

12 באוקטובר 1973: ניתוח דיוני קבלת ההחלטות האסטרטגיות

אביתר מתניה וארז סרי-לוי

אוניברסיטת תל אביב

מאמר זה מתמקד ביום הכרעה חשוב במיוחד במלחמת יום הכיפורים – היום השביעי למלחמה, יום שישי ה־12 באוקטובר 1973, שאליו התנקזו דיוני קבלת ההחלטות האסטרטגיות משמעותיות במלחמה זו. המאמר מבקש להרחיב את הספרות שעסקה ביום זה על ידי ניתוח דיוני ההחלטה באותו היום מזווית אסטרטגית ובראי תורת קבלת ההחלטות, בדגש על שלושה נושאים: הראשון – להצביע על המבוכה האסטרטגית שבה היו נתונים בכירי מערכת הביטחון עקב התובנה כי ייתכן שצה"ל אינו מסוגל לעמוד ביעד הראשי – הכרעת הצבא המצרי. לכן מציע המאמר ברטרופקטיבה כי נקודה ייחודית זו בהיסטוריה הצבאית של ישראל, שבה עמדה תפיסת הביטחון בפני קריסה, האיצה והעצימה את בניין הכוח של צה"ל לאחר המלחמה והפכה אותו למוטו טכנולוגיה באופן מהותי. הנושא השני – בעזרת כלים מתורת קבלת ההחלטות מציע המאמר מספר סיבות לדחיקתה של חלופת פעולה מרכזית מהדיונים, והיא חלופת ההמתנה לפיתוח ההתקפה המצרית אל עבר המעברים בסיני (המיתלה והגידי), זו שלבסוף התממשה. הנושא השלישי הוא ניתוח רגישות ההחלטות, כלי חשוב בתהליכי קבלת החלטות, להנחות היסוד שעמדו בביסוסן, כמו ירידת מספר המטוסים של חיל האוויר, או לידיעה המודיעינית שהתקבלה באמצע דיון קבינט המלחמה והביאה לסיומו המידי. על ידי הארת הזוויות האסטרטגיות הללו מנסה המאמר לתרום להבנה טובה יותר של אירועי ה־12 באוקטובר 1973 בפרט, ולהציג באמצעותו כמקרה בוחן את התועלת שמביאה גישה אנליטית אסטרטגית להבנת תהליכי קבלת החלטות במצבי קיצון בלחימה בכלל.

מילות מפתח: מלחמת יום הכיפורים, 12 באוקטובר 1973, תפיסת ביטחון, הכרעה, קבלת החלטות, עליונות טכנולוגית

המחברים מבקשים להקדיש מאמר זה לזכרו של אהוד מתניה הי"ד, אחיו הבכור של המחבר הראשון, שנלחם ונהרג בקרב בסיני ב־12 באוקטובר 1973, והוא בן 19 בלבד בנופלו.

מבוא

התקיים משא ומתן מדיני עם האמריקאים בהקשר לדיונים שעמדו להתחיל במועצת הביטחון בעניין הפסקת אש. כל אלו התנקזו לדיונים מכריעים ביומה השביעי של המלחמה, יום שישי ה־12 באוקטובר 1973, שבמרכזם עמדו דילמה אסטרטגית לגבי יכולותיו של צה"ל להכריע בחזית הדרום ובחינת אפשרויות הפעולה. מהלך הדיונים, הדילמות שמולן ניצבו מקבלי ההחלטות וכן החלופות שעמדו לפניהם באותו היום אינם חדשים. הם כבר נדונו ונלמדו בספרות הענפה שנכתבה על המלחמה, ואשר כללה התייחסות לדיוני ה־12 באוקטובר כחלק ממהלך המלחמה כולה.

הימים הראשונים של מלחמת יום הכיפורים היו ימים קשים של ספיגה, של כישלונות, של אי־ודאות ושל התלבטויות לא פשוטות בחדרי קבלת ההחלטות הצבאיים והמדיניים־ביטחוניים. בלימת הכוחות הסוריים בגולן ביום שני ה־8 באוקטובר והסגתם לאחור ב־10 באוקטובר, היציאה למתקפת הנגד בגולן הסורי ב־11 באוקטובר וייצוב החזית בדרום – כל אלה הפיחו רוח חדשה בקרב ההנהגה הצבאית. אך אלו התרחשו במקביל לירידה במלאים, לשחיקה בשדה הקרב ולאזהרות של מפקד חיל האוויר על כוחו היורד של החיל. במקביל

ליכולתה של ישראל להכריע את אויביה ולשמר את הרתעתה במרחב. זאת, כמובן, בלי להפחית מחשיבותן של החלטות מהותיות נוספות שהתקבלו במלחמה עצמה, לקראתה ובסופה.

המתודולוגיה שאנו נוקטים היא שימוש והישענות על מקורות ראשוניים ומשניים כאחד לגבי הדיונים ביום זה, וניתוח אסטרטגי של הדברים. בתחילת המאמר מובא רקע קצר על מלחמת יום הכיפורים עד ה־12 באוקטובר, כדי להראות מדוע התנקזה אליו קבלת ההחלטות האסטרטגית. בהמשך מתוארים שני הדיונים העיקריים שהתקיימו באותו יום זה אחר זה – הדיון המטכ"לי המתמשך בראשות הרמטכ"ל דוד אלעזר והדיון בקבינט המלחמה בראשות ראשת הממשלה גולדה מאיר. לאחר מכן מובא ניתוח שלוש הסוגיות שתוארו לעיל וסיכום.

המהלכים העיקריים מפרוץ המלחמה ועד בוקר ה־12 באוקטובר החזית הצפונית

מלחמת יום הכיפורים פרצה בצוהרי שבת, יום הכיפורים תשל"ד, 6 באוקטובר 1973 בשעה 14:00. צה"ל נתפס לא מוכן למתקפה המשולבת של צבאות מצרים וסוריה. המתקפה הסורית נמשכה כ־24 שעות, ובמהלכה נכבשו הר חרמון וחלקים ממרכז ודרום רמת הגולן. אחת ההחלטות המשמעותיות ביותר שקיבל הרמטכ"ל הייתה להעביר את אוגדה 146 בפיקודו של משה (מוסה) פלד, אוגדת העתודה המטכ"לית, למאמץ הלחימה בגולן (ברטוב, 1978, עמ' 52; גולן, 2013, עמ' 358). האוגדה שהצטרפה למאמץ המלחמתי ב־7 באוקטובר היוותה במידה רבה את שובר השוויון של צה"ל ברמת הגולן. הצטרפותה אפשרה לבלום את התקדמות הכוחות הסוריים כבר באותו יום ולצאת למוחרת, ב־8 באוקטובר, למתקפת הנגד. תוך לחימה קשה הצליח צה"ל עד בוקר ה־10 באוקטובר להדוף את כלל הכוחות הסוריים חזרה אל "הקו הסגול" (קו שביתת הנשק בין ישראל לסוריה, שנקבע אחרי מלחמת ששת הימים), למעט בחרמון (גולן, 2013, עמ' 641).

בעקבות זאת הגיע הרמטכ"ל ב־10 באוקטובר לפיקוד צפון וסיכם את עיקרי המשך המתקפה של צה"ל מעבר לקו הסגול, במאמץ עיקרי אחד בצפון רמת הגולן ולמרגלות החרמון. השיקולים המרכזיים שעמדו מאחורי החלטת הרמטכ"ל היו: שיקול הרתעתי – לאותת לצבאות ערב ולמנהיגיהם, כמו גם לעולם כולו, שצה"ל חוזר להכריע, כך שצבאות ערב לא "יריחו" חולשה ישראלית. המילים הכרעה והרתעה התכתבו זו עם זו לאורך הדיונים; שיקול צבאי־מדיני – הכרעה של הסורים

נוסף על כך פורסמו מאמרים ייעודיים על יום זה או חלקים ממנו, למשל מאמרו של שמעון גולן (1992), שתיאר וניתח את תהליך קבלת ההחלטות ביום זה, הצבאי והמדיני כאחד, או זה של אהרון לברן (2017), שהתמקד בידיעה המודיעינית החשובה באותו יום – שניהם בראייה ובניתוח היסטוריים. כמו כן ישנה התייחסות בספרות לפרוטוקולים של הדיונים השונים, בעיקר על ידי גולן (2013), בדגש על הבאת המקורות הראשוניים לקהל הרחב, בתוספת הסברים ותמצית הדברים.

במאמר זה אנו מעוניינים להוסיף נדבך חדש לספרות זו ולשפוך אור על תהליך קבלת ההחלטות ביום ההוא, בפרספקטיבה אסטרטגית. בפרט ברצוננו להאיר שלושה נושאים מרכזיים בהקשר ליום זה. הראשון – להציע שביום זה אותגר עקרון ההכרעה שבבסיס תפיסת הביטחון הישראלית, כפי שנתקבעה במשך 25 שנות קיומה של המדינה. להיעדרה של אפשרות להכריע את הצבא המצרי, כפי שבא לידי ביטוי באותו היום, הייתה השפעה מהותית על אופן בניין הכוח של צה"ל בעשרים שלאחר המלחמה, הן בכיוון הכמותי והן במיוחד בהאצה ובהעצמה של בניין הכוח הטכנולוגי באופן חסר תקדים, כיוון שהוא רגיש פחות לא־סימטריה הכמותית שבין ישראל לבין מדינות ערב. הנושא השני – לבחון את תהליך בחינת חלופות הפעולה לגבי המהלך המכריע בחזית הדרום, תוך התמקדות בחלופת ההמתנה לפיתוח ההתקפה המצרית לכיוון המעברים בחצי האי סיני (המיתלה והגידי). אנחנו מצביעים על כך שחלופה זו, שהיא שהתממשה לבסוף בתגובה למהלך המצרי, לא הוצגה ולא נשקלה באותו כובד ראש כמו חלופת הצליחה היזומה (ללא המתנה לצעד המצרי), ומציעים מספר סיבות לכך על בסיס מחקרים מתחום הפסיכולוגיה של קבלת ההחלטות. הנושא השלישי שאנו מבקשים להאיר הוא רגישות ההחלטות להנחות היסוד שעמדו בבסיסן, כמו ירידת מספר המטוסים של חיל האוויר, או להבדיל – לידיעה המודיעינית שהתקבלה באמצע דיון קבינט המלחמה והביאה לסיומו המיידני. ניתוחי רגישות הם כלי חשוב לבחינת תהליכי קבלת החלטות וההחלטות עצמן, בזמן אמת ובדיעבד כאחד.

אין אנו מתיימרים לשחזר את הלך הרוח של מפקדי צה"ל וקברניטי המדינה כפי שהיה ביום השביעי של מלחמה זו, או לנסות להיכנס לנעליהם. מטרתנו צנועה בהרבה. אנו מעוניינים לנתח בטרנספקטיבה את תהליך קבלת ההחלטות ולהסיק מניתוח זה כיצד נראה תהליך קבלת ההחלטות. בכך אנו מקווים להוסיף נדבך נוסף להבנתן של ההחלטות האסטרטגיות במלחמת יום הכיפורים, בדגש על יום שישי ה־12 באוקטובר, משום ייחודיותו הסינגולרית כיום יוצא דופן של חשש ממשי

הכוחות בעת הצליחה, עליונות מקומית שהשיגו מול השריון הישראלי על ידי חי"ר מצויד בטילי נ"ט, וכמובן מערך טילי הקרקע-אוויר, שמנע מחיל האוויר הישראלי לפעול בחופשיות בגזרות הצליחה (שי, 1976).

גם בחזית הדרומית יצא צה"ל למתקפת נגד ב־8 באוקטובר, אך היא נכשלה. החי"ר המצרי המחופר והמצויד בנשק נ"ט מנע מכוחות צה"ל לסלק את ראשי הגשר המצריים. הייתה זו הצלחה שנייה למצרים וכישלון שני לצה"ל בתוך שתי יממות. למחרת היום תפס את הפיקוד על חזית הדרום רב־אלוף (מיל) חיים בר־לב, מעל אלוף הפיקוד שמואל גונן (גורודיש), שהיה חדש בתפקידו ולדעת הרמטכ"ל לא היה בשל דיו לניהול המלחמה בחזית (גולן, 2008, עמ' 136-139).

בימים שלאחר מכן, בין ה־9 באוקטובר ועד בוקר ה־12 באוקטובר, לא השתנו פני החזית באופן מהותי, אך התנהלה בה מלחמה סטטית. צה"ל הפיק לקחים מכישלון מתקפת הנגד ושמר על קו מגע מרוחק מהחי"ר המצרי. פעולות טקטיות של המצרים להרחבת ראשי הגשר סוכלו ועלו למצרים באובדן של טנקים וחיילים רבים, לעומת אבדות מעטות בהרבה לצה"ל.

