

45 שנה למלחמת יום הכיפורים: מודיעין וניהול סיכונים בשלושים השעות שקדמו למלחמה

שמואל אבן

מאמר זה בוחן את התנהלות הצמרת הביטחונית של ישראל טרם פרוץ מלחמת יום הכיפורים מנקודת מבט של ניהול סיכונים ותוך עיון במסמכים שנחשפו לאחרונה. מניתוח האירועים עולה שלרמטכ"ל, דוד אלעזר, הייתה גישה ברורה של ניהול סיכונים. ב־5 באוקטובר 1973, יום לפני המלחמה, הוא הכריז על כוננות עליונה בצבא הסדיר ועל תגבור הקווים. הוא עשה זאת חרף הערכת ראש אמ"ן שהסבירות למלחמה נמוכה ממנוכה והערכתו שלו שהסבירות למלחמה נמוכה מהסבירות שלא תפרוץ מלחמה. ברם, החלטתו של רב־אלוף אלעזר הייתה רחוקה מלהספיק כדי לעמוד במתקפה שפרצה למחרת ב־13:50, בין היתר משום שגם הוא וגם שר הביטחון, משה דיין, לא העריכו נכונה את הסיכון שהצבא הסדיר יתקשה לבלום את המתקפה לפני הגעת כוחות המילואים. בנוסף לכך, שר הביטחון וראשת הממשלה, גולדה מאיר, דחו בבוקר יום המחרת את הצעת הרמטכ"ל להנחית על האויבים התקפה אווירית מקדימה, מאחר וחששו מהסיכון המדיני הכרוך בכך, דבר שהקשה עוד יותר על הצבא הסדיר. הלקחים הנובעים מהשתלשלות עניינים זו הם: ניהול סיכונים הוא חלק מהותי מתפקידי המדינאי והמצביא; הסיכונים הצבאיים והמדיניים ברמה האסטרטגית אמורים להיות מנוהלים באופן בלתי נפרד ובכפוף למטרות המדיניות. על צה"ל וארגוני הביטחון האחרים למפות את הסיכונים הכרוכים בהשגת יעדיהם ולפעול להפחתתם – יחד עם הדרג המדיני ובשיתוף פעולה ביניהם ועם המטה לביטחון לאומי ומשרדי הממשלה הרלוונטיים.

מילות מפתח: התרעה, מודיעין, מלחמת יום הכיפורים, ניהול סיכונים, קבלת החלטות, ישראל.

ד"ר שמואל אבן הוא חוקר בכיר במכון למחקרי ביטחון לאומי.

הקדמה

במלאות 45 שנה למלחמת יום הכיפורים חשפו ארכיונים בישראל מסמכים נוספים המבהירים את תמונת המודיעין ותהליך קבלת ההחלטות בצה"ל ואצל הדרג המדיני בשלושים השעות שקדמו למתקפת הפתע המצרית-סורית, ב־6 באוקטובר 1973 בשעה 13:50. מסמכים אלה אינם חושפים אירועים בלתי מוכרים, אך מאפשרים לעמוד על הדקויות של המידע המודיעיני והערכת המצב. מסמך מיוחד במינו שנחשף הוא מברק ששיגר ראש המוסד, צבי זמיר, למזכיר הצבאי של ראשת הממשלה, גולדה מאיר, ובו מידע שקיבל בפגישה שקיים ב־5 באוקטובר בלונדון עם אשורף מרואן, חתנו של נשיא מצרים לשעבר נאצר, שהיה מקור מודיעין אסטרטגי של המוסד ("המקור"). במברק מתריע זמיר, בשם מרואן, מפני המלחמה.¹

מאמר זה מנתח את תהליכי קבלת ההחלטות בישראל בשלושים השעות שקדמו למלחמת יום הכיפורים מנקודת מבט של ניהול סיכונים ובהקשר למודיעין האסטרטגי שהיה אז. הוא עושה זאת תוך שימוש במסמכים מקוריים שנחשפו לאחרונה, בשילוב עם מידע שנחשף בעבר. המאמר לא נועד לעסוק בהסברים לכישלון ההתרעה המודיעינית – נושא שבו עסקו מחקרים ופרסומים רבים – אלא בדרך שבה ניתחו והבינו מקבלי ההחלטות את אי-הודאות וכיצד פעלו לאורה. הדמויות הראשיות באירוע זה היו: ראש אמ"ן, אלוף אלי זעירא (ספטמבר 1972–אפריל 1974), הרמטכ"ל, רב־אלוף דוד אלעזר (ינואר 1972–אפריל 1974), שר הביטחון, רב־אלוף (מיל') משה דיין (יוני 1967–יוני 1974), וראשת הממשלה, גולדה מאיר (מארס 1969–יוני 1974).

המושג "ניהול סיכונים"

ניהול סיכונים הוא תפיסה ניהולית הולכת ורווחת בעשורים האחרונים בארגונים הנמנים על המגזרים העיסקי והממשלתי. ברם, ניהול סיכונים כשלעצמו אינו דבר חדש והוא מאפיין ניהול עיסקי וביטחוני מקדמת דנא, כפי שיתואר גם במאמר זה. המושג "סיכון" ניתן להגדרה כסבירות להתרחשות שלילית מסוימת, שכרוכה בנזק (אובדן חיי אדם, נזקי רכוש, אי-השגת מטרות) עבור בעל הסיכון (אדם, ארגון, מדינה). במושג זה גלומים שני מרכיבים: האחד, מידת הסבירות שההתרחשות תתממש; השני, מידת הנזק אם ההתרחשות תתממש. השילוב בין שני המרכיבים מאפשר להעריך את עוצמת הסיכון ("תוחלת הנזק").

ניהול סיכונים נועד להפחית סיכונים או לשפר את היחס סיכון-תועלת. מקבל החלטות נוטל סיכונים כדי לנצל הזדמנויות, וגם כדי לצמצם את מחיר הטעות.

1 צבי זמיר, ראש המוסד, "מברק למזכיר הצבאי של רה"מ גולדה מאיר, 6 אוקטובר 1973, "ארכיון המדינה, ספטמבר 2018, <http://www.archives.gov.il/archives/#/>, Archive/0b071706800171a0/File/0b0717068639caa7.

מתודולוגיית ניהול סיכונים בארגונים היא תהליך שיטתי, שבו הסיכונים מזהים, ממופים מראש ומדורגים לפי תוחלת הנזק שלהם במונחי נזק פוטנציאלי וסבירות להתרחשות האירוע. תהליך זה כולל גם תוכנית להפחתת סיכונים, וכן הכנת תוכנית להמשכיות תפקודית במקרה שפרצה ההתרחשות השלילית.

ניתן לזהות קיומו של ניהול סיכונים גם במקומות שלא אימצו באופן פורמלי מתודולוגיה של ניהול סיכונים, וזאת לפי הפעולות שננקטות, ובהן: מאמץ להגדיר ולמפות סיכונים, לרבות ביצוע איסוף מידע ומחקר לצורך הערכת סבירות הסיכון ומידת הנזק; מאמץ לפיזור סיכונים; הקצאה של חלק מהמאמצים לצמצום סיכונים שהנזק מהתממשותם יהיה גדול, אפילו אם סבירות התממשותם מוערכת כנמוכה; חיזוק חוליות חלשות בתהליכים קריטיים; מאמץ לאזן בין סיכונים שונים באמצעות העתקת משאבים להפחתת הסיכונים החמורים יותר; ביצוע פעולות שיצמצמו את השפעת אִי־הוודאות באמצעות גידור סיכונים, הכנת חלופות, שימור מלאים ואמצעים למצבי חירום; שיפור יכולת ומהירות התגובה לאירועים בלתי צפויים. לניהול סיכונים עשוי להיות מחיר הן כתוצאה מהעלויות של פעולות כגון אלו והן בשל האפשרות לשגות בניהול הסיכונים. זהו סיכון בפני עצמו.

ניתן להגדיר סיכון ביטחוני־אסטרטגי למדינת ישראל כאפשרות להתרחשות ביטחונית, כמו מלחמה, שעלולה לפגוע באוכלוסייה, בריבונות המדינה, ברכוש בתחומה ובתדמיתה. כוחות הביטחון, וצה"ל בראשם, הם אלה שאמונים על הפחתת הסיכונים הביטחוניים באמצעות הרתעת האויב ממעשי איבה, ועליהם מוטל להביא את הניצחון אם הסיכונים הביטחוניים יתממשו. מנקודת מבטם של כוחות הביטחון, הסיכון העיקרי הוא כישלון בהשגת המטרות והיעדים שהציב בפניהם הדרג המדיני. נוכח עוצמת הנזק הפוטנציאלי של סיכון ביטחוני־אסטרטגי, ניהול סיכונים ביטחוני אמור לתמוך בביצוע פעולות להפחתת סיכונים גם במצבים שבהם סבירות הסיכון מוערכת כלא גבוהה.

