

ס ו ד י

משכ"ל אכ"א מחלקת בקרה
היחידה לפסיכולוגיה צבאית
קד - 463 - 518
ינואר 1974

יחוס סיבות כשלון ע"י חיילים

מלחמת יום הכפורים

נערך ע"י

יפה זינגר, בח"ק
קצינת מחקר

איריס שרון, סרן
קצינת מחקר

ת ו כ ן

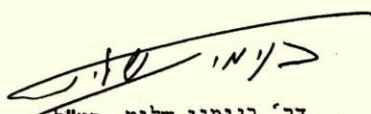
עמוד

1	א. <u>מבוא</u>
2	ב. <u>כללי, מטרה ושיטה</u>
4	ג. <u>מחדלי פקוד</u>
4	(1) שיקולים מוטעים והסתכנות שלא לצורך
6	(2) פקוד גרוע
7	(3) זלזול שאננות ופזיזות
8	(4) חוסר ארגון ותאום בין מפקדים
8	(5) חוסר מידע והערכה לא נכונה
9	(6) חוסר העברת מידע
9	(7) חוסר תדרוך הפקודים
10	(8) חוסר תכנון הקרבות
10	(9) התערבות בשקולי הפקוד הנמוך
11	(10) סכום (פרק מחדלי פקוד)
14	ד. <u>מחדלים צבאיים</u>
14	(1) טקטיקה ובצוע שגויים
16	(2) חוסר מוכנות וחרגולות
17	(3) חוסר סיוע ותאום בין כוחות
18	(4) חיילות פרט גרועה
18	(5) סכום (פרק מחדלים צבאיים)
21	ה. <u>בעיות ציוד</u>
21	(1) חוסר בציוד ובנשק
21	(2) רמת תחזוקה נמוכה
22	(3) כלים לא מתאימים
22	(4) סכום (פרק בעיות ציוד)
25	ו. <u>מחדלי אינפורמציה</u>
28	ז. <u>דיון</u>
29	ח. <u>המלצות</u>
30	ט. <u>נספח א'</u>
32	י. <u>נספח ב'</u>

דף מס' 1. מתוך 22 דפים
עוחק מס' 51. מתוך 60 עוחקים

מ ב ו א

1. אחת מהתופעות ההריפות למלחמת יום הכיפורים היתה ריבוי התגובות המתייחסות למחדלים או לכשלונות של צה"ל בתחומים ואספקטים שונים.
2. במסגרת הכוללת של מחקרי מוראל נתנו אפשרות לנשאלים לפרט, באופן חפשי, מה לדעתם היו הגורמים החשובים לכשלונות אותם חוו אישית. מטרת שאלה זאת היתה כפולה:
א. איסוף מידע.
ב. אפשרות לבטוי ונתינת הרגשה של המתייחסות ותשומת לב.
3. שבעי הדבר כי עצם הצגת שאלה מסוג זה קוראת לתלונות ושענות ולהשלת האשמות. הדבר מביא לנקיטת עמדות יותר קיצוניות מאשר תבואנה לידי בטוי בתשובות לשאלות סגורות המתייחסות לאותם תחומים.
4. מאידך יש בצורת שאלה כזאת בכדי להוות מדד רגיש לבעיות הרגשיות האמיתיות. יש להתייחס לתוכן התגובות לשאלות השונות ולייחס פחות משקל לשכיחותן היחסית.
5. לפיכך מושם ברוח זה דגש רב על מובאות דברי החיילים. אין בהם חידושים מפתיעים, אולם כיון והמדובר בסקירה מייצגת כלל צה"לית, ניתן ללמוד ממנו בצורה מאוזנת את מוקדי הבעיות הסוביקטיביות של זרועות צה"ל השונים.
6. יש לזכור שהתנהגות האדם מתבססת על תפיסתו הסוביקטיבית של העולם סביבו. תפיסה זאת מהווה את ה"אמת" לפיה הוא מגיב לכל גרוי וללא כל קשר לנתונים האוביקטיביים של העולם הסובב אותו.
7. כאשר התמונה של העולם הסוביקטיבי של החייל הישראלי משתקפת כפי שמצטייר ברוח זה, אין ספק כי הדבר מהווה גורם חשוב ואולי קריטי בקביעת התנהגותו בעתיד.
8. לנו נותרות איפוא שתי ברירות:
א. לקבל את העולם הסוביקטיבי כמות שהוא, ולתאם את דרישות המערכת בהתאם.
ב. לפעול לשינוי תפיסת עולם זו, אם ע"י שינוי בנתונים אוביקטיביים והבאתם לתודעת החיילים ואם ע"י שינוי בהתייחסות הערכית ורגשית לנתונים האוביקטיביים הקיימים.



דר' בנימין שליט, סא"ל

ר' ענף פסיכולוגיה

דף מס' 2. מחוך 32 צפנים
 עותק מס' 51. מחוך 60 עותקים

יחוס סיבות לכשלוך ע"י חיילים - נתוח תוכן

כללי

1. במסגרת מחקר מורל כלל צה"לי שבו הועברו שאלונים לחיילים, לאחר תחימת הסכם הפסקת האש, הוחלט לבדוק את הנושא : כיצד מייחסים חיילים סיבות לכשלוך יחידתם בקרב (או לרבוני נפגעים).
2. בימים אלו יכתב דוח המנתח ברמה תאורטית יותר את העקרונות שבבסיס יחוס סיבות מסוימות ולא אחרות לכשלוך, והמסביר את הסימטריה או את אי-קיומה, בין סיבות לכשלוך ובין סיבות להצלחה, כפי שנתפסות ע"י חיילים.

מטרה

3. מטרת דוח זה היא : נתוח תוכן של התשובות לשאלת "הכשלוך" (כפי שמופיעה בסעיף 5 בפרק "שיטה"), לשם ישום פרקטי של לקחים, היכולים להשתמע מהסיבות לכשלוך בקרב (במידה ואכן היה) כפי שנתפסות ע"י החיילים.

לשם כך, הדוח דן רק בחלק מתחומי הטענות המועלות : באלו - שנראה לנו שמספקות מידע שלא יכול היה להיות מסופק בדרך אחרת (כמו טענות כלפי פקוד), או בטענות שעשויות לתקף ולחזק מידע שניתן להשיגו גם בדרך אחרת, כמו טענות כלפי ציוד. (בנספח ב' מצויה טבלת התפלגות כל התשובות - טענות, לשאלת הכשלוך).

תחומי הטענות (סיבות) שידונו להלן הם : מחדלי פקוד

מחדלים צבאיים

מחדלי ציוד

ומחדלי אינפורמציה.

אוכלוסיה

4. השאלונים הועברו לכ-2000 חיילי סדיר ומלואים בחזית סיני ובחזית רמת-הגולן. הנשאלים נלקחו מכל חילות השדה בצה"ל. (רשימה מפורטת של היחידות - ראה בנספח א').

שיטה

5. שאלת הכשלוך, כפי שהופיעה בשאלון, היא כדלקמן : מה היו, לפי הרגשתך "הסיבות שהביאו לאי-הצלחה בבצוע משימות ו/או לריבוי נפגעים"? שאלה זו באה מיד לאחר שאלת "האם היה מקרה במלחמה הנוכחית שלא הצלחתם לבצע את המשימה שהוטלה על יחידתכם" ? - כך, שלמרות שבשאלת הכשלוך אין בפרוש התייחסות לכשלוך "יחידתך", הרי הקודמת מכוונת לכך (ואכן - רבים מהמשיבים ענו בכוון זה).

יש לציין ששאלת הכשלוך היא שאלה פתוחה, דהיינו, המשיב עליה רשאי לציין : א. כל תשובה שעולה בדעתו. ב. מספר תשובות לפי רוחו.

דף מס' 3. מחוך 32 דפים
 עותק מס' 5.1. מחוך 60 עותקים

6. נראה כי הזנת השאלה פתוחה מוביל לכך שגם אם אדם סבור שישנן סיבות אחדות לכשלון, הרי אינו נוטה לרשום את כולן אלא את הקריטיות ביותר. לעומת זאת, אם היתה זו שאלה סגורה - כאשר כל האלטרנטיבות נתונות לפניו לסמוך, סביר היה לצפות למספר תשובות רב יותר בכל קטגוריה. כלומר, בשאלה פתוחה תתכן התופעה שרשום סיבה אחת מפחית סכויי הבאה להופיע, ואכן ממוצע מספר התשובות לאיש הוא 1.7 בלבד (מבין העונים על השאלה), מכאן: רבוי תשובות בקטג' אחת (למשל, מחדלי פקוד) בא על חשבון תשובות אחרות (למשל, מחדלי ציוד).
 לאור האמור לעיל יש לראות את הממצאים: בטבלאות הבאות בסכום כל פרק, שכיחות התשובות בקטגוריות תשובה מסוימות לעתים די קטנה, ולמרות זאת אנו מדברים על אפשרות כלליותה. (ושוב זאת בגלל ההטיה הנגרמת עקב צורת השאלה).

ממצאים

7. אנו נדון להלן בארבעת פרקי הטענות כאשר עיקר התוכן בכל פרק ופרק מהוות הציטטות המובאות מחשובות חיילים שאלות הכשלון.
 יש לציין שאין הדוח מתימר להציג נתונים על סיבות אובייקטיביות לכשלון, אלא להציג את תפיסתם הסובייקטיבית של החיילים את הסיבות הללו. המגמה, בדוח, היא הצגת הטענות המאפיינות הכלליות ביותר.
8. כל פרק ניתן לחלוקה לקבוצות ותת-קבוצות של טענות או סיבות לכשלון, כאשר בכל תת-קבוצה נציין את אלו הכלליות לכל החילות, ואלו הספציפיות לחיל.
9. בתום כל פרק מארבעת הפרקים מובא סכום ובו: א. טבלה המסכמת את מספר הגדודים (או יחידות - כי לא תמיד הגדוד כולו אלא רק פלוגה ממנו מלאה את השאלון), שהעלו טענה מסויימת, אחוזם מכלל הגדודים שענה על השאלה, ומספר האנשים שהעלו טענה מסויימת זו; זאת עבור כל חיל בנפרד ועבור כולם יחד. טבלה זו מאפשרת תפיסת הטענות שהעלו בפרופורציה המתאימה. ב. דרוג קב' הטענות ע"פ מידת הכלליות שלהן מעבר לחילות, או בתוך החיל - כלליות זו היא המכתיבה את החשיבות שתיוחס לכל אחת מקב' הטענות.

דף מס' 4. מתוך 32 עפים
 עותק מס' 51. מתוך 60 עותקים

מ ח ד ל י פ ק ו ד

1. ברוב היחידות (ומעבר לחילות) נזכרים מחדלי הפקוד כגורם הדומיננטי לכשלוך. ישנן קבוצות טענות המועלות הן בנוגע לפקוד הישיר והן בנוגע לפקוד הגבוה (ברוב המקרים האבחנה היא ממח"ס ומעלה); מאידך, ישנן טענות המתייחסות לפקוד הישיר, אחרות - רק לפקוד הגבוה ובתחום מסויים - אין המתייחסות מפורטת אלא מדובר על "פקוד" או "מפקדים" באופן כללי.

2. להלן פרקי הטענות כאשר בכל פרק נתייחס לדרגי הפקוד השונים - וכן למידת הכלליות של הטענות מעבר לחילות: (1) שקולים מוטעים והסתכנות שלא לצורך.
 (2) פקוד גרוע.
 (3) פקוד ישיר וגבוה - זלזול, שאננות ופזיזות.
 (4) חוסר ארגון ותאום.
 (5) חוסר מידע.
 (6) פקוד ישיר - חוסר תדרוך.
 (7) פקוד גבוה - התערבות בשקולי פקוד נמוך.
 (8) פקוד כללי - חוסר תכנון הקרבות.

