים להערכות אמ"ן. לדעתי, כל הטענות הללו – בין אם יש בהן ממש ובין אם לאו – אינן רלוונטיות כבסיס לעבודת המחקר המודיעיני, וזאת משני טעמים:

א. יחסי העבודה בין המודיעין לקברניט אינם מאפשרים לאמ"ן לחמוק ממתן תחזית בתחומי אחריותו – אפילו בנסיבות שבהן קיימים פערי מידע רבים. ההכרעות הקשות נופלות, קרוב לוודאי, בנתונים של אי-ודאות גדולה.

ב. ועדת אגרנט קבעה נורמות מסוימות לגבי אחריות אמ"ן, שיש בהן לחייב את אמ"ן ואת הקברניטים – לפחות עד שייקבע אחרת. ממסקנות הוועדה עולה, כי תפקיד אמ"ן אינו דומה לתפקיד יועץ, שניתן לקבל את דעתו, או לדחותה כלאחר-יד. אמ"ן הוכר, ביתר תוקף, כגוף הלאומי, שעליו מוטל לפסוק את הערכת המודיעין הלאומית, שעל הקברניטים להתייחס אליה, בין אם ירצו בכך ובין אם לאו.

מקביעות הוועדה עולה, כי אמ"ן אחראי על הערכה לא פחות מאשר הוא אחראי על המידע. בהקשר הזה לא הקלה הוועדה עם אמ"ן, ופסלה, למעשה, טיעונים לחלוקת אחריות עם הדרג המדיני באשר לגיבוש הערכת המודיעין הלאומית. בתוך כך ניתן להבין, כי אחריות אמ"ן לא חולקה עם הדרג המדיני גם נוכח כמה עובדות:

★ אמ"ן שיתף את מקבלי ההחלטות בהציגו בפניהם ידיעות גולמיות, ואפשר להם לעשות הערכת מודיעין משלהם.

★ אמ"ן הציג מידע, שהצביע על שינוי ביכולת הטכנית של האויב לתקוף (דבר שראוי, בכל זאת, לזקוף לזכותו).

★ כישורי שר הביטחון דיין להגיע להערכת מודיעין משלו לא נפלו מאלה של חוקרי אמ"ן.

◆ מה אנו יכולים לומר על העתיד?

אני מחלק את משימת ההערכה המודיעינית לשני חלקים:

• הבנה של המציאות – "מה קורה עכשיו". לדוגמה, באחד באוקטובר 1973 ("ע"פחות חמישה) ניתן היה להבין, על סמך המידע המודיעיני, כי סוריה ומצרים

מכינות את צבאותיהן למלחמה באינטנסיביות רבה, וכי בתחומים מסוימים נמצאות ההכנות לקראת סיום. כלומר, המידע, שהיה ב"ידי" אמ"ן, אפשר, לדעתי, לתת התרעה קצרת-טווח (שלושה-חמישה ימים) להתקפה מצרית-סורית.

• חיזוי לטווח בינוני ולטווח ארוך (חודשים-שנים), כפי שנעשה, למשל, בהערכת מודיעין שנתית ובהערכות באמ"ן. לדוגמה, בהערכת המצב ממאי 1973 השכיל שר הביטחון דיין להעריך, כי סאדאת ייצא למלחמה בישראל במחצית השנייה של הקיץ. קרוב לוודאי, הערכתו זו נשענה על הניתוח, כי סאדאת נואש מהאופציה המדינית בתנאים הנוכחיים, וכי הוא עוסק בהכנת הצבא למלחמה. יצוין, כי מהחלטות דיין ומהתבטאויותיו אחר כך ניתן להתרשם, כי במהלך הזמן זנח את הערכתו זו, הדבר מלמד, כי תחזית טובה לטווח הארוך עדיין אינה ערובה מפני הפתעות אסטרטגיות קצרות-טווח.

לדעתי, אין להתפשר על יכולת המודיעין לעמוד במשימה הראשונה – להבין "מה קורה", ולהפיק מכך משמעויות לגבי כיווני ההתפתחויות הצפויות. הטעות החמורה של אמ"ן היתה, שלא הבין "מה קורה" מאחד באוקטובר עד לחמישה בו. כוונות האויב בתקופה זו כבר לא היו נחלתם הבלעדית של שליטי סוריה, אלא היו ניתנות לחשיפה באמצעות הבנת מהלכי הצבאות בשטח – ולפי מידע התרעתי, שהתקבל באמ"ן.

יחד עם זאת, לזכות אמ"ן יש לזקוף את העובדה, שהקפיד לדווח על השיפור ביכולת הטכנית של צבא סוריה ושל צבא מצרים לבצע מהלך התקפי, אף שנכשל בהערכת כוונות האויב. לדעתי, כלקח חשוב לעתיד – הן מבחינה מתודולוגית והן מההיבט של הצגת האיום בפני הקברניטים – על אמ"ן להקפיד על הפרדה בין הצגת הערכת כוונת האויב לבין יכולתו הטכנית לתקוף. זאת כדי להעמיד את מקבלי ההחלטות על האיום הפוטנציאלי, הגלום בכוח האויב, בפריסתו, בכוונותו ובכושרו המבצעי. חלק מצעדי ההכנות, שנקטו בכל זאת בצה"ל, לפני מלחמת יום הכיפורים, בוצעו, בעיקר, בעקבות ראיית האיום הפוטנציאלי הזה.

ההבנה "מה קורה" היא תנאי הכרחי לתחזית ארוכה יותר, אולם אינה תנאי מספיק לכך – כיוון שגורמים רבים עשויים להשתנות, או להתוסף, בעתיד, ואין באפשרותנו להבטיח, כי אנו מזהים את רובם ואת עוצמת השפעתם כבר בהווה. לכן, אין לצפות, כי המודיעין יצליח במשימתו השנייה (חיזוי העתיד) במלואה. יחד עם זאת, אין לפטור את אמ"ן מעיסוק בתחזיות כאלו, כיוון שהחלטות ותכנונים חייבים להיעשות לפיהן – בהנחה כי עדיף לקברניטים לקבל החלטות על בסיס מודיעין חלקי מאשר להסתכן באי-ודאות מלאה. לפיכך, חייב אמ"ן להיות בעל יכולת טובה ביותר לעשות זאת, אף על פי שיש להביא בחשבון, כי לא תמיד יצליח בכך.

מה רצתה הנהגת מצרים להשיג כאשר החליטה לצאת למלחמת יום הכיפורים? האם ניסתה להשיג זאת בדרכים אחרות? האם הבחינה בין מטרות, שהכרח להשיגן באמצעות המלחמה, לבין מטרות, שרצוי להשיגן?

האם נבחנו המשימות הללו בדרישיו עם הצבא?

האם נבחנה יכולתו לבצען? האם ביקשו הכוחות המזוינים של מצרים מהדרג המדיני לנקוט אמצעים, שיקלו על השגת

משימותיהם, או יאפשרו אותן, ואם כן –

האם נקט הדרג המדיני בצעדים הללו?

האם שונו משימות, שהצבא המצרי טען, כי אינו יכול לבצען?

מה היו שיקולי הצבא המצרי בבואו לקבוע את השיטה להשגת משימותיו? האם התגלעו ניגודים בין שיקולים צבאיים לשיקולים מדיניים?

כיצד הכריע הדרג המדיני בסוגיה, ואילו

השפעות היו להכרעתו על המערכה?

האם היה מתאם בין התוצאות הצבאיות של המלחמה לבין תוצאותיה המדיניות? ובעיקר,

האם השיגה הנהגה המדינית המצרית את התוצאות, שרצתה להשיג בהפעלת צבאה?

צבא יכול לשמש בידי הדרג שמעליו – הדרג המדיני – כמכשיר להשיג יעדים במדיניות החוץ. כדי להשיג את

היעדים עומדים לרשות הדרג המדיני אמצעים – דיפלומטיים, כלכליים וצבאיים – שיופעלו בנפרד, או במשולב. ממשלה יכולה להפעיל את הדיפלומטים שלה, אנשי מסחר וכלכלה ואת צבאה. לעתים מפעילה ההנהגה המדינית את שלושת הגורמים, או שניים מהם, במשולב, לעתים תפעיל רק אחד מהם. לעתים היא מפעילה את הצבא במשולב עם מאמציה הדיפלומטיים, או עם מאמציה הכלכליים, אך לרוב תיטה להפעילו רק לאחר מיצוי מאמציה האחרים.

ייחוד הצבא, לעומת שני האמצעים האחרים, ביכולתו לגרום הרס במהלך הפעלתו להשתלטות על שטח, ולגרום אבדות – בנפש ובציוד. הפעלתו נועדה לכפות – באמצעות גרימת אבדות בנפש, בציוד, או בשטח – על מדינה אחרת מעשה, או מחדל, שהדרג המדיני מעריך, שבלא הפעלת הצבא לא תהיה מוכנה לעשותם. לנוכח העובדה, שהפעלת צבא כרוכה גם באבדן חיים (וציוד) לכוח התוקף, תיטה, כאמור, ההנהגה המדינית להפעילו רק כאמצעי אחרון – משהפעלת האמצעים האחרים לא תישא את הפירות המיוחלים. עם זאת יכול לעתים האיום בהפעלה של כוח צבאי לשאת פרי, בלא צורך להפעילו ממש.

במטרות המלחמה ניתן להבחין במדרג. בראש המדרג עומדות המטרות, ששואפת ההנהגה המדינית להשיג מהמלחמה. כאן ניתן להבחין בין שני סוגים של מטרות: ★ כאלו שמן ההכרח להשיגן – שלהשגתן הוחלט לצאת למלחמה, ואם לא הושגו, ניתן לקבוע, כי לא הושגו מטרות המלחמה

★ כאלו שרצוי להשיגן, אך לא הכרחי – למען השגתן בלבד לא תחליט הנהגה מדינית לצאת למלחמה; אך אם ממילא יצאה למלחמה, היתה רוצה להשיג גם אותן – כתוצאות-לוואי.

כישלון הקונספציה המחקרית העלה את הטענה, כי אל לו למודיעין לגבש קונספציות, שכן אלו מתעלות את פרשנותו למסקנות דטרמיניסטיות, שסופן טעות. איני סבור כן, שכן לחוקרי המודיעין – כמו גם לחוקרים בתחומים אחרים – אין כל יכולת להציג תחזית רצינית, אלא באמצעות מודלים, שיתבססו על הבנתם את העבר. הלקחים המחקריים מכישלון ההתרעה באוקטובר 1973 הם:

- ★ על חוקרי אמ"ן לבנות מודלים מחקריים כוללניים (צבאיים, מדיניים, כלכליים, טכנולוגיים ודמוגרפיים), שיכללו כמה השערות על התנהגות האויב. את ההשערות הללו יש לאמת, בהתאם למידע, או להפריך. בכל מקרה, אין להפריז באמינות של המודל המחקרי. יש להעמידו במבחן יום-יומי, ולבדוק כל ידיעה, שסותרת אותו, כאילו היא הנכונה. יש להרבות בהצגת המודל, ולקבל כל ביקורת עליו.
- ★ על החוקרים להקדיש מאמץ רב למצות את היכולת ממערך האיסוף ולהכוונו, כדי לאמת את ההשערות של המודלים המחקריים, או להפריך. אין לצפות, כי יחידות האיסוף יביאו מידע חד-משמעי ומלא בטרם התרחשה תפנית במצב – זה עלול להיות מאוחר מדי. יש להניח, כי טרם התפנית יהיו לנו ידיעות מועטות, ועלינו לחפשן היטב כל הזמן.
- ★ כדי להימנע מהונאה, על החוקרים להבחין בין מידע עובדתי ומוחשי, שקשה להטיל ספק באמינותו (כמו איתור פריסת כוחות בתצלום אוויר), לבין מידע, העוסק בתחומים, שאינם מוחשיים (כוונות, תחושות, הערכות וכ"ב). במחקר התרעה למלחמה יש לנסות לפסול הסברים "מרגיעים" לכאורה. למשל, באמצעות חיפוש סימנים, שאינם יכולים להתאים למצב תרגיל בצבא האויב: פינוי יועצים זרים וכ"ב. די בכמה סימנים כאלה, כדי לשלול השערה, כי האויב מתכונן לתרגיל (ולא למלחמה).

הדרישות המחקריות מחוקרי המודיעין עלולות ליצור, לכאורה, פרדוקס: חוקר המודיעין נדרש להתריע על תפנית במצב לפי סימנים מעטים, ובה בעת נדרש להציג עדויות מבוססות ומוחשיות. לדעתי, הפתרון הוא כדלהלן:

- כדי לקבוע ש"השגרה" (אילווחמה) נמשכת, יש לדרוש מהחוקר להציג מידע מוצק ורב (ולא, עליו להזהיר, כי אין בידיו הוכחות לכך, שהאויב אינו עומד לתקוף בקרוב). אולם,
- כדי להתריע על תפנית במצב, שיש בה סיכון (או סיכוי) לישראל, על החוקר להסתפק במידע מועט, תוך הדגשת אי-הוודאות.

לגישה זו יש חסרונות. היא מגדילה את הסיכוי להתרעות-שווא, אך קשה לי לראות דרך טובה יותר להתגבר על הפרדוקס.

ביום הכיפורים תשל"ד הוכח, כי גם "הידיעות הטובות ביותר" זקוקות לפרשנות טובה ולמי שיוציאן מ"ערמת השחת", כדי שתהיה בהן תרומה. לכן, לדעתי:

- א. למערכת המודיעין צריכה להיות אוריינטציה מחקרית ולא איסופית. כלומר, על המאמץ האיסופי להתמקד באיסוף מידע, שיאפשר להפריך את התיזות המחקריות (הנגזרות מהמענה, שאמ"ן אמור לתת לצורכי קברניטי המדינה), או לאוששן.
- ב. על אמ"ן לחתור לשפר בהתמדה את התשתית המחקרית – כך שתתבסס על כלים מחקריים ועל כוח-אדם איכותי, שכישרו יתמקדו ביכולת לנתח ולהסיק משמעויות. זאת, בעוד שרוב הלקחים שיושמו בעבר התמקדו בתחום הארגוני.

ההתרעה למלחמה חיונית למדינת ישראל יותר מאשר לכל מדינה אחרת בשל "השוליים הצרים של הביטחון" ובשל אופן היענות תפיסת הביטחון להתרעה? (בעיקר, חיונית ההתרעה לגיוס מערך המילואים, שעליו מתבסס צה"ל). לפיכך, סביר, כי התרעה אסטרטגית למלחמה תמשיך להיות במקום מרכזי במשימות אמ"ן בעתיד הנראה לעין, למרות ההתפתחויות החיוביות בתהליך השלום. כמו כן, ההתרעה האסטרטגית אינה נדרשת למנוע הפתעה במלחמה בלבד, אלא נוגעת למגוון רחב של תחומים מדיניים, ובהם יציבות המשטרים והתפתחויות בתהליך השלום. להתרשמותי, יכולתנו כיום לחוש בשינויים במצב טובה מבעבר. זאת, בין היתר, משום שהפקנו, בכל זאת, לקחים מאירועים קודמים, וכיוון שאנו חיים בתקופה, שבה קיימת דינמיקה מתמדת של שינויים באזורנו ובעולם כולו. בכל מקרה, עלינו להכיר במגבלותינו האנושיות להעריך את ההתפתחויות הצפויות, אך בה בעת לחתור למצות את המרב מיכולתנו.



סאיל (מיל') שמעון גולן

לאחר קביעת המטרות תיבחן השיטה להשגתן וכיצד על הצבא לממשן. ההנהגה המדינית תבהיר לצבא את משימותיו, קרי את המטרות, שהיא מצפה שהצבא ישיג למען הגשמת המטרות שהגדירה. הבהרת המטרות תיעשה במשותף עם הצבא, כדי לברר עמו האם יוכל לעמוד במשימות ומה האמצעים ומסגרת הזמן, הדרושים לשם כך. בשל הדיון הזה ייתכן, כי יהיה על הדרג המדיני לצמצם את המשימות, שיטיל על הצבא, או אף להחליט, כי אין הנסיבות כשרות לצאת למלחמה, שכן אין הצבא יכול להשיג את המשימות, שרצתה ההנהגה להשיג בהפעלתו.

יש דריסטריות ביחסים בין הצבא לבין המטרות המדיניות. מחד גיסא הפעלת צבא הנה אמצעי להשיג את המטרה, ומאידך גיסא האמצעים האחרים (דיפלומטיה וכלכלה), יוצרים תנאים, שיאפשרו לצבא להשיג את המטרות.

טרם המלחמה וגם במהלכה עלולים להתגלות ניגודים בין שיקולים מדיניים לבין שיקולים צבאיים. ייתכן, כי שיקולים צבאיים טהורים יצביעו על צורך לנקוט מהלך מסוים, בעוד ששיקולים מדיניים יצריכו להימנע ממנו, או להיפך*. ההכרעה במקרה הזה בידי הדרג המדיני, ולרוב ייטה להעדיף את השיקול המדיני על השיקול הצבאי. הכרעה כזו עלולה לעתים להכביד על פעולת הצבא, ולהקשות על יכולתו להשיג את יעדיו; ואילו הכרעה שתעדיף את השיקולים הצבאיים, עלולה ליצור אווירה ביך לאומית, שתקשה על המערכה הדיפלומטית, הנחוצה להשיג תנאים נוחים לפעולה הצבאית – תביא להפסקת המלחמה בטרם עת, להארכתה בניגוד לאינטרסים של היוזם, או לאי-אספקת נשק, הדרוש להמשך המערכה הצבאית.

מלחמה נועדה להשיג מטרות. לפיכך, יש לבדוק האם, אכן, השיג היוזם את מטרותיו. אפשר לבחון זאת בשתי רמות – צבאית ומדינית. עם זאת, יש לזכור, כי לא די בתוצאות הצבאיות. לעתים בשל תנאים מדיניים, או בשל ניהול כושל של הדרג המדיני, לא הצליח האחרון

- * להשיג את מטרותיו. ייתכן גם מקרה הפוך – הצבא השיג רק חלק ממטרותיו, ולמרות זאת השכילה ההנהגה המדינית להשיג את מלוא מטרותיה.
- ניתן לבחון את התוצאות במועדים שונים: את התוצאות הצבאיות נכון, לרוב, לבחון מיד עם סיום הקרבות. לא כן לגבי התוצאות המדיניות. מלחמה משפיעה על מכלול רב של גורמים, ולעתים יוצרת תהליכים ארוכי-טווח. לכן, ייתכן, כי בחינת תוצאות מלחמה סמוך לסיומה תיתן תוצאה מסוימת, בעוד שבחינתן כעבור זמן תצביע על תוצאות שונות. פרספקטיבה היסטורית יכולה להעניק נקודות ראות שונות.

תכנית להסדרים מדיניים

בעשרים ושמונה בספטמבר 1970 מת גמאל עבד אלנאצר, נשיא מצרים, ובמקומו נבחר אנואר סאדאת, שהחל לכהן כנשיא בשבעה עשר באוקטובר 1970. למשקיפים נראתה זו בחירה של פשרה – סאדאת נחשב לאיש חלש, וצפו, כי לא יאריך ימים בכהונתו. והנה, בתום כשלוש שנים לכהונתו הפתיע סאדאת את ישראל, את העולם ואת עמו, ושלח את כוחותיו המזוינים למערכה נגד ישראל. החלטתו היתה דוגמה בולטת להפעלת צבא להשגת מטרות מדיניות.

כמה חודשים לאחר מלחמת ששת הימים פתחה מצרים במלחמת התשה, כדי להפעיל על ישראל מערכת משולבת של לחצים מדיניים ושל לחצים צבאיים, שיאלצו לפנות את סיני, ולחזור לגבולות טרם מלחמת ששת הימים. "מה שנלקח בכוח יוחזר רק בכוח", הכריז עבד אלנאצר. מלחמת ההתשה נמשכה עד שבעה באוגוסט 1970. באותו לילה נכנסה לתוקפה הפסקת-אש, שנקבעה לשלושה חודשים. מלחמת ההתשה הסתיימה בלא שמצרים השיגה את המטרה, שקיוותה להשיג באמצעותה.

זמן קצר לאחר שנכנס סאדאת לתפקיד הנשיא נשמעו משני צדי התעלה הצעות לתכניות להסדר חלקי בתעלת סואץ. בצד הישראלי העלה משה דיין, שר הביטחון,

למשל, בצד הישראלי של המתרס במלחמת יום הכיפורים הצביעו השיקולים הצבאיים על הצורך להנחית מכה אווירית מקדימה, בעוד שהשיקולים המדיניים הצביעו על צורך להימנע מכך.

על היחס המזלזל בסאדאת ראו, למשל, אנואר סאדאת, סיפור חייו, ע' 164; טעד אלדין שאולי, חציית התעלה, ע' 67; יצחק רבין, פנקס שירות, ע' 325; Henry Kissinger, Years of Upheaval Little Brown and Company, Boston, Toronto, 1982 (להלן: קסינג'ר – שנים), עמ' 20.

ומוכרים וכיבוד זכות זו ועוד. ישראל התבקשה להתחייב להסגיר את כוחותיה משטח מצרים עד לגבול הבינלאומי הקודם בין מצרים לבין שטח המנדט הבריטי על ארץ ישראל, מתוך הבנה, כי ייעשו הסדרים משביעירצון לכינון אזורים מפורזים; להסדרי ביטחון באזור שארם אלשיח' לשם הבטחת חופש שיט במצרי טיראן ולחופש שיט בתעלת סואץ.⁷

תשובות של שתי המדינות למסמך יארינג הראו עד כמה גדול הפער בעמדותיהן. מצרים הביעה, במכתב תשובתה בחמישה עשר בפברואר 1971, הסכמה לתת את ההתחייבויות הנדרשות ממנה,⁸ לאחר שישלם תמלא אחר עוד כמה תנאים, ובהם התחייבות ליישב את בעיית הפליטים, ולסגת גם מרצועת עזה. במסמך המצרי נקבע עוד, כי מצרים סבורה, כי לא ייתכן שלום צודק וברקיימא באזור ללא נסיגה של ישראל מכלל השטחים שכבשה.⁹ ישראל הביעה, בתשובתה בעשרים ושישה בפברואר 1971 את דעתה החיובית על הסכמת מצרים לחתום על הסכם שלום, וכשם שנהגה מצרים הביעה נכונות למלא אחר התחייבויות שהתבקשו ממנה, תוך התנייתן בכמה תנאים.¹⁰ בעיקר, בלטה הבהרתה, כי לא תיסוג לקווים שלפני מלחמת ששת הימים.¹¹ חילוקי הדעות בין שתי המדינות נותרו בעינם, ולאחר כמה חודשים הפסיק יארינג את שליחותו, ומזכיר האר"ם לא מינה מתווך אחר במקומו.¹²

בד בבד עם הניסיונות להסדרים החלו להישמע בדברי סאדאת איומים במלחמה, אם הניסיונות הללו לא יניבו תוצאות של ממש. משתם החודש הנוסף, שהעניק להפסקת האש, בשבעה במאוס 1971, לא האריכה סאדאת מאותו מועד כבר לא שררה, רשמית, מבחינת מצרים, הפסקת אש בינה לבין ישראל. בשמונה ביוני 1971 הכריז סאדאת בראשונה, כי שנת 1971 תהיה "שנת ההכרעה". צבא מצרים הגיע, לדבריו, לעוצמה, המאפשרת לו להחזיר מכה תחת מכה; ואם המאמצים המדיניים ייכשלו, יחודשו מעשי האיבה נגד ישראל. בנאומו הכריז סאדאת, כי הוא מוכן להקריב מיליון מצרים במלחמה נגד ישראל.¹³

שנת 1971 הסתיימה בלא הכרעה. בשלושה עשר בינואר 1972 הסביר סאדאת, כי החליט לדחות את ההכרעה בין השאר בגלל "הערפל", שיצרה מלחמת הודו-פקיסטן, שהתחוללה בסוף השנה.¹⁴

שנת 1972 התאפיינה בתמורות ביחסי מצרים-ברית המועצות. בתחילת מאוס 1971 ביקר סאדאת בראשונה, כנשיא, במוסקווה. למן אותו ביקור ביקש לקבל סוגים מסוימים של נשק, והסובייטים הבטיחו לספק לו מערכות נשק שונות, ובהן מטוסים "מיג" 25 ומטוסים מצויידים בטילים, על-מנת להגיע לאיזון עם ישראל, אך עד אביב 1972 לא עמדו בהבטחותיהם. אמנם, שלחו מערכות נשק למצרים, אך לא מה שביקשה. אותה עת חלה הפשרה ביחסים הבינ'מעצמתיים, ובעשרים במאי 1972 נערכה פגשה בין ריצ'ארד ניקסון, נשיא ארצות הברית, לבין ליאוניד ברז'נייב, שליט ברית המועצות. בהודעה משותפת, שפרסמו בתום פגישה זו, הומלץ על

בשלהי שנת 1970 תכנית להסדר ביניים, שלפיה תיסוג ישראל מרחקמה מהתעלה, ותאפשר למצרים לפותחה לשיט. דיון סבר, כי לאחר פתיחת התעלה לשיט יישאר אצל המצרים ואצל הסובייטים אינטרס להשאירה פתוחה.¹⁵ בארבעה בפברואר 1971 העלה גם סאדאת תכנית להסדר חלקי בתעלת סואץ. באותו יום הכריז על הסכמתו להאריך את הפסקת האש, שעמדה לפוג למחרת, בחודש נוסף, תוך תביעה שבמהלך החודש הזה תבוצע נסיגה חלקית של כוחות ישראליים מהגדה המזרחית של התעלה – כצעד ראשון בלוחזמנים, שייקבע במגמה לבצע את יתר סעיפי החלטת מועצת הביטחון – כלומר נסיגת ישראל לקווי ארבעה ביוני 1967. אם הדבר יתממש במהלך תקופה זו, תהיה מצרים מוכנה לנקות את תעלת סואץ, כדי לפותחה מחדש לשיט, ותסכים להארכת הפסקת האש לתקופה מוגבלת, שבמהלכה יותוו סעיפי פתרון למשבר ולוחזמנים לנסיגת ישראל מכל השטחים.¹⁶ בניגוד לתכנית דיון, שראתה בנסיגה החלקית שלב ראשון להשגת שלום, הכריז נשיא מצרים, כי נסיגת ישראל תהיה שלב ראשון לנסיגתה עד קווי ארבעה ביוני 1967.

במהלך החודשים הבאים הכריזו הצדדים הכרוזות שונות, וקיימו מגעים, באמצעות ארצות הברית, לגבי הסדר חלקי.¹⁷ ניסיונות נוספים להביא להסדר חלקי לא עלו יפה. לדברי ד"ר הנרי קסינג'ר, אז היועץ לביטחון לאומי של נשיא ארצות הברית, לא התממש הסכם הביניים באותה תקופה משום שלשתי המדינות היו יעדים שונים לחלוטין: מצרים רצתה בהסכם הביניים כצעד ראשון לקראת נסיגה ישראלית מלאה, ואילו ישראל לא היתה מוכנה לכך – דיון העלה את רעיונו דווקא כאמצעי למנוע אותו סיכוי; ישראל ראתה בהסדר לנסיגה חלקית אמצעי לשיתוק הפעילות הדיפלומטית של ד"ר גונאר יארינג, הנציג האישי של מזכיר האר"ם, ולהגביל את המשא-והמתן למסגרת, שיוכל המבנה הפנימי של ישראל לשאת, ובעיקר – לדחות את הדיון בגבולות הסופיים; היא קיוותה, כי אם יתממש, יביא הסדר הביניים להארכת הפסקת האש ולרגיעה במרחב התעלה. להערכת ד"ר קסינג'ר, לא היה להפרדת הכוחות שום סיכוי כל עוד צריך היה לשאת-ולתת אודותיה באותו הקשר כמו על ההסדר הכולל וכל עוד הצטיירה רק כשלב בהסדר.¹⁸

החלטה 242 של מועצת הביטחון היתה אמורה לשמש בסיס לשלום בין ישראל לבין שכנותיה, אולם כבר באחד בספטמבר 1967 החליטה ועידת הפסגה הערבית בחרטום על שלושת הלאומים: לא לחתום שלום עם ישראל, לא להכיר בה ולא לנהל משא-ומתן עמה.¹⁹ במהלך מלחמת ההתשה יזמה ארצות הברית תכניות להסדר כולל בין ישראל לבין שכנותיה, שלא העלו דבר.

ד"ר יארינג ניסה את כוחו, ובי' בפברואר 1971 הגיש לישראל ולמצרים מסמך משותף. מצרים התבקשה לחתום על הסכם שלום עם ישראל, ולהתחייב, על בסיס הדדי, לסיים את מצב המלחמה, להכיר בריבונות ישראל, בשלמותה הטריטוריאלית ובעצמאותה המדינית ולכבדן, הודעה בזכותו של כל צד לחיות בשלום בגבולות בטוחים

2. יהושע רביב, ע' 6; גדי יעקבי, **כחוט השערה**, עמ' 61-64; חיים הרצוג, **מלחמת יום הכיפורים**, ע' 31.
3. חזב, **מלחמת רמ'אן – הסינוב הערבי-ישראלי הרביעי** – אוקטובר 1973, עמ' 6-5; מרדכי גזית, **תהליך השלום 1973-1973**, ע' 81; סאדאת, ע' 167; הרצוג, ע' 30; **סקירה חודשית**, פברואר-מאוס 1971. המקור המלא ביותר הוא הראשון. בכל אחד מהאחרים מופיעים חלקים מהתכנית. מעניין, כי בספרו השמיט סאדאת את הסעיף, שבו היתה המחלוקת העיקרית עם ישראל – קישורו של ההסדר החלקי לנסיגת ישראל מכל סיני. ראו, למשל, גזית, ע' 107.
4. הנרי קסינג'ר, **שנותיי בבית הלבן**, (להלן: **קסינג'ר** – **שנותיי**), ע' 1316.
6. משה דיון, **אבני דרך**, ע' 512.
7. שם, ע' 525; גזית, ע' 77.
8. לפי דיון, הסכימה מצרים לבטל את מצב המלחמה, אך לא לעשות חוזה שלום. גזית, לעומת זאת, ציין (ע' 82), כי הביעה נכונות לחתום על חוזה שלום. כך גורס גם יעקבי (עמ' 94-95), שציטט בהקשר הזה מכתב של יוסף תקוע, שגריר ישראל באר"ם, שציין במפורש, "העובדה החשובה ביותר והחדשה בתשובה המצרית היא הסכמתה המפורשת של מצרים להגיע לידי הסכם שלום עם ישראל..." לפי עיתונות אותם ימים, אכן הביעה מצרים נכונות לחתום על חוזה שלום ובכך חרגה, בעצם, מאחד משלושת הלאומים של חרטום.
9. שם, שם (שני המקורות).
10. גזית, עמ' 83-84.
11. שם, ע' 84; דיון, שם.
12. שם, שם. תא"ל יהושע רביב, המזכיר הצבאי של שר הביטחון, סיכם במאמרו את הפער בין עמדות שתי המדינות, וציין את התביעות, שהציגה ישראל, ונדרח: על-ידי סאדאת, ובהן: התחייבות, שלא לחדש את הלוחמה – בעוד שסאדאת הציע הפסקת אש מוגבלת בזמן; ראיית ההסדר החלקי כעומד בפני עצמו – בעוד שסאדאת דרש לראות בו שלב בדרך לנסיגה כוללת; מניעת חציית התעלה על-ידי



הפוגה צבאית במזרח התיכון. הסובייטים הסבירו לסאדאת, כי לא הושגה שום התקדמות בנושא הסכסוך המזרחי תיכוני בשל היות השנה שנת בחירות בארצות הברית. סאדאת התאכזב מברית המועצות – היא לא סיפקה למצרים את מערכות הנשק הנחוצות, ולא סייעה לה מדינית. בשמונה עשר ביולי 1972 הודיע סאדאת על סיום שליחותם של המומחים ושל היועצים הצבאיים במצרים.¹⁵ לפי פרופ' שמעון שמיר, הסיק סאדאת, כי ככל שמתחזקת ההגמוניה של ברית המועצות במצרים, כן פוחתת נכונותה לסייע למצרים במערכה להחזרת השטחים. כלומר, נוכחות הרוסים במצרים אינה יתרון, אלא מכשלה. זאת ועוד, היא עלולה להכביד גם על היציאה למלחמה וגם על פנייה לארצות הברית, כאשר תבוא שעתו של המהלך הדיפלומטי. עם החרפת החיכוכים עם ברית המועצות החליט סאדאת לגרש את המומחים הסובייטיים.¹⁶ במערב ובישראל פירשו את הצעד הזה כסימן לכך, שסאדאת החליט סופית לא לצאת למערכה צבאית, או, לפחות, כי מעשהו יגביל את יכולת מצרים לצאת למלחמה. בדיעבד, הגדיל סאדאת בצעד הזה את חופש פעולתו: הוא השתחרר מהפיקוח הסובייטי, שהגבילו.¹⁷

סאדאת ציין בספרו, כי מיד לאחר החלטתו לגרש את הסובייטים החל להתכונן למערכה. הוא החליט, כי צבא

מצרים יהיה מוכן לפתוח במלחמה בחמישה עשר בנובמבר 1972.¹⁸ מסיבות שונות נדחתה פתיחת המלחמה. מאז שבע סאדאת עוד אכזבות בתחום המדיני. בתחילת שנת 1973, לאחר שנחתם הסכם להפסקת אש בווייטנאם, רמזה ארצות הברית, כי היא מתכוונת למלא תפקיד פעיל בקידום הסדר ביניים לפתיחת התעלה. מצרים פתחה במסע דיפלומטי: חאפז איסמעיל, יועצו של סאדאת, יצא בתחילת פברואר למסע בבירות שונות, ובעשרים וארבעה בפברואר נפגש עם הנשיא ניקסון ועם ד"ר קיסינג'ר.¹⁹ על שאירע בשיחות הללו יש גרסות שונות.²⁰ נראה, כי מבחינת מצרים היה מסעו מעין ניסיון אחרון לבחון האם יש סיכוי להגיע לפתרון הסכסוך באמצעות שתי מעצמות העל. נראה, כי איסמעיל העלה תכנית בת שני שלבים: בשלב הראשון תיסוג ישראל מכל שטח מצרים עד "הקו הירוק", ותמורת זאת תתחייב מצרים לסיים את מצב המלחמה (כולל הפסקת הפעילות המלחמתית נגד ישראל וחופש שיט באילת ואולי גם בתעלת סואץ), ובשלב השני תגיע ישראל להסדרים עם סוריה ועם ירדן, תיערך ועידת שלום בין ישראל לבין הפלשתינים, וייושבו בעיית הפליטים ובעיית ירושלים. מהדו"ח, שמסר איסמעיל לנשיאו, למד סאדאת, כי כל עוד יישאר מצב הרגיעה בעינו, אין כל סיכוי, שארצות הברית תשנה את מדיניותה, ותלחץ על ישראל לסגת.²¹

- נוחות מצרים ניכרים – כדרישת מצרים; נסיגה מאזור התעלה בלבד – בעוד שסאדאת דרש נסיגה עד קו אל-עריש-ראס-מוחמד. לדבריו, היו שתי התביעות הראשונות אבר-נגף להסדר תיאור מפורט של השתלשלות הניסיונות השונים להסדר ראו בספר של יעקבי, שכותרת המשנה שלו היא, "אין הוחמץ הסדר בין ישראל למצרים, ולא נמנעה מלחמת יום הכיפורים".
13. יעקבי, עמ' 139-140.
 14. דיין, ע' 528.
 15. סאדאת, עמ' 167-175; הרצוג, עמ' 32-33; דיין, ע' 528.
 16. שמעון שמיר, **מצרים בהנהגת סאדאת**, עמ' 98-99.
 17. סאדאת, ע' 175; הרצוג, עמ' 33-34; זאב שיף, **רעידת אדמה באוקטובר**, ע' 23; אריה חשביה, **מלחמת יום הכיפורים**, ע' 10.
 18. סאדאת, ע' 176.
 19. דיין, ע' 529.

