

הרפורמה המסוכנת באמ"ן: שיעור ממלחמת יום הכיפורים

written by ד"ר אל"מ במיל חנן שי | 02.12.2025

הרפורמה העמוקה שראש אמ"ן מוביל באגפו, לפי הדיווחים, מבוססת כנראה על ההנחה שאמ"ן (כולל גורמי איסוף אחרים) הוא הגורם הראשי למחדל 7 באוקטובר. מסקנה זו זהה למסקנתה המוטעית של ועדת אגרנט לאחר מלחמת יום הכיפורים.

בפועל, הגורם הראשי למחדל 73 לא היה אמ"ן שלא סיפק התרעה מספקת, אלא אג"ם, היום אגף המבצעים. על בסיס המודיעין הבסיסי המצוין שהיה בידיו, אג"ם לא ערך את צה"ל כנדרש מקצועית למניעת הכרעה במקרה של הפתעה ודאית.

לכאורה, מחדל מקצועי זה חוזר על עצמו: ראש אמ"ן הנוכחי נושא באחריות מקצועית לא מבוטלת למחדל 7 באוקטובר, מתוקף תפקידו באותה עת כראש חטיבת המבצעים באגף המבצעים.

רפורמה באמ"ן שאיננה נובעת מחקר מעמיק של מחדלי החשיבה האסטרטגית באגף המבצעים בעשורים האחרונים ולקראת 7 באוקטובר ^[1] איננה רק ברכה לבטלה, היא סכנה של ממש. ההסבר המלא במאמר שלפניכם.

מוועדת אגרנט לוועדה לחקר 7 באוקטובר ^[2] לקחים

תקציר

וועדת אגרנט, בחקרה את מחדל יום הכיפורים, התמקדה בכשל המודיעיני של אמ"ן והתעלמה לחלוטין מהכשל האסטרטגי-מבצעי של אג"ם, שדבק בדוקטרינה התקפית מיושנת. בכך "הלבינה" הוועדה את ההסתמכות על הרתעה והתרעה ^[2] יסודות שבן-גוריון פסל ^[3] והפכה את ראש אמ"ן מגורם מקצועי תומך לגורם מחליט. התוצאה: תרבות ביטחונית פסיבית, תלוית-מודיעין, במקום מצביאות אקטיבית.

חמישים שנה לאחר מכן, ב-2023, חזרה ישראל למציאות ללא עומק, אך עם אותה תרבות פסיבית ועם צבא שהוסב מצבא הכרעה לצבא הרתעה. כשההרתעה קרסה וההתרעה לא הגיעה ^[4] קרסה ההגנה כולה.

הטעויות שגרמו לאסון 7 באוקטובר הן המשך ישיר לטעויות ועדת אגרנט. כדי למנוע את האסון הבא, ועדת החקירה שתקום חייבת להפסיק לשאול 'מי במודיעין לא הזהיר והתריע', אלא 'מי לא נערך למניעת הכרעה, גם במקרה של הפתעה', ולשים במרכז את השאלה האחת: מדוע

נשחקה מקצועיות הפיקוד המבצעי של צה"ל, והפכה את צבא ההכרעה לצבא הרתעה התלוי בשני 'קני קש'? רק תשובה כואבת ומקצועית לשאלה זו תחזיר את היציבות התורתית § הנדבך היחיד בשדה הקרב, 'ממלכת אי הוודאות', עליו ניתן לסמוך באמת.

1950: תפיסת הביטחון המקורית § אסטרטגיה ולא מודיעין

עד מלחמת ששת הימים, ישראל הייתה מדינה חסרת עומק טריטוריאלי, ולכן חסרת יכולת להיערך להגנה ולהכלת מתקפת פתע בשטחיה. הצבאות הערביים חנו במרחק קצר יחסית מהגבולות, ולישראל לא הייתה אפשרות ממשית לקבל התרעה מצבית אמינה, מבוססת-עובדות קשות נראות לעין, על תנועת כוחות אויב לעבר גבולותיה.

הפתרון שנמצא לא היה מודיעיני אלא אסטרטגי: תפיסת ביטחון לאומי שעיקרה היה הסרת איומים אפשריים מחוץ לגדר, במלחמת מנע יזומה ובזמן מדיני מתאים.

