

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27

**הודעה מטעם הועדה:**

מן התמליל המתפרסם בזה הוצאו אמירות בעניינים שגילויים אסור.  
כתוצאה מכך עלולה להיווצר, בנושאים שונים, תמונה מטעה או לא  
מלאה, שאינה תואמת את מלוא העובדות ופוגעת בשלמות העדות.

**הוועדה לבדיקת המערכה בלבנון 2006**

**ישיבת יום ה-2 בינואר 2007**

**משתתפים:** כב' השופט בדימוס ד"ר אליהו וינוגרד – יו"ר הוועדה

פרופ' יחזקאל דרור - חבר הוועדה

פרופ' רות גביזון - חברת הוועדה

אלוף (מיל) ד"ר חיים נדל - חבר הוועדה

אלוף(מיל) מנחם עינן - חבר הוועדה

**העד:** אלוף (מיל.) יצחק מרדכי

- 1 ר. גביזון: האלף מרדכי, אתה מביא אלינו ניסיון מאד מגוון: בצבא,  
2 בממשלה, בהרבה מקומות בצבא, ולפני שנתחיל בשאלות,  
3 אולי אנחנו ניתן לך הזדמנות לתת לנו איזה מן אמירת  
4 פתיחה, ואם תוכל לעשות אותה קצרה, כדי שנוכל להגיע  
5 לשאלות שאנחנו רוצים לשאול אותך.
- 6 י. מרדכי: בוקר טוב, אני מכבד ומעריך את הוועדה בתפקיד שהוטל  
7 עליה ולקחה על עצמה. למען גילוי נאות, אני מכיר ומוקיר  
8 את כל חברי הוועדה ואת אנשי הצבא לשעבר, אני הייתי  
9 סמג"ד כשחיים היה מח"ט 35 ואח"כ היינו מפקדי אוגדות  
10 בצפון. אנחנו מכירים שנים רבות, מנחם היה מה שנקרא היום  
11 ראש חטיבת מבצעים ואני הייתי ראש מחלקת מבצעים אצלו,  
12 ואנחנו ידידים קרובים ונפגשים משך כל השנים. היינו מפקדי  
13 אוגדות במלחמת שלום הגליל, והיינו חברים במטה הכללי.  
14 אני בתפקיד שני אלופי פיקוד, ומנחם היה ראש אג"ת ואח"כ  
15 ראש אט"ל. את פרופ' יחזקאל יצא לי לפגוש בנסיבות שונות,  
16 בעיקר כדי ללמוד בתחומים שונים בהתמחויות והעיסוקים  
17 שלו, ואת כבוד השופטים, כפי שאמרתי, אני גם מכיר וגם  
18 מוקיר.
- 19 עיקרי התפקידים שמילאתי ואני חושב שהם יכולים כתוצאה  
20 מזה גם להפנות אתכם אלי להביע דעתי: שנה לפני מלחמת  
21 יום הכיפורים, היה מבצע שנקרא קלחת 4/ב. אני הייתי מג"ד  
22 890 והיציאה הייתה בערך מאזור מצודת כוח . . . . . בנת ג'ביל  
23 עד קנא וג'ויה. היציאה מהמבצע הייתה בדיוק בערב יום  
24 הכיפורים, שנה לפני מלחמת יום הכיפורים, 1972.
- 25 התחנה הבאה שיכולה לעניין, במרץ '78 הייתי מפקד בי"ס  
26 למכ"ים, שבמקביל להיותו בי"ס, היה גם חטיבה סדירה עם  
27 השלמות במילואים. והמשימות שהוטלו עלי היו כיבוש מרון

- 1 א רס, בנת ג'ביל, צומת צפא אל ארעא, תיבנין, ג'ויה והגענו
- 2 משני כיוונים עד קנא.
- 3 ר. גביזון: כמה זמן זה לקח?
- 4 י. מרדכי: אני תיכף אגיד. כיבוש מרון א רס לקח, התחלנו את ההתקפה
- 5 בלילה, באנו מהעומק, מהר אביבים, לחלק העורפי של מרון א
- 6 רס, עם פלוגת הסיור, ועם גדוד 450
- 7 ר. גביזון: אני מתנצלת שאני שאלתי את השאלה הזאת, כי יש לנו זמן
- 8 קצת מוגבל,
- 9 י. מרדכי: אז אני אגיד בכותרת, מרון א רס נכבשה במשך כלילה, עד
- 10 למחרת בבוקר, התקפה משולבת אוויר ארטילריה ורגלית. את
- 11 מרחב בנת ג'ביל כבשנו ביום אחרי זה, בסביבות הצהריים,
- 12 אחה"צ כבר היינו בצומת צפר אל ערא, בגדול, בכוחות של
- 13 החטיבה שלי שהיו ת.פ חטיבה שלי ופעלו מהחטיבה שלי,
- 14 כוחות צנחנים, חי"ר רגלים, טנקים וארטילריה, היו לפי
- 15 מיטב זכרוני, אני לא יכול לדייק עד הסוף, כ-150 מחבלים
- 16 הרוגים, ולנו לפי מיטב זכרוני היו 6 הרוגים מהקרבות.
- 17 במלחמת שלום הגליל, אני הובאתי לגזרת לבנון, מה שנקרא
- 18 היום אוגדה 91, למרות סיכומים קודמים, אחרי האירוע
- 19 שהיה במשגב עם. אחרי חדירת המחבלים למשגב עם, מנחם
- 20 מכיר את זה היטב, רפול קרא לי ונתן לי פקודה ללכת לפקד
- 21 על אוגדה 91. אז עוד הייתה אוגמ"ר אפילו לא אוגדה. במשך
- 22 התקופה הזאת, זה היה גם ביטחון שוטף לאורך הגדר. אז לא
- 23 היה צד"ל, היה אד"ל. אזור דרום לבנון, שתי מובלעות בתוך
- 24 לבנון, וכמובן כל גבול הצפון, כוחות שישנם בפעילות, מה
- 25 שבשפה הצבאית נקרא ת.פ לצורך משימות, זו הייתה אוגדה
- 26 במילואים שהייתה בנויה מכוחות של האוגדה ועוד חטיבת

- 1 טנקים שהייתה בנויה להצטרף לאוגדה, וכן כל מערך האגמ"ר  
2 שהוא בערך מעין אוגדה.
- 3 בשל"ג פיקדתי על האוגדה הזאת מקו קריית שמונה נהרייה  
4 בגדול, כיבוש משולש הברזל, צור, ולאחר מכן הוטלה עלי  
5 המשימה לכבוש את עין חילוה וצידון, ולבסוף גם את מערב  
6 בירות – בירות חולקה לשניים, עמוס ירון לקח את החלק  
7 המזרחי ואני את החלק המערבי של בירות. היה שלב מסוים  
8 שהיו ת.פ. שלי בין שמונה לתשע חטיבות, מקו הגבול עד בואך  
9 מערב בירות.
- 10 לאחר מכן הייתי קצין צנחנים בחי"ר ראשי, כל התקופה  
11 בלבנון, לקחים, יישומם וכו'. הייתי חצי שנה ראש מה"ד, מ-  
12 '86 עד '89 שלוש שנים אלוף פיקוד דרום, 89-91 אלוף פיקוד  
13 מרכז במלחמת המפרץ הראשונה, כולל כל מערך העורף, ואז  
14 עוד לא היה פיקוד העורף, היה ת.פ. שלי, הייתי אחראי עליו.  
15 מ-91 עד סוף 94 דצמבר, קרוב לארבע שנים, שלוש שנים  
16 ושמונה חודשים אלוף פיקוד צפון, כולל בלחימה בתוך אזור  
17 הביטחון, ומבצע דין וחשבון שהיה המבצע הגדול באותה  
18 תקופה. אלה התפקידים העיקריים והמרכזיים שחשבתי  
19 שיהיה נכון שתדעו.
- 20 מ. עינן: שר ביטחון זה חלק בלתי נפרד שהיית אח"כ.  
21 י. מרדכי: כן, שר ביטחון הייתי מאמצע '96 עד '99 כשלוש שנים, שוב,  
22 בתקופה שהיא בעצם הייתה גם לחימה בלבנון וגם דיונים אין  
23 סופיים לאן לבנון, ההסכם עם הפלשתינאים ויישומו. ויש  
24 דברים אחרים שאני אתייחס אליהם לאחר מכן, בצורה  
25 תמציתית.
- 26 ר גביזון: היית חבר קבינט עד 2000 זה כולל את היציאה מלבנון?  
27 י. מרדכי: לא לא, אני הייתי עד '99