20. ראו, למשל, רבין, עמ' 383-385; דיון, עמ' 529; גזית, עמ' 135-136; סאדאת, ע' 217.
21. נאום סאדאת, 26 במאוס 1973.
22. דיון, ע' 529.
23. מלחמת רמד'אן, ע' 20.
24. הרצוג, ע' 34.
25. סאדאת, עמ' 163-164.
26. כך סיפר סאדאת בראיון עם עורך השבועון הלבנוני אלסבוע אלערבי, לפי סימדת, 8 באוקטובר 1974. Mohamed Heikal, The Road to Ramadan, Collins, London, 1975 (להלן: הייכל), עמ' 204-206.
28. ראו, למשל, Lester A. Sbel, Israel and the Arabs, (ed.), The October 1973 War Facts on File New York, 1974, pp. 54-55.
29. סאדאת, בנאום ב-22 ביולי 1975 בפני הוועידה השלישית של "האיחוד הסוציאליסטי הערבי", מובא אצל אבי ש, ע' 16.
30. סאדאת בראיון בטלוויזיה הלבנונית, לפי סימדת, קאהיר, 9 באוקטובר 1974, מובא ש, שם.
31. סאדאת, ע' 164.
32. סאדאת בשיחה עם עיתונאים, שביקרו עמו בשניים באוקטובר 1974 בחדר המלחמה של הכוחות המזוינים - אלאח'באר, 3 באוקטובר 1974.

מסקנה זו עוד התחזקה לאחר שבפסגה השנייה בין ניקסון לבין ברז'נייב (18-26 ביוני 1973) לא הושגה כל התקדמות באשר לנושא המזרח התיכון. עוד קודם לכן, בעשרים ושישה במאוס 1973 מינה עצמו סאדאת גם לראש ממשלה ולמושל הכללי של מצרים, וריכוז בידיו את הסמכות המבצעית, כהכנה לקראת המערכה הצבאית.²²

המניעים לבחירה בדרך המלחמה

שלושת הגורמים המצריים, שתיארו את המלחמה בספר, שיצא לאור כמה חודשים לאחר סיומה, כתבו בעניין:

בסוף שנת 1972 ניצלה מצרים את כל האמצעים המדיניים ואת כל האמצעים הדיפלומטיים, כדי להזיז את הבעיה ממצב של "לא-שלום ולא-מלחמה". קיבלנו את כל החלטות האו"ם ואת החלטות מועצת הביטחון; קיבלנו את כל היוזמות הבין-לאומיות; תמכנו במאמצים של המדינות הבלתי-מזדהות ושל המדינות האפריקניות וביזמה הראשונה והשנייה של רוג'רס [שר החוץ האמריקני] וביזמת יארינג בפברואר 1971. יתירה מזאת: הנשיא סאדאת העלה יוזמה פרטית באותו חודש, וחזר עליה במאי באותה שנה; וכן קיבלנו את ההצעה האמריקנית לשיחות קרבה. כן עדכנו חוזה ידידות עם ברית-המועצות במאי 1971.

כל זאת עשינו, כדי לטפל בקיפאון במצב במזרח התיכון, ועשינו זאת בתקווה להזיז את הבעיה, ולהגיע לפתרון צודק. כל זה עלה בתוהו מבלי שנגיע לתוצאה מתקבלת על הדעת....²³

כלומר, המטרה היתה להוציא את הטיפול בבעיה המזרח תיכונית מקיפאון, ולהגיע בסופו של דבר לחיסול כיבושה של אדמה מצרית בידי ישראל, ואולי גם לנסיגת ישראל מכל השטחים האחרים, שכבשה במלחמת ששת הימים, ולמה שקראה מצרים - "פתרון צודק" לבעיה הפלשתינית. כפי שכתב הרצוג, היה הקו המרכזי, שהדריך את סאדאת במדיניותו - להביא את ארצות-הברית להתערב ישירות בסכסוך במזרח התיכון, והוא השתכנע בהדרגה, כי בלא פעולה צבאית, לא יוכל להגיע פעילות מדינית יעילה בשיתוף עמה.²⁴

ככל שהתמשך מצב "לא-שלום ולא-מלחמה" בין ישראל לבין מצרים הורע מצב מצרים. בשנת 1973 הגיעה הכלכלה המצרית למשבר חמור.²⁵ לקופה הריקה ממילא נוספו ההוצאות השוטפות על החזקת הצבא. בשלושים בספטמבר 1973 דיווח סאדאת לחברי המועצה לביטחון לאומי, כי בתוך חודשיים לא תוכל מצרים לשלם אף מיל מהתחייבויותיה, ובשנת 1974 לא תוכל לקנות אף גרגיר חיטה.²⁶

חסנין היכל, שבתקופת נאצר היה העיתונאי המקורב ביותר לשלטון, תיאר בספרו את התדרדרות מצרים. על הקשיים הכלכליים נוספו קשיים רבים: אמינות המשטר - בפנים ובחוץ - התדרדרה כיוון שלא זו בלבד שהמשטר איבד את סיני, אלא שמאמציו להשיבו, ולמחות

את "חרפת הכיבוש", עלו בתוהו; סיום "שנת ההכרעה" בלא כל הכרעה עוד הרע את אמינות סאדאת. מאז 1967 גויסו הכוחות המזוינים במלואם, ושנה אחרי שנה "אכלו חול" במדבר, ולא נראה לכך סוף. רבים מהחיילים היו סטודנטים, שלימודיהם הופסקו, ולא ידעו מתי יוכלו לחדשם, וככל שחלף הזמן גבר חששם, כי אבדו סיכוייהם לקריירה מועילה. מצרים הפכה לצחוק בעיני העולם הערבי - בעודה טוענת להנהגתו ולהיותה מגינתו, לא הצליחה הנהגתה להנהיג אפילו את עמה, ולא להגן על אדמתה. ידידי מצרים - באפריקה, באסיה, ואפילו בפאריס ובלונדון - התייאשו ממנה, שכן למרות שנתנו לה את כל התמיכה המדינית שביקשה, לא הצליחה לנצלה להשגת מטרותיה.²⁷

המשך המצב המדיני נשא בחובו אפוא סכנה לשרירות של משטר סאדאת. מפעם לפעם פרצו מהומות - של סטודנטים ושל גורמים אחרים - ובהן נישאה, בין היתר, התביעה לצאת למלחמה.²⁸ בנאום אחרי המלחמה הסביר סאדאת:

מצב לא-שלום ולא-מלחמה התארך, ומצאנו עצמנו ניצבים נוכח מצב דומה לזה [שהתפתח] בשנת 1948, כאשר ישיבתנו בחיבוק ידיים גרמה ליישוב הגבולות, שהשיגה ישראל באותה עת. ישראל והעולם השתכנעו, כי הערבים לא יילחמו, ולכן אין על ישראל לסגת אפילו שעל אחד מכיבושיה החדשים.²⁹

ובמקום אחר הסביר:

העולם כולו כבר איבד את אמונו בנו, ואנחנו התחלנו לאבד את האמון בעצמנו.³⁰ [לכן, הגיע למסקנה, כי] המפתח לכל - מבחינה מדינית, מבחינה כלכלית ומבחינה צבאית - הוא להמציא תקנה למצב, שנבע ממפלת 1967, כדי שנשיב לנו את ביטחוננו העצמי ואת ביטחון העולם בנו. המצב הכלכלי לא היה אלא אחד הממדים של הבעיה. המשימה היסודית היתה למחות את החרפה ואת ההשפלה, שנבעו ממפלת 1967....³¹ [לכן, הכרח, כי הקיפאון, שסבלנו ממנו יישבר, ואם לא נצליח במלחמה - יבוא שלב אחר, והעם ימשיך במערכה. יהיו אשר יהיו התוצאות [הצבאיות של המלחמה], ההישגים יהיו בכל מקרה לטובתנו.³²

גם במקורות מלפני המלחמה ניתן למצוא גישה זו. כך, למשל, הסביר ארנו דה-בורצ'גרייב, כתב בכיר של השבועון האמריקני "ניוזוויק", לסאדאת, בראיון, שערך עמו באביב 1972, את התיאוריה של ד"ר קסינג'ר בדבר "הסדרים בברזל חם". ד"ר קסינג'ר האמין, אמר דה-בורצ'גרייב, כי הדרך היחידה לפתרון סכסוך מדיני, שהוקפא זמן רב, היא "לחממו מחדש" בשטח, כדי לשנות את הנתונים. ואז, בהשפעת ההלם, ניתן לקרב את עמדות הצדדים היריבים; כך נעשה בוויטנאם, האם לא יוכל להיעשות במזרח התיכון? בתשעה באפריל 1973 כתב דה-בורצ'גרייב, כי לדברי עוזרים בכירים של נשיא מצרים, הגיע סאדאת למסקנה, כי למצרים אין כמעט מה להפסיד מחידוש המלחמה - אפילו תפסיד במלחמה, תהיה זו מפלה

צבאית וניצחון מדיני. הכל נרדמו בפרשת המשבר המזרחי תיכוני, אמר סאדאת לדה-בורצ'גרייב, הגיעה השעה לזעזוע. הדיפלומטיה תימשך לפני המערכה, בעיצומה ולאחריה, הערבים לא יובסו לעולם תבוסה שלמה. יכולים אנו לספוג עוד כמה תבוסות דוגמת זו של 1967, אך לבסוף יהיה על הכובש הישראלי למשוך ידו מכיבושיו – הוא לא יוכל להתמיד בהם.³³ ברוח דומה כתב בסוף אותו חודש אחסאן אלקדוס, "עיתונאי החצר" של סאדאת, כי מצרים תילחם, הגם שהיא יודעת, כי אינה מסוגלת לנצח.³⁴

דברי דה-בורצ'גרייב מתיישבים היטב עם סיפורו של סאדאת אודות מה שהשיב ד"ר קסינג'ר לחאפז איסמעיל בפברואר ובאפריל 1973. לפי סאדאת, הציע ד"ר קסינג'ר לאיסמעיל להיות מציאותי, ולא לבנות על משאלות לב. מצרים היא הצד המפסיד, ולכן אל לה לבוא בדרישות, שרק מנצחים יכולים לקבל. "אפשר, שתוכלו לשנות את המציאות הקיימת – ובעקבות זאת, את גישתנו לפתרון – ואפשר, שלא תוכלו." הפתרונות ינבעו ממצב מצרים – אם תצליח לשנות את מצבה, יהיו הפתרונות שונים מאלה, שתוכל להשיג במצבה הנוכחי.

איני קורא לסאדאת לשנות את המצב הצבאי, שהרי אם ינסה לעשות זאת שוב תנחיל לכם ישראל תבוסה! ניצחונה יהיה גדול עוד יותר מזה, שנחלה בשנת 1967, והדבר יקשה עלינו לעשות משהו כלל.³⁵ נראה, כי סאדאת הסיק, כי עליו דווקא לצאת למלחמה, שכן בלא-מלחמה לא תיאות ארצות-הברית ללחוץ על ישראל להגיע לפתרון כלשהו, והקיפאון המעיק יישאר בעינו. כאמור, הניח סאדאת, כי המפתח לפתרון המשבר נמצא בידי ארצות-הברית, שמספקת לישראל את אמצעי הלחימה המתוחכמים ביותר ואת הסיוע הכלכלי, שבלעדיו לא תוכל להמשיך ב"מדיניותה התוקפנית". לו רק רצתה ארצות-הברית, יכלה לנצל תלות זו לאלץ את ישראל לסגת מהשטחים שכבשה, כפי שעשתה אחרי מלחמת סיני. נוכח זאת הגיע למסקנה, כי הדרך היחידה לאלץ את ארצות-הברית לפעול כך, היא באמצעות מלחמה, שתעמיד בסכנה את האינטרסים החיוניים שלה.³⁶ זאת ועוד, מוועידות הפסגה הבינ-מעצמותיות הסיק, כי האינטרסים, המשותפים לשתי מעצמות-העל, ומתבטאים ב"דטאנט", מובילים להקפאת הסכסוך עם ישראל.³⁷ לכן, נתפסה המלחמה כדרך היחידה, שיכולה לסכן את האינטרסים האלה. המעצמות הגדולות יאלצו להפסיק את המלחמה, שייזמו הערבים בניגוד לדעתן, והפסקת המלחמה תהיה מראש לטובת הערבים – ישראל תצטרך לשלם את המחיר.³⁸ סאדאת סבר, כי עצם היציאה למלחמה יניע תהליכים: השתלטות על שטח, ולו על עשרה ס"מ, בגדה המזרחית של התעלה, והחזקה בו מבלי שהישראלים יוכלו להזיז משם, תשנה את המצב המדיני מעיקרו.³⁹ היטיב להגדיר זאת סא"ל אבי שי:

אפילו כישלון במלחמה לא יוכל להיות גרוע מהמשך הקיפאון על כל אשר השתמע ממנו. לעומת זאת, עצם הפתיחה במלחמה עשויה להפגין את כוח

הרצון ואת המשך החיות של האומה המצרית, לשבור את מצב הקיפאון, וכך ייווצר מצב פוליטי-צבאי חדש באזור. להערכת סאדאת, המלחמה, כמו גם המצב החדש, יחייבו את המעצמות לטפל במשבר שנוצר לפני שתמצאנה עצמן על סף של עימות ישיר ביניהן. טיפול כזה במשבר, כשייעשה על רקע המלחמה, מן הדין, כי יקדם פתרון פוליטי למשבר המזרחי תיכוני, שיתאם, כך קיווה, מאוד ככל האפשר לשאיפות של הערבים, אם גם לא בהכרח במלואן.⁴⁰

לדברי שלושת הגנרלים המצריים, התקבלה ההחלטה להשתמש בכוח הצבאי, כאמצעי אחרון, משנכזבה התקווה להשיג את המטרה באמצעים מדיניים.

ההחלטה היתה, כי יש להשתמש בגורם הצבאי, שהיא תולדה של השתכנונות ההנהגה המדינית וההנהגה הצבאית, כי לא נצא מהמצב הזה אלא בכוח מזון, כאמצעי אחרון לשכנע את ישראל, כי אין תועלת מהמשך התוקפנות, מהמשך כיבוש השטחים הערביים בכוח, או מהתעלמות מהזכויות החוקיות של הערבים הפלשתינאים.⁴¹

יעדי מדיניות החוץ של מצרים, בהנהגת סאדאת, כלפי ישראל היו לאלצה לסגת מהשטחים, שכבשה במלחמת ששת הימים, ולשמור על זכויותיהם של הפלשתינאים.⁴² בחודשים הראשונים לשלטונו חיפש סאדאת דרכים לבחון את הדרך הדיפלומטית – לבדוק את יכולת ארצות-הברית להביא להסדר מדיני. משהגיע למסקנה, כי דרך זו לא תביא לתוצאות שקיווה בלא שיפעיל לחץ, בדמות מלחמה – בחר באופציה הצבאית. בהקשר הזה העיר פרופ' שמיר:

ההתבוננות בתפיסת "המלחמה המוגבלת" בתור אמצעי-לחץ למהלכים דיפלומטיים, חיונית להבנת מדיניות סאדאת. במבט לאחור נעשה ברור עוד יותר, כי במרכז דרכו של סאדאת עומדת המגמה להשיג הסדר פוליטי בדרכים דיפלומטיות, וכי המלחמה ב-1973 היתה חריגה מדרך זו, שנועדה ליצור שוב תנאים, שיאפשרו לחזור בהצלחה לדרך המדינית העיקרית. לפיכך, לא היתה המלחמה – כפי שסברו רבים לאחר מלחמת יום הכיפורים – המכשיר העיקרי של סאדאת, שהמהלכים הדיפלומטיים רק באו לשרתה כביכול על-ידי יצירת מסך עשן של הונאה.⁴³

כפי שאמר סאדאת לדה-בורצ'גרייב באפריל 1973 – "הדיפלומטיה תימשך לפני המערכה, בעיצומה ולאחריה". מהאמור לעיל עולה, כי מטרת היסוד של סאדאת היתה לשבור את המצב של "לא-שלום ולא-מלחמה". הפעלת הצבא בכל מחיר נתפסה כגורם, שיחייב את המעצמות לקדם הסדר מדיני, ויניע תהליכים מדיניים, שהקפאתם נתפסה כהרת-אסון למצרים. כל זה יביא בסופו של התהליך ל"חיסול תוצאות התוקפנות" של ישראל ולהשבת סיני למצרים.

33. חשביה, ע' 14; ז'וזט אליה, כתבת נובל אובזרוטר בקהיר, בתוך גילוי עיתונות העולם – מלחמת יום הכיפורים, ע' 20; ניוזוויק, 9 באפריל 1973.
34. אחסאן אלקדוס, המאמר השבועי של המצב המדיני, אח'באר אליום, 28 באפריל 1973.
35. סאדאת, ע' 217.
36. ראיון עם דה-בורצ'גרייב, ניוזוויק, 9 באפריל 1973; אח'באר אליום, שם.
37. Mervin and Bernard Kalb, Kissinger, New York, A Dell Book, 1975, p. 510.
38. אבי שי, שם.
39. סאדאת, ע' 184; הייכל, עמ' 181-180.
40. אבי שי, שם.
41. מלחמת רמ'אן, ע' 20.
42. לפי שמיר (ע' 94), הושארה הגדרת זכויותיהם של הפלשתינאים פתוחה לטווח רחב של אפשרויות – מהקמת מדינה פלשתינאית במקום ישראל ועד הקמתה לצדה.
43. שם, ע' 97.

מטרות המלחמה והשיטה להשיג

"מטרות אסטרטגיות", החייבות להיות בסיס לתכנית המבצעית:

- א. לאלץ את ישראל להילחם, בו זמנית, בשתי חזיתות.
- ב. לגרום לכוחות צה"ל אבדות בהיקף חסרת-קדים, שישראל לא תוכל לעמוד בו.
- ג. לאלץ את ישראל להימצא במצב של גיוס כללי ושל מלחמה ממושכת תקופה ארוכה ככל האפשר – מצב שלא תוכל להתמיד בו מבחינה כלכלית ומבחינה משאבי כוח-האדם שלרשותה.
- ד. לעורר את הסולידריות הערבית, הודות לעצם מעשה המלחמה, שמשמעותה תהיה "שהערבים יפעילו את מלוא העוצמה הצבאית והכלכלית שלרשותם".⁵³

על בסיס הנחיה זו ועל יסוד ניתוח יחסי הכוחות הצבאיים בין מצרים לבין ישראל, קבעו המתכננים המצריים מגמות להפעלת הכוח הצבאי:

- א. הפתעה אסטרטגית, שתושג על-ידי עצם מעשה המלחמה, שתפרוץ על רקע הסכמה כמעט כללית, כי מצרים ויתרה, בלית ברירה, על דרך המלחמה, ועל-ידי פרוץ המלחמה בשתי החזיתות – מצרית וסורית – ברזמנית.
- ב. פיצול עוצמת צה"ל ברמה האסטרטגית על-ידי פתיחת המלחמה בשתי החזיתות ברזמנית.
- ג. ניצול היתרון הכמותי של צבא מצרים (וההפתעה) על-ידי מתקפה בחזית רחבה ובעוצמה גדולה, שתחייב לפצל את עוצמת צה"ל ברמה האופרטיבית.
- ד. שחיקת חיל האוויר הישראלי – בפיצולו, בחיובו לפעול בסיוע לכוחות הקרקע ובשבירתו על מערך טילים נ"מ של כוחות הח"ר המצריים.
- ה. שחיקת השריון של צה"ל – על-ידי בניית מערך מוגן בראש-הגשר, שיבוסס על כוחות ח"ר בעלי כושר עמידה נ"ט, שעליו יישברו התקפות-הנגד של צה"ל ושמירת עוצבות הטנקים המצריות לשלב הבא במערכה.⁵⁴

שאלה, שתשוב ותעלה בעקבות אחת ההתפתחויות במלחמה, היא מה הוא תחום הפעולה, שנקבע לכוחות; האם היה עליהם להיעצר בראש-הגשר, שהשיגו בימים הראשונים למערכה, או שמא היתה כוונה לבצע מהלך נוסף, שבו היה עליהם להגיע עד למעבר מיתלה ולמעבר גידי?

סאדאת לא התייחס לכך בספרו. שלושת הגנרלים, שלפי כל הסימנים משקף ספרם את הדעות של אחד איסמעיל, שר המלחמה, כתבו, כי נקבע, כי המפקדה הכללית של הכוחות המצריים תתכנן השתלטות על ראשי-גשר בעומק עשרה-חמישה-עשר ק"מ בגדה המזרחית של התעלה תוך גרימת אבדות רבות ככל האפשר לאויב, תבלום כל התקפת-נגד של האויב, ותשמידה, ותהיה מוכנה "לבצע כל משימה קרבית נוספת, שתוטל לאחר מכן".⁵⁵ במקום אחר נכתב בספרם, כי תוכנן "לפתח התקפה מזרחה רק אחרי שתיגמר הקמת ראשי-הגשר

את ההחלטה לפתוח במלחמה קיבלו סאדאת וקבוצה מצומצמת של יועצים לאחר התלבטויות ממושכות, תוך בחינת המצב על היבטיו השונים. סאדאת סיפר, כי לאחר גירוש הסובייטים ביולי 1972 הטיל על מוחמד צאדק, שר המלחמה, להכין את הצבא, כדי שיוכל להתחיל במלחמה בחמישה-עשר בנובמבר 1972.⁴⁴ סעד אלדין שאזלי, רמטכ"ל צבא מצרים, סיפר בזיכרונותיו, כי בחודש מאי הגיש לשר המלחמה תכנית למבצע צבאי מוגבל, אך צאדק דחה את התכנית, כיוון שחשב, כי מבצע כזה חסר ערך מדיני, או ערך צבאי. מדינית, הוא לא ישיג דבר משום שסיני יישאר בידי ישראל, ואילו צבאית, עלול קו ההגנה בסיני לגרום לצבא המצרי בעיות כבדות יותר מאשר לצה"ל, בעוד שהקו הקיים – קו התעלה – מהווה קו הגנה טבעי.⁴⁵ צאדק לא האמין בכוחו של מבצע צבאי מוגבל להביא לתוצאות מדיניות של ממש. הדרך היחידה, לדעתו, לתוצאות של ממש היא לכבוש את כל סיני. אך לשם כך, היה צורך בנשק חדש ומתוחכם, שברית-המועצות סירבה לספקו.⁴⁶ מסקנתו – בתנאים, ששררו באותה עת, אל לה למצרים לפתוח במלחמה, שכן היא עלולה להסתיים באסון.⁴⁷ סאדאת סיפר, כי, משהתברר לו כניסוס של המועצה העליונה של הכוחות המזוינים בעשרים ושמונה באוקטובר 1972, כי צאדק לא ביצע את הנחיות, שהצבא יהיה מוכן לצאת למלחמה בנובמבר 1972, הוא הסיק, כי צאדק "לא רצה להילחם מפני שהתיירא מפני 'מערכה' בפועל ממש", והחליט להחליפו בגנרל אחד איסמעיל עלי.⁴⁸

החלפת שר המלחמה סימנה את פסילת התכנית לכיבוש כל סיני ואת ההתרכזות במלחמה המוגבלת להשגת תוצאות מדיניות. משנפסלה התכנית הכוללת עמדה בפני המחליטים בדרג המדיני ובדרג הצבאי בחירה בין שתי דרכי פעולה: חידוש מלחמת ההתשה, או מלחמה מוגבלת להשתלטות על שטח מצומצם. לאחר דיונים ממצים נפסלה מלחמת ההתשה משום שהניח, כי ישראל לא תסכים לשוב אליה, ועל כל ניסיון מצרי לכפותה תגיב "בתגובה גדולה יותר, שתעלה מעל ומעבר לערכה המדיני ולערכה הצבאי".⁴⁹ מה גם שהעריכו, כי מלחמת ההתשה הסתיימה בלא שהביאה לכל שינוי, שביקשו להשיג באמצעותה.⁵⁰

משנפסלה מלחמת ההתשה החלו המצרים לחשוב על הפעלה של מלוא עוצמתם הצבאית להשיג יעדים קרקעיים מוגבלים – שהיקפם יושפע מהנסיבות הבינלאומיות ומהמגבלות של מערכות-הנשק שבידי הכוחות הלוחמים; כלומר, על מערכה צבאית, שתנחית על האויב מהלומה חזקה ביותר, שיכול צבא מצרים להנחית, וכוחותיו יתכוננו כדבעי לבלום את מתקפות-הנגד של צה"ל.⁵¹

בהתבטאויותיו אחרי המלחמה הרבה סאדאת להדגיש את המלחמה כ"התמודדות עם דוקטרינת הביטחון של ישראל".⁵² תכנית המתקפה נועדה לתת תשובה לדוקטרינה זו, ועל בסיס לימודה קבע סאדאת, בשלב מוקדם, ארבע

44. שם, ע' 178.
45. שאזלי, ע' 19.
46. הייכל, ע' 180.
47. מוסא סברי (בהסבירו את הרקע לפיטורי צאדק), אלחואדה, 16 באוגוסט 1974.
48. סאדאת, עמ' 177-179.
49. אבי שי, ע' 16; מלחמת רמד'אן, עמ' 20-19.
50. אבי שי, שם; וראו ההערה שם, ע' 34. המסקנה המובעת בהערה זו מקבלת חיזוק נוסף בהנחיה האסטרטגית, שנתן הנשיא סאדאת לאחמד איסמעיל באחד באוקטובר 1973. שם נכתב, בין היתר: "מצרים ניסתה לבצע פעולות צבאיות מוגבלות בטבען ב-1967, ב-1969 וב-1970 ... אף כי בכללן היו להן תוצאות חשובות, הרי – מכל מיני טעמים – לא היה בפעולות הללו כדי להפעיל לחץ מספיק על האויב." (סאדאת, נספח ב', ע' 250).
51. אבי שי, שם; מלחמת רמד'אן, ע' 21.
52. לניתוח מרכזי דוקטרינת הביטחון של ישראל, כפי שנראו למצרים, ראו מלחמת רמד'אן, עמ' 22-28, ואבי שי, ע' 16.
53. שם, עמ' 16-17.
54. שם, עמ' 17-18.
55. מלחמת רמד'אן, ע' 21.



* ראו בסוגיה זו את מאמרו של סא"ל מ' "העצירה האופרטיבית" של הצבא המצרי במלחמת יום הכיפורים, מערכות 327, נובמבר-דצמבר 1992 – המערכת.

56. שם, ע' 100.
57. שאזלי, עמ' 19-27.

השפיעו שיקולים מדיניים על תכנון מהלך, שנראה מוטעה, צבאית, לאנשי הצבא.

המשימות שהוטלו על הצבא

באחד באוקטובר 1973, חמישה ימים טרם היציאה למלחמה, הנחה סאדאת את אחמד איסמעיל, שר המלחמה. בחלקו הראשון של המסמך ניתח סאדאת את הרקע. בהמשכו – ניסח את האסטרטגיה של ישראל, כפי שנראתה בעיניו, ועל בסיסה – את האסטרטגיה של מצרים ואת קביעת המועד למלחמה.

[– –]

ב. האסטרטגיה של האויב

עינינו הרואות, כי האויב הישראלי בחר במדיניות, המבוססת על הטלת אימה, על התיימרות בעליונות, שהערכים לעולם אין להם תקווה לבולמה. זה הבסיס של תורת הביטחון הישראלית, הנשענת על הרתעה פסיכולוגית, [על הרתעה] מדינית ו[על הרתעה] צבאית.

הנקודה המרכזית בתורת הביטחון הישראלית היא לשכנע את מצרים ואת האומה הערבית, כי אין טעם לקרוא תיגר על ישראל, ולכן, אין לנו מנוס מלקבל את תנאי ישראל, אפילו הם כרוכים באיאלו פגיעות בריבונותנו הלאומית.

ג. האסטרטגיה של מצרים בשלב הזה

היעד האסטרטגי, שאני מעמיד בזה לכוחות המזוינים של מצרים, ושאני מקבל עליו את מלוא האחריות המדינית, לאור כל מה ששמעתי ולמדתי לדעת על הכנותינו, אפשר לסכמו בזו הלשון:

לערוך על תורת הביטחון הישראלית על-ידי ביצוע פעולה צבאית בהתאם לאפשרויות של

ויסוכלו כל מהלומות-הנגד.⁵⁶ כלומר, תוכנן מהלך של התקדמות נוספת מזרחה, אך לא כמהלך אוטומטי, אלא כמהלך, שמונתה בהערכה, כי הושלם השלב הקודם.*

שאזלי טען בספרו, כי המהלך הנוסף הזה נכלל בתכנית בשל אילוף מדיני, ולא התכוונו לבצעו כלל. לדבריו, לאור ניתוח מציאותי של יכולת צבא מצרים הגיעו למסקנה, כי לא המצרים יוכלו להשתלט אלא על שטח בעומק שבעה-תשעה ק"מ ממזרח לתעלה, והכינו את תכנית "הצריחים הגבוהים". במקביל, הוכנה תכנית "גרניט 2" – השתלטות על השטח עד המעברים. לדבריו, הציג את ניתוחו לשר המלחמה עלי עם כניסתו לתפקידו באוקטובר 1972, והשר הסכים עם ניתוחו. אולם סמוך לאפריל 1973 הורה לו להשיב לתחייה את "גרניט 2". איסמעיל הבהיר, כי הדבר נובע מכך, שסאדאת מנהל מגעים עם הסורים ליציאה משותפת למלחמה, וחוששים, כי אם יידעו הסורים, שמגמת המצרים לעצור במרחק קטן מחמישה עשר ק"מ מהתעלה, לא יסכימו לצאת למלחמה עם מצרים. לפיכך, הציג איסמעיל, לדברי שאזלי, להכין את "גרניט 2", כדי להשביע את רצון הסורים, והבטיח לו, כי לא תבוצע לעולם, אלא אם תיווצר שעת כושר יוצאת-דופן. כך, הוכנה "גרניט 2", והופצה, אך למפקדי השדה הובהר במפורש, כי שני שלביה אינם תלויים זה בזה, וכי בתדריכים לפקודיהם הם אמורים לדון במפורט רק בתכנית החציה, ולהזכיר רק כללית את פיתוח המתקפה מזרחה.⁵⁷ זו העדות היחידה שבידינו לגבי עובדה זו. ייתכן, כי אמנם כך היה, אך יש לזכור כי איסמעיל ושאזלי הסתכסכו עוד בטרם נפגשו כשר מלחמה וכרמטכ"ל, והסכסוך התעצם בעקבות המלחמה. בספרו ניסה שאזלי להצדיק את עצמו, ולהטיל את האשמה על כישלונות שונים על איסמעיל. אם, אמנם, נכונים דבריו, לפנינו דוגמה כיצד



הכוחות המזוינים במטרה להסב לאויב את האבדות הכבדות ביותר, ולשכנעו, כי המשך כיבוש אדמתנו תובע מחיר גבוה מדי בשבילו,

ולכן, תורת הביטחון שלו – הואיל שהיא מבוססת על הטלת אימה פסיכולוגית, [אימה] מדינית ו[אימה] צבאית – אינה מגן פלדה, שאין להבקיעו, ויוכל לגונן עליו היום, או לעתיד לבוא.

הערעור על תורת הביטחון הישראלית יניב תוצאות מוגדרות לטווח קצר ולטווח ארוך. לטווח הקצר, יכול ערעור על תורת הביטחון הישראלית להביא לתוצאה ודאית, שתאפשר פתרון של כבוד למשבר במזרח התיכון. לטווח הארוך עשוי ערעור על תורת הביטחון הישראלית לחולל שינויים, שיביאו לשינוי יסודי בחשיבת האויב, במוראל שלו ובמגמותיו התוקפניות.

[— — —] 58

ארבעה ימים לאחר מכן, בחמישה באוקטובר 1973 – יום לפני היציאה למלחמה – שיגר סאדאט, הנחיה אסטרטגית לאחמד איסמעיל עלי, שר המלחמה והמפקד הראשי של הכוחות המזוינים:

1. בעקבות ההנחיה המדינית-צבאית, שנתתי לך

באחד באוקטובר 1973 ועל יסוד הנסיבות של המצב המדיני והאסטרטגי הנוכחי, החלטתי להורות לכוחות המזוינים להגשים את המשימות האסטרטגיות הללו:

א. לשים קץ למבוי הסתום הצבאי הנוכחי על-ידי הפרת הפסקת-האש החל בשישה באוקטובר 1973;

ב. להנחיל לאויב אבדות רבות ככל האפשר בכוח-אדם, בנשק ובציוד;

ג. לעשות לשחרור האדמה הכבושה בשלבים רצופים בהתאם לגידולם ולהתפתחותם של הספונות ולכישורי הכוחות המזוינים.