ניהול הסיכון למתקפה ערבית עד מלחמת יום הכיפורים

הסיכון הצבאי הראשי שניצב בפני ישראל למן הקמתה ועד מלחמת ששת הימים לפחות היה פלישה רבתי של צבאות ערב לשטח המדינה. סיכון זה, שנתפס כסיכון קיומי, התממש לראשונה במלחמת העצמאות בשנת 1948 וגבה מחיר כבד בנפש. לאחר המלחמה הכירה ישראל בכך שכוח העבודה במשק אינו מסוגל להיות מגויס לעד וכי יש לנהל את הסיכון הזה בכפוף לאילוצי המשאבים ובהתחשב ביעדים האזרחיים של המדינה הצעירה, שהייתה נתונה במצב כלכלי קשה והתמודדה עם המשימה של קליטת עלייה המונית.

עניין זה נותח בהרחבה במסמך אסטרטגי שהכין ראש הממשלה ושר הביטחון, דוד בן-גוריון, בשנת 1953. המסמך מבטא את תפיסת הביטחון של² וניתן לראות בו גם מסמך מכונן למסגרת ניהול הסיכונים הביטחוניים שניצבו בפני ישראל.³ עולה ממנו שהסיכון לפלישת צבאות ערב ינוהל באמצעות צבא סדיר קטן שנשען על חיילי חובה וקבע, וצבא מילואים גדול שייקרא למלחמה בהינתן התרעה, שאותה עתיד לספק המודיעין. כך פעלה ישראל לאזן בין הסיכון החיצוני שמקורו באויב ובין הסיכון הפנימי על יציבות המשק והחברה.

לאור תפיסת הביטחון שגיבש בן-גוריון, ועל אף האילוצים, הצליחה ישראל לבנות צבא חזק, שזכה בניצחונות במערכת סיני בשנת 1956 ובמלחמת ששת הימים בשנת 1967. אירועים אלה המחישו עוד יסוד חשוב בניהול הסיכונים באותה העת, והוא נטילת יוזמה התקפית כחלק מתפיסת הביטחון. כלומר, ישראל החליטה שלא תמתין בקווי הגנה בגבולותיה עד שצבאות ערב יתקפו אותה, אלא תקדים אותם. היוזמה ההתקפית נועדה לסכל מתקפות אויב, להרחיק את המלחמה מהיישובים הישראליים, לנצל את יתרונות הניידות של צה"ל ולהפתיע את האויב. החלופה של המתנה להתקפה יבשתית של צבא האויב נחשבה לסיכון גדול בהרבה. ברם, למהלך של מתקפה מקדימה נוסף סיכון מדיני – שישראל תואשם בזירה הבין-לאומית כתוקפנית ולא תזכה לתמיכת המעצמות. סיכון זה גרם להתלבטויות קשות בצמרת המדינית בישראל טרם היציאה למתקפה מקדימה ב-5 ביוני 1967. באותו מקרה עמדו זה מול זה הסיכון הצבאי והסיכון המדיני. בסופו של דבר, מוכנות גבוהה של הצבא, הלחץ הכבד מצד הקצונה הבכירה ועדכון של הרגע האחרון לגבי עמדתה של ארצות הברית הכריעו את הכף בעד המתקפה המקדימה.

ניתן לראות את ראשיתה של מלחמת יום הכיפורים בסיומה של מלחמת ששת הימים. הערבים לא השלימו עם תוצאות המלחמה ב-1967, ואילו ישראל חתרה להגן על הישגיה. בעקבות מלחמת ששת הימים גדלו השטחים שבשליטת ישראל פי ארבעה ויותר, וצה"ל נדרש לשמור גם על "השטחים המוחזקים",⁴ עד להכרעת הדרג המדיני לגבי עתידם. היה זה אתגר מורכב: מצד אחד, ישראל זכתה לעומק אסטרטגי בשלוש חזיתות – בסיני, בגדה המערבית וברמת הגולן; מצד שני, צה"ל נדרש לפרוס כוחות ולוגיסטיקה במרחבים גדולים ונאלץ לשלוט על האוכלוסייה בשטחים שנוספו. הדבר הביא גם לגידול משמעותי בהוצאות הביטחון. ההוצאה

2 דוד בן-גוריון, "צבא ומדינה", תזכיר שהגיש ראש הממשלה ושר הביטחון, דוד בן-גוריון, לממשלה, 18 באוקטובר 1953, **מערכות**, גיליון 279–280, יוני 1981.

3 יצחק בן-ישראל, ניקי קונס, "ניהול סיכונים לפי גישת בן-גוריון", **מערכות**, גיליון 452, דצמבר 2013.

4 "פרוטוקול 159 משיבת ועדת החוקה, חוק ומשפט", הכנסת, 25 בדצמבר 1967. בשיבה זו הוחלט לאמץ את המושג "השטחים המוחזקים על ידי צבא ההגנה לישראל", <https://akevot.org.il/wp-content/uploads/2016/11/1967-12-25-Shamgar.pdf>

לצריכה הביטחונית בשנים 1971-1972 עמדה על 20.5 אחוזים מהתוצר במוצק לשנה, לעומת 9.2 אחוזים במוצק בשנים 1965-1966.⁵

בשנים שלאחר מלחמת ששת הימים השתנתה האסטרטגיה: צה"ל עבר מאסטרטגיה של מתקפה רב־זרועית מקדימה לאסטרטגיה של מגננה בקווים החדשים. אלא שלקווים אלה היו מגבלות קשות אל מול תרחיש של מתקפה כוללת. בחזית התעלה הוקמה מגננה ("קו בר־לב"), שכללה 16 מוצבים מאוישים ("מעוזים") בקו הקדמי, ולצידם מוצבים בעומק של עשרה ק"מ ("תעוזים"). בין כל אחד מה"מעוזים" הפרידו קילומטרים רבים, כך שקו ההגנה לא היה רציף. שיטת הלחימה התבססה בעיקרה על כוחות שריון שחנו בקו ה"תעוזים" ומזרחה. הכוח הסדיר בסיני מנה את אוגדה 252 ("אוגדת סיני"), ותוכנית ההגנה שלו ("שובך יונים") נועדה להתמודד עם תרחישי אויב מוגבלים: פתיחה באש לאורך הקו, ניסיונות מצריים לתפוס מאחזים של צה"ל בקו התעלה ופעולות קומנדו בסיני. לפי הפקודה, על פיקוד הדרום היה להיערך במערב סיני ובמרחב שלמה (דרום סיני) להדיפת כל ניסיון צליחה מצרי.⁶

ברמת הגולן התבצר צה"ל בקו התילים. מול הצבא הסורי הייתה ערוכה אוגדת שריון 36, שתפקידה היה דומה לתפקיד אוגדת סיני; אלא שבגזרה הסורית רוחב החזית היה קטן, וכך גם עומק ההגנה האסטרטגי, הן ביחס ליישובים ברמת הגולן והן ביחס לקו הירוק.

במאי 1973, בעקבות הערכה של הצמרת הביטחונית (למעט ראש אמ"ן) שעומדת לפרוץ מלחמה ביוזמת מצרים וסוריה, נכנס צה"ל לכוננות והכנות למלחמה, שכללו גם הקמת יחידות חדשות והכנות תוכניות מבצעיות (כוננות "כחול־לבן"). מאחר שמלחמה לא התרחשה במועד המשווער, נתפסה הערכה זו בשוגג בתור "התרעת שווא",⁷ מה שתרם לחיזוק מעמדו של ראש אמ"ן כמי שהעריך שלא תפרוץ מלחמה. בדיעבד, לאחר מלחמת יום הכיפורים, נודע שלמצרים ולסורים אכן הייתה כוונה לצאת להתקפה כבר במאי 1973, אלא שהמועד נדחה לאוקטובר 1973,⁸ כך שלמעשה, כוננות "כחול־לבן" הייתה במקומה ואלוף זעירא טעה גם אז. כוננות "כחול־לבן" תרמה להכנות צה"ל למלחמת יום הכיפורים, אם

5 "הוצאות הביטחון 1950-2015", הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, פרסום מס' 1680, מאי 2017.

6 פיקוד הדרום, "שובך־יונים, עיקרי פקודה", 17 בדצמבר 1972, ארכיון צה"ל, 1984; **אתר חטיבת שריון 14**, מארס 2019, <http://www.hatival4.com/2014/04/1754>.