שקולים מוטעים, הסתכנות שלא לצורך וחוסר התחשבות בחיי אדם

1. אחד הגלויים המדאיגים של מלחמה זו היא לדעתנו הטענה החוזרת ונשנית במספר רב של יחידות שמספר הקורבנות הגדול היה לעיתים תוצאה של פזיזות וזלזול מצד מפקדים בחיי אדם. אנו מוצאים עדויות שלחייליט היתה לא פעם הרגשה שסיכנו אותם שלא לצורך. זאת ועוד, לחיילים היתה הרגשה שלעיתים הוחלט לבצע משימות תוך חוסר התחשבות בחיי אדם כגורם שיש לקחת אותו בחשבון. חיילים מרגישים שדרשו מהם לצאת למשימות התאבדות בגלל שקולים שונים.

2. המשימות האלה מופנות הן כלפי הפקוד הבכיר והן כלפי הפקוד הישיר; אם כי לעיתים מציינים חיילים שבקרבות מסויימים סרבו מפקדיהם הישירים לצאת לפעולות אלה, אך קבלו פקודה מהפקוד הגבוה.

3. נראה כי חוסר ההתחשבות בחיי אדם וההסתכנות שלא לצורך בהם מואשמים המפקדים הבכירים הם בשלב השקולים וההחלטות, ואילו לגבי מפקדים ישירים היתה זו פזיזות, חוסר זהירות "והליכה עם הראש בקיר". תוך כדי הקרב.

4. מפקדים בכירים מואשמים שהן בגלל רצון להצליח והן בגלל שקולים פוליטיים לא התחשבו בחיי אדם ושלהו יחידות לקרב. "רצון מפקדים בכירים להצליח על חשבון נפגעים" (שריון) "בגלל לחץ האויב מפקדים החליטו החלטות חפוזות, הכניסו חי"ר לטהור קומנדו ולא התחשבו בנפגעים"

דף מס' 32. מתוך 32 דפים
 עותק מס' 51. מתוך 60 עותקים

(חרמ"ש) "מפקדים שלחו כוחות בלי התחשבות לסואץ בגלל לחץ פוליטי" (חי"ר).

5. **שענה** אחרת היא : של סכונ כוחות שלא היה להם סכוי במקום שמוש בכוחות אחרים שיכלו להתגבר. "המח"ש נתן פקודה להסתער על 150 חיילי קומנדו מחופרים היטב בשטח בנוי מבלי שיהיה להם סכוי" (שריון). "הדרג העליון השתמש בשיטות לא נכונות לטיהור סואץ : בזחל"מים שהנסיעה בהם היתה חסרת תכלית וסיכנה חי אדם, במקום רכונ מבית לבית". אחרים שענו שהיה "סכונ יתר של כוחות חי"ר - במקום להכניס עוצמת אש מכסימלית".
6. חיילים מאשימים את הדרג הבכיר בנתינת פקודות למג"דים ללא התחשבות באבידות. "מג"דים קבלו פקודה לכבוש בכל מחיר ובלי תכנון" (חרמ"ש, שריון) או בגדוד אחר "כשהמח"ש נתן פקודה למג"ד להסתער על יעד מסוים היה ברור שבמצב הנוכחי של הגדוד ספוג הדמים לא כדאי לבצע את המשימה". וכן "החלטה של הפקוד הגבוה לאחר כשלון המשימה לחזור שוב ולעשות את המשימה למרות הנפגעים". בחרמ"ש מספרים חיילים על חוסר הסכמה מופגן של הפקוד הישיר להחלטות המפקדים הבכירים. "המפקד לא רצה להסכים לפקודה, אך לא היתה לו ברירה".
7. הרגשה חמורה ביותר כלפי המפקדים הבכירים היא בקרב חיילים שהשתתפו בקרב על העיר סואץ. חיילי החי"ר מדווחים על מפקדים שהחליטו לכבוש את העיר בכל מחיר. "שמענו בקשר מח"ש שאמר שלא אכפת לו אם מכל הגדוד ישארו 15 איש". וכן בסויים כגון : "נראה לי שבדרג מעבר לגדוד לא התחשבו בחיי אדם". וכן : "נתקבל אגלי הרושם שבמלחמה זו לא התייחסו לחיי אדם, והדבר הביא לדמורליזציה". גם בקרב יחידה זו יש הצדקת המג"ד לעומת מח"ש : המג"ד לא הסכים ושמענו איומים בקשר עליו".
8. ביחיד הנדסה שהשתתפה באותו קרב אנו מוצאים את אותה ההרגשה, "החלטה בדרג הגבוה לבצע את המשימה בכל מחיר למרות שלא היו הערכות לגבי כוח האויב והשטח לא היה מוכר שלחו כוחות ; במקום אחר מצאנו "החלטה פטלית של הדרג הבכיר לשלוח מחלקת חי"ר אל קו המים מבלי שהיה להם כל סכוי". (חי"ר)
9. כפי שנאמר קודם גם מפקדים ישירים לא נוקו מאשמה חמורה זו. בשריון מצאנו : "היו נפגעים בגלל הסמג"ד שדחף אנשים למרות שבפעם הראשונה נפגעו מטילים והוא הוזהר". באותו גדוד מצאנו גם : "לרובי נפגעים גרם הסמג"ד שהחליט שנתן לכבוש יעד קשה עם שלושה נגמ"שים וגם אחרי שהפנו את תשומת ליבו שבמוצב האויב מחופרים יותר אנשים משהעריך קודם, נתן פקודה ונפלו רבים". ומג"ד דחף אנשים למרות שבפעם הראשונה נפגעו".
10. פקודות לא נכונות ולא זהירות מצאנו ביחידת חרמ"ש : "קבלנו מג"ד חי"ר ששלח אותנו בלילה מבלי שיכיר את השטח. עלינו על מוקשים והיו לנו נפגעים רבים".
11. בחת"מ מצאנו : "חוסר התחשבות בחיי אדם, אי נתינת פקודות עזיבה במועד, ואי נתינת פקודות דיילוג בזמן הנכון".

דף מס' 6. מתוך 32 דפים
 עותק מס' 51. מתוך 60 עותקים

12. הסתכנות זו מצויה גם ביחידות ההנדסה. בהתייחסות לקרב על סואץ הם מדווחים: "שלחו אנשים לסואץ למקום לא בטוח, לעבר אויב מבוצר היטב. כל פעם שחזר זח"ל ונפגע הוסיפו לשלוח עוד אחד, אנו מבקשים לחקר את המפקד שנתן את ההוראה". בהתייחסות לאותו קרב כותבים חילי החי"ר: "הלכנו כמו עדר לשחיטה" דרשו מאתנו לרוץ יותר מדי מהר קדימה, וזה גרם להרבה נפגעים. ובגולני : בהתייחסות לעליה הראשונה לחרמון "היו החלטות פזיזות עלינו ללא סיוע וארגון והיו לנו אבידות רבות".

פיקוד גרוע

1. בקורת קימת לגבי שתי קבוצות הפקוד, אך ישנו הבדל בסוג הבקרת וזאת בגלל ההתייחסות השונה. הפקוד הגבוה מבוקר בשלב ההחלטה, בשלב התכנון, אופן הפעלת הכוחות והיחידות השונים. התאום בין היחידות, וחוסר ההבנה שנתגלה בכל אלה. הבקרת כלפי הפקוד הישיר היא בשלשה תחומים: בקרת על רמתם המקצועית, מדת הנכונות שגלו בהפעלת היחידות ומידת הבטחון שנסכו בחיליהם.
2. ההחלטות שנתקבלו ע"י הפקוד הגבוה בוקרו ע"י חילי היחידות השונות: "איטיות והססנות בהחלטת החלטות בדרגים הגבוהים, חשובים סקטיים מוטעים מצד הדרג הפיקודי", "שגיאות בתכנון חטיבתי", "החלטות נמהרות של הדרג הפיקודי הנכיר". בקורת כלפי ההחלטות מצויה גם בחרמ"ש : "החלטות חפוזות של מפקדים בכירים". "טעות של המח"ט ופקודות לא שקולות". "החלטות לא נכונות בדרג החטיבה".
3. בחת"מ טוענים החיילים: "שלומיאליות בהחלטות אקסטרטגיות הבאות מלמעלה, אמוץ דוקטרינות מלחמה מבלי להתעמק בהם". בחי"ר שוב אותה הטענה : "חוסר החלטה של דפקוד לגבי מהות ואופן הבצוע".
4. הביקורת כלפי רמתם של המפקדים הבכירים היא באופן שבו הפעילו כוחות מחילות שונים. יש לחיילים הרגשה שמפקדים הפעילו כוחות שלא היה להם מושג כיצד להפעילם. הכוונה להפעלת חי"ר ע"י שריון ולהיפך. אנו מוצאים בשריון בטויים כגון : "חוסר ידע מינימלי בנושאי חי"ר אצל המח"ט", או "שמוש בכוחות לא מתאימים". כפי שהתבטא הדבר בשריון: "הכנסת חי"ר לטהור יעד שיש בו 2 חטיבות קומנדו במקום לשלוח קודם שריון". או "המח"ט נתן הוראה להסתער על 150 אנשי קומנדו מחופרים היטב, בשטח בנוי", "אי הבנת לוחמת חי"ר ע"י המח"ט באופן אלמנטרי".
5. בקורת נוספת כלפי הפקוד הבכיר היא: "הנוקשות שגילו בקבל ההחלטות וחוסר הגמישות לנוכח הנתונים החדשים שהתקבלו". נקבעו משימות ע"י הדרג הפיקודי, מבלי שיסכימו לשנות אותם". "שקולים מוטעים של מפקדים בכירים, ויזמות לא ברוכות שלהם בסואץ", "החלטות של הפקוד הגבוה - לאחר כשלון במשימה דרשו לחזור שוב ולעשות את אותו הדבר מבלי ללמוד מהנסיון". (שריון).

דף מס' 37. מתוך 32 דפים
 עותק מס' 51. מתוך 60 עותקים

6. בחרמ"ש לגבי העיר סואץ נאמר "חוסר הבנה מצד הדרג הפקודי בעיקר מח"ט לגבי השיטה ושלבי הבצוע בעיר סואץ וחוסר הרצון לשנותם". וכן "חוסר גמישות וחוסר נכונות לשנות את הגישה במפקדת האוגדה לאור המתחולל בשדה הקרב".
7. הפקוד הישיר אף הוא זוכה לבקורת על רמתו המקצועית אך כפי שנאמר קודם ההתייחסות היא שונה: בשריון ישנה בקורת על "חוסר הידע וחוסר המקצועיות של מפקדים זוטרים", או "חוסר ידע וחוסר כשרון של המ"פ". במקום אחר טענו חיילים כנגד רמתם המקצועית של המט"קים. בחרמ"ש מצאנו השגות כגון: "המ"פ היה חלש בשטח" או "חוסר ידע של מפקדים כיצד להלחם בנגמ"ש".
8. בהנדסה מצאנו הרגשה של חיילים "שאין להם מפקד היוזע מה הוא אומר ומה הוא דורש מהם". וכן "מג"ד חסר ידע". בגולני היתה בקורת שה"מג"ד לא היה מקצועי" ושה "קצינים לא ידעו כיצד להתנהג בקרב".
9. בקורת נוספת כלפי הפקוד הישיר, שוב קשורה בסיטואציות הקרב בה חזו החיילים באופן שבו הפקוד מפקדיהם: מידת הבטחון שנסכו המפקדים בחיילים: מדברי החיילים מסתבר שחוסר הנסיון חוסר הבטחון ולעיתים האדישות שנתגלו בקרב מפקדים ישירים השפיעו לרעה על הרגשת החיילים והאופן שבו בצעו משימות. בשריון טענו חיילים "שמקד פחדן הביא לדמורליזציה", "מפקדים התבלבלו", וכן "שבהלת מפקדים גרמה לבהלה בקרב החיילים ולרובי נפגעים". בתותחנים מצאנו "שמפקדים צעירים, חסרי נסיון איש נבהלו, ואבדו את העשתונות" וכן בגולני הרגשה שמפקדים זוטרים נכנסו ללחץ והפחידו את החיילים".
10. טענה אחרת אך חשובה, היא הרגשה בקרב מספר חיילים שהיו מפקדים "שהפגינו אדישות ולא החאמצו מספיק" בשריון: "לא כל מפקד עשה את המכסימום המסוגל עליו" בחת"מ: "חוסר יוזמה של קצינים". וכן, ספור על מפקד "שטורב להפעיל מרגמה למרות הנחיצות הגבוהה בטענה שזה אינו תפקידו" (תותחנים).