2. המשימות הללו יבוצעו על-ידי הכוחות המזוינים המצריים בעצמם, או בשיתוף-פעולה עם הכוחות המזוינים הסוריים.⁵⁹

שיקום היחסים עם ברית-המועצות

גירוש היועצים והמומחים הצבאיים הסובייטיים ממצרים לא שם קץ ליחסים בין שתי המדינות. אדרבא, דווקא לאחריו החלה מצרים לקבל נשק וציוד רב. סאדאט סיפר, כי בעשרים ותשעה באוגוסט 1972 שיגר לברית-המועצות שדר, שבו ראה ציון-דרך ביחסים בין שתי המדינות, ובו כתב, בין היתר, כי הוא נותן לסובייטים עוד הזדמנות להוכיח את עצמם, ולהיענות לדרישות מצרים עד אוקטובר 1972, ולא – יהיה בן-חורין לקבל החלטות כראות עיניו.⁶⁰

בעקבות מכתבו הזמנה למוסקווה משלחת מצרית בראשות עזיז-צדקי, ראש הממשלה,⁶¹ וביקורה (16-18 באוקטובר) הוכתר בהצלחה-רבתי: הסובייטים הבטיחו לספק חטיבת טילים קרקע-קרקע "סקאד", טייסת "סוחוי" 20 ובסוף 1973 – טייסת "מיג" 23. בעקבותיה נחתמו עוד עסקות נשק: כך, למשל, כשביקר שר המלחמה איסמעיל במוסקווה בפברואר-מארס 1973. "הסובייטים עמדו בהבטחותיהם" – כתב שאזלי, והוסיף, "היינו מוכנים לקרב ככל שיכולנו אי-פעם להיות".⁶²

שיתוף הפעולה הצבאי עם סוריה

מצרים לא יצאה לבדה למלחמה. במהלך שנת 1973 התגבשה תכנית משותפת מצרית-סורית. בעשרה בינואר מונה אחמד איסמעיל למפקד הכללי של הכוחות המזוינים של שתי המדינות, ובהמשך תוכננו התכניות המשותפות – בין היתר, תוכננו תכנית להנחתת מהלומה אווירית בפתיחת המלחמה, שיטת הפיקוד ושיטת התקשורת בין שתי המפקדות, ונבדקו התכניות לאלץ את צה"ל להעביר עתודותיו האסטרטגיות מחזית לחזית. בשבעה ביוני 1973 קבע אחמד איסמעיל את המטרה האסטרטגית

גיוס תמיכה

במקביל לתכנון המערכה ולהכנות הצבא לבצעה, פעלה ההנהגה המצרית לגייס תמיכה – חיצונית ופנימית. לפתיחת המערכה, להתמדה בה וליכולת להפיק ממנה את התוצאות הרצויות נדרשה תמיכה בכמה תחומים: סיוע צבאי, סיוע מדיני וסיוע כלכלי. ניתן להבחין בכמה מעגלי תמיכה: מעגל המעצמות, מעגל בן-ערבי ומעגל המדינות האחרות.

הצבאית של המפקדה המשותפת.⁶³ בשבוע השלישי של אוגוסט 1973 נפגשו בנמל אלכסנדריה צמרות שני הצבאות – שישה מראשי צבא סוריה ושמונה מראשי צבא מצרים, ובראשם שר המלחמה והרמטכ"ל. בפגישה הוסכם, בין היתר, כי המועד הנוח ביותר לפעולה הוא בין שבעה לאחד-עשר בספטמבר, או בין חמישה לעשרה באוקטובר 1973, כאשר ההכרעה בין שני המועדים הועברה להנהגה המדינית.⁶⁴ משזו החליטה על אוקטובר, נקבע בסדרה נוספת של דיונים, כי המתקפה תיפתח בשישה באוקטובר. בשלושה באוקטובר טס שר המלחמה המצרי לדמשק, ותיאם את התיאומים האחרונים עם שר ההגנה הסורי ועם מפקדתו.⁶⁵

הכנת החזית הבין-ערבית והחזית הבין-לאומית

במהלך שנת 1973 פעלה מצרים לרכוש תמיכה בן-לאומית לקראת היציאה למערכה. במרוצת השנה הידקה את החזית הבין-ערבית. בתחילת השנה נערכו כמה כינוסים בין-ערביים, ובהם כינוס של מועצת ההגנה הערבית בינואר 1973, שבו ערכה המועצה תכנית לפעולה משולבת, צבאית ומדינית, נגד ישראל.⁶⁶ מצרים וסוריה חתרו להבטיח גם את האגף הירדני, וחיפשו דרכים לחדש את קשריהן עם ירדן, שנותקו בעקבות אירועים שונים בעבר; באוגוסט 1973 ביקרו שליחים מצריים ושליחים סוריים בירדן ובשנים-עשר בספטמבר הסתיימה בקהיר ועידת פסגה של מנהיגי שלוש מדינות העימות – סאדאת, אסד וחוסנין, ירדן חידשה את קשריה עם מצרים ועם סוריה, והבטיחה, כי לא תאפשר לכוחות צה"ל לעבור בשטחה, כדי לתקוף את סוריה מאגפה הדרומי.⁶⁷

סאדאת עיבד אסטרטגיה ליצירת מצב נוח במישור הערבי, במישור האפריקני, בקרב המדינות הבלתי-מזדהות ובאר"ם. במהלך שנת 1973 פעל לקבלת החלטות אנטי-ישראליות בכל הפורומים – בארגון לאחדות אפריקה, בוועידת המדינות הבלתי-מזדהות ובאר"ם – שם תמכו ארבע-עשרה (מבין חמש-עשרה) חברות מועצת הביטחון בהחלטה, שגינתה את ישראל, שיזמה מצרים. רק וטו של ארצות-הברית מנע את קבלת ההחלטה.

שלושה שבועות לפני שעת-האפס כבר הובטחה תמיכתן של יותר ממאה ארצות [סיכם סאדאת]. הרבה חודשים – מינואר עד ספטמבר 1973 – דרושים היו כדי להכין את העולם למלחמה: בזירה הבין-לאומית – עלידי החלטה של מועצת הביטחון... במישור הערבי – עלידי גיוס תמיכתן של כל הארצות הערביות, על כל חילוקי המדיניות שביניהן; במישור האפריקני – עלידי הפסגה של הארגון לאחדות אפריקה במאי 1973; ובמישור של העולם השלישי ושל הארצות הלא-מזדהות – בוועידת אלג'יר בספטמבר 1973.⁶⁸

הכנת החזית הפנימית

גם החזית הפנימית הוכנה למלחמה. כשנבחר לנשיאות נראה סאדאת בעיניו כל כמועמד של פשרה וכאיש חלש, שלא יחזיק בשלטון זמן רב. מוקד הכוח העיקרי, שקרא תיגר על שלטונו היה קבוצת אישים, בראשות עלי סברי, שהיו מקורבים לברית-המועצות. באחד-עשר במאי 1971 פטר סאדאת את חברי הקבוצה, וחלקם הושמו במאסר.⁶⁹ סאדאת ביסס את שלטונו כאשר המפלגה היחידה, שפעילותה הותרה במצרים, סרה למרותו.

בעשרים ושישה במארס 1973 הכריז סאדאת, כי לאחר כישלון שליחות חאפז איסמעיל לארצות-הברית הפך שלב "העימות הכולל" עם ישראל לבלתי-ינמנע. הוא נטל לעצמו את ראשות הממשלה – כדי להכין את "העימות הכולל", הדיפלומטי והצבאי – וכעבור יומיים הכריז על עצמו גם כמושל הצבאי של מצרים, ומינה את ממדוח סאלם, שר הפנים, לסגנו, כדי שידאג להכנת מוסדות הפנים למערכה. בין היתר, הוחל בהקמת מיליציה עממית, שתסייע לכוחות הלוחמים, והשירותים הציבוריים ומוסדות הציבור הועמדו לרשות הכוחות המזוינים.⁷⁰

מאותו מועד הרבה סאדאת להכריז על התקרבות מועדו של העימות הכולל, במגמה ליצור את הלך-הרוח הנכון לקראת המערכה. לדבריו, הוצאו יותר מ-127 מיליוני לירות מצריות על הכנת הארץ כולה למלחמה, כאשר התכנית התבססה על ההנחה, כי כל השטח שמאלכסנדריה עד אסואן יהיה שדה-קרב, ולכל מפעל חיוני הוכנו חלופות. סאדאת הרבה לבקר ביחידות צבאו, כדי לעמוד על הכנותיהן, וכדי להסביר את הנחיצות שביציאה למלחמה בקרוב.⁷¹ הצבא המצרי הכין תכניות, שהותאמו לנסיבות המיוחדות, ובהן תכניות לחציית התעלה, לפריצת סוללת העפר שבגדתה המזרחית, להתבססות בראש-הגשר, לבלימת התקפות-הנגד של צה"ל על ראש-הגשר ועוד, וחייליו תורגלו במצבים השונים, שבהם יצטרכו לעמוד.⁷² לקראת תחילת אוקטובר הסתיימו ההכנות – החזית הפנימית והחזית החיצונית הוכנו למערכה, ההחלטה על מועדה התקבלה ובצהורי שישה באוקטובר 1973 פתחו צבא מצרים וצבא סוריה בהתקפה מתואמת על ישראל.

המלחמה

כדי להבהיר את הסוגיה של צבא כמכשיר במדיניות חוץ, יפורטו בהרחבה שני עניינים, הנוגעים לסוגיה זו: המתקפה בארבעה-עשר באוקטובר, הממחישה את המשקל היחסי של שיקולים מדיניים ושל שיקולים צבאיים במערכה, וסיום המלחמה והסרת הכיתור על ארמיה 3, הממחישים את משקל המעצמות בכפיית מהלכים במלחמה.

המתקפה בארבעה-עשר באוקטובר

מקורות מצריים שונים מסכימים, כי המתקפה בארבעה-עשר באוקטובר באה בעקבות פניות סוריה, שביקשה ממצרים להקל מהלחץ על כוחותיה באותה עת.⁷³ אחד מ-איסמעיל טען אחרי המלחמה, כי, למעשה, נועדה המתקפה

63. מלחמת רמ'אן, עמ' 57-58. במקור הזה מפורטים המועדים לשלבים שונים של התכנון. מקורות שונים, ובהם שיף, עמ' 24-26, וחשביה, עמ' 11-13, נוקבים מועדים של פגישות נוספות, ובהן פגישות בין נשיאי שתי המדינות.
64. שאזלי, עמ' 146-147; מלחמת רמ'אן, ע' 58.
65. שם, עמ' 58-59. לפי המקור הזה החליטו ההנהגות בין שתי סדרות התאריכים, ואנפי המבצעים החליטו, לפני שישה בספטמבר, על המועד המדויק. לפי שאזלי, ע' 149, החליטו שני הנשיאים על שישה באוקטובר כמועד היציאה למלחמה. מספרו של סאדאת (ע' 183) עולה, כי ההחלטה התקבלה בפגישה בינו לבין הנשיא אסד ב-28-29 באוגוסט 1973.
66. הרצוג, ע' 39.
67. הרצוג, עמ' 40-41; שיף, עמ' 26-27.
68. סאדאת, עמ' 180-182; מלחמת רמ'אן, עמ' 8-12.
69. סאדאת, עמ' 169-171.
70. סובל, ע' 70.
71. סאדאת, עמ' 182-183.
72. ההכנות הצבאיות לא יפורטו כאן. לפירוטן ראו, בין היתר, שאזלי, עמ' 11-66; מלחמת רמ'אן, עמ' 25-55.
73. שם, ע' 99; שאזלי, עמ' 178-179; הייכל, ע' 225.

- * בספטמבר 1973 הוא נכנס לתפקיד.
74. ראיון של אחמד איסמעיל עם עבד אלסאטאר אלטוילה, **אלאסבוע אלערבי**, 14 בנובמבר 1974.
75. ראו לעיל.
76. שאזלי, עמ' 178-179.
77. כך גרס גם אברהם איילון במאמרו, "יום ה-14 באוקטובר 1973 – מדוע 'נמחק מן ההיסטוריה' בספר זכרונותיו של סאדאת", ע' 19. איילון טען, כי דווקא שאזלי תמך בביצוע המתקפה, בעוד שאיסמעיל הסתייג.
78. שם, ע' 10; דחיית ההצעה להפסקת אש מצוינת, בלא ההקשר של פיתוח המתקפה, גם אצל סאדאת, ע' 193; הייכל, עמ' 223-224; קיסנינג'ר, שנים, עמ' 517-518.
79. איילון, ע' 11. על הסוגיה ראו מאמרי, 12.10.73 – עמדות הרמטכ"ל והדרג המדיני: צליחת התעלה, הצורך בהפסקת אש והדרך להשיגה.
80. דיין, עמ' 672-673. לפירוט המהלכים ראו ישי קורדובה, **מדיניות ארצות-הברית ב"מלחמת יום הכיפורים"**, עמ' 142-166. מתי גולן, שניתח את פעולות קיסנינג'ר ואת מניעיו במהלכים האלה, גרס, כי "קיסנינג'ר, כמובן, מעולם לא התכוון להחזיר לישראל לחסל את צבא מצרים, זה היה משבש את תכניתו להיות המתווך בין הצדדים" (מתי גולן, **השיחות הסודיות של הנרי קיסנינג'ר**, ע' 83).
81. שם, ע' 99; קורדובה, עמ' 170, 175-176.
82. דיין, עמ' 702-703.
83. רבין, ע' 491.
84. לנוסח חוזה השלום ראו, למשל, עזר וייצמן, **הקרב על השלום**, עמ' 378-398.

לחמישה-עשר באוקטובר, ובשל הלחץ הסורי הוקדמה.⁷⁴ לעומתו, טען הרמטכ"ל שאזלי, כי הוא התנגד כבר מתחילה למהלך הזה, ואיסמעיל הבטיחו, שלא ימומש, אלא אם ייווצרו תנאים יוצאים מהכלל לביצועו.⁷⁵ שאזלי הוסיף, כי כאשר העלה איסמעיל באחד-עשר באוקטובר את הרעיון לבצע את המהלך, הוא שלל אותו שוב. בשנים-עשר באוקטובר טען בפניו איסמעיל, כי המהלך נועד להפחית את הלחץ על סוריה, ובצוהרי אותו יום אמר, כי זו החלטה מדינית.⁷⁶ נראה, כי, אכן, זו היתה החלטה של הנשיא סאדאת, שנכפתה על הצבא המצרי.⁷⁷

בהחלטה זו שמט, למעשה, סאדאת מידו הזדמנות לסיים את המלחמה כאשר ההישגים של צבאו בידיו, ובטרם החל צה"ל לצלוח את התעלה – מהלך שהביא, בסופו של דבר, לכיתור ארמיה 3 ולסיום המלחמה במצב, שבו היה לצה"ל מאחז מסוכן ומאיים בגדה המערבית של התעלה. בשנים-עשר באוקטובר בלילה בא שגריר בריטניה במצרים לסאדאת בשליחות ממשלתו ובשליחותו של ד"ר קיסנינג'ר, שר החוץ האמריקני,* והציע הפסקת-אש. סאדאת מיאן לקבל את ההצעה, שכן צבאו עמד לפתח מתקפה מזרחה.⁷⁸ בדחותו הצעה זו ובהחליטו על פיתוח המתקפה, שבסופו של דבר נכשלה, אפשר סאדאת לצה"ל לצאת למתקפת הצליחה. באותה עת – בשנים-עשר באוקטובר – התלבטה הצמרת הביטחונית של ישראל האם לצלוח את התעלה ומתי. במהלך הדיון, בטרם קיבלה החלטה בעניין, התקבל מידע, כי עוצבות השריון המצריות קיבלו פקדה לצלוח מזרחה – כלומר, המתקפה המצרית קרובה. בעקבות המידע הזה הופסק הדיון על הצליחה, והכוחות נערכו לקבל את פני המתקפה.⁷⁹ ייתכן, כי ללא המידע הזה היתה מתקבלת החלטה, שלא לצלוח את התעלה, ואז לא היה נוצר המצב האסטרטגי, ששרר בסיומה; ייתכן, כי היו מחליטים לצלוח את התעלה, ואז היו הכוחות הצולחים נתקלים בכוח מצרי חזק יותר בגדה שמנגד, ומתקשים יותר למלא משימותיהם. בשני המקרים היה צבא מצרים במצב טוב יותר מהמצב אליו נקלע בעקבות ההחלטה לפתח את המתקפה מזרחה.

בעקבות החלטה זו צלחו כוחות צה"ל את תעלת סואץ, וב-24 באוקטובר השלימו את ההסגר על ארמיה 3. עתה נכנסה הדיפלומטיה לפעולה. השארת המצב בעינו היתה מביאה להשמדת ארמיה שלמה – מחצית מהכוחות המצריים, שצלחו את התעלה מערבה – או, לכל הפחות, היתה נותנת בידי ישראל קלף חשוב מאין כמוהו למיקוח בשיחות על סיום המלחמה. בשלב הזה החליטה ארצות-הברית לכפות על ישראל להסיר את המצור, ולאחר לחץ אמריקני כבד ניאותה ישראל להסירו.⁸⁰ בעשותה זאת, ניצלה ארצות-הברית את מעמדה, כבעלת השפעה על ישראל. סאדאת הבין, כי ברית-המועצות לא תוכל להושיעו, ופנה לארצות-הברית, שתשפיע על ישראל להסיר את המצור. ארצות-הברית הצליחה לנטרל צעדים שונים של ברית-המועצות בעת המשבר, וניצלה את הצלחתה להעמקת השפעתה במצרים.⁸¹

זה ממחיש את השפעת הדיפלומטיה בקביעת תוצאות

למלחמה. ניתן לומר, כי לולא ההתערבות הדיפלומטית היתה יד ישראל, מבחינה צבאית, על העליונה. ארצות-הברית התערבה במשבר כאשר צבא מצרים כבר איבד את תנופתו, ועבד למגננה, ואילו צה"ל היה במתקפה ובתנופה, ויכול היה להטיל הסגר על חלק ניכר של צבא מצרים, ולנטרל את הישגי הצבא המצרי בשלב הראשון למלחמה. זה ממחיש היטב כיצד יכולה דיפלומטיה לנטרל הישגים צבאיים, וזו דוגמה לגיוס תמיכה חיצונית – ארצות-הברית פעלה כפי שפעלה בשל אינטרסים שלה, אך נענתה לבקשת מצרים, והוכיחה בזאת את הנחת סאדאת, כי בכוחה ללחוץ על ישראל.

המשא-ומתן לאחר המלחמה

עם תום הקרבות נפגשו נציגי שני הצבאות לשיחות בק"מ ה-101 בכביש סואץ-קהיר. בתיווכו של ד"ר קיסנינג'ר, נחתם בשמונה-עשר בינואר 1974 הסכם להפדת כוחות בין צבאות שתי המדינות. בסעיף האחרון של ההסכם נכתב:

ההסכם הזה לא יהיה בעיני מצרים ובעיני ישראל כהסכם שלום סופי. הוא צעד ראשון לקראת שלום סופי, צודק ובר-קיימא. לפי סעיפי החלטה 338 של מועצת הביטחון ובמסגרת ועידת ז'נבה.⁸²

ד"ר קיסנינג'ר המשיך במאמציו ובספטמבר 1975 בא הצעד הבא – מצרים וישראל השיגו הסכם ביניים, שיצר מציאות אסטרטגית חדשה. כפי שכתב יצחק רבין, שכיהן אז כראש ממשלת ישראל, זה היה צעד נוסף בדרך הארוכה והסבוכה, שהחלה אחרי מלחמת יום הכיפורים, להוציא את מצרים ממעגל המלחמה, ולקרב את הסיכוי, שתיכנס למעגל השלום.⁸³ השלב הבא הגיע בשנים 1977-1979, עם ביקורו של הנשיא סאדאת בישראל וחתימת חוזה השלום בקמפ-דייביד, חוזה שבעקבות חתימתו נסוגה ישראל, באפריל 1982, מכל חצי האי סיני.⁸⁴

סיכום – תוצאות המלחמה

האם השיגה מצרים את המטרות, שלמענן החליטה לצאת למלחמה?

צבא מצרים הצליח להשתלט על חלק מכברת-ארץ, שהיתה בידי ישראל מאז מלחמת ששת הימים, אך חלקה הניכר נותר בידי ישראל גם בתום המלחמה. הצבא המצרי הצליח להסב לצה"ל אבדות כבדות, וערער את הביטחון העצמי של ישראל. עם זאת, הוא נכשל בניסיונו להגיע אל הקו, שהותווה לו – קו המעברים. זאת ועוד, כוחות צה"ל הצליחו לצלוח את התעלה מערבה, ולהטיל הסגר על ארמיה 3, ולולא התערבות ארצות-הברית, היו יכולים לחסלה ככוח לוחם, ואולי לשים בכך לאל את הישגי צבא מצרים, או לפחות להפחיתם מאוד.

אשר לתוצאות המדיניות – את אלו ניתן לבחון

אבחון ארגוני בכניסה לתפקיד

למה לאבחן?

בצה"ל בכלל, וביחידות היבשה בפרט, קשה מאוד למצוא תהליך אחיד ומסודר של "העברת מקל" ממפקד אחד למשנהו, באופן שיבטיח רציפות בקידום היחידה – מבלי לבטל את ייחודו של כל מפקד. להעדר התהליך הזה כמה גורמים עיקריים:

א. העדר זיכרון ארגוני מאורגן ורציף
צה"ל עשה בשנים האחרונות צעדים מסוימים באיסוף הנתונים, אך עדיין הוא חסר כלים וטכניקות, שייסיעו לו לקיים תהליך שיטתי ומסקנתי, המוביל לקבלת החלטות – שההנהגות הנכונה של הנתונים הנאספים. לפיכך, יש באבחון הארגוני כדי ליצור בסיס שיטתי ראשוני ביחידות, החסרות את הזיכרון הארגוני המאורגן, ואילו ביחידות בעלות זיכרון ארגוני יש בו כדי לשרטט תמונת מצב מחודדת, המהווה פסק זמן לבחינה מחודשת של היעדים ושל התכניות.

ב. העדר חפיפה מספקת ולימוד תוך כדי תפקיד
חפיפת המפקדים אורכת במקרה השכיח כיומיים-שלושה, ובמקרה הנדיר – עד חודש. היא נעדרת במרבית המקרים הכנה מוקדמת, הכוללת העברת חומר לקריאה ותכנון לוח זמנים, שמאפשר חפיפה, שלא דרך לוח הזמנים השוטף. כמו כן, נדירה חפיפה, המבוססת על לימוד עצמי של יחידות המשנה ושל הרמות הממונות. ולבסוף, בשל סיבות מבניות כגון אי-חלוקת האחריות, נמנע ממפקדים לעבור תקופת למידה קצרה בחניכת המפקד היוצא (on the job learning), שבה מתבטאת הלמידה התכליתית, מבלי לשלם את מחיר הטעות, שהוא לעתים קרובות. למקרים קיצוניים, שבהם בשל סיבות שונות אין רצף פיקודי זה בולט בחריפות.

ג. "מציאות" שונה של בעלי תפקיד
חפיפה אופיינית מבוססת על ליווי צמוד של המפקד היוצא למפקד הנכנס בשיחות ביניהם (חלק פרונטלי)

מאפיין בולט ביותר של המערכת הצה"לית הוא החלפת תפקידים, הפוקדת את קציני צה"ל אחת לשנה וחצי עד שלוש שנים, ובשירות ממוצע – כעשר פעמים.
כניסת הקצין לתפקיד מהווה אירוע מרגש ולוחץ כאחד, ומתרכזת בשני ממדים מרכזיים: הממד המנהיגותי-חברתי, החבוי מתחת לפני השטח, והממד המשימתי-מקצועי, שבו נתרכז כאן.

מטרת המאמר להציג מודל לאבחון ארגוני של היחידה בידי המפקד הנכנס על מנת לאפשר לו לגבש תכניות ויעדים רלוונטיים והולמים ליחידתו החדשה.

בפרספקטיבה של זמן. ייתכן לבחון בכמה טווחי זמן. כך, למשל, ניתן לראות בהסכם להפרדת הכוחות (ינואר 1974) תוצאה לשעתה ובהסדר הביניים (ספטמבר 1975) תוצאה לשעתה. בשני המקרים כוננו הסדרים, שבמסגרתם נסוגו כוחות צה"ל מגדות תעלת סואץ, והיא נפתחה לשיט. מחד גיסא הושגה שבירת הקיפאון, ומאידך גיסא הסכימה מצרים להסדרים במתכונת, שדחתה טרם מלחמת יום הכיפורים – עם ציון מפורש, כי ההסכמים הם צעד לקראת שלום וללא התחייבות של ישראל, כי הם מהווים שלב ראשון בנסיגתה מכל השטחים.

ניתן לראות בהסכמי השלום תוצאה ארוכת-טווח של מלחמת יום הכיפורים.⁸⁵ בהסכם הזה החזירה לעצמה מצרים את כל שטחו של חצי האי סיני, וישראל זכתה לשלום עם מצרים גם בלא שתיאלץ לסגת מאזורים אחרים, שכבשה במלחמת ששת הימים – רצועת עזה, הגדה המערבית ורמת הגולן.

כפי שציפה סאדאת בצאתו למלחמה, אכן, שמה המלחמה קץ לקיפאון בסכסוך, והניעה תהליכים מדיניים. הדבר קרה למרות שצבא מצרים לא השיג אלא חלק מהמטלות, שהוטלו עליו. כפי שנאמר לעיל, אין בהכרח קשר ישיר בין התוצאות הצבאיות לתוצאות המדיניות. ייתכן, כי התוצאות המדיניות הללו התאפשרו הודות לשתי תוצאות צבאיות סותרות: מחד גיסא סיפקה הצלחת הכוחות המצריים להשתלט על חלק מהשטח, שהיה קודם בידי ישראל, ולהישאר בו עד לסיום המלחמה את הכבוד הערבי, שהתבטא במשפט: "מה שנלקח בכוח יוחזר בכוח". ייתכן, כי משהחזירה לעצמה מצרים את כבודה היה ביכולתה לוותר בכמה עניינים, שעליהם לא היתה מוכנה לוותר כאשר תפסה את כבודה כמחולל. מאידך גיסא הוכיחה הצלחת צה"ל לצלוח את התעלה, ולהטיל הסגר על ארמיה 3, כי הדרך הצבאית לא תוכל להניב תוצאות של ממש לאורך זמן. שכן, למרות התנאים הקשים שבהם החל את המלחמה, הצליח צה"ל להפוך את הקערה על פיה. צבא מצרים פתח את המלחמה בתנאים, שקשה לשער, כי ניתן להשיגם שוב; וגם בהם לא היה די כדי למנוע מצה"ל להשיג את הישגיו. מכאן ניתן להסיק, כי מצרים לא תוכל לסמוך על מלחמה נוספת, שתוכל להוביל להישגים מדיניים.

נראה, כי סינרגיה של שתי התוצאות עומדת בבסיס ההחלטה המצרית לנטוש את דרך המלחמה, ולעלות על הדרך, שהובילה לשלום עם ישראל. בראייה המצרית של טרם מלחמת יום הכיפורים, השלום היה התשלום, ששילמה עבור החזרת כל חצי האי סיני.

ספרות

גולן מתי, **השיחות הסודיות של הנרי קיסינג'ר, שוקן, 1976**.

גזית מרדכי, **תהליך השלום 1969-1973**, הוצאת הקיבוץ המאוחד, תשמ"ד.

דיין משה, **אבני דרך, עידנים ודביר**, 1976.

הרצוג חיים, **מלחמת יום הדין, עידנים**, 1975.

ויצמן עזר, **הקרב על השלום, עידנים**, 1975.

חסן אלברדי, **טה אלמדוב, ציאא' אל דין זהדי, מלחמת רמ'אן – הסיבוב הערבי-ישראלי הרביעי, אוקטובר 1973**, מאי 1974, בתרגום אמ"ן/חצב.

חשביה אריה, **מלחמת יום הכיפורים, זמורה ביתן מודן, תשל"ד**.

יעקבי גד, **כחוט השערה, עידנים**, 1989.

סאדאת אנואר, **סיפור חיי, עידנים**, 1978.

קורדובה ישי, **מדיניות ארצות-הברית ב"מלחמת יום הכיפורים", הוצאת מערכות, 1987**.

קסינג'ר הנרי, **שנותיי בבית הלבן, עידנים**, 1980.

רבין יצחק, **פנקס שירות, ספריית מעריב**, 1979.

שאזלי סעד אלדין, **חציית התעלה, מערכות**, 1987.

שיף זאב, **רעידת אדמה באוקטובר, זמורה ביתן מודן, 1974**.

שמיר שמעון, **מצרים בהנהגת סאדאת, הוצאת דביר, 1978**.

Kalb Marvin and Bernard, Kissinger, New York, A Deel Book 1975.

Heikal Mohamed, **The Road to Ramadan**, Collins, London, 1975.

Kissinger Henry, **Years of Upheaval**, Little, Brown and Company, Boston Toronto, 1982.

Sobel Lester A., **Israel and the Arabs – The October 1973 War**, Facts on File Inc., New York, 1974.

מאמרים וכתבות עיתונאיות

אבי שי, "מצרים לקראת מלחמת יום הכיפורים – מטרות המלחמה ותכנית המתקפה", **מערכות** 250, יולי 1976.

איילון אברהם, "יום ה'14 באוקטובר 1973 – מדוע 'נמחק מן ההיסטוריה' בספר זכרונותיו של סאדאת?", **מערכות** 266, אוקטובר-נובמבר 1978.

אלקדוס אחסאן, **אח' באר אליום**, 28 באפריל 1973.

ראיון עם ארנו דה-בורצ'גרייב, **ניוזווק**, 9 באפריל 1973.

גולן שמעון, "12.10.73 – עמדות הרמטכ"ל והדרג המדיני: צליחת התעלה, הצורך בהפסקת-אש והדרך להשיגה", **מערכות** 327, נובמבר-דצמבר 1992.

סברי מוסא, **אלחוזאת'**, 16 באוגוסט 1974.

סאדאת בראיון עם עורך **אלאסבוע אלערבי**, סוכנות הידיעות המזרח תיכונית (סימ'ת), קהיר, 8 באוקטובר 1974.

רביב יהושע, "נסיגנות מוקדמים להסדר ביניים בין ישראל למצרים בשנים 1971-1972", **מערכות** 243-244, אפריל-מאי 1975.



85. בהקשר הזה כתב יצחק רבין, ראש ממשלת ישראל בעת חתימת הסכם הביניים, שסיים את כהונתו בעקבות הבחירות לכנסת במאי 1977: "כשסיימתי את כהונתי ביוני 1977, כבר החלו עמדותיהן של המדינות המעורבות ביותר בתהליך עשיית השלום – כלומר מצרים, ישראל וארצות-הברית – לנטות אל העבר נקודות-מפתח מוגדרות. דעתי היתה, כי מאמציה של מצרים ליישב את הסכסוך, שבין הערבים לישראל, בדרכי שלום – תהליך שהחל לאחר מלחמת יום הכיפורים ונתרכז תחילה ביישוב הסכסוך בין מצרים לישראל – התגבשו לכלל מדיניות, שעברה כבר את הנקודה, שממנה אין חזרה. בקיץ 1977, כבר לא יכלה מצרים, כל עוד מוסיף סאדאת לעמוד בראשה, לשוב בה מדרכה. סאדאת שרף את גשריו עם הסובייטים. נותרה לו אופציה אחת בלבד: לשאת ולתת על יישוב הסכסוך במזרח התיכון (במקום לשוב לשימוש בכוח). הסכם הפרדת הכוחות ב'1974 – ויותר מזה הסכם הביניים ב'1975, הותירו לסאדאת, בעיקרו של דבר, רק דרך אחת ללכת בה: המשך המשאומתן עד להשגת שלום." (רבין, עמ' 570-571).

אל"ת שאול*

* מח"ט בגזרת עזה.

— חיצוניים ופנימיים.

בראיונות ניתן למקד את כל המרואיינים, או חלקם לכמה שאלות מובנות, המבוססות, בעיקר, על הנקודות שהוצגו, ולאפשר להם התבטאות חופשית על נושאים נוספים.

★ שיחות חתך לפי ההיררכיה הפיקודית חלוקה לפי היררכיה (חיילים, מ"כים, מ"מים, מ"פים וכן הלאה) מאפשרת לזהות את הבעיות, המאפיינות כל רמה פיקודית, את מערכת היחסים בין הרמות השונות ואף לזהות את הרמות החזקות ואת הרמות החלשות ביחידה.

★ הצגת יחידות המשנה על-ידי מפקדיהן באופן מובנה ובעיקר חופשי.

שיטה זו מאפשרת להכיר את יחידות המשנה דרך מי שמפקדים עליהן ישירות. זה מעניק נקודות ראייה שונות ומגוונות על פעולת היחידה ועל תפקודה.

לרשות המפקד עומדים כלים רבים, העשויים לתרום מידע רב להשלמת נקודות הבחינה של מרכיבי המודל. ביניהם יכולים למצוא:

■ **תיק חפיפה**
כלי חשוב, שתרומתו מותנת ביכולתו לתת תמונה כוללת על היחידה, על תפקיד המפקד ועל הקצינים, המסייעים בידו, בפן הרשמי ובפן הבלתי-רשמי.

■ **סיכומים שנתיים ותקופתיים**
תורמים רבות להבין את תולדות היחידה בדגש על הצלחות, על כישלונות, על מגמות ועל יעדים מתמשכים.

■ **פקודות ותכניות עבודה של רמות ממונות**
מאפשרות לזהות את סדר העדיפויות המערכתית, את סגנון הפיקוד, את הכלים ואת המשאבים, העומדים לרשות היחידה. כל אלה מהווים מידע חשוב לזהות את ההזדמנויות ואת המגמות הפועלות בסביבת היחידה.

וגם במפגשים עם יחידות ועם מפקדים. הדבר מבטיח, שיהיו בחפיפה החסרונות האלה:

1. ראייה צרה, המבוססת על תפיסת המפקד היוצא.

2. דירוג קדימויות הנושאים לפי סדר העדיפויות של המפקד היוצא.

3. הערכת הסובבים לפי המפקד היוצא.

4. העדר "עומק" בראייה של הרמות הכפיפות והעדר "גובה" בראייה של הרמות הממונות.