7 התרעת שווא למלחמה – התרעה לא מוצדקת שכרוכה בעלייה בסיכון להידרדרות למלחמה שאף צד לא רוצה בה, בהתשה של כוחות ביטחון ובמחירים חברתיים (גיוס מילואים), כלכליים ומדיניים.

8 יואל בר־פורת, "הערה בשולי המאמר: מלחמת יום הכיפורים, טעות במאי והפתעה באוקטובר", **מערכות**, גיליון 302-303, אפריל 1986.

כי החשש מפני התרעת שווא התקבע כהטיה, שהשפיעה לרעה על ניהול הסיכונים עד פרוץ המלחמה.

ב־1 באוקטובר 1973, בהערכת מצב בפורום מטכ"ל, הצביע ראש אמ"ן על מצב צבאי מיוחד מול מצרים וסוריה. לדבריו: "במצרים מתחיל היום תרגיל גדול ברמה המטכלית, המלווה בתזוזות של דיוויזיות ממוכנות, יחידות גישור, צנחנים ויחידות מוטסות בהיקף גדול ביותר. כל זה מתבצע במסגרת תרגיל 'תחריר 41', ואין כל כוונה להפוך זאת למלחמה". אלוף זעירא הוסיף שגם צבא סוריה פרוס במערך חירום שכמותו לא היה, אך "מאחר שלא נראה שמצרים יוצאת למלחמה, נובע מכך שגם סוריה לא תצא למלחמה". בדיעבד התברר לישראל ש"תחריר 41" היה המרכיב המרכזי בתוכנית ההונאה המצרית לפתיחת מלחמת יום הכיפורים; באמצעות התרגיל בוצעו ההכנות להתקפה, כאשר המעבר למלחמה עצמה בוצע באמצעות מילת קוד.⁹

עד 5 באוקטובר 1973 ישראל לא ניהלה סיכונים קונקרטיים נוכח מערכי הכוחות המתעצמים בחזיתות מצרים וסוריה, וזאת כנראה משלוש סיבות: קבלת הערכת המודיעין, שסיפקה לכאורה הסברים לפעילות הצבאית החריגה (תרגילים, חשש מישראל); הנחה שאם האויב יחליט לצאת למלחמה בוודאי תתקבל על כך התרעה, כפי שהבטיח ראש אמ"ן (למשל, בקבינט ב־24 באפריל 1973);¹⁰ הנחה שבכוחו של הצבא הסדיר לבלום את הכוחות התוקפים עד להגעת המילואים, כפי שהבטיח הרמטכ"ל.¹¹ הנחות אלו תאמו לכאורה את מסגרת ניהול הסיכונים עד אז.

ניהול הסיכונים יום לפני פרוץ המלחמה (5 באוקטובר 1973)

בליל 4–5 באוקטובר 1973 חל שינוי דרמטי בתמונת המודיעין. בגיחת צילום שנערכה אחר הצהריים ופוענחה בלילה התגלה שהצבא המצרי ערוך באופן מלא במערכי החירום שלו, וכי יחידות השריון והתותחנים ברמות השונות, לרבות הדרג המטכלי, פרוסות בעמדותיהן בקו.¹² בלילה התקבל באמ"ן מידע על פינוי משפחות של יועצים סובייטיים מסוריה וממצרים, בלא שהיה לכך הסבר. ב־02:30 באותו הלילה קיבל ראש המוסד, אלוף (מיל') צבי זמיר, הודעה לפיה המקור המודיעיני

9 אהרון זאבי, "תוכנית ההונאה המצרית", **מערכות**, גיליון 289–290, אוקטובר 1983.
10 אורי בר יוסף, "הפתעת מלחמת יום הכיפורים ומקורותיה", **מערכות**, גיליון 361, נובמבר 1998 (בהסתמך על דוח ועדת אגרנט מ־1 באפריל 1974).

11 חגי צורף, בשיחה עם אהרון ברנע, לרגל פרסום הספר בעריכתו, **גולדה מאיר ראש הממשלה הרביעית**, בתוכנית "היו ימים", **ערוץ הכנסת**, 21 בספטמבר 2016, <https://www.youtube.com/watch?v=4yziTBtBsfq>.

12 יוסי ברקן (ראש מדור מצרים במודיעין פיקוד הדרום במלחמת יום הכיפורים), "דברים שראיתי שם", **מבט מל"מ**, גיליון 82, אוקטובר 2018.

החשוב אשרף מרואן מבקש להיפגש עימו בהקדם. בהודעת מרואן נעשה שימוש במילת קוד שנקבעה כסימן למלחמה. ראש אמ"ן וראש המוסד עדכנו זה את זה.¹³ **ב-5 באוקטובר 1973 בשעה 08:20** קיים הרמטכ"ל ישיבת התייעצות בלשכתו (כשלושים שעות לפני מתקפת הפתע המצרית-סורית). ראש אמ"ן פתח ואמר: "ההערכה הבסיסית, שהערבים מפחדים ולא ילכו למלחמה, לא השתנתה". לראש אמ"ן לא היה הסבר מדוע הסובייטים מפנים את משפחות היועצים, אך העריך שאם הם היו מאמינים שהערבים הולכים לתקוף את ישראל, הם היו פונים לארצות הברית, וזו הייתה פונה לישראל, ואז "היינו יודעים במה המדובר". ראש אמ"ן מסר שראש המוסד, צבי זמיר, צפוי לקבל מידע ממקור טוב שבידיו יש "התרעה למלחמה". הרמטכ"ל אמר באותה ישיבה: "בסיסית אינני מניח שהולכים לתקוף, אך אין הוכחות שאינם הולכים לתקוף, לכן צריך סידורים אלמנטריים. לכן סיכמנו על ביטולי חופשות בשריון ועתה בחיל אוויר". הוסיף על כך סגן הרמטכ"ל, אלוף ישראל טל: "הלילה בוטלו כל החופשות וזוודו הטנקים". הרמטכ"ל תמך בהמלצת חיל האוויר להמשיך בגיחות לצילומי אוויר. לדעתו, אמצעי זה עשוי להרתיע את האויב (אם בכוונתו לבצע מתקפת פתע).¹⁴

ב-5 באוקטובר בשעה 09:00 החל הדיון השבועי הקבוע בראשות שר הביטחון, משה דיין. הרמטכ"ל אמר בדיון שלא ניתן לדעת בוודאות אם הצעדים שנקטו מצרים וסוריה נובעים מחששות מפני פעולה של צה"ל, או שמגמתם התקפית. לדבריו, לולא היה בתפקיד המחייב אותו לקבל החלטות, "הייתי אומר שזו לא התקפה", אולם כרמטכ"ל "אני צריך לחשוב אם יש לי הוכחה שלא הולכת להיות התקפה. אין לי הוכחה שזו לא הולכת להיות התקפה"; ולכן הורה על ביטול חופשות בחזית המצרית ובחזית הסורית וכן בחיל האוויר, ועל תגבור שתי החזיתות בכוחות סדירים. ראש אמ"ן הדגיש בדיון כי ההתפתחות המדאיגה ביותר היא פינוי המשפחות הסובייטיות. לדבריו, אין בכך לשנות את הערכת המודיעין הבסיסית לפיה אין בכוונת סוריה ומצרים לתקוף, "אבל זה מכניס לי ספק, ובהחלט מוצדק לעשות מה שהרמטכ"ל דיבר עליו". הוא דבק בהערכתו כי היערכות האויב נובעת מחשש מפני ישראל. בנוסף לכך דיווח אלוף זעירא כי ראש המוסד קיבל בלילה האחרון

13 שמעון גולן, "כל הסימנים היו שם", **ישראל היום**, 13 בספטמבר 2013, מתוך ספרו: **מלחמה ביום הכיפורים – קבלת ההחלטות בפקוד העליון במלחמת יום הכיפורים**, הוצאת מודן ומערכות, 2013.

14 "סיכום הערכת מצב אצל הרמטכ"ל, 5 באוקטובר 1973, שעה 08:25", ארכיון צה"ל, 2018. מצוטט אצל גדי זהר, "דיון אחד ב-5 באוקטובר", **מבט מל"מ**, גיליון 82 (45 שנים למלחמת יום הכיפורים), אוקטובר 2018, עמ' 50, https://www.intelligence.org.il/userfiles/banners/mabat_malam_82.pdf.