זלזול, שאננות ופזיזות בקרב מפקדים

1. האשמות של זלזול, שאננות ופזיזות הן נגד מפקדים זוטרים ובכירים כאחד. מפקדים בכירים מתוארים כ"מפקדים שאננים, שחצנים, שהשתמשו בבטויים כגון: "ננפנף אותם", בשריון מתוארים המפקדים כ"מח"טים ודרגים גבוהים בעלי בטחון עצמי מופרז", וכן "פקודות פזיזות של מפקדים שלא נכחו במקום" או "מח"ט פזיז". בהנדסה שוב מתוארים המפקדים הבכירים "כבעלי בטחון עצמי מופרז", ובגולני הם מתוארים כ"אנשים פזיזים".
2. המפקדים הישירים, מואשמים בהאשמות יותר ספציפיות, "חוסר שיקול דעת ופזיזות של המג"ד אשר ללא בדיקה נוספת הכניס שני טנקים למארב ברור, פעל תחת לחץ ולא הכין כוח מתאים לקרב", או "החלטות פזיזות של מ"פ ומג"ד בהתקפה".

דף מס' 8. מתוך 32 דפים
 עותק מס' 5. מתוך 60 עותקים

באחד מגדודי החרמ"ש חוזר סיפור על "סמג"ד שהסתער ראשון בפזיזות על כוח האויב, ללא כוח התקפה, ללא נשק יעיל עם אנשי מפקדה, ללא התראה לשאר הכוח, הזחל"מ נפגע וכולם נהרגו".
 ובגדוד אחר "עלינו על מוקשים כתוצאה מפזיזות מפקדים".
 בחת"מ מצאנו ספור על "סמג"ד ששפט בקשר על פגיעותינו וזה עזר להם לטווח אותנו במדויק".
 או "שחצנות ובשחון עצמי מופרז, פזיזות וזלזול של מפקדים שלא בקשו סיוע". תאורים דומים מצאנו גם בגולני וביחידות החי"ר.

3.

חוסר ארגון ותאום בין מפקדים

1. בשלב זה שוב אנו מוצאים שוני בסוג האשמות או סוג התלונות כלפי מפקדים בכירים, לעומת התלונות שאנו מוצאים כלפי מפקדים זוטרים. כלפי הבכירים ישנה טענה שהיו תקלות בתקשורת בין מפקדים בכירים ובין בכירים לזוטרים. אנו מוצאים טענות כגון: "איארגון הפקוד", "חוסר הבנה בין מפקדים בכירים", "חוסר תאום בין מפקדים בכירים", וכך "חוסר עדכון מפקדים בשטח על מהלכי הפעולה" (שריוץ). וכך: "חוסר תאום בין גורמים מחליטים שונים" וחוככים בין מפקדים בדרג בכיר יותר בחרמ"ש.

בחת"מ אותה תמונה: "אי תאום והסכמה על דרכי הבצוע בקרב", וטענה "שלעיתים לא היה קשר מספיק בין הפקוד הישיר והגבוה". כ-נ"ל בחי"ר. "אי-תאום בין מפקדים בכירים" וכך חוסר העברת ידע מהחטיבה".

2. כלפי הזוטרים האשמה של חוסר תאום בתוך היחידות קלימת אך במידה קטנה יותר. הדבר בולט באופן מיוחד בחת"מ שם טענו החיילים כנגד אופן נתינת הפקודות מצד מפקדים "אי קינם נוהל קבוע בהעברת פקודות" "סתירות בפקודות - פקודות הפסק אש כאשר קבלו קודם פקודת אש והפגז היה כבר בקנה", או "חוסר קשר מספיק בין הסוללה לממונים עליה", ו"חוסר קשר בין מפקדים וחיילים".

3. גם בהנדסה מצאנו "איסדר בהעברת ובהבנת פקודות" ובשריוץ "אי תאום בין מג"ד למ"פ הביאו לטעויות ולירי עצמי". וכך טענה על "חוסר תאום מספיק בין קצינים".

חוסר מידע והערכה לא נכונה

1. במחול זה מואשמים הן הדרג הישיר והן הדרג הבכיר אולם ישנו הבדל מהותי באופן מידת האינטנסיביות, ובסוג השעות המיוחסות לכ"א מהדרגים. הדרג הישיר, מואשם בדרך כלל בחוסר ידע על הקורה בשטח ממש בעוד שהפקוד הגבוה מואשם בחוסר התמצאות גלובלית, לחיילים היתה הרגשה שבפקוד העליון בכלל לא יודעים מה קורה.

דף מס' 9. מתוך 32 דפים
 עותק מס' 51. מתו 60 עותקים

2. הטענה של העדר אינפורמציה והערכות לא נכונות היא הרבה יותר חזקה כלפי הפקוד הבכיר מאשר כלפי הפקוד הישיר. הפקוד הבכיר מואשם בהאשמות כגון: "הפקוד הגבוה לא עקב אחרי הנעשה בשטח", או "הפקוד הגבוה לא עקב מקרוב אחר התפתחות הקרב". בגדודי השריון, והתבטאויות כגון: "חוסר ידע מספיק של מפקד האוגדה והפקוד על הנעשה בשדה הקרב", וכן "חוסר שליטה של הדרגים הגבוהים מעל לאוגדה, וחוסר ידיעתם מה קורה עד ליום ה' של המלחמה" וכן "הדרג הגבוה לא ידע לאן הולכים".
3. ההאשמה כלפי הפקוד הישיר בנושא זה היא שונה, עוצמתה קטנה בהרבה, והיא מופיעה במידה מועטת ההתבטאויות הן שלמפקדים לא היתה אינפורמציה על הנעשה בשטח אותו עמדו לתקוף: "לא ידענו מה קורה, מה מתרחש בגזרה", או "מפקדים לא ידעו היכן האויב", או "חוסר הכרת השטח ע"י מפקדים".
4. ההאשמה השניה כלפי הדרג הבכיר היא לגבי ההערכות שנעשו על ידו, בשריון ישנן האשמות של מח"ט "שהעריך לא נכון באשר לבצוע המשימה", או "הפיסה בלתי נכונה של המפקדים וחוסר הבנה של מפקדים גבוהים את הקורה בשטח". או "הערכה לא נכונה של הפקוד מדרג חטיבה ומעלה". עם הדגשה שהתפיסה הבלתי נכונה היא מדרג החטיבה ולא למטה מזה. אותה האינפורמציה מצויה ביחידות החי"ר: כאן יש גם הזדהויות לקרב ספציפי: "היתה הערכה מוטעית של הדרג הבכיר לגבי מצב חיילי האויב בסואץ, וטעות בהערכת יכולתו של כוח החי"ר שלנו". ועוד האשמה: "הערכת מצב מוטעית מצד הדרג העליון".
 בחרמ"ש מצאנו בטוים כגון: "נעשתה טעות גם בהערכת האויב בתחילת המלחמה". או "היתה הערכה לא נכונה של מפקדים בכירים את עצמת האויב".

חוסר זעזערת מידע וחוסר תדרוך הפקודים

1. האשמה ספציפית כלפי הפקוד הישיר היא באשר לאינפורמציה, ותדרוך החיילים לפני הקרב. ע"פ טענות שנמסרו ע"י החיילים מסתבר שלא פעם יצאו יחידות לפעילות מבלי שתדענה לפני מה הן עומדות. מפקדים משום מה, דווקא במצב של מלחמה, כאשר כל פיסת מידע בעלת ערך לחיל, שכחו לעסוק בתדרוך של חייליהם.
2. בנושא זה מצאנו מספר לא קטן של תלונות ביחידות השונות בשריון למשל מצאנו יחידה שלחמה בדרום והטענה שנשמעה היתה "חיילים לא ידעו בחווה הסינית שהם אמורים, לעסוק בחלוצ נפגעים ולכן חשבו שהם צריכים למצא לטנקים עמדות אש והמתנה".
 ביחידה שריון אשר לחמה בצפון מצאנו "המשימה הכללית שלנו היתה לפגוע בקונטרה, מיד בנפח נקלענו להתקפה, יצאנו בלי שידענו מה קורה בשטח שצריך היה לתקוף".
3. כמו כן מצאנו התבטאויות כגון: "לא ידענו לקראת מה אנחנו הולכים" "חוסר תדרוך לגבי מקום הכוח".
 בחרמ"ש נשמעו טענות דומות: "לא דווחו לנו על המשימות, ולא ידענו לקראת מה הולכים". או

דף מס' 10. מתוך 32 דפים
 עותק מס' 57. מתוך 60 עותקים

"לא ידענו מה מטרת המשימה, ולא קבלנו התראה מוקדמת".

4. האשמה חמורה מצויה ביחידות החי"ר אשר לחמו בעיר סואץ, "לא נאמרה לפלוגה, מטרת הכניסה לעיר סואץ, הפקודות בהתחלה לא היו ברורות, כן לירות לא לירות, התחלנו באש רק כאשר היו לנו כבר נפגעים", הערות אחרות היו: "יצאנו לעיר ללא תדרוך לפני הפעולה", או "לא היתה פקודה או תדרוך ולא ידעו לקראת מה הולכים", טענה נוספת: "היתה זו לחימה ללא תכנון וללא הסבר".

5. בגולני שוב אותה תמונה "הפלוגה יצאה לקרב מבלי שיראו את השטח אפילו בתצ"א". לא העבירו פקודות בקשר, מאיפה מתקיפים אותנו ואיפה נמצאים כוחותניו" או "חוסר תכנון מוקדם ומדוקדק וחוסר הסבר לחייל הפשוט מה עומד לקרות ומדוע".

חוסר תכנון הקרבות

1. לפנינו פרק העוסק בהתייחסות למפקדים באופן כללי, ללא הבחנה בין פקוד גבוה וישיר. התלונות מתייחסות לתכנון הקרבות. לחלק מהחיילים היתה הרגשה שהקרבות בהם השתתפו התנהלו ללא מחשבה מוקדמת מצד המפקדים, הן באשר למהלכי הקרב והן באשר לצד הארגוני של היחידה. לחיילים נראה שלא היה תכנון מדוקדק וכן לא הוכנו הכוחות ליציאה לקרבות.

