

סודי ביותר
ולמים



ועדת החקירה - מלחמת יום הכפורים

דין וחשבון שלושי ואחרון

כרך רביעי

ירושלים - תשל"ה - 1975

סודי ביותר
ולמים

מ ו ד י ע י ן

תוכן הענינים

עמ' 1200	.1 כללי
עמ' 1200 - 1205	.2 המודיעין בכוחות
עמ' 1205 - 1212	.3 איסוף המודיעין
עמ' 1212 - 1225	.4 עיבוד ידיעות
עמ' 1226 - 1237	.5 עבודת המטה במודיעין
עמ' 1237 - 1239	.6 דו"חות המודיעין
עמ' 1240 - 1267	.7 קטעים מלקטי המודיעין של ענף 6 ודו"חות המודיעין של פיקוד הרוס, 8.6 באוקטובר 1973

1. כללי

בחקירתנו את קרבות הכלימה מצאנו את נושא המודיעין בנושא שהליקויים בו השפיעו השפעה ניכרת על מהלך הלחימה בשלב זה. בליקויים אלה ובאופן שבו השפיעו על קבלת החלטות ועל מהלכים בשדה-הקרב נעסוק בפרק זה. בחלק מליקויים אלה בזיקה לימים שקדמו למלחמה, עסקנו כבר בדו"ח החלקי ובדו"ח החלקי הנוסף (סעיפים 95-121 ועמ' 398-423); בפרק זה נעסוק באותם ליקויים רק במידה ובאן לידו ביטול בשלב הכלימה. ציבור ליקויים אלה בצורה "מוסדית", ללא נסיון וכוונה להסיל אחריות לכך על קצין זה או אחר. בנושאים מסוימים הכתפקנו כתיאור העובדות ובניתוחן, כפי שהן נראות לנו, אולם נמנענו מלנקוט בעמדה חד משמעית על המסתמע מהן. מטרחנו, שהעובדות המובאות בו יניעו את זה"ל לחקור נוספות בפגמים אלה, ולנקוט בכל הצעדים הדרושים למניעת הישנותם בעתיד.

2. המודיעין בכוחות

אחת המשימות החשובות שהיחה צריכה לעמוד בפני המודיעין ברמת המסכ"ל והפיקוד בשלבי הפתיחה של המלחמה היחה ציוד כוחות המילואים שהתגייסו ונעו לחזית כמירב המידע על האויב ופעילותו, לקראת כניסתם של כוחות אלה למגע אחר. מצאנו שפעולת ההפצה של המודיעין לכוחות לא החבצה והם נכנסו לקרב עם ידיעות קלושות ולעיתים בלתי סהימנות, על היערכות האויב, פעילותו, אמצעי הלחימה ושיטות הלחימה שהוא מפעיל, ומגמותיו לקראת המשך הלחימה.

כוחות המילואים, הלעיתים גם מפקדיהם שבצבא הקבע, לא הכירו תמיד מראש את השטחים בהם נלחמו, וחלק מהיחידות נכנס לקרב אף מבלי לקבל הכנה מודיעינית ראשונית ועזרים אלמנטריים של התמצאות בשטח כמו מפות, שלא לדבר על פוטוסטטים, תיקי שטה או תצלומי אוויר מעודכנים (ראה עדות סרן רוני רוזנבלט בפני אל"ם חסדאי, עמ' 4).

במקום אחר (ראה לעיל, עמ' 522 - 531) חארנו את תמונת המצב והאויב כפי שהיחה ידועה ליחידות אוגדה 162 לקראת החקפתה של האוגדה על ראש הגשר המצרי ב-8 באוקטובר. תמונה דומה לנו שצוירו בעדויותיהם מפקדים באוגדה 162 (וראה לעיל, עמ' 525 - 531)

מתקבלת גם מעדויותיהם של מפקדים באוגדה 143. מג"ד 599, סא"ל עמי מורג, שהגיע עם גדודו לסיני ביום 7 באוקטובר בשעות הצהריים, מסכם את מצב המודיעין במשך ה-7 וה-8 באוקטובר:

"... מה שאני יודעתי זה מה שאני ראיתי. כל מה שקבלתי מלמעלה עד ה-9 בחודש החברר כמוסעה... אם זה היה הריצה למיתלה וחשהיה במיתלה, אם זה היה לרוץ לציר פוסון; היתה לי הרגשה שכל אלה שמנהלים את המלחמה, הם לא יודעים מה קורה בשטח. עבשיו, מודיעין לא היה לי בכלל. המודיעין היחיד שהיה לי זה מה שאני ראיתי בשטח. ... יותר שום דבר לא היה. אני יודע שלפחות אצלנו בחטיבה המח"ט היה תמיד אחנו, תמיד היה על-יונו. זאת אומרת את המח"ט, אם עדכנתי, עדכנתי על דברים שאני רואה, יכולתי להצביע על דברים בשטח ולעדכן אותו, אותו דבר ככה זה פחות או יותר עם מפקד האוגדה. אני חושב שרמות גבוהה יותר לא ידעו בדיוק מה קורה בשטח" (עדותו בפני אל"מ חסראי עמ' 28).

מדבריו בסוף קטע זה ניתן להסיק אף על המשמעות שהיחה לחוסר המודיעין על הערכת סיב ההכנות שנעשו כדרגים הבכירים של הצבא, על מנת שהכוחות יכנסו לקרב עם סיכויים טובים. חמונה על הידיעות שקיבלו מ"פיים ומ"סי, ניתן לקבל מעדותו של רס"ן מיקי שחר, מ"פ בגדוד 599. הוא מעיד על הידיעות שהיו לו ב-8 באוקטובר בכוקר שעה שהוא מיועד לפרוץ לכיוון מעוז חזיון כדי לחלץ את אנשיו:

"הייתי צריך להכנס עד למעוז. ההוראות היו שמכיוון שכל השטח מלא במצרים..."

- ש. מה זה מלא במצרים, קיבלת תאור של מצב האויב?
- ת. קיבלתי תאור של מצב האויב ביום ראשון בסביבות 2 אחה"צ כשהיינו בצומח כביש הרוחב - ספונטני.
- ש. מה אז נאמר לך?
- ת. אז אני הגעתי לשם לבד עם הפלוגה שלי ושם היה המג"ד שנסע אתי לכל הזמן, והמת"ס ומפקד האוגדה, ושם קיבלנו אינפורמציה דרך רס"ן אריק שקד, שהיה מפקד קורס מב"ים חרמ"ש כבי"ס לשריון והוא יצא עם נגמ"ש יחיד ממערב למזרח אלינו. בצומח פגשנו אותו והוא הודיע לנו שממנו ומערכה אין שום כוחות שלנו. מצומח ספונטני - כביש רוחב, ציר כרטיסן, כלומר, ממנו ומערכה, מהצומח, הוא לא יודע על כוחות שלנו. הוא הכלי האחרון שיצא מזרחה.

ש. אבל זה לא אומר שהאויב הגיע עד שם.

ת. בסדר. הוא אמר: ממני ומערכה כל מה שזו בשטח זה ערכים.

ש. טוב, זה לא האור מצב.

ת. זה לא תאור מצב, זה כל מה שידע.

ש. ובלי לה מה ידעת?

ח. בנוסף לזה רק ידענו משפיעות, אבל באמת משפיעות, שאוגדה 252, ושאר עט 60 כלים... פחות או יותר, מכל האוגדה, בלי לה קבלנו נתונים... שאוגדה 252 קיבלה, ספגה הרבה מאד אבידות ושכאורתו איזר שאנתנו ובכנסנו... הגיעו עוד כוחות מילואים ופינו את כל הכוחות הסדירים הניידים, סנקים הרמ"ש וכו', מורחה לכיוון ציר הרוחב ואנתנו החלנו להכנס, המילואים.

ש. איזה מודיעין קיבלה בקבוצת הפקודות על האויב?

ת. על אויב לא קיבלנו שום נתון... פרט לזה, שהוא הקיף את המעוז, הוא... בכל השטח, יורה הרבה מאד, ושום אינפורמציה איזה כלים יש, איפה הם מסודרים, רק ידענו שהם משום מה כל הזמן על המעוז ושכל השטח שורץ" (עדותו בפני אל"מ הסדאי עמ' 2-3).

סרן יאיר ליטוויץ, מ"מ בגדוד הסיון 187, תיאר את הדרך שבה למד

לאסוף מודיעין בנסיונות שבהן היה בימי המלחמה הראשונים:

ש. ... מכל מה שאתה מספר לי, האם זה היה דבר אופייני, שאתה, מ"מ, אתה לא יודע כלום בכל זמן המלחמה?

ת. כן בגיד ככה, בלי לה הפריצה, הפריצה היא בשני שלבים, אל המים ואת המים, אני בחור מ"מ, הלכתי לקבוצת פקודות על המג"ד, ישבתי לי כמד, והקשבתי, הפקתי כבר את חלקה של מכל הברוק שהיה קודם.

ש. ז"א, אתה בשלבים יותר מאוחרים, משום פעלת על דעת עצמך?

ת. כן. אחרת לא ידעתי כלום. עבשתי עוד משח, הלכתי גם לתריץ של המ"מים ואחריו כן יואב ברום* אסף את כל הקצינים ומסר קבוצת פקודות בקשר לפריצה, הוא מסר את זה די מפורט על מפה, מה שקיים על פני השטח, הוא אמר שיש ביצות, באזור טרמור-לכסיקון, כמובן שלא היו שם ביצות, בחורה יש שם באמת ביצות, בקיץ אין, סדר הנדעה, נוהלים, פינוי נפגעים, כל מה שכרוך בזה, ולגב? אויב לא היה ידוע שום דבר.

ש. ואחרי מוכר מה על הצליחה?

ת. כן.

ש. האם האינפורמציה שהיתה לך בחור מ"מ, בשלבים האלה של המלחמה, זה בערך מצב דומה אצל כל המ"מים של הגדוד? אני מוכר על יום ראשון, שני ושלישי.

ת. אצלי בפלוגה, המ"מ השני ידע גשח עוד פחות, לפי איך שהיא עבד. גם המ"מ שלי לא ידע, אני מניח שבגם מ"מים אחרים לא ידעו, ואז המ"מים היו כולס ברמה הזאת של ידיעות" (עדותו בפני אל"מ הסדאי עמ' 8-9).

* סא"ל יואב ברום ז"ל, שפקד על גדוד הסיון כשלב הפריצה.

סודי ביותר

- 1203 -

סרן רוני רוזנבלט, קמ"ן בגדוד 500/429, מעיד על המודיעין

שקיבל גדודו כיומיים הראשונים להיותו בסיני - ה-? וה-8 באוקטובר :

"ת. ... אנחנו הגענו לשם, ושם למעשה היה אפשר לקרוא לזה, נקודת כינוס. ... ושם היינו צריכים לקבל איזה שהן ידיעות, מפות וכך הלאה שעדיין לא היו. פה אני צריך לציין שעוד לא הייתה שום אינפורמציה, לי לא הייתה וגם לדו ספיר [המג"ד] לא הייתה לפי מיטב ידיעתי, מה נמצא והיכן.

ש. גם לא בערב כשאתם כאים אתם לא מקבלים שום אינפורמציה?

ת. עד הערב עד שהגענו - שום דבר.

ש. אחת בחור קמ"ן גדודי הגעה לשטח ... האם ניסית לחפש אינפורמציה?

ת. אני בחור קמ"ן גדודי, ... אני יודע מה עוד יודע וגם נסענו ביחד לחטיבה את"ב לאורח קרן - מח"ט 500 וניסינו להתעדכן. לא קיבלנו, ניסינו גם לקבל אינפורמציה מקצין הפיענוח סרן 'הוכה' [יצחק הוכמן] ז"ל. הקמ"ן גם כן לא ידע שום דבר. הרכב עם המפות גם כן לא הגיע, כך שלמעשה לא היו לנו גם מפות. שום דבר לא היה לנו.

ש. עכשיו זו הזדמנות שפוגשים קמ"ן, אתה בא, משהו. אתה צריך לשאול, איפה אויב, צריכים להגיד לך משהו. אתה כרומני, האויב נמצא בגיד 20 ק"מ ממך, שום דבר לא אומרים לך?

ת. אנחנו מגיעים לבעיה היסודית שלי... מה קמ"ן יודע ומה הוא לא יודע. קמ"ן יודע רק מה שאומרים לו, כל זמן שהוא לא נמצא בקרב. כשאתה נמצא בקרב - אתה יודע.

ש. מה אתה מרגיש, כשאתה בחור קמ"ן יושב 20 ק"מ מהאויב ולא יודע כלום?

ת. טוב. זה חידוש. גם את זה לא ידעתי שאני נמצא 20 ק"מ מהאויב. נסעתי עם דן, נסענו 500 מטר לחטיבה וניסינו להתעדכן מה באמת קורה ומה התכנון. מה שכרגע זכור לי שאז אמרו לנו שאנחנו צריכים לנסוע מהר מהר ככביש הרוחב, כדי להכנס את המצרים. איפה המצרים נמצאים בדיוק - לא דני ידע ולא אני ידעתי, ונדמה לי שגם החטיבה לא ידעה. גם מפות, שהוא חומר מודיעיני האלמנטרי ביותר, אני לא מדבר עכשיו על חצ"א, פענוח. החומר האלמנטרי ביותר, כמו מפות, לא היה" (עדותו בפני אל"מ חסדאי עמ' 3-4).

למחרת כ-8 באוקטובר, נע הגדוד דרומה על ציר הרוחב, ללא משימה

מוגדרת וללא מודיעין על האיזור שלקראתו הוא נע ומצב האויב בו:

- "ש. אתם נוסעים דרומה, לאיזור משימה?
- ת. ... לי לא הייתה ידועה משימה מוגדרת, שנוסעים לאיזשהו מקום מוגדר.
- ש. ולמג"ד אהה חושב שהייתה ידועה?
- ת. לא, ודאי שלא...
- ש. מפות כבר הגיעו אליכם?
- ת. כשלב זה? אינני חושב שהגיעו.
- ש. רשת מודיעין חסיבתית הייתה?
- ת. לא. לא הייתה רשת מודיעין חסיבתית, היא לא עבדה. כל המלחמה לא עבדה רשת מודיעין חסיבתית...
- ש. בדרך כלל לטסה, האם עליה לפעמים על הרשת האוגדתית כדי לשמוע מה נשמע, כדי לדעת משהו? ... מה ניסית לעשות כדי לדעת מה קורה?
- ת. בשלב זה של המלחמה הייתי עדיין די ירוק וחשבתי שמלחמה זה דבר מסודר. כך חשבתי לתומי. אמרתי: יש אינפורמציה - בודאי תהיה בחטיבה.
- ש. אם אני מבין נכון, אינך יודע כלום. מכיון שאינך לוקח יוזמה בעניין הזה ומכיון שאינך מקבל אינפורמציה בצנורות המקובלים - אתה נוסע באי ידיעה מוחלטת...
- ת. נכון. בשלבים יותר מאוחרים של המלחמה ישבנו לא רק על רשת האוגדה שלנו, אלא גם על רשתות אחרות - ואת זה אתה מגלה חוץ כדי המלחמה, שאתה לומד מאיפה לדלות את האינפורמציה, אבל זה לא היה ביום הראשון" (שם עמ' 8-6).

מעדויות של מפקדי יחידות השדה בדרביהם השונים משתקפת תמונה

של חעדר מוחלט של מודיעין על הנעשה בשדה הקרב ולא הגיע אליהם מידע, לא ממפקדים ממונים ולא מכוחות שבמגע. מסתמן מהן מצב, בו כהעדר מודיעין רשמי ומוסמך נוצרה שיטת איסוף אינפורמציה על ידי הכוחות שהתבססה על האזנה לרשתות המפקדות הבכירות, על שמועות ועל הידחקות למקומות בהם אפשר ללמוד משהו. אין צורך להרחיב את הדיבור על הנזק הטבעי החמור הנוצר מאיסוף אינפורמציה בדרך זו על רקע החוסר במודיעין אוטנטי, מתוך העדויות עולה בבירור גם הנזק המוראלי הנובע ממצב זה.

בעוד הדרגים הנמוכים נמצאים במצב של העדר מודיעין כמעט מוחלט, שכן לא הופעל והוסף מודיעין מסגעי, נמצאות הרמות הגבוהות יותר, הפיקוד והמטכ"ל, במצב של חוסר ידיעה לגבי המהלכים האמיתיים של האויב, כאשר הערכות המודיעין לא רק שאינן מסייעות לחקן טעויות, אלא אף מחזקות אותן בכל הנוגע לפעילות האויב, היערכותו וכורונותיו לגבי המשך. אח הסיבות לכך, בתחום האיסוף ובתחום ההערכה, כמו גם בעבודת המטה של המודיעין, ננחח בפרקים הבאים.

3. איסוף המודיעין

א. האזנה

בהקשר פעולת המודיעין כמלחמה נוכחנו לרעת, כי אחר הליקויים המאפיינים את עבודת המודיעין בכל הרמות היה ההסתמכות העיקרית על האזנה כמקור לאיסוף ידיעות [] , תוך הזנחת מקורות האיסוף האחרים של דרבים גבוהים ודרבים כמגע. לבישה זו היחה השפעה הן על הערכות המודיעין ברמות השונות (ראה להלן, עמ' 1218 ואילך) והן על ארגון עבודת המטה של המודיעין בספקדות השונות (ראה להלן, עמ' 1226 ואילך).

על ההאזנה כמקור לאיסוף ידיעות, אמר בעדותו ראש המדור הצבאי

בענף מצרים של אמ"ן/סחקר (רס"ן רוזנפלד):

"ש. ועבשיו אני מבקש שחחאר את מצב האינפורמציה לגבי הגזרות השונות שהיתה לכם החל מתחילת המלחמה ועד ה-8 לחודש, לגבי איזה גיזרה יש אינפורמציה טובה ולגבי איזה גיזרה יש אינפורמציה פחות טובה?

ת. בעקרון, עיקר החומר המודיעיני שהתרכז אצלנו היה ממקורות האזנה. מקורות אלה שעמדו לרשותנו, תמונת המצב הטובה, שהם ציירו, היחה כגיזרה הדרומית של התעלה, מדרום לאגם המר הקטן כולל איזור סואץ. היחה תמונה מסויימת לגבי הגיזרה הצפונית ביותר של התעלה, מקנרת צפונה, ולמעשה כגיזרה שאנו מבנים אותה הגיזרה דירכזית של התעלה, מדרום האי בלח ועד גזרת דור-סואר, למעשה, באותם הימים תמונת המודיעין סחקר העיקרי, שהוא מקור ההאזנה, היחה פחות טובה.

ש. אתה יכול להסביר את הסיבה העיקרית לזה?

ת. עד כמה שלי ידוע זה נובע מהכיסוי האיסופי האובייקטיבי שעמד לרשות אמ"ן באותם הימים, שהתרכז בעיקרו כגיזרה הדרומית של התעלה.

ש. האם ברו"ח המודיעין שלכם השתקפה העובדה שאין אינפורמציה מספיקה לגיזרה המרכזית? והאם אתה יכול לתת דוגמא לזה?

ח. ברו"ח המודיעין שלנו השתקפה המונה של ידע רב יותר בגיזרה הדרומית של התעלה אם כי ניסיונו ככל שהיה כידנו לתת גם תמונה לגבי הגיזרה המרכזית, כשנעיקר באותה גיזרה הסתמכנו על תצ"א ומעט ידיעות האזנה, בעוד שבגיזרה הדרומית של התעלה, היה לנו כיסוי רב יותר מסקורה האזנה" (עדותו בפני אל"מ חסדאי עמ' 4).

התוצאה מסבב זה - של הסחמכות כמעט בלעדית על מקורות האזנה -

היתה שבמשך ליל ה-6-7 באוקטובר לא ניתנה חשומת לב מספיקה לצליחה המצרית בגיזרה המרכזית של התעלה ולא היתה לכן הערכה נכונה של היקף הצליחה המצרית, פיקוד דרום החל להיות מודאג מן הצליחה המצרית רק ביום א', ה-7 באוקטובר בבוקר, וזאת דווקא בקשר לגיזרה הדרומית, שם נתקלו המצרים בצליחתם נקשיים סדובים יותר (וראה בהרחבה לעיל, עמ' 226 ו-228 - 229).

ב. תצלומי אוויר

אחד ממקורות האינפורמציה החשובים בחקופה המלחמה היה פיענוח

תצלומי אוויר. עמדנו כבר ברו"ח החלקי חנוסף (סעיף 118) על התנאים שהגבילו את ניצולו של גורם איסוף זה בימים שלפני המלחמה והבענו דעתנו (שם, סעיף 121 ו-242) על הליקויים שלירוד את הפעלתו גם כשבוצעה כ-4 באוקטובר גיחת צילום בחזית המצרית. לאחר פרוץ המלחמה המשיך אמנם מערך תצ"מ המצרי להוות גורם מפריע בהפעלתו של גורם איסוף זה, אולם שיקולים שהשפיעו על ההמנעות מהפעלה יחירה שלו לפני המלחמה, (כגון המנעות מהחרפת סחיתות או חשש מתוצאות מדיניות וצבאיות במקרה של הפלת מסוס בעת גיחת צילום) איבדו את תפקידם, וניתן אולי היה להפעיל גיחות צילום בתדירות גבוהה יותר מאשר לפני המלחמה. כבר כ-7 באוקטובר לפני-הצהרים בוצעה גיחת הצילום הראשונה מעל לחזית המצרית (נספח לעדות רס"ן רוזנפלד בפני אל"מ חסדאי).

בפרק זה נצביע על שלושה ליקויים בסיסיים בגישה לפענוח תצלומי

האוויר והם: פיצול הפענוח בין שלושה גורמים שונים, התחככות בפענוח מספרי טנקים, וסדר הטיפול לקויים שגרמו לאיחור בהגעת התצלומים המפוענחים והמידע המתקבל מהם לכוחות שנוקדו לכך. גישה זו הביאה לכך שכמקום לכרוך

את הפענוח לגלוי היערכות כוחותיו של האויב בורנו אחר לפענוח מקומם של סוגי נשק מסויימים, בעיקר טנקים. על ידי כך נמנעה מסעריכי האינפורמציה האפשרות להעריך נכונה את היקף היערכות האויב בכוחות ובשטח, כיווני המאמץ שלו וכוונותיו האפשריות. ליקוד נוסף היה בזמן הממושך שעבר פמועד כיצוע הגיחה ועד לקבלת תוצאה ההענוח שלה כמפקדה הפיקוד (ראה גם הדו"ח החלקי הנוסף, סעיף 242). חמורה עוד יותר היתה העובדה שהתצלומים העדכניים והמפוענחים לא הגיעו לעוצבות וליחידותיהן, ולא שירתו אותן בנוהל-הקרב לקראת ה-8 באוקטובר ואחר כך במהלך אותו יום.

חיאור ספורט של סודי הפענוח כפיקוד זרום קיבלנו מעדותו של

עוזר קט"ן פיקוד זרום, סא"ל גבי לבנת.

"... היו לעיתים עד 5 גיחות ביום, ... בעדיפות של פיענוח מידי, כפי שזה נקרא, סכוון לשריון וחת"ט, כאשר בשריון אני כולל גם פיענוח של נגמ"שים וזחל"מים. אחרי הפיענוח המכוון המידי של שריון וארטילריה נעשה פיענוח שטח, כאשר פיענוח שטח כלל בעיקר או כמעט רק פיענוח לגבי כיצורים של המצורים. ... כאשר פיענוח נוסף שהיה מידי ... היה פיענוח לגבי בשרים" (עדותו בפני אל"מ חסדאי עמ' 2-3).

ובעמ' 9-11 של עדותו הוא מפרט יותר:

"אני רוצה לנעח בהחלטה בנקודה הראשונה והיא פיענוח חצ"א. לדעתי זאת אחת העבודות העיקריות שנעשו, כאשר עבודת הפיענוח נעשתה בשדה עצמו. * כאשר שיטת הפיענוח היתה שלאחר ירידת המטוס עם הסרט, מיד הכנת סרט ראשון וחחילת הפיענוח. כאשר הפיענוח הראשוני נעשה לגבי טנקים והארטילריה, אני מתכוון לשריון, כלומר, טנקים, נגמ"שים, ארטילריה וגישור. זה היה הפיענוח המידי הראשון שבוצע. לאחר גמר הפיענוח הועבר הסרט לבאר-שבע או ליחידה 399 ושם נעשה הפיענוח של כיצורים. בעבודת הפיענוח של מערך, הכוונה לשריון וארטילריה, עסקו בערך כ-15 איש.

ש. כמה עסקו בעבודת הפיענוח של ביצורים.

ת. בעבודת פיענוח של ביצורים עסקו כ-3 איש.

ש. אם אני מבין נכון אז כדי לקבל תמונה במלחמה על מצב חיל הרגלים, הדרך היתה פיענוח ביצורים. ... המסקנה היא שהיתה עדיפות לפיענוח נושאי ארטילריה ושריון. גם מבחינת כח אדם שהוקצה לזה וגם מבחינת עדיפות של סדר קדימות מבחינת פעולות שלנו?

ה. אמר: וזה היה ברור, למעשה הזכר בצורה חד-משמעית שהפיענוח הואשון, שיש לעשות הוא לאחד את הטנקים של האויב וארס-לורית האויב.

ש. האם במשך הכלחמה קבלתם איזה שהיא הוראה לשינוי סדר העדיפויות הזת?

ה. שלילי. כאשר הפיענוח, משך זמן הפיענוח של גיחה ארך בסביבות שלוש שעות, שעתיים עד שלוש שעות, היה נגמד הפיענוח והיה מועבר בטלפון לבאר-שבע, בצורה לא מעובדת, כלומר היו מעבירים במקום זה וזה 10 טנקים, ב-נצ, זה וזה עוד 12 טנקים, ב-נצ, זה וזה גרד ארטילרי, סוללת טילים, אז גשר וכדומה. י"א זה היה מועבר כפי שפוענח, בדיוק איחוד הדבר היה מועבר לפיקוד בבאר-שבע ולדכלה, כאשר את החומר קבלו בדבלה, המערך נצע את ההערכות לגבי יחידות שנמצאות בכל מקום ומקום, כאשר בנוסף לזה היה גם צריך לעשות הערכה לגבי, המהימנות או הריוק של הפיענוח. היה קושי די גדול בפיענוח בין נגמ"שים וטנקים, אז לא פעם היה פשוט ספק גדול אם זה נגמ"שים או טנקים בפיענוח, ולפי הכמויות ולפי המספרים ולפי ידיעות נוספות רבות שהיו כמוכן למערך בדכלה, הוא היה צריך גם לגבי זה לעשות עבודת עיבוד ולהחליט מה פה יכול להיות טנקים ומה לא יכול להיות טנקים. צריך לציין שלא חיכו לגמד הפיענוח של כל גיחה שעתיים שלוש, אלא היו מפענחים חלק מהגיחה, מספר צילומים, ומעבירים התוצאות וכצורה כזאת הפיענוח הועבר מהר יותר לכיחות ולהפ"קים שלנו.

ש. האם גם חיל האויב היה מקבל העתק של הפיענוח?

ה. חיובי. הוא היה מקבל את הראשון, סליחה, לא של הפיענוח, של הסרט, חיל האויב עם בפיענוח באופן עצמאי, ז"א מהגיחה שהייתה מבוצעת היו מבצעים שלושה סרטים, סרט אחד, הראשון, היה הולך לחיל האויב, הסרט השני לפיקוד, לנו, והסרט השלישי ליחידת הפיענוח 399.

ש. וחיל האויב היה עושה פיענוח לעצמו?

ה. פיענוח לעצמו לגבי חיל האויב, רק בנושאים שמעניינים אותו, נ"מ וטילים.

ש. ממי חיל האויב היה מקבל את הפיענוח?

ה. מאתנו.

ש. ז"א שהוא עסק רק בנושא של פיענוח שקשור לחיל האויב?

ה. בדיוק.

ש. גשרים מאיפה הוא היה מקבל?

ה. מאתנו, בפירוש מאתנו, הוא עסק וגם היום הוא ממשיך לעבוד באותה שיטה שחיל אויב מתמחה בכל נושא של פיענוח צילומים לגבי נושאים שמעניינים אותו, החל בתותחי נ"מ והמשך בסוללות טילים ובבסיסי חיל אויב, כפי שצינתי, אחרי גמד הפיענוח המיטרי של הגיחה, היה מועבר הסרט או לפיקוד או ליחידת 399 ושם עשו פיענוח ביצורים, פיענוח ביצורים כלל שוהות אישיות, עמדות נ"ט, עמדות ארטילריה, וכדומה. הדבר הזה היה מועבר לקצין השטח, קצין השטח היה עושה את ההערכה לגבי הקיבולות של הכיצורים וזה היה מועבר במסגרת לדבלה, ולכוחות, כאשר משך הזמן היה, הן בגלל כמות האנשים והן בגלל העדיפויות השניות, כ-24 שעות, יכול להיות קצת יותר.

מסחבר שגם כדרג הממכ"לי הושט דגש בפענוח חצלומי אויר על סנקים

וארטילוריה בהשוואה לחי"ר. מעיד רמ"ן רוזנפלד:

- י"ש. האם הפיענוח שם דגש על הארטילוריה וסנקים בהשוואה לחי"ר?
 ח. כגלל הדחיפות של הצורך לקבל אח המימצאים של הפיענוח, הושט דגש בפיענוח על ריכוזי שריון וסנקים של האויב.
 ש. האם הדגש הזה נשאר עד תום המלחמה?
 ת. הדגש נשאר עד תום המלחמה. (עדותו בפני אל"מ חסדאי עמ' 1).

מעוררות אלה עולה כי עבודת האיסוף שנעשתה ע"י אמ"ן בורגיו

השונים הושפעה מהערכת השריון כמרכיב העוצמה העיקרי של האויב. למרות שבנושא זה, הנובע מתפיסת המלחמה הכללית של צה"ל באותה תקופה, אין מערך הטוריעין נושא באחריות, נעשו בתחומו מספר צעדים משמעותיים שנבעו מגישה זו. אחד הבולטים שבהם הוא העדפת נושא השריון והארטילוריה בתחום פיענוח חצ"א.

גם במודיעין פיקוד הדרום ניתנה כמלחמה עדיפות סכריעה לפיענוח שריון וארטילוריה על פני פיענוח מערכי חי"ר; העדיפות התבטאה בהקצאת כוח אדם וכלות זמנים. בנושא פיענוח סנקים וחוחתים עסקו 15 מפענחים שהחלו בעבודתם מיד עם חזרת המסוס המצלם וסיימו אותה תוך כ-4 שעות. לעומת זאת, בפיענוח מערכי חי"ר עסקו 3 מפענחים שעסקו בעבודתם בשעות הלילה, לעתים 8 - 12 שעות לאחר הגעה המסוס, וסיימו אותה לקראת בוקר. החוצאה היתה שפיענוח מערכי החי"ר הגיע לכותות בפיגור של לפחות 18 שעות בהשוואה לפיענוח השריון. ענין זה מקבל חשיבות מיוחדת אם נזכור שבשלב הראשון של המלחמה התבטאה פריסתם האמלחית של המצרים דווקא ע"י מערכי החי"ר ולא ע"י פריסת השריון. יתכן שתוסר יכולתו של מודיעין פיקוד הדרום לציין כדיוק אתחן הקדמי של המצרים בימי הלחימה הראשונים קשור, בין היתר, בנושא זה (ראה להלן, עמ' 1219 - 1222). יש לציין, ששיטה זו של פיענוח לא שונתה לפי העדוח הנ"ל עד סוף המלחמה, למרות שהיה מקום לשינוי זה משהוערך בראוי משקלם הכולט של כוחות החי"ר כתוך העצמה הכללית של האויב, שרק על פיהם ניחן היה לקבוע את היערכותו ולהעריך את מגמותיו.

ג. מודיעין שדה ודיווחי כוחותינו

עמדנו כבר בדו"ח החלקי הנוסף (סעיפים 113-121 ועמ' 398-423) על משקלו המועט של מודיעין חשדה בגיבוש הערכות הסודיעין כתקופה שלפני המלחמה, המצב בימי הלחימה שהיוו את נושא חקירתנו בדו"ח זה אינו שונה מהמצב אותו תארנו שם (עמ' 411 - 423).

שעה שבאנו לברוק את הדרך כה השתמש אמ"ן במקורותיו, בלטה לעין העובדה של העדר כל שימוש בכוחותינו כמקור לידעוה על האויב, בדרגי עוצבות השדה נחבטא הדבר בחוסר תשומת לב לצורך ההיוני של קיום סערכת פעילויות של סיורים ותצפיות למטרות מודיעין והסתפקות במודיעין המגיע מדרגים בכירים, בדרגים הבכירים התבטא הדבר בחוסר ענין בדיווחי כוחותינו ובידיעות שניתן לשאוב מדורותים אלה. מצאנו שחוסר הערכת זה לדיווחי כוחותינו כמקור מודיעין היה לו גם ביטוי מוסדי, כלתי מורמלי, כמעמד הנחות של קציני הפעילות בדרגי אמ"ן השונים. מכיוון שפעילות כוחותינו לא הוחשבה כמקור מודיעין לא היה צורך לבחון את הנעשה בתחום זה ודי אם נציין את העובדה שידיעות רבות שנתקבלו ממקורות האזנה והוערכו כנכונות לא היו עומדות אף במבחן הקל ביותר לו הושוו לדיווחי כוחותינו כפי שמחייבה עבודה סודיעין נכונה. יתרונו המיוחד של מודיעין השדה בהיותו מודיעין - סג, לא נוצל.

דווקא בזמן שמגע הצפיה על האויב היה חיוני ביותר, כגון בשעות הראשונות לאחר הצליחה המצרית, קופלו התצפיות ארוכות הסווח, מכיוון שהורכבו מצוותי סנקים וחרמ"ש שהופנו למשימות לחימה, וכך גזרת ההעלה כולה נותרה כמעט ללא תצפית, - להוציא את המעוזים, שגזרת התצפית של רובם הייתה מוגבלת, ויכולתם לצפות צומצמה ביותר ע"י הפגזות האויב (וראה לעיל, עמ' 209).

ד. מקורות אחרים

לא שמענו שהופעלו שיטות איסוף אחרות של מודיעין שדה, להוציא מקרה בודד שנמסר לנו עליו (ראה לעיל, עמ' 525 ו-538), לא נשלחו סיורים ותשמועים או מארבים לחטיפת "לשונות" כדי לאתר את עמדותיו הקדמיות של האויב, ולמעשה נותק עמו הסגע במרבית הגזרה,

הן ב-7 באוקטובר והן בסיומו של קרב ה-8 באוקטובר (וראה לעיל, עמ' 220-224, 538-539 ו-722-726). הכוחות שהגיעו ב-7 באוקטובר ובליל ה-7-8 ציפו לקבל מודיעין מחרמות הממונות עליהם, ולא ניסו להפעיל, במסגרת נוחל-קרב לקראת ה-8 באוקטובר, תכנית איסוף משלהם שתנצל שיטות איסוף של מודיעין שדה בהעדר אינפורמציה ממקורות אחרים (האזנה ותצלומי אוויר), תוך ניצול אלמנטים של סיור וחרמ"ש למטרה זו. (וראה לעיל, עמ' 539).

גם בהיעדר פעולות איסוף מודיעין שדה יזומות שימש עצם המנע עם האויב שיצרו הכוחות הלוחמים מקור לשפע של ידיעות על האויב, פעילותו, היערכותו, ובמיוחד לגבי אורח לחימתו ואמצעי הלחימה. המופעלים על ידו, ידיעות אלה, שהועברו בעיקרן ברשת הפיקוד, לא עובדו למודיעין ולא חרמו את חלקן לתמונת המודיעין שגובשה בפיקוד ובמסכ"ל ובאה לידי ביטוי בלקטי אמ"ן ודו"חות מודיעין פיקוד דרום (וראה להלן, עמ' 1219 - 1225).

דיווחי המעוזים, שעיקר יעודם במצב כזה היה לשמש עיניים קדמיות

לכוחות, ואשר עם חלקם קוים גם קשר קוי, לא הופצו לכוחות הטילואים שנכנסו לגזרות הצפונית והמרכזית ב-7 לאוקטובר. כוחות אלה גם לא יצרו קשר עם המעוזים שבגזרותיהם על מנת לקבל מהם מידע על פעילות האויב בשטח, למרות שחלק מהמעוזים בהחלט יכול היה לספק מידע כזה ואף סיפק אותו, כפי שמעיד יומן המבצעים של חטיבה 14, שהיתה חטיבת קו (מוצג א'184). על כך מעיד האלוף ארן (עמ' 7185) שבגזרתו אמנם פורנו כל המעוזים עד ליל 7-8 אוקטובר, אך הם לא נוצלו לצרכי איסוף מודיעין במשך ה-7 באוקטובר, וכן מעידים על כך אל"מ חיים ארז, מח"ט 421 (עמ' 6837 - 6838) ואל"מ גיורא חייקה, סמח"ט 217 (עדותו, עמ' 7062).

ליקוי חמור מצאנו אף באי-הפצתן המיידית של ידיעות על האויב (בעיקר בכל הנוגע לשיטות לחימתו), אשר נלמדו מתוך המגעים הראשוניים אתו, בתוך המסגרת של היחידות והעוצבות. כך, למשל, מג"ד 19 שהועבר תחת פיקוד חטיבה 460 ב-7 באוקטובר בצהרונים, אינו מעודכן בנסיון שעבר על החטיבה בלחימתה ב-6 וב-7 באוקטובר בגזרת קנטרה. התוצאה היא שמג"ד

19 יצא לקרב ב-8 לאוקטובר בהנחה שהאויב הנמצא סולו הוא סנקיס, ואין הוא יודע על החי"ר, הארטילריה ועל לוחמת נ"ט של האויב (וראה לעיל, עמ' 529-530). בנוסף לכך אין מעדכנים מג"דים העוברים מחטיבה לחטיבה ב-8 באוקטובר (מג"ד 430 ומג"ד 198, וראה לעיל, עמ' 638-640 ו-714-715).

כל אלה מלמדים על חוסר תודעה של מפקדים בכל הרמות לשימוש במודיעין שדה ולהכרח האפשרויות הטמונות בו.

4. עיבוד ידיעות

כדיקת לקטי אמ"ן/מחקר/ענף 6 ודו"חות המודיעין של פיקוד הדרום בימים 6-8 באוקטובר העמידה אוחנו על שורה של ליקויים בתהליך עיבודן של הידיעות והפיכתן למודיעין - הן כמטכ"ל והן בפיקוד דרום. (לא בדקנו את הלקסים שהוציא ענף 5, ואת דו"חות המודיעין של פיקוד צפון בתקופה הנ"ל). את הלקסים והדו"חות, בצדוף הערות מפורטות, אנו מביאים להלן, עמ' 1240 ואילך. כאן נעמוד על הליקויים העיקריים בעבודת העיבוד המודיעיני כפי שהם משתקפים בפרטומים אלה.

א. הערכה על פי ציפיות

הזכרנו כבר בדו"ח החלקי הנוסף (סעיפים 60 ו-251) את תכנית הצליחה המצרית כפי ששחזר אותה אמ"ן על סמך תרגיל מצרי שהתקיים בסוף שנת 1971, ואשר פורסמה באפריל 1972 (מוצג מס' 1). ציינו שם את ההישג שהיה בכך לאמ"ן. תכנית זו שמשה בסיס ל"מודל" על פיו הוערכו המהלכים המצריים לאחר פרוץ המלחמה. אומר על כך בעדותו רס"ן רוזנפלד מענף 6:

"ת. הפעילות המצרית שהצטיירה בפנינו באוחס הימים של המלחמה, ... לפחות ביומיים הראשונים, היינו חתת הרושם שהמצרים עומדים לבצע את תכנית המתקפה לפי מודל שהכרנו אותו, היינו לפי תכנית המתקפה שהיתה מוכרת לנו, שהעיקר שלה, או הנקודות המרכזיות, היו: צליחה של דיביזיות החי"ר לכל אורך התעלה, ומיד עם מעבר התעלה מתכססים בגדה הסורחית. לאחר התכססות דיביזיות החי"ר, תעבורנה דיביזיות השריון הממוכנות, שהיוו בתכנית שהיתה מוכרת לנו את הדרג האופרטיבי השני, להמשך תנופת המלחמה מזרחה. כלומר, בשטח, המצב היה צריך להצטייר שדיביזיות החי"ר השתלטו על השטח שמהתעלה ועד כביש החת"מ, כולל. זה דיביזיות

המשוריינות והממוכנות תצאנה להתקפה מזרחה מאותו קו שבו תפסו דיכיות החל"ר לכיוון יעדים בעומק סיני.

ש. מהי לפי התכנית, הייתה צריכה להיות התקפה של הדיכיות המשוריינות לעומק?

ת. לפי התכנית שהיתה מוכרת לנו, המצרים עמדו, התכוונו לבצע את השלב השני של המתקפה, היינו, יציאת הדיכיות המשוריינות והממוכנות מתוך ראשי הגשר מזרחה, ביום 2+ עד 3.

ש. ז"א במלחמה, הייתם מצפים למהלך כזה ביום שני או שלישי?

ח. ביום שני או שלישי למלחמה היינו ב-8 או 9 באוקטובר, ביומיים הראשונים של המלחמה היינו חתת הרושם על סמך ידיעות שהיו לנו ממקורות האזנה על פעילות דיכיות משוריינות 4 של ארמיה שלוש ודיכיות ממוכנת שש של אותה ארמיה, שכאילו המצרים אכן עומדים לבצע את התכנית לפי המתכונת שצפינו אותה או שהכרנו אותה; ב-8 לחודש לקראת ערב וגם ב-9 לאחר מכן, התברר לנו שהמצרים מבצעים את התכנית לא כפי שהיתה מוכרת לנו אלא באיטיות רבה יותר, היינו הכוונה הראשונית היא להשחלש על האזור שממזרח לתעלה, להכניס לשם חטיבות טנקים נוספות לדיכיות החל"ר, ובאותו שלב של סוף היום השמיני באוקטובר וביום התשיעי באוקטובר, לא היו סימנים; התמונה שהצטיירה הייתה שאין כוונה להכניס כבר באותו שלב את הדיכיות המשוריינות והממוכנות.

ש. ז"א אם אני מביין נכון, עוד ביום ראשון אתם מצפים ומחפשים סימנים שיצביעו על העברת הדיכיות המשוריינות לגדה המזרחית של התעלה, האם גם היו מקרים שהיה נדמה לכם שכבר מתחילה העברה כזאת?

ת. אנחנו למעשה ביום הששי באוקטובר לקראת לילה הערכנו שכאמת המצרים מתכוונים להכניס את הדיכיות המשוריינות על סמך ידיעות כמו שאמרתי, שהיו לנו, ולמעשה ציפינו שהכוחות האלה יעברו לצד השני של התעלה, הערכנו, כפועל יוצא מזה, שלאחר שהכוחות האלה יתמקמו בגדה המזרחית של התעלה, מיד לאחר מכן הם ימשיכו בתנופת המתקפה מזרחה. (עדותו בפני אל"מ חסדאי, עמ' 4 - 5).

"מודל" זה שהכין אמ"ן לפני המלחמה היה ידוע ומוכר גם בדרגים

נמוכים יותר באמ"ן והשפיע על הערכותיהם.

סרן בנימין סימן טוב שחיבר חלק מדו"חות המודיעין של פיקוד הדרום

בראשית המלחמה, תאר את המקורות בהם השתמש לצורך כתיבת הדו"ח (ראה

להלן עמ' 1232-1233) ובהמשך הוסיף:

"הייתי רוצה להכניס עוד מימד נוסף למוצא הידיעות שלי. למעשה, לא סמכנו רק על ידיעות ההאזנה, כי מה שהמצרים עשו זו הייתה רק אחת מדרכי הפעולה שהערכנו לפני המלחמה, ואת השלכות שלה ואת המשכים שלה חישבנו, כמו שראינו אותה במקום, מתוך ידיעות ההאזנה שהתקבלו.

ש. ז"א אתה ציירח את תמונת המצב כפי שהערכת על פי הדיווח שמלפני המלחמה, ולזה התאמת את האינפורמציה שהגיעה מהמקורות השונים?

ת. כן. " (עדותו בפני אל"ט חסדאי עמ' 8).

סקירת המודיעין שנפרסמה באפריל 1972 גבשה את ה"מודל" של הצליחה והמתקפה המצרית והיתה מעין סיכום "דרכי הפעולה האפשריות" לצבא המצרי שעל כסיסן הוכנו תכניות המגזנה של צה"ל (ראה הצגת דפ"א אויב ע"י קמ"ן פיקוד הדרום בקד"מ דמטכ"ל ב-24 אפריל 1978, מוצג 286, עמ' 6).

השואת מהלכי המלחמה למעשה עם "מודל" זה מלמדת כי ה"מודל" שנה בנקודות הבאות:

- 1) בתוני הפתיחה (ראה מוצג 1 סעיף 2, ופרוט נוסף בעמ' 13-14) - המודל תווה מלחמת התשה המקדימה את פרוץ המלחמה.
- 2) עיתוי פתיחת המלחמה (ראה שם סעיף 5 וכן עמ' 15) - המודל תווה את שעת ה"ש" באור אחרון.
- 3) עיתוי העברת הדיביזיות שמשורינות (ראה שם סעיף 5 ועמ' 16) - המודל תווה חחילת העברת הדיביזיות המשורינות כ-24 שעות לאחר חחילת המלחמה וניהול הקרב מראש הגשר לכבוש המיצרים טע + 2 ועד טע + 7/6.
- 4) מטרת המלחמה (ראה סעיפים 1 א', 2, 5) - המודל עוסק במשימה של כיבוש כל סיני, אך מן החוכן נראה שהתכנון האופרטיבי הוכן רק עד כיבוש המיצרים (ראה טבלת כוחות ומשימות עמ' 17 - 20).

לשגיאות אלו ב"מודל" היתה השפעה על ניהול המלחמה:

(א) בתוני הפתיחה:

בנושא זה והשפעתו על ההפתעה המוחלטת בה נחפס צה"ל עם פרוץ המלחמה דנו בהרחבה בדו"ח החלקי ובדו"ח החלקי הנוסף. יתכן שה"מודל" שלפנינו חרם גם הוא לאמונה שלא יחכך מעבר מירי מצב של רגיעה למלחמה (וראה דבריו של האלוף שרון בקד"מ

רמטכ"ל 24 אפריל 1973 עמ' 6; "אני חושב שהמצרים יהיו מאד זהירים והם יכניסו תחילה כוחות קטנים לצד שלנו...". מוצג (286).

(ב) עיתוי העברת הדיביזיות המשורינות.

לנושא זה היתה השפעה רבה ביותר על ניהול המלחמה. החל מהשעות הראשונות של המלחמה מצפים ברגי אמ"ן לצליחת הדיביזיות המשורינות (ראה דו"ת ותאודיעין של ענף 6 ופיקוד דרום עמ' 1240 ואילך). לציפיה זו שוחפה גם מפקדה פיקוד הדרום המעריכה את מצבה כחמור שעה שנראה לה שהדיביזיות מתחילות בצליחה (ראה לעיל, עמ' 228-229)*. רק ביום כ'; ה-8 באוקטובר, בערב הגיע ראש אמ"ן למסקנה שה"מודל" לקוי והצביע על אפשרות שהדיביזיות המשורינות עדיין אינן צולחות. הערכה נכונה זו אפשרה לנהל את הקרב בימים הבאים על בסיס נחונים נכונים. (וראה לעיל, עמ' 460-463).

(ג) מטרות הלחימה.

נושא זה שנוי במחלוקת גם לאחר המלחמה. בסקירת מודיעין מיוחדת שפרסם אמ"ן באפריל 1974 בשם "מטרותיה הצבאיות של מצרים במלחמה" געשה נסיון להוכיח כי אין שחר לסענה שהיעד המערכתי המצרי היה התבססות בציר החח"מ בלבד. המסך גורם שמטרת המלחמה המצרית היתה כיבוש האזור ממזרח לתעלה עד קו המיצרים. בענין זה מסתמכת הסקירה על מסמכי שלל מצריים בהם מוצגת תכנית בת שלושה שלבים. שלב א' - כיבוש גזרה ברוחב כ-12 ק"מ עד יום ע + 1. שלב ב' - עצירה טקטית. שלב ג' - כיבוש האיזור עד קו המיצרים ויצוב קו הגנה.

אין בכורונתנו לדון כאן בשאלה מה היתה מטרת המלחמה של המצרים, אולם יש לציין כי הסקירה שהכין אמ"ן בנושא אינה מקיפה ואינה ממצה את כל המקורות הדרושים לעבודה מעין זו.

ציטוט החכניות האופרטיביות שהכין הצבא המצרי בשנה שלפני המלחמה עדיין אינו מוכיח שאמנם האמור בתכניות אלו נקבע כמטרת המלחמה, שכן

* כפועל החל עיקר כותן של הדיביזיות המשורינות לצלוח רק ב-13 באוקטובר.

תכנון או פרטיבי ומטרות אסטרטגיות אינם חייבים להיות תואמים לחליטין.
 כי פיתוח המטרה האסטרטגית עלול להשחנות איך ספק שדיון מעמיק בנושא
 זה עשוי לתרום להבהרת התכנית המצרית על רקע מטרתם האסטרטגית אף
 שאין זה חפידנו להעריך את מטרת המלחמה המצרית במבט לאחור, כלומר
 איך נראים הדברים לאור עובדות וידיעות שנתבררו לאחר המלחמה, אין אני
 פטורים מלבחון כיצד נחזו מטרת המלחמה המצרית ותכניות רצבא המצרי
לפני המלחמה וחוך כדי מהלכה והאם נעשה שימוש נכון בכל הידיעות שריו
 בנושאים אלה לצורך זה ראינו לנכון לבדוק באיזו מידר נבדק ועודכן
 "מודל" המלחמה שהכין אמ"ן באפריל 1972. כדי לבדוק באיזו מידר דיו
 בירי אמ"ן ידיעות שהצדיקו את בחינתו מחדש של המודל ברקנו את הידיעות
 שקיבל אמ"ן _____ במסך השנה שלפני המלחמה להלן לקט
 מחוך ידיעות אלו _____

- (1) - במגעים צבאיים בין מצרים וסוריה הוסכם על פתיחד בו-זמנית
 במלחמה ונדונה השאלה האם יש לפתוח תחילה במלחמת התשה או
 להשיג הפחעה ע"י פתיחד מיד במתקפה (מוצג 97, עמ' 04047,
 04050).
- (2) - מטרת מצרים במלחמה ההיה להיאחז בפיסת קרקע מאדמה סיני,
 _____ | החיפוי על הצליחה ינתן ע"י פילים ס א 3
 אם כי המצרים סבורים שפילי נ"מ מתגידעים חיוניים לכיצוע
 הצליחה (עמ' 04061).
- (3) - בתכנית החתקפה עיקר המאמץ מוטל תחילד על יחידות הי"ר
 ואח"כ על יחידות ממוכנות סד"כ הכוחות הצולחים אינו כולל
אח דויביזיות המשוריינות. _____ רקמת גשרים ומעבר כוחות
 שריון מותנים בהצלחה שלב ב' (צליחה חסיבות ממוכנות) (שם,
 עמ' 04063)
- (4) - לא ידוע פרק הזמן שניתן לעוצבית להשלים משימתן רחצייה
 היא לכל אורך התעלה ע"י דרג ראשון _____ הקמת ראש גשר בעומק
ק"מ אחד, התחפרות והמתנה להוראות, המטרה - השתלטות על
שתי גדות התעלה. במידה וחכואנר הוראות להרחבת התעלה, אזי
 יוקמו הגשרים ותעבורנה כהתחלה יחידות ממוכנות לאחריהן
 יחידות סנקים ברתאם להפיסד הבסיסית המצרית בתכנית אין

פרוט לגבי השלבים הנאים של המבצע.

- (5) - דמלחמה חיסמת בהרעשה ארסילרית של כחצי שעה, התקפר אויר מסיבית, ומיד יוחל בבנין גשרים על דהעלה, הגשרים יבנו חוך שעה. על הגשרים תצלהנה המש דיביזיות תי"ר וממוכנות שמסרתן להשחלט על קו המעברים, אחרי המש הדיביזיות תעבורנו המש חטיבות סנקים, דיביזיות השריון תשאונה ממזרח לחעלה כדי לקדם דתקפה ישראלית מקבילה. (שם עמ' 04075 - 04076)
- (6) - שתי דיביזיות מסוריות תשאונה במלחמה בקו שני ממזרח לחעלה, מסרת הצליחה תהיה תפיסת קו המעברים דתקפה תדיר כו-זמנית מצרית - סורית. (שם, עמ' 04079 - 04081).
- (7) - מצרים רוצר בפעולה מלחמה מוגבלת למסרות מדיניות, התכנית המצרית לחצות את התעלה ולהחזיק מעמד מספר ימים בחיפוי טילי נ.ט. (שם עמ' 04108 - 04109).
- (8) - כלילה הראשון יבנו גשרים יועברו מאות טילי נ.ט. המוחקנים על סכוניות אספיניות. (שם עמ' 04097).
- (9) - כמד"כ הצליחה מופיעה דיביזיה מסורית אחת כלכד בנין הגשרים ורעברת הסנקים תהיה מיד לאחר תפיסת ראש הגשר דדרג הראשון מצויד ב-12 כלי נ"ט לכל ק"מ (שם עמ' 04108 - 04109).
- (10) - סנקים יצלחו מיד בשלב ראשון ולא כעבור כמה שעות וזאת כדי להבטיח את ראשי דגשר. דדרג הראשון לא יסוג אפילו אם יעמוד בסכנת דשמדה. (שם עמ' 04111)
- (11) - דהתקפה חיסמת בהרעשה ארסילרית וחקיפה אוירית. המסרה לאחר הצליחה תהיה תפיסת שטח בעומק כ-10 ק"מ, איך כוונה להגיע בשלב ראשון לקו המעברים, הכוחות שישיגו את שלב א' ינסו להחזיק מעמד ולפי תוצאות שלב זה יקבע ההמשך לצליחה ינתן חיפוי נ"ט מסיבי

מחוך לקט זה מסחבר שהיה מקום לבחון את ר"מורל" שהכין אמ"ן כאפריל

1972 בנושאים הנאים

- (א) מסרות הלחימה המצרית - נצטברו ידיעות רבות על צמצום המסרות שהציבו המצרים לעצמם, ברובן צויין שמגמתם של המצרים להגיע

לקר המעבדים, הידיעה האחרונה ששינתה את הערכת סבירות המלחמה כיום הכיפורים לפננת בקר, ובאה ממקור חשוב כמינוח, אף הצביעה על מומה להגיע לקר החת"מ בלבד. כן היו מספר ידיעות הקשורות לנושא מטרת המלחמה שהצביעו על כוונה לנהל את המלחמה מספר ימים ולהגיע להישג צבאי שיביא לשבירת הקפאון המדיני.

(ג) הסד"כ המתוכנן לצליחה - מספר ידיעות מצביעות על כך שהדיברות המשוריינות לא הצלחנה ככלל, או שהצלחנה בשלב מאוחר.

(ג) בחוטי הפתיחה - היו ידיעות על התלבטות האויב כאם לפתוח במתקפת פתע או לבצע שלב מוקדם של "כעין התשה".

לא הובאו לפנינו כל מסמך או עדות המעידים שאמנם נעשה ניסיון לבדיק את ה"מודל" הישן לאור הידיעות החדשות ואנו סבורים שהנחותים שלקטנו די היה בהם כדי להצדיק ולחייב בדיקה כזו.

לר נותחו ידיעות אלו, בעקבות התאמתות החלקים האחרים של כמה מן הידיעות, ולילא נצמדו הערכות אמ"ן ל"מודל" (ראה לעיל, עמ' 1212-1214) יתכן ולא היה צורך לחכות לידיעות ב-8 באוקטובר ולדיווחים מהחזית כדי להגיע למסקנות אליהן הגיע ראש אמ"ן ב-8 באוקטובר בערב (ראה לעיל, עמ' 460 - 463), ובדאי שניתן היה להרהר בכך לפני ה-8 באוקטובר.

ב. אי מתן ביטוי למיגבלות האיסוף

מקורות האזנה, עליהם הסתמכו בעיקר לקסי ענף 6 ודו"חות מודיעין/ פיקוד דרום בימים הללו, באו בעיקרת מהביזרה הדרומית וחלקם גם מהגיזרה הצפונית של החעלה, בעוד הגזרה המרכזית, כמעט ולא כוסחה (וראה לעיל, עמ' 1205-1206). כתוצאה מכך שיקפה תמונת הסצב בגיזרה הדרומית את הנעשה בניכול לאורך החזית כולה.

מגבלות האיסוף (האזנה) בכיסוי הגיזרה המרכזית לא צוינו בדו"חות המודיעין וכתוצאה מכך הופנה עיקר תשומת הלב לעבר הגיזרה הדרומית משום שממנה בא עיקר האינפורמציה, אך לא דווקא משום שבה התחוללה פעילות רבה או משמעותית יחד, בעוד שהמחלחש בגזרה המרכזית אינו מוצא את ביטוי בדו"חות. גיחות הצילום שנערכו ב-7 וב-8 באוקטובר (נספחים לעדותו של

רס"ן רוזנפלד) לקורות אף הן מבחינת הכיסוי של הגיזרה מרכזית. הראשונה בגלל סטיית המסוס ממסלולו והשניה בגלל עננים כאזור. גם נחון זה אינו מוצא את ביטויו בדו"חות.

כתוצאה מכך התבררו ממדיו של ראש הגשר המצרי בגזרה שבין האגמים רק באשר תקפת חטיבה 500 את חמוטל ב-8 באוקטובר אח"צ, וחוך כדי הקרבות של אוגדה 143 (חט' 421 וחט' 600) ב-8 באוקטובר לפנות ערב וב-9 באוקטובר. ראה לעיל, עמ' 817-818, 822 ואילן, ו-858 ואילן).

מחברי הערכות המודיעין, שהיו מודעים למגבלות אלו, צריכים היו לציין אוחז בהערכותיהם כדי לאזן את משקלן של הידיעות מהגזרה הדרומית וכדי למנוע אפשרות שהמקבל את הערכותיהם יתרשם כי לגבי הגזרה המרכזית "No news is good news".

ב. הפצת ידיעות גלמיות כמודיעין

חופעה החוזרת על עצמה בלקסיס ובדו"חות היא הפצתן של ידיעות ללא עיבודן האימותן כהשוואה למקורות אחרים (ראה להלן לקט ענף 6 מ-080947 ועוד). הפצה של ידיעות כאלה כשהן מתקבלות כמודיעין מעובד, יכולה בנקל להביא לטעויות בהערכה ולפעולות שאינן במקומן. רוכן של הידיעות מסוג זה הן ידיעות ממקורות האזנה, שניתן היה לאמת לפחות חלק מהן ע"י השוואתן לדיווחי כוחותינו על הנעשה באותם מקומות. השוואה בזאת לא נעשתה, והתמונה המתקבלת ממקורות ההאזנה היא כפי שהיא נראית בעיני המצרים, מבלי שניתן היה לעמוד מהן על העובדות למעשה בשטח.

ד. התעלמות מדיווחי כוחותינו שכמגע עם האויב

בניין הערכת המודיעין כעיקרה על האזנה לאויב ואי-התייחסותה לדיווחי הכוחות כמגע כעת גיבושה, הביאו את המודיעין כימים הראשונים למלחמה לשתי טעויות בעלות משמעות רבה.

1) עד היכן התקדמו המצרים ב-7 באוקטובר?

הטעות הראשונה קשורה בהערכת מידת התקדמותם של הכוחות המצריים שחצו את התעלה ב-6 וב-7 באוקטובר, והשפיעה על תכנון החקפת הנגד של ב-8 באוקטובר. החמונה המקובלת באותו יום (ה-7/10) בפיקוד הדרום

היא כאילו הגיעו המצרים בהתקדמותם עד לקו ציר החת"מ (וראה לעיל, עמ' 291 - 292).

הערכה זו מוצאת את ביטוייה ברו"ח חות המודיעין של פיקוד הדרום. כבר ב-070130 מציין דו"ח מצב של פיקוד הדרום/מודיעין (מוצג 352, וראה להלן עמ' 1254 - 1255) בין הצלחות המצרים, עד אז, את "הגעת כוחות החי"ר הרגליים למרחק של כ-7 ק"מ מזרחית לתעלה". דו"ח מודיעין נוסף מ-071000 (שם), אומר כי: "נראה שהמצרים ינצלו את הצלחתם בתפיסת מספר ק"מ בעומק שסחנר כדי להכניס את דיביזית השריון והממוכנות להמשך פיתוח המתקפה". דו"ח מ-071330 (שם) מעריך כי "בשלב זה ממשיכים המצרים להתקדם בצירי החצייה". לקט ענף 6 באמ"ן מחקר מ-062200 המתאר תמונה מצב נכונה ל-062100 מוסר, בהסתמך על דיווחי המצרים, על הקמת ראשי גשר בעומק ששה ק"מ ועל כוחות קומיים מצריים הנמצאים לדכריהם מרחק של 22 ק"מ בעומק שסחנר ומצפים להכירה אתם (וראה להלן עמ' 1244 - 1246).

פיענוח גיחות הצילום שנערכו ב-7 וב-8 באוקטובר מצביע על כך שריכוזי השריון המצריים נמצאו במרחקים קטנים מהתעלה. מכיוון שלא פוענחו עמדות וריכוזי החי"ר המצרי קשה לעמוד על הקו המדויק אליו הגיעו המצרים, אולם עובדה היא כי כוחות אוגדה 162 לא נתקלו באויב בהתקדמותם דרומה ב-8 באוקטובר, עד שפנו מערבה מול המעוז חזיון; אז נתקלו באויב, לרבות כוחות החי"ר, במרחק של פחות מ-3 ק"מ מהתעלה. (עדות סא"ל חיים עדיני בפני אל"מ חסדאי, עמ' 20-24, וראה לעיל, עמ' 581).

לו נבדקה הערכת מידת התקדמותו של האויב על פי האזנה לדיווחיו והשווהה עם דיווחי הכוחות שהיו אתו במגע ב-7 באוקטובר לפני-הצהורים, ניתן היה לעמוד על הטעות.

ביום א' ה-7 באוקטובר בשעות הבוקר, נפסקה למעשה ההתקדמות המצרית לאורך כל קו התעלה. הכוחות המצריים היו ערוכים באזור ציר לכסיקון בעומק של כ-3 ק"מ ממזרח לתעלה. חדירות עמוקות יותר היו באזור מיסורי-אמיר ובאזור קנטרה. בכל המקרים נקבע תחום התקדמותם של המצרים על פי המקום שבו נערכו כוחותיגו להגנה גם כאשר המדובר היה בכוחות קטנים. בגזרת קנטרה תקפו במשך ליל 6-7 באוקטובר כוחות מגדוד 9 ומחטיבה 460 את הכוחות המצריים הצולחים אולם ניתקו מגע עוד בלילה, ולכן הצליחו

המצרים להרחיב את ראש הגשר עד לאזור צ'רבי (על הקרבות בלילה ונסוגת כוחותינו ראה לעיל, עמ' 158). לעומת זאת באזור המעוז מפרקת נלחמו בליל 6-7 באוקטובר כוחות מגרוד 9 ו-198, וגרוד 198 בפיקודו של עמיר יפה המשיך בלחימה גם בשעות הבוקר של יום א', ולכן נפסקה התקדמות המצרים באזור זה וכוחות אוגדה 162 שנעו בו בין חזית ללכסיקון כיום 8 באוקטובר בבוקר לא נתקלו באויב (ראה לעיל, עמ' 565-568).

בגזרה המרכזית של התעלה באזור ציר ערוב, ציר חביבה וציר סליסמן לחמו בליל 6-7 באוקטובר וב-7 באוקטובר כוחות מחטיבה 14. כוחות אלו, למרות שספגו אבדות כבדות, מנעו את הרחבת ראש הגשר המצרי.

סמג"ד 196 שיצא כלילה 6-7 באוקטובר עם פלוגה לציר חביבה נותר בצהרי יום א' עם 4 טנקים. על מקומו מעיד רס"ן נתן בן אדין:

ש. איפה אחת נמצא ביום ראשון בצהריים?

ת. ביום ראשון 7 בחודש בצהריים - מצנע* עומן קצת יוחי דרומה, בשלב מסויים החקוּמתי קדימה ועמדתי הרבה קדימה... זה היה בסביבות שתיים בצהריים, טוב, קשה מאד לדעת את השעה הסדוייקת. לדעתי הגעתי עד סגול 251. הייתי עם 4 טנקים בשלב הזה.

ש. ז"א 2 ק"מ מזרחית לחזיון?

ת. כן, מזרחית לחזיון. ראיתי טוב מאד את הגשר. ראיתי אזור חצייה, אני מעריך שזה היה שני ק"מ דרומה מהגשר.

ש. מולך?

ת. כן. " (עדותו בפני אל"ם חסדאי, עמ' 7).

סא"ל שלמה גיצני לחם במשך ליל 6-7 באוקטובר על ציר סליסמן, בשעות הצהריים של ה-7 באוקטובר נפצע. על מקומו הפצעו העיד:

ת. זה נמשך עד הפציעה שלי. נפצעתי בסביבות 1.30 - 2 בצהריים אחרי הצהריים.

ש. עד אז אחת עומד כל הזמן בקו ופחות או יותר - ?

* סא"ל עמרם מצנע, מ"ד 79 - 196.

ח. עד אז אנחנו משהקים לאורך כל קו נוזל, יורים חוטפים - ארטיילריה כמובן, מחדלקים ומתחמשים. הטנק שלי חידלק מעם אחת והיחמש פעמיים כשלב הזה" (בפני אל"מ חסדאי, עמ' 34).

(2) מסירת הערכות על יכולת ומגמות

מיד עם תחילת המלחמה הצטיירה כצה"ל תמונה חדשה על יכולתו של החייל המצרי וכוחו של הצבא המצרי. תמונה זו הגיעה עד לדרגים המדינתיים.

בישיבת אצל ראש-הממשלה ב-7 באוקטובר 14.50 אמר שר הבטחון

(מוצג 57א', עמ' 2):

"עכשיו לענין יתמי הכוחות. זה לא הזמן להשבון הנפש. לא הערכת די את כח האויב, את המשקל הלוחמתי שלו והגזמתי בהערכת הכוחות שלנו וביכולתם לעמוד. הערבים לוחמים הרבה יותר טובים מאשר קודם, יש בידיהם נשק רב. הם פוגעים בטנקים שלנו כנשק אישי. הטילים - מטריה קשה שחיל האוויר שלנו לא יכול לנפץ אותה, אחוז ההצלחה בפגיעה בטילים 70% אבל כלילה יביאו טילים חדשים, אני לא יודע אם סכת מנע היתה משנה את התמונה באופן יסודי".

הערכה חדשה זו של האויב גיבש שר הבטחון לאחר ביקורו בחמ"ל

פיקוד הדרום ב-7 באוקטובר לפני-הצהרים. לפי העדויות שנביא להלן, יש לפחות לפקפק באם הערה זו אכן היתה מעוגנת בעובדות בשטח. הערכה זו של היכולת המצרית, היתה גם נחלת מפקדת פיקוד הדרום. החשש מפני המתקפה המצרית הממששת ובאה מלווה את מפקדת פיקוד הדרום החל משעות הבוקר של ה-7 באוקטובר. ידיעות על בנין גשרים מצריים על החעלה מהפרשות כסימן לתחילת המתקפה המצרית (ראו לעיל, עמ' 229 ו-232). דיווחים ופקודות לא ברורים של המצרים מתפרשים כפקודות למתקפה מצרית נרחבת (ראו לעיל, עמ' 406-407 ו-421-424). דיווחים של כוחותינו על תנועת כוחות מצריים מתקבלים ומתפרשים כדיווח על התקפות נגד מצריות מסיביות (וראו לעיל, עמ' 686 ואילן).

דימוי חדש זה של הצבא המצרי, הערכה על יכולתו ומגמותיו השפיעו

השפעה מכרעת על החלטות מרכזיות שקיבלו המטכ"ל ופיקוד דרום ב-7 וב-8 באוקטובר. למערכת המודיעין חלק ניכר ביצירה וטיפול של הערכה זו של יכולת הצבא המצרי ושל הישגיו בפועל.

(א) היכולת והמגמות בפועל

על יכולתו, דרך פעולתו והישגיו הממשיים של הצבא המצרי בימי הלחימה הראשונים, בעוד הוא נהנה מיתרון ההפתעה, שמענו עדויות ברורות מפי מפקדים שלחמו בקו החזית בימים אלה. מפני השיבות לעתיד אנו מביאים את דבריהם בהרחבה. אנו ממליצים כי נושא זה, היינו נושרו האמיתי של הצבא והחייל המצרי, ייבדק ויילמד ביסודיות על סמך העדויות הללו ואחרות שהצבא ירצה לגבותן.

אל"ם שילה שרון, סמ"ס 460, מתאר את התקפת הנגד המצרית

ב-8 באוקטובר אחר-הצהרים - התקפה שיצרה אידה של דאגה חמורה במפקדת אוגדה 162 ובמפקדת הפיקוד. סא"ל שרון עמד עם סנק כודד כשמולו מתבצעת ההתקפה המצרית וזה תיאורו:

"... אבל במקביל למה שקורה עכשיו שאסף יגורי מתקפל ואוספים שבויים, מה הולכת התקפה מצרית גדולה.

ש. מה בדיוק אתה רואה פה?

ת. מה בדיוק ראיתי זה שהטנקים, הכלים שהיו מדרום לחטיבה, פרוטים, בכמויות גדולות מאד, בסביבות, אני יכול בשקט להגיד כ-100 כלים, נעים מזרחה ויורים חוף כדי חנועה, עוצר ויורה, נוסע ויורה וזה, וזה. אני לא יודע אם זאת התקפה או התקדמות. בכל אופן, הם לא התקרבו יותר מדי. היה מצב שאני וגם כלים אחרים שהיו בשטח, ירו עליהם, אפילו מטוחים גדולים, וברגע שכלי ראשון בער, שלהם, נפגע, הם נעצרו, הסתובבו, הם עשו תמרוזים ימינה ושמאלה והם לא התקרבו, הגוף העיקרי לא התקרב פחות משלושה-ארבעה ק"מ מהגוף שלנו". (עדונו בפני אל"ם חסדאי, עמ' 17)

(לעדויות נוספות על מהותה של התקפה מצרית זו ראה לעיל,

עמ' 688 - 694).

אל"ם עמיר יפה לקח חלק בקרב, החל מליל 6-7 באוקטובר ועד חום

המלחמה, לשאלה אם הותקף על ידי כוחות המצרים בשלב זה של המלחמה ענה:

"ת. לא. בשלושת הימים הראשונים לא ראיתי חופעה כזאת. כל מגע שנוצר עם המצרים היה מגע שנוצר ביזמתי ולא ביזמתי. דהיינו, אני נע ותוקף והם - סטטיים. בעמדות".

סא"ל שלמה ניצני מתאר את התנהגות הכוחות המצריים בקרבות

הראשונים בהם השתתף בליל 6-7 באוקטובר וב-7 באוקטובר בבוקר :

ש" האם היה בשלב זה מקרה של הסתערות מצרית עליך?

ת. לא. הטורח הכי קצר שאני עם הטנק שלי יריתי בשלב הזה של הצהרים היה 1600-1800 מטר, בערך.

ש. על מה ירית?

ת. טנקים, הכל טנקים ונבמ"שים.

ש. היה איזה שהוא שלב שהמצרים ניסו שוב בעקשנות להתקדם לעברכם?

ת. לא ניסו, לפי איך שאני זייתי לא ניסו, אבל הטנקים שלהם שיחקו משהו דומה לשלנו ממולנו.

ש. התקפה ממש לא היתה?

ת. לא היתה התקפה וחלחץ למעשה לא היה לחץ. היום כרוך לי שלא היה לחץ אם כי בשעות הראשונות אמרו לי שאם טנקים שלהם עוברים אז הנה כבר מתחיל הלחץ גם לכוון שלנו. אבל יוחר מאוחר ראיתי כבר שאין לחץ". (עדותו בפני אל"מ חסדאי, עמ' 34-35).

סרן יאיר ליסויץ, מקציני גדוד הסיור של אוגדה 143, נשאל

אוחה שאלה:

ש" היה איזה שהוא מקרה, בשלבים האלה של המלחמה, ביום ראשון, שני, שלישי, שהיתה עליך הסתערות מצרית, ממש. . .

ת. לא" (עדותו בפני אל"מ חסדאי, עמ' 9).

רס"ן נתן בן-ארי, סמג"ד 79 תאר את התנהגות המצרים ביום א'

אחר-הצהרים וביום ב' בשעות הבוקר. על פעולת המצרים ביום א' סיפר :

"שוב, הקרבות למעשה היו קרבות בסווחים רחוקים מאד בשלב הזה, ההתקדמות או נסיונות ההתקדמות של האויב, הייתי אומר שהם לא התעקשו על שום דבר. ז"א הם ניסו, וברגע שירינו, גם בסווחים רחוקים מאד, ברגע שהם ניסו ואנחנו ירינו. עמדו ולא התקדמו". (עדותו שם, בעמ' 9).

ועל פעולותיהם ביום ב' הוסיף :

ש" האם היה בשלב הזה איזה נסיון פריצה מצרי באזור חזיון?

ת. כן, מסיון חזיון במפורש לא ראיתי, פרט לאותם כוחות שדיווחתי כל הזמן, גם יום לפני כן שנאיתי אותם תוצים; לא חוצים אה התעלה אלא יוצאים אל מעבר ל...

ש. אני מדבר על חציית התעלה, תנועה ממש מזרחה.

ת. תנועה ממש מזרחה לא ראיתי, לא ראיתי. בשלב מסויים, מצנע מזרחה על משהו בדרום, דרום-מערב, על איזה שהיא תנועה של כוחות די גדולה. זה אני זוכר, הוא חזר על זה כמה פעמים, עלינו מערבה, אני יכול להגיד בגודל מחלקתי מכחינת טנקים, שתי מחלקות, כל פעם נסיונות של התקדמות. איזה שהיא התקפה מאורגנת לא ראיתי, יכול להיות שהתקפות כאלה נעשה נסיון לעשות אורן ונבלמו מיד בהתחלה".

ושוב הוא אומר (שם, עמ' 13):

"כי מיד אני זוכר התחילו תנועה אלינו, היה ירי ובסווחים רחוקים מאד של 3000-4000 אפילו, ואיפה שהצלחנו לפגוע פגענו ואיפה שלא הצלחנו מיד התפזר כל העסק ונבלע".

רס"ן בני טרן, סמג"ד 184, שלקח חלק בכל שלבי המלחמה השיב לשאלה

זו מתוך נסיונו גם בשלבים אחרים של המלחמה:

ש. האם כמשך כל התקופה הזאת של המלחמה אתה ראית התקפה מצרית על כוחותינו כפי שצריכה להיות התקפה, ז"א תנועה כאש וחמרון שמטרתו להגיע לסגת עם כוחותינו?

ת. התקפה היחידה שראינו זה היה כ-14 לחודש של כוחות שריון שלהם שניסו לנוע מזרחה, מתחינו, אבל הם נסעו עם מדפים סגורים ללא ירי, גם ללא הבונזה ארטילריה רצינית מראש, והם נדפקו מטווחים קצרים מאד. נסעו ונעצרו, נסעו ונעצרו, לא ראיתי איזה חמרון שלהם או משהו בדומה לזה.

ש. האם ראית... היית באיזה מקום נוכח שכוחותינו נאלצו לסגת בגלל לחץ של המצרים שהתבטא בנסיון להכנס למגע עם כוחותינו.

ת. היה מצב שאנחנו היינו, אחרי ליל הפריצה הגדול שלנו היה הגדוד שנכנס לחזה הסינית עם הטנקים, ואחרי ליל הפריצה היינו צריכים לדחוף דרומה לעבר..... בשחכונת היתה את דאש הגשר עד כמה שאפשר להרחיב צפונה, ואז בא מצב שהסתערנו עם הגדוד על מיסורי ושם נפגשנו עם נ"סים שלהם. הדכה כלים נדפקו ואז היה מצב שהיינו צריכים לחזור חזרה אחורנית, אבל בשלוש שעות לאחר מכן, עוד גדוד של החטיבה בא ואז המשכנו צפונה בחזרה.

ש. כן, אבל זה גם מקרה שהמצרים בהגנה ואנחנו מתקיפים?
ת. כן, כן.

ש. אני שואל על מצב שמצרים תוקעים.
ת. לא ראיתי מצב שהמצרים הקפו אותנו, עם טנקים לפחות. לא מדבר עם חי"ר, עם טנקים.

ש. ועם חי"ר ראית?
ת. לא, עם חי"ר סה שראיתי זה בחזיון, שגם כן היו בהגנה" (עדותו בפני אל"ם הסדאי עמ' 13).

5. עבודת המטה במודיעין

א. ארגון מחלקת המודיעין הפיקודית בפיקוד דרום

קצין המערך של פיקוד הדרום ועוזר הקמ"ד תארו את מבנה המחלקה ושיגרת עבודתה באיסוף ועיבוד אינפורמציה. אומר סרן סימך טוב (עדותו בפני אל"ט חסדאי, עמ' 1-2):

ש. אני מבקש שתחאר לי... את מבנה מחלקת המודיעין בפיקוד דרום, את שיטות העבודה שלה להלכה ולמעשה,

ת. במחלקת המודיעין הפיקודית חיפקדו למעשה ארבע חוליות שהיו מעורות בנעשה בזירה המצרית. החוליות היו מערך, שטח, פיענוח ופעילות. כל חוליה היתה אחראית לאיסוף ועיבוד הנתונים בתחומה, ולהגיש את עיבוד הנתונים לגורם המרכזי שנקרא ראש מדור מצרים שעליו היה למעשה לשבת עם מפקדי החוליות, לגבש איתם יחד את כל הנתונים למערכת טובשט אחת ולהגיש אותה לקמ"ד.

ש. ... מה הם המקורות של כל חוליה וחוליה?

ת. חולית המערך ניוזנה מכל מקורות האיסוף שהיו קיימים, למעשה מטריבתם. מעט מאוד חומר לא הגיע. אני מתכוון למכלול המקורות שקיים במקורות איסוף בקהילת אמ"ד. החל ממקורות ההאזנה של יחידה 848, וכלה במקורות 'צומח' מזה, דיווחי סוכנים שלנו, וסוכני חוץ מכחולץ, יחידה 154, יחידת דיווחי תצפיות, עתונות, חלומי אויר, כל מקורות האיסוף שהיו.

ש. אני רוצה להבין, זאח אומרת כל המקורות האלה שאחה מדבר עליהם מגיעים ישירות לחולית המערך. ... זאח אומרת, חולית מערך משמשת כמקבל אינפורמציה עבור מודיעין הפיקוד בכל החחומים האלה (ת. בהחלט) הלאה. עכשיו, חולית שטח.

ת. שטח נזונה בעיקר מדיווח חצפיות ומחלומי אויר, שמופנים אליה מחולית הפענוח או משט"ל (חולית המקבילה לפענוח ונמצאת במסכ"ל) במצרים ומקורות איסוף שחולית המערך, ממקורות האיסוף של יחידה 154 ומקורות איסוף נוספים, שחולית המערך מביאה לה.

ש. מה ביחס לחולית פעילות, מה מקורות האינפורמציה שלה?

ת. בנושא שטח הייתי רוצה להדגיש, שעיקר מקורות האינפורמציה של נושאי שטח זה היה דיווחי חצפיות בקו וקרקע, כאשר בנוסף קיבלו, לא ישירות, דרך המערך, גם ידיעות מיחידה 154 וחלומי אויר מעובדים.

ש. זה היו המקורות שלהם. (ת. העיקר) הבנתי. ופעילות?

ת. פעילות נזונה ממערכת התצפיות בקו. והייתה אחראית למעשה על האירועים בשטח. לדכז את כל האירועים בשטח, פעילות בקו ולהפיץ לפי התלטה שלה לחוליות השונות.

ש. ... אם אני מביין ממך נכון, באופן כללי אפשר לומר שיש לכל אחת מהחוליות, שטח, מערך, פעילות, מקורות אינפורמציה משלה שהיא מקבלת אותן, היא מעבדת אותן ולפי שיקוליה היא מחליטה מה נשאר ברשותה ומה מהאינפורמציה הזאת צריך להזרים לחוליות אחרות.

ת. בהחלט" (עדות עמ' 1-2).

ס"ל לבנת מעיד על מבנה המחלקה ותפקידי החוליות השונות בה:

"המבנה קמ"ן וע' קמ"ן, ראש מדור מצרים המרכז את שלושת החוליות מערך, שטח ופיענוח, כאשר צריך להבדיל בין שלושת החוליות האלה. חוליות מערך ושטח, הן חוליות שמקבלות אינפורמציה, מעבדות אותה ומפיצות אותה ועושות הערכה לגבי כל האינפורמציה המגיעה אליה בעוד שפיענוח מהווה חוליה שמזרימה אינפורמציה מפיענוח של גיחות לחוליית המערך ולחוליית השטח, וגיחות הפיענוח אינה עוסקת בהערכה.

.....

מקורות האינפורמציה של המערך הם למעשה משלושה מקורות עיקריים: דיווחי כוחותינו, הן ממגע עם האויב והן מתצפית על-האויב, לפי האזנה מיחידות האזנה השונות, ולפי פיענוח של גיחות. לפי פיענוח של גיחות, כאשר חוליית הפיענוח, מקבלת גיחה, עוברת על הצילומים שלה, עושה את הפיענוח ומעבירה את הנתונים למערך. חוליית השטח יש לה מקור אינפורמציה אחד עיקרי, כאשר מקור האינפורמציה העיקרי שלה, זה פיענוח גיחות, כלומר שוב פעם, הפיענוח מקבל צילומים, עושה פיענוח לגבי ביצורים לגבי גשרים, לגבי עמדות, מעביר את זה לחוליית השטח, וחוליית השטח עושה את ההערכות לגבי הנתונים האלו.

ש. האם לא יכול להיות מצב שחוליית השטח, תקבל אינפורמציה ממקורות אחרים מאשר תצ"א?

ת. כן. קיים. כאשר, כמו שציינתי המקור העיקרי זה תצ"א, העיקרי, זה לא היחיד. מקור נוסף זה, שוב פעם דיווחי כוחותינו, כאשר דיווחי כוחותינו כמקרה זה הוא בעיקר בנושא של חצפיות. גם חצפיות ארוכות טווח וגם חצפיות רגילות, למשל, לגבי נושא של גשרים שזה אחריית של חוליית השטח, בהחלט מדיווחי חצפיות מדיווחי כוחותינו, אפשר לדעת וללמוד איפה הגשרים נמצאים, מה סוג הגשרים וכמה גשרים יש.

ש. זאת אומרת שנושא הגישור גם במלחמה זאת היה עקרונית באחריותו של חוליית שטח?

ח. כן. שוב פעם, עקרונית הוא היה בחוליית שטח, אבל גם פה צריך לעשות את ההבדלה שגם נושא זה הוא לא רק נושא בלעדי של השטח אלא שזה גם שטח וגם מערך, כאשר שוב פעם, כמו בשאר הנושאים שצינתי קודם, ראש המדור הוא זה שצריך לעשות את ההצלחה בין שני הדברים האלה. מספר מילים על עקרונות של העבודה. עיבוד האינפורמציה מתבצע על ידי חוליות מערך ושטח, כאשר מערכת העיבוד כוללת כמובן מספר מרכיבים קודמים, מספר פעולות קודמות שנעשות והן אימות האינפורמציה ממספר מקורות, סינון האינפורמציה לגבי הכוחות שמעניינים אותם אם צריך להפיץ או לא צריך להפיץ, אחרי הנושא של עיבוד וסינון באה הערכת האינפורמציה הקיימת, מעריכים מה האויב יכול לעשות בעתיד ואחרי זה באה הפעולה הטכנית של הזרמת ידיעות והערכות לכוחות.

ש. מי אחראי לכל אחד מהנושאים האלה? ז"א אימות, סינון, עיבוד והפצה?

ח. האימות נעשה על ידי כל חוליה. עכשיו, סינון האינפורמציה - זה אולי חלק מההזרמה. בהזרמה מציינים מה האינפורמציה שמזרימים ומה לא, וההערכה נעשית על ידי קצין המודיעין. אני מדבר פה על עקרונות. כלומר, איך שזה צריך להיות לא רק אין שזה יכול להתבצע בזמן המלחמה, כאשר ההערכה נעשית גם על ידי קצין המערך, בגלל עומס העבודה שיש לקמ"ן והוא לא מסוגל לעשות את ההערכה לבד. ולהפיץ אותה לבד. אולי כדי להדגיש את מה שצינתי קודם, כל הנושא של אימות האינפורמציה וכדיקת האינפורמציה בכלל נעשית כל אחד בחולייתה, מוצגת לקמ"ן, הקמ"ן נותן את ההערכה, יכול להיות שהוא מטיל את זה בהתחלה על קצין המערך לעשות הערה ואחרי זה בודק אותה. מחליט מה מפיצים ומה לא מפיצים.

ש. וראש המדור?

ח. ראש המדור הוא האחראי על הצלבת האינפורמציה (עדונו בפני אל"ט חסדאי, עמ' 2-3).

מתיאור זה עולה, כי לכל חוליה במחלקת המודיעין הפיקודית היתה שליטה על חלק ממקורות האינפורמציה. חוליית המערך, שלטה על האינפורמציה ממקורות אמ"ן, האזנה, סוכנים וכיו"ב, ואילו חוליית השטח, על מקורות תצ"א ודיווחי כוחותינו. על כל חוליה הוטל גם לאמת את האינפורמציה; זהו ליקוי כסיסי ויסודי, שכן אחד הכללים החשובים בעיבוד אינפורמציה הוא השוואת מקורות שונים עוד בשלב האימות. חמונה זו מצטיירת מן העדות שהובאה בפנינו. עדות זו מייחסת את הנזק שנגרם לעבודת המודיעין לליקוי הנ"ל, בכמה וכמה מקרים נראה בעליל שידיעות ממקורות האזנה לא אומתו כנגד דיווחי כוחותינו בשטח וכתוצאה מכך נתקבלה חמונה לא נכונה.

להלכה היה קיים במחלקת המודיעין הפיקודית, דרג שאמור היה לפתור את בעיית האינטגרציה של האינפורמציה מן הסקורות השונים וזהו ראש מדור מצרים. על תפקידו המרכזי של ראש מדור בגיבוש ההערכות העיד עוזר קמ"ן פיקוד רום (שם, עמ' 14):

"ראש מדור מצרים הוא ראש המדור של שלושת החוליות האלה שמרכז את העבודה של שלושת החוליות.

ש. מה זאת אומרת מרכז את העבודה, הוא גם עושה הערכות?

ת. כן הוא עושה הערכות. והוא גם עושה התאמת הערכות. כאשר אני יכול לתת דוגמא, הייתי קורא לזה אולי הצלבת אינפורמציה ואפשר לתת דוגמא ברורה לנושא הזה, למשל, חוליית הפיענוח עושה פיענוח של עמדות, חוליית השטח צריכה לעשות את ההערכה לגבי קיבולות מוצבים, חוליית המערך צריכה לעשות את ההערכה לגבי הכוח שיושג באותו מוצב, וראש מדור מצרים הוא האיש שצריך להתאים בין שתי ההערכות בין שטח למערך לפי עבודה פיענוח, וצריך לעשות את ההצלבה שאכן העבודה היא מותאמת בין השטח לבין המערך בנושא של הערכה קיבולות, ביצורים וקביעת האיוש באותם המוצבים... וראש המדור הוא האחראי על הצלבת האינפורמציה ופה אני רוצה קצת להדתיב, אני רוצה לתת דוגמא שלפי הערכתי היא הדוגמה הנוחה ביותר, יכול להיות שאני חוזר ואמרת את זה קודם, אבל הדוגמא הסוכה ביותר של חפקיה של ראש מדור מצרים בנושא של הצלבת אינפורמציה, זה נושא שכולל בתוכו את שלושת החוליות, הפיענוח, השטח והמערך. הפיענוח עושה פיענוח לגבי עמדות וביצורים שישנם אצל הצבא המצרי, תפקיד של קצין השטח זה לעשות את הערכה לגבי קיבולות, כלומר הביצורים האלה הם כקיבולת. ביצורים חסיבתית וכדומה, והתפקיד של קצין המערך הוא לכונן ולהגיד בגזרה הזאת יושבת חטיבת חי"ר זאת וזאת, ולפי ההערכה של קצין השטח שפה יש שלושה מתחמים בדודיים, סביר שתחטיבה הזאת ערוכה כמתחמים האלה, וזאת בעצם הערכת כאשר האתריות לבדיקת והתאמת האינפורמציה בין המערך לשטח הוא באחריות של ראש המדור. הדוגמא שנחתי היא דוגמא פשוטה שבה קצין השטח אומר יש שלושה מתחמים בדודיים, וקצין המערך אומר יש פה חטיבה ולמעשה אין פה בעיה גדולה להצלחת האינפורמציה. כמוכן יכולות להיות בעיות שיש מתחם גדודי אחד בלבד, או שני מתחמים בדודיים וסה"כ יש בשטח גדוד אחד. עכשיו התפקיד של ראש המדור להתאמת האינפורמציה הוא לראות שלא סכנימים למשל, מערך יותר מאשר יכול להיות לפי המוצבים או להיפך" (עדונו בפג"א אל"מ חסראי, עמ' 4).

מצב זה של העדר נוהלי תיאום קבועים בין החוליות המרכזיות

אינפורמצית ואי המצאו בפועל של הגורם המחאט המוסדי (ראה להלן) -

ראש מדור מצרים - מסביר כמה וכמה מן הליקויים בעבודת המודיעין

במלחמה שעליהם נעמוד בהמשך.

ה. עבירות מחלקת המודיעין של פיקוד הדרום במלחמה.

ארבונה של מחלקת המודיעין הפיקודית בשעת מלחמה הינו חלק מארבונה של מפקדת הפיקוד במלחמה, בנושא מפקדת הפיקוד דנו בפרק אחר (ראה להלן, עמ' 1287 ואילך). שם ציינו כי נובחנו לדעת שלא היו פקודות-קבע שתפרסנה את היערכות מפקדת הפיקוד בשעת מלחמה. המסמך היחיד שקיבלנו היה פק"ל של גזרד הקשר הפיקודי אשר תאר את מפקדת הפיקוד במבנה של חפ"ק, מפקדה עיקרית ומפקדה עורפית. לא הומצא לידנו כל מסמך המפרט את ארבונה של מחלקת המודיעין בשעת מלחמה; ניתן להניח שגם אם היה מסמך כזה, - שתאם בעיקרו את המבנה של "חפ"ק" - "עיקרית" - "עורפית" - לא בוצע למעשה במלחמה ועל כן עיקר ענייננו היה לבחון כיצד נערך והופעל מערך המודיעין הפיקודי למעשה ולא להלכה.

כפועל, פוצלו שני הגורמים המרכזיים במחלקת המודיעין הפיקודית

כיון החמ"ל הפיקודי בדבלה לבין מפקדת הפיקוד בבאר-שבע; על כך אומר עוזר הקמ"ן הפיקודי סא"ל גבי לבנת בעדותו:

"אולי כמה מילים איך צריכה להיות העבודה בדבלה יושב שם הקמ"ן יחד עם אלוף הפיקוד כאשר חוליה המערך יושבת אצלו ויושבים אצלו נציגים מיתידת השטח והפיענוח. בחיאוריה צריך להיות תיאורטית לדעתי, צריך להיות הגוף הזה, אם הוא יושב בדבלה ואם הוחלט שהוא יושב בדבלה הוא צריך להיות בצורה כזאת שהוא מסוגל לעשות גם הצלבת אינפורמציה בין שטח למערך. כאשר יושב רק נציג שטח בחפ"ק בדבלה, הוא למעשה משמש יותר בסודר לגבי הכנת פוטוסטטים, הכנת מפות, ולא לגבי עבודה שכוללת גם הערכה. לעומת זה בפיקוד בבאר-שבע ישב קצין השטח וקצין הפיענוח עם כל עוזריו שהתפצלו לעבודות במקומות השונים כפי שציינתי קודם, לעומת זה נציג המערך ברמה שמסוגל לעשות הערכה - לא היה. בבאר-שבע לא היה ובחנאים האובייקטיבים שהיו לדעתי גם לא יכול היה להיות. אני עוד מעט ארטיב את הדיבור ואני אגיד למה בבאר-שבע לדעתי בחנאים שהיו, אני לא אומר כרגע אם זה היה מוצדק או לא, אבל בחנאים שהיו, אי-אפשר היה לעשות עבודת מערך בבאר-שבע, ולמעשה גם בדבלה אי אפשר היה לעשות עבודת שטח ואני גם אסביר עוד מעט מדוע אי-אפשר היה לעשות עבודת שטח בדבלה" (עדותו בפני אל"מ חסדאי, עמ' 5).

הוא ממשיך ומחאר מדוע אי-אפשר היה לעשות עבודה מודיעין בנושאי

סערך במפקדה הערפית בבאר-שבע:

"אפילו היו רוצים לעשות עבודה בבאר-שבע, אי אפשר היה לעשות אותה בגלל כמה סיבות. הסיבה הראשונה, בבאר-שבע, בהמ"ל של הפיקוד היה ממונה קצין הגמ"ר פיקודי והוא קיבל למעשה עדיפות ב'. ניתנה לו עדיפות ב' לגבי כל קבלת הנתונים לגבי כל מה שקורה בשדה המלחמה.

ש. זה כלל גם את מתקת המודיעין שנשארה בפיקוד?

ת. בהחלט.

ש. גם היא היתה בעדיפות ב'?

ת. לא. לא. אנחנו, מחלקת המודיעין של הפיקוד, אם היא רצתה לקבל אינפורמציה, לגבי מה עושים כוחותינו, אפשר היה לקבל אותה דק מהממ"ל בפיקוד בבאר-שבע היות והפיקוד בבאר-שבע לא ידע ולא קיבל באופן מידוי, גם הפיקוד לא ידע גם מה קורה בבאר-שבע. המודיעין בבאר-שבע לא ידע מה קורה עם כוחותינו. עכשיו, כמו שצי"נהי קודם היות והמודיעין היה יכול לשאוב אינפורמציה על מצב כוחותינו שנלחמים עם האויב ועל פי זה להסיק כמובן, מסקנות חשובות מאד בסיקוס האויב, אי-אפשר היה לקבל את זה היות וקצין הגמ"ר בפיקוד עם הממ"ל שלו לא היה מעודכן. הונו גם נבע מכך שהוא קיבל למעשה עדיפות ב' גם במכשירי קשר ולא היו לו מכשירי קשר על מנת שיוכל בגלל להאזין לשיחות שהוא היה צריך להאזין, וכך הממ"ל לא היה מעודכן, ולו היתה כוונה לו רצו לעשות בבאר-שבע הערכה לגבי עבודת המערך, אי-אפשר היה לעשות את זה ולו רק בגלל זה שלא ידעו מה קורה עם כוחותינו.

ש. מה היה הרכבו של הממ"ל?

ת. היה קצין הגמ"ר ונציגים זוטרים סאופים. אתרים.

ש. אתה אומר שהממ"ל הזה לא היתה לו חמונה?

ת. לא היתה לו חמונה. לא היתה לו חמונה. כהחלטה היה נציג של המודיעין היה שם קצין, לא זוכר מי זה היה הקצין שישב למעלה ואני אישית עליתי שם למעלה, ישבתי שם שעתים וראיתי שזה רק בזכו זמן. לא יודעים שום דבר מה שקורה שם, לא מקבלים אינפורמציה אז ירדתי והשארתי בסוף רק ש"ק שישב למעלה ולמעשה רק שייצג, שיש איש מודיעין, לא שיש שם עבודה ולא שיקבל אינפורמציה מאף אחד. הסיבה השניה שאי-אפשר היה לעשות עבודה מערך בבאר-שבע, היתה סיבה של קבלת אינפורמציה עיקרית מיחידות ההאזנה שהלכו רק לדבלה וכעדיפות ב' הלכו לפיקוד. מערכת הקשר של הטלפונים לא איפשרה הזרמה במקביל לדבלה ולפיקוד בבאר-שבע של כל ידיעה ובפירושה דבלה היתה לו עדיפות ראשונה לגבי קבלת האינפורמציה ובבאר-שבע היתה לו עדיפות שניה, ולפעמים ידיעות שהיו מגיעות לדבלה - הגיעו לפיקוד 4-5 שעות אחרי זה והיה גם יום, אינני זוכר את התאריך, יום שלם שאני זוכר שבכלל היינו מנותקים מכל אינפורמציה שהיא מיחידות ההאזנה" (שם, עמ' 12-13).

מתארו של סא"ל נבי לכנח עולה בבירור שגוף הטודיעין שפעל
 בבאר-שבע היה מנוחק לחלוטין מן הנעשה בחזית. וגם האינפורמציה מהאזנה
 הגיעה אליו באיחור, בנסיבות אלו ברור שלא היה יכולה להיות שום הצלחה
 ואימות של ידיעות המפרכזות בחוליית המערך לבין ידיעות המפרכזות בחוליית
 השטח. החמור מכל הוא כי בשני ימי הלחימה הראשונים היה מחלקת המודיעין
 בבאר-שבע, על כל סובלותיה, הגוף היהודי בפיקוד שהוציא סיכומי והערכות
 מודיעין, הן למטב"ל והן לכוחות.

על הנסיבות בהן הוצאו דו"חות המודיעין הראשונים של הפיקוד,
 על מחבריהם ומקורות האינפורמציה עליהם התבססו, נמסר בעדותו של
 קצין המערך הפיקודי:

"מאחר והחפ"ק ירד בלילה והמלחמה פרצה בשתיים,
 נוצר פרק זמן ארוך בו הכוחות לא ידעו מה נעשה
 בשטח, והגיעו "צעקות" קרישות חומר ועוכונים (מהכוחות,
 לקחתי יוזמה במפקד חוליית המערך בפיקוד והפצחתי
 דו"חות מצב כמו שהם נראו לי בשטח. כמו שהם נראו
 לי למעשה, יותר מזה אני לא יכול להגיד, כמו שהם
 נראו מהאספקט שהתבטא במקורות האיסוף, ובהתאם לדפ"א
 שפיתחנו שלהערכתנו תאמה אח המתקפה המצרית.

ש. מה היו המקורות שלפיהם הכנת את דו"חות המודיעין
 שהפצתו?

ת. המקורות 848, מקורות האזנה, וכמעט ולא התבססתי
 על דיווחים או על אירועים מהשטח כי לא היה לי
 תמונה. לא קיבלתי כל דיווח.

ש. יש פה מוצג 352 שכולל סיכומי מודיעין מהשניעין
 ושמיני באוקטובר. אילו מתוך סיכומי המודיעין
 האלו נכתבו על-ידך?

ת. על ידי או על ידי הצוות שנשאר במודיעין פיקוד
 דרום בבאר-שבע...

ש. הצוות שלך?

ת. הצוות שלי.

ש. האם כל הסיכומים נכתבו על ידך?

ת. לא כולם רגיתן להכחין ביניהם על ידי השולח,
 על ידי המפיץ, אם המסמך נושא, אין זה נקרא,
 ומפוז? (ש: מאת) מאת. אם הוא נושא מאת פד"ם
 מודיעין, זה נערך ע"י הצוות שלי ואם הוא
 נושא חפ"ק דבלה מודיעין זה חוליית המערך.

ש. עכשיו כמשך כמה זמן אתה המשיכה להוציא את הדו"חות
 האלה?

ת. המשיכתי להוציא עד שיצא הדו"ח הראשון של חפ"ק
 דבלה. הוא יצא אינני טועה ביום השני למלחמה.

ש. ב-7 לחודש?

ת. כן, ועד אז הוצאתי קרוב ל-10 דו"חות מצב, המוצג [מוצג 352] אינו כולל את כל הדו"חות שכתבתי אז ובעיקר לא מספר דו"חות מצב שבהם כתבתי דפ"אים (דרכי פעולה אפשריות) להמשך דפי הפעולה הצ"אית. המשכתי לכתוב את זה אחרי שיצא דו"ח המצב הראשון של חפ"ק דבלה...

העד אמר שהוא קיבל הוראות להמשיך בהוצאת דו"חות מקביליים.

.....

ש. ואז המשכת להוציא דו"חות מצב.

ת. המשכתי במקביל להוציא דו"חות מצב, והשתדלתי שדו"חות המצב שלי יכסו על הפערים של דו"חות המצב של חפ"ק דבלה.

ש. עכשיו, בשעה שאתה הוצאת את דו"חות המצב האלה מה היו הידיעות, המקורות שלך לרעת את מצב כוחותינו?

ת. עדיין מקורות האזנה, ומספר ידיעות בודדות שהגיעו במשך היום, וזאת גם לאחר ששאלנו ביזמתנו בחפ"ק דבלה מה קורה בשטח, כי למעשה גם הם לא ידעו.

ש. ז"א, אם אני מבין נכון, אז הדו"חות של פיקור ורום משקפים את הידיעות שיש לך כתוצאה מאינפורמציה שאתה מקבל מגורמי ההאזנה, ובמידה שאתה מתייחס למצב כוחותינו, זה רק דברים ששמעת, דרך אגב.

ת. ללא ספק. עדות טרן סימן טוב בפני אל"מ חסדאי, עמ' 7-8).

על שיטת הפצת המודיעין בפיקוד העיד עוזר הקמ"ן הפיקודי:

ש. שאלה נוספת לגבי תפוצת מסמכים, מי קבע איזה מסמך יופץ למי, יש לנו פה דו"חות מצב של הפיקוד שמקורם הראתי לך, יש על כל דו"ח תפוצה שונה ומקור סובר אחר, מה אתה יכול להגיד על הדו"חות האלה, מי חיבר אותם למי הם הופצו, מי קבע למי הם יופצו?

ת. אני יכול לגבי זה, אין לי מה לומר יותר נכון. היות והתפוצה נקבעה מדבלה, היות והדו"חות הופצו באחריות דבלה ומדבלה והופצו ע"י דבלה, יש מספר נתונים כפי שאתה מראה לי על הדו"חות שהתפוצה היא שונה ושהם הופצו כבאר-שבע. אני יכול לחת רק מספר הסברים אפשריים, אבל אני לא יודע מה בדיוק הסיבה האמיתית לזה...

ש. האם אתה ראתה את הדו"חות שהוצאו מבאר-שבע.

ת. שלילי, שלילי. הם הוצאו כפירוש באחריות דבלה ואם הם הועברו דרך באר-שבע הם הועברו רק כמקור שיפיץ אותם בגלל אפשרויות של בעיות טלפרינטר או בקשר. לא בגלל בעיה שבאר-שבע היה צריך להפיץ אותם (עדות סא"ל גבי ליכנח בפני אל"מ חסדאי, עמ' 18).

הקצין האמור בשעת מלחמה להיות מפקד מחלקת המודיעין בבאר-שבע.
 היה עוזר הקמ"ק. מחוץ עדות זו, שנבנתה כשנה אחרי המלחמה, מסתבר,
 שטרם נודע לעד שמחלקת המודיעין בבאר-שבע, חיברה דו"חות שהופצו.