לפיכך יש באבחון הארגוני כדי ליצור תמונה אובייקטיבית ככל שניתן, המאזנת את המציאות, ומשרטטת אותה לפי התפיסות של מגוון רחב של אנשים, המעורבים בענייני היחידה.

מודל

המודל (ראו תרשים) רואה ביחידה גוף, המשרת מטרות מוגדרות, ומורכב מכמה גופי-משנה, המאורגנים בצורה, המשפיעה על תפוקותיו. הגוף הזה מותנה במשאבים, העומדים לרשותו, ומנהל מערכת יחסי גומלין – רשמית ובלתי-רשמית – בתוכו ומחוצה לו, ואלה משפיעים על תפקודו. כל זאת על רקע סביבת היחידה, המושפעת מבעלי עניין חיצוניים (כגון רמות ממונות ותושבים), מתולדות היחידה ובעיקר מהאקלים הארגוני, השורר במערכת כולה. יש לבחון כל אחד מהמרכיבים בלבד היחידה ובסביבתה, כדי להעריך את משקלו היחסי בגיבוש תמונת המצב היחידתית.

שיטות וכלים לאבחון

לאיסוף המידע לפי המודל מוצעות שלוש שיטות, שניתן לנצל את כולן, או את חלקן, בהתאם ליכולת ובהתאם לצורך:

★ ראיונות מובנים ופתוחים עם בעלי תפקידים מרכזיים

מודל לאבחון ארגוני*

מטרות

האם המטרות מוגדרות, ומי הגדירן?
את מי משרתות המטרות, ומה חשיבותן היחסית?
האם מוכרות המטרות על ידי הכל והאם הן מוסכמות עליהם?
האם יש מחויבות למטרות והנעה (מוטיבציה) להשגתן?
האם מושגות המטרות?

מפקדים

האם יש להם כוח?
האם הם משתפים פעולה?
מהי הכשרתם הרלוונטית?
האם יש להם סיפוק משירותם ומצמיחתם?
האם יש להם אוריינטציה להפעיל מכשירי ניהול?
מה מידת ההתנגדות ומה ביטויה?

חיילים

האם הם מטופלים?
איזה רגשות מקיפים אותם?
האם יש להם מסלול קידום?
האם יש ליווי וחניכה מקצועיים?
האם הכשרתם מספקת לביצוע תפקידם?
אמצעים ומשאבים
האם קיימת הלימה בין האמצעים לבין המשימות?
האם קיימים כלים ללמידה?
האם קיימים די תפקידים לקידום?
האם התנאים הפיזיים הולמים?
מה תנאי השירות ומה המענה לבעיות מיוחדות?
האם קיימים גורמים מקצועיים מסייעים?
מה צריך לפתח?

מבנה וארגון

האם מתאים המבנה הארגוני לסביבתו?
האם קיימים במבנה הקיים כלי ניהול?
האם קיימת מערכת בקרה, כיצד היא מופעלת ועל

פקודות ארגון ופקודות יסוד של היחידה

התיק הזה, שמפקדים רבים אינם מודעים לקיומו ולחשיבותו, מאפשר למפקד להכיר את מטרות היחידה ואת תפקידיה, כפי שצה"ל הגדירם, לזהות את הכפיפויות ואת יחסי הגומלין עם מפקדות שונות לפי עצי מבנה, ולהכיר את תקני היחידה בתחומי כוח-אדם, צל"ם ורכב, כדי לקבוע את סל המשאבים, העומד לרשותה.

תיק דואר שוטף, סיכום דיונים ושיחות

כלים מעשיים ביותר, המהווים חוליות קישור ברצף העשייה השוטפת, בין המפקד היוצא למפקד הנכנס. הם אוצרים מידע עדכני רב, המצביע על הדברים,

ידי מי?

האם יש מובנות תהליכים?
האם קיימים נהלים ברורים?
מה היחס בין שיאור לפירון?
האם מחולקות הסמכויות בהתאם לאחריות?
יחסים בין-אישיים
האם קיימות קבוצות ומה מעמד כל אחת מהן?
איך מטפלים בקונפליקטים?
האם האנשים מפרגנים זה לזה, או קיימת ביניהם תחרותיות?
כיצד מעריכים הם את זולתם?
מה היחסים בין הקו למטה?

העבר

תולדות היחידה
הצלחותיה וכישלונותיה
דימוי היחידה

אקלים

מה הנורמות הכלליות ביחידה ובמערכת?
האם קיימת אווירת השגיות במערכת?
האם קיימת מערכת הולמת לתגמול?
מה היחס לפרט וכיצד מטפלים בו?

בעלי עניין חיצוניים

מי הם "לקוחות" היחידה?
מה מידת ההשפעה של ה"לקוחות" על התשומות?
מה מידת השפעת הלקוחות על היחידה?
האם קיימת אצל בעלי העניין מודעות לצורכי היחידה?
מהן המגמות העתידיות, שבעלי העניין מצביעים עליהן?
אילו משאבים הם מעמידים לרשות היחידה?

על פי המודל של מינסברג.

שבהם מטפלת היחידה באותו זמן, ומחייבים תשומת-לב דחופה. זאת, כדי למנוע שהטיפול בהם ייפסק, או במקרה גרוע יותר למנוע תקלה בשל העדר טיפול.

נתונים קשים

השימוש בכלי הזה מותנה ביצירתיות של המפקד, בדקות אבחנתו ובדגשיו האישיים. כמובן, ניתן להשתמש בשלל נתונים בנושאים שונים (כמו פיתוח כוח-אדם, או הישגים מבצעיים שונים), אך יש נתונים חבויים קמא, שהשימוש בהם מאפשר לשפוך אור על היחסים הבין-אישיים ועל האווירה

למזלנו, הדבר בהישג ידינו, בעזרת כלי-הטיס שמפתחים כיום... לכוחות, שיאורגנו ויצוידו כך, תהיה השפעה מכרעת בלוחמת העתיד. יש חשיבות חיונית למוכנותם בשלבים הראשונים לחימה, אך לרוע המזל אי-אפשר להמציא את הכוחות האלה בן-לילה, כמו מעשה כשפים של אלאדין.¹

ב"סופת מדבר" היה ביצוע מהיר של טקטיקה נועזת ואמיצה. אימוני דיוויזיה 101 התמקדו בהעברת הלחימה לעומק שטח האויב. תורת הלחימה של מבצעים מוטסים ושל מבצעי-סער אוויריים התפתחה מאז ימי מבצע "גן-שוק" ** במלחמת העולם השנייה. דיוויזיה אמריקנית מוטסת, חמושה בנשק קל היתה מסוגלת לבצע בשנת 1944 הסתערות קרבית פעם בשלושה חודשים. כיום יכולה דיוויזיה לסער אווירי להוציא צוות קרבי חטיבתי וחטיבת מסוקי תקיפה כל לילה לעומק 150-160 ק"מ לעומק שטח האויב. תפעול נכון ומחושב מראש מקנה לשילוב של חיילים נחושים, של פיקוד מיומן, ושל כלי-טיס כוח עצום, שגם יחידות שריון חזקות יתמוטטו מול הסתערותו המשולבת.² יכולת כזו מאפשרת לחדור לעומק, ולהילחם עד להשגת הכרעה ב"חצר האחורית".

למבצע כזה יש שלושה שלבים הכרחיים – החלטה, נוהל קרב וביצוע. תכנון נכון של המבצעים, של סיוע האש ושל התחזוקה מבטיחים הצלחה.

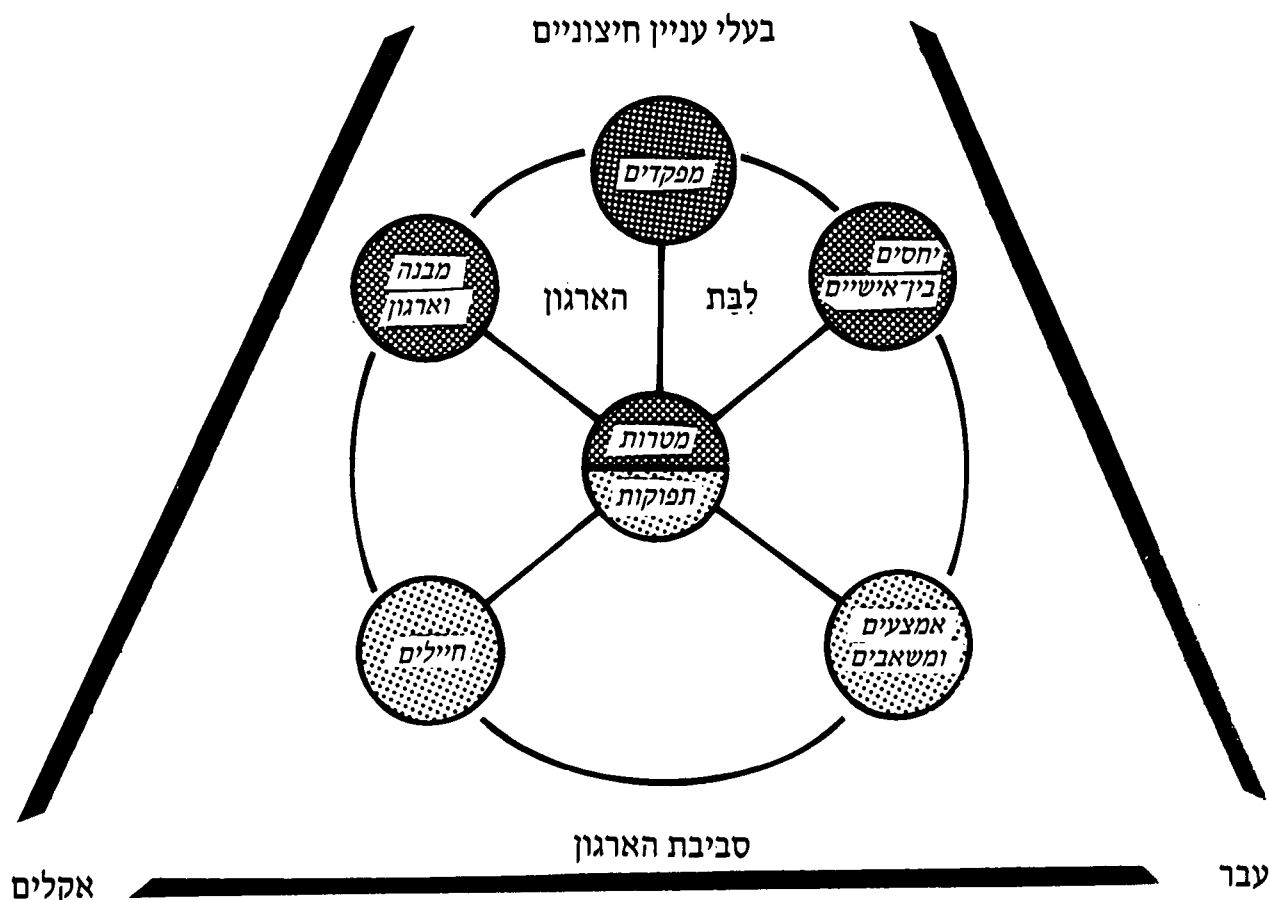
1. גיימס ג'ון, "Cavalry, and I Don't Mean Horses", *Armor* May-June 1954, p. 22

2. קטע הפתיחה הציורי הוא תיאור בדיוני, אף כי היחידה העיראקית, הנזכרת בתיאור, אכן הגנה על חלק מבסיס "קובר", ע'אזי ועזיז הן דמויות דמיוניות.

הערפל הצונן החל לפוג, סוף-סוף, כשעה אחרי עלות השחר. לפי כל הסימנים, הגדוד היה עדיין לבדו בשטח; חבורת אנשים כבוי-עיניים ומשועממים, שעמדו על המשמר בשממה נידחת. מסיבה כלשהי, ראה הצבא העיראקי לנכון להציב את גדוד 1 מחטיבת הח"ר 82 בדיוויזיה הח"ר 49 בכברת-ארץ מדברית זו, חסרת כל דרך, או שביל. ייתכן, כי הפיקוד העליון העיראקי קיווה לפקוח עין על "רשת הדרכים האסטרטגית", רצועת חצץ בעלת שם מפוצץ, שנמשכה מדרום לחפירות הגדוד, צפון-מערבה, לעבר בגדאד. אבל גם אם כוחות הקואליציה היו מעזים אי-פעם לפתוח במתקפה ביבשה, היו נדרשים להם שבועות להגיע צפונה כל כך. ובכל זאת, המפקד לא היה מוכן להסתכן, והורה לאנשיו להתחפר בסגנון האקראי, המקובל בצבא העיראקי. פקודה היא פקודה. החפירות יעזרו, אם B52 האדורים האלה יעברו כאן.

אך גם בבוקר של אחד מימי פברואר 1991, 150 ק"מ צפונית לגבולה של ערב הסעודית, מישוה היה חייב להישאר עד כשיתר חיילי הגדוד התמתחו, התגרדו, גנחו, הדליקו אש לחמם את ארוחת-הבוקר שלהם, והתיזו על עצמם מים. שני זקיפים אומללים, חייל בכיר מוחמד עזיז וסמל עבד אל-ע'אזי, עמדו זה ליד זה על המחפורת הדרומית ביותר, חלקו ביניהם זנב מפותל של סיגריה, וצפו משועממים דרומה.

השניים היו ערים כל אותו לילה קר ומעורפל. בעודם ממתנים להחלפתם, השפילו את ראשיהם, ורקעו ברגליהם עטופות הסמרטוטים, כפי שבקר מיוגע נוהג לרקוע כשהוא משתוקק לחזור כבר למכלאתו. בכל שעות החשכה נשמעו קולות מקולות שונים סביבם: רעש מתגלגל ממרחקים, כמו רעמים, זמזום של מטוסי סילון ממעל, ומפעם לפעם טרטור קצבי של מנועי מסוק, שחלף בסביבה. המצב נמשך כך כבר שבועות, מאז החלו האמריקנים את הפצצותיהם האכזריות. לעזיז ולע'אזי לא היתה שום סיבה לחשוב, כי הבוקר הזה יהיה שונה מכל הבקרים האחרים. הם טעו.



מהסיכונים בסביבה, ובעיקר אם עומדים מול חולשות היחידה. לדוגמה, אם כלל הצבא נע במגמת צמצום, וקיימת החלטה על אירוספת תקנים, הרי יחידה, שתשקיע את עבודת המטה שלה בהכנת מסמכים והצעות רחבות היקף, מבזבזת את זמנה היקר לריק. לחילופין, כאשר יחידה מזהה, כי החיל שלה מקבל עדיפות תקציבית לפיתוח ולהצטיידות, הרי ככל שתמהר להציג את רעיונותיה ואת דרישותיה המבצעיות, כך יגדלו סיכוייה לזכות בנתח מהתקציב החדש. שני השלבים האחרונים באבחון הנם השלב הסופי המבוקש, והוא יעדי היחידה לתקופה שתקבע, ומהם יש לגזור תכנית עבודה פרטנית.

נקודות למחשבה

במהלך האבחון עולות כמה נקודות חשובות, שתשומת-לב אליהן עשויה לשפר את התהליך, ולמנוע התנגדויות, העולות לפגוע במטרת האבחון.

ביחידה. לדוגמה: כמות הבקשות להעברה מהיחידה (טופס 55), כמות החיילים הנפקדים והעריקים, חלוקת כלי-רכב "לבנים", כמות התלונות ביחידה, סוציומטריה של עמיתים ועוד.

סיכום האבחון

בגמר איסוף המידע יש לסכמו כך, שיאפשר להגדיר יעדים בצורה שיטתית, רציפה ונגזרת מכלל הנתונים שלוקטו.

את היחידה עצמה ניתן לסכם לפי שתי קטגוריות עיקריות:

- ◆ עוצמות
- ◆ חולשות

את הסביבה, שבה פועלת היחידה, ניתן לסכם לפי שתי קטגוריות:

- ◆ הזדמנויות
- ◆ סיכונים

חובה להבין את יחסי הגומלין בין היחידה לסביבתה לפי מרכיביהם על מנת לא להחמיץ הזדמנויות, שיתרונות היחידה מאפשרים לנצלן, או לחילופין על מנת לא להתעלם

מיגר גנרל ג'ון א' מילר ומיגר דינאל פ' בולגר*

מקו האופק הדרומי החלו לעלות פעימות של הלמות סדירה, כמו גשם אביבי קל, הנוטף על גג פח, שהתגברו מרגע לרגע. הרעש נעשה חזק, סואן ועקשני יותר, שהתחדד, והיה להלמות קבועה וקצבית, כאילו פלט המדבר מחיקו אוסף של מניפות מתכת מושחזות, הסובבות במהירות נמוכה. הקולות הדדו, והעמיקו בצרימה מסתחררת ומתעצמת, שלל קולות של פחים נחבטים ומשקשים, העולים ובאים מדרום-מערב, גל גואה של רעש, המבשר רעות, ששום עיראקי לא היה רוצה לראות כלל.

לע'אזי לא היה כל מנוס, והוא הרים את עיניו לעבר הקולות. הוא ועיזי הביטו לפנים, ועמם רוב חבריהם לגדוד, שהתפזרו על המחפורות ולאורך התלוליות, שהשתפלו בשוליהן. אחדים עמדו כשחולצותיהם פתוחות, ואחרים כשספלים בידיהם. רק מעטים החזיקו ברוביהם. הכל הביטו, והאזינו כשהם קופאים על מקומם ועיניהם פערות. איש מהחיילים העיראקיים לא יכול היה שלא לראותם עכשיו.

מבין קרעי הערפל האחרונים החלו להופיע נקודות כהות, מרחפות מעט מעל לאופק, כעין להקה אדירה ושוחרת-רע של ארבה, שזורעה על פני שמי הדרום הריקים. אלה היו יותר ממאה מסוקים אמריקניים, וסביבם חגו עשרות מסוקים קטנים יותר. הם נסקו, צללו סביב עמיתיהם הגדולים, וסבבו אותם מכל עבר. הגוש המרכזי של העוצבה המשיך קדימה ללא רתיעה, היישר לעבר החיילים העיראקיים, שגורלם נחרץ. המון המסוקים המשיכו להלוך בקצב – גיהנום מלחמתי של מסוקים צבאיים, הסוגרים על קרבנם.

ע'אזי ועיזי כבר ניצבו מול המטורפים האיראניים במשך שנתיים וחצי, ואף הדפו את גלי ההסתערות של ילדי השטן שלהם בביצות הבואשות בדלתה של הפרת, אך מעולם לא ראו מחזה כזה. מלאכי המוות הללו, שורה אחרי שורה של לוחמי רקיע שוחרי נקם, הגיעו לבסוף לדרך לבגדאד על מנת להישאר. אפילו האמיצים שבחיילים העיראקיים לא העזו להתייצב מולם.

- * החיילים האמריקניים לא נזקקו לזמן רב כדי להשתלט על המקום, ולהקים בו את בסיס המבצעים הקדמי "קובר". תוך שעות, הביאו מסוקי תובלה "צ'ינוק" די דלק ותחמושת, כדי לאפשר לכמה גדודים של מסוקי תקיפה "אפאצ'" לשעוט קדימה, 100 ק"מ נוספים, לעבר עמק הנהר פרת. שם הם ניתקו את הכביש המהיר הראשי בגדאד-כוויית. ב"קובר" היתה רק התנגדות קלה. האמריקנים לא סבלו שום אבדות בנפש בהשתלטות על היעד.²

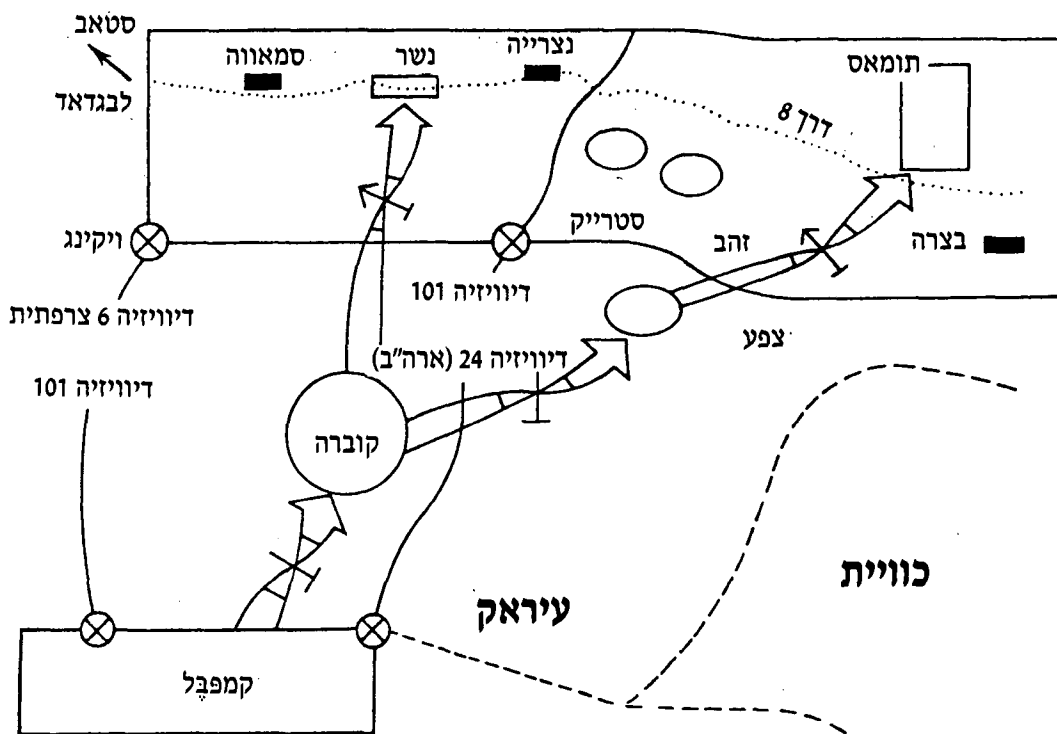
- כיבוש "קובר" היה מבצע-הסער האווירי הגדול ביותר, והעמוק ביותר בהיסטוריה הצבאית. מומחים צבאיים רבים, ובהם גנרל ה' נורמן שווארצקופף, מפקד הפיקוד המרכזי של ארצות-הברית, ראו במבצע "קובר" ובניצולו התוקפני והנחוש של הבסיס הזה לאחר מכן בידי יתר דיוויזיה 101 גורם עיקרי בניצחון בקרב היבשה בן מאת השעות בעיראק.³ בחדירה העמוקה, העמוקה באמת, מיד עם תחילת קרב היבשה, סייעו "הנשרים הצורחים" להפוך את האגף העיראקי לעומק מבצע, איימו על בגדאד, ריתקו אליהם כוחות אויב מגזרת הקורפוס המשוריין VII, שעסק באותה שעה באיגוף מרשים לא-פחות, וניתקו את עורק החיים של האויב, שחיבר בין בגדאד לבצרה ולכוויית. ההשתלטות המוצלחת על "קובר" הוכיחה עד כמה יכולה להצליח התקפת-סער אווירית לעומק.

מבצעי-סער אוויריים מודרניים, כמו "קובר", הם הביטוי החדש והמשכנע ביותר של רעיון הכוחות המוטסים, שראשיתו בימי מלחמת העולם השנייה. כוחות מוטסים העניקו מאז ומתמיד יכולת להלוך ישירות באזורי העורף, החיוניים לאויב. עם זאת, רק באחרונה חברו יחדיו ניסיון קרבי, דוקטרינה משכנעת וטכנולוגיות פלאים חדשות, ויצרו יחידות לסער אווירי, המסוגלות להלוך בעומק רב, בעוצמה רבה ובמהירות גדולה, ולעתים תכופות להכריע מערכה בפרץ סוער של מהלומות בזק.

דיוויזיה אמריקנית מוטסת, חמושה בנשק קל, שמנתה כ-6,500 לוחמים, היתה מסוגלת לבצע בשנת 1944 הסתערות קרבית – מוצנחת ובדאוניים – בכל שלושה

מפקד הדיוויזיה המוטסת 101, "הנשרים הצורחים", בצבא ארצות-הברית וקצין האג"ם שלה. עובד ממאמר בגיליון אפריל של כתב העת Military Review. המבצע הבריטי-אמריקני לכיבוש מהאוויר של גשר על הנהר ריין בארנהיים, הולנד, בספטמבר 1944.

גנרל ה' נורמן שווארצקופף, כפי שצוטט בע' 62 ביומן המבצעים של דיוויזיה 101, ד"ח מאחד ביולי 1991, עמ' 48-46; שווארצקופף ופיטר פטר, *It Doesn't Take A Hero*, New York: Linda Grey Bantham Books, 1992, pp. 452, 454, 466.



4. Clay Blair, *Ridgway's Paratroopers: The American Airborne in WW II*, New York: The Dial Press, 1985, p. 235
בלייר חישוב, כי בנורמנדיה הנחיתו הדיוויזיות המונחנות (82 ר' 101), ביחד, כ-13,475 צנחנים ולוחמים בדאונים.
5. מפקדת דיוויזיה 101, מק"ל טקטי, 1 בינואר 1992, ע' 1. IA1
6. FM71-100, מבצעים ברמת הדיוויזיה (יוני 1990), ע' 1 - FM100-5;7, מבצעים, מאי 1986, ע' 20.

תמרון לעומק נגד עיראק, פברואר 1991

מאומנת, ומצוידת לקראת חדירתה לעומק, כל הדיוויזיות המודרניות של הצבא ושל חיל הנחתים האמריקניים כוללות זרוע אווירית צמודה, המאפשרת להן לנהל מבצעים דומים, אם מתגברים אותן כהלכה בגדודי תקיפה ובגדודי סער של כלי-טיס מחוץ לדיוויזיה. הדוקטרינה של הצבא ביחס לדיוויזיות קובעת זאת במפורש: תמרון לעומק ברמת הדיוויזיה מבוצע בראש ובראשונה ביחידות מוטסות, ביחידות לסער אווירי, או ביחידות של מטוסי תקיפה.⁴

הדיוויזיות מתמקדות בשני האמצעים האחרונים בלבד כיוון שרק דיוויזיה אחת מפעילה, כשגרה, גדודי צנחנים, אך לכולן יש מסוקי תקיפה ומסוקי תובלה. כמובן, היקף המבצעים המוסקים, עומקם ותדירותם עלולים להצטמצם, בהתאם לכוחות, שניתן לגייס, או לקבל בהשאלה. אין ספק, היכולת קיימת, ואפשר לנצל.

ה"חוכמה" בכל המעשה הזה היא כיצד לחצות את קו החזית. כותבי תורת הלחימה מכנים את השלב הזה, "חציית הקמ"ק", מונח קצר המקיף את המשימה הקרבית המפחידה מכולן - לחדור דרך קווי האויב, ולהגיע לעומק, מתוך כוונה להישאר שם. הדברים האלה אינם קורים מאליהם, והניסיון, שרכשה דיוויזיה 101 עשוי אפוא להקנות תובנה** מתאימה לאנשי מקצוע, המגלים עניין בסיכווי התמרון לעומק ובסיכויו.

על מנת לחדור לעומק, עוברת דיוויזיה לסער אווירי שלוש שלבים חשובים, בזה אחר זה: החלטה, נוהל קרב וביצוע. כשאלה מתבצעים כהלכה, התוצאה היא חדירה תכליתית לעומק בכוח חטיבת. הדילוג של דיוויזיה 101

זירת המערכה



חודשים, בתנאי ששרדו די מלוחמיה לאחר המפגש עם השריון הגרמני.⁴ דיוויזיה בינונית לסער אווירי יכולה להוציא מקרבה כיום צוות קרבי חטיבתי (כ-3,500 לוחמים) וחטיבת מסוקי תקיפה, המונה שלושה גדודים, בכל לילה, לעומק 150-160 ק"מ ולתוך לוע הארי. גם יחידות השריון החזקות ביותר של האויב יתמוטטו בדרך כלל מול הסתערות משולבת, שבראשה מסוקי "אפאצ" AH64A רבי-עוצמה.⁵ יכולת כזו, המאפשרת לחדור לעומק, ולהילחם עד להשגת הכרעה ב"חצר האחורית" העוינת, אפשרית כיום.

חשוב לציין, כי בעוד שדיוויזיה לסער אווירי מאורגנת,

* קו מגע קדמי.
** insight.

מבצעי-סער אווירי לעומק

התהליך

1. החלטה

- מטרה וכוונה
- הערכת סיכונים

2. נוהל קרב

- מודיעין
- סיוע אש (כולל שיתוק משולב של הגנה נ"מ, JSEAD)

- פיקוד-ושליטה

- סיוע תחזוקתי קרבי

3. ביצוע

- תקיפות אוויריות על המערך הפנימי ועל המערך החיצוני
- אש מכינה
- עיתוי שעת ה"ש"
- מאמץ רצוף של כוחות משולבים (ניצול הצלחה)

לחזות. "קובר" היתה ההחלטה הנכונה.

אפשר לקבל החלטה טובה על המטרה על סמך מפות ובאינטואיציה, אבל על הפער בין החזון הראשוני לבין התוצאה הסופית ניתן לגשר רק במאמצים בלתי-נלאים לעצב את המציאות כך שתתאים לחזון. גם ההחלטה הטובה ביותר לא תצלח, אלא אם כן הדיוויזיה תעמוד קשה, ותיצור את התנאים, הדרושים לניצחון. כל מערכת מבצעית קרבית צריכה להקדיש תשומת-לב ולהתכונן לחצייה מוצלחת של הקמ"ק. ארבעה נושאים מחייבים תשומת-לב מיוחדת:

- ◆ מודיעין

- ◆ סיוע אש

- ◆ פיקוד-ושליטה

- ◆ סיוע תחזוקתי קרבי.

המודיעין תופס מקום בכורה, ובצדק. כוחות לסער אווירי, המתכננים לחדור לעומק, צריכים לגלות ארבעה דברים על האויב: ראשית, את מערכיו להגנה נ"מ – אם אלה לא יטופלו, הם עלולים לשבש את הפעילות האווירית. שנית, מנסים לאכן את הארטיילריה של האויב – האמצעי המהיר ביותר לתגובה על נחיתת-פתע באזורים רגישים בעורף. שלישית, מחפשים מרכזים לפיקוד-ושליטה ורשתות קשר – המוח ומערכת העצבים החמקמקים שלו, העלולים להנחית מהלומה נגדית הרסנית על כל חדירה לעומק. ולבסוף, מקווה הדיוויזיה לזהות את העתודות הניידות של האויב, המסוגלות לאיים על הכוחות, החודרים לעומק. כל המאמצים האלה יוצרים את הרקע להכנה מודיעינית מפורטת, ההולכת ומתפתחת, של מפת המצב של שדה הקרב, על סמך עבודת איסוף דקדקנית של טייסים, מתצפיות ארוכות-טווח, מסורקים אלקטרוניים, מיחידות לאיכון מטרות ומאמצים לאומיים לאיסוף (לויינים). התוצאה הרצויה היא תמונה אמינה של האיום, שתכלול בסיס סביר להערכת הנזק, שתגרום האש המכילה.¹²

אל בסיס "קובר" במלחמת המפרץ הוא דוגמה מעשית לתהליך.

כמובן, יש להחליט תחילה על מטרת החדירה לעומק.⁷ המשימה תהיה, בדרך כלל, התקפית באופייה, ותעסוק בהשתלטות על שטח-מפתח, או בהשמדת עוצבת אויב מסוימת. טיב היעד ומקומו ייקשרו הדוקות למטרת המשימה של הכוח כולו. התקפות לעומק נועדו לאמנע צירי תחזוקה של האויב, לחסום תגבורות, להשמיד מתקני סיוע, מתקני תחזוקה ומוצבי פיקוד חיוניים, או לנתק דרכי נסיגה.⁸

כאשר מגבשים משימה של תקיפת-סער אווירית בעומק, על המתכננים לשקול ללא הרף את רמת הסיכון לכוחותינו. מבצעים, הכרוכים בחציית הקמ"ק, מציבים בפני החיילים אפשרויות גדולות של ניצחון, או של תבוסה. אמנם, מבצע מוצלח בעומק עשוי להכריע את גורל המערכה כולה, אך, לעומת זאת, חטיבה, החודרת לעומק, עלולה להיקלע לניתוק, לריסוק איברים ולהשמדה מוחלטת. כל חדירה שלה מעבר לקמ"ק טומנת בחובה סיכון לאבד 3,500 איש בהרוגים, בפצועים, או בנעדרים, במבצע אחד ויחיד.

כדי לזהות אילו יעדים ראויים לסיכון כזה, ומתי להשתלט עליהם, מזהירים כותבי תורת הלחימה, יש צורך בניסיון, באימונים ובידיעת יכולת כוחותינו וכוונותיהם וגם בידיעת יכולת האויב וכוונותיו.⁹ מפקדים מיוגעים ולחוצים צריכים להיות בעלי תעוזה מספקת להמשיך, לשנות פקודות, או לבטלן, נוכח סבך האמיתות-למחצה והדיווחים החלקיים, ההופכים את המנהיגות הקרבית התכליתית לאמנות מיוחדת כל כך. במלחמה נגד עיראק עברה דיוויזיה 101 שני תהליכי תכנון לפני שבחרה ב"קובר" כאתר, המתאים לחדירה ראשונית. התכנית הראשונה, "תכנית מבצעית 90-4", הציעה איגוף רחב ממערב, שנועד להשתלט על סמאווה, עיירה של כעשרת אלפים תושבים בעמק הנהר פרת, השוכנת משני צדי כביש מהיר 8, המוליך מבגדאד לבצרה. הקורפוס המוטס XVIII התכוון לחסום את תנועת האויב לאורך דרך חיונית זו, והשתלטות על סמאווה היתה מאפשרת זאת. ההישג היה יכול להיות מרשים, כמובן, אך רק מעטים הסתכנו בשיגור חטיבה לאזור עירוני מוגן, השורץ תותחים נ"מ, שלא לדבר על לחימה מתישה מבית לבית.¹⁰ תכנית 90-4 חזרה אפוא אל המדף, והדיוויזיה חיפשה דרך טובה יותר לנתק את כביש 8. יותר לנתק את כביש 8.