2. בשריון טוענים חיילים שתכנון הקרבות היה לקוי וזיז, "לא היה תכנון מוקדם ולכן יצא כוח לא מספיק לכבוש את העיר סואץ", טענה אחרת "לא היה תכנון שהחשב בכל הגורמים. בחרמ"ש חוזרת אותה תופעה: "חוסר תכנון לקראת המשימה", "אי דיוק ודקדוק בפרטי המשימה". בחת"מ: "פעלנו בלי תכנון" "נתנו פקודות בלא תכנון ובלי לבדוק אותם קודם", "תכנון המשימות היה גרוע ביותר".

3. בגולני מתלוננים החיילים בנושא זה בעיקר על העליה הראשונה לחרמון. הרגשתם היא "שהיו אלה קרבות שלא תוכננו קודם", ואשר בהם "התכנון והבצוע היו חפזים".

4. יחידות החי"ר מתארות את הכניסה לעיר סואץ כ"פריצה בלתי מתוכננת" כחכנון לקוי וכניסה לקרב על סמך השערות".

התערבות בשיקולי הפקוד הנמוך, ואי התייעצות בו

1. בסעיף הקודם (מחדלי ארגון ותכנון) נצטיירה תמונה של חוסר קשר בין הפקוד הישיר והפקוד הגבוה. כאן מורחבת התמונה. כפי שמתברר יש לחיילים תחושה שהיה חוסר התחשבות בפקוד הישיר. למרות שהפקוד הזוטר היה מעורה בקורה בשטח, יחסית לפקוד הגבוה, דווקא הוא לא שותף במידה

דף מס' !! מתוך 32 דפים
עותק מס' 51 מתוך 60 עותקים

מספקת בהכרעות. זאת ועוד, עפ"י ז'ז'ז החיילים השתמשו מפקדים בכירים בסמכותם ולמרות חוסר הידיעה וחוסר ההבנה שגילו באשר למתרחש, כפן על מפקדים זוטרים החלטות ופקודות שנראו לחיילים לא הגיוניות. לעיתים קרובות נראו פקודות אלו כסיבה לכשלון ולריבוי נפגעים. בכל הדוגמאות האלה נכרת הזדהות החיילים עם מפקדיהם הישירים הנמצאים איתם "באותו צד של המתרס", לעומת בקורת כלפי הבכירים.

2. בשריון מצאנו האשמות: "אי שתוף הפקוד ב/א/ב בהחלטות גבוהות יותר" וכך "לא התחשבו בפקוד הגבוה. במפקדת הגדוד". כלומר, המפקדים הישירים לא שותפו בתהליך קבלת ההכרעות אלא קבלו פקודות. בחרמ"ש - "התערבות של מפקדים שאינם שייכים לגדוד במתן פקודות" או "מפקד גבוה חושב שהוא מלך, ונותן פקודות לא הגיוניות למג"ד מבלי להתייעץ בו".
3. בחח"מ היתה האשמה שבגלל החלטות הדרג הבכיר היו נפגעים: "לא קבלנו רשות לדלב עד כדי כך שהמפקד הישיר רצה לסרב פקודה", "חיכינו עד שמפקד בדרג גבוה יואיל בטובו להרשות לנו לדלב".
4. בחיר"ר תוך הצדקת המג"ד טענו החיילים ש"המג"ד החליט לא לבצע את המשימה אך כוחות מגבוה החליטו אחרת". ובגולני מספר רב של חיילים שטען: "פקודות המפקדים הבכירים לא היו במקום".

ס כ ו ס

1. בטבלה 1 מצויינת התפלגות טה"כ התשובות, 66 הגדודים (יחידות) שבהם הן הועלו, ואחוזם (מכלל היחידות שענו לשאלת הכשלון - בכל חיל); זאת עבור כל אחת מתת-הקבוצות הטענות שהועלו בתחום מחדלי הפקוד, כאשר יש הבהנה בין החילות השונים - כך מצויינת התפלגות ה-נ"ל עבור כל החילות יחד (טה"כ).
לפי טבלה זו ניתן להסיק מסקנות על מידת הכלליות של התופעה, מעבר לחילות, וכלליותה בתוך החיל (וזאת ראה בסעיפים הבאים).

שאלה 1: התפלגות התפלגות קולטת אצל אדם בוגר - חיבור השאלה

2

מס' תלמיד	מס' תלמיד	מס' תלמיד	מס' תלמיד	מס' תלמיד			מס' תלמיד			מס' תלמיד			מס' תלמיד			מס' תלמיד	מס' תלמיד		
				מס' תלמיד	מס' תלמיד	מס' תלמיד	מס' תלמיד	מס' תלמיד	מס' תלמיד	מס' תלמיד	מס' תלמיד	מס' תלמיד	מס' תלמיד	מס' תלמיד	מס' תלמיד				
152	2	14	23	32	26	6	20	13	7	30	23	7	21	14	7	45	17	28	15
15	2	6	11	3	7	6	9	9	7	10	10	4	7	7	9	9	11	11	15
120	14	40	70	53	46	40	60	60	47	66	66	27	46	46	60	60	70	70	15
70	5	6	7	6	1	5	4	2	2	—	9	—	26	14	12	7	6	1	11
8	2	3	7	5	1	3	3	2	1	—	4	—	63	54	27	36	27	9	11
72	23	27	63	36	9	27	27	23	9	—	36	—	63	54	27	36	27	9	11
46	7	6	4	—	—	—	6	4	2	—	13	—	6	5	1	6	1	5	15
3	2	2	2	—	—	—	3	3	2	—	7	—	4	4	1	5	1	5	15
63	14	14	14	—	—	—	21	21	14	—	46	—	23	23	7	33	7	33	15
39	—	13	—	—	—	—	—	2	—	—	—	1	9	7	2	14	3	11	3
3	—	33	—	—	—	—	—	66	—	—	—	33	100	66	66	33	33	100	3
50	13	12	9	—	—	—	—	3	—	3	2	1	4	3	1	6	1	5	3
3	66	66	66	—	—	—	—	66	—	66	66	33	66	66	33	66	33	66	3
80	1	4	26	3	2	1	—	1	—	6	1	5	—	—	4	35	26	9	6
5	17	233	35	17	17	17	—	17	—	17	17	33	—	—	51	51	51	51	6
84	17	33	35	17	17	17	—	17	—	17	17	33	—	—	51	51	51	51	6
477	28	55	72	41	29	12	24	25	11	33	48	14	66	43	27	113	54	59	—
43	9	16	27	13	9	10	15	20	10	13	24	8	23	21	19	26	18	25	—
80	17	30	50	24	17	19	28	37	19	24	44	15	43	39	35	48	33	46	—

$\chi^2 = 7.1$ - מקבלים את ה- H_0

* א. מ. = מס' תלמיד (התלמידים)
 ב. מ. = מס' תלמיד (התלמידים) - מס' תלמיד

דף מס' 13. מתוך 32 דפים
 עוחק מס' 51. מתוך 60 עוחקים

3. להלן דרוג קבוצות הטענות השונות לפי סדר (יורד) של כלליותן מעבר לחיל (בהתאם לשבלה 1).
 תחילה נציג דרוג הטענות שמשותפות לשני הדרגים, ולאחר מכן אלו המיוחדות רק לדרג אחד.
4. בהתאם לשבלה 1 נראה כי בד"כ תופעה שהיא כללית מעבר לחילות ובתוך החיל היא גם תופעה שהיא כללית ושכיחה יותר וכן תופעה שמדורגת במקום גבוה יותר (מן הבחינות ה-נ"ל) היא אכן הגבוהה ביותר גם בהתייחס לפקוד הגבוה וגם לישיר.

דרוג הטענות בנושא מהדלי פקוד - לפי מידת כלליותן ושכיחותן

5. א. שקולים מוטעים והסתכנות שלא לצורך.
 ב. פקוד גרוע.
 ג. זלזול שאננות ופזיזות בקרב מפקדים.
 ד. * חוסר ארגון ותאום בין מפקדים.
 ה. חוסר מידע, והערכה לא נכונה.
6. ובאשר לקבוצות הטענות המיוחדות רק לדרג אחד:
 א. חוסר תדרוך פקודים.
 ב. חוסר תכנון הקרבות.
 ג. התערבות בשקולי פקוד ישיר.
7. מעיון בשבלה 3, נראה כי ניתן להבחין בין החילות השונים מבחינת צורת הדרוג ה-נ"ל:

שדיון	ח"מ"ש	חח"מ	הנדסה	גולני	ח"י"ר
א *	ב	ג	א *	א	א
ב	א *	א	ב *	ב *	ב
ב *	ג *	ב	ג *	ג	ג
ד *	ד	ד	ד	ד *	ד *
ה	ה	ה	-	-	ה
א	א	א	-	א	א
ב	ב *	ב *	-	ב *	ב
ג	ג	ג	ג	ג	ג

* בין קבוצות אלה לא קיימת הבחנה של ממש מבחינת כלליותן.

דף מס' 14 מתוך 32 דפים
 עותק מס' 571 מתוך 60 עותקים

מ ח ד ל י ם צ ב א י י ם

1. הטענות בתחום זה מתחלקות ל-4 קבוצות:
 - א. טקטיקה ובצוע שגויים.
 - ב. חוסר מוכנות ותרגולות.
 - ג. חוסר סיוע ותאום בין הכוחות.
 - ד. חיילות פרט גרועה.

כל אחד מהתחומים הנ"ל כולל מספר תת - תחומים שחלקם כלליים וחלקם ספציפיים לחילות שונים.

טקטיקה ובצוע שגויים

2. הסתכנות שלא לצורך וזלזול בחיי-אדם.

הטענות בתחום זה חוזרות ומופיעות בכל החילות בשכיחות די רבה. הטענה הכי כללית היא הנוגעת ל"שהייה בשטח מופגז או מטווח שלא לצורך" הטענות הן מסוג זה: "שהייה בשטח מופגז יותר מדי זמן" ו"כניסה לשטח כשלא היתה לנו מטרה להיות שם" (שריון, חרמ"ש חת"מ, והנדסה). טענה זו שכיחה בעיקר בחת"מ כאשר הטענה המקובלת: "אי דלוג מהיר" "לא החלפנו עמדות בזמן ולכן נפגעו רבים", או "הזיזו אותנו לעמדות מטווחות כאשר אפשר היה להפגז מעמדה לא מטווחת בעזרת הגבהה או הזזה קדימה" וכן "חשופים תחת תצפית האויב במשך 3 ימים". קבוצת טענות אחרת ודומה לנ"ל היא "רכוז עצום של אנשים ושוחות בשטח קטן" (שמוביל לפגיעה רבה).

טענות אחרות מתייחסות ל: "יותר מדי אנשים בנגמ"ש" "עודף אנשים על כלי-רכב" והטענה בהנדסה ש"זחל"מ הנדסה לא מיועד לכ"כ הרבה אנשים כאשר כ"כ הרבה תחמושת עליו... אסור שזחל"מ עם חומר נפץ יסע עם 12 חיילים זמן רב-יש צורך שינוע עם שני אנשים בסוף הטור" (בהנדסה, חרמ"ש, חת"מ וחי"ר).

קבוצת טענות כללית אחרת מתייחסת להחלטות פזיזות ולהתבטאות ישירה באשר לזלזול בחיי אדם כמו, "נכנסנו עם הראש בקיר-למרות שאינו שטנקים לפנינו לא חששנו ממארב ועלינו עליו", התקרבות לטווח אש של הנ"ס שלא לצורך". "טהור עמדות ע"י חי"ר שנעשה שלא לצורך" ובמקום לפוצץ בונקר הכניסו חי"ר והיו שם צלפים", "פעולה חפזה ופזיזה, המשימה נראתה כמיותרת והקרבת אנשים למשימות מיותרות" וכן-בשר תותחים-זלזול בחיי אדם (הנדסה, חרמ"ש, שריון וחי"ר).