בהתאמה לתפיסה זו, צה"ל הוקם כצבא הכרעה יבשתית מהירה. אמ"ן נדרש לספק מודיעין מספיק לאג"ם כדי להכין תוכניות מגירה להסרה מהירה של האיומים, ולשמירת צה"ל בכוננות מבצעית קבועה וגבוהה לניצול הזדמנויות מדיניות להפעלת מלחמת מנע ביוזמת ישראל.

סדרי העדיפויות שנקבעו היו ברורים:

- המפקד ואג"ם: אחראים לתכנון, למוכנות, לכוננות ולביצוע.
- אמ"ן: תומך בהם במידע מודיעיני בסיסי הנדרש ליישום.

בכך הונחה ההבנה שביטחון מדינה אינו נבנה על שני יסודות חמקמקים ובלתי נשלטים:

1. הרתעה: ניסיון לשפוט את היגיון האויב ולנחש את כוונותיו.
2. התרעה מצבית: תקווה לדעת מתי יתקוף.

שני יסודות אלה עלולים להיכשל תמיד, משום שההיסטוריה מלמדת שאויב שרצה להסתיר את כוונותיו ולהפתיע, הצליח תמיד להפתיע.

1956: ממלחמת מנע למתקפה מקדימה

היוזמה במבצע קדש (1956) לנצל את תקיפת מצרים על ידי בריטניה וצרפת, כהזדמנות להסרת האיום הכבד שיצרה הצטיידות הצבא המצרי בנשק סובייטי, תאמה באופן מלא את תפיסת הביטחון הלאומי דאז.

אחרי קדש, בגלל ההסכמים שהביאו לפירוזו של חצי האי סיני, מלחמת המנע בזירה המצרית הוחלפה במתקפה מקדימה § תגובה ישראלית מהירה להפרה אפשרית של ההסכם: הכלת

מתקפת פתע מתגלגלת מצרית לעבר גבולות ישראל בתוך סיני, במקום בתוך גבולות ישראל. כדי לממש גרסה חדשה זו, נדרש אמ"ן לספק התרעה מצבית על "אויב בעין" חציית התעלה ותנועת כוחותיו לעבר ישראל. כצפוי, ההתרעה המצבית על הפרת ההסכם והגעת הצבא המצרי לעומק סיני לא ניתנה פעמיים: ב-1960 (מקרה רותם) ובמאי 1967.

המעבר של צה"ל לאסטרטגיית מתקפה מקדימה יצר תלות קריטית בהתרעה מצבית והוביל לחיזוק מהותי במעמדו של אגף המודיעין (אמ"ן).

תהליך זה, ששיאו עוצב בתקופה שקדמה ל-1973, שינה את המבנה הארגוני של המטכ"ל: התקבע מעמד אמ"ן כאגף עצמאי ושווה לשאר האגפים (בדומה למודל הצרפתי-אמריקני). שינוי זה כלל גם העברת מידע מודיעיני ישירות למפקד, בניגוד למודל המקורי, שבו המודיעין הוא אגף משנה בתוך אג"ם וידיעות מודיעין מועברות למפקד רק לאחר הערכתן וגבוש מסקנות והמלצות מבצעיות של ראש אג"ם.

עצמאות המודיעין יצרה דיסוננס מבני בתוך צה"ל. בעוד היחסים בתוך המטה השתנו, הפעלת הכוח המשיכה להתבסס על דוקטרינת ההכרעה הקלאסית (שבהתאמה לה עוצב המטה הגרמני-בריטי), הדורשת עליונות מרכזית של אג"ם על כל אגפי המטה בתכנון המערכה ובניהולה.

שינוי זה פגע במעמדם של אג"ם ושל המפקד כאחד. העצמאות החדשה של אמ"ן יצרה העצמת-יתר של אמ"ן והקטנה יחסית של אג"ם. על-פי דוקטרינת צה"ל, איכותו המקצועית של אג"ם ובקיאותו באמנות המלחמה, יותר מאשר איכות המודיעין שלאורו המבצעים מתוכננים, היא זו שקובעת את ההכרעה והניצחון. עקב כך, ראש אמ"ן הוא מפקד-מצביא קצין אג"מ מומחה לאמנות המלחמה שלאור עיקריה מפקדי האויב וכוחותינו מתכננים ומנהלים את הלחימה חצי ולא קצין מטה של חמ"ן. השינוי הזה הפך את הרמטכ"ל (כאת המפקד בדרגים שמתחתיו) למעשה לקצין מטה-על חצי לפעמים מי שאצלו תמונת האויב ותמונת כוחותינו מתחברות לראשונה.