- 1 ח. נדל : מתי עזבת ב-99?
- 2 י. מרדכי : אני עזבתי לקראת הבחירות, לקראת סוף 99.
- 3 ר. גביון : לא לא בביטחון, היית בתחבורה כבר.
- 4 י. מרדכי : אני אומר, אח"כ הייתי עד מרץ 2000 מ-99 כעשרה חודשים,
- 5 שר התחבורה וסגן ראש הממשלה, והיציאה מלבנון הייתה
- 6 בתקופה שאני כבר לא הייתי בממשלה, כך שלתחום הזה אני
- 7 לא יכול להעיד, אני יכול להעיד רק על הדיונים שהיו.
- 8 כאלוף פיקוד צפון, הדברים המרכזיים שראיתי לנגד עיני,
- 9 הכנת הפיקוד למלחמה בגזרת סוריה ולבנון, לחימה במחבלים
- 10 בדגש על החזבאללה באזור הביטחון, חזבאללה וגורמים
- 11 פלשתינאים אחרים, חיזוק ישובי הצפון והגולן, הכנת
- 12 תוכניות אופרטיביות למגננה ומתקפה, הכנת הצבא הסדיר
- 13 בסדיר ומילואים לייעודיו, למשימותיו, במגוון אפשרויות של
- 14 הפעלה. פיקוח ובדיקה של אמצעי לחימה, הצטיידות ומוכנות
- 15 של כל המערך הלוגיסטי לתפקידים שמוטלים על הפיקוד,
- 16 השתלמויות מקצועיות שהוגדרו לצורך תכנונים אופרטיביים,
- 17 לתת להם משקל עודף שהכוחות יהיו מוכנים בצורה מיטבית
- 18 לאותן נקודות שנראות כנקודות קריטיות בתוך התוכניות
- 19 האופרטיביות. וכמובן כמו כל מפקד, גם מינוי המפקדים,
- 20 מאחר ואני מדבר על פיקוד צפון, והייתי בשני פיקודים
- 21 הכרתי את כל המפקדים. כמובן אחת הבעיות המרכזיות
- 22 תמיד, היא למנות את המפקדים בעלי היכולת, הניסיון
- 23 והכושר והכישרונות לתפקידים המתאימים.
- 24 כמובן בדגש על הכרת האויב. כל תקופת היותי בפיקוד צפון
- 25 היו שלוש תמונות מונחות לנגד עיני כל הזמן, של אסאד, של
- 26 שיהאבי, ושל עלי אסלאן. כשגמרתי את תפקידי, הרמטכ"ל
- 27 דאז אהוד ברק ביקש –

- 1 כב' השופט : אסאד אנחנו יודעים מי היה, מי היו השניים האחרים?
- 2 י. מרדכי : הראשון היה נשיא סוריה, והשני היה הרמטכ"ל של צבא
- 3 סוריה ועלי אסלאן היה סגן הרמטכ"ל, אבל היה איש כל יכול
- 4 בתוך המערך המבצעי של צבא סוריה.
- 5 מ. עינן : ולבנון.
- 6 י. מרדכי : ולבנון, כמובן, אני תיכף אתייחס לזה. כי אז הסורים היו גם
- 7 בלבנון, עד לא מזמן. לכן הכרת האויב בצורה מיטבית
- 8 אפשרית, גם מדיווחים, גם מהיכרות בשטח בעין, וגם ממפגש
- 9 עם גורמים פנימיים וחיצוניים שהיה להם איזשהו קשר ישיר
- 10 או עקיף, עם הסורים ועם אנשי הצבא הסורים. כמובן הכרת
- 11 השטח, חלק מהשטח היה מוכר לי מהתקופה שאחרי מלחמת
- 12 יום כיפורים, הייתי סמח"ט של החטיבה, וישבנו על גזרת
- 13 ג'ובעת אל חשד, עד תל שמס ומשם בואך מזרעה בית ג'אן כך
- 14 שחלק מהשטח, גם צפוני וגם דרומי כשטח היה מוכר.
- 15 כמובן תוכניות אופרטיביות גם למגננה וגם למתקפה, במיטב
- 16 שאפשר, שהיכולת האנושית יכולה לחזות ועל התוכניות
- 17 האלה קיום משחקי מלחמה, ונתחים מהם גם תרגילים דו
- 18 צדדיים. וכפי שאמרתי, לאתר נקודות תורפה בתוך התוכניות
- 19 ועליהם לעשות השתלמויות מקצועיות, חלקן אחד לאחד,
- 20 ולמדוד את היכולות, את לוחות הזמנים. כמובן, זה לא מול
- 21 אויב, זה מול אויב מדומה, אבל בסה"כ ניתן היה כתוצאה
- 22 מכך להגיע לשפיטה מהי באמת היכולת האופרטיבית של
- 23 הכוחות להשיג את המטרות שלהם.
- 24 מתוך זה כמובן אימונים ותרגילים, שניסינו ככל שאפשר,
- 25 שהאימונים יהיו מנווטים לטובת התוכניות האופרטיביות ולא
- 26 כלליים מדי. והקפדתי, ככל שזמני אפשר לי, גם להיות
- 27 באימונים של חטיבות, אוגדות וגייס נוסף שהיה מוקצה

- 1 לפיקוד צפון, כי היו שני גייסות, אחד לרמת הגולן ואחד  
2 ללבנון.
- 3 הבעיות העיקריות שהעסיקו אותנו,  
4 ר. גביזון: בוא נתחיל ממה שבאמת יותר מרכזי לנו. אולי נלך דווקא  
5 מהסוף להתחלה. לאו דווקא להסתמך על הדברים שעשית  
6 כשהיית בתפקידים האלו. כשאתה מסתכל היום מבחוץ,  
7 כאזרח מומחה על המערכה בלבנון, שאנחנו בודקים, האם  
8 אתה יכול בצורה מתומצתת להגיד איך אתה רואה אותה.
- 9 י. מרדכי: אני אגיד עוד משפט פתיחה אישי. ביום השני לפתיחת  
10 המלחמה, התקשרתי לרמטכ"ל והצעתי כל תפקיד שירצו,  
11 ממפקד מוצב ועד עוזר לכל מפקד בכל דרג. כשלא הגיעו  
12 תשובות, בדקתי והבנתי שמסתדרים. צלצלתי גם לראש  
13 הממשלה והצעתי כל תפקיד שירצו, אין לי בעיות של כבוד  
14 ולא בעיות אחרות. אני מוכן להתייצב לכל תפקיד בכל מקום  
15 ובכל זמן. וכעבור מספר ימים כשהתשובות לא הגיעו, אז  
16 התקשרתי לראש עיריית קריית שמונה, אחרי שצפיתי וראיתי  
17 מה קורה, ושאלתי אותו אם הוא צריך את עזרתי. והיה כמו  
18 איזה משיח שמתקשר ואמר לי: עכשיו. אמרתי לו: אני בדרך,  
19 ומצאתי את עצמי רוב המלחמה יחד עם ראש העיר וקברניטי  
20 העיר, מסתובבים בקריית שמונה ומסייעים ככל יכולתנו  
21 בתנאים ובמצב שהיה שם.
- 22 כאזרח המדינה, וכפי שאמרתי לכם, גם יש קצת קבלות על  
23 תוצאות, אז נכון שהתנאים אינם דומים ויש שינויים, ומאחר  
24 ולמדתי את הדברים האלה גם מהתקשורת בימים הראשונים  
25 של המלחמה, היו תנאים קלאסיים להשיג הכרעה במלחמה  
26 הזאת.
- 27 ר. גביזון: מה זה הכרעה במלחמה הזאת?