התרעה לפיה "הולך להיות משהו" וכי הוא ייפגש עם "המקור" (אשרף מרואן) באותו הלילה, 5 באוקטובר בשעה 22:00.¹⁵

שר הביטחון אמר לרמטכ"ל: "ליום כיפור, כל מה שעשית – זה טוב ויפה". הוא ביקש לשקול אפשרות להודיע מראש ברדיו שיש להאזין לשידורי גלי צה"ל במשך יום הכיפורים, כדי שאפשר יהיה, במקרה הצורך, לרכז כוחות מילואים ולהניעם לחזיתות עוד באותו היום. דיין החליט להמליץ בפני ראשת הממשלה מאיר לפנות לאמריקאים במסר הבא: א. לדווח להם שההערכה בישראל היא שהסבירות למתקפה ערבית גבוהה משהוערך קודם לכן, שיש סימנים שונים להכנות התקפיות של מצרים וסוריה, וכי יתכן שהתרגיל במצרים הוא כיסוי לכוונה לתקוף; ב. לבקש מהם לברר אם הערבים אכן מתכוונים לתקוף, ולהבטיח להם שלישאל אין כוונות התקפיות. לדבריו, לאחר שתתקבל תשובת ארצות הברית, יוחלט כיצד לנהוג בהמשך. שר הביטחון גם ביקש לבדוק אם יש ציוד שאותו יהיה צורך לבקש מארצות הברית מיד, במקרה שהיא תאשר שיש סימנים שבכוונת הערבים לתקוף.¹⁶

ב־5 באוקטובר בשעה 10:00 החלה התייעצות בלשכת ראש הממשלה בקריה בתל אביב. ראש אמ"ן אמר שמתקפה מצרית-סורית היא "מאוד לא סבירה", אך אולי הרוסים חושבים (בטעות) שהערבים עומדים לתקוף, מכיוון שהם אינם מכירים אותם מספיק טוב. אלוף זעירא ציין שאמ"ן מעריך כי הכוונות והפעילות בצבאות מצרים וסוריה נובעות בעיקר מחששות מצעד של ישראל, אולם אי אפשר להתעלם מפינוי המשפחות הרוסיות, שפשוו אינו מובן.

הרמטכ"ל מסר על צעדי הכוונות והתגבור שנקט וציין שהם נובעים מהיעדר הוכחה פוזיטיבית להנחה שמצרים וסוריה אינן מתכוונות לצאת למלחמה מזה, ומהיכולת שמקנה היערכות צבאותיהן של שתי המדינות לתקוף בהתרעה קצרה מזה. עם זאת, הוא העריך כי אין בכוונת מצרים וסוריה לתקוף וכי "אם הולכים לתקוף – נקבל אינדיקציות יותר טובות".

שר הביטחון הציע לפנות לאמריקאים, לדווח להם כי מצטברים סימנים שאפשרות של מתקפה ערבית הינה ריאלית יותר מאשר בעבר, לבקש מהם לפנות לסובייטים ולהעביר להם מסר שלישאל אין כוונות תוקפניות, וכן להזהירם שאם הערבים יפתחו במלחמה, הם "יקבלו מים קרים".

ראשת הממשלה אמרה שייתכן שכינוסה של עצרת האו"ם מדרבן את הערבים להפגין פעילות ועלול להניע אותם לפעול. היא קיבלה את המלצת שר הביטחון לפנות לאמריקאים ואת הצעתו להביא לידיעת שרים נוספים את המידע על ההתפתחויות האחרונות.¹⁷

15 גולן, "כל הסימנים היו שם".

16 שם.

17 שם.

ב-5 באוקטובר בשעה 12:30 החל דיון בפורום מטכ"ל, בראשות הרמטכ"ל ובנוכחות 11 אלופים. פרוטוקול הישיבה פורסם באוקטובר 2018.¹⁸ ראש אמ"ן דיווח על היערכות החירום של צבא סוריה למן 5 בספטמבר 1973 ועל תרגול שלו לכיבוש רמת הגולן על פי תוכנית המתקפה. כמו כן דיווח על קידום שתי טייסות תקיפה לקרבת דמשק, דבר שמשפר את יכולתן לתקוף בעומק ישראל. אלוף זעירא אמר כי במצרים מתקיים תרגיל צבאי רחב היקף, כי אזור התעלה תוגבר ב-300 תותחים וכי טנקים רבים קורבו לעמדות ירי לאורך התעלה. הוא העריך שהפעילויות בצבאות מצרים וסוריה הן ממניעים הגנתיים, בשל חשש מפני ישראל. ראש אמ"ן ציין שורה של אירועים חריגים: הגעת 11 מטוסי תובלה סובייטיים למצרים ולסוריה, יתכן כדי להוציא "פרסונל רוסי" מתוך אותן המדינות, וכן פיגוי של כלי השיט הסובייטיים מנמל אלכסנדריה. אף על פי כן, הוא סיכם את הערכתו כי האפשרות למלחמה היא "בסבירות נמוכה ואפילו נמוכה ממוכה".¹⁹ הרמטכ"ל, אף שקיבל לכאורה את הערכת אמ"ן, העריך למעשה אחרת: "אני רואה את הסכנה שתפרוץ מלחמה היום או מחר פחות סביר מאשר שלא תפרוץ מלחמה". הוא הוסיף: "אני לא חושב שזה שעת 'שין' להיום בערב או למחר, ואם יש להם כוונה כזו ויש להם שעת 'שין', אני מקווה שנוכל לקבל התרעה". רב-אלוף אלעזר ציין כי "המערך ההגנתי הוא בהחלט גם מערך התקפי" וכי "אין לנו הוכחה פוזיטיבית שהם לא הולכים לתקוף", והוסיף: "אילו הייתי פרשן, הייתי שם פה נקודה ואומר שאני לא מעריך שזה הולך לקרות. היות שאנו לא עוסקים רק בפרשנות, אלא אחראים למצב, אנו חייבים לנקוט באמצעי הביטחון הדרושים, ואמנם אנו נוקטים". לדבריו, "אם יקרה המצב הכי גרוע שאפשר, כלומר תיפתח מתקפה בלי אף מילה נוספת, אז אנחנו נצטרך לבלום באמצעות הכוחות הסדירים. זאת אומרת, באמצעות חיל האוויר וכל הכוחות שיש לנו בקוויים. לצורך זה אנו לא רק מכריזים על מצב (כוונות) ג',²⁰ אלא גם מתגברים את הקווים על ידי כוח סדיר שישנו בארץ". הרמטכ"ל גם הודיע שתתקיים בדיקה כיצד ניתן לקרוא למילואים ביום הכיפורים (בהיעדר האזנה לרדיו) "במקרה של קטסטרופה".²¹ בעקבות זאת נערכה תחנת גלי צה"ל למקרה שיידרש שידור ביום הכיפורים. בסיכום הדיון ולאור הצעדים שעליהם החליט, אמר רב-אלוף אלעזר שאם תתרחש מלחמה באותו היום, היא

18 "פרוטוקול דיון שהתקיים במטכ"ל ב-5 באוקטובר 1973, "ארכיון צה"ל ומשרד הביטחון, אוקטובר 2018, <http://archivesdocs.mod.gov.il/Exhibitions/Matkal/05-10-1973/index.html>.

19 שם.

20 דרגת הכוננות העליונה בצבא הסדיר, ללא גיוס מילואים בהיקף נרחב.

21 "פרוטוקול דיון שהתקיים במטכ"ל ב-5 באוקטובר 1973".

כבר לא תהיה בגדר "הפתעתה מוחלטת", אלא "הפתעה כמעט מוחלטת", והיא תיפתח "בנתוני כניסה לא בדיוק כפי שאנו אוהבים".²²

ניתוח ניהול הסיכונים ב־5 באוקטובר 1973

ב־5 באוקטובר החל לראשונה ניהול סיכונים קונקרטי אל מול השינוי שחל בתמונת המודיעין. תהליך זה ניכר, בראש ובראשונה, אצל הרמטכ"ל, שהחל לקבל החלטות בתנאי אי־ודאות גבוהים, כלומר גם בהיעדר התרעה מודיעינית למלחמה. הצעדים המשמעותיים ביותר שנקט היו העלאת הכוננות לדרגה עליונה בצבא הסדיר ותגבור החזיתות. להחלטות אלו עלות לא מבוטלת, ובשעתו היה לכאורה מקום לחשש שהן תורמות לסיכוני ההידרדרות, בהתחשב בהערכת אמ"ן שצעדי האויב נובעים מחשש מזה"ל. יצוין שלצד זאת ננקטו גם צעדים חשובים שעלותם נמוכה, כמו מוכנות גלי צה"ל לשידור ביום הכיפורים.