חוכר השליטה של עוזר הקמ"ק על מחלקת המודיעין בבאר-שבע, קשור
 במשימות שהוטלו עליו עם פרוץ המלחמה, על משימות אלו אמר בעדותו :

"ש. איפה אתה אישית היית במשך התאריכים 6-7-8?

ח. ב-6 בחודש אני עסקתי בגיוס יהודות תצפיות
 ארוכות טווח והמשכתי ב-7 בבוקר, כאשר ב-6
 הקמ"ק כבר עלה לדבלה, וב-6 להודש נשאר רמ"ט
 סגן מפקד הפיקוד, סגן אלוף הפיקוד, נשאר
 בפיקוד. ששון ראש המטה. הוא קרא לי אליו
 ב-7 בבוקר. אמר לי להתכונן לקראת הבוקר
 שאני עולה אתו לחפ"ק הוא לא אמר לי איפה
 החפ"ק, אני מהרושם שקיבלתי, לא זכור לי כרגע
 איך קיבלתי את הרישום הזה, היה שזה חפ"ק
 שמק מים אותו בלוחה. כי בזמנו היה מתוכנן
 שני חפ"קים, חפ"ק אחד בדבלה וחפ"ק אחד
 בבלוחה. אני הבנתי שאני עולה אתו לבלוחה,
 הבנתי את כל החומר לעבוד בחפ"ק עצמאי.
 בבוקר ססתי איתו ומסתבר לי שאני מגיע אתו
 לדבלה. הגעתי אתו לדבלה ב-7 בחודש, משהו
 בסביבות 10 בבוקר, שהייתי מספר שעות קצר מאד
 בדבלה, והקמ"ק אמר לי לעשות סיבוב ביחידות
 העיקריות של שלושת האוגדות שהיו אז,
 ואחרי הסיבוב הזה, חזרתי אליו מסרתי לו
 דיווח... מה יש להם מה חסר להם, הוא אמר לי
 לחזור בחזרה לבאר-שבע וחזרתי ב-8 לקראת הצהריים.

ש. הבנתי, ואם אני מכין נכון, אז בשביעי שמיני אחת
 פחות או יותר לא היית בתמונה של כל פעולת מערכת
 המודיעין כי היית עסוק בסיוורים.

ח. הייתי עסוק בכדיקת החומר שיש ביחידות, אם יש
 להם חומר, אין להם חומר, מה צריך לתת להם וכו'
 שלא יקרה מצב שיחידה פתאום אין לה פוטו-סטטים
 ... " (שם עמ' 22).

ג. עבודה ענף 6

את סדרי העבודה וקבלת הידיעות בענף 6 בזמן המלחמה חאר בעדותו

רס"ן יעקב רוזנפלד:

"ש. מה היו מקורות האינפורמציה שלכם ואיך הועברו
 אליכם הידיעות?

ח. מקורות האינפורמציה היו, א. מקורות ההאזנה,
 לסוגיהם השונים.

- ש. קיבלתם אותם כמישריין?
- ח. קיבלנו אותם במישריין בצורה כתובה, ז"א מודפסת, או בדיווח מידי בעל-פה מבסיס הקליטה, חומר נוסף היו תוצאות פענוח של גיחות חיל האויר.
- ש. מי ביצע את הפענוח?
- ח. פענוח התבצע על ידי יחידת הפענוח שליד מחלקת מתקר, יחידה 399.
- ש. איזה עוד מקורות?
- ח. מקורות נוספים היו דיווחים של כוחותינו על פעילות כוחותינו בשטח.
- ש. ממי קבלתם את האינפורמציה הזאת?
- ח. משני גורמים, א. מפיקוד דרום, דרך או ישירות מהפיקוד, ממודיעיין הפיקוד, או דרך מרכז הדיווח שלנו מהמד"ח, שלשם הועברו הידיעות או דרך חמ"ל אג"מ מבצעים.
- ש. האם היו נוהלים קבועים שאחת לכמה שעות, פיקוד דרום נותן לך תמונת מצב של כוחותינו ועל אינפורמציה שיש לך על האויב?
- או שזה היה בשיטה של מתי שיש להודיע - מודיעינים?
- ח. בדרך כלל בעקרון לא היתה שיטה של כל פרק זמן מוקצב מתנהלת חליפת אינפורמציה, בפועל, זה התבצע בפרקי זמן קצרים בין אחד לשניים במשך היום, הן בדיווחים של פיקוד דרום אלינו, ישירות לענף 6, או דרך לשכת עוזר ראש אמ"ן למתקר.
- ש. מה זאת אומית'או', האט לא היה צנור קבוע שדרכו מעבירים אינפורמציה כזו?
- ח. הצנור האמין ביותר היה הסילון, והסילון לפיקוד הדרום לא היה בתוך החמ"ל של ענף 6 אלא בלשכת עוזר ראש אמ"ן למתקר, ונל"ן שהיה במדור הצבאי או בחמ"ל של ענף 6 במצפ"ע, לא חמיר ענה על הכעיות, הן של אמינות הדיווח, והן של יכולת הקשר הבלתי אמצעי עם מודיעיין פיקוד דרום. כך שזה נעשה כמקביל הן באמצעות הנל"ן ככל שזה ניתן היה להעשות, והן דרך לשכתו של עוזר ראש אמ"ן למתקר.
- ש. ובטלפרינטר לא קיבלתם שום הודעות?
- ח. הודעות מיוחדות לא קיבלנו בטלפרינטר, מלבד דו"חוח מצב.
- ש. למה לא עבדתם על טלפרינטר?
- ח. אני לא יודע בדיוק את הסיבה מדוע זה לא נעשה כך, אבל באופן בסיסי מצב העומס על הטלפרינטרים היה כזה שלמעשה את רוב שעות העבודה שלו, ברוב השעות, עבר חומר מודיעיני מיחידות האזנה ופחות מפיקוד דרום.

ש. ז"א אם אני מבין נכון, עוד הפעם, גם בחקשורה של הטלפרינטר ניתנה עדיפות למקורות ההאזנה על פני מקורות מהשטה, האם זה נכון?

ת. קשה להסיק את זה כי התמונה האמיתית הייתה שלא היה צורך בקיום קשר טלפרינטר עם פיקוד דרום על מנת לקבל אחת לשעה או לכמה שעות את מה שקורה אצל כוחותינו בדיווח בכתב, כי נוהל הקשר או צורה הקשר הייתה באמצעות הטלפון.

ש. אתה אומר שהטלפון (נל"ן) לא היה כל כך אמין. שהסילון היה תפוס, ולא היה אצלכם בכלל במרכז שלכם, היה מחובר למודיעיין הפיקוד דרך מרכזיה שרתה מינויים רבים נוספים, אז הייתם צריכים להשען על כל מיני אילתורים, האם אני יכול להבין מזה שבעצם לא היה נוהל סדיר מכהינת צנור חקשורת קבוע ומסודר ביניכם וכיין הפיקוד בנושא של דיווח כוחותינו על המצב?

ת. בפועל אפשר לומר שלא היה נוהל תקין לקבלת דיווחים ולקבלת דיווחים באמצעות הטלפרינטר בין פיקוד דרום אלינו.

ש. עכשיו, עוד שאלה, האם הדיווחים של פיקוד דרום אליכם היו שיטתיים? ז.א., לא כפרקי זמן קבועים, אבל כשהועבר דיווח, אז הועברה תמונת מצב שלמה של דיווחי כוחותינו מכל הגזרות על מצבם ופריסתם? או שידיעה חשובה כשהיתה - הועברה.

ת. בדרך כלל הועברו באמצעות הטלפון ידיעות חשובות. ידיעות שנראו לקמ"ן הפיקודי כחשובות, כסיכומים עיתיים או כפרקי זמן אחרים שהועברו אלינו ניתנה חמינת מצב עד כמה שהיתה ידועה לפיקוד, על כל הגזרות". (עדותו בפני אל"מ חסדאי, עמ' 1-3).

מתאור זה ניתן לעמוד על כמה ליקויים מהותיים בדרך העברה

האינפורמציה למדור הצבאי:

(א) חוסר נוהלים קבועים ושיטתיים של קבלת אינפורמציה מהכוחות שבחזית.

(ב) מגבלות טכניות במערכת החקשורת שבמערכת המודיעין הקרבי שהחבטאו כחוסר אמצעי קשר אמינים ונוחים בין מחלקת המודיעין בפיקוד לכיין הגורם שהכיין את הערכות המודיעין בדרג המטכ"ל.

(ג) מחץ עדיפות מתמדת למקורות האזנה על פני מקורות מודיעין-של-מגע.

טאמץ המודיעין חייב לספק ידיעות בדוקות (למרות נסיונות האויב

לחולין שולל) על הקורה בין כוחותינו לכיין כוחות האויב.

לשם כך קיימים בידי הסודיעין שני הליכים: האחד חיצוני -

האיסוף, והשני פנימי - ההערכה.

שני הליכים אלה חייבים להתבסס על ידיעת "כורנה המפקד",

ושניהם קשורים בסודיעין-סגע, הנובע מזיווחי כוחותינו (סודיעין שדה).

הנמצאים בסגע עם האויב. ללא שני התנאים הללו עלול המאמץ הקריטי של

הסודיעין - כלומר ניהול התיאום בין שני ההליכים הנ"ל, ניתוח הניגודים

הנובעים משני ההליכים, תוך החייחטוח לדינמיות של השחנות ניגודים אלה -

לפסות מהיעד העיקרי; יחד על כן, על ידי כך תנותק החלות-תהודית שבין

שני ההליכים, חלוח שהיא היונית ביותר להגברת הפרטנציאל הסודיעיני.

סיוע-הסודיעין שניתן לכוחותינו ב-8 לתודש מאופיין בהיעדר סאמץ כזה.

6. דו"חות הסודיעין

א. כללי

כמה וכמה מן הליקויים שאפיינו את מערך הסודיעין מתגלים

בדו"חות הסודיעין שהפיו ענף 6 ומודיעין פיקוד הדרום במהלך הטלחמה.

בחלקים אחרים של הדו"ח ובפרקים אחרים של חלק זה עמדנו על המשמעויות

והתוצאות שהיו לדו"חות אלה בשעת ניהול המלחמה. עם זאת מצאנו לנכון

גם להעיר הערות דו"ח, דו"ח - לחלק גדול מן הדו"חות שהגיעו לידינו

כדי לעמוד על הליקויים שאפיינו את הבנת דו"חות אלה שהיוו חלק חשוב

ביוח" של עבודת אס"ן. מתוך גיתוח דו"חות אלה ניתן להצביע על שורה

של ליקויים המחייבים תיקון ושיפור סדרי עבודת הסודיעין כתחום זה.

ב. המכונת

מצאנו שאין מתכונת קבועה של סעיפים וכותרות בחלק ניכר

מדו"חות אלה. לענין זה יש חשיבות גם לצרכי מקבל הדו"ח וגם לצרכי

מחברו. סדר סעיפים קבוע מאפשר לקורא להתרכז בנושאים המעניינים אותו

ולהכדיל בין עובדות ובין הערכות. מנקודת ראותו של כותב הדו"ח מחייבת

מתכונת קבועה של סעיפים וכותרות למתשכה מסודרת ושיטתית. יש לקבוע

מתכונת קבועה ומחייבת של דו"חות אשר תמייץ את האינפורמציה על פי

שיטות קבועות ותבתינ בצורה ברורה כין עובדות לכין הערכות ותחזיות.

ג. הניסוח

מצאנו כי בדו"חות שלפנינו פשטו ביטויים וניסוחים מעורפלים, חסרי ממשעות, שאינם מקובלים בצה"ל. אין צורך לעמוד על הנזק הכרוך בדו"חות כאלה כאשר הקורא אינו מבינם או מבינם כראות עיניו. מן הראוי להקפיד בנוסח זה כבתי-ספר וכקורסים של אמ"ן ולעמוד על הצורך בניסוח בהיר ובשימוש במושגים מקובלים בצה"ל (זראה גם להלן, עמ' 1358 - 1361).

ד. הידע המקצועי

קצין באמ"ן, הכותב הערכות הנקראות על ידי מפקדי-שדה, חייב להיות בעל ידע, תיאורטי לפחות, בנושא ניהול המלחמה, כפי שיש לקוראיו. קצין מודיעין המחבר דו"ח שיש בו הערכות ברמות של דיבחות וארמיות חייב להיות ברגר פר"מ לפחות ונסיונו חייב לכלול שירות במפקדות שדה. מסלול הקידום של קציני אמ"ן חייב לכלול את כל הקורסים למפקדים הנהוגים בצה"ל וכן שירות במפקדות של עוצבות שדה.

ה. החינוך למושבה

ההבחנה בין עובדות להערכות, ההבחנה בין עיקר וספל וחשיבה בדרך הגיונית ובהירה, תוך הימנעות מהכנסת שיקולים בלתי רציונליים, חייבים להיות אכן פינה כחינוך לחשיבה של קציני אמ"ן. הדו"חות שלפנינו לוקים בנושאים אלה במידה רבה ומן הראוי שתימצא הדרך בקורסים ובעבודה שוטפת, להקנות הרגלי חשיבה כאלה לקציני אמ"ן. יש להדגיש שבהערותינו לדו"חות אין אנו מתכוונים להעריך את מחבריהם. מטעה שדו"חות אלה הופצו, האחריות היא מוסדית. דו"חות אלה יצאו מרמה בכירה ביותר ואין כל ספק שעברו ביקורת ואישור נוספים לאחר כתיבתם - או לפחות היו חייבים להיבדק. המבקרים והמאשרים את הדו"חות נושאים באחריות לתוכנם ככותביהם.

נוסף על כך כוללים הדו"חות שלפנינו חלק ניכר מהדו"חות

שהופצו על ידי ענף 6 ומודיעין פיקוד הדרום בימים הראשונים של המלחמה, ומבחינה זו יש לראות בהם חתך מייצג.

חשיבותם של הדו"חות. נקבעת בעיקר לפי הרמה והתיקף של תפוצתם ומבחינה זו שתי קבוצות דו"חות אלה הן בעלת חשיבות רבה ביותר. יש אמנם לעתים הכדלים בתפוצה בין דו"ח לדו"ח אולם העקרון דומה. הדו"חות של ענף 6 מופנים לדרגים הבכירים ביותר, החל סדמת הפיקוד המרחבי ומעלה ואילו הדו"ח של פיקוד הדרום מופנה לדרגי הפיקוד החל סדמת המטכ"ל ומטה.

נביא כאן שתי דוגמאות לתפוצת הדו"חות:

(1) ענף 6 "לקט סודיעין צבאי סידי 071130" הופץ למכוחתבים

הכאים:

א. ראש הממשלה	ט. קמ"ן פיקוד דרום (3)
ב. שר הבטחון	י. ר' ע' 3, 5, 6 [ראשי ענפים]
ג. המטכ"ל	יא. יחידה 848
ד. ראש אב"ם	יב. ר' מתמ"ן אור
ה. ראש אמ"ן	יג. ר' סחמ"ן ים
ו. ע' ר' אמ"ן למחקר	יד. ראש הסוסד
ז. רמ"ח איסוף	טו. ראש אג"מ/מבצעים
ח. רמ"ח בטחון שדה	

(2) סודיעין פיקוד דרום (תפ"ק דבלה) "דו"ח סודיעין נכון

ל-080400" הופץ למכוחתבים הכאים:

א. פיקוד דרום - סודיעין
ב. אוגדה 252 - קמ"ן
ג. אוגדה 143 - קמ"ן
ד. מפג"ש - קמ"ן
ה. מטכ"ל/אט"ן - ענף 6, רמ"ד צבאי
ו. יח' 848 - ענף 10, מדור 106
ז. יח' 864 - קב"ר מרחבי
ח. מפקדת ח"א - ראש מחמ"ן
ט. מפקדת ח"י - ראש סחמ"ן
י. מרש"ל - קמ"ן

7. קטעים מלקטי המודיעין של ענף 6 ודרו"חות המודיעין של

פיקוד דרום, 6 - 8 באוקטובר 1973

(סוצו 352 ונספחים לעדות רס"ן רוזנפלד בפני אל"ם חסדאי)

א. לקטי ענף 6

(1) ב-061530 הפיץ ענף 6 לקט מודיעין ראשון כמלחמה שכותרתו:

"מצרים: תמונת מצב נכון ל-061515 אוקטובר". הלקט כולל

תאור ראשון של מהלכים שונים של המצרים בתחילת המלחמה.

בטעיף האחרון של הלקט נכתב:

"סיכום

7. לפי דיווחים של המצרים מהכצעת הצליחה בהשתתפות כוחות של ארמיה 2 וארמיה 3,

8. בשלב זה לא ניתן להבחין היכן מרכזים המצרים אח המאמץ העיקרי של התקפתם"

(2) ב-061635 הפיץ ענף 6 לקט פיירי-צנאי שתכנו כולקמן:

1. המקור המ"מ (...); דיווח כוחותינו (פיקוד דרום).

2. ב-15.50 המצרים צולחים באיזור קנסרה בשלושה מאמצים (לחצנית בצפון מפרקח כדרום).

3. קרבות באיזור מעוז כוחותינו מצמד (מול דור סואר).

4. קרבות באיזור מעוז כוחותינו מפצח (מול כוכרי). מורתית לתעלה אותרו כמה שנקים.

5. מסוקים הנחיתו כוחות באיזור אום-חשיבה.

6. המצרים דיווחו (1622) כי שבו שמונה חיילים ישראלים באיזור א-שט.

הערכה

7. כשלב הנוכחי דומה, כי ניתן להבחין בהסתמכות שני מאמצים עיקריים בהתקפת המצרים;

א. בגיזרת קנטרה.

ב. מול הכניסה לציר הסיתלה."

הערות

לא ברור מדוע זה כיצד הגיעו מחבריו למסקנה בדבר הסתמנות שני מאמצים עיקריים. לפי "הדגם" של הצליחה המצרית שהיה ידוע באמ"ן אמורה היתה הצליחה של דימויות החי"ר להתבצע לאורך כל החזית ורק בשלב השני דובר על מאמצים עיקריים של דימויות השריון. גם העובדות הנמסרות בדו"ח עצמו אינן מאשרות את המסקנות, שכן יש ידיעה על קרבות גם בגיזרת המרכזית (איזור דוור סואר).

(3) ב- 061700 הפיץ ענף 6 לקט מידי-צבאי שתכנון בלקדם:

1. המקור סיכום חמ"מ + כוחותינו.
2. לפי סיכום הידיעות ודיווחי כוחותינו מפקדת דיב' חי"ר 7 דחש' החי"ר מס' 12 צלחו את התעלה באיזור שמדרום לג'ניפה והכוחות נעים על ציר הג'ידי לכיוון מזרח. כוחות אלה כוללים גם שנקים בכמות לא ידועה, הכח המצרי הגיע לפי שעה לקרבת צומת הג'ידי.
3. מוצבי כוחותינו במקומות הכאים הדפו את הכוחות המצריים; גזרה צפונית: א. מוצב כוחותינו בשרטון המזרחי (בודפסט) במקום נהרפה התקפת השנקים והם חזרו לפורט-סעיד, כך נהרפה התקפת השנקים על מוצבינו בק"מ ח-10 (אורקל); גזרה דרומית: ב. מוצבי כוחותינו נכבשו חזרה ככפר א-שש (ניסן) בכוברי (מפצח ג') ובדוור סואר.
4. כל נקודות התצפית של האו"ם לאורך התעלה בצידה המזרחי מצויות בידי המצרים.
5. לפי דיווח ראשון דימויה משורינת 4 (היערכות קבע במרחב ארמיה 3) נמצאה בחזרה החל מ-16.00.

הערות ללקט

- לסעיף 2 בדו"ח: נכתב שלוש שעות לאחר החילת המלחמה "הכח המצרי הגיע לפי שעה לקרבת צומת הג'ידי".
- לסעיף 3 בדו"ח: מה פשר הביטוי "נכבשו בחזרה" ומה מקורו. האם היו לענף 6 ידיעות שמוצבים אלה נפלו?
- לסעיף 5 בדו"ח: כאן מתחילה התסקדות מאמצי אמ"ן במעקב אחרי הדימויות המשורינות 4 ו-21.

(4) ב-061730 הפיץ ענף 6 לקט מירי-צבאי שתכנו כדלקמן:

1. המקור חמ"ס + דיווחי כוחותינו.
2. לפי סיכום הידיעות עד עתה נידון להצביע בוודאות כי מתפתח מאמץ מצרי דימויוני על ציר הג'ירי, בפקודה של דיביזיה חי"ר 7. עד כה סיימו את המעבר לגדה המזרחית מפקדת דיביזיה חי"ר 7, חטיבת חי"ר 12 כנראה במלואה ועוד לפחות 2 גדודי חי"ר של חטי חי"ר 11.
3. כזכור מצוייה דיביזיה משוריינת 4 כחנועה מאז 16.00. אפשר כי עם סיום המעבר של כל דיביזיה חי"ר 7, אמורה דיביזיה משוריינת זו לחצות את התעלה ולהצטרף לדיביזיה 7 ב"ציר הג'ירי". לפי שעה אין עדיין סימן לחחילת הקמת גשר בגזרת ג'ניפה.
4. מצפון למעוז פורקן (מצפון לאגם חמסה - ק"מ 74) הוקם גשר.

הערוח ללקט

- 2: הקביעה: נידון להצביע בוודאות כי מתפתח "מאמץ" מצרי דימויוני על ציר הג'ירי. מתי מותר לקצין מוריעין להשתמש בביטוי "להצביע בוודאות" ללא אימות?
- 3: ההנחה שדיביזיה 4 עשויה להחחיל בחציית התעלה מיד אחרי סיום המעבר של דיביזיה 7 עומד בניגוד ל"מודל" והידיעות המוקדמות של אמ"ן לפיהן חציית דימויות השריון מותנית בביסוס ראש הגשר בעומק של כ-10 - 12 ק"מ.

(5) ב-061930 הפיץ ענף 6 לקט מירי-צבאי שתכנו כדלקמן:

"הנדון תמונת מצב מצרים - 061930"

1. המקור חמ"ס + דיווחי כוחותינו.
2. מסיכום הידיעות מחברר כי חטיבת חי"ר מס' 5 מדיביזיה חי"ר 19 עברה אל מזרח התעלה בגזרת שלופה א-שט, לרבות גרוד הסנקים החטיבתית. ככל הנראה החטיבה מתקשה במשימתה ומבקשת סיוע ארטילרי מהארמיה. הדבר יכול להצביע כי החטיבה יצאה כבר מתחום טרוח סיוע החת"ם האורגני שלה והיא נמצאת כבר לפחות...

3. חסי הסנקים של צה"ל מס' 401 במגע עם הכוח המצרי... (כזכור, דיכוי צה"ל 7). הושמדו מספר לא ידוע של סנקים מסוג פי.טי. - 76. החטיבה הגיעה לאחד לחימה עד לתעלה.
4. בראס-סודאר הונחת... 17, כנראה קומנדו כסדר גודל של פלוגה, כוח נוסף נחת באבו רודס.
5. במעוזי כוחותינו בגזרה הצפונית נמשכה הלחימה, פרט למעוז מילנו א (קנטרה) שנתפס על ידי המצרים.
6. עד עתה הוקמו בגזרה הצפונית של התעלה 2 גשרים, האחד בגזרת איסמעיליה (מצפון לאגם חמסה) והשני בק"מ ה-10 (עדיין לא וודאי).

הערות ללקט

לסעיף 2: בקשת סיוע ארטיילרי נוסף לאו-דוקא מלמדת על יציאה מסווח סיוע ברמה נמוכה יותר אלא יכולה להחייבם להזדקקות לעצמה גדולה יותר של סיוע.

(6) ב-062025 הפיץ ענף 6 לקט מירי-צבאי שתכנו כדלקמן:

1. המקור חס"מ.
2. לפי ידיעה אחת ניחנה הוראה לכל כוחות היבשה המצרים לעבור מיד אל מזרח לתעלה. הכוונה ודאי לדיב' של הדרג השני. ידוע כי דיב' ממונת 6 הערוכה במרחב הארטייה 3 עומדת לחצות את התעלה. המועד לא ברור. חס' חי"ר ממוכנת 8 של דיב' חי"ר 7 צלחה באיזור הק"מ ה-138/137. בכך הושלם, לפחות לפי דיווחי המצרים, מעבר כל דיב' חי"ר אל מזרח לתעלה.
3. הוקט גשר נוסף בק"מ ה-149 כתעלה - איזור כובדי, זהו הגשר השני בגזרת ארמיה - 3 (הראשון במחסת ג'ניפה) נראה כי בזמן הקרוב עומדות 2 הדיב' של הדרג השני של ארמיה - 3, דיב' ממוכנת 6 דיב' משורינית 4 לחצות ע"ג גשרים אלה.
4. הוקט מוקט מגנן נ"ט מצרי 2 ק"מ, מזרחית לחוף האגם המר, ומקוטו המדוייק לא ידוע.

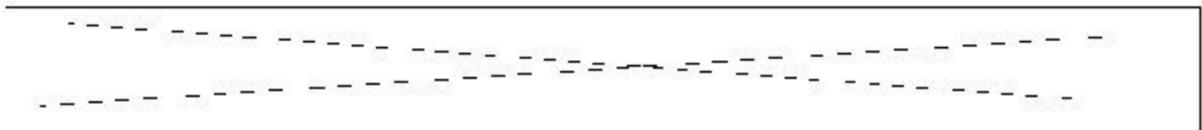
הערות ללקט

לסעיף 3: שוב תוזרה ההערכה שדיביזיה 4 עומדת לחצות, אך בניגוד לכל הידיעות על תכנית ההתקפה המצרית. (ראה הערה לטס' 4). אילו נשלפו ידיעות קודמות מיום הלחימה, אוכלפני כן, יתכן וניחן היה לחשוב לפי קרי מהשכה אחרים.

(7) ב-062100 הפיץ ענף 6 לקט סידי-צבאי שתכנו כדלקמן.

"הנדון: סיכום חמונת המצב נכון ל-2045

2. לפי ידיעה אחת, נמסר בדיווחי האויב, כי הצליחה הושלמה בהצלחה, והאויב נסוג, חיל הים מאבטח את חוף צפון סיני

3. 

4. עפ"י סיכום חמונת המצב, ממשיך האויב להורים כוחות לאיזורים המצויים בידינו (כאיזור קנטרה ובאיזור ג'ניפה-שלופה) וכשלב זה אין בידינו כל ידיעות לפיהן סיים האויב את פעילותו בשטח".

הערות ללקט

לסעיף 2 : לא ברור באיזה חיל-ים מדובר.

לסעיף 4 : מה פשר המשפט: "בשלב זה אין בידינו כל ידיעות לפיהן

סיים האויב את פעילותו בשטח"? מה בא לבטא משפט כזה?

(8) ב-062200 הפיץ ענף 6 לקט סידי-צבאי מפורט הכולל גם צפי.

להלן קטעים מן תלקט:

"הנדון: חמונת המצב נכון ל-062100 אוק' 73 וצפי

1. המקור-סיכום ידיעות (כולל סגול)

מצרים

כוחות יבשה

2. המצרים פתחו את התקפתם בחזית רחבה. לקראת השעה 1600 הסתמנו שני מאמצים עיקריים בהתקפת.

א. הגיזרה הצפונית: המשולש מוצב כוחותינו בודפשט - פורט סעיד- קנטרה.

ב. הגזרה הדרומית: איזור ג'ניפה - שלופה.

3. לקראת החשכה מסתמנו חמונת המצב הנאה: -

א. בגיזרה הצפונית: המצרים הצליחו להאחז באיזור קנטרה כציר התעלה מקנטרה ועד למוצב כוחותינו אורקל סחנהלת לחימה. ככל הידוע לנו סחנהלת לחימה גם באיזור בודפשט

ב. בגיזרה הדרומית: לפי דיווחי המצרים נמצא הכוח העיקרי של דיב' חי"ר 7 מזרחה לתעלה עם 60 טנקים ויצרו ראש גשר בעומק של כ-6 ק"מ.

ג. לפי דיווח של המצרים צלחו כוחות עיקריים של דיב' חי"ר באיזור שלופה ויצרו ראש גשר בעומק של 4-5 ק"מ. כוח קדמי של הדיביזיה נמצא, לדברי המצרים, בעומק של 22 ק"מ בציר המיתלה, וגדוד טנקים נע בציר כדי להתחבר עם הכוח הקדמי.

4. עד כה ידוע, כי המצרים הקימו אח הגשרים הנאים שאפשר וחלקם דמאים;

א. 4 (?) גשרים מצפון לאיסמעיליה בין הק"מ 73 לק"מ 74.3.

ב. גשר מול כוברי בק"מ ה-149.

ג. יתכן והוקם גשר גוסף מדרום לג'ניפה.

5. החל מ-1600 נמצאת דיב' משורינת 4 בתנועה מאיזור הריכוז שלה בג'בל ג'פרא (לפחות חטיבה של הדיביזיה אחר כבר ב-4 באיק' באיזור עגרוך). ככל הנראה מתקדמת הדיביזיה מזרחה בכיוון כללי ג'ניפה.

6. איך ידיעות על מקום הימצאותה הנוכחי של דיב' משורינת 21 (ריכוזה הקבוע באיזור קצצין ודרומה) ושל חס' טנקים עצמאית 15 (ריכוזה הקבוע באיזור צלחיה).

הערכה יצפי

15. ככל הידוע לנו, פצויות ברשות המצרים 5-6 גשרים מהירי הקמה פ.מ.פ.

16. לפי תיכנונים מוכרים של המצרים, אותם תרגלו גם בעבר, כוללת תכנית ההקפה הפעלה של שני מאמצים עיקריים:

א. אחד בציר איסמעיליה.

ב. אחד בציר בגיזרה הדרומית, קרוב לודאי בציר המיתלה.

כנוסף אמור היה להיות מופעל מאמץ פשוט בגיזרה הצפונית של התעלה - מקנטרה וצפונה.

17. על בסיס תכנונים אלה וביווני ההקפה של המצרים, צפוי כי המצרים ישאפו להשלים במשך הלילה את האחזות מזרחה לתעלה תוך יצירת ראש גשר בגזרה הדרומית (מג'ניפה ודרומה), בגיזרה המרכזית (מול איסמעיליה) ולהשלים את השתלטותם על הגיזרה הצפונית של התעלה. היה ויצליחו בהקמת ראשי הגשרים, צפוי כי ישאפו להעביר במשך הלילה את דיב' משורינת 4 בציר ג'ניפה - הג'ידי. (בסבירות נמוכה יותר בציר שלופה - המיתלה). זאת במטרה להסצא עם שחר עם מקסימום של טנקים מזרחה לתעלה ולהתקדם לעבר קו המעברים.

18. כהקשר עם הלחימה שנוצעה היום יצו"ן, כי אמצעי התקשורת מבליטים הצלחה כביצוע המיתקפה תוך איזכור מיוחד של הצלתם בגיזרה הצפונית. דומה כי לאיזכור היתר תיחכנה שתי אפשרויות:

- א. זוהי הגיזרה בה אכן השיגו את ההישג הבולט ביותר.
- ב. כוונת הסתה מכיווני שני המאמצים העיקריים (בגזרה המרכזית ובגיזרה הדרומית).

הערות ללקט

לסעיף 2 : בשלב זה נמשך היפוש המאמצים העיקריים של המצרים. הידיעות הן על הצליחה בחזית רחבה. אין אימות לידיעות על מאמצים עיקריים.

לסעיף 3 : מסירת אינפורמציה חמורה שאיך לה כל אימות נוסף רק על סמך דיווחי המצרים. ההסתויגות "לפי דיווחי המצרים" איננה מספיקה.

לסעיפים 16, 17: הצפי לגבי מגמות המצרים מתעלם מהידיעות שקיבל אמ"ן ב-1972. לפי אותן ידיעות צליחת הדיביוזה המשוריינת חבוא ב-24 שעות לאחר החילת המיתקפה. אולם אמ"ן מצפה להן כבר בלילה הראשון של המלחמה.

9) ב-062150 הפיץ ענף 6 לקט מידי-צבאי שתכנון כדלקמן:

"הגדרון: המצב בגזרה הדרומית של החעלה נכון ל-062150

1. המקור: חמ"מ.
2. ד"ב' חי"ר 7 שצלחה את החעלה בגזרה ג' ניפה-שלופה אינה מצליחה להחגבר על כוחות השריון הנלחמים בגדה (סה"כ 60 טנקים). לפי הידיעות מפקד ארמיה 3 "משתולל".
3. החברו כי חס' 130, קרוב לודאי חטיבת הנחתים, צלחה אף היא באותה גיזרה. מפקד החטיבה הונחה להשלים את המשימה שהוטלה עליו ולא לסייע לכוחות של ד"ב' חי"ר 7.

הערות לסעיף 2 : "מפקד הארמיה 3 משתולל". האם זו הערכה מודיעינית

או ידיעה?

(10) ב-070340 מפיץ ענף 6 לקט מידי-צבאי שתכנון כולקמן:

"הנדון: עדכון תמונת המצב נכון ל-070315 אוק'.

1. המקור: מקורות חמ"ם (אדום) דיווח כוחותינו (טלפונית מהאוגדה).

לפי דיווחים מצריים מ-070300 אוק' 73 מתקבלת התמונה הבאה:

א. כוחות דיב' חי"ר 19 לחוצים מערבה לעבר התעלה ומבקשים סיוע ארטילריה.

ב. הכוחות בגיזרה הצפונית של התעלה (צפונה לקנטרה) מדווחים כי הם נתונים תחת אש.

לפי דיווח כוחותינו נכון ל-070315 לא ברורה תמונת המצב בגיזרה המרכזית (מול איסמעיליה). מכל מקום, להערכתנו, דיב' משורינת 21 לא צלחה התעלה.

הערכה

נוכח הצלחת כוחותינו לבלום את המאמצים של דיב' חי"ר 19 ודיב' חי"ר 7 (הגיזרה הדרומית של התעלה מצ'ניפה ודרומה) להרחיב את מאחזם בגדה המזרחית - נראית לנו האפשרות שדיב' משורינת 4 תצלה בגזרה זאת בסבירות נמוכה ביותר. היה ודיב' משורינת 21 לא הצלה בגיזרה המרכזית (מול איסמעיליה) עד אור ראשון, נראית לנו בסבירות נמוכה ביותר האפשרות, שהדיב' הצלה ביום ה-7 אוק'."

הערות ללקט

לסעיף א': מה פשר הביטוי "לחוצים מערבה", שהרי בפועל כוחות אלה שעומדים כנגד אוגדה 252 אינם מותקפים?

לסעיף ב': מה פשר הקביעה "לפי דיווח כוחותינו... לא ברורה תמונת המצב", באיזה כוחות מדובר, באיזה דרג והיכן מקומם.

לסעיף הערכה: זו פעם ראשונה שיש הערכה שהעברה דיביזיה 4 מותנית בכיסוס מה שניחן לכנות כשם 'ראש הגשר', בגזרה הדרומית. לעומת זאת לא ברור מדוע אם דיביזיה 21 לא הצלה כלילה שוב אין לצפות לה במשך היום - מה היה החסבר לסברה זו? ולמה לא פורט?

11) ב-070540 הפיץ ענף 6 לקט צבאי-מידוי שתכנון כלוקמן:

"הנדון: הוראה ליחידות דיב' חי"ר 19 להתפר לפני אור ראשון.

2 קיימת ידיעה לפיהן הורו המצרים ליחידות דיכויית חי"ר 19 להתפר לפני אור ראשון. כזכור גיזרה דיב' חי"ר בין שלופה לסואץ.

3. להערכתנו - מצביעה ידיעה זו כי לפחות באזור שמצפון לסואץ, המצרים אינם נמצאים בשלב של פיתוח מתקפה.

התפרות הכוחות בגזרה זו מתזקת הערכתנו כי לפחות בשלב זה לא התבצע העברת כוחות מדיב' סנקים 4 לגדה המזרחית של התעלה. על כל פנים - אין בידינו לפי שעה כל ידיעה על מעבר משמעותי של יחידות מדיב' סנקים 4 מזרחה מעבר לתעלת סואץ.

הערות ללקט

למעינים 2,3: האם פקודה ליחידות חי"ר להתפר מעידה על כך שהמצרים אינם בשלב של "פיתוח מתקפה"? האם אין יחידות שריון וחרמ"ש לדיכוי העשויות להמשיך במתקפה? מה הקשר בין התפרות כוחות חי"ר לבין העברת דיכויית 4?

12) ב-070715 הפיץ ענף 6 לקט צבאי-מידוי שתכנון כדלקמן:

"הנדון: נסיונות מצריים נוספים לצליחה וקידום סנקים בגיזרה הדרומית של התעלה.

2 בגזרה הדרומית של התעלה מבצעים המצרים נסיונות להמשיך לבצע צליחה לאורך הגיזרה. גד' 210 (סנקים) של חטי' חי"ר 12 (מדיב' חי"ר 7 - באזור שמדרום לג' ניפה) קיבל הוראה לביצוע צליחה במהירות. לפי דיווחי המצרים אמצעי הצליחה בגיזרה ארמיה 3 אינם כשירים.

3. להערכתנו מנסים המצרים לחזור ולהשיג הפיטה קרקעית משמעותית, כולל קידום סנקים בגיזרה הדרומית של התעלה, לאחר שלא הצליחו להשיגה עד לאור ראשון של אוק' 73.

הערות

למעיף 3: מה פירוש "חפישה קרקעית משמעותית" או המשפט "כגלל קידום סנקים בגיזרה הדרומית"?

(13) ב-071000 הפיץ ענף 6 לקט צבאי-מידע שתכנון כדלקמן:

"הנדון: מצרים; עדכון תמונת המצב נכונה ל-070915 אוק' 73.

המקור: מקורות ח"מ ודיווחי כוחותינו.

2. בגיזרה הדרומית של התעלה חדשו המצרים את תנופת המתקפה לכל אורך הגיזרה הדרומית מג'ניפה עד סואץ. המצרים הצליחו להקים במהירות 3 גשרים בק"מ 137, 141, 163.

לפחות ע"ג גשר אחד בק"מ ה-137 (יציאת הג'ידי) עוברים סנקים בכמות רצינית. כוחותינו במעוז ליטוף נסוגים לעבר ציר החת"ם עקב כוח הטנקים הרב הלוחץ בגרם.

3. הסיכת חי"ר 5 (סריב' חי"ר 19) שזלחה בגזרת שלופה א-שט תקבל סיוע טנקים וסילי נ"ט "מליוטקה" (סאגר) מהדיביזיה. סביר שהמצרים מניחים שיצליחו להעביר טנקים גם ע"ג הגשרים בק"מ 141 או 156.

4. ככל הנראה נעשה עתה מאמץ מצרי להעביר את כוחות הדרג השני של ארמיה - 3, ריב' ממוכנת 6 ודיביזיה משורינת 4. במידה שיצליחו לאבטח את ראשי הגשרים יעמדו במשימה זו.

הערה ללקט

לסעיף 4: הקמת הגשרים בגיזרה הדרומית מתפרשת כתחילת המעבר של דיביזיה 4. אך מה פשר הסיוע "כמידה שיצליחו לאבטח את ראשי הגשרים יעמדו במשימה זו" ?

(14) ב-071130 מפיץ ענף 6 לקט צבאי-מידע שתכנון כדלקמן:

"הנדון: מצרים - הערכה בדבר פעילות ח"א,

1. המקור: ח"מ - מ-070930 אוק' 73.

2. מניתוח הומר האזנה מעריכים המצרים כי מאמצי ח"א הישראלי ירוכזו כנגד ח"א המצרי וגורמי ההגנה האוירית, וינפחת הסיוע לזרוע היבשה של צה"ל בסיני.

3. הוראה כזו לא הועברה ליחידות ח"א.

4. בהקשר זה יצויין כי יחידות האזנה המצריות מכסות בצורה טובה את התעבורה הטקטית של צה"ל בסיני בחחום החג"מ. גורמי האזנה המצריים מספקים בליך היתר מידע בתחומים הבאים:

א. תנועת כוחות.

ב. מצב החמושת אצל כוחותינו.

ג. כוונות טקטיות של כוחותינו.

הערות

לפי התפוצה הרשומה לא הופץ לקט זה לרמ"ח 'בטחון שדה' וקשר"ד.

(15) ב-071130 מפיץ ענף 6 לקט צבאי-מידי שתכנו כדלקמן:

"הנדון: עדכון חמונת מצב מצרים - 071130

המקור: חמ"מ + תצ"א + כוחוחינו.

להערכת מפקדת ארמיה 3 פעלה מפקדת דיב' חי"ר 7 באורח מאויזר, כזכור ביצעה דיב' זו את כיבוש ראש הגשר בגזרת ג' ניפת-שלופה.

כתצ"א מהבוקר הובחנה חנועה של טור סנקיס שמנה כ-120 כלים מאיזור ג' פרא כיוון הגשרים בק"מ ה-137 והק"מ ה-141 (רוחב פריסת הטור כ-12 ק"מ) קרוב לוואי שדיב' משורינת 4 חוצה יחצתה את התעלה, עד 1105 עברו כ-60 סנקיס את הגשר באיזור כנברי (ק"מ 141). צפוי שדיב' סמוכנת 6 חצלה אף היא באיזור זה.

באותה גיחה אותרו 4 גשרים חדשים בגזרת דור-סואר. אגם תמסח בק"מ 87, 88, 90 ו-91. כן מצויים בשטחנו באיזור פירדאן-איסמעיליה לפחות כ-60 סנקיס מצריים, ריכוזי החטיבה הממוכנת 10 בצומת רירן אל-חמה, להעדכתנו מתפתח מאמץ צליחה עיקרי של ארמיה 2 הכולל דיב' משורינת 21 בגזרות אגם תמסח - דור-סואר וחט' סנקיס עצמאית זו/או דיב' ממוכנת 23 בגזרת איסמעיליה.

הערות ללקט

בשעה זו אמנם נתונה מפקדת פיקוד ררום בדאגה חמורה. זהו

השלב שבו מבקר שחב"ט כפיקוד והאלוף צופה ל"הצליחה הגדולה"

של דיביזיות השריון (וראה לעיל, עמ' 231-233).

מתוך הלקט נראה שלא היה שום ביסוס עובדתי להערכה שדיביזיות

4 ו-21 אמנם צלחו. העובדות היו ששתי הדיביזיות נעו ממקומן הקבוע

מסערב לחעלה אך לא היו כל ידיעות על צליחתן.

(16) ב-072330 מפיץ ענף 6 לקט צבאי-מידי שתכנו כדלקמן:

2. דמ"ס ארמיה 3 בודק כמה מכוניות להנחת מוקשים עברו לגדה המזרחית (נכון ל-21.00).

3. בגיזוח דיביזיה חי"ר 7 (כין ציר הגידי למיתלה) נמסר כי יש להכין שתי מכוניות מוקשים ולהעבירן לכוח מסויים (נכון ל-21.30).

4. להערכתנו הגיעו המצרים מגיזרת ארמיה 3 לדרך החת"מ ובכוונתם למקש את עמדותיהם, במגמה לחזק את המאחז המצרי בגיזרה. "כך!"

(17) ב- 080947 מפיץ ענף 6 לקט מידי-צבאי שתכנון כדלקמן:

2. לפי דיווחי המצרים על מצב כוחותיהם:

- א. המצב בגזרת ארמיה 3 אינו טוב. ביץ השאר נמסו ששט' זנקים מס' 22 (של דיביזיה ממוכנת מס' 6 שחוכננה לחצות ולהתקדם בציר המיתלה) "עדיין נמצאת" בגדה המערבית של התעלה.
- ב. המצב בגזרת דיביזיה הי"ר 16 (אזור דרוו-סואר) אינו טוב. אין ליחידות הלוחמות כוחות נוספים שיוכלו לסייע להם בלחימה.

הערות ללקט

מה פירוש הביטוי "אינו טוב". האם זה ביטוי שהמצרים משתמשים בו, ולכן הוא מצוטט, או שזאת הערכת מחברי הדו"ח? העובדות הנמסרות אינן כאלה שמצדיקות ביטוי כזה. פיגור כבניין הכוח או חוסר כוחות נוספים יש לו משמעות רק אם ידוע מצבם המדוייק של הכוחות והאויב שמולם.

(18) ב- 081245 מפיץ ענף 6 לקט צבאי-מידי שתכנון כדלקמן:

2. לפי הידיעות שכידנינו ניתן להצביע על המגמות הקיימות בלחימת הכוחות המצריים.

- א. בגיזרת דיביזיה הי"ר 2 (דרור סואר) צ"ל פידואן-איסמעיליה מאוחרת החקדמות כוחות צה"ל. הכוחות המצריים מדווחים על כניסה למגע ומשתמע כי נמשכת התנגדותם לכוחות צה"ל. הדיווח נכון ל-12.00 (08).
- ב. בגיזרה הדרומית איזור ציר המיתלה ניתנה הוראה כנראה בדרג חטיבתית לחטיבת שריון או מסוכנת לתפוס את הקו.

3. להערכתנו -

- א. המצרים ממשיכים לגלות התנגדות להחקדמות כוחותינו, במגמת בלימה.
- ב. הלחימה מתכצעת ע"י היחידות המצריות בדרג המקומי - עד חטיבה. אין בידינו סימנים לפיהן מתנהלת הלחימה בשליטה מפקדות הדיביזיות או מפקדות הארמיות.

הערות ללקט

בהערכה הסופית ההסתמכות על מקורות האזנה היא מוגזמת ביותר. בעוד העובדות עצמן משקפות נכון את המצב בגיזרה המצרית שבה בלמו המצרים את כוחותינו, הרי סופו של הדו"ח יוצר הערכות חסרות בסיס ומטעות.

כיוון שהמצרים מודעים לחשיבות הקשר הקרוי הרי שהקמת קשר כזה על ידם צפויה כבר בשלבים הראשונים של המלחמה. ברור שחחילה נסללים הקווים למפקדות העיקריות ורק אח"כ לדרגים הנמוכים יותר. יש להניח שבשלב זה יש כבר קשר קרוי בין מפקדות הדיביזיות למפקדות החשיבות וכיוון שהקרב הוא סטטי אין להם צורך להשתמש באלחוט. זהו ההסבר האפשרי המחקבל ביותר על הדעה אם יודעים שאמנם אין כל בריחה או נסיגה מצרית בשלב זה ולא יתכן שמפקדות בכירות "יעלמו" מהשטח.

המסקנה של מחבר הדו"ח אינה נוכעת מן העובדות הנזכרות בלקט. כ-13.30 מדווח ראש אמ"ן כי המצרים מתכננים התקפת נגד. (מוצג 349). לידיעות אלה אין אימות עם מודיעין-שדה. אפילו אם לא היו קרבות אותה שעה ניתן היה להשיבו ע"י מגע חזפית.

19) ב-082115 מפיץ ענף 6 לקט מידי צבאי שתכנון כדלקמן:

"הנדון: _____ המגמות והטקטיקה של מצרים במלחמה הנוכחית.

2. | _____ | מצטיירת התמונה הכאה באשר לפטרוחיה והטקטיקה של מצרים במלחמה הנוכחית:

- א. אין המטרה כיכוש סיני אלא הישג גיאוגרפי-אסטרטגי פוליטי כדי לעמוד מול יזמה אמריקאית חדשה מעמדה כזה.
- ב. המצרים ינסו להשהות כמה שיותר השגת הפסקת אש כדי להרחיב הישגיהם הטריטוריאליים בסיני.
- ג. בניגוד לדרך פעולתם במלחמת "ששת הימים" טאדאת לא יתן הוראה לנסיגה, דבר שיאלץ את החיילים להילתם ב"גבורה עד האיש האחרון ועד הכדור האחרון".
- ד. חה"א המצרי יוכנס לפעולה מאוחר ככל האפשר.

הערוך ללקט

על חשיבותה ומשמעותה של ידיעה זו בשינוי הערכות אמ"ן
דאה לעיל עם' 460-463 , כאן המקום להדגיש שוב שמקורו
מודיעין רבים לפני המלחמה מסרו פרטים דומים ואפשר היה
לגבש עסדה נכונה על מגמות המצרים גם לפני קבלת ידיעה זו.
(ראה לעיל, עם' 1216 - 1217).

20. ב-082145 מפיץ ענף 6 לקט צבאי-מידי שחכנו כדלקמן:

"הנדון: מחסור בתחמושת, מזון ומים.

1. המקור סיכום חומר המ"ס דיביזיות הדרג הראשון.
2. לפי מספר ידיעות משעות הערב נמצאות דיביזיות הדרג
הראשון של 2 הארמיות במצב קשה, מבחינת תחמושת, פריטים
הנדסה, דלק, מזון ומים. בהקשר לנושא זה נעשות פעולות
לרחיפת הפריטים הנ"ל ליחידות הלוחמות, ביץ השאר הבאת
פריטים מהמפקדות העורפיות/המנהלחיות של הארמיות לפחות
מאזור עויבד ואף מאיזור קהיר, ומים ליחידות בארמיה
2 באיזור איסמעיליה".

הערוך לל"ט

שוב חוזר השימוש בנוסח "המצב קשה" בהקשר העשוי להטעות
לכוחות המוזכרים יש בעיות לוגיסטיות ונעשים מאמצים לטפל בבעיות
אלה. מי אם כך מגדיר את המצב כקשה? המצרים או מחקר הדו"ח?
ואם המצרים, האם זה מפקד הדיביזיה או קצין האפסנאות שלה?

ג. דוחות פיקוד דרום

(1) דו"ח מצב צבאי ל-070130 של פיקוד דרום/מודיעין.

כללי

1. הצבא המצרי צלח לאורך כל קו התעלה ב-5 אזורים צליחה כעצמה של דיב' חי"ר בכל גזרה.
2. כוחות החי"ר עברו בכל הגזרות. בחלק מהגזרות הוקמו מעברות וגשרים ואף הועברו טנקים.
3. צליחה אמפיבית בוצעה בדרום האגם המר הקטן.
4. כוחות מיוחדים הונחתו במסוקים ב:
 - א. אזור רומני-בלוזה.
 - ב. אזור אום-מרגם-אום-חשיבה.
 - ג. מפרץ סואץ ומרש"ל.
5. לאחר הקיפת הנגד שלנו המצב נראה כלהלן:
 - א. בגזרה הדרומית התקדמות האויב צלמה כעיקר בגזרת ג'ניפה.
 - ב. בגזרה המרכזית האויב עובר עם כוחות שריון מצפון לדורר-סואר ובאזור פירדאן.
 - ג. בגזרה הצפונית האויב נמצא עם כוחות חי"ר כפי שיפורט להלן:
 1. א. אזור רומני-בלוזה.
 2. אזור אום-מרגם-אום-חשיבה.
 3. מפרץ סואץ ומרש"ל.

טרם אתרנו מעבר טנקים

6. הצלחות האויב מסתכמות ב:
 - א. הגעת כוחות החי"ר הרגליים למרחק של כ-7 ק"מ מזרחית לחעלה.
 - ב. קידום כוחות חי"ר ממונעים למרחק גדול יותר - יתכן בגזרה הדרומית.
 - ג. כיבוש המוצבים הבאים:
 1. אורקל ג'
 2. לחצנית
 3. מפרקת
 - ד. בניין גשרים במקומות הבאים:
 1. ק"מ 49
 2. ק"מ 72-74 (4 גשרים)
 3. ג'ניפה
 4. כוכבי

7. דרכי פעולה אפשריות לאויב:-

- א. נסיון לבנות מאחז חי"ר בכל אחת מגזרות הצליחה.
- ב. נסיון לבנות גשרים בכל אחת מהגזרות ולהעביר דרך הגשרים או באמצעות מעבורות שנקים.

ג. קידום כוחות הדרג השני; דיב' שריון 4 ו-21 ודיב' ממוכנות 6 ו-23 דרך הגשרים.

8. כוחות הדרג השני צפויים לעבור ב:-

- א. גזרת איסמעיליה - דיב' שריון.
- ב. גזרת דור-סואר - דיב' ממוכנות.
- ג. גזרת ג'ניפה - דיב' שריון.
- ד. גזרת כוברי - דיב' ממוכנות.

9. צירים עיקריים לפיחות המתקפה:-

- א. ציר איסמעיליה - רפידים.
- ב. ציר הג'ידי.

.....

16. גזרת האגמיס:-

א. חטיבת הנחתים עברה עם רכב אמפיבי כנראה בדרום האגם הקטן והתקדמה למרחק של 5-7 ק"מ.

ב. כוחותינו נתקלו בשנקים פ.ט. 76 ונגמ"שים אמפיביים, פול' פ.ט. 76 הושמדה על ידי כוחותינו.

17. גזרת ג'ניפה - סואץ:-

א. דיב' 7 ו-19 עברו עם כוחות חי"ר למרחק של כ-4-5 ק"מ בשירים הוקמו כנראה בג'ניפה וכוברי.

ב. מעכרים בוצעו כ-ק"מ ו-
א. 137 ב. 157 ג. 158

18. כוחות חי"ר בסדר גודל של שלושה גדודי חי"ר ייתכן ממונעים הותרו כנראה לכיוון המיצרים, קיימת אפשרות שבאיזור המיצרים או מערבית להם יש 3 גדודי חי"ר.

הערות לדו"ח

ראוי לשים לב בדו"ח זה לנקודות הבאות:-

- א. סתירות פנימיות. סעיף 5 מחאר את בלימת האויב בגזרה הדרומית; לעומת זאת סעיף 6 מזכיר הישגים ניכרים לאויב דווקא בגזרה הדרומית. בסעיף 7 מוצגים כדרכי פעולה אפשריות נושאים שלפי סעיפים 1-2 כבר בביצוע על ידי האויב.

ב. חמונת מצב לא נכונה.

בסעיפים 6א', 6ב', 16א', 17א' 18 :

מצוירת חמונת מצב של חזירה ניכרת של הכוחות המצריים שרוכס הגיעו לעומק של 5-7 ק"מ וחלקם מתקדמים לעומק רב יותר. תמונה זו אין לה שום בסיס וגרמה נזק רב. היא משקפת חוסר כל שימוש בדיווחי כוחותינו שנלחמו בשלב זה בטווחים של 2-3 ק"מ מהתעלה ואף על שפח התעלה (וראה לעיל, עמ' 1219 - 1221).
 1. הערכת דרכי הפעולה לאויב.

סעיף 7: התעלמות מן הנחונים לפי ידיעות מוקדמות הקובעים שכוחות הדרג השני המצרי, דיביזיון 4 ו-21, יופעלו לאחר כיסוס ראשי הגשר והרחבתם עד עומק של כ-10-12 ק"מ.

(2) ב-070800 יוצא ממחלקת המודיעין הפיקודי בבאר-שבע דו"ח נוסף.

להלן קטעים ממנו:

1. ארמיה 2

.....

ב. מעוז כוחותינו בק"מ ה-19 (לחצנית) נמצא עדיין בידי האויב.

.....

2. ארמיה 3

.....

ד. נראה שבכוונת המצרים לכבוש מחדש אח מעוז כוחותינו בדרום האי האגם המר הקסן (ליסוף) לאחר ביצוע ריכוך ארטילרי.

3. אזור מרש"ל

א.מ.ל.

4. בללי

מסוסים מצריים המריאו לתקיפת מטרות בשטחנו.

5. סיכום והערכה

א. נראה שהמצרים הצליחו בפיתוח מאמץ עיקרי בגזרה המרכזית של התעלה.

ב. בגזרה הדרומית נחלה הצלחה ריביוזית חי"ר 7 לעומת עיכוב התקדמות של דיביזיה חי"ר 19 (שלופה-סואץ) ועקב עיכוב בהתקדמות דיביזיה משורינת.

הערות

סעיף 1ב' "נמצא עדיין בידי האויב" ביטוי זה משקף רק את

א-שביעות רצונו של הקט"ן מן המצב.

סעיף 2ז' "בכורנת המצרים לכבוש מחדש את מעוז כוחותינו", כנראה

שהועתק כלשרנו מדווח מצרי שחאר כיבוש והתקפת נגד. האם היו למודיעין

ידיעות כי מוצב זה נכבש ע"י כוחותינו לאחר שנפל?

(3) ב-071000 דו"ח של מחלקת המודיעין בבאר-שבע:

להלן קטעים מתכנון:

.....

"ארמיה 3

.....

4. יש לחץ על מח"ס 5, נשלחו סנקים מגדוד הסנקים הדיביזיוני כדי לסייע, כך נשלחו טילי נ"ט 'סאגר' לסיוע.

.....

7. שריון חטיבת חי"ר 5 מתקדם במהירות מזרחה.

סכום והערכת

1. נראה שבשלב זה, ממשיכים המצרים לפתח את מאמצי הצליחה באיזון הג'ידי ויציאת המזחלה, יצויין כי עפ"י דיווחי כוחותינו הכח המצרי שעבר מליסוף מזרחה עבר את כוחותינו אשר דורפים אחריו.

.....

5. נראה שהמצרים ינצלו את הצלחתם בחפישה מספר ק"מ בעומק שטחנו כדי להכניס את דיביזיית השריון והממוכנות להמשך פיתוח המתקפה.

הערכת מצב

המצרים מעריכים כי כוחות האויר של צה"ל לא יספקו סיוע לבוחזת היבשה של צה"ל, אלא, יבצעו תקיפות נגד כוחות האויר וההגנה האוירית המצרים.

הערות

מדו"ח זה נראה שלא נעשה נסיון להשוות את הידיעות.

סעיף 4 מסביר שחטיבה 5 קיבלה סנקים כדי לסייע בהגנתה אך בסעיף 7 נאמר

שאותו שריון מתקדם במהירות מזרחה. פער של שני סעיפים בין הידיעה מאפשר להחלים מהסתירה שביניהם.

דו"ח מסוג זה המוזכר בסעיף 7, אין לו משמעות שכן אינו מציין אה מקום הכוחות ועשוי ליצור אצל כוחותינו, אלוירה של החקירות מצריח שאין לה שום בסיס.

כפרק הסיכום וההערכה

סעיף 1 - מה פשר המושג "עבר את כוחותינו אשר רודפים אתריו"?

סעיף 5 - ממשיך להתריע על האפשרות שהמצרים יעבירו את הריביזיות המשוריינות.

ההערכה אינה מבוססת על ידיעות אלא על כך שהכותב סבור (בטעות)

שהמצרים כבר ביססו ראש בשר, והוא מצפה לשלב השני של המתקפה.

סעיף "הערכת מצב" - לא ברור מדוע הוא בא אחרי סעיף הסיכום ומה הקשר בין שם הסעיף ותכנון.

(4) ב-071200 דו"ח של מחלקת המודיעין בכאר-שבע. להלן קטעים מתוכנו:-

ארמיה 2

1. לגזרות הצפונית והמרכזית הוקצבו גוסי מיג 17 נוספים לסיוע לכוחות ארמיה 2 הנעים מזרחה.

2. סיוע האויר של כוחותינו מסייע לכוחות הקרקע והושמד הגשר מול כוחות הקרקע והושמד הגשר מול מעוז כוחותינו בקנטרה. [כך כתוב גם מעוז כוחותינו כק"מ ה-10 (אורקל) ונפונה (?) על ידי המצרים.

3. נראה שבוחות מצרים מתכננים לבחור אח ש"ת רפידים במידה ויגיעו אליו.

4. מדיווחי כוחותינו נמסר על הופעת 710 מטאיות הנעות מפירדאן צפונה, נראה שהוחל בהחדרת הדרגים הראשונים של כוחות האספקה.

ארמיה 3

1. באיזור שמערב לאגם המר הגדול נמצא כנראה כוח שריון מצרי המצפה לחגבורת על מנת להקדם מזרחה.

2. כמו כן נראה שבאיזור האגמים הוחדרה חטיבת נחתים 130.

3. על פי דיווחי כוחותינו נמסר על 60 טנקים על ציר המיתלה, הנעים מזרחה ועל 60 טנקים מצריים על ציר הג'ידי. כוחות האויר שלנו חוקפים את המטוסים המצריים.

הרכב מצב

1. נראה שהמצרים מעריכים כי מצבם טוב והתקדמותם תימשך ולכן הם מעיזים להחזיר כוחות אספקה על רכב "רן".
2. כאמור קודם, טרם אותרה בניסה של כוחות מדיביזית שריון 4, כנראה עקב עיכובים, למרות התקדמות הכוחות בגזרה הדרומית (וזאת למרות חנועת הסנקים מזרחה על ציר המיתלה).
3. בשלב זה אין מידע לגבי דיביזיה ממוכנת 6 ודיביזיה משורינית 21

הערות

דו"ח זה יוצר כהלה ע"י חוסר אינפורמציה, כיסויים מעורפלים ומסקנות לא הגיוניות.

בפרק ארמיה 2 בטעיפים 1, 3 ובפרק ארמיה 3 בטעיפים 1, 3, מובאים דיווחים החוזרים על כך שהכוחות המצריים נעים מזרחה מבלי שיפורט מקומם, מבלי שיש לידועות אלו אחיזה במציאות, וללא עימית מדוקדק עם דיווחי כוחותינו אשר רובם לוחמים כשעה זו בטורחים של כ-3-4 ק"מ מהחעלה.

המסקנה המתבססת על דאייח הרכב הרך המוביל אספקה כאילו מעיד הדבר על כך שמצבם של המצרים טוב ו"התקדמותם תימשך", והשימוש בביטוי "הם מעיזים", הוא בלתי מקצועי לעובדה חסרת משמעות.

(5) ב-071300 דו"ח של מחלקת המודיעין כבאז-שבע, שלחלקן קטעים מתכנון:

"ארמיה 2

1. אויב.

.....

2. כוחותינו.

במעוז כוחותינו בצפון האי אל-בלח מתנהלת לחימה כחלוח.

ארמיה 3

3. אויב.

א. לפי מה שנמסר נראה שאין בינתיים תוספת ציוד ואספקה לכוחות המצריים שתדרו וייתכן שטרם הותרו לשטחנו (לפחות בגזרה הדרומית) - כוחות אספקה.

ב. בגזרה הדרומית של התעלה (סואץ) נפסקה בינתיים חדירת הטנקים.

4. כותותינו

באיזור החת"ם דרום האגם המר הקטן מתארגנת התקפת נגד.

המצב במעוזי כותותינו נכון ל-1300

5. גזרה צפונית

לחצנית (ק"מ 18) - אין דיווח מהמעוז.

הערכה

8. המצרים הצליחו לשמור על מאחזים בגדה המזרחית של התעלה וכנראה הכניסו את גדודי הטנקים של חט' החי"ר וחלק מהגדודים הדיביזיוניים בגזרות הצליחה הדיביזיוניות של דיביזית החי"ר.

9. נראה שהתלה הכנסת כוחות מדיביזיה ממוכנת 23 בגזרה דיביזית חי"ר 18 (גדוד ממוכן מחטיבה ממוכנת 118).

10. להערכתנו צפויה הכנסת חטיבה משורינית 25 וכוחות מדיביזיה חש"ן 4 למערכה דרך צירי הצליחה של דיביזיה 7 ו-19 (בהחאמה) לקראת צהרי יום ה-7 באוקטובר.

(תמונת המצב כפי שהסתכרה מראה כי המצרים הגיעו לקו ציר החת"ם לאורך כל גזרת התעלה תוך כדי לחימת ש-ג-ש עם כותותינו).

הערות

לסעיף 2: האם לא ידוע שם המעוז בו מדובר?

הוא מתכוון כנראה למפקדת למרות שבדו"ח ב-070130 כבר נמסר על נפילתו בידי המצרים (ראה לעיל); גם על לחצנית נאמר באותו דו"ח שכנראה נפלה בידי המצרים.

לסעיף 3א: העובדות לאמיתן הן שכנראה כשל העיכוב בבנין הגשרים בגזרה הדרומית, ניתנה ביום א', לאחר שנכננו הגשרים, עדיפות להעברת הטנקים ובשל כך אחרו המצרים בהכנסת רכב אספקה בגזרה הדרומית בהשוואה לגזרה המרכזית.

לפרק "ההערכה"

המתבר ממשיך להניח שהמאחז המצרי ממזרח לתעלה התבסס ויש לצפות להעברת דיביזיות השריון, אבל חסר ביטוס להנחה זו.

הדו"ח לפיו "תמונת המצב ... מראה כי המצרים הביעו לקו ציר
הת"ם לאורך כל גזרת התעלה... " היה כפי הנראה מקובל על כל דרגי אמ"ן
שכן על נחון זה התבסס דיון הרמטכ"ל עם האלופים בפיקוד הדרום ביום א'
בערב ולאור נחון זה חוכננה תכנית ההתקפה של אזור שלא היו בו אויב
(וראה לעיל, עמ' 291).

(6) ב-071330 דו"ח של מחלקת המודיעין בכאר-שכע, להלן קטעים מהדו"ח-

"ארמיה 2

1. שריון - אין שינוי.

ארמיה 3

1. חטיבה 25 (החבירה בעח חרום לארמיה 3) החלה תצייחה דרך
ציר חציית דיביזיה חי"ר 7. (שהתנקזה לציר הג'ידי לאחר
שחצתה בגזרה ג'ניפה-שלופה). לפי דיווחי המצרים עברו עד
עתה ב-2 פלוגות טנקים מהדיביזיה.

2. ניתנה הוראה לכוח החוצה באזור שמדרום לאגמים המרים להכניס
את כוחותיו ומאמציו פנימה.

.....

5. באזור ציר המיתלה מדוות כוח על כוחותינו המתקרבים
אליו. הכוח קיבל פקודה לנצור באש עד שיכנסו לטווח יעיל
מפני שאין תחמושת.

6. נסגר מכווחותינו כי לחימת הטנקים המצריים מתבצעת עם מדפים
סגורים.

7. אחת מיחידות האויב בציר המיתלה מדוות על מצב גרוע.

8. להערכת המצרים יחידה תקיפת מטוסינו ממערב לתעלה תוך
שימוש בסיל "שרייק" ושיכושים אלקטרוניים.

הערכה

9. התכשורת המצרים עם כוחותינו מתחילה כפי הנראה להחיש או
לפחות להעמיד במצב לא נוח את כוחות החלוץ של דיביזיה
חי"ר 19 הנעים בציר המיתלה.

10. בשלב זה ממשיכים המצרים להתקדם בצירי החצייה.

11. צפויה הבנסת דיביזיה חש"ן 4 לשדה הקרב לקראת ערב יום
ה-7 באוקטובר 1973.

הערות

א. בסעיפים 1, 2, 9, 10 חוזר השימוש בכיטויים מעורפלים היוצרים אורירה של חדירה מצרית לעומק שסתנו מכלי שיפורשו עובדות, בנושא זה, הביטויים "החנקות לציר הג'ירי", "להכניס את כוחותיו ומאמץ פנימה", "כוחות הנעים בציר המיחלה", "להתקדם בצירי החציה" אינם מבוססים על שום נתון פרט כנראה לביטויים בהם משתמשים המצרים. שימוש חוזר בביטויים אלה יצר אצלנו המונה של פריצה מצרית לעומק הרבה יותר משמעותי מכפי שהיחה כפועל.

ב. לאחר שהצפיה בדו"ח הקודם (מ-1300, סעיף 10), להכנסת דיביזיה 4 בשעות הצהריים של היום לא נתאשרה, דוחה הדו"ח הנוכחי אח הצפיות לשעות הערב ללא הנמקה.

ב-071700 יצא הדו"ח הראשון שהוצא ע"י מחלקת המודיעין בחפ"ק דבלה, מקום מושבו של הקמ"ן הפיקודי, אשר הגיע לידינו. להלן קטעים מן הדו"ח:-

"ארמיה 2גזרת אל כף - צפון האי אל-בלת

א. דיביזיה חי"ר 18 צלחה כנראה כבר עם 3 חטיבותיה.
ב. אך עם כמות קטנה ביותר של טנקים.

גזרת דרום האי אל-בלת - תמסח.

א. דיביזיה חי"ר 2 עברה כנראה עם 3 חטיבותיה.
ב. חטיבת טנקים (חטיבה 15 עצמאית או חטיבת טנקים מדיביזיה ממוכנה 23) עברה אף היא. המאמץ העיקרי באיזור פירדאן ולכיוון ציר איסמעיליה-רפידים.

דפ"א

1. נראה שבכונת המצרים לצבור כוחות שריון בעוצמה מספקת שתאפשר לפרוץ מתוך השטח הקרוב לחעלה כאשר התקדמות כוחות שריון מאזורים אלו מוגבלת ע"י כוחות קטנים יחסית של צה"ל עם בנין עוצמה מספקת שהיא כנראה בסדר גודל של דיביזיה ממוכנת בכל אחד מהמאמצים העיקריים שהם: דרום האי-איסמעיליה. ג'ניפה-כוברי.
2. בנין הכוח יסתיים לא לפני החשיכה, לא ברור אם כוח השריון המצרי יתקדם באופן משמעותי בשעות הלילה. נראה שתנופה חדשה של מאמץ השריון תהיה עם שחר, יחד עם זאת אין להוציא מכלל אפשרות של התקדמות השריון בשעות הלילה.

הערות

א. גוף הדו"ח מוקדש לידיעות שרובן הן מהאזנה לכוחות המצריים שחצו את החלה מבלי לפרט כלל את מקומם של הכוחות שצולחו ; דבר זה טובן שבן מקור האינפורמציה העיקרי 'שיש לקמ"ן הפיקודי בחפ"ק הוא מערכת ההאזנה שזרחה קשה לקבוע מקום יחידות.

ב. על הסעיף המסכם שכותרתו היא דפ"א ניחן לומר שקשה מאד להבין מה נאמר בסיכום זה.

8) ב-080400 לפני חתילת ההתקפה הפיקודית הוציאה מחלקת המודיעין בחפ"ק דבלה דו"ח נוסף. להלן קטעים מתוכנו: (הקטעים שהושמטו הם בעלי אותו אופי).

....."

הערבות

7. סביר להניח שלפחות חט' עד 2 מדיביזיה ממוכנת 23 עברה אל מזרח החלה בגזרת ארמיה 2 מצפון לחיץ החקלאי.
8. חטיבת סנקיס עצמאית 15 עברה אף היא מזרחה בגזרת דיביזיה חי"ר 18 או דיביזיה חי"ר 2.
9. חט' סנקיס נחקעה בשלב המעבר על הגשר בק"מ ה-137 החטיבה היא 25 עצמאית או 22 שריון מדיב' 6 ממוכנת (071700).

.....

16. המפקדות הקדמיות של דיביזיות החי"ר ממוקמות מזרחית לחעלה. הוקם קשר סלפזני קוי בין מפקדות אלו לכיץ המפקדות העורפיות מערבית לחעלה.
17. אותר קידום של סוללות סילי ק"א ס.א. 6 עד לקו הראשון ממערב לחעלה.

פעילות

18. המצרים העבירו מכוניות להנחת מוקשים לגדה המזרחית כנראה ממקשים את עמדותיהם לשם חיזוק מאחזם בגדה המזרחית.
19. הגשר בק"מ 137 נפגע (1700). התיקון היה צפוי למשך כ-4 שעות.
20. נראה כי נמשכה העברת כוחות במעברים לצבירת כוח מקסימלי לקראת שחר מחר 8 אוק'. תהליך זה אותר בוודאות רק במעבר מכוברי (072240), ובמרוכז לגבי המעבר בגזרת דוור-סואר.
23. נודע כי חיילי צה"ל שנשבו בידי המצרים מועברים לקהיר.

.....

אכרזת האויב

- 24. פצועים ונפגעים אצל המצרים מוקברים בשלב ראשון לבית החולים הצבאי בסואץ ו"ק משם מפורנים לקהיר.
- 25. כאזור סואץ נמסר על 80 נפגעים.
- 26. כן נודע על נפגעים בווידים בכמה יחידות אחרות, ביניהן יחידת הגנח אוירית, "

הערות

הבאנו קטעים אחדים מדו"ח זה שאמור היה להיות דו"ח המודיעין האחרון לכוחות לפני יציאתם לקרב.

הדו"ח כולל 26 סעיפים. רובם עוסקים בדו"ח על שמות היחידות שחצו את התעלה.

אין בדו"ח אף טילה אחת על מיקומן המדוייק של היחידות המצריות. אם אכן לא הייתה ידיעה על כך, תייב הדו"ח לציין עובדה זו.

9) ב-081800 יוצא ממחלקת המודיעין הפיקודית בכאר שבע דו"ח סודיעין. להלן קטעים נבחרים מתוכו:

"כללי

- 1. במשך היום המשיכו כוחותינו ללחוץ מערבה את הכוחות המצריים. הטקפה המצרית נבלמה וכוחותיהם נמצאים בנסיגה. הטיבת שריון 22 נקראה חזרה. הטיבת שריון 15 נצטוותה גם כן לנוע חזרה. יחידות חת"מ רבות דיווחו על סחסור כתחמושת בנשק וכמים.
- 2. המצרים ממשיכים לגלוח התנגדות להתקדמות כוחותינו, חוץ מגמה לבלום את התקדמות כוחותינו.
- 3. הלחמה מתבצעת על ידי היחידות המצריות בדרג מקומי עד תמיכה.

פעילות

- 1. ב-8 אוקטובר הורה שר המלחמה המצרי לנפק 2 מנות תחמושת (רגילה משופרת) ל-2 מחלקות שסיפחו לארמיה 3, כאשר לזהות הנשק הערכנו שהי אפשרויות הבאות:
 - א. בסבירות גבוהה מדובר ברקטות ק"ק (פרוג 7) בעלת טווח של 70 ק"מ (לפחות 80 ק"מ עם ראש כימי).
 - ב. בסבירות נמוכה יותר המדובר ברקטות ק"ק קצרות טווח מפיתוח מצרי מוכרים שני סוגים כאלו:
 - (1) לטווח 7 ק"מ לפחות.
 - (2) לטווח 9 ק"מ לפחות.
- הצורך באישור שר המלחמה בהקצאה תחמושת נעלה את האפשרות כי הכוונה לראש הכימי.

2. בגזרת ארמיה 3 צפוליים להקמת בבוקר 8 באוקטובר 2 גשרים נוספים, אחד מהם בק"מ ה-151. אחד הגשרים מסוג פ.מ.פ.
 3. ב-080430 זותו 7 גפילות באיזור רפידיים. יתכן טילי ק"ק.

.....

6. ב-080040 דיווח מפקד דיב' חי"ר 19 כי עשו המוטל עלינו ואף יותר. סגנון זה מורה על מצבו הקשה וכי אינו ממשיך בהתקדמות.
 7. ב-080735 חט' 11 חי"ר, חט' שריון ו-2 גדודי חי"ר ממוכן דיווחו על ביצוע החקפות נגד על כוחותינו.

.....

11. עקב החמוסות המערך המצרי בשטחנו נקראה חט' 22 שריון (מדיב' 6) לתזור לגדמ"ע של התעלה.

.....

14. ב-080945 דיווחה דיב' חי"ר 16 כי מצבה רע וכי אין יחידות לוחמות נוספות היכולות לסייע לה בלחימה.

.....

17. חט' שריון עצמאית 15 שחדרה באזור קנטרה צותה לחזור 3 ק"מ. החטיבה דיווחה על מחסור בתחמושת ובדלק.

18. גדודי חט"מ רביס דיווחו על מחסור חמור בתחמושת ודרשו אספקה דחופה.

19. ל-081330 תוכננה החקפה מצריה גדולה ומתואמת של 2 ארמיות במקרה של הצלחה במיתקפה הקודמת.

20. ב-081345 דווח על מעבר מוכן בתעלה, מעבר נוסף יהיה מוכן בעוד חצי שעה ומעבר שלישי יהיה מוכן בעוד שעה.

.....

שונות

.....

24. קיימים סימנים ראשוניים כי ההסברה המצרית מחזילה להכין את האוכלוסיה הערבית לאפשרות כשלונות זמניים;

25. הסובייטים מעבירים ציוד צבאי לערבים:

- א. 11 מטוסי איל-28 סובייטיים הגיעו לחלב (בסוריה).
 ב. אוניה עם ציוד נמצאת בדרונלים כדרכה לים התיכון. על סיפונה נראו 5 מטוסים (כנראה מיג) זכך ציוד גישור. יתכן והציוד מיועד לסוריה או למצרים."

הערות

דו"ת זה יכול להחשב כמשקף את רמת המודיעין הקרכי במפקד פקוד הדרום בקרב של ה-8 באוקטובר. הדו"ת כולל צרוף בלתי סלקטיבי של רוב הידיעות שהופיעו באותו יום בלקטים של המדור הצבאי בענף 6. יש בו ידיעות על החמוסטות המערך המצרי (סעיפים 1,3,6,14,17) ויש בו ידיעות על הצלחות מצריות (סעיפים 2,7) וכן ידיעות נוספות שהופיעו בלקטים במשך היום (פעילות 1,2,3).

ברור מתוכן הדו"ת כי מחבריו אינם יודעים כלל את הנעשה בתזית החעלה באותו יום. (וראה גם לעיל, עמ' 446 - 448).

(10) ב-090300 יצא סיכום מודיעין מתפ"ק הפיקוד בדבלה.

להלן הקטעים מהסיכום, המתארים את המצב בגזרה הצפונית והמרכזית. הדגשנו את הקטעים המביאים אינפורמציה על קרבות אוגדה 162 במשך ה-8 באוקטובר.

"כללי

1. בחום יום הלחימה התייצב קו התזית במרתק 8-10 ק"מ מקו החעלה.
2. כוחות חי"ר של האויב עוסקים בהחפרות ומיקוש האזור בתזית.
3. במשך כל שעות הלילה נמשך מעבר הכוחות מזרח לחעלה.

הערות

4. מצד המזרחי של החעלה ערוכים הכוחות הבאים:
 - 5 דיביזיות חי"ר
 - 4 חטיבות שריון.
5. גזרת קנטרה
 - א. דיביזיה 18 חי"ר.
 - ב. חטיבה 15 שהיום עצמאית.
 - ג. בגזרה זו אותרו בחצ"א (1330) כ-130 - 100 טנקים.
 - ד. לפי דיווחי אוגדה 162 הושמדו באזור כ-22 טנקים.
6. גזרת קנטרה צפון האי אל-בלח
 - א. באזור התנהלו קרבות עם 30-50 טנקים של האויב ולפי דווח האוגדה 162 רובם הושמדו.

7. גזרת דרום האל אל-בלח - איסמעיליה

- א. דיכויזיה 2 חי"ר
- ב. חטיבת שריון מדיב' 23 ממוכנת.
- ג. יתכן כי חטיבת ממוכנת מדיב' 23 ממוכנת מיועדת לעבור בגזרה זו.
- ד. בגזרה זו אותרו בחצ"א מ-081330 כ-100 סנקי אויב.
- ה. עפ"י דיווחי אוגדה 162 הושמדו באזור כ-60 סנקים.

8. גזרת אגם תמסח - דור-סואר

- א. דיב' 16 חי"ר
 - ב. חטיבת שריון מדיב' 21 שריון.
 - ג. בגזרה אותרו בחצ"א מ-1330 כ-200 סנקים.
- חוזר:
- ד. אוגדה 162 היתה כמגע עם גדוד סנקים מהס' חי"ר ועוד גדוד סנקים....

הערות

סיכום מודיעין זה יצא מחפ"ק דבלה בשעה שכבר לא היה כל ספק שהעובדות ביחס לקרבות אוגדה 162 היו ידועות. באותו לילה נערך ריון בפיקוד בהשחתפות הרמטכ"ל, אלוף הפיקוד ומפקדי האוגדות ושם נצטיירה תמונת המצב לאמיתה (ראה לעיל, עמ' 469 ואילן).

אף על פי כן סיכום המודיעין הפיקודי אינו מצויר את התמונה הנכונה על מהלכי אוגדה 162; להיפך. כמה מן העובדות על הצלחות אוגדה 162 מוטלות בספק רב.

ש ל י ט ה

תוכן הענינים

1276 - 1269 עמ'	1. פיקוד פנים אל פנים
1283 - 1276 עמ'	2. פיקוד על ידי הליכים
1309 - 1284 עמ'	3. מבנה מפקדות וסדרי עבודתן
1316 - 1309 עמ'	4. המטה כנורם בשליטת המפקד
1320 - 1317 עמ'	5. הפעלת סגנים ורמ"טים

ש ל י ט ה

שליטה כקרב בנויה על שני אלמנטים - שליטה על ידי פיקוד פנים אל פנים ושליטה על ידי הליכים - ועל האיזון הנכון ביניהם. הקירטנו את הקרבות בפיקוד הצפון ב-6 וב-7 באוקטובר, ובפיקוד דרום ב-8 בו, העלתה שורה ארוכה של ליקויים וחקלות שמקורן בהעדר שליטה או שגרמו לאי שליטה של מפקדים ברמות שונות, החל ברמת המצפ"ע וכלה בכמה ממפקדי החטיבות, הן בתחום הפיקוד הישיר, פנים אל פנים, והן בתחום הליכי הפיקוד. בניתוחם של אלה מן הבחינה המוסרית נעסוק בפרק זה. עם זאת ברצוננו לחזור ולהדגיש כי אין אנו מטילים בנושאים אלה, בפרק הנידון, אחריות אישית על מפקד זה או אחר (במידה ומצאנו לנחוץ לעשות זאת - טפלנו בכך בחלקים אחרים של הדו"ח, על סמך עדותו של המפקד הנידון או המסמכים שהיה צד להם), אלא באנו להדגיש את הליקויים המוסדיים הנראים, וזאת בכדי שניתן יהיה להפיק מהם לקח לעתיד. אין ספק בליבנו, שבמקרים רבים, חרמו אילוצי המאורעות והקרבות להחרפת הליקויים הנזכרים, שכן יש לחזור ולזכור שבמלחמת יום הכפורים נבחנו הרבה מן העניינים הנידונים בפעם הראשונה במלחמה פמש, וזאת במצבים ובאילוצים קשים ביותר.

1. פיקוד פנים אל פניםא. המעבר מבטחון שוטף למלחמה

בסיבות פריצתה של המלחמה, ההפתעה, ובמיוחד המעבר החרוף והמהיר ממצב של רגיעה והיערכות למשימות בטחון שוטף למצב של מלחמה כוללת, מסבירים כמה תופעות בהפעלת מערכת השליטה בשתי התזיתות בשלב הפתיחה של המלחמה וכן גם חלק מהליקויים והחקלות בשליטתם של המפקדים במצב ובגייסות.

כמצב רגיעה היו מפקדי היחידות שבקו אחראים לא רק ליחידותיהם האורגניות אלא גם, ולעיתים בעיקר, לגזרות הקו שעליהן היו מופקדים, כלומר האחיות התבסאה במונחים של מניעת חדירות או השמדתן, במושגים של שטחים מוגדרים (גזרות) על כל מה שהכילו בתוכם - מחקנים, צירי תנועה, גייסות אורגניים, גייסות ח"פ ובסיוע או תחח אחריות מנהלה מרחבית -

כך למשל היה מח"ס 14 אחראי למעוזי הגזרה המרכזית והדרומית בתעלה ולא רק לכוחות השריון האורגניים של חטיבתו: שליטה שמסרתה הייתה למנוע חדירה למסגרת חבלה או מודיעין והכטחת הנוכחות המדינית. השליטה בגזרות בתנאי כוחות שוטף נועדה להתבצע מתוך חמ"לים שהוחקנו לשם כך (נפח ותל אבו נידה ברמת הגולן, בלוצה, ססה והמיתלה בתעלה) כשהם מצויידיים במערכות קשר קוי ואלחוט שנועדו לאפשר שליטה טובה על מערך כוחות נייד בעיקרו, מפוצל ופרוס על פני גזרה רחבה, שאפיינ את ההיערכות בתנאי הבטחון השוטף, והיה מתאים גם לניהול ימי קרב או לתיסה מוגבלת בהיקפה נוסח מלחמת ההתשה, זאת בנוסף לאפשרויות שהיו למפקדים לצאת לשטח עם חפ"ק נייד.

מספרצה המלחמה המשיכו מפקדי היחידות שבקו לשלוט בכוחותיהם מתוך חמ"לים החטיבתיים כמו במצב של בט"ש או יום קרב, ועברו שעות (בצפון) או ימים (בדרום) עד ששינו את אופן שליטתם ויצאו לשטח לעמוד מקרוב על המתרחש, כפי שנתבקש מהצורך לשלוט על גייסות ולא על שטח. גורם עיקרי לכך היה ודאי ההרגל שהגבש במשך השנים שבין מלחמת שש הימים למלחמת יום הכפורים לפקד בקו על גזרות - דבר שתייכ צמידות למערכות הסטטיות המסייעות לשליטה (קשר קוי ואלחוטי). יחד עם זאת, יש לייחס לעובדת השארוחם של מפקדי היחידות בחמ"לים תלק נכבד בהתארכותו של פרק זמן שהלף עד שנחבררו תמונת המצב של מלחמה כוללת בשתי החזיתות, אופן פעולתו של האויב ומידת הישגיו בשטח לאשורם, מעדויות שונות שהובאו לפנינו, סחברר שמפקדים שונים, ובכל הרמות, לא יצאו מהחמ"לים לשטח למרות שהיו מצויידיים בתפ"קים ניידים, כתוצאה מכך, לא ידעו, לעתים קרובות, מה קורה בשטח למעשה, לפי עדויות, פעלו מפקדים אלה, בשיטח ניהול הקרבות שהייתה נהוגה במלחמת ההתשה, דיפה לה.

להלן סוגי קטעים מעדויות אלה:

"אמרתי לו שלפי דעתי אין להם תמונה על הנעשה בשטח. יעצתי לו להורות לכל המפקדים לעזוב מיד את הדרי המלחמה ולצאת מיד עם חבורות הקדמיות שלהם לשטח כדי לדעת מה באמת מתרחש" (האלוף שרון, ע' 7209).

"כל אנשי המטה ישבו בחמ"ל, הכל כמו במלחמת ההתשה" (תיאור המצב בחמ"לים של חטיבות בחזית המצרית, מתוך עדות אל"מ (סיל.) י, גרניח בפני האלוף (מיל.) מ. גורן, עמ' 3).

ואולי מן הראוי להביא, כאן קטע מדבריו הנבונים של גנרל ורייול,

בנידו (A Note on Command, March 1942, Speaking Generally, London, 1946, p. 74):

"אני מאמין באופן טוחלט בפיקוד 'אישי', כלומר, שלעולם לא ינסה המפקד לפקח ולנהל מבצע או מערכה, על ידי השארותו במפקדתו, או שישאר מרוצה מכך שהוא שומר מגע עם פקודיו באמצעות קשר קודי ואלחוטי, או אמצעי תקשורת אחרים. עליו, במידה האפשר, לדאוג את שדה המערכה בעצמו בכדי לאשר או לתקן את התרשמותו מן המפה; את מפקדי המשנה בכדי לדון עמם על חוכמותיהם ורעיונותיהם; ואת הצבאות הלוחמים בכדי לעמוד על צורכיהם ורוח לחימתם. וכל זאת בשכיחות מירבית. ... למעשה ניתן לומר, בהכללה, כי כמה שיששה המפקד פחות במשרדו ויותר עם גייסותיו, ייטיב לעשות".

אשר לפיקוד צפון, הרי הצבענו כבר בדו"ח התלקי הנוסף (טעף 150)

על כך שהמפקדות אורגנו לשליטה על יום קרב, בנוסח שהיה מקובל על הפיקוד כבר בעבר, וכחוצאה מכך רוכזו חפ"ק פיקודי ושלושה חפ"קים חטיבתיים במקום אחד (נפח). תכנון למצב של הערכות חלקית ("גיר") לפיו תקבל במצב כזה מפקדת אוגדה 36, כשהיא מאויישת חלקיה, את האחריות לגזרת רמת הגולן ותחמקם בנפח - לא הופעל (לחכניה זו ראה דברי אלוף פיקוד צפון בקד"מ הרמטכ"ל ב-2 במאי 1973, מוצג 286, עמ' 3-4), והאוגדה קיבלה אחריות לבזרה והתמקמה בנפח רק בחצות ליל 6-7 באוקטובר ורק אז עזב החפ"ק הפיקודי את נפח ונע למוצב הפיקוד בהר כנען (יומן חפ"ק פיקוד צפון, 070130 ו-070230).

את המצב בנפח עד אז מתארים שני קציני מטה בכירים במפקדת

פיקוד הצפון:

"מה שקרה שם: עם הפגז הראשון נכנס לשם מספר כל כך גדול של אנשים, אין שם 'בור מודיעין'. למעשה, זה היה החפ"ק הראשי של 820, אז ישבו שם 820 חטיבה 188 חלקית, חטיבה 7, אנחנו, חיל אוויר, כל זה, בתוך הבונקרין הקטן הזה של נפח.

ש. זה לא חפ"ק פיקודי שם?

ח. זה לא חפ"ק פיקודי, זה חפ"ק של החטיבה, שאנחנו אמורים היינו להכנס פנימה, ומשם לנהל את הלחימה.

ש. כאשר הייתם כולם משפתה אחת צפופה.

ח. צפופה מאד, ומאד מסריחה, כיוון שמזוג האויר הפסיק והחום היה רב מאד, תאורה גם בקוטי היתח אז - (עדות סא"ל חגי מן, קמ"ץ הפיקוד, בפני אל"מ (מיל) נבו, עמ' 7).

על חנאי העבודה כתפ"ק בנפח ניחן ללמוד גם מעדותו של קצין

האג"מ הפיקודי (עדות אל"מ אורי שמחוני, עמ' 8603):

"קשה לי מאד לדבר על לוחות זמנים באותו יום, צריך להבין - אנחנו קודם כל, המטוס הראשון זרק עלינו פצצה תיכף בהתחלה ואיבדנו את כל מקורות הכח שהיו בנפח. היו חנאי לילה ככר בצהרים בתוך הבונקר וקשה לי מאד לזכור".

רק לקראת הערב החלה החבילה להפרד, ומת"ס 188 יצא לפקד על

כוחותיו מהשטח (יומן חפ"ק פיקוד צפון, 061754 ו-061829).

ב. קרבות ה-8 באוקטובר

בעוד שההסחגלות למעבר מבטחון שוסף למלחמה כוללת עסויה להסביר במידה רבה את עובדת השארותם של מפקדים במפקדות ונסיונם לשלוט על כוחותיהם מהחפ"לים הסטטיים, אין הסבר כזה חופס לגבי ליקויי השליטה והפיקוד במהלך קרבות ה-8 באוקטובר בפיקוד הדרום.

בניגוד למצב ב-6-7 באוקטובר היה קרב ה-8 באוקטובר קרב יזום

על-ידי צה"ל, וצריך היה להתנהל על פי החכמית שנקבעה בדיון המפקדים בדבלה ב-7 באוקטובר בערב. אף על פי כן, נבעו התקלות העיקריות בקרב זה מליקויי שליטה, בהם נעטוק בסעיף זה מהיבט של פיקוד פנים-אל-פנים.

1) הגדרת המטרה

יסוד עיקרי בהכנת שליטתו של מפקד על מערכת הוא בהבהרת המטרה בכל הדרגים ודבקותם של אלה בביצועה כפי שהוגדרה. המטרה הוגדרה על-ידי "הרמטכ"ל בהשגת ראשי הגשר המצריים ממזרח לתעלה (ראה לעיל, עמ' 268 ואילך). ולאפשרות של צליחת התעלה הוא החליט דק במסגרת של ניצול ההצלחה (שם, עמ' 274-275) אולם לסך סיום הדיון בדבלה ועד לתחילת המתקפה, ועוד יותר מכך במשך שעות הבוקר של ה-8 באוקטובר, חל כירטום בהגדרה זו של המטרה שהורחבה יותר ויותר והוספו לה משימות של חילוץ אנשי המעוזים, והדגש החל מושם על צליחת התעלה (וראה לעיל, עמ' 295 ואילך ועמ' 349 ואילך). כתוצאה מהרחבת המטרה, כפי שהוגדרה, לעבר פעולות שנצפו דק במסגרת של ניצול הצלחה באם תהיה, נוצרו בדיעבד אי-הבנות

(הן בין המטכ"ל לפיקוד והן בין הפיקוד לאוגדות) שתלק רב היה להן בהתפתחות הארועים באותו יום, ובכלל זה הכנסת שינויים בהתאמת האמצעים למטרה, היינו בתוכנית המקורית.

(2) פקודות ואישור תכניות

על מנת שהגדרת המטרה מהיה ברורה ועל מנת להבטיח זיקוק בה בכל הדרגים חייבות הפקודות להיות חד-משמעיות וברורות, וקיימים נוהלים של קביעת המטרה וניסוחה וכן של אישור תכניות לדרגים כפופים על ידי הדרגים הממונים. שני אלה מחייבים פיקוד פנים אל פנים, דבר שלא התקיים ב-8 באוקטובר. קשה להגדיר במונחים צבאיים את ההמיעצות בדבלה ב-7 באוקטובר. כדיון הזה, כשהתקיים לא היו בידי המשתתפים נתונים נכונים על מצב האויב וכוונותיו. (וראה לעיל, עמ' 267 ואילך).

מכל מקום, התייעצות זו היא נקודת המוצא לנוהל הקרב לקראת ה-8 באוקטובר כאוגדות ומפקדי האוגדות התלו, לאחר ששכו ממנה למפקדותיהם, בהורדה פקודות לדרגים הכפופים להם, ובהעדר פקודה מנוסחת, יכולו להסתמך רק על מה שהובן על ידם בהתייעצות בפיקוד (וראה לעיל, עמ' 281 - 267, עמ' 532-534 ועמ' 729-732).

אלוף פיקוד דרום מצדו עיבד אוסנס "תכנית" בקוים כלליים ועוהק ממנה נשלח למטכ"ל (מוצג 340); אולם העתק זה לא עבר בדיקה יסודית במסגרת נוהל של אישור תכניות ולא הוטוה לעקרונות התכנית אותם הציג הדמטכ"ל בקד"מ שלו ב-080035 (מוצג 337). רב אלוף אלעזר אמר לנו בעדותו (עמ' 7440):

"ב-8 לחודש נשעה 0530 במטכ"ל אני בודק את תכניות שני הפיקודים. כדיקת התכניות אינה כוללת את קריאת כל הכתובים שהם מעבירים לי. זה הפקידו של המטה. אני כן בודק את העיקר כלומר אני רואה את המפות שלהם וגם שומע קציני קיסור שבאים מתפיקודים ומסליטים את האינפורמציה".

בדיעבד אמר הדמטכ"ל על ניכוח המשימה על-ידי פיקוד דרום (עמ' 7438) כי "אני לא יכול לאמר שהוא אינו נכון... אבל הוא מוחיר אפשרות של אי הבנה". ככל מקרה עלינו לציין ש"התוכנית" שהובשה לא אושרה פורמלית על ידי אג"מ/מבצעים, ולא נמסרו לאלוף הפיקוד כל הערות על תוכנה או ניסוחה.

לאוגדות החל אלוף הפיקוד להעביר את פקודותיו החל מטעם 0240
ב-8 באוקטובר לפנות בוקר (מוצג 343). בשעה זו כבר הסתיים נוהל הקרב
באוגדה 162 והכוחות נמצאו בתנועה על פי הוראות מפקד האוגדה שניתנו
לאחר שובו מהתייעצות בדבלה (וראה הבלימה, חלק רביעי, אוגדה 162, עמ' 535 ואילך).
אלוף הפיקוד נתן את הוראותיו ברשת האלחוט שלא תמיד
להייתה אמינה; בגלל תקלות בקשר לא שוחח תמיד ישירות עם מפקד האוגדה, אלא לעיתים
העביר את הפקודות בתיווכו של תא"ל קלמן מג"ן ז"ל, שפיקד אז מבלוזה
על הגזרה הצפונית. על הסטייה שהיתה קיימת בפקודות אלה מהעקרונות
שסוכם כמה שעות קודם לכן בהתייעצות בדבלה עמדנו במקום אחר
(וראה לעיל, עמ' 316-321). כאן נדגיש רק, שבהעדר מבצע אישי ישיר
בין אלוף הפיקוד למפקד האוגדה לא ניתן היה לוודא שמפקד האוגדה אמנם
מבין את כוונת הפיקוד כפי שבוסאה בפקודות אלה, ובפועל אמנם התפתחה
מכאן הבנה שונה של שני המפקדים את המשלמה ואת דיווחי הכוחות על
התקדמות הביצוע, אי הכנה דומה ארעה גם בתוצאה ממתן פקודות הפיקוד
לאוגדה 143 באלחוט וללא מבצע ישיר בין אלוף הפיקוד למפקד האוגדה
(וראה לעיל, עמ' 281-287 ו-729-732).

למעשה פעלו מפקדי האוגדות על סמך מה שכל אחד מהם הביין
מההתייעצות בדבלה. על רקע זה אף נוצרו אי הבנות במהלך הקרב כאשר
ניתנו פקודות נוספות ונמסרו דיווחים, אלוף הפיקוד יכול היה לעמוד
על כך לו יצא אליהם ודרש מהם את תכניותיהם כדי לאשר אותן. הוא נמנע
מלעשות כן מנימוקים שעמדנו עליהם במקום אחר (וראה לעיל, עמ' 310 - 313).
כתוצאה מהרחבת כוונת הפיקוד, נוצר מעין מירון פעולות
בשטח שלא הדביק אותה; יתר על כן, על ידי כך הלך והתרחב הפער בין
העקרונות שסיכם הרמטכ"ל לקראת המתקפה, לבין הצורה בה יישם אותם
אלוף הפיקוד בפקודותיו. מצב זה תרם אף רבות לכך שהפיקוד לא הבין
נכונה את משמעותם של דיווחים ופניות כמהלך הביצוע, ולחמונת המצב
המוטעית שנצטיירה בו בשל כך.

התופעה של פקודות קצרות ולא ברורות באלחוט, ללא מבצע אישי
לביין מפקדים, וללא קבלת משוב מלמטה באמצעות אישור תכניותיהם של מפקדים
כפופים תודרת גם במהלך הקרבות ב-8 באוקטובר, הן בין הפיקוד לאוגדות

והן בתוך אחת האוגדות כלפי החסיבות. כך קרה במתן הפקודות לאוגדה 162 לצלות בחזיון (וראה לעיל, עמ' 347-348, 353-355, 383-387, ו-626-627) בפקודות להורדת אוגדה 143 דרומה (ראה לעיל, עמ' 387-389, 764-767 ו-771-775) ובפקודה להתורגה משם להתקפה באזור החווה הסינית (ראה לעיל, עמ' 410-419 ו-795-798). כך קרה גם בתוך אוגדה 162 בעת הורדת חטיבה 217 לגזר הפירודן והכנסתה, יחד עם חטיבה 460, להתקפה שמטרתה הייתה לצלות בחזיון (לעיל, עמ' 642-654 ו-681-685) ובחסיבות 217 ו-500 בעת ההתקפות בחזיון ובחמוסל. במקרים הללו לא יצאו הספקדים אל מפקדי המשנה הנובעים בדבר, לא מסרו להם את הוראותיהם באופן אישי ולא קיבלו מהם משוב על ידי אישור הכניחותיהם.

(3) שליטה ישירה על המאמץ העיקרי

מרכיב מרכזי כאלמנט הפיקוד פנים-אל-פנים הוא התמקדותו של המפקד עם חבורת הפיקוד שלו בקרבת המאמץ העיקרי של כוחותינו, כדי שיוכל להשפיע בתוקף אישיותו ועצם נוכחותו על מהלך הקרב כשהוא מתרשם ממנו התרשמות כלתא אמצעית, כקטע החשוב ביותר בזמן ובמרחב בהם פועלים הכוחות שנועדו להשיג את המטרה העיקרית (וראה לעיל, עמ' 485-487).

מצאנו שב-8 באוקטובר פיקדו מפקדים בדמות שונות כשהם מרוחקים מהמאמצים העיקריים של הכוחות שתחת פיקודם באותו הזמן, ולעתים אף אינם מודעים למרחש אצלם.

אלוף פיקוד דרום פקד על המערכה ב-8 באוקטובר מחפ"ק דבלה - שהיה למעשה חפ"ק מורחב נייד - כאשר בפרקי זמן ניכרים במשך היום, בשעות לפני-הצהריים ואחרי-הצהריים, היו מרוכזות שתי אוגדות מחוץ השלוש שפעלו במרחב הפיקודי* בגזרה המרכזית בין הצירים טפונסני ועכביש, אחת בתוך השניה (לפני-הצהריים) או אחת סמוך לשניה (אחר-הצהריים).

מפקד אוגדה 162 נמצא עם החפ"ק שלו משך רוב היום בזרקור. את הדעות והעוריות לגבי היחידות והמגבלות של בחירת מקום זה לשליטת החפ"ק על הקרבות הזכרנו כבר (ראה לעיל, עמ' 631 ו-682-683). ואנו תוזרים כאן על מה שאמרנו (לעיל, עמ' 584-585, 654, 661 ו-718) כיחס לצורך בחקירה מקצועית מפורטת שתסיק מסקנות כיחס למיקומם של מפקדים באוגדה 162 בקרבות השונים של אותו יום: בעת התקפת גרוד 19 על חזיון לפני-הצהריים (ראה עמ' 584-585), בעת ההתקפה של גרוד 113 על

* לא כולל את הכוח בפיקודו של הא"ל סגן כגזרה הצפונית של החזית ואת מרחב שלמה וחטיבה 35 בראס סודאר.

חזיון אתר הצהריים (עמ' 654 ו-681) ובעה החקפה על חמוסל לפנות ערב (עמ' 718). בנושא זה, היינו של מיקום הפיקוד קדימה, הצטיין צה"ל מאז ומתמיד והימצאותם-קדימה של ספקדים כדרגים הכבירים ביותר, שימשה אף דוגמא לספקדי המשנה להיות צמודים עד כמה שאפשר לכוחות במאמצים הפיקודיים. שמענו עדויות, שבגלל מיקום לא נכון, או שהיה יותר מדי בעורף, נמנע מדרגי הפיקוד המידע הנכון על המתרחש למעשה בשטח.

2. פיקוד על-ידי הליכים

א. המעבר מבטחון שוטף למלחמה כוללת - ביזור אחריות וסמכויות

אלוף של אמר לנו בעדותו:

"נדמה לי שהשינוי בזמן המלחמה, ... כשהיא ארוכה הצריך גם לנהל עניינים, גם לדאוג את מחותמים ולא רק את הרגע, אני חושב שהפחדון לזה לא צריך להיות מוסרי, לא חלוקה לפונקציות, אלא הפחדון צריך להיות, ... שיותר סמכויות יורדות למטה. בזמן המלחמה אני קבלתי החלטות, שכאשר לא הייתה מלחמה, כפירוש, בפרקטיקה, ראש אג"ם לא יכול היה לקבל אותן אלא רק הרמטכ"ל. החלטות כאלה קבלו גם קציני חיל ראשיים וראשי אגפים, ממש החלטות מהותיות שבזמן שלא נלחמים לא היו מעזים לקבל על דעה עצמם החלטות באלה. כלומר, הפחדון לפרובלמטיקה שאתה מציג, ולפי דעתי כצדק, היא לא על ידי פיצול הספקדה, לא על ידי הקמת יסודות שעוסקים בניהול המלחמה אך-הוק ויסודות שעוסקים בדברים כלליים, החשוכה צריכה להיות בכך שיהיו סטפיק פונקציות ויותר סמכויות יורדות למטה" (עמ' 8772).