- 1 י. מרדכי: לפגוע בחזבאללה בצורה דרמטית. למנוע תוך זמן קצר את ירי
- 2 הקטיושות על ישובי הצפון, ולהביא את החזבאללה ואת אלה
- 3 שעומדים מאחוריו, לעמוד על הרגליים הקדמיות ולבקש
- 4 הפסקת אש ולבקש הפסקת המלחמה.
- 5 ר. גביזון: ע"י כניסה קרקעית.
- 6 י. מרדכי: גם זה, ניהול המלחמה על כל מרכיביה. כשנשאלתי
- 7 בטלוויזיה, כשהיינו בחיפה, הראו: עכשיו יורים קטיושות על
- 8 קריית שמונה, עכשיו כל הצבא, בכל העוצמה בכל המהירות,
- 9 צריך להיכנס לכל המקומות ולנטרל את היכולת הזאת. לכן
- 10 גם כמפקד וגם כאזרח, אני בהחלט מרגיש שקרה לנו משהו.
- 11 אני לא יודע להגדיר כי אין לי את כל הנתונים, ולמתוח
- 12 ביקורת זה הדבר הכי פשוט. אני גם אינני עושה את זה
- 13 בתקשורת, כי גם כך אני חושב שאנחנו גורמים לעצמנו
- 14 מספיק נזק. אבל אין ספק שבתנאים שהיו, כשיש תמיכה
- 15 מערבית . . . ואין צבא סדיר, ואין חיל אויר ממול ואין חיל
- 16 ים ממול, ויש את כל האמצעים ואת כל היחידות, תפישתי
- 17 הייתה, שזה צריך להיות בית ספר לכל המזרח התיכון, איך
- 18 צה"ל יודע וצריך לנהל מערכה, שהתוצאות שלה ישפיעו על
- 19 החזבאללה ועל כל מי שמסתכל עליהם במזרח התיכון. ולצערי
- 20 הרב, התוצאה היא אחרת, הפוכה. . . . אני לא יודע מה קרה
- 21 במלחמה עצמה, כי אין לי את הנתונים ואין לי את
- 22 התחקירים. אבל מה היו הציפיות שלי, וגם הבעתי אותן עד
- 23 שלב מסוים. משלב מסוים הפסקתי לדבר, כי ראיתי מה
- 24 קורה.
- 25 מזווית שנייה, אני רוצה לומר לכם, שהעורף לא טופל כפי
- 26 שהיה צריך להיות מטופל, ואני אומר לכם את זה משתי
- 27 זוויות ראייה. פעם אחת כמפקד אוגדה. כמפקד אוגדה אני



1 אימנתי בקריית שמונה קצינות הג"א, אימהות לילדים, שכל  
 2 אחת תהיה אחראית על מקלט ויהיו גזרות ויהיו חוברות  
 3 ותהיה היכרות עם האנשים. ומפקד העיר, ומעל מפקד העיר  
 4 מפקדת האגמ"ר ומעליהם כל שדרת הפיקוד וכו'. שמגבים את  
 5 העיר בלוחות זמנים מידיים מיד כשיש איזשהו אירוע,  
 6 ונותנים תשובות ביטחוניות. מה שאני גיליתי שם, שבעצם  
 7 ראש עיר עם חלק מהאנשים שנשארו, וחלק לא, ובעיות  
 8 אנושיות מאד מורכבות ומאד מסובכות. אני אתן לכם רק שתי  
 9 תמונות, כדי שתבינו אולי איך הדברים נראו מהזווית  
 10 השנייה. אתה נכנס למקלט ויוצא מהמקלט, איזה אבא צועק  
 11 וכועס וכמעט מתנפל בצורה ברוטלית, כי הוא צריך לקחת את  
 12 הבת שלו לדיאליזה לנהרייה, ואין לו איך לקחת אותה.  
 13 האוטו שלו פגוע או מפונצ'ר, אני לא יודע. תופעות. וראש  
 14 העיר מחפש פתרונות, הוא לא יכול להוציא אמבולנס משם,  
 15 ונותנים למישהו שיש לו רכב, שיקפיץ וכו'. תמונה שנייה,  
 16 ר גביזון: זה אחריות הפיקוד?  
 17 י. מרדכי: אני לא יודע אם הוגדרה האחריות שם. אני לא התעמקתי שם.  
 18 אני לא יודע אם הוגדרה האחריות משלב מסוים. אני יכול  
 19 להגיד לך מניסיוני מה היה כשאני עשיתי את הדברים האלה.  
 20 מרגע שבמלחמת שלום הגליל הוכרזה מלחמה, אז כל האגמ"ר  
 21 וכל המערך היה א. מגויס, ב. כולו לקח אחריות ופיקוד,  
 22 ויכולת לקבל תגובות גם מראש העיר, גם ממפקדים בשטח  
 23 וגם מאגמ"ר, גם כשהיית בבירות יכולת לקבל. כשהייתי  
 24 בצידון שאלו אותי אם להוציא את תושבי קריית שמונה  
 25 מהמקלטים, ואמרתי: עכשיו תוציאו אותם. כלומר, הייתה  
 26 מוטת שליטה ויכולת בתנאים, בכל זאת, גם אז היו לא מעט  
 27 קטיושות והיו כמה ימי לחימה. זה מזווית הראיה ההיא. לא

- 1 הרגשתי שיש מערכת ששולטת ופוקדת וכו', ולתוך הוואקום
- 2 הזה נכנסו המון גורמים מתנדבים, וכל אחד חשב לעצמו מה
- 3 הכי נכון לעשות. לא בטוח שזה מה שהיה הכי חשוב, אבל כל
- 4 אחד בא עם המשאית ומצא. אני אספר לכם דוגמא על אדם
- 5 שמוכר. אני מסתובב עם ראש העיר לבקר את המקלטים,
- 6 לראות אם הביאו להם אוכל וחילקו אוכל במקלטים עצמם
- 7 ע"י העירייה, ע"י גוף וולונטרי שישנו שם וכו'. ואני רואה את
- 8 [פלוני] עם משאית ואני שואל אותו: מה אתה עושה פה? הוא
- 9 אומר לי: אנחנו מחלקים. למה פה? כי מישהו אמר לנו
- 10 שברחוב הזה הכי הרבה צריכים, ולשם נכנסו למקלטים
- 11 וחילקו. ואחרי שעה היו קריאות ממקלטים אחרים למה אלה
- 12 מקבלים ואחרים לא מקבלים. נוצרה גם בעיה, כתוצאה
- 13 מחוסר שליטה וכו'.
- 14 דבר שני שרציתי לתאר לכם: נופלות קטיושות ליד בתים ויש
- 15 שריפה, ומגיע מכבי אש ומגיעים אמבולנסים. ואתה בא לשם
- 16 עם ראש העיר, ורק אחרי דקות ארוכות, נכנסים לאחת
- 17 הדירות ורואים שם איזו משפחה, עולים מרוסיה, שהם אפילו
- 18 לא יודעים מה לעשות עם עצמם במצב הזה. הם יכלו אפילו
- 19 להיחנק שם. אני לא חושב, לא בגלל שהייתי שם, שאפשר
- 20 להאשים ראש עיר כזה או אחר, איך בתנאים האלה הוא
- 21 מתפקד, כשאינן לו את כל הגורמים שיכולים לתפקד ולנהל את
- 22 המערכה.
- 23 לכן משתי הזוויות, התמונה שמצטיירת היא תמונה לא נוחה,
- 24 בעדינות. פעם אחת בתנאים אופטימליים, תוך פרק זמן סביר
- 25 להשיג הכרעה, להשיג תוצאה נדרשת, להשיג את מטרות
- 26 המלחמה לפחות כפי שהוגדרו בתקשורת.
- 27 ח. נדל: מה גם שאתה יוזם.

- 1 י. מרדכי: מפאת קוצר הזמן אני לא רוצה לפתח את כל מה שבתוכניות  
 2 טלוויזיה וכו', כי זה ברור לחלוטין, הוא קרא תיגר על כל  
 3 מדינת ישראל נצראללה, הוא ביצע ירי ופגיעה בחיילים,  
 4 ואח"כ פגיעה בטנק. ההתדרדרות למלחמה הייתה כמעט מרגע  
 5 שממשלת ישראל החליטה שיש מלחמה. אז במלחמה יש  
 6 קודים משלה, יש תהליכים משלה, איך נכנסים למלחמה ואיך  
 7 משיגים את תוצאות ומטרות המלחמה. אני לא יודע להגדיר  
 8 לאיזה לבנה מכל הלבנות האלה, איך הדברים התגלגלו ואיך  
 9 היו. ברור שמבחינתי זו לא התוצאה הרצויה.  
 10 ההיבט השני הוא היבט מערך העורף. 33 ימים שנורות  
 11 קטיושות, כולל עד חיפה, ואנחנו עוד לא שם.  
 12 ר. גביזון: בוא נעבור אל התקופה שאתה חבר הקבינט, וכשאתה כבר לא  
 13 שר ביטחון רק חבר קבינט. אנחנו הולכים אחורנית בזמן.  
 14 וקורה דבר כזה, מה הצפי שלך לגבי מנגנון קבלת ההחלטות.  
 15 איפה מתקבלות ההחלטות, איפה אתה בתמונה, מה התפקיד  
 16 שלך כחבר קבינט שאיננו ראש ממשלה או שר ביטחון?  
 17 י. מרדכי: אני יכול להעיד על עצמי כשר ביטחון, מאחר וגם קודם הייתי  
 18 אלוף פיקוד צפון, הייתי בפיקודים והייתה לי היכרות  
 19 אינטימית עם הצבא, ואני אביא לך לדוגמא את אירוע  
 20 מנהרות הכותל. כשאני הייתי שר ביטחון. אני תוך אפס זמן  
 21 הייתי בפיקוד מרכז ואח"כ הייתי בעמדה הקדמית של יהודה  
 22 ושומרון עם הרמטכ"ל, לראות את הדברים בעיניים, וחלק  
 23 מההחלטות קיבלתי אותן במקום. משה קצב היה ממלא מקום  
 24 ראש הממשלה, ובטלפון הזעקתי את ראש הממשלה שהיה  
 25 בחו"ל, בתמונת המצב, ובמקום, קודם כל התקבלו הכרעות,  
 26 וכשאתה רואה בעיניים הבנת גם מה המשמעות של זה.  
 27 אישרת במקום לקדם כוחות טנקים וארטילריה ומסק"רים