בבוקר יום שישי ה־12 באוקטובר עמדו כוחות צה"ל מול המצרים עם מספר דומה של טנקים (עם עדיפות קלה בלבד למצרים), מנוסים ומותאמים יותר לאופי הקרבות במלחמה זו לעומת מצבם בתחילתה. עם זאת, מצבם מבחינת עייפות והתשה היה מורכב. מצד אחד כוחות צה"ל היו שחוקים לאחר אובדן של חיילים וציוד, ללא עתודות של טנקים ומטוסים וגם לא של כוחות לוחמים טריים: צה"ל כבר הטיל למערכה את כל מה שהיה לו מבחינת אנשים וציוד ועדיין לא התחיל לקבל מארצות הברית אספקה מסיבית, שאותה ביקש ולה חיכה. אך מצד שני, לאחר שבוע לחימה אינטנסיבי צה"ל היה בשלב זה ללא מגבלות תחמושת ממשיות, ולוחמיו כבר היו מסוגלים לצאת להתקפה נוספת לאחר מתקפת הנגד הכושלת.

חיל האוויר

חיל האוויר נכנס מוכן למלחמה ויצא להגנת שמי המדינה, לפגיעה בכוחות קומנדו מוסקים, לקרבות אוויר ולגיחות הפצצה בשתי החזיתות. צה"ל בכלל והרמטכ"ל בפרט ראו בו את העתודה שניתן להפעילה לבלימת כוחות האויב ולייצוב קווי הגנה עד הגעת כוחות המילואים, והרמטכ"ל אף כינה את יום ה־7 באוקטובר "היום של חיל האוויר" (גולן, 2013, עמ' 356). אך בשל כך החיל לא עבד בהתאם לתוכניותו המוקדמות, אלא הסיט את מאמציו מחזית לחזית. בהתאם, לצד הצלחה בחלק מהתקיפות לא הצליח חיל האוויר להתגבר על סוללות

עשויה הייתה להביאם לבקש הפסקת אש, שצה"ל, לפי הרמטכ"ל, נזקק לה, אך העדיף כמובן משיקולים ברורים שהבקשה תגיע מהסורים, ואולי אפילו יחד עם המצרים; שיקול צבאי – הרמטכ"ל רצה לפרוץ לעומק סוריה לפני שיגיעו כוחות משלוח עיראקיים, וכל עוד חיל האוויר יכול לסייע למתקפה, כלומר לפני שיקטן כוחו מכדי לסייע למהלכים הקרקעיים (ברטוב, 1978, עמ' 154-162; גולן, 2013, עמ' 658-689). המלצתו זו של הרמטכ"ל התקבלה על ידי ראשת הממשלה: "מאשרים לצה"ל לבצע מחר בסוריה מאמץ התקפי מרוכז, לרסק עוצבות צבא ולהשיג הכרעה [...] המתקפה מכוונת להשיג הישג של שטח מעבר לקו הפסקת האש ולשיפור עמדותינו ולתכלית של מיקוח מדיני" (גולן, 2001, עמ' 34) למחרת, ב־11 באוקטובר, החלה המתקפה הגדולה בצפון אל עומק סוריה.

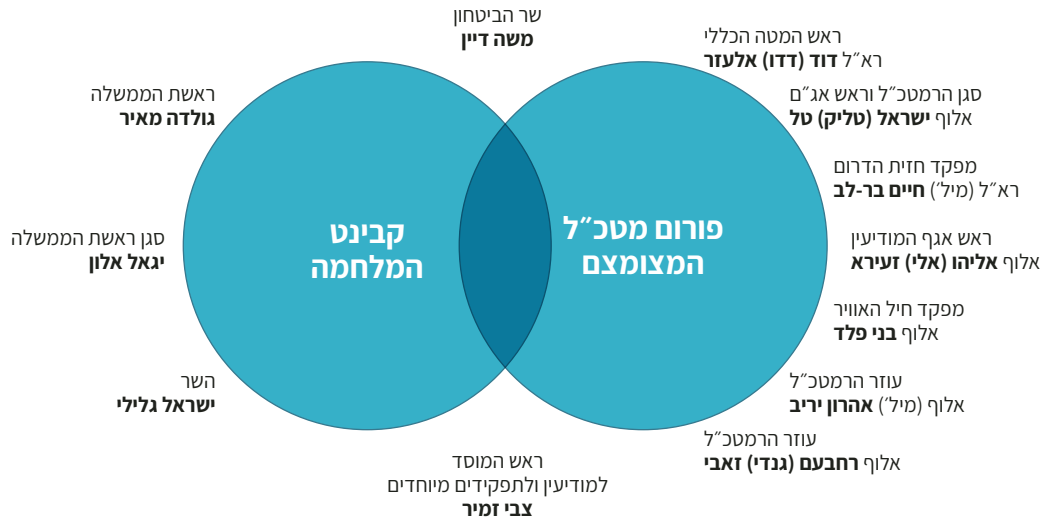
בבוקר יום שישי ה־12 באוקטובר עמדו כוחות צה"ל מול המצרים עם מספר דומה של טנקים, מנוסים ומותאמים יותר לאופי הקרבות במלחמה זו לעומת מצבם בתחילתה. עם זאת, מצבם מבחינת עייפות והתשה היה מורכב.

בבוקר ה־12 באוקטובר כבר היו כוחות צה"ל בתוך רמת הגולן הסורית, עם התקדמות ברורה אך איטית משציפו בתחילה. צה"ל אומנם העביר את המלחמה לשטחו של האויב הסורי והשיג הכרעה מקומית (למעט בחרמון, שעוד הוחזק על ידי הסורים), אך לא הכרעה טוטלית של הסורים עד כדי התמוטטות צבאם.

החזית הדרומית

המצב שנוצר בחזית הדרום היה שונה. כוחות חי"ר מצריים חמושים בטילים נגד טנקים חצו את תעלת סואץ בסירות, הרסו את רוב סוללות העפר שהגנו על הגדה המזרחית של התעלה והשתלטו על קו המעוזים. בערב של יום ראשון 7 באוקטובר כבר היו רוב כוחות הארמיה השנייה והארמיה השלישית המצריות ממוקמים בצד המזרחי של תעלת סואץ ושלטו בשתי גדות התעלה, ובגדה המזרחית מנו כ־1,000 טנקים וכ־100 אלף חיילים והחזיקו בשטח בעומק של קילומטרים אחדים, עד כ־10 קילומטרים ממזרח לתעלה (ברטוב, 1978, עמ' 77; א־שאזלי, 1987, עמ' 163-170; גולן, 2013, עמ' 455-457). המצרים עצרו בקו זה בהתאם לצעד הראשון שנקבע בתוכניתם המקורית, וכן עקב הגעתן של שתי אוגדות המילואים של צה"ל לחזית (גולן, 2008, עמ' 134-135).

יכולתם של המצרים להגיע להישג צבאי מרשים זה נשענה על הכנות מדויקות, יתרון משמעותי ביחסי



תרשים 1: מעגלי קבלת ההחלטות ב־12 באוקטובר

שהתכנסו הקברניטים הישראליים לסדרת הדיונים כבר עלו המאמצים להפסקת אש להילוך גבוה, ונראה היה כי צפוי שתיכנס לתוקפה במהלך ה־13 או ה־14 באוקטובר, אלא אם מצרים תתנגד לה (גולן, 1992).

דיוני קבלת ההחלטות ביום שישי ה־12 באוקטובר מעגלי קבלת ההחלטות

שני מעגלי קבלת החלטות הובילו את ישראל במלחמה והיו גם הפורומים החשובים של קבלת ההחלטות ב־12 באוקטובר. המעגל הראשון היה הפורום המצומצם של הרמטכ"ל רב־אלוף דוד (דדו) אלעזר, שכלל את סגן הרמטכ"ל אלוף ישראל טל, ראש אמ"ן אלוף אלי זעירא, מפקד חיל האוויר אלוף בני פלד ושני עוזרי הרמטכ"ל – אלוף (מיל) וראש אמ"ן לשעבר אהרון יריב ואלוף רחבעם זאבי. ב־12 באוקטובר הצטרף אל פורום זה גם מפקד חזית הדרום, רב־אלוף (מיל) חיים בר־לב. המעגל השני היה "המטבח של גולדה" או "קבינט המלחמה", שבו השתתפו ראשת הממשלה גולדה מאיר וקבוצה מצומצמת של שרים: סגן ראשת הממשלה יגאל אלון, השר ישראל גלילי ושר הביטחון משה דיין. קבינט מדיני־ביטחוני בלתי פורמלי זה ניהל בפועל מטעם הממשלה את ההחלטות הנוגעות למלחמה. לשני המעגלים האלה יש להתייחס כאל סימביוזה, בשל הימצאותו של דיין בחלק רחב מדיוני קבלת ההחלטות של הרמטכ"ל (גולן, 2001, 2013, עמ' 1267-1268).²

התנקזות קבלת ההחלטות המכרעת ל־12 באוקטובר

בבוקר יום שישי ה־12 באוקטובר עמד צה"ל מבחינה צבאית לקראת מיצוי המהלך הצבאי בחזית הצפון, והרמטכ"ל התפנה לקבלת החלטה אסטרטגית־צבאית

הטילים, שהמשיכו לדלל את מספר המטוסים, ולא הצליחו להגיע לעליונות אווירית באזור התעלה.

בבוקר ה־12 באוקטובר הבהיר מפקד חיל האוויר (מח"א) אלוף בני פלד שמספר מטוסי הקרב מתקרב לרף של כ־220 מטוסים, אשר מתחתיו, לטענתו, חיל האוויר לא יוכל עוד לסייע לכוחות היבשה מבלי לסכן את ביטחון שמי המדינה: "מתחת לקו הקריטי של כמות המטוסים של 200, 210, 220 מטוסים, give or take, אני לא יכול ללכת יותר לאופנסיבה" (גולן, 2013, עמ' 757). הרמטכ"ל הפנים את הדברים ואת משמעויותיהם מבחינתו: "כלומר אנחנו צריכים לסיים את המלחמה לכל המאוחר ב־14 לחודש" (ארכיון צה"ל ומערכת הביטחון, 1975, סליל 18ב).¹ הבנת פני הדברים כפי שהציגם מפקד חיל האוויר הייתה בין העוגנים המרכזיים לשיקוליו של הרמטכ"ל בהמשך תהליכי קבלת ההחלטות של אותו היום.

החזית המדינית

המלחמה התנהלה אומנם בין ישראל לשכנותיה הערביות, אך היא שיקפה גם את המאבק הבין־גושי ששרר אז בין הגוש הדמוקרטי המערבי בהובלת ארצות הברית לבין הגוש הקומוניסטי המזרחי בהובלת ברית המועצות. ב־10 באוקטובר הסובייטים החלו לחשוש מהצלחה ישראלית בחזית הצפון, והעלו לסדר היום הצעה לכונן הפסקת אש בין הצדדים בתוך מספר ימים. בצוהרי ה־12 באוקטובר העבירה לשכת ראשת הממשלה לאמריקאים את המסר כי "כל השהייה רצויה לנו" (סריקות מברקים, 1973, עמ' 97). כלומר ישראל נטתה להיענות ליוזמת הפסקת האש, אך ביקשה מארצות הברית דחייה כדי להשלים את מתקפתה בחזית הצפון, להגיע להישג טריטוריאלי ולהשיב לעצמה את התדמית המרתיעה. עם זאת, בעת

האחד הזה יכולים לדפוק, בארטילריה יכולים במקרה 10 פגזים לפגוע בו כשגוררים אותו או כשהוא פה, ואז אין צליחה". נותרה אפשרות רביעית, והיא להמתין בעמדות הקיימות להתקפת הצבא המצרי אל עבר המעברים, שתכלול את עתודות השריון שלו. על האפשרות הזו אמר בר-לב: "לחכות להם עד שהם יתקפו, זה אפשר לחכות גם שבועיים וחודש, ובינתיים לא תהיה הפסקת אש, ואנחנו כל יום משהו נפגע, מוציאים כל יום תחמושת, ולמורל הגייסות זה גם כן לא תוספת".

מבין האפשרויות בר-לב תמך בפעולת הצליחה הנרחבת יותר, לא בהכרח מתוך ידיעה שהיא תצליח למלא את כל הציפיות ממנה, אלא מכיוון ששלל את כל החלופות האחרות. מח"א בני פלד הגיע למסקנה פשטנית יותר, אם כי דומה במהותה: "לעשות מהלך חזק ככל האפשר, מוקדם ככל האפשר". גם ראש אמ"ן אלי זעירא החזיק בדעה שיש לצלוח את התעלה: "האופציה היחידה שיש לנו זה לתקוף בחזית המצרית ולעבור את התעלה, והשאלה לפי דעתי היום היא רק אחת: איך לעבור".