קב" אחרת מתרכזת בטענות כלפי רשלנות ואי זהירות כשהטענה העיקרית כאן היא בחירת שוחות וחנויות הלילה: "לא הקדימו חיילים לחפירת שוחות" "חוסר זהירות ושקול. מוטעה בבחירת חנויות לילה", או-"כשלונות בחנויות ותפיסת מחסות"-כנגד ארטילריה" (כל החילות).

טענות אחרות דנות בנושא "הדהירה קדימה ללא שקול טיב ומקום האויב" "כלי הבטחה" או "רצון לרוץ קדימה בכל מחיר" (שריון וחי"ר). טענה אחרונה: "פספוס יתר בקשר עזר לארטילריה של האויב לזהותנו" או- "דבור בקשר ללא קודים".

דף מס' 15. מתוך 32 דפים
 עותק מס' 35. מתוך 60 עותקים

3. טקטיקה שנויה

טענה זו חוזרת בכל החילות כאשר היא שכיחה יותר בגדודי השריון ופלוגות החרמ"ש ופחות בחת"מ הנדסה גולני וחי"ר.
 קבוצת טענות שחוזרת בשריון, חרמ"ש והנדסה היא: שמוש בכוחות בלתי נכונים או שמוש לא נכון בכוחות.

בשריון: "שמוש לא מתאים בכלי-רכב (זחלמים) פתוחים לבלימה בשטח מופגז-הם שמשו ככוח פתיון", או "התקפות על חי"ר מחופר מצויד בנ"ט לפני רכוש טענה נוספת: "יצאו עם טנקים נגד ארטילריה" בחרמ"ש: "צבירת כוחות רבים מדי במקום שלוח תחילה יחידות סיוור מועטות יותר לצפות בכוח האויב הצפוי". או "העמדות טנקים מול חי"ר במקום חרמ"ש" וכך- "במקום סיוע של נגמשי"ם שלחו זחלמים". "טענה קשורה לכאן: "לא השתמשו בכל הכוחות שהיו שם".
הנדסה: "הופעלו ככוח חי"ר כך שהיו פגיעים" או טענה כנגד "שמוש לא נכון בכוחות חי"ר", בעיר סואץ היתה טעות כשהכניסו חיילי חיילי חי"ר- כאן נפלו הרבה אנשים לחינם (זריקת אנשים לתוך הבתים בסואץ)".

קבוצת טענות שכיחה אף היא נקיטת טקטיקה שנויה (בשריון, חת"מ גולני וחי"ר). יש שנשמעת טענה כללית כמו "טכניקת לחימה לא נכונה" או "התקלות לא נכונה ולא בזמן".
 להלן טענות ספציפיות יותר שהושמעו בחילות השונים:

בשריון: טקטיקה לא נכונה של כבוש עיר- צריך בית אחר בית" ואילו כאן "נכנסו כמסע נצחון ולא לנהול קרב" טענה אחרת: "יחידה שהסתערה על מתחם טנקים בשטח מישורי לחלוטין, בה בשעה שהאויב היה מחופר היטב- זו טעות בהערכת מצב ושפוט פזיז"; ואחרת: "תרגיל שעדיין לא היה בצה"ל- טהור מוצב ללא רשות פתיחת אש".

בחת"מ: מוזכרת הטענה של "אי הצבת טנקים ליד תותחים".

בגולני: "צמודים מדי לשריון כך שחטפנו פגז מהשריון".

בחי"ר: "פריצה לא מתוכננת לסואץ".

קבוצת טענות אחרונה בתת-תחום זה נוגעת לנושא הערכות והסתערות: מחד ישנן טענות כנגד הסתערות איטית מדי "נתינת זמן התארגנות לחי"ר האויב", "כניסת כוחותינו טיפין טיפין מול כוח מאורגן" ו"תזוזה איטית מדי" (בחת"מ ושריון). ומאידך- טענות כנגד הסתערות מהירה מדי, "הסתערות מהירה" ושטיפה מהירה של יעדים, כך שלאחר קרב חזרו לתוכם כוחות האויב (בשריון וחי"ר).

4. עמדות לא-טובות.

זו טענה שרלוונטית רק לחילות מסויימים ואכן היא מופיעה בשריון חרמ"ש וחת"מ בלבד, וכאן- בשכיחות לא מעטה.

בשריון: "עליה גבוהה מדי לעמדות אש", "עמדות טנקים גרועות וטנקים חשופים" ו"עמדות לא נוחות" או "לא-נכונות".

בחרמ"ש: "כניסה לעמדות לא טובות".

בחת"מ: "עמדת סוללה מוקמה גרוע" או פריסת לא יעילות באזורים שהיו מטווחים היטב- בעוד שאנחנו לא ניצלנו את הפריסתו".

דף מס' 16! מתוך 32 דפים
 עותק מס' 51! מתוך 60 עותקים

5. כוח קטן מדי.

טענה זו חוזרת בשתי חילות: בשריון (וגם בחרמ"ש) ובחי"ר וגם בהם-ק במספר מועט מהגדודים כאשר מידת העלאת טענה זו, ביחידות שהועלתה אינה מועטת. בעיקר הכוונה לגדודים שהשתתפו בקרב על סואץ.

הטענות הן מסוגים אלו: "כוח לא מספיק לעיר כה גדולה" "כוח תוקף קטן מדי", "כח אש קטן מדי", "חוסר רכוז כוח" וכן - "נשלחו כוחות קטנים מדי שלא עמדו במשימה".
 טענות מפורטות יותר (בעיקר מועלות ע"י החי"ר ולא השריון) הן: "היינו כוח קטן מדי ונאלצנו לנתק מגע עם האויב" או "שליחת כוח קטן מדי ללא סיוע", "משימה גדולה מדי בשבילנו - שלחו יחידה קטנה בגודל פלוגה - מוגדרת כגדוד לתוך העיר סואץ - עיר המלאה בצלפים, מתוך שקול פוליטי ללא שיקולים צבאיים; באנו, נפגענו, וחולצנו".

6. בעיית כוח - אדם

בנוסף לכך שטענות בתחום זה אינן כלליות מעבר לחילות (שריון, חרמ"ש, חי"ר וחת"מ) הרי הן אינן שכיחות גם כאשר הן מוזכרות. הטענות דנות בעיקר בנושא של "צוותות לא מוכרים"; "צוות עם חברה" מוכרים, חוסר ידע לאן שייכים, ורגש בדוד ונתוק בקרב", או צוות מלואים לא מגובשים". חרמ"ש הועלתה הטענה של "פלוגה לא מגובשת - לא הכירו זה את זה מקודם ולא את המ"פ- מעורבים סדירים ומלואים, לא כולם חרמ"שניקים שיוצעים את התפקיד". או בחי"ר: "פצול כוחות אורגניים ואחוד עם לא-אורגניים".
 סוג טענות אחר: "מחסור באנשים", "בכ"א המתאים לחימה".

7. בצוע כושל של משימות

זו קטגוריה של טענות שאינה כללית כ"כ מעבר לחילות. היא מופיעה בשריון, חרמ"ש וגולני - ובשכיחות קטנה.
 ההתבסאות היא בד"כ כללית: "בצוע לא נכון של תקיפות כנגד האויב והסתערות מוקדמת", "טעות של כוחותינו", "אי בצוע מושלם של תרגולות מסוימות", "תקלות בבצוע". וטענה מעט יותר ספציפית: "אי-שתוק הארטילריה המצרית".

חוסר מוכנות ותרגולות

8. חוסר מוכנות לקרב ולתנאי קרב

תלונה מסוג זה היא כללית מעבר לחילות גם אם שכיחותה בכל חיל אינה רבה כ"כ. ישנן תלונות כלליות המופיעות בכל החילות כגון "חוסר נסיון קרבי", או "אמון מספיק" או "ידע צבאי" וכן "לוחמים לא מתורגלים במיוחד לסוגי התקלויים שכאלו". דומות לאלו הן התלונות בנושא של "חוסר נסיון במצבי אש", "אי ידיעת חיילים איך לנהוג תחת אש" ו-"ישום הנלמד באמונים לתנאי מלחמה - בצורה כושלת".

מאידך, ניתן להבחין בקבוצת טענות הדנות בחוסר ידע ונסיון קרבי ספציפי יותר: "חוסר אמון: צמ"פ לתקופה ממושכת", יחידה שאינה מתורגלת לקרב פנים אל פנים", או "אי-למידת לב"ב", "וחוסר אמונים מתאימים לטהור העיר סואץ". ישנה גם טענה באשר ל"חוסר אמונים לקרבות בלימה".
 ובאשר למעוזים - הטענה היא: "חוסר נסיון מוחלט של הדרג שאייש את התעלה", או "חוסר ידיעה כיצד להתנהג במעוזים".

דף מס' 7! מתוך 32 דפים
 עותק מס' 5! מתוך 60 עותקים

9. חוסר מוכנות לטקטיקת ונשק האויב

נושא טענות זה חוזר בעיקר בשריון וכאן - ברוב גדודי המחקר (לפחות) ; וזאת בגלל התקלות השריון בטקטיקת החי"ר החדשה עם טילי הנ.ט. שבידיו. ואכן התלונה העיקרית היא : "אי הכנה בצה"ל לקראת לוחמת חי"ר (עם נ.ט.) בשריון" - "עמידה בפני מצבים שלא תורגלנו אליהם - קרבות בחי"ר מטווחים קצרים" - "דבר שלא למדו באמוני שדה או בבי"ס לשריון". טענה חמורה באותו נושא : "חשש מפקדי הגדודים להעלות סנקים לעמדת אש בגלל הנ.ט. - הם פגעו בבטחון העצמי של השריון". טענה מסוג זה חוזרת גם בחרמ"ש. לעומת זאת ישנם אחרים שמדברים על כך בצורה כללית יותר : "כל מה שלמדנו באמונים לא התבצע בקרב", או "סנקים לא לחמו לפי תורות מקובלות בשריון". ועוד יותר בכלליות : "חוסר תשומת לב הפקוד הגבוה לפתוח דוקטרינה חדשה של המצרים", ו"שמוש בטקטיקה של 6 הימים". טענות כלליות המופיעות גם בחרמ"ש ובחי"ר : "תרגולות שלא עמדו במבחן המציאות", ו"דוקטרינה של התקפה שלא התאימה למלחמה זו".

10. חוסר בתרגולות ספציפיות

הטענות כאן הן בשכיחות וכלליות מועטות מאשר בסעיף הקודם : בחרמ"ש ובחת"מ מועלית הטענה של "אי-זהוי מטוסים וחוסר ידע כיצד להתנהג בהתקפת מטוסים". בגדודי חת"מ שהיו ברמה (לאור נסיון אישי של החיילים) חוזרת הטענה של "חוסר יכולת לזהות או להתגונן כנגד שריון" וכן גם "נגד חי"ר". טענות מסוג אחר : "לא כל האנשים בצוות היו מאומנים בהכרת ותפעול הנגמ"ש (חרמ"ש) או "ידע מקצועי מועט של נהגים ותותחנים" (שריון) - אך יש לציין שטענות אלו אינן תופעה כללית בחיל.