- 1 וכל מה שהיה צריך. וזו הייתה קפיצת מדרגה, שינוי טוטאלי
- 2 של המצב והתגובה שלנו. אם עד אז הגבת על החוליה בצורה
- 3 זו או אחרת, כאן עלית בעשר מדרגות בזמן אפס. לשמחתי
- 4 הרבה, תוך זמן קצר מאד הם ביקשו מיד הפסקת אש. אבל
- 5 אני גם לא הפסקתי תוך כדי הירי וכו', גם להעביר מסרים
- 6 וגם ליצור מפגשים עם הפלשתינאים, אם כי זה לא דומה, וגם
- 7 להביא לידי הבנה, שחברים, זה לא ייפסק בזה, זה יגיע
- 8 למצבים שלא תוכלו יותר לשלוט בדברים. תחליטו עכשיו מה
- 9 אתם רוצים.
- 10 אז לכן, כשר ביטחון, אני מניח, רואה מצב כזה, דבר ראשון
- 11 שהייתי עושה, הייתי בא לפיקוד צפון, ובפיקוד צפון מנהל
- 12 שם דיון ואני מניח שידע הרמטכ"ל עם כל חברי המטה
- 13 הכללי, היו מציגים תוכניות, אני מניח, ואפשרויות לפעולה
- 14 ולוחות זמנים ומשמעויות. הייתי מאשר מיידית להתחיל
- 15 בהכנות ולבצע את הפעולות שהן בסמכותי ובאחריותי, ומזמן
- 16 את הקבינט ומציג בפניו כשר ביטחון ע"י צה"ל, גורמי צה"ל
- 17 ואת ההמלצות שלי ואת ההחלטות שלי מה נכון לעשות עכשיו
- 18 בתנאים שנוצרו.
- 19 ר. גביזון: איפה התקלה בתרחיש הזה שלך?
- 20 י. מרדכי: תראי, הרי כל אחד מאתנו ואני מאד זהיר יש לו תכונות אופי
- 21 שלו, גם חבריי בצבא וגם בתפקידים כשרים וכו'. אחד מתנגד
- 22 X ואחד מתנהג Y בנסיבות שישנן, לכן אני מנסה בגדול לגזור
- 23 דברים. ראש הממשלה אמור, ואני מניח שכך היה, קיבל את
- 24 האינפורמציה המתאימה דרך מזכיר צבאי, דרך שר הביטחון
- 25 דרך הרמטכ"ל, כינס, או מכנס את הקבינט, להציג את
- 26 התוכניות, מה התוכניות האפשריות בתנאים שישנם היום
- 27 ומה לוחות הזמנים. והתפקיד של ראש הממשלה, של הקבינט,

- 1 ואני הגדרתי לעצמי גם כשר ביטחון, ליצור את התנאים
- 2 המיטביים לצה"ל ולמערכת הביטחון, להשיג את היעדים
- 3 והמטרות שהדרג המדיני הכתיב לנו. אם את שואלת אותי
- 4 בגדול, אני אתן לך אח"כ ניירות, איך אני ראיתי את תפקידי
- 5 כשר ביטחון.
- 6 מ. עינן: איציק, אנחנו רוצים ללמוד ולהשליך ממצב אחד למצב אחר.
- 7 אז אנחנו לא בודקים מה היה כרגע, כי לזה אנחנו קוראים
- 8 חומר ושואלים אנשים. אני שואל אותך כמי שמבין בנושא
- 9 הזה, עם כל הניסיון שיש לך. אז הבנו שיש דיון במטה
- 10 הכללי, שר הביטחון קורא למטכ"ל ועושה את הדיון אצלו.
- 11 מציעים לו תוכניות בדרך כלל במקום מוקד האירוע,
- 12 י. מרדכי: בפיקוד צפון.
- 13 מ. עינן: קרי, פיקוד צפון ואחרי זה הולכים לקבינט. האם יש ישיבה
- 14 מקדימה אצל ראש הממשלה לפני הקבינט, בפורום הזה
- 15 שאמרת, על מנת לגבש את מה מציגים בקבינט, ומה מציגים
- 16 בקבינט במקרה כזה?
- 17 י. מרדכי: בדרך כלל כן. בדרך כלל יש התייעצות מקדימה בין ראש
- 18 הממשלה, לפחות בתקופתי היה כך, עם שר הביטחון, עם ראש
- 19 אמ"ן, עם הרמטכ"ל . . . לעתים ראש הממשלה ביוזמתו
- 20 היה מזמן עוד אדם נוסף אחד או שניים, ואז מקיימים
- 21 התייעצות אינטימית פנימית, איזה החלטות נכון לקבל.
- 22 י. דרור: עם רישום או לא, התייעצות כזאת? עשו רישומים או לא?
- 23 י. מרדכי: לפי מיטב זכרוני עשו רישומים. מזכיר צבאי או גורמים
- 24 אחרים. היה מקרה אחד שאני זוכר שהרישומים או שנעלמו
- 25 או שלא נעשו, אבל הם לא קשורים לעניין הזה, זה היה
- 26 באירוע לפתיחת מנהרות הכותל. . . אבל זה לא קשור,
- 27 עובדה שהאם הייתה לגיטימיות לקבל החלטה כזאת? אני

- 1 מניח שכן. היה דיון, החליטו שלא רוצים עוד דיון. הלקחים
- 2 מכך נלמדו. לא כולם גדלו שנים כראש ממשלה או כשר
- 3 ביטחון. אבל מה נכון? זה נכון לעשות התייעצות מקדימה
- 4 ולבחון את האפשרויות המדיניות, את ההשפעות של המערכות
- 5 אלה על המזרח התיכון. יש שלום עם מצרים, שלום עם ירדן,
- 6 יש תהליכים פלשתינאים, אני לפחות דאגתי שהדברים האלה
- 7 לא ייעלמו מעיני אף אחד. אח"כ היכולות שנמצאות ומה
- 8 לוחות הזמנים למימוש היכולות האלה, וזה אח"כ בצורה
- 9 מתומצתת איזה משמעויות, מה ניתן להסיק ומה המשמעויות
- 10 של הדברים האלה, גם בהיבט הפנימי, הצבאי. אם אתה איש
- 11 פוליטי, אתה גם בוחן את המשמעויות הפוליטיות הפנימיות.
- 12 בפורומים האלה אני נהגתי לא לערבב, אם יש השלכות וכו',
- 13 לא בפורומים האלה אף פעם.
- 14 י. דרור: האם הייתם נוהגים גם לשאול מה יכול ללכת רע? בראייה
- 15 פסימית, מה יכול ללכת עקום?
- 16 י. מרדכי: אם לא שואלים? לא הבנתי.
- 17 י. דרור: האם בהזדמנות כזו, שאלו וביררו תחזית פסימית.
- 18 י. מרדכי: בוודאי, או שאלו או נתנו אפשרויות, מגוון אפשרויות. אני
- 19 יכול לתת עוד פעם, מגוון דוגמאות מעצמי ואתם תוכלו
- 20 להשליך. באירועי מנהרות הכותל, אחרי שהיינו כבר בקבר
- 21 יוסף, והיו לנו נפגעים בקבר יוסף, והיינו עם טנקים
- 22 ונגמ"שים בפאתי שכס, והיינו בפאתי רמאללה, וכבר הייתה
- 23 הידברות עם הפלשתינאים והייתה הפסקת אש וכו', והיו
- 24 דיונים מה עושים עכשיו. . . .
- 25 ר. גביזון: סליחה, איפה הוא ראש הממשלה בסיפור הזה?