נוהלי העבודה המקובלים בצה"ל בחקופת הרביעה שלפני המלחמה, במצב של בטחון שוטף, היו מבוססים מנימוקים שונים, על מידה רבה של צנטרליזציה בסמכויות ובאחריות, כפי שניתן ללמוד גם מדבריו של אלוף פיקוד הדרום על הנושאים בהם עסק בפיקוד (עדות אלוף גונן, עמ' 3399 ואילך ומוצג 281). עם פרוץ המלחמה, ובנסיבות שבהן פרצה (ראה גם להלן), יכולים היו בשלב הראשון הפיקוד ואוגדה 252 לסייע מעט, אם בכלל, לכוחות הלוחמים בחזית, הן מבחינת סיוע בהגבורות, שלא עמדו לרשותם (לאחר שתסיבה 460 שנועדה בתכנית "שוכך יונים" לשמש כעבודה אוגדתית הופעלה מיד עם פרוץ המלחמה ופוצלה בין הגזרה המרכזית והצפונית - עדות חא"ל גבי עמיר, עמ' 6736 - 6739 ועדותו בפני אל"ם (מיל) כרמי, עמ' 5) והן מבחינת סיוע במידע על פעולות האויב ומגמותיו, מידע שאף הוא לא היה קיים אזלם. גם בהפעלת סיוע אוירי הייתה יכולתו של פיקוד הדרום לסייע לכוחות בשעות הראשונות לחימה (ולמעשה משך כל ה-6 באוקטובר אחת"צ וליל 6-7 באוקטובר) מוגבלת, מכיוון שהחפ"ק האוירי התמקם במקומו

המיועד בדבלה, בעוד שהפיקוד ניהל בשלב זה את המלחמה מכאן-שבע ודילג לדבלה רק ב-7 באוקטובר לפנות בקר (עדות אל"מ שי תמרי, עמ' 4645).

לתוקף המצרי והסורי היו, כפי שכבר חיאנו, שלושה יתרונות החלתיים: הפחעה, יוזמה ובחירת נקודות החקיפה. במצב שנוצר, עמדה בפני כל דרגי הפיקוד של צה"ל, הבעיה העיקרית כיצד לתפוס את היוזמה מידי האויב, ועל ידי הפעלת כוחות שהיו מגוייסים בפועל ואלו החלו מחגייסים, לשבש את תכנית האויב או לשבור את תנופת התקפתו.

בטבע הדברים, מוסלת היתה המשימה על דרגי-המגע לשבור את תנופת ההתקפה בעזרת הכוחות המגוייסים שהיו חתת ידם. ואילו המשימה שעמדה בפני הדרגים הגבוהים לעומת זאת היתה כיצד, בעזרת גיוס והיערכות של כוחות מילואים אורגניים, לבחור את נקודות התקיפה של כוחותינו, במגמה להפתיע את האויב, לתפוס באופן מזחלט את היוזמה מידינו, ולהעביר כסופו של דבר את המלחמה לשטחו. במצב מעין זה, חייב כל דרג להתרכז באחד נושא שבו יכול הוא לחרום באופן מכריע לניהול המלחמה, ולאפשר לדרגים האחרים לפעול עצמאית עד כמה שאפשר, כאשר סמכויות הדרג הבכיר יותר מבוזרות כלפי מטה. כדי שהפיקוד יוכל אכן לבזר את מירב סמכויותיו לכוחות המגע (שבשלב זה כאמור, ממילא לא יכול היה לעזור להם), ולהתרכז במשימתו העיקרית, בשלב זה (היינו, בניית הכוח והיערכותו לפי תכניות מכצע ומערכות שליטה שיאפשרו באמצעי האפתעה ובחירת מקומות התקיפה, את חפיסת היוזמה מידי האויב), חייבת היתה להיות בידור מערכת שליטה אמינה, בלעדית לא ניתן לבצע את המשימות בתנאים הקשים שהיו גייסים הראשונים של הקרבות. רק בעזרת מערכת שליטה אמינה יכול הפיקוד לדעת בכל עת, מה מצב הביצוע ביחס למטרה שהוצבה. כיצד ניתן להגביר את אפקטיביות הביצוע ומה ניתן לעשות בכדי ששיחוף הפעולה בין הכוחות הפועלים, יהיה אפקטיבי יותר.

בהיעדר מערכת שליטה אמינה כזאת, לא ניתן לבצע את המשימות

בתנאים הקשים שפורטו לעיל. יתר על כן, בהעדר שליטה כזו, אין למפקד המידע שפירוטנו לעיל, ועל ידי כך אין החלטותיו מעוגנות במצב הפעולות ופעולות-הנבד שבמרחב הלחימה.

ואכן, במצבי הפתיחה שתיארנו, בהם יכלו אלופי הפיקוד להשפיע כאוהב מצומצם ביותר על הלחימה, חייבים היו לבזר את מירב הסמכויות לניתול קרבות הכלימה לדרגי המגע ועל ידי כך להשחרר לעיסוק בחום העיקרי בו יכלו, והיו צריכים לעסוק בשלב זה, כדי שיוכלו להשפיע על מהלך המלחמה בעתיד: תכנון, ארגון ופיקוח על זרימת כוחות המילואים, ובנין הכוח כסמך לזירה הקרב, כך שיוכל להכנס למערכה במהירות המירבית, כשהוא מאוגד באופן מאוזן על ידי סנקים, ארסילריה וחרמ"ש. ארגון והיערכות זו, חייבים להיעשות, בד בבד, עם תמונה מעודכנת, כמידת האפשר, של המצב המשחנה בחזית הן מבחינת פעילות האויב והן מבחינת כוחותינו.

נסיונות הפיקודים, ובמיוחד בסיונו של פיקוד הדרום לשלוש בן זמנית, חן על הלחימה לפרטי פרטיה - שלא יכול היה, באמור, ממילא לסייע לה למעשה - והן על הזרמת הכוחות לתזימה, שבכך יכול היה לסייע משמעותית, הביא לידי כך שהשליטה בשני החזיתים נפגמה. דבר זה בלט במיוחד בשני הימים הראשונים של המלחמה, כאשר נוהלה הלחימה במסגרות של פלוגות ומחלקות סנקים ומעוזים מבודדים, מבלי שאותה כוונתו של האויב וכטרם רוכז המאמץ של כוחותינו, אלה פעלו מתן זמן רב - וביחוד בפיקוד הדרום - בנסיונות להכור למעוזים, ולא בבלימת הצליחה המצרית בין המעוזים (דראה על כך במפורט לעיל עמ' 156-160 ו-219-210 וכן בעדויותיהם של אל"ם דן שומרון, עמ' 5236-5241 ; עדות סא"ל שלמה ניצני בפני אל"מ חסדאי, עמ' 15-23 ; עדות אל"ם אמיר יפה, שם, עמ' 3-13 ; עדות אל"ם שילה שרון, שם, עמ' 2-6 ; עדות סא"ל יוסף שוב חמיר, שם עמ' 3-13 ועדות תא"ל אורי בן ארי בפני אלוף (מיל) משה גורן, עמ' 20, 23).

נאמנים לקו בו נקטנו, אינן אנו מתוירים דיעה כאס צריך היה להחרוז כשלב זה בחבירה למעוזים, או בבלימת האויב; רצוננו רק להדגיש, שהמצב שנוצר למעשה, במחואר לעיל, נגרם בין השאר כתוצאה מחוסר מערכת שלישית נאותה,

על המונח המצב שנוצרה בפיקוד הדרום לקראת ערב ה-7 באוקטובר בתנאים אלה של היעדר שלישית מספיקה עמדנו כבר בטקום אהו (דראה לעיל עמ' 228 - 233, ועמ' 1219 - 1222). המונח לא נכונה זו, ששימשה נקודת מוצא להתקפת ה-8 באוקטובר, השפיעה השפעה רכה על יכולת ומידת השליטה של הפיקוד כמהלך קרבות אותו יום.

בו בזמן לא סופל ביסודיות נושא בנין כוחות המילואים וארגון השטח אשר בו יערכו כוחות המילואים שיכואו לאור תוכניות אפשריות של הפעלה. תיאור ירידת הכוחות והצטברותם בסניני ניתן במקומות אחרים בדו"ח זה (וראה לעיל, עמ' 72-77, 152-155, 185-192 ו-196-205). כאן נדגיש רק, שלא היתה שליטה על הקדימויות בסדר ירידת הכוחות, איגודם והצטברותם. התוצאה היתה, כפי שמגדיר אותה בעדותו ראש אג"א (עמ' 8544) "התארגנות כשיטת הפניקה". בהתארגנות כזאת לא היו נתונים מעודכנים על בנין הכוח, וכך נצטרפה תמונת מצב לא מעודכנת ולא מדוייקת של כוחותינו לתמונת מצב לא נכונה של האויב כנקודת מוצא להתקפת ה-8 באוקטובר.

ב. פקודות ודיווח

כמה מהליכי השליטה אותם חייב המפקד להפעיל מחצעים עבורו על ידי מסהו, וזאת כדי שיהיה חופשי לפקד פנים-אל-פנים, בכדי להשיג זאת חייב המפקד לציין למסהו את המטרה, קרי התכנית בכללה ונקודות קריטיות שמסהו חייב לזרז ולבנות עליהן; משעשה זאת - מן הראוי שהמפקד יערב עד כמה שאפשר פחות בעבודת מסהו, ויאפשר לו להכין את הפירוטים הדרושים כפקודות ולהפעיל את מערכות הדיווח. מטה חייב להיות מתורגל בכל אלה, ברגיעה ובמלחמה, בין אם המפקדה אחודה ובין אם היא נפרסת לחפ"ק, קדמית ועורפית. ככל המקרים הללו חייבות המערכות המבצעיות, המודיעיניות והמנהלתיות לפעול בשלמותן; מערכת מבצעית - לפקודות ולדיווח; מערכת מודיעינית - להפצה ולאיסוף ומערכת מנהלית - למצב ולהכנות הנדרשות. באותם יומיים ראשונים של מלחמה צריך היה, איפוא, פיקוד הדרום לבנות לעצמו את המערכות העיקריות עליהן מתבססת השליטה; מערכת פקודות מסודרת ומערכת דיווח שתקיף את נושאי המבצעים והמודיעין והנושאים המינהלתיים. מערכות אלה לא הוקמו ביומיים הראשונים - ומשהוקמו פוצלו ולכן לא פעלו ביעילות בהמשך המלחמה, ב-8 באוקטובר. לעובדה זו היתה השפעה רבה על חוסר השליטה של הפיקוד באותו יום.

כבר בפקודות להורדת כוחות המילואים לסניני מצאנו אי-התאמה בין ההנחיות שקבע סגן הרמטכ"ל בקד"מ שלו ב-061200 (מוצג 330 ו') לבין פקודת ההסעים של פיקוד דרום (מוצג 353) ולבין פקודת ההסעים של אוגדה 162 (נספח לעדות סא"ל גחום זקן בפני אל"מ הסדאי). חלק מהמפקדים לא קיבל

פקודות הסעים כלל (עדות אל"ם אהרון פלד בפני אל"ם (מיל) כרמי, עדות אל"ם יואל גונן בפני הא"ל (מיל) גלבוז, עמ' 179) ואחרים קיבלו אותה בנוסח כוללני ביותר שלא פרט תמונת מצב וסודי ירידה. אומר בעדותו הא"ל אורי בן-ארי:

"מבחינת מתן פקודות באותו יום - ניתנו פקודות למפקדי אוגדה 162 ו-143. הראשונה - לנוע על ציר רפיח-בלוזה ולהגיע לבלוזה, והשנייה - לנוע על ציר באר-שבע אבו עגילה-ססה ולקבל הוראות בהמשך הזמן.

כמשך אחר הצהריים והלילה הפקודות לשתי האוגדות היו יותר מפורטות עד לפקודה לנוע על שרשראת ולשלוח קבוצה של 10 טנקים לחזית מבלי שתהיה הוראה לשמור על מכנה" (עדותו בפני אלוף (מיל) גורן, עמ' 19).

כאזנה מידה לא פעלה כיומיים אלה מערכת דיווח מסודרת שיכולה הייתה להבטיח את שליטת הפיקוד על תנועות הכוחות. מערכת הנפ"קים הפיקודיים והאוגדתיים, שנועדה למלא פונקציה זו, לא פעלה מכיוון שהייתה מבוססת על אנשי מילואים שקדימות החגיגותם לא הייתה בין הראשונות (וראה לעיל עמ' 75-77). ואז הם נפ"קים שפעלו חסרו אמצעי קשר שיבטיחו את הגעת דיווחיהם (שם, עמ' 76) וכן בגלל חוסר משמעה במקרים מסויימים, לא יכלו לפעול כהלכה (ראה לעיל, עמ' 24-25). בהעדר מערכת מסודרת יצר לו הפיקוד תמונת מצב על פי אילחודי דיווח ודיווחי מפקדים שגם בידם לא הייתה חמיד תמונה מדוייקת של מצב תנועת כוחותיהם (וראה לעיל, עמ' 163-164, עמ' 168-169 ועמ' 189-192).

אם ניתן עוד להסביר את ליקויי השליטה בתחום מתן הפקודות וקבלת הדיווחים כיומיים הראשונים למלחמה בקשיי המעבר מרגיעה למלחמה כוללת בנסיבות של הפתעה ומעבר חד ומהיר, לא ניתן להסביר בכך את ליקויי מערכת מתן הפקודות והדיווח בהמשך המלחמה.

אחד הליקויים העיקריים שמצאנו הוא מתן פקודות כוללניות שאינן מדקדקות בהגדרת המטרה, מקלות בשינויי משימה תוך כדי ביצוע, אינן כוללות אינפורמציה על מצב האויב ועל מצב כוחותינו ופעילות הכוחות השכנים לתידה מקבלת הפקודה. הדוגמאות לפקודות כאלה תוך כדי נוהל הקרב לקראת ה-8 באוקטובר ובמהלך הקרבות באותו יום הן רבות ועסקנו בחלק מהן:

הפקודות לאוגדה 162 ילאוגדה 143 בשעות הבוקר המוקדמות של ה-8 באוקטובר (וראה לעיל, עמ' 295-305), הפקודה לאוגדה 162 לחפז מאחז בחזירן (לעיל, עמ' 353-355 ו-622-626), הפקודות לאוגדה 143 לרדת לגזרה הדרומית ואחר כך לחזור חזרה לגזרה המרכזית (עמ' 714-717).

התוצאות של פקודות כאלה היו אי ידיעה על קיומם, מיקומם ופעולותיהם של כוחות שכניס (ראה לעיל, עמ' 326-328 ועמ' 560-562), וכניסת יחידה לחתום יחידה אחרת שהקשתה על השליטה (לעיל, עמ' 566-567, 592-596 ו-822-835), תקיפת יעדים לא נכונים, כמו בהתקפה על חמוסל-מכשיר ב-8 באוקטובר אחר הצהריים (וראה לעיל, עמ' 715), סריקות שטח במקום תקיפת מטרת (לעיל, עמ' 565-572) ואי הבנות לגבי משימות שהוטלו על הכיחות (לעיל, עמ' 346-348, ועמ' 642-649, 799-801 ו-851-863), שכולן סייעו להיווצרות מצב של חוסר שליטה.

מערכת דיווח שתחן לדרגים הממונים את תמונת המצב בשטח על מצב ביצוע הוראותיהם לא פעלה. הרמטכ"ל מתלונן בישיבת הממשלה על הדיווחים ועל "ערפל הקרב" (מוצג 57א', ישיבת הממשלה ב-062200, עמ' 5). אלוף פיקוד הדרום טוען כלפי הדיווחים ה"אופטימיים" שזרמו מהכוחות (עדות אלוף גונן, עמ' 7382-7383). ואמנם מצאנו בהקלטות רשמות הקשר דיווחים שספק אם היה להם בסיס באירועים, או שלא היה להם בסיס כלל, ובנוקל יכולים היו להסעות את מקבליהם (למשל מוצג 421 081344, 081433, 081513, ו-081810-081805 ומוצג 343 081203). הערנו על כך בחלק מהמקרים אגב תיאור המאורעות (ראה למשל לעיל, עמ' 669-670, 684 ו-722-726).

חלק מזה ניתן לחלות במיקומם של מפקדים בנקודות בהן לא יכלו לעמוד על המתרחש, כאשר כתוצאה מכך לא דיווחו על אירועים או דיווחו כצורה שלא שיקפה את המצב כשטח לאמיתו (יראה לעיל, עמ' 684-586, ו-629-633). יחד עם זאת, הסיבה העיקרית למצב זה נעוצה

כאי-קיומה של מערכת דיווח מסודרת ואוטונומית, שעשתה את הדמות הממונת תלויה לחלוטין, לצורך לימוד תמונת המצב בשטח, בדיווחים אגב שיחות מפקדים חוץ כדי ניהול הקרב ובהאזנה, אקראית בחלקה, לרשתות הכוחות. לצד אי-קיומה של מערכת כזאת בולט גם מצב של אי-דיכוי נחונים, השוואתם, אימותם ועיבודם לכלל תמונת מצב עדכנית שוטפת. תאור זה נכון הן לגבי המצפ"ע במקרים מסויימים והן ביחס לפיקודים.

לגבי המצפ"ע אומר הרמטכ"ל בעדותו (עמ' 7440) לאחר שהוא מציין כי אישר את הכניות הפיקודים לקראת ה-8 באוקטובר, כי אין הוא זוכר באם היה נוכח קצין קישור של פיקוד הדרום, "אבל רשום אצלי שראיתי את התכנית של פיקוד הדרום ואשרתי אותה".

על הדרך בה התגבשה אצלו תמונת המצב בדרום ב-8 באוקטובר, תמונה ששימשה בסיס למתן אישורים לכמה צעדים גורליים אותו יום (וראה לעיל, עמ' 367-355 ו-390-392), אומר הרמטכ"ל בעדותו (עמ' 7453):

"אין שום חשש שתמונת הקרב המתגבש אצלי איננה מבוססת על איזה מברק אחד... התמונה שלי היא תמונה מצטברת של חצי יום, מכל מיני דיווחים המגיעים כל הזמן - לברן זה הולך, ברן מחקרים, כלומר, הדיווחים הם דיווחים שוטפים, והדיווחים השוטפים כל הזמן מעידים שהמצב הוא טוב, שיש גשר, שנתק'ה הגיע לגשר, בקשה לצלות את הגשר ובקשה להקדים את אריק. כל אלה מגיעים. יש לי הצבר מתמיד של אינפורמציה שיוצר את התמונה האופטימית. אגב לא רק אצלי, כי אלוף הפיקוד שמבקש להזין את אריק ב-10.30 וב-11.30 להוציא אוגדה אחת מסואץ [צל: לסואץ] דרום, הוא חי בדיוק באותה תמונה אופטימית".

אלא שדווקא אלמנטים אלה שיצרו את התמונה אשר אותם מזכיר כאן

הרמטכ"ל באל בדרך של שיחות מפקדים - בינן הרמטכ"ל לאלוף פיקוד הדרום ובינן אלוף זאבי לאלוף פיקוד הדרום (ולפרוט השיחות ראה לעיל, עמ' 367-363 ו-394-397) - וכדרך של האזנה לרשתות כוחותינו (וראה לעיל, עמ' 399-400) וראינו (לעיל, עמ' 398-401) כיצד הביאה אי-הבנה של מאזינים או השמטת מלים מסויימות, להפיכת משמעותן של שיחות ולהגשת דיווחים חסרי בסיס לרמטכ"ל

על חציית התעלה. את הדרך בה התנהלו הדברים בתמ"ל המצפ"ע מתאר אתר

מקציני המטה שם:

"בגלל הקירבה של הישיבה ובגלל הצפיפות בחדר כל פתק כזה שמגיע, לפעמים גם היו רואים את זה עוד 3, 4, 5 קצינים בדרגות גבוהות, ובתוך החדר זה מיד היה מועבר וזה בכלל לא היה ניתן לכיסוי. אפילו האלחוטניות היו שומעות, גם הן מדברות ביניהן וקציני הקשר שמעבירים את הפתק מהאלחוטנית אל ראש המדור גם כן קוראים ורואים. כך שבתוך החדר לא היה כל אפשרות לעשות מידור בידיעה".

על העבות ידיעה מסויימת על צליחת התעלה (בה אנו דנים לעיל,

עמ' 399-401) הוא אומר:

"האם זה הופץ לגורמים שמעל לרמת ראש ענף מבצעים? אני פשוט לא זוכר. אני מניח שכאופן רשמי לפחות לא, על סמך זה שאני הוריתי לעכב את הידיעה, אבל יכול להיות שזה עבר בדרך לא רשמית ע"י אנשים שהיו בחמ"ל" (עדות רס"ן צבי גלר בפני אל"מ חסדאי, עמ' 2-3).

קצין האנ"מ של פיקוד דרום, אל"מ שי תמרי, אומר בעדותו

(עמ' 7106) על הדיווחים בפיקוד ועל הפעלת קציני קישור:

ש. דו"חי הפגזה, דו"חי הרעשה, ודו"חי אכידות היית מקבל באופן שוטף?

ח. לא. הוצאתי 2/3 מהזמן לחליבה מהאוגדות מה קורה. יותר מזה - בקשתי בשלבים יוחזר מאוחרים של הלחימה, עד שלא ירדנו ישירות ליחידות ואספנו את זה - לא קבלנו אף פעם דיווחים מלאים.

ש. הוצאתם קציני קישור?

ח. הוצאנו בשלב מסויים קציני קישור. קצין קישור שישב בבלוזה, הפך מהר להיות סגן בבלוזה. ולא היה קצין קישור. באינפורמציה שקבלנו זה היה ממש בחליבה יום-יומית. הנתונים של הסד"כ קבלנו כל לילה, זה נחתו לך כעת, אלה דיווחים שהיינו מקבלים כל לילה מהאוגדות, היינו מקבלים סיכום יומי ואת זה היינו מעבדים ורואים מה יש לנו".

תיאור של שיטת ה"חליבה" יש לנו בדבריו של תא"ל אורי בן-ארי

לרמ"ט אוגדה 143 (מוצג 343, 090955):

"גדעון תראה, אנחנו מבקשים מכס כל הזמן להעביר לנו דו"ח כשירות ונתקלים בסרוב מוחלט... גדעון אז תראה, בערך אנחנו מוכרחים לדעת, לא בריוק אבל בערך מיקום וכשירות, אז תביד לי לא בסדר גודל של מספרים אלא במסגרות... אז אחד הסמלים שלכם יבוא ויתן לסמלים שלנו... אז אתה לא צריך להתעסק בזה, שאחד הקצינים הזוטרים שיביא לנו..."

3. מבנה מפקדות וסדרי עבודתן

חלק מהליקויים שתארנו עד כה בתחום מערכות השליטה של מפקדים ועל ידי מפקדותיהם ברמות השונות במצב ובגייסות נובע מחלוקה פונקציונלית לא ברורה, ולעמים גם לא נכונה של המפקדות עצמן, שהקשתה על השליטה בגייסות, על התעדכנותן מבחינת תמונת המצב, על ריכוז מיוע ועיבודו וכך על היכולת לקבל החלטות מכוססות ולפקח על ביצוען. בסעיף זה נעמוד על ההלכה והסעשה בפועלתן של המפקדות ברמות השונות.

א. מוצב הפיקוד העליון

עמדנו כבר (לעיל עמ' 1262 ובחאווי יום הקרב, בעמ' 399-402) על תמונת הקרב הלא-מאוזנת שנוצרה במסכ"ל ב-8 באוקטובר, הרמטכ"ל בעדותו (עמ' 7461) נמנע מלהשיב על השאלה "בדיעבד, איפה לפי דעתך בקשר עם לקחים בעתיד, איפה היה הליקוי שלא נתן את האיזון לקריאת תמונת הקרב?" באומרו, כי ענין זה צריך חקירה, "אני לא חקרתי אותו. יש לי ניחושים משלי, מכוססים, אבל אני לא רוצה להעיד על דבר שאני לא חקרתי אותו".

נראה לנו שכמה ליקויים בסדרי העבודה במצפ"ע חרמו לכך. הקרנו בנידון זה את האלוף י.טל, שהגיש לנו את הוראות הקבע של אג"מ/מבצעים להפעלת המצפ"ע (מוצג 380) ולהלן נביא קטעים מעדותו המלמדים על הפרובלמטיקה של סדרי העבודה והספעתם על מידת השליטה של המסכ"ל בארועי ה-8 באוקטובר בפיקוד הדרום (עמ' 8773-8777):

"ש. מן הבכורה אל הנמוך, באותה פקודה, ... של אג"מ/מבצעים למצפ"ע, ... יש גם כמה דברים ירועים, שלמעשה הם נמצאים בפק"לים וכו', ... אני רוצה להתייחס לדבר אחד בלבד. בסעיף 15 בחוב: 'פקודות מבצעיות תוצאנה כפקודות החדעה, כפקודות מבצע, כפקודות הפעלה שוטפות' - דברים שלמעשה נמצאים אולי אפילו בפק"ל של אוגדה, אבל חכמינו את זה כאן - כתוב ש'פקודות אלה תוצאנה בכל עת בכתב, לאחר סתן פקודות בעל פה או קודם נתינתן.

למה אני שואל בענין זה? אנחנו עוסקים באופן רציני מאד בכעירות של ה-8 בחודש ומתחכטים בהן, עד עכשיו לא יכול מישהו להמציא לנו פקודה בכתב, לא במטה הכללי ולא בפיקוד - אבל אני כרגע מתרכז במטה הכללי, - החרעתית או מבצעית, על אותה תכנית גדולה ראשונה שצה"ל צריך כבר לעבור להתקפת-נגד. אפשר במובן חמיר להגיד שזה בעקבות השוק שהיה שלושה ימים קודם לכן, אבל זה כבר לא בדיוק אותו דבר, כי היה כבר זמן לתהליכי קבלת החלטות גם בדרג המדיני, גם בדרג האסטרטגי וגם בדרג האופרטיבי.

מי האחראי לזה שלא יצאו פקודות למבצע האחד הגדול הזה שאנחנו יודעים אותו?

ת. יכול להיות שאני אחראי, אני יכול רק להסביר כיצד זה קרה. זה קרה מכיוון שזו לא תכנית שתוכננה במטכ"ל. זו תכנית שתוכננה בשטח ע"י הרמטכ"ל ואני בפירוש החיטתי לתכנית הזאת כאל תכנית פיקודית גם כזמן שזה קרה. זו לא הייתה תכנית של המטה הכללי אלא תכנית פיקודית. אני בפירוש חושב שהבחנה הזאת כשרה.

ש. אחת מדבר על התכנית של ה-8 בחודש?

ת. בודאי. הרמטכ"ל היה בשטח וישב עם מפקדי האוגדות אני ראיתי בזה אישור תכנית פיקודית של הרמטכ"ל.

ש. אני לא עוסק כרגע בבעיה של להטיל אשמות. אני רוצה ללמוד. אם מבצע שהמשלה ישבה ודנה עליו ואחר כך אמרו שראש המטה הכללי ירד למטה, ישמע מה שאומרים למטה ואחר כך יחליטו, לבוא ולהגיד לא מה היה, שזו בבחינת תכנית פיקודית ולכן לא צריכה לצאת פקודה של המטה הכללי, אני לא חושב שכנראה קרב בשביל הפיקוד העליון זה נכון. לא משנה אם התכנית היא אפילו פיקודית. אחת מסכים אתי או לא?

ת. אני מסכים שגם אם התכנית פיקודית המטה הכללי חייב לבצע את ההתקפה הזאת.

.....

ש. שאלת שניה, האם נוהל הקרב של המצפ"ע מבחינת המבצעים גם לא היה בסדר. הרמטכ"ל ירד למטה עם הרל"ש שלו. לא ראש אג"מ. אבל לא ראש מחלקת מבצעים וגם לא ראש ענף מבצעים, ובכלל לא קצין אג"מ יורד עם הרמטכ"ל, פירוש הדבר, שבשביל לעדכן את המטה אח"כ, אפילו את הרמטכ"ל, להכין לו איזה שהוא סיכום לדיון, זה לא תפקיד של רל"ש. שיטת העבודה הזאת, אני מתאר לעצמי שאם רמטכ"ל רוצה לרדת למטה, בשביל עניינים מבצעיים, ... הוא חייב שיהיה על ידו וציגות של המבצעים שלו, של המטה שלו. ... כדי שגם יעדכן אותו וגם כשיחזור מיד יכין את הדקע וכו', האם הנוהל הזה בכלל דפק או לא דפק, לא רק ב-8 לחודש.

ת. לפעמים זה כן דפק ולפעמים הוא ראה בקצינים אחרים את הפונקציות הנדרשות האלה. למשל

ש. אני מדבר כרגע על המלחמה. אנחנו רוצים להתרכז במלחמה על ה-8 לחודש. יש רמ"ח מבצעים ויש ראש ענף מבצעים ובחור ענף מבצעים יש אחד לזירה הדרומית וכו' וכו', הם לא בתמונה?

.....

ת. הרבה מאד פעמים כשהוא היה בשטח הוא עבד איתנו בטלפון ב"סילון" והרבה מאד פעמים קיבל מאתנו נתונים ב"סילון".

אנחנו ענינו לו ולפעמים נתנו לו נתונים על השטח
שהוא עושה כך וכך, בקשר עם המפקדה שלו בענינים
השוטפים הוא כן היה, האם ליווה אותו תמיד איש מוסמך
ולא רק רל"ש - נדמה לי שכשיטה - לא,

ש. אני לא רוצה להקריא לך מה כתוב ... תחת
הסעיף של פקודות מבצע או תחת הסעיף של הכנת הפקודות,
שהכנת הפקודות המבצעיות להפעלת כלל צה"ל הפעלת
כוחות יבשה ושיתוף פעולה בין-זרועי יהיה באחריותו
של ראש אג"מ/מבצעים, הן תופצנה לאחר קבלת אישור
מאת ראש ענף מבצעים וראש אג"מ, כל הדברים האלה
זה לא בעיה פורמלית אלא כאמת שכל הגופים ידעו
בדיוק מה קורה, שהכל יהיה מוגדר, אפילו פקודת
התראה, עיקרי הפקודות לקביעת נוהל התראה, עיקרי
לוח הזמנים, אני לא יכולתי למצוא עד עכשיו שום סעיף
מבחינת אג"מ/מבצעים בין פקודות התראה, בין פקודות
אג"מ בין סעיף-משנה אחד שלהם ובין סעיף כולל אחד
שלהם שהיה שייך למבצע הזה של ה-8 לחודש, לא מצאתי.

ת. נכון. ה-8 לחודש נחפס אצלנו כמבצע פיקודי שהרמטכ"ל
אישר. אני מתאר לי איך היחה הפסיכולוגיה,
אולי טעינו.

ש. כן אני מתאר לי, אבל זה בניגוד לתפיסה של הפעלת
המסגרת.

ת. אם לוקחים את הטעות שלנו, זה מסביר את כל העניין.

ב. מפקדת פיקוד דרום

מן המסמכים שהובאו בפני הוועדה ומן העדויות ששמעה עילת המסקנות

הבאות:

- א. לא היו פקודות פיקודיות בנושא ארגון, היערכות ותנועת מפקדת הפיקוד למלחמה. היו בחלק מאגפי המטה מסמכים פנימיים, שהשלמה והברורה שבהן היתה הפקודה של גדוד הקשר הפיקודי.
- ב. במסמכים שפורסמו ובדיונים לא היתה כהירות בשימוש במושגים "חפ"ק" "מוצב פיקוד" "מפקדה עיקרית" ו"מפקדה עורפית".
- ג. גם החורה שבעל פה שנחגבשה בפיקוד בנושאים אלה לא תורגלה ולא נעשו הכנות שיסתיות ומסודרות לקראת הפעלת מפקדת הפיקוד במלחמה.
- ד. במערכת השליטה שהפעיל הפיקוד במלחמה נוצל והופעל בפועל לצרכי השליטה הפיקודית רק בשליש מכוח האדם שהוקצה מראש למטרה זו.
- ה. מערכת הקשר הקרי לא נוצלה במלחמה כפי שראוי מנקודת מבט של כטחון קשר ומנקודת מבט של ההשקעה בנושא זה בתקופה שלפני המלחמה.

1) פקודות קבע והכנות

לא היה בפיקוד דרום פק"ל פיקודי בנושא ארגון המפקדה וקרב. היו מסמכים שהוכנו ע"י חלק מאגפי המטה. הפקודה המרכזית והחשובה שבה פורס ארגון מפקדת פיקוד דרום למלחמה נמצאת בפקודות הקבע לקרב של גדוד הקשר הפיקודי (מוצג 360).

על פי פקודות אלה קיימים שלשה מונחים לציון מפקדות פיקודיות:

- א. מפקדה אחידה.
- ב. מוצב פיקוד.

ג. חפ"ק (שס, עמ' 20, סעיף 2,1)

מוסד רביעי שאין לו הגדרה אך מן הכתוב נראה שהוא קיים, הוא:

ד. המפקדה הנותרת בבאר שבע לאחר פיצול ובראשה קצין ההגמ"ר

הפיקודי (שס, עמ' 20, סעיף 3).

יעודי המפקדות והרכבן:

א. המפקדה האחודה - שליטה ישירה על כל גזרת הפיקוד (שס, עמ' 20).

ב. מוצב הפיקוד - שליטה על מרחב סיני, יורכב מנציגי האגפים:

אג"מ, סודיעין, אפסנאות, שלישות, סיוע, קשר, לשכת האלוף.

מפקד מוצב הפיקוד הוא הרמ"ס וכל עבודת המטה של הפיקוד תבוצע

במוצב הפיקוד לאחר פריסתו. ניתן לפרוס מוצב פיקוד תוך 36

שעות סגורו. (שס, עמ' 73).

ג. החפ"ק - מרכז שליטה קדמי לאלוף ולקציני מטה על גזרה קדמית

תוך אפשרות שליטה חלקית על גזרות אחרות של הפיקוד. בחפ"ק

נמצאים האג"מ, בהרכב סוגבר, ונציגים של אפסנאות ושלישות.

מפקד החפ"ק הוא קצין האג"מ. החפ"ק כנוי להוציא מתוכו גוף

נייד אשר מטרתו לאפשר לאלוף שליטה תוך כדי חנועה בעקבות

הכוחות תוך המשך שליטה מחפ"ק האם ע"י קציני המטה, מיתקנים

לאיבלוס תפ"קים נכזו באים-חשיכה וזבלרזה.

מתוך מבנה זה ניתן ללמוד ש"מוצב הפיקוד" זהה למה שמכונה כזה"ל

"מיפקדה עיקרית".

על מקומם של מוצב הפיקוד והחפ"קים אומר פק"ל גדוד הקשר הפיקודי

(מוצב 360)

3. לאור המבנה הגיאוגרפי של מרחב הפיקוד לא חתכן שליטת הפיקוד

מקמפקדה בבאר-שבע על כל המרחב, לכן יוציא הפיקוד לקראת

פעילות מלחמתית בגזרת סיני מוצב פיקוד אשר יתפרס באיזור

רפידים או בכל מקום אחר בסיני אשר יכטיח התבססות על צורה

קשר קיימת ושליטה על שטחי הכינוס של העוצבות.

4. להשלמת השליטה על מרחב הלחימה הצפוי יפרוס הפיקוד שני הפ"קים

מורחבים במקומה הר"מ:

א. חפ"ק א + ב' כל אים-חשיכה.

ב. חפ"ק ב - באיזור כלוזה. (שס, עמ' 10).

חפ"ק נייד נוסף תוכנן לשליטה על איזור הערבה.

ניחן לומר שפיקוד דרום בנה לעצמו לפני המלחמה מערכת שליטה שהיתה בנויה על ארבעה פיצולים, בניגוד לשניים המקובלים כצה"ל; ואלו הארבעה:

- א. מפקדה עורפיח בכאר-שבע.
- ב. מפקדה עיקרית במרכז סיני.
- ג. חפ"ק נייד באום-חשיבה או בבלוזה.
- ד. חפ"ק נייד באום-חשיבה, בבלוזה וכבאר-שבע.

לכל מערכות הפיקוד הללו הוכנו מערכות כח-אדם, רכב וקשר מקבילות. הוכנו מתקנים ניידים ברמה גבוהה לאיוש שני החפ"קים ולעומת זאת לא הוכן כלל מקום למוצב הפיקוד. הסיבה העיקרית לכך היא כנראה משום שהחפ"קים הניידים היו דרושים לניהול בעיות בטחון שוטף ואילו מוצב הפיקוד היה גוף שנועד להיות מופעל רק במלחמה. מרשימים במיוחד הצעדים הרבים שעשה הפיקוד בבואו להבטיח את שליטתו על הכוחות בקרב והכוננות להקדיש אמצעים כמעט בלתי מוגבלים למטרה זו.

הגורם המרכזי בפיקוד, בנושא שליטה, הוא קצין הקשר הפיקודי. ראמנם מצאנו שהזכר על ידיו בפיקוד דרום "פק"ל גדוד קשר פיקודי" אשר היה המסמך החשוב והמפורט בנושא זה בפיקוד.

על ארגון מערכת השליטה של הפיקוד העיד קצין הקשר הפיקודי, אל"ם צבי אמיד. מעדותו עולה שהפיקוד השקיע מאמץ ואמצעים במספר מערכות שליטה שנועדו לאפשר גמישות מירבית לחפ"ק הפיקודי. כן עולה מעדותו שמערכת השליטה תוכננה בעיקרה לאור הכוונות החקפיים. הוא מודיש שנושא החפ"קים שונן ותורגל היטב כיוון שהיה בו צורך במשימות הבטחון השוטף אך לא כן המפקדה העיקרית או מוצב הפיקוד:

"ש. אני מבקש שתתאר את מערכת השליטה שהיתה מתוכננת לפיקוד דרום למקרה של מלחמה.

ח. השליטה של פיקוד דרום היא קצת בעלת אופי מיוחד וקיים קצת ערבוך של מושגים בין פיקוד דרום לפיקודים אחרים. עובדה שנובעת בעיקר מהמצאות מפקדת פיקוד דרום בכאר-שבע כאשר המקום הזה מבחינה טופוגרפית או גיאוגרפית אינו תואם את צרכי המלחמה של פיקוד דרום, עובדה שהיתה נכונה עוד לפני מלחמת ששת הימים, וגם למעשה במלחמת קוש ושקיבלה עוד יותר את חריפותה כתנאים שהיו לפני מלחמת יום הכיפורים. פיקוד דרום

לצורך ניהול המלחמה חייב בכל מקרה לצאת עם מפקדו החרוצה למפקדה עיקרית קדמית, שבשפה פופולרית מקבלת בפיקוד את השם מוצב פיקוד, ופה כבר מתחיל בלבול לגבי פיקודים אחרים שגם אצלם נהוג להשתמש כמוצב פיקוד, אבל לאו דוקא הכוונה בדיוק לאותו הדבר. כמוצב פיקוד דרום התכוונו לפחות לפי מיטב ידיעתי, למפקדה עיקרית, מפקדה שלמה של הפיקוד פחות האלמנטים שעסקו בנושא הגמ"ר וקשורים במרחב עורפי ושהיו כסביבות באר-שבע או גורמים שבמלחמה לא היו באים לידי ביטוי כמו לדוגמא: קצינת ח"ן, יחירת מורות ודברים אחרים, ואז כל תורת שליטה בפיקוד דרום התבססה בעיקרה על פיצול למפקדה עורפית שכללה את כל גופי הגמ"ר והגופים הקשורים בשטח שמסביב לבאר-שבע והערבה, והגוף השני שהיה צריך למעשה לנהל את עבודת הסטה, הקשורה במלחמה שהיה צריך להיות במסגרת מוצב פיקוד. בנוסף לכך בגלל הגודל של המרחב, הפיקוד ראה גופי שליטה נוספים שבמונחי פיקוד, שום החקבלו אחרי זה בצה"ל, קראו להם חפ"קים נייחים כשזה מקביל לגופים בפיקודים אחרים שנקראו מוצבי פיקוד, וכאלה ראינו אפשרות של פרישה של שניים: אחד בכבל, דהיינו כמתקן דבלה, והשני בקברניט על יד כלוזה, בהתאם לזירת פעילות העיקרית שהיתה צריכה להתקיים באותו שלב. בנוסף לגופים הסטטיים האלה, כדי לאפשר ניידות לאלוף הפיקוד, לחפ"ק סקסי למתן פקודות במיקרופון ללא ביצוע עבודה מטה, ולמעשה, ראינו שלושה חפ"קים נייחים, כאשר אחד היה צריך לשרת את אזור ערבה-מרש"ל, ושניים נוספים את מרחב סיני, היה מדובר על שניים כי ראינו את המרחב כמחולק לשני תאי שטח, במיוחד בצד השני של התעלה, צפונה מהחיץ החקלאי ודרומה מהחיץ החקלאי, שאין ביניהם קשר למעשה. עלול להיווצר מצב שאין ביניהם קשר. לא מבחינה סקסית אלא שהחפ"ק לא יכול לנוע לרוחב, ומצד שני מרחב הזמן היה כזה שאם האלוף היה צריך לדלג מגזרה לגזרה הרי שדילוג חפ"ק כולו לא היה מתאפשר והיה מתוכנן שהוא היה צריך לדלג בהליקופטר או באמצעי מוטס אחר כיון הגופים הטכניים שהיו קיימים בשטח וע"י כך הוא יכול לקבל ניידות מירבית.

כעניין הזה, החיבור שלך לשני תאי שטח בעצם מתיחס לחכניות התקפיות של הפיקוד.

תכניות התקפיות של הפיקוד, מבחינת הגנתית החפ"ק הנייד לאו דוקא היה גורם משפיע אבל גם אז אם ראינו את רוחב הגזרה כמעל 220 ק"מ אז היה ברור שחפ"ק לא יכול להגיע ממקום למקום כלוח זמנים הדרוש, ואז באם היינו מדברים על מיגננה, שלמעשה כמעט שלא דובר עליה, פרט לקו המעוזים והתעוזים וכל מה שקשור לזה, שחפ"קים נייחים לגבי הקוים האלה לא היו בריוק משמעותיים, גם אז ראינו שלמשל דילוג מראס-סוראר לאיזור בלוזה עם החפ"ק איננו אפשרי. האלוף יכול לדלג רק בצורה מוטסת כשהוא צריך שם גופים שהם מאפשרים לו תנועה בשטח. כאשר אני מדגיש שלצורך מיגננה ראינו יותר את האלוף מתנועע בשטח באמצעים יותר קלים לאו דוקא בזחל"מים או נגמ"שים בשירה גדולה אלא אולי ברכב קל, הוא אישית בכדי לראות ולהתרשם, וניהול השלב הזה של מיגננה, באם יהיה, יקויים מהחפ"קים הסטטיים, היינו מדבלה ומבלוזה וגם בכדי להבטיח איזון שהיא שליטה על מרחב יותר גדול ולא של גזרה צרה מה שניתן יהיה לעשות באמצעים נייחים. זאת היתה תפיסה בסיסית שלגביה, נקרא לזה הפרק של החפ"קים. המצב היה הרבה יותר מוחשי והרבה יותר חי והרכה יותר מחורבל מגופים אחרים.

מדוע? .ש

ח. מאחר והצרכים הכתיבו, הוא הופעל הרבה מאד פעמים, לקראת למשל, סיום צפוי של הפסקת אש - הופעלו חפ"קים, לכל מיני מבצעי בטחון שוטף, כמו ויקטוריה או דומים לו, הופעלו חפ"קים, וזה היה פרק שכל הזמן היה חי והיה מתורגל, כאשר גוף של מוצב הפיקוד, הוא נאמר שהיה מתוכנן, דיברו עליו, אבל פרט לגופי קשר, לתרגלו את הפריסה, והיו פחות או יותר מתורגלים, הייתה אומר שלמעשה כמפקדה לא תורגל בשטח. גם בחקופתי כסמג"ד קשר בפיקוד דרום, מוצב פיקוד ככזה, כמפקדה שלמה, לא תורגל, גם בזמני כמק"פ דרום הנוכחי, גם כן מוצב פיקוד כמפקדה שלמה - לא תורגל. הוא תורגל הרבה מאד פעמים במסגרת גדוד הקשר, בפריסה בשדה, קציני מטה בקרו בפריסות האלה והביעו דעה באיזו מידה זה עונה לצרכיהם כן או לא, אבל כמפקדה זה לא תורגל.

ש. איפה היה אמור להפרס מוצב הפיקוד במלחמה?

ח. גם על זה היו גלגולים מרובים ואני יכול לומר לך, שלפני מלחמת ששת הימים, הפריסה המתוכננת הייתה במצפה רמון ואחרי זה וילדג פנימה לאיזור ג'בל ליבני או רפידיים, אחרי מלחמת ששת הימים זה עבר גלגולים מרובים וכולם היו, הייתי אומר בפריפריה של רפידיים עם אפשרויות פתוחות של ג'בל ליבני, ביר תמדה מפקדה מורחבת בג'די ולמעשה בכל אחד מהמקומות האלה גדוד הקשר בפיקודי או לא בפיקודי, ביצע איזה שהוא תרגיל לפריסת מוצב הפיקוד אבל לא הייתי אומר שהייתה החלטה חד-משמעית שזהו המקום, כאשר למעשה תשתית קשר במקום די הגבילה את אפשרויות הפריסה, ואם הייתי אומר מה האפשרויות הפתוחות היו, אז הייתה אפשרות של רפידיים, ביר תמדה, עם אפשרות מאד מוגבלת בג'בל ליבני ואפשרויות נניח באיזור טסה, בלוח או דבלה שהם היו אולי בראיה פיקודית, פחות מתאימים למטרה הזאת, פרט לדבלה שאני אתרי זה עוד אתייתם אליה.

ש. האם נעשו איזה שהן הכנות פיזיות בשטח?

ח. כן, כשעמד על הפרק נושא ביר-תמדה, זה היה למעלה עוד לפני חקופתי בפיקוד אבל אני די מעודכן בנושא, אז בוצעו הכשרות קרקעיות ואיזו שהיא תשתית קשר מאד בסיסית ותרגיל במקום, כולל שהוכנו כמידה מסוימת מחפורות ודברים כאלה, ז"א נעשתה חכניה איך נפרסים בביר-תמדה במסגרת מוצב פיקוד.

ש. מבנים, מתקנים?

ח. גם הייתה חלוקה בסיסית של מבנים, מתקנים - אני לא יודע למה אתה מתכוון במתקנים. ז"א לא תוכנן מתקני קשר או מתקנים לעבודה ממש במבנים. ז"א לא דובר על בינוי, דובר על פריסה בשדה, באהלים, משאיות ומתקנים דומים... על בסיס דק"שים שהיו מערכות קשר, לא כדיוק ניידות, אבל בנויות על אמצעים שיכולים לבוא בהסעה עצמית ולהתפרס בשטח.

ש. יש פה איזה דבר מוזר, את החפ"קים בונים בצורה כשטיח ואילו את מוצב הפיקוד בונים אותו כעצם כמתקן נייד?

ח. נייד ולא נייד, אף אחד מהמפקדות האלה, פרט לחפ"קים ניידים, לא היו גופים שיכלו לקיים שליטה ניידת. ההבדל בין מוצב פיקוד חפ"קים ניידים, נקרא לזה, תיה, שאם לחפ"קים ניידים נבנו מבנים מוגנים וכתוצאה מהמבנים אחר מסויים של אמצעי קשר הפך לאמצעי קשר סטטיים או שהיו כבר במתקן שהיו מביאים בתפוזות ומתקנים במתקן, הרי שמוצב הפיקוד היה בנוי על כך שבאים ברכב והסע מינהלתי, נקרא לזה, למקום, נפרסים במקום על בסיס אהלים, מחפורות, כשהרכב בחלקו נכנס למחפורת ואז

זה הופך לגוף סטטי, הוא מסוגל שוב פעם, להתקפל לעשות הסע מינהלתי למקום אחר ולפרוס אבל הוא לא יכול להתפצל, ולא יכול לעשות דילוג תוך כדי שמירה על השליטה, כמו שזה היה מתוכנן במפקדת אוגדה. זאת אומרת פרט לעצם העובדה של נטיעה למקום מסויים במשאיות והעבודה אחרי זה מתבססת על אותן המשאיות, הרי שהוא גוף סטטי לחלוטין.

ש. האם נכון להגיד שבעצם גדוד הקשר הוא הגורם היחיד בפיקוד שבעצם תוכנן ואירגן אח מוצב הפיקוד?

ת. הייתי אומר שזה די קרוב למציאות. ז"א שגודד הקשר היה הרבה יותר בנוי והרכה יותר מתוכנן והרכה יותר עם פק"ל מפורט לפרטים מאשר כל יתר אגפי הפיקוד, לפחות כמו שאני בקיא בנושא.

ש. האם ידוע לך אם היו בפיקוד תכניות של אגפי המטה האחריים, של האפסנאות, של האג"מ. מי מהם ישב במוצב הפיקוד בזמן מלחמה?

ת. אם אתה מדבר על מי ישב, אז אני יודע שנעשתה ככיוון הזה העבודה ואפילו כבר התחילו להתפרסם חלקים כתוכנים ואפילו עם חלוקה מי יושב איפה וכך הלאה, אני לא חושב שזה היה סגור לגמרי, נקרא לזה, באמצעים, דהייגו, בערכות מטה, עזרי מטה וכך הלאה. אבל מה שאני מוסר לך כרגע על אגפים אחרים, זה מתוך ידיעה כללית, נקרא לזה, ואני לא בטוח בנכונות הפרט. אני יודע שהיתה בכיוון הזה עבודה. אני יודע גם שכל הזמן הפיקוד החלבט, גם בתקופותי הקודמות וגם הפעם, יגזה שצריך לתרגל את זה בהיקף מלא, ובתקופתי תורגלו החפ"קים הנזייתים בהיקף מלא, הייתי אומר: למוצב פיקוד היחה לנו תכנית שלא הספקנו לבצע אותה לפני המלחמה, אבל כהחלט ראינו וגם תכננו שפעם אתה צריך לתכנן את המטה עם אמצעי הקשר ועם הכל ולראות באמת אם יש כמה להתפרסם. התחילו גם לספל בייצור ערכות של עזרי מטה ניידים, עם כל מיני ארגזים עם פורמיות למיניהם, טבלאות מוכנות וכן הלאה בכדי שזה יהיה יותר מאשר על נייר, גוף שמוכן לפריסה בדומה למפקדת אוגדה. היחה תכנית אחת מפורטת יחסית, לגבי מוצב פיקוד, זה לא מתקופתי אלא עוד לפני, על פריסת מוצב פיקוד ברפידים ושם היו אפילו רישומים לאיזה מבנה, מי נכנס, לאיזה חדר מי נכנס, בשתכנית הזאת, הייתי אומר, בוטלה כשלב מסויים בפיקוד והתחלנו לעבוד על תכנית חדשה שעדיין לא היחה מעובדת. ז"א אם תשאל אותי האם לקראת המלחמה היחה תכנית מפורטת של מוצב פיקוד, כללית של הפיקוד - אני חושב שלא היחה. התכנית שהיחה בפיקוד, שעובדה עוד בשלבים המוקדמים על בניסה לרפידים, כבר לא היחה בריוק מתאימה ותכנית חדשה למוצב פיקוד עדיין לא עובדה. (עדותו בפני אל"ם הסדאי, עמ' 1 - 6).

אל"ם אמיד העיד על החלטות והכנות בנושא שליטה שנעשו בשנתיים שלפני המלחמה. מעדותו עולה כי "מוצב הפיקוד" כמרכז שליטה של הפיקוד בוטל בפועל עוד בתקופתו של אלוף שרון, אבל מכיוון שלא הושג אישור לבגיסול, נשאר "מוצב הפיקוד" בתקן של מערכת השליטה אלא שכדי שלא לתפוס מקום ברפידים הוחלט לפרסו ב"שדה ליד רפידים". "מוצב הפיקוד" אמנם נפרט ליד רפידים אך בפועל לא הופעל כל זמן המלחמה.

להלן דבריו של אל"ם אמיר בנושא זה (שם, עמ' 16-20):

"כפי שאמרחי, לפחות מאוגוסט 72 כשאני הייתי בפיקוד או מילוי 72, אנחנו קצת טיפלנו בנושא מערכת שליטה פיקודית, אני לא רוצה לומר שלפני זה לא טיפלו, אבל בשלב זה אני הייתי שוחף פשוט באופן פעיל, והייתי אומר שאז הגיע קצין אג"מ חדש לפיקוד, ומקט"פ חוש לפיקוד, ומטבע הדברים אלה אנשים שאיך שהיא עוסקים בשליטה, וכשנכנסו לנושא הייתה לנו תחושה שהנושא לא סגור עד הסוף. היו תפיסות אבל לא היה פירוש מעשי בשטח. ואז הוחלט לתקוף את הנושא ביסודיות כאשר העדיפות נקבעה, קודם כל חפ"קים הנייחים, כי גם הערכה הייתה שסיום הפסקת אש או איזה שהיא כוונות של תחילת החשה, או פעילות כט"ש, הגוף היחיד שיבוא לכיטוי ממש זה התפ"קים הקדמיים ועל זה היה הרגש המרכזי. קודם כל לעבור את זה. זה דבר אחד. סיום בינוי המחנות האלה נעשה בערך בדצמבר 72... ואז אנחנו תירגלנו גם תפיסה של התפ"קים האלה, לראות באיזו מידה זה תואם לפחות, את התפיסה שלי בנושא קשר... במסגרת... "כחול לבן" גם התעוררה הבעיה מה קורה עכשיו עם מוצב פיקוד, והיה ברור, לפחות כך התרשמתי, גם לרמ"ט, גם לאלוף שמוצב הפיקוד לא בדיוק מאורגן ויש לעשות בדיקות לאירגונו. כשהאלוף אז עדיין היה האלוף אריאל שרון... עוד לפני כואו של גורודיש, ואז למעשה הוחלט על שלוש אלטרנטיבות בסיסיות... לשאוף לפיצול מינימלי של מטה הפיקוד. דהיינו לראות את החפ"ק הנייח שלמעשה זה מין מפקדה שמבצע עבודת מטה בניגוד לחפ"ק טקטי ומוצב פיקוד ומפקדה עורפית בבאר-שבע, זה פיצול שאולי הכרחי אבל גדול מדי, וככל שאפשר להמנע ממנו, צריך לשאוף להמנע ממנו, ואז למעשה האלוף שרון החליט מבחינתו, תפיסת השליטה הפיקודית, יש מוצב פיקוד בבבל, כדבלה, יש מפקדה עורפית בבאר-שבע וחפ"ק נוסף בבלוזה ועוד הגופים הנייחים הקטנים שכפי שאמרחי, מאפשרים שליטה טקטית של האלוף אישית, ולא יותר. מאחר ולגבי זה היו ספקות אם זה יאושר, כי היו בעיות בגלל אמ"ן וחיל האוויר בדבלה, גם סוכם על שתי אלטרנטיבות נוספות, אלטרנטיבה להשאר ברפידים, אני אומר להשאר באותה תכנית שכאילו הייתה מעובדת אבל כקביעת מקום ואז הוחלט לא להכנס למכנים קיימים שהיה לנו ספק אם הם יספיקו לפנות אותם, האוגדה, והיה פה מין שלב שהם צריכים לצאת, כי אנחנו נכנס, חששנו שזה לא יסתדר ואז הוחלט לפרוט פריסת שדה ברפידים. ואז נעשה מין סיור ראשוני, עם הרמ"ט, קצין אג"מ וקציני מטה וקבענו פחות או יותר איזו פריסה, דהיינו איפה יהיה איזור אג"מ, איפה אפסנאות, איפה מודיעין, ארטילריה וכן הלאה, בכדי שנוכל להכין איזו שהיא תכנית בסיסית.

ש. ... כעצם זוהי התכנית המקורית שיש חפ"ק באום-חשיבה ומוצב קדמי ברפידים.

ת. כן. התפיסה העקרונית לא השתנתה. ז"א היה צורך במוצב פיקוד. היו צריכים להיות לנו חפ"קים נייחים וחפ"קים ניידים. הבעיה היחידה שהייתה בספק איפה יתקם מוצב הפיקוד והשאיפה לפחות לאחד אותם עם אחד החפ"קים הנייחים. ואז לאור שאיפה זו נאמר שהכי טוב למקם את כל הגוף בדבלה. באם זה לא ניתן, התכנית המקורית ברפידים, עם שינוי קטן שבמקום להרחף לתדרים שעכשיו תפוסים וזה אומר לגרש את האוגדה אולי בשלב הקריטי שהוא נלחמת, אמרנו פריסת שדה ברפידים, ואפשרות שלישיית של פריסת שדה על כטיס רפידים באיזור ג'בל חוטמיה.

.....

אם דבלה היתה, בקרא לזה, קצח יותר גדולה וקצח יותר אתורה, עם חשתית קשר רחבה יותר והיתה מאפשרת שליטה - כמו דבלה, וזה היה נניח באיזור רפידים, לא היינו הולכים על שני חפ"קים, ז"א לא היה איזה שהוא חידוש מהפכני. החידוש המהפכני אולי היה, מאחר וחנאים בדבלה השתפרו, וזה לא היתה פריסה של כמה זחל"מים אלא זה היה מבנה תת-קרקעי די רחב, תשתית קשר במקום השתנתה, שהיה אולי אפשר לדבר גם על מוצב פיקודי שם. שאיפה של אי התפצלות היתה קיימת כל הזמן. ז"א זה היה כאילו נסיון לשפר את התכנית שקודם התבססה על חנאים בשטח לאור השינויים. גם המסקנה היתה שצריך ללכת לדרוש פיתוח קשר נוסף, הוהבה בינוי, אולי בצורה קצח יותר פרימיטיבית, אולי לא כל כך מוגנת, אבל התכנית היתה כינוי והכנת תשתית במקום שחיה מסוגלת לקלוט מוצב פיקודי. ז"א זה היה כאילו שלב אחד קדימה. מאחר ושלב אחד קדימה זה היה מוטל בספק ואמרנו מה יהיה אם זה קורה אולי מחר, אז אמרו שקיימת אפשרות של רפידים וצריך להמשיך לעבוד אותה וקיימת אפשרות של ג'בל חוטמיה באם לא יאשרו פריסה בדבלה או ברפידים לא ניתן לפרוס. ולמשל בג'בל חוטמיה היתה דרישה של מיליון וחצי לירות בשביל להניח לשם כבל ולהניח תשתית קשר באם לא מאשרים את איחוד הגופים בדבלה. ז"א היו פה אלטרנטיבות, בנושא הזה גם החנהלה איזו שהיא עבודת מטה, והיינו לגבי אפשרות הפריסה בדבלה, היה סיור במקום, סימון מדוייק של זפריסת, כולל מחפוזות, איזורי מינהלה וכל מיני דברים אחרים. לגבי רפידים וג'בל חוטמיה, ... ולמעשה ער לפלחמה הנושא הזה לא התקדם בצורה מוחשית, מה שהתקדם בצורה פנים פיקודית זה ענין של פיתוח מוצב בפיקוד בדבלה. אני אומר פנים פיקודית, כי במסכ"ל... הנושא לא נסגר, אבל פיקודית אנוחנו הכנו, אני למשל, כמעט פק"ל מלא לפריסת מוצב פיקוד בדבלה, או הרחבת החפ"ק בדבלה כמוצב פיקודי. נעשחה חלוקת חרבי"ם, נעשחה חכנית של מערכת הקשר, נעשה באיזה מחפורת מה עומד והדבר הזה כבר היה, אפשר לומר, פק"ל, אבל עדיין לא מאושר. אז המלחמה תפסה אותנו, היתה אומר, באותו מצב שיש לי פק"ל לאותה חכנית בסיסית, יש לי פק"ל הצי מעובד בנושא דבלה, החלטות קרדינליות - לא כדיוק קיימות."

מעורבות של אל"מ גרעון אלשור, רמ"ט אוגרה 143 (עמ' 7564) ניתן

ללמוד על מידת המבוכה שהיתה בדרגים הכפופים ביחס למכנה מערכת השליטה

בפיקוד:

ש. איך מפקדת הפיקוד היתה מאורגנת - חפ"ק, עיקרית, עורפית. איך התחלקה העבודה ביניכם?

ת. המפקדה העיקרית שלנו היתה בטסה. היה לנו סלפון גם לדבלה איפה שישב החפ"ק של הפיקוד. כשרציתי לדבר עם האלוף...

ש. זה לא החפ"ק, זה החמ"ל, זה מתקן טטטי.

ח. כן מבחינת הפיקוד זה הקדמי שלו, כאשר העורפי שלו אולי בבאר-שבע אולי נייד בשטח."

מחוך עדותו של האלוף גונן על ארגון מפקדת פיקוד דרום במלחמה, ניתן לעמוד על חוסר הכהירות בהגדרות ועל חוסר השיטחיות בהכנות ובבנין מערכת השליטה.

להלן דבריו בנושא זה (עמ' 8154 - 8163):

- י"ש. השאלות בעבודת מטה: איך התארגנה מפקדת הפיקוד ואיך עבדו וקיימו שליטה? בקשר לאוגדות, בקשר למטכ"ל.
- ת. אתחיל בקשר. הפיקוד נפרש לפי פק"ל (פקודות הקבע לקרב) עם וריאציה אחת, שהיא מופיעה בפקודות הקבע.
- ש. יש לך אולי את החלק החורתי שמה"ד היה צריך להוציא, או נהג להוציא, שעליו מתבסס הפק"ל הפיקודי של היערכות פיקוד, מפקדת פיקוד.
- ת. לא. אין לי. זה יכול להיות רק כספר תורת הקרב.
- ש. תורת הקרב מ-1963?
- ת. אני לא חושב שעודכן אחרי זה.
- ש. הוא לא דן בפיקוד.
- ת. אם הוא לא דן בפיקוד, אז אין תורה בפיקוד.
- ש. אז זה לפי נסיון שלי?
- ת. של חיק דרום.
- ש. זה קיבלת מקודמך?
- ת. זאח קיבלתי. אני התכוונתי, אני אדבר על ראש מה"ד, לתרגל את הפיקודים, וזה היה בתכנית העבודה השנתית.
- המערכת היתה ככה: מפקדת הפיקוד בבאר-שבע, לפי הפק"ל היה צריך, אחרי שמפקדת הפיקוד יורדת, היה צריך מפקד הגמ"ר (הגנה מרחבית) לקבל את הפיקוד על העורפית, וכך עשינו...
- ש. הגמ"ר כולל הג"א?
- ת. כן. הכל... היה צריך להיות מוצב פיקוד ברפידים. מוצב פיקוד זה מפקדה עיקרית, נפרס גוף הקשר בלבד. היה צריך להיות חפ"ק נייד בדבלה. דבלה זה אום-חשיכה. במקום חפ"ק נייד הוא הפך להיות למוצב פיקוד מצומצם. גם זה מופיע בנוהלים וזה תורגל. היה חפ"ק נייד בקברניט, בבלוזה.
- ש. הנקודה בקשר לחפ"ק הנייד בדבלה: הוא היה מיועד לאיזה סוג פעולה? כל פעולה שהפיקוד יעמוד לפניה כגזרה?

ח. הפיקוד היו לו שני חפ"קים קבועים, אחד - אם המאמץ העיקרי הוא במרכז או בדרום ואז זה אום-חשיבה, ואחר - אם עושים את כן חיל או צפוניה ואז זה בלוזה, אישנו את שניהם, שניהם היו את החפ"ק של בלוזה נתנו אחר-כך ליחידה שיטבה בקו, כאשר התברר כבר שאין מאמץ בצפון והמלחמה לא מתרכזת בצפון, העברנו.

ש. בלוזה ודבלה נהפך לחפ"ק מורחב או מפקדה עיקרית נייחת?

ת. כן.

ש. שניהם נייחים?

ח. כן. היו שלושה חפ"קים נייחים לפיקוד, אחד נפרס בדבלה על יד הנייח, למקרה שנרצה לצאת, אחד - אחר דבר בקברניט, בכלוזה, למקרה שנרצה לצאת, ואחד כאילת, למקרה שאם יחפתח מאמץ כאילת - מרש"ל, טסים לשם ויש חפ"ק, החפ"ק שהיה באום-חשיבה השתמשנו בו פעם ראשונה בפאיר, אחרי הצליחה בפאיר.

ש. אני רוצה להבין את הטרימינולוגיה של המפקדות לפי הפק"ל הזה, המפקדה שיושבת בבאר-שבע - נקראת פיקוד הדרום, אין שם גוסף לה, זו מפקדת הפיקוד?

ת. אתה מדבר על שיגרה או על פריסה במלחמה?

ש. על הפק"ל?

ח. מפקדת הפיקוד בבאר-שבע.

ש. פק"ל פרק ב' מפקדת הפיקוד, יעוד מפקדת הפיקוד, - להיות במרכז שליטה, לצורך שליטה ישירה על כל הגזרה במפקדה אחורה, ז"א - באר-שבע בשם שלה זו המפקדה האחורה של פיקוד הדרום.

ת. כן, לפי הפק"ל אפשר לשלוט על הכוחות.

ש. אני כרגע מעוניין להבין את המינוח, המפקדה בבאר-שבע היא מפקדת הפיקוד האחורה?

ת. כן.

ש. מוצב הפיקוד הוא אום-חשיבה?

ת. לא, אם נעשה הקבלה לאוגדה, זו מיפקדה עיקרית.

ש. אני מדבר על הפיקוד, איפה מוצב הפיקוד?

ת. ברפידים,

ש. אז יש פה עוד גוף -

ת. יש שתי ואריאציות. יש מפקדה אחודה של פיקוד הדרום בבאר-שבע, היא יכולה לשלוט משם בקרב, אם היא רוצה, יש פריסה, בפריסה יכול להיות מוצב פיקוד, שהוא מיפקדה עיקרית או מקביל לעיקרית, ברפידים, ושני חפ"קים נייחים בקברניט ודבלה, או שמוצב הפיקוד מצומצם בדבלה, ואז אין ברפידים מוצב פיקוד.

ש. אמרת שפעלתם לפי הפק"ל. אני רוצה להבין את הפק"ל. הפק"ל אומר בפרק ג': 'מוצב פיקוד, 1. יעוד מוצב הפיקוד להוות מרכז שליטה על מרחב סיני, כאשר שליטה על שאר הגזרות תתבצע במיפקדת הפיקוד בבאר-שבע'. מי זה מוצב הפיקוד שצריך להוות מרכז שליטה על מרחב סיני - זה רפידים?

ת. לפי פק"ל - רפידים.

ש. כך זה בוצע?

ת. לא. בתקופת 'כתול-לבן', לפני שהגעתי לפיקוד, היה סיכום לפק"ל שעוד לא נכנס בכתובים. אקרא את הסיכום; 'נעשה בעקבות חרביל בחפ"ק ודיון עם אלוף שרון, והוחלט על שתי אפשרויות פריסה: מוצב פיקוד מצומצם בדבלה'.

ש. מוצב פיקוד מצומצם - זה מונח נוסף?

ת. זה מה שהיה. בואריאציה השניה: מוצב פיקוד ברפידים. כלומר, הוסיפו את הוואריאציה שעוד לא נכנסה בכתובים,

ש. הפק"ל מדבר על מוצב פיקוד שהוא צריך להיות ברפידים, הוסיפו ואריאציה, אם אני מבין נכון, של מוצב פיקוד מצומצם שצריך להיות בדבלה.

ת. הוסיפו כתוצאה מתרגיל.

ש. זאת אומרת שלדבלה יש מונח חדש: מוצב פיקוד מצומצם - זה לא מוצב פיקוד וזה לא חפ"ק.

ת. נכון. או חפ"ק מורחב, או מוצב פיקוד מצומצם.

ש. אני רוצה להבין את המונחים, זה מורחב, זה מצומצם, ואחר כך איש לא יודע מה... אחר כך כתוב: 'בחפ"ק יימצאו נציגויות האגפים הבאים' - מה זה בחפ"ק?

ת. כשהוא אומר חפ"ק, הוא מחכוון לדבלה או קברניט. בפק"ל הזה שאחה מחזיק ביד יש מוצב פיקוד ברפידים ושני חפ"קים נייחים.

ש. לפי הוואריאציה הראשונה, דבלה זה חפ"ק של מוצב הפיקוד ברפידים, ושם צריכים להיות נציגים של אג"מ, מודיעין, אפסנאוח, שלישות, סיוע, קשר, לשכת אלוף הפיקוד וזהו. 'מוצב הפיקוד יוציא מחוכו גוף נייד' - זה חפ"ק נייד, שיוצא ממוצב הפיקוד או יוצא מהחפ"ק הנייד?

ת. עקרונית, הוא יוצא ממוצב הפיקוד. איפה הוא נפרס בשטח - מותר לפרוס אותו בכל מקום. התקן שלו, האנשים באים ממוצב הפיקוד.

ש. זאת אומרת שהחפ"ק, שכתוב שהוא צריך להוות מרכז שליטה קדמי לאלוף הפיקוד ולקציני המטה בגזרה הדינמית, כחוב שבו ימצאון אג"מ, אפסנאות, שלישות וכו' החפ"ק יוציא מתוכו גוף נייד. למעשה אתם לא נפרשתם לפי הפק"ל הזה, אלא לפי תיקון שהוצא. למעשה השינוי מוסיף על רפידים מוצב פיקוד מצומצם, שגיאורפית הוא זהה עם החפ"ק הנייח בדבלה. שבו צריך להיות גם החפ"ק הנייד שיוצא מתוכו.

ת. הכל מדויק, מחוץ לדבר אחד שבו צריך להיות החפ"ק הנייד. את החפ"ק הנייד יכול אלוף הפיקוד להחזיק על ידו.

ש. יכול, אבל היות ואלוף הפיקוד ישב בחפ"ק הנייח, שהוא היה גם מוצב הפיקוד המצומצם, זאת אומרת שגם החפ"ק הנייד היה שם.

ת. הוא היה שם הפעם, אבל זה לא הכרחי. היה שם בגלל סיבה פשוטה, הוא קרוב לגזרה.

....

ש. לפי הפק"ל, ברפידים למעשה נשאר מוצב הפיקוד הרגיל? כי אתה אומר שלדבלה הוציאו מוצב פיקוד מצומצם. מי היה אחראי על מוצב הפיקוד? לפי ההוראות האלה, אחראי על מוצב הפיקוד הוא הרמ"ט, והוא צריך לנהל את עבודת המטה.

ת. לא היה מוצב פיקוד ברפידים.

ש. זאת אומרת שמוצב הפיקוד במקום להיות ברפידים, הועבר לדבלה?

ת. השאלה היא בכמות העוזרים, כי קציני המטה העיקריים נמצאים על יד האלוף בחפ"ק, כך כתוב. לו היה מוצב פיקוד ברפידים, היו בדבלה קצין אג"מ, קצין מודיעין, קצין קשר, קצין אפסנאות או עוזרו, קצין תימוש או עוזרו. לאתר שהיה מוצב פיקוד בדבלה, מוצב מצומצם אבל בדבלה ולא ברפידים, הרי היו שם גם העוזרים, ברפידים כן פרסו גוף קשר, הוא צריך גוף קשר כשביל סבובי דואר ודברים כאלה. זה שייך לשליטה.

ש. אם אני מבין נכון, השוני העיקרי בין הפק"ל, ואפילו בין החיקון שהוכנס אחרי החימרון, ובין המצב שהיה הוא שדבלה שנבנתה, במקרה הטוב ביותר, לחפ"ק נייח, הפכה למוצב הפיקוד.

ת. היא נבנתה ליותר מחפ"ק. אריק התחיל אח זה.

ש. מואריאציה שתהיה מוצב פיקוד מצומצם, למעשה הפכה למוצב הפיקוד של הפיקוד.

- ת. מוצב הפיקוד של הפיקוד, שבכל זאת היה מצומצם.
- ש. מדוע היה מצומצם?
- ת. כי לא כל העוזרים היו. עד 8 בחודש עברו בבאר-שבע אגף אפסנאות וחלק מאג"ם.
- ש. יש פה שתי בעיות. אחי מבין שהשלב הראשון בפרויקט, באופן נורמלי, לצאת ממיפקדת הפיקוד האחרונה ולתפוס את מוצב הפיקוד. זה לא נתפס, כי אתה אומר שחלק נשאר בבאר-שבע וחלק עבר לדבלה. מה היה תפקיד רפידים, שיש לו תפקיד מרכזי, הרי הוא מוצב הפיקוד?
- ת. אם עושים מפקדת פיקוד מצומצם בדבלה, אין לרפידים תפקיד.
- ש. למה זה נקרא מפקדת פיקוד מצומצם, ולא לומר שזה מוצב הפיקוד מועבר לדבלה?
- ת. את הסרטינולוגיה הזאת מצאתי והשתמשתי בה, אימצתי אותה. לא עשיתי בה שינוי. היא גם נראית לי.
- ש. האם דבלה נבנתה כך שתוכל להיות את מוצב הפיקוד לפי הגדרת פק"ל?
- ת. הוא הזכר, לפי הדו"ה שלי, אבל לא עד הסוף. נערך סיור, אחרי 'כתול-לבן', לפני שבאתי לפיקוד, נקבעו מחפורות, חלוקת חדרים מוגנים, נקבעו שתי פיזור למינהל, קשר רדיו היה, קווים היו חסרים בימים הראשונים ואחר כך זה הושלם.
- ש. לפי ידיעות שאנחנו קיבלנו, כמות הקצינים והצפיפות, כל מה שקשור לזה, כל מה שנכנס לדבלה היה מעל ומעבר לפה שדבלה הייתה מסוגלת להכיל בעבודה מטה מסודרת. או שזה לא מדויק?
- ת. א. זה לא מדויק. ב. זה לא שקר. האמת היא כאמצע. היה צפוף מאד, לא היה נוח, אבל אפשר היה לעבוד. והיו אגפים שעברו טוב.
- ש. אני מסכם בזה. בעצם רציחתי רק לכייב מדברין את המשפט הראשון, שנפרסתם בהתאם לפק"ל. זה לא בדיוק בהתאם לפק"ל.
- ת. בהתאם לנורמליזציה שתוקנה אחרי הפק"ל.
- ש. גם לא זה. כי שם מדובר על מוצב פיקוד מצומצם. פרוש הדבר שמוצב פיקוד מינוס המצומצם צריך להשאר ברפידים.

- ח. או כבאר-שבע.
- ש. לא לפי הפק"ל....
זה במקרה הוראות קשר, יש גם מסמך בסיסי?
- ח. יש פק"ד. חוץ מזה אין כלום בנושא מיפקדות.
....
- ש. ברפידים יש מיפקדה יותר מרווחת מאשר בדבלה?
- ח. ברפידים אפשר היה להשתמש במיבנים של 252, אבל במקרה זה היה מסובך, כי 252 לא פינתה את כל המיבנים. היא נשארה בקו ולא יצאה להחקפה.
- ש. המיפקדה של 252 היתה מאחוריך ומוצב הפיקוד היה לפניך?
- ח. כן. הרבה זמן אני הייתי האלוף הראשון בקו. כאשר ישבתי בקו, ביום ראשון בבוקר, החפ"ק הוחקף על ידי קומנדו, ברפידים.
- ש. אפשר לסכם: מוצב הפיקוד שלך למעשה היה בדבלה, היא אום-חשיבה.
- ח. כן. רזה ממוצאי שבת, יותר נכון 1 - 2 אור ליום ראשון, ועד אז היתה מיפקדה אחודה כבאר שבע."

2) מערכת השליטה של פיקוד דרום במלחמה

כיצד הופעלה מפקדת הפיקוד במלחמה? את ההחלטה העקרונית כעניין זה קיבל אלוף פיקוד דרום לפני יציאתו מכאר-שבע לדבלה במוצאי יום כיפור:

"בחשיבה ישב משה, הזנבות יהיו ברפידים" (יומן רל"ש דרום, מוצג 345, עמ' 12א').

מפקדת הפיקוד ירדה לאום-חשיבה והמחקן שנועד לשמש חפ"ק מכחינת בודלו וקיבולו הפך למפקדה אחודה של הפיקוד. כבאר-שבע נותרה מפקדה עורפית כראשות קציני הגמ"ר שנוספו עליה חלק ממחלקות המודיעין (ראה לעיל, עמ' 1230 - 1232) והאפסנאות, שבשל אופי עבודתן היו מייבות להמצא שם.

תנאי העבודה והמנוחה באום-חשיבה היו גרועים ביותר, נתרכזו כח מאות אנשים בתוקף חפקידם ועוד רבים כצופים ומתנדבים.

מעיד אל"מ שי תמרי (עמ' 4660 - 4662):

"ע, היו תלונות שבתפ"ק של הפיקוד הסתובבו עתונאים שלא היו צריכים להיות שם בימי המלחמה?

ח. זה נכון... בהחלט. היו עתונאים בחמ"ל... מספר פעמים בקשתי שיצאו... לא אני זה שהכנסתי אותם, הם נכנסו בדרך מעלי... זה מאד הפריע לעבודה. כל אדם מיותר בחמ"ל הפריע לעבודה... אינני יודע מאיפה הופיע יהודה אילן, אבל הוא הופיע. הוא רב הזמן ישב בחדר של אלוף הפיקוד או בחמ"ל והסתובב בחמ"ל באופן קבוע."

ובדו"ח של יחידת כסחון שדה הפיקודית (מוצג 296) נאמר:

"עתונאים כתבים וצלמים - לאלו ניחנה כניסה כמעט חופשית לחמ"לים וחפ"קים באישור המפקדים הבכירים ביוחור באותו חמ"ל/חפ"ק. סגל כסחון שדה הורד מהנושא, ואל נכון לא הצליח להשתלט עליו."

ועוד אומר אל"מ תמרי (עדותו בפני אלוף (מיל.) גורן, עמ' 175):

"לא היחה עבודת מטה... ראשית כל, המקום שבו ישבנו לא איפשר לפעול... " (וראה להלן, עמ' 1309 ואילך).

על הפעלת מפקדת הפיקוד במלחמה בנקודת ראות של מערכת הקשר עמר

בעדותו אל"מ אמיד (עדותו בפני אל"מ חסראי, עמ' 21 - 26),

מדבריו מסתבר כי לאחר תחילת המלחמה החל הפיקוד להתלבט האם להתפצל או

להשאר כמפקדה אחודה ואז נסתבר שאי אפשר לעבוד עבודת מטה מסודרת

במפקדה מפוצלת וכיוון שפרכז השליטה מבחינת קשר היה דבלה הוקמה מפקדה

אחודה בדבלה. מוצב הפיקוד נעשה אז מיותר והחלו לשאוב ממנו אמצעים

וכח אדם ל"משימות מזרמנות".

על מערכת השליטה הפיקודית העיד אלוף תופי (עמ' 37, 3-8439)

- ש" מתוך הסרמינולוגיה שקבעתם בפיקוד, אולי רק חביר לי מה היה השם הרשמי לנצרות, לנפת ולכנען? מבחינת הפיקוד.
- ת נצרת היתה מפקדת הפיקוד שבמידה שהפיקוד בעיקרו יוצא ממנו הוא הופך למפקדה עורפית.
- ש. כנען, מה הוא?
- ת. מפקדה עיקרית.
- ש. המפקדה העיקרית תהיה זהה עם מוצב פיקוד של הפיקוד?
- ת. כן.
- ש. מפקדה עיקרית ומוצב פיקוד זה היינו הרך?
- ת. אנחנו יצרנו לעצמנו אלטרנטיבה נוספת שלא הספיקה להיות גמורה וראינו אותה לא למוצב של הגנה אלא רק למוצב של מתקפה, זה בחל-אבו-נידה, חל-אביסל
- ש. במשמעות של חפ"ק או מוצב פיקוד?
- ת. מוצב פיקוד. דבר גדול, 
- ש. זה מקביל לדבלה בפיקוד דרום?
- ת. משהו דומה.
- ש. זה יהיה מוצב פיקוד קדמי?
- ת. לא. זה תחליף לכנען. אני לא ראיתי בזמן המלחמה אפשרות לשבת שם, כי אתה יושב עם כל המפקדה של הפיקוד קדימה, אם יש שחיים שלוש אוגדות אתה יושב לפניו. מצד שני --
- ש. מה היה כנען?
- ת. כנען היה למוצב של ילע?
- ש. מפקדה עיקרית, היא זהה למוצב של פיקוד?
- ת. זה מוצב פיקוד.
- ש. שמתוכנן יוצאים חפ"ק?
- ת. חפ"ק אני ראיתי של אלוף פיקוד. אני קראתי את זה עד הסוף. רק קפיצה, לא אפשרות של שליטה בשטח, אלא יציאה לעוצבה, למפקדת אוגדה עם מספר עוזרים. מפקדה קבועה, או לפי הצורך. שאני ניגש לא לצורך שליטה מ-2-3 כלי רכב אלה, אלא הגעה למקום, להשפיע על הדברים במקום או לאשר דברים, וחזרה. אני לא ראיתי אפשרות של שליטה, הפיקוד לא היה בנוי לזה ולא ראיתי את זה כדרוש, שליטה ניידה של מפקדת הפיקוד.

ש. כלומר, אם בשבת ביום הכפורים וביום ראשון אתה יושבת בנפת זה היה בכורח המציאות של ההכרעה.

ח. זה היה תחליף. אומר יותר מזה. אנחנו ראינו את החנאי להקמת הכנען, גיוס אנשי מילואים. לא היו לנו מספיק אנשי קשר סדירים להחזיק את כל המערכות האלה יחד. עדכנו עוד בחקופת התקריות שהיו לנו שם, מוצבון קטן מאד בנפת בכונקר שלא היה מיועד בשבילנו. הנפת האורגניזלי היה מיועד להיות מוצב פיקוד של אוגדה או של חטיבה, ולהיות עבורנו כל זמן שאבו-נידה לא גמורה. מוצב הפיקוד לתקריות. שאז אנחנו יושבים כולנו יחד. החטיבה, והסיבת השריון והארטילריה, יושבים במקום אחד ושולטים על הנעשה. כך זה היה בתקופת הקרבות שהיו בחורף 1972/73.

ש. ליום או יומיים כלבד?

ת. כן. אין שם מקום לאנשים. אין שם סידורים מינימליים להיקף של מפקדת פיקוד.

אנחנו נכנסנו לזה לשלב הראשון כי שם היה קשר מוכן מראש ושם אפשר היה לשלוט ממפקדת הפיקוד. אבל בסווחים רחוקים עם בעיות של שליטה. לכן אני הערפתי את הפריסה הראשונה לעשות שם."

בפועל התמקם הפ"ק הפיקוד כמחנה נפת כבד בשבת בבוקר. מפקדת אוגדה 36 עסקה בשעות הבוקר בגיוס יחידותיה, מפקד האוגדה הגיע להפ"ק רק אחר-הצהרים יחד עם אלוף הפיקוד.

רק בחצות ליל שבת הראשון קבלה מפקדת אוגדה 36 אחריות על הגזרה והפ"ק הפיקוד עבר להר כנען.

מן המסמכים והעדותיו מסתבר שהפ"ק הפיקוד התמקם בנפת כירון שהמתקן בהר כנען לא היה מוכן מבחינת אמצעי קשר.

לעומת זאת חקרנו את הסיבה מדוע לא קיבלה אוגדה 36 את האחריות על הגזרה בשבת, במיוחד לאור דברי אלוף פיקוד צפון בקד"מ הרמטכ"ל ב-2 כמאי שאותם הזכרנו (לעיל, עמ' 888 ואילך). סכיר היה להניח שעם כניסת מפקדת הפיקוד למחנה נפת יעברו הפ"קים חטיבתיים למתקנים שנבנו בחל זוהר ובחל אבו-נידה. אולם דבר זה לא בוצע. למקומות אלה עלו מפקדי גדודי החי"ר שבקו וכך נוצד מצב שבכונקרים של נפת הצטופפו בשבת אחר-הצהרים: הפ"ק מפקדת הפיקוד, מפקדת אוגדה 36 (הסדירים ומילואים שהגיעו), מפקדת חטמ"ר וחפ"ק מח"ט 188, על הטיבות למיקום הפ"ק הפיקוד בנפת עמד האלוף חופי בעדותו. כן החייחם

לאפשרות שהוצבה בתקופת "כחול לבן" ושאותה הזכרנו, לפיה ניתן לגייס
40 מאנשי מפקדת האוגדה ואז לתת לאוגדה 36 אח הפיקוד על הרטה עוד לפני
גיוס כל כוחותיה.

להלן עדותו של אלוף חופי (עמ' 3611 ואילן):

- ש. הגעה לשעה 10.30 בבוקר. תמשיך, בבקשה.
- ח. ב-10.55 נתתי הוראה להיות מוכנים לדלב אח החפ"ק של הפיקוד לקראת שחר יום ראשון למוצב הפיקוד בהר כנען. הסחשבה היתה שמפקד אוגדה 36 ישב בפועל ברמת הגולן וישלוט על הכוחות.
- ש. גם כן בנפת?
- ח. גם כן בנפת. וחפ"ק נייד לפי הצורך. וחפ"ק של מפקדת הפיקוד בכנען.
- ש. אם כך מדוע לא היה זה הסדר קבע?
- ח. מפני שער בוקר שבת לא ידענו בדיוק איזה אופי יהיה ללחימה. בחקריות דגילוח כפי שהיו, וכמחשבה על פשיטות או פעילות מוגבלת אני פקדתי באופן בלתי אמצעי על הכוחות בשטח. לא באמצעות מפקדת אוגדה. החכנית היתה שעם מעבר לחגבור של רמת הגולן ופריסה של כוחות "סלע" מפקד אוגדה 36 מפקד על הכוחות ברמת הגולן. האוגדה השניה פרוסה לרגלי רמת הגולן, ומפקדת הפיקוד שולטת מהר כנען.
- ש. במקרה זה אני רוצה לרדת להרגשה של הפיקוד העליון בשבת. אמנם אמרת שכשבת לא ידעה למה העסק הולך. אבל אם באחת עשרה בבוקר אמה נותן פקודה להעביר חפ"ק ליום ראשון בבוקר --
- ח. לעשות הכנות --
- ש. עוד יותר טוב. לעשות הכנות כדי לעבור ביום ראשון. בלומר, אחת עדיין לא הייתה בהרגשה שאכן בשבת בערב תפרוץ מלחמה כללית, כי אילו כן, הייתה נותן הוראה לחפ"ק לעבור מיד.
- ח. כפי שאמרתי. בבוקר ידעתי שתפרוץ מלחמה. ראיתי בהחלט אפשרות לנהל אח הלחימה גם מתוך חפ"ק במקום עצמו, בנפת, מבחינת שליטה במערכת הקשר, גם לאחר וגם קדימה, היתה בהחלט אפשרות לנהל אח הפעילות גם מתוך חפ"ק נפת. ההכנה של חפ"ק היתה בכנען היתה כרוכה גם בגיוס של חלק ממערך המילואים, בחיבור של אנשי קשר ממערך המילואים. כך שלא ראיתי בזה שום דבר יוצא דופן, מתוך הנחה שכאשר נגייס את המילואים, ורפול מפקד אוגדה 36 ייכנס קדימה, אז אנחנו נדלב לאחור.
- עכשיו אני אמביר למה מפקד האוגדה לא יכול להקדים לקחת זאת.
- ש. זוהי השאלה.
- ח. מפקדת האוגדה בזמן שלום לא בנויה עם כל הפונקציונרים, היא לא מאויישת עם כל הפונקציונרים. למשל, קצין מודיעין לא קיים כה. במקום קצין קשר - יש סגן קצין קשר.

כמעט כל הקשר זהו מערך מילואים של האוגדה שצריך לגייס אותה. סמלי המודיעין, סמלי המבצעים, קצין המבצעים שלה - זה הכל אנשי מילואים שצריכים להחגיגים ולהיקרא. כלומר, מפקדת האוגדה היא לא מפקדה כמו מפקדת הפיקוד בזמן שלום, שיכולה בפקודה של רגע ללכת ולהחליף את הסונקציות של מפקדת הפיקוד, ומתוך הנחה שפקודת הגיוס ניתנה בכוקר, בלילה או לקראת בוקר - הוכל להתכצע החתלפה הזר."

ד. פק"לים למפקדות הפיקודים

בנושא קיומם של פק"לים ברורים למפקדות הפיקודים מנקודה מבטו של המטה הכללי, שאלנו בחקירתנו את האלוף י. טל, ולהלן נביא קטעים מעדותו בענין זה (עמ' 8779-8783):

- "ש. ... השאלה היא איך קרה דבר כזה שהפיקוד, שהיה צריך להיות אבן היסוד, היסוד המוצק בעל הסמכות הגבוהה ביותר עם "קומנד" בשטח, של כוחות צה"ל, לא רק כוחות היבשה, אלא בעניינים רבים גם כוחות הזרועות האחרים - שדווקא לו אין פק"ל?
- ח. אני לא יודע איך להסביר את זה.
- ש. אם אני טועה, אז אולי תמצא עוד במסמכים, זה לפי הנתונים שקבלנו.
- ח. אבל אתה אומר שאלופי הפיקודים אמרו שאין פק"ל?
- ש. כך הם אמרו.
- ת. אני מתפלא מאד, ולפי דעתי אין לזה שום הצדקה, כי תובת הפיקוד שיהיה לו פק"ל.
- ש. לא רק תובת הפיקוד שיהיה לו פק"ל, תובת המטה הכללי לתת פק"ל לפיקוד... מבחינה תורתית.
- ת. לא. אז אני לא מקבל את זה. זה בפירוש קיים.
- ש. איפה זה קיים?
- ת. אני אסביר. כמו שיש פק"ל של אוגדה...
- ש. אני מתכוון פה לפק"ל חורתי.
- ח. כן. כמו שיש פק"ל של אוגדה, הפק"ל של אוגדה בנוי משני חלקים: חלק אחד - האוגדה ותוכנה; וחלק שני - מפקדת האוגדה. בחלק של מפקדת האוגדה מוגדר גם איך נכנסות יחידות אחרות תחת פיקוד האוגדה. וזו החוליה המקשרת. כרגע שהיחידה או העוצבה החדשה נכנסת תחת פיקוד האוגדה, הל עליה כבר הפק"ל הפנימי של האוגדה ואפילו יש סידור טכני בפק"ל כיצד הפק"ל מגיע ליחיד היחידה.
- מה שנוגע לדרג הפיקוד העליון והפיקודים - אז כל התורה שמלמדים בפו"מ - ואם ניקח את תורת המטה, אם ניקח את האפסנאות, את המערך הלוגיסטי - כל הדברים האלה זה בעצם הפק"ל שבין המטה הכללי לבין הפיקוד. וזה מחייב אופרטיבית.

ש. אני מכין את זה, אני רק רוצה בכל זאת עכשיו לאתר את הבעיה. אני לא מדבר על תורות כלליות, אלא פה קורה דבר אחר. אם אתה אומר שכל פיקוד צריך לקבוע את הפק"ל שלו ולא תהיה אחידות - בדיעבד גם לא תיחה אחידות; ואני לא מדבר על התאמה פרטית של בעיות סופר-טכניות וכו'. אני מדבר על הפק"ל הכולל - אם הוא לא יהיה אחיד בדיוק כסרטינולוגיה של המפקדות, ומזה כסובך כל ההתפצלות של המפקדים אחר כך בהתאם למפקדות בין כל הפיקודים - הרי לא רק שזה עלול לגרום למהומה אליהם בהתכתבות וכו', אלא יש בכלל שאלה: אם זה טוב פה, אז למה שזה לא יהיה טוב גם שם? זה כל הפרינציפ.

אז אני אומר: א) לא מצאנו פק"לים של הפיקודים. אבל אני שואל שאלה: האם לא קיימת החובה שהפק"ל היסודי של פיקוד, הרמה של פיקוד, איך היא פועלת? לא פקודות כלליות איך פועל קצין אפסנאות ואיך פועלים אחרים, אלא הפיקוד כמשמעות שלנו, אלוף פיקוד, בדיוק כמו מפקד אוגדה - האם זו לא חובת המטה הכללי להגדיר את הדבר הזה, או לפחות לרוש מהפיקודים להגיש להם, ואחר כך לדאוג לזה שזה יהיה אותו דבר?

ח. אנחנו מדברים על אותו הדבר, אבל מבחינה סימנטית אנחנו לא מדברים אותו דבר.

ש. אז תסביר לי את זה.

ח. אני טוען שבסובך שאחז מדבר עליו עכשיו, יש פק"ל. החוכרות שאני מדבר עליהן, על עבודת מטה או על לוגיסטיקה, או על קשר וכל הדברים האלה, הן לא סתם חוברות של תיאוריה, הטלה תורה אולי מטעם כשאדם שומעים אותה. אני מדבר לא על חורה במובן הפשוט של תיאוריה, של דוקטרינה, אני מחכוך במובן של כיצד הלכה למעשה גם התיאוריה וגם הטכניקה, איך פועלים.

ש. אחרי רוצה להגיד לי שזה אותו דבר? אני מתאר לעצמי שמפקד אוגדה, כשהוא יוצא לחפ"ק, לרוגמא, אז הוא יקח אתו קצין מטה מחאם כזה ואח הסגן אולי ישאר מאחור, או להיפך, ואין הכרח הגיוני שקל וחומר בדיוק אותו דבר יעשה אלוף פיקוד. להיפך, יכול להיות שבדיוק כמו במטה הכללי, שאצל אלוף פיקוד, בדרג של אלוף פיקוד, אולי יותר טוב שהוא יקח אתו לחפ"ק דווקא קצין מכצעים ג'וניור לדוגמא, או קצין מודיעין ג'וניור ואת הקמ"ן הוא ישאר כמפקדה העיקרית. מי חייב? איפה חייבו את הדבר הזה?

ח. ... מה שאני רוצה להגיד זה כך: אנחנו מוכרחים פה לעשות הבחנה בין שני דברים. שאלה אחת היא איך משחלק דרג הפיקוד, מהפלוגה עד מוצב הפיקוד העליון. זה, אני טוען, קצת מכוסה, גם בתיאוריות וגם בתורות של צה"ל. שאלה שניה: איך מוסדרים העניינים בתוך מפקדת הפיקוד, לא בפיקוד כולו על גייסותיו ועל המרחב, אלא הוא כמפקדה, כיחידה, כמפקדה, איך מוסדרים העניינים אצלו בפנים. אז במה שנוגע לראיה הכוללת, של ראיה מטכ"לית, אצלו העניין מוסדר פשוט מאד; המכנה של שלום הוא המכנה של המלחמה, ההגדרות של השלום הן ההגדרות של המלחמה. זו מפקדה אחידה לפי החפיסה. השאלה מה קורה כשיוצא הפ"ק פיקודי לדבליה, את מי לוקח אתו אלוף הפיקוד - זה בהחלט צריך היה להיות מוסדר בתוך הפקודות הפנימיות של הפיקוד. ואני אפילו

הייתי אומר יותר מזה: זה אפילו לא כל כך פק"ל כמו קביעה מדוייקת לגבי כל סוג יציאה כזאת. זאת אומרת, זה צריך להיות אורגני בתכנונים האופרטיביים, באותו סעיף שכתוב "מפקדות".

ש. בוודאי, בתנאי שמישהו הנדיר שדבלה זה הפ"ק ולא מפקדה עיקרית או לא מפקדה קדמית.

ת. הגדירו חסיד שזה הפ"ק. עכשיו אני גם רוצה להגיד אולי איפה אפשר למצוא קצה תוס'. הפיקודים, במיוחד צפון ודרום - גם מרכז - אבל כמיוחד צפון ודרום, במשך כל הזמן, ממלחמת "ששת הימים", לא פסקו לחוץ ולנדוד למטה הכללי להקים הפ"קים כששח. זאת אומרת בורות וכונקרים וקשר. והיה כרוך חסיד לכולם שמדברים על הפ"ק, לא מדברים על מפקדה. שקלו כמה פעמים להעביר את מפקדת פיקוד הדרום לג'בל לבני, שקלו כמה פעמים להעביר אותה לרפידיים. זה חסיד נפל. אני מדבר על ההיסטוריה הוחזקה, לא דק כשאני הייתי במטה הכללי. זה חסיד נפל על הרקע של החקציבים העצומים, ושל השנתיים עבודה, והקשר וכל הדברים האלה. כי היו מודעים לשאלה שמכאן-שבע אי-אפשר יהיה לנהל את המלחמה. הלא אף אחד לא חשב על מלחמה כמעבדים, כולם חשבו על כיבוש קהיר. הלא זו אחת הבעיות, כך שלפי דעתי, מה שנובע למטה הכללי, בלומר איך המערכת עובדת, איך המערכת עובדת בניהול מלחמה, מהפלוגה עד המטב"ל - לפי דעתי אין באמצע דמה שפתאום יש לגביה חלל ריק, הפיקוד. את זה אני לא מקבל. אני חושב שזה רצוף וזה מטשטש כבוע בחוץ התורה, כאופן אורגני, של צה"ל, והם מדברים המתייבים, כמו פק"לים כדיוק.

כמה שנוגע להסדרים הפנימיים, בחוץ מפקדת הפיקוד, ביחידה - אני מודה שאני מוטרע לשמוע שלא היה להם את זה. ואם אלופי הפיקוד בעצמם מעידים על זה... אילולא היית אומר שהם מעידים על זה, הייתי אומר לו שאני מקבל על עצמי למצוא את זה. כי לא ייתכן שלא הגדירו. אולי הם לא יודעים לקרוא לזה בשם הנכון. או בתכנונים אופרטיביים יש סעיף שליטה, או כמשהו.

ש. יכול להיות שהיו להם דברים חלקיים. יכול להיות. אבל אני אומר: דבר ברור לא היה.

ה. מפקדות האוגדות

מכלי לנתח במפורט כל אוגדה ואוגדה במלחמה, ניתן לקבוע בהכללה כי ברמת האוגדה היה מרכז הכובד של השליטה בחפ"ק. המפקד לקח עמו את קצין האג"מ והקמ"ן. הקמ"ן יצא עם קצין המערך שנחשב לקצין הבכיר במחלקתו. המפקדות העיקריות לא פעלו כלל בשלב הראשון של המלחמה, או שפעלו בעיקר במפקדות לוגיסטיות בלבד.

כיוון שהחפ"קים היו קטנים יחסית, לא ניתן היה לנהל בהם עבודת מטה מסודרת. יומני מבצעים ניהלו ברשלנות או לא ניהלו כלל; פקודות כתובות

לא הוצאו. איסוף נתונים וחכנון מטורר ויסודי לא נעשו. המפקדות העיקריות שהיו אמורות למלא תפקיד זה לא פעלו, כי אנשי המפתח של המטה הוצאו מהן, והחפ"קים לא יכלו לעשות זאת, כי החנאים לא היו מתאימים וקציני המטה המרכזיים שישבו בהם, היו מנותקים מעוזריהם במפקדה העיקרית. במידה והופעלו מפקדות עיקריות, היה זה כאמור, בעיקר בתחום הלוגיסטי.

על ארגון מפקדת אוגדה 143 העיד רמ"ט האוגדה, אל"ם גדעון אלשור (עמ' 7564-7565):

- ש. איך המפקדה של 143 הייתה מאורגנת?
- ת. אצלנו היה כולהלן: החפ"ק עם מפקד האוגדה, כלל: מפקד האוגדה, הקמ"ן האוגדתי, מפקד הארטילריה, קצין האג"ם האוגדתי, סיוע אוירי (דני הרמן) האזנה, היחה לנו חוליית האזנה אחת שהייתה אתו.
- ש. קיבלתם מאנשי מילואים או אורגניזציה?
- ת. קיבלנו אורגניזציה.
- ש. כמה כלי רכב היו?
- ת. חמישה או ששה, קיבלנו גם צ"נ אחד על נגמ"ש. זה היה בשלבים יותר מאוחרים. בסוף הגענו לששה כלים. נגמ"שים וג'יפ. היה לנו גם קצין קשר אוגדתי אחד בחפ"ק של אר"ק. חפ"ק שני של סגן מפקד האוגדה, ג'קי, זה לא היה קני בשריון. לפני המלחמה כתבו שצריך לעשות את זה, אבל אג"ם/תואר עוד לא הכיר בזה. אז הקטנו את האמצעים על חשבון היחידות. סגן מפקד האוגדה היה ג'קי. היה לו קצין קשר, עוזר לנושא סודיעין וקמב"צ. אחד כך העיקרית של האוגדה.
- ש. מי ניהל את העיקרית של האוגדה?
- ת. אני.
- ש. אתה גם ניהלת וגם עשית את העבודה של אספקה וחזבלה וכד'?
- ת. התפקיד של העיקרית הוא...
- ש. אני מבדיל בין התפקיד של העיקרית ובין התפקיד של כל אחד שבחור העיקרית. מי פיקד?
- ת. אני הייתי מפקד העיקרית, ואני הפעלתי את קציני המטה. היה ד"ר, הפעלתי אותו לנושא פיננסי נפגעים. היה קצין החימוש, הפעלתי אותו לנושא חימוש. היה היועץ האוירי לא קס"א, הפרופ' יהודה מהסכניון ישב לידי, בשביל דרישות אויריות. היה אצלי ראש המטה של האגד הארטילרי. עוזר קמ"ן אוגדתי היה אתי. עוזר קצין הקשר היה אתי, קצין השלישות, אספקה...

על ארגון מפקדת אוגדה 162 העיד קצין האג"מ האוגדתי, אל"מ גלעד אבירם. גם מעדותו עולה כי המפקדה העיקרית מילאה בעיקר תפקידים לוגיסטיים (עדוהו בפני אל"מ חסדאי, עמ' 26):

- ש. עוד דבר אחד. מה היה הרכב החפ"ק שלהם?
- ח. הרכב החפ"ק היה כסה"כ תקני. כלומר, היה נגמ"ש מפקד. נגמ"ש מוכיל א', נגמ"ש סיוע, אלה שלושת הנגמ"שים. היה זחל"מ צ"נ.
- ש. כמה כלי רכב מנה החפ"ק?
- ח. היינו כסך הכל איזה חמישה כלי רכב.
- ש. האם באותו זמן גם פעלה המפקדה העיקרית?
- ח. חיובי.
- ש. איפה?
- ח. המפקדה העיקרית היתה פרוסה. כשאנחנו פרסנו, יצאנו, היא היתה בכלוזה ולאחר מכן רילגה לקו... ב-12 המפקדה היתה באזור כלוזה ובצהריים היא דלגה ל- [כרכור].
- ש. מי פיקד על המפקדה העיקרית?
- ח. המפקדה העיקרית עסקה בחיארם של כל הפעולות של מערכת החחזוקה. דחפה חתמושת קדימה. כל פעולות הפינוי.
- ש. כלומר היא היתה מפקדה לוגיסטית?
- ח. מפקדה לוגיסטית. כן, כלומר, אם אחה רוצה לדבר על מבנה מפקדות ואם זה לא צריך להיות גם גורם מבצעי, היא עסקה בעיקר בתחום הלוגיסטי. היו נושאים מבצעיים. אבל בעיקר עסקה בנושא הלוגיסטי.

4. המטה כגורם בשליטת המפקד

"תחילה מליס ספורות על מטהו של המפקד, שהוא האמצעי שבזרתו הוא שולט ומאכווץ את כוחותיו. אתן לכן שני כללים פשוטים שלפיהם חייב כל אלוף לנהוג: הראשון, לעולם אל ינסה לעשות בעצמו את עבודת המטה; והשני, לעולם אל ירשה שמטהו יחצוץ בינו לבין גייסותיו. המטה צריך לקבל הוראות ברורות ומוגדרות כהלכה ולאחר מכן להיערך על מנת שיוכל לפתח את הפרטים ללא התערבות. הגייסות ומפקדי המשנה, יעריכו את האלוף שיהא במגע אישי מתמיד אהם, 'ושלא יראה את כל צרכיהם באמצעות עיני המטה שלו'."