אם כן, בצמרת צה"ל שררה כמעט תמימות דעים שיש לצאת להתקפה, ומוטב לצאת למבצע צליחה נרחב ככל האפשר. ההסכמה הגורפת הזו לא סייעה לרמטכ"ל לגבש המלצה עבור הדרג המדיני, אלא אולי אף תסכלה אותו. "אני המצאתי שצריך לתקוף התקפה נוראית, אז אל תשכנעו אותי לעשות את זה", אמר הרמטכ"ל לאלופיו במקום אחד, ובמקום אחר אמר: "אני אשמח, ואתם לא יודעים כמה אני אשמח, אם יש לכם רעיונות טובים מזה".

שר הביטחון משה דיין הצטרף לישיבה שערך הרמטכ"ל, ולאחר ששמע סקירה אמר: "אני לא מתלהב מהרעיון". דיין ניתח את הרעיון והגיע למסקנה כי ניסיון צליחה אומנם ישנה את המצב הצבאי בחזית, אך לא יפתור את הבעיה של חיל האוויר, לא יביא להתמוטטות הצבא המצרי ולא יביא להכרעה מדינית. יתרה מכך, דיין חשב כי הימצאות כוחות צה"ל בצידה המערבי של התעלה תקשה על המצרים לקבל הפסקת אש. עם זאת, מכיוון שלא הכיר את הנתונים הצבאיים לפרטים, לא פסל את האפשרות על הסף. דיין ביקש לעשות הפרדה בין השיקול הצבאי לשיקול המדיני, וכדי שיוכל לשקלל בעצמו בין השניים טען שדרוש לו זמן ללמוד את הנתונים הצבאיים.

לאחר הדיון עם שר הביטחון סיכם הרמטכ"ל את הסימביוזה מבחינתו, בין ההערכה המדינית לפעולה הצבאית, באופן שמלמד את המורכבות שבפניה ניצב: "אמרתי שהערכה שלי מותנית בהערכה מדינית. המלצה שלי: אני מוכן לתקוף רק בתנאי שיש סיכוי להשיג

לגבי חזית הדרום. שלושה שעונים, מבחינתו, "תקתקו" מעל לראשו: הראשון – הסטטוס קוו שהתגבש בחזית הדרום היה להבנתו לרעת צה"ל, כלומר צה"ל נשחק ולא עמדו לרשותו עתודות משמעותיות נוספות, בעוד המצרים יכלו להטיל כוחות רעננים נוספים לשדה הקרב אילו נזקקו לכך; השני – שחיקת כוחו של חיל האוויר עד כדי אזהרתו של מח"א לגבי הגעה בתוך יום או יומיים למצב של הגנת שמי המדינה בלבד, ללא יכולת לתמוך בהתקפה של כוחות היבשה – נתון שהרמטכ"ל ייחס לו משקל רב; ולבסוף תקתק גם השעון המדיני, זה של הפסקת אש, אך באופן מעט אבסורדי לשני הכיוונים. מחד גיסא, הרמטכ"ל היה מעוניין בהפסקת אש עקב השחיקה הרבה בכוחו של הצבא, ומוטב מוקדם ככל האפשר. מאידך גיסא, חשש מהפסקת אש שתגיע כשידה של מצרים על העליונה, לפני שצה"ל הצליח להגיע להישגים משמעותיים מול צבאה. בין שני הקטבים הללו נדרש היה לתמרן בלוליינות צבאית ומדינית כך שהפסקת האש תגיע בזמן המיטבי לישראל.

כבר לפנות בוקר התחיל הרמטכ"ל בסדרת התייעצויות לגבי המהלך שיש לבצע בחזית הדרום, מתוך הנחה כי "כל יום שעובר אחרי 14 לחודש אנחנו במצב יותר חמור, וכל התפתחות בחזית מ-14 לחודש והלאה עשויה להיות לרעתנו". הנחה זו הובילה אותו למסקנה הכללית כי "אנחנו צריכים לעשות את המקסימום האפשרי נגד מצרים כדי ליצור יחס בינינו לבין מצרים הכי טוב שאפשר ב-14 לחודש, אני אומר הכי טוב שאפשר כי אני לא חושב שניתן נגד מצרים להגיע לאותו מצב כמו בסוריה" (ארכיון צה"ל ומערכת הביטחון, 1975, סליל 18ב').

דינוי הרמטכ"ל³⁷

השאלה שהפנה הרמטכ"ל אל האלופים הייתה "מה לעשות כדי להשיג הפסקת אש?" ועוד הוסיף לאחר מכן, "אנחנו זקוקים להפסקת האש הזו. עכשיו השאלה איך משיגים את הפסקת האש ב-14 לחודש".

בר-לב, שהגיע מהחזית, העריך את אפשרויות הפעולה השונות כך: לגבי דחיקת הכוחות המצריים ממזרח התעלה אל מערבה העריך כי "לנקות את התעלה ניתן לביצוע, הרבה מאוד נפגעים [...] והשריון שלנו ישחק עד הסוף". בר-לב הציב אפשרות לתקוף את פורט סעיד, אך אמר ש"אני לא מאמין שסאדאת בגלל שלקחו לו את פורט סעיד הוא יסכים להפסקת אש". האפשרות השלישית שהציג הייתה לצאת למבצע צליחה נרחב בהיקף של שתי אוגדות. מעבר למחיר הכבד של יצירת ראש גשר בצד המערבי, בר-לב הצביע על כך שהפעולה תלויה בגשר צליחה יחיד: "את הגשר

מעניינים במיוחד גם דבריו של סגן הרמטכ"ל אלוף ישראל טל, שנשמעו בדיון. הוא זיקק את הדילמה ומיקד אותה בחיל האוויר, כיוון שמצבו הוא שמכתיב את לוח הזמנים הצבאי. מבצע הצליחה, לשיטתו, לא מבטיח שהמצרים יבקשו הפסקת אש. יתרה מכך, אפילו ההצלחה בחזית הסורית לא מבטיחה שהסורים יבקשו הפסקת אש. לכן, הדרישה מחיל האוויר לסייע לכוחות הקרקעיים תיוותר על כנה. המסקנה המתבקשת היא אפוא, שמצבו המידרדר של חיל האוויר לא יכול להיות שיקול מוביל בהחלטה אם לצאת לצליחה. הוא אף הוסיף שיש איזודאות רבה לגבי הפעולה הצבאית הבאה שאותה יבחרו המצרים לנקוט (התייעצות 12 באוקטובר 1973).

הידיעה המודיעינית וסיום הדיון

בטרם השלים סגן הרמטכ"ל את המלצותיו ובטרם נשמעו עמדות השרים נקרא ראש המוסד החוצה, וכשחזר עצר את הדיון והקריא לנוכחים את הדיווח שקיבל על אודות כוונת המצרים להעביר כוחות צנחנים ב־13 או ב־14 בחודש, לשם תקיפת המעברים בתוך סיני (לברן, 2017). הדברים נפלו על אוזניים מבינות. ראשי הצבא הכירו היטב את תוכנית המלחמה המצרית: לאחר שבוע של התבססות בראשי הגשר ייכנס הצבא המצרי לשלב נוסף בלחימה, שבמהלכו ינסה לכבוש את המעברים בחצי האי סיני, וזאת בשילוב כוחות צנחנים ושריון, ובכללם אלו שממערב לתעלה. הנוכחים בחדר ציפו אפוא לשתי התפתחויות. הראשונה – המצרים ייכנסו לקרב שריון בשטח פתוח, שבו לצה"ל יש יתרון מכריע והוא צפוי להשמיד בו כוחות מצריים רבים, או כפי שניסח זאת סגן הרמטכ"ל מייד לאחר ששמע את הידיעה: "יהיו 900 [טנקים מצריים], ולנו יהיו 700. לא יתכן שהשריון הישראלי ביחסי כוחות כאלה, כשהוא מחכה לשריון שלהם, וחיל אוויר מצויין כזה, שסייע לתת מכה כזאת, ובאופן מאסיבי, לא יתכן שלא יתפוצצו כתוצאה מכך מאות טנקים ויבערו בשדה הקרב. זו תהיה מכה דרמתית וסנסציונית, שאין דוגמתה וזה יוציא את האוויר מהמפרשים של האופנסיבה המצרית ויפוצץ את הבלון, בתנאי שנכין את הקרב הזה" (התייעצות 12 באוקטובר 1973, עמ' 17). השנייה – ההתקפה המצרית, כפי שהבינו אותה בכירי צה"ל, תוביל לכך שהצד המערבי של התעלה יישאר ללא הגנה ממשית מול כוחות של צה"ל שיצלו את התעלה.

אם אכן יתממש התרחיש שעליו הצביעה הידיעה, הרי שעמדה להיווצר הסיטואציה שלה ייחלו בצה"ל זה כמה ימים: קרב שריון בשטח פתוח, שבו לצה"ל יתרון משמעותי. החל מאותו רגע נפתרה הדילמה.

הפסקת אש תוך זמן קצר ביותר אחרי ההתקפה. אני לא חושב שצה"ל יוכל לתקוף, לכבוש חלק מהגדה ולהישאר במצב הזה ללא הפסקת אש תקופה ממושכת. ודאי ובוודאי בתקופה זו תהיה רק התשה ושחיקה נוספת ושום יכולת של התאוששות לבניין כוח. לכן אני רוצה להביא את זה להכרעה, ואני אהיה מוכן בדיון כזה לגבש את המלצתי הסופית, אבל רק בקונפונטציה עם הערכה מדינית. אם מישהו חושב שזה בלתי סביר להשיג הפסקת אש לחלוטין, אז אני לא ממליץ לתקוף ואין לי מה לרדת [לפיקוד הדרום] לבדוק תכניות. אם מישהו חושב שיש בזה סיכוי, אז אני יורד היום אחרי הצהרים, בודק ומגבש תכניות, ואז אני חוזר עם המלצה צבאית – האם זה פיזיבל או לא פיזיבל מבחינה צבאית".

דיון קבינט המלחמה

בהתאם לכך התכנס קבינט המלחמה בשעה 14:30, בהשתתפות הפורום של הרמטכ"ל וראש המוסד. לאחר סקירה מהירה ביותר של מצב הכוחות בחזית הדרום, הוצגו בפני שרי הקבינט חלופות הפעולה בחזית המצרית. החלופה המובילה הייתה פעולת צליחה בסדר כוחות של שתי אוגדות, ליצירת ראש גשר בגדה המערבית של התעלה. החלופות הנוספות הוצגו על ידי בר־לב, שתיהן באופן שלילי: צה"ל יכול להדוף את הכוחות המצריים מהגדה המזרחית של התעלה, אך במחיר של אבדות רבות מאוד, עד כדי כך שלא ייוותר עוד לצה"ל "אגרוף" בחזית הדרום, בעוד שלמצרים ייוותרו עתודות משמעותיות. כמו כן, בר־לב פסל בפני השרים חלופה נוספת שאינה התקפית, והיא נסיגה מקו המגע לעמדות הגנה טובות יותר במעברים. בראייתו, אפשרות זו לא תקדם את הפסקת האש, לא תפחית את ההתכתשות עם הכוחות המצריים ולא תדרבן את המצרים לתקוף את המעברים – מצב שבו צפה בר־לב לצה"ל יתרון (התייעצות 12 באוקטובר 1973). כך קרה שהדרג הצבאי הביא בפני הדרג המדיני רק חלופה צבאית ריאלית אחת, וגם אותה ביקש הרמטכ"ל להתנות בהערכה לגבי תוצאותיה המדיניות.

השרים ישראל גלילי ויגאל אלון הקשו על המפקדים וניסו להבין מהי המלצתם אם מנתקים בין השיקול הצבאי לשיקול המדיני. מהבחינה הזו הציגו השניים עמדה דומה לזו שהציג דיון קודם לכן: שיקולים מדיניים לחוד ושיקולים צבאיים אופרטיביים לחוד. שמעון גולן סיכם זאת היטב: "ההנהגה המדינית סברה, שאלו לרמטכ"ל להתנות את ביצוע הצליחה בהערכה האם המבצע יתרום להפסקת אש, וכי עליו להגביל עצמו לשיקולים צבאיים גרידא. עמדתו, שכרכה את שני הדברים, יצרה דילמה". (גולן, 1992, עמ' 11)

ששינתה את פני המלחמה. זאת גם משום שאנו מעוניינים בעיקר בתהליכי קבלת ההחלטות האסטרטגיים, אשר נראים היטב בדיוני הרמטכ"ל והדרג המדיני לגבי האפשרויות האסטרטגיות עצמן, ולא בתהליכים שהובילו אותם אל המסקנות, אל ההמלצות ואל ההחלטות.