- 1 י. מרדכי: ראש הממשלה ידע הכול. עדכנתי אותו בכל דבר, אבל אני  
 2 מדבר על תפקידי כשר ביטחון ואני מניח שגם ראש הממשלה  
 3 עשה דברים.
- 4 ר גביזון: מי מחליט החלטות כאלה?  
 5 י. מרדכי: הכול היה בהתייעצות ביני לבין ראש הממשלה. . . . אני לא  
 6 יודע אם במצבים אחרים הייתי מחליט ככה. את מדברת על  
 7 נושא הקבינט? זה הובא בפניו, הייתה התייעצות מקדימה,  
 8 היה קבינט והיה צריך לעשות ימים כלילות, כדי לשכנע את  
 9 הקבינט לא לעשות מהלכים שהתוצאה מהם אח"כ חזרה, היא  
 10 כמעט בלתי אפשרית. במקרים האלה הם הצליחו. להגיד לך,  
 11 והשיחה –
- 12 י. דרור: היו הדלפות משיבת הקבינט?  
 13 י. מרדכי: לצערי הרב, כמעט אין ישיבות קבינט שאין מהן הדלפות, ולכן  
 14 חלק מהדברים, אני ביקשתי תמיד שייעשו בפורומים מאד  
 15 סגורים ומאד אינטימיים, כי חלק מהאנשים רשמו פתקים  
 16 ורישומים, ולפי מה שהופיע לפני שנגמר הקבינט בחדשות,  
 17 היה ברור מאיפה הדברים באים. המכה הזאת, לצערי הרב,  
 18 מ. עינן: ידעו גם ממי, נכון?  
 19 י. מרדכי: אני חושב שאני ידעתי ממי, אני לא יודע אם אחרים ידעו ממי  
 20 או לא ידעו ממי.
- 21 מ. עינן: ולא טיפלו בדברים האלה.  
 22 י. מרדכי: אני לא יודע איך טיפלו, יכול להיות שטיפלו בשיחות ארבע  
 23 עיניים ויכול להיות שלא טיפלו בזה. כן, היו כמובן הטפות  
 24 ולפעמים גם מכה על השולחן של ראש הממשלה, והמון  
 25 פעמים גם אמרות שזה ברור מאיפה זה בא וכו', מה נעשה  
 26 אח"כ בארבע עיניים בפורום של קבינט וזה אמרו: אתה, אתה  
 27 אתה – אתה מכיר את זה ממקומות אחרים, זה לא מתנהל

- 1 בדיוק כך. אבל לצערי הרב, הממשלה בטח, אבל גם הקבינט  
2 לא פעם יצאו דברים.
- 3 ח. נדל: יש לי שאלה לגבי הקבינט. אתה בקבינט בתקופתך, היו  
4 מציגים את תוכנית המלחמה, או רק יעדים? היו מסתכלים  
5 איך גומרים? . . .
- 6 י. מרדכי: תראה, אני בקבינט, ביוזמתי משלבים מסוימים, ביקשתי  
7 שיוצגו תוכניות,  
8 ח. נדל: והוצגו?
- 9 י. מרדכי: בגדול, להגיד מה ניתן להשיג ומה יכול להיות בו קושי, נקרא  
10 לזה אפשרות אופטימית ואפשרות יותר פסימית, מרווח. לכוח  
11 בצבא אתה אומר: משימתך כך וכך לבצע בזמן זה וזה. גם  
12 בדרג המדיני האסטרטגי של מדינת ישראל, אתה מציג את  
13 המהלכים המרכזיים, את המשמעויות שלהן, את ההיבטים  
14 הכי צנועים והפנימיים וכו', ומה ניתן ומה לא ניתן להשיג,  
15 ומה המשמעויות של כל מהלך כזה, מבחינת התוצאות שלו,  
16 העלויות בנפש או בדברים אחרים. ונותן לקבינט להתלבט.  
17 הערכת הייתה שככל שהקבינט יתלבט יותר בדברים ויהיה  
18 מודע אליהם יותר באופן טבעי, הוא יהיה יותר בשל בזמן  
19 אמיתי, להגיע להחלטות.
- 20 י. דרור: כלומר, שני דברים. ברור, אבל ההתייעצות המוקדמת  
21 הכרחית, אתם הגעתם עם איזשהו גיבוש. האם בדרך כלל מה  
22 שנקבע בהתייעצות המוקדמת היה ברור שזה יעבור את  
23 הקבינט? האם הקבינט שינה באמת דברים שכבר הוסכמו בין  
24 שר הביטחון וראש הממשלה?  
25 י. מרדכי: כן. היו דעות בקבינט, אני לא יכול להיזכר בכל דבר



- 1 י. דרור: על הדעות שהושמעו אין וויכוח. אבל בסופו של דבר הגיעו  
2 להחלטה. האם הגיבוש הראשון לא עיצב בדרך כלל את  
3 התוצאה?
- 4 י. מרדכי: זה שוב. לשמחתי, בתקופת היותי שר ביטחון לא הייתה  
5 מלחמה. היו מבצעים ביהודה ושומרון במקומות אחרים וכו',  
6 והדברים הובאו לקבינט, ולא פעם בקבינט היו דעות אחרות.  
7 ואז יש את מרחב התמרון. או שדוחים את זה, או שדוחים את  
8 ההצבעה או שמקיימים התייעצויות נוספות עם גורמים  
9 נוספים, ומנסים להשיג דעת רוב שתגבה את המהלכים האלה  
10 מסיבות נוספות. כי כל הקבינט נושא בסופו של דבר  
11 באחריות. הגורם האחראי בסוף לביצוע מטעם הקבינט, זה  
12 שר הביטחון. אני ראיתי את עצמי לפחות כך, כדמות  
13 המרכזית והעיקרית שצריכה מצד אחד להכין ולנווט את  
14 צה"ל ליעדים ולמשימות שלו, ולהציג את זה בקבינט עם כל  
15 המשמעויות הרחבות ולראות את עצמי אחראי פעם אחת כלפי  
16 הקבינט ופעם שנייה מהקבינט כלפי הצבא.
- 17 י. דרור: עכשיו, איך יתיישב מה שאמרת, שלפני הקבינט מציגים את  
18 עקרונות התוכנית כתוצאות צפויות עם ההדלפות. איך שני  
19 אלה הולכים ביחד?
- 20 י. מרדכי: אני אביא לך דוגמא מתקופת היותי בפיקוד צפון. ושוב, זה  
21 לא דומה למה שהיה פה. ישבנו באזור הביטחון, ונלחמנו שם  
22 במחבלים והיה לנו כל יום אירועים ולחימה כל הזמן באזור  
23 הביטחון. . . . בעיניי זה היה נראה בלתי נסבל, שהם יורים  
24 על אזרחינו, ואנחנו יושבים מנגד, ועכשיו אנחנו מנוטרלים  
25 לחלוטין. בהתחלה עשיתי פיילוט על איזשהו כפר וזה קיבל  
26 את אישור הרמטכ"ל, את אישור שר הביטחון, שבחסות  
27 האו"ם ובחסות אזרחים ניסו משם לירות מרגמות ולשבש את