1967: המהפך האסטרטגי שלא נוצל

ניצחון ששת הימים העניק לישראל נכס יקר ערך: עומק טריטוריאלי. סיני, הגולן ובקעת הירדן סיפקו למדינה יכולת להכיל מתקפת פתע בשטחיה החדשים, ובכך להיפטר מהתסבוכת המדינית של הפעלת מלחמת מנע ומהתלות המסוכנת בהתרעה מודיעינית מצבית.

זאת, באמצעות אימוץ של אסטרטגיה עדכנית הגנתית שעיקרה הכלת מתקפת פתע בשטחיה החדשים, ככלל על ידי הצבא הסדיר, ולאחר מכן השמדת האויב שחדר על ידי צבא המילואים, והעברת המלחמה מחוץ לגדר חצי לעומק שטחי המדינות הערביות כדי לגבות מהן מחיר על תוקפנותן ולסיים את המלחמה בתנאיה של ישראל.

אולם צה"ל, במקום לאמץ אסטרטגיה הגנתית, הותיר על כנה

את האסטרטגיה ההתקפית הישנה [2] העברת המלחמה לשטח האויב במתקפה מקדימה של צה"ל [3] טעות מקצועית חמורה בשל:

1. שטחי האויב מחוץ לגדר כבר לא היו ריקים כמו לפני 67, אלא גדושים בכוחות הצבאות הערביים שהיו ערוכים היטב להגנה על קווי הגבול [4] בזירת מצרים אחרי מכשול מים רחב.
 2. בסיני, כדי להגיע לחזית על המילואים היה לנסוע 400 קילומטר, במקום 100 קילומטר כמו לפני 67.
 3. מאחר שהצבאות הערביים וצה"ל היו ערוכים על הגבולות במרחק של 0 קילומטר ביניהם [5] "אף מול אף", ללא מרחב אבטחה קדמי (כמו ב-7 באוקטובר), נשללה מהמודיעין היכולת לספק התרעה מצבית מבוססת-עובדות (תנועה מאסיבית של כוחות אויב לחזית) [6] "אויב בעין" [7] התרעה שהוא כבר נכשל כאמור במסירתה לפני 67 כשבין הצבאות הפרידו בסיני 300 קילומטר.
- בגלל השארתה בעינה של האסטרטגיה המבצעית שהייתה נכונה לפני 67, אך שגויה לחלוטין בנסיבות המבצעיות שנוצרו אחרי 67, בנה אמ"ן כתחליף לחוסר היכולת לספק התרעה מצבית מבוססת עובדות על תנועת "אויב בעין", קונספציה שהייתה מבוססת על שני יסודות שבן-גוריון פסל:

- הרתעה [8] ניחוש כוונות האויב ומצבו התודעתי והרגשי.
- התרעה מצבית [9] תקווה שמערכת המודיעין תזהה את הכוונה לתקוף ותתריע בזמן רלוונטי לגיוס המילואים ופתיחה במתקפה לתוך מלתעות הצבאות הערביים הערוכים היטב להגנה.

הקונספציה המודיעינית הייתה בעלת שני נדבכים פריכים: מצרים לא תצא למלחמה נגד ישראל לפני ציוד הצבא המצרי במטוסים ארוכי טווח לתקיפת העורף האזרחי העמוק של ישראל וסוריה לא תצא למלחמה בלי מצרים. מאחר ומהמודיעין הבסיסי היה ברור שהמטוסים האלה לא סופקו, אמ"ן העריך (למעשה ניחש) שלא צפויה מתקפת פתע. מאחר שהרמטכ"ל וראש אג"ם לא חלקו על ניחוש מודיעיני זה, הם לא רק היו שותפים מלאים למחדל, אלא נשאו באחריות הראשית לו.