באופן ניהול הסיכונים של הרמטכ"ל ניכרה האצה: אם בבוקר 5 באוקטובר הוא החליט על תגבור כוחות בחזיתות באמצעות כוחות סדירים שהיו בשטח ישראל, בצהריים הוא כבר הוסיף על כך כוננות עליונה (ג) בצבא הסדיר. ברם, רב־אלוף אלעזר לא חצה את הסף של גיוס מילואים, שחייב את אישור הדרג המדיני. להלן הגורמים שנראה שהשפיעו על הרמטכ"ל להתחיל לנהל סיכונים:

סדיקת הביטחון בהנחה שראש אמ"ן יביא התרעה קונקרטית. התברר שאמ"ן מופתע ואינו יודע לספק הסברים טובים לאירועים משמעותיים כמו פינוי משפחות הסובייטים מסוריה וממצרים והיערכות החירום המלאה של צבא מצרים בחזית התעלה ("תחריר 41" הוגדר, כזכור, בעיקרו כתרגיל מפקדות). הרמטכ"ל אמנם המשיך לקוות לקבל התרעה מודיעינית, אך כבר דיבר על אפשרות שלא תהיה התרעה. הוא החל לפעול לא רק על פי מה שהוא ידע, אלא גם על פי מה שהוא ידע שאינו יודע.²³

שינוי מהותי בהערכת הסבירות שתפרוץ מלחמה. הרמטכ"ל וראש אמ"ן היו לכאורה תמימי דעים שלא תפרוץ מלחמה, אלא שמרחב הסבירות שהם ייחסו לפריצת מלחמה היה שונה מהותית: בעוד שראש אמ"ן העריך שהסבירות לכך "נמוכה מנמוכה", מה שניתן לפרש כסבירות קלושה, מעט מעל לאפס, הרמטכ"ל העריך שהסבירות למלחמה פחותה מהסבירות שלא תפרוץ מלחמה, מה שניתן לפרשו כסבירות ממשית במרחב שמתחת לחמישים אחוזים.

22 שם.

23 שמעון גולן, "ההתרעה ערב מלחמת יום הכיפורים – הערכת אמ"ן והבסיס להחלטות הקברניטים", מבט מל"מ, גיליון 67, נובמבר 2013, <https://kotar.cet.ac.il/KotarApp/Viewer.aspx?nBookID=99941486&nTocEntryID=99943003#55.1103.5.default>

צמצום דרסטי של "מרחב ההתרעה", קרי הזמן מרגע קבלת ההתרעה ועד לפריצת מלחמה. לדברי הרמטכ"ל, מרחב ההתרעה המינימלי שנדרש לגיוס מערך המילואים בטרם תחל מתקפת האויב עמד על 24 שעות לפחות.²⁴ מאחר וכוחות האויב כבר נערכו בשטחים המאפשרים להם לצאת להתקפה (גם להערכת ראש אמ"ן), הרי שזמן ההתרעה שניתן היה לצפות מהמודיעין התקצר משמעותית ולא התאים למרחב ההתרעה הדרוש לגיוס המילואים.

ברקע לכל אלה עמדה הכרה עמוקה של רב־אלוף אלעזר, כי **ניהול סיכונים הוא חלק מתפקיד הרמטכ"ל**. מעניינת בהקשר זה ההבחנה שערך בין עמדתו של פרשן ובין עמדת הרמטכ"ל כמצביא. עולה ממנה כי הציפייה שלו מפרשן היא לספק הערכה בעלת אופי בינארי (או שתתרחש מלחמה או שלא), בעוד שהערכת מצב מקצועית של מצביא מחייבת לפעול גם במצב של אי־ודאות, אפילו נגד הערכה השלטת, גם אם הוא עצמו שותף לה.

ניהול הסיכונים בדרג המדיני התבטא בהחלטה לפנות לארצות הברית כדי ליצור הבנה משותפת ולהעביר מסר לאויבים. לכאורה, רעיון זה היה נכון מבחינה מדינית וגם משום שהוא היה עשוי (לכאורה) להפחית את הסיכון למתקפת פתע, או לחילופין להצדיק תגובה מוקדמת של ישראל. גם המחיר של צעד זה לא היה גבוה. אלא שבפועל, מהלך זה התנהל לאט מדי ומאוחר מדי ולא השיג את מטרתו. לימים הסביר שר החוץ האמריקאי דאז, הנרי קסינג'ר, כי הוא לא זיהה דחיפות בהעברת המסר שקיבל מישראל עד לרגע שעוזר שר החוץ, סיסקו, העביר לו הודעה על המלחמה הצפויה ב־6 באוקטובר, קרוב ל־13:00 שעות ישראל (פחות משעה לפני המתקפה). רק אז התקשר קסינג'ר לשר החוץ המצרי, לשגריר ברית המועצות בוויינגטון ולשגריר סוריה שם (שלא ענה לו). על כל פנים, לדברי קסינג'ר, נוסח המסר שהוא התבקש על ידי ישראל להעביר לערבים היה, "שלישראל אין כוונה להנחית מכה המקדימה".²⁵ כלומר, מסר שנועד למנוע מיסקלקולציה ערבית לגבי כוונות ישראל, אך לא היה בו כדי להרתיע אותם מפני מתקפה מצידם.

עד כמה השפיע המסר ההתרעתי הראשוני מהמקור של המוסד? קשה לראות השפעה של המסר, ובו הקוד למלחמה, על מקבלי ההחלטות ב־5 באוקטובר 1973. תת־אלוף (מיל') גדי זהר, שכיהן אז בתפקיד שלישי הרמטכ"ל, ציין במאמר שכתב כי הדיווח על המסר חלף בשלושת הדיונים שהוזכרו לעיל בלא תגובות, וגם לא הוזכרו בהם "המקורות המיוחדים" שכולם הכירו.²⁶ כלומר, קוד המלחמה

24 "סיכום התייעצות אצל ראש הממשלה, תל אביב, יום כיפור 1973 שעה 08:05", ארכיון המדינה, אוקטובר 2010, <https://www.haaretz.co.il/hasite/images/yk%206%2010%20,2010%2005%20.pdf>.

25 אמיר אורן, "הנרי קסינג'ר: אתם יודעים שהצלנו אתכם ב־73, נכון?", **הארץ**, 4 באוקטובר 2013.

26 זהר, "דיון אחד ב־5 באוקטובר", עמ' 50.

לא השפיע על הערכת המודיעין וספק אם התבטא בניהול הסיכונים, וזאת עד לקבלת הדיווח של ראש המוסד זמיר ב־6 באוקטובר.

יתר על כן, יתכן שההמתנה של הקברניטים לקבל דיווח מלא עוד בלילה הקרוב הייתה גורם מעכב בניהול הסיכונים באותה העת, שכן יש נטייה טבעית להמתין למידע נוסף שיפוגג את חוסר הוודאות, במיוחד נוכח כובד ההחלטות ומחיר הטעות. ניתן לשער שגם הגישה של שר הביטחון, שיש להמתין לתשובת ארצות הברית כדי להחליט כיצד לנהוג עשויה הייתה להיות גורם מעכב בקבלת ההחלטות.

ניהול הסיכונים ב־6 באוקטובר 1973

יום הכיפורים, 6 באוקטובר 1973, בשעה 04:30, קיבל הרמטכ"ל אלעזר דיווח ראשוני מפגישת ראש המוסד זמיר עם המקור אשרף מרואן ב־5 באוקטובר בלונדון.²⁷ המסר העיקרי של הדיווח – בשעה 18:00 תחל מתקפה מצרית־סורית על מדינת ישראל. בהמשך הבוקר (07:25) הפיץ ראש המוסד מברק מפורט.²⁸ לפי המברק: "הצבא המצרי והצבא הסורי עומדים לפתוח בהתקפה על ישראל בשבת 6.10.73 לפנות ערב.²⁹ הסבירות למתקפה הוערכה על ידי המקור ב־99 אחוזים! המקור מסר על דרך ביצוע המתקפה המצרית, לרבות הכוונה לבצע עצירה אסטרטגית לאחר כיבוש 10 ק"מ מהגדה המזרחית של התעלה" – נתון חשוב שלא הופנם בצה"ל גם לאחר פרוץ המלחמה. לפי המברק, המקור עצמו הסדיר ב־3 באוקטובר 1973 את העברתם של כלי שיט של חיל הים המצרי וכלי טיס אזרחיים ממצרים ללוב, כדי שלא ייפגעו במלחמה. מידע זה היה עדות נוספת לנגישות המקור. עוד כתב זמיר, כי נוכח לוח הזמנים הדחוק, מציע המקור לפרסם בפומבי את דבר כוונתה של מצרים לצאת למלחמה, וזאת כדי לייתר את אפקט ההפתעה שתכננו המצרים ולהניעם מביצוע המתקפה. ראש המוסד תמך בהצעת המקור.³⁰

לפי יומן הרמטכ"ל מ־6 באוקטובר 1973, שנחשף לאחרונה, **בשעה 05:30 קיים הרמטכ"ל דיון קצר עם ראשי האגפים, אלופי הפיקודים ומפקדי הזרועות. בשעה 05:50 התקיים דיון אצל שר הביטחון, משה דיין. בשעה 07:15 קיים הרמטכ"ל דיון נוסף עם ראשי האגפים, אלופי הפיקודים ומפקדי הזרועות. הרמטכ"ל אמר שלאור ידיעות המודיעין, הוא יוצא מהנחה שהיום ב־18:00 תחל המתקפה. הוא**

27 "יומן הרמטכ"ל 1973", ארכיון צה"ל ומשרד הביטחון, מאי 2019, <http://archivesdocs.mod.gov.il/Exhibitions/%D7%AA%D7%99%D7%A7%D7%99%20%D7%9E%D7%9C%D7%97%D7%9E%D7%A7%D7%99%D7%95%D7%9D%D7%94%D7%9B%D7%99%D7%A4%D7%95%D7%A8%D7%99%D7%9D/ioman/mywebalbum/index.html>

28 זמיר, "מברק למזכיר הצבאי של רה"מ גולדה מאיר ב־6 אוקטובר 1973".