1 מהלך החיים. דאגנו א. שנכריז על המקום מראש, שיעזבו כל  
 2 האזרחים את המקום כי הם מסכנים את עצמם. ואח"כ  
 3 תוכנית אש מסביב, שבעצם מביא אותם להכרה שזה לא  
 4 מילים, זה באמת סיכון. אח"כ לאפשר להם בפרקי זמן  
 5 ארוכים לצאת ואח"כ לקרב את האש עוד יותר, ובסופו של  
 6 דבר, באש להביא לידי כך שכפר, חלק גדול ממנו, נהרס. . . .  
 7 התחלנו את המבצע "דין וחשבון" במוצאי שבת, בהחדרת  
 8 כוחות לעומק. קיימתי שיחות, כדי שזה לא ידלוף, עם ראשי  
 9 מועצות בעצמי בשבת, עברתי ממקום למקום, שיתכוננו  
 10 מהבוקר לשינוי מצב, להכין את המקלטים וכו' להשבית את  
 11 הלימודים – עשינו את כל ההכנות בשלבים האחרונים, כדי  
 12 שזה לא יפגע במבצע. . . . התחלנו את המבצע ביום ראשון  
 13 בבוקר, ביום רביעי הם ביקשו הפסקת אש טוטאלית, עם זה  
 14 להגיע להסכם, כי ברמה שרצינו להגיע להסכם, שצבא נלחם  
 15 מול מחבלים באזור הביטחון, אבל אין פגיעה באזרחים.  
 16 אנחנו נשמרנו מאד לא לפגוע באזרחים, ושהם לא יפגעו ויירו  
 17 באזרחים שלנו. ביום חמישי הוסכם על הפסקת אש, אחרי  
 18 שהייתה הפסקת אש, כשהייתי בדרכי למטה הכללי לתת  
 19 סקירה בדרך חזרה לצפון, הם ירו עוד קטיושה אחת ופגעו  
 20 במושב גרנות ונהרגה אביה אליזדה, זאת ההרוגה היחידה  
 21 שהיה לנו מהמבצע. היו כ-60 מחבלים הרוגים, עשרות כפרים  
 22 שנפגעו בצורה דרמטית, ומ"דין וחשבון", לפי מיטב זכרוני,  
 23 עד שעזבתי את פיקוד צפון, עם אזרחים בגדול היה שקט והם  
 24 היו מחוץ לתחומי המשחק.  
 25 אז אם היו הדלפות? כן. הם דרשו שאלוף פיקוד צפון בעצמו  
 26 יבוא, תסלחו לי על הצניעות, עם כל האוטוריטה והסמכות  
 27 גם כלפי חברי קבינט ואנשי ממשלה, ולפחות שני שרים ביקשו

- 1 הפסקה וניסו לדבר אתי, ודיברו אתי בארבע עיניים שאני
- 2 אגיד להם באמת באמת אמרתי להם: באמת באמת זה מה
- 3 שאני חושב. . . .
- 4 מ. עינן: איציק, ב"דין וחשבון" נוצרה בעצם הבנה שאנחנו לא יורים
- 5 על כפרים ואזרחים והם לא פוגעים באזרחים.
- 6 י. מרדכי נכון.
- 7 מ. עינן: שזה אנחנו רואים גם בחלק מהסיסמאות עד היום. אני אומר
- 8 הסיסמאות, מפני שלא תמיד עמדו על ההסכם הזה, וגם
- 9 ההסכם הזה הוא הסכם א-סימטרי. אנחנו מדינה ששולטת,
- 10 הם לעומת זאת, גוף שהוא לא בעל המדינה. האם ניתן להבין
- 11 שמותר לנו פה לפתח כללי משחק וללכת בתחושה שצבא –
- 12 חזבאללה זה לגיטימי, חזבאללה – יישובים לא לגיטימי?
- 13 י. מרדכי: כל דבר תלוי בנסיבות. . . . התנאים הם שונים. בתנאים
- 14 ההם חשבתי שזה נכון להביא לידי שקט ורגיעה ביישובי
- 15 הצפון, שצה"ל נלחם באזור הביטחון, ובמקביל לחפש נוסחה
- 16 איך יוצאים מלבנון בהסכם. הדברים האלה מגובים גם
- 17 במסמכים, כפי שאמרתי, בכנסת ובמקומות אחרים.. וגם
- 18 בממשלה. . . .
- 19 ר. גביזון: אתה היית שר ביטחון מול ראש הממשלה בנימין נתניהו,
- 20 שהניסיון הצבאי והפיקודי שלו היה הרבה יותר זוטרי משלך.
- 21 ולמרות זאת הוא היה ראש הממשלה ואתה היית שר
- 22 הביטחון. . . . אולי תספר קצת על הקשר הזה ברמה
- 23 הביטחונית מדינית.
- 24 י. מרדכי: ראש ממשלה הוא ראש ממשלה, וכל מי שמכיר אותי, אני
- 25 באופיי אדם מאד לויאלי ומאד ממלכתי ומאד לא חושד. גם
- 26 עברתי על הניירות וראיתי כתבות של כל מיני גורמים, אפילו
- 27 גורמים שמאד לא אהבו את המצב, גם הם כתבו אז, שהייתי

- 1 סופר לויאלי, וכל דבר דאגתי לעדכן את ראש הממשלה,
- 2 בארבע עיניים, בשש עיניים, בדרך כלל בשש עיניים, רציתי
- 3 שישב אחד מהמזכירים הצבאיים ויכתוב את הדברים. דאגתי
- 4 בפורומים האלה גם לומר לו את הערכתי היותר אינטימית
- 5 לגבי היכולות ולגבי המשמעויות . . .
- 6 ר. גביזון: . . .
- 7 י. מרדכי: . . .
- 8 ר. גביזון: . . . האם היה לכם איזשהו דיון מקדים על כל פעולה . . . ?
- 9 י. מרדכי: בוודאי. על כל דבר כזה ישבתי עם ראש הממשלה הסברתי לו
- 10 מה אני מתכוון לעשות, קיבלתי ממנו את ברכת הדרך, אם היו
- 11 הסתייגויות או הסתייגויות למחצה שמעתי אותן, ובהתאם
- 12 למה שסוכם ותואם בינינו . . .
- 13 ר. גביזון: . . .
- 14 י. מרדכי: . . .
- 15 ר. גביזון: היו פגישות קבועות או שהיה צריך לזמן אותן?
- 16 י. מרדכי: נהגנו, שנושאים ביטחוניים עלו או לפני דיון של קבינט או
- 17 לפני דיון ממשלה, לשבת ולדבר על כמה דברים, או אחריהם
- 18 או בהפסקות אם היה צריך. היו קיבועי זמן של מפגש שר
- 19 ביטחון עם ראש הממשלה, אבל הכול היה גם פונקציה של מה
- 20 האירועים שישנם, ומה הצורך שיש בדברים האלה. אני הייתי
- 21 גם חבר קבינט וגם חבר בעוד דברים אחרים, אז גם היה צריך
- 22 לתת זמן לשר הביטחון לעבוד, אחרת הוא –
- 23 ר. גביזון: אתה כשר ביטחון השתמשת ביכולות התכנוניות והמודיעיניות
- 24 של הצבא, או שהרגשת צורך במערך עצמאי של מטה של עצמך
- 25 כשר?
- 26 י. מרדכי: א. אני סמכתי על אנשים, כי אני היכרתי אותם. . . . אני
- 27 נהגתי לקיים התייעצויות קבועות ורצויות, לעתים אפילו אין

- 1 מה לעדכן, אמרתי, בוא ניפגש, אני רוצה להסתכל בעיניים . . .
- 2 קבעתי לעצמי ככל שהזמן אפשר לי, ביקורים במקומות
- 3 האלה, ועמידה מקרוב לאנשים שעושים את המלאכה ונגיעה
- 4 בחומרים. . . . התייעצתי וביקשתי שכל החומרים יבואו
- 5 לידיעתי, באיזה מידה הם ישפיעו – זה כבר סיפור אחר. יש
- 6 דבר שמשפיע יותר ויש דבר שמשפיע פחות. אבל אם את
- 7 שואלת אם היה לי מטה בפני עצמו – לא. כשהייתי אלוף פיקוד
- 8 בשלושת הפיקודים, אז היה לי צוות יועצים, . . .
- 9 ח. נדל: . . .
- 10 י. מרדכי: ומאחר, למרות שעשיתי הסבה מלאה לטנקים ובמקום אוגדת
- 11 טנקים הלכתי ל-91, לא חשוב, אז אני דאגתי שיהיו אנשי
- 12 שריון וותיקים ומומחים בצוות התכנון, גם התייעצתי אתם
- 13 לפני, גם שמעו את התוכניות האופרטיביות, גם שמעתי מהם
- 14 פיד בק, וזה העשיר והרחיב את העסק.
- 15 ר גביזון: זה מצוין ועוד נגיע לזה. אני רוצה לפני זה,
- 16 י. מרדכי: אבל כשר ביטחון, אם את שואלת אם היה לי מטה נוסף למטה
- 17 הכללי – בגדול לא, אבל אנשים שמסביבך, גם כשאתה
- 18 מסתכל –
- 19 מ. עינן: אני יכול להרחיב טיפה בנושא? אתה מבין דרך השאלות שלנו,
- 20 שקבלת ההחלטות ברמת שר הביטחון, אתה השתמשת בעצם
- 21 בצבא כחלק מהמטה שלך
- 22 ח. נדל: כי הוא בא מתוך הצבא.
- 23 י. דרור: כעיקר המטה,
- 24 מ. עינן: . . .
- 25 י. מרדכי: . . .
- 26 מ. עינן: מה שבעצם היה, שגם ההיכרות האינטימית שלך עם כל אחד
- 27 מהאנשים, מעצם היותך לפני זה מפקדם וכו', בתוך הצבא,