התברר, כי הדרך הטובה יותר היא "תכנית מבצעית 90-5" – שהולידה את הבסיס המבצעי הקדמי "קובר" – והתבססה על התפיסה, כי "יש להכות בהם במקום שאינם": נחיתה ראשונית, הקמת מתקן תחזוקה ואבטחתו, ולאחר מכן ביצוע פעולות אמנע על כביש 8 במסוקים ובכוחות משימה משוריינים, שיבואו בעקבותיהם. "קובר" הציעה דרך לאגף את העיראקים, ולנתק את כביש 8 תוך סיכון קטן הרבה יותר, וכן אפשרה להציב כוחות, שיערכו תקיפות מוסקות חוזרות ונשנות, שהעיראקים יתקשו

7. FM71-100, ע' 7-1.
8. שם, ע' 6-1.
9. שם.
10. ד"ח מפקדת דיוויזיה 101, עמ' 19-17.
11. שם, עמ' 20-19.
12. ד"ח מפקדת דיוויזיה 101 (כתב-יד שלא פורסם, עשרה באפריל 1992), "עיצוב שדה הקרב בעומק – מבצעים מתואמים בדיוויזיה לסער אווירי", עמ' 5-7.

13. שם, עמ' 11-7.
 14. שם, עמ' 13-15.
 15. מפקדת דיוויזיה 101, קרב סער אווירי, מסמך 11: בסיס מבצעים קדמי, שינוי 1, אחד ביולי 1992.
 16. דרך מפקדת דיוויזיה 101, עמ' 30, 36-44.

סיוע האש אמור להשמיד את מה שגילה המודיעין, או לשתקו. כוחות לסער אווירי נשענים מאוד על גיחות של חיל האוויר, שינחיתו מהלומות הרחק מעבר לקמ"ק, מפני שמבצעים בעומק, מעצם טיבם, יוצרים מערכת מפתה של מטרות "דשנות" לאמנעה אווירית ולאמנעת שדה הקרב. שילוב של אש ממטוסים מהירים, ממטוסי תקיפה, המשוטטים באזור, מארטילריה מתגברת מרמת הקורפוס (ובייחוד המחבט ארוך הטווח של סוללות רקטות רב-קניות – MLRS), מארטילריה אורגנית, בפשיטות ארטילריה מוסקת ובחסימה אלקטרונית, חוברים כולם יחד למוטט נקודות-מפתח במערך ההגנה של האויב. השיתוק המשולב של הגנה נ"מ (JSEAD) מאפיל על כל היבט אחר של מאמץ סיוע האש, מפני שנועד להעניק למטוסים, החוצים את הקמ"ק, סיכוי להצליח. השיתוק המשולב הוא המפתח לניצחון מעבר לקווי האויב.

עם הבקעת החורים הראשונים במטרייה נ"מ של האויב ועם הרחבתם, חודרים אמצעים לסיוע אש פנימה, כדי להגדיל את הנזקים. סיוע האש מתרכז במתן גישה חופשית לדרג המסתער של מטוסי התקיפה לזרוע מהומה בעורף האויב. גדודים של מסוקי תקיפה "אפאצ'י" בעלי כושר פעולה בלילה מסתערים דרך הפרצות בטכניקה של חמיקה, מצטיינים בזיהוי עמדות נ"מ, יחידות ארטילריה, מפקדות וחניוני רכב של האויב ובהשמדתם.¹⁵ כאשר סיוע האש מתבצע כהלכה, יש בכוחו להחליש את כוח הרצון של האויב, ולשתק את תגובותיו. מהלומת המגל השמאלית הקשה מסיימת את החבטה הימנית של החטיבה לסער אווירי.

מערך הפיקוד והשליטה של מבצע-סער אווירי עומד במבחנו הקשה ביותר בשלב נוהל הקרב. אמצעי מודיעין וסיוע אש ניכרים, הכוללים גדודי מסוקים ולוחמים, הנאבקים על השגת מידע קרבי, או מתמודדים עם תותחני האויב, נמצאים כבר בעומק השטח, אבל הגוף העיקרי של הכוח נמצא עדיין 150 ק"מ מאחור, ממתין לתזוזה. אי אפשר להשיג שליטה ממורכזת בכל היחידות הנעות, וספק אם השליטה היתה תכליתית גם אילו אפשר היה להשיגה. מבצעים בעומק שטח האויב מחייבים גישות חדשניות יותר. בתחום הפיקוד הפתרונות כוללים פקודות מבצע, תרגולים ותדריכים מפורטים, וחשוב מכל – אמון הדדי, המבוסס על ניסיון משותף ועל אווירת פיקוד פתוחה וחופשית. הבטחת הבקרה נשענת על כמה ד"חות פשוטים, אך מדויקים, פעמיים ביום, על נוהלי בקרה, שהופצו היטב לכל הכוחות במרחב האווירי הצפוף, ועל ניצול חכם של אמצעי קשר בתדרים גבוהים ובתקשורת לוויינים.¹⁶ הצלחת הפיקוד והשליטה במבצעים בעומק שטח האויב מתמצה בתכנון ממורכז ובביצוע מבוזר.

הסיוע התחזוקתי הקרבי מזין את המאמצים הרעבתניים של המודיעין ושל סיוע האש, כדי לאפשר להם לקיים את הלחץ. נוסף לכך, עורכים אנשי התחזוקה את יחידותיהם בדרגים, שיאפשרו לדחוף את הסיוע לפני, למרחק 150 ק"מ, לאורך צירי תחזוקה אוויריים רופפים. מתכנני התחזוקה ברמת הדיוויזיה קובעים

בסיסים רב-תפקודיים לתחזוקת-סער, המותאמים ליעודם, שילוו את החטיבה לסער אווירי אל אזורי הנחיתה הראשונים שלה. סבבים אוויריים נוספים יתגברו את הבסיסים הצנועים האלה לכדי בסיסי מבצעים קדמיים מלאים, המסוגלים לשרת מטוסי תובלה ומטוסי תקיפה נוספים, ולשגרם קדימה. רצוי לפתוח ציר תחזוקה קרקעי תוך 72 שעות מהנחיתה.¹⁵ הצלחת המאמצים לאיש, לחמש, להאכיל, לתדלק, ולתקן עומדת ביסוד ההצלחה של שלבי נוהל הקרב ושל שלבי הביצוע גם יחד. הקמת מתקנים מתאימים לתחזוקה בעומק שטח האויב היא הכרח חיוני: על המתקן לפעול כהלכה, או ששום דבר לא יצליח להתרומם לאוויר.

במלחמה נגד עיראק הצליחה דיוויזיה 101 בבסיס "קובר", בעיקר, מפני שנוהל הקרב בוצע כהלכה. המאמץ הנרחב, שהתנהל מן ההתחלה, השתלם היטב בשעת ה"ש".

בתחום המודיעין הכינו אנשי המחקר את שדה הקרב, ועדכנו את הידיעות, שהולכו להשתלטות על "קובר"; ואמנם, המקום הזה נבחר, בעיקר, על סמך שקפים, שהראו, כי אין שם דבר, מלבד מדבר. בארבעה-עשר בפברואר החלה הדיוויזיה את מאמצי האיסוף הנמרצים שלה, במטרה לאמת את נוהל הקרב המודיעיני. מסוקי התקיפה ניצלו את מטריית המגן של המתקפה האווירית של מטוסי הקואליציה, חדרו לעומק אזור הפעולה הצפוי של הדיוויזיה, והביאו בחזרה סרטי צילום מסקרנים ממצלמות תת-אדומות (א"א). מתקנים אלקטרוניים סרקו את התדרים, וחיפשו אותות שונים ממכשירי אלחוט וממכשירי מכל"ם עיראקיים; צוותי סיורים ארוכי-טווח הקימו תצפיות קדמיות מוסוות, שנשקפו אל אזורי נחיתה אפשריים, ומכל"מים לאיכון מטרות סרקו את השטח הלך וחזור בחפשם אחרי סוללות אויב. סיורים אלימים ופשיטות – אוויריים וקרקעיים – הביאו עמם בחזרה 456 שבויים, מספר שלא ייאמן, וביניהם מל"ד אחד. אנשי המודיעין מיינו את החומר, ועיבדוהו, ובהדרגה הרכיבו פסיפס, שהפך את כל הידיעות שהצטברו לתמונה, שהתבהרה מדי שעה.

כן תוכננה הנחתת אש בעומק, כולל פשיטות עם תותחי 105 מ"מ, בהתאם לתמונת המודיעין. ההיקף העצום של ההפצצות האוויריות של מטוסי הקואליציה, ובייחוד שתי "תיבות" של הפצצות-גודש ממפציצים B52 לרוחב חזית הדיוויזיה, גרמו נזקים ניכרים למערך העיראקי להגנה נ"מ, לאמצעי קשר ולמוראל הגיסות. רוב מלאכת השיתוק הנותרת נפלה בחלקם של גדודי מסוקי התקיפה של הדיוויזיה. מסוקי "אפאצ'י" ססו במשך כל שעות היממה, כדי לגלות עמדות אויב, ולהעסיקן, לעתים קרובות בסיוע מטוסי תקיפה A10. תותחים נ"מ של האויב זכו לתשומת-לב מיוחדת. ב-20-21 בפברואר ארגנה חטיבת המסוקים של דיוויזיה 101 מתקפת-סער גדודית, במטרה להשמיד גדוד עיראקי, שהגן על שטח מסוים, לאורך הנתיב לגישה אווירית לקובר". סיוע האש הצליח לפתוח כמה נתיבי גישה אוויריים, הלם בכוח העיראקי המקומי,

כבר במאה שעברה, קבע ההיסטוריון האמריקני אלפרד תייר מהן¹ כי עוצמת מדינה נמדדת לפי חוסנה הכלכלי ולפי יכולת/גודל הצי שלה ... פגיעה בסחר האויב ניתנת למימוש בשליטה אסטרטגית באמצעות צי חזק ... השליטה האסטרטגית מתאפשרת מתהליך ריכוז הכוח.

מה היה מהן אומר היום לגבי היכולת לרכז כוח? השינוי באסטרטגיה הימית היום, יחסית לעבר, מתבטא, בעיקר, ברדיוס הפעולה הגדול ובממדים החדשים של האמצעים. לפיכך, להערכתנו, גישתו לריכוז הכוח היום משמעותה תהיה שילוב הכוח ותיאומו במרוכז – לאו דווקא פיסית, אלא, שליטה ותיאום כוחות על פני מרחבים. על מנת להשיג יכולת זו, נדרשים פתרונות טכנולוגיים חדשים באמצעות מערכות למודיעין, לשליטה ולבקרה (מערכות משר"ב).

מערכות מסורתיות לשליטה ולבקרה ממכנות תהליכי דיווח, ריכוז נתונים, הוראות ומשובי ביצוע. מיכון כזה מתבטא, בעיקר, ביכולת לרשום ולהציג במשולב לבסיסי נתונים. במערכות הללו ניתנת תמיכה בתהליך הערכת המצב של המפקד בהתבסס על רמת המקור הבודד, או על חיתוך (קורלציה) רב-חשני, המבוסס על אלגוריתמיקה קינמטית בלבד (קרי, חישוביות, המבוססת על נתוני תנועה ועל גיאומטריה). בכל מקרה גם במערכות מורכבות, המאפשרות שיוך ממספר מקורות, המקורות הם תמיד "אלקטרוניים" (רגשים מסוגים שונים). לפיכך, רוב המערכות מתמקדות יותר בתצוגות ובחתיכים ופחות בביצוע שיוך ואיחוד מידע עם המטרות, בהערכות מידע ובבניית תמונה טקטית מלאה. במציאות, בתסריטי קרב משתמש מפקד ביותר מאשר מידע "אלקטרוני" על מנת לקיים את הערכות המצב שלו. לפיכך, להערכתנו, מערכות לשליטה ולבקרה (התומכות במפקד לאורך כל תהליך בניית התמונה) יכולות – וצריכות – לתמוך ביותר מאשר (עוד) תוכנה לניהול המידע ולהצגתו. ראוי, שהן יאפשרו מיכון של תהליכי הערכות המצב, ולרבות הצעת פתרונות, הערכות והמלצות למפקד, כדרישתו. הדגש צריך להיות לא ריכוז המידע, אלא הבנת המידע – כיצד לסננו ומה לעשות אתו?

כדי לאפשר את מימוש התהליכים הללו, נדרשות המערכות להכיל בסיסים של ידע ספרייתי ושל ידע התנהגותי, המאגדים בחובם את הניסיון המבצעי המצטבר של דרגי הפיקוד. כך, העומס כתוצאה מהטיפול ב"רבדים הנמוכים", מוסר מהמפקד, והוא יכול לגשת לידע ולניסיון רב-השנים של המפקדים לפניו, ולהשתמש בהם; והוא יכול לעסוק בבעיות ה"אמיתיות" של הערכות המצב ב"רבדים היותר גבוהים" (דילמות ...) בשילוב כזה אין "אבדן זיכרון", "לחץ קרב", או "מתח קרב", וגם מתאפשרת תמיכה בביצוע הערכת מצב נכונה ומהירה יותר ברמת החלטות ברובד גבוה יותר.²

מה סוגי בסיסי הידע, הנדרשים לתמיכה בתהליכי הערכת המצב?

17. שם, עמ' 43-41.
18. שם, עמ' 43-30.
19. שם, עמ' 21-20, 33.
20. קולונל דייוויד טאונסנד, Setting the Conditions (תדרוך, שלא פורסם), ע' 2.
21. FM6-20-30, סיוע אש למבצעים ברמת קורפוס וברמת דיוויזיה, שמונה עשר באוקטובר 1989, ע' B9B11.
22. FM90-4, מבצעי סער אוויריים, מארס 1987, ע' 20-3.

יחידות "אפאצ'י" לבדוד את אזורי היעד, ויוצרות טבעת כפולה מסביב לבסיס המבצעים הקדמי המתוכנן. גודל תקיפה אחד, בשליטה מבצעית, יוצר "טבעת פנימית", המשתרעת עד למרחק של ארבעים ק"מ מבסיס המבצעים הקדמי. המסוקים האלה ממוקמים באיתור עתודות אויב מקומיות ובהשמדתן, ועומדים הכן להתערב ישירות בבסיס המבצעים הקדמי, אם ההתקפה הקרקעית נזקקת לסיועם. חטיבת המסוקים של הדיוויזיה מקימה בינתיים טבעת חיצונית של מסוקי תקיפה, המשוטטים עד 230 ק"מ מבסיס המבצעים הקדמי, במאמץ תוקפני בלתי-נלאה לחפש כוחות ניידים של האויב, שהחלו לנוע כתוצאה מהמתקפה הגדולה לעומק, ולהשמידם.²⁰

לאחר מכן בא שלב ההכנה הסופית של הנתיבים ושל אזורי הנחיתה. מנה גדושה ודחוסה של נוהל קרב לגילוי אתרים נ"מ וכוחות אויב, המאיימים על הכוח, לאכנס, להשמידם, או לשחקם. מהלך כזה מחייב, בדרך כלל, סיור חמוש של "אפאצ'י" לטווח כשעתיים טיסה (לרוב, בדרך לעמדות הקרב בטבעת הפנימית) ושיתוק משולב ומקיף של ההגנה האווירית של האויב באש מהאוויר ומהקרקע לטיהור הנתיב האווירי, כשהכל שזור במנות גדושות של סיוע אווירי התקפי מתוכנן ובלתי-מתוכנן. ומעל לכל, מהלומה קצרה ועזה סביב אזורי הנחיתה, הנפסקת דקה אחת לפני שמסוק התובלה הראשון "בלק הוק" מניר את הדרך, ומתחיל להנחית חיילים. הצבת סוללה של תותחי 105 מ"מ, שהובאו למקום במסוקים סמוך לשעת ה"ש", באזור נחיתה מבודד, היא לעתים קרובות רעיון טוב; סוללה כזו מאפשרת להגיב באש באזור, המרוחק 150 ק"מ מהקו הקדמי של כוחותינו.²¹

לאחר ששתי טבעות המסוקים התמקמו בשטחים, שהוקצו להן, והכוחות העוינים מסביב ליעד ספגו מהלומות עזות וכואבות, הגיע הזמן לנחות. התנאים באזור היעד, ולא המחוגים על גבי השעון, מכתיבים את מועד ההתקפה. גמישות היא חלק בלתי-נפרד מתכנון התקפת-סער אווירית ומביצועה. במבצעים בעומק שטח האויב עדיף אפוא לקבוע "חלון" להתקפה, או להכתיב מועד "לא יאוחר מ-", מאשר לקבוע זמן מוחלט, בנוסח שעת "ש" ממלחמת העולם השנייה. הדבר מסביר את קביעת שעת "ש" כללית בתכנון התקפת-סער אווירית. טכניקה מוכרת זו מתאימה להפליא לשינויים במועד ההתקפה.²²

ולבסוף, לאחר שנוורו כל סוגי האש המכונה, והוצבו על מקומותיהן הטבעת החיצונית והטבעת הפנימית, חייבת התשלובת האדירה של אדם ושל מכונה לנוע פנימה, להשתלט על בסיס המבצעים הקדמי, ולשחק את התנגדות האויב, שעדיין נותרה במקום. כוח משולב, התוקף במשולב, שבראשו רובאים וטייסי "בלק הוק", חייב לבצע את משימתו בדקדקנות, "לפי הספר"; ולא, יהיו כל התנאים המוקדמים שבעולם לשווא.

והותירו חסר-אונים ובמצב של תוהו ובוהו.¹⁷ מערכת הפיקוד והשליטה של הדיוויזיה התאימה את עצמה למצב, בעוד הספירה לאחר לקראת כיבוש "קובר" נמשכת. בשלב התכנון מעולם לא עלה על הדעת לשלוח חי"ד מעבר לקמ"ק, כדי להכשיר את הקרקע לנחיתה, אבל היו מצבים מסוימים, שֶׁהצריכו התקפות טיהור משולבות. בנוסף, היה על הדיוויזיה להעתיק כוחות על פני יותר מ-900 ק"מ של מדבר סעודי קר, סוער ושוטם, ובמהלך בלתי-מתוכנן להקצות אחת מחטיבותיה לאבטחת קורפוס VII למשך כמה שבועות. אימונים קשים, תרגולים יסודיים ופק'לים בדוקים היטב מילאו תפקיד נכבד בהכנות. הדיוויזיה הוכיחה, כי היא מסוגלת לצפות, לדבר ולחשוב למרחק רב קדימה ואחורה בעת ובעונה אחת.¹⁸

ולבסוף, גורמי התחזוקה של הדיוויזיה נאבקו מאבק קשה בזמן, במרחק, במגה-אוויר ובחיכוך, וניצחו: הם תחזקו יחידות, שכבר היו באוויר, ולחמו בעומק שטח האויב, והכל תוך כדי ההכנות לדילוג הגדול קדימה, אל "קובר". מבחינתם, קרב היבשה החל בארבעה עשר בפברואר, ונפסק זמן רב אחרי הפסקת-האש. רק לעתים נדירות היה משהו מאנשי התחזוקה מסוגל להתאמן בתספוק כוחות בהיקף כזה ובקצב כזה. העקרונות היו ידועים היטב, וכל שלב, בפני עצמו, היה מוכר, אבל לדמיין בסיס-סער רב-תפקודי, או בסיס מבצעים קדמי, הוא דבר אחד, ולבצעם הלכה למעשה בשעת קרב הוא דבר אחר לגמרי. אנשי התחזוקה התכוננו היטב לביצוע המעשי הראשון של התפיסה של בסיס-סער רב-תפקודי ושל בסיס מבצעים קדמי במלחמה.¹⁹ הודות לתנועה של מאות קילומטרים בדרכים קשות ולמתלמטען רבים, עתידה היתה הדיוויזיה לדגל אל "קובר" כשהיא מתוספקת במלואה, ומוכנה למבצעי-סער אוויריים ממושכים ורצופים.

ועם כל זאת, גם אחרי שהתברר, כי ההחלטה היתה נכונה, וששדה הקרב ערוך לפעולה המכרעת, ביצוע מבצע תכליתי בעומק אינו דבר של מה בכך. כבר אמרו, כי הרובאי צריך לעבור את מאה המטרים האחרונים בכוח הרצון, בעזרת רגליים חזקות ובלחיצה טובה על ההדק, כשצריך. רובאי-הסער האוויריים ועמיתיהם בזרועות המשולבות זקוקים לפלדה בחוט שדרתם ולאש יוקדת בחלציהם, כדי לטוס 150 ק"מ מעבר לקמ"ק, כשהם יודעים כל הזמן שכאשר המסוק ינחת בשטח נחיתה לוהט, יהיה עליהם לזנק את מאה המטרים המבעיתים האלה.

מבחינת האוויראים, הטיסה כולה רצופה-סכנות, ואם לא מן האויב, כי אז מן הקרקע האפלה והאכזרית, או מתנודות מקריות של עוצבה צפופה, הנעה באוויר ללא אורות, כשהיא לוחכת את פניו הקמוטים של השטח במהירות מהפכת-מעיים.

הביצוע תובע סדרת מהלומות גוברות במהירות, שהגיעו לשיאן בשעת ה"ש", היא שעת נחיתה המסוקים. מסוקי קרב "אפאצ'י" ממלאים, כמו תמיד, את התפקיד המרכזי. לאחר שקבעו את התנאים המתאימים לנחיתה, ממשיכות

אליה שי

בסיסי הידע צריכים להכיל מידע וידע בכמה תחומים שונים. להלן דוגמאות מייצגות:

- ידע טכני – מקורות מידע (רגשים, יכולת, מגבלות, דיוק, אמינות, אפיצות וכד').
- ידע טכני – כלי שיט וכלי טיס (סוגים, אמצעים, מקורות, יכולת, חימוש).
- ידע טכני – אמצעי לחימה (טווחי נשק, שיטות ביות והנחיה, דיוק, מהירות וכד').
- ידע גיאופוליטי (נתיבי מסחר, אזורי דיג, אזורי סיוור, גבולות, קווי חוף, נמלים וכד').
- ידע התנהגותי של "תבניות התנהגותיות" (של כלי שיט אזרחיים, של כלי שיט צבאיים ושל כלי שיט אחרים).
- ידע משימתי (זירה, מטרות צפויות, תמרונים, תחזיות, דוקטרינות, תדריך).
- שונות (מטאורולוגיה, מצבי ים, הידרוגרפיה, בטיסרמיה וכד').

מערכות כאלו נדרשות להתבסס על ידע אנושי ועל גישות ועל אלגוריתמיקה להיקשים. לפיכך, בסיס הידע שלה מוגבל לידע המומחים, שהשתתפו בהכנתו. המערכת תוכל להתמודד רק עם תסריטים, שלגביהם יש לה ידע, או מידע. לכן, אינה יכולה להיות סמכות ("אוטוריטה"), אלא רק "יועץ בעל ניסיון". המערכת מספקת הערכות והמלצות אופרטיביות בעלות השפעה על הפעילות בזירה; ולפיכך, יש להבטיח את יכולת הבקרה של המפקד ואת כושרו להתערב בתהליך, לרבות היכולת להסביר, להתערב, ולהציע חלופות. הנושא מודגש מהמצב האיסימטרי בין מערכות למשרב לבין תפיסת השליטה, שממנה הן נגזרות. מערכות, ככלל, מטפלות ותומכות במצבים ובפעילויות, שנחזו והוגדרו מראש באפיון, הנגזר מהתפיסה. אולם, עצם קיומן של המערכות בתהליך הלחימה משפיע ישירות – ועקיפות – על תפיסת השליטה. לפיכך, נדרשת יכולת לאדפטטיוויות ולהתערבות.

ניתן להדגים את האפשרויות של חיתוך מורכב, המתאפשר רק על בסיס ידע ולא רק ממידע "אלקטרוני"

- בדוגמה, המפורטת להלן, לו יצוין, כי מדובר בדוגמה לצורכי הדגמה בלבד – המציאות של זירת הלחימה מורכבת הרבה יותר. הדוגמה מתייחסת לזירה הימית, אך ניתן לאמץ את הגישה בכל זירה, תוך התחשבות במאפייניה.
- נניח, כי בזמן T נתון, ספינתנו מקבלת מידע – נוסף למידע ממקורות הספינה – לגבי אירועים בזירה. נניח, כי בזמן הראשוני המידע** הזמין הוא:

** נסמן ב"ע" מידע אלקטרוני, המגיע לספינתנו.
*** נסמן ב"ה" הערכה.
**** נסמן ב"י" ידע.

- 1: מטרה מ2 התגלתה במכ"ם אווירי
- 2: מ1 נעה לדרום-מזרח במהירות של 15 קשר, שנמדדה משך 60 דקות
- 3: מ2 התגלתה במכ"ם אווירי
- 4: מ2 נעה דרומה במהירות 25 קשר, שנמדדה משך 60 דקות
- 5: זיהוי חתימת מכ"ם מסוג X בכיוון כללי כ1
- 6: מ1 רמז הן המטרות היחידות, הנמצאות בהתאמה ל-כ1

שאלה: מי פולט את חתימת המכ"ם מסוג X?
על בסיס הנתונים ה"אלקטרוניים", ע1-ע6, ההערכה*** הטובה ביותר האפשרית היא:

- 1: מ1, או מ2, הן בסבירות דומה לפלוט את חתימת המכ"ם

המפקד ב"שטח" היה משתמש בידע**** נוסף:

- 1: למכ"ם של אניות סוחר עוצמה נמוכה יותר; ולכן, הוא מתגלה בטווחים קצרים
- 2: מכ"ם מסוג X הוא מכ"ם צבאי
- 3: בזירה המסוימת רק ספינות סוחר מסוג S נושאות מכ"ם מסוג X
- 4: ספינות סוחר משייטות בדרך כלל במהירות, הקטנה מ-25 קשר
- 5: ספינות סוחר מסוג S יכולות לשייט במהירות של עד 35 קשר

על בסיס הידע הזה, יגיע המפקד להערכות יותר מוצלחות:
2: מ2 פולטת את החתימה X בסבירות יותר גבוהה

את י5 – גם כן מבסיס ידע על כלי שיט ועל תכונותיהם. לאחר כשלושים דקות התקבל נתון "אלקטרוני" חדש נוסף:

ע7: המטרה 2 מ שינתה כיוון ב-90 מעלות לכיוון מערב לפני כ-20 דקות למפקד, במקביל, יש ידע נוסף:

◆ ידע התנהגותי

ע6: ספינות סוחר אינן משנות את נתיביהן באופן משמעותי

ע7: ספינות סוחר משנות את נתיביהן לפי תבנית הסוחר

◆ ידע זירתי

ע8: הנתיב של מ1 ידוע כנתיב של ספינות סוחר

ע9: אין בזירה מכשולי ניווט ידועים

ע10: מ2 נעה לעבר הים הפתוח, ואינה נראית כנעה בנתיב של ספינות סוחר

ע11: ספינות סוחר אינן מבקרות בדרך כלל בנמל האזורי בזירה

◆ ידע כללי

ע12: ספינות סוחר נעות בדרך כלל לכיוון של יעד מוגדר מתוך הנתונים האלה ניתן להעריך כבר הרבה יותר:

ע3: א. מ2 ספינת סוחר מלחמתית בסבירות גבוהה למדי

ב. מ1 כנראה אניית סוחר (על בסיס: מהירות,

נתיב וכיוון)

ג. מ2 כנראה ספינת סוחר מסוג S

ד. וכנראה, לכן פולטת מ2 את חתימת המכ"ם X לו התחשב המפקד גם בנתוני התדריך "טרם המשימה":

ע12: באזור ש-מ3 משייטת בו מתקיימים סיורים מסוג 10

ע13: את סיורים 20 עושות בדרך כלל ספינות סוחר מסוג S

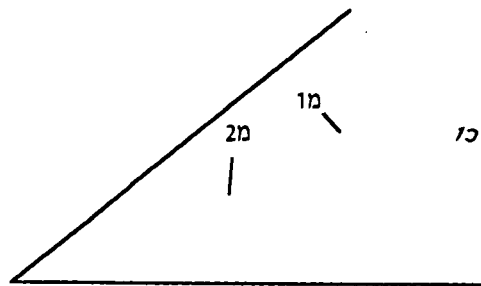
ע14: בסיורים 10 ספינות סוחר מפעילות לפעמים מכ"ם, ויכולות לשנות נתיבים

הוא היה יכול להגיע אף להשערה יותר מורכבת נוספת: ע4: המטרה מ2 היא מסוג ספינת סוחר S, המבצעת סיור 10

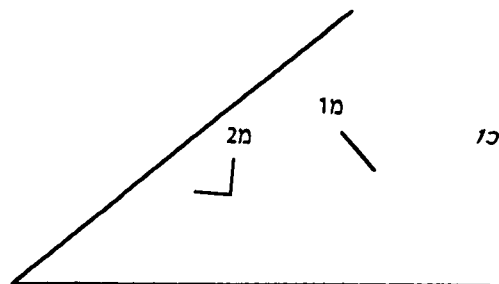
כמובן, בתהליך "אמיתי", המורכבויות הרבה יותר גבוהות. לדוגמה, אם מ1 אניית סוחר, למה אינו קולט את המכ"ם שלה? כנראה, נמצאת מ1 מחוץ לטווח הגילוי שלו, וזה מחזק עוד יותר את ההשערה, כי "מ1 היא אניית סוחר. מה הלקח מדוגמה פשוטה זו?

המידע הרגיל הוא רק ע1-ע7 (ואלה גם הנתונים, המוצגים בדרך כלל במערכות קיימות למשר"ב), וכל השאר הוא מידע מבסיסי ידע שונים. מערכת המשר"ב נדרשת, לטעמי, לאפשר תהליך אוטומטי מהיר, הממזג את כל הנתונים, את כל המידע ואת כל הידע הקיימים בה, ולקבל השערות מורכבות, שניתן לחזקן, להפריכן, או לשנות את סבירותן תוך כדי התהליך.

הגישה לפיתוח מערכות משר"ב (שבהן ניתן לבנות בסיסי ידע שונים ולהזינם, כך שהמערכת תוכל להתייחס



ציור 1: תנאי התחלה – מידע אלקטרוני



ציור 2: אחרי 30 דקות – מידע אלקטרוני

ע3: מ1, מ2, או שתיהן, הן ספינות סוחר מסוג S בסבירות גבוהה

לו מיכנו את בסיס הידע, מהיכן היה שואב המפקד את הידע הזה:

את י1 – מבסיס ידע על סוגי מכ"מים

את י2 – גם כן מבסיס ידע על סוגי מכ"מים

את י3 – מבסיס ידע של כלי שיט ועל תכונותיהם וממידע מודיעיני זירתי

את י4 – מבסיס ידע התנהגותי לגבי כלי שיט



ציור 3: אחרי 30 דקות – מידע וידע

אליהם ולהתחשב בהם) מאפשרת תמיכה גם בן נוסף – היכולת לפתח מערכת גמישה לשינויים בתפיסות, בדוקטרינות ובגישות השליטה בזירה.⁴ זאת, למרות שגם תכנון מושכל, המאפשר נדבכים ושינויים, נבנה על בסיס כמה הנחות יסוד, המשערות את המציאות בשדה הקרב הצפוי. ממילא בשליטה ובבקרה שזורים מאפיינים אישיים. גישת השליטה והבקרה של כל מפקד שונה בהיותה ביטוי לאישיותו, למנהיגותו ולתפיסתו את זירת הלחימה. לפיכך, מתכנני המערכות נדרשים לפעול באחת מהדרכים: לבצע "סטנדרטיזציה של מפקדים", או לתכנן מערכות היכולות לתמוך במגוון אפשרויות של גישות, של סגנון ושל תפיסה מיותר לציין, כי "סטנדרטיזציה של המפקד" אינה הגישה הנכונה, כיוון שהיא מכתיבה גישות דוגמטיות לפתרון בעיות. לעומת זאת, מערכות שאינן גמישות מספיק על מנת לתמוך באישיות המפקדים ובגחמותיהם, כמו גם בתנאי זירה משתנים, אינן יכולות להיענות לדרך הפעולה המועדפת. נדרשת, לפיכך, היכולת לייצר סימביוזה בין המפעיל לבין המערכת. המערכת תתמוך בסיון ה"נכון", בשילוב נתוני התדריך, לוגיקת זיהוי, המודיעין ותכנון הפעילויות. המפעיל יטפל בדילמות, הנוצרות תוך כדי ניהול שלבי הקרב, ובקביעת עדיפויות.

בהקשר הזה ראוייה תשומת לב לכמה עניינים:

- א. בעבר, כאשר העבירו מפקדים נתונים והוראות בערוצי דיבור, ניתן היה לנצל את העובדה, שלקולם יש "צבע" רגוץ. ניואנסים שונים הועברו והובנו גם על בסיס אינטונציות קוליות. זה כמעט שנעלם. קיים גם קושי להעביר נתונים, הערכות, "מחשבות" והנחיות כשהם תחומים בתבניות.
- ב. התייחסות המפקדים למצבים, שבהם מערכות מצביעות על הערכות ועל המלצות בהתאם ללוגיקה, שמישהו אחר, ולא הם, קבע. קיימים לעתים קשוי הסתגלות למצב, שהמפקד נדרש להתבסס על מידע מורכב, ואינו יודע מה התהליכים הלוגיים, שהביאו למידע הזה, או אינו יכול להיות מודע וער להם.
- ג. אם הבעיה הקודמת היתה קושי בהחלטות על בסיס חשיפה למידע מעובד חלקית, ללא המידע הגולמי, הבעיה ההפוכה, כמובן, הנה הקושי בהחלטה עם עודף מידע, הנובע מקבלת המידע הגולמי.
- ד. בעייתיות מתקיימת גם למקרים, שלא נחזו מראש. במערכות תוכנה המבוססות על מחשבים, שהם מדויקים ודטרמיניסטיים, תמיד יהיו לאותו מערך של קלט אותן תוצאות! ומה עם התלות בהקשר? הגישה המקובלת היא ניסיון להיות צודק, פחות או יותר, רוב הזמן. הישרדות, וודאי ניצחון, דורשים החלטות מהירות ולא דווקא שלמות, או מושלמות. אולי הן צריכות להיות רק "יותר טובות" משל היריב?