אם כך, להבנתנו מהלך הדיונים ביום שישי ה־12 באוקטובר הוא מהלך דיונים אסטרטגיים, שבמהלכו בפעם הראשונה ב־25 שנות קיומה עמדה ישראל במצב שבו אחד העקרונות המרכזיים של תפיסת הביטחון שלה, הכרעת האויב בכל סבב לחימה, עמד בפני שבר גדול, ועימו גם פגיעה פוטנציאלית רצינית בהרתעה שלה.

הנחת היסוד הבסיסית שממנה יוצאת תפיסת הביטחון של ישראל היא שיש לא נמצאת בא־סימטריה מובנית קשה מול מדינות האזור – באוכלוסייה, בשטח, בעומק אסטרטגי ובמשאבים – א־סימטריה המחייבת אותה לגבש תפיסת ביטחון ייחודית על מנת לשרוד באזור העוין. הבנה זו הולידה את מה שנקרא תפיסת הביטחון של "שלוש הרגליים": בראשה יכולת הכרעה של האויב בכל נקודת זמן כשהוא תוקף, כך שלא יוכל להמשיך במהלכו ההתקפיים ויידרש להפסקת אש. לכך יש השלכות מיידיות על אופן בניין הכוח והפעלתו. בין השאר – דגש על חיל אוויר עוצמתי כזרוע אסטרטגית מבוססת טכנולוגיה, המאפשרת פעולה מהירה גם ללא התרעה, וכן דגש על קרב התקפה מהיר בשטח האויב. על מנת לגייס בזמן את הכוחות הנדרשים לשם הכרעה כזו נדרשת התרעה מודיעינית בזמן. היות שהכרעה אינה יכולה להביא למצב של כניעה מוחלטת של האויב, עקב הא־סימטריה הכמותית החריפה בין ישראל למדינות ערב, היא יכולה להיות הכרעה מקומית בזמן ובמקום בלבד. הכרעות חוזרות ונשנות יובילו להתרעה מהמשך הניסיונות להשמיד את המדינה – הרתעה (מצטברת) שתושג לאחר מספר סבבים של מלחמות ("תורת הסבבים") (בן־ישראל, 2013; מתניה ובכרך, 2023).⁴ רגל ההתרעה אכזבה כבר בתחילת המלחמה. צה"ל נאלץ לבלום את הכוחות המצריים והסוריים עם כוחות הקרקע הסדירים בלבד, בסיועו של חיל האוויר, עד הגעת כוחות המילואים. התוצאה הייתה אובדן שטחים נרחבים בגולן, הבקעת קו המעוזים והתעלה והתבססות ראשי הגשר המצריים בסמוך לתעלה. זאת ועוד, אי־קיומה של התרעה השליך גם על חיל האוויר, שספג אבדות רבות לאחר שנאלץ לעבוד באופן תזזיתי ופחות מסודר ממה שתוכנן.

אך ב־12 באוקטובר גם עקרון ההכרעה, מהיסודיים ביותר בתפיסת הביטחון, אותגר ועמד בפני קשיים משמעותיים. לכל דבר ועניין, ביום זה הוביל הרמטכ"ל את התובנה כי ההכרעה המלאה של צבא האויב אינה

המבוכה התפוגגה, או כדבריה של ראשת הממשלה: "טוב, אני מבינה שצביקה גמר לנו את הדיון". הרמטכ"ל שב לבור ואמר: "עכשיו אני יודע מה לעשות. ניערך היטב, נבלום את מתקפת דיביזיות השריון ב־13-14 באוקטובר ונכה בהן קשות, ואחרי זה נצלח התעלה" (לברן, 2017, עמ' 32).

ניתוח תהליך קבלת ההחלטות ברטרופקטיבה אסטרטגית

הדילמה הראשית – אתגור תפיסת הביטחון ונקודת המפנה האסטרטגית

מן הראוי להדגיש תחילה את ייחודיותו של ה־12 באוקטובר ביחס ליתר ימי המלחמה. אם בימים הראשונים למלחמה היה צה"ל מוכה תדמה ושקוע במאמץ בלימה, ובימים שבאו לאחר ה־12 באוקטובר כבר היה המומנטום לציידו (חרף האתגרים), הרי בין ה־10 ל־12 באוקטובר עמדה הצמרת המדינית והצבאית בצומת שבין בלימה למתקפה. צה"ל כבר נעמד על רגליו וניתן היה להוציאו להתקפה לצורך השגת הישגים צבאיים ומדיניים, כפי שקרה בהצלחה בחזית הצפונית.

מהלך הדיונים ביום שישי ה-12 באוקטובר הוא מהלך דיונים אסטרטגיים, שבמהלכו בפעם הראשונה ב-25 שנות קיומה עמדה ישראל במצב שבו אחד העקרונות המרכזיים של תפיסת הביטחון שלה, הכרעת האויב בכל סבב לחימה, עמד בפני שבר גדול, ועימו גם פגיעה פוטנציאלית רצינית בהרתעה שלה.

ב־12 באוקטובר נדרשו הקברניטים להחליט על מהלך התקפי בחזית הדרום, אך בלי שהייתה בפניהם אף חלופה הצפויה להשיג הכרעה מלאה ברמת ודאות גבוהה, כפי ששאפו להשיג בהתאם לתפיסת הביטחון. במקום זאת ניצבו בפניהם מהלכים שבמקרה הטוב, אם יצליחו, עשויים היו לשפר את המצב בחזית ואולי להביא להפסקת אש, שבליית ברירה הפכה להיות מושא שאיפתם, אך לא להשיג הכרעה.

נסתייג כאן ונציין שיש חוקרים הסבורים שכבר ב־8 באוקטובר, לאחר כישלון התקפת הנגד בדרום, חלחלה ההבנה בקרב חלק מבכירי צה"ל שלא ניתן להכריע את המצרים (מילשטיין, 1993, 2022), כפי שהיא באה לידי ביטוי בהמשך, לקראת דיוני ה־12 באוקטובר. איננו מתווכחים עם תזה זו, בעיקר משום שגם צבאות מנצחים מפסידים לעיתים בחלק מהקרב, ויש להיזהר מהשלכה מכישלון אחד במלחמה על התפיסה כולה, מה גם שבמקביל הצליח צה"ל בצפון במתקפה לתוך סוריה,

מתכוננים להפתעה, לקושי, לקטסטרופה וכיוצא באלו, אלא לחוסר אונים לנוכח מצב שבו היסודות שעליהם בנויה השיטה קורסים. עבור הקברניטים שביקשו לנווט במימיה הסוערים של המלחמה, המצפן האסטרטי, קרי עקרון ההכרעה, כבר לא היה לעזר.⁵

עם זאת, בבחינה היסטורית בדיעבד אנו טוענים שהמבוכה האסטרטגית לא נשארה כמאורע סינגולרי בלבד, ללא השפעה על מקבלי ההחלטות הישראלים. על אף הצלחת מהלך הצליחה לאחר פיתוח ההתקפה המצרית וההגעה להכרעה צבאית ברורה בחזית הדרום, רגעי השפל של דיוני יום שישי ה־12 באוקטובר מהווים גם את יסודות נקודת המפנה בבניין הכוח הישראלי שלאחר המלחמה. גם אם בקרב מדינות ערב תוצאות המלחמה רק חיזקו את ההרתעה המצטברת – כלומר לא ניתן להשמיד את ישראל ואף לא להכריע אותה באופן מקומי בשדה הקרב, בדיוק משום הצלחתו של צה"ל להכריע על אף תנאי הפתיחה הקשים: "מצבנו הצבאי ב־24 באוקטובר היה בשפל המדרגה" (א־שאזלי, 1987, עמ' 196) – הרי בצד הישראלי היו הדברים רחוקים מכך, והקברניטים לא מיהרו להתבשם מניחוח ההכרעה הצבאית. במילים אחרות: חוסר האונים לגבי אי־יכולת ההכרעה ומה שנגזר ממנה, כפי שחוו הקברניטים באופן מזוקק ב־12 באוקטובר, הותיר חשש כבד לגבי יכולת ההכרעה בעתיד, שמא שוב יחזור מצב שבו ישראל לא תהיה מסוגלת להכריע. זאת ניתן לראות היטב לפי השינויים בתפיסת בניין הכוח שלאחר המלחמה (בר־יוסף, 2023).

דיוני ה־12 באוקטובר מבטאים אם כן את נקודת המפנה החשובה לגבי המשך מימושה של תפיסת הביטחון של ישראל, עם שני כיווני עשייה בבניין הכוח הצבאי. הראשון – הגדלתו של צה"ל כמעט עד כדי הכפלת הכוח הלוחם – מהלך שהוביל להוצאות ביטחון יוצאות דופן שפגעו בכלכלה הישראלית, ואשר בדיעבד רבים חולקים על נכונותו ומפקפקים בתהליך הפקת הלקחים שהוביל אליו (בר־יוסף, 2023). לאחר כעשור, עם בוא הסכמי השלום עם מצרים ולאחר מלחמת לבנון הראשונה, החלה הרגרסיה של מהלך זה תוך העברת מרכז הכובד למהלך בניין הכוח השני – בניין כוח מבוסס טכנולוגיה.

ניצניו של מהלך הפנייה לנתיב הטכנולוגי נראו עוד לפני מלחמת יום הכיפורים, והוא מופיע כבר בכתביו של בן־גוריון. המדע והטכנולוגיה, לשיטתו, לצד גורמים נוספים כמו מוסר ויכולות הלוחמים ובפרט טיב המפקדים, היו בין המרכיבים הבולטים בבניית איכות מרעת לצורך איזון חוסר הסימטריה הכמותית, ועמדו בבסיס תפיסת הביטחון הלאומי (בן־ישראל, 2013, עמ' 51-58). ואולם

המטרה הראשית, כיוון שבסבירות גבוהה היא לא ניתנה להשגה. במקומה הוא הציע מהלכים צבאיים שהיה בהם הימור לא קטן, שלתפיסתו היו מביאים את ישראל לנקודה הכי קרובה למקח וממכר מדיניים ולהפסקת אש שלא מתוך עמדת הפסד, אך גם לא לאחר הכרעה ברורה בשדה הקרב. המהלך שהוצע על ידי הרמטכ"ל, כפי שנובע הן מרציונל מדיני (הצורך לכפות הפסקת אש) והן מרציונל צבאי, היה חלופת הצליחה. זאת לא לשם השגת ההכרעה האולטימטיבית, שאלה שאפו קברניטי המדינה, אלא כחלופה הטובה ביותר באותו הזמן, כפי שאמר בקבינט המלחמה: "נדמה לי שאחד הקריטריונים לביצוע מתקפה מחר הוא האם זה מגדיל את הסיכוי להפסקת האש [...] זה בעיני כמעט הקריטריון העיקרי לביצוע מתקפה כזאת [...] אני חייב לצאת מתוך הנחה, שפעולה כזאת תגרום למכה רצינית למצרים, אבל אינני בטוח שאנחנו נביא להתמוטטות הצבא שלהם" (התייעצות 12 באוקטובר 1973, עמ' 2).

הפרשנות המתבקשת, להבנתנו, לאופן שבו ניתח הרמטכ"ל את המצב היא שבשונה ממה שהמליץ ועשה בהתקפה בסוריה – פריצה לגולן הסורי לצורך כיבוש שטחים, איום על דמשק ומיטוט הצבא הסורי, כלומר הכרעה שתבנה מחדש את ההרתעה ותחזק אותה – בחזית הדרום מול הצבא המצרי **הוא למעשה ויתר בפעם הראשונה באופן רשמי על יסוד ההכרעה, וכפועל יוצא מכך גם על יסוד ההרתעה המצטברת** הנגזרת ממנו בתפיסת הביטחון, אותה הרתעה שאמורה הייתה להיווצר לאחר הכרעות חוזרות ונשנות של האויב בכל אחת מהמלחמות. אי־יכולת להכריע משפיעה מאלה באופן מיידי על ההרתעה המצטברת של ישראל לאורך זמן מול כלל אויביה, שעלולים לחשוב שהיא ישות זמנית באזור, כלומר אי־הכרעה עלולה למוטט את תפיסת הביטחון כולה.

דהיינו, ב־12 באוקטובר הגיעה תפיסת הביטחון של ישראל עד אותו זמן לקושי משמעותי, מבוי סתום, ויש שיאמרו אף שתורת הביטחון קרסה באותו יום. מצב זה ייחודי הן לאורך מלחמת הכיפורים והן בתולדות מדינת ישראל. עד אז ומאז לא עמדה תפיסת הביטחון בפני שבר דומה. במילים אחרות: בבוקרו של יום שישי 12 באוקטובר ובצהרי היום הייתה מבוכה אסטרטגית קשה בקרב בכירי צה"ל וממשלת ישראל בהקשר ליכולתו של הצבא למלא את תפקידו בתפיסת הביטחון של ישראל. לקראת אחר הצהריים, בעקבות הידיעה המודיעינית, התחלפה המבוכה בהבנה שהגלגל עומד להתהפך, מה שקרה לבסוף לאחר עוד 12 ימי לחימה קשים, שבהם הושגה הכרעה מלאה ואושרה תפיסת הביטחון. בנקודה זו חשוב לנו להבהיר כי בביטוי "מבוכה אסטרטגית" איננו

בהמשך הציגו את מה שהפך לתוכנית תלפיות: "תנאי הכרחי להצלחת תכנית כזו הוא היווצרות של צוות אנשים יוצרים, אשר 'מולידים' את הרעיונות ואחר כך מתרגמים אותם".