29 בפועל מועד ההתקפה המתואמת הוקדם מ־18:00 ל־13:50.

30 זמיר, "מברק למזכיר הצבאי של רה"מ גולדה מאיר ב־6 אוקטובר 1973".

הורה לחיל האוויר להתכונן למכה מקדימה בחזית הסורית בצהריים, אך ציין שבשלב זה שר הביטחון מתנגד למכה מקדימה.³¹

ב־6 באוקטובר 1973, בשעה 08:05 התקיים דיון מכריע אצל ראשת הממשלה, גולדה מאיר. הדיון החל, באופן די מוזר, בשתי הצעות של שר הביטחון: לא למנוע מערביי השטחים לעבוד בישראל; להורות על פינוי הילדים מהיישובים הישראליים ברמת הגולן (שלוישים ילדים), מאבו רודס וממרחב שלמה. מאיר הציעה שהילדים יפוננו מיידית ולא ערב הפעולה, והרמטכ"ל תיקן אותה ואמר: "אנחנו כבר בערב הפעולה". אחר כך עבר הדיון למישור האסטרטגי, ובמוקדו עמד מברקו של ראש המוסד.³²

ראש אמ"ן אמר בדיון: "למרות העובדה שהם מוכנים, לפי דעתי הם יודעים שהם יפסידו. סאדאת היום לא במצב שהוא מוכרח לעשות מלחמה, הכל מוכן, אך אין כורח, והוא יודע שהמאזן לא ישתפר [...] הוא עוד לא נתן את הפקודה לצאת. ייתכן שעד הרגע האחרון יירתע. יכול להיות שאנו יכולים להשפיע על מה שהוא יעשה או יחליט". אלוף זעירא תמך בהצעה לפנות לארצות הברית ולהזהיר את המצרים באמצעותה.

הרמטכ"ל אמר כי "הסורים קידמו הלילה את הארטילריה הבינונית, כלומר הם בהתקפה ולא בהגנה". בהתייחסו למברקו של זמיר בעניין ההתקפה המצרית אמר רב־אלוף אלעזר: "עבורנו זו התרעה קצרה מאוד. אם יתקפו בעוד עשר שעות, אנו ערוכים באופן מקסימלי עם הצבא הסדיר. אך לא גייסנו מילואים בכלל. עוצמת צה"ל 25 אחוזים סדיר ו־75 אחוזים מילואים". המלצותיו היו לגייס 200,000 חיילי מילואים ולצאת למתקפה אווירית מקדימה. לדבריו, "מכה מונעת היא כמובן יתרון עצום. היא תחסוך הרבה חיים. אם ניכנס למלחמה שהשלב הראשון שלה הוא בלימה – ויש לי ביטחון שנעמוד בה – ואחר כך תקיפה, זו תהיה מלחמה רצינית".³³ הדרג המדיני קיבל את המלצות הרמטכ"ל רק באופן חלקי. שר הביטחון סבר שיש לבצע גיוס מילואים מוגבל בלבד, כדי שישראל לא תואשם כתוקפנית, וכן משיקולים פנימיים ("האם אנו צריכים לעשות מצב רוח של מלחמה?"). במהלך הדיון הסכים הרמטכ"ל לגיוס של 100,000–120,000 חיילי מילואים, ושר הביטחון הציע לגייס פחות מחצי הכמות הזו. ראשת הממשלה סברה שהיקף הגיוס שאותו ביקש הרמטכ"ל לא יוביל לאפקט מדיני שונה מזה שבהצעת דיין, ועל כן סוכם שהגיוס יהיה לפי עמדת הרמטכ"ל.

31 "יומן הרמטכ"ל 1973", ארכיון צה"ל ומשרד הביטחון, מאי 2019.

32 "סיכום התייעצות אצל ראש הממשלה, תל אביב, יום כיפור 1973 שעה 08:05".

33 שם.

ראשת הממשלה ושר הביטחון דחו את הצעת הרמטכ"ל בעניין המכה האווירית המקדימה מחשש שישראל תואשם כאחראית לפריצת המלחמה.³⁴ יש לציין, בהקשר זה, כי חיל האוויר היה מוכן לתקוף שדות תעופה בסוריה לקראת השעה 11:00, אלא שכאמור, הדרג המדיני לא אישר את ביצוע המתקפה.³⁵ גולדה מאיר תמכה בהצעת "המקור" וראש המוסד לתת פומבי (באמצעות סוכנויות ידיעות זרות) לאפשרות פריצת מתקפה ערבית, כדי לייתר את גורם ההפתעה מההתקפה ואולי אף לסכלה.

שאלת האפשרות להצטרפות ירדן למלחמה ריחפה בחלל האוויר. מדובר היה בסיכון צבאי ניכר בהתחשב בנסיבות. אף על פי כן, שר הביטחון הציע לא להזהיר את המלך חוסיין מפני הצטרפות למלחמה. עם זאת, הוא אמר שישראל תפציץ תחנות מכ"ם בירדן במקרה ואלו יופעלו כדי לספק למצרים תמונה אווירית של ישראל.³⁶

בהמשך שעות הבוקר והצהריים ניהלו שר הביטחון והרמטכ"ל עבודת מטה אינטנסיבית להכנת צה"ל לבלימת מתקפה מצרית-סורית ב־6 באוקטובר בשעה 17:00–18:00. לפי הרמטכ"ל, הסד"כ הצה"ל לי לבלימה עמד באותה העת על כ־180 טנקים ברמת הגולן וכ־300 טנקים מול תעלת סואץ.³⁷

ניתוח ניהול הסיכונים ב־6 באוקטובר בבוקר

מברק ההתרעה של ראש המוסד זמיר, שהתקבל, כאמור, ב־6 באוקטובר בבוקר, הביא לתפנית בהערכת המצב. אחת השאלות שנותרו פתוחות מאז היא: האם לא ניתן היה לקבל את המידע הזה קודם לכן?³⁸ שאלה אחרת היא האם לא ניתן היה להאיץ את הכנות ישראל למלחמה, מעבר למה שנעשה, מרגע שהתקבל הדיווח של זמיר ב־04:30? מכל מקום, בעקבות הגעת ההתרעה נדרשה הצמרת המדינית ביטחונית לקבל החלטות וליטול סיכונים. מידת הנכונות של כל אחד מהקברניטים לבצע צעדים אופרטיביים עשויה להעיד על מידת הבנתו את חומרתו של סיכון המלחמה ועל גישתו לניהול סיכונים באותה העת.

למרות ההתרעה הברורה, ראש אמ"ן עדיין ניסה לאכוף את הגיונו על האויב והסביר שמלחמה אינה כדאית לנשיא מצרים סאדאת, ועל כן אפשר שלא תתרחש. למעשה, הוא לא הבין את ההיגיון והמטרה של המתקפה המצרית – כיבוש הגדה

34 שם.

35 יוסי עובדי, "מלחמה מן האוויר: המודיעין שסייע לחיל האוויר להמריא", מבט מל"מ, גיליון 67, נובמבר 2013, עמ' 54, <https://kotar.cet.ac.il/KotarApp/Viewer.aspx?nBookID=99,54&nTocEntryID=99943003#55.9846.5.default>.

36 "סיכום התייעצות אצל ראש הממשלה, תל אביב, יום כיפור 1973 שעה 08:05".

37 פירוט ב-"יומן הרמטכ"ל 1973", ארכיון צה"ל ומשרד הביטחון, מאי 2019.

38 זהר, "דיון אחד ב־5 באוקטובר".