מכל מקום, הערכת המצב היא בסיס לכל הפעילויות הטקטיות, שמבצע המפקד, בין הגנתיות ובין תקיפתיות. מערכות משר"ב מהסוג המתואר יכולות לתרום בתחום של בנייה נכונה ואמינה יותר של תמונת מטרות. כמו גם

לקיצור משך הזמן, הנדרש להערכה הנכונה (שאלה מעניינת יכולה להיות, כמובן, מהי הערכה נכונה? האם מערכת, הנותנת מענה שגוי, היתה למענה שגוי, שקובץ מפקדים מומחה היה נותן כמענה באותם תנאים, נחשבת להערכה נכונה?). לדוגמה, כוח נמצא במשימת ליווי לאניית סוחר, כאשר חוששים פן האויב יתקוף את אניית הסוחר. הצלחת המשימה תלויה בדיוק ובמהירות ביצוע של הערכות המצב ושל זיהוי האויב. נניח, כי מטרה מ נמצאת בנתיב התנגשות עם אניית הסוחר. קיימים שלושה תסריטים אפשריים לגבי הערכות הכוח לגבי אובייקט חדש, א, המתגלה בזירה:

- הערכה נכונה – א שווה מ. אם זיהוי מ יהיה מיטבי (לדוגמה כסטי"ל מסוג מסויס), ניתן יהיה להעריך נכוחה את האיומים, שהוא מייצג. אם ידוע, כי הוא נושא בדרך כלל טילים מסוג ידוע, שטווחם מוגדר, ניתן לקבוע את הפעילויות הנגזרות, לפי הערכת האיום בתנאי המשימה.
- הערכה שגויה – א הנו "טורף" (למרות שהוא "עמית"). נניח, כי א הנו כוח ניטרלי, הנמצא באזור. במקרה כזה טעות בזיהוי יכולה לגרום לתקרית דיפלומטית, כמו גם לחשיפת הכוח ולבזבז משאבי תקיפה.
- הערכה שגויה – א הנו "עמית", או איחור בזיהוי, כאשר הנו "טורף". התוצאות יכולות להיות עגומות מאוד למשימה.

דוגמה זו מאירה ממד נוסף – ההכרח להבטיח יכולת לעבד כמה חלופות ברזמנית (כמה "עולמות", "החיים" במקביל, והמפקד יכול להתחבט בדילמה ביניהם), ולהציגם.

בעייתיות אחרת מתבטאת בתפיסת השליטה. בגישה המסורתית כוח ימי אוטונומי, ולכן, עקרונית, נדרש, כי מעט מידע יזרום בין החוף/מפקדה לבין הים. (זה נובע מהיבט מודרני, כי יש לצמצם את הפליטה האלקטרונית ועל מנת למנוע איכון לפי התקשורת האלקטרונית, אך גם מהיבט מסורתי – הקשר הרעוע והמורכב בין הים לחוף). לעומת זאת, מפקדים ביים רוצים לקבל מכפיהם את מרב המידע כל הזמן. קרי, זרימה מרבית של מידע מלמטה למעלה וזרימה מזערית של מידע מלמעלה למטה. שאלה אחרת לדיון: אם כל המידע מנוקז למקום מרכזי, המתאם בין הכוחות במרחב (בעזרת מערכת למשר"ב), ומשלב ביניהם, האם הוא חייב להיות בים? האם הגוף המתאם בין הכוחות ומשלבם הוא גם הגוף השולט? מי שולט במידע? מי קובע מה יועבר, היכן ומי יקבל מה? מי שולט בזרימת הידע? מי יסנן את המידע ובאיזו רמה? מי יקבע חשיבות של מה, למי ולמה? ככל שכמות הנתונים גדלה וככל שגדל קצב הלחימה, יתרבו תפקידי המערכות, ובסיכומם של דבר יתבינו המערכות את החלטות המפעילים – עד כמה יהיו המפקדים כפופים למערכותיהם?

חידושים בטכנולוגיה הצבאית
 חידושים בטכנולוגיה הצבאית
 חידושים בטכנולוגיה הצבאית
 חידושים בטכנולוגיה הצבאית

מערכות חדשות ללוחמה אלקטרונית לחיל הים האמריקני

קלט מחישנים שונים, שיכסו את מרחב הקשת האלקטרו-מגנטית.

מתוכנן גם שימוש במזל"טים ובכלים ימיים ותת-ימיים כפלטפורמות לחישנים ולמשרדים. מערכת AIEWS תהווה קפיצה גדולה ביכולת חיל הים האמריקני בלוחמה אלקטרונית, ותותקן רק על ספינות חדשות מסוג AEGIS. הספינות הקיימות ימשיכו להסתמך על מערכות ל"א SLQ32, שיעברו השבחה.

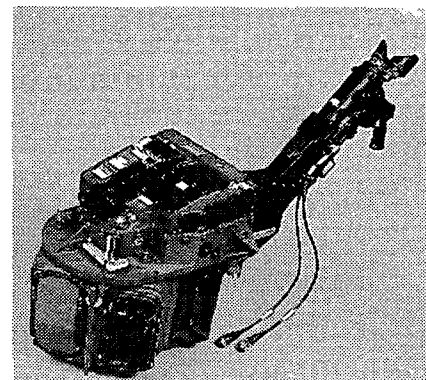
במסגרת התכנית ישולב גם מזל"ט מתקפל – פתיון מתכלה, שאבטיפוס שלו כבר נוסה בהצלחה בספטמבר 1993. הפתיון FLYRT הוכיח הגנה מוצלחת על מגוון כלי-שיט נגד סימולציה של איומים מתקדמים. זה פתיון מכל"ם, הפועל בשיטת RF פעיל. הוא דומה למזל"ט, המשוגר בכנפיים מקופלות, ותואם למשגרי MK36. המזל"ט המתקפל מתוכנן ליחס גבוה של עילוי לגרר (20.5:1), ואמור לטוס זמן רב במהירות נמוכה.

מיגון קל, חזק וזול מפותח בבריטניה

אריחי קרמיקה חדשים למיגון גוף פותחו על-ידי "טכנולוגיות R/EN" בבריטניה. המיגון הזה עומד בפגיעה רצופה של שלושה כדורים 7.62 מ"מ, הנעים במהירות של 850 מטר לשנייה, בשטח של 100 מ"ר. האריחים מבוססים על קרמיקה מסוג סיליקון-קרביד. החומר הזה קל בעשרים אחוזים מקרמיקה, המבוססת על אלומיניום-אוקיד, וזולה יותר מקרמיקה, המבוססת על בורון-קרביד. אריחים כאלה יתאימו למיגון גוף ולמיגון רכב, דלתות ביטחון ועוד.

חיל הים האמריקני סיים באחרונה ניתוח של פעילות מבצעית מול עלות של מערכת ללוחמה אלקטרונית עבור הדור הבא של ספינות מלחמה. באביב 1995 צפוי פרסום של בקשות להצעות מהתעשיות לפיתוח המערכת.

המערכת החדשה AIEWS תכלול יחידה מקיפה לניתוח ולהערכת מצב, שתשלב



בבריטניה מפתחים רכב קרבי משורין מחומרים מרוכבים

בבריטניה עוסקים בבניית רכ"ם, העשוי ברובו מחומרים מרוכבים.

את הפרויקט מובילה הסוכנות למחקר ביטחוני (DRA) בשיתוף עם קונסורציום של התעשיות הבריטיות לרכ"ם ("שורט", BICA, "וטרניקס", ויקרס ועוד). בתכנית מושקעים כתשעה מיליוני דולר.

הכלי נקרא ACAPV, והוא ישמש להדגמת יכולת בשטח. התובה תשקול שש טונות, ותהיה עשויה ממטריצה של סיבים בעובי דופן של עד 80 מ"מ. משקלו הכולל של הכלי מוערך בעשרים טונות. ליצירת התובה נבנתה תבנית, מהגדולות שיוצרו בעולם לבניית גוף מחומרים מרוכבים.

בשלב הראשון לא יותקן על הרכ"ם הזה צריח, אולם ייתכן, כי זה יבוצע בהמשך. האינטגרציה של הדגם היא באחריות חברת "ויקס".

מערכת ישראלית לבקרת אש לילית למסוקי קרב סיימה בהצלחה ניסויים במארינס

מערכת לבקרת אש לילית (NTS), שפיתח מפעל תמ"ם של התעשייה האווירית, סיימה בהצלחה ניסויים טכניים וניסויים מבצעיים בחיל הנחתים האמריקני, ואושרה לייצור בהיקף מלא – כן מסרה התעשייה האווירית.

המערכת הנה חלק מתכנית השיפורים במסוק "קובר", ותאפשר לשגר טילים נ"ט "טאר" ו"הלפייר" בלילה. המערכת כוללת מצלמה תרמית, מצוין ומד-טווח לייזר, מצלמת טלוויזיה, עוקב וידיאו ליום וללילה ומנגנון לחיאות כוונות. המערכת מיועדת למסוקי "קובר" (חד-מנועיים) ולמסוקי "סופר-קובר" (דר-מנועיים).

התעשייה האווירית מסרה, כי המערכת פותחה לדרישות מבצעיות של המארינס ושל חיל האוויר הישראלי.

בשיתוף מפא"ת

מתקדם פיתוח מסוק הקרב הרוסי Mi28N

מצפים, כי מסוק התקיפה הרוסי החדש Mi28N, בעל יכולת יום/לילה, יטוס כבר באמצע שנת 1995. חברת "מיל" הודיעה, כי ניסויי הטיסה של הדגם יסתיימו השנה, והמסוק יכנס לייצור.

למרות שרשמית, אין תחרות בין המסוק Mi28N לבין המסוק Ka50, שגם הוא טרם נכנס לייצור סדרתי, מתמרנים המפתחים, כדי לקבל עדיפות.

עד כה נחשפו כמה פרטים טכניים אודות Mi28N:

הטילים נגד טנקים "גאווילין" ו"הלפייר" 2 למכירה

חברת "מרטין מרייטה" מנסה לבלום את "טריגט" – טיל נ"ט, המפותח באירופה – עלידי מאמץ לשווק לצבא הבריטי את הטיל האישי נ"ט "גאווילין" ואת הטיל נ"ט למסך"ר "הלפייר" 2.

בארצות-הברית הביאו קיצוצי התקציב להקטנה של יותר מחצי בהזמנות ל"גאווילין" (ל-33,000) וכן להארכת זמן האספקה עד אחת-עשרה שנה. עובדה זו יוצרת לחץ על היצרנים מאחר שהם נאלצים להעלות את מחיר הפרט. "מרטין מרייטה" תציע לחברות בריטיות שת"פ בייצור, כדי להגדיל את אטרקטיביות העסקה; אולם היא חייבת להגן על כמה טכנולוגיות קריטיות סודיות, הנכללות בטיל.

החברה רואה פוטנציאל לשווק את הטיל גם לטאיוואן, לדרום קוריאה ולמדינות במזרח התיכון בהיקף של 40-670 אלף טילים. הטיל יהיה ניתן לרכישה בעוד כשנתיים.

באותה מידה פועלים בחברה לקידום הייצוא של טילים "הלפייר" 2, ומקווים להקף מכירות של 10-15 אלף. גם כאן יצטרכו לפתח גרסה מיוחדת של תוכנת הטיל, כדי להגן על הטכנולוגיה הסודית שבו.

★ מכ"ם גמ"ם מותקן על התורן עם כיסוי 360°, וגזרה עיקרית קדמית ±40°.

★ נושא טילי "שטרומ" משופרים נגד טנקים (עם חודרן שריון ריאקטיווי).

ונגד מטרת אוויריות. ★ בעתיד מתוכנן לציידו בטיל עם תת-חימוש שיעסיק כמה מטרת קרקעיות ברזמנית.

תותח שגא-קולי נגד טילים בליסטיים

שיטת ההנעה היא אלקטרותרמית כימית, המתבצעת בתותח 105 מ"מ עם הודף מוצק. המערכת המשולבת לבקרת ירי כה מדויקת עד שאין צורך בראש ביות.

במפקדת פיקוד החלל של צבא ארצות-הברית מקווים לנסות ירי בקליע שגא-קולי, משוגר-קנה, נגד טילים בליסטיים טקטיים. התותח של מערכת הנשק HVWS פותח במרכז למחקר גרעיני בנחל שורק. המערכת נועדה לספק הגנה עד טווח של עשרים ק"מ יחד עם מערכות טילים נגד טילים.

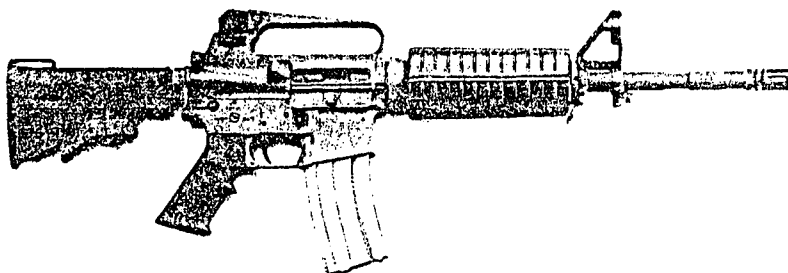
גלאי על בסיס לייזר יאתר שיגור טילים קרקע-קרקע

הגזים, היא תוחזר, ומעבד זעיר ינתח את המידע, כדי לאכן את השיגור. כיוון ששובל הגזים גדול מטייל, ייקל לגלותו. יתור על כן, השובל נותר באוויר כמה דקות אחרי השיגור.

במדבריות ניו מקסיקו. בשנה הבאה יציבו את הגלאי על חללית של הפנטגון, כדי לבדוק את ביצועיו בחלל.

במעבדות המחקר בלוס אלמוס בארצות-הברית מפתחים גלאי על בסיס לייזר (LIDAR), שנועד לאכן משגרים ניידיים לטילים. הגלאי יחוש בגזים הלוהטים, שפולט הטיל בשיגורו וזמן קצר לאחר הירי, "ימשיך" את קו מעטפת הגזים לכיוון הקרקע, כדי לאתר את מקום השיגור.

הגלאי פועל בדומה למכ"ם, אך בתחום תדרי האור. לאחר שהקרן תפגע בשובל



M4 – רוס"ר חדש לשריון האמריקני

הטנקים של צבא ארצות-הברית ונהגים. עד כה הוא שימש את אנשי הכוחות המיוחדים האמריקניים בלבד. צבא ארצות-הברית מסר, כי הקצה תקציב תלת-שנתי לייצור ולהרכשה של 18,600 רוס"רים וחלפיהם בשנה.

הרוס"ר החדש של השריונאים בארצות-הברית יהיה דגם חדש של הרוס"ר M16. הרובה החדש ייכנס לשירות באמצע שנה זו.

הדגם החדש, M4, קצר יותר מהרוס"ר הוותיק וקל ממנו. הוא יישמש את צוותי

טיל נ"ט קצר-טווח של "לוראל" הצליח בניסויים

בעקבות ניסויים מוצלחים בטיל חדש נ"ט של חברת "לוראל", מתקדם הפרויקט בצורה משמעותית לכיוון של ייצור מלא. הטיל "פרדטור" (טורף) הנו קצר-טווח, ופותח עבור חיל הנחתים האמריקני.

נערכו 43 ניסויי ירי, ש-93 אחוזים מהם הצליחו.

"ביל" 2 נגד מיגון ריאקטיווי

חברת "בופורס" השוודית מפתחת את הטיל נ"ט "ביל" 2 נגד מיגון ריאקטיווי ברק"ם. זה טיל נ"ט אישי לתקיפה עלית בעל ראש קרב כפול, טורי. שני הראשים מכוונים ישירות מטה, בניגוד לראש קרבי בודד, המוטא בשלושים מעלות, שהיה בדגם הראשון של הטיל.

ראש הקרב הקדמי הנוסף דומה לזה של הטיל AT4 של "בופורס", אך בחלקו האחורי הוכנס שיפור בתכנון. ראש הקרב הקדמי לא רק מסלק את המיגון הריאקטיווי, אלא גם עושה חור קטן בשריון העלי של הרק"ם,

הטיל משוגר מהכתף בשיטת "שגר ושכח" לטווח עד 1,200 מטר, ומיועד להתמודד עם טנקים בעלי שריון ריאקטיווי-נפיע. הטיל תוקף את מטרותיו בתקיפה עלית. הוא כולל אפשרות לפצח בונקרים.

הטיל תוכנן להיות קל לשימוש ולהדרכה. מחירו צפוי להיות פחות מ-5,000 דולר ליחידה.

ומבטיח את חדירת ראש הקרב השני. הטיל מבצע מסלול משופר לתקיפה עלית, הוא טס גבוה יותר ומערכת החישה שלו מבטיחה פגיעה בקרבת מרכז הרק"ם, לתוך אזור הצריח, שבו נמצאות התחמושת והמערכת לבקרת אש. על המשגר לשמור את המטרה במשקפתו (ליום וללילה). הביות הוא פיקוד על קו ראייה (CLOS).

השיגורים הראשונים צפויים בשנה הבאה. הדגם הנוכחי שוקל 10.9 ק"ג ללא משגר, וטווחו שני ק"מ.

ארצות-הברית בוחנת טכנולוגיות לטייל רב משימתי – כתחליף ל"טאו" ול"סטינגר"

במעבדות של פיקוד הטיילים האמריקני מפתחים טכנולוגיה לטייל רב-משימתי, שיחליף בעתיד את הטיילים "טאו", "סטינגר" ו"הלפיר", או תשמש לפיתוח דגמים משופרים של הטיילים הללו.

בשלב הזה הוגדרה דרישה מבצעית, וממתינים לאישור תקציבי לתכנית, שתיקרא JAWS.

טיל רב-משימתי מיועד למשימות נ"ט, נ"מ, אוויר-קרקע ואוויר-אוויר, ויהיה מסוג שגר-ושכח ובעל טווח כפול מזה של "טאו". הוא יתאים למשגרים הקיימים של הטיילים "טאו" ו"הלפיר". מאפייניו יהיו משקל: עד $\pm 30^\circ$ מהציר אל המטרה (יעד תיכון $\pm 60^\circ$), זמן מעוף לטווח חמישה ק"מ: 15-18 שניות (יעד תיכון עשר שניות), טווח: לפחות שישה ק"מ בכל המשימות (רצוי שמונה ק"מ במשימה נ"ט קרקעית ובמשימה נגד

מערכת פעילה להגנת רק"ם מפותחת בארה"ב

צבא ארצות-הברית הקצה סכום של 13.5 מיליון דולר ל"ריתאון", כדי שתפתח את SLID, מערכת התגוננות מתקדמת לטנקים ולרק"ם אחר.

מדובר במערכת קטנה וזולה ליירוט איומים, המייצגת דור חדש של הגנה פעילה, אוטומטית לחלוטין, נגד מגוון איומי טילים וארטילריה. החברה אמורה לפתח, ולנסות טיל קטן ובעל כושר תמרון גבוה שיוחקן על הרק"ם. המערכת תשתמש במכ"ם מתקדם לבקרת אש, כדי לגלות ולאכן איום מתקרב, ולשגר נגדו אוטומטית טיל מיירט.

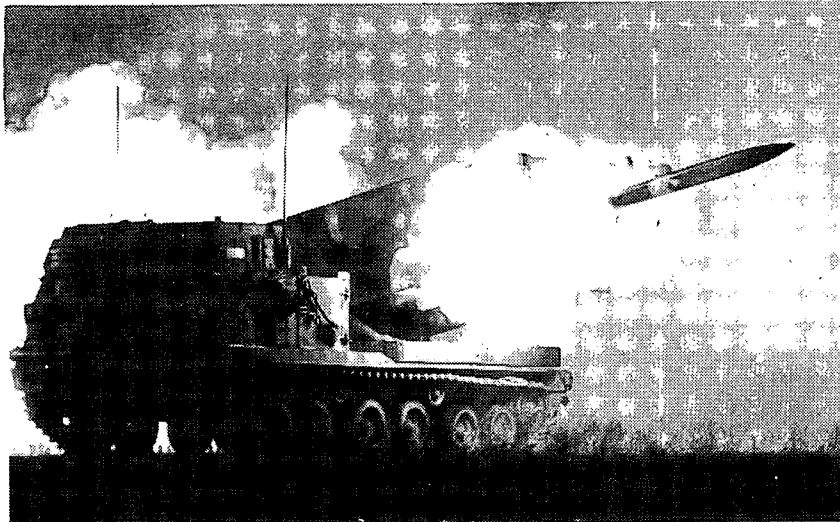
"תדיראן" תספק סימולטורים לצבא הולנד

חברת "סימטק" מקונצרן "תדיראן" זכתה בחוזה לאספקת סימולטורים לצבא הולנד. לפי החוזה, יסופקו לצבא הולנד מאמנים מחלקתיים למפעילי טילים "טאו" ולמפעילי תותחים 25 מ"מ, וכן מערכות לאימון אישי למפעילי "טאו".

בעזרת הסימולטורים יוכלו כוחות היבשה ההולנדיים להתאמן ולתרגל בתנאים, הדומים ביותר לתנאים של שדה קרב אמיתי, ללא הסיכונים, הכרוכים בהפעלת אש חיה.

הסימולטורים יסופקו לצבא הולנד באמצעות חברת "סימנס" בהולנד, הקבלן ראשי של הפרויקט. היקפו הכולל של הפרויקט מגיע לשבעה-עשר מיליוני דולר. מנחם לסר, מנכ"ל "סימטק", מסר, כי אספקת מערכות הסימולציה לצבא הולנד נחשבת להישג מקצועי ראשון במעלה מאחר שהולנד נחשבת עתה כמרכז הסימולציה באירופה. במכרז לאספקת הסימולטורים התמודדה "סימטק" עם המתחרות הרציניות ביותר בתחום – חברות מאנגליה, מגרמניה, מצרפת ומהולנד.

זרקור על: הארכת טווח למטל"ר MLRS



הממשקים בין הנשק למשגר ועל תקני החסנה בכמויות גדולות.

במקביל, עוצמת האש המוגברת וההנחיה, שמציע הטיל ATACMS, ממשיכה לעניין את צבא ארצות-הברית. הטיל הקיים, Block I, נפרס בכוורת יחידה, כשכל משגר MLRS נושא שתי כוורות. כל טיל מכיל אלף רימונים נ"א/נגד ציוד.

אחרי שיצטייד ב-1,647 טילים Block I מתכוון צבא ארצות-הברית לרכוש 680 טילים ER-ATACMS לטווח מוגדל, המצוידים בשיפורים, הכוללים ראש-נפץ שופר לתקיפת מטרות ניידות חשובות.

לתקיפת מטרות ניידות חשובות. לדברי צבא ארצות-הברית, הארכת הטווח ליותר מ-300 ק"מ הושגה בהפחתת משקל הטיל. הדגם לטווח המוגדל יכול רק 275 פצצות M74, במקום 950 פצצונות, המצויות ב-Block I. ההחלטה בדבר הייצור תתקבל בשנת הכספים 1996, והיחידות הראשונות יצוידו בטיילים בשנת 1997.

אם ראש-הנפץ BAT יותקן על טילי ER-ATACMS (לטווח מוגדל), צופים, כי בדגם המבצעי יישא כל טיל שישה ראשים BAT. "לוראל ווט" ביצעה חוזה בן שישה מיליוני דולר לחקר האפשרויות לשלב ראש-נפץ BAT בטיל ATACMS, תוך שימוש בראש-נפץ בן 13 ראשים BAT. ייתכן, כי צבא ארצות-הברית ירכוש יותר מ-600 טילים ATACMS בעלי ראשים BAT.

"לוראל ווט" בוחנת גם ראש-נפץ חלופיים ל-ATACMS, הכוללים חוסמים, חודרנים למטרות קשות, חומרי-נפץ, דלק-אוויר וראש-נפץ לפיזור מוקשים.

אבל בחודשים האחרונים הצטננה במקצת ההתלהבות של צבא ארצות-הברית מ-TASSAM כיוון שעלויותיו הרקיעו שחקים, ולוחות-הזמנים השתבשו. צבא ארצות-הברית צמצם את ההצטיידות המתוכננת ב-TASSAM מ-1,400 טילים ל-600 בלבד, והעביר את הכספים שהתפנו לפיתוח טילים משופרים ATACMS.

"לוראל ווט" סברה, כי אם יותקן BAT על רקטה ארוכת-טווח MLRS, הוא יגיע לטווח 64 ק"מ – בהשוואה ל-57 ק"מ של הרקטה, החמושה ב-SADARM.

"לוראל" משתמשת בקרנות מ"פ משלה, ומפתחת שיפורים נוספים ב-MLRS. אלה כוללים מערכת זולה להנחיה ומערכת רקטות ארטילריות בניידות גבוהה: משגר יחיד לשישה טילים, שיותקן על משאית חמש טונות. המערכת תובל ב"הרקולס", ותקנה יכולת נוספת לכוון לתגובה מהירה. אפשרויות לפתח ראש-נפץ נוספים כוללות: ראש נגד מוקשים, ראש נגד מסוקים, ראש דלק-אוויר או פיצוץ מוגבר, ראש נגד יחידות וראש חסימה/חיישן/דמה. לדברי "לוראל ווט", אפשר לפתח גם ראשי נפץ לא-קטלניים, הנושאים גלי מיקרו, חומרים מיקרוביולוגיים ותרסיסים.

החברה קיבלה מצבא ארצות-הברית חוזה לחמש שנים, בהיקף של 134 מיליוני דולר, לפיתוח ערכה משופרת לבקרה ל-MLRS. מערכת זו תיעזר במערכת לניווט באמצעות לוויינים (GPS) לאיכון המשגר, ותעבד את המידע במהירות גדולה יותר. "אלייד סינגאל איירוספייס" מפתחת את היחידה לאיכון ולניווט, ו"האריס" עובדת על לוח הבקרה, על המעבד המרכזי, על

כשהתברר אחרי מלחמת המפרץ, כי צבא עיראק פרס ארטילריה בעלת טווח של ארבעים ק"מ לפחות, נאלצה ארצות-הברית לחשוב מחדש על הטווח של 32 ק"מ של משגרי הרקטות MLRS מדגם M7.

במטל"ר MLRS יש שתי כוורות של שתיים-עשרה רקטות כל אחת. הוא עדיין כלי קטלני ביותר (לפי נתוני היצרן, "לוראל ווט", מכסה מטח מלא שטח של 120-240 דונמים ב-8,000 פצצונות), אבל אין בזה די כאשר נתקלים באיום של שריון מתקדם.

מאז מלחמת המפרץ עוסק צבא ארצות-הברית בהארכת טווח לרקטות MLRS ולטיילים הסקטיים ATACMS, הנורים מהמטל"ר. בנוסף, מפתחים "לוראל ווט" וצבא ארצות-הברית תחמושת שתעניק לשתי המערכות הללו, המותקנות על שלדת "ברדלי", יכולת משופרת נ"ט ונגד סוללות ארטילריה (נ"ס).

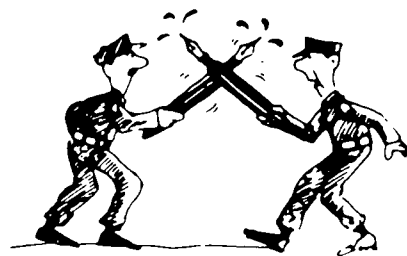
בשנת 1992 השלימה "לוראל ווט" סדרה של ניסויי ירי ברקטה XRM77, שהגיעה לטווח יעיל של יותר מ-45 ק"מ. לדגם הזה ראש-נפץ, המכיל 518 פצצונות. ראש-נפץ, שמשקלו קטן יותר, בשילוב עם מנוע גדול יותר ועם חנ"ה גדול יותר מקנים לרקטה טווח מוגדל. במאסר 1993 נחתם חוזה עם היצרן ל-54 חודשים, בהיקף של 32 מיליוני דולר – לתכנון הנדסי, לייצור ולפיתוח נוספים בפרויקט.

כן נמצא בפיתוח דגם של הרקטה SADARM, שתוכל לשאת שישה סוגים של תת-חימוש נ"ט. אם תאושר לייצור, תוכל הרקטה לפזר ישירות את תת-החימוש SADARM בעל כושר חישה עצמאי. הטכנולוגיה של SADARM נתקלה בבעיות, ויש להניח, כי הייצור יתעכב. היצרן שוקל לפתח חימוש SADARM לטווח ארוך יותר, שיגדיל את הטווח בכשישים אחוזים, לעומת הדגם הקיים.

בנוסף, מפתחים דגם של הרקטה AT2, הנושאת 28 מוקשים נ"ט – עבור המשתמשים בחימוש הזה באירופה. גרמניה תהיה, כנראה, הלקוח למערכת.

גם עתיד ראש-הנפץ BAT לרקטה MLRS אינו ברור. לאחר שארצות-הברית ביטלה לפני כמה שנים את השתתפותה בתכנית WTG הניחו, כי ראש-הנפץ BAT, שהוא תת-חימוש נ"ט אקוסטי/תת-אדום, יותקן על הטיל התלת-זרועי לתקיפה מנגד (MSAT), שיירה ממשגר MLRS.

ספרא וסייפא



על מבנה מחלקת הטנקים

רס"ן עדו

ייתכן, כי כבר הגיעה העת לבחון מחדש את סוגיית הגודל המיטבי של מחלקת טנקים, כפי שהציע סרן עמיחי (מערכות 337); ואולי אף נכונה מסקנתו, כי מחלקה מיטבית צריכה לכלול ארבעה טנקים. אך, לצערי, מצאתי פגמים בסיסיים בשיטת הבחינה, וגם אני מסכים עם חלק מהטיעונים, המוצגים בהתאם לשיטה זו. לדעתי, לא הצליח הכותב להוכיח את נכונות מסקנתו. אולם לא אוכל למצות את הנושא – לשם כך דרושים ניסויים מעשיים.

פגמים בשיטה

זיהיתי שלושה פגמים בשיטת הבחינה. שניים נובעים מהגדרת הנושא: "... הגודל המיטבי של המחלקה המבוססת על כתות, אך לא את מקום המחלקה במסגרת הפלוגה". השלישי נובע מאופן הסתמכות הכותב על מסקנות של ניסויים בצבאות זרים.

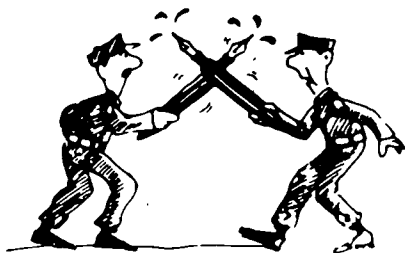
איני חושב שניתן לבחון פן ארגוני כלשהו של מסגרת צבאית מבלי לדון במקומה במסגרת הממונה עליה ובמשימות, שבכוונת הרמה הממונה להטיל עליה. משימות המסגרת נובעות מאופן הפעלתה על-ידי המסגרת הממונה ומאופן התמיכה של המסגרת הממונה בזו הכפופה. לדוגמה – לפלוגת טנקים אמריקנית מוקצה דרך קבע קצין תצפית ארטילרית עם רק"ם ייעודי, המפעיל סוללות ארטילריה, המוקצות בסיוע ישיר לפלוגה. לעומת זאת, בצבא הרוסי הרמה הנמוכה ביותר, שתקבל ארטילריה בסיוע ישיר, הנה הגדוד, וגם

זאת לא תמיד.

הגבלת הבחינה למחלקה המורכבת מכתות פסלה מראש כל אפשרות לבחון מחלקת טנקים, שאין בה חלוקת-משימה. הכותב לא פירש מה ההבדל המהותי בין מחלקה לבין כתה. מדוע, למשל, כינה צמד טנקים "כתה" ולא "מחלקה"? אם נבחן את מהותן, נראה, כי ההבדל העקרוני ביניהן הנו דרגת המפקד. מפקד המחלקה הנו קצין, ואילו מפקד הכתה הנו מש"ק. כל יתר ההבדלים הנם סמנטיים בלבד: מחלקה היא הכינוי שבחרנו למסגרת הצבאית הקטנה ביותר, שמפקד עליה קצין.

מכאן אנו מגיעים לשאלה, שלדעתי, היה על כותב המאמר לשאול בתחילת בחינתו: האם על קוביית היסוד** צריך לפקד קצין, או מש"ק? הכותב קיבל כמובן מאליו, כי על קוביית היסוד יפקד מש"ק, וכי קצין צריך לפקד על שתי קוביות יסוד. לדעתי, מיצוי בחינת הסוגיה מחייב דיון גם בקוביית היסוד.

הפגם השלישי הוא הסתמכות ללא ביקורת על תוצאות ניסויים בצבאות זרים. בעובדה, כי צבאות אחרים בנו את מחלקותיהם בצורה מסוימת, אין לקח משמעותי – אם לא נבחן את הגדרותיהם בשאלות: מהי קוביית היסוד? מי מפקד עליה? כיצד תשתלב במסגרת הממונה עליה? מה המשימות, המוטלות על המחלקה? ואולי השאלה החשובה ביותר – מה הנסיבות, שהביאו את הצבאות האלה להחליט כפי שהחליטו? סבורני, כי אם נבחן זאת, לדוגמה בצבא ארצות-הברית, שמחלקות הטנקים שלו מונות ארבעה טנקים, נגלה, כי לא בהכרח שיקוליו מתאימים לצה"ל. יודגש, כי איני פוסל לימוד מצבאות זרים, אדרבא. אך ניסיוננו אינו דל מניסיונם, ובמיוחד בשדה הקרב המודרני המזרח תיכוני. יש לזכור, כי לא תמיד



חדישים לשירות על תוצאות הניסויים מחזקת אותם – לטנקים החדשים בכל מקרה צפויה יכולת גבוהה יותר להרג בטווחים הקצרים. מכאן, שהסוגיה החשובה הנה מהירות התגובה של כמה שיותר טנקים מיד עם היווצר המגע – תחום, שבו הוכח בבירור היתרון של מחלקה משולשת.

סוגיית תצפית האש על-ידי טנק שכן (הסוגיה המרכזית, שהציג סרן עמיחי להוכחת הצורך בצמד כקוביית-יסוד במחלקה מרובעת) פחות חשובה באירופה בגלל טווחי המגע המאוד קצרים. לפי מחקר אחד, כתוצאה מגליות התבליט ומריבוי השטחים הבנויים והיערות, **** צפויים כארבעים אחוזים מירי הטנקים להתבצע בטווח של עד 500 מטר, כעשרים אחוזים מהירי – בטווח 500-1,000 מטר, כרבע – בטווח 1,000-2,000 מטר, ורק חמישה-עשר אחוזים – בטווח 2,000-4,000 מטר.⁴ משום כך, צפוי, כי טנקים יוריים לא יזדקקו לתיקוני אש (למעט מקרים חריגים). בכשישים אחוזים מההיתקלויות, **** ותיקוני אש מעטים צפויים בעוד כרבע מהמקרים. הכנסת טנקים חדישים לשירות מצמצמת עוד יותר את הסבירות, כי טנק יורה יזדקק לסיוע בבקרת-אש. יתר על כן, סוג האדמה ומזג האוויר הלח יחסית של אירופה מצמצמים את כמות האבק, המתרוממת בירי, ולכן קל יותר ליורה לעקוב אחרי הנוטב במעופו.