(Wavell: The General and his troops,

in: Generals and Generalship, 1941, p.33)

מבתנו העיקרי של המטה המפעיל את מערכת השליטה, נבחן בכך, באם לאחר שהגדיר המפקד את המטרה וקווי התוכנית, יספק למפקד מידע מבצעי, מודיעיני ומנהלי, דלבנטי; המטה חייב אף ל"הרגם" את קווי התוכנית לפקודות מבצע ברורות, שתגענה לגייסות מבעור מועד; ולבסוף, לספק לכוחותינו מידע על האויב וכוחותיו במועד, שיאפשר לכל הכוחות להשיג את מטרתם באפקטיביות מירבית.

על ליקויי עבודה המטה של המודיעין מבחינת ריכוז נתונים על האויב ועיבודם עמדנו בהרחבה בפרק המודיעין שבדו"ח זה. המצב לא היה שונה מבחינת ריכוז נתונים על כוחותינו בתחומים שונים. על ריכוז נתונים בתחום המנהלתי מעיד תא"ל (מיל) אשר לוי, שהיה, לדבריו, במלחמה סגן מפקד (שני) באוגרה 162 ואתר כך רמ"ט בפיקוד דרום (בפני אלוף (מיל) מ. גורן, עמ' 39):

"לא היה דיווח מינהלתי. בשלב ראשון חסר היה קו התחלתי. כך לגבי כוח אדם, דרכב, חמושת וכו'. דו"ח ראשוני לא הוגש על ידי אף יחידה, וזאת מאחר ואלה נכנסו לקרבות מעורבות לחלוטין.

היחידות היו מעורבות כתוצאה מצורת כניסתן למלחמה. היחידות לא הכירו את האנשים, לא ניתן היה להכין דו"ח. הדברים אמורים לגבי חלק מהיחידות. מה גם שצורת הלחימה בקושי איפשרה דיווח. הפיקוד לא הפסיק לדרוש דיווח. חחילה סברנו שהעדר דיווח מקורו בחוסר משמעת, ברם החברר לנו, כי הסיבה היא חוסר יכולת לקבל דיווח וזאת כחמת אופי הלחימה. דו"חות החימוש והאג"ט לא החאימו אחד לשני, דו"ח אג"ט לקח בחשבון צווחות. דו"ח החימוש ראה לפניו גם את סיכוי החזרת הכלי לתקינותו. לדעתי... הדו"חות היו כלחי מדויקים בנושאי צווחות, סנקים, חמושת.

ש. האם לפיקוד היתה תמונה נכונה על מצב הכלים?

ח. במסגרת אי-דיוק של $+ 15\%$.

קצין האספקה הפיקודי, סא"ל ראובן חסל נשאל (בעדותו בפני האלוף

(מיל) גורן, עמ' 144):

ש. האם היה דיווח שיאפשר לשלוט על תכנון האספקה?
ח. לא. הדרישות שלנו למסכ"ל היו לפי ימי המלחמה."

קצין החימוש של אוגדה 252, סא"ל יצחק שרון, העיד בפני האלוף (מיל)

גורן (עמ' 126):

"לא היה לנו דו"ח כשירות יומי. היה לי דיווח על מצב הכשירות, אבל הוא רוכז על פתקאות... הדיווח מבחינה חימושיה היה על כלים בניגוד לדיווח אג"מ שהתייחס לצוותים, הדיווח הנכון היה הדיווח החימושי. הדיווח שלי היה מהסחובות פיסית במקום."

תא"ל אורי בן-ארי אומר בעדותו (כפני אלוף (מיל) גורן, עמ' 20)

כי "במשך היום הראשון לא נערכה שום קבוצת תכנון כדי לדבז ולסכם נתונים."

קצין האג"מ הפיקודי, אל"מ שי תמרי, אומר בעדותו (שס, עמ' 175):

"ש. כיצד עבד המטה מיום שבת עד ה-14.10?

ת. לדעתי, בכלל לא הייתה עבודת מטה. לא אוכל לומר למה ראשית כל, המקום שבו ישבנו לא איפשר לפעול. לשלישות לא היה מקום. מרבית הזמן עסקו בניהול הקרב ולפיכך עבד המטה פחות. היו אמנם מפגשים יומיים, אך אלה היו מאורדים מדי ולפיכך לא הספיקו הפקודות להגיע במועד. לדעתי, צריכה הייתה ישיבת השיקולים היומית להיות לא יאוחר מ-10.00 בבוקר, על מנת שאפשר יהיה במועד להוריד את הפקודות ולפעול על פיהן. מערכת הדיווח לא עבדה טוב. אף אחד מלמטה לא דיווח. הפיקוד יצר לו את תמונת המצב מדיווח שאסף על ידי 'חליבת' אינפורמציה בכל המישורים."

העדרה של עבודת מטה מורגש לא רק בתחום ריכוז הנתונים לצורך קבלת

החלטות, אלא גם בתחום נוהל הקרב וניהול הקרב ב-8 באוקטובר. אין העדכות

מצב מסודרות, ולכינוי "הערכת מצב" זוכה החלטה רבעית של אלוף הפיקוד

(וראה, עמ' 349 - 350), מעיד אל"מ שי תמרי (עמ' 7104):

"ש. כשאתה אומר: אלוף הפיקוד התרשם שלא הולך טוב או הולך טוב - מה פירוש התרשם? אתם הגשתם הערכת מצב ואמרתם לו: אלה ואלה התנאים ולכן בעוד מספר שעות נוכל לעשות אח זה?

ת. לא. הוא ריכז בסלפון עם גורן ולפי זה."

החלטות ותכניות לא עובדו לפקודות מסודרות והפקודות ניתנו בעל פה

ובקיצור, כשפה לא ברורה במקרה או במכוון (מטעמי בסחון שדה), כשיתות

מפקדים ברשת האלוט, המסמכים הכתובים היחידים בדבר תוכנית ההתקפה

של ה-8 באוקטובר בדרום הם שקף חכנית שנשלח על-ידי הפיקוד למטכ"ל,

אך לא לאוגדה (מוצג 340), ופתק שנשלח מהפיקוד למפקד אוגדה 143 באמצעות אחד מקציניו, סא"ל רהב (מוצג 356). חכניותיהן של האוגדות לא רק שלא אושרו על-ידי אלוף הפיקוד (וראה לעיל, עמ' 310-314) אלא אף לא הועברו לידיעת הפיקוד, ולכן גם לא ניתן היה לשלוט כהלכה ולפקח על ביצוען. כפי שמעיר אל"מ שי חמרי (עמ' 7109 ואילך):

ש" אוגדה נוהגת להעביר לפיקוד חכניות המהלכים שלה, לפחות?

ת. אני חושב, ששם לא היה זמן בכלל לעשות את כל האקטים האלה.

ש. כשהיה דיון עם הרמטכ"ל ועם מפקד 162... איך הוא הציג את התכנית שלו?

ת. אינני זוכר אם הוא הציג תכנית. אני חושב, שנאמר לו, שהוא תוקף מצפון לדרום. הוא לא פרט תכנית. עד כמה שאני זוכר, אלא אמרו לו שהוא תוקף מצפון לדרום...

ש. לא בדקתם את התכנית של הביצוע של האוגדה ואח"כ החבר לך שבמקום שהמגע נוצר בין האוגדה על כל העסק בכת אחת, זה הולך עם 40 טנקים של גבי עמיד ואחר כך עם ה-20 טנקים של 113, כאשר אחד כך ה-20 טנקים של 142 נתקעים שם לאחר שנדפקו להם כמה טנקים, והגדור 500 של שמשי, עומד מאחור. האם היו לכם סידור שליטה כאשר אתם רואים את התמונה הזו, להכנס ולהורח על שינויים?

ת. בררנו בהחלט.

ש. עשיחם את זאת?

ת. העובדות מורות בעד עצמן שלא. כבר אמרתי קודם כי היתה מחשבה שהעסק הולך טוב, שברן מצליח לנקות את השטח והוא דופק את המצרים ומתקדם יפה. זו היתה התמונה כפי שהצטיירה אצל אלוף הפיקוד.

ש. השאלה... היתה מה אמצעי השליטה, אתה אומר רדיו, רדיו של מי - של מפקד האוגדה אל אלוף הפיקוד? או אלוף הפיקוד? או מהאזנה שלנו לכוחותינו בכלל שלא מחייבות?

ת. מבחינת אמצעי השליטה היתה רשת מבצעים פיקודית שכל האוגדות היו ברשת הזו.

ש. אתה מתכוון שהאזינו להם?

ת. בהחלט.

ש. רק האזינו להם?

ת. לא. אפשר היה לומר, זו היתה רשת מבצעית של הפיקוד. היתה רשת שניה של הפיקוד לאוגדות, לרבר בין האלוף למפקדי האוגדות. היו שתי רשתות כאלה. היתה האזנה קבועה על כל הרשתות של האוגדות, והיתה האזנה על החטיבות של האוגדות בזירות עצמן, כאשר שם ישב קצין זירה והוא רשם מה הדיווחים שהוא שמע.

- ש. לא שדיווחו אליו?
- ת. בהחלט כן. אני אומר דיווחים ששומע קצין הזירה. אלה הם דיווחים שכדרך כלל היו לנו מפתח לפנוח לאוגדה ולשאול מה קורה. כי כדרך כלל לא כל מה שרואה מח"ס או מג"ד זו הראייה הכוללת של מפקד האוגדה. אלה היו דיווחים שהוא שמע.
- ש. אני רוצה להבין את זאת. זה עושה רושם גדול. אני מניח שמבחינה טכנית זה מאמץ טכני גדול. אבל פה מדובר על אמצעי שליטה מבצעיים. אני רוצה להבין איך זה היה. הסכעי והנורמלי זה שמישהו במפקד האוגדה - מפקד האוגדה היה עסוק; הרמ"ס עסוק, אבל יש קצין מבצעים או קצין אג"ם (יש סטאף עצום) שהוא מדווח לפיקוד או אל הרמ"ס או אל קצין האג"ם, הוא מדווח - התחלנו בהתקפה. 217 הולכת לחלץ את המעוזים. 460 מתקדמת דרומה ומערבה. אנו עכשיו פה ועכשיו פה. האם דיווח מסוג זה היה? אחת אומר כל הזמן הלכת. מה חלבת, את העטינים של מי?
- ת. האלוף ישב על הרשת הזו כל הזמן. ודיבר עם האוגדות וקיבל את האינפורמציה. הוא או סגנו, אורי בן-ארי. ואנו, מבחינת אג"ם, היינו מקבלים את הדיווחים בעיקר מהמפקדות העיקריות, שהן היו בתפונה ביותר מלאה על טיקוס היחידות ומצב היחידות בשטח. לא כל הזמן היינו מקבלים את זאת, וגם לא כל הזמן הספקדות העיקריות ידעו את זאת. מי שידע זה התפ"קים. לא תמיד היה קשר טלפוני אחס אלא קשר רדיו, שהיתה קשורה בהאזנה לשיחות בין מפקדים.
- ש. יכול להיות שהושפעתם מהאזנה לרבריו של קצין קישור? לדוגמה, יכול לשבח קצין קישור שמאזין באוחו הזמן לאיזשהו דיווח של אחד הגדודים של 460 והוא מדווח - הצלחנו והתקדמנו ללא התנגדות. והוא בא ומודיע לכם ש-460 מתקדם?
- ת. אינני חושב. אני סאד סיננתי את הדיווחים מהאוגדות. ומל דיווח כזה שהייתי שומע שמישהו שמע, הייתי בודק עם קצין האג"ם או עם הרמ"ס של האוגדה - עם מי שיכולתי באותו רגע.
- ש. על סמך מה, אם כן, התרשם אלוף הפיקוד שהמצב טוב והוא לא ידע שכמעט שני גדודים של 460 באותו זמן כבר הלכו?
- ת. אינני יודע.
- ש. איך אחת החרשמת?
- ת. אני התרשמתי שהמצב הוא לא טוב.
- ש. ואסרת זאת לאלוף?
- ת. אמרתי את זאת לאלוף הפיקוד שלי לא נראה להוציא את אריק החוצה; שלא נראה לי שיש הצלחה כל כך גדולה בזירה, והוא לא קיבל את דעתי.
- ש. קציני קישור שיהיו לך עינים ואזנים שיהיו בכל מקום וידווחו לך ברשת סינכרונית כדיוק מה קורה, אנשים שאתה סומך עליהם ובוטח בהם - היו לך?
- ת. בשלב מסויים באוגדה 143 היה לי, אבל יותר מאוחר."

פקודת שהוצאו תוך כדי הלהימה לא לווו בעבודת משה שתבטיח
 אח כיצוען המסודר ותתאם בין הגורמים השונים הקשורים בכיצוע; כך
 למשל, מסביר אל"ם שי תמרי, את אי ליווי הפקודת להורדת אוגדה 143
 לגזרה הדרומית (ראה לעיל, עמ' 377-379 ו-387-389)
 בעבודת משה מתאימה (עמ' 7118 ואילך):

- ש... חוץ מדיווחים מי עשה את עבודת המטה בפיקוד.
 בכל זאת להזיז דיכויזיה שלמה דרומה בחוץ דיכויזיה
 אחרת, וכך היה למעשה המצב.
- ת. זה לא היה בחוץ.
- ש. זה בקר מקביל.
- ת. למעשה מבחינת קו מקביל הציר היה פנוי.
- ש. טוב, אני מבין, אני אמנם אח"כ שומע בשיחה שאלברט
 בכלל לא ידע בדיוק באיזה ציר צריך לעבור, הוא חשב
 שהוא עובר בפורת. אינני זוכר בדיוק אם זה היה שם,
 על כל פנים יש פה איזה שיחה בלתי מובנת שלאברט
 פתאם מתברר שאריק יעבור במקביל, הוא חשב שהוא
 יעבור באיזה ציר אחר, ואתם אומרים לו שהוא יעבור
 במקביל.
- ת. הוא חשב שאריק יעבור כאן ואנחנו אמרנו לו שהוא
 יעבור כאן.
- ש. אני מבין. בכל זאת יש פה הגזעה, זה לא בדיוק בחוץ
 252, אז מאחורי 252, איך נעשה התיאום, רק סתם ע"י
 כך שאומרים 'הוא יעבור פה' או 'הוא יעבור שם'? מי
 צריך לדאוג לקישור, להודיע בדיוק מי זו ומתי זו, בכל
 זאת כוח יכול לעלות על כוח, אחד לא יודע מי מימינו
 ומי משמאלו - איך נוצר התיאום הזה? כאן אתה ריווחת
 ל-252 - האם זה מספיק?
- ת. ברבע שאני אומר לו שהוא עובר דרכו והוא עובר בציר
 מקביל, והוא מקבל את הציר המקביל לשלב הזה של
 המעבר - והמצב היה שלמעשה אוגדה 252 היה מן הציר
 הזה ולמטה, עיקר הכוחות שלו היו כדרך התח"מ, והציר
 הזה היה נקי, אפשר היה לנסוע עליו, ולכן זה סה
 שנאמר ל-252, שהציר הזה עובר ל-143 וזה ציר התנועה
 שלהם. ופה באמת יש בעיה, אתה שואל על מגע וקישור -
 זה לא היה.
- ש... אני מבין שעוד כבוקר או בלילה היה מצב קשה עם
 המעוזים וככלל לא ידעו מה בדיוק המצב. אני לא
 מצדיק את זה, אבל אני יכול להבין שהיתה מהומה
 ולא נעשתה עבודה משה. פה מן הכוקר מדובר על חכניה
 שלקראת הצהריים תבוצע, ש-143 תזוז דרומה, והיא צריכה
 לעבור דרך האוגדה הזאת. בכל זאת, לפי דעתי, יש כבר
 יותר זמן להוציא פקודה מסודרת עם תיאומים לאג"מ
 ולאג"א ולקציני תחבורה, לתאום עם משטרה צבאית - איך
 תארתם לעצמכם שזה יתבצע? זה יתבצע בעצמו? בכל זאת
 כאן יש כבר פיקוד על שלוש אוגדות. זה ביק-אוגדתי.

- ת. ראשית, את התכנית הזאת שמע כל המטה, ישב כל המטה ושמע, וכל אחד בתחום שלו היה צריך לעשות את העבודה.
- ש. צריך לקבוע לוח זמנים מסויים.
- ת. לא קבעו לוח זמנים, כי אמרו שהוא ינוע רק אם חתיה הצלחה, והוא ינוע לפי פקודה. לא היתה שום קביעה של לוח זמנים מתי אריק ינוע, והוא התחיל לנוע רק על פי פקודה שהוא קיבל. לא היתה פה שום הנחיה לפי לוח זמנים, לא היתה פה שום הגדרה נוספת, היה רק זה.
- ש. ב-10.45 האלוף מודיע לאלטשולר 'ונו', מי באותו זמן דאג לחשב כמה זמן יקח לארוז להגיע עד ציר זה, כמה יקח לו להגיע עד לציר זה, להודיע ל-252 'תשמעו, לכאן הם יגיעו בערך בשעה זו וזו, תשלחו קציני קישור, תחאמו', איך זה היה צריך להסדר - כאן התזמורת מנצח על עצמה? איך חשבתם זה יתבצע?
- ת. לא עשו את זה.
- ש. זה לא היה מתפקידך לעשות את זה?
- ת. זה היה מתפקידי, אבל תפקידי היה כהרבה תחומים, ועשיתי את כל מה שיכולתי לעשות.
- ש. לא, אני לא מאשים, אני רק שואל מבחינת נוהל עבודה מטה.
- ת. לא היתה שום עבודה מטה בעניין, היה ניהול קרב כל הזמן, לא היתה שום עבודה מטה בשלב הזה.
-
- ש. אני בכל זאת רוצה להבין - היה האלוף היה בן-ארי, עוזר לאלוף (תמרי: סגן האלוף), היה ששון, היה הרמ"ט, איפה הוא ישב כאותו זמן?
- ת. באותו זמן הוא ישב בהמ"ל.
- ש. גם כן בהמ"ל, זאת אומרת - היה האלוף, היה בן-ארי, היה ששון, היית אהח - ארבעה בציונר פחות או יותר ברור. כולם יושבים על יד השולחן ומדברים והקהל מקשיב? או שמישהו הולך ועושה עבודה במקביל, לחיאום, עבודה מטה בלשהי.
- ת. עבודה מטה לא היתה.
- ש. למה?
- ת. היו רק פקודות מרגע לרגע. בדיוק כמו אותו מצב ששואלים 'איך זה יכול להיות שהכל ילך כל כך מהר?' - הדרך היחידה שבה יכול להתבצע כל כך מהר זה שתגיד למישהו 'תזוז' וזהו.
- ש. אבל כאן מדובר על 4 שעות, לא 4 רגעים.
- ת. זה אמנם 4 שעות, אבל אני כרגע אינני זוכר את כל הניואנסים שהיו אותו זמן בהמ"ל, אבל מהומה הייתה ופקודות רצו מימין ומשמאל לכל הכיוונים, וזה מה שנעשה."

במקום לודא קיום עבודת-מטה חקינה ניכר מפקדים למלא את המחסור בעבודת-מטה, בעצמם. החוצאה מכך, היתה, לדוב, שהם ריחקו עצמם למערכות הקשר, מכילי שהתגברו בכך על היעדר מערכת שליטה ועבודת-מטה. דבר זה עולה בכירור מהערכות המצב והדיווחים לדוגמים הממונים.

בהעדר עבודה מטה מסודרת נוהל הקרב בדרך של "שליפת" החלטות

על סמך החושמולות ולא על סמך הערכות מצב, בדרך של פקודות חפוזות וקצרות שלא נבדקה ביסודיות אפשרות הביצוע הריאליה שלהן על רקע מצב כוחותינו והאויב, וללא פיקוח ומעקב על ביצוען. דוגמה מפורטת לכך תארנו ב"פרשת הגרוד" כפרק על אוגדה 162 (עמ' 590-606). אין לתלות זאת רק, כפי שאומר זאת האלוף טל בעדותו (עמ' 8762-8763) בהתמוטטות המסות בשני הפיקודים, אלא גם, ואולי בעיקר, באי הפעלה נכונה של מסות על ידי מפקדים, כפי שמתאר זאת אל"מ חמרי (עמ' 7133):

"ש. שאלה אחת על ארגון ועבודת מטה וחלוקת העומס. מה התורה שמלמדים בצה"ל - האם אלוף הפיקוד צריך להיות בבקרת מיקרופון כל הזמן, או מישאו מהאג"מ עושה את הקישור, ורק במקרים שדורשים זאת האלוף בא. הרי יש לו הערכת מצב לעשות, הוא צריך לסייר ביחידות, לעבוד במחלקות של המטה שלו, לתח מחשבות לעחיד ותכניות לעתיד, להכין ולהפעיל את המפקדה העורפית, המון דברים. אני מתרשם מההקלטות ומהעדות שאתה נוחך, כמוכך שעוד אדבר על כך עם האלוף, שהוא כבקר מיקרופון כל הזמן, כאילו מפעילים גרוד או חטיבה.

ח. זה מה שהיה. או האלוף או אורי*, חמיד היה אחד מהם על יד השולחן, וחמיד אחד מהם נתן פקודות. אני הייתי כל הזמן על יד השולחן פרט לאותן דקות בודדות שנמנמחי. עבודת מטה לא היתה".

אין אנו מקבלים את הטענה, כפי שהעלה קצין האג"מ של פיקוד צפון

בעדותו (עדות אל"מ אורי שמחוני, עמ' 8615) וכפי שהיא משתמעת גם מדבריו של קצין האג"מ של פיקוד דרום (לעיל, עמ' 1315) כאילו בנתוני ההפתעה של תחילת המלחמה ובקצב האירועים שלה בהמשך, חשוב היה להגיב מהר ולבצע, ולכן לא היתה נחוצה עבודה מטה מסודרת. לדעתנו דווקא התנאים שנוצרו בנסיבות פתיחת המלחמה חייבו עבודת מטה מסודרת נכונה, ככל האפשר, שתסייע לשליטת המפקדים גם במצב הקשה אליו נקלע צה"ל.

5. הפעלת סגנים ורמ"טים

הסגן הוא אחד החשובים, אם לא החשוב בעלי התפקידים שנועדו לכייע למפקד בשליטתו, הוא חופף את מפקדו בסמכות ובאתריות בהיעדרו של זה. אגב הקירותינו את קרבות הכלימה נתקלנו בכמה וכמה אופנים שבהם הופעלו סגני מפקדים בדמות השונות - חטיבה, אוגדה ופיקוד (וגם רמ"טים באוגדה ובפיקוד) - בצורות שונות ולמטרות שונות. נראה לנו שלא כולם תרמו את כל שהיה ביכולתם לתרום לניהול הקרב משום שהופעלו בצורה שלא תאמה את יכולתם, או משום שלא הוגדרה חלוקת תפקידים ברורה בינם לביין המפקדים, שתבטיח חילופין עתיים או השלמה הדדית, או שלא הוקצו להם משימות הולמות. מן הראוי שצה"ל יגבש תפישה אחידה להפעלת סגנים בכל רמה ורמה. להלן כמה דוגמאות של שימוש בסגנים ורמ"טים:

תא"ל אורי בן-ארי, שהיה סגן לאלוף פיקוד הדרום, עומק יחד איתו בניהול המרכז ולעיתים כחפיפה, שטענו על כך בעדותו של קצין האג"מ הפיקודי (ראה לעיל, עמ' 1315-1316) וכך נתקלנו בכך למשל אגב הקירות הפקודות לאוגדה 162 בפורק ה-8 באוקטובר (ראה לעיל, עמ' 560 - 563), בפרשת הגדוד (עמ' 590 - 606) ובפרשת הצליחה בחזיון (עמ' 383 - 386).

תא"ל אורי כראון, רמ"ט פיקוד צפון, נתפס בעיני המטה כ"סגן לעניינים לוגיסטיים", כפי שמעיד אלוף פיקוד הצפון י. חופי (עמ' 8441):

"ש. ראש המטה לא היה אתך?

ת. הוא לא היה איתי. אותו מיניתי על הנושא הלוגיסטי. על ריכוז שנקים מהדש, ריכוז צוותים. גם בשלב הלחימה. הוא היה בנצרה. הוא בא אלי מדי פעם. היה כאיזור של המחנות פילון וכורזים, ששם החנקזה התגבורת".

וקצין האג"מ הפיקודי, אל"ם אורי שמחוני (עמ' 8607):

"ש. האלוף לא היה. הרמ"ט איפה היה?

ת. אני לא יודע.

ש. מה זאת אומרת?

ת. לא שם. אני חושב שהוא התעסק בגיוס המערך באותו יום.

ש. אני מבין שמעליך, בינך ובין... יש רמ"ט, אז אתה לא ניסית להתקשר אחר?

ת. אני לא חושב שהוא היה נותן לי פתרונות יותר טובים.

ש. הבעיה היא שזה צינור פיקוד.

ת. אני גם לא זוכר כרובע איפה הוא היה, אני חושב שהוא התעסק בגיוס חטיבות המילואים. אבל הרמ"ט, רמ"ט זה חפקיד שתלוי איך ברזים אחר. הרמ"ט הנזכר, שהיה, במעט לא התעסק יום יום בעניינים אג"מים, הוא התעסק יותר בנושאי אפסנאות וכל המערך הלוגיסטי, הוא היה איש טנקים והתעסק בים"מים, בכשירות.

גם באוגדות לא הייתה אחידות כתפקידיהם של הסגנים ולא באנו לקבוע, מהי הדרך הנכונה להפעלתם. כך למשל באוגדה 143 היה סגן מפקד האוגדה אחראי לחלק מגזרת האוגדה, כשתחם פיקודו חטיבה וגדוד סיור (עדות האלוף שרון, עמ' 7217). באוגדה 162 לעומת זאת, אחד משני סגניו של מפקד האוגדה, תא"ל רב תמרי, נע בהתקפת ה-8 באוקטובר במסוק בין הכוחות (עדות תא"ל תמרי, עמ' 7484), כשהוא משמש לעתים כמימסר אלחוטי (שם, עמ' 7488-7489) או כתצפית אווירית על האויב (שם, 7488-7490). ב-7 באוקטובר, לדבריו (עמ' 7470) "אני עסקתי בהנעת הכוחות וחלוקת שטחי הכינוס וההערכות במרחב בלוחה". בליל 7-8 באוקטובר (שם עמ' 7473) "היה באזור הזה פקק תנועה שלקח לנו, לקבוצת קצינים במפקדת האוגדה, עד 2 לפנות בוקר להצליח להעביר קדימה את חטיבה 500, ובזה עסקתי בלילה". על פעולותיו ב-8 באוקטובר הוא אומר (שם, עמ' 7474): "התפקיד שאני מילאתי היה... להימצא לסירוגין בתפק של מפקד האוגדה, במרחב המידי של הכוחות הלוחמים, לצרכי הכוונה הכוחות ופתיחת צירים. מדי פעם בפעם סטתי כהליקופטר מסוג אלואט בקו הלחימה ונחתתי ממש ליד המג"דים", ובעמ' 7489: "אחד הדברים שאני עשייתי כאותו בוקר, אני התרוצצתי כמו שד בהליקופטר ובג'יפ, לחפש את הרדיו-טלפון, הוא הלך לאיבוד, כי הוא זחל"מ...".

סגן מפקד (שני) באוגדה 162 היה תא"ל (מיל) אשר לוי. בעדותו

(עמ' 8884-8887) הוא מתאר את פעולותיו כסגן מפקד אוגדה כימים הראשונים

למלחמה:

- ש. הוצבת לאוגדה הזאת כסגן שני, סי הגדיר לך את תפקידך כסגן שני?
- ת. אף אחד.
- ש. מיקמה את עצמך איפה שחשבת לזכוכן ועשית מה שחשבת לזכוכן?
- ת. בהתייעצות עם ברוך, דובליק היה במטכ"ל ואז ברוך ביקש שארד לפיקוד דרום כדי להיות במפקדת הפיקוד לראות מה קורה.
- ש. אתה עשית תפקיד של קצין קישור?
- ת. לא תפקיד מוגדר, באותו רגע אפשר שהצטרף אלי ברוך, אחרי כך נשלחתי ע"י ברוך לרפיח לחטיבה של צבי רם כדי לפקח על ההתארגנות של החטיבה.
- ש. המח"ט לא היה?
- ת. המח"ט לא היה.
- ש. מה היה תפקידך בקשר להתארגנות 204 של רם כדי שירד למטה?
- ת. לכדוק שהחטיבה מתגייסת, לדרוש לברוך מה מצב ההתגייסות ולדאוג שהחטיבה תעמוד קדימה.
- ש. זה היה כלילה בין 6 ל-7, מה עשית בין 7 ל-8?
- ת. הייתי כמטף היום בבלוזה.
- ש. איך הגעת לבלוזה?
- ת. הגעתי ברכב שלי אחרי גדוד טנקים של צבי.
- ש. מתי נפגשת עם מפקד האוגדה ובאיזה מקום נפגשת אחר לאחר מכן?
- ת. נפגשתי אחר, אם אינני שועה, בבלוזה כבודק של המפקדה כחמ"ל. אחרי זה הוא יצא לחטיבה, אני נשארה מאחור בתפקיד לא מוגדר, היכיתי להגעת הכוחות".

גם ברמת החטיבה מצאנו שלא חסיד נוצלו הסמח"טים כהלכה, כך למשל, סמח"ט 460 נע בין הגדודים לבין החפ"ק החטיבתי ב-8 באוקטובר לפנה"צ, ומשמש דרג ביניים בין המב"דים למח"ט (וראה לעיל, עמ' 568 - 572) ואחר הצהרים, כאשר שני גדודים של החטיבה שהשתתפו בלחימה לפני הצהרים עוסקים בהתארגנות, וגדוד שהתקבל תחת פיקוד החטיבה סיועד לתקוף יחד עם חס' 217 לעבר חזיון, יוצא הסמח"ט מתוך סקרנות לראות מה יקרה" (עדות אל"מ שילה ששון בפני אל"מ חסדאי, עמ' 14) בטנק כוור בעקבות גדוד מחטיבה אחרת, וצופה במהלך הקרב (וראה לעיל, עמ' 674 - 676).

סודי ביותר

- 1320 -

סמח"ט 217 אינו נמצא בתמונת התקפת חטיבתו על חזיון כי הוא

נשאר מאחור עם הטור המינהלתי של החטיבה, וכאשר המח"ט מסתבך איטית

בקרב, אין הסמח"ט מסוגל לקבל את השליטה על החטיבה (זראה לעיל,

עמ' 692, ועדות אל"מ גיורא חייקה, עמ' 7057).

ש ב י

תוך כדי גביית הערויות שמעה הוועדה על תופעות של "כניעה" ושל "נפילה בשבי". הוועדה רואה חובה להפנות את תשומת לב הרשויות המוסמכות לצורך לדרון ולהחליט בנושאים אלה, על סנת שיתנו את דעתם לכמה היבטים של נושאים אלה, ובמיוחד מכחינת התנהגות החייל בהיותו "פנים אל פנים" עם האויב. מכין היבטים אלה יש לחת את תשומת הלב במיוחד לאלה: "ערד מתי להתנגד"; "מתי אין התנגדות מאורגנת אפשרית", ומתי יש להורות "איש לנפשו". היבט נוסף וחשוב הוא, מה המידע שאינו דרוש לחימה, ולכן אסור להפיצו בין חיילים, ובמיוחד לאלו העלולים להיות במגע עם האויב. כשעת הדרון בנושאים אלה, סן ההכרח בטוכן לקחת בחשבון את הפקודות והנחלים; הדגש חייב להיות על ההיבט החינוכי והחיסון של הציבור ככלול, ושל בניו בשעת שידוחם כצבא נפרט. יש לציין שלא תקדנו - כי לא היה הדבר בתחום תפקידנו - את עמידת חיילינו, בין אלו שנפלו בשבי ובין אלו שנכנעו, - בתקופת היותם שבויי מלחמה.

בחוק השיפוט הצבאי, חש"ו-1955, סעיף 45 אומנם מדובר על התנהגות סתפירה בזיקה לפעולות צבאיות; וכן מדובר בפרטומי אמ"ן/ בטחון שדה, אג"ם/מה"ד / אימונים, מאי 1972, בהתנהגות בשבי עצמו. אולם לא מצאנו בכתובים הוראות הנוגעות לעצם ההילקחות בשבי או ההחלטה על כניעה. לא נמצא שם דבר, אם אכן ניתן לצוות על מישהו להתנהג כהתאם לאחת משתי האפשרויות הללו.

מכאן, שבין השאלות שמן הראוי לחת עליהן את הדעת, היא חשאלה, האם יכול ממקד כזה"ל להורות על כניעה (מה שנקרא "הנפח דגל לבן"); או אם יכול להורות על כך דרג מדיני כל שהוא? או שמא נכונה הדרך כפי שננקטה ביחס ללוחמי מעוז המזח "פעל לפי שקולך"?

נושא חשוב אחר הוא: "ערד מתי יש להתנגד" בכלל, ובמיוחד במצב שהכוח הוא "מבוחר" או "מוקף" על ידי האויב, או במצב ש"אין קשר" עם היחידה. הפתרונות במקרים אלה הוגדרו לעתים כמלחמה בסונחים

של "חילוץ" או "היחלצות", מבלי שנשקל מהן החיבאות האפשריות לפעולה מסוג זה, ובהתאם לכך איזה פקודות יש לתת. שאלה זו נוגעת הן לצורמות של התנהגות כתנאי לחימה כאלה, והן לשיקולי המפקדים וסמכותם להורות: "מה יש לעשות ומי יעשה זאת".

שאלה נוספת היא: מה הוא גבול ההתנגדות "חתח אש", בשעת מגע עם האויב, ומה הן הפעולות, שאם מיצה אותן הלוחם ונפל בשבי, לא מוטל כחם על התנהגותו. ושאלה-משנה בצמוד לכך: האם מוטמך כנסליבות כאלה מפקד להורות את אנשיו "להרים ידיים", או שכל סמכותו היא לומר: "איש לנפשו", וזאת, כאשר הגיע עד לאותו גבול ההתנהגות כמנהיג שלאחר מכן לא ניתנת לביצוע לחימה מאורגנת, עקב אבידות, אזילה חמורשת, פציעה ומיו"ב.

עניינים אלה, בדומה לתוראות להתנהגות בשבי, יכולים להיות נושאים להסברה ולחינוך, אולם ואח בתנאי שכל חייל צה"ל - קבע, סדיר ומילואים - היסך לעמוד בהם.

כמובן, שאין להסתפק בהגדרת הבעיות, בחינוך לעמוד בהן, ובהסברה כוללת. יש הכרח להדריך, לאמן ולהרגל את החייל, גם כאילו תחבולות, ינקוט (עורמה, לימוד נשק האויב, קרב פנים אל פנים), לפי הנסיבות, שכן תוכנו לנסוח לברות. בכך יש דמיון לאימונים שעובר אוחז החייל לשם ביצוע פטרולים, פשיטה או התקלות תוך כדי סיור.

יחסים עם הצלב האדום

נושא זה קשור בבעיות הנדונות. מצאנו לנחוץ להביא קטע מערותו של

סא"ל אסף יגור (עמ' 6886-6887):

"הנושא של הטיפול באמצעות הצלב האדום. אני חושב שאנחנו לא מספחים מספיק את הקשר עם הנושא הזה, אלו אישית לא הגיע אף פעם אחת איש צלב אדום. אני הייתי כמעצר בודד, מנוחק מכולם בכלל, הייתי כמעצר יחיד, בצינוק, 43 יום... אני רוצה לומר שזה עד כדי כך הפריע לי והבא לי שחפתי דרכים כשהורחי לארץ להתרוקע על הנאש... כשעליתי למטוס הגיע אלי נציג הצלב האדום שירשכ בג'נבה, הוא בא והצדיע, ואמר: קולונל, תראה לא נתנו לי להגיע אליך, עכשיו כשאחה בדרך לארץ אני בא להיפרד ממך, אמרתי לו שאני מצטער גם כן שלא נתנו לי להיפגש אחר, אבל דע לך שזה מחדל שלכם שאחם לא זאגתם להגיע אלי בכל האמצעים העומדים לרשותכם. אז הוא העיר איזו הערה שישראל זוכרת אותם, את הצלב האדום,

רק כשהם נחוצים לה מאד, אמר זאת במין נימה כזאת, ופיחח עוד כמה רעיונות. ... אני חושב שחובה לחשוב ולבכש גישה שתהיה מוסכמת על צה"ל איך להכין, או לא להכין, ואת מי ומתי, לקראת אפשרות כזאת."

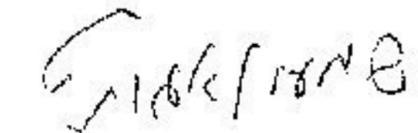
באמור הצטברו בידי הועדה כמה ערויות בנושא השבי, ואנו מעבירים אותן לרמטכ"ל, על מנת שיוכלו לשמש כחומר-רקע כשעת הטיפול בנושאים הנ"ל; הם אף מציגים את הבעיות של נושאים אלה.

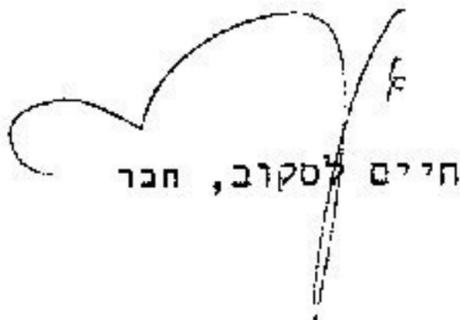
לא באנו למצות את הנושא אלא רק להצביע על היבטיו השונים ולהדגיש את הצורך להחיות לו פתרונות.

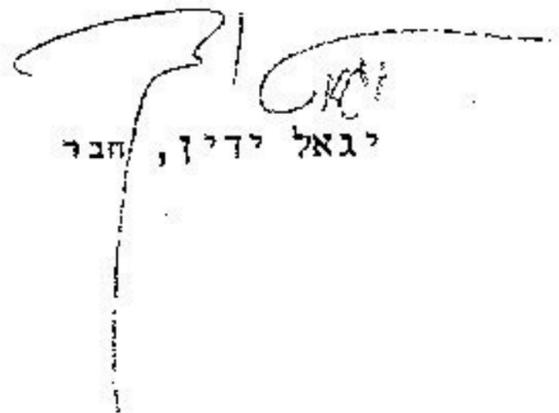
ניתן בירושלים, היום ט"ז בשבט תשל"ה (28.1.1975)


יצחק נב, חבר


משה לנדו, חבר


שמעון אגרנט, יו"ר


חיים לסקוב, חבר


יגאל ידין, חבר

ה ה ד ר כ התוכן הענינים

עמ' 1326	בענין ההדרכה - הקדמת הועדה
עמ' 1327 - 1338	1. <u>מבנה וארגון מערכת ההדרכה</u>
עמ' 1327 - 1328	א. מטרת ההדרכה ועקרונותיה
עמ' 1328 - 1338	ב. חלוקת האחריות והמסכנות במערכת ההדרכה
עמ' 1339 - 1361	2. <u>תורת הלחימה</u>
עמ' 1339 - 1344	א. האם מומשה התורה במלחמה
עמ' 1345 - 1346	ב. מתן ביסוסי תורת לי למציאות שלאחר מלחמת ששת הימים
עמ' 1347 - 1361	ג. ה"תורה שבעל פה"
עמ' 1362 - 1425	3. <u>ההדרכה במבחן המלחמה</u>
עמ' 1362 - 1384	א. המפקד
עמ' 1385 - 1394	ב. מטות
עמ' 1395 - 1411	ג. מפקדים ומפקדות בשדה - תורה ומציאות
עמ' 1412 - 1425	ד. בייסוס
עמ' 1426 - 1454	4. <u>ליקויי עבודת ההדרכה</u>
עמ' 1426 - 1449	א. יעילות ההדרכה
עמ' 1450 - 1454	ב. איכות ההדרכה

1463 - 1455 עמ' צה"ל בכוח אחד וכוחות יבשה .5

1471 - 1464 עמ' סיכום .6

1480 - 1472 עמ' נספח: הדרכה "היום" לאפקסיביות
לחימה "מחר" .7

בענין ההדרכה

הוועדה ראתה חשיבות רבה בניתוח נוסף של הכרונות, של היערכותו של צה"ל לקראת מלחמת יום הכיפורים ושל אופן לחימתו בקרבות הבליטה, וזאת מבחינת ההדרכה שניתנה למפקדי צה"ל ולחייליו בחקופה שלפני המלחמה, במטרה להצביע על ליקויים מוסדיים במערכת ההדרכה, בתוכן ההדרכה ובמטרותיה, במקום שנחגלו ליקויים כאלה, ולהפיק מהם לקחים לצורך שיפורים בחוזמים אלה. לפיכך ביקשה מתבר הוועדה, ד/א(מיל.) ח. לסקוב, להכין פרק מיוחד על נושאים אלה, המצורף עתה לדו"ח זה. פרק זה מושתת על עדויות וחומר ראיות אחר שבירי הוועדה ועל מסקנותיה בנושאים רבים, והוא מוגש כחוות דעת נפרדת של ד/א לסקוב. הוא משתלב במידה רבה בפרקים אחרים של הדו"ח הסופי הזה ושל הדו"ח החלקי הנוסף, ובסוכן זה הוא בא להרחיב את הדברים שנאמרו שם ולהזקם, למשל בפרקים על המודיעין הקרבי, על משטר ומשמעת, על הימ"חים ועל קרבות ה-8 באוקטובר - הכל מנקודת המבט של ההדרכה.

חברי הוועדה האחרים היו יכולים לחתום גם הם על חלקים חשובים של הפרק הנוסף הזה. הם לא עשו כן, מפני שכלולים בו גם חלקים אחרים, צבאיים מקצועיים במהותם, שבהם דרושה מומחיות מקצועית מיוחדת לשם הסקת מסקנות נכונות. חברי הוועדה חששו שמא חתימה חלקית על מקצת הפרק עלולה להתפרש כהסתייגות מן האמור בחלקיו האחרים - ורחוקים הם מהסתייגות כזאת, לפיכך החליטה הוועדה להשאיר את הפרק כולו כמקשה אחת, כחווה-דעת נפרדת של ד/א לסקוב, שתעמוד בפני עצמה בתוקף המשקל המיוחד שיש לדבריו.

1. מבנה וארגון מערכת ההדרכהא. מטרת ההדרכה ועקרונותיה

1. מטרת האימונים היא הנצחון בקרב. ממטרה זו מחבקשים כמה עקרונות מחייבים: כל צורות האימון - אימון הפרט, האימון היחידתי והעוצבתי, האימון המקצועי, אימון הפיקוד והאימון בשיתוף פעולה - חייבות לשרת מטרה זו. כדי להשיג את המטרה צריך האימון להיות:
 - א) יעיל ותכליתי; ב) מבוסס על ההכרח לדעת כיצד יילחם האויב וישתמש באמצעי הלחימה שלו; ג) מדיניות ביצוע האימונים חייבת להיות בהירה ומוכרת בצבא בכל הדרגים, בפיקודים, בזרועות ובקורסי ההדרכה והפיקוד השונים; ד) את האימון יש לבסס על יעודי העוצבות, המפקדות, היחידות, יחידות המשנה, הצוותות והפרטים בעתיד, לרכוש פיתוח התכונות החייליות שחיינה רושוח להשגת יעודים אלה. האימון חייב להיות מעשי, קרוב ככל האפשר לתנאי הלחימה הצפויים, ומלווה בהסכרה עמוקה ושיטחית וחדרון על האויב, תכונותיו, שיטות ואמצעי הלחימה שלו וכיצד הוא צפוי לפעול ולהגיב בקרב. האימון חייב להיות חדור רוח, יוזמה ועירנות, כי ללא יסודות והתלהבות לא תופנה תשומת לב החייל לנושאים המתורגלים והמודרכים.
2. קצינים וחיילים צריכים להיות נוקטים מבחינה גופנית ונפשית, ממושטעים ומתורגלים להילחם ולהרוג.
3. תשומת לב מיוחדת יש להפנות לאימון מפקדים ומטותיהם ולכישוריהם ומיומנותם של קציני המטה. אין תחליף לאימון ותרגול זה בכל צורות הקרב.
4. באימון קצינים בקורסים וביחידות יש להמשיך ולפתח מנהיגות, את יכולתו של הקצין לזכות באמונם של פיקודיו ומפקדיו, את יכולתו להשרות התלהבות, לזכות בנאמנות הכפופים לו, להשתמש במשמעת ולספל באנשיו.

דגש מיוחד יש לשים על אימוץ הפיקוד הזוטא ולהקנות לו כושר גופני, מיומנות חיילית ורצון להנהיג ולפקד. כל אלה יוצרים קו החתלה שעליו אפשר לבסס פיתוח נוסף של תכונות הפיקוד הזוטא - פנים אל פנים עם אנשיו, ופנים אל פנים מול האויב.

5. הוועדה חקרה, במסגרת העדויות שנבחה, כיצד ובאיזו מידה הוכן צה"ל בחודשים שונים לקראת מלחמת יום הכיפורים, חתומי המשמעת והלוגיסטיקה נסקרים בפרקים אחרים (ראה לעיל, עמ' 1-126). בפרק זה נרכז את מימצאי החקירה בתחום סערך ההדרכה של צה"ל, במסעוחר הרחבה של המושג - לרבות הדרכת מפקדים ומטות. נושא זה נחקר כמובן על רקע חקירה פעולה צה"ל בשלב הבלימה של המלחמה, שהרי כלל ידוע הוא, ש"כפי שאחה מחאמן, כך אתה נלחם".

ב. חלוקת האחריות והסמכויות במערכת ההדרכה

6. גבולות אחריותו של אג"מ/מה"ד להדרכה בצבא, כפי שהם מופיעים בהוראות הפיקוד העליון (בשיתוף פעולה עם קציני החיל הראשיים), אמנם מדברים על "צה"ל" כולו, אך למעשה הם מקיפים, פרט לאימוץ הבסיסי, את זרוע היבשה בלכד, כולל שיתוף פעולה בין-חילי ובין-זרועי, ופרט לאימוץ הפרט הבסיסי, אין הם כוללים את חיל האויר ואח חיל הים. בחתום האחריות של מה"ד נכללים האימוץ הבסיסי (אימוץ הפרט), האימוץ הקבוצתי (היחידתי), כולל שיתוף פעולה, אימוץ מפקדים ומטות ואימוץ מקצועי ומינהלתי.

7. לאור עדויות המפקדים שהופיעו בפני הוועדה, המסמכים שהוגשו לה והוראות הפיקוד העליון הרלבנטיות, בחנתי את השאלה: על פי הגדרת האחריות והתפקידים, כפי שפורטה בהפ"ע, מהי מערכת ההדרכה שאותה התכוונו לבנות, ואי זו מערכת הדרכה פעלה בפועל? האם זו מערכת אחת ובראשה מה"ד, כשהיא מסתייעת בקציני חיל ראשיים, או האם זו מערכת פדרטיבית המבוססת על

העקרון של **Mutually Exclusive** בין מה"ד לבין קציני החיל

הראשיים?

סמכויות הוראות הפיקוד העליון במחוז ההדרכה
(וראה גם לעיל, עמ' 9-13).

8. מקור סמכותם של מוסדות ונוהלי ההדרכה בצה"ל הן הוראות הפיקוד העליון. הפ"ע 1.0105 קובעת את סוגי הפקודות השונות בצבא, משרותיהן וחכניהן. בנוסף 3 לפקודות מטכ"ל נקבעו הסמכויות והנוהל לקביעת מבנה ופרסום הפ"ע, וברור ממנו שאותן הפקודות חייבות תמיד להיות במצב עדכני. בעדותו (בפני אל"מ (מיל) נבו, עמ' 1) אומר הפרקליט הצבאי הראשי:

"שאם לא כן, לא יענו על היעוד שנקבע להן. כאשר נאמר שתפקיד הפ"ע הוא בין היתר להגדיר עקרונות ודפוסי ארגון בנושאי הפעולות הצבאיות, ברור שעקרונות ודפוסי הארגון צריכים להיות תמיד (מותאמים) למציאות השוטפת. קיימת חובה משפטית כללית, המוטלת על בעלי אחריות, להשתמש בסמכויותיהם ולמלא חובתם".

סמכויות אלה הן בידי ראשי האגפים במטכ"ל, כאשר על מתלקח אג"מ/תוא"ר מוטלת עבודת המטה המכינה, במקרה של פרסום הפ"ע הנוגעת ליותר מאשר אגף אחד. מכינה משפטית, צריך ראש המטה הכללי לוודא שראשי האגפים יעדכנו את הפ"ע בתחומי אגפיהם.

9. לפי סעיף 178 לחוק השיפוט הצבאי, צריך הפרקליט הצבאי הראשי לפקח על כך שהוראה התייבת תיקון אכן תחוקק. בעדותו (בפני אל"מ (מיל). (נבו) הוא אומר, שבמשך תקופת כהונתו בתפקיד הפרקליט הצבאי היה מעיר לאגפי מטכ"ל על פקודות שאינן מתוקנות.

10. ספרים תורתיים, כמו ספר "תורת הקרב" או ספר "לוחמת שריון", מחייבים את צה"ל בהתאם להפ"ע 1.0105. לפרסומים כאלה מעמד כמו להוראות מקצועיות של קציני חיל ראשיים. הפרקליט הצבאי הראשי אומר (שם) כי חייל שאינו נוהג בהתאם לאמור בפרסומים כאלה עשוי להיות טובא לדין "על עבירה בניגוד לסעיף 124 לחש"ץ (קיום רשלני של הוראה שניתנה לחייל)" או "על עבירה בניגוד לסעיף 133 לחש"ץ (אי-קיום הוראה המחייבת את הצבא)".

תחום ההדרכה על-פי הוראות הפיקוד העליון

11. נושאי ההדרכה בכל מה שקשור לאימוץ בסיסי, אימוץ יחידתי, אימוץ בשיתוף פעולה, אימוץ מפקדים ומסות ואימוץ מינהלתי, קיבלו ביטוי בתפקידי ההדרכה כפי שנוסחו בהפ"ע. להלן עיקריהם:

- (א) תורה: חורת כשחון, חורת קרב וחורת לחימה.
- (ב) אימונים: תכנון, ארגון, ביצוע ופיקוח.
- (ג) מחקר: מחקר, הסקת מסקנות והפצה של לקחי קרבות ומבצעים.
- (ד) פרסומים: פרסום חומד הדרכה.

12. חשוב לעמוד על תפקידים אלה והגדרותיהם במה"ד וכמפקדות החילוח כדי להביץ את הגורמים לבעיית מכנה וארגון ההדרכה, הסבלה הבאה מפרשת את תפקידי הגורמים השונים בכל אחד מהתחומים.

תפקוד/תפקיד	תורה	אימונים	מחקר	פרסומים
ראש אג"מ	<u>עיצוב תורת הכשחון לפי מדיניות הכשחון</u>	תכנון, ארגון, ביצוע אימונים ותמרונים פיקוד על פה"ד	מחקר, הסקה והפצה של לקח מבצעי "מלחמת העצמאות", "קדש" ומבצעים אחרים	
ראש מה"ד	<u>עיצוב תורת קרב ולחימה</u>	תכנון, ארגון ופיקוח על אימונים ותמרונים בצה"ל תיאום פה"ד	מחקר, הסקה, הפצה של לקח מבצעי "מלחמת העצמאות", "קדש" ומבצעים אחרים	פרסומים היסטוריה צבאית
קצין תיל ראשי	<u>התורנית תורת הכשחון</u>	תכנון, ארגון ופיקוח, אימוץ יחידות ומקצועות יעודיים בצה"ל	חקר ופיתוח נושאים יעודיים בהתאם למדיניות המטכ"ל	פרסומים תורניים והדרכתיים בנושאים היעודיים

פרסומים	מ ח ק ר	אימונים	ת ד ר ה	תפקוד/תפקיד
כמו קצין חיל ראשי	כמו קצין חיל ראשי	תכנון ופיקוח על אימוני יח' חיל, הגמ"ר ובטחון שוטף	פיקוח חורתי ושכני	20101 ע"ר/מה"ד תי"ר-1969
כמו קצין חיל ראשי במשותף עם מה"ד פרסומים תורתיים והדרכתיים בנושאי חיל/תי"ר מצנח	כמו קצין חיל ראשי	כמו קצין חיל ראשי מפקד בי"ם לצניחה	כמו קצין חיל ראשי, בתוספת המשותף עם מה"ד חורח הלחימה חיל/תי"ר מצנח חיל עם חיל היס וחיל האויר	20201 קצין חיל וצנתנים ראשי-1971
פרסומים חורתיים והדרכתיים בנושאי לוחמת שריון עם גורמי מטכ"ל	כמו קצין חיל ראשי	פיקוד על בי"ם לשריון ביצוע אימוני חש"ן בעוצבות הכפופות לו בשיתוף עם מה"ד אכזונה מקצועית	כמו קצין חיל ראשי יעוץ למה"ד בתורת הקרב וחלחימה של עוצבות שריון	20501 קצין שריון ראשי-1956 הפ"ע 2.0201

13. הפ"ע 2.0101 מ-15 בספטמבר 1969 קובעת שמה"ד כפופה לראש אג"מ,

ומוטלים עליה התפקידים האלה:

- (א) עיצוב חורח הקרב והלחימה של צה"ל,
- (ב) תכנון האימונים והתסרוטים של כוחות צה"ל, ארגונים ופיקוח עליהם.
- (ג) מחקר, הסקת מסקנות והפצה של לקחי מבצעי מלחמת השחרור, מבצע קדש ומבצעים אחרים.
- (ד) תיאום והכוונת פה"ד.

14. במבנה מה"ד על-פי הוראה זו נכלל עדיין עוזר ראש מה"ד לחיל. בנוסף להפ"ע 2.0101 מ-1966, המגדיר את תפקידיו של מטכ"ל/אג"מ, מופיע מירשם מבנה אג"מ (ינואר 1972) ובו נעדר עוזר ראש מה"ד לחיל מטכ"ל המבנה של אג"מ/מה"ד. מכאן שבחאריך מסויים, ללא עדכון הפ"ע

2.0101 בוטל תפקיד עוזר ראש מה"ד לחי"ר. עד 1969 (למעשה, עד 1974) לא נכללה מלחמת ששת הימים במפורש בין מבצעי צה"ל, אלא נשארה אולי כלולה בין "מבצעים אחרים", ונעשה שינוי במכנה מה"ד עם ביטול עוזר ראש מה"ד לחי"ר. שינוי זה בא לידי ביטוי בנספח מ-1972.

15. תפקידי המטה המקצועי (קציני החיל הראשיים) הקשורים בנושאי הדרכה מוגדרים

בהפ"ע 2.0201. בסעיף כ' 1 מדובר על יעוץ מקצועי לאגפלי/מחלקות

המטכ"ל לגבי:

(א) התוויית תורת הבטחון.

(ב) חכנון וארגון אימונים של היחידות החיליות/מקצועיות.

(ג) הדרכת המקצועות היעוררניים בצה"ל.

(ד) פרסומים תורתיים והדרכתיים בנושאים היעוררניים.

(ה) נשיאה באחריות מטה למעקב אחר כשירותן של היחידות.

16. בנושא החי"ר קיימת כפילות הנובעת מאי-ערכון הפ"ע הנובעת

בדבר. הפ"ע 2.0101 מ-15 בספטמבר 1969 קובעת כי לעוזר ראש מה"ד

לחי"ר סמכות של קצין חיל ראשי לפיתוח תורתו וטכני בנושאי חי"ר, לתכנון

אימוני יחידות החי"ר ופיקוח על ביצועם, ולייעוץ ככל הקשור לקירום

קציני חי"ר. חתום אחריותו כולל את כל היחידות שבשיון חילי חי"ר והגמ"ר,

את יחידות הבטחון השוטף, וכמו כן אח נושא אימוני החי"ר וציוד החי"ר

בכל יחידות צה"ל.

17. מבלי שהוראה זו בוטלה, נורסמה הפ"ע 2.0201 (סעיף 3)

בינואר 1971 זלפיה מוטלים כל התפקידים הללו של עוזר ראש מה"ד לחי"ר

על קצין צנחנים וחי"ר ראשי. פקודה זו מטילה על קצח"ר את האחריות,

במשותף עם אג"מ/מה"ד, לפיתוח תורת הלחימה של החי"ר והחי"ר המוצנת,

ובכלל זה תורת לחימה למבצעים מיוחדים בשיתוף עם חיל האוויר וחיל הים.

קצח"ר אחראי גם, על פי הוראה זו, לייזום פרסומים תורתיים והדרכתיים

בנושאי חי"ר/חי"ר"מ (שוב, בשיתוף עם אג"מ/מה"ד) והוא נושא גם באחריות

המקצועית לרמת הפעולן של יחידות צה"ל בהתוויית אחריותו.

18. גורם בעל חשיבות מרכזית בחחום ההדרכה והכנת הצבא למלחמה הוא מפקד גייסות השריון, אשר הפ"ע 2,0501 מגדירה אותו גם כ"קצין שריון ראשי", ובחוקף זה חלה עליו הפ"ע 2,0201 (סעיף ב. ראה לעיל לבני קציני חיל ראשיים באופן כללי). נוסף לכך, סעיף ד של אותה הודאה מטיל עליו את האחריות (כחוקף מ-15 ביולי 1956):

(א) לייעוץ לאג"מ/מה"ד בעיצוב תורה הקרב והלחימה של עוצבות השריון;

(ב) לביצוע האימונים החיליים בבית-הספר לשריון ובתירות/עוצבות חש"ן הכפופות לו (למפקד גי"ש);

(ג) לייזום ולהכוונה מקצועית של האימונים בנושאי לוחמת שריון (בשיתוף פעולה עם אג"מ/מה"ד ופה"ד);

(ד) לייזום פרסומים תורתיים/הדרכתיים בנושאי לוחמת שריון, בשיחוף פעולה עם גורמי המטכ"ל הנוגעים בדבר.

19. עצם הגדרת החפקידים והאחריות מעידה על מערכת חסרת שליטה מרכזית, שאינה מתקדת על דברים מוגדרים הדורשים סיפול בהווה כדי שיהיו אפקטיביים בעתיד.

20. המונחים "מדיניות בטחון", "תורה בטחון", "תורת קרב", "תורה לחימה", "לוחמת שריון", שונים זה מזה ומכוונים להצביע על הידרכות, בראשה ניצבת "מדיניות הבטחון", ומתחתיה "תורת הבטחון" (לה אחראים ראש אג"מ וקציני החיל הראשיים), ואתר כך "תורת הקרב", "תורת הלחימה" ו"לוחמת שריון" (להם אחראים אג"מ/מה"ד, קצין צנחנים ותי"ר ראשי וקצין שריון ראשי). אי-בהירות כאן דינה כדי ליצור סיבוכי סמכויות וערעורים על סמכויות, אשר מוצאים את ביטויים בחיי יום-יום בכל מה שקשור לאימונים, למתקר ולפרסומים.

21. הגדרת הכפירות הפיקודיות ואחריות המטה לחיאום מסבכת עוד יותר את המערכת ומקשה על ניתוחה להשגת מטרות אחדות. לפי הפ"ע 2.0101 כפוף ראש מה"ר לראש אג"מ, וגם מפקד פה"ד כפוף ישירות לראש אג"מ.

22. תפקידי המטה המקצועי וסמכויותיו מוגדרים בהפ"ע 2.2021 מאוגוסט 1966. מטה מקצועי זה, הכולל את קציני החיל הראשיים, מתואם ומכוון ע"י ראשי האגפים כמטה הכללי. אחריות ראשי האגפים במסכ"ל מוגדרת בביטוי "אחריות מטה... לחיאום והכוננת פעולותיהם של... (קציני החיל הראשיים שבתחום כל אגף ואגף).

23. למעשה עד כאן הקונסטיטוציה הפורמלית של הצבא בתחום ההדרכה. על מעמדה בפועל של קונסטיטוציה זו ניחן ללמוד מדבריו של ראש אג"מ, אלוף י. טל, בעדותו (עמ' 8737):

(א) "הוראות הפיקוד העליון הפכו להיות מוסד מנוון כבר הרבה שנים... הן לא היו, להלכה ולמעשה, הקונסטיטוציה הנורמטיבית של הצבא."

(ב) ובעמ' 8737-8739:

"החברר שהמוסד הזה, הוראות הפיקוד העליון, מבהינה פורמלית, מבחינה קונסטיטוציונית, ככלי, כאינסטרומנט... לא ברור מקומו במערכת הזאת... היו ניכוחים והשקפות שונות על האחריות של שר הבטחון ושל הרמטכ"ל... היו ימים שבהם כל אחד מהצדדים רצה להוכיח ולהמחיש שהמטבח היא שלו והאחריות היא שלו לגבי הרבה דברים. הייתי עד גם לתילופי העיתים, כשהתחילו להגיד זה הסמכות של השני."

(ג) על המצב בפועל הוא אומר (עמ' 8741):

"אבל הלכה למעשה במשך השנים החבבשה נורמה שלפיה היו... זו הייתה מדרציה. זו לא פדרציה. זו קונפדרציה. הלואי שזו הייתה פדרציה."

כתוצאה מכך, הוא אומר (עמ' 8749-8750):

"עקרון אחדות הפיקוד לא נשמר טוב מבחינה מוסדית במשך השנים בצה"ל, וזה גרם בפירוש לנזקים, במשמעת, בעצם העקרון של ביצוע פקודה כאשר היא פקודה - זה באמת לא עבד."

(ד) בעמ' 8754 נשאל אלוף טל, תפקידו של מי היה לדאוג

להכשרה ולאיומן של כוחות היבשה, והוא עונה:

"דה-פקטו, בדפוסים שהתגבשו במשך השנים...
זו היחה אחריה של החילות, של הפיקודים,
וזהו...".

(ה) כתוצאה מחיזוקים שחל בהגדרת המבנה הפורמלי של מערכת

ההדרכה ומהנורמה הבלתי פורמלית שהתגבשה במשך השנים, נפגעו כמה וכמה נושאים שבחחום הכנה הצבא למלחמה. האלוף טל מביא בעותו, כדוגמה לכך, את הטיפול בנושא הצליחה (מוצג 380) ומסביר בעדותו (עמ' 8647-8648), כי בשל היות הטיפול בנושא מפורצל בין מה"ד, גי"ש, חיל ההנדסה וגורמים נוספים של המטה המתאם והמקצועי של צה"ל -

"מ-1968 עד 1972 העניין עמד במקום... בחחילת
1972 החזרתי את העניין לסטטוס המוסדי שלו
לפי מבנה צה"ל... הפקעתי את הנושא לחלוטין
מהגי"ש והחזרתי אותו לחיל ההנדסה... זה
שמה"ד מעורב פה, כי מה"ד אחראי על התורח
של כל החילות... אני החזרתי את זה לאחריה
החילות".

(ו) מוצג 380 מצביע על כך שבמבנה הבלתי פורמלי הקיים של

המערכת, בנושא כיץ-חילי שהחלו לעסוק בו ב-1968, היה המצב במלחמה כזה, שבו "הגייסות המפעילים (מה"נ) והגייסות המשתמשים (עוצבות השריון) לא היו מאומנים. יתר על כן, אפילו החורה, הסכניקות והתרגולות לא היו עדיין מבוששים" (שם, עמ' 2).

(ז) אלוף יצחק חופי, שהיה ראש מה"ד בשנים 1969-1972,

מעיד (עמ' 8416-8419), שעד לתקופה מסויימת כלל מה"ד את הרמה העל-עוצבתית ואת נושאי שיחוף הפעולה הביץ-זרועי והביץ-חילי. באמצע תקופת כהונתו בראש מה"ד החליט הרמטכ"ל דאז, רב-אלוף בר-לב, כי כל נושא ה"אוגדה", לרבות שיחוף הפעולה הביץ-חילי ברמת האוגדה, יועבר לאחריה גי"ש. נושאי החי"ד הועברו עוד קודם לכן ממה"ד לקצת"ר. למעשה, למן המועד שבו הועברה האוגדה לאחריה ההדרכה של גי"ש עסק מה"ד כשיחוף פעולה ביץ-חילי וביץ-זרועי רק ברמות שמעל לאוגדה.

ח) על המעמד ההדדי של מה"ד וגי"ש זה כלפי זה אומר אלוף חופי (עמ' 8431), כי ביחס לגי"ש היה מעמדו של מה"ד כמעמד כל גוף אחר במטכ"ל:

" התורה הוצאה ע"י הגיס, תואמה על ידם עם ההילות והוגשה והועברה לאישור דרג המטה הכללי. מה"ד כמה"ד השתתף בכל מערכת הדיונים, עד ההצעה אפילו, גם אם לנו הייתה דעה שונה. ... גם אני השתתפתי בתוך דיונים פנימיים של גייסות השריון. ..."

ט) היות ובשנים שלפני מלחמת יום הכיפורים עמד נושא האוגדה במרכז הכנת צה"ל למלחמה, מבחינתה של מערכת ההדרכה, מסתבר מכך שכנושא המרכזי נקבעה התורה ותואמה על-ידי גי"ש, אושרה על-ידי מה"ד וכך נלמדה בבתי-הספר הצבאיים (פ"מ בעיקר). נושא עבודה המטה בצה"ל נלמד בעיקר דרך רמת האוגדה (וראה להלן עמ' 1365 ואילן) אלוף חופי אומר בעדותו (עמ' 8432):

"ש. מה"ד ביחס לחילוח בנושא בין-חילי הוא גורם מאשר. כוחות היבשה הפכו להיות זהים עם השריון. ואז מה"ד התרוקן במידה רבה מאחריותו ותוכנו בכל מה שנוגע לחיאות בין-חילי של כוחות היבשה.

ת. אמת."

י) אלוף גונן, שירש את אלוף חופי כראש מה"ד ביוני 1972, מעיד על עצמו בעניין זה כי "הייתי בשנים האחרונות ראש מה"ד הראשון שנתן דוקטרינה לגייס. ... ירדתי לגייס והתחלתי לחת להם דוקטרינות" (עמ' 8348). הגייס, הוא אומר, "היה גוף חזק. הוא יכול היה לעשות או הרס גדול או בנין גדול. הפיקוח עליו היה קשה" (עמ' 8399). ענף תורה חש"נ במפקדת גי"ש היה, לדבריו (עמ' 8400), חזק יותר ממחלקת תורה לחימה באג"מ/מה"ד מבחינת הרכבו האישי, אך פחות חזק ממנה ממנה מבחינת המערכת והתקציבים שעמדו לרשותו. בהחלטותיו בשאלה מי יטפל בצד התורתי של האוגדה נמסק, לדבריו (עמ' 8401), כי 'חש"נ יהיה הגוף האחראי לגיבוש תורה שחשובה לגבי (כלפי?) המטכ"ל, כי הרמטכ"ל לא ראה את המטה הכללי כגוף הראשון לגבש תורה בנושא זה." יחד עם זה, אתריות חש"נ היא כלפי הרמטכ"ל ישירות ולא באמצעות מה"ד, על גי"ש אומר אלוף גונן (עמ' 8391) כי הוא "כלל בחוכו חפקידי

קצין חיל ראשי, פיקוד חפודי ומפקדת אוגדה באוהה מפקדה", ולדעתו
(עמ' 6398), גי"ש הוא גוף אנכרוניסטי, שבמקומו צריכה לקום מפקדת
כוחות יבשה.

(יא) אלוף גונן מסביר בעדותו את מקומו של פיקוד ההדרכה
כמסגרת המערכת הכלתית פורמלית שנוצרה במשך השנים (עמ' 8347). לפי
אלוף גונן, כפוף אמנם מפקד פה"ד לראש אג"מ, ומהואם, לפי ההגדרה בהפ"ע
(2.0101), על יד ראש מה"ד, אולם הוא, כראש מה"ד, התייחס אל פה"ד
ככפוף לו בהיררכיה הפיקודית. לדבריו, ראש מה"ד "אחראי אחריות
ישירה לאימונים שבבסיסי ההדרכה שתחת מה"ד, באותם (בסיסי ההדרכה)
הכפופים לפה"ד", כאלה אחראי ראש מה"ד אחריות מפקד. בשאר בסיסי
ההדרכה, אלה שאינם כפופים לפה"ד, הוא אחראי אחריות מטה. קיימת
כאן סתירה לגבי הפ"ע המגדירות את סמכויות ראש אג"מ, ראש מה"ד
וקציני החיל הראשיים.

(יב) קציני החיל הראשיים כפופים לרמטכ"ל, מייעצים לו
ומשמשים עוזריו המקצועיים. הם אחראים בתחומיהם ל"תורת הבטחון"
(כדומה לראש אג"מ!), מחוואמים ע"י ראשי האגפים במטכ"ל. בהיררכיה
ההדרכתית הם חייבים כלפי מה"ד, על פי ההגדרה, רק בשיתוף פעולה במה
שחורג מתחומם המקצועי והיעודי, כלומר, במה שנכלל באימון הבסיסי
והיחידתי; כאשר בהיררכיה התורתית (ר' לעיל עמ' 1330-1331) ממונה מה"ד
על "תורת קרב ולחימה", שהיא נמוכה מ"תורת הבטחון".

(יג) כמצב כזה, גם לו היה לראש אג"מ גיבורי מלא ומתמיד
של הרמטכ"ל, ולראש מה"ד - גיבורי מלא ומתמיד של ראש אג"מ, תמיד
יכולים קציני החיל הראשיים, בחוקף מעמדס המוגדר בהפ"ע, להחדיר אלמנט
של משא ומתן לתוך תחומי עבודת המטה הקשורה בהדרכה.

(יד) יחר על כן, לקציני החיל הראשיים יש סמכויות בתחומים
שהם מחוץ לסמכותו של ראש מה"ד (כמו, למשל, סמכויות בנושאי ציוד וכוח
אדם), כחוצאה מכך, מתעוררת בעיית השניות בכפיפותם של בסיסי ההדרכה

שבמסגרת פיקוד ההדרכה: כפיפותם לפה"ד-מה"ד-אג"מ וכפיפותם לקציני החיל הראשונים המתאימים. שני בתי-ספר גדולים - ביה"ס לשריון ובית"ס לצניחה - אינם כלולים כלל במסגרת פה"ד, והחוצאה של כל זאת היא פגיעה בשיחוף הפעולה הכין-חילי.

(טז) לא רק כלפי פה"ד לא פעלה מערכת הדרכה סגורה אחת. על פיצול הסמכויות כלפי פה"ד נוסף הפיצול שבין מה"ד לבייסוס השריון, ומנקודת מוצא כזו פעלה מערכת המטה-הדרכה של המטה הכללי כלפי הפיקודים המרחביים. דוגמה למציאות שנוצרה כתוצאה מכך ניתן לוועדה בעדותו מפקד ביה"ס לקצינים (ערוח אל"מ ח. בן-ימיני, עמ' 6441):

"אני כפוף לארבעה גופים, אחריות כוללת - ראש מה"ד. כפיפות אמצעים, מרכב עד הטבת - פיקוד ההדרכה. ... קצח"ר, קצין חיל ראשי, מפקד היום, הועברו אליו... סמכויות כוח אדם בתחום הקצונה, המדריכים; טריטוריאלי, מזמ"ד - פיקוד הדרום. כפיפות מבצעית - פיקוד המרכז, אני חסיבת פיקוד מרכז."

24. ליקויים אלה בהגדרות התפקידים והסמכויות, יחד עם הסטיות במציאות מהגבורה ויצירת דפוסי כפיפות ועבודת מטה בלתי פורמליים, הכבידו על הכנח הצבא למלחמה בכך שיצרו קרקע פוריה לעבודת מטה חסרת הכוונה ושליטה מרכזית של הדרכה, במקום עבודת מטה אינטגרטיבית ודבקה במטרותיה. הסמכויות בתחומים אלה, שהיו בידי ראש אג"מ וראש מה"ד, ועובדת היותן של פה"ד כפוף להם לא מוצו עד תוים.

2. תורת הלחימה

א. האם מוטעה החזרה במלחמה?

1. אלוף טל אומר בעדותו (עמ' 8682-8683):

"מה שקרה ביום כיפור, ביחוד בשלושת הימים הראשונים, זה לא שצה"ל היה עם תורח לא נכונות, הבעיה הייתה שלא ביצענו את התורות של עצמנו. ... עשינו אח כל השגיאות האפשריות בשלושת הימים הראשונים, ואינני מאשים אח הטנקיסטים - אני מאשים אח הנסיבות שבהן הם נכנסו לקרב, ישבהן חפסת אותנו המלחמה."

ואלוף גונן אומר בעדותו (עמ' 8367):

"כל תורת הלחימה שלנו לא נכשלה. היא לא כוצעה. ... לא עשו מה שנלמד. פשוט. גם בשלבים שלפני כן כשהיה קל לגשת קדימה."

2. ניצב בפנינו השאלה, האם אמנם הקשיים בהם נתקל צה"ל בלחימתו

והשגיאות שנעשו כאשר באו לפתור אותם נבעו מ"כוח עליון", שמנע את

ביצוע תורת הלחימה הקיימת, כפי שמשמע מהדברים הנ"ל, או שמא היו

דברים חסרים וליקויים בחזרה הלחימה של צה"ל, כך שהיא לא נתנה

פתרונות לבעיות בהן נחקלו הגייסות בלחימה.

3. תורת הלחימה הכתובה של צה"ל רוכזה לאחרונה בכתובים בראשית

שנות ה-60 בספרים "חזרה הקרב" (1964) ו"לוחמת שריון" (1965).

ספרים אלה צריכים לתאר מערכת אחידה של כללים לתפעול הכוחות הלוחמים

בצורת הקרב השונות, מערכת מינות אחידה וכללי שליטה ושימוש במודיעין,

סיוע, שיתוף פעולה ועוד. ספרות זו היא כלליה, ופתרונות קונקרטיים

לבעיות מתעוררות צריכים להינתן ע"י ישום כללים אלה. פרט לחמצית

כללית ביותר בספר "לוחמת שריון", לא מצאתי חומר תודתי ליישום בנושאי

עקרונות המלחמה ועקרונות פיקוד בדרגי המטכ"ל, הפיקוד, האוגדה והחטיבה.

חסרונם של עקרונות כאלה מורגש בכל דרג כתוצאה מאי-כהירות ה"מטרה",

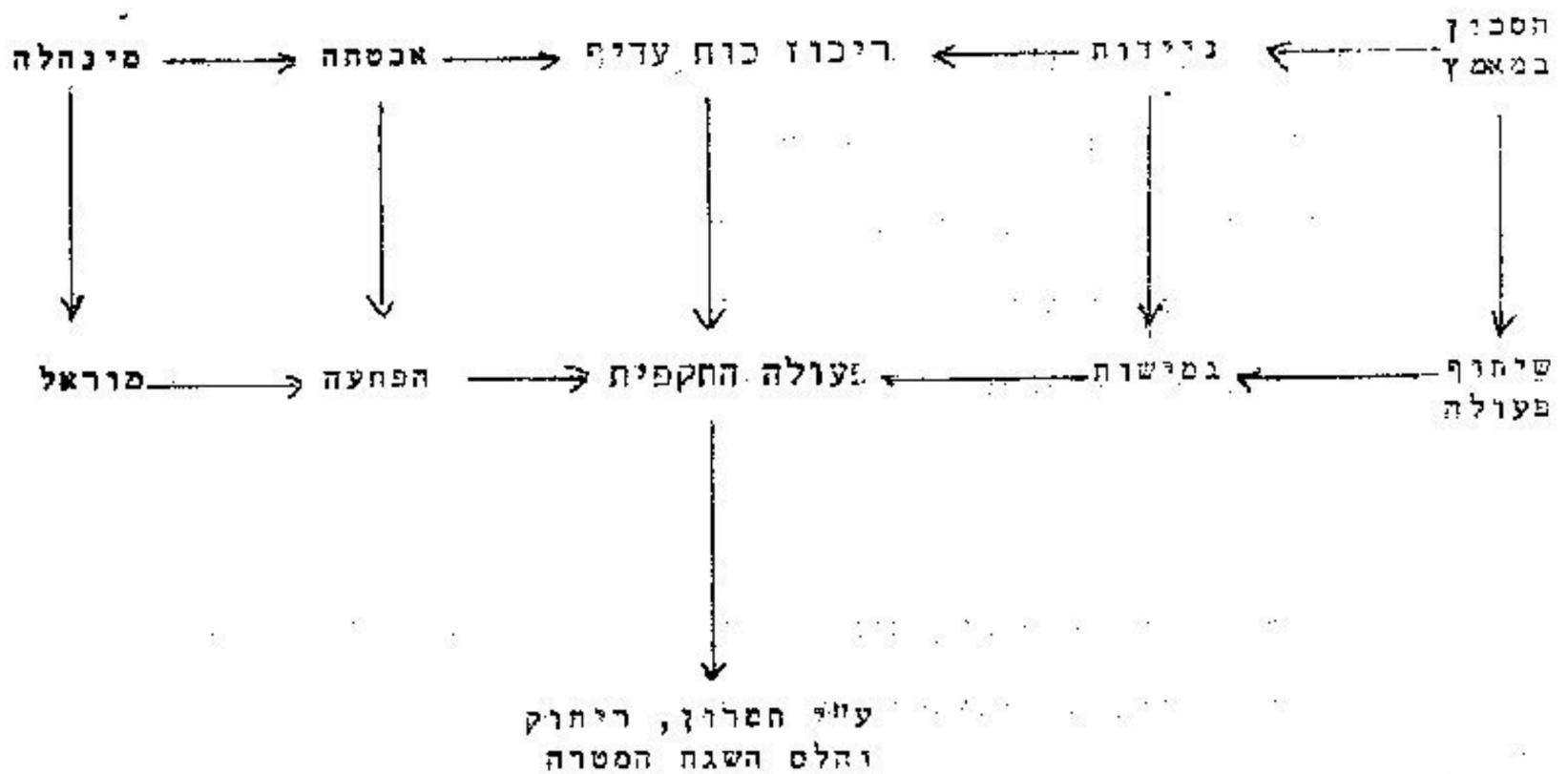
וכתוצאה משימוש שונה במושגים בדרגים גבוהים, לעומת השימוש בהם בדרגים נמוכים יותר. "אבטחה" ו"הפתעה" בדרגים הבכירים הופכים בדרג המצע ל"מסתורי" ו"מהירות"; "ריכוז המאמץ" של הדרג הגבוה הופך בדרגים הנמוכים ל"קיום חנוטת ההקפה" ועוד. העובדה שדרגים נונים משתמשים באותם שמות של עקרונות אינה מצביעה על כך שפעולותיהם אמנם זהות. כל דרג בפני עצמו חייב להיות ביטוי לפעולה של מנהיגות צבאית, של כושר ניהול כוח צבאי מורכב וכושר ליישום הטכנולוגיות שברשותו, ביטוי לרצון לפקד ולאופי המשרה בטחון, כדי לזכות ביתרון על האויב.

4. על הדרגים הבכירים לדעת ליישם אח עקרונות המלחמה הרלבנטיים לפי הכוונה, היעד והמצב, כשם שהפיקוד הנמוך יותר בשדה חייב ליישם עקרונות סקטיים של השגת היעד, הלם ואכטחה.

5. עקרון בחירת המטרה והדבקות בה חייב להיות ברור ובחיר לחלוטין. המטרה הסופית היא לשבור את כוחו של האויב או את רצונו להילחם. כל הפעולות מכוונות להשגחה של מטרה סופית זו, גם אם מטרת המשנה והיעדים המוגדרים יהיו מוגבלים. לאחר שהוגדרה המטרה, ייעשה כל מאמץ כדי להשיגה, אלא אם כן נוצר מצב חדש המחייב הערכת מצב חדשה, שממנה נובעת מטרה חדשה. כל חכנית חייבת להיבחן על פי חרומחה להשגח המטרה שנקבעה. שינוי במטרה גורם לשינוי חכנית, ועד להשלמתו של שינוי זה מופר שינוי המשקל של הכוח. הרחבת הגדרת המטרה כך שתכלול במיסגרתה יעדים עתידיים של ניצול ההצלחה מהווה שינוי במטרה. ללא מודיעין המצביע על שינויים, ובלי שנעשה הערכת מצב מחודשת, אין לעשות שינויים במטרה (וראה לעיל עמ' 490 - 517).

6. בחירת המטרה והדבקות בה הוא עקרון האב, כפי שמדגימה התורה שלהלן, המוצעת להכרח הסוגייה כמסגרת לתורה, ואשר אינה יותר ממסגרת לשיטת חשיבה:

בחירה ודבקות במטרה



אין הכוונה להיכנס לסוגיה של מספר העקרונות, אלא לחת דובמה המבליטה את ההיררכיה של עקרונות דומיננטיים ועקרונות המסייעים להם. כך נוצרת מסגרת של עקרונות-שיטות המסייעים למפקד השולט בשיטת חשיבה זו ואשר לו יכולת פיקוד, להשתמש בחופש הפעולה לתמרן, לרחק ועל-ידי הלם להכריע את האויב.

לא מצאתי משהו דומה בפרסומים התורתיים, וחסרונו היה מורגש ערכ הלחימה ובשלב הכלימה.

(1) ביזור השליטה

7. ספר "תורת הקרב" כולל אמנם פרק שליטה (כרך א', עמ' 22-31)

ובן הודה כלליה ופירוט עזרי שליטה ודיווח, אך אין התורה שם עוסקת בנושא ביזור אחיזת ומכוונות לאור מצבים שונים ומשתנים בצורות הקרב

8. בספר "לותמת שריון" (עמ' 42) נקבעו כמה כללים לביזור, כדי שעצמאות ההחלטה של מפקדי משנה לא תביא לאנדרלמוסיה. אין הספר עוסק במצב שבו האנדרלמוסיה נגרמת על-ידי האויב. במציאות של מלחמת יום הכיפורים האויב הפתיע בעיתוי ובשיטת הלחימה, לרשות המפקדים הבכירים לא עמדו כוחות או מידע שכאמצעוכם יכולים היו לסייע למפקדי המשנה שלהם, במצב כזה צריך היה להיות ברור שיש לבזר את הסמכות והאחריות לניהול קרב ההגנה לכוחות כפי שהיו בפועל בשטח, והדרג הבכיר (הפיקוד ומעלה, ואולי אף האוגדה) היה חייב להתרכז בנושא של בנין וריכוז הכוח, כדי שיוטל למערכה במרוכז, במטרה להדוף את האויב, ולא סיפין-סיפין, כפי שקרה בפועל.

9. אי-ביזור סמכויות ואחריות לדרג הפיקוד הישיר על הגייסות המחפים - לדרג המח"טים, או, לכל היותר, הטלת המשימה על מפקדת אוגדה אחת - יצר מצב שבו ניסתה הפיקוד לקיים שליטה בו-זמנית בשני נושאים מרכזיים: ניהול קרב הבלימה (מבלי שהפיקוד יכול היה לקרוא את הקרב) וניהול גיוס והיערכות כוחות המילואים, כך שיעמדו לרשותו כהקדם כוחות מרוכזים להדיפת האויב מראשי הגשר שהקים. גיוס המילואים, שנעשה על-פי פקודה בתהליך חפוז, היה צריך לחייב את מלוא תשומת לבו של הפיקוד גם אילולא היה צריך באותו זמן לפקד על קרב הבלימה.

10. כתוצאה מכך, לא היה סדר הגעת הכוחות לשטחי הכינוס ובנין הכוח לקראת הפעלתו סדר מבצעי. במקום הגעה משולבת של טנקים, חרמ"ש וארטילריה, הגיעו קודם הטנקים, והארטילריה הגיעה באיחור ניכר. ללא חרמ"ש וארטילריה לא נוצר כוח אורגני למלחמה (וראו לעיל עמ' 165 - 169, ו 186 - 206). היותו של הפיקוד שקוע בניהול קרב הבלימה מנעה ממנו את היכולת לרכז כוח, במקום להכניסו פירוורים-פירוורים למערכה, כאשר הטנקים מוכנסים אליה ללא חרמ"ש, ושניהם ללא ארטילריה, תוך ציפייה כללית להשפעתו הברוכה של הסיוע האוירי, שנועד להינתן, בכיורורים של הרגע האחרון, כנגד מערכי נ"מ של האויב, שטרם שותקו או נוטרלו על-ידי חיל האויר. האמון בעליונותו של הטנק היה גדול עד כדי כך ששלחו ב-8 באוקטובר בחזית הדרום טנקים

כנגד מערכי חי"ר בעלי עצמת נ"ט גרולה וחיפוי ארטילרי מאסיבי, למרות
הלקחים מלחימת היתידות שנטלנו חלק בקרב הכלימה של ה-6 באוקטובר.

(2) דיכוד המאמץ

11. כפי שתיארנו (דו"ח חלקי נוסף, סעיפים 166-177) לא הצליח סדר
הכוחות הסדיר של צה"ל לבלום את האויב, ולאחר שנכשל - במקום שיופעל
כוח מרוכז, הטיבתי לפחות, בסיוע ארטילרי, כנגד האויב שנעצר להחבס
בראשי הגשר שלו, הופעלו כוחות קטנים, ללא הכנה, ללא מודיעין וללא
סיוע. לא נעשו ניסיונות מקומיים לריכוז כוח, ובאופן כללי לא הצליח
הפיקוד לרכז את הכוח שיכול היה לרכז, כדי לשפר את מצב יחסי הכוחות
במגע.

12. מהיות האוגדה הצה"לית בעיקרה אוגדת סנקים, חשוב לעמוד על
הפיסת עקרון הריכוז כשריון. ב"לוחמת שריון" (עמ' 3, סעיף 16).
נכתב על "פעולת הלם":

"כוח השריון, בשלכו עצמת אש אדירה בניידות רבה
ובביצוע חוקפני ומהיר, יוצר פעולת הלם קשה על
האויב. ככל שירבה מספר כלי הרק"מ המוכנים למגע,
ובעיקר סנקים, כך תגדל פעולת ההלם."

ועל דיכוד המאמץ נכתב (שם, עמ' 11, סעיף 38):

"א. ריכוז המאמץ פירושו יצירת עדיפות מקומית
או זמנית בנקודת ההכרעה של אזור הפעולה.

....

ג. כוח השריון פועל בריכוזים גדולים כדי
להגביר פעולת ההלם ובכך להחיש את השגת
ההכרעה."

13. ספר "תורת הקרב" אינו עוסק אמנם בעקרונות המלחמה, אך הוא
דן בהם (עמ' 12) תחת הכותרת "שילוב גורמי היסוד בלחימה". בעניין
ריכוז המאמץ נכתב בו (שם, סעיף 21):

"נרבל לכסות את רצוננו על רצון האויב רק אם
נצליח במהלך הקרב ליצור עדיפות מספיקה על
האויב בנקודות המפתח, שההכרעה בהן תביא
לערעור האויב כמהירות רבה ביותר."

אם כי הדברים טונטחים בבהירות נחותה מזו של "לוחמת שריון", הרי גם
כאן ישנם דמויות להשיכותו של ריכוז הכוחות.

14. במציאות של ראשית מלחמת יום הכיפורים, לנש עקרון ריכוז הכוח
צורה שונה. בשעת הטיבתן לא הצליחה המערכת לממש בפעולותיה את העקרון,
וזאת בכמה מובנים:

(א) מוצג 240, שהוגש ע"י אלוף י. טל, מצביע על כך שמצבת
סנקים צה"לית של 2119 סנקים הצליחו לרכז בפיקודים, כו-זמנית, לא יותר
מאשר 1340 סנקים, כאשר בפיקוד דרום (כולל מרחב שלמה) 780 סנקים ובפיקוד
צפון 400 סנקים. למעשה, היתה המצבה המבצעית של הסנקים קטנה עוד יותר.

(ב) היה גם שוני בין התוכן המבצעי והכותרה הארגונית,
לפי מוצג 213, מתירה של אוגדה משוריינת הוא כ-700 מיליון ל"י. אוגדה
כזו כוללת 296 סנקים לוחמים (מוצג 263). במציאות, לא היתה לפיקוד
צפון אוגדה בעלת מצבת סנקים שעולה על מצבה חטיבתית, ואילו בפיקוד
דרום כ-8 באוקטובר היו לאוגדה 162 - 176 סנקים, ולאוגדה 143 - 177
סנקים (וראה לעיל, עמ' 165 ו-291).

15. אי תזהות בין התוכן המבצעי והשם הארגוני של העוצבה הגבוהה
יצר אשלייה של כוח וריכוז עצמה. נשאלת השאלה מדוע מצבת סנקים חטיבתית
צריכה לשאת על עצמה יותר ממפקדת חטיבה אחת ויותר ממערכת שירותים של
חטיבה אחת. מפקדות ושירותים מיוחדים אלה, הלקם רב בהגדלתו של פער
הצטיינות של צה"ל, שלא לדבר על הגדלת מספר הדרגים בצינור הפיקוד.

16. בהתקפת אוגדה 162 כ-8 באוקטובר, כאשר השב הפיקוד במונחים של
הקפה אוגדנית, יצרו מגע עם הארמיה המצרית השנייה רק כ-40 סנקים של
חטיבה 460 ו-15 סנקים של בודד 217/113, וזאת ללא סיוע ארטילרי ואווירי
וללא מודיעין על האויב (וראה לעיל, עמ' 582 - 583 ו-674).

כ. מתן ביטוי תורתי למציאות שלאחר מלחמת ששת הימים

17. התורה הכתובה של צה"ל התבבשה בשנים שקדמו למלחמת ששת הימים והתרכזתה בבעיות שאיפיינו את אותה התקופה. מלחמת ששת הימים הביאה לשינויים בנחונת היסוד של הזירה והאויב, אשר היו חייבים למצוא את ביטויים בחורה הכתובה לאחר שנבחנו לאור ההנחות המונחות ביסודה של תורה זו. כך, למשל, עקרון יסודי כמו העברת המלחמה לשטח האויב מיד עם פריצתה, שנקבע בתקופת גבול "הקו הירוק", - ראוי היה לבדיקה והתאמה מחדש משהתרחבה מדינת ישראל לגבולות "הקו הסגול". כך גם לגבי משמעות מושגי ה"הרתעה" וה"הכרעה" (ועל כך ראה להלן, עמ' 1431 ואילך) ולגבי מוסכמות אחרות שהיו מקובלות בתקופה הקודמת. אולם לא רק מוסכמות היו צריכות להיבדק מחדש לאור השינויים שחלו, אלא הנסיבות החדשות תבעו גם את התאמה של התורה לאופיים השונה של הגבולות החדשים לעומת הקודמים ולשינויי סד"כ, אמצעי לחימה ושיטות לחימה שחלו אצל האויב, ואשר מידע עליהם זרם באופן שוטף ממקורות שונים (וראה להלן, עמ' 1426 ואילך).

(1) השינויים בגורמי הזירה והאויב

18. איפיונם של גבולות "הקו הסגול" תיב פיתוח תורה של הגנה הנשענת על מכשול מים רחב (כגון תעלת סואץ) או צר (כגון הירדן) או על מכשול מלאכותי, כמו תעלת הנ"ט בגבול הסודי. הספרות התורתית של צה"ל, שאותה הזכרתי לעיל, אינה עוסקת בנושאים אלה. נושא מרכזי אחר בתורה הלחימה של צה"ל לאחר מלחמת ששת הימים היה נושא הצליחה (וראה לעיל, עמ' 1335).

19. שינויים חלו לא רק בחנאים הגיאוגרפיים של הזירה, אלא גם אצל האויב. אחד הבולטים שבהם היה בנייתו של מערך טילי נ"מ גדול במצרים, ואחר כך, סמוך יותר לפרוץ מלחמת יום הכיפורים, גם בסוריה. אף על פי כן, המשיכה חורה הלחימה של צה"ל להתבסס על עצמת האש של חיל האוויר. אומר על כך בעדותו אלוף של (עמ' 8668-8670):

"היינו צריכים להביך שאיננו יכולים לבנות את חיל האוויר כעל נושא עצמת האש בקרב היבשה... בגלל טילי הנ"מ, אנחנו לא הכחנו בזה אז... שני יסודות במלחמה - החנועה והאש - אנחנו בנינו על חיל האוויר. כמה שנובע לישום האש ביבשה... חיל האוויר במלחמה זו לא השמיד יותר מ-100 טנקים...".

20. שינוי בולט אחר שחל אצל האויב היה קשור בנסיונו לאזן את יתרון השריון הישראלי ע"י הכנסת אמצעי נ"ט בכמויות גדולות ופיתוח שיטות ללוחמת נ"ט ביחידות הרגלים שלו. תהליך כזה, שמידע עליו הושג ע"י אמ"נ, צריך היה למצוא תשובה ברורה בחורת הלחימה של השריון, אך לא נעשה נסיון של ממש להתמודד אתו ולמצוא פתרון לבעיה. נקודת המוצא הצטמצמה רק בהתחמקות של טנק מטיל "סאגר" (מוצג 205, מסמך ענף חורת חש"ן מ-10 במאי 1973), במקום לראות אח מערכות נשק הנ"ט של האויב כ"קונצרט" נ"ט משולב ומתואם המופעל על שטחי הריגה כנגד הטנקים שלנו מריכוזים שונים בסיווחים שונים.

(2) לקחי צבאות זרים, מלחמת ששת הימים, ההתשה ותקריות אחרות

21. הבעיות שהציגו השינויים בחנאי הזירה והתפתחות האויב בפני צה"ל אינן בעיות חדשות לגמרי בהיסטוריה הצבאית, והן אף לא הועמדו בפני צה"ל באופן פתאומי, אלא התעוררו בהדרגה, כשניצני השינויים נראים כבר במלחמת ששת הימים (הופעת טילי נ"מ ונ"ט, אם כי בכמות מוגבלת ומסוגים מיושנים יותר), נמשכים במלחמת ההתשה (הפעלת מארבי נ"ט, פשיטות על חניוני טנקים, בניית מערך הנ"מ) ובימי הקרב בחזית הצפון בסוף 1972 ובראשית 1973. העקרונות אותם יישם האויב בתחומים אלה מוכרים ברובם עוד ממלחמת העולם השנייה בחזית הרוסיה ובחזית צפון אפריקה, ולאחרונה - ממלחמת וייטנאם. לימוד לקח מלחמות העבר של צבאות זרים והתאמתם לתנאינו, יחד עם הסקת המסקנות הנכונות מפעילות האויב מאז מלחמת ששת הימים, צריכים היו להביא את צה"ל לידי כך שיעמוד מול הבעיות עם חורה שכנגד אשר גובשה ונלמדה מבעוד זמן.

ג. ה"חורה שבעל-פה"

(1) מהי החורה שבעל-פה

22. במקביל לתורה הכתובה בספרות היסוד של ההדרכה בצה"ל, אשר לא עודכנה מאז ראשית שנות ה-60, צמחה בצה"ל "חורה שבעל-פה", שנוכחה במשך השנים במשחקי המלחמה, בתרגילים ובדיונים תורחיים, ובה ניתנו חשבויות אד-הוק לבעיות שבהן נחקל צה"ל ברמות השונות. טבעה של "חורה שבעל-פה" הוא, שהיא מהיבט פחות מחורה כתובה, ניתנת לפירושים מרובים יותר ומתפרשת בצורות שונות. תוקפה מוגבל במקום ובזמן, והיא קיימת במקום שבו נלמדה או שאליו הופצה וכל עוד זוכרים אותה, אך לא מעבר לכך. יתרונה העיקרי הוא בגמישותה וביכולת הפריית המושבה שבה, אולם משמשת עליה הקוגניטיוס, נעלמים יתרונות אלה, והחורה נותרת עם חסרונותיה.

23. גיבושה של כל חורה בא מתוך שאלה היסוד של "איך יילתם האויב".
אומר על כך ראש מה"ד לשעבר, האלוף תופי, בעדותו (עמ' 8419):

"אני לא יכול להצביע על איזה שהוא אקט מרובז חד-פעמי שבו עסקנו בשאלה איך ילחם האויב, כאשר מתוך זה יצרנו אחד כך תורות לחימה של צה"ל, אך כחנו את החורה שלנו על כסיס מה שחשבנו וידענו שהאויב מאורגן וכפי שחשבנו שהאויב ילחם על כסיס ידיעות אמ"ן".

24. ואלוף גונן, שהחליף את האלוף תופי כראש מה"ד, אומר (עמ' 8368):

"את תורת הלחימה כתבו מזמן... אני לא הגעתי לכתיבת תורת הלחימה... חשבתי להוסיב צוות לכתוב מחדש. לא הספקתי. מה שכן עשייתי, זה התורה של חיי יומיום."

25. על הדרכים בהן הופצה "החורה שבעל-פה" ניתן לעמוד מתוך עדותו של אלוף גונן (עמ' 8369 - 8370):

"ש, אבל המציאות כפי שמוכננה, ז"א הגנה קטנה, כלומר להתזיק קו ע"י הכוחות שהיו - האם היה תומר תורתני איך לעשות את זה?"

ה. אני לא זוכר אם יצא על זה חקציר... אני כן זוכר דיונים במה"ד.

- ש. אני שאלתי אם יש חומר תורתי לזה...?
- ח. אם אין, זה עדיין לא אומר שלא הייתה התורה, אני זוכר אצלי שורה של דיונים שהיה צריך לצאת מסמך...
- ש. שינוי של החומר התורתי... זה החומר שלפי הוראות הפיקוד העליון מתייב אח הצבא.
- ת. כן, אבל אם בא ראש מה"ד בפו"מ ואוסף את המדריכים ואומר ללמד אחרת.
- ש. עדיין לא. אם זה לא מופיע בחומר לחייל האחרון ולאיש המילואים שיבוא לעשות את זה, והחומר הזה לא בא ולא תורגל - אז הוא עובד לפי מה שהוא ידע קודם.
- ח. אני מסכים, אבל צריך לתת עדיפויות בזמן, חשבתי שדבר ראשון צריך ללכת לפו"מ וללמד ואחר כך לפרסם... קבעתי שכל הלקחים יכנסו לצבא דרך פו"מ עד שיפרטמו המסמכים.
- ש. מעוד, קו המעוזים, המעוז הבודד, המעוז והארטילריה רבו, זה הופיע בחומר התורתי?
- ח. לא עסקתי בזה.
- ש. עקרונות מלחמה כמו הבחירה והדבקות במטרה, ריכוז ואבטחה?
- ח. זה מופיע בחומר הרצאה שלי בפו"מ ובכל קורסי המ"פ."

כאשר לא נשאלות השאלות הנכונות, כהכרח מתגבשות תשובות המחטיאות את סדרתן, והתפתחות תורת הלחימה של צה"ל בשנים שלפני מלחמת יום הכיפורים מלמדת על כך שכמה שאלות יסוד לא נשאלו ולא הוכנו להן תשובות הולמות.

(2) אבטחה נגד הפתעה

26. כוחות היבשה של צה"ל לא היו מוכנים לתת תשובה לאפשרות של הפתעה, איסטרטגיה וטקטית, מצדו של האויב. הרכב סדר הכוחות, גיוון ציודו וחירת הלחימה שלו לא איפשרו לו להגיב על התקפת פתע של האויב, בהנאים של התלסה לא לבצע מחקפת מנע. ע"י ביצוע מחקפת במקביל בחלק מקרב ההגנה.
27. בתחום הטקטי לא הייתה לצה"ל, נשלב הכלימה, תשובה מול איגוד הכוחות ומערכות הציוד שהעמיד האויב, יתרון של האויב היה בכך שידע כיצד לילחם צה"ל ולפי איזה לוח זמנים, וכחוצאה מכך יכול היה בהכנותיו לנסרל את יתרוצם של כוחות היבשה שלנו, לפחות בימים הראשונים. לקחי

קרבות החקלות לפני המלחמה, במידה שנלמדו, נלמדו על ידי מעטיכ, לא הופצו ולא נכללו בתכניות בחי הספר הצבאיים. חופעה זו חזרה על עצמה לאחר פרוץ המלחמה: לקחי ההתנגשויות הראשונות עם האויב לא הופצו מיד - בין אם המדובר בסיכומי מודיעין קרבי או בלקחים מכצעיים של החקלונות ומגעים עם האויב (ראה לעיל, עמ' 528 - 531). עצם הצלחותיו של צה"ל להפחיע את האויב בעבר אריכות היו להביא את כל דרגי הפיקוד להכרה כי הפחעה היא דבר אפשרי וכי עלינו להיות מוכנים בכל מצב להפחעה, כי יתכן ולא נבחין בהחרעה, אם משום דעות קדומות ואם בגלל אשליות ומשאלות לכ. מודל הלחימה שפיתח צה"ל היה בנוי על נסיון מצטבר לפיו היזמה בירורו, כלומר שיש לנו יתרון בדרך אחת או בשילוב של דרכים שיביא אותנו להשגת הפחעה. במילים אחרות: ייחסו לעתיד את העליונות שהשגנו בעבר ע"י הפחעה. דווקא צבא שתלה כל כך הרבה בהשגת יתרון הפחעה חייב את הגיון האויב כאילו שזה אף פעם לא יצליח להפחיע אותו!

28. מודל זה הקהה ופגע בחשיבה וניסויים שמטרתם התאמת תורת הפיקוד ושטת, תורת ארגון ומבנה הצבא, ותורת שיתוף הפעולה הכין זרועי והכין חילי לאילוצים מדיניים המחייבים פתרונות צבאיים, כמו "ישראל לא תפתח ראשונה באש", "לא תונחת התקפת מנע" או החקפת נגד מקדימה. צה"ל חייב שיהיו לו פתרונות במבנה, בארגון בשיטות ובסכניקות הלחימה ובמומחיות הטקטית של יישומם - כאלה אשר ימנעו מהאויב נצחון גם כאשר הוא מצליח להפחיע.

29. מודל זה השפיע אולי אף יותר מליקויי המבנה הצנטרפוגלי של מערכת ההדרכה בו דנו לעיל. מפקדים שלא מנעו בזמן הפקת לקחים לא נכונים - דיהיו נימוקיהם אשר יהיו: קונסנצוס, חכרות, דעת הרוב וכו' - אינם יכולים להפיק לקחים מנסיונם ואינם יכולים לעסוק בהכשרת הצבא לקראת העתיד.

30. האלוף גונן בעדותו (עמ' 8379) אומר: "אני מחפש לעצמי בכל משתקי המלחמה אין אף משחק מלחמה שמחחיל בזה שאנחנו הופתענו".
 על תרגיל "איל ברזל" שאותו ניהל הוא אומר בקשר לכך: "לא היתה החקפת פתע מצריח ביסוד התרגיל הזה. המערך היה מבוזבז והיתה התראה" (עדוהו עמ' 8224). ובעמ' 8381 הוא אומר: "אני עכשיו אומר לכם בדיעבד - הטעות שלנו העיקרית שהיתה הפחעה ולא ירענו להעריך את המצרים".

(3) שיפת דגש על החקפה והזנחת ההגנה

31. בספרות התורתית הבסיסית של צה"ל קיים איזון בהתייחסות ובטיפול בצורות הקרב השונות, אך כ"תורה שבעל פה" היה עיסוק סרובה בצורה קרב ההתקפה תוך הזנחת לימוד קרב ההגנה ופיתוח התורה שלו.