חוסר סיוע ותאום בין הכוחות

11. חוסר סיוע ח"א וארטילריה

טענה זו כללית מעבר להילות (כמובן מלבד בחת"מ) כאשר בכל חיל היא מופיעה בשכיחות רבה ביחידות השונות. מחד ישנן טענות הדנות "בחוסר סיוע ח"א וארטילריה", ומאידך המבחינות בין "ח"א לא היה כשהיינו צריכים אותו" ובין "חפוי ארטילרי קטן מדי". הטענה השכיחה מביין השתיים היא הדנה בארטילריה.

טענה אחרת דנה "בעבודת ארטילריה לא מדוייקת". טענות המפרטות יותר את הצורך בסיוע הן מסוג זה : "חוסר רכוך קודם בעיר סואץ", וגם במקומות אחרים, "חוסר...לנטרול החי"ר, או "דרוש היה להפעיל יותר ארטילריה ואמצעים נגד חי"ר לפני התערבות הסנקים" (בשריון), ובחי"ר : חוסר נקוי השטח וחפוי ע"י ארטילריה וח"א". טענה דומה לגבי המעוזים : "חוסר טווח הארטילריה על המעוזים".

12. חוסר תאום בין יחידות

גם טענה זו היא די כללית (מופיעה בשריון, חרמ"ש, חת"מ, גולני וחי"ר) אם כי מופיעה פחות מאשר הטענה הקודמת. מחד, חוזרת טענה כללית כמו : "חוסר תאום בין יחידות שונות" או "בין חילות", או "קשר לקוי בין הכוחות" ; וכן "תגבורת מאוחרת מדי".

דף מס' 18. מתוך 32 דפים
 עותק מס' 5. מתוך 60 עותקים

מאיך מופיעות טענות המפרטות יותר : "חוסר האום בין שריון וארטילריה", "...בין נגמ"שים וטנקים", "...בין חרוב ושריון" וכן "שלוש גרוע של חי"ר ושריון" או "חוסר הבנת השריון את בעיות החי"ר".
 טענה ספציפית שדנה באי-תאום (קומוניקציה) בין יחידות שלחמו באותה גזרה נשמעה בשריון "אי קבלת התראה לאחר שפלוגה עלתה על מארב, גם אנחנו עלינו עליו".

13. משמעות וזהירות לקויים

גם חופעה זו אינה כללית - מופיעה בעיקר ב-3 גדודים בחת"מ ובגדוד אחד בגולני (כנראה עקב נסיון או פעילות מיוחדים להם). כפי שנראה תופעה זו משוייכת יותר לפקוד מאשר לחיילים (ראה בפרק "מחללי פקוד").
 בחת"מ : "כשלונו בחפקיד", זלזול בהוראות בטיחות. "וטענינו בטעינה כפולה".
 בגולני : הטענה העיקרית היא : "למרות שהמ"פ אמר שבנפגעים מטפלים בסוף, הרבה-הלכו לחלצם ונהרגו". טענה אחרת : "לא לבשו קסדות בעת ההפגזה".
 יחד עם זאת יש לציין תלונה שנשמעה בחרמ"ש : "משמעת לקויה ואי-הקפדה על הוראות" ובשריון "כשלונו בהסתובבות בין הטנקים" (למרות שרק בודדים טענו-כך).

חיילות פרט גרועה

14. חיילות

תופעה זו בהחלט אינה מופיעה בצורה כללית כ"כ : בעיקרה היא מופיעה בגולני (וגם כאן רק בגדוד אחד אם כי בשכיחות רבה). טענות בודדות מסוג זה מופיעות בחרמ"ש (ב-2 פל") בשריון (גם כן רק בגדוד אחד).
 הטענות הן מסוג : "רמת לחימה "ערבית" או "כושר לחימה גרוע". בגולני : "חיילות פרט גרועה". טענות אחרת של נכונות ומוטיבציה הן (אם כי בודדות) : "אי דבקות במטרה" "חוסר נכונות הלוחמים להלחם", "ואי-הכרה בחשיבות המלחמה".
 ובאשר לחוסר ידע (שאינו בהכרח שייך לחוסר אמון - ראה בסעיף קודם) : "ידע מינימלי של חלק מהצוותות", או "ידע מועט".
 טענות אחרות : "רמה לא מספיקה של הפעלת נשק", ובצוע לא מושלם של תרגולות".

ס כ ו ס

15. בשבילה 2 מצויינת התפלגות שה"כ התשובות, מספר הגדודים (יחידות) שבהם הן הועלו, ואחוזם (מכלל היחידות שענו לשאלת הכשלון - בכל חיל) ; זאת עבור כל אחת מתת-קבוצות הטענות שהועלו בתחום מחדלי הפקוד, כאשר יש הבחנה בין החילות השונים - כן מצויינת התפלגות ה-נל עבור כל החילות יחד (סה"כ).
 לפי שבלה זו ניתן להסיק מסקנות על מידת הכלליות של התופעה, מעבר לחילות, וכלליותה בתוך החיל (וזאת ראה בסעיפים הבאים).

מספר : 2 : מספר המבחן : 100 - 1000 - 10000

15

מספר מבחן	מספר המבחן			מספר המבחן			מספר המבחן			מספר המבחן			מספר המבחן			מספר מבחן		
	מספר מבחן	מספר מבחן	מספר מבחן	מספר מבחן	מספר מבחן	מספר מבחן	מספר מבחן	מספר מבחן	מספר מבחן	מספר מבחן	מספר מבחן	מספר מבחן	מספר מבחן	מספר מבחן	מספר מבחן			
214 15 100	5 1 7	4 1 7	1 1 7	73 15 100	27 6 40	46 13 87	77 12 80	1 1 7	62 10 66	14 6 40	59 13 87	2 1 7	5 4 27	10 3 20	6 5 33	27 7 46	9 7 46	15
71 10 90	8 3 27	6 2 18	2 1 9	13 4 36	4 1 9	9 4 36	11 7 63	3 3 27	3 2 18	5 4 36	29 10 90	3 3 27	3 2 18	4 2 18	1 1 9	8 5 45	20 7 63	11
88 13 87	33 4 27	-	33 4 27	3 1 7	3 1 7	-	14 6 40	9 3 27	-	5 3 20	38 11 73	-	1 1 7	-	10 8 54	2 1 7	25 11 73	15
18 3 100	-	-	-	2 1 33	-	2 1 33	4 2 66	-	-	4 2 66	12 3 100	-	-	-	-	4 1 33	8 3 100	3
67 2 66	40 1 33	15 1 33	25 1 33	7 2 66	1 1 33	6 2 67	13 1 33	-	-	13 1 33	7 1 33	1 1 33	-	-	-	1 1 33	5 2 33	3
57 4 66	-	-	-	15 3 100	8 2 66	7 3 100	6 3 100	-	1 1 17	5 2 33	36 3 100	-	1 1 17	13 2 33	-	2 1 17	20 2 33	6
515 47 89	86 7 11	25 4 7	61 7 11		23 11 20	70 23 43	125 31 58	13 7 11	66 13 24	46 18 34	41 40 75	6 5 9	10 8 15	27 7 11	17 14 32	44 16 30	67 31 59	53

מספר המבחן : 32
 מספר המבחן : 60
 מספר המבחן : 100

* מספר המבחן = מספר המבחן (מספר המבחן)

דף מס' 20 מתוך 39 דפים
 עותק מס' 57 מתוך 60 עותקים

16. להלן דרוג קבוצות הטענות השונות לפי סדר (יורד) של כלליותן מעבר לחילות (בהתאם לשבלה 2). מלבד דרוגן של 4 הקבוצות העיקריות, בכל אחת מצויין גם דרוג תת-הקבוצות בהן. יש לציין כי בד"כ תופעה שהיא כללית יותר (מעבר לחילות), היא גם כללית יותר בתוך החיל (או לפחות לא קורה המקרה ההפוך) וכן מידת העלאתה ע"י החיילים (במצע לגדוד) רבה יותר (או לפחות לא קורה המקרה ההפוך).

דרוג הטענות בנושא מחילים צבאיים - לפי מידת כלליותן ושכיחותן

- א. טקטיקה ובצוע שגויים :
- (1) הסתכנות שלא לצורך וזלזול בחיי אדם.
 - (2) טקטיקה שגויה.
 - (3) עמדות לא טובות.
 - (4) כוח קטן מדי.
 - (5) בעיות כ"א.
 - (6) בצוע כושל.

- ב. חוסר מוכנות ותרגולות :
- (1) חוסר מוכנות לירב ותנאי קרב.
 - (2) חוסר מוכנות לטקטיקה ונשק אויב.
 - (3) חוסר בתרגולות ספציפיות.

ג. אי סיוע ותאום בין

- יחידות :
- (1) אי-סיוע ח"א וארטיילריה.
 - (2) חוסר תאום בין יחידות.

ד. חיילות פרט גרועה :

- (1) משמעת.
- (2) חיילות.

17. בעיון בשבלה 2 נראה כי ניתן להבחין בין החילות השונים מבחינת צורת הדרוג ה-נ"ל :

שריון	חרמ"ש	הנדסה	חת"מ	גולני	חי"ר
ג	א	א	א	ד	א
ב	ב	ב	ב	ב	ב
א	ג	ג	ד	ג	ב
ד	ד	ד	ג	א	ד

מעיון בדרוגים ה-נ"ל נראה אם כן שבתוך החיל הדרוג מעט משתנה - ויש לכך חשיבות בהפקת הלקחים.

* בין קבוצות אלו לא קיימת הבחנה של ממש מבחינת כלליותן.

דף מס' 21 מתוך 32 דפים
 עותק מס' 51 מתוך 60 עותקים

ב ע י ו ת צ י ו ד

1. נתן לחלק את הבעיות שהועלו ע"י החיילים בחילות השונים באשר למחדלי ציוד לשלושה תחומים עיקריים:
 - א. חוסר בציוד.
 - ב. כלים לא מתאימים או לא יעילים.
 - ג. רמת תחזוקה נמוכה וכלים לא מוכנים.
- א. חוסר בציוד ובנשק
2. הבעיה המשותפת לכל היחידות היא החוסר בתחמשת. טענה זו מובלסת ביחידות השריון, החרמ"ש התותחנים וגולני.
3. טענה המשותפת לשריון ולתותחנים אך מודגשת הרבה יותר בשריון היא העובדה שלחיילים לא היו אמצעים נגד חי"ר באחד מגדודי השריון מצאנו את ההתבטאות: "לא היו לנו כלים להלחם בקומנדו המצרי, היו מקרים שבהם שני חיילי קומנדן יכלו לעצור טנק".
4. טענה נוספת לשריון ולתותחנים היא החוסר שהורגש בנשק האישי. באחת מיחידות התותחנים שלחמה בצפון כתב חייל "לא יכולנו להתגונן נגד האויב שהגיע עד הסוללה שלנו".
5. ביחידות חת"מ רבות התלוננו החיילים שלא היו להם אפודות מגן וחלק אף יחס את מספר האבדות הגדול לעובדה זו. טענה זו מצאנו גם ביחידות שריון וחי"ר.
6. טענה ספציפית לשריון היתה על מחסור בטנקים.
7. טענה ספציפית לתותחנים היתה החוסר במתקן להזנה כפולה. במספר גדודים של תותחנים ושל מרגמות קרו מקרים בהם נהרגו או נפצעו אנשים כתוצאה מטעינה כפולה של הכלי וחיילים רבים באש התלוננו על שאין כל אפשרות של בקרה בנושא זה.
8. בגולני התלוננו חיילים מאד על חוסר אמצעי לחימה כגון: רובי צליפה, ציוד ללחימת לילה, וכן קבלו על חוסר נכר בבזוקות, ררנט"ים, מרנט"ים וכו'.
- ב. רמת תחזוקה נמוכה.
9. תלונה קשה ביותר נשמעה במספר רב של יחידות ובעיקר ביחידות המילואים של השריון על התחזוקה הגרועה של הטנקים והזחלמים בימח"ים ועל כך שהטנקים לא היו מוכנים למלחמה. הדבר זמור באפן מיוחד משום שמספר רב של החיילים ראה בעובדה שהטנקים לא היו מוכנים למלחמה, את הסיבה לכשלוך יחידתי ואת הסיבה למספר הנפגעים הגבוה.
10. בשריון מצאנו התבטאויות כלליות כגון: "תחזוקה גרועה של כלים בימח"ים", "הטנקים לא היו כשירים ולא מטופלים" טענה חמורה ביותר היתה: "הטנקים לא היו מוכנים למלחמה" "הכלים לא חומשו לפני היציאה".
11. הטענות הספציפיות לפי מדת חומרתם לגבי הכנת הטנקים ליציאה לקרב היו:
 - א. הטנקים היו ללא מקלעים, ב. הטנקים היו ללא משקפות, ללא תאום כוונות. ג. לא היו כלים ללוחמת לילה.