- 1 יצרת את הביטחון שלך ואת המינון של הביטחון שלך בכל
- 2 אחד לאור היכרותך והם אותך. אבל נניח שהיה מגיע מישהו
- 3 שהוא לא איש צבא לפני זה, האם אין פה פער שצריך איזשהו
- 4 מטה, איזשהו דבר שייתן לו את מה שהיה לך באופן טבעי?
- 5 י. מרדכי: שמע, כן ולא. אין יש מאין. אם זה צוות שהוקם לפני, וכמו
- 6 צוותי חשיבה בפיקודים, התחכך עם המערכות והאנשים
- 7 הכירו אותו, ויכלו להחליף דעות וכו', והוא הופך להיות
- 8 כחלק אינטגרלי מהמערכת עצמה, והוא מכיר את הסחורה
- 9 והוא שותף באחריות, לא רק בייעוץ, כי עצות כולם יודעים
- 10 לתת, בעיקר בתקשורת כל בוקר, אז זה סיפור אחר. אני לא
- 11 הרגשתי צורך בכל התחומים, בתחומים שנניח רציתי עוד
- 12 גיבוי נניח, אז בתחום חיל אוויר, בחלק מהדיונים לקחתי
- 13 אתי את . . . , כי רציתי לשמוע עוד דעה נוספת. לא שלא
- 14 סמכתי על האנשים, סמכתי במאה אחוז על האנשים וכו'.
- 15 להקים תוך כדי איזשהו צוות שאני לא יודע מה האגינדה
- 16 הפוליטית שלו, אני לא יודע אם הוא נמצא בתוך תהליך קבלת
- 17 ההחלטות גם מלמטה וגם מלמעלה, אז עצות -
- 18 י. דרור: יחד עם זאת, אתה יזמת דיון מעניין מאד על תורת ביטחון
- 19 חדשה.
- 20 י. מרדכי: תיכף אני אגיע לזה. כן, אני יזמתי כמה דברים. הרי לא
- 21 מדברים עלי כשר ביטחון. אני יזמתי נושא מוטיבציה,
- 22 הקמתי צוות, חלק מחבריי היו שם, להגברת המוטיבציה
- 23 והישגנו תוצאות. אני התחלתי לגבש תפישת ביטחון והקמתי
- 24 צוותים מקצועיים בתחומים השונים לגיבוש תפישת ביטחון.
- 25 הם לא היו שותפים בקבלת החלטות בתוך הצבא, קבלת
- 26 החלטות שלי. הם באו לעזור לי לגבש תפישת ביטחון, כולל
- 27 גורמים בצבא ובמשרד הביטחון. יש יתרונות, יש גם המון

- 1 מגבלות לאנשים שבאים מהצד עם דעות, מחשבות מתקופות
- 2 אחרות, עם רעיונות אחרים, ולא בטוח שהם מחוברים
- 3 לדברים, לאנשים ולאירועים. אם הם חלק אינטגרלי זה
- 4 סיפור אחר. נהגו גם בעבר, אני מניח, אלופים או שרי ביטחון
- 5 בסיורים שלהם, להביא כל פעם מישהו שמלווה אותם
- 6 להתרשמות. . . .
- 7 מ. עינן: . . . אנחנו יודעים, כשאריק היה שר ביטחון או עיזר, יותר
- 8 נכון, היה שר ביטחון ואחרי זה אריק, היה את הגוף של
- 9 אבראשה, שלא חשוב איך קראו לו, היה גוף שהיה בעצם
- 10 מסייע לנושאים האלה. כשהגיע ארנס, ביטלו את הגוף הזה
- 11 והוא עבר לאג"ת. אצל מופז הקימו מחדש את הנושא הזה של
- 12 איזשהו גוף דומה. השאלה היא, בניסיון שלך, מה הדבר הנכון
- 13 לעשות.
- 14 י. מרדכי: הדבר הנכון זה צריך להיות צוות ליד שר הביטחון, צוות
- 15 מנוסה, צוות אני קורא לו לא בהתנדבות שפעם בא ופעם לא
- 16 בא, הוא קיים או לא קיים, שכפי שאמרת, הוא חלק
- 17 אינטגרלי מתוך כל התהליכים עצמם, הוא מכיר את
- 18 התהליכים, הוא שותף אליהם, הוא שותף בגיבוש, הוא שותף
- 19 בדעות והוא נושא באחריות כלשהי, והוא יכול להיות אמצעי
- 20 עזר לשר הביטחון. כי שיש לו בתחומים אחרים, שאני לא
- 21 רוצה להיכנס אליהם, הם לא מעניינינו. יש לשר הביטחון
- 22 צוותי חשיבה בתחומים מסוימים.
- 23 י. דרור: לא צריך להיכנס לזה.
- 24 י. מרדכי: לא לא, אני לא נכנס לדברים האלה בכלל.
- 25 כב' השופט: איך היית מגדיר את התפקיד של המזכיר הצבאי והנאמנויות
- 26 הכפולות שלו כלפי שר הביטחון מצד אחד וכלפי הרמטכ"ל
- 27 מצד שני.

- 1 י. מרדכי: גם כאן, יש יתרונות ויש מגבלות. אדם ישר והגון עם עצמו
- 2 נמצא בתפקיד מסוים. הוא מתמצה. רגע אחד מה יגידו עליו
- 3 ומה יעשו איתו אח"כ, הוא כולו ממוקד בתפקידו, גם אם זה
- 4 לפעמים לא מוצא חן וכו' בעיני המפקד הצבאי שלו. הוא
- 5 בתפקיד מזכיר צבאי נטו, זה התפקיד שלו: להביא את
- 6 האינפורמציות, את המידע, את הנתונים על פי מיטב הכרתו
- 7 ושיפוטו וראייתו את מה זקוק ראש הממשלה לקבל, או שר
- 8 ביטחון לקבל לידי, לעיונו, לחשיבתו ולהפנות את תשומת
- 9 ליבו היכן ואיפה ומה כדאי לו.
- 10 ר. גביזון: לא היה יותר בריא הנוהל הישן, שלפיו מזכ"ץ הוא אדם בסוף
- 11 הקריירה הצבאית שלו, ואדם שאין לו רצון קידום נוסף
- 12 במסגרת המערכת הצבאית?
- 13 י. מרדכי: אני לא בטוח. כי אז הוא יכול לבוא עם שתי תחושות,
- 14 לפעמים. פעם אחת הוא יכול לבוא עם משקעים שהנה, לא
- 15 קידמו אותו, לא סידרו לו, זה תפקיד זניח סופי והוא עכשיו
- 16 מהעמדה שלו יתחיל להגיד לאנשים. הדבר השני המרכזי
- 17 שיכול להיות, שאם הוא בסוף דרכו, ולא היה צריך להגיע לאן
- 18 שהיה צריך להגיע, אז כנראה שהוא גם לא מאלה שצריכים
- 19 לשבת במקומות האלה ולראות את התמונה הרחבה ולהשפיע
- 20 עליה. . . . האם זאת צריכה להיות שיטה שמביאים לשם
- 21 ואח"כ לקדם אותם בצבא ושהם יהיו גורמים, אני לא יודע,
- 22 מקשרים כלפי חוץ? אני מקווה שלא. מעולם אח"כ לא
- 23 התקשרתי לא בצורה ישירה ולא בצורה עקיפה למישהו מהם,
- 24 כדי לשמוע ממנו רכילות או אינפורמציה אחרת.
- 25 ר גביזון: אתה בעניין הזה באמת יצרת תקדים שהוא תקדים מעניין.
- 26 אולי תספר לנו קצת עליו. אתה הגעת להיות שר ביטחון זמן
- 27 מאד קצר אחרי שעזבת את הצבא כאלוף, ובעצם נהיית השר