המזרחית של תעלת סואץ כדי להניע תהליך מדיני. הלקח הוא שהבנת סיבת הסיכון אינה חייבת להיות תנאי הכרחי כדי להיערך להתמודד עימו. הרמטכ"ל היה היחיד שהבין את סיכון המלחמה לאשורו. שאלת ההיגיון של המתקפה המצרית פחות הטרידה אותו. הבנתו את הסיכון התבססה על ניתוח תמונת האויב ועל תהליך למידה שעבר למן יום האתמול בבוקר. נראה שהוא ראה בדיווח של זמיר את ההתרעה הקונקרטית לה ציפה. גם מתאר המלחמה התבהר לו מהדיווח – לא חימום הגבול, אלא מתקפה רבתי בשתי החזיתות. כלומר, הצעדים שהוא נקט ביום האתמול היו רחוקים מאוד מלענות על הסיכון; עתה הוא דרש גיוס מילואים מלא ואישור לביצוע מתקפה אווירית מקדימה, כדי לשבש את המתקפה בשתי החזיתות בטרם החלה. שר הביטחון דיין היה בשל פחות לקבל החלטות לצורך הפחתת סיכון המלחמה. הוא בחר להגביל את הצעדים הצבאיים שהציע הרמטכ"ל, מחשש לסיכון מדיני שישראל תיתפס כתוקפנית ומחשש לפגיעה במורל האוכלוסייה. אלמלא ראשת הממשלה, היה דיין מכתוב לרמטכ"ל גיוס מילואים מצומצם יותר (שתי אוגדות בלבד, לעומת ארבע אוגדות לפי הצעת הרמטכ"ל). גולדה מאיר ומשה דיין כאחד, מנעו מהרמטכ"ל לבצע התקפה אווירית ישראלית מקדימה מחשש לסיכון מדיני, מה שהגדיל את הסיכון לצבא הסדיר. ככל הידוע, עניין זה לא עלה כלל בדיונים.

התממשות הסיכונים

ב־6 באוקטובר 1973, יום הכיפורים, בשעה 13:50, נפתחה מתקפה מצרית־סורית, וקווי ההגנה של ישראל בתעלת סואץ וברמת הגולן נפרצו לכל רוחבם. עד מהרה התברר כי מחסני החירום לא היו מוכנים כראוי, מה שהקשה עוד יותר על התארגנות המילואים.³⁹ אף על פי כן, גיוס המילואים עבר בהצלחה, בראש ובראשונה בשל נחישות הלוחמים להגיע לחזיתות.

במוצאי יום הכיפורים הופיע שר הביטחון, משה דיין, בטלוויזיה הישראלית ודיווח לאומה על מצב המלחמה. הוא מסר כי החל מ־13:50 פתחו סוריה ומצרים בוזמנית במתקפה בשתי החזיתות בסיני וברמת הגולן. לדבריו, ברמת הגולן "אולי פה ושם חדרו מספר טנקים אל מעבר לקו שלנו, אולי גם השיגו הישגים של כיבוש עמדות שלנו, לא כיבושים משמעותיים". באשר לחזית המצרית, דיין אמר כי "המצרים הצליחו לעבור במקומות מסוימים את התעלה והיו לנו אבדות בנפש ובעמדות. אבל באופן יחסי זה פחות או יותר כפי ששיערנו שיהיה היום הראשון

³⁹ "מלחמת יום הכיפורים – הסיפור מתוך ספר תולדות חיל החימוש", אתר עמותת חיל הטכנולוגיה והתחזוקה, מארס 2019, <https://www.himush.co.il/?item=382§ion=51>.

של הקרב, אותו הקרב שייגמר בניצחוננו בימים הקרובים".⁴⁰ תיאור זה של שר הביטחון – בין אם נבע מערפל הקרב ובין אם נועד להרגיע את הציבור – היה רחוק מאוד מהמציאות. בהמשך דבריו ביקש דיין להסביר מדוע שיקולי ההנהגה הישראלית היו נכונים – בכך שישראל ספגה מתקפה ערבית ולא יצאה למתקפת נגד. לדבריו, לא רצינו לפתוח במלחמת מנע מאחר ולא רצינו להיקלע למצב שייאמר שאנו פתחנו במלחמה. דיין הסביר כי החלופה לדרך שבה נהגה ישראל הייתה להחזיק מספר רב מאוד של חיילים בחזיתות במשך שנים על גבי שנים ולפתוח במכת מנע בכל פעם שעלה חשד שהאויב מתכוון לפתוח במלחמה – מה שהיה מציג את ישראל כתוקפנית.⁴¹

מהתיאור של שר הביטחון בטלוויזיה עולה שהמצב בחזיתות תאם לכאורה את הציפיות של ההנהגה על פי תפיסת הביטחון של ישראל ועלה בקנה אחד עם מסגרת ניהול הסיכונים שישראל קיבלה על עצמה. אלא שהמציאות הייתה שניהול הסיכונים של הצמרת הישראלית נכשל: התרעה לא ניתנה במועד, גיוס המילואים התבצע באיחור, ישראל לא פתחה במתקפת מנע אווירית, קווי ההגנה של הצבא הסדיר נפרצו ואי-הוודאות הייתה בעיצומה.

ב־7 באוקטובר 1973, בדיון שנערך בבוקר אצל ראשת הממשלה, הודתה למעשה גולדה מאיר שטעתה בכך שלא אישרה לפתוח במתקפת מנע, כפי שביקש הרמטכ"ל. היא אמרה: "אם חלילה נעמוד עוד פעם במצב כזה, צריך לצפצף על העולם ולתת לצבא לפתוח".⁴² שר הביטחון לא נכח בדיון זה, אך בדיון שהתקיים אצל ראשת הממשלה בצהרי אותו יום הודה גם הוא בטעותו ערב המלחמה. לדבריו, "לא הערכתי די את כוח האויב, את המשקל הלוחמתי שלו, והגזמתי בהערכת הכוחות שלנו וביכולתם לעמוד".⁴³ בדבריו אלה ערך דיין הבחנה בין הפתעה מיכולות האויב (ההפתעה המודיעינית) ובין ההפתעה מאי-יכולת העמידה של צה"ל במהלך פתיחת המלחמה (הפתעה אג"מית); הפתעתו הייתה משולבת משתי ההפתעות. דיין גם העריך באותו דיון כי "המלחמה היא על ארץ ישראל", קרי לא על "השטחים" בלבד. נראה שבאותה העת עברה הערכת הסיכון שלו את תוצאות המלחמה מקצה לקצה.

גולדה מאיר הופתעה גם היא מתוצאות פתיחת המלחמה. ד"ר חגי צורף, ראש תחום תיעוד והנצחה בארכיון המדינה, אמר לימים שהפרוטוקולים מהדיונים שקיימה

40 משה דיין, הופעה בטלוויזיה הישראלית ב־6 באוקטובר 1973, "45 שנה למלחמת יום הכיפורים, מבט לאחור", **ערוץ הטלוויזיה כאן 11**, 7 באוקטובר 2018.

41 שם.

42 "פרוטוקול דיון אצל ראש הממשלה באוקטובר 1973, 09:10", ארכיון המדינה, אוקטובר 2010, <https://www.haaretz.co.il/hasite/images/yk%207.10%2009.10.pdf>.

43 "פרוטוקול דיון אצל ראש הממשלה באוקטובר 1973, 13:40", ארכיון המדינה, אוקטובר 2010, <https://www.haaretz.co.il/hasite/images/yk%207.10%2013.40.pdf>.

ראשת הממשלה עם הצמרת הביטחונית מצביעים על כך שהיא לא הופתעה מעצם פרוץ המלחמה. לדבריו, מאיר בהחלט הניחה לפני המלחמה שהיא עלולה לפרוץ, ואפילו ביום הכיפורים, אך הופתעה מהתוצאות הגרועות בימיה הראשונים, משום שלאורך כל הדיונים שקיימה עם הצמרת הביטחונית קודם למלחמה היא קיבלה הבטחות, בעיקר מהרמטכ"ל, שבכל מצב הכוח הסדיר של צה"ל יוכל לבלום את ההתקפה, ואילו גיוס המילואים חשוב בעיקר לצורך התקפת הנגד, ולא להגנה.⁴⁴ בהמשך המלחמה נטלה ישראל סיכונים גבוהים נוספים, כמו הותרת גבול ירדן כמעט ללא כוחות, מתוך הנחה שירדן לא תצטרף למלחמה (סיכון שהצדיק את עצמו); היציאה למתקפת הנגד בסיני ב־8 באוקטובר, שנכשלה; וההחלטה לצלוח את התעלה באמצע אוקטובר (מבצע "אבירי לב"), שהביאה למהפך במלחמה לטובת ישראל.