לאור כל השבחים, שהורעפו על מחלקה משולשת, מדוע בכל זאת העדיפו האמריקנים מחלקה מרובעת? למחלקה משולשת כמה חסרונות לצורכי הצבא האמריקני. ראשית, בעיה ארגונית: בשריון האמריקני נהוג, כי לכל מחלקת טנקים יש רשת קשר עצמאית משלה. על רשת הקשר הפלוגתית מסונפים רק קציני הפלוגה. אם המעבר ממחלקה מחומשת

ההתמקדות המחדשת בחזית האירופית ושינויים במדיניות הגרעינית, שקבעו, כי על צבא ארצות-הברית להתחשב באי-הפעלה של נשק גרעיני, אלא כמוצא אחרון, הביאו את האמריקנים לבחון לעומק את יחסי הכוחות הקונוונציונליים בינם לבין ברית-המועצות. מסקנתם העגומה היתה, כי יחסי הכוחות נוטים בצורה נחרצת לטובת ברית-המועצות, ומוטל עליהם לנצח במצב של נחיתות כמותית – תופעה, שלא הורגלו בה. בחפשו ניסיון של אחרים, שלחמו בתנאים דומים, פנו האמריקנים לשני דגמים: צבא גרמניה במלחמת העולם השנייה, וצה"ל, בעיקר במלחמת יום הכיפורים. בעקבות זאת, ולאור קשייהם של מפקדי מחלקות הטנקים לשלוט במחלקותיהם בעת פיצולה לשתי כתות,¹ הוחלט לבחון מחלקה משולשת, בנוסח צה"ל, בהשוואה למחלקה מחומשת. תוצאות הבחינות הראו, כי למחלקה משולשת כמה יתרונות ברורים על פני מחלקה מחומשת. נמצא, שעקב שליטה הדוקה יותר של מפקד המחלקה המשולשת, גוריו הגיעו למקום, שהוא רצה, ב-25 אחוזים יותר פעמים מאשר גורי המחלקה המחומשת.² כתוצאה מכך, בכוחות, שהורכבו ממחלקות משולשות, השתתפו בפועל בלחימה 92 אחוזים מהטנקים, ואילו בכוחות, שהורכבו ממחלקות מחומשות, השתתפו רק 67 אחוזים מהטנקים בלחימה.³ יתר על כן, כוחות, המורכבים ממחלקות משולשות, הרגו בזמן נתון פי 1.8 יותר אויבים מאשר כוחות, המורכבים ממחלקות מחומשות. *** בנוסף ליתרונות בתוך המחלקה, הוצג גם רווח שולי – מאותה כמות טנקים ניתן להרכיב יותר מחלקות משולשות, שהוכחו כיעילות יותר מאשר מחלקות מחומשות.

בחינת ההשלכות של כניסת טנקים

הנסיבות והמשימות שלהם תואמות לשלנו; לכן, לפעמים עלינו להיות שונים.

מחלקת הטנקים בצבא ארצות-הברית

מתחילת שנות הארבעים ועד תחילת שנות השמונים מנו מחלקות הטנקים של צבא ארצות-הברית חמישה טנקים. לפחות במשך שנות השישים ועד אמצע שנות השבעים פעלו המחלקות הללו ככוח אחד בתבניות קרב גיאומטריות, ללא חיפויים פנימיים: כל טנקי המחלקה עמדו יחד וירו, או שכולם נעו יחד בתבנית זו או אחרת, כשהם מסתמכים על חיפוי של מסגרת אחרת. כלקח ממלחמת יום הכיפורים החליטו האמריקנים, שהמחלקה חייבת לנוע בחיפוי עצמי (קרי: חלקה נע, וחלקה מחפה). לשם כך הוחלט לפרק את המחלקה לשתי כתות: "כתה כבדה", שכללה את מפקד המחלקה ושני טנקי גור, ו"כתה קלה", שכללה את סמל המחלקה וטנק גור.

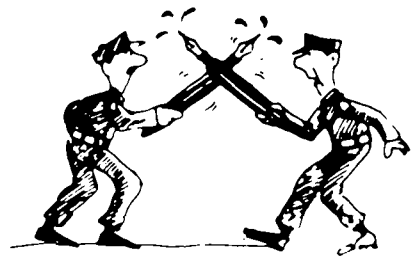
* מערכות 335, ע' 10. ההדגשות שלי – ע'.

** קוביית-היסוד לפי המאמר: "... הדרג היחידתי הנמוך ביותר, היכול לבצע תנועה ואש תוך חיפוי עצמי ישיר". שם, ע' 11.

*** התוצאות הללו סותרות את מסקנות המאמר, שטען, כי בכל התחומים הללו מחלקה מחומשת היעילה ביותר. שם, ע' 14.

**** כמעט 39 אחוזים משטח גרמניה מכוסים יערות, ובממוצע נמצא יישוב כל 3.5 ק"מ. צקלון, נובמבר 1979, עמ' 26-25.

***** הסבירות להצטאת הכדור הראשון בטווח של עד 1,000 מטר נמוכה עד אפסית.



למחלקה משולשת ירבה מחלקות, מהיכן ימצאו כל התדרים, הדרושים לה? לאחר דיון באפשרות לעבור לרשת פלוגתית הוחלט, כי בשיטת הלחימה האמריקנית רשת מחלקתית חיונית.* פגם נוסף שנתגלה הנו יתירות הכוח – במלים אחרות, יכולתו לספוג אבדות מאש אויב ושחיקה מכנית, ולהמשיך להתקיים. בעוד שמחלקה מחומשת מפסיקה לשמש גוף משנה לפלוגה רק לאחר שאיבדה ארבעה טנקים, הרי שמחלקה משולשת מפסיקה להיות גוף משנה לאחר אבדן שני טנקים בלבד. כיוון שבתנאי מלחמה, סביר, כי בכל עת חלק מהטנקים יתקלקלו** וחלקם ייפגעו, הרי שמבטיחים מראש, כי פלוגת טנקים, המבוססת על מחלקות משולשות, תצא לקרב כשלושתה כמות טנקים, שאינה גדולה בהרבה מזו של מחלקה מחומשת. לסיכום, כשהוצגו עצי המבנה החדשים של צבא ארצות הברית, בשנת 1983 (הדיון בנושא מחלקת הטנקים היה רק פרק בדיון רחב יותר על כלל עצי המבנה בצבא), הציגו האמריקנים את היתרונות של מחלקה מרובעת על פני מחלקה מחומשת כדלהלן: השיפור ביחס בין מפקדים (קרי, קצינים) לבין פקודים, והמבנה מאוזן; המחלקה פועלת במקשה אחת בחיפוי מחלקה אחרת, כאשר כל טנק צריך לעקוב אחרי טנק אחד נוסף בלבד.⁵

הצבאות האירופאים

באשר לצבאות האחרים המוזכרים במאמר, אסתפק בהערות קצרות לגבי הבריטים ולגבי הרוסים.

הבריטים יצאו למלחמת העולם השנייה עם מחלקה משולשת, והוסיפו אליה טנק רביעי בשנת 1944. אחר כך חזרו למבנה המשולש, ושוב הוסיפו טנק רביעי בסוף

שנות השבעים. לתוספת הטנק הרביעי בשנת 1944 לא היה דבר עם בניית צמדי טנקים, אלא נועדה לפתור את בעיית הנחיתות הטכנית של הטנקים הבריטיים מול הטנקים הגרמניים. מרבית הטנקים הבריטיים היו מסוג "שרמן", שלא יכלו לחדור את השריון של טנקים "פנתר" ו"טייגר" גרמניים. בשנת 1944 הרכיבו הבריטים תותח משופר נ"ט על כמה טנקי "שרמן", ואלה חולקו, אחד למחלקה, כדי לתת מענה לאיום הטנקים הגרמניים העדיפים.

לאחר המלחמה, עם הכנסתם לשירות של טנקים טובים יותר, "צנטוריון", חזרו הבריטים למחלקה משולשת. בסוף שנות השבעים הוסיפו שוב טנק רביעי. הסיבה, ככל הנראה, היתה האמינות המכנית הירודה של טנקי "צ'יפטיין", שהחליפו את טנקי "צנטוריון" כטנק עיקרי במערך השריון הבריטי.

מניסיונם המר למדו הבריטים, כי אם ברצונם להגיע ממחנות הקבע לקו החזית, כשבידם כמות טנקים סבירה, עליהם לצאת מהמחנות עם "עודף" טנקים. ייתכן, כי סביב כניסת הטנק הרביעי דנו ביתרונות נוספים, אך לא מצאתי לכך עדויות בחומר גלוי.

בהתייחסו למחלקת הטנקים בצבא הרוסי חוטא סרן עמיחי במתן ציונים: "מחלקות משולשות ניתן למצוא רק ביחידות נחותות ... ביחידות מתקדמות ... המחלקות מרובעות *** יתר על כן, הוא שוגה בהבנת אופן הפעלת מחלקה מרובעת רוסית. מבלי לרדת לעומקה של תורת הארגון והלחימה של צבא אחר עדיף לא להגדיר את ארגון יחידותיו כנחותות, או כמתקדמות, אלא כשונות.

הרוסים, אכן, מבחינים בין שני סוגים של מחלקות טנקים: מחלקת טנקים

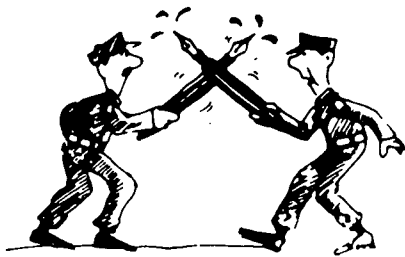
משולשת בחטיבות המשוריינות ומחלקת טנקים מרובעת בחטיבות הממוכנות. מחלקות מרובעות רוסיות אינן פועלות כפי שפועלות מחלקות מרובעות מערביות. הן מוקצות מגדוד הטנקים החטיבתי לפלוגות הח"ר הממוכן של החטיבה, כדי לספק להן אש מסייעת בכינון ישיר, ולהובילן בהסתערות.*** גם סוגיית הירי בתצפית אש הדדית אינה גורם חשוב לעניין הזה. שדה הקרב הצפוי היה זהה לזה של האמריקנים, כך שמרבית הירי צפוי היה להתבצע בטווחים קצרים. לירי בטווחים ארוכים פותחו טילים מונחי לייזר נ"ט, המשוגרים דרך קנה תותח הטנק, ולכן אין משמעות לתצפית האש של טנקים שכנים.

קוביית היסוד

השאלות הראשונות בבחינת מבנה יחידות

* הם לא האמינו ביכולת לנהל ביעילות פלוגת טנקים ברשת הפלוגתית.
** האמריקנים העריכו, כי בשגרה טנק M60 מתקלקל אחת לכ-250 ק"מ נסיעה, והרי במלחמה תדר רמת הטיפול בטנק, במלחמת המפרץ דיווח קצין אמריקני, כי תוך 24 שעות מתחילת המתקפה היבשתית כבר הושבתו חמישה טנקים M1A1 מפלוגתו עקב תקלות מכניות. במסע בצבא הרוסי אין מצליבים גורמי משנה בין יחידות משוריינות לבין יחידות ממוכנות. לכל חטיבה יש גדוד מהסוג ההפוך, וממנו מקצים לגדודים האחרים ללא תמורה. התוצאה הנה, כי בפועל אין הבדל כמותי בין צפ"ם משורייני אמריקני, הכולל עשרה טנקים

ההדגשות שלי – ע'.
בצבא הרוסי אין מצליבים גורמי משנה בין יחידות משוריינות לבין יחידות ממוכנות. לכל חטיבה יש גדוד מהסוג ההפוך, וממנו מקצים לגדודים האחרים ללא תמורה. התוצאה הנה, כי בפועל אין הבדל כמותי בין צפ"ם משורייני אמריקני, הכולל עשרה טנקים



ביצועים דומה במסגרת שלישייה.¹⁰ ברור, כי המצב המיטבי הנו, שלכל טנק יורה מוצמד בקראש אישי. יחד עם זאת, ניתן, לפי ניסיוני, להגיע לרמת טובה של בקרת-אש גם במסגרת שלישייה – כאשר טנק אחד צופה ברזמנית לשני הטנקים האחרים. היתרון הוא, שמתוך כל כוח נתון יורים יותר טנקים ברזמנית. בכוח, המונה שישה טנקים, היורים בשיטת הצמד, רק שלושה טנקים יורים ברזמנית; ואילו בשיטת השלישייה יורים ארבעה טנקים. לדעתי, נפח האש המוגדל מפצה על ההפחתה-המזערית בדיוק הירי, ואף מעניק רווח נוסף: הלם, הנובע מגרימת אבדות בקצב מהיר יותר מרגע הפתיחה באש. יתר על כן, היתרון הזה מודגש בטנקים בעלי מערכות מתקדמות לבקרת-אש כיוון שהסתברות פגיעתם בכדור ראשון (קרי, ההסתברות, שלא יזדקקו כלל לבקרת-אש מטנק אחר) גדלה משמעותית גם בטווח הבינוני.

תנועה בחיפוי עצמי

לפי הגדרת קוביית-היסוד, זה "הדרג היחידתי הנמוך ביותר, היכול לבצע תנועה ואש תוך חיפוי עצמי ישיר".¹¹ בצמד מדובר בטנק אחד שנוע ובטנק אחד, המחפה עליו. אלא, שכאן טמון כשל לוגי. הרי הצגנו את חשיבות הצמד לניהול יעיל של האש. אם טנק אחד נע, מי יבקר את האש של הטנק המחפה? מכאן אני מסיק, כי צמד טנקים אינו אמור לנוע בחיפוי עצמי כדבר שבשגרה, אלא לתפקד כמקשה אחת – הצמד יורה, מחפה על מסגרת אחרת, או נע בחיפוי של מסגרת אחרת.

השלישייה יכולה לבחור בין חיפוי של שני טנקים על טנק בודד, שנוע, לבין תנועת שני טנקים כשטנק אחד מחפה. אף אחד משני המצבים אינו מיטבי, אך שניהם

הכלכלי מחייב להתפשר, ולהסתפק במחלקה מרובעת. **** לדעתי, ניתוחו חלקי וחלק ממסקנותיו שגויות. התכונות של קוביית-היסוד נגזרות מהמשימות, שנטיל עליה, ולא מתפיסה ארגונית ערטילאית. סרן עמיחי ציין כמה תכונות, הנדרשות מקוביית-היסוד:

- **בקרת-אש עצמית יעילה.** במקרה של צמד טנקים, כמוצג על-ידו, טנק אחד יורה, וטנק אחד מבקר את הירי.
 - **תנועה בחיפוי עצמי.** בצמד טנק אחד נע, וטנק אחד מחפה.
 - **שליטה יעילה של מפקד הקובייה.** לדבריו, לפי ניסויים בצבא גרמניה ובצבא ארצות-הברית, "מוטת השליטה של מפקד טנק מאפשרת שליטה מיטבית על טנק אחד נוסף בלבד".
 - **יתירות.** אבדן טנק אמנם פוגע בתפקוד היעיל של קוביית-היסוד הזוגית, אך אינו משמיד אותה.
- אנסה, לפי אותן תכונות, להשוות בין שני גדלים של קוביית-היסוד – הצמד והשלישייה.

בקרת-אש

סרן עמיחי ניתח לעומק את בעיות ניהול האש, וכיצד עבודה בצמדים פותרת בעיות. אין לי ויכוח עם ניתוחו, **** למעט פסילתו את האפשרות להגיע לרמת

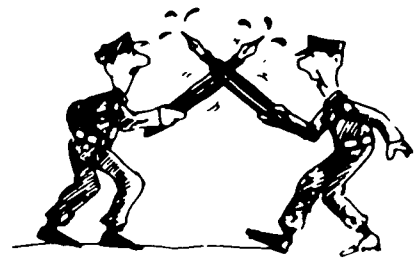
הטנקים הזוטרות הנן: מהי קוביית-היסוד במסגרת הטנקים, ומי יפקד עליה – קצין, או מש"ק?

לפי סרן עמיחי, קוביית-היסוד צריכה להיות צמד טנקים, על מנת לאפשר בקרת אש יעילה, וכי השליטה על מחלקה, הבנויה משתי קוביות-היסוד זוגיות קלה יותר. כמו כן, הוא הניח הנחת-היסוד, כי מפקד קובייה זו צריך להיות מש"ק, וכי קצין צריך לפקד על שתי קוביות-היסוד. הניתוח הובילו למסקנה, כי מחלקה מחומשת הנה המחלקה המיטבית מבחינה טקטית,¹² אך מחירה

וארבעה נגמ"שים, לבין מקבילו הרוסי, הכולל עשרה טנקים ושלושה נגמ"שים. ההבדל הוא בארגון – לאמריקני יש שתי מחלקות טנקים מרובעות ומחלקת חירמ"כ (שני טנקים מיועדים למ"פ ולסמ"פ), ואילו לרוסי יש שלוש מחלקות טנקים משולשות ומחלקת חירמ"כ (טנק אחד מיועד למ"פ. בפלוגה הרוסית אין סמ"פ).

**** אגב, עד אמצע שנות השישים מנו מחלקות הטנקים של צה"ל חמישה טנקים, אז צומצמו לארבעה טנקים, ולאחר מלחמת ששת הימים צומצמו שוב לשלושה טנקים.

***** בשונה מאירופה, תנאי השטח במזרח התיכון מאריכים את טווח המגע הממוצע לטווח בינוני, וגם מגבירים את הסבירות לירי בטווח ארוך. בטווחים הללו גוברת חשיבות בקרת האש, עקב ירידת ההסתברות הפגיעה בפגז ראשון, מה גם שטיב הקרקע ומזג האוויר מבטיחים, כי הירי ילווה בענני אבק גדולים סביב היורה.



עדיפים על פני הצמד. כאשר שני טנקים מחפים, מתקיימת הדרישה לבקרת-אש, אך הטנק הנע (בדומה לטנק, הנע בצמד) משתלט על היעד לבדו. כאשר רק טנק אחד מחפה, אין בקרת אש (בדומה למצב בצמד), אך על היעד משתלטים שני טנקים המסוגלים לסייע זה לזה, וליצור אש יעילה (מבוקרת) להמשך.

מכל מקום, לדעתי, תנועה בחיפוי עצמי אינה דרישה סבירה מקוביית-יסוד במצבי לחימה שגרתיים. היכולת צריכה להתקיים רק למצבים חריגים, ואז יש לשלישייה יתרון על הצמד.

שליטה

לסוגיית השליטה כמה פנים: דרגת השולט (המצביעה על טיב הכשרתו ועל ניסיונו), מוטת שליטתו, אמצעי השליטה, יכולת הגורים להבין מה רוצים מהם.

דרגת השולט – האם על מפקד קוביית-היסוד להיות קצין, או שניתן להסתפק במש"ק? התשובה לשאלה זו תלויה ברמת הדרישות, שנציב למפקד קוביית-היסוד, ומכאן ברמת ההכשרה, הדרושה להצליח בתפקיד. בצבאות המערביים מסתפקים במש"קים לתפקיד הזה – כאשר הקצין, מפקד מחלקה מרובעת, משמש גם כמפקד כיתה (קוביית-היסוד הזוגית). לפי הניסיון המצטבר של צה"ל, נחלקו הדעות: היו שטענו, כי יש להציב קצין על כל טנק,¹² והיו שטענו, כי צריך לצמצם את המחלקה לצמד טנקים – קרי, קצין על כל שני טנקים. מכל מקום, התרשמותי ממערכות ישראל, כי טנקי קצינים הנם הטנקים היעילים ביותר בלחימה (וטנק מ"פ יעיל יותר מטנקי הקצינים האחרים). לכן, רצוי להגדיל את שיעורם ביחס לטנקי מש"קים. מסקנה זו מצביעה על כך, שמפקד קוביית-היסוד

בשריון צריך להיות קצין, ומכאן עולה, כי קוביית-היסוד היא מחלקה, ולא כיתה. ניתן, לכאורה, להתגבר על חלק מבעיה זו על-ידי הכשרה נוספת למפקדי טנקים, המיועדים להיות מפקדי כתות – כלומר, להוסיף קורס פיקודי נוסף, שיכשיר מט"קים מנוסים – שעברו מיון, ונמצאו מתאימים לכך – להיות מפקדי כתות. איני יכול לפסול את הפתרון זה לבעיית איכות המפקד, השולט על קוביית-היסוד. על כל פנים היא מחייבת בחינה מעמיקה יותר של הגורמים המוסמכים.*

באשר למוטת השליטה – אמנם, נכון, שככל שנצמצם את כמות הכפופים למפקד, תשתפר שליטתו עליהם.** אך עלינו למצוא איזון כלשהו בין כמות השולטים לבין כמות הנשלטים.

אפשר, כי מש"ק מוגבל במוטת שליטתו עצמו ולעוד טנק נוסף, כפי שהצביעו הניסויים בגרמניה ובארצות-הברית,¹³ אך לקצין ממוצע יכולת גדולה יותר מהמש"ק הממוצע (לכן שלחו אותו לקורס קצינים). כפי שהוכח במהלך 25 השנים האחרונות בקרב ובאימונים, הוא מצליח לשלוט גם בשני טנקים נוספים שלו.

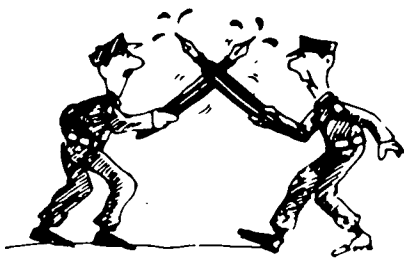
אמצעי השליטה של מפקד קוביית-היסוד על פקודיו הנם מכשיר קשר אלחוטי ואמצעים חזותיים שונים – חיקוי מפקד, דגלים וכדומה. כאשר כל הטנקים מסונפים לרשת פלוגתית, הרי שככל שבפלוגה ירבו מפקדים, המחלקים הוראות, כך תיסתם הרשת מהר יותר. קביעת מש"ק כמפקד קוביית-היסוד תוסיף דרג פיקודי בפלוגה – כלומר, עוד שלושה משתמשים פעילים ברשת. שיטות פיקוד חזותיות עשויות לצמצם את "תרומת" מפקדי הכתות לעומס ברשת הקשר, אבל לא לבטלה. לא ניתן לתאם טנק מבקר וטנק יורה ללא קשר אלחוטי, ולו רק כדי לוודא, כי הם מתייחסים

לאותה מטרה. כמו כן, מרגע שמפקדי הטנקים נאלצים לסגור מדפים עקב אש ארטילרית, או חל"כ, לא ניתן לשלוט בגור, אלא באמצעות אלחוט.

נזכיר, כי האמריקנים התעקשו לקיים רשתות קשר מחלקתיות נפרדות מהפלוגתית, כדי למנוע אבדן שליטה של מפקד הפלוגה על פקודיו עקב עודף משתמשים ברשת. מכאן, מגבלות השימוש ברשת כלל-פלוגתית דוחפות לצמצם את כמות המשתמשים הפעילים ברשת, על-ידי צמצום כמות קוביות-היסוד, המרכיבות את הפלוגה. במצב כזה רצוי, כי המחלקה תכלול קוביית-יסוד אחת, או לצמצם את כמות המחלקות בפלוגה.

יכולת הגורים להבין מה רוצים מהם – גם לדעתי בצמד טנקים קל יותר לגור לשמור על מקומו בתבנית מאשר בשלישייה. אך האם ההפרש משמעותי? נזכיר, כי בניסויים, שערכו האמריקנים, נמצא, כי גורים במחלקה משולשת היו במקום הנכון מרבית הזמן. יתר על כן, עד כמה חשובה התנועה בתבניות בלחימה מודרנית? הרוסים, לדוגמה, מכירים רק שתי תבניות ברמת המחלקה – שדירה וקו. בשתי התבניות הללו אין לגורים כל בעיה לשמור על מקומם ביחס לטנקים האחרים. הבה נבדוק עד כמה התבניות ה"בעייתיות" – "שניים לפני" ו"אחד לפני" – שימושיות בשדה הקרב. לי נראה, כי השימוש בהן בלחימה מזערי.

- * לדעתי, בכל מקרה כדאי לעשות קורס התמחות למט"קים ותיקים, המשמשים סמלי מחלקות.
- ** המצב האידיאלי, כמובן, הנו מפקד ללא פקודים כלל. שליטתו תהיה מושלמת.
- *** אמנם האמריקנים ניסו רק מחלקה מחומשת, אך בהסקה מן הקל אל הכבד, ברור, כי מחלקה משושה מצבה קשה עוד יותר.



יתירות

בסוגיה זו אין דיון. ברור מאליו, כי שלישייה מסוגלת לספוג יותר אבדות מאשר צמד. די בהשבתת טנק אחד – אם בתקלה, ואם בפגיעת אויב – כדי לבטל את כל היתרונות, הגלומים בצמד. שלישייה, שתאבד טנק אחד, תהפוך לצמד, ורק לאחר שתאבד טנק נוסף תפסיק להתקיים כקוביית-יסוד.

סיכום-ביניים

לצמד יתרון באיכות בקרת-האש, ולמפקדו קל יותר לשלוט בו. לשלישייה עדיפות בנפח האש וביתירות ויתרון קל בתנועה בחיפוי עצמי. מבחינת שילובם בפלוגה, לצמד יתרון: הוא מאפשר בניית פלוגה גדולה יותר (כאשר מרכיבים מהצמד מחלקות מרובעות), אך מנגד, השלישייה מעמיסה פחות על רשת הקשר הפלוגתית.

המחלקה

לאחר שסיכמתי את סוגיית קוביית-היסוד, ובחנתי את יתרונות הקובייה הזוגית מול הקובייה המשולשת ואת חסרונותיה, אנסה להציג את האפשרויות להרכיב מחלקה מתוך קוביות-היסוד. אתייחס לשלוש אפשרויות: מחלקה זוגית, מחלקה משולשת ומחלקה מרובעת. אתעלם ממחלקה מחומשת וממחלקה משושה מתוך הנחה, כי חסרונותיהן, הנובעים מסרבול הפעלתן, ברורים מאליהן מהאמור לעיל ומהניסויים, שערכו האמריקנים.***

הקריטריון העיקרי לבחינה זו הנו השפעת מבנה המחלקה על הקרב הפלוגתי:

- **תלות המחלקה במעטפת הפלוגתית,** או במלים אחרות, האם ניתן להטיל עליה משימות עצמאיות.
- **שליטה**
- **יתירות** – עד כמה היפגעות כלים במחלקה תפגע בתפקודה במסגרת

הפלוגה, ותשפיע על ניהול הקרב הפלוגתי.

תלות המחלקה במעטפת הפלוגתית

תלות המחלקה בפלוגה מותנית, בעיקר, ביכולתה לפעול בחיפוי עצמי בנסיבות שונות. ברור מאליו, כי בתחום הזה יש יתרון מוחלט למחלקה המרובעת, המסוגלת להתחלק לשתי כתות בנות שני טנקים כל אחת, ולמחלקה משולשת יתרון קל על מחלקה זוגית.

באילו נסיבות זקוקה המחלקה לחיפוי עצמי, אם בכלל?

האמריקנים, שהחלו לבחון את מבנה המחלקה כתוצאה מהקשיים, שהתעוררו כאשר דרשו חיפוי עצמי במחלקותיהם המחומשות, הגיעו בסופו של דבר למסקנה, כי תכונה זו אינה חיונית. בתום הארגון מחדש של מחלקותיהם למרובעות קבעו, כי המחלקה תנוע במקשה אחת בחיפוי מחלקה אחרת, למעט בנסיבות חריגות.¹⁴ לעניין הזה נסיבות חריגות הן בהכרח כאשר אי אפשר להסתמך על חיפוי של מחלקת אחרת, קרי, כאשר תאי השטח קטנים מאוד, כאשר המחלקה מוכפפת לפלוגת חי"ר, או כאשר היא פועלת לבדה.

הבה נבדוק איזה שיעור מכלל השטח, שאנו עשויים ללחוץ בו, כולל תאי שטח כה מצומצמים. לדעתי, גם מבט חטוף יוכיח, כי זה שיעור קטן ביותר, ואפילו שולי, מהשטח. נמצא אותם בדרך כלל בשטחים בנויים, בשטחים מיוערים ואולי פה ושם באזורים, שהקרקע גלית ביותר וקווי הרכס צפופים. אלא, שבכל סוגי השטח הללו גם טווחי הירי קצרים ביותר – מכאן, הטיעון המרכזי בעד צמד טנקים בחיפוי, והוא עדיפות בקרת-האש, מתבטל. בטווחים כאלה הכדור הראשון סביר שיפגע, וגם

הכוח שבתנועה מסוגל לייצר אש יעילה. מכאן, לפחות בתנאים האלה עדיפות מחלקה מרובעת על מחלקה משולשת אינה מכרעת.

הכפפת המחלקה לפלוגת חי"ר מחייבת אותה להילחם ללא חיפוי של מחלקת טנקים אחרת. אלא, שגם כאן, לדעתי, היתרון של מחלקה מרובעת אינו מכריע. משימתה העיקרית של מחלקת טנקים, המוכפפת לפלוגת חי"ר, הנה לתת לה סיוע באש, ומכאן שמשימתה העיקרית הנה חיפוי לחי"ר, ולא לתמרון בחיפוי עצמי – מה גם שהחי"ר יכול לספק את בקרת האש. יתרון מחלקה מרובעת על האחרות בא לביטוי מרבי בעת שנשלחת המחלקה למשימה עצמאית, מחוץ לטווח החיפוי של יתר הפלוגה. אני מודה, התקשיתי לחשוב על נסיבות, המצדיקות הפעלת מחלקת טנקים לבדה בשטח. אולי, כאשר מוטל על הפלוגה להחזיק שטח גדול מאוד, שכדי לכסותו חייבות המחלקות להתרחק זו מזו, או כאשר עליהן לסייר בשטח כזה. מכל מקום, אלה מקרים חריגים, וניתן לטפל בהם באמצעות התארגנות חריגה.

שליטה

בסוגיית השליטה דנתי בהרחבה בפרק על קוביית-היסוד. בתחום הזה יתרון מוחלט למחלקה הזוגית – הן בתוך המחלקה והן ברמה הפלוגתית. לפי הניתוח של סרן עמיחי, למחלקה מרובעת עדיפות על מחלקה משולשת, כיוון שכל מפקד צריך לשלוט בטנק גור בלבד. אלא שעדיפות זו, לדעתי, מטעה. היא רלוונטית רק לגבי תנועת המחלקה, ולא בניהול אש. אז מחויבים הצמידים לדבר בקשר, וכאשר אין רשתות מחלקתיות יהפוך העומס על הרשת הפלוגתית לבלתי-נסבל – בפלוגה, המורכבת ממחלקות מרובעות, יהיו יותר

משתמשים ברשת מאשר בפלוגה, המורכבת ממחלקות משולשות. יתר על כן, גם בתוך המחלקה העדיפות של מחלקה מרובעת מתבטאת רק כאשר נעה המחלקה בתבניות מורכבות – "אחד לפנים" או "שניים לפנים".* בשדירה, או בקו, אין כל הבדל בין המחלקות. לדעתי, גם בתבניות המורכבות היתרון של מחלקה מרובעת על מחלקה משולשת שולי, וממילא אלו תבניות, שממעטים להשתמש בהן.

סוגיית שליטה נוספת קשורה לאבדות – אם ייפגע קצין, מפקד מחלקה, הרי במחלקה משולשת נותר לסמל המחלקה (מש"ק) לפקד על גור אחד בלבד – מוטת שליטה, שהוצגה עלידי סרן עמיחי, על בסיס הניסויים בצבא גרמניה ובצבא ארצות הברית, כמיטבית. לעומת זאת, אבדן המפקד במחלקה מרובעת יותיר את סמל המחלקה כשבפיקודו שני גורים – קרי, לפחות תיאורטית, במצב תת-מיטבי. לא מצאתי לכך סימוכין, אך נדמה לי, כי מקובל מניסיונו של צה"ל, כי שיעור הנפגעים בקרב הקצונה גבוה יחסית לשיעורם בקרב בעלי דרגות אחרות – כלומר, סביר יותר שמפקד המחלקה ייפגע, מאשר שסמל המחלקה ייפגע.

מכל מקום, כאשר משווים את סמל המחלקה הישראלי למקבילו האמריקני, רצוי לזכור, כי האמריקני משרת בתפקידו חמש עד עשר שנים לפחות בתנאים של שירות קבע. אין מדובר במש"ק בשירות חובה בעל ותק של שנה-שנתיים לכל היותר, או במילואימניק, המתאמן רק ימים ספורים בשנה.

יתירות

סוגיה זו הנה העיקרית, שבה בולט יתרונו של מחלקה מרובעת על פני האחרות. מחלקה זוגית כבר אינה מחלקה לאחר שאיבדה טנק אחד בלבד; מחלקה משולשת מתבטלת לאחר אבדן שני טנקים; ואילו מחלקה מרובעת תתבטל רק לאחר אבדן שלושה טנקים.