32. אלוף חופי אומר בעדותו (עמ' 8419) כי "הנושאים שעסקנו בהם ברמה זו של תורת לחימה היו בעיקרם החקפה ולא הגנה".
 במירה שעסקו בקרב ההגנה היה זה במסגרת המושג של "הגנה ניידת" שלא נכלל בתורה הכתובה ולא ברורה בדיוק משמעותו. אומר הרמטכ"ל בעדותו (עמ' 4011):

"כתפיסה שהתגבשה אצלנו בהרכבה מאד דיונים תורחיים בשנים האחרונות, אנו קבענו לעצמנו שיש לגלום בקו הפסקת האש, בהגנה שהיא צמודה לקוים, ... מבחינת שיטת הביצוע אנו עושים אותה בכוחות ניידים, ... אבל אנחנו שומרים על קשיחות מבחינת הויתור הטריטוריאלי".

ואלוף חופי אומר בעדותו (עמ' 8419): "בתקופה שהייתי ראש מה"ד חדשנו נושא שבא לידי ביטוי במלחמה בצורה חלקית... הנושא הוא ההגנה הניידת". על מהותה של הגנה זו הוא אומר (עמ' 8420): "אני יודע שיש ויכוחים על עטרמינולוגיה שכרוכה בכך... ניסינו להכניס תרגיל חדש שעיקרו היה ויתור על שטח ופעולה בכוחות ניידים ומשוריינים".

33. אצל אלוף שרון למושג "הגנה ניידת" יש משמעות אחרת. כעדותו

(עמ' 7260-7262) הוא אומר:

"השטח כולו היה רווי חיל רגלים [מצרי]... ושיטת
ההתקפה הסובייטית שהמצרים נקטו בה, זוהי "הגנה ניידת".
כל חייל שמגיע לכל נקודה... מיד מתפרק... השטח מלא
בזוחות. הטנקים שלנו מתקדמים, נכנסים לתוך השטח.
הטנקים שלנו חסרי חיל רגלים... ואז באו מטחי רפ"ג."

34. ואלוף גונן מסביר את משמעות ההגנה הניידת (עמ' 8369):

"זה לא שם מוצלח. זה הגנה קשוחה בטכניקה ניידת,
וההכדל בניהם הוא שבהגנה ניידת מותר לוותר על שטח
כדי להשמיר את האויב וזה אופייני לשריון, כשהמרחקים
הם כאלה שאחה לא יכול להחזיק כוחות על מרחב. הגנה
קשוחה היא שיושבים בהגנה, יש גם התקפות נגד, אבל
המאמץ הוא כזה שהוא לא סובל חדירה, אם עוזרים
אותו - הפסדנו את המלחמה. כשאני אומר הגנה קשוחה
של שריון, זאת אומרת אסור לעבור את הקו, אבל הטכניקה
של ההחזקה שלו היא ניידת."

מוצג 364 - "קובץ לקחים לתרגילים לשנת 1973, נספח לפקודת

האימונים לשנת 1973" - מציג 28 לקחים עיקריים לתרגילים האוגדתיים

השלדיים של אוגדות 252 ו-143, שנועדו להתבצע באותה שנה. מ-28

לקחים עיקריים אלה עוסק רק אחד בקרב ההגנה והוא מנוסח כדלקמן

(מוצג 364, עמ' 2 סעיף ד'): "תכנון הערכות במערך בלימה להגנה

קשוחה תוך גיהול קרבות ע"י כוחות ניידים לעומק מערך האויב".

גם פרוט הלקח (שם, עמ' 4,) אינו מבהיר את משמעותו הסתומה

של משפט זה. הלקחים לתרגילי אוגדות 146, 210 ו-440 אינם עוסקים

כלל בהגנה (שם, עמ' 22 ועמ' 37). לא מצאנו שם לקחים הקשורים

בהגנה בכל רשימות הלקחים לתרגילי חסיכות השריון (שם, עמ' 56 - 77).

מצאנו בלבד חוזר בכל תרגילי חסיכות החי"ר/חיר"מ "הערכות להגנה חפוזת"

- אין זה לקח מרכזי בתרגילים, שעיקר לקחיהם מכוונים למטרות אחרות,

ומכל מקום לא חסיכות אלה הן היכולות לבצע "הגנה ניידת" במשמעות

שמייחסים למושג הרמטכ"ל ואלוף גונן - הגנה קשוחה ע"י כוחות ניידים.

הגנה כזאת יכולה להתבצע רק על ידי מסגרות השריון שלא אומנו לקראתה.

35. גם תרגיל "איל ברזל" - משחק המלחמה של פיקוד דרום - לא "שיחק" כמעט שלב של הבנה. אימר אלוף גונן (עמ' 8224): "משחק מלחמה זה לא היה תרגיל מגננה, אלא תרגיל התקפי לאחר יוזמה מצרית". שלב השמות האויב החוצה במערב סיני נועד להמשך 9 שעות (מוצג א'377), כאשר לפי עדות ראש אמ"ן (עדות אלוף זעידא, עמ' 1038) "נתוני התרגיל היו... שהאויב צלח והצליח להעביר את מרבית כוחותיו והסנקים שלו לצד השני".

4) האוגדה הקבועה ומקומה בתורה

36. אחד הנושאים המרכזיים בהם עסק צה"ל בתחום בניית הצבא והכנתו למלחמה כשנים שקדמו למלחמת יום הכיפורים היה נושא האוגדה הקבועה. בראשיתו היה נושא זה כפוף לאחריות מה"ד, ובהמשך הועבר, בתקופת כהונתו של רב-אלוף בר-לב בומטב"ל, לאחריות חודתית של מפקדת גי"ש (עדות אלוף י. חופי, עמ' 8417).

יעודה של האוגדה הקבועה הוגדר (מוצג 363 - סימפוזיון בנושא האוגדה הקבועה - עמ' 2) כ:

1. להוות את עוצמת היסוד של צה"ל בכל צורת הקרב.
2. להשיג יעדים מערכתיים וטקטיים.
3. לפעול כעוצבה עצמאית, או במסגרת פיקוד מרחבי.

37. עיקרי ההפעלה שלה נקבעו (שם) כ:

1. מבנה האוגדה הוא קבוע ומאפשר לה לבצע מהלך אופרטיבי עצמאי.
2. האוגדה מאגדת בתוכה את הדרגים המסתערים, המסייעים והמשרתים.
3. האוגדה מקצה את הסיוע ואת גורמי התחזוקה לעוצבות המשנה שלה בהתאם לצורך.
4. האוגדה היא גמישה ועשויה לקלוט ולהפעיל יחידות נוספות; כמו כן להפריש יחידות ח"פ עוצבות אחרות.
5. ככלל, תפרוץ האוגדה בגזרה צרה ובהמשך תתפרס על מספר צירים לעומק מערכי האויב, הן להשמדת שריון אויב והן לכיבוש יעדים אופרטיביים.

38. ב-25 ביוני 1973 התקיים סימפוזיון מסכם בנושא מבנה וארגון האגודה הקבועה, במידה והאויב נדרן בסימפוזיון זה, הוא מופיע במשמעויות של מספרי טנקים וקני ארסילריה, אך לא במשמעות של מטרות נייחוח וניירות שכנגדן חצטרך האוגדה להלחם. לא מעלים בדיון אפשרות שהיזמה תהיה כידי האויב ואין עוסקים באויב כמונחים של לוחמה ג"מ ונ"ט. בקרב ההבקעה של האוגדה, שהוא קרב קשה המחייב חרגולות שרק מבנה אורגני יכול להשיגן, וקשה מאד לבצע אותן ע"י אגוד בוחוח אד-הוק, פועלת האוגדה בעיקר באמצעות כוח לא אורגני - חי"ר מעולה מוסע בזחל"מים לא אורגניים ושאינו כלול בסד"כ הקבוע של האוגדה, אלא מוקצה לה לצורך משימות הבקעה. ואומר אלקי גונן בעדותו (עמ' 8393):

"החי"ר שיעשה את ההבקעה יהיה חיל רגלי מעולה ולא הממוכנות של האוגדות... החרמ"ש בממוכנות יפתור את בעיות החי"ר של האוגדה הקבועה רק אחרי ההבקעה, במשך הקרב."

מלבד אלוף י. טל, הציעו כל הדוברים בסימפוזיון לצמצם או לבטל את החרמ"ש האורגני של האוגדה, והיה ויכוח כיצד יופעל החרמ"ש אם וכאשר יופעל. קצח"ר מדבר על האויב שיעמוד מול החי"ר במונחים של לחימה בחעלות ואין הוא דן בבעיות של לוחמת לילה או התגברות על מערכי נ"ט של האויב. מפקד אוגדה 252 הסדירה, אלוף מנדלר ז"ל, מדבר בדיון זה על האוגדה כעל גוף אופרטיבי עצמאי שיש בו יסוד מסתער (טנקים), יסוד מסייע ויסוד משרת, אך אין הוא מעמיד מול האוגדה את האויב. הוא מתאר שחי אסכולות. ראשונה, האומרת שהאוגדה חבקייע בחזית צרה, תחרור מהר לעומק ומישהו, לא חשוב מי הוא, יבוא אחריה ויטהר את מערכי האויב. שניה, האומרת

ובהקעה צריכים להיות שני שלבים ושני דרגים. דרג קומי - סנקים בעיקר - יבקיע ויפעל לעומק, ודרג שני יבצע את משימות הטיהור, "העבודה השחורה". לא עולה כלל האפשרות של צורך בחיטול ראש גשו מצרי סמוך לתעלה.

39. ראש אג"מ/חוא"ר אומר בדירון: "יש לנו אגודה בנויה היטב, מאומנת ובנויה נכון. ... האגודה בנויה כך משום שהיא פועל יוצא של הגדרת היעוד שלה". הרמטכ"ל, בסיכום הדירון, אומר בין השאר: "... הגענו לפתרון אופטימלי של ניצול אמצעים. אינני רוצה לתזור על הארגומנטציה של ראש אג"מ. אלה האמצעים שיש בידינו, הגענו לפתרונות סבירים, וזה אמצעי שיכול לעזור לנו".

40. דירון זה מצביע על כך, שבניגוד ליעוד ועקרונות ההפעלה הכתובים, החבשה האגודה לא כעוצבת יסוד על חילית ורב תכליתית לכל צורות הקרב אלא לפנינו למעשה אגודת סנקים עם מעט סיוע ארטילרי, שעיקר הושק המסייע - מרגמות, תותחי נ"ט 90 מ"מ, תותחי 20 מ"מ ואלמנטים של חבלה - הוצא ממנה או צומצם בצורה דרסטית, עולה בדירון הצעה לצמצם את יחידות המשנה כדי ליצור חקנים גדולים יותר של קצינים, בנימוק שבכך טמון יתרון ביחס לאויב מהיבט נוחיותו של המפקד שיצטרך לשלוט בפחות יחידות משנה (או סנקים ברמת המ"מ), זאת כמובן בתנאי שהיחסים המספריים כסנקים יהיו לטובחנו.

מבחינת כושר העמידה וכושר ההתמדה רואים המשחתפים בדירון יתרון בגדוד בן 36 סנקים על פני גדוד בן 58 סנקים (סם, עמ' 54). נכון אמנם שגדוד קטן זכנס במהירות רבה יותר לתעולה, אך מצד שני ריבוי המפקדות אינו מסייע לכניסה מהירה.

41. נקודת המוצא של הדיון איננה סתוך היבט של פעולה ופעולה שכנגד של הצדדים היריבים בקרב אלא מהיבט מצומצם יותר של סנקים מול סנקים, ארטילריה מול ארטילריה ואויר מול אויר. בהצגת הנושא בסיכום הדיון בפני שר הכסחון מוטט הדגש בעיקר על החסכון שיושג ע"י המכנה החדש של האוגדה הקבועה - חסכון בכ"א (למעלה מ-3000 איש באוגדה) מבלי להקטין בה את מספר הסנקים, וחסכון ברכב. המצע לדיון של מה"ד/הו"ל מפרט את השינויים המביאים לחסכון זה. (מוצג 363, עמ' 58). הצימצומים העיקריים הם כגודרי החרמ"ש (פחות 228 איש בגדוד) בעוד שהגורם היחיד באוגדה שנוסף לו כוח אדם במכנה החדש הוא מפקדת האוגדה (218 איש במקום 205 במכנה הקודם).

42. דיון זה הוא דוגמא לכך, כיצד מכין מה"ד מצע ארגוני שבו חלוקה תורת הקרב ולוחמת השריון מבלי לציין איזה שינויים מתחייבים ממנו בפרסומים התורתיים, ומבלי שיעשה נסיון לרכז מידע על האויב שיאפשר למשתתפי הדיון לדבר על האוגדה במונחי פעולה ופעולה שכנגד (וראה להלן עמ' 1426 ואילך). לא רק מבחינת המכנה שלה הפכה האוגדה בפועל מעל חילית לאוגדת סנקים אלא גם מבחינת תורת הלחימה שפותחה עבורה. הרב הכליתיות שביעודה הפכה ב"תורה שבעל פה" לאוגדה שיעודה העיקרי, וכמעט הכלעדי הוא הבקעה. אומר האלוף גונן בעדותו (עמ' 8371):

"ש. אתה אמרת, שאתה פיתחת לאוגדה תמרון אחד, להכנס בחזית אחת צרה. זהו התמרון היחיד שהיה בהתקפה?

ת. זו הייתה השאיפה.

ס. זה הטאמץ האוגדתי? כלומר האוגדה נכנסת בחזית צרה?

ת. האוגדה נכנסת בחזית צרה ואחר כך נפתחה... אבל בהחלט אמרנו שזה מותנה בהערכת מצב".

כדוגמא לתרגולו של תמרון זה הוא מביא את תרגיל "פרוז"

שנערך ב-1972, והיה התרגיל האוגדתי עם גייסות האחרון שנערך

בצה"ל לפני המלחמה.

מוצג 304 (קובץ לקחים לתרגילים לשנת 73) מציג אף הוא
 בראש לקחי התרגילים האוגדתיים השלדיים שנועדו להיערך בשנה
 זו אח לקח "הפעלה נוחל קרב אדוף לצליחת מכשול מים רחב והבקעת
 מערך מבוצר הערוך בשיטה קויח והנשען על מכשולי מים" וכיצועו.
 עמדנו כבר על העדר לקחים הקשורים בקלב הגנה בקובץ לקחים
 זה (ראה לעיל עמ' 1351).

(5) ליקויים בשת"פ הבין-תילי והבין-זרועי

43. אחריותו של מה"ד, לפי עדות אלוף י. חופי (עמ' 8417)
 היתה "כרסה העל עוצבאחית.... ועל שיתוף פעולה בין-תילי והבין-
 זרועי" במסגרת זו הפס נושא שיתוף הפעולה בין זרועות היבשה
 והאוויר מקום מרכזי. על נושא זה אומר אלוף חופי (עמ' 8421):

"תחום נוסף שעסקנו בו, רעננו אותו וחדשנו אותו,
 היה על רקע מלחמת ששת הימים, של החגברות מערך הנ"מ
 במלחמה ההתשה, וזה הנושא של סיוע האוויר. היתה לנו
 מערכת דיונים עם חת"מ, שהנושא הוא באחריות חיליה
 שלו, עם חיל האוויר, בריכוז שלנו במה"ד/תו"ל, כולל
 דיונים שהיו אצלי, איך להפעיל את חיל האוויר במלחמה
 העתידה. סיכמנו כאן מספר נושאים שכאז לידי ביטוי
 גם במלחמה האחרונה כמו חפ"ק אוירי - חבורת פיקוד של
 חיל האוויר ליר מפקדת הפיקוד, שמסייעת לא רק בתכנון,
 אלא בהפעלת חיל האוויר במחואם עם כותרת הקרקע. אצלי
 בפיקוד לפחות, זה בא לידי ביטוי מן השלבים הראשונים
 של המלחמה. קבענו תורה חדשה, או תורה מעודכנת אם
 לא חדשה לגמרי, ותרגלנו אותה גם בתרגילי מלחמה,
 כולל בתרגיל פריסה של מרכז הסיוע האווירי שליו
 המצפ"ע בחיל האוויר".

ואלוף גרונן אומר על התורה שפותחה בזמנו בנושא הסיוע
 האווירי (עמ' 8350 - 8351):

- י.ש. מה נעשה כשיחנף פעולה קרקע-אוויר, ...נבחן מחדש?
- ת. ישנו. יצא ספר שמחאר את העבודה, אני יכול להגיש את זה.
- ש. זה עוד היה כבדי על פצצות נפלים וריקוס?
- ת. כן, זה היה מחואם עם חיל האוויר.
- י.ש. מה היה הומר להשנעה. הפעלת חיל האוויר לצורך המנעה?
 יש לך ספר שאתה רוצה להגיש?

ת. פרס לתובלתי יש באן הכל. אני אגיש את הספר.

ש. ממתי זה, מאיזו שנה?

ת. זה מינואר 1974 אז זה הורפס, אבל אני כתבתי את זה קודם. זה לקח לכתוב הרבה זמן ואחר כך לקח חודשיים כדי להדפיס את זה. היו דיונים במשך שנה, בני פלד היה בדיונים.

ש. בניתוחים שעשיתם גם נכנסתם לסיוע התקפי?

ת. כן.

ש. מאיזה גבהים, הכל מפורט?

ת. הכל מפורט, זה לא על נושא המלחמה. במלחמה היו גבהים יותר גבוהים, שלב כזה וכזה.

ש. אני שואל על השלבים אם מערכת הנ"מ הייתה ידועה גם קודם?

ת. כן, אבל עשינו אוחה בדיוק.

ש. מי קבע את הדברים, באיזו מידה הזכרים האלה נלקחו בחשבון? זה משפיע על סוג נשק שמשתמשים בשביל התקפי?

ת. הנוסחה שלנו לענין היה חיל האויר. בני פלד בחלק מהשיבורח ובאחרות היה ראש לה"ד אויר 5 שהוא ראש מה"ד של חיל האויר.

44. אלוף גונן הגיש לוועדה את המסמך החורתי "סיוע אויר התקפי לכוחות הים והיבשה" (מוצג 366). בכל 165 עמודי החוברת (שנכתבה, כאמור, לפני המלחמה, אך פורסמה אחריה), לא נזכרים טילי קרקע-אויר או המושג מערך טילי קרקע אויר. בעמ' 3 של החוברת נכתב בסעיף "גורמים המשפיעים על הפעלת סיוע אויר" כי "הגורמים העיקריים המשפיעים על אפשרויות סיוע האויר הם: מצב הכוחות באויר, מזג האויר, אש נ"מ של האויב". כל שנכתב על גורם הנ"מ (שם, עמ' 4) הוא "אש נ"מ של האויב תקבע במידה רבה את האפשרויות למחן סיוע אויר ואת יעילות הסיוע, אש נ"מ, אפילו אינה מדוייקת, מפריעה לסיים להתרכז במשימתו, ועל ידי כך נגרעת יעילות הביצוע שלו. יש איפוא ענין מיוחד בשיתוק אש הנ"מ של האויב. אמנם אין בכוחה למנוע התקפה, אך היא עשויה לבטל את כדאיות הסיוע ההתקפי על ידי גרימת אבדות גדולות יחסית למטוסים התוקפים, או על ידי

ביסול יעילות הסיוע". ניתן היה לצפות, גם לפני המלחמה, ועל אהת כמה וכמה בחוכמה שיצאה לאור אחריה, להתייחסות רצינית יותר לגורם הנ"מ לאור מערכי הטילים שהקים האויב מאז שנת 1970 (וראה להלן עמ' 1441 - 1442).

שיבושים במסנטיקה ובטרמינולוגיה הצבאית, מטמעותם והשפעתם (6)

45. אחד מביסוייה הבולטים של "החורה שבעל פה" הייתה הדרדרות מערכת המינוח הצבאי ולשון הפקודות לז'רגון מטעה ומעורפל, נתקלנו בגילויים רבים של ז'רגון כזה במהלך העדויות, ברישומים ביומני המבצעים ובהקלטות של רשתות הקשר, ונעמוד כאן על כמה מהם.

46. טונחים מקובלים בפרסומים התורתיים כמו "מחמם", "מוצב", "מרהב" הופכים בעל פה ל"קו", "מעוז", "קו מעוזים" כאשר מושגים אלה אינם מוגדרים בהירות ואנשים שונים המשחמשים בהם מחכוונים לדברים שונים. המונח "הגנה" הופך ל"בלימה", ומונחים מרכזיים אחרים, כמו "שטח הריגה", "שטח חירוני", או גייסות מחפים" נעלמים לגמרי ולא נתקלנו בהם. במקום על "דרכים אפשריות" לנו או לאויב, משתמשים כ"אופציה" (ראו עמ' 497, 504 ואילן) או "שינוי לא מטמעותי", אין הבדלים בין "התקפת טנע", "התקפה טרום הכרעה", "התקפת נגד מקרימה" או "מקבילה" מבחינת עיתוי הנתחם ההתקפה והאפקטים שהיא נועדה להשיג.

47. דוגמא אופיינית לשימוש במושג מכלי להתעסק כמה טעומד מאחוריו היא השימוש במושג "אגרוף כוח". פקודת "אשור 3" של אג"מ מבצעים ג- 062330 מורה לפיקודים כי כל פיקוד יקים 4 "אגרופי כוח". זאת לאחר שהפיקודים סכלו כבר אכידות מתוך הסנ"כ ההחלתי, שעמד בפיקוד צפון על 177 טנקים, 11 סוללות חמ"ם ו-2 ברידי חי"ר, ובפיקוד דרום על 300 טנקים, 7 סוללות חמ"ם (מהן 2 סוללות נייחות) ו-2 גדודי חי"ר במעוזים.

איזה "אגרופי כוח" ניתן היה להקים מסד"כ כזה? האם כוחות אלה היו בנמצא וניתן היה לנחק אותם מהמגע עם האויב? האם לא ידעו אלופי הפיקודים את אשר עומד בפניהם עד שעל אג"מ/מ מבצעים היה להנחות אותם כיצד לנהל את קרב הבלימה? בחנאי ערפל קרב, בהעדר תמונה ברורה על המצב - עקב אי דיווח מהשטח על האויב ועל כוחותינו - מתן פקודות או הנחיות שאינן ברורות ביצוע לא רק שהוא רבר מיוחד, אלא שהוא מוסיף לסבוכה הקיימת גם בלאו-הכי.

48. שימוש בפקודה במונחים בנורסח "ללחוץ קצת קדימה" -

כשיטת לחימה ובסד"כ נתון, לא ברור מנורסח זה מה מטרת או יעד ההתקדמות, האם המלה "קצת" קשורה ל"לחוץ" או ל"קדימה" והאם משמעות הפקודה היא שאכדוח אמנם נלקחו בחשכון. לא ברורה גם המטרה אותה מתכוונים להשיג ע"י "לחיצה קצת קדימה".

49. דוגמא אחרת לשימוש בסלנג היא הפקודה "לחפוס טרמפ על גשר" (ראה לעיל, עמ' 305) הכוונה היא לתפיסת גשר צליחה מצרי ושימוש בו על מנת להעביר כוח לגדה המערבית של העלת סואץ. לא הצלחנו לברר מה מובן הפקודה "לחפוס טרמפ" - האם פרושה "לחקוף", "לכבוש" - ואז משמעות הדברים היא שהדבר יבוצע חוץ אכדוח, ובתנאים של עליונות האויב באש נ"ט וארטילריה מהגדה המערבית של העלה, ללא אפשרות הסתייעות באויר כגלל מסריית טילי הנ"ט? כאמור לא הצלחנו לקבל הסבר לפירושה הסמנטי של פקודה זו.

50. פקודות אחרות נחננו חוץ שימוש במושגים כמו "לכרסם" או "להתקדם בזהירות". פקודות כאלה נותן מנהיג שאינו שולט, והן אינן מוסריות. פקודה להלחם - אבל כך שלא תהיינה לך אכדוח - היא פקודה שאינה חד-משמעית ולא יכולה לבוא בעקבותיה ובקות במטרה. כאשר אין לשאת אכדוח - אין הצדקה להלחם על המטרה. פקודה צריכה להיות חריפה כמו משקה תריף - ולא מהולה במים.

51. לא הצלחנו לקבל הסברים לשורה של מונחים אחרים הטופיעים בפקודות. מה פרוש "לנקות", "לגרוף", "לשטוף", "לטאטא", "לנפנף שטח מאויב", או "לפחח מצב". האם פרוש הדברים הוא "לתקוף ולהשמיד", או משהו אחר, כמו למשל שהאויב "מתמוטט" מעצם הופעתנו?

52. הליקוי הוא בשפה הכקודות והרירות, שנועדה לוודא שליטה על גריסות, להטיל בדייקנות משימות על פיקודים ולרווח מצב למפקד ממונה בדייקנות ולהפיץ מידע ל"כוהנתינו" אשר "צריכים לדעת".

53. הליקוי בשפה ובשימוש בשפה נעשה חמור יותר עקב מהירות ואינטנסיביות המגע. אין זמן להערכת מצב ארוכה ומחשבת, ואין זמן לפקודות ארוכות מלל או דיווח מלא מלל. יחד עם זה פסול שכל אלה יהיו "מעשה שליפה". הדרך היחידה לעשות את אלה במהירות או בקיצור היא ע"י שליטה בשפה פיקוד מהירה המובנת בכל דרג, מונחים בהירים ומוגדרים כתכני המעשה, הימנעות ממונחים מעורפלים. רק אז אפשר להעריך מצב מהר, לחת פקודות קצרות ולהעביר רווח בהיר שעוד יהיה מספיק זמן לנקוט ביחס אליו פעולה. לזה כמובן דרוש אימון רב. גם הטון אוחו שומע מקבל הפקודה או הדו"ח, אינו מזכה את בעליו באמון, אם הוא מעורר אצל המקבל אי בטחון.

54. נחת קל כדי להבחיר הליקוי. נקה לדוגמא את פקודה אג"מ/מבצעים "אשור-3" מ-062330, (מוצג א'272, לעיל, עמ' 1358-1359):

מה יכול מקבל פקודה כזאת להבין שעליו לעשות ואיך לעשות. או דוגמא אחרת: מוצג 244- פקודה שנשלחה מפיקוד דרום לפעולת אוגדה 252 ב-6 באוקטובר 1973 שעה 13.30 - "הנדון: 'שובך יונים', סעיף 1: אוגדה 252 תיכנס לכוננות להכנס לשובך יונים מלא". סעיף 2 הוא פירוט. לא כתוב מתי, וגם אילו היה מפורט העיתוי, מה אפשר היה להבין שפקודה זו? מה עוד שפקודה זו נשלחה לאחר שנשלחה פקודה אחרת לספיגה?

55. דוגמא אחרת -

ק. אג"מ חס' חש"ן 14 מעיד לפני אל"מ חסדאי (עמ' 13-16) כי ב-8 באוקטובר

1973 "אנחנו בשלב זה קבלנו פקודה, שלנו, היתה פקודה וכל הפירושים סכיבה לא

היו ברורים. הפקודה הייתה לצאת מיד עם כל החטיבה אחורנית ולרדח כציר מבדיל שהוא כביש הרחב לצומת הג'ידי. לא אמרו לנו מה קורה. ההערכה שלנו כחפ"ק הייתה שקרה משהו בציר הג'ידי עם דיביזיה 4 של האויב."

56. דו"חות מודיעין פיקוד דרום (מוצג 352, ולעיל עמ' 1257 ואילך): האם אפשר להעריך מאחר מהם או מכולם מה כוונות האויב בגזרה זו או אחרת, גם אם נניח שדווחים אלה הגיעו אל האוגדות? האם מקבל הפקודה במונחים אלה יכול להבין לאיזו משימה בדיוק נותן הפקודה מתכוון או האם כדו"חות המודיעין יכולה הייתה להיות זהות בין המצב שרואה המדווח ואשר אותו צריך להבין מקבל הדו"ח?

57. הליקוי ההדרכתי הטמון בשפת הפקודות הוא לקוי חמור מעל ומעבר ללקויים בטכניקה של עבודת מטה. הוא מצביע על העדר מקצועיות בשפת הפקודות, ועל חשיבה לא בהירה.

3. ההדרכה במכתן המלחמה

ליקויים - חוצאה של הכנה לא מספקת

1. מבחנה האמיתי של מערכת ההדרכה, המכילה צבא לקראת מלחמה, הוא כמובן המלחמה עצמה. תקינת קדבות הכלימה בשתי החזיתות, עדויות מפקדים, חתקירים ודו"חות שלאחר המלחמה - כל אלה מצביעים על ליקויים שכאן לידי כיטוי במלחמה ואשר אינם נעוצים רק בחנאי הזמן והמקום של המלחמה, אלא הם גם תוצאה של הכנה כלתי מספקת, או לקויה, בחקופה שקדמה למלחמה. מצאנו ליקויים כאלה בפעולותיהם של מפקדים, בשוח, ואף בקרב הגייסות, ונצביע בארץ זה על העיקריים שבהם.

א. מפקדים

2. הכנתם של מפקדים, בכל הרמות, למלחמה מתבטאת בחינוכם על ערכי פיקוד ומנהיגות נכונים ובתירגולם בפיקוד ושליטה על אנשיהם בתנאים שונים ובצורות הקרב השונות. שמירה על רמת המקצועית של מפקדים מחייבת עבודה מתמיד ולימוד עצמי, שבאים לענות על השינויים החלים כחוזני האויב והזירה ובתורת הלחימה שלנו, ולהוסיף התפתחות עצמית על הנרכש והנלמד בקורסים ובבתי הספר להכשרת מפקדים.

(1) רוח הפיקוד

3. עד כה לא פרסם צה"ל ספר תורותי (ולכן - מחויב) בנושא המנהיגות ותפקוד, שיהווה מעין קודבס של עקרונות ומסגרת להשיכה ופעולות בתחום הנרחב של היחסים בין המפקד לפיקודיו והנהגת יחידתו בקרב. אך גם בהערך ספרות כזאת התגבשו בצה"ל עקרונות מוסכמים לגבי ערכי פיקוד ומנהיגות כמו "אחריות", "דבקות במטרה", "הדוגמא האישיה של המפקד", ו"היזתו של המפקד נושא להזדהות פיקודיו". מבלי לפגוע בכלל המפקדים, מצאנו בחקירותינו שהיו במלחמה חריגות מעקרונות אלה ואתרים ואנו באים להצביע עליהן כדי להדגיש את הצורך לבלום את התופעה ולמנוע את התפשטותה בעתיד.

4. ההדגלים להט הזנכו מפקדים בחנאי "בטוחן שוטף" בתקופת מלחמה ההתשה ולאחריה לא התאימו לנסיבות שנוצרו עם סרוץ המלחמה. עבר זמן עד

שהמפקדים בקו הסגולו להנדלים, וכינתיים היתה התמונה כפי שמחאר אותה בערותו אל"מ (מיל) י. ברנית (עדותו בפני אלוף (מיל) ס. גורן, עמ' 3):

"פגשתי את מפקד החטיבה דן שומרון שישב במיתלה ב' כור'. הוא ניהל קרבות משולבים עם חלק מהספרות... הגעתי לססה ל' כור' אצל אמנון, כל אנשי המטה ישבו בחפ"ל, הכל כמו מלחמת ההחשה, הקשר היה טלפוני. איש לא החליט לצאת עם הכוחות..."

5. חמונה רומה היתה גם בחפ"ק פיקוד צפון בנפת ג-6 באוקטובר, כאשר מח"ט כוחות השריון שנקו יצא לשטח רק סמוך לשעה 18.30 (יומן חפ"ק פיקוד צפון).

6. גם בהמשך הלחימה נמשכה התמונה של פיקוד מתוך בונקרים וחפ"קים באמצעות האלחוט, וריחוקם של מפקדים מיתירות המשנה ומהמאמצים העיקריים שלהם. אחר הקצינים הבכירים של צה"ל נשאל בנושא זה, ולהלן נביא קטעים מהחקירה (עמ' 8783-8790):

א. אני התרשמתי, ... בעיקר על סמך לימוד של ה-8 בחודש, כי הפרובנז' בקרב הזה - שבניגוד למה שאני חשכתי שהיתה סיטמת צה"ל, שהיה מקובל, שהמפקד נמצא תמיד קדימה, לא רק מבחינת אומץ הלב, אלא במאמץ העיקרי של היחידה שלו הוא חייב להיות.
א. אולי חתקן אותי אם אתה חושב אחרת.
ב. אני רוצה יוחד למצוא הסבר לעובדה הזאת, ... שלא רק אלוף פיקוד, לא רק מפקדי אוגדות, אלא אפילו מפקדי חטיבות, בשני מקרים אם לא שלושה, של מאמצים קריטיים... שבסופו של דבר כל המאמץ של עם ישראל יכול להתבטא בשני גורמים באותה החטיבה, וזה יכריע את ההיסטוריה, או בשתי חטיבות באותה אוגדה - לא היו בשטח עם המפקדים שלהם בזמן החינוך, ההכרעה והפיקוח על המאמץ העיקרי.

עכשיו אחך לך הסבר מסויים שלי, תזים אחרו או לא. החקבל אצלי רושם שתורגם משתי לא נכון כשיטת השליטה באלחוט. הייתי קורא לזה "קומפלקס הבונקרית", כי התפתח איזה דבר, אולי שלא כיוודעין, כשאתה יושב למטה בחדר ואתה קשור כאלחוט ישר עם המפקדים, ואח היא השליטה והפרינציפ הזה של השליטה, שהוא אולי טוב בשביל מטה כללי, אולי אפילו טוב בשביל פיקוד בחנאים מסויים - תורגם וירד עד למטה. ...

ח. ובכן, לדוגמא הספציפית יש רק תשובה אחת, והיא שזה מפקד לא טוב, בפירוש זה לא מה שצה"ל מלמד. בפירוש לא, ובפירוש זו לא המסורה של צה"ל, ובפירוש זו לא הדוגמא האישית שהמפקד הזה יכול היה להראות.

היות ומדברים על ה-8 לחודש, המפקדים של ה-8 לחודש אצל... , אחר מהם ראה כששח הימים את אריק כדוגמא אישית, ואצל אריק הוא לא יכול היה ללמוד את זה... שני ראה אצל אלברט, והוא לא יכול היה ללמוד את הדוגמא הזאת. כי כשהיה צריך ברמה הגולן, אלברט התייצב בראש פלוגת חרמ"ש, והסתער אחת הראשון, עם פלוגת החרמ"ש. אז המפקד הזה לא יכול היה ללמוד את הדוגמא הזאת מאלברט. והסת"ש השלישי היה אצל גורודיש, והוא לא יכול היה לראות את זה כששח הימים אצל גורודיש. כל מלחמת ששח הימים גורודיש היה תמיד שתי מנסות טקטיות לפני המפקד הזה: לא יחד אחר, אלא לפניו, בטוחות תת מקלע הוא היה.

כך ששלושת המת"סים של... דוגמא כזאת לא יכלו לחח. במסורת של צה"ל, כהיסטוריה הצבאית של צה"ל, בסיפורי הקרבות וכל הדברים האלה - לא זה מה שצה"ל לימד, לא זה מה שצה"ל רצה.

זה מה שנוגע למקרה הפרטי...

ש. תסלח לי רגע אחד. שלא חתפוך את המקרה הזה למקרה פרטי, ואני לא הייתי רוצה להפוך את זה כרגע למקרה של אומץ לב. עכשיו אני אלך דרגה הלאה: מפקד אונדה לא נמצא יחד עם הטמאץ העיקרי של שתי חטיבות שלו; אלוף פיקוד לא נמצא בששח, לפחות לתיאום ותכנון, יחד עם סני מפקדי האוגדות היחידות שיש לו... כל הדרגים האלה יושבים באיזו מין מפקדה, עם... מפות, עם האלהוטים הסלפונים, וחושבים שהם טנהלים את העניינים. לבן אני שואל הסבר. אילו היה זה מקרה של סח"ט זה או אחר, זה היה שונה, מה גרם לכך? מה אפשר לעשות כדי להקן את זה?

ח. ברמה של מח"טים, את ההסכרים צריך למצוא ברמה האינדיבידואלית... ברמה של מפקד אוגדה, ... רוצה להקדים ולומר מה החזרה שמלמדים בצה"ל. התורה היא לעול לפי העקרון שהמפקד צריך להמצא במקום בו הוא יכול להשפיע הכי הרבה על חוצאות הקרב. פירוש העקרון הוא, שהוא צריך, אם גורם האש כסלב הסתון של הקרב, והגורם של שיתוף הפעולה ותיאום עם הכוחות הנוספים, הוא הקובע - טבעי שהמפקד יהיה מאחור. בשלבים שהתנועה והתמרון קובעים, כשלבבים שההסתערות, האומץ והדוגמא האישית קובעים, טבעי שיהיה לפנים. זה מה שקובע העקרון. בנסות הנמוכות מאד, העקרון הזה לא משאיר כמעט אף פעם מקום לשקול דעה, כי אוטומטיה יוצא שהמפקד הוא הראשון. נאמר מפקד מחלקה, כמעט בכל מקרה, פרט לקרב לא רגיל עצמאי או מסוכן של מחלקה, לא יקרה שלא יהיה בראש הכוח. גם עם פלוגת סנקים זה כך, ועל פי רוב גם בגדוד סנקים. הדילמה יכולה להיעדר ברמה של מפקד חטיבה, ואז כאמת צריך שקול דעת לפי העקרון הזה. יתר על כן: הפרקטיקה והמסורת בצה"ל, גם כתרגילים, גם באימונים וגם בתורה הלכה למעשה בקרב היא כזו. אני יכול להעיד על מקרים בהם אני הייתי מפקד בתנאי קרב, המפקד נותן תדריך (האנגלים קוראים לכך: "How I see the battle"), הוא מדבר גם על עצמו, ואומר: אם כך וכך יקרה, אני אהיה פה ופה, ואבוא אליכם, אם יהיה כך - אהיה פה, בשלב הזה אני אבוא, ואתם בין כולכם ואז אסתער. הפרקטיקה הרגילה. כלומר מנתחים מראש את ההסתערויות והאפשרויות השונות של הקרב, והמפקד

מסביר כחלק מן התורין שלו, איפה הוא יהיה, ברוב הזה, יש מקום לשקול דעת, ואם זה ענין של אש, תאום וכולי, הרבה פעמים הוא כאמת צדין להיות מאחור.

אלה דברים שאני הדגשתי אותם מאד, אך הם קיימים כחלק מהחורה; לא ייתכן שהמפקד יהיה ראשון רק למען העקרון, כאשר אם ימצא יותר רחוק ויותר גבוה, הוא יראה את כל התמונה, במקום רק חלק ממנה.

ש. כדי לסכם את הנקודה הזאת, אמרתי את אולי בנקודה אחת. אולי הצגתי זאת לא כדיוק נכון, וכאילו שמתי את הדגש על מקום ההמצאות של המפקד. אומר זאת כן: הקונטקט האישי הישיר בין המפקד למפקרי המשנה שלו לרובן מוקדם, אם לא לזמן על הערכת מצב, אפילו לצורך ניהול הפויד, כדי שלא להשחמש באלחוטים וכדומה. אתן דוגמא: אלוף פיקוד בשלב מסוים, כדי לדעת היכן נמצא מפקד אוגדה מסוים, שהיה 15 ק"מ מעבר למעבר, וזאת בזמן שלו עצמו יש הליקופטר, ונניח אפילו שאינו רוצה לצאת מן הביגור, ולשלוח לתביא את מפקד האוגדה אליו - מתחילים בשיטות של קשר כאלחוט, ואיני מדבר כרגע על בטחון שיהי, כסחון קשר וכו' - וכל זה כדי לקבל אינפורמציה קרדינלית, רצינית ביותר. האם זה לא בא סחון פסיכומה של ישיבה ודבור באלחוט? איך מסביר זאת?

ת. אני חושב שהסיבה לכך הפוכה. התמונה שאחה מתאר היא נכונה.

...

אני חייש שהסיבה לכך היא הפוכה. הסיבה היא אולי, שהיני כל כך אמורים על קרבות חנועה וחמרון, שבקרבות חנועה וחמרון, אפילו את ההערכה אתה עושה בחנועה עם המטה שלך בזחל. כל כך היינו מתורגלים לכך, שזה היה בדמיון, לנהל את החנועה באלחוט. כי אתה בחנועה, הגייסות שלך בחנועה וכו'. יכול להיות שזה מה שהכניס את ההגזמה הזו, שגם במצבים מסויים, כשהחזית היא סטטית, ושיכולים להגיע אחו לשני, זהו שורש הרע. זה בהחלט לא מוצדק. כל האנשים... ללא יוצא מן הכלל, במשך 10 השנים האחרונות כל הזמן תורגלו בחנועה. הם לא תורגלו סטטית אפילו פעם אחת... מפקד המיד אחרי יחידת המשנה הראשונה שלו. אם הוא רוצה לעבור לראש יחידת המשנה הראשונה, הוא צריך לכקש אישור מהמפקד שלו. זאת משני סעיפים: מטעמי מנהיגות, כדי שכל הכוחות שלו ישמעו, שאם הוא לא נמצא לפניו, זה מפני שקיבל פקודה לכך. כגלל הקשר."

7. על מקרים קונקרטיים בתחום זה של שליטת מפקדים בקרב דנה הוועדה במקום אחר (ראה לעיל עמ' 584-585, 654, 718 - 1269-1276).

מקרים אלה במלחמה בצטרפים לחופעה המתגלית בכמה מן היחידות כבר בשנים שלפני המלחמה, חופעה של התרחקות דרגי הפיקוד מהכפופים להם, מעיד סא"ל (מיל) חיים עדיני (עדות מס' 7 בפני אל"מ חטראי, עמ' 32):

"... שיפוח הקרון, שיפוח הקרון ופורמיקה וכיוצא בזה ואוכל לקרוץ זה גם דבר שהביא באיזה שהוא מקום להתרחקות מהפיקוד לגבי החיילים.

ש. מה זאת אומרת התרחקות הפיקוד מהחיילים?

ה. כרגע מדברים כאים בקלות, ברגע שישנה חנופה בשטח, וחנופה היתה בצורה מאד קיצונית, חנופה היררכית... אז זה משאיר טעם לא בריא בשטח. עכשיו, יש גם להכדיל בנושא של לא רק בנוגע לפיקוד הגבוה, אלא גם פיקוד נסוץ שהנגע הזה פשה בו... אלה דברים שאולי שברו את השגרה כסיני אבל לדעתי אפשר היה לשבור את השגרה בצורה הרבה יותר קיצונית".

8. דו"ח על סקר מוראל שנערך ביחידות שנמצאו בתעסוקה בקוויים במאי 1972, (נספח לעדות סא"ל בני שליט בפני אל"מ (מיל) חמיר) ואשר המדגם שלו אופייני ליחידות השדה של צה"ל, מתאר את יחסי המפקדים והחיילים. הוא מצטט דו"ח קודם, שנערך עוד ב-1970 בסיני, אשר:

"הצביע על התשיבות הרבה של הידוק היחסים בין מפקדים וחיילים להעלאת המוראל ושיפור הביצוע. כאשר אין מתח הנוצר מפעילות קרבית, אין חזיונות משותפות ואין שעות מבחן בהן בוחנים החיילים את מפקדיהם ונוצר אמוץ הדדי; [כאשר] מפקדים אינם מתחככים בחייליהם וחיים אחס בצמידות רבה; עולה השיבותו של גורם זה". (עמ' 46)

והדו"ח ממאי 1972 מוסיף (עמ' 46-47):

"למעשה לא חל שיפור מכונן בתחום זה. לא נעשתה פעולה ממשית לקרוב הקציין הצעיר אח חייליו ותופעות של חוסר קומוניקציה לא פורמלית בין המ"מ לחיילים... שכיחות עדיין במספר יחידות... ביחידות השונות שנסקרו לא נמצאה רמה תחייכות אחידה לטיפול בחייל. נתקלנו במפקדים אחדים אשר ואז את תפקידם החשוב ביותר בטיפול בכעיותיהם של המפקדים הוותיקים והחיילים הכפופים להם. לעומתן נתקלנו ביחידות בהן חיכו חיילים מספר שבועות לראיון מנ"ד או המחנכו לאישור בקשות לחופשה מיוחדת במשך תקופה ארוכה".

9. על הפיקוד הבכיר ביותר, ברמת מנ"ד ומעלה, אומר הדו"ח:

"מתוך שיתוח עם חיילים מסחבר שקיימת כמיהה וציפיה לראות במנ"ד דמות, דוגמא אישית, סמכות מקצועית וכתובת לבעיות אישיות. חיילי מנ"ד בזה מוכנים להשקיע כל מאמץ שנדרש על ידיו. מנ"ד שאינו הופך את עצמו לדמות כזאת, הנמנע מלבקר בפלוגות ואשר אינו מצליח ליצור קשר בלתי אמצעי עם אנשיו, הנו אחד הגורמים הבולטים לירידה במוטיבציה של החיילים, ובעיקר של הקצינים, לשרת ולבצע חפזים על הצד הטוב. אין לנו הכלים להעריך את המפקדים הבכירים שפקדו על היחידות אותן הקרנו, אולם במספר יחידות תארו חיילים את מפקדיהם בדרך שהעידה על חוסר לויאליות ועל ראיית המפקד כבלתי מחאים לשמש כדמות חזיהות באישיותו ובכישוריו".

10. דו"ח של ראש אכ"א לרמטכ"ל בעקבות סקר נוסף שנערך בדצמבר 1972

(מוצג 335) אומד בסעיף 7 - ספקדים:

"א. בתקופת האש היתה למפקד הזדמנות לבטא כישוריו כמנהיג צבאי-מבצעי. כיום, בתקופת הפסקת אש, עקב חוסר האחגור המבצעי, עוסד המפקד בפני תנאים קשים יותר. לכוחו ההסברתי והחברתי של המפקד חשיבות מכרעת בהנעת החיילים לתפקד ובהעלאת המוטיבציה שלהם במילוי חפכידם.

ב. גיל המפקדים ברמות: סמ"פ ומ"פ - ירד, חפכידים אלה מאויישים כיום ע"י קצינים צעירים וחסרי ניסיון.

ג. מפקדים בחלק טהיח' סאמינים שמילוי הוראות ישירות שלהם הינו בעל חשיבות עליונה, בעוד שהוראות המתחסות להקפדה על ביצוע, הופעה, סדר ומשמעת אינן חשובות באותה מידה.

ד. בקורות מפקדים, במיוחד של דרגים סמג"ד ומעלה, הפכו לנטל ומזעקה."

11. ובעדותו אומד ראש אכ"א (עמ' 7017):

"מה שצה"ל עושה זה מנחה את המפקדים לבקר. הוא לא רק מנחה אלא משתדל לעשות זאת בעצמו. החל מאלוף הפיקוד, ראשי אגפים, קציני חיל ראשלים, התנחיה הגבוהה היא לבקר. משתדלים לעשות את זה, משתדלים להקפיד על כך, יחד עם זאת לא בכל מקום זה מגיע למעלה. לא בכל המקומות באמת מפקדי החטיבות מגיעים לביקור בכל היחידות, ... אני חושב שבתקופת המלחמה, לאחריה, היה חוסר של בקור ובקורים, בעיקר אי-בטחון בעימות עם החיילים, אי-בטחון ביכולת לסתן חשובות. אני חושב שזה היה הנמוק העיקרי. אני חושב שהמפקדים חששו מעימות עם החיילים, בין אם זה בושה, בין אם זה חוסר בטחון, מלחת את התשובות. לי אז, כראש אכ"א, לצערי יצא לבקר ביחידות מסויימות שהתכרד שמבין הדמות הגבוהות הייתי המפקד הגבוה היחיד שביקר ביחידות אלה. אני חושב מה הן חשיבות. כאן זה לא היה העדר זמן אלא חוסר בטחון והידע להתמודד עם בעיות של חיילים. בתקופה של לפני המלחמה אמרתי, אני חושב, ואמרתי, שלפתוח לחלק מהאנשים היתה אי-בהירות בין בקורת וביקורת והרבה מאוד שמו את הדגש על בקורת ולא על בקור."

(2) תורת התיקון

(א) כ ל ל י

12. כדיון מטכ"ל 2/72 מ-10 בינואר 1972, (מוצג 383) בדברו על עקרונות ל"חכניה העבודה שלי למשך השנים הבאות", אומר הרמטכ"ל (בעמ' 14):

"אנו נוהגים לדבר על יחסי כוחות טובים בינינו לביין הערכים ולמרות המספרים תמיד היינו, עודנו ונישאר נתונים מספרית. ביחסי כוחות אלו התכרעו שלנו באה לא רק בגלל עליונות הגניוס היהודי, אלא בגלל זה שאנו מכיאים לידי ביטוי את הכוח שלנו, או בחפתה או בורכים לא שגרתיות או בריכוז המאמץ בזמן ובמקום, או חכנון שיטות, או בהבלטת העליונות בשיטת הפעול הכוחות. כשהם לא יכולים בלילה - אז אצלנו זה בלילה, כשהם בשריון או כשהם מאסה באויר, כלומר אנחנו כדון התפעול השלפנו את החסר ביחסי הכוחות המספריים" (קרוי ההדגשה לא במקור).

רמת הפעול כזאה, שתאזן את הנהיחות ביחסי הכוחות הכמותיים, מחייבת רמת שליטה גבוהה מאד של המפקדים בנייסותיהם.

13. שליטה בקרב פירושה מצב שבו ניהנות פקודות והמפקד מוצא שהפקודות מבוצעות. מצב שבו מתבצעות פעולות קרביות ללא פקודה, או שהפקודות אינן מבוצעות, הוא מצב של חוסר שליטה. מערכת שליטה הפועלת כהלכה מוחנית בקיומם של מספר חנאים יסודיים:

- (א) מידע מודיעיני על נתוני אויב ושטח בזירת הקרב.
- (ב) מערכת נוהלים ודפוסים קבועים בכל הקשור לפקודות ולדיווחים.
- (ג) מערכת תקשורת תקינה ויעילה בין המפקד לפיקודיו - מפקדי המשנה שלו.
- (ד) מערכת שיטות ואמצעים המטייעים לביצוע הפקודות ולפיקוח על ביצוען.

14. ביסוד כל אלה צריכה לעמוד מערכת ערכים של משמעת ואמון כין המפקד ופיקודו. כל אלה צריכים להיבנות ולהיות מתורגלים לפני מלחמה לרמה כזאת שיפעלו כהלכה בסבחי המלחמה. זאת ועוד, למפקד צריכה להיות כמיהה למגע פנים אל פנים עם פיקודו וגאווה מיוחדת על מגע פנים אל פנים עם הסודאי, להיות את חייו וכתנאי, כשכל ההכדל החומרי ביניהם מתבטא כדרגות המפקד, וכך צריך הסודאי לראותו. כלומר, המפקד הוא אתו מהם. זאת הדרך היחידה הפחותה לפני המפקד לוורא שיהיו בידו מידע על אנשיו, וידעם - על יכולת האויב. אם יסעה, יהיו אלו אנשיו שיפועו. ככל שהמצב חמור, צריך להשיג יותר מודיעין, ואצל החיילים הנמצאים פנים אל פנים מול האויב, מידע רב.

15. מודיעין קרבי הוא תהליך - זרק סגנון מנהיגות כזה מפעיל אותו, כמובן שתהליך המודיעין חייב שתהיה טכועה בו 'כתונה-מחוש' מתמדת, שכן אנו עוסקים בחנאים שמאופיינים על ידי דינמיות טחמדת. בהעדר כתינה-מחדש מתמדת, נחשפים להפתעה.

(ב) השימוש במודיעין ע"י המפקדים

16. על ניצול המודיעין הקרבי כמלחמה אמר לאחריה, בכנס לקחים של אוגדתו ב-18 בנובמבר 1973, האלוף ארון:

"בהמשך המלחמה למדתי, לצערי הרב, שצריך לוודא את העניינים היטב היטב, לא מלמעלה למטה (במקרה הזה עדיין סמכתי על הידיעות מלמעלה), אלא מלמטה למעלה יש מיני ידיעות שאיני מזלזל בהן, ידיעות רציניות שמקבלים ממקורות היוררים אל האוגדה, ומסוג מורידים לחטיבות... אבל יש חמיד לתת עדיפות למה שאומר קו המגע, הגייסות והמגע כשטה... שגיתי שלא ערכתי כידור יותר נוקב בעניין זה...". (מוצב 283 א')

17. במקום אחר (ראו לעיל, עמ' 522-531) עסקה הורעדה בשאלה מה היה ירוע למפקדים באוגדה 162 ו-143, ברמות השונות ממג"ד ומעלה, על האויב ופעילותו בשטח למן פרוץ המלחמה, בסדר יצאו להתקפת הנגד של ה-8 באוקטובר. על הליקויים בעבודת מערכת המודיעין עצמה דן פרק מיוחד (עמ' 1199 ואילך).

כאן נעסוק רק בשאלה כיצד השפיע השימוש או אי-השימוש במודיעין על
טליפת מפקדים בקרבות שאוגט ניהלו, מנקודת המבט של כיצד הוכנו
וחיבלו להשתמש במודיעין.

18. מידע ונסיון שהצטברו אצל הכוחות שנכנסו ראשונים למגע עם
האויב ב-6 באוקטובר לא הועברו על ידם לכוחות שבגזרות אחרות ולכוחות
שהגיעו לדירות הקרב לאחר מכן; זכך, למרות שהמידע היה קיים ונסיון
ראשוני נרשם, לא הופצו אלה לידיעת מפקדים שנכנסו לקרב בדרג שני
ושלישי ולא סייעו להם כתכנון פעולותיהם ומתן פקודותיהם. על דוגמה
כזאת מעיד אל"ם עמיר יפת (בעדותו בפני אל"ם חסדאי, עמ' 4):

"ש... לפני שאתה נכנס להנה, שתי פלוגות של
גדוד 9 נלחמו פה. הם לא הושמדו, הם
למעשה הוסיפו להילחם, חלקם עד שאח
הגיעו. היה לך איזשהו מיפגש איתם?

ת. לא היה לי מיפגש עם אף אחד מגדוד 9,
להוציא את יום טוב עצמו, אח המג"ד,
בשלב שאני נכנסתי כבר לא נלחמו שם
פשוטים, אנחנו דאינו טנקים... דאינו
כתמים של טנקים תקועים בכיפות...
בסך הכל, היתה ויש נק"ל, לא היתה אש
טנקים, אני גם לא ידעתי על הלחימה
שלהם שים פרט, שיכול היה לעזור
לי...".

19. דוגמה אחרת לכך נותן סא"ל (מיל) חיים עדיני, שהועבר ב-7
באוקטובר עם גדודו חתח פיקוד חטיבה 460, אך לא שמע מהמח"ס דבר על
לחימת חטיבה 460 ב-6 באוקטובר ועל הלחמים ממנה (עדותו בפני אל"ם
חסדאי, עמ' 10-11).

20. בדומה לכך, לא עודכנה חטיבה 217 עם הגיעה לגזרת בלוחה על
פה שהתרחש בגזרה עד הגעתה (עדות רמ"נ אבי שריד בפני אל"ם חסדאי, עמ' 15-17)
יכן דנו בנושא זה בהרחבה בפרשת המיפגש בין מח"ט 460 ומח"ט 217 בצהרי
יום ה-8 באוקטובר (ראו לעיל, עמ' 650-654).

21. מפגש גדוד 421/599, סא"ל עמי מורג, מעיד בפני אל"ם חסדאי
על 7 באוקטובר 1973 (עמ' 8):

"יירד הלילה, ההרשעה היתה מאד גרוועה, שום ידיעות לא היו לנו... שום אינפורמציה על האויב לא קיבלנו, אני ניסיתי להוציא מסנו [מסת"ס 421], והוא לא ידע... כל הזמן הייתי בלי אינפורמציה... הפקודה היתה להיות כולם ערים ובכוננות מלאה, אף אחד לא יורד מחטנקים, מי שמסחובב יוריס בו... לא ידענו מה הולך. ידענו שיש הרבה מאד צבא מצרי כינינו ובין התעלה."

22. עדותו של אל"ם עמיר יפה, מג"ד 198 במלחמה, לפני אל"ם הסדאי

על מודיעין חוך קרב (עמ' 14-15):

"לקראת שחר אנו מקבלים פקודה לגבי המשך הפעולה למחרת... הפעולה שתבצע מצפון לדרום, מציר מאדים-טלסול לכיוון דרום לאורך, במקביל לתעלה, לבדוק הגזרה ואם יש צורך, לנקות את השטח עד כק"ס מהתעלה. לא דובר אז להגיע עד התעלה... אני זוכר שנאמר שק"ס-ק"ס וחצי מהתעלה יש להם שליטה כשילים. המבטא היתה לא להגיע למגע הטילים שלהם, אלא לנוע משהו כסטיכות לציר התעלה... היתה קבוצת פקודות חטיבתית. בקשר לאינפורמציה - כמעט אפס, מרעטה מאד. אני אח"כ מטיק מצורח ההתקדמות שלנו שהידיעות על האויב הן מעטות מאד, לא ידוע איפה הוא, לא ידוע עד לאן הוא התקדם."

23. אל"ם יפה ידע שהמצרים לא הצליחו להתקדם והוא מוסיף:

"וזה לא היה סוד, אבל השערה של הפיקוד, האוורה, אני לא יודע מי בדיוק, היתה שאנחנו פנינו את השטח, שם הגיונית המצרים היו צריכים להתקדם. ז"א התצפית הכי קדמית שלנו היתה באזור חזית או אפילו אחרי זה... עד למקום שאנחנו נמצאנו... אני לא חושב שהיה צריך להניח. אני חושב שהיה צריך לבדוק, היו כוחות סיוור... לא זכור לי שבאותה קבוצת פקודות ניחנה 'סקירת קמ"ץ איפה האויב'."

24. תא"ל אורי בן-ארי, בעדותו בפני אלוף(מיל) ס. גורן (עמ' 19)

אומר על התמונה ברמת הפיקוד:

"הפיקוד ידע מיקום כוחותינו, אך התקשה בפרטים על מערך כוחותינו מצד אחד, ומצד שני, על האויב, מצבו ותכניותיו. לקח זמן, כולל חלק מיזם ראשון, עד שהתברר שהאויב אינו חוקף בצורה המקובלת של מאמץ עיקרי ומאמצים משניים...-אלא בגזרה רחבה."

עוד הוא אומר (שם, עמ' 23) כי במשך היום הראשון לא נערכה שום קבוצת תכנון כדי לרכז ולסכם נחונים. רק ביום ראשון (ה-7 באוקטובר) בשעות הבוקר העריך האלוף נכונה את המצב, האלוף לא יצא לשטח.

25. העדויות הללו כולן מצביעות על הרגל "לקבל מודיעין מלמעלה" ועל חוסר הכנה למצב שבו צריך ככל רמה להפעיל את סוכנויות האיסוף של אותה הרמה, כדי שלמפקדה יהיה מידע מינימאלי על העומד מולו. לא שמענו ממג"דים, מת"טים ואף לא ממפקדי אוגדות ומאלוף הפיקוד כי הפעילו תצפיות, סיוריות, תשמועים, פטרולים לחטיפת שבויים ושיטות איסוף נוספות של מודיעין קרבי, כדי לקבל תמונת מודיעין על האויב הניצב מולם, סיכו, פעילותו, שלב ההתארגנות בו הוא נמצא ומידת התקדמותו בשטח. כמיוזם המועטה שהופעלו שיטות כאלה, הרי שהדבר נעשה בשלב מאוחר יחסית של המלחמה ובהיקף מצומצם.

26. כנגד זאת, בולט הבטחון בקבלת מודיעין שיופץ על-ידי ררבי הפיקוד הממונים. מודיעין זה מבוסס בעיקרו על ידיעות האזנה ותצלומי אוויר. עיבודו והפצתו של מודיעין זה היו לקויים ביותר (ראה לפיל, עמ' 1205 ואילך) ומעידים על חוסר שליטה בחור מערכת המודיעין עצמה. בדו"ח פענות תצ"א, נכון ל-7 באוקטובר (מוצג 352), למשל, יש פענות סנקים ונגמ"שים בלבד, חסר בו פענות של נושאי חי"ר, לא רשומה שעת הצילום, שעת גמר הפענות ושעת הבעת התצלומים לגייסות הזקוקים להם. רשומה שם הערה כאילו קיבלו האוגדות את התצלום באותו היום. אין עדות לכך מאף דרג פיקודי באף אחת מאוגדות פיקוד הדרום. תצלום כזה לא ענה על איכון מערך האויב כולו, לא נתן תשובה לשאלה להיכן בנויה היערכותו של האויב וכיצד ערוכים מרכיבי הכוח שלו. מכאן, שהמפקדים לא היו יכולים להגיע לתמונה נכונה לגבי היערכותו של האויב, כוונותו וכוננותו, והעדר מידע זה פגם גם בתכנון וגם ביכולת השליטה שלהם הן כדי מהלך הקרב.

ג) פקודות ודיודחים

27. ציינחי לעיל (עמ' 1358-1361) את חוסר הבהירות ב"שפת הפקודות", שנוצר כתוצאה מהשימוש בז'רנון של מליס חסרי משמעות סמנטית ברורה. דוגמה בולטת לתוצאה הנובעת ממתן פקודות בלתי ברורות ושאינן כוללות את כל מרכיביה העיקריים של פקודה היא העוכרה, שמהדיון אשר מחקיים בדבלה ב-7 באוקטובר בערב, לקראת החקפת ה-8 באוקטובר, יוצאים ארבעה אנשים - הרמטכ"ל, אלוף פיקוד הדרום ומפקדי אוגדות 162 ו-143 - ופנינים איש איש בדרכו הוא את המשימה ליום הפחדת (ודאג לעיל, עמ' 272-287). למחר לציין, שהכנה לא נכונה או חוסר הבנה של כוונת המפקד על-ידי מפקדי המשנה הכפופים לו מקשים עליו ביוחר את השליטה על ניהול הקרב.
28. במקום "פקודות", בין "מקדימות" או "סופיות", באים כיסויים כמו "דברתי אחר", "הייתי געול על...". אבל כולם מסכימים שהערכת מצב היא נקודת מוצא בחשיבה צבאית. היכולת לראות מראש תלויה בשיטת החשיבה.
29. גם כשהמסרה ברורה, בלי הערכת מודיעין והערכת מצב אין חכמיה, אין שליטה ואין אפשרות של הפחעה.
30. לטיב עבודת מטה השפעה על יעילות הכוח כמכונה ולאפקטיביות של המכונה כאשר הופעלה.
31. כדי לוודא שכוונת המפקד אמנם הובנה נכון ע"י מקבלי פקודותיו, קיים נוהג של חזרה על הפקודה ונוהל של אישור חכמיותיהם של המפקדים הכפופים ע"י המפקד הממונה. נוהל זה לא הופעל לגבי הפריסה לקראת המלחמה (ראה דו"ת חלקי נוסף, סעיפים 219-227), לא הופעל לאחר הדיון בדבלה לקראת החקפת ה-8 באוקטובר (ולגבי הסברו של האלוף ברגן לכך ראה לעיל, עמ' 310 - 314) וכן לא הופעל לקראת ביצוע החקפות אנגדתיים ותטיבות ב-8 באוקטובר (ראה לעיל עמ' 654)

36. יחד עם חוסר דיווח, פרט להאזנה אקראית לרשתות שלנו, אחת שופע הסברים בנוסח "לא ידעתי", "לא דיווחו לי" "מסקופי אני לא יכול לקרוא את הקרב", "ערפל קרב".

37. אלוף גונן אמר בכנס לקחים של אוגדה 143 ג-19 במרס 1974:

"היחה לנו החרשמוח (היום אני אומר כי היח לא נכונה, כי פיקוד מחרשם מדיווחים. פיקוד אינו יכול לראות את הקרב...) כי הדיווחים היו ס"ח אופטימיים...".

38. אלוף של אומר בערוחו (עמ' 3740):
 "התחלנו לקרוא את הקרב באמצעים הנאים: יויעוח סודיעיניות שהתחילו לזרום שהם קלטו שיחה של האויב וכן הלאה.

...תאזנה לרשתות שלנו, קשר שלפוגי ענ סמ' האוגדה - זו הדרך שבה קראנו את הקרב."

"אופי הלחימה היה עם ערפל קרב מובהק (זה מושג מקצועי), כלומר, אי הודאות כשמתחיל קרב, החמונה לא ברורה, וכמובן שכאן ערפל הקרב היה גדול".

39. ב-0622000 אומר הרמטכ"ל בישיבת הממשלה (מוצג 57 א באשר עריין

לא ידוע לו על נפילה מוצב חתרמון:

"אין לנו דיווחים מדוייקים על אכידות האויב, כי הכל לנו לחקור בפנין זה ולהקשות על התכרה שלנו ולנדנד להם... לנו נפגעו מספר סנקים בודדים. זאת אנו יודעים בוודאות, אבל אינני יודע מה גודל הפגיעות...".

בסיכומו של דבר - אני די בערפל. בתעלה יש כמה הצלחה מצריות, כלומר יש להם כמה מאחזים בצד שלנו, יש להם כמה גשרים. אינני יודע ויכול להיות שזה מביע ל-4 גשרים וישנו מעבר כוח. אנו עומדים מולם עם סנקים. אינני יודע באיזה מידת מצליחים אנו לבלום זאת במשך הלילה."

40. ועל הדיווחים אומר הרמטכ"ל (שם):

"...מה שחמור במלחמה זה לא האויב כמו הדיווחים. הם משתנים כל הזמן. רבע אחד אומר שהאויב כאן ואת"כ אינו כאן. לכן ישנו ערפל קרב, ואנו משתדלים להסחרר בחוכה."

41. מראש יזוין שלא הוטבעה ביקורת על רשתות הקשר, אלו קבעו והופעלו. קציני קיסור לא הופעלו, קיצור לתיירות שכנות לא הופעל, והוסבר ע"י ראש מה"ד, אלוף גונן, שזה "חלל תורת" (עדותו בפני הוועדה, עמ' 7332).

42. נדח, לבן, לבחון במסגרת הכנת המפקדים והמסרות התיירות על פעולת הדיקות. אין תהליך ההלטה יכול לפעול ללא מערכות דיווח וביקורת אמידות.

א) סא"ל ראובן חסל, קצין אספקה בפקוד דרום, בעדותו בפני אלוף (פיל) מ. גונן ס-19 בפברואר 1974 (עמ' 144):

"לא היה דיווח שאפשר לשלוט על תכנון אספקה, הדרישות שלנו למטב"ל היו לפני ימי מלחמה."

ב) סא"ל אורי בן-ארי, סגן מפקח פיקוד דרום, בעדותו בפני אלוף (פיל) מ. גונן ב-27 בפברואר 1974 (עמ' 22):

"התקפת הנגד (של 162) נראתה כהצלחה על יסוד דיווחי של ברן. ב-081400 אמתילת להתברר דתמונה התקפת של ברן נבלמה והתקפת שלו נכשלה."

ג) סא"ל אשר לוי, המ"מ פיקוד דרום, בעדותו בפני אלוף (פיל) מ. גונן (עמ' 39):

"לא היה דיווח מינתלחי. בשלב ראשון הסר היה קר מתחלחי, כך לגבי כ"א, רכב, החמושת וכו'. לא הוגש ע"י אף יחידה, צנרת הלחימה בקושי אפשרה דו"ח, הפיקוד לא הספיק להודיע דיווח, דו"ח החימוש והאג"מ לא התאימו אחד לשני. דו"ח אג"מ לקח בחשבון צוותות; דו"ח החימוש ראה לפניו גם את חימושי הצוות הבלי לתקינותו."

"מערכת השלישות", לדעתו, לא הייתה מסוגלת לבצע חימוש כ"א."

ד) סא"ל יצחק שרון, קצין חימוש אגודה 252, בעדותו בפני אלוף (פיל) מ. גונן (עמ' 126-127):

"לא היה לנו דו"ח כשירות יומי, היה לי דו"ח על סוג כשירות אבל הוא רוכז על פתקאות, אלברט ד"ל וקלמן שאבו אינפורמציה על כשירות ממני... הקשו עלי עם הפסיקות היה פיסי צמוד. הייתה מערכת קשר מאולתרת."

(ה) דיווחי מפקדים מסויימים לנו בהפרזות. דוגמה לכך ניתן בעדותו אל"ם גלעד אכירם, קצין האג"מ של אוגדה 162 (עדותו בפני אל"ם חסדאי, עמ' 16):

"האמת היא שלדיווחים של נתק'ה - הוא דיבר במושגים של המון ושל אלפים - התייחסנו, בוא נאמר, לא במאת האחוזים."

3. תקשורת בין המפקד לפיקודיו

43. קיומם של אלמנטים חקיניים ויעילים של פיקוד בין הנפקד למפקד המשנה שלו ולפיקודו הוא מרכיב מרכזי במערכת השליטה. בתורו הפיקוד שני אלמנטים: אלמנט של פיקוד "פנים אל פנים" ואלמנט של פיקוד על-ידי הליכים, כאשר לרשותו של המפקד עומדות רשתות קשר לקיום מערכת השליטה שלו. במערכת השליטה קיימות מערכות משנה המשלימות זו את זו וניתנות להפעלה במקביל, והן:

- (א) מגע ישיר עם מפקדי המשנה.
 - (ב) מערכת הקשר הקרוי והאלחוטי.
 - (ג) קציני קישור
- ("תורת הקרב", חלק א', עמ' 24; "לוחמת שריון", עמ' 43).

א מגע ישיר בין מפקדים

החשוב והיעיל שביניהם הוא המגע האישי (שם):

"לפיכך חייבים המפקדים לנצל כל אפשרות ולקיים מגע ישיר עם הכפופים להם כדי להבהיר להם את הכוונה הכללית ואת המשימות הקונקרטיות וכדי להאציל מרוחם על הכפופים להם."

נתגלו ברוגסאוח רבות מאד להעדרו של מגע ישיר כזה עם מפקדים כפופים. ילקן עסקנו לעיל (עמ' 1362-1367) מההיבט הערכי, אולם חשוב להדגיש שכנוסף להיבט זה קיים גם היבט של יעילות השליטה לפני הקרב ובמהלכו.

כך, למשל, על אלמנט פיקוד פנים אל פנים עמדנו כנמה מקרים:

- (1) אלוף פיקוד דרום, אחרי הדיון בליל ה 7 באוקטובר (ראה לעיל, עמ' 310 - 315).
- (2) מפקד אוגדה 162 ביחס להטיבה 500 כנחל הקרב לקראת התקפת ה 8 באוקטובר וכמהלכה, ולקראת ההתקפת האוגדתית אחר הצהריים כחזיון (ראה לעיל, עמ' 535 ו-545)
- (3) מח"ט 460 בקבלת גרוד 500/430 תחת פיקודו (לעיל, עמ' 638-642)
- (4) מח"ט 500 בקבלת גרוד 460/198 תחת פיקודו (לעיל, עמ' 714-715)
- (5) מח"ט 217 במתן פקודות לגרוד 113 (לעיל, עמ' 657-658)
- (6) מפקד הגזדה הצפונית הא"ל ששון יצחקי ומח"ט 11 ו-204 (ראה עדויותיהם בפני אל"מ (מ"ל) כרמי).
- (7) מח"ט חטמ"ר 820 ומג"ד 1/113 (ראה לעיל, עמ' 663 ו-אילן)
- (8) אלוף פיקוד דרום ומפקד אוגדה 143 (ראה לעיל, עמ' 410-416 ו 518-519)

פיקוד אישי של מפקדים החקיים באמצעות "אל"מ פיקודפון", אך לא על ידי מתן פקודות לפנים ואף לא על ידי מיקום החפ"ק ליד מפקד המאמץ הפיקודי.

(ב) הקשר הקודי והאלחוטי

45 במקום לקיים מפגשים אישיים, הדכו המפקדים לדבר באלחיים ולהעביר בו לא רק פקודות ברמה הטקטית ולטיורי זמן קצרים, אלא גם חכונות מערכת לטיורי זמן ארוכים יחסית מלבד בעיית בשחוק הקשר בה דנו כבר (ראה דו"ח

חלקי נוסף, סעיף 135), מובל צנור תקשורת זה על ידי נחונים של חסימות והפרעות בקשר, במשך ובפירוט השיחות, והוא מקשה יותר על ההבנה ההדדית של המשוחחים. כך, למשל, אין אלוף אדן ב-8 באוקטובר ער לכו שההוראות שהוא מקבל סוטה מן המשימה, כפי שהכין אותה ערב קודם לכן, עד לשלב מאוחר יחסית של החפחות הקרב (ראה לעיל, עמ' 491-494). לעומת השימוש המופרז באמצעי הקשר האלחוטי, כולט אי השימוש בקשר קרוי, למרות התשתית המפותחת שהוכנה בהשקעה כספית ניכרת בסיני לפני המלחמה והתאימה ביותר לתנאי הלחימה הסטטיים, עד לשלב הפריצה ב-15 באוקטובר.

46. כך, למשל, מרוכזים באזור התעוז הברגה ב-8 באוקטובר חפ"קים חסיכתיים ואוגדתיים, אולם אף אחד מהם אינו מנצל את הקשר הקרוי של התעוז, וכולם מעמיסים בדיווחיהם ובשיחותיהם את רשתות הקשר האלחוטי. זאת, כאשר בתעוז זה, כמו גם בתעוזים אחרים, עמדה לרשותם מערכת קשר טלפונית, שכללה (לפי חוברת "מעוז קו שני" של מפקדת קצין קשר ואלקטרוניקה ראשי, מאי 1971, עמ' 10):

- (א) אפשרות של חיבור שתי מרכזיות בחא הפיקוד.
- (ב) אפשרות הפעלה של עד 5 טלפונים פנימיים בתוך המכלל.
- (ג) אפשרות הפעלה של 20 קוים שונים, כולל קרוי חוז."*

47. תורת הקרב של צה"ל אומרת בעניין השימוש האלטרנטיבי בקשר קרוי או אלחוטי כי מערכת הקשר הקרוי והאלחוטי היא צנור התקשורת העיקרי בקרב כיום. מבין שניהם הקשר האלחוטי נוח יותר, אך :

- "על אף יתרונותיו המרובים, כרוך בשתי מיגבלות:
- (1) האויב עלול לגלות את כוונותינו על ידי האזנה לרשת הקשר.
 - (2) ניתן לשבש את רשת הקשר באמצעים אלקטרוניים ("תורח הקרב", א', עמ' 25).

לאור מיגבלות אלו קיבעה תורת הקרב של צה"ל

יש לצמצם את השימוש באלחוט רק לצרכים החיוניים ביותר ורק לסקרים שאין תחליף לו לפי פירוש זה:
(1)

(2) בזמן ההכנות למבצע סודי לא תקורים פעילות אלחוטית פרט לצרכי הונאה.

(3) כל אימת שאפשר בלי לפגוע בכיידות ובחמרון יופעל הקשר הקווי בקשר ראשי (לורגמא: בקרבות חגנה י"א (שמ).

קציני קישור (ג)

48 קציני קישור לפיקודים שנשלחו מהמטב"ל (ראה לעיל, עמ' 1276-1283). אין כפוי הוערה עדינות על אופן מילוי תפקידם, על קציני הקישור שנשלחו מטעם פיקוד זרם למפקדות הכפופות לו או כקציני האג"מ הפיקודי (ערוח אל"מ שי חמרי, עמ' 7106):

"הוצאנו נשלח מסויים קציני קישור, קצונ קישור שישב במלחמה הפך מהר להיות סגור בבלותה ולא היה קצין קישור"

ועל המצב בהחום זה בין אנגרות שכונת אוסר בפדוחו (עמ' 7554) אל"מ אלשור, רמ"ט אנגדה 143:

"... לא התלפנו בינינו קציני קישור, מה שצריך לעשות במלחמה..."

49 תורת הקרב של צה"ל מלמדת כי ברמת הפוצבה ומעלה יופעלו בקרב קציני קישור. תפקידם של קציני הקישור הוא:

א. העברת פקודות מהמפקד הממונה לפיקודי תוך מגע אישי עם שניהם.

ב. מטרת דיווחים וחזור כצב למפקדה הממונה לאור החרשכות אישית מהמצב בשטח.

ג. ביצוע פעולות חיאות בין כוחות שכנים.

(תורת הקרב, א, עמ' 26; "לוחמת שנינו", עמ' 4; "עבודת כשה", עמ' 12).

לצורך ביצוע משימה זו יופעלו קציני קישור בדרך הבאה:

- א. שליחתם ממפקדה ממונת אל יחידה כפופה.
 - ב. שליחתם ממפקדה כפופה אל הממונה.
 - ג. שליחתם ממפקדת כוח אל מפקדת כוח זכך.
 - ד. שליחתם ממפקדה שאמורה לקבל סינוע אל היחידה המסייעת.
- ("עבורח מטה", עמ' 12).

בתורת המטה של צה"ל מוקדש מקום רב יחסית לתפקידו ולדרך עבודתו של קצין הקישור (שם).

4) אמצעי עזר לשליטה

50. בנוסף למערכת הנוהלים וצנורות התקשורת, המאפשרים שליטה של המפקד בגייסותיו, קיימת שורה של אמצעים טכניים שנועדו לסייע למפקד בקיום שליטתו בנושאים שונים. בין אלה ניחזן למנות מפות קוד, ארגון שטח לקרב, מלקודים לקשר אלוטרי, נקודות פיקוח וחוליות שליטה בצירי התנועה, ומערכת שילוט צירים וסימון כוחות.

51. מפות הקוד שהיו בחוקף לצרכי בטחון שוטף לפני המלחמה המשיכו לשמש את הכוחות גם לאחר שפרצה המלחמה. למרות שמלכתחילה סביר היה לשער שעם נפילת המעוזים בירי האויב תמצאנה בידיו מפות כאלה, אם לא היו בידיו עוד קודם לכן, לא הוחלפה הסדרה - יעמדנו על כך כבר בדו"ח החלקי הנוסף (ראה שם, סעיף 134), מן ההיבט של בטחון שדה. מפות אלו מסדרת "סיריוס" נועדו למעשה להוות מפות שליטה שתיצורנה שפה משותפת בין הכוחות, אולם קשה ליצור שפה משותפת כזאת כאשר נקודה לציון מקומו של האויב או מקום כוחותינו היא מיסודי בגודל 3x7 ק"מ, או זרעור בגודל 3x6 ק"מ או זנגביל שהיא 3x5 ק"מ, ורכות אחרות דומות. הקושי גובר עוד יותר כאשר מפקדים בכירים מזהים את עצמם בזנגביל כאשר הם כהברבה (ראה לעיל, עמ' 565-566) או את ציר שליטתן בציר ענבי-ט (ראה לעיל, עמ' 830).

רמה גבוהה בגיוס ובהתמצאות בשטח אינה דרישה המוגבלת למפקדים זוטרים בלבד.

52. ארגון השטח מראש, קביעת גבולות הגדרה בין כוחות משנה וקביעה

בהירה ומוגדרת של האחריות לתאם בין כוחות שכנים אף הם נועדו, בין

השאר, לסייע בקיום השליטה בקרב, לשאלה איזה עוצמה אחריות לחיאות

עם העוצמה השכנה ושמירת הקשר ימינה או להיפך, עונה אלוף בונן

(עמ' 7332): "זה לא מכוסה בחורה". שני מפקדים בכירים (גם אלוף שרון

בעדותו, עמ' 7259) אינם יודעים כי ב"חורת הקרב", 1964, דף 27, אס"מ

שורה שלישית מלמטה, דב"לוחמת שריון", 1965, דף 45, סעיף 22, בחוב:

"אם לא נחנה סקודה מפורשת מיוחדת בענין זה
[אחריות לקשר לאגף] ע"י הרמת הפוקדה, הרי
שכל בוח מבצעי אחראי להקמה ולקיום של קשר
עם הכוח שמ"מינו".

אין פלא שמפקדים נמוכים יותר התעלמו מאחריות זו

53. לפי עדות אל"ם בלעד אכירם, קצין אג"מ אוגדה 162, לפני ש"מ

חסדאי (עמ' 22) בקשר לציר סליסמן -

"הגדרה של גבולות גזרה ביינו [162] לבין
143 לא הייתה בקיצור, שהחלבוש על הציר -
ישב על הציר, מאחר וגם אנהנו וגם 143
החלבוש על הציר, הגדרה ברורה מהפיקוד לא
ייתה בהמשך אני יודע שאז הוגדר שהציר
סליסמן הוא של 143 ונרמה לי שאנני לא טועה "

54. בפיקודים כמעט ולא השתמשו, ידוע שיחות המפקדים והדרגות

הועברו כאלהם גלוי (וראה דו"ח חלקי בוסף, דף 135).

תוכניות וכיוונות לעתיד הועברו בשפת רטורט מאולתרת, לא ברור אם רמזים

אלה הסעו את האויב, אך ברור שהם הקשו על העברה פקודות בהירות ועל

הבנה כוונותיהם של נותני הפקודות (וראה לע"ל, עמ' 295, 306).

55. נקודות פיקוח וחוליות שליטה לא הופעלו בשלב הראשון של המלחמה,

מכיוון שהן בנויות על איוש של אנשי מילואים שלא גויסו לפני הכוחות

הלוחמים, ולכן לא הספיקו לאיש את הנפ"ק"ם כאשר התמידות החלו בתנועות

לחזיתות (וראה לע"ל, עמ' 75 - 77) העדו

הצירים גרם לתקלות לא רק בצירי התנועה הערפילים, אלא גם בצירים הסמוכים

לקו החזית, שבהם השתמשו הגייסות הלוחמים: גדוד 430 חוסם את תנועתה

של חטיבה 217 לקראת ההקפה על חזיון
 (וראת לעיל, עמ' 640) ; חטיבה 421 עולה על ציר סליסמן, שבו
 נלחמה באחד הזמן חטיבת 500 (לעזל, ועמ' 720 ו-822-833),
 והדוגמה העיקרית לכך היא מצבו של ציר עכביש לקראת קרב הפריצה
 ובמהלכו (עדות טא"ל נהוראי בפני אל"מ (סיל) כרמי, עמ' 2,
 מוצג 289-א' לדב' לנסיים הדלבנסיים ומוצג 358-א'). בהוצאה מאי
 הפעלת אמצעי השליטה בצירים המיועדים לכך, נאלצו מפקדים בכירים, כמו
 סגן מפקד אוגדה 162, לעסוק בהחזרת פקקי תנועה ובהעברת כוחות בצירים
 (ראה עדות טא"ל דב חמרי, עמ' 7473-7474). מערכת השילוט מיועדת להקל
 על תנועת הכוחות והחמצאותם בשטח. שילוט כזה, לו היה קיים, היה
 יכול למנוע טעויות בעלות השלכות מבצעיות, כמו עליית פריד ומתסיבתלל 421 על
 ציר עכביש במקום על ציר סליסמן ב-8 באוקטובר אה"צ.

56. סיפון כוחותינו נועד להקל על זיהויים ולהגדיל על-ידי כך את
 אפשרויות החיפוש והשליטה. הסיפון נקבע מראש לפי פק"לים. מוצג 421
 (080615) מצביע על כך שלא נהגו לפי הפק"לים, וכחוצאה מכך פגעו
 מסוסיים שלנו בכוחותינו על הקרקע, ולעתים קרובות (שם 3830 ו-081700
 למשל) נוצרו תקלות במפגשים בין כוחות שכנים.

(5) משמעת ואמון

57. התנאי החשוב ביותר לקיומה של מערכת השליטה הוא קיום מערכת
 ערכים של משמעת ואמון בכוחות הלוחמים. משמעת פירושה נכונות של
 הפיקודים לבצע פקודות, ומתן פקודות על-ידי המפקד בצורה ובדרך הנהוגים
 בצבא. אמון פירושו הברתם של הפיקודים בכושרם של מפקדיהם לתת פקודות
 נכונות, והברתם של המפקדים שאמנם פיקודיהם מסוגלים ורוצים לבצע את
 פקודותיהם. מכאן ברור שאין משמעת בלא אמון, וכללי משמעת פורמליים,
 נוקשים ככל שיהיו, הם חסרי ערך כמערכת שבה אין אמון בין מפקד לפיקודיו.

עיקר בניינם של ערכי משמעת ואמון הוא בחקופה שלפני מלחמה,

והם פרי של מערכת חינוך, נורמות וסגנון חיים לפיהם חי הצבא.

כשעח מלחמה קשה ליצור משמעת ואמון במקום שאינם, אך קל להרוס אותם במקום שהם קיימים. מעשיהם והתנהגותם של מפקדים בקרב הם הגורם הקובע אם נדרמות של משמעת, אמון ואחרות לוחמים יקויימו או ינופצו.

58. מפקדים הרואים באימון ובחברגול בייסות את עיקר מטרת האמנות הצבאית, ובך חדלים מלהעסיק את עצמם בלימוד עצמי של בעיות שהן ברומה של המלחמה, מוצאים עצמם לפעמים בשרה הקרב במבוכה, ועובר זמן, לפעמים זמן יקר ובחקופה קריטית, עד שהם יוצאים מהמבוכה ושולטים במצב. הדרכת מפקדים המתעלמת מחופעה זו חוטאת ליעודה.

59. בהרצאותיו על המצביא הטוב נזקק פילדמרשל וויינרול לקטע מיוחד של סוקרטס (410 לפנה"ס):

"המפקד הבכיר חייב לדעת לספק לאנשיו את מזונם וכל סוג ציור הדרוש להם למלחמה. צריך שיהיה לו רמיון לחולל תכניות, הוש מציאות ומרץ רב לבצע אותן. עליו לשים לב להירות ללא לאוה וערמומי, טוב לב ואכזר, פשוט ותחבלן, שומר ושווד, פזרן וקמצן, רחב לב ותסכוני, נמהר וזהיר. כל אלה, ותכונות רבות אחרות, טבעיות ושטיגל לעצמו, שיהיו לו. כמובן, עליו לדעת את הטקטיקה, כי המון פרוע אינו צבא, כמו שעדמות תמרי בנין אינן הפכות לבית."

60. בשאלה איך לעמוד בפני דילמה, סמכות, אחריות מול חברות, אומר אל"ם אורי שמחוני, קצין אג"ם פיקוד צפון, כעדותו בפני אל"ם י. נבו (עמ' 3):

"אתה מוציא את 'הכוונה' [לא מסעיף כוחות ומשימות של מסכ"ל, אלא] לרמה שלך, אז אם 'הכוונה' שמה יותר רחבה, אתה לוקח את אותו קטע שמחאים ואתה מצמצם את 'הכוונה' בעצם קונקרטיה למה שהפיקוד צריך, מתאים את זה לעצמו ואתה עושה את המקסימום במטרת הכוחות שנתנו לך... אם אלוף הפיקוד היה צריך אולי לבוא לרמטכ"ל ולהגיד 'אם תהיה התקפה כללית, זה לא עונה' - אני רוצה להוסיף שלו היו אומרים זאת לפני המלחמה, הרי באווירה ששררה אז זה לא היה מתקבל יפה."

לויאליות כן. אבל תבונה?

מסות

(1) כללי

61. ככל שהיקף מסגרת צבאית גדל, איך מפקדה יכול לשלוט בה בעצמו

הוא חייב להסתייע בעוזרים או בקציני מטה. במיסגרות גדודיות

וחטיבתיות קציני המטה למעשה הם עוזרים אישיים של המפקד ומסייעים

לו כחחומיהם. במיסגרות הגדולות - אוגדה, פיקוד ומטכ"ל - באה אמנם

עבודת המטה לסייע למפקד בשליטתו בנייסות ובניהול המלחמה אולם אין

כאן שאלה של עזרה או שרות למפקד, אלא אחריות פונקציונלית ואוטונומית

של קציני המטה לחתום עליו הוא מופקד, אפילו האחריות (להבדיל מ"אחריות

מטה") מוסלת בסופו של דבר על המפקד עצמו, שבשמו ומכוה סמכותו פועל

קצין המטה.

62. מפקד בכיר, ויהא מוכשר ככל שיהא, אינו מסוגל להקיף את כל

הבעיות הקיימות בעוצמות גדולות באופן אישי והוא חייב להסתייע במטה

כדי לקיים שליטה. מידת שליטתו קשורה קשר הדוק לדמת עבודת המטה

במפקדו. מטה המפקדה, ככל גוף צבאי אחר, חייב להיות מלוכד, ממושמע,

מאומן ומחורגל מראש כדי שיוכל לתפקד כהלכה במבחן המלחמה. חקירתנו

אח האירועים כימים שקדמו למלחמה, ואת קרבות שלב הכלימה העלתה שורה

של ליקויים חמורים בעבודת המטה ברמות השונות. בחלקם נדונו ליקויים אלה

במקומות אחרים (זדא"ה לעיל, 'עמ' 1309-1316). כאן נדון באותם ליקויים אשר נראה

לנו כי הם נובעים מהבשרה לקויה של מסות וקציני מטה לפני המלחמה.

63. אלוף של בעדותו (עמ' 8762-8763) אומר על עבודת המטה בפיקוד

דרום ובפיקוד צפון:

"... נוכחנו לדעת שהמסות של פיקוד צפון

ופיקוד דרום אינם פועלים מבחינת עבודת מטה.

אני אומר בפירוט: העובדה שמסות הפיקודים

[לא] התחילו לעבוד כמסות עם עבודת מטה לפי התורה

והטכניקות שלנו, צריך לתלות את הקולר בעובדה שאני

קורא לה התמוטטות המסות בשני הפיקודים".

64. ואלוף גונן אימר בעדותו (עמ' 7882) על פעולת מטה פיקוד דרום:

"המטה לא היה מתורגל: שליטה בגופים גדולים, בעבודה תחת לחץ בלתי פוסק

של 3 שבועות". והועדה החייחמה כבר לטענות האלוף כלפי מטהו בדו"ח

החלקי יומה (סעיף 2:1).

בשני מיטורים עיקריים כתבסא סיוע המטה למפקד:

א. בתיאור מידע ועיבודו על ידי קציני המטה, איש-איש בתחומו,

כדי שהמפקד יוכל לקבל החלטות המבוססות על נתונים מיוכיים,

אמינים ומדוייקים.

ב. בתרגום החלטותיו של המפקד לפקודות, הפצחן ופיקוח על ביצוען.

בלחימה מתבטא הדבר בנוהלי הקרב.

בשני המיטורים מבוססת עבודת המטה על מערכת נוהלים קבועים

מראש בתחומי הדיווח, מתן הפקודות וניהול עורר המטה שמטרתה להבטיח

יעילות וכיסוי כל החומים שהמטה מופקד עליהם.

(2) ריכוז מידע ומערכות מידע

65. את המצב כללי של דיווח שונים כפיקוד דרום מתאר קצין האב"מ

הפיקודי, אל"ם שי המרי (עמ' 7106):

"הוצאתי שני שלישי מהזמן לחליכה מהאוגרות מה

קורה... עד שלא ירדנו ישירות ליחידות ואספנו את זה - לא קיבלנו אף פעם דיווחים מלאים... האינפורמציה שקיבלנו זה היה ממש בהליכה יומיומית. הנתונים של הסד"כ קבלנו כל לילה... היינו מקבלים דיווח סיכום יומי ואת זה היינו מעבדים ודואים מה יש לנו"

דוגמה אופיינית למצב זה נותנת שיחה בין תת-אלוף אורי בן-ארי לרמ"ט

אוגדה 143 שנרשמה במוצג 343 (090955):

"בן-ארי: גוערן הראה, אנהנו מנקשים מכם כל

הזמן להשכיר לנו דו"ח בטיחות ובמקלים במרוב מוחלט... גוערן אז תראה בערך אנהנו מוכרחים לדעת, לא הדיוק אבל בערך אז חגיר לי לא בסדר גורל של מספרים אלא במסגרות... אז אחד הסמלים שלכם יכול ויתן לסמלים שלנו... אז אתה לא צריך להתעסק בזה, שאחד הקצינים הזוטרים שיביא לנו..."

וכן ראה לעיל עמ' 1309 דא"ר.

66. חשוב לעמוד על התורה שפורסמה בנוסאי הדיווח, מאחר ותורה נבחנת

רק כמציאות.

(א) "תורה הקרב" 1964

חזרת זו דנה בדרכי הדיווח: כמעין 8 ע"י מנע ישיר, במעין 9

ע"י קשר קרוי אלתוס, קשר ראיה, רצים, מעין 10 ע"י קציני קישור,

ואילו בסעיף 11 בנושא "דיוח שיאפשר למפקדים להדביק את קצב האירועים ולהחליט החלטות חדשות מבעוד מועד" ומציינת דיוח ולמטה למעלה, למעלה ולמטה ולכוננות שכזים. סעיף 18 מציין מפות קוד, שהוא גם אמצעי שליטה וגם אמצעי דיווח.

(ג) לוחסת שריון 1965

בשינויים קלים חוזרת על מה שנקבע בתורח וקרב 1964.

(ג) עבודת מטה 1972

פרק ב' פסקה 8 דן בנושא מערכת הקשר, מערכת הדיווח וקציני קשר. במערכת הדיווח מפורטים דיוחי קצב, המהווים את מערכת הדיווח הקבועה, ודיווחים עתיים, שהגשתם היא חד-פעמית לפי הצורך או לפי דרישה מיוחדת. בהמשך מפורטות נקודות שיש לשקול אותן בקשר לדרישו דו"ח עתי, חובת הדיווח וחשיבותה, מעבר ~~שמונת~~ זמן רגיעה לזמן מלחמה ואחר כך, בסבלאות, פירוט דיוחי אג"מ, דיוחי מודיעין ודיוחי מנהל, אפסנאות ושלישות.

67. הוועדה שאלה את עצמה כמה שאלות בנושא הדיווח. כל הדו"חות היו ידועים ומוגדרים בפקודות, כך שחלה עליהם משמעה דיווח. הקשר בין הדו"חות השונים - מבצעים, מודיעיניים ומנהלתיים - לבין פקוד, עבודת מטה, הערכת מצב, פקודות ושליטה ברור. כיצד קרה שלא היו דו"חות?

תמור מזה - השפעת חוסר דיווח כאשר הפעולה יוזמה על ידי בחורתינו, עם כל חוסרתה, היא פהות המורה מאשר השפעתה כמצב בו היוזמה בידי האויב. ללא דיווח הפיקוד עורר וחרש וכך גם עבודת המטה שלו. כל ההליכים קשורים זה בזה: דיווח ומשבב, הערכת מצב ופקודות, מערכת שליטה ודיווח.

מהעדויות שנשמעו והראיות שהוגשו לוועדה בנושאי דיווח

מבצעי, מודיעיני ומנהלתי הגעתי למסקנה שלא היה דיווח.

(3) מערכות מידע

68. מה שבגדול הוא מערכת מידע אחת - מבצעים, מודיעין ומנהלה, בחשיבה ומעלה מהפכה למערכות משנה: מבצעית, מודיעינית ומנהלתית, וכדורים ובוהים יותר, של פיקוד ומטה"ל, מחפצלת המערכת המנהלתית לשלישותיה, אפסנאית וטכנית לפי העומט, ההיקף וכיו"ב.

(4) ניהול מערכות המידע

69. ניהול מערכות המידע, כמו ניהול כוח אדם, הוא מקצוע המחייב אימוץ ותרגול רב בחקופת רגיעה כדי שיעמוד באילוצי מלחמה לכל צורתיים. תפקוד יעיל של דשחוח הקשר השונות הוא תנאי הכרחי אך לא תנאי מספיק. שגות העבודה של המפקד ומטחו חייבת לאפשר תפקוד יעיל של מערכת הדיווח, השמטה לכך צריכה להיות זהה בכל דרג, כדי לאפשר עבודה מסודרת בין הדרגים. מנהלי השמות מודע חייבים להיות במפקדה העיקרית ומשם הם מפיצים מידע למי שצריך לדעת. אם המפקד לוקח את מנהל מערכת המידע לתפקיד אין מי שינהל עבודת את המערכת.

כמד שיקוליים עושים את ניהול מערכת המידע למקצוע חיוני:

(א) כמות המידע והנתונים הולכת וגדלה, דרושה כומתיות

להחליט מה רלבנטי ומה לא.

(ב) מהירות הקרב הולכת וגדלה, דרושה כומתיות להחליט

מה דחוף, ומה צריך מפקד לדעת כדי שיוספיק לפעול.

(ג) הערכת המידע והמלצה על דרכי פעולה אפשריות ובעקבותיהן

מתן פקודה חייבים להגיע לדרג המבצע בעוד כושר.

(ד) המידע מחדד את האינטואיציה של המפקד.

70. העדר ניהול של מערכת המידע מנע את קבלת הנתונים בצורה שיטתית

לצרכי שליטה וצרכי תכנון פעולות בעתיד, ומפקדים דיברו במקום זה על

"ערפל יקר" "החדשמות" "הרגשה" ו"אווירה".

71. זרימה שיטתית, סדירה ובעיתוי נכון של גזונים ומידע רלבנטיים ליעד ולתכנית היא המשמנת את מערכת הפיקוד והדיווח, הבקרה והמשוב, ומאפשרת את שליטת המפקד. זרימה של מידע דרך מערכת הדיווח ברשתות התקשורת היא המאפשרת קורלציה מתמדת של ביצוע לתכנית, ומכאן, אם יש צורך, מתן פקודות נוספות. לזרימה של פקודות ומשוב שחי פנים:

א. דיווח ביצוע מול יעד ותכנית.

ב. חובת המפקד לנקוט בפעולה על ידי פקודות נוספות אם

הביצוע אינו מוביל להשגת היעד.

72. מבחינת המפקד, תכלית המידע על אויב כוחותינו היא לענות על שלוש שאלות:

א. איך התכנית שלנו מתבצעת? (כולל צפייה לעתיד).

ב. האם אפשר לבצע יותר טוב (יותר מהר, פחות אכזריות)?

כולל הערכת מצב מתמדת והכנת אלטרנטיבות לעתיד.

ג. איך אפשר לעשות את שיתוף הפעולה והתיאום אפקטיביים

יותר?

73. מערכת המידע לא היחה קיימת במסגרת של איסוף ומיון, אימות ועיסות, הערכה והפצה - מודיעין קרבי לא פעל, וכמוצאה מכך לא סופק מודיעין על האויב ליחידות לפני שנוצר מגע, ובנוסף לכך שלא היה לוח מידע על כוחותינו.

74. אלה העומדים בראש מערכת מידע והאחראים לניהולה, חייבים לתכנן את המערכת לכל מבצע, תכנית ומשימה, וחייבים לוודא שליטה במערכת ותכנון שינוי כאשר יש סיבה לכך. מערכת מידע שדרכה פועל משוב-דיווח מוחנית: במשמעת ברזל, בסדר, סדירות, בהירות, קשר ליעדים, כדי שמידע ממצותי יגיע למי שצריך לדעת אותו בעיתוי כזה, שיאפשר לו לנקוט בפעולה בזמן הנכון.

75. רמת עבודה מטה כזו לא הייתה בין מפקדים וקציני המטה שעמדו בראש

מערכת המידע* מפקדים חשבו בטעות שאם קצינים אלה לידם ומתקיימת

האזנה לכוחותינו ולאויב, הרי שהם מקבלים דיווחים.

ללא דיווח מלא אין אפשרות לצמצום אי-הודאות או הסיכון שבקרב

76. בדרגים גבוהים, תהליך ההחלטה ומתן פקודה של מפקד מסתייע בקציני

מטה, בארגון המפקדות בשדה, בעבודה מטה פנימית בין חלקי המטה ובין מפקדות

לאורך צינור הפיקוד, והוא כולל בתוכו רשתות קשר - דרכן זורם המידע מהשדה

ואילן

מפקד ממזנה
מחליט

פקודות השירות
קדימה

משוב, דוח
על הבצוע

מפקד משנה
מבצע

77. מערכות מידע כאלה לא עמדו לרשות מפקדות בשדה בגלל שלוש סיבות:

א. העדר משמעת.

ב. משבר ניהול מידע.

ג. אי הפקת לקחים נכונים מלוחמה יזומה על ידינו.

5. נוהל קרב

78. פעולות התוזרות על עצמן במצבים שונים בצורות קרב שונות ובכל

הדרגים הופכות עם צבירת נסיון לפקודות קבע לקרב. ניהול קרב הוא חלק

מפקודות קבע לקרב, והפעלתן מחאפשרת על ידי פקודת אחראה וארגון לקרב

של הכוח על פי קבוצות סיור, חכנין, קבוצת פקודות, לחימה וכו'. מטרתו

של נוהל הקרב היא לאפשר מיד עם קבלת פקודת האחרואה להתחיל בהכנות בכל

הדרגים במקביל, כולל חניעה להיערכות, ולאפשר למפקדים להיות זמן מירבי

עם גייסותיהם, עד כדי כך חשוב לוודא נוכחותם עם גייסותיהם שמפקדים מכוונים

מעדיפים במצבים בהם הרבה אפשרי לרדת למפקדי המשנה כדי לחת להם את הפקודות

* (וראה לעיל, עמ' 27-28)

(א) "תורת הקרב" 1964

בחוקרת זו אין פרק נוהל הקרב אבל אודגש הקשר בין פקודת
אתראת להכנות וחשיבותן של אלה.

(ב) "לוחמת שריון" 1965

בחוקרת זו ישנו פרק מיוחד סעיף כללי המציין הנוהל הקרב
הוא חרגולת וכולל ארגון לכבוצות, פקודת אתראת, הערכת מצב ופקודות,
כולל נוהל קרב חפוז וכו'.

(ג) חוקרת "עבודת מטה" 1972

דנמה לפרק של נוהל קרב בחוקרת לוחמת שריון 1965 ומוסיף
את נוהל הקרב של עבודת מטה במפקדה והכנת פקודות אתראת, הערכת מצב,
פקודות וכו'.

נוהל קרב לאתר שהתקפת התלה

79. לפי כל ההגדרות צריכים היו מפקדים להפעיל נוהל קרב חפוז.
בחוקרת "עבודת מטה מודיעין", אוגוסט 1973, מתואר נוהל קרב חפוז
כדף 10, סעיף 9ג' כדלהלן:

"נוהל קרב חפוז - נוהל קרב זה ננקט כאשר הגייסות
נדרשים להכנס מיר לקרב ממצב של תנועה או תנוחה,
אוגדה תכנס לנוהל זה כאשר לרשותה עומד פרק זמן של
8 שעות לפחות".

80. אולם כאשר באותה חוקרת מתואר תהליך עבודת מודיעין בנוהל קרב
(פסקה 5 דפים 71-76) אין בה זכר להפצת מודיעין בכלל. ותצ"א כפרט, כדי
לנודא שמודיעין עדכני יעמוד לרשות המפקד ואנשיו. חסור מזה, אין כל
התייחסות לאלוצי זמן בעבודות המודיעין הנובעים מ"כוונת המפקד".

81. חורחית לכך נוהל הקרב הוא חרגולת שמסרתה לתצ"א לידי בת שחכנות בכל
דרג יעשו במידת האפשר במקביל. הכנות כוללות: סיור, פקודות ראשוניות,
אגודי כוחות, תנועה והיערכות כוחות, פקודות סופיות וכו'.

82. נוהל הקרב מופעל על ידי פקודת אתראת הכוללת מידע מירבי על האויב,
סדר כוחותינו, כוונותינו, אמצעינו, לוח זמנים, הטעיה וכו'.