הסיכונים העיקריים ודרך ניהולם במבט לאחור

סיכון למתקפת פתע

הסיכון למתקפה ערבית היה קיים בתודעה של ההנהגה הישראלית לפני המלחמה, אף שזו סבלה מביטחון יתר בכוחה של ישראל, תוך המעטה בנחישותם ובכוחם של האויבים. כלומר המלחמה עצמה לא הייתה הפתעה וההנהגה אף התייחסה אליה ברצינות (למשל, בכוננות "כחול-לבן"). עם זאת, המודעות לסיכון שהמלחמה תפרוץ בהפתעה הייתה מועטה, משום שלקברניטים היה ביטחון שאמ"ן ימלא את ייעודו ויספק התרעה שתאפשר לפחות את גיוס המילואים. כתוצאה מכך, פריצת המלחמה ללא קבלת התרעה מוקדמת מאמ"ן התקבלה בתדהמה לא רק אצל ראש אמ"ן, אלי זעירא, אלא גם אצל שר הביטחון, משה דיין.

לעומתם, הרמטכ"ל דוד אלעזר היה מופתע פחות, משום שניהל סיכונים. כבר ב־5 באוקטובר הוא ייחס לסיכון המלחמה סבירות ממשית, שקייבה מבחינתו נקיטת צעדים אופרטיביים גם ללא קבלת התרעה מודיעינית. בעקבות הדיווח של ראש המוסד ב־6 באוקטובר בבוקר, הבין הרמטכ"ל שקיבל את ההתרעה הקונקרטית שאותה ציפה לקבל עוד קודם לכן, וגם מתאר המלחמה התבהר לו. אז הוא גם הבין את עוצמת הסיכון והתאים אליו את הוראותיו. אלא שאלו באו מאוחר מדי. בסיכומו של דבר, הסיכון התממש וניהולו היה בלתי מספיק.

סיכון להתרעת שווא

המודעות לסיכון של התרעת שווא גברה לאחר כוננות "כחול-לבן", שלא בצדק. עם זאת, מדובר בסיכון נגדי, שאין להתעלם ממנו בהערכת מצב שדנה בסיכון ההפתעה. האתגר של מקבלי ההחלטות הוא למצוא את נקודת האיזון על פי

הערכת תוחלת הנזק של כל אחד מהסיכונים. במצב ששרר ערב מלחמת יום הכיפורים, היה מקום להעריך שתוחלת הנזק של סיכון למתקפת פתע הייתה גדולה פי כמה מזו של הסיכון להתרעת שווא. בסיכומו של דבר, סיכון זה עמד לרועץ בפני מקבלי ההחלטות.

סיכון לכישלון הבלימה באמצעות הצבא הסדיר

הסיכון האסטרטגי שהצבא הסדיר יתקשה לבלום עד להגעת כוחות המילואים לא היה מבוסס בתודעת הקברניטים לפני המלחמה. לראיה, קשה למצוא עדויות לדיונים מקדימים על סיכון זה. נראה שקריסת הצבא הסדיר בשלב הבלימה הכתה בתדהמה את הרמטכ"ל ואת שר הביטחון, וכך גם את ראשת הממשלה, שהסתמכה על חוות דעתם. נראה שבעניין זה לקתה הצמרת הביטחונית בקונספציה, שלא נפלה מהקונספציה המודיעינית.⁴⁵

הציפייה שהצבא הסדיר יבלום לא הייתה מבוססת, וזאת בשל יחסי הכוחות הקיצוניים בקוים, שהיו לרעת צה"ל (אוגדה אחת מול צבא מצרים ואוגדה אחת מול צבא סוריה), במיוחד כאשר שני צבאות האויב נערכו בעמדות חירום בחזיתות. לדוגמה, תוכנית "שובך יונים" לא הייתה בנויה לבלימת סד"כ מצרי התקפי כה גדול. גם המשימה (לפי "שובך יונים") למנוע כל הישג מהאויב בשלב הפתיחה לא תאמה כלל את יחסי הכוחות בשטח ואת הסיכונים לצבא הסדיר. סביר להניח שניהול סיכונים אחר עשוי היה להוביל דווקא לפינוי מוקדם של ה"מעוזים". בסיכומו של דבר, הסיכון התממש; הוא לא נוהל, או שניהולו כשל.

סיכון המכה המקדימה

את הסיכון של מכה מקדימה בשעות שלפני פרוץ מלחמת יום הכיפורים בחר הדרג המדיני דווקא לא ליטול, שמא ישראל תיתפס כתוקפנית ותישא בתוצאות. מנקודת מבטו של הרמטכ"ל, בעמדה זו התממש הסיכון שהדרג המדיני ימנע ממנו לבצע פעולות שנתפסו בעיניו כהכרחיות למערכה. להבדיל מהמצב בשנת 1967 – אז הוחלט על מכה מקדימה – העומק האסטרטגי בשנת 1973 נתן לדרג המדיני תחושה שיש בידיו מרחב תמרון גדול יותר, ולכן החליט לא ליטול את הסיכון של מכה מקדימה. דין אף עמד על כך בדיון אצל ראשת הממשלה ב־6 באוקטובר בבוקר.

מקרה זה הוא דוגמה למתח שבין ניהול סיכונים מדיניים ובין ניהול הסיכונים הצבאיים של הצבא. ההחלטה של הדרג המדיני להימנע ממכה אווירית מקדימה העצימה את עמדת הנחיתות של הצבא הסדיר בפתיחת המלחמה והייתה מְשֻׁגָה, כפי

45 שמואל אבן, "הכשלים המחשבתיים בהתרעה למלחמת יום הכפורים ומה ניתן ללמוד מהם?", **מערכות**, גיליון 388, נובמבר 1994.

שהבינה גולדה מאיר מייד עם תחילת המלחמה. ניתן להעריך שאילו הדרג המדיני היה מודע לסיכון האסטרטגי שהצבא הסדיר לא יבלום, יתכן שהיה מאשר מתקפה אווירית מקדימה. נראה שבדיון אצל ראשת הממשלה חסר היה דיון בהשפעות צולבות של סיכונים: מצב שבו הימנעות מנטילת סיכון אחד מעצימה סיכון אחר. יש לציין כי לימים העריך הנרי קיסינג'ר כי ההחלטה לא לפתוח במכה אווירית מקדימה "הייתה שיפוט סביר של גולדה, במאזן שערכה בין דימוי התוקפנות הישראלית, אילו פעלתם ראשונים, לבין היעילות האמיתית שהייתה מושגת בזמן הקצר שנותר".⁴⁶ עם זאת, הערכה זו של קיסינג'ר בעניין יעילות ההתקפה לא הייתה מבוססת על הכרת מוכנותו של חיל האוויר ומרחב הזמן שהיה בידי ישראל (משעות הבוקר). בסיכומו של דבר, נראה שאינטילת הסיכון במקרה זה הייתה טעות קשה מצד קברניטי ישראל.

סיכום

ניהול סיכונים תומך בביצוע פעולות אופרטיביות גם במצבים שבהם סבירות הסיכון אינה גבוהה, אך פוטנציאל הנזק שלו גדול. אחד מהיתרונות של ניהול סיכונים הוא מודעות גבוהה לסיכונים ומוכנות לקראתם, מה שאמור לקצר את זמן התגובה ואפילו לצמצם את מחיר הטעות.

על צה"ל וכוחות הביטחון האחרים למפות את הסיכונים שעומדים בפני השגת יעדיהם (לרבות סיכונים צולבים), על פי תרחישים שונים, ולמצוא דרכים להפחתתם, וזאת בשיתוף פעולה ביניהם ועם הדרג המדיני, המטה לביטחון לאומי ומשרדי ממשלה רלוונטיים. במסגרת זו עליהם לנהל דיאלוג עם הדרג המדיני על תוכניות מבצעים, ובמיוחד לגבי הנקודות שבהן תידרש הכרעה מדינית.

יש להדגיש שהסיכונים הצבאיים והמדיניים ברמה האסטרטגית אמורים להיות מנוהלים באופן בלתי נפרד, כשם שהיעדים הצבאיים האסטרטגיים אינם נפרדים מהמטרות המדיניות. על הדרג הצבאי להכיר היטב את המגבלות שעשוי להכתיב הדרג המדיני ואת מידת חופש התמרון שעשוי להינתן לו בנסיבות שונות. הדברים אמורים הן לתקופה שבין מלחמות, הן לתקופת טרום מלחמה והן במהלך המלחמה עצמה.

46 אורן, "הנרי קיסינג'ר: אתם יודעים שהצלנו אתכם ב-73", נכון?.