דוגמה נוספת היא הפיתוח הטכנולוגי-מבצעי יוצא הדופן של יכולות חיל האוויר להתמודד עם טילי קרקע-אוויר, כפי שבאו לידי ביטוי במבצע ערצב 19 במלחמת לבנון הראשונה ב-1982. יכולת ייחודית זו, שפותחה בשיתוף פעולה של אנשי חיל האוויר והתעשיות הביטחוניות, הצליחה לשנות את המציאות שחוה חיל האוויר במלחמת יום הכיפורים בהתמודדות עם טילי הקרקע-אוויר (פינקל, 2019). היא הייתה לא רק פיתוח ספציפי שהחזיר לחיל האוויר את העליונות מול נשק נ"מ לעשורים רבים (לורבר, 2022), אלא גם תחילתו של עידן שבו הטכנולוגיה אינה רק מכפיל כוח טקטי אלא חלק משינוי דוקטרינרי שלם בדרך להשגת עליונות טכנולוגית-מבצעית (שרביט, 2004), והיוותה גם את תחילתה של המהפכה בעניינים צבאיים בישראל, שהתפתחה מאוחר יותר כתפיסה שלמה אצל האמריקאים.

עוד דוגמה למהלכים משנות ה-80, שהיו אבולוציה של ההתפתחות שהחלה עוד לפני מלחמת יום הכיפורים אך הואצו בעקבותיה, היא הפיכתן של התעשיות הביטחוניות הישראליות בכוונת מכוון לתעשיות יוצא מרשימות בחזית הידע העולמי, יצוא שמאפשר להן להיות גדולות ומתקדמות הרבה מעבר לגודלן ביחס לגודלו של צה"ל, ובכך לספק לצה"ל מו"פ ואמל"ח שעומדים ביסוד העליונות הטכנולוגית שלו (רובין, 2018). אם כן, הכיוון של הישענות על טכנולוגיה כבונה איכות ומובילה לעליונות טכנולוגית בשדה הקרב, שהיא יסוד מהותי בהגעה לעליונות צבאית, הואץ בעקבות מלחמת יום הכיפורים באופן חסר תקדים כדי לאפשר לצה"ל להכריע בכל מצב. לא עוד הכרעה הנשענת באופן בלעדי על "טובי בחורינו" בשדה הקרב או על יכולותיו הנחותות של האויב, אלא פנייה גם למיקוד האיכות האנושית ("טובי בחורינו" האחרים) ביצירת איכות טכנולוגית עילית כספירלה ההולכת ומזינה את עצמה ומתחזקת עם השנים (מתניה, 2022). מהלך זה יצר עליונות טכנולוגית מהותית של צה"ל בשדה הקרב הקונוונציונלי – יתרון שיש לו רגישות פחותה לא-סימטרית הכמותית בין ישראל למדינות האזור, והוא מהווה בהתאם מענה הולם לצורך של צה"ל להשיג הכרעה מול הכמות שמולו. ההכרעה מתבססת לא רק על מאמץ לסגור את הפער הכמותי באמצעות מודל שירות של חובה ומילואים ותקציבי עתק להצטיידות באמל"ח ובתחמושת, אלא גם על כיוון אורתוגונלי לחלוטין לאלו.

היכולות הטכנולוגיות-צבאיות לא נבנו ביום אחד. אותם צעדים ראשוניים שנעשו בשני העשורים הראשונים לעצמאות המדינה היו חשובים ביותר בבניית האתוס, הכוונה, השיטה וגם הבסיס שיהפוך את צה"ל בבוא היום לצבא שהטכנולוגיה היא מרכיב יסוד בו, אך הם עדיין היו רחוקים מהקמת יכולות בחזית הידע של מחקר ופיתוח צבאיים (מרדור, 1981, עמ' 75). בהתאם לכך, צה"ל בתחילת דרכו לא היה צבא שנשען על טכנולוגיה שונה מהותית מזו של אויביו, ולא הייתה לו עליונות טכנולוגית עליהם. כך היה גם במלחמת יום הכיפורים. צה"ל היה עדיין צבא שאיכותו נשענה בעיקר על איכות לוחמיו ואיכות הפיקוד שלו, ולא על עליונות טכנולוגית מהותית (פינקל, 2020).

הכיוון של הישענות על טכנולוגיה כבונה איכות ומובילה לעליונות טכנולוגית בשדה הקרב, שהיא יסוד מהותי בהגעה לעליונות צבאית, הואץ בעקבות מלחמת יום הכיפורים באופן חסר תקדים כדי לאפשר לצה"ל להכריע בכל מצב.

אך לאחר המלחמה הפך הנושא הטכנולוגי למשמעותי ומרכזי בצה"ל, כאשר מרכיב האיכות מוטה ומתמקד יותר ויותר באופן חסר תקדים בטכנולוגיה וביכולת להפעילה (ליפשיץ, 2011, עמ' 10; מתניה, 2022; פינקל ופרידמן, 2016). עם השנים הטכנולוגיה נתפסה לא רק בהקשר הישיר של השגת יתרון טקטי, אלא נכרכה גם בשינויים תפיסתיים מבצעיים לשם השגת יתרון אסטרטגי (שרביט, 2004). יתרה מכך, הנושא התחיל להופיע באופן קבוע, ברור ומרכזי בכתובים רשמיים של צה"ל (למשל כוכבי, 2020) ושל כותבים וחוקרים של תפיסת הביטחון ובניין הכוח הצה"לי (למשל עילם, 2009, עמ' 497-508; עמידרור, 2020).

דוגמה להשפעה ישירה של מלחמת יום הכיפורים על תהליך זה היא הקמתה ב-1979 של תוכנית תלפיות להכשרת עילית כוח האדם המדעי-טכנולוגי של ישראל לצורכי המו"פ הביטחוני, בדגש על אלו המסוגלים לפעול בעולם הבעיה המבצעית והפתרון הטכנולוגי במקביל (מתניה, 2022). זאת ממש כחלק מלקחי מלחמת יום הכיפורים, כפי שהציגו שני פרופסורים לפיזיקה מהאוניברסיטה העברית בירושלים, פליקס דותן ושאול יציב (1974): "המגמות הצבאיות, המדיניות, לטווח קצר ורחוק נראות קודרות. נשאלת השאלה: מה אפשר לעשות כדי לפעול נגד המגמות אלה, ואיך אפשר לחזק בהרבה את כוחו של צה"ל [...] אנחנו מציעים מאמץ מרוכז ושיטתי להמצאה ופיתוח נשק חדש [...] כאשר חדש מוגדר כנשק שאינו בשימוש צבאות אחרים".

שהיא הייתה ללא ספק האפשרות הטובה ביותר עבור צה"ל באותה עת. ברם, כפי שנראה בשורות הבאות היא בוטלה כמעט כלאחר יד, בעוד שהחלופות האחרות זכו לדיון מעמיק.

בפתח דיון קבינט המלחמה ב־12 באוקטובר העלה הרמטכ"ל את האפשרות שהמצרים יתקפו, אך היה עקבי בהנחתו שיש לו לכל היותר יומיים עד למתקפה של צה"ל על המצרים (שעון השחיקה, שעון חיל האוויר והשעון המדיני), עד ליל ה־13 באוקטובר. כלומר לשיטת הרמטכ"ל, התקפה מצרית הייתה משתנה שיכול היה להשפיע על מאפייני ההתקפה היזומה של צה"ל, אך המתנה להתקפה מצרית לא הועמדה כלל כחלופה ממשית אל מול התקפה יזומה של צה"ל – לא המתנה פסיבית וגם לא המתנה שבאמצעות פיתויים מנסה לדרבן את המצרים להרחבת ראשי הגשר כפעולה אסטרטגית־אופרטיבית.

גם מפקד החזית הדרומית חיים בר־לב התייחס בדיון לאפשרות להמתין למצרים, אך הוא צייר אותה כמגננה לשם מגננה, ולא כמגננה לפני מתקפה. על כן הוא הגיע למסקנה שהמתנה להתקפה המצרית לא תאפשר "להוציא את המערכה משיווי המשקל" (התייעצות 12 באוקטובר 1973, עמ' 8).

בהערכת המצב שקיים הרמטכ"ל באותו בוקר העריך ראש אמ"ן את הסיכוי שהמצרים יפתחו את התקפתם אל עבר המעברים כך: "אנחנו שוב לא רואים הכנות להעביר את הדיביזיות המשוריינות. אני לא יכול לשנות את ההערכה מאתמול שהסיכוי שהם אי פעם יעבירו אותם לא עולה על 50 [אחוזים], ויכול להיות שהם בכלל לא יעבירו אותם" (ארכיון צה"ל ומערכת הביטחון, 1975, סליל 18ב). הערכה זו לא אותגרה באופן משמעותי חרף הנתונים הנוספים שעמדו בפני מפקדי הצבא, ושניתן היה להתבסס עליהם לצורך גיבוש הערכות בדבר מועד ההתקפה המצרית. כך למשל, מפקדי הצבא היו בקיאים בתוכנית המלחמה המצרית של יציאה להתקפה לאחר כשבעה ימים של עצירה אופרטיבית, מרגע ביסוס ראשי הגשר בגדה המזרחית של התעלה.⁶ כמו כן, בדיוני ה־12 באוקטובר אין עדות לניתוח בין־זרתי, כלומר ניתוח של השפעת ההתקדמות של צה"ל בחזית הסורית אל עבר דמשק על החזית המצרית. ניתן היה להעלות על הדעת כי המצרים עשויים להיחלץ לעזרת בעלי בריתם ולנסות להקשות על התקדמות צה"ל בסוריה על ידי פיתוח ההתקפה בסיני. יתרה מכך, היה מצופה מהקברניטים הישראליים לחשוב על דרכים למשוך את מצרים לתקוף את המעברים, אם הם ראו בכך תרחיש מיטבי, קרי, לא היו חייבים לקבלת את חוסר הוודאות באשר למועד ההתקפה המצרית כגזרה שאין לה מענים.

מטבע הדברים נשאלת השאלה, ובצדק, מדוע אנו מייחסים את הפנייה וההאצה לכיוון הטכנולוגי דווקא לאירועי ה־12 באוקטובר, ולא למלחמה כולה כאירוע שלם. אין לנו כוונה כזו. הייחוס הזה שאנחנו עושים אינו מכוון לכך שבאותו יום הוחלט על הכיוונים הללו. אנחנו גם לא מתכוונים לומר ששאר אירועי המלחמה לא השפיעו על ההחלטות הללו. אך מה שאנחנו כן מכוונים אליו הוא שיום ה־12 באוקטובר מזקק את מבוכת ההכרעה וחוסר האונים האסטרטגי במלחמה, ולכן מצביעים עליו כנקודת המפנה. לולא החשש לעצם יכולת ההכרעה והמשתמע מאובדנה, לא היו מתרחשים התהליכים המשמעותיים כל כך של בניין הכוח של צה"ל לאחר המלחמה. במילים אחרות: ייתכן שאם צה"ל היה מצליח גם במתקפת הנגד בדרום ב־8 באוקטובר ולא רק בזו בצפון, או אם לרמטכ"ל היו הצעות טובות למהלכי הכרעה בדרום, שבאמצעותם היה הופך את הקערה על פיה לאחר ה־12 באוקטובר מבלי להגיע עד כדי אמירות שאינו מסוגל להכריע, הייתה המלחמה הזו אולי נראית שונה ממלחמת ששת הימים, אך לא בהכרח גורמת למהפכה מואצת כה משמעותית בבניין הכוח. שינויים אלו היו בעיקר תוצאה של אובדן יכולת ההכרעה, כפי שנאמרה ונתפסה באותו יום. לפיכך אנו מוצאים שנכון למקד את מאמץ בניין הכוח כולו, הכמותי והטכנולוגי, בדיוני אותו יום שישי, שהיו, כפי שניסינו להראות, שפל אסטרטגי־ביטחוני של ישראל עד אז, ובראייתנו גם מאז.