83. נוהל הקרב מוחזק לכן בכך שמפקד יהיה עם גייסותיו, ואם אלה בטווח עם האויב יינתנו פקודות על ידי הדרג הממונה אצל דרגי המשנה, דבר זה נכון גם בקרב יחיד, לא כל שכן הוא נכון בקרב שהיזמה בו בידי האויב.

ב"חורת-הקרב", 1964, אין איזכור של נוהל קרב חפוז, ב"לוחמת שריון", 1965, דף 52, נאמר שינקטו בנוהל קרב חפוז בקרב החקלות, כאשר גייסות צריכים להכנס לקרב תוך תנועה. בנוהל קרב זה מוותרים על פעולות אחרות ומסתמכים על פקודות מקדימות, המצאם של מפקדים לפנים ככל האפשר, לפתים עם קבוצת הפקודות שלהם מורז ומיעל נוהל קרב זה. הפעולות בנוהל קרב זה הן :

תכנון מהיר (כרכת היחידה נעשה בדרך כלל ע"י המפקד כלבוד);
מתן פקודות קצרות, לרוב באלחוט (חיתוכן קבוצת פקודות קצרה
בנקודת חציית), תוך תנועה קבוצת הלחימה במקביל לשטחי כנוס
או הערכות.

84. פרט לזה אין בחוברת שום פירוט כיצד לבצע נוהל קרב חפוז.

(1) חוברת "עבודת מסה" 1972 דף 28-29 מציינת כי נוהל קרב זה

נחרג בעיקרו אצל גייסות ממונעים ומשוריינים ומפורטת:

בנוהל קרב רגיל מוותרים על שלבים אחדים (כלי לפרט איזה)

ינוהל קרב חפוז כתבסא: בתכנון מהיר, על פקודות מקדימות,

מתן פקודות ברדיו, בקבוצת פקודות בשטח, או בנפרד לכל מפקד

לרוב לא תאוגדנה תכניות.

(2) לאוגדה ניתן זמן של 6 שעות כלומר 4 שעות עד גמר מתן

הפקודות למח"טים, לפיקוד ניתן זמן של 14 שעות כלומר 6 שעות

עד גמר מתן פקודות לאוגדה.

85. ב-6 וב-7 באוקטובר 1975 נודאי היה מצב שתיים יישום נוהל

קרב חפוז וזאת כדי לוודא שמפקדים יהיו קריטה ועם גייסותיהם, וחינתנה

פקודות פשוטות על יסוד מידע המידע על האויב וכוונותיו.

החל מהכרזת מצב כוננות ג' היה מקום להיות בכוננות לפעול לפי נהל

קרוב חפוז. אבל בודאי שדבר זה היה מחוייב החל בזקן ה-6 באוקטובר.

86. ב-6 באוקטובר 1973, במקום שהמטכ"ל יוזיא פקודה אתראה שחכלול

איזור להפעלת "שובך יוזים" ו"חול ים", בתקופה הקריטית כה אלופי פיקוד

היו צריכים לנצח על ההכנות, נקראו אלה פעמיים אל הרמטכ"ל.

87. ב-7 באוקטובר 1973 בערב נמסך הדיון בפיקוד דרום זמן רב. לא

כל מפקדי האוגדות הגיעו, פקודות סופיות ניתנו לכל מפקד אוגדה במקוטע

ובנפרד, כולל הרחבת המשימה שהטיל הרמטכ"ל, על ידי כך שנכללו בה יעדים

שמראש נקבעו רק לשלב של ניצול ההזלחה כאשר תהיה.

התקפת אוגדה 162 נעשתה לפני שכל כוח הסניכים שלה הצטבר, וזה

ללא סיוע ארטילריה, ובחוסר כל מודיעין על האויב וידיעות על כוחותינו.

נוהל קרב חפוז

88. מה שכודע בשטח, אם בהורדת האוגדות לשטחי ההיערכות או בהפעלתן

הסכצעים, לא התנהל לפי נהל קרב חפוז אלא לפי פקודה חפוזת, שאפילו

המטרה והכוונה לא הוגדרו בה, בבהירות. פקודות כאלה, ללא מודיעין,

מצטרפות אל תופעות הנרכעות מהפתעת האויב, והן מסייעות לאי הבנה,

לחכוכים ולשגיאות. ההתרגשות גדלה ונוצר אפקס זל ומורליזציה כאשר

לא מוכנים ולא מחוסנים לאפשרות של הפתעה.

89. נראה זה לא חורגל, ובפרסומים הוא רשום בצורה רעיונית ולא

חרגולית. וכמוכן יש פער בין "לדעת" וכין "להיות מחורגל".

תגובה מיידית ומחמירה על אף הבעיות שהאויב גורם לכוחותינו

דומה לפעולת מכונה מורכבת ומלאה חכוכים פנימיים עצומים, מה שאפשר

לפרט בזהירות וקפידה בנקל על נייר, ניתן לבצע במציאות רק על ידי סאמץ

ענקי.

90. התמונה המצטיירת מהאירועים היא לא של נוהל קרב ועבודה מטה

מחורגלה, אלא של שליפת חרות דעת במקום הערכת מצב, ושליפת פקודות

לאחר קונסנטוס של חרות דעת.

לפני עדותו של סא"ל עמיר יפה, מג"ד 198 במלחמה, לפני אל"ם חסדאי בקשר לפקודות בצהרים של 6 באוקטובר 1973, הוא קיבל ב-061030 הוראה ממח"ט 460 לפזר את הטנקים בשטח כנוס מדרום למחנה, שם הוא הסווה אותם, ופקודת אחראה לסייר דרבי גישה לגזרות השונות של סיני - צפוןית, מרכזית ודרומית. פקודה זאת לא הספיק לבצע כי נקבעה לו קבוצת פקודות בצהרים. זאת היתה "קבוצת פקודות לבלימה, להתעכבן בתכניות הבלימה, כאשר החפיקד שיועד לחסימה היה תפקידה של עתודה אוגדתית". "נאמר שקיימות אפשרויות להפעלה לכל הגזרה. ז"א אפילו לא הוגדרה גזרה מסוימת". זאת היתה סקירת מצב עדכנית... ומסרו לנו את המשימות הצפויות לחסימה. ז"א עתודה למכות נגד... של האוגדה", "לא הורדו משימות לרמת הגדודים וכמובן שלא יכולנו לתכנן ברמת הגדוד".

(ו) דוגמה לפקודות חפוזות בקרב

91. סא"ל אלישיב ששסי מג"ד 500/430 מעיד לפני אל"ם חסדאי:

"פגשתי את מח"ט 460 באזור הכרמיה, התלפנו כמה מלים... בעבור מספר דקות החקשר אלי ק. אג"מ אוגדה 162 והורה לי להכנס מיד ת"פ מח"ט 460... שאני ת"פ של חס' 460 שנמצאת במצב לא טוב. בלעד הראשון שנתן לי איזה משהו... [ניסה להודיע על שינוי הכפופות למח"ט 500 ולא הצליח]. ברשת הקשר גבי תאר לי בקצרה מה המצב. לא אמר לי מה שקרה עם החטיבה 460, הורה לי לקפוץ משני צדי ציר חביבה לכיוון מערב עד כמה שאפשר. זה היה בשעה 13.00 [המרחק בינו לבין המח"ט היה אז לערך 2 ק"מ, בשעה 13.00 נתן מח"ט 460 למג"ד 500/430 להתקדם] (וראה לעיל, עמ' 638-642).

דוגמאות רבות לאי ביצוע ניהולי קרב, ולו חפוזים, או ביצוע

לקוי שלהם ניתנות בחלקי הדו"ח העוסקים בקרבות הבלימה.

מפקדים ומפקדות בטדה - תורה ומציאות ג.

(1) שליטה

92. דרושה מומחיות או דמיון מועטים כדי לראות היכן אתה רוצה את הגייסות ומתי, אבל דרושה מומחיות רבה, נסיון רב ועבודה קשה של מפקד ומטהו לדעת היכן אתה יכול לערוך את כוחותיך זהאם תוכל לקיים אותם.

93. אין מצב בו יש לך אמצעים המספיקים לדעתך כדי לזרוא השבת היעד. אין נוהל אשר יכול להתגבר על פער זה. מפקד חסיד פועל כשיש פער בין הסמכויות הפורמליות שלו ובין הדרישות המבצעיות המופנות אליו. על האפקט של פער כזה מחגבר המפקד ע"י פקוד מלפנים וקיום מוראל גבוה, ע"י סיב וחכליתיות עבודה המטה שלו וע"י התקפיות.

94. אלו היו נקודות המוצא לפיהן בחנה הוועדה את נושא המפקד והמפקדה בשדה, ובמסגרת נושא זה אח השאלות הבאות:

- (א) האם בכל עת עמדו לרשות המפקד טודיעין וסיוע, הערכות טודיעין, הערכות מצב ותכניות מוכנות?
- (ב) האם שלט המפקד במאמץ העיקרי, בין מהחפ"ק או מהמפקדה העיקרית, ולפי חנאי נוהל קרב חפוז נתן פקודה ע"י ירידה אל מפקדים כפופים, והאם הפקודות זניחנו בעל-פה אושרו אח"כ בכתב?
- (ג) האם קויימו כמפקדות בטדה תחומי אחריות בין מפקדה עיקרית ועורפית, בין חפ"ק ומפקדה עיקרית ובין מפקדות בדרגים השונים?

95. התשובה לשאלות האלה שמצאתי בעדויות והוראות היא שלילית. הוועדה תקרה מפקדים וכדקה פרסומים רשמיים כדי לעמוד על הסיבות לכך.

(1)

בנושא מפקדות בשדה, כלומר מפקד ומטהו בשדה, קובעת
 חוקת "עבודת מטה" 1972 (עמ' 128), כי בזמן רגיעה
 תהיה מפקדת עוצבה במתנה הקבע שלה ובזמן מלחמה תפרוס לפי
 צרכי נהול הקרב: בהתקפה עם המאמץ העיקרי, בהגנה כחור
 מערך ההגנה (בלי לקשור את מיקומה עם יעד חיוני או
 מתקפת נגד). בהתקדמות ורדיופה בציר העיקרי (לא נאמר
 איפה במשמר הקדמי). בנסיגה ובהשהייה (אין צורת
 קרב הנקראת כלימה) בגזרה שבה מוקם המערך החדש או
 מערך הביניים. אשר לפיצול המפקדה בשדה, נאמר כי
 רצוי שמפקדה תפעל כמפקדה אחודה, אבל נסיבות מסוימות
 עלולות לחייב את פיצול המפקדה.
 מפקדה חפוצל ל"עיקרית" ול"עורפית" כמבצעים נפרדים
 כאשר ה"עיקרית" תפקד על הכוחות וה"עורפית" תהיה
 בקרב הבסיסים העורפיים לשם קיום מבצע עמהם.
 ב"עיקרית" יהיו המפקד וקציני האב"מ והמודיעין, קציני
 מטה מקצועיים מסייעים, חלק מיחידה הקשר, ינציגות
 אפסנאות ושלישות. שאר קציני המטה, בעיקר אלה
 שתפקידם קשור לתחזוקת הכוח, יהיו ב"עורפית" יחד
 עם קציני מטה מקצועיים לתחזוקה וחובלה, חלק מיחידת
 הקשר, שירותים ואכסחה.

המפקדה העיקרית תהיה המפקדה הקשורה אל המפקדה העיקרית בדרג
 הממונה ואל המפקדות העיקריות בדרגים הכפופים.

(2)

בעמ' 136 של החוברת נאמר, כי החפ"ק נמצא במפקדה העיקרית,
 כאשר כלי הרכב מופנים לכיוון היציאה. החפ"ק מתואר
 אח"כ בעמ' 140 (סעיף ב' 4) כ"רגל אחת על הקרקע"
 בשעת דלוג המפקדה העיקרית, וזאת רק כאשר החפ"ק אינו
 נדרש על ידה לצרכי שליטה במקום אחר.

(3) בעמ' 141 - המפקד נמצא בדרך כלל במפקדתו העיקרית

פרט למצבים בהם ירצה להמצא במפקדה כפופה, כמוצב חציית, או במבצעים ניידיים.

(4) בעמ' 142 מופיע הרכב החפ"ק. כמצ"אוח של ימי המלחמה,

במקום שמפקד יצא עם איש קשר מוסחה, קמב"ץ וקצין מסוג מחלקת המודיעין וחפ"ק סיוע, הוא לוקח עמו קמ"ץ או עוזר קמ"ץ וקצין אר"ט אד קמב"צ. אם הוא לוקח את הקמ"ץ הוא מקבל אמנם עוזר מעולה לחפ"ק, אך זאת על חשבון עבודה המודיעין הדרושה לו, שצריכה להיעשות במפקדה העיקרית.

(5) חוברת "לוחמה שריון" 1965 מציינת בנושא מפקדות (עמ' 36)

(36) שגם בעוצמה וגם ביחידה ההיה התפצלות למפקדה עיקרית - המופקדת על ניהול הקרב, ולמפקדה עורפית - המופקדת על תחזוקת הכוחות. כמו כן נאמר שם שהמפקדה חייבת לפעול כשהיא אחודה, אלא שבמבצעי שריון אין הדבר בר-כצוע.

(6) בעמ' 41 (שם) מצויין שלחפ"ק יקח עמו המפקד נציג אג"מ,

נציג מח' המודיעין ומפקד סיוע או נציגו, ואמצעי קשר כדי לקבל נחונים (כפי הנראה מהמפקדה העיקרית) אלא שכאן קיים הבדל. בסעיף 10 מצויין כי למעשה ימצא החפ"ק מחוץ למפקדה העיקרית משך מרבית זמן הלחימה, ויחזור אליה רק בשלבי התארגנות להמשך הלחימה. לא מצויין, נניח, שכל לילה יחזיר החפ"ק למפקדה העיקרית או שהיא תדלג אליו כדי שהמפקד יוכל להנהיג את המפקדה העיקרית. בהעדר הסדר זה לא ברור כיצד בהפגע החפ"ק או באברו את כושר השליטה מסיבות אחרות, תמשיך המפקדה העיקרית לשלוט על ניהול הקרב בהיותה מעודכנת בנעשה ובהימצא בה בעלי התפקידים והאמצעים הדרושים לכך.

(7) על נוהלי עבודה המפקדה ברמת הפקוד לא מצאנו חומר ואף בעדויות נאמר שלא הספיקו להכינו (עדות אלוף י. חופי, עמ' 8432-8436 עדות אלוף גונן, עמ' 8155).

(8) מרצג 1330 בפברואר 1973 מתאר את סדרי עבודה המצפ"ע. הוא שונה מהחומר התורחי שפורסם לפני כן בכך שהמטה הכללי כמטה האינטגרלי הכולל אח מטה חיל האוויר וחיל הים, לא חולק לעיקרות, עורפנת וחפ"ק, אלא חולק לשתי רמות. דף 1 (ט) : רמה לחברון, הפעלת כוחות ושליטה מבצעית, בשם מצפ"ע, ורמה להפעלת שאר הפקודי המטכ"ל. המצפ"ע כלל את הרמטכ"ל, ראש אמ"ן, ע' ראש אמ"ן ונציגות אמ"ן במצפ"ע. ר' אג"מ ועוזרי, רמ"ח סכצעים, רמ"ח תוא"ר וקצינים מקצועיים ונציגות קציני חיל האוויר, מחואמים ע"י אג"מ, נציגות אכ"א במצפ"ע ונציגויות קציני החיל הראשיים, ר' אג"א ונציגות אג"א במצפ"ע. מפקד ח"א ומפקדה ח"א/שש"ט, מפקד חיל הים ומפקדתו.

(9) פרט לחפ"ק שצריך היה להיות מוכן לצאת על הליקופטר או ברכב אל הפיקודים, לא היה שום גוף שעקב אופי המלחמה היה צריך לשנות את מקומו התחומי עבודתו כמעבר מזמן הבחנה לזמן מלחמה.

(10) כל מה שהיה דרוש כדי לקיים שליטה ולפקד על הזרועות והפיקודים היה מעבר לשלוש משמרות עבודה והפעלת קבוצות דיון ופקודות בהתאם לתכניות לעתיד. שינוי ההוראה הכניס שגרה שהייתה שונה משגרת דגיעה, וגרמה לאי-סדר דווקא בימים שהסדר היה חיוני ביותר. הפורומים הגדולים של הדיונים והפקודות סרבלו את העבודה, ובאו על חשבון זמן שהיה דרוש לעבודה מטה.

(11) ברור שלחומי התפקוד שנקבעו למטה הכללי כפי שהם מופיעים בפקודות הקבע להפעלת מצפ"ע (פברואר 1973) היתה השפעה גם על הפיקודים.

(12) לא ברור מי היה קצין המטה אשר חייב היה לוודא שיהיה משטר עבודה לפי משמרות, לא ברור מי היה צריך לוודא שתעשה עבודת מטה עבור ראש המטה הכללי ולפי הנחיותיו, לא ברור מרוע לא נלווה לרמטכ"ל קצין בכיר מאג"ס מבצעים אלא רק הרל"ש, לא ברור מי מוטמך להחליט בהעדר הרמטכ"ל.

96. ארגון מטה לפי תפקודי שליטה שוטפת כמאמץ העיקרי, שליטה ביוזם הכוחות, הערכות מודיעין, הערכות מצב, קבלת המסרה, תכנון, אישור תכנון, פקודות והוצאת פקודות, וטיפול בשגרה ובעורף, חייבת להיות בתחומים זהים בין דרגים שונים כדי שלא תהיה אצלם צנורות פקוד ומטה בין הדרגים, וכדי שלא יהיה בלבול בעבודת המטה הפנימית. העדר ארגון מטה כזה הווה הכבדה נוספת על משכר נהול המידע.

97. להחליט, לתת פקודה - לרבות ביצוע כל אותן הפעולות שיש לבצע לפני שמחליטים החלטה סופית, כמו זו של בחירה בין כמה אלטרנטיבות, כולל לקבוע שיש לעשות משהו, דרכים שונות לבצוע שהן תאום בין אמצעים ויעד, הגדרת היעד שיש להשיג, הכוונת המאמץ להשגתו - לפעולות אלה יש קשר עם יכולת לשקול, לאמוד, להעריך את התוצאות בעתיד. גודל אי-הוודאות וגודל הסיכון הם פונקציה של סייב המידע, על האויב ועל כוחותינו, שיש למפקד מלאכת מטה זו מחייבת תנאי עבודה שקטים, זרימה חופשית של מידע, ונהול מיומן של מידע הנעשה ע"י קציני המטה הבכירים בהנחיית המפקד.

98. אין מערכת החלטה, פקודות ודיווחי משוב קיומים רק מעצם קיומן של רשתות קשר ואנשים המאיישום אותן בכל חתנה הרואה, שומעת, קולטת, מבחינה ומדווחת - כמו שתכנית שליטה אינה רק עניין של קווי הברת, חלוקה גזרות והאגרות לרשתות כוחותינו, בראש כל מערכת צריך לעמוד קצין מטה מומחה לטיפול (to handle) זידע, לעשות אינטגרציה, להפיץ בעוד מועד למי שצריך לדעת - כדי שינקוט פעולה בעוד מועד.

99. יצא המפקד עם חפ"ק לשליטה טקטית על מאמץ עיקרי - אין להעמיס עליו מיותר רק מפני שזה הצטבר. יש להבחין בין מידע שעליו לדעת מיד, ומידע שיש להחליט עליו עברו בחמצית, כאשר יחזור למפקד העיקרי.

100. סיכומי מצב, הערכות מצב, תכניות ורשימות לפקודות - את כל אלה מכינה המפקדה העיקרית למפקד - בה צריכים להטוא הרמ"ט, קצין אג"מ, חפ"ק ומפקד הארטילריה. משם שולחים חקטית באמצעות פקודות על כותוח שאינם בשליטה הטקטית של המפקד. אם יש חלוקה למפקדה עיקרית ועורפית מופנה הדווח על אכרות וחבכורות לעורפית, דיווחי מודיעין ומבצעים לעיקרית, וכך מתקיים גם הקשר ממפקד ממונה למפקדה כפ"פה, וכך מנצח זמן לשיקול, הערכה, וחכנון במטרה לנצח בקרב.

101. מהפ"קטים התורחיים ברוד הרעיון הכללי של מפקדה בשדה, אג"מ, חפ"ק, באם הדבר הכרחי, אבל חסרים הכללים או נקודות הרגש אשר אותן הכרחי ליישם לפני המעשה. ישם שלא ברורים השינויים הרבים והמיוצולים הרבים באכ"א והחילוח הרבים המיואמים על ידו, ובחילוח המיואמים ע"י אג"מ ואב"א, כן לא ברורים חחומי פעולתו של חפ"ק כאשר הוא אינו כעיקרית, וקביעת הרכבו האישי כך שלא ישחק את המפקדה העיקרית ע"י הפיכתו לחפ"ק מורחב שבנוסף לכך הוא גם מטטי.

ולכן, מפני שלא ברורים החומי המפקדות, העיקרית והעודפיה, בכל דרג, ולא ברור מי מפקד עליהן, לא ברורים גם צנורות הפיקוד והכטה בין הדרגים.

102. לפי העדויות והראיות שלפני הוועדה - לא עמדו לרשות מפקדים מודיעין ומידע על כוחותינו בשעת הצורך להחליט, לא כדיווח פיקודים וקציני המטה שלהם, ולא מקציני קישור (רשת קציני קישור לא הופעלה) כי מערכות המידע לא נוהלו.

103. לפי העדות שבפני הוועדה היה אלוף פיקוד הצפון במסכ"ל כאשר החלה ההתקפה הטורית, וזאת לפי נוהל הקרב של הרמטכ"ל. היתה זו הפעם השניה באותו יום שהאלוף נקרא למסכ"ל.

104. בפיקוד דרום התבטאה ההתקפה האובדחית של אוגדה 162 בשתי תקיפות של פעם כ-21 סנקים ופעם שניה כ-15 סנקים. (ראה לעיל, עמ' 582 ועמ' 674). מערכת השליטה הפיקודית היתה צריכה להיוח מסוגלת להתריע על כך.

105. נוהרו שאלות פתוחות ביתס להיבט המעשי, למשל מתי חפ"ק צריך לחזור לעיקרית, ומי בהעדרו של המפקד מהעיקרית אחראי למיין, לאמת, לעשות אינטגרציה של מידע רלבנטי ודחוף ולהזרים אותו לכל מי שצריך לדעת, להכין ולעדכן בתמצית הערכת מודיעין, הערכת מצב, תכניות לפתור, סדורים למתן פקודות, סדורים להפצת פקודות, הכנה מערכת מפות מעורבות לחפ"ק - אכן רשימה ארוכה של פעילויות הנעשות מעת לעת. על המצב בפועל מבחינת הזיקה ההדדית שבין חפ"ק למפקדה עיקרית ובין שניהם לכוחות מעיד אל"ם גדעון אלשור, רמ"ס אוגדה 143 (עמ' 7564):

"אגב, החפ"ק בהרבה מקרים עבד ותכנן והוריד פקודות בעל פה בקטר ישיר למפקדים שהמפקדה לא ידעה (עליהן). היו מקרים שבעיקרית סגרת והחפ"ק לא ידע."

2) חתי צדיק לכתוב

1106. מפקדה המילואים המפוזרת, בהתאם להחלטות הממשלה, תהיה אחראית על הפיקוד והארגון
 לקרב, חובטני שימלאו בתפקיד, לכן מפקדה אחת תפיד פועלת כיתר
 הפיקוד, הנהגה או ידועה כיתר אפקטיביות. הוא קרב היבשה דורשים,
 מפקדה הפוס תוך אמצון הפדרסיה וגופי השנה בפעילות ואפקטיביות, אלא
 התבטחה חרבה להינה בעיקרה זהה בכל צד, לכן שיעבוד המטה בין
 מפקדה, יפעלה ציוד הפיקוד לכל ארכו והיא אחראים ומתורגלים
 בכל התנאים.

גם אם ביום שנקרב התקלות, בין אם יזום על ידנו או על ידי
 האויב, הוא הרג עתה בים פיצול מפקדה בדרג גדר, חסיכה ואוצרה,
 לאומי ופיקוד, מש"ק ופיקוד, פיקוד ופיקוד.

1107. אין צורך שצדד לכן שהמטכ"ל במפקדה ובפיקוד יחיו
 פרוסיה ומארגונים בה. ידועה במתכונת שלוחת המ"טעלו בימים
 הראשונים של הלחימה, כאשר השינויים מתבטאים במיקרון המ"ק רטטב"ל
 על ידי קצ"מ ו"לפון המ"ק א"י"ה הפיקוד על הלוקוסטים ועל
 לכך, היגבור באשוי סילואים, מעבר לפעילות של משרות, ושינוי
 סדר וליכון קבוצות הדיון והמפקדות. כל זה כוון שכרגע הקריטי לא
 יהיו המטכ"ל והפיקוד עטוקים ללא צורך לעצמם בהילופי נפסים ומקומות
 ישיבה. גם בתלונה היעה אויבה להלות הלוקה בדרגה בין השליטה
 הפסיכית לבדוקה ומאמצים ובין חבויים לעתיד השליטה והנהיגה
 האלקטרי של כל מפקדה כיום לכד"כ שלה.

1108. לכוון אנשי סילואים חייבים מלכתחילה להיות כאלה שיאפשרו
 עבודה מסודרת בשלוש משרות. אנשי סילואים אלה חייבים להיות
 מלוכמים ומתורגלים באופן טוב. כך שלאחרונה עם שינוי בטעבר
 פרויקט למלחמה על סילוב אנשי סילואים במסלל המפקד הבכור של
 פיקוד צפון מערב אזור תופי 'מט' 1971-1972, לא פעלו לפי ה פ. ע.
 קרוינס. המ"טעל יחיד מקום האליה העדרו. יחיד המפקדות התפצלו
 למפקדה ובע"כ, תגבורת המכונה במילואים שנוכחה לא חורגלה

כתפקידיה כשעה רגיעה, וכי היו שיקולי חברות ביחס ל"מתנדבים" שהתייצבו:

א. "אוחו" את הרמ"ט הא"ל בו-און [מינתי על הנושא הלוגיסטי, הוא היה בנצרת, היה בא אלי מדי פעם".

ב. "לפי נסיון של מלחמת ששת הימים... שבמפקד פיקוד סדורם עונקציונר גוסף שזה סגן אלוף הפיקוד".

זה היה אל"מ י. שרמי שהוצב אליז לפני המלחמה.

ג. (עמ' 8439): אין עק"ל למפקד פיקוד בשדה, למרות שמפקדו

הפיקודים זהות: "הצורה שזה מבוצע הלכה למעשה בסד"כ חלוייה בגישה שיש לכל אחד מהאלופים".

"קותי בא בהתנדבות... הוא לא היה מוצב... לא היה לו שום סינוי תרום... ומאחר שמכל הנפשות הפועלות ומכל הבחינות הוא היה בכיר, הוא באופן טבעי נהיה סגן לכל דבר" (עמ' 8440).

איסקה, * דן לנר היו אמנם בעבר מפקדיו של אלוף חופי אלא "שכינינו לא הייתה שום בעיה", אומר האלוף חופי: "מעבר ומעל לדרגות, זה חלוי גם בנפשות הפועלות".

אל"מ אורי שמחוני (עמ' 8629):

קצין. אב"מ פיקודי ללא נשילת אישור (האלוף היה בדרך מהטסכ"ל לפיקוד במסוק. מסלא-סקום האלוף - הרמ"ט-היצו מחליפו בהעדרו), מחליט על הנחת העתודה הפקודית כרמט-הגולן למחקפת נגד, על סמך דווח שהאויב נמצא בגזרה קוניטרה בבוח גדול ב-061420. (וראח לעיל, עמ' 927 - 955).

(3) תנועה להיערכות

101. שאיפתו של כל מפקד היא למנוע חופש תנועה לאויב ולשמור חופש תנועה לגייסותיו. חופש התנועה של האויב, הודוח למסרית הנ"מ, הפריע למכצעי אמנעה של חיל האויר נגד כוחות היבשה ועל קוי האספקה של האויב, אבל פעולות חיל האויר במצב ומנעו הפרעת אויב לתנועה שלנו.

* אל"מ יששכר סדמי

110. מכאן שהליקויים שהתגלו בתנועה הכוחות להיערכות החל מפרוץ פעולת האויב, הם בעיקרם ליקויי עבודה בין מפקד למטהו. הליקוי המרכזי היה בכך שכוחות לא הורדו בתנועה מבצעת שצריכה הייתה לוורא בכל זמן שיהיה כוח שקול מבחינת כושר מכה ועוצמת אש ניידיים. הכוח הורד טיפין טיפין, בעיקר סנקים, שהוכנסו לקרב בקבוצות קטנות, גם כאשר אפשר היה כבר לרכז אותם, וגם אז ללא סיוע ארטילרי מספיק וללא דרמ"ש.

111. נמצא שלפני אלוף הפקוד ניצבת דרך אחת - שמוש מתואם ואפקטיבי באמצעי החובלה ורשת הכבישים לשם ריכוז מהיר של עוצמות על הסיוע שלהן, ותחזוקתן באופן שתהיה להן ניירות טקטית. לא גודל הכוח אלא מניירות ועוצמת המכה לאחר ריכוזו הוא הקובע.

112. התמונה המסתממת היא שאמנם מפקדות התפצלו - במסכ"ל לטתי "רמות", בפיקודים ל"חפ"ק מורחב ניייר", ל"עיקרית" ו"עורפית", אוגדות התפצלו לחפ"ק (נייד), עיקרית ועורפית - אולם השרות שחלוקה זו נועדה לתת מבחינת עבודת מטה כסיוע להכנסת הגייסות בחזאי יתרון מול האויב בתקופת הבלימה שנחקרה ע"י הוועדה - השרות הזה לא ניתן ולמפקדים לא הייתה שליטה.

113. אשר למצפ"ע מעיד אלוף טל:

א. "דירוגי קבוצות דיון לא נשאו אופק לא של הערכת מצב ולא של תכנון ולא של קבלת החלטות, אלא אופי של ערכון יקבלח נתונים". (עמ' 8653)

כלומר לא נעשתה עבודת מטה במצפ"ע.

ב. אשר לניהול מערכת מידע, אם מודיעין או מבצעים או מינהלה. בהקשר להערכות מפקדות בשדה אומר האלוף טל (עמ' 8763):

"ניגשנו לניתוח פרויקט ענק".....

ג. אבל בינחיים לא נעשה דבר ואת התמונה בפיקוד מתאר

האלוף של:

"אני אומר בפרוש, העובדה שמטות הפיקודים [לא] התחילו לעבוד כמטות עם עבודת מטה לפי התורה והטכניקה שלנו, צריך לתלות את הקולר בעובדה שאני קורא לה החמוטטות המטות בשני הפיקודים".

ד. (עמ' 8765) - "העובדה שאנו [מטכ"ל] קיבלנו והיינו עד יום שני בערב בהרגשה ובידועה שבררום הולך מצויין ואולי אפילו נתפס בשר... היא בגלל רמה נמוכה של האזנה של ברן שלא נתנה את התמונה הנכונה".

למעשה נוצרה התמונה פהאזנה, כי דירוח מסודר לא היה

קיים כלל (ראה לעיל. עמ' 390-402).

ה. לשאלה מדוע מטכ"ל ומפקדה פיקוד לא היו ערוכים בחקופה

רגיעה כך שלא יהיו שינויים במעבר לחקופה מלחמה, שהרי

כתוצאה מכך שעסקו בעצמם ררגע הקריסי. גפגעה שליטתם

בחזיתות שלהם, הוא עונה (עמ' 8766 - 8767):

"זאת שאלה עקרונית. מדוע? כי חיו במשך כל השנים ואולי אפילו היום כידיעה שהצבא חי במחכונה של שלום ושל רגיעה ותהיה התראה שמאפשרת לצבא לעבוד למשטר אחר,

טכנית אין מניעה".

נוהלי עבודה מטה

114. עבודת מטה מסודרת בנויה על שורה ארוכה של נוהלי מטה

שביצועם סוחנה בקיומם של חנאי מינוצרות לעבודה שקטה המצריכה

מחשבה וטיקול דעת. העדויות על חנאי העבודה בפיקודים ובאוגדות

מלמדות, שלא ניתנה תשומת לב ליצירת אפשרויות טכניות לעבודת

מטה מסודרת:

במוצג 349 (סליל 8 עמ' 12) טובא קטע השיחה הבא על חנאי

העבודה במוצג הפיקוד של פיקוד צפון בהד-כנען:

"אלוף (מיל.) יריב: אתה עכרת במלחמה באולט כזה? איך אפשר לעבוד כך?"

רמטכ"ל

ז: אני עבדתי באותו אולם, אבל יצא יותר טוב. שם מהריר לעבוד. הם נכנסו לאולם אחד. יש באולם הזה קרוב ל-100 איש וכולם מדברים, כולל רמקולים ומכשירים - אחרי שעחיים היו לוקחים אותי לגהה. אמרתי לחקה [אלוף חופי]: אני לא יכול יותר ככה. אמר לי: בוא לחדר שלי. חשבתי שיש לו חדר עם בפרת ומכשירים שמשם הוא עובד. [הכניס] אותי לחדר עם שתי מיטות, בלי מפות ובלי כלום, עם שלפון אחד."

115. על הדרך בה נתקבלה פקודה מכריעה כחשיבותה בפיקוד דרום

מספר בעדותו קצין האג"ם הפיקודי (עמ' 7095):

י"ש. כשנתנו את הפקודות האלה, האם נתנו מודיעין על האויב?

ה. אני לא זוכר. היה מודיעין. אני גם דיברתי עם הקמ"ן באותו ענין, וכאשר הוא [אלוף הפיקוד] נתן את הפקודה, בקשתי מן הקמ"ן לראות מה קורה מבחינת האויב, וכל הענין לא נראה לי, ולכן אמרתי לו שלי זה לא נראה ככדאי.

ש. אחה אומר שלא היה דיון משה מסודר על כך?

ח. זה היה ליד השילחן, עם כלפוננים ועם פקודות ברריו.

ש. מי עוד ישב שם?

ת. אלוף הפיקוד, אורי בן-ארי, כל הקשרים, קציני הזירות שישבו כצד [כל אוגדה הייתה זירה מולה ישב קצין הזירה]

ש. חאר את הכמה - את המיזנסצנה.

ת. היה שולחן מדכזי ארוך, כשמצד אחד ישב אלוף הפיקוד, ישב אורי וישבתי אני. היה עוד קצין, אינני זוכר מי, ישב הקמ"ן. ממול ישבו הקשרים, מצד שמאל ישבו המשקי"ם שרשמו את היומן. כשני הקצוות של החדר ישבו קציני הזירות עם מכשיר קשר. ממול היו חדרים של הקצינים: חדר קצין האג"ם, חדר קצין ארטילריה. היו עוד קציני מסה: קצין הנדסה, קצין ארטילריה ועוד כל מיני אנשים שמדי פעם נכנסו פנימה.

ש. מה זאת ימרת אורחים?

ה. היו אתונאים

ש. תכנים אותנו לשעה המדויקת באותו בוקר, זה היה בעצם חדר המבצעים - החמ"ל? במסיבה הזו שאתם יושבים, כאשר דנתם אם לאפשר לו לפרוץ מערכה או לא - - -

ת. לא רנו. נחנו פקודות.

116. ובעמ' 7133 הוא אומר:

ש"ש. שאלה אחת על ארגון ועבודת מטה וחלוקת העומס. מה התורה שמלמדים בצה"ל - האם אלוף הפיקוד צריך להיות בבקרת מיקרופון כל הזמן, או מישור מאג"מ עושה את הקישור, ורק במקרים שדורשים זאת האלוף בא. הרי יש לו הערכת מצב לעשות, הוא צריך לסייר ביחידות, לעבור במחלקות של המטה שלו, לתח מחשבות לעתיד ותכניות לעתיד, להכין ולהפעיל את המפקדה העורפית, המון דברים. אני מתרשט מההקלטות ומהעדות שאתה נותן, כמובן שעוד אדבר על כך עם האלוף, שהוא בבקרה מיקרופון כל הזמן, כאילו מפעילים גיור או חטיבה.

ת. זה מה שהיה, או האלוף או אורי, תמיד היה אחד מהם על השולחן, ותמיד אחד מהם נתן פקודות. אני הייתי כל הזמן על יד השולחן, פרט לאותן דקות בודדות שנמנמתי. עבודת מטה לא הייתה.

גם מבקרים מן החוץ התרשמו כך מהמ"ל פיקוד הרום:

"כאשר אני הועתי לדבליה ראיתי שב מידה כל כך רבה של חוסר ארגון שחתמצה כלחץ מצד אחד, לחץ של האירועים על פי יזמה האוייב, ... ומצד שני - החפ"ק הזה הוא די קטן. שם היו המדני אנשים, לא יכולת לעבור במסדרון. ... ובתוך המצב הזה העסק נראה מאד בלתי מאורגן. אני חושב שהפקודה הראשונה שיצאה בכתב הייתה של הצליחה".

(עדות אלוף ארן, עמ' 7193).

117. במפקדות אוגדות שרר מצב דומה. מתאר זאת בעדותו (עמ' 7555)

(7555) אל"מ גדעון אלטור, רמ"ס אוגדה 143:

ת. בשלב הזה פשוט שכחו לשלוח קציני קשור.

ש. של הפיקוד?

ת. של הפיקוד. אני לא ראיתי. דבר כזה. היו 200 מבקרים שהפריעו מאד להילחם ולעבוד,

ש. כשסח?

ת. ככל מקום.

ש. במטה?

ח. כמטה וככל מקום, היו הפרעות כאלה שאני למדת לקחים, כפעם הבאה אני לוקח פלוגת משטרה צבאית רק למקום הזה, עם הוראות לירות במפריעים.

ש. אילו מבקרים היו לך שם באותה שעה?

ח. אני לא זוכר, היו מענף היסטוריה, היו אלופים לשעבר של צה"ל.

ש. עתונאים באו?

ח. הרבה מאד.

ש. אתה היית הנוס במקום, איך זה נחת להם?

ח. אריק היה הנוס במקום, כשהוא לא היה הייתי אני, זה היה קשה כי גם דובר צה"ל הביא איתו עתונאים משלו, ופ" לא בא לשם, זה היה קשה מאד, רמטכ"ל אהן לשעבר בא לשם.

118. ניהלים אלמנטריים כמו רישום יומני מכצעים לא בוצעו, מעיד

פח"ט 460, תא"ל עמ"ר (עמ' 6741):

ש. יש לך איזה מסמכים מאיזה שעה 1100, יומן של החטיבה, משהו מסוג זה ששם נרשמו הפקודות או הפקודות שאתה הוצאת בעקבותיה שאתה דוברת, נרשמו?

ח. לא עבדנו בכתב ככלל, לא האוגדה ולא החטיבה.

ש. לא היה לכת יומן?

ח. יומן היה לנו. היומן התנהל במפקדה העיקרית שלי מאחור שהיא הייתה מפקדה דו-מאולתרת. היומן נרשם שם ע"י בוגר לא שתודרך, לא מתורגל וזה כהולט לא משהו שאני יכול לספור עליו כי הוא החסיר שם המון והרבה דברים הוא לא הבין, זה לא משהו שאפשר לסמוך עליו, אני ניסיתי להשען על זה לאחר המלחמה ולא הצלחתי.

ש. ז"א למעשה, רק כמשפט נוטגר, אני לא סבין, כהארגנות של החטיבה מראש היה פונקציונר ידוע וקבוע שחפידו לנהל את יומן החטיבה?

ח. יש הגדרת חפידים מדויקת במבנה של חטיבה

ש. מי חייב היה למלא את זה?

ח. יש סמל מבצעים עם קמב"צ שנמצאים במפקדה העיקרית, הם מנהלים את זה. הצדה של החטיבה שלי היא שאני הייתי בנ"ס, היו עודד העיקרי שלי היה בנ"ס ורק לשעבר היום הייתי יוצא, החטיבה חורגלה כחטיבה פעם אחרונה ב-72, זה היה למעלה מחצי שנה לפני

שהגעתי לחטיבה ואז השתחפה החטיבה בתרגיל גדול בשם "עוז", לאחר מכן במשך כל הזמן עסקנו במשימות הדרכה והאנשים שהם מתורגלים הם חוץ כמה זמן מתחלפים, כי הבסיס הוא כטיס הדרכה, והאנשים יוצאים החוצה והסמל מבצעים זאת שהוא עוד היה הוא היה מס"ק הדרכה בכי"ס, הוא פשוט לא היה מתורגל, וזה לא היה דבר עיקרי שהעסיק אותנו".

119. גם קצין אג"ס אוגדה מעיד שלא ניהל יומן מבצעים בחפ"ק כד

היו (עדות סא"ל טל בפני אל"ם הסדאי, עמ' 2):

"ש. במשך שלבי המלחמה כשאתה יוצא עם החפ"ק, עם האלוף, האם אתם מנהלים יומן מבצעים עם החפ"ק?

ת. לא. שום דבר.

ש. למה?

ת. כחודשיים שלושה לפני המלחמה היה לנו תרגיל אוגדתי. ניסינו לנהל יומן מבצעים לחפ"ק - זה לא הלך בשום אופן. לא סתם ניסינו לנהל - אלא הושבנו שם קצין בדרגת סגן, סמ"פ לשעבר; אמרתי לו: אתה חשב כאן רק בשביל לכתוב יומן מבצעים, זה לא הלך! לא הולך לכתוב בזמן הנסיעה".

120. עבודת מטה מסודרת מותנית בזיקת הדוקה בין המפקד למטהו

שמאפשרת למטה להתערבן בכורונות המפקד והחלטותיו ולפעול בהתאם

להן. מכמה עוריות למדנו, שמפקדים פעלו במנותק ממכותיהם, כולל

קציני האג"ס שלהם, וודאי שכך לא היה המטה יכול לפעול בצורה

יעילה. מעיד סא"ל טל (שם, עמ' 16):

"אחה מביר את אריוק ושיטת העבודה שלו? הוא הרי אסף אליו את המחשי"ס בשלב שהחלנו לנסוע בחזרה, אסף אותם ודיבר אהם, אני נוסע עם החפ"ק. אני לא יודע. יכול להיות שהוא בשלב הזה אמר להם משהו, שאני אפילו לא יודע... היו מספר פעמים שהתברר לי שקורה משהו ואני לא ידעתי על זה בזמן.

ש. מה היתה בכלל שיטת העבודה בין החפ"ק והמפקדה העיקרית שלכם?

ת. רוב הזמן המפקדה היתה אחודה. בשלב הזה עד הצליחה, פרט לגיהות של החפ"ק לשטח לראות מה קורה, אז רוב הזמן המפקדה היתה כאן, והחפ"ק לא היה גוף פעיל".

121. לסיכום נושא זה של הכנת המסות למלחמה אביא להלן את דבריהם של שני קציני מטה בכירים בפיקוד דרום ובפיקוד צפון, שמסבירים את התמוטטות המסות בפיקודיהם בלחץ ההנאים שהביא לכך שתשוב יותר היה "להזיז דברים" בכל מחיר, ו"הזזת הדברים" באה על חשבון עבורת המטה, אומר קצין האג"ם של פיקוד דרום (צדית אל"ם שי הסרי, עמ' 7119 - 7121):

"ש. . . . אני מבין שעוד בבוקר או בלילה היה מצב קשה עם הסעודים ובכלל לא ידעו מה בדיוק המצב. אני לא מצויק את זה, אבל אני יכול להבין שהיתה מהומה ולא נעשתה עבורת מטה. פה מן הנוקר מדובר על תכנית שלקראת הצהריים הוצע, ש-143 זוזו דרומה, והיא צריכה לעבור דרך האוגדה הזאת [252] בכל זאת, לפי דעתי, יש כבר יותר זמן להוציא פקודה מסודרת עם האומרים לאג"ם ולאג"א ולקציני החבורה, לתיאום עם משטרה צבאית - איך תארחם לעצמכם שזה יתבצע? זה יתבצע בעצמו? בכל זאת כאן יש כבר פיקוד על שלוש אוגדות, זה בלי-אוגדה.

ת. ראשית, את התכנית הזאת שמע כל המטה, ישב כל המטה ושמע, וכל אחד בתחום שלו היה צריך לעשות את העבודה.

ש. צריך לקבוע לוח זמנים מסויימים?

ת. לא קבעו לוח זמנים, כי אמרו שהוא ינוע רק אם תהיה הצלחה, והוא ינוע לפי פקודה. לא היתה שום קביעה של לוח זמנים מתי אריק ינוע, והוא התחיל לנוע רק על פי פקודה שהוא קיבל. לא היתה פה שום הנחיה לפי לוח זמנים, לא היתה פה שום הנחיה נוספת, היה רק זה.

ש. ב-1045 האלוף מודיע לאלטנשילר "הזיז" מי באותו זמן דאג לחשב כמה זמן יקח לארוז להגיע עד ציר זה, כמה יקח לו להגיע עד לציר זה, להוריע ל-252 תשמעו, לכאן הם יגיעו בערך בשעה זו וזו, תסלחו קציני קישור, תתאמו, איך זה היה צריך להסתדר - כאן התזמורת מנצחת על עצמה? איך תשכחם שזה יתבצע?

ת. לא עשו את זה.

ש. זה לא היה מתפקידן לעשות את זה?

ת. זה היה מתפקידי, אבל חפקידי היה בהרבה תחומים, ועשייתו אח כל מה שיכולתי לעשות. . . . לא היתה שום עבורת מטה בעניין, היה ניהול קרב כל הזמן, לא היתה שום עבורת מטה בשלב הזה.

ש. אני בכל זאת רוצה לזכור - היה האלוף, היה כן-ארי, עוזר לאלוף. . . . היה ששון, היה הרמ"ט, איפה הוא ישב באותו זמן?

- ת. באותו זמן הוא ישב בחמ"ל.
- ט. גם כן בחמ"ל, זאת אדמרה - היה האלוף, היה בן-ארי, היה ששון, היית אתה - ארבעה בציבור פחות או יותר כרור. כולם יושבים על יד השולחן ומדברים והקהל מקשיב? או שמישהו חולך ועושה עבודה בטקביל, לתאום, עבודת מטה כלשהי.
- ח. עבודת מטה לא הייתה.
- ט. למה?
- ת. היו רק פקודות מרגע לרגע, בדיוק כמו אותו מצב ששואלים "איך זה יכול להיות שהכל ילך כל כך מהר?" - הדרך היחידה שבה יכול הדבר להחבצע כל כך מהר זה שתמיד למישהו "חוז" וזהו.
- ט. אבל כאן מדובר על 4 שעות, לא 4 רבעים.
- ח. זה אמנם 4 שעות, אבל אני כרגע איני זוכר את כל הניואנסים שהיו אותו זמן בחמ"ל, אבל מהומה הייתה ופקודות רצו מימין ומשמאל לכל הכיוונים, וזה מה שנעשה".

122. דקצין האג"ם של פיקוד צפון אומר (עדות אל"מ שמתוני, עמ' 8615):

"יכול להיות שעבודת המטה בשלבים האלה היא לא חובת קצין האג"ם לזכור. אבל בזרם כזה של אירועים, מה שהיה חשוב באותו רגע - לעשות. צריך לעשות, וחשוב לעשות מהר".

123. גישה זו, לפיה עבודת מטה היא ענין לזמנים רגועים בלבד, ואין בה צורך בתנאי לחץ קשים, נראית לנו פסולה ומסוכנת. דוקא בתנאים כאלה חיונית עבודת מטה מכודרת כדי להבטיח את השליטה בכוחות על אף ההפתעה, הנחוננים המשחננים חרידות ולחץ תאוב. על צה"ל להבטיח בהכשרתם של קציני מטה לסלחמה שיוכלו למלא את תפקידם גם בתנאים כאלה.

בייסוס

תנאי הקרב החזויים והחיסיון לקרב

124. המנה בייסוס למלחמה פירושה הפשיטה כפרטים, כצוותות וכיחידות לעמוד כמאמצים הפיסיים וכלחצים הנפשיים שיוצרת המלחמה בצורת הקרב השנונה וכוסיבות המשתנות שלה (הפתעה, זמנת אויב, כיחוד, ניתוק, אבדן קשר עם הזרמים הסמוכים וכו') ולפעול ולהגיב תגובות טקטיות נכונות לפעולתו של האויב, ללא מאמץ מיוחד. הכנה כזו מסייעת להיעשות לאורם של תנאי הקרב החזויים, שאלהם יש להכין את הבייסוס, ואינה יכולה להסתפק בהסתמכות על הישג העבר.

פעולות ופעולות שכנגד של הצדדים לקרב

125. תנאי אלה צריכים להתקד מהיבט של פעולות ופעולות שכנגד של הצדדים לקרב. זהו היבט הרואה התמודדות מאבק, קרב של רצונות בין כוחות צבאיים הפוזטים במרחב הלחימה, כשהוא מתבטא בהפעלה טקטית נכונה כנגד המכונות הטקטיות של האויב נמשיה להכריע אותה. היבט זה שונה מהיבט של "אמצעי כנגד אמצעי" (measure versus counter-measure) כגון אמצעי נ"ט מול טנק ולהפך, או תחידה תילית נגד יחידה תילית. למשל, חי"ר נגד חי"ר.

126. כוח פריס מבצעת מנהל קרב עם הכוח הנמצא מולו, כך שעל-ידי הטקטיקה שלו יגבר עליו, זהו יותר אפקטיבי ויכריע אותו. הטקטיקה שלו מתבטאת באבטחת יותר מיושג, בתנועה יותר אפקטיבית, במכונת הקיספה יותר תזקנה, ומשליג כל אלה מושגת המוצאה - תופש פעולה המוביל להכרעה.

127. מנקידת המוצא של "פעילות מול פעילות שכנגד" חלוצה המוצאה באפקט הטקטי, שמומש לפני הקרב, של כל הארגון העוצבתי, על כל ברוך יחידות המערכות הנשק שלה, ולכל אחת ואחת מהן תכונות - יתרונות ומגבלות. באיגודן לכוח אחת הכוונה ליצור שילוב שבו מגדילים את היחידות ומקטינים את המגבלות - יתר זה מושג על-ידי איגוד נכון נגד הכוח של האויב והם שיתוף הפעולה הכיני-ת ל

128. נסיון לראות מראש את יתרונות האויב ומגבלותיו בקרב, אסור שיתעלם מכלי נשק ואמצעי לחימה, כולל המבנה החילי שלהם. לראות את האויב אך ורק מנקודת ראות כלי נשק אחד או יחידה חילוית אחת הוא משגה לא פחות חסור מזה של העדר כל הכחנה.
129. אחד מביטוייה של מנהיגות אפקטיבית לאורך כל ציבור הפיקוד ועבודת מטה הקשורה להדרכה הוא בהערכת מחכוח אל הפרעל של "עידנות-סקרנות" בכל דרג ואצל כל חייל, להיות קולטני ופתוח לשינוי מערכות כלי נשק, הרכבי יחידות, איבוד יחידות ורמת שיחוף הפעולה המתורבל אצל האויב, כשהבוחן לעידנות זו הוא בסיב וכמהירות התגובה הסקטיח לפעולה של האויב.
130. שיפורים בעצמת כלי הנשק ובאמצעי חנועה ואבטחה מכורונים להקטיין את פגיעות הכוח, ולהגדלה פגיעותו של האויב לפחד, למכנה. כל שיפור וחדשנות בכלי נשק אחד גורר פיתוח נגדי, שאינו חייב להיות דווקא כמונחים של נשק דומה.
131. חי"ר מצוייד בכמות גדולה של נשק נ"ט נועד לפעול נגד שריון הטנק כדי להשמידו. הנשק המופעל נגד נשק נ"ט הוא חיל רגלים בסיוע עצמי וכסיוע ארטילריה, המתקרבים ומשמידים את צוותות נשק הנ"ט שלא נפגעו ע"י האש המסייעת.
132. בעבר השיג חיל האויר חופש פעולה לעצמו על-ידי פעולת הלם-נטרול חיל האויר המצרי. אולם הישג של העבר אינו יוצר מצב סטטי. השגה אחרת חופש פעולה נגד שדות תעופה ומרחב לחימה המוגנים ע"י מערכת נגד-טורפים חייבה אמצעים נגדיים וזמן ממושך יותר, כאשר באותו זמן נמנע הסיוע אליו היו רגילים כוחות היבשה.
133. הפעם, לא רק שהדומה היתה בידי האויב, אלא נמנע מכוח השריון הישראלי סיוע אוירי החקפי, והוא נתקל במערכת רגלים, נ"ט וארטילריה שלא הכיר אותה ולא הוכן להתמודד איתה.

134. כיוון ההצטרפות, הארגון והלחמה המצרי-סודי נועד לאפשר לשני הצבאות לעמוד מול הלב מכוח האויב ודקירות השניין הישראלי. כיוון זה התבטא בכיסוס הי"ר יחד עם ארטייליה שנקיים אורגניזם על גרעין נגד-סוקי, מורכב מסוגים שונים של כלי נשק המופעלים כחזית נ"ס אחת על שטח הרמה שנועד לקיים לחימה סנקים, ועל הקמת מערכת אנטי-אויבית של נשק נ"מ - טילים, מקלעי נ"מ ופחמני נ"מ, הן ביחסי זהן ביידים, מכוננים על-ידי מערכות אחיאה ובקרה אלקטרוניות - וכך צריך היה להיווצר משני צדי סו הטבע אזור מיכר נ"מ מצרי-סודי, שיגרום להתקח חיל האויר כאשר ינסה לבצע פעולות אפסעה ומיוע החקפי.

135. אם כי לא היה דרוש בעצם הופעתם של כלי נשק אלה, היה הידוש כמערכת בעת שהיזמה הייתה בידי האויב לא היה לנו פחדון נגדי כלפי מערכת זו.

136. תוצאה שניה וחשובה מטחקר "פעולות ומעולות שנגד" של הצדדים לקרב הוא הצורך בחיאה מציאותי של תנאי הקרב התזזיים בהם יצטרכו הפרס, הצוות, היחידה, המפקד והמטה לפעול ללא מאמץ מיוחד, כאילו זהו המצב ה"נורמלי". הנאים אלה הכרחיים כדי לוודא שהאיסון, הארגון וההדרכה יהיו עד כמה שאפשר מציאותיים ויכללו תרגולות, תרגילים ושכינות, שמתוצאה מהם המשתתפים בהם יהיו מחוסנים מתופעות שדה הקרב שהאויב יעד אותן להתדיר "פחד", "מבוכה" והוגשה "כדירות", המופיעות כאשר יש לחייל הרגשה שהזניחו והפקירו אותו.

137. אלה התנאים ה"נורמליים" של שדה הקרב, שבהם חייב מפקד להוכיח את עליונותו בטומחיות טקטית ומנהיגות מלפנים, והחיל חייב להוכיח את עליונותו כמפקד אפסעי לחימה בתנועה, בתנוחה, בכל תנאי אקלים, ראות ופעולת אויב, בין אם לאויב יתרון בלוחמת נ"ס ילוחמת נ"מ או כל יתרון אחר. כל זה בתנאים של הפעלת מערכות נגד מערכות, ולא לפי נשק מול הנשק הנגדי לזו, לא לפי יחידה חילוית מול יחידה חילוית הנרדמת לה וכדו'.

138. חכמיה אימון שרואה כך את קרב העחיד לנגד עיניה מתמצתה את
מרבית הבעיות בשדה הקרב לשיטות, לטכניקות ולרמות ביצוע מתורגלות,
וכך מאפשרת לכל חייל, לכל יחידה ולכל עוצבה לפעול בצורה מסויימת.
רמות ביצוע אלה, רמת שיתוף פעולה, רמת חפזות החתמות - כאשר אלה פועלים תחת
מפקד אחד, נותנות תנופה לכוח. אלה, יחד עם תורת לחימה המקננת כירון
ליעד, אחר יש להשיג, חוץ יתרון על האויב, הם הבסיס עליו מלפדים
ומחנכים את הפרט והכוח מראש, כדי להשיג יכולת. לענות על הבעיות היום,
אשר תבטיח תוצאות בעתיד.

139. מבחנה של קורה מתורגלת הוא באם בתנאי מלחמה ותחת אש מביב
 כל גורם כאילו בשגרה לתנאי קרב "נורמליים", כולל אלה הכלתי צפויים,
וללא מאמץ מיוחד. אם פתרון כל בעיה מחייב מאמץ מיוחד, תישבר לכידות
 הכוח, כי המנהיגות תעסוק בפתרון בעיות שהמשמעת המבצעית, התרגולות
 והטכניקות נועדו לענות עליהן. כך קרה כהופעת מערכי הנ"ס של החי"ר
 המצדי. האויב הפתיע בקלות מכיוון שתשכנו ש"אין לו אופציות להפתיע".
 ללא הכרה מציאותית של האויב, ללא ניתוח של "איך ילחם האויב" וניתוח
 מהיבס של "פעולות ופעולות שכנגד שנקטו הצדדים למלחמה" - לא יהיה
 היסונום של בייסוס לקרב אפקטיבי.

חיסון זה של הגייסות נועד להבטיח שהחייל יוכל, למרות חנאי
המלחמה, להמשיך לפעול ללא מאמץ, שיוכל להמשיך ולחפקד גם כאשר ימצא
עצמו מבודד - כלומר, ימשיך להיות רבק במטרה.

מטרה של חיסון הגייסות גם להבטיח שכאשר מתרחשות לנגד עיני
 החייל תופעות שדה קרב, מכות שהאויב הצליח להנחית והפתעה - לא ייפגעו
 בטחון החייל במפקדו, בנשקו וביכולתו להשחלט על המצב.

חייל מתוסן אין פירושו חייל "בעל תודעת" או חייל העושה "רושם
 של מתוסן", אלא זהו מי שעבר מסלול אימונים שבו ממחישים עד כמה שאפשר
 את מציאות שדה הקרב של המחר, כך שלא יופתע ממנה.

אימון, חרגול והדרכה כ"חנאי שדה קרב סציאותיים" של קרב ה"מחר" כולל בתוכו גם חיסון לקרב המחבטא בכך שמרבית התגובות למתרחש בשדה הקרב אינן דורשות מאמץ מיוחד, וכזאת תהיה התגובה לאפקט ההלם שהאויב ירצה ליצור. בצורה כזאת לומד החייל, בין אם כבודד או כחבר בצוות, לשלוט במה שקורה סביבו, לשלוט בעצמו וכמה שקורה לו ללא מאמץ מיוחד. כך הוא יחוסן בפני אפקט ההלם, כך הוא מחוסן בפני החנהגות פסיכית.

140. הערך חיסון מציאותי לקרב, כמו אימון בסיסי וקבוצתי לא מציאותיים, חושפים את החייל להשפעת פחד, לאי-תפקוד ולהתנהגות כפי שמתוארת במחקר היחידה לפסיכולוגיה צבאית: "דו"ח תגובות פחד אצל החייל הישראלי- במלחמת יום כיפור", ינואר 1974.

141. אפקט תחפחה שהאויב רוצה ליצור הוא של סירוב לפקודה, בריחה והשמטות. בדו"ח הנ"ל (נספח לעדות סא"ל שליט בפני אל"ם (מיל) סמיד, עם' 3, טבלה 2) מוצגות תופעות חריגות אשר ניתן להתייחס אליהן כאל מבטאות דמח פחד ברוח. נוסף ל"סירובי פקודות", "בריחה" והשמטות, היו גם תופעות של פציעה עצמית, השחתת כלי לחימה בזדון, התחלוח והתפנות בשל פציעות קלות.

142. קיים קשר בין תופעות חריגות אלה לבין חוסר המוכנות של הגייסות לפגוש באויב כחנאים בהם נתקלו בו.

(א) סא"ל עדיני, מג"ד 460/19, מעיד (בפני אל"ם חסדאי, עם' 22) על המגע הראשון שלו עם החי"ד המצרי, בהתקפה על חזיתו ב-8 באוקטובר 1973:

"בערך שני ק"מ מצומת לכסיקון-חביבה התחלנו לחסוף דבר כזה שאני חושב שלא ראיתי בחיי. התחלנו לחסוף מילים, התחילו לרוץ... מילים, שאחר כך החברר שזה סאגרים, וחתי הוראה 'שמלים' ואז ראיתי אצלי נפגעים" (עדיני נמצא אז רכוב על 3 ק"מ מהתעלה).

"עדיין לא ראיתי מצרים, עדיין ראיתי... אמרתי לנוס להזהר משמלים מתוך ידיעה שמהשמלים אפשר להתחמק, כפי שאני מכיר מהמלחמה הקודמת... לא שמעתי את הפלה סאגר ולא ידעתי על הסאגר... הגדוד המשיך לנוע קדימה, התחלנו לירות קדימה חוך תנועה. חוך כדי התקדמות

גיליתי לפני 'סיניס' - ז"א בורות, ואני
זוכר שהטנק משמאלי... אמר לי: תסתכל...
ואז ראיתי לפני בורות ואנשים, ואנשים עומדים
בבורות, חלק יורה בנו, חלק קם ובורח".

כך גילה את החז"ר המצרי.

(ב) את התגובה מחאר המג"ד השכן לו (עדות אל"ם עמיר יפה

בפני אל"ם חסדאי, עמ' 19):

"אני מזהה את רוב הגדוד, או חלק מהכלים,
רצים במהירות, או כבהילות למען הדיוק,
מזרחה. מתוך הדיווחים בקשר אני מכין ששם
העסק התפרק, המג"ד נפצע ויש ניתוק מגע מהיר...
נסיגה, נסיגה מבוהלה. לא חשוב, ככל אופן,
לי זה נראה כדבר נוראי, התנועה הזו."

(ג) ס"פ לגדוד 429, מרן (מיל) מנחם לוי, מחאר בעדותו

(בפני אל"ם חסדאי, עמ' 2) קטע מהקרב על חמוטל:

"עליתי מרחק של 300 מ', כאשר הייתי המורחי
כיוון בתוך הגדוד, ס"ה היינו 8 טנקים...
בשלב זה על חמוטל... לא ראינו כוחות אויב...
המג"ד נתן פקודה לשפר כ-700-800 לפני...
עמדנו שקה וגילינו חנועות אויב באזור התעלה.
במרחקים הקצרים לפנינו לא זיהיתי שום אויב,
ולמעשה היחה לי חצפיה עין עד לתעלה ממט,
כאשר יתכן שבששחים פחים היו כוחות אויב, אבל
לא זיהיתי אותם... אחרי כחצי שעה שעמדנו שם
זיהיתי כוחות בסדר גודל של בערך חטיבה,
כשאפשר היה לזהות שם טנקים וכלים אחרים
רחוקים יותר, והרבה מאד חי"ר מתחילים להתקדם
כמקביל לציר פוטון".

אחר כך החפצלו והכות שנוע בכיוון מערב נעלם מהעין, כשהעד רואה רק את

הכוחות המחוקטים לקראתו. לפי פקודת המג"ד נסוגו למקום הקודם, שהיה

700-800 מ' מהעמדה הנורכחית.

"המצרים (לקחאתם) תהן כהי יחלי, עכשיו ירח שם
גם טנקים, היו שם כל מיני הבהקים שבהתחלה, וגם
לא ידעתי מה זה. היום אני מניח שזה טילי כחף.
זה היה הבהקים של דברים שלא הכרתי קודם. לכן,
אני מניח שהם היו טילים."

ד) אל"ם א בנגל, מח"ט 7, מעיד בפני אל"ם י. נבו (עמ' 12):

"לפילי נ"ט מייחסים, לפי הקובעה, חשיבות מעל ומעבר לאפקס הממשי בשדה. מספר הסנקים שנפגעו מסאגרים קטן בהרבה ממספר הסנקים שנפגעו מחותחי סנקים. יש הסבר פסיכולוגי להשנות מהסאגר, שנובעים:

א. מחוסר התייחסות מוקדמת ומהעדד סכניקה קרבית נגד פילים מהסוג הזה עד למלחמה

.....

ב. סכוסר החשמדה הסטיזיפי הגדול בשעת הפניקה הסאגר מדליק את הסנק ופוצע מספר רב של אנשי צוות.

ג. יש אפקס פסיכולוגי של לחימה נגד רואה ואינו נראה."

ה) מעיד אל"ם י גרניה (בפני אל"ם (טיל) ס. גורן, עמ' 6):

"ביום השני הוכרר כי הבעיה בהא הידועה היא חיל הרגלים של האויב המצוייד בכ"ט... כמילות החי"ר שלנו היו הסנה ביוחור, הסנקים נעו לבד... כמעט לא היה שימוש במרגמה 81 מ"מ, יש לי ספק אם בכלל היו מרגמות 81 מ"מ ביחידות הסנקים."

ו) תא"ל בן-ארי, סגן מפקד פיקוד דרום, מעיד בפני אל"ם

(טיל) ס. גורן (עמ' 5):

"החי"ר המצרי צלח מבלי שירו עלינו

לא ירה עלינו חיל האוויר

לא ירו עלינו סנקים...

לא ירו עלינו בין המעוזים...

צה"ל לא היה שם

על קו חזית של 180 ק"מ היו ממוקמות 7 סוללות ארטילריה חובה להגנת שח"א לא יבוא לידר ביטיי בסיוע צמוד לכוחות יבשה... לכן צריך הרבה מרגמות שפעם היו כשריון ושצריך להשאירן... חרמ"ש הוא מצויין בשישנה - היה כמירה מועטת מאד, כי נשאר מעט חרמ"ש מהסוכנת סנקים. לא היה בנמצא כל תחל"ם לא מסוגל לשח"פ עם הסנק המודרני וב-50% מהחזית לא היה מסוגל לנוע בגלל החול.

אשר לצידוד חי"ר [של צה"ל], הרד יש כאן פיגור של עשרות שנים, החל מהנשק האישי... היתה כאן הזנתה בלתי רגילה בצידוד חי"ר עד לצורך נידודו המוחלט, וכמובן רצוי כוכב משורייני."

(ז) חא"ל ברוך הראל מעיד (בפני אלוף (סיל) מ. גורן, עמ' 68):

"בלילה... התברר שהרבה מאד סנקים נפגעו, ברובם מר.פי.ג'י.
"בשביל הסנקים היתה זאת הפתעה".

לא הערכנו במידה מסוכנת את הנ"ס המצרי בלילה, הרבה
אכידות היו לנו בלילה, כאשר הלכנו להתחבר למעוזים
ורצינו להגיע לפנוח בוקר לקו המים... הירי של
הנ"ס ביום גרם אף הוא הרבה אכידות. לא היתה לנו
חשובה מתאימה לכמויות חי"ר שתקפו. החשובה צריכה היתה
להיות יותר ארטילריה... חוסר תשובה של הסנק מול הנ"ס
המצרי... היה חסר דגם ד' 120 מ"מ על זחל"ם ודגם ג'
81 מ"מ על זחל"ם חסר עשן. לא היה בושר נגד חי"ר, כי
לא היתה ארטילריה.

בעיקר לא הערכנו את כושר הנ"ס המצרי. לרעמי, התרמ"ש
לא היה פותר בעיה זו...

המצרים מצאו פתרון נגד סנקים שלנו בחי"ר שלהם. אין
אנו צריכים חי"ר כדי לפגוע בסנקים מצדיים, הבעיה
היא פתרון נגד החי"ר המצרי" [משפט מעניין!].

(ח) אל"ם ג. עפיר, מה"ט 460, מעיד (בפני אלוף (סיל) מ. גורן,

עמ' 80).

"נ.ט.: רוב הסנקים שנפגעו נפגעו, לרעמי, מסילים
ומ-ר.פי.ג'י. דאיחי גושי אש ולא הבנתי איך יורים
סילים בלילה, אח"כ התברר לי שאלה סילים. בתרגול
שלנו לא לקחנו בחשבון כלל ועיקר שימוש מסיבי
בסילים ע"י חי"ר מצרי".

(ט) ואל"ם דן שומרון אומד (שם, עמ' 84):

"את פלוגת החרמ"ש ביקשו ממני להשאיר באום-חשיכח,
ונשארתי עם סנקים ללא לוחמי חרמ"ש".

(3) הכמיהה למגע עם האויב כדי להכריעו - חיסון לקרב

143. שמענו עדויות ששיבחו את הנכונות להילחם שגילו הגייסות (עדות
אל"ם רביב, עמ' 6684; עדות אלוף י. טל, עמ' 8661-8662 ועוד). יחד
עם זאת, עלו בעדויות מקרים המצביעים על חוסר נכונות או חוסר יכולת
להתמודד עם הלחצים הנפשיים המתעוררים במלחמה. גם כשמתייחסים למקרים
אלה כאל מקרים חריגים, עולה מיד הצורך להבטיח, ע"י חיסון נאות של
הגייסות לפני המלחמה, כי מספרם של מקרים כאלה ירד עד לשיעורם.

(א) רס"ן בריק מגדוד 217/113 מחאר את חבובתם של חיילים
באשר הורה להם לנוע אתו במסרה לנסות לחלץ מצועים שהגדוד לאחר כשלון
ההתקפה על חזיון ב-8 באוקטובר אחר הצהריים (עדוחר בפני אל"ם הסדאי,
עמ' 8):

"נכנסתי לטנק ונחתתי מקודה לשלושת הסנקים או
ארבעתם שיצאו אתי, להצטרף אלי, האנשים
אמנם עלו לטנקים, אבל לא התקדמו יחד אתי "

את כניסת הגדוד להתקפה הוא מתאז (עמ' 12)

"אני מניח שאמורים להיכנס כ-20 סנקים ונבנוטים
כ-17 סנקים, מתוך ה-17 סנקים נעצרים מסיבות
בלתי ברורות עוד 2 ותוסיים עמדת קצה יוחר
רחוקות מהתעלה ולא ממשיכים ממשי לתוך התעלה,
כן שממש מנימה, אנוסור נמצאים, אבל מעדיף
כ-15 סנקים יחסי אתי "

(ב) את פרשת קרבות הגדוד במלחמה הוא מסכם (עמ' 13):

"ששה אנשים מצאנו את ייסונו ביום האחרון, הקרב
האחרון, שהגדוד המקורי, מת עם היתרף חיבה
מאד נהרגו, הרבה מאד נפצעו, וחלק קטן מאד,
של 5-6 אנשים, נחקע הרבה אחרה עם הטנקים,
ופשוט לא הגיע "לשאר הקרבות, "

(ג) אל"ם עמיר יפה, מג"ד 460/198 במלחמה, מחאר התנהגות של

מפקד פלוגה (עדוחר בפני אל"ם הסדאי, עמ' 27):

"לא היתה החנהגות אחורה, היו מקדים שהוא הית
בסדר, והיו מקרים של כל מיני נקודות מתוח
שקשה להסביר אותן היות החנהגות לא נאותה של
קצין, ובעיקר מ"פ, לדוגמה, בשעת הצליחה,
טנק שלו נחקע באזור מעוז לקקן והוא ניחק
מאתנו למשך יומיים וחצי או שלושה תמנמים, וכל
הנסיונות שלי ליאור אתו מבע קשר לא עלו יפה
לא ענה בקשה - רק יומיים אחר שצלחנו הוא
הצטרף אלינו. "

(ד) סרן יאיר טל, מגדוד 9, מחאר פרשה שארעה בגזרה הצפונית של

התעלה ב-7 באוקטובר לפנות בוקר, לאחר קרבות הנלימה בשבת ובסווא שבת

(עדוחר בפני אל"ם הסדאי, עמ' 29). סנקים שנחלצו מקרבות אלה דוכזו

וקיבלו משימה לפרוץ את הציר הצפוני למעוזים:

"יצאנו מהאג"ד 6 סנקים של פלווה כ'... כל מי שהצליח... והיה כשיר... שיכול לצאת ויכול להפסיק לחלחם התחיל לנוע. סנק אחד פרש... ירד מהציר ופרש בדיונות. המ"פ עשה התנגשות עם עוד סנק ופשוט שכר את שני הסנקים. עלה על סנק אחד, אמר: "מסנה, תוכיל!" המסנה התחיל להוביל או שעצר, חיכה למ"פ שישיב אחרו. המ"פ נסע בכל המהירות, התנגש בסנק של המ"פ ושבר עוד שני סנקים. נשאר עוד סנק אחד, ביטלו את המשימה."

(ה) רמ"ן משה צורין, קמ"נ חטיבה 186, מספר בערותו (כפני אל"ם) (מיל) גבר, עם' 17-19) על פרשת הנסיבה מנסה ב- 7 באוקטובר
אחר הצהריים!

"מפקדת הארגון יצאה מנסה... התחילה בריחה המונית לכיוון גשר בנות יעקב. מה זה בריחה - זה לא מלה... אחרי זה החפ"ק שלו [של המ"פ] נע, והיתה בריחה... עצרתי שם סוללה של [פרנסות] 120, עוד כמה נגמ"שים, עוד כמה סנקים. שם המילואאים סנקים אומרים לי: חשמע, קנה מקולקל... התחלתי לארוב את ה-20 סנקים האלה ובלילה התחילה המלחמה... מסש אנשים בכוח רצו לברוח. אחד בא, אמר לי: אני את המלחמה שלי עשיתי. לא רוצה לקבל תחמושת. התחלנו לשלוט בכוח. אמרנו: אנחנו יורים בכנס, מסש בכוח נלחמנו עם היהודים שישארו סנקיסטים. גם קצינים לא רצו לחלחם."

(ו) סגן יוסף גור, מפקד מוצב 116 ברמת הגולן, מעיר על התנהגות חיילי המוצב (עמ' 5025):

- "לגבי חיילים בכלל, אז חוץ מהחמישה שהיו אחי ועוד איזה שלושה אנשים שנשארו נורמלים, כל השאר היו בהלם. נחתי להם פקודה להיות בעמדות, הם היו בורחים לי לחוך החמ"ל, לא חפקדו, הסמל שלי לא תפקד.
- ש. כמה אהה חושב הם קיבלו הלם, מהארטילריה?
- ת. מהארטילריה. אני אגיד לך, אני משוכנע שאם כל אחד מהם היה אחי בעמדה, הוא היה מפסיק לתפקד. כל מי שהיה אחי בעמדה הוא היה 100% אפילו אחרי יום הם קיבלו בסחוף עצמי מופרז.
- ש. הם היו מבודדים בארטילריה ולכן זה קרה?
- ת. הם היו ביחד, אבל הם היו מבודדים ממני.
- ש. לא היה להם פיקוד - סמלים, רב"שים?
- ת. היה להם, הסמל שלהם היה גם כן בהלם. אגב, החיילים שהיו במחלקה שלי תפקדו הרבה יותר טוב, החיילים שלי אישיח. בכלל,

החיילים שנשלחו למוצב הזה לא היו
החיילים הטובים ביותר, כדרך כלל,
כל מ"מ נשאר כאל-על בשביל לפתוח ציורים
ואת החיילים הפחות טובים שלח למוצב:

ש, באימונים לא עברתם סימולציה של הפגזה
והרעשה, ככה שהאנשים ידעו מה זה, או
שזה היה חדש בשבילם?

ת, זה היה חדש בשבילם."

144. איך לעבור לסדר היום על גילויים כאלה, אף אם הם חריגים ויוצאי
דופן. חינוך לוחמים נעשה לא רק ע"י סמלים חיוביים של גילויי גבורה
ועוד רוח יוצאים מגדר הרגיל, אלא גם ע"י הוקעה של תופעות שליליות כמו
השתמטות וחבלה עצמית. בניסוף לכך, צריכים ספקדים כשטח להיות מודעים
לאפשרות הופעתן של תופעות כאלה במלחמה, ויש להכין ולהכשיר אותם לאתר
אותן ולטפל בהן.

(4) חיטון גופני

145. מר בנימין אפשטיין, שהיה חייל כמעוד ליטוף בגזרה הדרומית של
התעלה, מספר בעדותו (עמ' 5633) על חכנית לחילוף המעוז ב-7 באוקטובר
אחר הצהריים:

"הם הציעו לנו תכנית לרוץ שני ק"מ בדיונות לכיוון
הסנקים, אני אישית פניתי למג"ד ואמרתי שאנחנו לא
מסוגלים, לא פיזית ולא מבצעית, לרוץ שני ק"מ.
לא פיזית - כל אנחנו אחרי יום של לחימה, אחרי
סיור של 12 ק"מ בבוקר. פיזית, לא יכולנו לרוץ
בדיונות באמצע היום. הוא אמר לנו את המשפט:
מי שרוצה להגיע אלי, תרוצו. מי שרוצה להגיע
בריא - שירוץ. זהו. סוף."

146. קצין מילואים אמר לנו (עדות סרן מ. אשכנזי, עמ' 5643) בעדותו:

"הנסיון שלי הראה שישנה ירידה בכושר הגופני
ובמיומנות החיילית של האנשים לא בהתאם לגיל.
כלומר, ישנם אנשים שהם בני 40 והם עדיין חיילים
סמדרגה ראשונה, וישנם אנשים שהם בני 28, אבות
ל 5-6 ילדים, והם בכר בטורים לחלוטין."

147. דו"ח של ענף אימון גופני במה"ד על "כושר גופני במלחמת יום הכיפורים" העלה אח המימצאים והביא למסקנות הכאות (שם, עמ' 12):

12. תמצית ממצאים עיקריים:

- א. למרות כניסתו של צה"ל לעידן טכנולוגי בלחימה, הוברר בתחקיר זה כי כושרו הגופני של החייל עדיין מהווה מרכיב חיוני ביותר בלחימה.
- ב. קרוב לאחד מכל חמישה חיילים שנחקרו מכל סכום גופני לקרי אשר בהכרח הקשה על ביצוע משימתו הצבאית.
- ג. אנשי המילואים נמצאו כבעלי כושר גופני נמוך יותר מזה של החיילים הסדירים, דבר הגורם לפניעה ביכולתם המבצעית, עד כדי היותם מסוד לחיילים אחרים.
- ד. חיילי יחידות מסוימות, במספרן 269, ובמידת פחותה יותר יח' שריון סדירה 401, נמצאו כבעלי כושר גופני גבוה ויכולים לשמש כמודל רצוי להכשרת חיילים בנושא כושר גופני.
- ה. לדעת 2/3 מהחיילים, נושא הכושר הגופני הינו בעל חשיבות רבה, ודורשים שימת דגש בנושא זה, הן בשירות סדיר והן בשירות מילואים.
- ו. קרוב למחצית הנחקרים הצהירו כי לא פעלו כלל בנושא פיתוח כושרם הגופני, במיוחד אלו שהצביעו על כושר גופני ירוד או בינוני יום לפני המלחמה או במשך ימי הלחימה.

13. מסקנות

13. הגברת הכושר הגופני של חיילי היחידות הלוחמות במה"ל מהווה פוטנציאל חשוב ביכולת לחימתם וביצוע משימותיהם הצבאיות על גווניהם השונים.
14. הערכה זו נכונה מבחינה גופנית בביצוע של פעולות לחימה הדורשות מאמצים גופניים ישירים, וכך ביכולת המנעות מפגיעה ובפינוי נפגעים (ובמיוחד אתר - התאוששות והחלמה בקצב מהיר). לכך יש להוסיף גם את השפעת הכושר הגופני בדחיית עייפות, העלאת רמת העירנות של החייל, הקניית בטחון עצמי וחגובות מהירות.
15. קיימת הזנה רבה בהתייחסות לנושא הכושר הגופני במה"ל כפי שהדבר בא לידי ביטוי ביישום חבניות האימונים לגבי היחידות הסדירות, ובמידת בלתידות המילואים. כתוצאה מכך, נכנסו ללחימה חיילים רבים אשר כושרם הגופני היה נמוך, לפחות לפי חושתם הם. מאחר ולא ניתן למרוד דבר כזה בכלים מדויקים, ניתן להניח בדרגת סבירות גבוהה, שכושר גופני גבוה של החיילים היה מאפשר ביצוע יעיל יותר של המשימות הצבאיות ומפחית את מספר הנפגעים בלחימה.

16. חיילי יחידות 269 ו-401 העידו על כמות כושר גופני נאותה, זאת תודות לאימון גופני אינטנסיבי לו זכו היחידות לפני המלחמה. דאית הטיפול בנושא זה ביחידות הנ"ל כמודל אפשרי - רצויה."

5) מיומנות מקצועית

148. הנאי המלחמה גרמו לכך שחיילים בחפקידים שונים ניצבו בפני מצבים שהצריכו מיומנות של לוחם, מעבר למיומנות המקצועית שלהם. המדובר הוא בסנקיסטים שהטנקים שלהם נפגעו וננטשו, בתוחתנים שמצאו את עצמם בקו הראשון, כאנשי מינהלה במעוזים ואחרים. במקרים אחרים נפגעו יחידות סיוע ושירותים, כמו גדודי הנדסה, סוללות ארטי לריה, סדנאות רפוד ע"י הפגזות ארטילריות והפצצות מהאוויר של האויב. החבר ל- שאנשים כיחידות כאלה לא הוכשרו היטב, במקרים רבים, להתמודד עם המצבים אליהם נקלעו ואליהם עשויים להיקלע בכל מלחמה.

149. קציני מילואים בגדוד סנקים העידו על תקופת התעסוקה המכזבת שלהם כאנשי חי"ר בגזרת התעלה (ערות סא"ל(מיל) קופל וקציניו בפני א"י חסדאי, עמ' 23-26):

"כל מה שהיה קשור בנושא החי"ר היה לוקה... היה רק הרגיל קשר, זון אגב, בכל התרגיל הזה לא השתתף אף סנק... אנחנו, גדוד שלם של סנקיסטים שהולכים להיות אנשי חי"ר לא מכירים מה זה בכלל. בקיצור, את כל לוחמת הפרט, נשק אישי, מה צריך לעשות חייל חי"ר, איך להלחם במעוז - לא יודעים."

על האימון לקראת התעסוקה אומר המג"ד:

"לא היו מדריכים. הם [מפקדת חקר] הסתמכו על זה שאנשי התרמ"ש שלנו הם ידריכו אותנו, קציני הסנקים, בכל מה שקשור בזה... ואז הודעתי לדוביק "הא"ל דב תמרי, שהיה אז סגן מפקד אוגדה 252. אמרתי לו שאני, במצב רמת האימון של הגדוד היום, לא סוכן לתפוס את התעלה, תגידו לי - אני אתפוס את התעלה, אבל תדעו שזה על אחריזחכם. כך זה לא ואז עשינו את כל האימון בצורה חפ-לפית מאו... האימון היה פארטאצ'י בצורה לא רגילה."

150. וקצין מילואים בחי"ר אוסר (עדות סרן מ. אשכנזי, עמ' 5641-5642):

"...הפג"ד שלי עשה לאחר המלחמה סטטיסטיקה של כמה אנשים היו אצלנו בגדוד שהם שלב ב', ... אנשים שבמקרה הטוב עשו סידונות של חודש וחצי, בגילים מאוחרים, והובאו ליחידות המילואים. אינני בא לומר בזה שהם מקרים אבודים לגבי צה"ל, אבל חייבת להיעשות טלקציה חריפה מכינייה; אם אלה אנשים שכאים מרקע מערכי עם מיומנות טכנית גבוהה - ניתן להפוך אותם לחיילים טובים, גם אם ההכשרה הבסיסית שלהם היתה לקויה. אבל מרביתם אינם כאלה, מרביתם הם אנשים שוחררו מצה"ל בגלל סיבות סוציאליות ו/או כאלה שהגיעו כעולים חדשים יותר מאוחר ועברו את החודש וחצי אימוץ. הם בעלי מיומנות טכנית נמוכה, וכמרכיח המקרים גם בעלי מוטיבציה נמוכה. התוצאה - הם אינם חיילים. וזה, לעניות דעתי, מחוץ התחקירים שלנו אחרי המלחמה, ומתוך נסיוני שלי כמפקד במלחמה, אנשים כאלה לא רק שלא מטייעים ליחידה, אלא גם פוגעים במוראל הלחימה, ע"י חופעות של היסטוריה, מודאל נמוך וכן הלאה. זה גורם מידבק, בפרט בתנאי לחץ, יש לזה אספקט נוסף, חיילי סהור, וזה המיומנות הנמוכה שלהם בהפעלת כלים, שמביאה לזה שאיך לך על מי לסמוך. אחת חייב לעשות את העבודה בעצמך, וזה שוב גורם שפוגע במוראל לחימה.

בנוסף לכך, יש ניקוז של אנשים ששירחו בצה"ל בחפקידי מינהלה ושירותים, וגם הם מביעים ליחידות המילואים כאשר נקצם הם אינם חיילים. אין להם הכשרה מתאימה. אני חושב שחיילות אפשר ללמד בגילים מאוחרים רק בתנאים מאד מוגדרים; כאשר, למשל, זה נעשה בתנאי לחץ ומחח של קרב, אז ניתן להכשיר אנשים של מילואים, אם יש להם מיומנות מתאימות, אפשר להכשיר אותם בזמן קצר ו/או אם אתה מתרכז על מספר מצומצם של כלים ופרוייקטים. כלומר, אני עשיתי חשבון לאחר המלחמה כמה כלים האנשים שלי צריכים להכיר, והגעתי בערך לתשעה כלים. זה דבר שאינו נדרש, אני חושב, בשום צבא בעולם מחייל רגיל. ... התוצאה היא, שהמיומנות כאופן ממוצע לא גבוהה במיוחד, במלים עוינות... כעיה נוספת היא בעיית המש"קים, המש"קים שמביעים... הם שונים מהקצה אל הקצה. חלקם הגדול מגיע כמי שהיה סמל במח"ש, במסכ"ל, בח"א או שירותים אחרים כאלה. הם מביעים אלי כמש"קים, בשעה שיכולתם לשמש כמש"קים ביחידה לוחמת היא אפסית."

151. הזכרנו כבר (לעיל, עמ' 1416-1417) שמג"דים לא הכירו את נשק

הנ"ס של האויב ודרכי ההפעלה שלו, ונדאי שכדרגים נטושים יותר היתה חסרה

היכרות עם אמצעים ושיטות לחימה אלה. בעיית המיומנות המקצועית חריפה

במיוחד ביחידות המילואים ובמפקדיהן שהם אנשי מילואים. יחידות אלה

התאמנו לעתים רחוקות, אחת לכמה שנים, ולא הספיקו להחעדכן בחידושים

השונים.

4. ליקויי עבודה והחזרה

א י ע י ל ו ח

(1) תרגום השינויים שחלו בחנאי הזירה ואצל האויב לתורה ולאיתנו

1. למרות שפע של ידיעה שהושגו והופצו ע"י אמ"ג, למך שנת 1969 ואולי אף קודם לכן, על אפועי לחימה חדשים ועל פיתור שיטות להפעלה טקטית שלהם ע"י האויב, הופתע צה"ל כמלחמת יום הכיפורים הפתעו כפילה:

(א) מבחינת עצם העובדה שהאויב המצדד והסודי יכולים

להפתיע אותנו;

(ב) מבחינת שיטות הלחימה של האויב

2. בעוד שמחזקת האויב על כוונה מצד האויב לתקוף החקפת פתע כוללח היא מחתום אחריות המטה של המודיעין בכל דרג, וכעוד שנקיטת צעד אנטחה מפני החקפת פתע היא חובתו של המפקד בכל דרג - הרי אחריות המטה של מה"ד היא שהאימון הבסיסי (של הפרט), הקיבוצי (של היחידות והפוזבט) אימון המפקדים ואימון המטות יודאו תרגולות נידע ב-צד לאבטח מפני השחפת ולזכות ב"תרון החלקתי" סיד עם פרוץ פעולות האויב. אחריות המטה של מה"ד מחייבת אותו גם לודא שאימון הפרט, האימון הקיבוצי ואימון המפקדים והמטות יגיעו לרמה טקטית אפקטיבית מול שיטות הלחימה שפותחו אצל האויב, כך שאפקטיביות זו תעמוד להם כאשר תפוצץ מלחמה

3. במידע שהצטבר מאי 1959 על התעצמות האויב המצדד והסודי -

הצטיידותו ואימונו (מ-60-65, 71-72, 98-99, 114, 129-170) - בלסון הידיעה על התעצמותו בכמה מערכות כלי נשק לא מצאנו שנעשה ניסיון לראות מראש, מהיבט של "פעילות" פעולות שכנגד, מה יתרון חנאי הקרב שינסה האויב ליצור כדי להתמודד איתנו סחור עמדת יתרון שלר מכוונך שלא נעשה נדחוח כזה, לא פותחו גם שיטות טקטיות וטומחיות הפעלה טקטית, שיקנו לנו יתרון בקרב גם בחנאים אלה

בידיעות על החצמות האויב בלשו המערכות הבאות:

(א) מערך חי"ר בתנועה ובחזרה המבוסס על כלי נשק נגד טנקים בחיפוי ארטילריה, ומצוייד בעזרי תנועה, ירי ותצפית בלילה.

(ב) מערך אנטי-אוידי נייד ונייד של מקלע מ, תותחים וטילים נגד מטוסים עם מערכת מכ"מ וכ"מ מכ"מ מעל לשדות תעופה, המבן על מרחב הלחייה משני צדי קו המגע.

4. מול אלה לא מצאנו בצה"ל פיתוח של זיקוד, שליטה, שימוש במוריעין קרבי ושיטות טקטיות של פעולה כנגד שינורים אלה. - לא בחזום התנועה לסבע, היחללות במערכי חי"ר נגד טנקים, בתקיפת ראש גשר ובשיחור פעולה קרקע-אוויר.

5. החל מ-1970 הגיע אמנם, סיפין-סיפין, מודיעין שלא הבחינו בו, אשר הצביע על פירוס בסיסי של מה שנקרא במעורפל "הורה טוביסיית".

6. הכוונה למערך חי"ר מבוסס על כלי נשק נ"ט בתנועה, ומיחהם חי"ר על בסיס כלי נשק נ"ט בתנועה. כלי נשק נ"ט אלה, עם עזרי רצפית וירי לילה, כסיוע של טנקים אורגניים, יוצרים שטח הריגה נגד-טנקי עמוק, בחיפוי ריכוזי ארטילריה אשר לה ציוד אכזר אלקטרוני להסימות אש נגד-סוללתיות. הנחת חוליות קומנדו עם נשק נ"ט כמסוקים להסימות צירים משלימה תמונה זו.

7. הגיע יהופץ מידע אשר הצביע על היקף השינוי בהצטיידות ומשמעותו, ולכן על יעדים, וממנו ניתן להסיק מהו האפקט שביצוע התכנית רוצה להשיג. הרקע האופרטיבי לזה לא חסר.

8. מכל הידיעות שהצביעו על החגבשות חפוט מערך החי"ר נגד טנקים
אצל האויב זכה לתשומת לב כלשהי רק סילי. טאגר ואף הוא לא כהלך מכלל
מערכת הנ"ט של האויב.

נקודת המוצא אצלנו הצטמצמה ל"סנק מול סאגר", במקום לראות את
מערכת כלי הנשק הנגד-טנקיים של האויב כ"מונצרט פתואם של אמ". כלים
שונים המופעלים בריכוזים על שטחי הריגה מוגדרים אליהם נוערו הטנקים
שלנו להרוח מחזעלים.

9. למן שנה 1972 הישג ע"י אמ"נ ידיעות על הצטיידות האויב
בטילי סאגר ועל חבירתו בנשק נ"ט אחר: מטולי ר"ט, ג"ג, חול"רים ב-10
ו ב-11, חול"רים 106 מ"מ, חתחת נ"ט 85 מ"מ, משחיתי טנקים אב"ד, 100,
בנוסף לטנקים האורבניים של דבידות החי"ר שלו (מוצג 72).

10. השיטה שפוחחה לאחר היפעה ה"סאגר" בחקריות בחזית הסורית, בסוף
1972 וראשית 1973, הייתה הרגולת של החמקות טנקים, שגם היא משאירה,
בסופו של דבר, יתרון בידי האויב, כי הטנק המחמק אינו פעיל כטנק.
זאת במקום לחפש דרך חדשה-ישנה, של הפעלת חי"ר בסיוע מרגמות זארטילריות,
דרך המשאירה לכוח הטנקים את חופש התמרון.

11. ידענו על הלקחים שהפיקו הסורים מימי הקרב בסוף 1972 וראשית 1973:

"החיל האוויר של ישראל שלט שליטה מוחלטת בשמי
סוריה וגרם אבדות כבדות. השרון הישראלי
הוכיח יכולת לפגוע מרחוק בטנקים הסוריים.
כל אלה גרמו לירידת מוראל בכל יחידות הצבא
הסורי והורגש שצריך להפיק לקחים מקרבות אלה...
לפני ישי

א. לחגבר הגנוח נ"ט בכל הדרגים.

ב. להימנע מהנעה כוחות, בייחוד משוריניים,
כאשר חיל האוויר הישראלי במרחב."

בתחום הפקטי הופקו מספר לקחים:

"בקרב גי"ח עדיף להציב טנקים מאחור בעמדות
זינוק מוגנות חפורות, כאשר מרוב לאויב,
מעמדות נמוכות. פעלו גם יחידות סילי נ"ט

וצידי סנקים מצויידים כדרונ"ס ור, פי, ג' י.
 שיפחיעו את סנקי האויב. העלאת סנקים
 לעמדות ירי היעשה רק אם קיים סיכוי
 שיפועו בסנקי אויב מקרוב...".

12. ירענו גם שהתכנית המבצעית המצריה לצליחת התעלה רואה את
 אבטחת ראש הגשר שייחפס בשלב הראשוני כשהיא מבוצעת ע"י מאות טילי
 נ"ט סאגר המורכבים על רק"ם אמפיכי (מוצג 72, לקט מודיעין מ/260
 מ-10 במאי 1973), בנוסף לסיוע שינתן להבטחת ראש הגשר מהגדה המערבית
 של תעלת סואץ.

13. דו"ח מודיעין הצביעו על חקנים גדולים של נשק נ"ט מסוגים
 שונים בפלוגות ובגדודי החי"ר של האויב. לקט מודיעין 7/72 מ-1.1.1972
 מוסר על הכנסת טילי סאגר לחטיבות הממוכנות המצריות. לקט מ-8.10.1972
 מוסר על הצטיידות המצרים בשירותיות נושאות טילי סאגר. לקט מיום
 10.8.1972 מוסר על דגש ששם האויב על הגדלת הגנת הנ"ט באמצעות טילים
 ועחודות נ"ט מוסטות, שעליהן נכתב שם (מוצג 72):

"לגבי עתודות נ"ט אלה נראה כי במתקפה בשלב
 הצליחה תהיה משימתן העיקרית לאבטח את אזור
 הצליחה בפני חבירות סנקים של האויב."

לקט מודיעין מיום 16.1.1973, המסכם יום קרב ברמת הגולן, מצביע על ירי
 טילי סאגר ע"י הסורים, בחיפוי ארטילריה מאסיבית, ומציין עליה גחולה
 בכמות הטילים שנורו, בהשוואה ליום קרב קורס, בנובמבר 1972, בו הופעלו
 טילים אלה לראשונה.

14. שחזור תרגיל מצרי לכיבוש סיני, שהופץ ע"י אמ"נ (מוצג מס' 1,
 מאפריל 1972), מציין כי בחבנית ההתקפה של המצרים על סיני משולבת
 הפעלת כוחות מיוחדים של צנחנים וקומנדו, שיונחתו בעורף כדי לתפוס
 יעדים חיוניים ולפגוע בתנועה על הצירים. נושא הלחימה נגד מסוקים
 הוא באחריות היל האויר (אליו שייך גם מערך הנ"מ של צה"ל), בעוד
 שהלחימה נגד כוחות מונחתים מספקים היא באחריות מפנ"ש, במה ששייך
 לעוצבות המסוריינות, ובאחריות מקצח"ר, במה ששייך לחי"ר ולצנחנים -
 אך איך היא כלולה בנושאים עליהם אחראי מה"ר. ראש מה"ר לשעבר, אלוף

גונן, נשאל על יתרו בעדותו באיזו מידה באה חפ"ס הנ"ס של

האויב לידו בלשון באימוני צה"ל (עמ' 8352-8356):

ש. מל היה היעד או המטחם היחיד שאותו התאמתו חי"ר רחש"ן וארטילריה והנדסה לסיגור כחקופה שהיית ראש פה"ד?

ת. הלקי היעד הסוכניטי. היה מערך קווי, קו קדמי (אני מלצר על מסימה) שיש לו קו ראשון, קו קדמי שדה מוקשים, קרוב אי אפשר לגשת כלילה בשקט ולפתוח אותו. מוגן ע"י קו ראשון. עומק - טנקים נ"ט.

ש. זה היה הדגם?

ת. דגם.

ש. כל ענין הנ"ס גם מכשיל, גם מוקשים, גם נ"ט אישי, גם תותח נ"ט, גם טנקים,

ת. זה צריך לעבור על זה.

ש. מבחינת המטחם שאותו חוקפים, איך זה בוצע?

ת. טנקים חפודים.

ש. טכניקה של הפעלה.

ת. תותח נ"ט.

ש. קומנדו נ"ט. נכנסו לפני? קומנדו היו בחוד, אתה מציג מערך דינמי, לא סתם.

ת. אם אתה שואל על נ"ט לפני קודים.

ש. אני שואל: איך כמחמת הזה הוצג ענין לחימה הנ"ט לכוהוחינו.

ת. תותח נ"ט 2 - 4 כפלוגה אם אני זוכר נכון.

ש. אתה מדבר על הפריסה ועל החקן ואני מדבר על החפ"ס, הפעלה כפי שהיה אז.

ת. קשה לי, אני לא רוצה לומר מה היה עכשיו אלא מה קרה אז. הנשק קצר הטווח, אר. פ. 1. שומר על הקו הקדמי בעיקר על שדות המוקשים. תותח הנ"ט, קצת יותר מאחור, אני לא זוכר את הטווח. והטנקים הם הכי קרובים בתוך הקו, במספרות.

ש. שיטת הפעלה?

ת. אני לא זוכר. אני חושב אם יש על זה חומר.

- ש. נ.ט. מופעל במרוכז?
- ח. כן.
- ש. כמה כמותות שיכולים להיות מופעלים מרוכזים על שני גדודי טנקים או שני גדודי חי"ר, היה איזה שהוא מושג?
- ח. כן. מחלקת חי"ר של המצרים.
- ש. לא, שני גדודי חי"ר שלנו חוקפים או שני גדודי טנקים חוקפים.
- ח. שני גדודי טנקים שלנו זה יכול להסתכם מ-24 - 26.
- ש. וקצב אש?
- ח. את זה למדנו ב-1967. לזה כן הייתי מודע. ירי של סוללה זה טנק אחד. אם אתה מתכוון לסילים - לא היינו מודעים לאפשרות ש-30 סילים יירו על טנק אחד.
- ש. חכנית הפעולה שלנו הייתה בנויה על יתרון מכויים לנו.
- ח. נכון.
- ש. חכנית ההגנה שלהם הייתה בודאי במשך הזמן בנויה על איך להשיג יתרון שלהם מול יתרון שלנו. כשהתמודדות היא בשוליים של יתרון מול יתרון. האם זה בוצע באיזה צורה שהיא?
- ח. בסך הכל בשעומדים לתקוף מערך מצרי ויש סוללת ארסילריה ויש נ.ט. ושדות מוקשים.
- ש. אז גם כן דברו על מונחים של הרבה נ.ט.?
- ח. לא. אכל ככל אופן 24 או 30 או נקרא הככה בהשוואה למלחמות קודמות. הפתרון לבעיות היה הבקעה בתזיח צרה. אם אתה מבקיע כחזית צרה ממש, זה פותר את הבעיה של התגברות על המוקשים והנ.ט.
- ש. ענין הטילים לא הובא כחשבון?
- ח. אני אחפש ואברר.
- ש. המשיכו להתאמן כיעד מבוצר, נכון?
- ח. המשיכו להתאמן גם ביעד מבוצר וגם ביעדים אחרים.
- ש. ביעד מבוצר היו מקרים שלפי המודיעין שלנו, אנחנו היינו עשויים לעמוד בפני יעד מבוצר באיזו שהיא גזרה שהסוג ששמענו עליה, יעד מבוצר של חי"ר ולא של חי"ר נ.ט. בלי נ.ט.
- ח. היה נ.ט. גם מאחור לפי התקן.

ש. באיזה יעד מכוצר שאנחנו התאמנו להקרה אותו, תקפו אותו חל"ד. היה נ"ט. בנוי מתוך המחסם הזה, כפי שהחירה הסובייטית מצביעה עליו. אתו יכול לתת לי מתחם אחד, נניח של פיקוד שרכוז?

ת. זה לא בדיוק סובייטי. היה מתחם מעורב. יעד סובייטי ירוני, יעד יותר משוכלל. לא היה כל הבעיות. זה היה לאימונים.

ש. היה שם נ.ט.?

ת. אני לא זוכר, אני חושב שהיה.

סליחה, היו נ.ט. במהלך 500 בשדות האימונים. תותחים ממש והיה גם תזכיר של מה מיוצג את נ.ט. ומה לא. היו תותחי נ.ט. ביעדים.

15. את החשובה לנשיא שהציגה בפני צה"ל תפיסת מערך הנ.ט. של האויב. צריך היה להכין מהיבט של "פעולה - פעולה שכנגד" או של מערכת מול מערכת, ולא מהיבט של כלי נשק מסוים או של יחידה גדולה.

לאי ההכנה ובשינויים הכוללים במיוחד בהצטיידות האויב. לזכות כמעט בו זמנית שינוי בסיסה של האוגדה - תהליך ארוגוני שיט לר משמעות רבה מבחינת חילת ההפעלה והכשרת הצבא לקראת המלחמה הבאה. במקום שהאוגדה תהיה עוצמה ביקרית ויחידת דרכ-תגליתית, היא הפכה להיות אוגדה טנקים, וכמוצאת תליין בטיורע אנחנו והייתה לזרן החל"ד. הוגד-טנקים של האויב.

16. סגדודי החרמ"ש ומפלוגת החרמ"ש כגדודים הטנקים היוצאו המדגמות ותותחי הנ.ט. בנימוק כפול, של חל"ט סמוי בסודי ראש נטח שיט בוגמ"ש מ-113, ושמהירות החל"ט נמוכה ביחס למהירות הטנקים בסוג "שיט" ופסוק.

17. נחוני צנ"כ (כח) התמושת של צה"ל במלחמה טאב ש ט על סף נחוני שתמושת טנקים ותחמושת ארטילריה בדרג (185 מ"מ י-175 מ"מ) נצרכה באחוזים גדולים מתוך הנלאי. טאב ש ט שיט ט

נצרכה על פי נתוני הטבלה הבאה:

מספר המרובות וקליבר התמושת	ס ל א י	ה ו צ א ה	%
223x120 מ"מ	142.428	59.000	30%
" 81x939	420.064	50.000	12%
" 52x2913	324.000	0	0%

המספנה מנתונים אלה היא שכלים אלה לא נטלו חלק כמעט בקרבות.

18. אלוף חופי, אלוף פיקוד הצפון מעיר (כפני אל"ם י. נבו) על הפעלת חי"ר לתסימה של צירי הנדסה של טנקים "חפיסה ההגנה שלנו היחה לא לתפוס תזואים עם חי"ר... לא בגלל ארטילריה, בגלל ארטילריה ובגלל חוסר האפקטיביות של החי"ר, לחי"ר שלנו לא היה נשק נ.ט., לפחות גם היום עוד אין לו... הישיבה שלו עם הנשק הקל על רכסים שהכניסה להבנה בהט לזקחת זמן, כי זה שטחים מסולעים, האפקטיביות של היחידות האלה, לפי דעתי קרובה ל-0."