דף מס' 24 מתוך 51 דפים
עוחק מס' 57 מתוך 60 עוחקים

12. טענות דומות על המצב המכני הגרוע של הכלים מצאנו גם בתותחנים וביחידות חרמ"ש.

13. בגולני התלוננו החיילים על העוזי שלא היה במצב תקין והיו בו מעצורים רבים.

כלים לא מתאימים

14. הבעיה המרכזית שהושמעה הייתה שהנשק שהיה בידי צה"ל היה במקרים רבים נחות לעומת הנשק שנמצא ביד צבאות ערב. בשריון נמצאו טענות כגון: "הנשק שהיה בידינו לא הווה תשובה לנשק האויב". או "לצהל לא היו תשובות מתאימות לנשק המצרי". טענות חמורות ביותר שמענו בגדוד השריון שהשתמשו בשרמנים. אלה התלוננו מאד על כי"השריון מיושן" והגו כלי לא מתאים למלחמה. היו חיילים שהתלוננו של"שרמן לא היה כל סכוי במלחמתו בשריון המצרי"

15. תלונות על"נשק לא מתאים" מצאנו גם בחרמ"ש ובחי"ר - בעיקר באשר לחלמים שהיו"פתוחים נבשטח היה מטווח" או שהנשק שבידיהם, הכוונה לעוזי ולרומ"ט "לאהיה מתאים ללוחמת מדבר משום שהאבק יצר בו מעצורים".

בגולני התלוננו החיילים על העוזי וטענו "שאינו יעיל לעומת הקלצ' ניקוב" ו"שאינו מהווה תשובה לקלצ' ניקוב"

סכום

16. בטבלה 3 מצוינת התפלגות של סה"כ התשובות, מספר הגדודים (יחידות) שבהם הן הועלו, וצוהנצ (מסה"כ הגדודים - יחידות שהשתתפו במחקר בכל חיל), זאת עבור כל אחת מתת-קבוצות הטענות שהועלו (בתחום"מחדלי הציוד") - בשאלת הסיבה לכשלון, כאשר יש הבחנה בין החילות השונים. כן מצוינת ההתפלגות הנ"ל עבור כל החילות יחד (הסה"כ).
לפי טבלה זו ניתן להסיק מסקנות על מידת הכלליות של התופעה. מעבר לחילות וכלליותה בתוך החיל (וזאת ראה בטעיפים הבאים).

ש.ס.	שם מ.א.	מספר התשובות	תוצאות							סה"כ	ממוצע
			ש.ס.	מ.א.	ש.ס.	מ.א.	ש.ס.	מ.א.	מ.א.		
186	6	110	70	10	2	2	36	17	3	* 15	
13	4	10	11	3	1	7	6	1	1		
87	27	67	23	20	4	46	40	7	7		
9	2	4	3	1	-	11	-	1	1	ממוצע 11	
3	2	1	3	1	-	4	-	1	1		
27	13	9	27	9	-	26	-	9	9		
66	-	4	62	-	22	-	-	3	26	ממוצע 15	
8	-	1	7	-	1	-	-	2	14		
54	-	7	46	-	7	-	-	14	93		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	סך הכל 3	
44	11	4	29	-	6	2	10	6	5	ממוצע 3	
3	2	1	3	-	2	1	2	2	1		
100	67	35	100	-	67	33	67	67	33		
38	5	13	15	3	5	4	-	-	3	ממוצע 6	
3	1	1	3	1	1	1	-	-	1		
50	16	16	50	16	16	16	-	-	16		
343	24	140	179	14	35	19	46	27	38	ממוצע 53 P.3.122	
30	9	14	27	5	6	7	9	11	18		
56	16	26	51	9	11	13	16	20	33		

ממוצע
15

11

11

* ממוצע = 1.1, סך הכל = 3.1, ממוצע = 1.1, סך הכל = 3.1

דף מס' 34 מתוך 32 דפים
עוחק מס' 57 מתוך 60 עוחקים

18. להלן דרוג קבוצת הטענות השונות, לפי סדר (יורד) של כלליות מעבר לחילות (בהתאם לטבלה 3).
מלבד דרוגן של 3 הקבוצות העיקריות, בקבוצה הראשונה מצויין גם דרוג תת-הקבוצות בה.

דרוג הטענות בנושא מחדלי ציוד - לפי מידת כלליותן ושכיחותן

- (א) חוסר בציוד : (1) נשק נ"ט.
- (2) חוסר בתחמשת.
- (3) נשק אישי ונגד חי"ר.
- (4) אפודות-מגן.
- (5) ציוד אחר.
- (6) כלים (טנקים).

(ב) רמת תחזוקה נמוכה.

(ג) נשק לא מתאים.

19. מעיון בטבלה 3, נראה כי ניתן להבחין בין החילות השונים מבחינת צורת הדרוג ה-נ"ל:

שריון	חרמ"ש	חת"מ	גולני	חי"ר
ב *	א	א	א	א
א	ג	ב	ג	ב
ג	ב	ג	ב	ג

* בין קבוצות אלו לא קיימת הבחנה של ממש מבחינת כלליותן.

דף מס' 25 מתוך 32 דפים
עותק מס' 5 מתוך 60 עותקים

מ ח ד ל י א י נ פ ו ר מ צ י ה

1. הבעיות העיקריות שהועלו ע"י חיילים בתחום חוסר האינפורמציה הן:
 - א. חוסר המידע וחוסר העברת המידע דרך הדרגים השונים על מצב האויב והערכותיו.
 - ב. הערכה לא נכונה של עוצמת כוחו של האויב והכלים שהשתמש.
 - ג. תחום נוסף שמתאים לכאן היא "חוסר תדרוך או הכנה למשימה" - אך הוא יופיע בפרק על מחדלי פקוד, בגלל הקרש הברור שלו לשגיאות מפקדים.
- תחום תלונות זה הוא הפחות כללי ופחות מוזכר ע"י החיילים יחסית לשאר התחומים - וכאן יש שתי סבות:
 - א. תלונות הרלבנטיות לכאן אך מיוחסות לפקוד - הבאנו בפרק "מחדלי פקוד".
 - ב. כפי שכבר טענו בפרק שישה סעיף 6 בצורת השאלה תתכן הטיה על חשבון מחדלי ציוד ומחדלי אינפ". אי לכך אין להתעלם מאפשרות קיומה של בעיה בנושא זה.

חוסר מידע על האויב

3. חיילים רבים כמעט בכל גדודי השריון מתלוננים על כך שלא ידעו כלל מה קורה "ומה מתרחש בגזרה בה הם נלחמו". הם מתלוננים על כך "שלא ידעו היכן האויב" ומהן המטרות שאותן הם צריכים לתקוף.
4. טענה שניה היא על כך שלא ידעו על טילי הנ.ט. של האויב ועל סוגי הנשק שעמדו לרשותם ועובדת המצאות טילי נ.ט. כאלה בידי האויב היתה הפתעה בשבילם.
5. טענות דומות לאלה נשמעו בגולני "לא ידענו בעליה הראשונה לחרמון מה קורה" וכן בחח"מ.

הערכה לא נכונה

6. התבטאויות על נשק הנ.ט. של האויב ושיטות הלחימה החדשניות שלו מופיעות גם בטענות החיילים על אופן הערכת האויב. לחיילים רבים, ושוב בעיקר בשריון, היתה הרגשה שלא "הערכנו נכון את עצמת האויב, את הסנקים שלו" ואת "נשק הנ.ט. שעמד לרשותו" הטענות וזרות בכל החילות.

ס ו כ ו

7. בשבלה 4 מצויינת התפלגות של סה"כ התשובות, מספר הגדודים (יחידות) שבהם הן הועלו, ואחוזים (מכלל הגדודים יחידות - טענו לשאלת הכשלוך - בכל חיל); זאת עבור כל אחת מתת קבוצות הטענות שהועלו, בתחום "מחדלי אינפורמציה" כאשר יש הבחנה בין החילות השונים. כן מצויינת ההתפלגות ה-נ"ל עבור כל החילות יחד (הסה"כ).
לפי שבלה זו ניתן להסיק מסקנות על מידת הכלליות של התופעה, מעבר לחילות וכלליותה בתוך החיל (וזאת ראה בסעיפים הבאים).

שאלה	תוצאות	תוצאות					סה"כ	תוצאות
		סה"כ	אמצע הכנסות	מספר התלמידים	מספר התלמידים	מספר התלמידים		
135 15 100	35 9 60	100 15 100	8 3 20	23 6 40	27 6 40	42 13 87	15 15 15	
9 3 27	—	9 3 27	4 2 18	—	3 1 9	2 1 9	11 11 11	
4 3 20	1 1 7	3 2 14	—	1 1 7	—	2 1 7	15 15 15	
4 1 33	4 1 33	—	—	—	—	—	3 3 3	
46 3 100	4 2 67	42 3 100	4 2 67	—	22 1 33	16 2 67	3 3 3	
28 4 67	12 2 33	16 4 67	3 1 16	5 1 16	—	8 4 67	6 6 6	
226 29 54	56 15 28	170 27 51	19 8 15	29 8 15	52 8 15	70 21 39	53 53 53	

1
1
1
1

1
1
1
1

דף מס' 26, סך הכל 60 עותקים

* מ.א. = מספר התלמידים
 מ.א. = מספר התלמידים (התפלגות)
 מ.א. = מספר התלמידים (התפלגות)

דף מס' 21 מתוך 32 דפים
עו"ת מס' 60 מתוך 60 עותקים

9. להלן דרוג קבוצות השענות השונות, לפי סדר (יורד) של כלליותן מעבר לחיל (בהתאם לטבלה 4) מלבד דרוגן של 2 הקבוצות העיקריות. בקב' הראשונה נציין דרוג חת הקבוצות בה.

דרוג השענות בנושא מחדלי אינפורמציה - לפי מידת כלליותן ושכיחותן

- א. חוסר מידע על האויב ומצב הערכותו : (1 כללית
- (2 הכרת שטח ומקום האויב.
- (3 נשק האויב *
- 4. מידע מוטעה.

ב. הערכה לא נכונה של מידע

10. מעיון בטבלה 4 נראה כי לא ניתן להבחין בין החילות השונים מבחינת צורת הדרוג ה-נ"ל. החיל היחידי שדרוגו הפוך הוא הנדסה (הכוונה לדרוג 2 הקב' העיקריות).

* בין קבוצות אלו לא קיימת הבחנה של ממש מבחינת כלליותן.