החלופה שנזנחה

הדיון המורכב בקבינט המלחמה הסתיים באחת כאשר הגיעה הידיעה המודיעינית לגבי פיתוח ההתקפה המצרית "שלב ג", קרי הניסיון המצרי לפרוץ מראשי הגשר בסיני, לכבוש את המעברים ולהתייצב ממזרח להם (על תוכנית ההתקפה המצרית ראו למשל: שי, 1976). באותו רגע החלופה הנכונה הייתה ברורה לכולם: המתנה לצבא המצרי, מארבים מתוכננים לכוחותיו, השמדתם, ואז יציאה לצליחה בתפר בין שתי הארמיות, לאחר שהכוחות המצריים יחטפו מהלומה קשה ופחות כוחות יהיו ערוכים בצד המערבי של התעלה לבלימת מהלך הצליחה. זו הייתה בבירור חלופה עדיפה על כל מה שהוצג, והיא אף פתרה את הדילמות הקשות שעמדו בפני מקבלי ההחלטות.

אם כך, כיצד ניתן להסביר את העובדה שחלופת ההמתנה, שכאמור היא זו שמומשה לבסוף, לא נדונה לעומקה? היא אומנם הוזכרה, בעיקר בתחילת הדיונים, אך לא עלתה באופן ממשי על השולחן ולו כדי לבחור באחרת. צמרת צה"ל הכירה אותה וייחלה לה, היות

בחלופה הנהוגה או הקיימת, גם כאשר כנראה לא היו בוחרים בה לולא הייתה חלופת הסטטוס קוו (Kahneman et al., 1991). באופן שנראה מעט פרדוקסלי אנו מציעים כי אף שנדרש היה להחליט בין חלופות שונות מבלי שאחת מהן כבר הייתה נהוגה, הרי במקרה של חזית הדרום החלופה שהתאימה לאופיו של צה"ל, זו שהייתה ברמה העקרונית החלופה הנהוגה של צה"ל כצבא פרואקטיבי, הייתה צליחה ולא המתנה – מה שהתאים מאוד גם להערכות הרמטכ"ל לגבי השעונים ש"תקתקו מעל לראשו". הפסיביות שבהמתנה לעומת האקטיביות שבפעולה – מי שהורגל לנהל ולשלוט בשדה הקרב כמעט בכל האירועים והמלחמות עד אז לא יכול היה לחכות לטעות של הצד השני, שרק לאחריה יפעל. זה היה מנוגד לכל מה שצה"ל הכיר ופעל לפיו.

לכך מתווספים גם אי-הוודאות או ההימור בהמתנה לפיתוח ההתקפה מצרית, שעלולה לא לקרות כלל. אך כאן יש לשים לב ולהצביע על כך שגם החלופה של צליחה היא חלופה שיש בה הימור. הימור שונה אומנם, אך הימור: ההיערכות המצרית שהייתה קיימת עדיין בשתי גדות התעלה עלולה הייתה, לפי ההערכות, לקטוע את מסדרון הצליחה בצד המזרחי של התעלה, או לבלום את כוחותיו של צה"ל בצד המערבי שלה מכיוון שעדיין נמצאו שם דיוויזיות שריון וחי"ר משמעותיות. כלומר גם כאן היה הימור על הצלחת המתקפה, הימור שסגן הרמטכ"ל, למשל, חשב שאינו נכון.

הווה אומר, בשתי החלופות היה ממד של אי-ודאות ושל הימור, גם אם באופן שונה מאוד: באחת הימור על החלטה מצרית לצאת בקרוב לשלב הבא בתוכנית ההתקפה שלהם, ובשנייה הימור לגבי הצלחת כוחות צה"ל לבצע את הצליחה באופן מוצלח – הימור שגם הוא, אגב, תלוי לא רק ביכולות של צה"ל אלא גם ביכולות המצריות (אם כי פחות בהחלטות המצריות). ההבדל בסוג ההימור ברור, והוא שעומד בין השאר ביסוד הבחירה בחלופת הצליחה: בחלופת ההמתנה ההימור נראה כפסיביות צבאית שאינה מתאימה לכוח מכריע כמו צה"ל ואינה הדרך הרגילה שלו (אינה הסטטוס קוו הנהוג שלו), בעוד שבחלופת הצליחה ההימור נתפס כלגיטימי להחלטות צבאיות לאורך כל ההיסטוריה ומכונה גם יוזמה, וזה התאים מאוד לרוח הנהוגה בצה"ל.

ההסבר השלישי שאנו מציעים נשען על תאוריית החרטה (Regret Theory). על פי תאוריה זו, מה שהוכח גם בניסויים, אחד השיקולים שמקבלי החלטות נוקטים בבואם להחליט בין חלופות פעולה הוא, בהסבר פשוט, עד כמה הם עלולים להתחרט על בחירתם במקרה שמצב הדברים בסיום התהליך יהיה כזה שעדיף היה להם לבחור בחלופה אחרת, שיכלו להשיג בה הרבה יותר.

מדוע, אם כן, נעלמה חלופה זו כחלופה מרכזית? אנו מצביעים על מספר סיבות לכך, הנובעות מאופי החלופות מצד אחד, ומהאופן שבו נוהל תהליך קבלת החלטות מצד שני. הן חשובות לא רק בראייה ניתוחית היסטורית אלא דווקא לצורך לימוד והסקת מסקנות בראייה עתידית לגבי תהליכי קבלת החלטות אסטרטגיים. הסיבות המוצעות על בסיס פסיכולוגיה של קבלת החלטות אינן שוללות על הסף את האפשרות כי המפקדים, בראייתם, שקלו אותה די הצורך ובחרו לפסול אותה משיקולים ענייניים, אך הן מאירות גם אפשרות שהתהליך ואופי ההצעות השונות השפיעו מאוד על היעלמותה של החלופה, או מסבירות מדוע לא נדונה לעומקה.

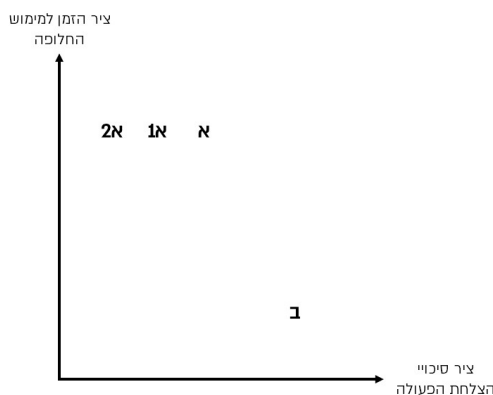
ההסבר הראשון שברצוננו להציע הוא עיגון של הרמטכ"ל ומטהו לחשיבה על פי סולם של ימים בודדים. עיגון (Anchoring) בקבלת החלטות הוא מושג המציע כי מבלי שהם מודעים לכך, בני אדם מעוגנים למספרים או לשיח המשפיע על הערכותיהם (Tversky & Kahneman, 1974). לעיתים עצם העלאת נושא בסולם של ימים ולא שבועות יכולה להשפיע על ההערכה (יפה ומתניה, 2011). אופייה של חלופת ההמתנה היה כזה שהיא עלולה הייתה להתממש רק לאחר היום או היומיים הקרובים לדיון, בעוד הרמטכ"ל לא היה מוכן לדחות את המתקפה למועד מאוחר יותר, בעיקר עקב מצבו של חיל האוויר.

אנו מצביעים על כך שלצד העובדה כי ייתכן שהצדק היה עם הרמטכ"ל, בהחלט ייתכן שהוא חשב במושגים של ימים משום שמלחמת ששת הימים הייתה נקודת המוצא והייחוס שלו למלחמה אינטנסיבית (בשונה ממלחמת ההתשה), כלומר עיגנה עדיין את תפיסותיו לגבי משך המלחמה האפשרי. בפועל נמשכה מלחמת יום הכיפורים כמעט שלושה שבועות ולא ימים בודדים, צה"ל הצליח לעמוד בה והרמטכ"ל הצליח להוביל אותה היטב גם לפני האספקה שהגיעה מהאמריקאים, החל מהשבוע השני למלחמה. כלומר ייתכן שהחיפזון שלו לקבל החלטה ולפעול, שנבע משלוש החרבות שהוא תפס שמתהפכות מעליו – מצב חיל האוויר, מצב כוחות הקרקע ועיתוי הפסקת האש – גרם לעיגון החשיבה שלו לסולם של ימים בודדים, הפוך לאופן שבו שר הביטחון, למשל, תפס את לוח הזמנים כשאמר לבר"ל: "תעלת סואץ זה לא הר הבית ולא רמת הגולן [...] זה לא מסכן את מדינת ישראל וזה לא רמת הגולן שאם אנחנו לא עושים משהו תוך יומיים, מה יקרה תוך יומיים?" (ארכיון צה"ל ומערכת הביטחון, 1975, סליל 20).

ההסבר השני קשור גם הוא לאופיין של החלופות ונובע מהטיית הסטטוס קוו, המציעה שמקבלי החלטות יטו להמשיך בדרך הנהוגה, בסטטוס קוו, כלומר ידבקו

נקודת המפתח בתאוריה זו היא שהבחירה אינה לפי התוחלת המרבית של האפשרויות השונות ברגע הבחירה, אלא לפי מידת החרטה האפשרית בכל אחת מהן (אם תיכשלנה) כפי שאנו מעריכים חרטה זו מלכתחילה, כאשר אנו שואפים שחרטה זו תהיה מועטה ככל האפשר (French, 1988, pp. 16-17, Loomes & Sugden, 1982). במקרה של המתנה שלא תסתיים בפיתוח ההתקפה המצרית, החרטה עלולה להיות קשה. זאת בפרט לצבא כמו צה"ל שהורגל בנטילת יוזמה, בהעברת הקרב אל שטח האויב, במיטוט מערכים, או בקיצור: בהכרעה. עד היום רבים הקולות הקוראים לצה"ל "להכריע" גם במצבים שבהם לא ברור כלל וכלל הכרעה מהי. מידת החרטה על המתנה מיותרת עלולה להיות גדולה מאוד, בייחוד על רקע חלופת הצליחה שנשקלה ולא נבחרה: בוזבז זמן מיותר שבמהלכו נשחקו כוחות ובעיקר חיל האוויר, מועד כניסת הפסקת האש לתוקף ככל הנראה התקרב, וייתכן שלא ניתן היה עוד לבחור בחלופה השנייה, זו של הצליחה. לעומת זאת, במקרה של צליחה שלא תמלא את ייעודה, מפקדי הצבא יוכלו לומר לעצמם ולאחרים, ובצדק, כי עשו את המרב. ההשוואה תהיה לחלופות הפרואקטיביות האחרות בלבד, וההימור שנעשה ייראה ברור. החלופה של המתנה לא תהיה כלל על "שולחן החרטה" במקרה זה, כפי שבר-לב עצמו אמר: "במקרה של הצלחה מלאה יהיה המצב תקין, בעוד ש'אם האמונות והתקוות לא יתגשמו' ידמה המצב לזה השורר כעת, בהבדל אחד – צה"ל עשה כמיטב יכולתו, בעוד שאם ימשיך להמתין יותיר בידי האויב את הבחירה מתי לצאת למתקפה – והוא יבחר את המועד הנוח לו ביותר" (גולן, 2013, עמ' 772).

הסבר מעניין נוסף לתופעה של כמעט התעלמות מחלופת ההמתנה לפיתוח ההתקפה המצרית נוגע לא לחלופה עצמה, אלא לאופן הכללי של קבלת החלטות בין שתי חלופות מנוגדות, שלכל אחת מהן יתרון מובהק על השנייה בציר אחד, וחיסרון מובהק בשני (תרשים 2). חלופת הצליחה (א) הייתה חזקה על ציר הזמן, אך חלשה יותר על ציר סיכויי ההצלחה להשיג באופן מלא ובוודאות גבוהה את ההישג הנדרש. חלופה ב הייתה חלופת ההמתנה לפיתוח ההתקפה המצרית, שהייתה חזקה ביותר בסיכויי מימוש ההישג הנדרש (כפי שגם קרה), אך בעייתית מאוד בממד הזמן באותה העת שנשקלה.



תרשים 2: בחינת החלופות באופן יחסי

חלופה א היא חלופת הצליחה; חלופה ב היא חלופת ההמתנה לפיתוח ההתקפה המצרית ואז צליחה; חלופות א1 וא2 הן, בהתאמה, התקפה על פורט סעיד ודחיקת המצרים חזרה אל הגדה המערבית של התעלה.