* הנתונים הם נתוני מלאי, ולכן לא ברור אם אמנם אחוזי התחמושת המצויינים נורו בפועל בקרב.

בצה"ל היה קיים מצאי ניכר של תותחי נ"ט, מתנייעים ונובררים,

ומהם לא מעט בפיקוד צפון, כפי שמראה הטבלה הבאה:

תותחי נ"ט 90 מ"מ - שבוע

ס"מ לפיקוד	ת. ת. מ. מתנייע נברר	יחידה	פיקוד
ס"מ 145	5	חטיבה 1	הצפון
נובר 114	16	חטיבה 820	
מתנייע 31	7	חטיבה 612	
	3	חטיבה 9	
	24	נ"ט 612/439	
	36	נ"ט 820/439	
	22	נ"ט 597 מרבי	
	10	מחוז הגולן	
	10	מפ" גוש כלרת	
	12	חטיבה 4	
ס"מ 55	7	חטיבה 16	המרכז
נובר 48	24	נ"ט 431 / מחוז השרון	
מתנייע 7	24	נ"ט 693 / חטיבה 16	
ס"מ 79	12	חטיבה 72	הדרום
נובר 67	12	נ"ט 856 / אילת	
מתנייע 12	31	נ"ט 609	
	12	נ"ט 218 / מרש"ל	
	6	מחוז אילת	
	6	גד' 76 חט' 72	
	3	חטיבה 7	ג"ש
	6	חטיבה 11	
מתנייע ס"מ 12	3	חטיבה 204	
ס"מ 20	12	בה"ד 3	ס"מ
ס"מ 20	20	נ"ט מוצ"ח 697	
ס"מ 12	12		
ס"מ 1	1		

19. אלוף טל, אומר (בעדותו בפני אל"מ י. נבו ב-19 מרס 1974):

"אני הצעתי לאלוף פיקוד הצפון להציב הרבה חותמי נ"ט 90 ס"מ, עשרות ומאות... אלוף פיקוד הצפון תשב שזה לא טוב מכיוון שזה יהיה חשוף לארטילריה... לא נחתי לו פקודה לעשות את זה..."

לאלוף טל יש סמכות להמליץ על כך בפני הרמטכ"ל, אבל הוא אומר:
"לא עשיתי את זה כי יש סגנון עבודה".

20. אלוף ר. איתן, מפקד אוגדה 36, מעיד (ב-19 בפברואר 1974 בפני אל"מ

י. נבו) - בקשר לסוצבי חי"ר רז"ט ומרגמות (חפקידם היה) "גם להלחם,

להחזיק מעמד בקרקע עליה הם יושבים... ואני אף דרשתי שבכל מוצב

ימוקמו כלי נשק נוספים נ"טים ארוכי טווח... לדעתי כן [יכלו לעכב משמעותית

את הכוח התוקף] ואני חוזר ומדגיש שבכל מוצב ימוקמו 2 חותמי נ"ט...

דרשתי בפיקוד... על תוחמי נ"ט דיכרנו בקבוצות פקודות ותכנונים."

פרוט הוצאה תחמושת נ"ט במלחמה ניתן בטבלה הבאה, המעידה על כך

שכלי נשק אלה כמעט ולא הובאו לידי ביטוי במלחמה:

נשק נ"ט תחמושת	מלאי	הוצאה	%
- 344			
70 סחנייע 90 מ"מ) 274 נגדר 90 מ"מ)	29,000	5,800	20%
106x210 מ"מ	10,000	1,000	10%
84x280 מ"מ	11,000	1,300	12%
82x134 מ"מ	29,500	12,000	40%

21. מבחינת שיחוף פעולה חי"ר - טנקים, קבלו גדודי החרמ"ש בג"ס
עדיפות שניה בהצטיינות בנוגמ"ש חדיש מ-113 (מסמך מפג"ש/תח"ש, 13/מ -
187-341, 11 יוני 1971, מוצג 203).

מסמך זה מציג מגדוד החרמ"ש את תוחת הנ"ס 90 מ"מ, משאיר מדגמה
81 מ"מ דגם ג' בפלוגות טנקים לצרכי עשן ותאורה, וקובע עדיפות ראשונה
של הצטיינות במ-113 לגדודי טנקים, גדודי סיור, ומפקדות.

בסעיף 14 נקבעת עדיפות שניה לגדודי תרמ"ש. אין כל אזכור לתיסת
נגד טנקים של האו"ב.

22. מסמך אג"מ/תוא"ר מ-2-5071 מ-25 ינואר 1972 (שם) עוסק בנושא
הכנסת נגמ"ש ברדלס למערך. המסמך דן באספקט המנהלי אך לא באספקט
המבצעי מנקודת ראות של תפקיד החרמ"ש בקרב.

23. מסמך אג"מ/תוא"ר מ-1694 מ-6 יולי 1972 - החלטה הרמטכ"ל
"אינו רואה תוספת ברדלס בשנים הקרובות."

24. סיכום רמטכ"ל מ-2-893 מ-26 ינואר 1973 לאג"מ מפג"ש. ומה"ד
מציין סוג נגמ"שים להצטיינות. היחידות: כושר ניידות וכישר גבוה
לשת"פ עם טנקים, הגנה בפני מוקשים, הגנה טובה מזן של זחל"ם, המסמך
קובע סדר עדיפות להצטיינות באוגדה (מ"ה 7 אוגדה): סידור 26;
חפ"קים עוצבתיים 12; פלוגות טנקים 18; חרמ"ש אורגני (כגדוד טנקים)
66; גדודי חרמ"ש לשת"פ עם גדודי טנקים - אין. ככל המצעים לא נדונה
תקיפת מערך נגמ"ש.

25. במסמך מפג"ש/תח"ש 9/מ-74-שנ-329 מ-19 יולי 1971 (מוצג 205)
נאמר שהזחל"ם מבחינת מהירות אינו עומד בקצב הטנקים ולא ברמת עבירות
 שלהם. אמנם האזיז האלזי של להאריך את הזחל"ם, אבל טנקים יחשבו אליו

נמצאים בצה"ל מאז 1965, ולו העריכו את חשיבות החי"ר והחרמ"ש בעוצבות היבשה יכלו להחבר על שינויי מהירות אלה ואף לנצל את אש המרגמות. הזחל"ם פגיע כמו כל רכב פתוח לאש מובלנית, אבל אין הוא פגיע לאש שטוחת מסלול של נשק קל יותר מאשר הנגמ"ש החדש.

26. מסמך אג"מ/אמל"ח מכ-720 (386) 2911 מ-25 יוני 1972 (זס), דן בתוספת עשן ופצצות חאורה על טנק ולאור זאת מציע לבחון פחדש אם יש צורך בנגמ"ש.

27. השוכח מפג"ש/תח"ש 7/חמ-שנ-314 מ-7 יולי 1972 - כסול נגמ"ש מרגמה 81 מ"מ. השמוש המבצעי מחרכו בתאורה ועשן, פגז התנ"ם נחות בהשוואה לירי של טנקים, הסיכויים הטובים של פיתוח האורה לסנקים ומיסוך עשן מעמידים בספק את פיתוח הנגמ"ש למרגמה.

28. אלוף אדן, כעדותו על חרמ"ש, מרגמות זנ"ס, אומר:

- א. עמ' 2583 - "הראייה שלנו אחרי 6 הימים היא היתה נכונה מבחינת מבנה, לדעתי היתה קצת מוגזמת כמובן זה שגרסנו שטנקים חמיד נשתדל שיובילו את ההתקפה, לא חשוב אם זה שטח חרי, שטח בנוי, אם יום או לילה אם זה בוך".
- עמ' 2584 - "אנחנו מהתפישה הזו [שיש פעמים שהטנקים מובילים ויש פעמים שהחרמ"ש מוביל] סטינו אחרי 6 הימים".
- ב. עמ' 2585 - "ככמה וכמה מקרים אני מצאחי את האוגדה שלי שבשלב מסויים היתה בנויה על 3 חטיבות שנקים ללא חשיבה ממובנת כאשר נאלצתי להמחין לכוחות חי"ר - חרמ"ש נוטפים שאני אקבל".
- ג. עמ' 2622 - "בקשר לחרמ"ש נוצר מצב כזה והוא גם בלס ב-1967: הופיעה חופעה שהחרמ"ש... זכה לזלזול או להערכה נמוכה ככות לוחם במערכת הצה"לית הכוללת... בות אדם לחרמ"ש נתנו בדרך כלל באיכות פחות טובה".
- ד. עמ' 2624 - "... היו מקרים כהם לוקחים גדודי חרמ"ש אורגניים, פורקים אותם מהזחלמ"ים... ובמקורם לוקחים מה שנקרא גדודי חי"ר מעולה ומצרפים אותם לטנקים...".
- ה. עמ' 2626 - "בשנתיים שלוש האחרונות אני ניהלתי מערכת גדולה כחוך צה"ל למודרניזציה של החרמ"ש, תבעתי לקנות נגמ"שים מ-113 זחלילי סלא והצעתי להפנות כ"א מעולה לחרמ"ש הסריר".
- ו. עמ' 2627 - "הכנסתו של [הנגמ"ש] נתקלה בקשיים, ... קושי כספי... וקושי שני... הטנק הישראלי".

ז. עמ' 2628 - "ערבו של חוגמ"ש להבדיל מזחל"ם, שהזחל"ם הוא מסלחמת העולם השנייה, הוא בן גילו של השרמן, הוא יכול היה ללווח אח השרמן... אבל היום יש לנו סנקים מודרניים שהם דוהרים די מהר ואז סנקים עם זחל"מים לא הולך ביחד. נוצר נחק - או שהסנקים יחכו או שהזחל"מים לא מגיעים".

ח. עמ' 2631 - "מצאנו עצמנו הרבה פעמים [עב סנקים] נגד אלפי חיילים. חי"ר מצויידיים במיטב הנשק האוטומטי ונשק נ"ט... [מפני] שהזחל"מים לא הגיעו... והנשק האוטומטי בחוך הסנקים היה מהפיושנים".

29 אלוף סל על חוגמ"ש ומרגמות ולקחי 6 הימים:

א. עמ' 3127:

איך חולקים על זה ש"החוגמ"ש בניידות עולה על הזחל"ם בפירושו, יתר עם זה לא אומר שהזחל"ם אינו נושא, וזה לא אומר שכל דבר יותר טוב מהשני, מיד צה"ל צריך להצטייד בו..."

ב. האלוף סל הציע דיוזליזציה והבה כוח למצאי של למעלה מ-2,000 זחל"מים וע"י כך להגביר במקצת את ניידותם ולנצל את קיומם.

עמ' 3128:

"היו לקחי 6 הימים שצריכים מרגמות בפלוגות סנקים ושהחטיבה צריכה להיות 2 גדודי סנקים וגדוד חרמ"ש... שצריך תותחי 20 מ"ט לסירות ארוכים נגד נגמ"שי האויב. את כל הדברים האלה הנשמנו... [כאשר עזב את הגייס הדברים שוננו, נבנו חטיבות סנקים בלי גדודי חרמ"ש הוצאו ה-20 מ"ט והמרגמות 81 מ"ט]."

ג. על מרגמות 120 מ"ט ו-81 מ"ט הוא אומר (עמ' 2965):
 "... כמסקנה ממלחמת 6 הימים שהייתה מלחמת תנועה הוברר שמרגמות 81 מ"ט ו-120 מ"ט שהיו אזרגניות בגדודי הסנקים והחרמ"ש לא הופעלו כמעט במשך כל המלחמה... הסיבות העיקריות הן עבירות לתנועה, המרגמות שהיו על גבי זחל"מים פיגרו בהשוואה לסנקים והם היו רחוקים יותר. דבר שני - בעיות הקרב שהן עמדו לפני המפקדים בדרך כלל לא הצריכו שמוש כמרגמות והן נשכחו... הלקחים היו להוציא אותן מהשריון, מקום שזה לא מספיק מקצועי, ולא מספיק מאומן בעיקר בתנאים שלנו, כאשר זה בסדיר כמעט לא היה..."

ד. מוצג 213 שהוגש על ידי אלוף סל, מציג את הפעולות שנעשו בתחום

הגבורה הכשירות וההעצמות צה"ל בתקופה שבין יוני 1972 - 5

אוקטובר 1973.

30. בין מגמות האימון המצויינות במסמך חסרים תנאי מרחב לחימה מציאותיים,

בורמים שלקראתם יש להשיג אימון אפקטיבי לכוחות יבשה - נגד ארטילריה, נגד

חי"ר - נ"ט, שה"פ אויר-קרקע-חצ"א, אמצעי סיוע התקפי, פיקוד ועבודה

מטה בקרב, מודיעין שדה, חרגול מערכות ריגול מודיעין מבצעים ומינהלה.

איך מקרה הפתעה על ידי האויב, איך תנועה והתקלית פתע, איך "הצבא

הסדיר יבלום". איך בלימה על מכשול שהוא קו, התמונה היא אימון

תילי והיחידה או העוצבה החילית. אם כי יש "כניסה למערך בליטה נגד שריון" - לא ברור מה פירוש "כניסה".

בנושאים חורחיים הנזכרים במסמך אין המפורס לעיל כלול בין הלקחים.

31. כך הפכה האוגדה הכסיסית של כוחות היבשה לאוגדה סנקית חד-תכליתית במקום אוגדה בין-חילית רב-תכליתית לקרב העתיד. לסנקים חסר החרמ"ש ולחרמ"ש חסרו הסנקים.

32. הסנק הוא רק"מ הנושא עוצמה אש באותם שטחים ששם הוא יכול באפקטיביות לנוע. תכונות עיקריות של הסנק הן עוצמת אש, ניידות ושריון. תכונות אלה עושות אותו למתאים לשת"פ עם חי"ר וחרמ"ש בהתקפה או בהסמכרות ע"י - א. אש מסייעת, קרובה, מהירה וגמישה לרגלים יותר מכל נשק מסייע אחר או עצמי של הרגלים.

ב. אש הסנק יכולה לנטרל אש מכלי נשק שהחי"ר פגיע להם, כמו אש שטוחת מסלול.

33. נמצא שבחנאים אלה חסר לסנק סיוע רגלי חרמ"ש בשת"פ עם סנקים. החי"ר יכול להחזיק כיעד בסיוע סנקים וארטילריה, אך לסנקים חסר אוחז כוח שילחם בנשק הנגד סנקי ויחזיק בשטח שנכבש - או בשטח שממנו סנקים נעים אחורה לתלוק, תחמוש, ומנוחה - ויבצע תצפיות ופטרולים לשם איסוף מודיעין וקיום מבע עם האויב.

34. כך בוצעו החקטות אוגדה 162 על שטח, ללא מודיעין שדה וללא ידיעה היכן נמצא האויב. (זראה לעיל, עמ' 522-531).

לפנינו אוגדה סנקית ללחימה שריון בקרב נייד, ללא כושר לחחזיק בשטח ולהתארגן תוך אכסחה בשעת חשיכה.

33. לאחר שנושא אימין הארגון הועבר למפג"ש, הפך נוצא החרמ"ש להיות נוצא בתחום אחיזתם של מפג"ש וקצת"ר, אבל לא בתחום אחיזת מה"ר.

35. שחוף פעולה של חי"ר וטנקים הוא תנאי הכרחי נשדה הקיב למודרניזציה והניצחון שהחל"מ איטי אינו צריך לעמוד מול אפשרות של פעולה שרידן קלא תי"ר, מול מתחם נוד טנקי מארגון להגנה, בחיפוי ארטיילריה ומערך נגד מטוסים.

37. הנזיקה הטכני אינו תופס, כי על הבדלי המהירות יכלו להתגבר באמצעות סיוע טנקים להי"ר מסוגים רחוקים כאשר החי"ר נלחם נגד מערך המוצב ב"ש והטנקים מסתערים מטוחה בטוח להם ובחיפוי המרגמות הארטיילריה של הכוח.

הניצחון הטכני לא תופס מול הצורך להתחזק שטה שנכבש על ידי הטנקים ובו בזמן לשתרר את אלה להתארגנות, חמוש, חדלוק וכד".
(זראא לעיל, עמ' 722-726)

38. מאחר ולא העריכו אפשרות הפתעה על ידי הפעלת מערכי חי"ר נגד טנקים, לא הכיזו את עוצמת השדיון להתקפה על איג נדיה במתחם מוגן המבוסס על גלעין: "כח חיליבת להי"ר טכניקה מתורגלה כיצד לתקוף מתחמים כאלה, דן בכלל, ובמיוחד כאשר ראש גשר בזה נשען על מכשול פיס כמו חולת סואץ.

ציוד אכונן לאש נגד סוללתיה

39. מידע שהגיע לאכ"ף על ציוד אלקטרוני לאיכונן סוללות ארטיילריה ולהנחיתתם נגד סוללתיה בכל תנאי דאית היעב למה גבוהה של אימון ומשמעה בניצול הלילה כמחסה, ובשינויים תכופים של פריסה עמדות מבלו לאבד מגע עם המטרות.

44. ברור שמודיעין על האויב בא סיפיון סיפיון, אבל ברור לא פחות, שבין אם מטיבה זו או אחרת, לא נעשה נסיון רציני לאסוף, לערוך, לבחון, לאמת ולהשלים את החסר כדי ליצור תמונה או תמונות של איך ילחם האויב, וכדי לבחון מוסכמות כמו ודאות ההתרעה, ולתרגם מעשית את תכניות ההתקפה של האויב שהיו ברשות צה"ל. החעלמות ממידע רב זה מצביעה על הסתייגות חשומת לב.

45. הדבר הכולט אולי יותר מכל בערויות מפקדים מנוחזת היבשה הוא האכזבה מחיל האוויר. לדבריהם לא היה סיוע אויב. לפי דיווחי מפקדו חיל האוויר היו הרבה מאד גיחות ובחנאים קשים. מתבקשת לנדכת זאת מסקנה, שלמפקדים בכוחות היבשה לא היה מושג על גודל הסיוע, חרה אש נ"מ של האויב, שהם קיבלו. (זראה מוצג 158).

46. יחד עם זאת ברור שמפקדים אלה הוכנו לאפקט אחר של סיוע אויב. והכנתם לא התחשבה בשינויים שחלו בזירה, ובקשפעה מערכי הנ"מ של האויב על אפשרויות הסיוע הקרוב של חיל האוויר, האמצעים שיופעלו בו, המידע שיעמוד לרשות המטוסים התוקפים, ונוהלי דרישות הסיוע והכוונתו. (זראה לעיל עמ' 1357 - 1358).

(2) לימוד לקחי העבר ולקחי צבאות זרים

47. חלק ניכר מהבעיות בהן נתקל צה"ל במלחמת יום הכיפורים ומהן הופתע היו בעיות שהופיעו כבר במלחמות קודמות, ולו נלמדו מלחמות אלו בהלכה ניתן היה למצוא להן תשובות. נביא בעניין זה קטע ארוך מעדותו של אחד הקצינים הבכירים בפנינו המדבר כעד עצמו תהיה אלה"ל, עמ' 8682 ואילך):

"באופן ספציפי נשאלתי על הנשק הנגד-טנקי, סילי הנ"ט ויישם הלחימה של המצרים. המצרים השתמשו בסילי נ"ט - היה ברור. כבר הרבה שנים, במלחמת ששת הימים המצרים הפעילו מאות סילי נ"ט, מסוג שמל. ונפגעו לנו מסילים במלחמת ששת הימים כמה טנקים. ב-1970 כשהיו הדיונים, על קו בר-לב, גם שם אני מזכיר את האפשרות של המצרים להקים סילי נ"ט ולעכור אתם לגדה המזרחית. קבלנו הזכרת חשובה מאוד בתקריות בצפון הארץ, בסוריה, כשהטורים ירו עשרות סילים וגם פגעו בטנקים שלנו, סילי טאגור... כלומר, אי אפשר להגיד שלא ידענו. השאלה, מה עשינו. ובכן, בהקשר אחר לבמרי, אם אני אוטרך לענות לוועדה אני אחזק איך האחריות הזאת מחולקת בצבא ומי אחראי ומי הכתובת לשאול בנושא. על כל פנים במציאות, כפי שהגבשתי בצה"ל, את השאלה הזאת צריך לשאול את גייסות השריון. גייסות השריון עסקו, במיוחד אחרי התקריות בבבול הסורי, ונחתי היום כמה מסמכים שהגשתי, אלה הם נספחים של גייסות השריון, בהקשר לזה, מדוע הם לא עשו את זה יותר אינטנסיבי או מדוע לא אמנו יותר את הגייסות איננו יודע. אבל אני רוצה להגיד דבר אחר, הבעיה היא לא הגייסות בעניין זה, הבעיה היא לפעול נכון לפי החזרות. מה שקרה ביום כפור, ביחוד בשלושת הימים הראשונים, זה לא שצה"ל היה עם תורות לא נכונות, הבעיה הייתה שלא בצענו את החולות של עצמנו. לא בצענו את זה בזה שנכנסנו עם טנקים לשטחי הריגה של נשק נגד-טנקי, עמדנו, הלינו מסטיים בתוך שטחי הריגה של נשק נגד טנקי, זה דבר שאסור לעשות בלי כל קשר לסילי נ"ט. אסור לעשות את זה כבר 60 שנה. מהיום שהמציאו את הטנק, זה דבר ידוע, זה החטא הקדמון, שטנק עומד מסטי בתוך שטחי הריגה של הנשק האנטי-טנקי הוא מושמד. בית, הסתערנו בשלושת הימים הראשונים בסיני, הסתערנו טיפין טיפין, על מערכים מאורגנים לתוך שטחי הריגה של הנשק האנטי-טנקי, וגם זה חטא ידוע של שריון ועוד לא קרה בהסטוריה שכאשר שריון מסתער טיפין טיפין, לתוך שטחי הריגה של הנשק הטנקי, עוד לא קרה בהסטוריה שהטנק הזה, השריון הזה לא יושמד. בשפה אחרת, גם אילו היו חותמי נ"ט ולא סילי נ"ט היה קורה בדיוק אותו דבר בשלושת הימים הראשונים, השאלה איננה סוג הנשק, השאלה היא נשק נגד-טנקי אישי זה היה נשק קבוצי, סילי הנ"ט וגם תותחים, והטנקים עשו את שני הדברים שאסור בשום אופן לעשות:

- (1) תפסו עמדות שטחיות בתוך שטחי הריגה.
- (2) הסתערו לתוך שטחי הריגה של האויב, טיפין, טיפין, כמסורת לא מספיקות ובחזופה לא מספיקה.

כלי סיוע של אש, זכך הלאה. ולא היה סיוע של אש, כיוצא לנו, מצד אחד הוציאו את המרוסדת מפלוגות הטנקים. . . . מצד שני הארטילריה לא הייתה מגודלת.

כזכור כנסיבות שבהן פרצה מלחמת יום כפור, קודם כל מה שזרם לדרום ולצפון זה טנקים, זרע בעדיפות שניה ארטילריה, וכמובן שנלחמו כלל מספיק ארטילריה

אני רוצה להביא כמה הטיל משנה משהו כעוד הקרב, הסווח של הטיל הוא בקילומטר יותר מהסווח של החותה, כלומר, מבחינה אחת זו הגדלת סווח, בי"ת, מכדי הפגיעה עם הטיל, ביום, יותר גדולים מאשר החותה, בימל, קצב האש עם הטיל הוא הרבה פחות מאשר עם החותה.

ש. אלא אם כן יורים בסוללה גדולה.

ת. אני צריך להשוות, סוללות או טילים. כלומר אם עומדת סוללת חותמים, או אם עומדת סוללת טילים, בזמן שטנק מסתער ושוסף את העמדות, בזמן שהחוחים יכולים לירות כל תוחה בין 6 ל-12 פגזים, הטילים יכולים לירות שני טילים בסך הכל. כלומר מבחינת כמות האש, לשטח נתון, בזמן ומרחב במסוראה הזאת של היכולת של הטנקים להסתער, תפוקת האש של הטילים הרבה יותר קטנה. ליתר והסווח הוא בק"מ יותר גדול, יש להם יותר צ'אנס, זה עוד ק"מ, ובית הדיוק קצת יותר גדול כלומר, הטילים משנים דק שנוי של כמות, זהם לא כרוכים כשום שנוי של מהות של שדה הקרב, פרט לדבר אחד שאני מיד אזכיר.

ש. הם מגדילים את שטח ההריגה.

ח. אני אגיע לזה, אני אומר, זה לא שנוי של מהות, זה שנוי של כמות. במשך כל ההתפתחות של הטנקים, ושל התוחמים נגד טנקים, כל הזמן אנוחנו עומדים בתהליך של הבדל בדרגה, כל הזמן סווח נשק הנ"ט הולך ועולה. וגם סווח הטנקים הולך ועולה. וזה שנוי של דרגה. במדבר המערבי, כאשר השריון הכריטי הושמד כולו במערכה של גולה, זה היה בדיוק מה שהיה כסיני עכשיו. הגרמנים היו מאורגנים במערכים, הבריטים לא היו מאורגנים, ולא הרגישו בזה, כי גם כן זה היה אחרי ההקפה, והגרמנים הכניסו תותחי 88 מ"מ שהיו בסווח בדיוק כפול מתותחי הנ"ט אז, התוחמים של הגרמנים היו 50 מ"מ והם היו טובים נגד הטנקים הכריטיים עד ק"מ. הגרמנים הכניסו את ה-88 מ"מ, ועל ידי זה הכפילו את הסווח, התוחמים האלה יכולו להלרם את הטנקים האנבליים משני ק"מ והאנגלים עשו החקפות טיפין טיפין. לא הבינו את עצמת המערכים המאורגנים האלה והושמד כל השריון הבריטי. 800 טנקים, וזה אחד הנצחונות הכי גדולים שרומל נחל במדבר המערבי. בלומר, מה הייתה פת התופעה, נשק עם הבדל של דרגה, של עוד ק"מ סווח נגד הטנקים הכריטיים, והחקפות טיפין טיפין. מה היה כסיני, נשק עם עוד ק"מ סווח, לא פל שניים סווח, אלא רק תוספת של שליש סווח, כי תותחי הנ"ט של ימינו הם טובים בשני ק"מ, תוספת של ק"מ סווח, מערכים מאורגנים והחקפות טיפין טיפין שלנו, עד שחפסו את הענין שסווח ההריגה הוא שלושה ק"מ, שטח ההריגה. ושכעצם אסור לחקוף טיפין טיפין, ושכעצם המערכים מאורגנים ושכעצם אסור לעמוד סמטי בחוף שטח ההריגה. אבל אלה

דברים שמתרחשים כבר 60 שנה, כשחילוח שריון עשו
דברים כאלה, תמיד הושמדו. הרכה לפני היום טיל
הנ"ט עלי אדמות. זה לא שיין לסיל, זה שיין לטקטיקה
ולאופן שבו הפעלנו את השריון. זה לא שיין לסוג-חנשק.
במלחמת העולם הראשונה, כבר הופעל נשק נגד-טנקי משני
הסוגים. גם נשק נגד שטח וגם נשק בכנון ישיר.
הארטילריה הגרמנית כנשק שטח השמידה המון טנקים.
חוץ מזה הגרמנים לקחו סוללות של ארטילריה שדה,
סוללות רגילות והפכו אותן לסוללות נגד טנקים,
בזה שהפעילו אותן לא מחוץ חפירות אלא מעבר למחסום,
כיה, בכנון ישיר, כמו תותחי נ"ט. במלחמת העולם
הראשונה הגרמנים מיד פתחו קליע לכדורים, קליע חודר
שריון, לרובים ולמכונות היריה, והטמידו עם זה טנקים,
ובמלחמת העולם הראשונה השתמשו בגזים נגד טנקים
כנשק שטח. וגם היה כבר קרב שריון נגד שריון,
כאמצעי נגד טנקים, תעלות ותעלות נ"ט, כלומר רוב
השנויים נגד טנקים כבר הופיעו במלחמת העולם הראשונה.
וכבר במלחמת העולם הראשונה למדו את הלחיים שאני חוזר
עליהם היום. הלקחים האלה הם אינם חדשים, הם אינם
מלחמת העולם השנייה, הם ממלחמת העולם הראשונה,
וממלחמת העולם הראשונה, ועד היום, כולל יום כפור,
לא קרה עוד שום דבר שונה, והלקחים נשארו אותם הלקחים,
המגבלות והאילוצים נגד טנקים נשארו אותם המגבלות
ואותם האילוצים בדיוק. במלחמת ספרד, הופיעו תותחי
הנ"ט כתפקיד של תותחי נ"ט. התותחים נגד מטוסים
הפכו לתותחים נגד טנקים. והופיעו רובים נגד טנקים,
ואולי יענין את הועדה לשטח, שהרובים נגד טנקים
ודרך אגב שאנחנו השתמשנו בהם במלחמת השחרור,
ובמרוזיאון צה"ל אפשר לראות אותם, ובמלחמת העולם
השנייה השתמשו ברובים כאלה, הרובים האלה, בחקופת
מלחמת ספרד, יכלו להשמיד טנק מסוג 800 מ'.
כלומר טייל ברדד, רובאי, יכול היה להשמיד טנק
מסוג של 800 מטר. אני רוצה להראות בזה שאין
רבותא, כל מה שהיה ביום כפור, ומה שנוגע ליחס
בין הטנקים לבין אויבי הטנקים, היה כבר במלחמת
העולם הראשונה ודרך כל המלחמות.

במלחמת העולם השנייה הופיעו תותחי נ"ט יעודיים
והופיעו מטענים חלולים, והיום ישנם הליקופטרים,
הטילים והאסוח כנשק שטח נגד טנקים. המחפכה האסימטרית היחידה
שחלה במשך שישים שנה, מהיום שהמציאו את הטנקים ועד
היום, בנשק הנגד-טנקי, היא הסצאה המסעף החלול והכנסתו
לפעולה במלחמת העולם השנייה, ואז באמת היתה הצדקה לשאול,
לכאורה, האם זה אינו מחסל את הטנק. המטעף החלול נתן
אמצעי אנטולוטי שכאמצעותו אדם כווד יכול 'להרוג' טנק,
ולא חשוב עוד כמה הטנק יהיה מסורייין, והמטעף החלול לא
שינה את המצב מסיבה פשוטה: מכיוון שהרבותא בטנק
אינה בכך שאי אפשר 'להרוג' אותו, או אי אפשר לחדור
אותו. הרבותא בטנק היא הניידות שלו, עוצמת האש שלו
וכו"ל, והעובדה שכאמצעות השריון שלו, הוא כנסרל
כמעט את כל איסול הנשק הרגיל של דיביזיה, אלא צריך
נשק מיוחד כדי 'להרוג' אותו, ולא עם כל כלי נשק אפשר
'להרוג' אותו.

הטנק לא בא לפתור את הבעיה הבליסטית, איך לא
ליהרב מנשק. הטנק בא להחזיר לשרה הקרב את הניידות,
את הקבלרית, את המה שעשה פעם חיל הפרשים. מה שעשתה
מכונת היריה במלחמת העולם הראשונה הוא, שהוציאה את
חיל הפרשים מהמשחק, ובכך האלמנט הנייד והסתמך
יצא מאפונה המלחמה ביבשה. בדרך כזו קפאה התזית.

העוצבות הניידות והמשוריינות, כאשר הסנקים עומדים במרכזן, בעצם הן חיל הפרטים המודרני. הם מחזירים בעצם את עשרת חיל הפרטים ליושנה, בכך שהם מחזירים לשדה הקרב את האלמנט הנייד, המשוורין והמתפרץ. בכך העניין, וזו אינה העובדה שאין מה שיכול 'להרוג' את הסנק.

ביום כפוף, אנו עוד לא יודעים בדיוק מה קרה... נמצאת בידי סטטיסטיקה של המדען הראשי, שמראה כי ישנן ארבע גרסות שונות לגבי האבידות שלנו מטילים במלחמה. עדיין אין נחוח הקובע באופן חד-משמעי, כמה סנקים הושמדו מטילים, מה שבטוח הוא, שרק (אפשר לומר 'רק' ואפשר לומר שזה הרבה) - 30% מהסנקים שלנו שנפגעו, נפגעו ממטענים חלולים, מטענים חלולים ירו גם הסנקים של האויב לעברנו, גם חותחי נ"ס וחול"הים, גם ר.פ.ג. ובאזקות וסאגרים. כמה אחרו מתוך 30% הסנקים שנפגעו ממטענים חלולים, נפגעו ע"י סאגרים, את זאת איני יודע עדיין, אבל אני מעריך שבשום פנים ואופן לא יכול להיות יותר מ-10 או 15%. ואני מדבר על סך כל הסנקים שנפגעו במלחמה.

לסרות שאני מסביר כי ההבדל הוא הבדל של דרגה, וההבדל קיים חמישים שנה, כל כמה שנים יש קפיצה בעוד דרגה, וזהו הבדל כמותי. תוחח הנ"ס נעשה יותר טוב, אמצעי הנ"ס 'הורג' את הסנק ממרחק רב יותר. אך גם הסנק מתפתח, וההתפתחות היא לטובת הסנק, בגלל אמצעי התצפית והנייד של הסנק, האופטיקה והאלקטרו-אופטיקה, ובגלל השריון היותר מתוחכם של הסנק - בעצם ההתקדמות היא כל הזמן לטובת הסנק. מה שקורה בעת הקרב, אם נקה את כל המלחמות, ממלחמת העולם הראשונה ועד היום, - היא שהמרחקים בין הסנק לכיף עמדות ההגנה הולכים וגדלים. פעם סנק עמד 600 מטר מהיעדים של האויב, אחר כך זה עולה ל-800 מטר, ואחר כך לאלף ולאלפיים, והיום זה 3000. ההבדל הוא בכך שככל הזמן מרחקים. הסנק מתרחק בגלל טווח הנשק האנטי-סנקי שהולך וגדל, אבל אמצעי הקידום והתצפית שלו, הדיוק שלו וכוח ההשמדה שלו, הולכים וגדלים ביחס יותר טוב, והסנק מ-3 קילומטרים היום, עושה ביחור הצלחה באמצעות עצמת האש שלו, מה שיכול היה לעשות במלחמת השחרור מטווח של 800 מטרים. לכן לא בכך הרבותא לטילים. אנתנו פשוט פעלנו לא נכון מבחינה טקטית. יחד עם זה, זו הדוגמה הראשונה בהיסטוריה הידועה לי, שמצב כזה חיל שריון לא הביע לאבדון אלא הצליח להתאושש ולשנות את השיטה והטקטיקה תוך כדי הקרב. אני לא מכיר דוגמה כזו בהיסטוריה. אני מכיר דוגמאות שבמקרים כאלה הושמדו חילות שריון. אני רוצה להגיד בכל זאת... כמה ככל זאת שינה טיל הנ"ס: השוני הוא בכך שזה אינו רק הבדל של דרגה, אלא גם הבדל של מהות. זה שונה בכך שהאויב האקטיבי של הסנק (ואיני מדבר על האויב הפסיבי, שהוא העלות נ"ס, מוקשיב, מכשולים וכו'), הסנק היה חמיד גם האויב הישיר והמייד של. באמר, אם היו תוחחי נ"ס, ברגע שהם ירו, הם הסגירו את עצמם, ואם פעלו בטקטיקה נכונה, וקבוצת סנקים אחת הסחירה כאשר קבוצת סנקים שניה מחפה עליה, אז קבוצת הסנקים שמחפה היתה מגלה בקלות את הנשק שפועל נגד הסנקים שלנו, והיתה מסוגלת לנטרל את הנשק הזה. כלומר הסנקים היו מסוגלים לחפות על עצמם. זה נכלל לגבי הנשק הקבוצי, הנשק ארון השווח, אך אף פעם זה לא היה נכון לגבי הנשק האישי: בזוקות, ר.פ.ג.י, פנצר פאוסט, בקבוקי מולוטוב, רמונים נגד סנקים - כל סוגי הנשק האישי שהשתמשו בו במשך הדורות, הסנק לא היה האויב הישיר והמייד שלהם.

טיל הנ"ס מביא אתו לשדה המערכה גם שוני מהותי, ולא רק הבדל של דרגה, רק באספקט הזה. הסנק מפסיק להיות האויב

הישיר של הטיל, מכיוון שכאשר יזרים את הטיל, אין הדבר מסביר את היורה, את העמדה ואת המשגרים זכו'. בסובך הזה נוסף עוד סוג נשק לארסנל הנשק שהטנק לא מהווה אויבו הישיר. זה ההבדל במהות, וזה מחייב חיפוי של יותר אש עקיפה. טנק אחד לא יכול לחפות על השני נגד טילים, כי הוא לא רואה את מי שיורה. זה מחייב שימוש באש מסוג אחר, סיוע מסוג אחר, יותר סיוע ארטילרי, זה מחייב בהרבה מקרים שימוש יותר גדול בחי"ר וכו'. אך זה ההבדל היחיד במהות, ויחד עם זה, זה ההבדל היחיד במהות ללא סיכוי שהטיל יוכל לשנות את עצמו עוד יותר, מכיוון שפועלת כאן דיאלקטיקה פשוטה: ברבע שיש נשק כמו טיל, הנסיה היא להקנות לו ניירות והגנה מסוימת, ומרכיבים אותו על נגמ"שים. גם המצויים והרוסים עשו כן. ברבע שהרכבת את הטיל על כלי רכב, באותו רבע הוא הפסיד את היחרון העיקרי שלו, והוא מחזיר את עצמו לקטגוריה שהטנק הוא האויב הראשי שלו. לכן הדיאלקטיקה היא פשוטתן אין אפשרות שהטיל יעשה break through אחר באמנות המלחמה ממה שהוא עשה קודם.

דבר נוסף: הטיל כנוי על אנרגיה כימית, על מסען חלול, אין אפשרות לכנות את הטיל כפוז ת"ש, שבכוח האנרגיה הקינטית יחדור את השריון של הטנק, מכיוון שהטיל לא יכול לעוף כמהירות של פגז, כי אז לא יוכל להיות מנווט מבחינת האינרציות הפועלות עליו. הוא לא יוכל להיות מנווט והמערכות שלו לא יוכלו להחזיק מעמד. אי אפשר לנווט אותו, כי אז יביע אל הטנק בחצי שניה, וזה לא מספיק. לכן הטיל פועל כאנרגיה כימית. אנרגיה כימית זו, כבר היום, יש דרכים לחסום אותה לגמרי, ובסנקים של שנות השמונים, פשוט לא יפחדו מספענים חלולים. מסען חלול לא יוכל לחדור דרכם. אבל יהיה סוג נשק אחר שבוודאי כן יוכל לחדור דרכם. כלומר תמיד יהיה העניין הזה של counter measure - counter measure. יהיה נשק יותר משוכלל נגד טנקים, ותמיד יהיו צערי הנגד, נגד הנשק הזה. לכן אמנות המלחמה והטקטיקה הן אותה אמנות המלחמה ואותה הטקטיקה שביסודן, באופן הכטיטי ביותר, כבר שנים שנה לא משתנות. כל זמן שהטנק בעוצבה המשוריינת והניידת, יהיה האלמנט היחיד אשר מקנה את הניידות והתמרון, בשדה הקרב, יהיה המצב הזה אשר קיים כבר שישנים שנה: אם טנקים יסתערו טיפין טיפין, הם יושמדו. אם טנקים יסתערו במקום שיש מכשולים, והם אינם יכולים לעבור בו, אם תהיה הסחפרות מבלי שחיל ההנדסת או חיל הרגלים יכשיר להם את הדרך, הם יושמדו. אם טנקים יהיו בעמדות סטטיות בחוף ששם ההריגה, הם יושמדו. זה כבר שישנים שנה כך. זה היה וזה יהיה כך.

ש. מה היה השינוי בטקטיקה שלנו בימי המלחמה, באמצע המלחמה?

ח. פשוט עשו שני דברים: א. למדו לעמוד בטווח הנכון, לא לעמוד בעמדות סטטיות בחוף ששם ההריגה; למדו אחרי ה-8 בחודש, לא להסתער יותר, עם פעט טנקים על מערכים מאורגנים, כאשר המטה והמומנט אינם מספיקים. למדו, אך זה לא אומר שלא עשו פה ושם טעויות, כמו כחזרה הסינית וכעוד כמה מקומות, אך באופן סיסונאי, לא עשו זאת יותר, וניהלו את הקרבות ביחד שכל, עובדה היא שהאבדות מטילי נ"ט היו ספורדיות בהמשך המלחמה. מי שראה את כל הטנקים שלנו שהושמדו, באיזור התווה הסינית, באיזור הצליחה, נוכח לרעה שרוב הטנקים הושמדו שם בקרבות נגד טנקים, כלומר מטנקים ולא מטילי נ"ט, למרות שהיה שם המון חי"ר מחופר עם הרבה מאד טילים. למדו פשוט את העניין, וזה לא ספציפי לטילים. למדו שאסור לעשות את החטא הזה - שאסור לעמוד

כאופן סטטי בחוץ שטח ההריגה, ולמדו שאי אפשר להסתער
טיפין טיפין.

.....

אני רוצה להדגיש בזה שהמחלכים האופרטיביים והטקטיים של
האויב והמחלכים או האנטי-מחלכים הטקטיים והאופרטיביים
והכוננוחיים שלנו הם מונחים ביסוד העובדה שבגלושת הימים
הראשונים בסיני הסילים עשו מה שעשו והשריון שלנו הושמד
ונשחק. זה היה קורה בדיוק בניסיון האלה גם אם אלה היו
הוחחילי נ"ט ולא טילים, כדיוק כמו שזה קרה בגולה ובמקומות
אחרים או בבסטון לגרמנים או בפריצה קולטק לגרמנים, בכל
מקרה שפעלו כך זה היה התשלום של חיל השריון וזה לא קשור
לסוג הנשק.

.....

לסיום הנושא הקודם רק עוד מילה על הזירה הסודית, הטורים
פעלו בצפון כפי שאמרנו בחנופה, עם מטה של סנקים, ופאמת
זה פעל גבוה. ואם ישאלו אותי - במה אני מסביר את העובדה
שכלל זאח הושמדו הסנקים הסורים, ברמת הגולן בלכד השמדנו
כמעט 1000 סנקים סורים, התשובה היא גם כן שהסורים גם כן
עשו שגיאה בסיסית, ידועה היטב באמנות ובתולדות השריון,
וזה - לא לנצל את הפריצה של הסנקים. הסנקים שלהם פוצו
והסנקים מלאו את היעוד שלהם והגיעו מערבה מסיןדיאנה,
4 ק"מ מהירדן. לו הסורים היו מכניסים כעקבות הסנקים חיל
רגלים שהיה נאחז בשטח אני מפקפק אם היו יוכלים אחר כך
לעקור את הסורים מרמת-הגולן. כלומר, הסנקים עומדים במרכז
המלחמה בלבשה, הם עומדים במרכז של העוצבת המשוריינת,
אבל התפקיד, הפונקציה שלהם, היא מוגדרת, הם עושים את
הפריצה, הם לא מחליפים את כל שאר החילות, אם יש מוקשים -
צריך חיל הנדסה לפנות את המוקשים, אם יש מכשולים אחרים -
צריך לעשות החקפה לילה עם חיל רגלים כדי לכבוש את השטח,
ואם הסנקים פורצים - לא הם אלה שיכולים להתזק כששח,
אלא צריך להביא את חיל הרגלים להיאחז.

לא רק הסורים לא הכניסו את חיל הרגלים שלהם לפעולה
ברמת-הגולן, אלא גם אנחנו. ... 6 גדודי חרמ"ש היו לא
מנוצלים בפיקוד הצפון, ברמת הגולן, בזמן שהסדרה לנו עתודה,
כזמן שהסדרה לנו כל פלוגה וכל גדוד, לא עשו שימוש עם 6
גדודי חרמ"ש ברמת הגולן, ואותו דבר נכון בהרבה מקרים
כדיום שלא עשו שימוש בפלוגות חרמ"ש שעמדו בצד, מנגד,
בשהסנקים עמדו טיפין טיפין, או 'פיוס מיל', או בחוץ שטח
הריגה באופן סטטי והדפו החקשות של חיל רגלים ושל נשק
אישי אנטי-סנקי.

לכוא ולהאשים את הנשק, שלנו ושל האויב, במה שקרה לנו
ביום כפור - אין סילוף יותר גדול מזה. יתר על כן, אין
דבר שמעורר אסוציאציות ומזכיר יותר מזה את התרוצים הכוריים,
שהערכים בחרו לעצמם כשהם נחלו מפלוגה, מה טענו הערבים במלחמת
השחרור? - שהיתה סבוטז'ה, שהנשק שלהם לא היה טוב. אוחז
דבר הם טענו ב'קדש', ואותו דבר כששח הימים. ... אין דבר
שצריך להדאיג אותנו יותר מהלבנטיניות הזאת שאנחנו נכנסים
אליה. - כאשר. אנחנו מנצחים והערבים תולים את הקולו בנשק
שלהם אנחנו לועגים להם, אני עוד זוכר מצויין כאשר אחרי
ששח הימים הערבים טענו שהסנקים הסובייטיים פחות טובים
מהסנקים האמריקאיים, אבל לדאבוני הרב אני גם זוכר
מצויין, אין אחרי יום כיפור היהודים התחילו להגיד את זה,
שהסנקים הסובייטיים יותר טובים מהאמריקאיים, שהם מתלקטים
וכן הלאה וכך הלאה. בוודאי כשפוגעים בטנק וחודרים אוהו
הוא בוער, בוודאי, אבל כשאני מנצח - אז הנשק שלי מצויין.
אוחז ה'פסון' ואותו הטי 55 היו, ואז ה-55 הוא לא טוב.
ובשאני חוסף מכוח אני בא ואומר 'הנשק שלי הוא לא טוב'.
אנחנו מדברים כמו הערבים,

אני דוחה בכל תוקף את המיתושים ואת הסלפזורים שנזכרות הנשק. להיפך, המסונקים שלנו יותר טובים מהמסונקים שהערבים השתמשו בהם במלחמה יום כיפור אלא שהערבים סבחינח אופרטיבית ואיסטרטגית הבינו את זה ובנו תכנית מלחמה שמתחשבת בעובדה הזאת שהמסוס הישראלי יותר טוב (הכנסוס), לבוא ולהגיד שהנשק אסם, הנשק של האויב או הנשק שלי, הוא שאסם כמפלה או כמכה שקבלנו - לפי דעתי אין סילוף יותר גדול מזה. יאני, בגלל הכבוד של עצמנו לא מביא לכאן ציטטה מההיסטוריה הצבאית הבריטית, מה הם אומרים על הטענות האלה שהנשק הגרמני יותר טוב מהנשק האנגלי, כשהם נהלו מפלות. ואז אסרו את אותם הדברים.

פעלנו לא טוב, נחנו שיפתינו אומנו השמעה אימפרטטיבית וטקסית, פעלנו לא טוב, 'פיס מיל' וכן הלאה, עבדנו לא טוב - ואנחנו מאטימים את הנשק. אין תוצפה ואין סכנה גדולה יותר לעצמנו אם אנחנו באמת נאמיץ בזה. ואין דבר שהוא פשוט מאשר להגיד את זה.

כשהבריסים טענו שהנשק הגרמני יותר טוב הלכו ועשו להם ניתוח, בזמן המלחמה, כלי מול כלי, ולפי הניתוח החברר שהכל לסובח הבריטים. ואני אומר לחברי הועדה באחריות מלאה - הפנסוס הוא המסוס הכי טוב שהיה בזירה ביום כיפור. ואני אומר באחריות מלאה לחברי הועדה שהטנקים שלנו, הסנסוריונים והפטונים שלנו יותר טובים מהטנקים המצריתים, פשוט יותר טובים, לא יחכן שנבוא ונאשים את הנשק.

אני רוצה לספר לחברי הועדה, אחרל ששת הימים, כשהיה לנו מקרה בחניון לילה, באוגדה שלי, בליג ביר בפגפה לתעלה שתטיבת סנקים ט-55 הסתערה על התניון הזה שתפקידו היה להבטיח את האגף, ובחניון הזה היו סנקים אי.אם.איקס, והפגזים של הטנקים שלנו לא חדרו את הסנקים הסוביטיים, והסתזה היה מחזה נורא בלילה ההוא, עמדתי עם משקפת וראיתי איך הטנקים שלי יורים פגזים ופוגעים בהם והפגזים שלהם עפים לשמים כמו ריקושטים, הם פגעו בהם מטווח של 50 מ' ו-100 מ'. וזה היה דבר נורא, ונפלו לנו 20 - 30 בהוריס בקרב הזה. אחרי מלחמת ששת הימים אלוף הודב ואני ישבנו והחליעצנו, האט המשמעות של הדבר היא לזרוק את הטנקים האלה סן המערך? אותם ואת הרמנים שהיו להם אותם החותמים כמו לאי, אמ, איקסים. הגענו למסקנה שחבל, כי אין לעם ישראל מספיק סנקים, הבאנו פגזים של 'דוקר כולדוג', טנק מיושן, פגזים תלולים, שהקליבר שלהם 76 מ"מ, והחעשיה הצבאית שלנו חרטה את הפגזים האלה ועשתה אותם לקליבר 75 מ"מ, הורידה מהם מ'מ אחד, ואותם הדפכנו בפגזים לסנקים שלנו, לטרמנים ול-ט-50. ומפקד חטיבה, פדל'ה [אל"ם אהרן פלד - מה"ט 11 במלחמה], על-יד קנטרה השמיד חטיבה שלמה של סנקים טי-62 עם הרמנים האלה. עם אותם הרמנים שבששת הימים לא הצליחו לחדור את הטי-55 ולעמוד על נפשם, נתנו להם פגז אחד, ועכ 20 וכמה סנקים כאלה פדל'ה זה, החטיבה שלו השמידה חטיבה של סנקים טי-62, הסנק הכי משוכלל בעולם.

מדוע פדל'ה הצליח להשמיר? - כי הוא בעל נכונ, כי הוא חפס עמדות נכונ, כי הוא עמד בסדווחים נכונים, כי הוא פעל נכון עם הסנקים שלו סבחינת מנהיגות, הוא לא פעל 'פיס מיל', הוא פעל אתם יחד, באגרופ, והצוותים היו אורגניים במלחמה זה. היות ואלה היו שרמנים השארנו את הרמנים לסוף, ואז הם היו כבר יותר מאורגנים, זהיות והיחידה היחה יותר אורגנית ומגובשת, והוא פעל נכון סבחינה טקטית - אז הוא בטנקים של מלחמת העולם השניה, שרמנים עלובים, השמיר חטיבה טי-62.

לבן צריך מאד להזהר מהמיתווח של אמצעי הלחימה, ובמיוחד מהמיתוחם של אותם טילי הנ"ט.

ת. בדיוק כפי שהיה למצרים בשסה וכפי שהיה להם ביום כיפור, אבל, מה? מהצד ההוא של הטיים. הרעיון הוא ללכת בגזרה צרה, ובס אם יש דיביזיה האובדה לוחמת כחטיבה אחת, יש סיוע שלהם שאחה מקבל מכל הדיביזיה, אש ארסילרית לאויב, היא כולה, אבל הכוחות הנ"ש ואחרים, עובד דק דרך חטיבה אחת.

ש. האובדה שלנו עומדת מול איזה כוח של האויב?

ת. כאן אנחנו צריכים לעשות תפנית אחרי יום כיפור, עד יום כיפור, חשבנו שאובדה אחת צריכה לתקוף בגזרה אובדתית וצריכה לכרסם אחת מהכנפיים שלה; חטיבה או שתיים, ואחר כך היא יכולה להלחם נגד עוד אובדה ואחר כך נגד דיביזיה שריון.

נדמה לי שאת זה נצטרך לשנות אחרי יום כיפור. לא נדמה לי.

ש. מה מסל הירוק בספה?

ת. הירוק זה מיס, החיץ החקלאי, אחם זוכרים שבדומי הרבה על החיץ, זו תעלת חיץ עם מעברים בצריך לגשר. והיו לנו גשרים והוא גישר, היה צריך להוציא גשרים מהמים בסכר להביא אותם למחפורות כדי שיוכל לגשר ולעבור. פה יש סימון של מליחה. זה הדלחה, זה בדיוק. כך תארנו אותו לפי הלקחים שצריך לעמוד בהם. כשהכחנו בחסכוך את כל האלמנטים: הרבה אויר, הרבה ארסילרית, כל ההנדסה, קבוצת שדות מוקשים הנחתה וכן הטיים, הבאנו מיס לסכר. זה גם עלה 100.000\$. זה היה סכר בזמן המושל האנגלי, הבאנו טרקטורים, כי הוא נסתם, וברקנו את התשתית, אחר כך על המחקן הזה איפנו את כל צה"ל בצליחה, כאן התחלנו פעם את הצנחה הספקה לשריון בהקף גדול. . . ."

הבחן של הדרכה טובה הוא בהגדלת אפקטיביות הכוח ללא הגדלת עלונו.

כאשר מודל הוסף לקונצפציה עליה בונים הורה, צריך להיות ברור שהיא איננה גשענה רק על נסיון אלא גם על דעות קדומות, ועל מה שבעליה ירשו מקודמיהם. כאשר קונסנסוס הוסף להיוח "כלל גדול של חבונה" קשה להגיון לגלות את הדברים האלה, לכן מחוייבת בקורת חסופפחית, הערכת מצב, וחלופי העומדים כראש אשר צריכים לוודא שלא תהיה סחם המשכיות. יית לתח מקום להנחות זכורלים חדשים הוך ידיעה שאין עובטים כמדע מדוייק, הוך ידיעה שאין להפריך הנחות מרצון, שהרי איש צבא אינו יכול לרכוש ידע ללא רצון, ללא מאמץ וללא גלוי ענין, ולכן מתערבבים בהנחות ובמודלים גם ענין אישי, לכן נוסף לבקורת, והיון חפשי והערכוח מצב - מתבקשח חכנית ניסויים, ואלה, ל: מצאנו שנעשו.

(2) ליקויים בחכרות מפקדים

בחקירתנו את ראש מה"ד לשעבר, אלוף גונן, בשאלה מה היו נקודות

הדגש בחכרות מפקדים לפני המלחמה ולקראת המלחמה, לא הצלחנו לקבל תשובה

ברורה. נביא להלן קטעים מהחקירה (עמ' 6361 ואילך):

- ש. מה לקודרות הרגש לפיקוד הזוטר, מפקדים ומסוח?
- ת. בפיקוד זוטר יש לי מה צריך מ"כ לרעת כאשר גומר את הקורס.
- ש. השאלה שלי, לא רק מה צריך לדעת, אלא איזה נקודות דגש בקשר למה שהוא צריך לזכור, זה ישנו ענין?
- ת. עסקתי בקורס מ"כ של הצבא, אני בכלל חשנתי שיש בכלל יותר מדי בסיסים של מ"כים.
- יש כאן דגשים, אומר כמה מלים על המפקד הזוטר.
- בנושא הלחימה, לא עשיית שינויים גדולים אצל מ"כ יותר מאשר בליהודות אחרות. להוביל כחה, לנהל כחה, מה שאיכפת לי שילכו נכיתה ולא כל חטיבה הולכת במקרה, יש לי פה מספר אני אראה לכם, שאני דורש שיחאמנו במסגרת מחלקה תקנית, בנושא הלחימה, זו לא דבעיה העיקרית, אלא אם עשי אימוני כושר, אם עשי חרגילים, אם עשו נשק, אני פה קובע מה חשוב ומה לא חשוב.
- ש. מה היה היחס בין פעולה יזומה והתקלחה פתע?
- ת. לא זה איננו בספר, אני לא יכול לענות על זה, אני אשלח זאת בענין המפקדים הזוטרים עקתי יותר כענין הזה של ערכים, זו היתה נקודה חלשה של המפקדים הזוטרים אין להתיחס אל אנשים, החלחתי להנהיג לימור השואה, מצאתי להפתעתי שבח"מ אין קורס מפקדי צוות, ההדגשה לא בכקור.
-
- ... בעניין הערכים, חנאי הוסיפו למ"כים, אם היא שיקר, הוא לא יכול להיות מ"כ, ישן בשמירה, לא יכול להיות מ"כ, בענין הזה כמה זמן מוקצב ליוזם ופתע - אני יכול להגיד אינטואיטיבית שלפתע יותר מאשר ליוזם.
- בענין עבודת מטה, כאן אני עשיתי, אני חושב היתה עבודה.
- ש. ברא נחזור לדגש.
- ת. שיתוף הפעולה הבין-חילי אצל המפקד הזוטר לא מצא חן בעיני.
- ש. רמת היכולת לעשות מהר הערכת מצב ולתת פקודות?
- ת. אני חושב שהיה.
- ש. כדור שהיה, השאלה אם היה ברכה?
- האם רמת היכולת של המחלקה והכיתה היו גרומה?
- האם הטיפול באנשים היה ברמה? האם היחס בין יום ולילה? מה היחס בין נשק חרגיל לנשק ג"ט שאימור איתם? מה המידה שאימנו איתם כציודי טנקים? זה רק כמה נקודות דגש, השאלה על מה שמח אתה דגש?
- ת. למשל בענין אמצעי טנקים, הכנסתם לצה"ל, כשנה שהייתי ראש מ"ד נושא שנקרא מגון ג"ט, הקפדתי הרבה על אימוני הנגה והיו לי על זה הרבה התנגדויות של אליפי פיקוד, הם לא רצו ללמד את הליהודות בהגנה, עשיית בכל זאת חרגיל עוצמת של גולוני עם 25, בהגנה.
- ש. נחזור לנושא בפני שהצגתי אותו, אחת עוזר עשיתי על מפקד המחלקה - מה היו נקודות הדגש? אמרת מגון ג"ט, מה עוד היה?
- ת. טנקים לעמדות, בזקוקת מהצדדים שומרים עלינו, טנקים עומדים בצורה כזאת, חלק כחזית, חלק אינפנדי, חלק חזית עסק במארבים נגד טנקים עם בזקוקת ועם רובי טנקים, עיקר כליהה, רמבה"ד 1, הליכה לציד טנקים - אני לא זוכר, אני לא יכול לענות על זה, אני כן זוכר שהכנסנו כשנה שאני הייתי ראש מ"ד, פשיטה על סוללות טילים.

- ש. מפקדים ומסות?
- ת. ביתם לטיפול בזוטר, שמחי דגש על טיפול באנשים, ואפילו חייבתי אח בה"ד 1, ללמד את המ"מ איך לראיין אנשים. מה זה מחברת מ"מ, במקרה מצאתי גם את הזוטר של זה. מה זה מ"מ, לא מ"מ כאשר טוביל מחלקה, - אלא במנהיג, מה הטכניקה? טכניקת המנהיגות הייתי קורא לזה.
- ש. נקודות דגש למפקד ולמסות, עוד פעם מאתו חומר אמ"ן שהגיע אליך, איך ראית את הקרב, ואיזה נקודות לכן שמת דגש?
- ת. אני יכול להגיד שבפעם הדבר הדומיננטי שהסקנו מחוץ הראייה של האויב הייתה, שנצטרך להלחם הרבה נגד, נגד הרבה אנשים, בעומק רב ולהגיע לריכוז של טאמץ. ההשלכה של זה באימונים הייתה, שכל תרגיל שעשינו הקפדנו על מונה של הסתערות עמוק. היו הרבה מאד יעדים. למשל, אחר מהדברים התשובים היה, שבשמיים את היעדים ללמוד טוב בתצ"א איפה יש יותר וישק, איפה יש פתוח, ואם יש עיגול של גרוד, חבורה לא ישב בעיגול.
- ש. מה שאתה אומר עכשיו, היה צריך - אם אני מבין אותך נכון - להביא לידי ביטוי את היותו כל אחד לדרגים שלמטה מהרגע שנפתח כאש. כי באותו רגע שאתה תולך בתזיח צרה ונכנס לעומק ולא מכפה לך מה שקורה באגפים - המתליס הוא מפקד האוללה, מפקד טנק, מפקד פלוגה טנקים. זה הכל. בלי לבזר את זה, הרעיון הוא רעיון יפה, אבל הוא לא תופס כשסת.
- ת. אני אביא איך אסדתי גם בהדצאות שלי שצריך לעשות. איך בכלל אפשר להקנות למפקדים דוסרים יוזמה כקרב. נגיד מהחלק האחורי עד הקדמי, איך אפשר לעשות שלמרות שפועלים במסגרת גדולה, כולם יזמו וכל אחד ילחם את הקרב שלו על-מנת שכולם יחד יביאו להכרעה. אז קבנמי, שכלל דרב, גם כשהאויב הוא לא קרקע, בעיקר כשהוא קרקעי, מוכרחים להכופע יעד קרקעי שנמצא מאחורי כוחות האויב. מה זה מביא? צריך שכל החיילים ידעו את היעד, זה מביא שכל אחד נלחם על היעד, אז הוא בדרך מסתער על כל האויב שיטנו. דבר שני זה הרבה פעולה קרב. כי אינפורמציה זה כוח וזה קשור עם עבודת מטה ולמפקדים הזוטרים, השאלה מורכבת, צריך לחשוב עליה. הרבה תירגולות קרב.
- ש. אתה מראש, בשיטה בזאת, יוצר מצב, שאף מפקד במקום שהוא נמצא בו - לא יכול לשלוט, ואם הוא ינסה לשלוט הוא יביא לקטסטרופה. אם הוא רוצה לשלוט - עליו ללכת קדימה, אחד או שניים או שלשה דרגים בשביל להחליט שט ואפילו להביא את כל הכיוע שיש לו במקום אחרת, אתה לא מחזק את ההצלה שיש לך. ועד שאתה תוכל להיגוף מבחינת זמן ותגובה - כבר יהיה סאומר לעשות. האם הלכתים האלה יזנסו?
- ת. ישנסו.
- ת. אני לא הושב שזה היה בסדר.
- ש. אני רוצה להבין, נקודות דגש ומשים מה לא החמטנו, לא לזכור, לא בצעו אותן וכו'? או שלא ניחז לנסודות האלה דגש אלא הייתה הסברה כלליה?
- ת. כל חורח הלחמה שלנו לא נכשלה. היא לא בוצעה.
- ש. אנחנו לוחמים מפקדים ומסות. יש חלק טכניקה ויש חלק שההגיון צריך לעבור.
- ת. לא עשו מה שנילמדו. פטנס. גם בשלבים שלפני כן, כשהיה על לבוש קדימה."

לא התרשמנו ביותר מחקירה זו שהיתה לראש מה"ד לשעבר תפיסה מגובשת של הנדרש ממפקדים לרמותיהם ושל סדר עדיפויות כראייה הדרישות מהם. עוד למדנו מעדותו של אלוף גונן (עמ' 8734-8376) שלא נעשו פעולות ליצירת תנאים בהם יוכלו קצינים ללמוד ולהשתלם בעצמם במקצועם, מחוץ למסגרת הקורסים הצבאיים. עובדה זו גם מתאשרת ע"י ראש מה"ד שקדם לאלוף גונן, אלוף י. חופי, בעדותו (עמ' 8428).

המבנה החילי הברלני של מערכת ההדרכה נחן את אותותיו גם בתחום הכשרת המפקדים. מעיד מפקד ביה"ס לקצינים, שהיה קודם לכן מג"ד צנחנים (עדות אל"מ ח. בן-ימיני, עמ' 6423):

"א. לקצינים היתה הכשרה מקצועית טובה. אני חושב שלא היתה די נכונה, כי היתה מפציאליסטית חד-צדדית, ולא נחנה חשובה לקרב משולב. קצין החי"ר היה מקצוען בתחומי החי"ר, אבל לא ידע לדבר עם מ"מ הטנקים. קצין הטנקים היה מעולה כמקצועו, אבל לא ידע לדבר עם קצין החי"ר. קצין החי"ר לא ידע לדבר עם קברניט הליקופטר או עם איש ההנדסה שמוכיל אותו בסירת בומי. כלומר, ההכשרה המקצועית היתה טובה, הקצינים היו בעלי ידע בטופוגרפיה, ידע בהפעלת נשק, ידע בטקטיקה, אם אני בודק היום לאחורנית, ... הרי לא היה חינוך לקרב משולב, הינכנו לקרב חד-צדדי, במסלול כמעט חד-צדדי. מ"מ החי"ר לא ידע לדבר עם החותחן. כוחות היבשה הכשירו כל אחד במסלולו.

ב. עמדנו על התופעה הזאת כשישבנו במוצבים בחקופות ההתשה. מפקד מוצב, ... בדרך כלל היה סגן משנה. היו מוצבים שבהם היו מ"פ, כשהופיע בחור והיה מפקד מוצב בקו החעלה, והיו לרשותו 18-20 לוחמי חי"ר, ועמדה לרשותו אש תותחים ומרגמות מאחורנית, והיחה לרשותו מחלקה טנקים שהיתה צריכה להגיע אליו למוצב, פתאם ראית שהאיש עומד לפניך בעיה בהיקף שלא הובשר לו."

5. צה"ל ככוח אחד וכוחות יבשה

(1) הקירת ה.פ.ע. העוסקות במבנה מערך ההדרכה וחלוקה הסמכויות והאחריות בו, ובדיקה עדויות וראיות בנושאים אחרים שהושפעו במידה ברולה או קטנה מהיות המטכ"ל מפקדה אחת השולטת בצה"ל ככוח אחד ומהמצב כוחות היבשה, מצביע על כך שכדאי לכתוץ בחינה מעמיקה יותר את נושא צה"ל ככוח אחד וכוחות היבשה, מאחר ובין הדרכה, ארגון, מבנה והפעלה יש יותר מתלות הדדית.

(2) בדיון על מבנה כוחות היבשה שנערך במטכ"ל ב-18 באוגוסט 1969

היה אלוף טל יחידי בהערכתו - (מוצג 383 עמ' 14):

"כולנו מסכימים שהמציאות של אחרי 6 הימים היא לא המציאות שלפניה, ככל מה שנוגע למצב של הצבא ולמשימות של הצבא... אני טוען שלא נערכנו למציאות החדשה. כל מה שעשינו מאז המלחמה זה אימפרוביזציה וסלאי על סלאי... נשארו מאורגנים על בסיס קונצפציות היסוד של פעם [מבנה חילי, פיקוד שדה פיקוד לוגיסטי] אנחנו משלמים מס שפתיים... אבל קורה עם הארגון הזה מה שקורה עם כל קונסטרוציה ישנה שהחיים עושים את שלהם... אחרי מלחמת 6 הימים... עיקר הדגש הוא חילי, על ניהול המלחמה השוטפת והכוננות. וההכוננות ובניית הכוח לדעתי זוכה רק לשוליים... לדעתי בהרבה אספקטים אנחנו בירידה ולא בעליה וזה תוצאה של החנושות בין הצרכים האלה של בנין הכוח וטיפוח הכוח מצד אחד ומצד שני הבעיות השוטפות הלוחצות. כשדורים בבזוקה מפסיקים לחשוב."

(3) הוא ממליץ על הקמת מפקדת כוחות שדה...

ע' 16 - "אחרי מלחמת 6 הימים זה לא נכון להגיד שהפיקודים מסיבילים לכנות הכוח וגם לנהל מלחמה."

ע' 17 - "פעם המטכ"ל היה באמת מפקדת כוחות יבשה, לא רק במה שנוגע בסמכות האישורים והחלטות. המטכ"ל באמת ניהל באופן חילי ממש את עיקר עוצבות צה"ל, את החי"ר, תחילה היה מה"ד אגף, אח"כ חזר להיות מתלקה ובראשה אלוף והקיף החי"ר וחזרה הלחימה... אם נבדוק איך היום פועלים העניינים ומתנהלים נראה שאת הצד התורתי מנהלים החילות... הקמת מפקדת קצת"ר הוציאה את האחריות החילוית לגבי חי"ר ממה"ד ואנחנו ממשיכים להחזיק זאת כמתלקה בכירה, ר' אג"מ/מה"ד בדרגת אלוף."

ע' 18 - כפיפות כפולה של האוגדה הקבוצה בסיני לפיקוד דרום ולגיס "ברמה לחסול מוחלט, לועזי, של כל עקרון אחדות הפיקוד."

מאז ועד מלחמת יום כיפור, אפילו נושא חיל הרגלים מעורר ספק בהיותם

של כוחות היבשה זרוע, מופעלה על ידי הפיקודים המרחביים:

(א) בשעה שבחילות חש"ן וחת"מ הלכו בכיוון של העלאה רמה, הגדלת אפקט ואחידות, בחיל הרגלים הכיוון היה אחר, כמוצג 388 מצביע על כך סיכום רמטכ"ל ב-19 באוקטובר 1972 על יעוד וארגון חיל הרגלים; דרוג חיל הרגלים לחי"ר מעולה, חרמ"ש, חי"ר מרחבי וחי"מ.

(ב) "חי"ר מעולה כולל חס' צנחנים, גולני, ואלפנטים מבה"ד 1, נח"ל המפקדה חשיבת הבקעה". (אין להגדיל סד"כ חי"ר). לחי"ר מעולה חשיבות מדרגה ראשונה. גישה עוקפת, פשיטות, בחסימות, בפגיעות כעורף, בריתוק כוחות וביצוע פעולות רגליות שהורות ברמה גבוהה - פשיטות, לב"כ, לחימה בתעלות, מאומן כרגל, בזחל"מים, צניחה ונגמ"שלים, משימות: התקפה, הגנה, אכטחה, התקדמות, בריסות מחפים...

(ג) חרמ"ש אורגני בתש"ן. כאוגדה אין לו משימות עצמאיות, והוא רק משלים את משימות הטנקים. תיילי החרמ"ש אינם מיועדים לביצוע פעולות רגליות שהורות, הכשרתם לכך תבוא על השכון הכשרתם כשהירונאים.

(1) גדודי כפחון שוסף.

(2) גדוד סיור ונ.ס. יבוטלו.

(3) חי"ר מרחבי בחשיבות מרחביות.

(4) חי"מ כמחוזות צה"ל.

(ד) בסיכום דיון "אופק" ב-30 ספטמבר 1973 סוכם בנושא זה: "אפשר סכום רמטכ"ל מ-19 באוקטובר 1972". כן סוכם שאין מקום להקים ימ"ח זחל"מים לכל אחת מהחטיבות המעולות ועל מבצע אחד לחי"ר.

(5) בדרך כלל, כאשר השתמשו במונח "כוחות יבשה" חשבו כמונחי אוגדה משוריינת, כי כאשר רצו להתייחס לחיל הרגלים השתמשו במונח חי"ר או חי"ר מוצנח וכו'.

(6) הרמטכ"ל (מוצג 388, שס, עמ' 14) מוסיף: "ומלחמת ההתשה היא מלחמת הנוחנות אך האפשרויות הפחותות ביותר להכיא לידי בסוי יכולת זאת".
 "איש לא חשב שאנחנו במלחמת ההתשה נצחנו בזכות עמידתנו בהגנה אנחנו את העקרון שאמרנו: א"א להכריע ובודאי לא אנחנו - מלחמת ע"י הגנה מוצלחת נגד חוקף. לא העמידה הפזמירה בהגנה שלנו שברה אותם

אלא יצירת לחץ נגדי, זה הביא בסופו של דבר לכך שהתקבלה הפסקת אש. אני אומר זאת בהקשר לחפיסת מלחמה - אם תהיה בעחיד. כלומר, אין לראות אותה מתכססת על כושר העמידה וההגנה שלנו."

(7) דברים אלה שנאמרו לא נחקרו. כי אילו היו נחקרים יחכך והיו מבהירים אמנם מתדש שהגנה יכולה רק למנוע מהאויב הצלחה, וכי רק התקפה מביאה להכרעה, אבל יחד עם זה היו מבהירים כבר אז את הצורך להגדיר ברורות, לאחר שקול, לפי איזה שיטות ותפישות יש להחכונן ולהפעיל כוחות בגבולות הפסקת האש החדשים. אם המטרה היא להתזיק שטח או להשמיר כוחות אויב, והאם אין לחפש את הסיבה למצבנו בקרב ההתשה, שהוא בס"ה עמידה נגד הפגזות, בארגון ההדרכה, טיב ההדרכה והשיטות המבצעיות שלמדנו אחרי או כתוצאה מלקחי מלחמת 6 הימים.

(8) בדיון מסכ"ל אחר, שהתקיים ב-10 בינואר 1972, עלתה שוב (לאחר הדיון באוגוסט 1969 - ראה לעיל) שאלת מבנה כוחות היבשה מהיבטים של שינוי או המשך המצב הקיים, מקומו של החי"ר, והגבולות בין הפיקודים המרחביים (מוצג 388, עמ' 17 של הסטנוגרמה). בדיון זה הרמסכ"ל אינו סבור שיש מקום לשינויים מוסדיים משמעותיים כשיטות עבודה (עמ' 19). יש מקום לשיפור בעבודת המטה הכללי, "אבל אני לא חושב שאנחנו עומדים בפני תמורות מהפכניות בתחום זה."

(9) הערות האלוף של בדיון זה מזכירות במידת מה את הערותיו בדיון קודם ב-18 אוגוסט 1969 אלא שהפעם גם אחריים תומכים בדעחו.
 א) בעמ' 24 (שם) אלוף טל מדבר על עדיפויות בתוך חיל האוויר והשריון, והתאום בין עדיפויות כמישור הזרועות - אבל אין דואים את כוחות היבשה בזרוע אחת כזו שרואים את חיל האוויר.
 ב) ע' 25 (שם) - הוא ממליץ על הקמת מפקדת כוחות יבשה ובטול המבנה החילי, שהוא אנכרוניסטי וחיה נכון כאשר רק חיל אחד או שניים היו ממוכנים - כלומר כוח מחולק לפי תילות. כיום, מפקדה פיסוד שאין לה אחריות, מטב"ל שאין לו אחריות, פיצול לפי מיכון, פיצול לפי יעוד - מינס יוצרים כוח אחת.

10) על עבודת מטה אומר אלוף זאבי (סס, עמ' 31-35): "עבודת מטה לא עולה" למשל "נושאים מבצעיים, אלה בעיות ימ"חים לחשיבת שריון...". הוא מעיר הערות על חמ"צ ומג"ב ובסתיון שוסף. שינוי בנח"ל, "מובנת" לו הגבלת מספר הפיקודים המרחביים והכפיפות המחולקת של 252 לבייס ולפיקוד דרום. אח"כ הוא מדבר על פער כצל"ם, על מחח הדרכות עקב הנחגת דרגת תא"ל ואומר כי "אמנם השריון הוא מלכת הקרב אבל אסור לנרדן את הצנחנים".

לצה"ל [הכוונה לכוחות היבשה] הייתה חפיסה שהוא צבא רב-חילי. "לצערי הפיתוח של החש"ן היה כך שהצנחנים נדחקו - בכל המלחמות שהיו לנו, גם בתכנונים העתידים שהי חטיבות תופעלנה בהטיבות רכובות... כשזה מגיע לאימון אין לזה ביטוי, כשמגיע מ-113 אסור להס לעלות על זה... החרמ"ש בחש"ן הוא לא ליגה ב' הוא ליגה ט'".

בעמ' 36 - "בקורס מג"דים... יש 40 תניכים שהמוטיב המרכזי שלו זה אותם היה "החי"ר לאן?" צריך חי"ר או לא? אם צריך מה המשימות שלו? לא קבלו תשובה."

11) אלוף יריב (עמ' 54) מצוין שכל מה שנובע לפיקוד שדה יש מקום לבדוק...

"אנחנו צריכים לשאוף... שיהיו מוקדים בעלי יכולת, מוקדים של מקצועיות ובניית כוח שעליהם חזיה למטה הכללי שליטה... לרעתי זו אתח החולשות של המטה הכללי שהוא עובד כל הזמן על כל הנושאים וזה קשה."

12) היו עדויות גם בנושא צה"ל ככוח אחד עליון ומצב עבודת המטה.

אין לדבר על כוח יבשה אחד כאשר אין אחדות הפיקוד, כאשר הקמה ותכשרת ואימון של יחידות הסד"כ מושלת על קציני חיל ראשיים, ההדרכה מוטלה על מה"ד, לקיימת חפיפה בין מה"ד והגייס, מצב זה, יחד עם תופעות של כפילות בכפיפות פיקודית כמו זה של אגודה 252 למפ' פיקוד דרום ולמפ' גייסות שריון - כל אלה אין בהם כדי להזכית שאכן קיים כוח יבשה אחד.

כוח שאין לו מטה אחד, ושאינן למטה הזה שליטה תזקה וללא הרפיה, ושבו המטה, כפי שאומר אלוף י. טל, הוא לא פדרטיבי אלא קונפדרטיבי, אינו מהווה כוח אחד.

מהיבט אחר, מצביע על אותה התפתחות האלוף הוד, אז מפקד חיל

האוויר, בעמ' 59-61(סס):

"איננו נושאים באחריות כוללה, אלא יש אחד הנושא באחריות: ראש המטה הכללי. אבל זה תיאוריה. יושב לפניך ספקד ח.א.א... שפעמים... נדרש לשאח באחריות כלעזית כפני שר הבטחון וראש הממשלה... למרות היחסים החקיניים בין זרוע חיל האוויר והמטה הכללי יש גם בנושא זה כמה דברים המדליקים אודות אדומים, כולנו נושאים באחריות עד שצריך לתח את הדין..."

יש המון שותפים לאחריות, אבל המיד היא הולכת לא עד הסוף... עובדה שלמסכ"ל ולמסכ"ל יש הרבה פחות בעיות עם זרוע שנושאת באחריות כוללה מאשר עם כל צורת ארגון אחרת - ארגון חילי, מקצועי או אחר.

....

צה"ל נהפך לצבא מסוכך יחסית ואנחנו מוכרחים להביא לפישוט תהליכים, אנחנו מוכרחים לפשוט את הביורוקרטיה הצבאית... אנחנו מוכרחים לספל בה אם אנחנו רוצים שהצבא ישאר יעיל, מכתב מסה הכללי מאגף לאגף הולך 3 ימים... וזה נגמר בזה שהיום איננו יכולים לגמור שום דבר בשיחה סלפונית, לכל דבר דורשים אסמכתא ככתב...

יש לנו מספר בעיות בנושא במבנה הארגוני ביחסים בין הזרוע והמטה הכללי... זה לוקח רי הרבה זמן לתפוש קודם את העניין של המטה הכללי והתפישה שהמטה הכללי יושב מעל - לא תמיד טובת. זו חסכות שלימה של העבודה מפני שאפשר כך ואפשר כך..."

אלוף שלמה להט אומר (עמ' 64):

"אשר לנושא של המטה האינסטרלי, אני חושב שהיום המצב של עצמאות הזרועות אשר כל הזמן הלך בעקומה ליותר ויותר עצמאות ככל נושאי הזרועות של תכנים, שיאים וכו'..."

והרמטכ"ל (עמ' 65):

"אין פה תהליך של עצמאות גזורה, יש סטנוס קרו של עצמאות."

בעדותו בפנינו אמר ראש אג"ם תוא"ר (עמ' 8022) כי נקודת המוצא אינה

הכוח היבשתי האופרטיבי, או הפיקוד;

"עדיפויות בהקמת טר"כ הלכה לפי חילות, הולכת לפי חילות... כשלב מאחר יותר נבתנת העדיפות איך פזרטים את הסד"כ או איך עורכים אותו בפיקודים השונים... הקמת טר"כ הכותרת נעשים באמצעות החילות."

....

אשר למפקדות - (עמ' 8023) -

"היום זה שריון... ספקדת גי"ש... האחריות להקמה, לתיאום ההקמה מבחינה חילית מקצועית סכנית, אימון אנטיס, ההכשרה, קביעת ההיקף והאחריות לתיאום בין חילות - החיל המוביל הוא חש"ן, גודד תוחמים, פקים אותו קצין תוחמים ראשי."

שאלת מפקדות הפיקוד והמטה הכללי נשארה פתוחה ללא פתרון שהרי אלה הן

המפקדות שרק בשליטה התזקה שלהן חלוי, אם יש כוח יבשה אחד ואם צה"ל קיים

בשטח ככוח אחד - ורמטילוי לכל מצב פוליטי-מבצעי, לכל סגורן המבצעים שלפניו,

משמש כוח המרתיע אויב מפני מתקפה, סהיר בהתרחבות לסלא עצמתו, מקובל על העם ושיש לו משקל בין העמים.

על המטה הכללי בקשר ליחסי מטה מתאם ומקצועי, אומר רמ"ח אג"ם חוא"ר
(עמ' 8024) כי אין לקצין חיל ראשי, למשל קצח"ר - "אחריות להכרעה, יש לו
אחריות להצעות... ליזום שינויים, אחריות להכרעה הוא ראש אג"ם או סגן
הרמטכ"ל, הרמטכ"ל בודאי."

דבר זה הוא בניגוד לסמכות התיאום. לשאלה אם זכרים כאלה מוגדרים
עונה תא"ל דוד הגואל "אני מדבר על נוהג, אינני יודע אם זה כחוב כאיזה
מקום, אני מדבר על הנוהג והמקובל גם היום."

לשאלה האם ניתנת עזיפות בהקמת כוחות, אוגרות, חטיבות ופיקודים
לפי זה שאותם יגייסו ב"ק" במקרה ותהנחה שה"ש" יהיה יזום על ידי האויב,
הוא עונה (עמ' 8025): "מבחינת בנין הכוח אני לא מכיר עבודה כזאת. מבחינת
השימוש או התכנון לשימוש בכוחות האלה יש דבר כזה... זה בא לידי ביטוי
ודוגמא בתכניות הגיוס, " במלחמת יום כיפור "אני לא חושב" שזה קרה.

יתרונן של צה"ל בכוח אחד נבחן במלחמת יום הכפורים לראשונה מאז
מלחמת השחרור, כאשר הוא הועמד במבחן היותו מופתע. נשאלה בשאלה באיזו
מידה פומש יתרון זה עוד לפני פרוץ מלחמת יום כפור.

כבר לפני מלחמת יום הכיפורים היה ברור שאינה קיימת תפיסה של
כוח אחד אלא של שלשה כוחות, המשחפים ביניהם פעולה כמסדה משנית, ואילו
המסדה העיקרית נמפסת במונחי זרוע של צה"ל כנגד הזרוע המקבילה אצל
האויב.

סיוטת חוברת אג"ם/מה"ד/תו"ל על שיתוף פעולה קרקע אויר (מוצג
366), שנכתבה לפני יום כיפור ופורסמה בינואר 1974 מתארת בפסקה 1:
יסודות, סעיף 3-5, אח היעודים והמשימות של הזרועות. כהסבר למה שנאמר
שם בסעיפים 1-2, להבנת עומק השוני, חשוב לצטט את הגדרת היעודים והמשימות
העיקריות של הזרועות:

פסקה 1

יבנה

כללי

1. הכרעת האויב, לשם השגת מסרת המלחמה, מותנית בפיקוד מחזאם של גלוי

הזרועות:

א. יבשה.

ב. אויר.

ג. ים.

2. פעולה מחזאם זו תיעשה בשני חומים: -

א. פעולת כל זרוע להשגת יעדי הכרעה בזירתה.

ב. פעולת כל זרוע בסיוע לזרוע אחרת.

היישור והמסימות של הזרועות

3. זרוע האויר

א. ייעודה של זרוע זו להכריע את כוחות האויר של האויב ולהשיג

עליונות באויר, שחאפשר ריכוז מלוא המאסך האוירי - כדל: -

(1) לשתק את חרפש הפעולה של האויב בהנעת כוחות בזירות היבשה.

(2) לערער את מערכת העורף של האויב.

(3) לתח סיוע לכוחות היבשה והים בהשגת יעדיהם.

ב. לפעולה זו עשויה זרוע-האויר להסתייע בכוחות מיוחדים מזרועות

היבשה.

4. זרוע היבשה

א. ייעודה של זרוע זו להכריע את כוחות האויב בזירת היבשה ולהשתלט

על שטחים היוניים להשגת מסרות המלחמה.

ב. לפעולה זו חסתייע זרוע היבשה גם בזרוע האויר.

5. זרוע הים

ייעודה של זרוע זו לקיים את ריבונות המדינה בגבולותיה הימיים

ולסייע לסאר זרועות צה"ל במילוי משימותיהן, על-ידי: -

א. אכטת חופי המדינה.

ב. סיוע לכוחות היבשה בחובלה ובהנחתה.

ג. קיום הכסחון השוטף במים הריבוניים.

22. לשם הבחרה נצביע על אפשרות קיומה של הגדרה שונה, המלמדת גם על תפיסה שונה של אחדות המטרה של צה"ל כולו:

זרוע חיל אוויר

יעוד - השגת חופש התנועה במרחב הלחימה (כאוויר, ביבשה ובים).
יעדים - מטוסי אויב באוויר ועל הקרקע,
נשק נגד-מטוסי,
כוחות יבשה בקווי הספקה ובמגע עם כוחותינו,
כלי שיט בים ובנמלים.
משימותיו - תקיפה, סיוע אמנעה, התקפי, חצ"א, תובלה.

או זרוע יבשה

יעוד - השגת חופש התנועה יבשתי ע"י עליונות אש, הנדעה ותקיפה,
יעדיו - כוחות יבשה של האויב, כוחות נ"מ, שדות תעופה ונמלים,
משימותיו - להגן על המדינה כבסיס מוצק ע"י טקטיקה התקפית.
וכן הלאה.

אז היינו באים למכנה עוצבות כוחות כמבנה על-חילי רב-תכליתי

נגד חי"ר + נ"ט + ארטילריה

נגד חי"ר + סנקיס + ארטילריה

וכן הלאה.

במקום זה, הגדירו כל זרוע וחיל אח יעדיהם, ולאחר מ"מ סוכס מסמך תחת השם "תורח", בשעה שאינו אלא צירוף של נסוחי פשרה.

23. בכל שהקדמוניקציה מתפתחת, רבצבא היא מתפתחת בקפיצות נחשוניות, כן היא מגדילה אח התלות ההדדית שבין לוחמים, בין צוותים ובין יחידות זחיא, לכן, מאפשרת טיב כזה של חלוח הדדית שאפשר למצות

את שחוף הפעולה להגדלת האפקטיביות של הכוח. מהי? כאשר תואים
מראש את התנאים המציאותיים של הקרב הבא ולקראתם מתכוננים, למשל,
פריסה מבוקרת, המאפשרת אבטחה על ידי פיזור מטרות קטנות לאויב
ואילו על ידי אמצעי הקשר מתאפשר רכוז כוחות במפגיע להכרעה.

24. מכל העדויות, הראיות והמסמכים שהוגשו מחקבלת תמונה שאין המטה
הכללי מהווה מפקדה אחת, ואין מי שנושא באחריות לארגון ציוד ואיסוף
כוחות חיבשה כמו שלמשל מפקד חיל האויר עושה זאת ביחס לעוצבות
חיל האויר.

נוסף לרמה ירודה של משמעת (במוכנה הרחב של המילה), שנבעה מסיבות
שונות, לא היה משה השולט שליטה מלאה בכוח הכפוף לו. מצב זה תרם
רבות לאי הלכידות של יסודות צבא הקבע, הצבא הסדיר וצבא המילואים
ביהירות ובמפקדות, ולרמת כושרם של הפרטים והיחידות בשלב הבליטה
של המלחמה.

ס י כ ו ם 6

1. דו"ח זה לא יקלע לבטוחות אם לא ימליץ על נושאים לזקוקים מקצועית אשר מחקשים מתוך העדויות והמסמכים בהם הוא ין
2. מלימוד העדויות והמסמכים שהוגשו, בולט מצב בו בחנה חגיגה והאזיר החכוננו למלחמה מסוימת, ולחמץ מלחמה אחרת, ושניהן של לפני התורה שהיתה קיימת.
3. כמו כן ברור, כי היה גורש של מידע על ארגון ומיכנה, על מערכות נשק, על ציוד צלחה וגישור, על כמויות, על תרגולים יחידות של לחימה, והיתה ידועה תכנית התקפה של האויב, על מהלכיה.
4. ברור, שמה שהיה לפני מלחמת יום כיפור כבר לא יחזור לאחריה. השינוי עמוק ביותר, וככזה הוא מחילב שינויים שבהם תהיה חשובה אפקטיבית לעתיד, ומכאן ההמלצה לחקירה בנושאים נוספים לקראת הקופת המראה חדשה.
5. בחשיבה הצבאית בולטים סימנים של חלל מבחינת שחי פעילויות של "יכולת":
 - (א) שיקול - היכולת לנתח ולשפוט, להעריך ולשקול כדי להחליט
 - (ב) יצירתיות - היכולת לחזות, לראות מראש, להולל ועיונות.
6. בהקשר לאלת נמצא סימנים של סתגלנות במקום יצירתיות, קונסנסוס במקום עידוד דעה עצמיות, חכרות במקום סמכות, אלה הפכו לסימני היכר של "לויאליות", וכל חריגה מהם, כמו "לעמוד על דעה", "לנסות לשכנע" במקום הנוהג המקובל שהשתרר, לשאול שאלות ולהשאיר את החלטה לממונים, לרדוח למעלה גפיות במקום עובדות כדי ש"למעלה יחליטו" - כל אלה בהתפתחותם במשך הזמן לא ערצו: פיתוח כושר זמירן ולא פיונה בקרב הקצונה הבכירה את החפישה שאין זה פסול להיות שונה מאחריים בחשיבה היצירתית, כפיתוח, במקורות, בגיזמה וחושיונות, בגילוי

עובדות חדשות, בשילובים נוספים ויישומים חדשים. המצב היה - כאילו
לאחר שהעבירו ביקורת על מה שלדעתם לא טוב, "אזל כוחם" ולא יכלו
לנחח סיבות מצב מתן, להצביע על פחרון ולנתב אל פחרון - כאילו
הניצוץ היצירני נעלם ועמו ניתק הקשר בין רצונות, עובדות ופחרונות.

7. העדויות והראיות שהובאו לפני הוועדה לפי כתב המינוי שלה,
וחקירת מעסיקה של תקופת היערכות צה"ל, על רקע צה"ל כ"מכונת
מלחמה", על מפקדותיו, וזרועותיו במעולה בתקופת הכלימה - מצביעות
על כך שהיה מקום להכניס שינויים בתקופת שקדמה למלחמת יום כיפור,
כך שצה"ל, מכוח האתחול וההיאפקטיבי "הידים" להשגת תוצאות המלחמה של
ת"מחר".

8. בלחם ל"מחר", כולטים שלושה יעדים אסטרטגיים הכרחיים:

(א) כמלחמת יום כיפור, ועד כמה שאפשר, לראות קרימה -
שליטה באויר היא זורם מפתח וחנאי הכרחי והיעד
האסטרטגי הראשון שלנו.

(ב) חיוני לודא ל אי הלוח בגורמל חוץ, במיד זה כלול
חופש אספקה מחדש של אמצעים אסטרטגיים - נשק, דלק,
חומרי גלם - אם מצב המלאים יחייב זאת, דוח היעד
השני שלנו.

(ג) היעד השלישי הוא, שעם המאבק לשליטה באויר, על
חופש חנוכה באויר וביים ועל חופש אספקה לחו"ל,
יהיו כוחות היבשה חייבים למנוע את האויב מלחפור
שטחים שלנו, כשכל אלה סחבועים בו-זמנית.

9. כמו כן, כולטים החנאים ההכרחיים בניהול המלחמה:

(א) קצב הלחימה הולך וגדל. כדי לזכות ביתרון, הכרחי
לכן לבצע את חכניותינו במהירות, כיעילות ובאפקטיביות
מיד עם פרוץ פעולות האיבה.

(ב) היערכות קבועה של כוח ערייץ סמוך לגבולות והיכולת להפעיל סילי קרקע-קרקע מלב מדינות עריינות נוחות לאויב אפשריות להפחיע ועושות את ההחלטה לרוב לא ודאי. כדי לזכות בתירוץ מול אלה, הכרחית היערכות מודרנית, יש לצאת מהנחה שהעורך יקווה האספקה עשויים להיפגע קשות, והכרחי לכך ארגון יעיל ואבטחה סבילה, כדי שהמוראל והיפוש החודעה לא יפגעו.

נושאי חקירה

10. על רקע יעריים אסטרטגיים הכוחים אלה ותנאים הכרחיים לניהול המלחמה, מומלץ שתועמנה ועדות חקירה של מומחים בדרג גבוהה, שתחקורנה את הנושאים הבאים לתגשנה את המלצותיהן לפיקוד העליון ולממשלה.

(א) הצבא כ"מכונת מלחמה"

מכונה צבאית יעילה, מאומנת היטב, וברמה גבוהה של משמעת היא אלמנט הרוני להגנת המדינה. החבירה של משנה קבע, סדיר ומילואים לכוח אחד מלוכד, נכון לפעולה מיוחדת, בעל כושר עמידה, תחת פיקוד בעל מיומנות בהפעול סקטי, עם יתרון בעצמה אש ותמרון, היא אחד מיעדי האימונים. יעד אחד הוא קיומה של מנהיגות בכל דרג. יעד שלישי הוא לכידות התחדות החליות השונות. יעד רביעי הוא כיצור, במגבלות מטאבי המדינה, להוציא יותר בטחון מההשקעה הכלכלית בנושא.

(ב) תפקוד סטה-מחקר של שיטות מחוכם

תופעת גודש המידע על האויב מצביעה לא רק על תופעה מודרנית, אם כי אנושית, שמידע זה לא נקלט, שמפקדים לא היו פחדנים ולכן לא הבחינה במה שצפוי להם, אלא על יותר מזה: על הפער החולף וגדל, שנפער בין שיטות המחקר המודרניות לבין יכולת הקצונה הבכירה הנמצאת בעומם המלשה עליה ליישם שיטות מחקר כאלה.

יש לשקול אם לא יהיה זה נכון לנתנם תפקוד מטה של שיטות מחקר מתחכמות אלה, שאחת מטעמיהן תהיה לראות מראשן מהיבט "פעולות" פעולות שכנגד שינקטו הצדדים במלחמה, אח "איך יילחם האויב", ומכאן איך להילחם בו חוץ יתרון. מי שרוצה את הטוב והחדיש ביותר צריך להסכים לשיטת מחקר מתחכמות הקרוניות ביוחר. כמו כן, לבצע ניתוחי השלכה לעתיד - פעולות ופעולות שכנגד החזויות של הצדדים לקרוב כדי להפיק לקחים המקנים יתרון בארגון, הצלחת השיטות לחימה, ובחיסרון לקרב ועוד.

השגת המשימה הצבאית קשורה לא רק בהלם, אלא גם בהרס ציוד, בהריגה ובפציעה היילי האויב ועוד. למה מפקד, לפי הדרג שלו, חייב לשאוף? השמדה, הוצאה מכלל פעולה, שבירה הלכידות הטקטית של האויב או השמדה פיזית של הצבא?

ג) ספול מערכות מידע

בין הנושאים אשר מוכתאם להפנות אליהם, בעדיפות ראשונה, שיטות ניתוח מתחכמות נמצא נאשא מערכות שליטה ודורות וניהול מערכות משנה של מידע, הן ביחס לאויב והן ביחס לכוחותינו. כדי לוודא, באילוצי שדה הקרב, זרימה ניטרלית של דורות, של פקודות ושל מודיעין למט שצריך לדעת.

ספול מערכות מידע הוא מקצוע בפני עצמו.

ד) תפקוד מטה עקרוני ולפטיצולוגיה צבאית

11. לאחר שיגדיר צוות מומחים, על רקע ניתוחי פעולות ופעולות שכנגד שינקטו הצדדים למלחמה את:

(1) מה נדרש מהפיקוד הבכיר, מח"ש ומעלה, כדי שאפשר יהיה לפי זה לפתח דרכי מיון, פיתוח, הדרכה, כולל לימוד עצמי ונטיון -

(2) מה נדרש מהפיקוד בשדה - מ"צ/מג"ד - איזה טיב מנהיגות, מומחיות הפעול סקסיה, טכנית וחינוכית, כך שבמגע ישיר יתרון התחלתי, ולאור אלה לקבוע את תכנית הכשרתו.

(3) מה דוצים מפיקוד דוטר - פיקוד פנים אל פנים, עם חייליו ופנים אל פנים עם האויב? כאן הבסיס לחינוך למשמעת, למומחיות בהפעלת אמצעי לחימה, בשיטות תרגולות וטכניקות קרביות, כאן סמוך נושר העמידה בלחימה והכמיהה למגע עם האויב כדי להכריעו.

12. אז, לפי הקביעות בשלושת הנושאים, חייץ הפסיכולוגיה הצבאית על רגשים בשיטות אימון, תרגול והדרכת הפרט, היחידה, המפקד ומטהו, כולל הדרכים לחיסולם לקראת הקרב.

תנאי הלחימה מחייבים דמת משמעה גבוהה ביוחור ומומחיות הפעלה סקסיה של פיקוד דוטר (מ"כ מ"מ) ופיקוד שדה (מג"ד והמ"פ).

אלו מחייבים שינוי גישה בהכשרתם, משך שירותם יחו ביחידה, לחפקידים אלה יש להתחיל להכשיר בנתי-ספר שרזכ-צבאיים בשיטת פנימיה צבאית.

מחקרי היחידה לפסיכולוגיה צבאית לתקופה ארגוסט 1973 .. פברואר 1974 סכילים חומר, אמנס בקורת, אבל מאלף מהחירב שבר, אלו מצביעים על מה שיש לעשות בנושאי אימונים, תרגול והדרכת כתפקיד ולאחר תפקיד בכל דרג ויחידה. (וראה להלן, עמ' 1474 ואילך).

(ה) שזה"ל יהיה כח אכז

13. מלת הטפתח למה שהיה - "כך בהגבר כל הזמן". מלת המפתח להדשות זה "להתקדם". מלים אלה מייצרות גישות גוברות זו לזו ולמונח "צבא מוכן למלחמה הבאה", וכאשר לא תיחכן פשרה - יש להעדיף "התקדמות".

14. הדבר הזה קשור לעדויות וראיות שאין בהן כוח אחר, אלא ספן צל לזרועות ולפיקודים, ובי במקום זרוע יבשה יש חילות יבשה ופיקודים ארחביים ותפקודיים. ראשיתו של זה"ל היתה ככוח אחר, ועדיין לא מאוחר לעשותו כוח אחד, המתאים לחנאים האסטרטגיים דלחנאי תיחול המלחמה. בעתיד.

15. בין זרוע האוויר וזרוע היבשה, וזרוע הים וחילות היבשה יש יותר מחלות הרדית. הן שלזכות זו בזו, ובעתיד תהיינה שלובות עוד יותר. הכרחי לכן לעצור את תהליך הפיצול, ועדיין לא מאוחר לחזור או להגיע לחפישה של כוח אחד. הצעד הראשון והקשה, אך ההכרחי, הוא שהיה דרג עליון אחד, שתהיה לו שליטה חזקה ללא שום הרפייה בכוח אחר זה, כדי שיוכל לוודא שכוח אחר זה יהיה מוכן, כפי שמכונה מלחמה אחת צריכה להיות מוכנה.

16. שיקולי זמן וטרח בעבר ראו במטה הכללי, תוך עבודה מסה אינו אינטגרלית עם מפקדות חיל האוויר וחיל הים, את אותה מפקדה אחידה שחייבת לוודא זאת, כשראש המטה הכללי הוא המכונה המקצועית המוסמכת. לו סמכות להוציא פקודות לצבא ואחריות עליהן. כדי לערוך את התפישה הזאת, מתחייבת הקירה מעמיקה של מומחים, כולל מומחי אלקטרוניקה.

לחוצאות המחקר שאושר יש לחת ביסודי בהוראות פיקוד עליון "התנודות".

(ג) זרוע יבשה

17. ברור שהפיקוד המרחבי אחראי לכוננות, לכשירות ולציקצו עוצבות היבשה ולקיומן בחנועה, בתנוחה ובסלחמה. לא ברור, באותו מובן שזה ברור כיחס למפקד חיל האוויר ומפקד חיל הים, מי הוא נושא התפקיד האחראי אחריות שלמה ולו סמכות להפעיל אחריות זו, לאימון, לארגון, לאימוש, ולחימוש זרוע היבשה (אימון בסיסי, אימון קבוצתי, אימון מפקדים ומטה, עוצבות, וכל סיוע להן לפי יעודן). כמו כן, מי אחראי לברית לאימון הבסיסי של כל זה"ל ולשיתוף פעולה בין-חילי ובין-זרועי.

ז) לכידות יחידות זרוע היבשה

18. נוסף למשמעת, לרמת אימונים, לכושר גופני ולמוסמיות תפעול טקטית, יש להאט את קצב התחלופה ביחידות - סדיר ומילואים - כדי לפתח את הלכידות בין חייל לחייל וכיין מפקד לחייליו. הלכידות היא אחד התנאים לכושר עמידה, יחד עם הפעלה שיטתית, הרגולציה וטכניקות קרביות, מינהלחיות וטכניות תחת אש ובליילה.
19. החפישה החילונית, יחידות יסודיות ויחידות שהן מפקדות - ומכאן, העוצבה הנמוכה והעוצבה הגבוהה - חייבת לעבור בחינה מחדש, ניתוח פעולות ופעולות שכנגד שהצדדים לקרב עשויים לנקוט, ועוד.
20. הקרב באוויר יחנהל כמהירות גדולה ופעל למהירות הקול, ועל הקרקע קיימת מערכת סינון לוביסטי הפועלת במהירות של 25 קמ"ש או מערכת העברת תצ"א ליחידות ~~המזקקת~~ ל-12 שעות. חכרתי, לכן, לפתח, אם על-ידי מטוסים קלים או מטוסי חוכלה ומסוקים, מערכת מהירה יותר שלא תהיה תלויה בקווי אספקה.
21. מניתוחים אלה לא רק שיפורתחו שיטות איסון בסיסי וקברצתי, איסון מפקדים ומטות סינון אש ומנהלתי, אלא על-ידי שיטות עלות אפקטיביות באילוצים אלה ניתן יהיה להגדיל למבנת ולצרגון חסכונית ולא מסורבל בתקורה (מפקדות ושירותים).
22. להגדלח כושר עמידה, כושר החמדה ועצמת אש ניידת על-ידי קביעת גודל נכון של יחידות ויחידות משנה שביכולת המופתחות אפקטיבית של מפקדים, לשלוט בתן.
23. יתבהרו שיטות הלחימה מהיבט של פעולה ופעולה שכנגד שינקטו הצדדים לקרב, ולא מהיבט של אמצעי ואמצעי נגד שברשות הצדדים כקרב, אם נשק, או יחידת חילונית, או חפישה זרועית צרה.

24. ולסיים, בעדותו לפנינו הביע תא"ל בן-גל דעות, שיתכן

והן מקובלות על ספקדים בכירים אחרים, באשר אמר (עמ' 6729):

"אם תשאל אותי מה צריך להקל על הצבא? ... אני באמת מדבר גלויות. צריך... איפה שהוא להפסיק לנבזר בעבר, כי מדג נבירה בעבר מפסיקים לעסוק בעתיד, ולצו כמפקדי צבא, אם להגיד לך את האמת, די קשה להתכונן לעתיד ויש לנו קשיים מכל התהליכים שקורים היום במדינה, שהם "by product" של מה שהיה במלחמת יום הכיפורים כתוצאה מזה שלא ניצחנו נצחון מוחץ. ... אז [לאחר מלחמת ששת הימים] לא נזקקו את הכעיות, הצבא ניצח ולכן לא התעסקו בזה, היום הצבא לא ניצח נצחון חד וחלק ובהרבה מקרים גם נכשל... אבל רבותי, זה אותו צבא."