1973: מחדל פיקודי-אג"מי, לא מודיעיני

מלחמת יום הכיפורים לא הייתה אפוא מחדל של מידע מודיעיני [10] כשל אינפורמטיבי, אלא מחדל של הבנה אסטרטגית פיקודית [11] כשל אופרטיבי. צה"ל הופתע משום שמפקדיו [12] בניגוד גמור לגולדה מאיר שהסתייגה קשות מ"הערכות" המודיעין ודרשה מצה"ל להתאים את מוכנותו המבצעית לאיומו של נשיא מצרים להקריב מליון חיילים כדי לכבוש את סיני [13] דבקו בהרתעה ובהתרעה [14] שני יסודות שהמייסדים פסלו אך הפכו לעמודי תווך של ביטחון

בהתמקדותה ב"כשלי" אמ"ן, בלי שעסקה במחדל האמיתי של המלחמה [2] הכשל האסטרטגי של אג"ם ובעיקר הפיחות שחל במעמדו כ"ציר המרכזי" של המטה ועבודת המטה ו"מוח הצבא" עקב העצמת היתר של אמ"ן בגלל יסוד ההתרעה, וועדת אגרנט "הלבינה" את ההתרעה וההרתעה. גרוע מכך, היא "הלבינה" את הפיכת ראש אמ"ן [2] מקצין מטה יועץ מקצועי (גורם תומך החלטה) [2] לגורם המחליט והאחראי בפועל לביטחון הלאומי כולו.

השאלה כיצד ידין ולסקוב, שהיו תלמידיו הנאמנים ביותר של בן-גוריון וכמפקדי המטכ"ל ראו בהרתעה ובהתרעה "קני קש", אך כחברי ועדת אגרנט העניקו להן לגיטימציה, נותרה בגדר תעלומה.

הסבר אפשרי לתעלומה נעוץ ב"זליגה" מושגית של לוגיקת ההרתעה הגרעינית ההדדית (MAD) – שהייתה דומיננטית בשיא המלחמה הקרה [2] מהתחום הבלתי-קונבנציונלי (גרעיני) אל התחום הקונבנציונלי של המלחמה.

הדגש על "המכה השנייה" בדוקטרינה הגרעינית יצר מצב שבו זמן התגובה הקצר ביותר ודרישת השרידות גרמו לתגובת הדרג המדיני (הקברניט) להפוך לפעולה פרוצדורלית אוטומטית (מסירת "קוד ההפעלה" שב"מזוודה") ללא אפשרות לביצוע הערכת מצב קברניטית מעמיקה.

בשל מגבלות אלו, עבר מרכז הכובד במלחמה זו מהקברניטות למודיעין, שנדרש לספק התרעת בזק לפני הפגיעה הראשונית. תפיסה זו, המעניקה בכורה למהירות המודיעין לספק התרעה, כדי לחולל בצד השני [2] בגלל היכולת הזאת [2] הרתעה שתמנע ממנו להוציא את "המכה הראשונה", למרות שמעולם לא עמדה במבחן מעשי, הוטמעה בטעות בחשיבת המלחמה הקונוונציונלית.

2023: אותה שגיאה במציאות הפוכה

חמישים שנה לאחר מכן חזרה ישראל בדיוק לאותו שדה מוקשים מושגי [2] אך במציאות הפוכה. העומק האופרטיבי שנוצר אחרי 1967 אבד כמעט כולו; הגבולות הפכו לגבולות מגע עם האויב. לחמאס וחיזבאללה נוספו דרגי תמרון יבשתיים בעלי יכולת חדירה, הפתעה וכיבוש שטח וישובים בתוך המדינה.

במציאות כזו נדרש היה לשוב לאסטרטגיה של שנות החמישים: אם אין עומק להכלת התקפה ואין, לא זמן ולא מרחב לקבלת התרעה מצבית מבוססת עובדות קשות על "אויב בעין" כדי למנוע כבוש שטחים וישובים בתוך הגדר, יש להסיר את האיום מחוץ לגדר [2] במלחמת מנע יזומה.