מחקרים פסיכולוגיים בתחום קבלת ההחלטות לגבי בחירה בין חלופות חזקות וחלשות על שני צירים שלא ניתנים להשוואה ברורה, הצביעו על כך שההחלטה מושפעת מנקודת המוצא של תהליך ההחלטה ומחלופות אחרות המונחות על השולחן (Kahneman et al., 1991);

האוויר קרוב מאוד לסד"כ זה – מפתיעה, בייחוד לאור הצלחתו של חיל האוויר בביצוע משימותיו כנדרש בהמשך המלחמה, במשך כשבועיים שלמים. נכון אומנם שבישראל דרשו לקבל מטוסים נוספים מארצות הברית בשל המצב הקשה שאליו נקלע חיל האוויר, ולבסוף קיבלו, אך במבחן המציאות חיל האוויר המשיך לפעול עוד ימים רבים ללא מטוסים נוספים, שביצעו לבסוף רק אחוזים ספורים מהגיחות במלחמה.⁷ ייתכן שאם היו מבררים הנחה זו היטב, היה הרמטכ"ל מגיע למסקנות אחרות מאלו שהגיע אליהן, בעיקר בשאלת דחיפות הפעולה שהוא נדרש לה, ואולי בהקשר ליכולתו לתגבר את הכוחות בדרום, או להמתין עדיין לפיתוח ההתקפה המצרית. אין בכך כדי להיכנס לעולם ה"מה היה קורה אילו", אלא רק להצביע על החשיבות בבירור רגישות ההנחות העומדות ביסוד ההמלצות, אשר יש רגישות גבוהה ביותר אליהן.

ניתוח רגישות מעניין נוסף הוא רגישות דינוי ההחלטה וההחלטה שהתקבלה לבסוף (המתנה לתקיפה המצרית) לידיעה המודיעינית שהכריעה את גורל הדין: עד כמה באמת הייתה קבלת ההחלטות רגישה לעצם הגעתה של הידיעה המודיעינית ולעיתויה המדויק במהלך ישיבת הקבינט?

נחלק את השאלה לשניים. ראשית – הרגישות לעיתו הגעת הידיעה המודיעינית. אילו הגיעה הידיעה לפני דיון קבינט המלחמה, מן הסתם היא הייתה מייתרת אותו, כפי שסיימה אותו ברגע שהגיעה. אילו הגיעה אחריו, אך לפני שכוחות צה"ל נעים קדימה לכיוון צליחה, עדיין היה הרמטכ"ל יכול לעצור את הכוחות ולהתכונן למתקפה המצרית. כלומר, קבלת ההחלטה להמתין למתקפה המצרית ואז לצלוח לא הייתה רגישה לעיתו המדויק של הגעת הידיעה בטווח של יום אחד לכאן או לשם.

אך מה לגבי השאלה השנייה המתבקשת מייד – רגישות ההחלטות לעצם הגעתה של הידיעה? עד כמה הדיונים וההחלטה להמתין לתקיפה המצרית היו רגישים למודיעין על תקיפה זו? מה היה קורה אילו תקפו המצרים בהפתעה מבלי שהגיע מודיעין מוקדם על כך? במקרה כזה, כל עוד התקיפה הייתה מתרחשת לפני שצה"ל קיבל פקודה לנוע לצליחה, יש לשער שכוחות צה"ל היו מתמודדים איתה. אולי בפחות הצלחה מאשר כשהגיעו אליה מוכנים בזכות הידיעה, אך עדיין היה זה מהלך מצרי מלכתחילה, שלו חיכו הרמטכ"ל ומפקדי צה"ל במהלך השבוע מאז פרוץ המלחמה. בר-לב עצמו התבטא כך כשהגיע למטכ"ל ב-12 באוקטובר והדגיש שיכולתו להישאר לאורך זמן בדיונים תלויה בהחלטה של המצרים להעביר לפתע את הדיוויות המשוריינות שלהם ממערב התעלה "כדי להשלים את מה שהוא

לסיכום, איננו יכולים לדעת בדיעבד אם הסיבות שהצגנו כאן, כולן לקוחות מעולם הפסיכולוגיה של קבלת ההחלטות, אכן היו חלק ממה שדחף להמלצה אחת ויחידה לקבינט המלחמה, ולזניחתה כמעט ללא דיון של חלופת ההמתנה. עם זאת, ניתוח מהלך הדיונים מלמד כי בהחלט ייתכן שהסיבות המוצגות, גם אם היו בתת-המודע של הקברניטים, אכן היו חלק ממה שכיוון אותם לכיוון מסוים. אין לנסות להסיק מכך לקחים בדיעבד אלא בעיקר לעתיד, ובעיקר לבניית מודעות גבוהה לתפיסות העומדות בבסיס תהליכי קבלת החלטות ולהטיות קוגניטיביות שיש בהן ומשפיעות על כולנו.

ניתוח רגישות של תהליך קבלת ההחלטות

נהוג לבחון תהליכי קבלת החלטות וגם את הדרך הנבחרת (ההחלטה) לפי רגישותם למידע ולהנחות המוצא שביסוד התהליך. מבחן הרגישות בודק עד כמה שינוי קטן בהנחות יסוד או במידע, שעומדים ביסוד ההחלטה, עשוי לגרום לשינוי גדול בהחלטה הסופית, או במילים אחרות: עד כמה שינוי קטן במשתנים הבלתי תלויים (ההנחות או המידע) עשוי לגרום לשינוי גדול במשתנה התלוי (ההחלטה). מדוע זה חשוב? לא רק לבחינה בדיעבד של תהליכים והחלטות אלא ממש בזמן אמת. כאשר מקבלי ההחלטות נוטים להחלטה מסוימת, שהם מבינים כי היא רגישה מאוד להנחה מסוימת, מן הראוי שיבררו היטב את תוקף ההנחה. ככל שיש ערעור עליה, והיות שהתהליך רגישה אליה, ייתכן ששינוי קל בהנחה עשוי להוביל אותם להחלטה אחרת לחלוטין.

ניתוח הדיונים ב-12 באוקטובר מצביע על כך שהרמטכ"ל גיבש את המלצותיו על פי ההנחות הבאות: הראשונה – המאמץ בסוריה מיצה את עצמו. המתקפה הצליחה אך לא מוטטה את הצבא הסורי. השנייה – בתוך שתי יממות לכל היותר ירד כוחו של חיל האוויר מתחת לסד"כ המאפשר לו לסייע לכוחות היבשה בהתקפה השלישית – בחזית הסטטית מתנהלת מלחמת התשה שישאל לא יכולה להימצא בה לאורך זמן, ופיקוד דרום מסוגל למאמץ התקפי אחד גדול, ולא יותר מכך (גולן, 2013, עמ' 773). הנחות אלו עמדו לצד הנחתו לגבי שיעור החול המדיני של הפסקת האש. לפיכך הציג הרמטכ"ל רק אפשרות פעולה אחת, והיא צליחה וכיבוש שטחים בצד המערבי של התעלה. אלא שההנחות שלפיהן נבנתה המלצתו היחידה לא היו בהכרח איתנות. שינוי קטן בהן עשוי היה להוביל להחלטות שונות מהותית.

לדוגמה, ההנחה כי חיל האוויר לא יוכל לסייע להתקפה בתוך כיומיים לא עלתה כלל לדיון. המיידיות שבה התקבלו דברי מח"א – על כך שמתחת לסד"כ מסוים לא יוכל יותר לעזור לכוחות הקרקע, ושחיל

הנושא השני שניתחנו במאמר הוא תהליך קבלת ההחלטות עצמו בהקשר לחלופות שהוצעו ונבחנו בדיונים המרתוניים באותו יום. הצבענו על כך שחלופת ההמתנה לפיתוח ההתקפה המצרית, בלימתה וצליחה מוצלחת אחריה לשם הכרעה, אותה חלופה שהתממשה לבסוף, לא זכתה, להבנתנו, למקום מספיק ולדין מעמיק. זאת אף על פי שהיו מי שלא ראו בחלופת הצליחה חלופה טובה (סגן הרמטכ"ל), אף כי בדיוק באותו היום הושלם מניין הימים הידוע בתוכנית המצרית לשלב המערכתי הבא, אף כי לא נבחנה השפעה אפשרית של המהלך בסוריה על המצרים, ובפרט אף על פי שהדרג המדיני, ובראשו שר הביטחון, ביקש מהרמטכ"ל להצביע על החלופה הצבאית הטובה ביותר ללא התייחסות להיבט המדיני של הפסקת האש.

קורא שלב ב – שזה להגיע למצרים" (גולן, 2013, עמ' 764). במילים אחרות: הרגישות האמיתית הייתה לא לידיעה המודיעינית אלא לפיתוח ההתקפה המצרית טרם תזוזה של כוחות צה"ל למהלך הצליחה – מהלך שהיה בסיכוי גבוה מונע את המהלך המצרי, או גורם לקרבות מול הדיוויזיות החוצות במקום ובעיתוי מתוכננים פחות. כלומר, אין ספק שהגעתה של הידיעה המודיעינית בעיתוי שבו הגיעה, היישר לדין הקבינט, הייתה כמעט בעיתוי מושלם מבחינת תהליכי קבלת ההחלטות ומתאימה לסיפורי מורשת רבים: "כמו הייתה זו עלילה שנרקמה בידי מומחה למחזות בנויים היטב" (ברטוב, 1978, עמ' 192). ואולם בשונה מהחשיבות הגבוהה שמייחסים לה בספרות, בראייתנו קבלת ההחלטות של בכירי המערכת לא הייתה באמת רגישה לידיעה המודיעינית.

סיכום

ביום שישי ה־12 באוקטובר 1973 נפנו קברניטי מערכת הביטחון של ישראל לסדרת דיונים לקבלת החלטה כבדת משקל על אופן ההתמודדות עם הצבא המצרי בחזית הדרום. הדיונים התקדו ליום זה לאחר כישלון מתקפת הנגד בחזית זו ב־8 באוקטובר והתייצבותה במהלך ה־9 עד ה־11 באוקטובר, ובמקביל להצלחת מתקפת הנגד בתוך סוריה בחזית הצפון יום קודם לכן – שהייתה הצלחה נאה אך לא מוטטה את הצבא הסורי. הדיונים המרתקים, שהפרוטוקולים שלהם נפתחו עם השנים, מצביעים על גודל הדילמה שמולה ניצבו מקבלי ההחלטות, אשר מעליהם ריחפו שעוני החול הצבאיים והמדיניים, ולתפיסתם לא הייתה להם חלופה של ממש באותו הזמן כדי להכריע את המצרים ולהשיב את ההרתעה הישראלית.

במאמר זה ניסינו, בהישענות על מקורות ראשוניים ומשניים כאחד, לנתח את הדיונים הללו בדיעבד, אך בראייה של מה שהיה ידוע באותו היום, כדי לשפוך אור על שלושה היבטים מרכזיים בתהליך קבלת ההחלטות האסטרטגי. כך הצענו לראות ביום זה יום סינגולרי בתולדות מדינת ישראל, שבו עמדה תפיסת הביטחון של "שלוש הרגליים" – הכרעה, התרעה והרתעה – בפני קושי של ממש. אתגור התפיסה באותו יום נבע מאי־היכולת של צה"ל, כפי שראו אותה הרמטכ"ל ומטהו המצומצם, להכריע הכרעה שלמה את הצבא המצרי. אתגור זה השליך, בראייתנו, על היבטים שונים בבניין הכוח של צה"ל לאחר המלחמה, ובייחוד על ההשקעה יוצאת הדופן בבניין הכוח הטכנולוגי עד כדי הגעה לעליונות טכנולוגית צבאית – יתרון שרגישותו לא־סימטרית הכמותית בין ישראל למדינות האזור פחותה מיתרונות אפשריים אחרים.

הצענו לראות ביום זה יום סינגולרי בתולדות מדינת ישראל, שבו עמדה תפיסת הביטחון של "שלוש הרגליים" – הכרעה, התרעה והרתעה – בפני קושי של ממש. אתגור התפיסה באותו יום נבע מאי־היכולת של צה"ל, כפי שראו אותה הרמטכ"ל ומטהו המצומצם, להכריע הכרעה שלמה את הצבא המצרי.

הצענו, בהתבסס על מחקרים בתחום הפסיכולוגיה של הטיות בקבלת החלטות, שייתכן כי חלק מהסיבות לזניחתה של חלופה זו לא היו קשורות לנתונים שעמדו לפני מקבלי ההחלטות, כלומר לתוכן עצמו של החלופה, אלא להיבטים שונים באופייה, באופן הצגתה ובחלופות הנוספות שנבחנו. היבטים אלו גורמים לאי־בחירתה של חלופה עקב היסטים פסיכולוגיים שונים, ובמקרה שנבחנו: עיגון ההחלטה לסדר גודל של ימים במקום שבועות, היצמדות לסטטוס קוו הקיים של צבא יוזם ומכריע ולא פסיבי וממתין, חרטה אפשרית במקרה של כישלון והשוואת חלופות על צירים מנוגדים. זאת מבלי שהמחליטים מודעים בכלל להיסטים אלו ולהשפעתם עליהם.