רק אציין שתפישת זאח הקרים אדמירל בוייל בשנות השלושים, באשר

אמר:

"ערכה של 'נבירה' במסגרי העבר הוא כהפקת תועלת מנסיון, כדי להימנע מחזרה עליהם כעתיד."

נספח: הדרכה "היו"ש לאפקטיביות לחימה "מחר"

א. כללי

1. רמתם של נושאים כמו משמעת ומוראל נקבעת על-ידי אפקטיביות ההדרכה, האימון והתרגול כפי ש"מהשמלח" אותה השראה-מנהיגות, איכות פיקוד וההתלהבות הנובעת מטיב ההדרכה, וכפי שאלה מצטברים מדקדוק בקטנות היום-יום - כתפקיד ולאחר חפקיד, באימון פרט וכאימון קיבוצי.
2. מהעדויות והראיות שהיו לפני הוועדה בולטות משמעת ירודה ונכונות גבוהה להלחם. במלים אחרות, המוראל עלה עקב איום המלחמה, וכל עוד זה היה קיים - אולם המשמעת בגילוייה, כהתנהגות - היא היתה ירודה, לא חל שינוי. כלומר, לפני מלחמת יום כיפור המאמץ ההדרכתי הכולל של "עבודת פיקוד ומטה" לא השיג רמת משמעת ומוראל שיהיו אפקטיביים ללא מאמץ מיוחד כמעבר מרגיעה למלחמה.

ב. הדרכת משמעת

3. העדים (ראה לעיל, עמ' 22 - 28) הצביעו, מי ביתר חריפות ומי בפחות, על ההשפעה הקשה שהיתה לרמת המשמעת על טיב תגובת צה"ל, כאשר הופחע במלחמת יום הכיפורים ולתוך שלב הכלימה. ריגור על פי פקודות הצבא וריגור בכלל לא בוצעו; היו משימות שלא בוצעו; היו ליקויי כושר גופני; לא היה בסחון שדה; לא היה בסחון קשר, משמעת שלל וביזה, משמעת היסעים - כל אלה הם מרזים לאפקטיביות המשמעת. זהו כוחן לאותו דרג פיקוד, זה אשר תכונותיו, יכולתו וכישוריו קובעים את התנהגותו, והוא אשר מהווה את אותה הקרקע שעליה צומחים הפועמים לקצונה הבכירה, והם מפקד הכתה, הסמל, הסמל הראשון, השליש, האפסנאי, מפקד המחלקה, סמל המטבח, קציני הקישור ומפקדי ימ"חים. כל זה כולל גם את תמונת הורנדליזם כלפי מחנכי מחנה, חוסר היגיינה וסניטציה, אישית ושל המחנה, הפקודת יכוש צבאי וחפצים אישיים.

4. רוב העדים העידו כי אמנם המפחה לתנאים אלה הוא ביחידה ובמחנה, אלא שהכל חלוי בקצונה הבכירה.
5. השראת מנהיגות, איכות פיקוד, היא תופעה הצומחת בקבוצה קטנה. קבוצה של פנים אל פנים בינם לבין עצמם, המנהיגות מלפנים בקרב כתנאי פנים אל פנים עם האויב - כלומר, כיתה ומחלקה, כלי שיט ורכייעה באויר - אותה קבוצה קטנה שהמטרה היא אחת לכל אנשיה, שם מטפחים את הכמיהה למגע עם האויב, שם מטפחים את הנכונות לתרום מעבר ומעל לחובה, את המצב ביחידות יחסו רוב העדים לקצונה הבכירה, אשר בה חלויים שינוי התנאים והחניכה של הפיקוד הזוטר. הקטנת החלופה, גיבוש חיי מחנה, טיפות לכידות יחידה וכות יחידה, קיום היכרות הדדית - כל אלה הם תנאים הכרחיים.
6. נקיון אישי ונקיון הסביבה, כושר גופני של הפרט, רמת הקליעה למטרה של הפרט, משטר מינהלתי, טכני ומבצעי, כולל משמעת דיורה, בטחון שדה וקשר - כל אלה חלויים בקצונה הבכירה, כדוגמה האישיה ובסיכ הביצוע של חובת האכיפה של כל פקודות הצבא.
7. רמת המשמעת המבצעית, המינהלתית והטכנית היא פועל יוצא של איכות מנהיגות, שיב הפיקוד ואפקטיביות ההדרכה של הפיקוד הזוטר ביחידה. אחוז גדול של פיקוד זוטר הוא מאלה שלא החאימו לקורס מ"כ ולא נמצאו מחאימים לקורס קצינים. אלה שהחאימו לקורס מ"כ ולקורס קצינים, משך שהותם באוהה יחידה עם אותם חיילים היה קצר ביותר. בכל אופן, קצר מכדי לפתח יכולת, סגנון מנהיגות, וקצר מדי לאפקט השראת אישיותם.
8. ההדרכה, האימוץ והתרגול, אשר בעקיפין ובמישרין מקנים הרגלי משמעת, נמצאו בגלל סיבות אלה חסרים.
9. כמו שטיפות משמעת, שימוש במשמעת, הקניית הרגלי משמעת, חניכה, הדרכה ותרגול הם מוסמחיות בה נבחן מפקד, כן גם קיום וסימון מוראל הם מוסמחיות בה נבחן המפקד.

10. מחקרי היחידה לפסיכולוגיה צבאית על התקופה שקדמה למלחמת יום כיפור, תקופת מלחמת יום הכיפור והתקופה שאחריה מחזירים מקור עשיר שסמנו אפשר לעמוד על האפקטיביות של סך הכל מאמץ ההדרכה, כפי שהתבטא בביצוע משימות שגרה ומשימות יעודיות ואשר הצטבר מפעילות בתפקיד ולאחר תפקיד, באימון פרט ואימון קבוצתי ביחידות ובבתי ספר.

11. אחד הרברים שקשה לבצעם בהדרכה הוא לוודא אפקטיביות היום שהאפשר השבת יעדים בתנאי הקרב של מחר. תשובות לבעיה זו חיפשתי במחקרים אלה.

ג. נכונות לשרת ביחידה קרבית

12. דו"ח "נכונות המתגייס לשרת ביחידות קרביות" לפי מחזורי התגייסות של מאי, אוגוסט, נובמבר 1973.

(1) מור"ח זה אפשר לראות "מה מכי"א עמו המתגייס לצה"ל. את הנכונות לשרת ביחידה קרבית מכי"א החייל עמו, וישנה עליה בנכונות לשרת ביחידה קרבית.

(2) לפנינו נתון התחלתי תשוב עליו ניתן לבנות כמשך השירות, באימון הבסיסי והקבוצתי, הקניית משמעות, קיום מוראל גבוה וכדומה.

(3) המלחמה, כך מציין הדו"ח, השפיעה על 47.1% ממגוייסי נובמבר 1973 להתגייס ליחידות קרביות, ואילו על 1.9% השפעה הפוכה - לשרת ביחידות לא קרביות. מכאן עברנו לכחון מה הקנה צה"ל ומה הוסיף על נכס זה.

(4) בחנו ארחו בנושאים המקנייים, כמו רמת אימון וחיסון לקרב, מודיעין והישגים הנובעים מהשראת מנהיגות, משיב הפיקוד וממטרותיו ההדרכה.

ד. רמת אימונים

13. דו"ח תגובות החייל הישראלי במלחמת יום כיפור, אפריל 1974, מציין כפרק א', סעיף 17, כי

"הקצינים הנם גם הביקורתיים ביותר לגבי רמתם של חיילי יחידותיהם בתחומי היכולת המקצועית, אומץ הלב והתושיה, וזאת הן בחי"ר, הן בחש"ן והן בהת"ס. כזכור, אין בקורת זו מופנית כלפי עצמם, והקצינים מרוצים ביותר עם רמת יחסייהם עם פקודיהם."

14. דו"ח יחוס סכנות הכשלון ע"י חיילים במלחמת יום כיפור,

ינואר 1974, בנושא רמת אימונים וחיסרון לקרב מציין (עמ' 16-18)

כאחת הסיבות "לחוסר מוכנות ותרגולות" "תלונות כלליות המופיעות

בכל התילות כגון 'חוסר נסיון קרבי' או 'אימון מספיק' או 'ידע צבאי'

וכן יוחמים לא מחורגלים במיוחד בסוגי התקלוחים שכאלה... 'חוסר נסיון

במצבי אש', 'אי-ידיעת חיילים איך לנהוג חתח אש' ו'יישום הנלמד

באימונים לתנאי מלחמה בצורה כושלת". מאידך, ניתן להבחין בקבוצות

טענות הדנות בחוסר ידע ונסיון קרבי ספציפי יותר: "חוסר אימון צמ"פ

לתקופה ממושכת", "יחידה שאינה מתורגלת לקרב פנים אל פנים", "אי-

למידת לוחמה שטח בנוי וחוסר אימונים מתאימים לטיהור העיר סואץ. ישנה גם

טענה באשר ל"חוסר אימונים לקרבות בלימה". קטע מעניין הוא דף 17,

סעיף 9: "חוסר מוכנות לסקטיקה נשק האויב". נושא טענות זה חוזר

בעיקר בשריון, וזאת בגלל היחלקות השריון בסקטיקה חי"ר הרשה ובסילי

נ"ס שבידיו. ואכן, התלונה העיקרית היא "אי-הכנה בצה"ל לקראת לוחמת

חי"ר (עס נ"ס) בשריון", עמידה בפני מצבים "שלא חורגלנו אליהם -

קרבות בחי"ר מסווגים קצרים - דבר שלא למדו באימוני שדה או בני"ס

לשריון".

15. כסעיף 9 "חוסר בתרגולות ספציפיות" מציינים טענות שכיחות

ובלליות מועטות מאשר כסעיף הקודם. "בתרמ"ש וחמ"ס: טענה של 'אי-

זהוי מטוסים וחוסר ידע כיצד להתנהג בהתקפת מטוסים', של 'חוסר יכולת

לזהות או להתגונן כנגד שריון' וכן גם 'נגד חי"ר'."

16. ונדף 18, סעיף 14, על חיילות פרט גרועה (בגדוד אחד של גולני ובפלוגות חרמ"ש בגדוד אחד), טענות של "רמת לחימה ערבית", "כנושר לחימה גרוע", חיילות פרט גרועה, רמה לא מספיקה של הפעלת נשק ו"בצוע לא מושלם של חרבולת".

17. פרקים אחרים זרקפים סיבוח כשלון לביצוע לקוי של חורת פיקוד וחורת מטה. החטונה אמנם סובייקטיבית, אבל, בהעדר נתונים אובייקטיביים, אין להתעלם מחזות דעת אלה.

18. על רמת החיסון לקרב, שהוא נושא נכבד בכל רמת אימונים, אפשר לעמוד בדו"ח "תגובות פחד אצל החייל הישראלי במלחמת יום כפור", ינואר 1974, שכן אחת ממטרות האימון, ההדרכה והתרגול הוא לחסן ע"י אימון מציאותי את החייל מול האפקטים של שדה הקרב המביאים ע"י פחד לחוסר תפקוד.

19. גורמים מפתויים נגדם ניתן לחסן חיילים מציין הדו"ח לפי הסדר: אפקט מפתוי של שריון, ארטילריה, טילים, חי"ר, הפצצות אוויר. ומציין, בסעיף 10, כי "ניתן להסיק שהחיילים פותרים יותר סאמצעים צבאיים שגרתיים לעומת בלתי שגרתיים", ואפקט גורמי הפחד תלוי "במידה שבה הופעלו האמצעים השונים ע"י האויב ובמידה בה היתה ללוחם הישראלי חשונה מתאימה לאמצעים שבידי האויב".

20. יצוין כי כל אלה היו ידועים מראש, ואפשר היה ע"י אימון מתאים לתת חיסון רב מפני האפקטים המפתויים האלה כשדה הקרבי.

ה. דע את האויב ומודיעין קרב

21. הקניית "דע את האויב" ומודיעין קרבי לפני הקרב, בשעת הקרב ואחריו אף הם גורם חשוב להקטנת האפקט המפתוי של האויב.

22. בדו"ח ייחוס סיבות כשלון ע"י חיילים כמלחמת יום כפור,
דף 25, ישנה טענה כבדה על מודיעין קרבי לפני הקרב ובמהלכו - על
חוסר מידע על האויב:

"חיילים רבים כמעט בכל גרודי השריון מתלוננים
על כך שלא ידעו כלל מה קורה ומה מתרחש בגזרה
בה הם נלחמו... שלא ידעו היכן האויב ומה הן
המטרות שאותן הם צריכים לתקוף".

23. טענה שניה היא שלא ידעו את האויב, שלא ידעו על טילי הנ"ט
של האויב וסוגי הנשק שעמדו לרשותו. עובדת הימצאותם של טילי נ"ט
כאלה בידי האויב הייתה הפתעה בשכילים. טענות דומות נשמעו בגולני ובחח"ס.

24. "לחיילים רבים, ושוב בעיקר בשריון, הייתה הרגשה שלא הערכנו
נכון את עוצמת האויב ואת הטנקים שלו" ואת נשק הנ"ט שעמד לרשותו.

25. בדף 8 ישנו תיאור טענות על "חוסר מידע והערכה לא נכונה",
וכדף 9 - "חוסר העברת מידע וחוסר תדרוך הפיקודים".

1. אפקט השראת מנהיגות

26. מדו"ח חוח"ה היחידה לפסיכולוגיה צבאית אפשר ללמוד על רמת השראת
המנהיגות וטיב הפיקוד, שהרי אלה נבחנים בעזרת הדריח, בבטחון במפקד,
במוראל וכדומה. תמונה השוואתית לפני, בשעת ואחרי יום כיפור תצביע
על אפקטיביות הפיקוד וההדרכה.

(1) לכידות יחידה

27. מהדו"ח "יחסים חברתיים בין חיילים" מאוגוסט 1973 ועד
פברואר 1974, אוגוסט 1974, אפשר להעריך את תרומת הפיקוד בכל דרג
לגיבוש יחידה, לליכוד יחידה, לביסוס החלות ההדדית ע"י גיבוש יחסים
בין-אישיים אמינים. שהרי, יש קשר בין היחסים החברתיים בתוך היחידה
ובין רמת הפקודה באימונים ובלחימה.

28. בתחום העזרה הדדית בין חיילים חלה עליה ניכרת עם פרוץ הקרבות, שלווחה בירידה הדרגתית לאחר המלחמה.
29. בתחום הנכונות לצאת לקרב עם חברים חלה עליה עם פרוץ הקרבות, שלווחה בירידה הדרגתית לאחר המלחמה.
30. הערכת יכולת הלחימה של חברים כדמה גבוהה לפני המלחמה ירדה באופן כולט לאחריה.
31. כאן עלינו לציין שני דברים כולטים:
- (א) תופעה השיפור עם המלחמה נגרמה ע"י המלחמה עצמה, שהפעילה גורמים פסיכולוגיים מטייעים.
- (ב) תחום העזרה ההדדית, תחום הנכונות לצאת לקרב עם חברים והערכת רמתם הם בתנאי האפקטיביות של צינור הפיקוד; שהרי, לא הצליח באלה להגיע לרמה לפני הקרב, כך שלא יהיה מקום לעליה חדה עם פרוץ הקרבות ולירידה תלולה עם תום הקרבות.
- (2) בסחון במפקד
32. חמונה דומה מחקבלת מדו"ח "השפעת המלחמה על יחסי חיילים ומפקדים", אוגוסט 1974, מאותה תקיפה - מאוגוסט 1973 עד פברואר 1974.
33. קיים יחס ישר בין מידת האמון, הבטחון שחייל נוהג במפקדו ובין כמיהת החייל ליצור מגע עם האויב כדי להכריעו.
34. "יחסים בין חיילים וקצינים ביחידתם טובים וטובים מאד" - חלה עליה ניכרת עם פרוץ הקרבות וירידה תלולה לאחר המלחמה.

35. מזכנות חיללים לצאת לקרב עם רמות פיקוד שונות - חלה עליה ניכרת עם פרוץ הקרבות וירידה תלולה לאחר הקרבות.

36. רעת חיללים על נכונותם של קצינים לעשות בעצמם את מה שהם דורשים מהחיללים מציינת עליה עם המלחמה וירידה תלולה לאחר המלחמה.

37. לשאלה "באיזה מידה רואגים מפקדיך הישירים לצרכים שלך ושל חבריך ביחידה?" מציינים החיללים "במידה רבה ובמידה מספקת" את תקופת הקרבות, אבל לא את התקופה שלפני הקרבות ואחריהם. גם כאן יש לחזור ולציין את שני הדברים הכוללים הקודמים:

(א) תופעה שיפורה עם המלחמה, שנרמה ע"י המלחמה עצמה.

(ב) צינור הפיקוד לא השיג רמת אמינה לפני הקרבות ולא השכיל לקיימה לאחר הקרבות.

(3) מוראל

38. דו"ת שינויי מוראל בצה"ל בעקבות מלחמת יום כפור, אוגוסט 1974, מבליט את יציבות הנכונות להילחם כתופעה כלל צה"לית שראינו קודם, של עליה בתקופת הקרבות וירידה לאחר הקרבות.

39. ב"מצב רוח טוב וטוב מאד", מוראל גבוה וגבוה מאד", "גאורה גדודית גבוהה וגבוהה מאד" חלה עליה עם פרוץ הקרבות וירידה לאחר תום הקרבות.

40. גם בשטח המוראל בצה"ל כוללים אותם שני דברים: העליה עקב המלחמה והרמה הנמוכה שלפני הקרבות ואחריהם. בנושא שהוא עניינם העיקרי של המפקד.

41. העליה התלולה, אולי יותר מהירידה התלולה, היא אינדיקטור לאפקט השראת המנהיג על פיקודיו. הנקודה החשובה כאן היא לא שחלה עליה בכל הנושאים האלה, שהרי התופעה של שיפור עם מלחמה וירידה לאחר מכן

היא אופיינית בנושא הפסיכולוגי, אלא הלילות העליה, תלילות הירידה
ופתאומיותה - בהם המפתח להערכת כושרו והכשרתו של מנהיג-מפקד לטפח
ולקיים מוראל, הנכונות להילחם, נכונות לחרום מעבר ומעל לחובת,
הבסתו והאמון ההדדי בין מפקד ופיקודים, כמובן של מוכנים יחד להילחם.

42. הרו"תות מצביעים על תופעה מעניינת: היא בתקופת הקרבות
כיתס לתקופת שקדמה ולתקופת שלאחריה, היא שהוא תוצאה של איום האויב,
אבל לא תוצאה של יכולתם של מפקדים לטפח ולקיים מוראל גבוה - מצב
המצביע על דגשים ועומק הכשרת מפקדים בכל דרג, בעיקר זה של פיקוד
פנים אל פנים.

43. הכרחי להפוך מוראל לעקרון, וכעקרון לעשותו נושא לימוד מעשי,
כשמחקרי היחידה לפסיכולוגיה צבאית משמשים חומר לימוד ושיטת בחינה עצמית,

הרחעה והכרעה

תוכן העניינים

עמ' 1482	הקדמה	.1
עמ' 1482 - 1497	הרחעה	.2
עמ' 1497 - 1509	הכרעה	.3
עמ' 1509 - 1511	סיכום	.4

1. הקדמה

1. אין החזרה הצבאית, מין דוקטרינה המספקת מערכה של מסקנות קבועות שאפשר מיד ליישם אותן למדיניות.

החזרה הצבאית היא יותר שיטה מאשר דוקטרינה, היא מין מערכת חשיבה, טכניקה של חשיבה, המסייעת למי ששולט בה להסיק מסקנות נכונות במצב בו הוא נמצא.

2. "לצה"ל השפעה מרתיעה על האויב, והיא ולא ירתע האויב, צה"ל הוא כוח מכריע" - הוא משפט נפוץ, עשיר במונחים והוא מין מערכת חשיבה, דברים אלה הם נסיון לכחון את המחשב הזה במערכת מהיבט הסקת מסקנות נכונות בקשר למלחמת יום כפור.

2. הרחעה

3. במשפט: "צה"ל כוח מרתיע, ואם לא ירתע האויב, אז צה"ל יכריע אותו"; שפע של מונחים, משמעויות ותכנים, חשוב, לכן, להבהיר את עיקריהם. המושג "הרתעה" מציין תפישה שהיא מדינית-פסיכולוגית, יותר מאשר צבאית, שביסודה כוונה להביא את האויב להכרה כי במצבים מסויימים מדינת ישראל עומדת איתן ותלחם. כאשר הוא מוכן אף לכן ("מזליון הרוגים"), ההרתעה חייבת להיות כתוצאות מעל למה שהוא מוכן להקריב. כלומר, הרתעה היא נסיון למנוע את האויב מלנקוט בפעולה - לפי אפשרות מסויימת - על ידי כך שיטול על עצמו סיכון שיפגע מהתגובה שלנו פגיעה שתהיה מחוץ לכל פרופורציה ליחרון שישיג, או שלו הוא מצפה, מתוצאות התקפתו. לשם כך דרושים:

א. קיומו תחת היד של כוח המתאים להפעלה מיידית שיהרוס וישתק את הכוח עליו האויב כונה את התקפתו.

ב. קיומו של כוח מגן בעל יכולת לאבטח את שטח המדינה ואת חופש הפעולה מתוכה.

4. משתי הבחינות הנ"ל יש משקל רב למיידיות ההפעלה, ויהא סוג התקפת האויב אשר יהיה, כי משקל רב בה כדי לזכות ביתרון התחלתי.

דרושה "התאמה" בין האיום והרחעתו, ככל שגדלים ההשגים הצפויים של האויב, הנמצאים על כף המאזניים, כן יהיה מולם על כף המאזניים איום מרתיע גדול. כמו שיש דרוג בציפיות האויב מהישגיו בהתקפה, כן צריך להיות דרוג הולם באיום הנגדי שמתלווה. כך שבמצבים כאלה, אם הוא מפעיל את כוחו הצבאי בדרך רציונלית, יגיע האויב, משיקוליו שלו, להחלטה שלא כדאי לתקוף.

5. על ודאות התרעה והעדר דרוג זה אומר ראש אמ"נ בהתייעצות אצל ראש הממשלה - 18.4.73 - (מוצג 278, מסמך 2, עמ' 3):

"המצרים חוששים מאד שעל כל דבר קטן - שיעשו - אנו נתקוף בעומק. הם תוששים מהתוצאות של החקיפה בעומק - למטויר שלהם... ישנה עוד מחשבה אצלנו, שהיות ובלאו הכי המצרים מטוכנעים שגם על פעולה קטנה אנו נטיב להם בפעולה גדולה, ואולי זה מביא אותם להגיון, שאם כן כה ישראל תכה אותם חזק, למה להתחיל בפעולות קטנות? - הבה נתחיל מיר בפעולה גדולה. יכול להיות שבתחום חוסר ההגיון שלהם - זה יהיה מהלך הגיוני. אבל זאת נרע כמה ימים מראש."

6. קיום כוח שיאפשר לזכות ביתרון התחלתי מחייב ששרותי המודיעין ומערכות ההרעה יספקו אתרעה על החקפה סבשה מועדי כן הוא מחייב קיומו של פיקוד עליון אחד ואחיד על כוח אחד ואחיד בעל יכולת פעולה מיידית, לכך, ראשי הצבא אתראים להגיע להתלטות כיצד ננהל אנו את המלחמה העתידה כדי שהארגון והאימונים לקראתה יתפתחו בקוריא נכונים. נרתע האויב מלנקוט בפעולה צבאית הדי שיש לנו בעיניו אפקט מרתיע במישור הפוליטי - פסיכולוגי.

7. מחשב זה צריך להיות נכון בין אם צורת הלחימה שלנו היא הגנה או התקפה. כלומר, כאשר שוקל האויב את אשר מוטל על כפות המאזניים זה כנגד זה מבחינת הכיכון ומסקנתו היא שמחקפת פתע לא כדאית גם מול ההגנה שלנו, לנו כוח הרתעה. צורת-הלחימה שלנו ב"הגנה", אם לא נרתע האויב, קשורה, לפי שקול מדיני, עם מחקפת-מנע או מחקפה יזומה.

8. בהצגת חכניות בפני ראש הממשלה - 9.5.1973 (מוצג 266, מסמך 8,

עמ' 9-10) אומר הרמטכ"ל על כוח מגן ומתקפת-מנע:

"אנחנו די כושלים בעצמנו מבחינת היכולת לבלום את המכה הראשונה... עם כל העוצמה הזאת זאת מלחמה שאין ספק בתוצאות שלה. אבל זאת מלחמה עם כל הכרוך במלחמה. לכן יש חשיבות לאפשרות של מניעה... לאפשרות של איזו מכה יזומה, אני לא מעלה באיזה נסיבות, יש חשיבות אופרטיבית ממדרגת ראשונה, היא יכולה לחסוך אנשים ולהקל כניחול המלחמה. אבל אנחנו מכינים את התכניות על ההנחה שלא אנחנו פותחים במלחמה יזומה, אלא אנחנו צריכים לקבל את פניהם... אנחנו בננו בחזית הסורית והמצרית על בלימה מוחלטת, מה יבלשון שלנו נקרא - לא הכלה של כוחות על מנת להטמיר אותם אחר כך בתמרון, אלא מראש לא לחת להם להכנס"

אתזור למינהי מתקפת-מנע ומקדימה אלה בקשר למושג "הברעה". (ראה להלן עמ' 1500 ואילך).

א. הגיון האויב

9. מחשב זה מבוסס על הנחה לפיה שליטי מדינות ערב שוקלים, משתמשים

ומפעילים את כוחם הצבאי בדרך רציונאלית. (ראה להלן, עמ' 1490).

אנו מייחסים לאויב מידה מסוימת של הגיון. מידת הוראות של

הנחה זו נמוכה, כי אויב שלא איכפת לו כל נזק אינו נרתע. בהקשר זה

לא תמיד התגברנו על דעה קדומה רבה המעטה, ראש אמ"נ ביושבת הממשלה -

24.4.73 (מוצג 278, מסמך 3, עמ' 24 ו-36):

"כאשר יש לנו עסק עם הערבים, הכוונות והמטרות שלהם הן תמיד מעל לאפשרויות... אבל יכול להיות שהערבי עובד לפי הכוונות שלו ומתעלם מהאפשרויות שלו, ואז הוא נוקט בשיטת פעולה מסוימת שתוצאותיה הן כשלון, היות והוא הלך לפי כוונותיו והגזים באפשרויותיו. זהו אחת הבעיות שיש למודיעין הישראלי, כאשר הוא מעריך לא אח האפשרויות של הערבים, אלא כאשר אנו דנים בכוונות, הרי לעתים אנחנו מוצאים שהכוונות עוברות את האפשרויות, והשאלה היא בכמה זה עובר את האפשרויות? האם זה רק מלל, או זה יכול גם להתלטה? ..."

הערבים יודעים כי הזמן אינו פועל לטובתם, ואם היום אינם פותחים במלחמה, על אחת כמה וכמה שלא יפתחו בה בשנה הבאה או בעוד שנתיים, זו בעצם היתה החוזה... אני סבור, כי כל עוד ישלוש אצלם ההגיון במגבלות הערביות, זהו בעצם התהליך [של הגירת האופציה המלחמתית] אני חושב שהערבים לפחות לשנים הקרובות אינם מעריכים כי ינצחו את ישראל, וכאשר הם מדברים על פתיחה באש, אין כוונתם לכבוש את סיני או לנצח את ישראל, אלא ליצור מצב כזה בעולם, אשר יכריח אותי לטפל באורח פוליטי כבעיה."

ב. תנאי הרחעה - נתון התחלה להכרעה

10. כוח ההרחעה של צה"ל הצטבר מתוצאות סך הכל הקרבות של צה"ל נגד צבאות מדינות ערב, כולל אפקט פעולותיו שביזן הקרבות. השוכב לעמוד על מרכיביו של כוח מתייע ובאיזון מידה אפקט ההרחעה התמיד בשנת 1973. נקדים בצורה כללית, ובהמשך נפרט את מרכיביו של הכוח המרחיע, אשר אם לא הרחיע, המרכיבים בו יכולים לסייע להכרעה. מרכיביו של כוח כזה הם:

א. שבידנו כוח אשר אם יופעל יגרום לאויב נזק כל כך חמור. ביחס לציפיותיו מהתקפה, שלא כדאי יהיה לו בתנאים כאלה לתקוף. (ראה להלן, עד עמ' 1490).

ב. שביכולתנו לערוך ולהפעיל את הכוח מול כל גורמי האיום של האויב על ריכוזות המדינות. (ראה להלן, עמ' 1490-1491).
ג. שהן אונתנו והן האויב יודעים על מרכיבים א' ו-ב' לעיל ושישנה החלטה - שאכן הכוח ייערך כך ויופעל מידה. (ראה להלן, עמ' 1491-1493).

1. פירוט תנאי מרכיביו של הכוח המרחיע

11. בידנו כוח אשר אם יופעל יגרום לאויב נזק כל כך חמור ביחס לציפיותיו מהתקפה, שלא כדאי יהיה לו בתנאים כאלה לתקוף. לנו כושר ספיגה בשורף משקל לכוחו של האויב אם יופעל. אנו כמובן יודעים את גישתו לשקול שיקולי סיכון וכדאיות ושאינו אנו מייחסים לו את ההגיון שלנו. ברור שהעוצמה הצבאית תכריע בלתימה אבל היערים המדיניים הם שיקבעו את הפחית שהתקף מוכן לשלם ואת אינטנסיביות הלחימה.

א) לכאן תשובה הערכתו של שר הבטחון בהתייעצות נביח ראש הממשלה - 18.4.1973 עליה הוא הוזר כדיון מטכ"ל - 18.5.73 (מוצג 278, מסמך 2, עמ' 8):

"המצרים והסורים, ומכחינה זו הם צו אתר, להכריע מהירדנים. כאן קיימות למעשה 3 אפשרויות לפחות: לעשות אחגו שלום - איזה הסדר כזה או כיה וללכת לקראת זה. או לעשות תכנית ארוכת טווח, להקטין את הצבא ולרדת מהמתח הגבוה, או ללכת לקראת מלחמה. אני מעריך שהם נמצאים באפשרות שלישית. כאופן קטגורי - הם דתו כל אפשרות במשך 5 שנים כדי להגיע לאיזשהו הסדר, גם המצרים וגם הסורים. הם דחו מבחינתם

הם כל הליכה בשיטה של שווח ארוך. ... באופן כסיסי אני חושב שהם מתגלגלים למלחמה נוספת אתנו, בין אם זה יהיה עכשיו או אחר-כך. ... אני מעריך שאמנם הם הולכים לקראת מלחמה.

כיהם לסורים: ... אני מבחין כאן בין הצד האידיאולוגי, הקונספציה צריך להסמיר את ישראל, ובין מה שמעניין אותם באמת. אותם מעניינים מאד אותם 25 ק"מ שבין צבאותיהם וצבאותינו, וזה ממש מגרד להם באצבעות, כאשר הם עומדים שט עם 1500 שנקים ומערך נ"מ. בפי שנתנו להם הרוסים אותו ועם הנכונות להקריב."

(ב) כמו כן, דברי שר הבטחון בישיבה הממשלה - 24.4.73 (מוצג 278,

עמ' 6-8) - המצביעים על כך שאפקט ההרתעה של צה"ל קטן:

"העובדה היסודית לדעתי היא, שמצרים היתה יכולה ללכת באחת משתי דרכים: או להכנס למו"מ ... או אפשרות שניה - לומר שהיא נכנסת להתארגנות לשווח ארוך. ... כאשר מצרים לא נקטה אף באחת משתי הדרכים האלה ... הרי היא בכל זאת נמצאת במסלול של חזרה למלחמה, בין שזה נעשה בצורה מודעת ובין בצורה לא מודעת. אם היא במשך שנים אינה נכנסת להסדר ואינה מרפה אח המתח אפילו לכאורה בשביל לחדש אח המלחמה, אלא היא מתזקקת את המתח הזה כל הזמן, הרי לדעתי ולהערכתי היא נמצאת על המסלול הזה של חידוש האש, של חידוש המלחמה."

"עוד נקודה אחת, שאמנם אינה קובעת כדבר הזה. אבל יש לה ודאי משמעות. מדי פעם, כשיש פעולות מבחן והם מתנשאים אתנו, ההנחה שלנו מראש היא, שאם יזדקקו שיזנו על העליונות, זה צריך לצקת מים קרים על ראשם ולהביא אותם למסקנה שאין להם מה להחזיק אתנו. איני בטוח שזה תמיד כך. איני אומר זאת כדי להסיק מסקנה שלא נעשה פעולות, אלא מנקודת ראות. מה הם רואים? הם רואים שכטלאיג אינם יכולים לסדר את העניין ... המסקנה שלהם אינה שהישראלים הם חזקים יותר ולכן הם צריכים לחכות. אלא המסקנה שלהם היא, שכל זמן שלא יהיה שינוי במצב כולו הם חשופים לפעולה שלנו, ואת השינוי הזה אינם יכולים להשיג באופן חלקי ..."

(ג) כמו כן בישיבת ועדת החוץ והבטחון של הכנסת - 22.5.73

(מיצג 278, מסמך 7, עמ' 17-18, עמ' 21-22):

"בעניין אפשרות חידוש המלחמה, אני יותר מחמיר מראש אמ"ן. לאו דווקא מבחינת המועד, אם בחודש יוני או יולי המצרים, או המצרים והסורים, יחדשו את האש. אני מחמיר יותר ממנו כראיית החליין, לא כל כך כאפיזודה זו או אחרת."

...
נראה לי שהיו, ואולי גם עכשיו קיימות בפני הערבים, שלוש דרכים אלטרנטיביות. האחת - לעלות על מסלול המשא ומתן, חלקי, מלא, כזה או אחר. ... וזה כמובן ממלול אלטרנטיבי לפתיחה במלחמה.
הם לא הלכו במסלול הזה.

... מסלול שגוי לתוא אלטרנטיבה למסלול המלחמה והמשא ומתן יכול להיות אילו אמרו; אנהנו זקוקים לזמן רב כדי להתכונן למלחמה, והיו משחררים חצי מהכוחות הפגיוניים שלהם. ... בינתיים היו מרפיק את המחת, ואחר כך היה מתברר שדרוש זמן ארוך יותר. זה יכול היה להיות מסלול שלא היה מוליך דווקא לחידוש האש. ... הם לא עשו זאת. הם אינם משחררים ואינם מקטינים את הצבא, ומקיימים את המתיחות המתמדת שם. המתיחות לקראת מלחמתית.

מה שקובע זה המסלול, אלא אם כן הדבר ישחנה. הם אינם נמצאים במסלול של מו"מ ולא במסלול של הרפיית המחת, אלא במסלול של מתח פלוס הגברתו. ... היום אני חייב לומר לעצמי ולכם ולצבא, שכאשר מקיימים את כל הצבא, ועושים את ההכנות, ומביאים מכרית המועצות את הנשק והגשרים וכן הלאה, ומביינים כוחות במקומות אחרים, זה מוליך לקראת חידוש האש, כך או אחרת. המסלול כמסלול מוביל לפתיחה באש.

המצרים חושבים שגוי רברים, לדעתם. האחר, שאין להם מה להפסיד, וזאת לא רק מצרים, כל העולם הערבי, כולל ירדן; חושב שהמדיניות שלנו הביאה אותם למצב שאין להם מה להפסיד. כשאלו מה לתפסיד, אפשר רק להרוויח. שנית, החישוב שלהם הוא, שהם אינם בונים על הישגים צבאיים, אלא על הישגים מדיניים כתוצאה מעצם הפתיחה באש. ... המצרים חושבים, שתמורת מחיר יקר שהם ישלמו, יהיו להם הישגים וכפעם הראשונה חופצו חל-אביב. הם חושבים שיהיו להם הרבה אכרות בענין עליחת התעלה. הם בכל זאת מניחים, שנסופו של דבר כאשר הפעולה תגמר, הם יצליחו להציב סדרך בה דגל בגדה המזרחית של התעלה. הם אינם רואים זאת כבשלוף סוטלי, שכל מה שהם עשו זה רק יצירת מצב דוח של מלחמה כדי שישרח את המצב הכוללי, והם חושבים שיגיעו להם הישגים צבאיים קטנים תמורת מחיר רב ויקר, אבל זה כדאי". (ההדגשה שלי).

(ד) התיעצות בבית ראש הממשלה - 18.4.1973 (מוצג 278, מסמך 2, עמ' 8) -

הרמטכ"ל הביע דעה שבתנאים סטטיים אקט ההרדעה של צה"ל אינו

רדאי;

"אני רוצה להעריך באחוזים, אבל בכל העסקות שאני זוכר מאז אינוס 1970 - זו הוצינה ביוחד וצריך לצאת מתוך הנחה, שזה יכול לקרות. ולא שאני מנתח אחרת את התופעות מאשר אנשי אמ"ן, אלא יש כאן הרבה דברים בלתי הגיוניים, והסיכויים להצליח מכחישים מפורקים ולא מבוססים. אבל יש כאן הגיון פנימי לטובת מלחמה. גם מספר, וכמות השנים הופכת כאן לאיכות. לפי דעתי, יכולה להתגבש אצלם קונספציה, שאמנם מלחמה יכולה להוציא אותם מהמצר" (ההדגשה שלי).

(ה) ובישיבת ועדה חוץ והבסחון י"ל הכנסת - 18.5.1973 (ס"צ 278 מסמך 6 עמ' 8):

"אני מקבל בעיקרה את הערכת המודיעין... אם כי יש בינינו כמה גוונים, ואומר שחי השגות; האחת, אינני מתייחס לסבירות המלחמה כאל עובדה קיימת. ... אני חושב שסבירות המלחמה הוא חתליך מותנה. ... אני חושב שהסבירות בין המעצמות, בסדרת החיכוך; ... בין אוצות ערב למיניהן, בנעשה בהוך מצרים. כלומר, ישנה סורה של תהליכים אשר יכולים להעלות או לצמצם את הסבירות.

גם לאמזנות ההרחעה שלנו יש השפעה על סבירותה של המלחמה. . . . כך שכל הדברים האלה, בסופו של דבר, יקבעו את סבירותה של המלחמה."

(ו) ישיבת ועדת החוץ והבטחון של הכנסת - 18.5.1973 (מוצג 278, מסמך 6, עמ' 4-5 ועמ' 7-8) - לעומת הערכות שר הבטחון והרמטכ"ל, מעריך ראש אמ"ן, כי עדיין לצה"ל אפקט מרחיע:

"יש חכנית שמחבלגלת ללחימה, וטאדאת ורצח עקרונית במלחמה, אני תושב שהסיכויים שהוא יפתח במלחמה או הסבירות שהוא יפתח במלחמה היא סבירות נמוכה. למח? בעיקרו של דבר בגלל סיבה אחת: בגלל העובדה שהוא יודע שהוא ייכשל במלחמה. . . . הוא יכול להרויח מיצירת האוירה, הוא יכול להרויח מיצירת המתיחות. הוא לא יכול להרויח מכשלון. לכן, כל עוד טאדאת יודע שבמלחמה הוא יכשל, כל עוד הוא יודע - ואני מקווה שהוא כמות כזה - שגם אם הוא יתחיל במלחמה כקנה מידה קטן, תשובת ישראל חיה בקנה מידה גדול - יש לה אלמנט מרחיע. . . . חשוב לנו, אם אנחנו רוצים למנוע מלחמה, להתזיק אותו בהרגשה שגם מלחמה מוגבלת שלו תיחקל בחשובה כוללת ישראלית. זו ההרתעה היחידה שיש לנו. לכן, אני אומר, בטוח קצר ובטוח ארוך פניה של מצרים למלחמה, רצונה במלחמה, היא מגלגלת את חכנית המלחמה - היא תפתח במלחמה, לפי דעתי, בסבירות נמוכה, בגלל החשש שלה מכשלון, בגלל החשש שלה שגם פעולות מוגבלות תיחקלנה בחשובה ישראלית מסיבית שיכולה להביא למפלה מצרית כוללת; כולל גם למפלה אישית של טאדאת, שיעוף מהטלסון."

(ז) ובריון מטכ"ל (הערכה מצב) - 17.9.1973 (מוצג 211, דיון מטכ"ל, עמ' 7):

"היום הסיבה העיקרית מכחינה צבאית לכך שאין מלחמה היא ההרגשה וההערכה הערבית, שכוחות האויר שלהם אינם מספיקים למלחמה עם איזה סיכוי להצלחה, כאשר הסיבה העיקרית לכך, כפי שנראה לערבים, היא העובדה שמטוסי הקרב הערבים אינם מסוגלים מרחייה טכנית להגיע, פרט [נראה לי שצ"ל 'בפרט'] ממצרים, לשדות התעופה של חיל האויר הישראלי בכדופיל נמוך עם מטען משמעותי של פצצות. מחר, ואני מדבר על השנים הקרובות, עומדות מדינות ערב לקבל מספר ניכר של מטוסים שיוכלו לבצע את המשימות האלה, דבר שיכול להשפיע פסיכולוגית על הערכה הערכית שישנה דטריורציה בהרתעה הישראלית."

(ח) דיון מטכ"ל - 17.9.73 (מוצג 211, עמ' 3) - מצביע ראש אמ"ן בנתוחו על כך שלחקרית 13.9.73 בסוריה, אפקט מרחיע:

(1) במסגרת הסקירה האינפורמטיבית הטוטפת:

"הצבא הסורי תפס מערך ניכר ביותר לאורך הרמה וזאת כ-10 הימים האחרונים, עוד לפני הקרב האוירי. יש כוונות די גבוהה אצל הסורים, אבל אני לא מתרשם שהסורים הולכים למלחמה."

(2) במסגרת הדיון על הערכת הסכנו:

"הערבים יושפעו מאד בין היום ו-1978 ע"י
 קריות ומלתמות קטנות, במלים אחרות: הקרוב האוירי
שהיה לפני כמה ימים, יש בו כדי חיזוק משמעותי של
ההרתעה".

(2) אין לחייב את הגיון האויב

12. אין אפשרות להגיע בוודאות לשיטה לפיה מחשב האויב, כדאיות הישגים
 על ידי החקפה מול הסיכון של תגובת כוחותינו שהוא נוטל על עצמו, והדבר
 גם אינו מציאותי בי. אין אפשרות לבטל אי-ודאות. מצב בו השקיע האויב
 משאבים עצומים במטרה למנוע או להקטין פגיעות כוחותיו, דיו כדי להטות את
 כף המאזנים לסובת החקפה. אפשרות זאת עוד מחתזקת כאשר הוא מעריך שההגנה
 שלנו חשופה להחקפה. כפי שהראו, למשל, יחסי הכוחות הערוכבים זה מול זה
 בשבוע הראשון של אוקטובר 1973 בגזרה הטורית והגזרה המצרית.

13. אצל מדינות ערב יש אטימות לסכל אנוש בעוד אצלנו רמצב הצורך,
 וזאת נוסף לתמריץ עליון שיש למדינות ערב להרוס אותנו ולכן לשלם מחיר
 הרבה יותר גדול משלנו (דברי סאדאת שמוכן לספוג מליוני אכידות).

(3) הרחעה והתרעה

14. כיכולתנו לערוך ולהפעיל את הכוח מול כל גווי האיום של האויב
 על ריבונות המדינה. כלומר יש קשר אורגני בין הרחעה - והתרעה נגד
 הפתעה.

(א) כהצגת תכניות בפני ראש הממשלה - 9.5.1973 (מוצג 286, מסמך 8,
 עמ' 23-24) - בחשובה לטאלת ראש הממשלה משיב הרמטכ"ל:

"מרגע הפקודה עד שמתחילים לבצע את כל הזכר זה
 סדר גודל של 5 עד 7 ימים, מ-5 עד 7 ימים אלה אפשר
 להוריד כמובן אם היתה התראה. אם גייסנו את כל הכוחות
 וזזנו ונערכנו בסוים, זכר, הרי שאפשר לפתוח במלחמה מרגע
 שאו הם או אנחנו נפתח באש. בחוצים בין 5 ל-7 ימים
לה ערך למלחמה. מרגע שנערכנו, אם הולכים בו זמנית
 ב-2 גזרות למלחמה, זה סדר גודל של 4-5 ימים פלוס
 מינוס, זאת אומרת, או 10 ימים מרגע התראה, או אם
 לא היתה התראה 10-12 ימים. אם היתה התראה 5-7 ימים
פחות מזה".

(ב) במצב שעליו מדבר ראש אמ"ן בדיון מסכ"ל - 1.10.73 (מוצג 211,
 עמ' 2-3) - כשהכוח כולו של מצרים וטוריה פרוס וערוך במערך חרום,
אם נקבל אחראה היא תהיה בין ההחלטה המדינית לפעול ובין הפקודה
לפעול. אחרת לא ברור בסתונר לגבי "הסבירות הנמוכה":

"יש כמה מקורות שחודיעו שהחרגיל הזה הוא לא חרגיל, אלא הולכת להיות מלחמה. דבר שבהחלט לא נראה לנו, למרות שהמקורו טובים. מה שנראה לנו היום, שהמצב הוא מצב רגיל בהחלט ולא יתפתח למלחמה ואין כוונה להפוך זאת למלחמה, אם כי יש ממש חרגיל גדול. מה שקשור בסוריה הרי הסורים החלו כחהליך של כניסה למערך חירום ב-5 בספטמבר, והיום הם נמצאים במערך החירום המכסימלי שראינו אותו בשנה האחרונה. ... גם כאן, למרות הידיעות ממקורות לגמרי חשובים - אני לא אומר טובים ומוסכמים, אבל חשובים - שאוסרים שהולכת להיות מלחמה. לא נראה לנו שהסורים נוקטים בכל הצעדים הללו במגמה של הליכה למלחמה. ההסבר הכי טוב שיש לי זה, שהסורים נכנסים למערך הזה בגלל חששות מאחור.

סה"כ אם אנחנו בהשקפה כללית, קשה מאוד לקבל את ההנחה שהסורים יצאו למלחמה ביזמתם בלי מצרים. אם מצרים תצא למלחמה - סוריה תצא בזמנית, או מה שיותר סביר, קצת אחריה. אבל היות ולא נראה לי שמצרים הולכת למלחמה, לא נראה לי גם שסוריה הולכת למלחמה. למרות שהיא נמצאת במערך הבסיסי של הצבא הסורי, שממנו לעבור להתקפה או להשאר בהגנה זה בהחלט בא בחשבון. ... אני מעריך שהידיעות שיש לנו על התכנית העיקרית הן ידיעות בקשר לתכנית הסוריה אם הם יחליטו להפעיל את התכנית הזאת, אבל זה לא נראה לי. מה שיכול להיות זה שהם, או כתוצאה ממצב פנימי, או מרצון נקטו על הפלח 12 המטרוסיים. יכול להיות שיעשו אקט נקמני.

(ג) מתקבל על הדעת, שכוח מרתיע כנוי לכל פעולה איכה אפשרית החל ממקרה "החקפה הכל" - All out - ועד לפעילות בדרוג איכה נמוך. קיים בצה"ל כלל האומר "אסור שצה"ל בכל מגע, קרב, יצא וידו על החתונה" וכך התגברו על החשש שמא יוצר הלל במפגש האיום הנגדי שלנו.

(ד) התפישה של כוח מרתיע, שאם לא הרתיע הוא יכול להכריע את האויב, מעוררת כמה שאלות: אחת במובן "הערוכת" מרכיבי הכוח (MDX) המציאותית שבו, של החקפה והגנה, שאם לא כן אינו כשיר על ידי הגנה למנוע הצלחה מהחוקף; השנייה, אם אין לכוח יכולת למנוע הצלחה מהאויב על ידי הגנה, לא יוכל, בגלל תלותו במתקפת מנע, (אשר השקול המדיני ביחס אליה עשוי להיות שלילי), למנוע הצלחה של מתקפת פתע כללית של האויב.

15. תנאי שלישי הוא שכל הנתונים האלה (לעיל מעמ' 1486 ואילך) ידועים לנו ולאויב ושישנה החלטה שהכוח הזה אכן ייערך כך שיופעל מיידית.

- א. תנאי זה כולל בעיה מרכזית, והיא אפקטיביות הלחימה אם ההרתעה נכשלת, שהרי זו אינה ניתנת לשימוש על ידי אילתוריק ע' גבי אילתוריק הנעשים ברבע האחרון, סבן אז יחרון כוח ההתלתי אינו בהישג יד.
- ב. עדיפות מספרית עדיין אינה קובעת עליונות כוח בלחימה. עליונות כוח ללא "מיזוג" נכון, גמיש וניתן להתאמה, של יכולת התקפה ויכולת הגנה, אינה עליונות, בכל אופן לא מיד עם פרוץ פעולות האיבה. מתבקשת חזרת לחימה, ארגון למלחמה ויכולת לחימה המשלבים בתוכם גרימת נזק מירכי לאויב תוך מינימום נזק לנו, וזאת סיד עם פרוץ פעולות האיבה.
- ג. זאת ועוד. הנחתה מכה הרסנית מירבית תוך מינימום נזק לנו, מחייבת שהכוח אשר יופעל לשם כך יהיה חזק הוד סמוך לפריצת פעולות האיבה. על ידי אלתור במצב שבו אי אפשר היה להפעיל כוח כזה, נוצר בשלב הכליפה של מלחמת יום כפור סדר הפוך; מכה הלטה לאויב ונזק גדול לנו.
- ד. "כושר הרתעה ואם לא הרחיע - כוח מכריע" מושפע גם מגידול בעל מסמעות אסטרטגית, של כלי נשק, שהמאפיין אותם, הוא, שהם בעלי כוח הרס רב. דברי ראש אמ"ן בדיון מטכ"ל 17.9.73 (הערכת מצב, מוצג 211, עמ' 12):

"למעשה, הבעיה העיקרית העומדת לפנינו היא החשש, שכתוצאה מהתוספת הנורכחית בחימוש ארצות ערב, כושר ההרתעה שלנו יפחת. אני לא רואה שלמרות כל התוספת הזו תהיה בארצות ערב ההרגשה שהם יכולים להכריע את צה"ל, לכבוש את סיני ולנצח במערכות צבאיות גדולות, אבל הבעיה היא שכתוצאה מהכושר הזה, גם בכילים וגם במטוסים, ייתכן ומצרים למטל תעריך כי היא יכולה לפחות במלחמת החשה או באיזו מלחמה מוגבלת ואנחנו לא נחזיר במלחמה כוללת ובתקיפות בעומק עקב החשש שלנו מתקיפות בעומק של פילים ומטוסים של ארצות ערב. . . . הסיבה היחידה שאין מלחמת החשה היום היא ההרגשה המצרית כי התגובה שלנו אינה מוגבלת לגזרת התעלה אלא תהיה תגובה כוללת. ייתכן וכאשר הסד"כ המצרי והסורי יהיו כפי שמתואר כאן ב-1976 או 1977, יכולה להיות הערכה מצרית כי אם הם יפחחו בפעולות מוגבלות נחשוש מאסקלציה ומהתגובה המצרית בשילים ומטוסים לעומק ישראל, ולכן נגביל את פעולות צה"ל לגזרת התעלה. ברבע שהמצרים יהיו משוכנעים שהתגובה הישראלית תהיה מוגבלת לתעלה, אז יש סבירות רבה שמלחמת החשה או פעולה מוגבלת אחת תפתח".

ה. גידול כוח כזה תלוי בהצטברות של עודף ניכר בכלכלה הלאומית מעל לדרוש לקיום רמת החיים. כאשר הגידול הזה הוא פועל יוצא מסיוע בלבד הרי שהוא יוצר מצב של תלות כ"ספק הנדיב". מצב חלוח בספק מקטין חופש פעולה וקיום כושר הרתעה לאחר ההכרעה.

ו. קובע בכל מצב, הכוח שנמצא חתת היד, המוכן לפעולה מיידית ובהתמדה כלומר בחנאי אי פגיעות של חלק ניגן מהכוח והאוכלוסיה האזרחית.

ג. יציבות ושינוי יציבות

16. מי שמצוי אצל נושא זה, ברור לו שיציבות ביחסים כוחות, פירושה - הקפאת מצב מסויים. הרתעה, גם היא הקפאת מצב מסויים כך שלא יעודד אף צד לתקוף. אולם מה שנכון לטוות קצר, אינו נכון בהכרח לטווח ארוך; כי בהקפאת מצב אין הקפאת של התקדמות טכנולוגית, או הפסקת פיתוח אמצעי לחימה. להקפיא פירושו, אם זה לא גורם לפרוק חנאי מחקר ופיתוח, לפקח על חוקיות מוסדות מחקר, לבטל מסות צבאיים וכו', אומר במלים אחרות שהקפאה היא מצב שאינו מציאותי.

17. אלו שהניחו שמדינות ערב לא יפתיעו אותנו בטכנולוגיות חדשות צדקו, אבל אלה שהניחו שברית-המועצות לא תספק להן אמצעי לחימה המבוטסים על טכנולוגיות חדשות לא הכירו את ברית-המועצות, אם גם הניחו שלא תספק להם אח אלה בכמורות, טעו והטעו. נוצר מצב שהאיום נבע פחות מהלוחם הערבי ויותר או בעיקר מהיתרון ההתחלתי שנוצר כתוצאה מהאיכות והכמות של הציווד שהועמד לרשותו ושבהפעלתו תורגל האויב פעמים רבות.

(1) ראש אמ"ן בריון מטכ"ל - 3.9.73 (עמ' 5-6), לאחר סיכום ההתעצמות המצרית והטורית באמצעי לחימה בשנה האחרונה, מצביע על כך שבמשך הזמן עקב הצטיידות מצרים וסוריה, יצומצם אפקט ההרתעה:

"זאת אומרת שבשיטה הזו חוץ שנה-שנתיים אנתנו נמצא עצמנו מול סוריה ומצרים, כאשר חלק ניכר מכלי הנשק שלהם הוא באיכות יותר גבוהה ממה שיש היום. ... זה יהיה בהחלט דבר משמעותי, ושוב אני פוסק בשינויים איכותיים ולא כמותיים. ... עכשיו, מה הבעיה בשיפור האיכותי המשמעותי הזה? יש לו כמה וכמה אספקטים:

האספקט הראשון הוא באספקט יחסי הכוחות...

הנושא השני הוא החשש המצרי-סורי, בעיקר המצרי, מפני פתיחת מלחמת החשה... מצרים יכולה להעריך, שאם יהיו בידיה מטוסים רציניים, כולל... מטוסים מערביים, היינו מיראז'ים, או שיהיה בכוחה למנוע את החקיפות היבשתיות והאוויריות בעומק, או שמישהו יעריך, שהיות ויש בידיהם סוחרי 20 ומיג 23 ומיראז'ים, אנהנו לא נתקוף בעומק מתוך חשש שהם יחזירו לנו כתקיפת ח"א. שני הדברים כאחד יכולים להקטין את ההרתעה שלנו בפני תידוש מלחמת ההתשה. זאת אומרת, אני פה עומק בנושא של חשש שההרתעה שלנו תהיה פחות אפקטיבית בעוד שנה-שנתיים".

(2) ובישיבת ועדת החוץ והבטחון של הכנסת - 14.9.73 - (מוצג 183א)

במסגרת סקירה על יחסי מצרים-סעודיה וניחוח בעיית הרבש הערבי מהמערב באמצעות מדינות הנפט:

"נשק מערבי משובלל יוכל ליצור אצל המצרים הרגשה שמצבם האווירי לא כל כך גרוע, דבר שברבות השנים יכול להביא לחידוש המלחמה".

(3) ובדיון מטכ"ל (הערכת מצב) - 17.9.73 (מוצג 211, עמ' 7):

"לפיכך, לגבי 5 השנים הבאות אנהנו בונים את ההערכה היום על שתי הערכות, שאם הן השתנו ישתנו גם העובדות [??] העובדה הראשונה היא, שהמטוסים שאנן יספקו לארצות ערב יהיו מטוסים שיוכלו לתקוף בעומק ישראל; שנית - שיספקו שילי קרקע-קרקע שיוכלו להגיע מבחינת הסוגה לעומק ישראל; שלישית - שיהיה שיפור משמעותי בהגנה האווירית במדינות ערב; רביעית - שיהיה שיפור בסוגי הסנקים, ואני מתכוון לאספקת טי-62 ואולי החלפת החותמים כטי-54 וטי-55 לתותחי 115 מ"מ. יש שיפור בנושא הימי ע"י כלי שיט יותר משוכללים, גם מערביים וגם מזרחיים, ונוסף לכך מדינות כמו לוב יהיה להן צי שיוכל לפגוע בתחבורה הימית האזרחית שלנו".

(4) בדיון מטכ"ל (הערכת מצב) - 17.9.1973 - (מוצג 211 עמ' 7) פניע הרמטכ"ל

דעה דומה לנו של ראש אמ"ן:

"חרקע לדיון זה הוא ההתעצמות הגדולה של מדינות ערב משני מקורות: ... המקור הסובייטי, שיש בו כמה חידושים, גם בסוגים וגם בכמויות; והמקור השני - המערבי, שגם בו יש כמה חידושים ואולי צפויים עוד חידושים. כאשר עשינו את תכנית 'אופק' לקחנו בחשבון התעצמות ערבית גם ממקורות מערביים, ויחד עם זה ביץ מחשבה מראש

ובין ביצוע יש חמיד פערים, ואנחנו עומדים היום לפני העובדות ולפני ביצוע ההתעצמות הערבית. לכן אנחנו עושים בעצם בדיקה על עצמנו ו'אופק' באיזו מידה מתוכנן עונה על התהליכים האלה בעולם הערבי, ובאיזו מידה דרוש לחשוב על פתרונות נוספים, גם בכמירות וגם בסוגי הנשק".

(5) ובדיון מסכ"ל (הערכת מצב) - 1.10.73 (מוצג 211 עם' 24-25)

"מה שאמרתי ביחס לטילים, יש פה משמעות בכמות ובעיחוי. הערכנו שהסקאד יגיע ב-1976. הוא הגיע ב-1973, ולזה צריך להתייחס. יש פה עיחוי יותר מוקדם וכמות קצת יותר גדולה. השינויים לא מהפכניים, ... אני מקבל את הערכת אמ"ן, שנקודת הכובד היא בתחום ההרתעה. הדגשה שלי."

לא התייחסתי לשינויים במסוסיים: ההבדל יהיה עוד יותר גדול מבחינת הכמות, ומשמעותי מבחינת האיכות. ... אני רואה את נקודת הכובד בעיחוי. הסכנה להרתייע יותר מוקדם ממה שחשבנו. דאגתי רואה שנה, אני לא אומר קריטיים, כי אני לא חושב שהיא קריטית ביחסי הכוחות, אני רואה את מבחן 1975/76. אני אינני חושב שהנתונים האלה מסכנים את מאזן הכוחות באופן קריטי, ואנחנו צריכים לחשוב היום האם נוכל או לא נוכל לנצח במלחמה אם תהיה ב-1975/76.

זאת בהסיבות הבאות:

סקאד. לדעתי הסקאד איננו נשק שמשנה את סיכויי ההכרעה. לפי כל הנתונים הטכניים שהראו כאן. אם תהיה מלחמה הסקאד יכול להיות מטרד. הוא יכול לגרום נזק ואבידות בעורף. אבל הוא איננו משפיע השפעה משמעותית כמלחמה. בתחום ההרתעה יש לו פגם... כאן יש תגמול לעומק. יש יותר בטחון שאנחנו לא נפגע בעומק שלהם כתוצאה מזה שיש להם כמה להגיב... אני סבור שהדבר השני שיש לו השפעה על הרחעת אלה המסוסיים ההדישיים. התקוה שאפשר יהיה לחדור בגובה נמוך למטרות עומק שלנו. כתוצאה מזה התקוה שאפשר לפגוע בחיל האוויר שלנו בסיכויים יותר טובים. כתוצאה מזה ההערכה שיש להם עוד תשובה אחת לפגיעה בעומק. גם אלה יכולים להשפיע על הערכת המצב הערבית ב-75/6" (ההדגשה שלי).

(6) יציבות צבאית כמו אפקט הרחעה אינה דבר שאפשר לנבא. כמו שלא ניתן לנבא

את יחסי הכוחות (בהערכת מצב) אם אין בודקים אותם מחדש מתוך שקולי זמן ומרחב שביין הכוחות, על ידי ניתוח פעולות ופעולות שכנגד שהצדדים למלחמה עשויים לנקוט, גם יחסי היציבות כמו יחסי ההרתעה, אם לא יבחנו מחדש, הצד שלא יעשה זאת, חושף עצמו לטעות ולהפתעה. ומהיבט זה אמר הרמטכ"ל בדיון מסכ"ל (הערכת מצב) - 1.10.73 (מוצג 211 עם' 25-27):

"לי נרמה שלקראת 75 יש צורך בכמה שינויים ב'אופק' שיחננו לנו מצד אחד פחות או יותר חיספות, מצד שני, שיגבירו את ההרתעה. אני רואה אותם בעיקר בתחום האויר... המטוס החדש הוא גורם בעל חשיבות ראשונה בגלל ההרתעה בתחום העיקרי והרגיש ביותר שיש לאויב, וזהו התחום האוירי והדירות לעומק. אני אינני יודע האם יש לנו סיכוי סביר להשיג את המטוס החדש בעוד 3 שנים... בהתעצמות בכוחות היבשה; אנחנו תכננו את 'אופק' עם 7 אוגדות, הבענו למסקנה שבעצם אנחנו זקוקים למפקדה שמינית או לאוגדה שמינית... עם 8 אוגדות אנחנו בהחלט מגיעים ליהס סביר בכוחות היבשה, אנחנו איננו מתאימים בכל החנאים למלחמה בכל החזיתות... אני חושב שתכנון של פיקוד דרום לאחר הכרעה אוירית הם מספיקים כדי להשיג את המטרה שהצבנו לעצמנו בחזית המצרית ואני משוכנע ש-3 אוגדות הן מספיקות להכרעה אם יש לנו עליונות בתחזית הסורית. אם יחול שיפור... יכול להיות שלא נוכל להיות במיתקפה בשתי חזיתות. יכול להיות שבחזית אחת נצטרך להיות במגננה.

לפי דעתי בסדר גודל של אוגדה עד שחיים אנחנו יכולים להגן על רמת הגולן בלי שום בעיה. אם אנחנו מחזיקים 360 טנקים ברמת הגולן, כל הצבא הסורי עם 2000 טנקים לא יתקדם.

כך שאני מקבל את התיזה שיש מקום לשיפור בכוחות היבשה בתחום האוגדה השמינית".

(7) חשוב להבין כי יציבות עקב הרתעה גם היא בעלת משמעות פסיכולוגית

פוליטית יותר מאשר צבאית, וגם אז אינה דבר ודאי. בנישה זאת כל צד

הופשי לפתח את צרכיו וחכניותיו לפי הרגשתו ביהס לידיב. זאת עשו

המצרים והסורים, כאן הן הסורים והן המצרים נקטו כקו של התקרבות

צבאית מירכית עד קו הפסקת האש - תפישה מערך החרום - במקום התרחקות

צבאית, סלוק האיום והורדת המתח.

(8) בהתייעצות אצל ראש הממשלה - 3.10.1973 (מוצג 57, מסמך 4, עמ'

11-10,8), מקבל הרמטכ"ל את הערכת אמ"ן חרף האיום שנוצר בשינוי בעובדות

היציבות, גודל הסד"כ שנערך מול הגולן ומול סיני -

"אפתח במסקנות, למרות שלא הכל יכול אני להוביח. כשלב זה

אני חושב שאיננו עומדים בפני התקפה משותפת מצרית-סורית.

ואני חושב שסוריה לבדה לא עומדת לתקוף אותנו בלי שיחוף

פעולה עם מצרים... התקפה משותפת שלהם היא כמוכך דבר

אפשרי, אבל היא פונקציה של מצב מדיני וצבאי, יזה יכול

לקרות כיום מהימים. איני רואה את הסכנה כקונקרטיית לחקופה

הקרובה. זאת אומרת - לא כפונקציה של ההערכה הנוכחית".

(התדגשה שלי):

"זה בנוי על ה ע ר כ ה ולא על הוכחה מוחלטת. כי אין לי תשובה חד-משמעית למערך הסודי הנוכחי. אני יכול לתת הסברים כפי שנתן אריה [שלו], ולומר שמערך תירום אינו דבר יוצא דופן. הרכה פעמים היו במערך תירום כלתי מוצדק, והסיבה היתה הגנתית. יכול להיות שגם הפעם הסיבה היתה הגנתית ואינט מבינים עד היום מה היה עם 13 המטוסים... יכול להיות שמצפים הם למהלך נוסף ורוצים להיות מוכנים, שאם יהיה מערך [נראה שצ"ל: מהלך], נוסף, הם יהיו ערוכים לגמרי לתגובה מיידית. יכול להיות שנענו למצבים להתזיק אותנו כמתח... יכול להיות שמצטרפות לזה סיבות פנימיות, ואנו יודעים שיש כאלה. הם סגרו תחנה של המחבלים ומונעים מהם פעילות. יכול להיות שזה צרוף של כל הסיבות יחד, אבל אין לי תשובה מודיעינית ברורה לגמרי, מה הסיבה, ועל כן אמרתי שזו הערכתי".

(9) וכן בישיבה שבועית בלשכת שר הבטחון - 5.10.1973, שעה

09.00 (מוצג 242, עמ' 1-2):

"אילו הייתה פרשן צבאי או חבר-כנסת - הייתי אומר שזו לא התקפה. היות ואני לא פרשן צבאי ולא חבר-כנסת - אני צריך לחשוב אם יש לי הזכחה שלא הולכת להיות התקפה. אין לי מספיק הוכחות שזו לא הולכת להיות התקפה. הדברים העיקריים הם: הם מתגברים את הכוחות, הוצאת המשפחות הסובייטיות, שינוי ההיערכות בחיל האוויר הסודי, כל אלה יכולים להיות סימנים החקפיים. הם באותה מידה יכולים להיות סימנים הגנתיים... לכן, אין לנו מספיק הוכחות שאין פה סימנים החקפיים. יש נקודה אחת שהיא קצת בערפל - היכולים של שריון סודי, בדרך כלל בהיערכות כזאת הוא נמצא בין הקו הראשון והשני, ועכשיו אנחנו לא בשוחים שהוא שם, ואם הוא לא שם - הוא עוד יותר אחורנית. אין לי מספיק ידיעה איפה הוא בדיוק. אם אין לנו מספיק ידיעות - לכן זה לא מספיק מוודא את הכוונות ההתקפיות, אבל גם לא מוכיח את ההיפך".

(10) בהתייעצות אצל ראש הממשלה - 5.10.1973 (מוצג 57, עמ' 3),

לפני הצהרים (דישום דל"ש רמטכ"ל):

"עדיין חושב שהם לא עומדים לתקוף. אין לנו הוכחה פוזיטיבית שאין זה מערך הקיפה. טכנית הם מסוגלים לפעול".

בהתייעצות שרים אצל ראש הממשלה - 5.10.73, כצהרים (מוצג

57, מסמך 6, עמ' 2):

"ההערכה הבסיסית של אמ"ן שאיננו עומדים בפני מלחמה היא ההערכה היותר סבירה בעיניי, ומאד יכול להיות, כי המערך וההכנות שאנו רואים, יש להם את כל התכונות שיש למערך הגנתי, או מתוך חשש שאיננו יודעים בדיוק ממה הוא נובע... או מתוך רצון להגביר את המתיחות במזרח החיכוך, או על ידי כוונות של שני הצדדים או על-ידי פעולה מוגבלת במשך הזמן, אם זה תגמול על 13 המטוסים או דבר דומה.

יחד עם זאת אני חייב לציין, שהמערך ההגנתי, על פי הדוקטרינה הסובייטית, הוא גם מערך התקפי, ואפשר לעבוד ממנו למיתקפה. על כן, יש למערך זה כל התכונות הדרושות כדי לתקוף, היות ואיני עוסק בפרשנות - חשוב בכל זאת לבחון אם יש לנו הוכחה, שזה לא מערך התקפי, ואני חייב לומר, שאין לנו הוכחה מספקת, שהם לא מתכוונים לתקוף. אין לנו אינדקציה מספקת, שהם אמנם רוצים לתקוף, אבל איני יכול לומר, על סמך ידיעות, שהם לא מתכוונים. אני חייב להודות, שיש להם יכולת טכנית לתקוף בהיערכות זאת.

א. אין הוכחה שאינם רוצים לתקוף.

ב. שהם כן יכולים לתקוף. כתוצאה מזה נקטנו בכל אמצעי הכוננות" (ההזגשה שלי).

יא. ההתקרבות הצבאית מראשיתה, בפריסת מערך מול סיני ומול הגולן, היתה הפרת היציבות והכרזה, ולו אילמת, שאפקס ההרתעה לא קיים יותר. מה גם שבהכרזת סאדאת, שהוא מוכן לסבול מליוני קורבנות, היתה הארועה המאשית שאין אפקט הרתעה.

3. הכרעה

18. נכשלה ההרתעה וכוח הופעל והכריע, אם הכח שהכריע יצא מותש ללא יכולת להתאושש ממצב זה, ובחוקף נצחונו ועליונות הכוח שתחת היר אינו יכול להכתיב לאויב, אז - אין הרתעה ואז אין כח הכרעה.

אין כוח מרחיע זהה לכוח מכריע ומסוכן לטעות כאן. בשעה שכוח מרחיע והרתעה הם מונחים שלפני הלהימה, הרי כוח מכריע הוא מונח של להימה - תפישת יתרון החלתי ונצחון בלימה, הוץ במונחים של כוח אפקטיבי המכריע בשבירת הלכידות הטקטית של האויב על-ידי תמרון וחקיפה.

א. בדיון מסכ"ל - 1.10.1973 (מוצג 211, עמ' 33) יש

לצה"ל לדעת הרמטכ"ל כושר הכרעה מהיר אם כי *כווח מגן* חלש.

"לכן אני את נקודת הכובד רואה במידת הסבירות. האם זה סביר שסוריה חקום בוקר אחד ללא סיוע המצרים ותכבוש את רמת-הגולן?.. אני תושב שהחוצאה הסופית תהיה לא נעימה לנו בשלב ראשון, יהיו הרובים במושבים בגבול ובמשקים. זה יהיה לא נעים, אבל החוצאה הסופית יכולה להיות קסטרופלית לסורים כי אנחנו יכולים, אם זאת לא מלחמה מתוכננת בינינו לסורים אלא התפרצות חד-פעמית של הסורים, זה יקח לנו 24-48 שעות ונחסל את הצבא הסורי ונעשה שם שמוח בסורים וזה 'obvious' שלא עומד בפני שום אשליה. לכן אינני רואה בסביר מיתקפת סורית פחאומית חד-פעמית על רמת הגולן" (הדבשה שלי).

ב. עוד בדיון מטשלה ב-22.7.73 - הצגת "אופק א" - אומר הרמטכ"ל

(מוצג 278, מסמך 8, עמ' 36-37) שצה"ל מתרכז כ"נשק מכריע" -

"אין זה מקרה שהדגשתי יותר את בעיית כושר התובלה האוירית וכושר הנחיתה מאשר בעיות בתחום המלואים והגנת מטוסים. אני סבור שאם תהיה לנו מלחמה, או המלחמה שצריך להתכונן לקראתה, היא מלחמה שאנחנו צריכים לנהל אותה באופן התקפי... אפשר לנהל אותה מהר, אפשר להכריע בה מהר ואפשר להרחיק אותה ממרכזי ההתגוננות. לכן אנחנו מחשיבים הרבה יותר את כושר תקיפת המטוסים ואת יכולת תקיפת השריון מאשר את כושר ההגנה האוירית... לכן התרכזנו בתכנית הזאת בעיקר על גשק הכרעה... לכן אני חושב שהפערים שהשארנו בתחום הגנת הטילים ובתחום מלאי התחמושת הם פערים סבירים. טוב יותר להשקיע באמצעי הכרעה, כפי שעשינו בתכנית הזאת".

ג. בדו"ח ההלקי הגוסף עמ' 31-32, עמדה הועדה על הקשר

שבין גיוס מילואים סמוי רבין התקפת מנע ע"י ה.א. וכעמ' 226

באותו דו"ח הצביעה הועדה על כך שהמושג 'הצבא הסדיר יבלום',

היה תלוי בהתרעה, וכמו כן, שהשמדה/נסרול מערכת הטילים היתה

חלק מהחפיסה שהצבא הסדיר יבלום ואף היא תלויה בהתראה. עם

התרוספות סוללות סאם 6 בגזרה הסורית והמצרית, סוללות ניידות

שקשה לאבן אותן, לא היתה כידוי צה"ל דרך להשמיד סוללות אלה

באמצעות תיל האויר.

ד. אפקטיביות צה"ל בכוח מכריע נמצאה מובטחת מבחינת השגת חופש פעולה לפגוע בגיעה משמעותית בקווי האספקה של האויב, ומתן סיוע החקפי מגובה נמוך לכוחות הממוכנים עקב מסריות הנ"מ. כהעדר סיוע עצמי וסיוע ארטיילריה לכוחות היבשה היה הסיוע החקפי של חיל האוויר מגובה רב פחות אפקטיבי דווקא בשלבים הראשונים של מעבר מאי-הרחקה להכרעה.

א. החקפת מנוע

19. כמו שמחשב ההכרעה כולל אפשרויות-מתקפת מנוע Preventive attack,

מתקפת מקדימה Anticipating attack, מתקפת טרום-הכרעה Pre-emptive

attack ומתקפת במקביל Parallel attack -

כאירועים באמתחתו של כוח מכריע. כן, כלולות מתקפות אלה במחשב של כוח מרתייע.

במעבר מהרחקה שנכשלה למלחמה שנועדה להכריע את האויב,

כלולה אפשרות של "הכא להרגך, השכם והרגו", אם כי בחפיסה ההרחקה יש נסיון למנוע מלחמה זהרתעות תרבותית מלהכות ראשון, איך במחשב הזה משהי הקיובע שלא יהיו מצבים שהדרג המדיני "חליט להכות ראשון".

(1) בישיבת ועדת החוץ והבטחון של הקנסת - 18.5.1973 (מוצג 57,

מסך 6, עמ' 10) - ... אומר הרמטכ"ל שהחלטה בקשר למתקפת מנוע

אי מקדימה היא החלטה מדינית:

"לא נוכל לפתוח במלחמה קונצט, אלא השלב הראשון יהיה שלב של בלימה - לבלום כוחות. אני אומר לא מלחמה מנועת, אם כי יכול להיות שנמצא במצב ידיעות כזו, עם פתיחת המלחמה, שנוכל להנחית מכה מקבילה או שבאופן סקטי נוכל לשחק אם הידיעות היודאיות - אבל לא מלחמה יזומה ומלחמה מנועת".

.....

"אנחנו בונים את התפיסה האופרטיבית שלנו על שלב הגנתי ראשון... אנחנו גורסים בלימה מיידית, על מנת למנוע כל הישג, ולו מזערי, בשלב ראשון - אלא אם חתיה לו הצלחה חלקית במקום זה או אחר. אנחנו רואים את השלב הזה כשלב קצר ביותר, שצריך להיות מלווה במיתקפת אפירייה מסיבית ומבסימלית, שבעקבותיה באה מיתקפת יבשחית בשתי החזיתות" (ההדגשה שלי).

(2) שר הבטחון בדיון מסכ"ל (הערכת מצב) - 14.5.1973 (מוצג

211, עמ' 14):

"ברור שלא נוכל לצאת למלחמה מונעת, ואני מסכים עם שליך (ראש אג"מ האלוף טל) שזה לא דרוש. בסך הכל במצב של הירוס אין עניין במלחמה מונעת, אבל זה לא אוסר שאין מקום למכה מקדימה. אם יחברר שעומדים מחר להפציץ את ח"א, אין צורך לחכות עד שיעשו זאת. יכול להיות שלא נוכל מסיבות פוליטיות, אין זה אימר שאם אין מלחמה מונעת, שלא נוחנים מכה מונעת, אם אפשר יהיה, והשאלה מה רצוי בעניין זה". (התרגשה שלו).

(3) האפשרות להכות ראשון קשורה במונחים של "התקפת מנע", "התקפה מקדימה", ואפשרות להכות בו זמנית קשורה ב"מתקפת טרום-הכרעה" ו"התקפה במקביל".

(1) מתקפת מנע

20. "התקפת מנע" היא התקפה יזומה מחושבת על-ידי מדינה אחת על מדינה שניה, ללא מעשה התגרות פעיל מצידה של המדינה המתקפת שהיעד שלה הוא הריסת כוחה הצבאי, בעיקר אותו כוח שאין למדינה התוקפת דרך להתגונן בפניו. הנזק כתוצאה מהצלחה צריך ליצור שני מצבים:

- א. ניסלה מהמדינה הנתקפת כל יכולת הגנה.
- ב. התוקפת חוכל להמשיך להפעיל כוח ללא התנגדות, ולהשיג אח רצונה, או
- ג. ניטל מהמדינה הנתקפת יתרונה הצבאי ו/או כושר ההכרעה שלה.

(2) מתקפה מקדימה

21. מתקפה מקדימה דומה ל"מתקפת מנע" מבחינת העיתוי, אבל אין בה כוח מכה של מתקפת מנע. הן התקפת מנע והן התקפה מקדימה, שקול הפעלתן הוא מדיני. לאחר מלחמת 6 הימים נדחקו החקפנות מנע והתקפה מקדימה לקרן זמית משיקולים מדיניים של יחסינו עם ארצות-הברית. פרט לזה כל ההגיון הוא לצד מתקפת מנע או מתקפה מקדימה.

(3) "התקפת טרום-הכרעה" ו"התקפת במקביל"

22. האפשרות השניה היא של "מתקפת טרום-הכרעה" ו"מתקפת במקביל". מבחינת אפקט כוח אין שוני בין התוצאות ש"מתקפת טרום-הכרעה" צריכה להשיג, לבין אלו של התקפת מנע. השוני הוא בעתוי. המחשב הזה רואה אפשרות, אם ישנה התרעה ווראית, להנחית אותה בין ההחלטת המדינית של האויב לתקוף לבין הפקודה לכוחותיו לפתוח באש. מתקפת במקביל שואפת לאותו עתוי והאפקט שלה הוא אפקט משבש כמו מתקפת מקדימה. גמישות כוח מרחיע אומרת שאם לא אושרה התקפת מנע או התקפת מקדימה, אפשר יהיה באותם כוחות להנחית מתקפת טרום-הכרעה או מקבילה.

להיות כוח מרחיע פרושו שקיימת יכולת, להרוס, לשבש, ולשתק את יכולת ההגובה של האויב. יכולת להכריח ראשון אומרת שבכוח המרחיע הזה טבועים אמצעי התרעה רגישים אשר מבחינים בין סתם פרובוקציה לבין כוונה התקפית, כך שהכוח יופעל לפני או במקביל לפעולה העויינת.

(א) דאש אמ"ן בישיבת הממשלה - 1973 24.4 (מוצג 278, עמ' 26)

- על התרעה בין החלטת האויב לפקודת הביצוע:

"ככל שהפעולה היא גדולה יותר, קשה יותר להסתיר אותה. לכן קשה יהיה מאד להסתיר הכנות לפעולות פשיטה קטנות... וכן אפשר בהחלט להסתיר הכנות לפעולות פשיטה קטנות... וכן אפשר יהיה לפתוח מחר באש לאורך התעלה ללא שום הכנות שנוע עליהן, אם אני נשאל בנושא התראה, אני יכול לבוא ולומר שהסיכוי שאמ"ן יחן התראה לגבי עלייתה, הוא סיכוי סביר בהחלט, אולם לגבי פתיחה באש לאורך התעלה ולגבי פעולות פשיטה קטנות, הרי המצרים מסוגלים לעשות זאת ללא התראה. ברור שהם יקחו סיכונים די ניכרים על עצמם, אם לא ינקטו בפעולות של הכנת המערך לספיגה. אבל יתכן שמישהו במצרים יחליט, שהוא לוקח על עצמו את הסיכון הזה". (ההרגשה שלי).

(ב) בדיון מסכ"ל - 1.10.1973 (מוצג 211, עמ' 32-33) -

מדברי הרמטכ"ל משתמע, שנעשו סידורים של כוח מגן שימוע קטטרופה, כי התועה כזאת אינה ודאית:

"המסקנה האופרטיבית השלישית היא הכוונות המיידיות - כנגד סוריה... צריך להבחין בשני מישורים:

1. יכולת טכנית של הצבא הסורי לפגוע בנו. והיכולת הטכנית קיימת. כלומר, יכול לקום כבוקר גדוד טנקים כסיוע עור כמה גדודי ארטילריה ולחצות את הקו במקום זה או אחר. זאת אפשרות טכנית, היא קיימת, ואנחנו יכולים לא לדעת עליה... אנחנו זה 6 שנים מתזיקים מערך שהוא מערך התראה, אבל איננו כנוי למניעת מתקף זה או אחר..."

אני חושב שאנחנו ערוכים, כי כשיש איזו התראה, אנחנו מתכוננים לחג, הוספנו כן גדוד טנקים... יכול להיות שיחיו יריעות או נחזיק 2 גדודי טנקים יותר, אבל אלה סדרי הגודל. כלומר, כוח שיכול למנוע קטטרופה, לא כוח שיכול למנוע הפתעה חד-פעמית וסבירה."

(ג) שר הבטחון אומר בדיון מסכ"ל - 24.9.1973 (מוצג 211,

עמ' 37-38) - ביחס לדברי אלוף פיקוד צפון כי אין התראה:

"זה שאלוף פיקוד הצפון אמר, שיכולה להיות התקפת פתע בגול, ללא התראה מספקת כשבילנו, ... אם אמנם זה נכון, אז הוא החסור ביותר. כי היאורטיה סוריה יכולה להרשות לעצמה לעשות פשיטה כזו גם אם היא אחר כך תפסיד את המלחמה בסיוע ארוך, אבל קודם תשמיד לנו אפילו 2 או 3 ישובים שם... אם אלוף פיקוד צפון מעלה נקודה כזאת, אז המטה הכללי לא יכול לעבור עליה רק בשמיעה. אני מבקש למצוא את הנושא הזה עד הסוף או שההנחה שלנו אינה נכונה, ואם ההנחה נכונה אז צריכה להיות תכנית בכל זאת איך תולשים (? - ח.ל.) מקרה כזה, מה עושים עם הישובים. האם נפסיד שם איזה גבעות זה לא נורא... אם אמנם המצב הוא שיכולים מבלי שנודע מזה לקום טנקים סוריים לעלות ולקחת שניים או שלושה ישובים, אפילו יותר מזה, ברמת הגולן, זאת תהיה קטטרופה שכזאת עוד לא קרתה לנו. אז או שההנחות האלה הן פסימיות מדי ואני אינני מרשה לעצמי ללכת אפילו להפסקה עד אחרי ראש השנה. מבלי לומר שנשמעו דברים כאלה. מזכירה להיות או הנחה אחרת של המטה הכללי... שתדברים אינם, או השונה למצב הזה." (ההדגשה שלי).

(לאחר תשובת הרמטכ"ל)

"אני מחכוך לא מלחמה כוללת ולא לכבוש את רמת-הגולן כולה, כי אם יש אפשרות שיכבשו שניים או שלושה ישובים בפשיטה, שלנו אין חשובה לזה כדי למנוע... זו תהיה פמש אי-אחריות מצידנו לקיים את הישובים שם מבלי שהיה לנו חשובה למנוע דבר כזה. אני לא מדבר על איזו שהיא פריצה של מחבל לאיזשהו מקום. אבל אם אמנם אין חשובה לזה, אז לפחות אנחנו צריכים לבוא לממשלה, לישובים, ולומר את הדבר הזה."

(ד) שר הבטחון בהתייעצות שרים אצל ראש הממשלה - 5.10.1973, בצהריים (מוצג 57, מסמך 5, עמ' 4) - מציין כי אין לנו התרעה כינהחלטה מדינית לבין ביצוע החקפה:

"מבחינת הכנות ונשק שיש לצד השני, יש להם אפשרות, תוך שעות אחדות להתחיל בפעולה. הם נמצאים ליד התעלה וברמת-הגולן והם יכולים לתת התראה קודמת. אבל עוד שנראה זאת - זה ממש בפעולה" (הדגשה שלי)

(ה) במצבנו, ללא כל הורעו, לא קיים כוח מכריע ללא הערכות הכוללת גם סד"כ מילואים. גיוס והערכות מילואים ללא הסדר וללא הונאה עשוי להרתיע את האויב אבל עשוי לגרום לכך שיקדים את החקפה, או יארגן את ההכנות המאבטחות. בכל אופן, כוח מרתיע מנותק מהיערכות וגידול סד"כ על-ידי גיוס מילואים מאבד את האפקט שלו.

(ו) אצלנו קשרו כוח מרתיע וכוח מכריע בחפישה של טלחמת מנע, ומחקפת טרום-הכרעה - החלטה בעקבות הערכת מצב מדינית-צבאית ומודיעין התרעה. אם שני מונחים אלה מנותקים מהיערכות כוח המגן וגיוס מילואים, הם מאבדים את אפקט התרעה והיכולת לזכות ביחרון התחלתי להכרעה, כי בכל מצב, אם להגנה או החקפה, קיבע הכוח בעין המוכן לפעולה מיידית ובהחמדה.

ב. האם נרתע האויב במחצית השניה של 1973

23. בעדויות וראיות מודיעין מאפריל-מאי 1973 מצביע אמ"ן על כך שאין למצרים אופציה לתקוף כל עוד הם תסריס כפף טייסות מטוסי קרב-הפצצה מטיפוס מיראז' או פאנטום. ולכן בגלל סוגי נשק אלה יש לנו הרחעה. יש המשתמשים בכטוי ש"כאשר ידע האויב שאנחנו יודעים או עושים הכנות גלויות הוא ירתע".

(א) "הרתעה", ב-18 באפריל 1973 - בהתייעצות אצל ראש הממשלה, ענה
הדמטכ"ל (מוצג 57, עמ' 9):

"מה שצריך לקבוע... זה כמה נושאים שמנחים אותנו. אחד
הוא מידת ההרתעה כלומר... אנו לא צריכים מלחמה נוספת. למרות
הסיכוי שבמלחמה זו אפשר להכות אותם, אבל זה אינו האינטרס
שלנו. באיזו מידה אנו יכולים להשפיע על-כך: אני []
יכולים להרחיע במידה מסויימת - אם זה כהכנות ואם זה
בהעברת אינפורמציה לאמריקאים ואם בהורעות פומביות שלנו
כמו לפשל שבאים מסוסי האנטר ולייטנינג..."

(ב) שר הבטחון באותו דיון? (עמ' 10):

"אזכיר עוד שתי נקודות: האחת, קשורה לעניי ההרתעה...
מדי פעם חשבנו שאם הם נזכחים שבמצב כזה או אחר אין
להם סיכוי, כאשר אנו מפגינים יכולת צבאית טובה, ואז
יחשבו שנית ויאמרו: חיל האוויר שלנו אינו יכול להתגבר
וזה ירחיע אותם, אך בזמן האחרון לא שאין לזה השפעה
מקרה אלא כמעט הפוכה..."

"כל זה [רשימת פעולות צה"ל] לא מרחיע אותם אלא מביאם
למסקנה שאין להם מה להפסיד."

(ג) לפנינו שתי הערכות, האחת של הדמטכ"ל שעל-ידי הכנוח ופרטום
שאנו יודעים על הכנותיהם, יש מידת הרחעה, והערכת שר הבטחון שהאפקט
הפסיכולוגי-מדיני של הרחעה אינו קיים. כלומר כבר בתקופה זאת,
לפחות לדעת שר הבטחון, מבחינה פסיכולוגית-מדינית-צבאית לא
היורה צה"ל כוח מרחיע כפי שהיורה קודם לכן.

(ד) בתקופה שקדמה לספטמבר-אוקטובר 1973 נתן סאדאח ביטוי מחזק
להערכת שר הבטחון כאשר פורסם בשמו בעתונות שלא איכפת לו לאכזר
כמה מיליונים של אבדות, אלא שבמקום להסיק מסקנה כי אין אפקט
הרחעה, בחרנו להצביע על זלזולו בתיי אדם.

(1) עדות תא"ל של: עמ' 2678 - "סאדאח עושה חשבון: כמה זמן
אתה יק אח כל הצבא?"

(2) עדות אלוף זעירא עמ' 769 - "זה יעלה לנו כך וכך מיליונים.
אני עושה נסיון נועז."

(3) עמ' 772 - "אני מקווה שאצליח לחפור אחיזה ואז אני מביא לדיון מהיר."

(4) עמ' 217 - "אחרי 6-7 ימים תהיה הפסקת אש - נחזיר את הסעצות לטיפול בענין המזרח התיכון."

(5) עמ' 269 - "וכל מצב חדש שיווצר כתוצאה מחידוש הטערה, אפילו מסתיים בתבוסה, עדיף יותר מהמצב הנוכחי."

(ה) ברור כי מי שחשב במונחי כוח מרתיע והכרעה הי: צריך לשאול את עצמו "האם זה"ל עדיין מרתיע את האויב" כאשר שמע בגלוי כי למצרים לא איכפת שמתמה העלה להם כך וכך סליונים, ואפילו מסתיים המלחמה בחבוסה, עדיין יהיה הדבר עדיף על המצב הנוכחי, כי אז יגרמו מהלכים מדיניים לטיפול במזרח התיכון. כחנאים שבהם על-מנת לגרום למהלך מדיני האויב מוכן לכל נזק - "מליונים" "חבוסה" - אין זה"ל מרתיע. דברים אלה נאמרו כאשר כאילו "הותרה הרצועה" וישראל מבחינה מדינית הייתה מכוררת כין העמים.

(ו) סך הנכין היה, לאתר הודעות כאלה ולנוכח הערכות הכוחות על הסואץ וכול רסה-הגולן, לכחון מחדש כמה ממרכיבי המחשבה של הרתעה/הכרעה. למשל:

(1) האם אין שינוי בגישתו ודרכי חשיבתו של האויב בכלל ומצרים בפרט כאשר הוא עושה שיקולי סיכון וכראיות שהרי יתכן ומה שאנחנו מייחסים לו היא יותר אשליה עצמית שלנו או חיוב הגיון האויב?

(2) האם אהנחה שתהיה לנו התרעה על עיחוי והתרעה על שיטת לחימה - ודאית?

(ז) אלופי הפיקוד, למרות שברשותם היו תכניות ההקפה של האויב, גם לאחר קבלת ההתרעה על סקפה כללית כערב, המשיכו בפריסה ומחשבה צבאית במונחי "אש", "יום קרב" או "החשה", וכך החכונונו למשהו שביחס אליו היחה להם רק השערה משלהם ולא טודיעין. זאת, במקום להחכונון לפי המודיעין שעמד בעליל ברשותם.

(ה) יישום טכנולוגיות אלקטרוניות ושל המנוע מאפשרים שתי צורות הפתעה שאכן הופעלו:

- 1) עיחוי כלתי צפוי;
- 2) שיטות לחיסה כלתי צפויות.

ובשחיהן הופתענו. הרומאים ברחו מפני הפילים של חניבעל לא מפני שלא ידעו שיש לו פילים, אלא מפני שלא היה להם פתרון כיצד להלחם בהם.

חוסר הכנה דומה היה בשלבי הבלימה הראשונים, לא היתה חשיבה מול פעולות היערכות נשק נ.ט. אישי וצוותי והערך פתרון מהיר לשיחוק מערכת טילי הנ"מ של האויב. אלה יצרו הרגשה בכוחות היבשה ש"עזבו אותנו" בשעה שבמקום סיוע קרוב מגובה נסוך קיבלו כוחות היבשה סיוע אויר מגובה רב.

(ט) כוח מכריע קשור קשר הדוק עם המחשב של היותו כוח אפקטיבי בקרב. הוא תלוי בכוח הנמצא תחת היד, נכון לפעולה מיידית ונכון לפעולה בהתמדה - ואצלנו בקשר מיוחד וגורלי לגיוס מילואים בזמן מספיק להערכות, כלומר, הקדמת ה"ק" ל"ש" כאשר ה"ש" יזום על ידי האויב. כוח שיהיה תחת היד למקרה שאפשרות מתקפת פתע כוללת, מכאן של"לוחות הזמנים" קשר אמיץ למונח כוח מרתיע וכוח מכריע.

(י) יוחר מזה, עצם התפיסה שצה"ל כוח מרחיע כוללת במשמעות זו יכולת להכות ראשון אבל גם בעוצמה כזו שלאויב לא יהיה כדאי להגיב. יכולת להכות, עוצמת מכה, מחייבים שכוח כזה יהיה כבר ערוך, ובלי מילואים אין כוח כזה ערוך.

שני התנאים חייבים להחזיק, כך שכאשר תתקבל החלטה לפעול יהיה גם עם מי לפעול.

ג. בהירות הגדרת מטרת המלחמה

24. אחד הדברים הראשונים החשובים המתבקשים מעצם הניחוח של "כוח מרחיע ואם לא ארתיע שיהיה כוח מכריע" הוא כחירת והגדרת מטרת המלחמה; כי ממנה נובעות הפעולות של הצבא ושל הגורם המדיני ובלעדיה אי אפשר לורדא מאמץ משותף המסייע הדדית.

(1) בקד"מ רמטכ"ל ב-24 באפריל 1973 (מוצג 286) נחז הרמטכ"ל, לאחר גתוח ברור, תחת השם "מטרת מלחמה", שתי הגדרות:

(עמ' 18) "להביא את הערבים לידי ההכרה של דו-קיום עם מדינת ישראל. ולהכרה של דו-קיום כזה אפשר להגיע לאחר שהתברר לעולם הערבי למעלה מכל ספק שאין לו אופציה צבאית."

(עמ' 19) "אם אמנם תהיה מלחמה אנחנו חייבים להגדיר את המטרה של מפלה צבאית, אלא שמפלה צבאית כרוכה בהשמדת צבא אי כוחות אויב... צריכה להיות הריסת צבא, הריסת התשתית שלו, הפיקוד שלו והוצאת הצבא משמוש למספר שנים."

(2) שתי הגדרות אלה, תחת הכותרת "מטרה", אומרים דברים קצת שונים, כי אם ההגדרה הראשונה היא מטרה, אז השניה היא יותר שיטה. בכל אופן מתבקשים שקולים רבים ושונים. כדי להבהיר הסוגיה אוסיף לדוגמא הגדרה שונה של המטרה - למשל, "למנוע מלחמה ואם פרצה להחזיר מצב הרגיעה על כנו בהקדם".

(3) מחשב ההרתעה והכרעה בהקשר למטרות כאלה מחייב נקיטה בצעדים רבים; הכנות וכווננות, כי שניהם חיוניים כדי להשיג יתרון התחלתי; התרעה ואבטחה נגד הפחעה; הפעלת השפעה מדינית בכל דרך כדי למנוע פריצת פעולות איבה, דבר אשר מחייב מניעת היווצרות אסימטריה ביחסי כוחות

לשובת האויב, מחייב כוונות צבאית ופריסת סד"כ מתאים ככל מצב,
בכל חנאי אקלים, דאוח ומזג אויר, כיבשה וכים - כך שבשום מצע, ולוא
הקטן ביותר, לא תהיה לאויב הצלחה צבאית, כי הצלחה קטנה יכולה להפר
את שורי המטקל.

(4) רק פעולות כאלה, יחד עם הטעיה והונאה, נותנות במצב כזה בטורי
לחסכון בכוח. ואין עקרון זה זהה להקטנת מאמץ. כי הרי אין לפנינו
מקרה פשוט כמי זה הנמצא בפני מח"ט, להערכת מצב פשוטה. המטכ"ל,
ואלוף הפיקוד פועלים בין שני תחומים אסטרטגיים מגבילים. מצד אחד -

(א) תגובה קטנה מדי ביחס למעשה ההתקפה - דבר שכשלעצמו עשוי
לעודד את התוקף. כפי שקרה בראשית מלחמת יום הכפור.

ומצד שני -

(ב) תגובה חזקה מדי אשר גורפת להסתת דעת הקהל נגדנו יוצר אצל האויב
המוכה ובנות-בריתו חרון לתגובה מיידית או להתקפה חזקה יותר
כתאריך מאוחר יותר. כמו שאירע בעקבות מלחמת 6 הימים ואחרי
יום כפור.

(5) ידענו שלטאדאט לא אכפת כמה עצום יהיה ההרט שייגרם לו וכלבד שמעצמות-
העל יאלצו לגשת לכתרון פריני, כמו שהיה ברור שתוקפן ינצל כל סימן
היסוס שייראה לו, מצדנו, כדי לדחוף את התקפתו לנצול מירכי של
ההתקפה וההפתעה.

(6) סודי גודל של כוחות ביחסי כוחות אלה, חייבו שקול דק ביותר נוסף על
זה של הקדמת ה"ק" שלנו לפני ה"ש" של האויב, מהרגע שהכוחות מונעים,
נפרשים, ונערכים, הכרחית מערכת שליטה שתוודא בצוע וחופש לבצע שינויים
כפי ששינויי המצב מחייבים, כך שאם לא תאושר מתקפה מקדימה או
מתקפת-מנע יהיה הכוח מוכן למחקפת טרום-הכרעה או מתקפה במקביל.
שליטה צריכה לאפשר קבלת החלטה ובצוע, והחסכון בכוח צריך להיות כזה
המאפשר פעולה כזאת חרף כל מה שיעשה האויב. יותר מזה, טכניקות
וטקטיקה, תורת פיקוד ומטה, שליטה מפקד ומטה אי-אפשר לאלתר כמעשה

היום, לנוכח האויב; אלה זכרים שהמטה חייב ללמוד לנתח ולהכין
מבעוד מועד כך שיהיה לנו יתרון מול שיטת הלחימה של האויב.
כאלה לא מספיק לאמן את הציסות, הכרחי שלהורה זו יהיה ארבוך
מתורגל לעמוד בה, ושלגיטות תהיה המוטחיות הדרושה. אלמנטים אלה,
אם לא הוכנו מראש - חושפים הכוח לכשלוך.

4. סיכום

25. יש הבדל עמוק ודק בין ראיית מלחמה כאפשרות מופשטת לבין ראייתה
כמאורע קונקרטי, ויש סיבות שונות ומרובות לתופעה זאת. חריפות התופעה
היא בכך ששגיאה במחשב עלולה להיות הרח-אסון יותר משגיאה שבבצוע.
לפנינו בבלימה שגיאה במחשב וכעקבותיה שגיאה בבצוע הבלימה ועל שתיין
צה"ל התגבר. השאלה הנשאלת היא האם אין מקורה של השגיאה במחשב, בחפישת
"כוח מרתיע ומעבר ללחימה וכוח מכריע"?

א. מוצג 250, מאי 1972, הרצאה פומבית של האלוף של על מנהיגות בצבא
כהשוואה למנהיגות כארגון אזרחי:

- על משמעות היווצרות מרחק בין ההליכים הפורמליים והאפורמליים.
- שבלי לשכנע, כלומר, בירע נהולץ, בלי השראה מנהיגות אי-אפשר
להזיז דברים בצבא.

- קיים קושי כארגון הצבאי הנובע מהבלחי צפון שהאויב גורם להן.

ב. ובמוצג 249, 2 אוקטובר 1973, ערב מלחמת יום כפור, אומר האלוף של
דברים חמורים לסגל המדריכים של בית ספר לפיקוד ומטה:

- צה"ל נוטה לכוון המקצועי-טכניסטי ולא פועל לפי תורת פיקוד ומטה.
- כל קשר בין הפורמלי והלא-פורמלי הוא מקרי.
- מדבר על גוריעת המחשבה הצבאית.
- אין ההלטה, אין הכרעה, אין חהליך קבלת החלטה.
- ההישג כמתשכה הוא כאלתור האלתור ולא כיישום משהו בסיסי.

ג. ובכך לפנינו שגיאה במחשב כחוצאה מאי-קליטה ואי-פתיחות הדרגים
הגבוהים שלפי השראחם פועלים פיקודיהם.

26. מכל האסור לעיל המסקנה היא, שבשלשת התנאים של הרחעה ואפקטיביות
לחימה חלה ארוזיה, שהלקה נגרם כפי שציינו מתהליך של אטימות בפני הטקת
מסקנות נכונות מאיסוף המודיעין ומערכות ההתרעה. כך הופתענו הפחעה כפולה:

בעתוֹי התקפה ובשיטת לחימה המעבר מהרחפה שנכשלה ללחימה גילה כי יכולה הלחימה נותקה מחורת הלחימה וזאת בתנאי הקרב שיזם האויב, ובמקום שננחית מכה מירבית מיד עם פרוץ פעולת האיבה, תוך נזק מזערי לכווחחינו, ספגנו נזק מירבי, ורק עם הפישה היוזמת מירי האויב שנמשכה כמה ימים השגנו יתרון והנחחנו מכות מירביות עד שהבאנו לאחר 18 ימים להכרעה צבאית מוצלחת.

27. המטרה המדינית היא שלום ולכן עד כמה שזה אפשרי, אנושית היא השאיפה למנוע מלחמה עם החלטיות להגן ולאבטח את המדינה ואט יתקפו אותנו להיות מוכנים להלחם לקיים רבונות זאת. למנוע מלחמה במצב הקיים ניחן רק על-ידי עוצמה ואחדות.

במונחי הצבא היעד הוא למנוע מלחמה, ואם נכפתה עלינו - היעד הוא לזכות מיד עם פרוץ פעולת האיבה ביתרון התחלתי ובסוף לנצח. הכנות וכוננות, שניהם היוניים כדי להשיג יתרון התחלתי.

28. מאמץ מניעת מלחמה הוא כפול:

- א. קיומו של כוח מתאים תחת היד להפעלה מיידית שיהרוס וישתק את הכוח עליו בונה האויב את התקפתו.
- ב. קיומו של כוח מגן בעל יכולת לאבטח את שטח המדינה ואת חופש הפעולה מתוכה.

בשני המאמצים למיידיות, ויהיה טוב להתקפה אשר יהיה, משקל רב.

29. לזכות ביתרון התחלתי מחייב: שדרוחי המודיעין ומערכות ההתרעה יספקו התרעה על התקפה מבעוד מועד; ושמוכרת להיות מיקוד עליון אחד ואחיד על כוח אחד ואחיד עם יכולת הפעלה מיידית.

ראשי הצבא אחראים להגיע להתלטות בקשר לאיך ננהל אנו את המלחמה העחידה כך שהארגון והאימונים יתפתחו בקווים נכונים.

30. מאחר וחופש הפעולה של חיל האוויר תלוי לא רק במסוסי האויב
אלא - מבחינת סיוע התקפי ישיר ועקיף (אמנעה) גם בהתנגדות מערכת
הנ"מ של האויב - כדי שכוחות היבשה - עד שחופש פעולה אווירי יושג,
יוכלו לפעול מהר - הם זקוקים לסיוע עצמי שלהם. זה גם, שבהפקיד
התקפי על עורף וקווי הספקה של האויב חיל האוויר הוא הנשק האפקטיבי
ביותר.

ניתן בירושלים, היום ט"ז בשבט חשל"ה (28.1.1975)

חיים לסקוב, חבר