דף מס' 28. מתוך 32 דפים
 עותק מס' 51. מתוך 60 עותקים

ד ו י

1. בפרק הממצאים, ראינו אם כן, שניתן לחלק את הסיבות שמייחסים חיילים לכשלוך, ל-4 קבוצות עיקריות.
 2 התחומים הדומיננטים הם (לפי הסדר): בעיות פקוד (טעויות שמיוחסות למפקדים) וטעויות צבאיות (טעויות של טקטיקה ובצוע שאינם בהכרח מיוחסות למפקדים, או התייחסות לדוקטרינה כללית בצה"ל).
 אחריהם: תחום בעיות ציוד, ולבסוף: נושא האינפורמציה.
2. נראה שישנו פער בשכיחות העלאת הסיבות הראשונות לעומת השניים האחרונות וכפי שכבר צויין בסעיף 6 בפרק "השיטה" נראה כי הבסיס לכך הוא בציון הסיבות היותר קריטיות לכשלוך על חשבון הפחות קריטיות (לפי דעתם).
אנו נדון להלן בתופעות הכלליות ביותר:
3. כפי שראינו בפרק "בעיות פקוד", ניתן להבחין בין חלונות המופנות כלפי הדרג הבכיר (ממח"ט ומעלה), ובין המופנות כלפי הפקוד הישיר (ממג"ד ומטה). באופן כללי, ניתן לומר כי ישנו הבדל בהתייחסות החיילים ל-2 קבוצות אלו. הפקוד הישיר, למרות הבקורת החריפה כלפיו, נתפס כחלק אינטגרלי מהיחידה הלוחמת, והבקורת כלפיו מתבצעת בפעילותו בקרב ממש. לעומתו - הפקוד הגבוה נתפס כשהוא חצוני, מרוחק ומנותק מהקרב. כללית, נראה שלחלק לא קטן מהאנשים היתה הרגשה שהדרג הבכיר לא היה מעורב מספיק במהלך הקרבות ולא הכיר את הבעיות מקרוב, התערב בשקולי מפקדים בשטח (ובמקרים אלו החיילים מצדדים בשקולי הפקוד הישיר), והחליט לא פעם החלטות חפזות מדי. ההאשמה השכיחה ביותר היא זו של סכון חיילים שלא לצורך וחוסר התחשבות בחיי אדם (שכיחה יותר בקרב פקוד בכיר מאשר ישיר). נראה כי יש כאן פגיעה באחד העקרונות המקודשים בצה"ל, ובהכרח פגיעה בציפיות החייל ממפקדיו. יש לציין שסוג טענה זה הוא גם השכיח ביותר בפרק טעויות צבאיות - כלומר גם כאשר אין התייחסות ישירה לפקוד, אך סביר שאלו שטענו כך סברו שדרג פקודי כלשהו היה אשם בכך.
4. נראה לנו שהנקודה ה-נ"ל ראויה לחשומת לב: עבור החיילים שטענו כך, נוצרות 2 שכבות מפקדים כשבראשונה רואה החייל את מפקדו ועמו מזדהה, ועם השניה אינו מזדהה, ותופס את האינטרסים שלו כמנוגדים לאינטרסים של הפקוד הישיר + החיל בקרב.
5. באשר לפקוד הישיר כאשר ישנן טענות כלפיו הדגש הוא יותר על פזיזות יתר ונסתלת סכון במידה רבה של חוסר אחריות.
6. בתחום הטעויות הצבאיות נושא שכיח במידה לא מועטה וחשוב, הוא הרגשת החיילים שלא היו מוכנים מבחינת אמונים ונשק או תשובה לנשק האויב. תופעה זו בודאי שעלולה לערער בשחון החיילים בעצמם ואמונם בנשקם ובמסגרות צה"ליות.
 תופעה אחרת שמועלית מעבר לחילות היא: חוסר קבלת סיוע מח"א וארטיילריה, יש כאן במידה לא

דף מס' 29 מתוך 32 דפים
עותק מס' 51 מתוך 60 עותקים

מעטה פגיעה בתדמית ח"א וערעור הבטחון של יחידות כמו שריון וצנחנים בקבלת סיוע מכוחות אחרים בעת הצורך.

7. בתחום הכעיות המועלות בקשר לציוד, בעיה כללית נחמורה היא נושא התחזוקה הגרועה של הכלים כאשר המשמעות שלה היא: כלים לא מוכנים למלחמה, חיילים רואים תופעה זו טראגית במיוחד כאשר היא מועלית ביחס לכשלוך יחידה ומספר נפגעים גבוה. תופעה זו עלולה לחזק את תחושת ההפקרה ולהקטין את מידת האמון של החייל במערכת כולה. תופעה קריטית נוספת היא הרגשת החיילים ששקטם האישי נחות יחסית לנשק האויב.

8. לאור ה-נ"ל, נראה כי הממצא הקושר את כל תלונות החיילים בכל התחומים הוא: פגיעה בתדמיתו של צה"ל כצבא אמין, הדואג לחייליו (גם אם לא נאמר הדבר במפורש; הדבר אמור הן לגבי שנוי בתדמית המפקד הבכיר, שנוי בהערכת המפקד הישיר (הערכת המפקד השול) חוסר בטחון בנשק האישי, בהכשרת החייל ע"י צה"ל וירידה באמון בסיוע מכוחות אחרים.

ה מ ל צ ו ת

9. הדוח דן בתמונה סובייקטיבית של המצב כפי שנתפסה בעיני החיילים. במידה והשענות המועלות אינן משקפות את האמת האובייקטיבית - יש לעמול בכוון הסברה מתאימה לשנוי עמדות בקרב חיילים.

ובמידה ושענותיהם אכן משקפות את המצב כפי שהוא - יש לפעול כמובן לתקונו הוא.

10. בכל מקרה יש להעביר אינפורמציה לחיילים שצה"ל מודע לבעיות שהועלו ולהצביע באיזו מידה הוא פועל לתקונן, וזאת על מנת שיתפסו את הסיבות ל"כשלוך" כזמניות בלבד ותועלה מחדש רמת האמון של החייל בצה"ל ומפקדיו.

דף מס' 30. מתוך 32 דפים
 עותק מס' 30. מתוך 60 עותקים

נספח א'

רשימת היחידות שמלאו את שאלון המורל (לפי חילות)
 (לכל יחידה מצורף מס' האנשים שענו לשאלת הכשלוך)

<u>חרמ"ש</u>				<u>שדיוך (פלוגות טנקים)</u>			
<u>ענו</u>	<u>פלוגות</u>	<u>גדוד</u>	<u>חטיבה</u>	<u>ענו</u>	<u>פלוגות</u>	<u>גדוד</u>	<u>חטיבה</u>
27	ב, ל	128	11	23	ד	377	9
5	י	142	217	4	ב, ג	כוח נתי	9
24	חרמ"ש	כוח נתי	9	59	ו, ז, ל, א	196	460
4	י	409	600	43	ד, ח, ט	86	460
3	י	599	421	4	ב, ומפק	גדס"ר 189	460
35	מ	264	421	16	מ	198	460
14	ס	195	14	17	א, ב	100	460
1	פל"מ רג' מספחת	198	460	58	ז, ח, ומפק	142	217
36	ו	86	460	52	כ, ל, מ, ס ומפק	113	217
20	ה	100	460	31	ז, ח, ומפק (129)	104	164
19	ו	89	875	44	ז, ח	409	600
				46	ו, ז	599	421
				31	א, ג	264	421
				8	כ, נ	141	204
				27	א, ב, ג ומפק	52	14

חת"מ

54	סול' א, ג	834	גדוד	215	א.א.
12	סול' א	839	גדוד	215	א.א.
10	סול' א ומפק	899	גדוד	215	א.א.
39	סול' א, ג	404	גדוד	209	א.א.
55	סול' א, ג	405	גדוד	282	א.א.
5	סול' א, ב, ג	870	גדוד		
1	סול' ב, ג	833	גדוד		
2	סול' א, ב, ג	826	גדוד	282	א.א.
6	סול' א, ב, ג ומפק	846	גדוד		
8	סול' א	313	גדוד		
7	סול' א, ב, ומפק	873	גדוד		
6	סול' א, ב, ג, ומפק	412	גדוד		
4	סול' ב, ג ומפק	343	גדוד		
14	סול' א, ב, ג ומפק	334	גדוד	282	א.א.
84	סול' א, ב, ג ומפק	485	גדוד	213	א.א.

ס ו ד י

דף מס' 31. מחוך 32 דפים
עוהק מס' 57. מחוך 60 עוהקים

הנדסה

51	פל' ב', ג', ומפק'	271	גדוד	162,	אוגדה
10	פל' א'	641	גדוד	36	אוגדה
26	פל' הנדסה			80	חטיבה

גולני

102	פל' א', ב', ג', ד', מפק'	51	גדוד	1	חטיבה
20	פל' מסייעת ומפקדה	13	גדוד	1	חטיבה
33	פל' מסייעת ומפקדה	12	גדוד	1	בה

חי"ר

49	פל' ג' (חיר"מ)	66	גדוד	55	חטיבה
16	פל' ג' (חיר"מ)	416	גדוד	55	חטיבה
20	פל' א', ב', ג'	68	גדוד	16	חטיבה
10	פל' ב', ד'	202	גדוד	35	חטיבה
9	פל' א'	50	גדוד	35	חטיבה
69	פל' א', ב', ה'	484	גדוד	63	חטיבה

להלן מובאת טבלת התפלגות התשובות לשאלת "הסבות לכשלון", לפי החילות השונים. בטבלה מצויינת שכיחות העלאת טיבה מסויימת והאחוז שהיא מהווה. מסה"כ התשובות שניתנו בכלל לשאלה זו באוכלוסיית המחקר. זאת עבור כל חיל בנפרד, ועבור כל אוכלוסיית המחקר יחד. כן מצויה בטבלה אינפ' לגבי מספר המשיבים אחוז הנמנים, וסה"כ התשובות - בכל חיל בנפרד ובכולם יחד.

טבלת התפלגות תשובות אוכלוסיית המחקר לשאלת "סיבות לכשלון"

סיבה	הפחה	עמדות	יעילות אויב	מחדלי פקוד	מחדלי ציוד	מחדלים צבאיים	חוסר אינפור	ענו	סה"כ תשובות	% לא-ענו
הנדסה	9	4	14	43	7	30	3	87	110	41%
	2.2%	3.6%	12.7%	38.1%	6.4%	27.3%	2.7%		100%	
חי"ר	15	3	20	139	27	90	36	153	330	34%
	4.5%	0.9%	6.1%	42.1%	8.2%	27.3%	10.9%		100%	
הת"מ	33	33	25	53	69	66	8	250	287	45%
	11.5%	11.5%	8.7%	18.5%	24.0%	23.0%	2.8%		100%	
הרמ"ש	28	48	56	136	54	104	68	211	494	36%
	7.1%	12.1%	15.3%	33.6%	10.9%	21.0%	13.8%		100%	
שריון	66	33	112	179	137	182	89	429	798	18%
	19.5%	9.5%	31.6%	50.1%	38.9%	45.6%	22.8%		100%	
גולני	12	11	41	47	28	49	32	155	220	41%
	3.6%	3.1%	11.8%	13.6%	8.3%	13.9%	14.5%		100%	
סה"כ	163	132	268	597	322	521	236	1285	2239	34%
	49.3%	37.5%	78.0%	173.7%	94.4%	152.3%	68.5%		100%	

ט
ו
ד
י

מס' 32
מס' 60
מס' 60
מס' 60