אלא, שהמשמעויות חורגות מעבר לרמת המחלקה, ואפילו מעבר לרמת הפלוגה. אמנם נכון, קל יותר להשמיד מחלקה קטנה יותר, אך, מאותה כמות של טנקים ושל צוותים ניתן להרכיב הרבה יותר מחלקות קטנות. בתפיסה הרוסית, לדוגמה, אין בונים על יחידות בעלות "אורך נשימה" ארוך, אלא מעדיפים כמות גדולה יותר של יחידות בעלות "אורך נשימה" קצר, המחליפות זו

את זו. תפיסה זו באה לידי ביטוי הן במבנה היחידות והן בתמיכה הלוגיסטית האורגנית, המוקנית להן. גם האמריקנים הסיקו ממחקריהם, כי ריבוי יחידות קטנות עדיף לעתים על מעט יחידות גדולות.¹⁵

מפקד הפלוגה וסגנו

בכל הדיון עד כה לא הזכרנו את ההשתלבות של מפקד הפלוגה ושל סגנו במערכת. עליהם מוטל לא רק לנהל את הפלוגה, אלא גם להילחם. במחלקות מרובעות נשארים טנקי מפקד הפלוגה וסגנו לבדם, ללא בן זוג, אלא אם ייצמדו זה לזה – פתרון גרוע ביותר הן לשרירותם והן ליעילות מוטת שליטתם על פני המרחב הפלוגתי. ניתן לטעון, כי מפקד הפלוגה וסגנו אל להם להיות מעורבים בלחימה ממש. אך, לדעתי, ניסיון צה"ל מוכיח, כי דוגמתם האישית בלחימה ויכולתם האישית הגבוהה, כטנקיסטים, הנובעות מניסיונם הרב, משפרות לאין ערוך את ביצועי הפלוגה ככלל. האמריקנים, כלקח ממלחמת יום הכיפורים, הגיעו למסקנה, כי מפקדי הפלוגות חייבים להיות מעורבים בפועל בלחימה, ומאז מדגישים זאת בתורתם ובאימוניהם.¹⁶ בפלוגה, המורכבת ממחלקות משולשות, יכול מפקד הפלוגה להצטרף לאחת המחלקות, וסגנו למחלקה אחרת, כדי ליצור צמד ירי. לכאורה, נראה לי הסידור הזה יעיל יותר מאשר ליטול טנקי גור ממחלקות מרובעות, ולהצמידם למפקד הפלוגה ולסגנו – מה גם שכך השניים יכולים להיפרד מהמחלקה בכל עת שיחפצו בכך.

איכות מפקדים

סוגיה נוספת, שיש לבחון בהקשר למבנה המחלקה, הנה השפעת המבנה על איכות מפקדי המחלקות. הרי, ככל שנקטין את המחלקה, נוכל להקים מחלקות רבות יותר, ונידרש להכשיר עבורן מפקדים. ככל שנרבה מפקדי מחלקות, נתקשה למצוא כמות מספקת של אנשים בעלי הכישורים המולדים הנדרשים, וניאלץ להכשיר גם מתאימים פחות לתפקיד. כמו כן, נצטרך להקצות תקציב גדול יותר להכשרת האנשים הנוספים – ועל מה נוותר? אם לא נמצא תקציב נוסף, נצטרך לצמצם את הכשרת הקצונה. מכאן, שככל שנרבה מפקדי מחלקות, בהכרח תרד איכותם. לא איכנס כאן לדיון של הגדרת הטיפוס המיטבי לתפקיד מפקד המחלקה, כמה כאלה

נמצאים בצה"ל, ומה טיב ההכשרה הנדרשת ומה עלותה. אסתפק בכך שהזכרתי, כי גם סוגיה זו צריכה להילקח בחשבון.

סיכום ביניים שני

לעניות דעתי, מחלקה זוגית נופלת מהחשבון כבר במבט ראשון – יתרונו היחיד הנו נוחות השליטה בה. מכל יתר הבחינות – יתירות, עצמאות, איכות המפקדים ובזבוז המשאבים ברמת הגדוד (אלא אם כן נוסיף מחלקות לפלוגה או פלוגות לגדוד ונסרבל את השליטה בהם) – היא נופלת ממחלקה משולשת וממחלקה מרובעת.

מחלקה משולשת עדיפה על מחלקה מרובעת בנוחות השליטה בה; למעט במצבים מסוימים, היא מאפשרת הקמת כמות רבה יותר של מחלקות, ובכך משפרת את היחס בין כמות הקצינים לבין כמות המש"קים ואת רמת הטנקאות הכללית, אך מפחיתה את רמת הקצינים; עוצמת האש שלה זהה בנפחה לזו של מחלקה מרובעת, ונופלת ממנה רק במעט בדיוקה בטווחים הארוכים. יחד עם זאת, כאשר מודדים כמה מחלקות משולשות מול כמה מחלקות מרובעות, הרי שלכוח בעל מחלקות משולשות נפח אש גדול יותר מאשר לכוח בעל מחלקות מרובעות. אבדן מפקד יפגע פחות בתפקוד של מחלקה משולשת מאשר בתפקוד של מחלקה מרובעת. פלוגה בעלת מחלקות משולשות נוחה יותר לשליטה מאשר פלוגה בעלת מחלקות מרובעות. מחלקה משולשת פחות עצמאית ממחלקה מרובעת. ריבוי מחלקות משולשות משפיע גם על ריבוי מסגרות פלוגתיות, גדודיות וחטיבתיות. לכך השלכות גם על הקצאת גורמים מסייעים ומתחזקים בכל הרמות הללו. מבחינה זו מחלקה משולשת "בזבזנית" יותר, כיוון שהיא גוררת הקצאת משאבים רבים יותר לבניית תקורות סיוע ומפקדות. הפתרון – הקצאת יותר מחלקות לאותו גדוד – מסבך את השליטה על הגדוד.

סיכום כולל

מי המחלקה המיטבית? להבדיל מסרן עמיחי, אין לי תשובה חד-משמעית. כל שיכולתי לעשות במאמר תגובתי היה להציג את מורכבות הסוגיה ואת ממדיה, העולים בהרבה על מה שאפילו נרמז במאמרו. כמובן, גם אני לא מיציתי את הנושא. לא ניתן להגיע לתשובה

- אפילו מש"ק מסוגל לכך, קרי, מש"ק יכול
לשלוט על שני גורים. Armor Nov-Dec.
1978, ע' 23-18.
10. מערכות 337, ע' 16.
 11. מערכות 337, ע' 11.
 12. משה ברכובא, מרכבות הפלדה, מערכות,
1988, עמ' 91-90.
 13. מערכות 337, ע' 20. ראו שוב הערה 9
לעיל.
 14. Armor 7/83, ע' 20-19; ספטמבר
אוקטובר 1982, ע' 6.
 15. הרצאת גנרל דון סטארי במכללה הבין
זרועית לפר"ם של צה"ל, 5 יוני 1994.
 16. Army 8/83, עמ' 20-19.



הערות

1. Strategy & Tactics (S&T) 59, ע' 26.
1. S&T 72, ע' 23.
3. S&T 69, ע' 18.
4. S&T 73 + 6, ע' 6.
5. Army 7/83, ע' 20-19. מכאן שוויתרו על
יכולת החיפוי העצמי בתוך המחלקה למעט
במקרים חריגים.
6. S&T 73, ע' 13.
7. Military Technology 7/93, IDR 6/91,
Armor July/Aug 86, JDW 6/3/93,
ועוד. טילים כאלה נכנסו לשירות בראשונה
בסוף שנות השבעים, והותקנו גם בטנקים
מדגמים מיושנים.
8. מערכות 337, ע' 14.
9. מערכות 337, ע' 12. מנגד מצאתי מקור
אמריקני, שיחידתו השתתפה בניסויים,
שטען, כי המשתתפים הגיעו למסקנה, כי
מחלקה משולשת כה קלה לשליטה עד כי

בניתוחים תיאורטיים בלבד, הדבר דורש
ניסויים נרחבים, הבוחנים לא רק את תנועת
המחלקה הבודדת במבנה, או את ניהול
האש שלה, אלא גם כיצד אלה משפיעים
על לחימת הפלוגה והגדוד ועל יכולתו של
צה"ל להכשיר קצינים, מש"קים ואנשי צוות
בכמות ובאיכות מספקים.

מכל מקום, יש לזכור, מחלקה מיטבית
אינה בהכרח מחלקה מושלמת. עלינו לבחור
את המבנה המחלקתי, המתאים ביותר
לנסיבותינו המסוימות, לבחור את היתרונות
החשובים לנו, ולשלם עבורם בחסרונות
ה"זולים" ביותר מבחינתנו. ישתנו הנסיבות
— ניאלץ לבחון שוב את המבנה הנבחר,
כדי להתאימו לצרכים החדשים.

מוח צעצוע

(המשך מעמוד 41)

תשובות נכונות לשאלות הללו משתנות מארגון לארגון
ומתקופה לתקופה. לפיכך, בימינו, וגם בעתיד צפוי, כי
התשובות אינן פשטניות, ותלויות במבנה הארגוני
ובתרבות הארגונית. הן ניתנות לשינוי לפי תפיסות
משתנות, התלויות הרבה בעומד בראש הארגון. כפי שגם
האדמירל האמריקני תומאס מורר (שהיה גם י"ר JCS)
צוטט לעתים, "התשובה הנכונה תלויה לפעמים במי
הנשיא". בהתאם, במאמר הזה הן יישארו פתוחות...

מקורות

1. אלפרד טייר מהן, השפעת העוצמה הימית על ההיסטוריה,
מערכות, 1985.
2. אל"מ ש', "גישה חדשה למערכות מש"ב", מערכות 329.
3. "THESA— Tactical Hypothesis Evaluation &
Situation Assessment System for Naval Arenas," by
Porf. Ben Bassat, Dr. Meiri, Dr. Capt. (Navy) S.,
Submitted to the U.S. Naval Institute Proceedings
4. אל"מ ש', "אירודאות בתכנון הבלתי-נודע", מערכות 332.



■ הגורם הפסיכולוגי

נדמה, כי המפקד נדרש תמיד — בתהליך עצמו ובסיכום
האבחון — להיות רגוע מאוד לתחושות האנשים ביחידה
ולתפיסותיהם. יש בהם העלולים לראות בו איום על
שיווי המשקל הקיים; יש בהם המייחלים לנצל אישי את
המצב בבעת החלפת מפקדים; ויש בהם המזוהים עם
דרכו של המפקד היוצא, עם מדיניותו, עם הצלחותיו ועם
כישלונותיו.

■ בדיקה עצמית

על המפקד הנכנס לעצור מדי פעם במהלך האבחון,
ולבדוק את שיטותיו, את כליו, את סגנון האבחון, את
תגובות האנשים, את מגמתיות המידע ובעיקר האם אינו
"תופר" את הנתונים המוזרמים לחליפה מוכנה מראש,
שהביא עמו ליחידתו החדשה.

■ מסר פיקודי אישי

בביצוע האבחון ובקביעת יעדי היחידה יש מסר פיקודי
אישי של המפקד הנכנס. המסר הזה מצביע על סגנון
מנהיגות, על סדרי עדיפות ועל נוהלי עבודה. העניין הזה
יכול להיות נדבך מרכזי במסר, שמעביר המפקד החדש
לפיקודיו כבר מתחילת דרכו ביחידה.

סיכום

לא התוויתי כאן "תורה מסיני", אלא הצעתי מענה למצוקה
קיימת במציאות הצה"לית עכשיו. בקורסי פיקוד
ובהשתלמויות שונות בצה"ל אנו עדים לא פעם לתביעה
להעניק כלים מעשיים לביצוע התפקיד החדש, ובעיקר
כאשר הוא בכיר יותר. התביעה מעידה על בלבול ועל
חששות לא קלים, המאפינים את אחד הדברים השכיחים
ביותר בהווה של המפקדים בצה"ל: תפקיד ויחידה
חדשים.



להתחיל ברגל ימין

(המשך מעמוד 31)

■ סגנון האבחון

על המפקד הנכנס לשקול האם יבצע את האבחון כולו
בעצמו, או שמא יש מקום לבנות צוות, המבוסס על
גורמים ביחידה, או חיצוניים ליחידה.



בחירות ולקראתו

על הספר "שעת הזהב – היחיד
והחברה בלחץ החירות" מאת
פרופ' חיים גרנות
בהוצאת "דקל" בשיתוף עם
מפקדת פיקוד העורף.

סא"ל (מיל') משה ברנדר*

תמוהה העובדה, כי במדינת
ישראל, המצויה במצב חירות מאז
היווסדה לפני יותר מ-46 שנה (ואף
לפני כן), נכתבו מעט מאוד ספרים
על התנהגות האדם במצבי חירות.
באחרונה הופיע הספר "שעת
הזהב", שחיבר פרופ' חיים גרנות,
ראש בית-הספר לעבודה
סוציאלית באוניברסיטת בראילן.
את זריקת האקטואליה קיבל
הספר במהלך מלחמת המפרץ,
שאפשרה למחבר להיות שותף
למהלכי מחקר והפעלת תכניות
הסברה לאוכלוסייה, שעשתה
מפקדת ראש הג"א, בתוקף תפקידו
כקצין התנהגות אוכלוסייה
בתקופת החירות לפני המלחמה
ובמהלכה.
בניגוד למיתוסים, הרווחים על
התנהגות אוכלוסייה במצבי חירות
ובמצבי אסון, כי אנשים צפויים
לנהוג בהלם ובפאניקה – מצא
פרופ' גרנות, כי "אנשים, הנקלעים
לאירוע אסון, מגיבים ופועלים תוך
זמן קצר בשיקול-דעת, בניגוד
לדעה הרווחת על אבדן עשתונות
במצבים כאלה". נכונות ותושייה
אלו מציע פרופ' גרנות לרתום על
מנת לשפר את פעילות הממסד
בשעת חירות, ולתגברה.

יש פער גדול בין ציפיות ארגוני החירות
ותגובותיהם כלפי האוכלוסייה, שהן פועל
יוצא ממיתוס אודות חוסר-האונים של
האוכלוסייה, לבין התמודדות התושבים
עם המצבים הקשים שנוצרו. הפער הזה
גורם לא אחת לשלטונות ולמוסדות,
האמורים לתת מענה לתושבים בזמן חירות,
לקרוא "קריאה שגויה של המפה", ומביאה
אותם לנקוט דרכי הסברה ובפעולות,
העלולות לפגוע בהתארגנות הפרטים
והמשפחות ובהתמודדותם מתוך
אינסטינקט טבעי. לחיזוק עמדתו, הוא נתלה
בקווארנטלי, אחד מגדולי חוקרי ההתנהגות
האנושית במצבי אסון ובמצבי חירות,
הסבור, כי "יחידים נוטים לתפקד בשעת
חירות טוב מהצפוי, ואילו ארגונים נוטים
לתפקד גרוע מן הצפוי".

הספר סוקר בהרחבה את תגובות הפרט,
המשפחה והקהילה בעת סכנה, או במצב
חירות. דגש מיוחד יש בספר על ההיערכות
הקהילתית והמערכתית הנדרשת, מתוך
גישה אופטימית:

למרות השיבושים בחיי הקהילה
בשעת חירות, גילו חוקרים זה מכבר,
שיש גם צד חיובי למצב הזה. מיד
אחרי אירוע קשה ובלתי-צפוי יש
תגובה מיידית, הכרוכה בניסיונות
רבים לעזרה הדדית. כיום בעידן
אמצעי התקשורת, יכולה "הקהילה"
המתגייסת להושיט עזרה ברמה
ארצית ואפילו בין-לאומית, ולא רק
ברמה מקומית.

תימוכין לכך ניתן להביא מתחושת
הסולידריות הלאומית, שהיתה מנת חלקם
של תושבי קריית-שמונה ויישובי הצפון
במרוצת שבוע מבצע "דין וחשבון" (יולי
1993): בתקופה זו היינו עדים להתגייסות
מופלאה של יחידים, של מוסדות, של
שירותים שונים ושל משרדי ממשלה לקלוט

ראש המחלקה למדעי ההתנהגות
בנציבות הכבאות וההצלה. במלחמת
המפרץ היה ראש ענף הסברה והתנהגות
אוכלוסייה ופסיכולוג ראשי של מפקדת
ראש הג"א.



נדיר גב ששירותי הקהילה מפסיקים לתפקד. כך, מה שנראה כבלבול ראשוני משקף את הצורך להיערך למצב חדש ופתאומי. הדבר האחרון שהם צריכים הוא שמישהו מבחוץ ישתלט על מערכתיהם. מאידך גיסא נהירה טיפוסית אל תוך האזור הפגוע של אנשים וציוד מיותרים, עלולות להפריע מאוד למאמצי ההצלה.

פינוי, או עריקה?

במלחמת המפרץ התפנו מערי גוש דן ומאזור חיפה עשרות אלפי תושבים לקראת מועד פקיעת האולטימטום, שהציבו מדינות הקואליציה בפני צאדם חוסיין (חמישה עשר בינואר 1991). לאחר פרוץ הקרבות ולאחר תקיפת ערי ישראל בטיילים "סקאד". זכורה הקריאה של שלמה להט, מי שהיה ראש עיריית תל-אביב, לתושבי עירו שלא להתפנות, עד כדי שכינה את המתפנים, "עריקים" – כינוי, שעורר אחר כך ויכוח ציבורי נוקב. בספר "שעת הזהב" נדון הנושא בהרחבה, תוך סקירת הרבה אירועי אסון ומצבי חירום בארץ ובעולם. לדעת פרופ' גרנות,

החלטות של תושבים להתרחק ממוקד סיכון הן לרוב תגובות צפויות בעתות חירום. [לכן, אין הצדקה, לדעתו], לראות בתנועת אוכלוסייה למקום בטוח (לדעתה) כבריחה, כנטישה, או כביטויים של פניקה.

ואכן, המערכת הביטחונית והמערכת האזרחית בישראל נערכת לפנות אוכלוסייה, גם בהיקפים גדולים, מאזורי סכנה, במקרה של מלחמה, של אסונות טבע, או של אסונות תעשייתיים. לצורך זאת אף הוקם מערך לפינוי, לסעד ולטיפול בחללים (פס"ח), הכפוף למשרד הפנים, שתפקידו למפות מתקנים לפינוי ולקליטה, להכין אמצעים

לדעת פרופ' גרנות, לאמצעי התקשורת תפקיד חיוני בעת חירום – בכל הקשור לסיקור המצב, לאספקת מידע ולהכוונת התושבים לדרכי התנהגות ולהתגוננות. בהקשר הזה הוא הציג את הבעיה של הודעות ופרשנויות סותרות של גורמים ושל מומחים – מטעם ושלא-מטעם – העלולים לגרום בלבול ומבוכה. במלחמת המפרץ היינו עדים לכך בהקשר לוויכוח, שהתעורר סביב השאלה האם להסתגר בחדר האטום, או לרדת למקלט. מומחים, שנדרשו לחוות דעה בנושא, הביעו עמדות שונות, והגבירו את מבוכת הציבור.

במדינת ישראל קיימת תופעה, שהנה ייחודית, כנראה: "לרבים בישראל יש קשרים עם 'יודעי-דבר' – מציאות, המגבירה את הניחושים, את השמועות ואת הפרשנויות סביב כל אירוע". לכן, פונה המחבר למקבלי ההחלטות בשעת חירום בדרישה, "שהתרעות תכלולנה גם הנחיות בדבר דרכי מומלצות. בלי הנחיות כאלה, עלול מידע על אסון לזרוע אימה וייאוש בלבד".

תופעה אחרת הנה הנטייה של ארגונים, של דרגי ממשל ושל שירותים שונים לנהור למקום אירוע, או למקום אסון, ולחבק "חיבוק דב" את המערכות המקומיות. זה נעשה מתוך מיתוס, כי המערכות המקומיות קורסות, או חסרות-אונים בעקבות האירוע. גישה זו מוטעית, לטענת פרופ' גרנות, וסותרת את החוסן האישי ואת החוסן הארגוני-מערכתי גם במצבי דחק קשים.

רוב בני האדם דוקא מתפקדים מיד במצבים הקשים ביותר, בהיגיון ולפי מיטב הבנתם וניסיונם, על מנת להציל את עצמם, את יקיריהם ואת שכניהם, הם רחוקים מלהיות שרויים בהלם, חסרי-אונים ופסיוניים, הממכים שיבואו להצילם, ובהחלט לא אנוכיים.

תושבים וילדים, שהעדיפו להתפנות זמנית מיישובי הצפון עד יעבור זעם הקטיושות. שרים, פקידים בכירים וראשי ארגונים סיירו באזור, נפגשו עם ראשי היישובים והרעיפו רוב הבטחות, שחלקן אמנם "ללא כיסוי", אך מרביתן נעשו מתוך תחושת סולידריות והזדהות עם התושבים, ששהו במקלטים באותה עת. פרופ' גרנות נתן לכך ביטוי הולם בספרו:

בשעת חירום יטו כולם שכס לסייע לטובת הכלל במבצע אלטרואיסטי, וזה, אכן, מה שקורה בדרך כלל. אבל בזמן שהיחיד נאבק על קיומו, מתנהל בין ארגוני הקהילה מאבק, לרוב סמוי, על משאבים, [על] יוקרה ו[על] חשיפה לאמצעי התקשורת. לרוב תהיינה תוצאות המאבק הזה חיוביות, אולם בזבזניות, מפני שכל הגורמים יודעים, שהציבור ישפוט אותם על בסיס חלקם במאמץ הקיומי.

הספר מצביע על העימות, הקיים אצל היחיד ואף בקרב ארגונים, באשר להיערכות לקראת שעת חירום. מחד גיסא קיימת נטייה להכחשה ולהדחקה, ולכן גם נוטים לדחות את ההצעות להיערך מראש – גם בגלל מחיר ההחלטה. מאידך גיסא חיוני ללמוד מניסיונות העבר, ולהיערך מראש לקראת מצבי חירום.

מהכרת הסיכון ועד קבלת החלטה לנקוט צעדי מנע והתגוננות ארוכה הדרך. אפילו כאשר משתכנעים, שהאיום אמיתי, יש לכל התייחסות לסיכונים, גם של הפרט וגם של הכלל, מחיר משלה. אז חייבים להחליט באלו תנאים מוכנים לשלם אותו. ההכנה לחירום דורשת משאבים, שבאים בדרך כלל על חשבון צרכים מוחשיים וחיוניים אחרים. מצד אחר, התעלמות עלולה לעלות ביוקר.



ולהכשיר צוותי מתקנים. יחד עם זאת, צפוי, כי חלק ניכר (יותר משבעים אחוזים) מהתושבים יחליטו לפנות את ביתם בזמן חירום, ויעדיפו להתפנות בעצמם, באמצעיהם, ולמקומות שהם יאתרו והם יבחרו ללא מעורבות השלטונות. המערכת צריכה להיערך לנסיות הללו של האוכלוסייה, ולעודדן, על מנת למנוע חיכוכים וניגודי אינטרסים. לדעתו, ודאי שאין לראות במתפנים "עריקים" או "נמושות". במהלך מבצע "דין וחשבון" לא היסס פרוספר עזרן, ראש עיריית קריית שמונה, לקרוא לתושבי העיר, בהמלצת גורמי הביטחון, לפנות את העיר, ולנסוע דרומה, אל מחוץ לטווח הקטיושות. זכורה קריאתו אל תושבי עירו, בפראפרזה על דברי ראש עיריית תל-אביב במלחמת המפרץ, "עזבו את העיר, אני לא אקרא לכם עריקים".

הפרק הזה בספר של פרופ' גרנות עשוי להיות רבי-ערך לגורמי ממשל ולגורמי ביטחון, הנדרשים להיערך, ולקבל החלטות קשות, לפינוי תושבים בעתות חירום.

פרופ' גרנות, הנחשב למומחה בעל-שם בין לאומי להיערכות למצבי חירום ולמצבי אסון ולהתנהגות אוכלוסייה בהם, נתן את הדעת גם לתופעות של שחיקה נפשית ושל שחיקה פיזית, העלולות להיגרם לעוסקים בהצלה ובטיפול בנפגעים. לתופעה זו טרם ניתנה תשומת-לב, מתוך הנחה מוטעית, כי בכורח ניסיונם, חסינים עובדי ההצלה מפני פגיעה נפשית ומפני שחיקה. לעתים קרובות אף נוטים להתעלם, ולהכחיש פגיעה נפשית אפשרית במצילים עצמם.

המשרתים בצוותי חילוץ והצלה בשירותי חירום חשופים במיוחד לשחיקה ... תוך כדי התמודדות עם האירוע בתנאי מתח וסכנה. כעקרון, הם עצמם עלולים להזדקק לאותה

התנייחות כמו לכל מי שעבר חוויה פתאומית קשה. אולם קיים קושי מיוחד עם לובשי מדים: בעיניהם מקובל לתפוס תגובות כאלה כחולשה. לדעתם, אם יש בכלל צורך בטיפול נפשי כלשהו בעקבות מצב חירום, הוא קיים רק בציבור, שהם מצילים, ולא בשורותיהם. הם גם רגילים לראות את עצמם כמושיטי עזרה ולא כמקבלי עזרה.

המחבר עומד בהרחבה על הסימפטומים, האופייניים לתגובה פוסט-טראומטית בעקבות אירוע קשה, ועל דרכי התערבות ועל דרכי טיפול, הנדרשות כשזוהה אדם, המגלה סימני משבר. בכך האירוע נוספת של היערכות הרשויות לקראת שעת חירום.

שעת הזהב

שם מוזר בחר המחבר לספרו – "שעת הזהב". לכאורה, מעלה המונח אסוציאציות של רוגע, של שאיפה ושל שפע. במבט ראשון סותר המונח את תוכן הספר, המתניח למצבי אסון ולמצבי חירום. האם זה גימיק שיווקי? מקריאת הספר מתברר, כי "שעת הזהב" הנו מונח מקצועי, המתייחס לפעולות ספונטניות של התנדבות ושל הגשת עזרה מיד לאחר התרחשות האירוע בידי אזרחים, שנקלעו למקום, עד הגעת כוחות ההצלה והסיוע. כדוגמה, מיד לאחר שמחבל דרדר לתהום את האוטובוס בקו 405 מתל-אביב לירושלים ביולי 1989 החלו נהגים ותלמידים בישיבה סמוכה להגיש עזרה לעשרות הנפגעים, ולבצע פעולות חילוץ ראשוניות, עד הגעת האמבולנסים וכוחות ההצלה. האירוע הזה, כמו גם מרבית האירועים האחרים הנזכרים בספר, המחיש את חשיבות התגובה המהירה והספונטנית של אזרחים, המתגוררים סמוך למקום האירוע, או נקלעים למקום.

נטייה זו נובעת מתחושה של סולידריות חזקה עם הנפגעים ומתחושה של שותפות גורל. בניגוד למיתוס ההלם (כביכול, אנשים יהיו מבולבלים וחסרי-אונים לאחר אסון), הרי שהמציאות והניסיון מעידים, כי הלם וחוסר-אונים נדירים יחסית, ומשקפים רק את הדקות הראשונות לאחר האירוע – עד שחולפת ההפתעה הראשונית. לא בכדי מכונה השלב הזה, "שעת הזהב". זו שעתם היפה וההירואית של אזרחים, המגיבים כוחות נפש וכוחות פיזיים, לפעמים גם במחיר סיכון עצמי, ופועלים ללא לאות על מנת להגיש עזרה לזולתם.

בעניין הזה ציין המחבר את הנטייה של כוחות ההצלה ושל כוחות הביטחון, המגיבים למקום האירוע, להפסיק מיד את פעילות ההתנדבות, המתבצעת בשטח, ואף להרחיק את האזרחים המתנדבים. ניתן לומר, כי הממסד תופס את המתנדבים כמטרד, ולא כמשאב. נוצר אפוא מעגל סגור שלילי: "חשש שלילי [של כוחות ההצלה] כלפי התגובה הספונטנית נוטה לחזק את הריכוזיות של המאמץ המאורגן בחירום. בעוד שריכוזיות המאמץ המאורגן שוללת כל אפשרות לתגובה ספונטנית ומשמעותית של האזרח". מגמה זו של כוחות ההצלה ושל כוחות הביטחון מוציאה את הרוח ממפרשי המתנדבים, ו"שעת הזהב" שלהם דועכת לאטה. "וכך מחוסר ברירה חוזרים ומצטרפים המתנדבים הפעילים לקהל הצופים הסקרני, שנמשך לאתר שנופץ". יש ליזכור, והמחבר מדגיש זאת הרבה:

ככל שהפגיעה גדולה יותר, או רחבת היקף יותר, כך התרומה הספונטנית למאמץ חיונית יותר. באסון המוני נרחב אין כל אפשרות להסתמך רק על כוחות אורגניים. במלחמת המפרץ היו עודפי כוח-אדם ו[עודפי] ציוד, אך

עלול להיווצר מצב, שבו העומס על כוחות ההצלה יהיה כה רב, שכל עזרה ו[כל] יוזמה ספונטנית תתקבלנה בברכה. לסיכום ראוי להביא את דברי הסיים של פרופ' גרנות:

המסר היחידי של הספר הזה הוא, שיש לרוב בני האדם יכולת להתמודד עם משברים. ליחיד, למשפחתו ולסביבתם הטבעית יש תרומה מרכזית בתגובות החיוניות בחירום. אין שום סיבה להרגיש חוסר־אונים, אפילו

במצבים קשים ביותר. טוב יעשו הגורמים הרשמיים אם יתאימו את תכניות החירום למציאות, במקום להתאים את האזרחים לתפיסות עולם, שאין להן בעצם כל יסוד מוכח.



אל העומק!

(המשך מעמוד 37)

דיוויזיה 101 פעלה בבסיס "קבורה" לפי הספר. למרות עבודת מודיעין מקיפה ולמרות עשרה ימים של נוהל קרב לקראת הנחיתה, נותרו עדיין שני אתגרים ביום ההתקפה. ראשית, הערפל הכבד חייב לדחות את שעת ה"ש" עד אחרי זריחת החמה. לוחדהזמנים הגמיש, המאפיין מבצעי־סער אוויריים, פעל את פעולתו, ויותר ממה מסוקים, שנשאובבטניהם עשרות יחידות קטנות, המריאו ללא תקלות במועד המאוחר יותר. שעת ה"ש" השתנתה אמנם, אך לא התכנית.

שנית, גורם מרפדה־דיים עוד יותר, מבחינה פוטנציאלית, היה גדוד חי"ר עיראקי, שלא זוהה קודם לכן, והתגלה עכשיו בחלק הצפוני של "קבורה". מפקד צוות הקרב החטיבתי היה מודע היטב לעובדה, כי למרות נוהל הקרב הקפדני, תמיד יש אפשרות, כי תתגלה התנגדות מאורגנת של האויב. האמריקנים באו אפוא כשהם מוכנים להילחם על כיבוש "קבורה". הפצצות לפני ההסתערות, אש מסייעת בלתי־פוסקת אחרי שעת ה"ש", סיוע אווירי התקפי בעיתוי מדויק ואחיזה בעזרת מסוקי תקיפה עירניים מ"הטבעת הפנימית", שלא להזכיר פעילות מהירה עם יצירת המגע, עלי־ידי שני גדודי חי"ר, חיסלו חיש קל את האויב בישׂהמזל. היחידה העיראקית נכנעה.²³ הלוחמים נתקלו במזג־אוויר גרוע ובתגובה עוינת ובלתי־צפויה להשתלטות על "קבורה", והתגברו עליהם מפני שלא "חתכו פינות" בשל הביצוע.

כמובן, במקרה של "קבורה" שלבי ההחלטה וההכנות נמשכו הרבה יותר מכפי שקורה במקרים אחרים. ואמנם, בשארית "מלחמת מאה השעות", פעלה דיוויזיה 101 בקצב מהיר הרבה יותר. בזאת טמונה אחת מנקודות העוצמה האמיתיות של דיוויזיה ייעודית לתקיפות עומק. כל דיוויזיה מודרנית של כוחות היבשה, או של הנחתים, יכולה לבצע משימה כזו אחת לשבוע, בערך, בהתאם להתפתחות הלחימה הקונוונציונלית. אולם, דיוויזיה לסער אווירי יכולה לבצע משימה כזו כל 24 שעות.

קצב הקרב הטיפוסי בדיוויזיה לסער אווירי מקצה כ־24 שעות (יום ולילה) לכל חלק של המחזור, והתוצאה היא שחטיבה לסער אווירי, או חטיבת מסוקים של הדיוויזיה, יכולה לצאת להתקפה כ־48-72 שעות לאחר תחילת נוהל הקרב. אין זה נדיר לראות, כי כל שלושת צוותי הקרב החטיבתיים וחטיבת המסוקים פועלים בקטעים שונים של תהליך המבצע בעומק. בכל שלב

לחימה קובעת החטיבה לעצמה את פעילותה בשלב הבא, וכל דילוג חטיבתי שהושלם יוצר איום על כל מה שנמצא ברדיוס 150 ק"מ מאזור הנחיתה. מבצעים בעומק שטח האויב, מעבר לקמ"ק, מתפתחים במהירות כה רבה, ופורצים במקומות רבים כל כך ונרחבים כל כך, עד כי שום אויב נוכחי של ארצות־הברית אינו יכול לצפות, כי יוכל להתמודד אתם.²⁴ העיראקים כמעט שלא ידעו מה פגע בהם.

בספטמבר 1944 צנחו שלוש דיוויזיות מוצנחות של בעלות הברית לתוך הולנד הכבושה בידי הנאצים, בניסיון להשתלט על ראש־גשר מעבר לנהר ריין. רק גדוד אחד הצליח להגיע לגשר ארנהיים, וכוח החילוץ הממוכן הקרקעי הגיע מאוחר מכדי להשתלט על הגשר, או להציל את רוב הצנחנים הבריטיים האמיצים, שלחמו כה קשה לכוּבשו. מבצע "גן-שוק" היה כישלון יקר, אולי משום שהצנחנים צנחו במקום מרוחק מדי.²⁵ אין ספק, הרעיון היה נועז והחלטי, אבל הביצוע כשל.

כיום ציידו כל דיוויזיה אמריקנית בחימוש עצמאי, הדרוש לביצוע "גן-שוק". מאז 1944 למדו החיילים האמריקניים רבות על תמרון בעורף האויב בכתות לימוד קשות, שאינן מאירות פנים, כמו ויטנאם, כמו קמבודיה, כמו גרנדה, כמו פנמה וכמו עיראק. המושג "גשר אחד רחוק מדי" אינו קיים עוד בצבא, היודע כיצד לחדור לעומק.



23.

24.

25.

ד"ר מפקדת דיוויזיה 101, עמ' 46-47.
בתכנית ההדרכה לפיקוד קרבי F-4, Warfighter, תרגיל WFX, השתמשה דיוויזיה הסער האווירית בטכניקות חדשות להדמיה, כדי לנהל תמרונים בעומק נגד איום מצפון־מזרח אסיה, בשטח הררי. לקחי התרגיל אישרו את התקפות של תהליך המבצעים בעומק, שפותח במשך השנים, ונוסה במלחמה נגד עיראק. הד"ר הסופי של התרגיל יצא בהוצאת פיקוד ההדרכה הקרבית (ד"ר 4-92), 13-9 בפברואר 1992.
תיאור היסטורי פופולרי טוב של מבצע "גן-שוק", ואחד הקריאים ביותר, הוא ספרו של קורנליוס רייאן, גשר אחד רחוק מדי [שיצא גם בעברית].



ISSN 0464-2147