אלא שצה"ל ב-2023 היה במקום רחוק מאד: מקצועיות המצביאות לא שוקמה, וביטחון המדינה המשיך להסתמך על הרתעה והתרעה של אמ"ן במקום על הצטיינות מקצועית של אג"ם. בגלל

אותה חולשה מקצועית שאף החמירה, צה"ל כבר לא היה צבא הכרעה. בניגוד לכל עקרונות המלחמה וכלליה האוניברסאליים, מפקדיו הסבו אותו משלהי המאה הקודמת לצבא הרתעה שנועד לשנות בירי מנגד את תודעת האויב ורצונו להילחם, במקום להכריעו, כדי שלול ממנו את יכולתו להילחם.

ב-1973, כשישראל נהנתה עדיין מעומק קרקעי וצה"ל היה עדיין צבא הכרעה, למרות שהוא הופתע, הוא לא הוכרע ולכן הצליח להתאושש ולהכריע מהר את אויביו. לעומת זאת, ב-2023 בלי עומק קרקעי ואפילו טקטי, וכצבא הרתעה [2] כאשר ההרתעה המדומיינת התגלתה שוב במלוא מערומיה כמו ב-73 וגם ההתרעה לא ניתנה כצפוי וכמו ב-73 [2] קרסה גם ההגנה כולה והתרחש אסון 7 באוקטובר.

הלקח לוועדת החקירה של 7 באוקטובר: הכרעה במקום התרעה

ועדת אגרנט סללה את הדרך לאסון 7 באוקטובר, משום שהתעלמה מהכשל האסטרטגי של אג"ם: לבסס את הגנת המדינה על היסוד היחיד בתפיסת הביטחון הלאומי של ישראל [2] הכרעה (של האויב במתקפה ושל צה"ל במגננה).

בהתמקדה בכשלון הצפוי של אמ"ן לספק הרתעה והתרעה, הפכה הוועדה את אלה [2] יסודות חמקמקים ובלתי נשלטים [2] לעמודי התווך של תפיסת הביטחון הלאומי. את ראש אמ"ן היא הכשירה במסקנותיה להיות "המעריך הלאומי", תפקיד השייך, ברמת ההגנה הלאומית הצבאית, לרמטכ"ל (אג"ם), וברמת הביטחון הלאומי המדינית, לראש הממשלה (המל"ל).

הדרישה מוועדת החקירה העתידית

הלקח המרכזי לוועדת החקירה שתקום ל-7 באוקטובר חייב להיות אפוא ברור וחד: אסור שהוועדה, כמו התקשורת, תתמקד שוב ב'מי במודיעין לא הזהיר' וב'מי במודיעין לא פיצח את כוונות האויב' [2] עיסוק שאינו אלא התפלפלות סכולסטית (דיון עקר וחסר חשיבות מעשית).

לפני כל דבר, יש לזכור עיקרון יסוד פשוט: כאשר שוללים מהאויב את היכולת להילחם, הרצון שלו הופך ללא רלוונטי. הבעיה ב-7 באוקטובר היא לא בכשלון ל"העריך" מה חמאס רוצה ומה כוונותיו [2] אלא שלא הייתה לנו היכולת לשלול ממנו את האפשרות לממש את רצונו וכוונותיו כדי למנוע את הכרעתנו. והאירוניה המרה: בעוד צה"ל עסק בניחושים על רצונו וכוונותיו של חמאס, חמאס עסק בבדיקה מעשית של יכולות צה"ל. כאשר גילה שצה"ל חסר יכולת פיזית למניעת הכרעתו [2] הוא תקף והצליח להכריעו.

על הוועדה להתמקד אפוא בשאלה לאומית, רב-דרגית ומכרעת אחת:

מדוע, בניתוח מקצועי לאור עקרונות המלחמה האוניברסליים וכלליה וכללי היחסים בין הדרג

המדיני לצבאי במדינה דמוקרטית, ישראל הוכרעה לראשונה בתולדותיה במתקפת הפתע ב-7 באוקטובר? ומי הגורם? בדרג הצבאי ובדרג המדיני? נושא באחריות לכשל יסודי ארוך שנים זה, ואף לקושי להכריע ולהכניע באופן מובהק את חמאס ברצועה ואת חיזבאללה בלבנון, גם במתקפות-הנגד האופרטיביות הארוכות והשוחקות נגדם? זה בוודאות לא אמ"ן.