לבסוף, היות שאחד המשתנים החשובים לבחינת תהליך קבלת החלטות הוא ניתוח של רגישותו להנחות השונות שבבסיסו ולמידע שעומד ביסוד קבלת ההחלטות, ביצענו בחינת רגישות להנחות המוצא של הרמטכ"ל, שהובילו להמלצתו על החלופה המועדפת לפעולה. הראינו שייתכן כי ניתוחי רגישות של הנחות אלו, בייחוד ההנחה בדבר הקרבה של סד"כ חיל האוויר למינימום, היו עשויים לגרום לחשיבה מחודשת לגבי החלופות הנדונות, תזמון והחיפזון בהחלטה עליהן. זאת ועוד, ניתחנו את רגישות קבלת ההחלטות למידע קריטי

גולן, ש' (2001). **זרקור היסטורי: מבלמה עד צליחה – תהליך קבלת ההחלטות בפקוד העליון במלחמת יום הכיפורים מתחילת המלחמה ועד צליחת תעלת סואץ (15-6 באוקטובר 1973)**. אמ"ץ – תוה"ד.

גולן, ש' (2008). מלחמת יום הכיפורים. בתוך צ' צמרת וח' יבלונקה (עורכים). **העשור השלישי – תשכ"ח-תשל"ח** (עמ' 129-150). יד יצחק בן צבי.

גולן, ש' (2013). **מלחמה ביום הכיפורים – קבלת ההחלטות בפקוד העליון במלחמת יום הכיפורים**. מודן.

זותן, פ' ויצבי, ש' (1974). **הצעה להקמת מכון למחקר נשק חדש**. שמור בספריית מנהלת תוכנית תלפיות במפא"ת.

התייעצות 12 באוקטובר 1973 שעה 14:30 (קבינט 20). ארכיון המדינה. <https://tinyurl.com/4nf5xvxs>

יפה, ל' ומתניה, א' (2011). **אפקט העיגון כהטיה יסודית במחקר מודיעין**. סדנת יובל נאמן למדע, טכנולוגיה וביטחון מס' 22, אוניברסיטת תל אביב. <https://tinyurl.com/a2dutzvp>

כוכבי, א' (2020). הקדמת הרמטכ"ל. **בין הקטבים, 28-30, 7-10**. <https://tinyurl.com/2s3r8nss>

לברן, א' (2017). הידיעה שמנעה מפלה והובילה למהפך ולניצחון בחזית הדרום. **מבט מל"מ, 79, 30-35**. <https://tinyurl.com/mryypwhp>

לורבר, ע' (2022). ישראל והמלחמה הבאה. **חברה, צבא וביטחון לאומי, 4, 22-5**. <https://tinyurl.com/3vrym968>

ליפשיץ, י' (2011). התפקיד האסטרטגי והכלכלי של תעשיות הביטחון בישראל. **עינוים בביטחון המזרח, 92, 1-53**. מרכז בס"א – אוניברסיטת בר אילן. <https://tinyurl.com/2w97yjee>

מילשטיין, א' (1993). **קריסה ולקחה: מסאדאת לערפאת**. מכון שרידות.

מילשטיין, א' (2022, 25 באפריל). **אסטרטגיה אווירית (17) – ביום השלישי של מלחמת יום הכיפורים קרסה תורת הביטחון של ישראל**. [סרט]. YouTube. <https://youtu.be/vm7abzPxjDQ>

מרדור, מ' (1981). **רפא"ל: בנתיבי המחקר והפיתוח לביטחון ישראל**. משרד הביטחון – ההוצאה לאור.

מתניה, א' (2022). האבולוציה של שירות החובה בישראל – מבניין המיליציה לעמוד התווך של העליונות הצבאית טכנולוגית. **עדן אסטרטגי, 25(2), 3-18**. <https://tinyurl.com/424bfrre>

מתניה, א' ובכרך, מ' (2023). **מניעה אסטרטגית כרגל חמישית בתפיסת הביטחון הלאומי של מדינת ישראל – מסמך יסוד**. עדן אסטרטגי, פרסום מחקרי מיוחד. <https://tinyurl.com/3dcyke42>

סריקות מברקים שנשלחו מלשכת ראש הממשלה אל שגרירות ישראל בווינגטון במלחמת יום הכיפורים, 1973.10.31-5, עמ' 97 [מברק מלשכת ראש הממשלה אל שגרירות ישראל בווינגטון, 12.10.1973, 12:30]. ארכיון המדינה. <https://tinyurl.com/yc8pyn26>

עילם, ע' (2009). **קשת עילם – הטכנולוגיה המתקדמת – סוד העוצמה הישראלית**. ידיעות אחרונות וספרי חמד – משכל.

עמידור, י' (2020). תפיסת הביטחון הלאומי של ישראל. **בין הקטבים, 30-28, 19-34**. <https://bit.ly/3AOBV6S>

פינקל, מ' (2019). בניין הכוח למבצע "ערצב 19" (1973-1982). **בין הקטבים, 20-21, 89-117**. <https://tinyurl.com/3j4ezs68>

פינקל, מ' (2020). עליונות בצה"ל – הצעה לגישה אינטגרטיבית. **בין הקטבים, 28-30, 29-37**. <https://tinyurl.com/5df3j4t4>

פינקל, מ' ופרידמן, י' (2016). שבעה עשורים ליתרון האיכותי של צה"ל: השתנות התפיסה לגבי מהות היתרון האיכותי של צה"ל על אויביו, השתנות היתרון האיכותי בפועל וכיוונים לעתיד. **בין הקטבים, 9, 43-66**.

רובין, ע' (2018). **התעשיות הביטחוניות של ישראל – מבתי מלאכה חשאיים למפעלי ענק עולמיים**. מכון ירושלים לאסטרטגיה ולביטחון. <https://tinyurl.com/2s49w64j>

שהגיע לדין – הידיעה המודיעינית לגבי תקיפה מצרית מתוכננת להרחבת ראשי הגשר – והצענו כי בניגוד לדעה הנוהגת בדבר חשיבותה של ידיעה זו לקבלת ההחלטות האסטרטגית, היא אולי תרמה לסיום דיון הקבינט באופן מידי, אך היערכותו של צה"ל לתרחיש זה לא הייתה רגישה במיוחד לעיתוי הגעתה, ויתרה מכך – כל עוד המצרים היו פועלים לפני שצה"ל היה יוצא לצליחה, גם עצם הגעתה של הידיעה, ולא רק עיתויה, לא היו קריטיים למה שקרה בשטח.

לסיכום, במאמר זה ניסינו להבנות נדבך נוסף ושונה לניתוחים ההיסטוריים של מלחמת יום הכיפורים, ובייחוד לניתוח היום השביעי של המלחמה, יום שישי ה־12 באוקטובר 1973 – יום דרמטי מבחינה אסטרטגית. זאת כדי להביא פרספקטיבת ניתוח אסטרטגית מתחום קבלת ההחלטות לשם הבנה טובה יותר של דינוי ההחלטה ביום זה, בראייה היסטורית ובראייה עתידית כאחת.

אביתר מתניה הוא פרופסור מן המניין בביה"ס למדע המדינה ממשל, ויחסים בינלאומיים באוניברסיטת תל אביב, ומכהן שם כראש התוכנית לתואר שני בלימודי ביטחון, ראש התוכנית ללימודי פוליטיקה, סייבר וממשל וראש מרכז אלרום לחקר מדיניות ואסטרטגיית אוויר וחלל. בין השנים 2012 ל-2018 הקים את מערך הסייבר הלאומי ועמד בראשו. eviatarm@tauex.tau.ac.il

ארז סרילוי הוא תלמיד מחקר לתואר שלישי בביה"ס למדע המדינה ממשל ויחסים בינלאומיים באוניברסיטת תל אביב. erezserilevy@mail.tau.ac.il

מקורות

אֶשְׁאֲזֵלִי, ס' (1987). **חציית התעלה** (תרגום: י' שדה). מערכות. <https://bit.ly/3enE0yW>

אסטרטגיית צה"ל (2018). אתר צה"ל. <https://bit.ly/3enE0yW>

ארכיון צה"ל ומערכת הביטחון (1975). **ועדת אגרנט – מוצג 349** [תמלול קלטות מדיונים במוצב הפיקוד העליון ב-12 באוקטובר 1973], מספר תיק 383/75-399.

בן-ישראל, י' (2013). **תפיסת הביטחון של ישראל**. מודן ומשרד הביטחון.

ברון, א' (2022). **מעליונות אווירית למהלומה רבי-ממדית: השימוש בכוח האווירי ומקומו בתפיסת המלחמה הכוללת של ישראל**, מזכר 219. המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS). <https://tinyurl.com/2svy2p92>

ברטוב, ח' (1978). **דדו – 48 שנה ועוד 20 יום**, כרך ב'. ספריית מעריב.

בר־יוסף, א' (2021). **מלחמה משלו: חיל האוויר במלחמת יום הכיפורים**. דביר.

בר־יוסף, א' (2023). "לעולם לא עוד" – השפעת מלחמת יום הכיפורים על בניין הכוח של צה"ל. **קריאות ישראליות, 4, 27-22**. <https://tinyurl.com/yujrest2>

גולן, ש' (1992). 12.10.1973 – עמדות הרמטכ"ל והדרג המדיני: צליחת התעלה, הצורך בהפסקת אש והדרך להשיגה. **מערכות, 327, 2-11**. <https://tinyurl.com/2zkcam4>

הערות

- 1 תמליל ההקלטות פורסם גם באתר המרכז למלחמת יום הכיפורים: <https://tinyurl.com/mrbz5jc6>
 - 2 בהמשך המאמר אנחנו משתמשים בכינוי "קבינט המלחמה", כפי שעשה גם שמעון גולן.
 - 3 הציטוטים בחלק זה מובאים כולם מפרוטוקול ההתייעצויות שערך הרמטכ"ל עם הפורום המצומצם שלו ב־12 באוקטובר (ארכיון צה"ל ומערכת הביטחון, 1975, סלילים 18' א' צד ב', 20, 21).
 - 4 זו תמצית תפיסת הביטחון היסודית של ישראל כפי שהיא מופיעה במאמרים ובכתובים רבים עד להתאמות שלה, שנעשו החל מאמצע שנות ה־90. אך לאותה העת שבה מדובר, שנת 1973, שלוש הרגליים הללו היוו את העוגנים המרכזיים של התפיסה כפי שהושרשה היטב אצל הקברניטים כולם.
 - 5 נציין שאף כי עקרון ההכרעה ממשיך להופיע בספרות הרשמית כעקרון יסוד בתפיסת הביטחון של ישראל (אסטרטגיית צה"ל, 2018) וגם המחקרית (דוגמה מייצגת: עמידרור, 2020), יש הטוענים שבפועל, הצמרת הביטחונית של ישראל שלאחר מלחמת יום הכיפורים זנחה עיקרון זה (מילשטיין, 2022; שיאון, 2016). זהו דיון בפני עצמו שמן הראוי להעמיק בו, אך הוא אינו סותר או מגביל את דילמת ההכרעה ואת משמעויותיה ב־12 באוקטובר 1973 ובמלחמת יום הכיפורים בכלל.
 - 6 אבי שי (1976, עמ' 35) מציג במאמרו חישוב זהיר של ה־15 באוקטובר.
 - 7 בר־יוסף (2021) מצא כי סד"כ מטוסי הקרב השמישים היה גבוה לפחות ב־31 מטוסים מזה שהציג מח"א לרמטכ"ל. על הערכת החסר שהציג מח"א ראו גם: ברון, 2022.
- שי, א' (1976). מצרים לקראת מלחמת יום הכיפורים: מטרות המלחמה ותכנית המתקפה. **מערכות**, 250, 15-38. <https://tinyurl.com/bdh89pp2>
- שיאון, ד' (2016, 8 במאי). **מדוע צה"ל לא מכריע את חמאס?** אתר מידה – כתבות, תחקירים, ניתוח. <https://tinyurl.com/89ppzhj5>
- שרביט, מ' (2004). מקומה של הטכנולוגיה בדוקטרינה של צה"ל. **מערכות**, 393, 81-83. <https://tinyurl.com/2jacj7ke>
- French, S. (1988). *Decision Theory: An Introduction to the Mathematics of Rationality*. Ellis Horwood.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R.H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion and status quo bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193-206. <https://tinyurl.com/npf43xpc>
- Loomes, G., & Sugden, R. (1982). Regret theory: An alternative theory of rational choice under uncertainty. *Economic Journal*, 92(368), 805-824. <https://doi.org/10.2307/2232669>
- Shafir, E., Simonson, I., & Tversky, A. (1993). Reason-Based choice. *Cognition*, 49(1-2), 11-36. <https://tinyurl.com/y26umesf>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131. DOI: 10.1126/science.185.4157.1124
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1991). Loss aversion in riskless choice: A reference-dependent model. *The Quarterly Journal of Economics*, 106(4), 1039-1061. <https://doi.org/10.2307/2937956>