- 1 הממונה על הרמטכ"ל שהיה המפקד שלך. שזה בטח מצב מאד
- 2 מורכב מבחינה אישית ומערכתית. האם אתה חושב שזה מעבר
- 3 חכם בדרך כלל? איך זה היה אצלך?
- 4 י. מרדכי: בגדול אם זה מודל נכון? לא. האם ככה צריך להיות? לא. אבל
- 5 יש גם נסיבות בחיים ויש נתונים בחיים. אני לא תכננתי
- 6 להצטרף לפוליטיקה, ולא תכננתי שאני אהיה כעבור שנה שר
- 7 ביטחון וכו'. . . . ביום שקבעו שאני שר ביטחון ולי נודע
- 8 רשמית יום לפני, למרות שהבחירות נגמרו, ראש הממשלה
- 9 בהרמת כוסית בכנסת אמר לי: אדוני שר הביטחון, האם
- 10 החלטת? כולם קובעים ואני לא יודע. אמר לי: כן, החלטתי,
- 11 ממחר. הטלפון הראשון היה לרמטכ"ל ואמרתי לו: מחר
- 12 בבוקר אני מבקש, לפני שאני אהיה שר ביטחון, אני מבקש
- 13 להיפגש איתי בבית לארוחת בוקר. אני רוצה לדבר אתך קודם
- 14 שעה, לפני שאני הולך לקבל את מינויי כשר הביטחון. שם
- 15 הבהרתי את הדברים, שאנחנו משרתים מטרה משותפת, כל
- 16 אחד המיקום שלו ברור, גם יכול היה להיות אחרת והפוך, אם
- 17 בני אדם הם בוגרים וראייתם היא ראייה כוללת, תסלחו לי
- 18 על המילה שהיום נחשבת כמילה גסה, וראייתם היא גם
- 19 ממלכתית ומה טובת העם והמדינה, ולא טובה אישית או לא
- 20 טובה פוליטית מקומית, אז בגדול אין בעיה, ובגדול גם לא
- 21 היו בעיות. . . . זה לא דגם מוצלח מלא, הכל תלוי בכורח
- 22 הנסיבות עצמן.
- 23 ר. גביזון: אפשר תמיד לעשות, ואני מאד שמחה שבמקרה שלך באמת
- 24 הייתה חברות טובה, אבל בדרך כלל אפשר לחשוב גם על
- 25 כללים שמצמצמים את החיכוך הבלתי נמנע שלך עם הצבא,
- 26 כמו למשל כללי צינון. אתה חושב שנכון לקבוע כללי צינון

- 1 לאנשים עם תפקידים בכירים במערכת הצבאית לפני הכניסה  
2 למערכת הפוליטית?
- 3 י. מרדכי: בגדול אני חושב שכן. הבעיה היחידה שהיא היום כבר כמעט  
4 בעיה של המדינה, איך נביא אנשים טובים למגרש הפוליטי.  
5 וצריך להסתכל גם על החצי השני. אלוף כזה שכבר שלוש  
6 שנים יהיה במקום אחר וכו' בראשו, בספק רב אם עכשיו כל  
7 מה שיעניין אותו זה עכשיו להיכנס למגרש הפוליטי עם כל  
8 המשמעויות של זה. לכן צריך לקבוע איזה שהן תקופות וכו'.  
9 אני לא בטוח, אני לא רוצה לחוות דעה על אחרים, אבל שר  
10 ביטחון, מאחר והתפקיד העיקרי והמרכזי שלו להכין את  
11 צה"ל לטווח ארוך ליעודים ולמשימות שלו, הוא צריך להבין  
12 עניין
- 13 ר. גביזון: זה תפקיד של שר ביטחון?  
14 י. מרדכי: כלפי המדינה? כלפי הקבינט? בוודאי. שר ביטחון לא תפקיד  
15 שלו לפקח ולראות שהצבא –
- 16 ר. גביזון: לפקח. לפקח. כי א. שר ביטחון נראה לי שיש לו משבצת יותר  
17 רחבה מהצבא. שר ביטחון היום חולש לא רק על הצבא, אלא  
18 גם על כל מערכת הביטחון, כולל התעשיות הצבאיות –
- 19 י. מרדכי: בזמני חלש יותר מאשר הוא חולש היום. אני אומר, צמצמו  
20 לו, הוציאו את הדברים האלה.
- 21 ר. גביזון: או.קי. מאה אחוז. אתה יודע שגם בוועדת אגרנט וגם  
22 בהקשרים אחרים, אחת מהסיבות שיש יחס מורכב לאלוף או  
23 לרמטכ"ל שנהיה שר ביטחון, הוא החשש שכדרג מדיני שר  
24 ביטחון, הוא מוטה באופן טבעי, בגלל הכישורים וההיסטוריה  
25 שלו וההיכרות האינטימית שלו עם המערכת, להיות גם  
26 רמטכ"ל על. יש לזה גם היבטים אישיים בעייתיים, אבל גם  
27 היבטים מערכתיים לא פשוטים.

- 1 י. מרדכי : לא. אני לא חושב שהוא רמטכ"ל על, אני חושב שהראייה שלו
- 2 האסטרטגית, לא האסטרטגית ולא פוליטית אסטרטגית
- 3 צריכה להיות כזאת, כפי שאמרתי, שהוא צריך - ותראו את
- 4 זה במסמכים - ליצור תנאים שבהם לצה"ל יהיו את התנאים
- 5 המרביים להשיג את תוצאות המלחמה. ויחד עם זה, הוא
- 6 ממונה מטעם הקבינט על כל מערכת הביטחון, בוודאי על
- 7 צה"ל, כדי שישג את התוצאות שלו. וכדי להשיג את
- 8 התוצאות שלו, הוא צריך להיות מספיק קרוב לדברים, ולא
- 9 רק לקבל דיווחים, אלא גם שתהיה לו דעה משלו איך הדברים
- 10 נראים. ויכול להיות שר ביטחון עם צבא ויכול להיות שר
- 11 ביטחון לא עם צבא. היו לי גם שרי ביטחון שלא היו אנשי
- 12 צבא -
- 13 ר. גביזון : כיצד מתפקד, לפי התפישה שלך, שר ביטחון שהוא אזרח. הוא
- 14 לא יכול לנסוע לפיקוד צפון ולתת פקודות בשטח, כי הוא אף
- 15 פעם לא היה שם.
- 16 י. מרדכי : לא, אני לא מקבל את זה. מאחר והוא מטעם הקבינט, מטעם
- 17 ראש הממשלה, מטעם הממשלה, הוא חייב להיות גם במקום
- 18 ובמקום הכי קדמי, כדי להבין את המשמעויות שניתנות
- 19 פקודות או כשקורים מצבים אם הוא לא יבין אותם, לעתים
- 20 אירוע מתחיל - אני לא חוזה מלחמה, אבל הפעולה הזאת,
- 21 ממה התחילה? ממחטף של חיילים ואירוע מקומי, כביכול.
- 22 אבל כשאתה נמצא עשר פעמים שם ויודע את המשמעויות
- 23 לגדול ולקטן ושומע את הדברים, אתה משקלל גם אירועים
- 24 מהסוג הזה מה המשמעות שלהם בגדול ואיך צריך להתנהג
- 25 כדי שהם יהיו בגדול. לעתים, אתה גם במקום שיציגו לך
- 26 דברים תיאורטיים, אתה רואה בעין ואתה יכול למנוע המון
- 27 דברים. אף אחד מאיתנו, צריך גם הרבה מזל והרבה יכולות,

- 1 היינו לא מעט זמן באזור הביטחון בלבנון. הרבה יותר קל  
 2 יחסית, לחטוף חיילים או לפגוע ברכבים, וחלקם בתקופה  
 3 מסוימת בכלל לא היו ממוגנים. אבל היה צריך ליצור את כל  
 4 המעטפת ואת כל הדברים האפשריים כדי לצמצם את  
 5 האפשרות הזאת ו/או ליצור תנאים אחרים, שבסבירות גבוהה  
 6 זה לא יקרה.
- 7 עכשיו, שר ביטחון שיהיה במודל שאני מציע להבין, שהוא  
 8 ישב בקבינט ויציגו לו, בנתונים של מדינת ישראל, לדעתי,  
 9 בחלק מהמקרים זה יכול להיות לא טוב. ואני אומר את זה  
 10 בעדינות. . . . אם הוא לא קרוב ולא רואה את הדברים ואת  
 11 המשמעויות שלהם, הוא יכול לקבל מלמעלה החלטות מוטעות  
 12 ויכול לאשר מבצעים ודברים שיגלגלו אותך למקום שלא  
 13 התכוונת אליו, ואני לא מדבר עכשיו על מודל – יכול להיות  
 14 שר ביטחון איש צבא מצוין ויכול להיות שר ביטחון אזרח, שר  
 15 ביטחון מעולה. אני לא חושב שצריך לקבוע שבלונית או כזה  
 16 או כזה. צריך לבדוק כל אחד.
- 17 מ. עינן: אני רוצה לשאול אותך כעד מומחה. זה לא סגי נהור, כי אתה  
 18 מכיר את זה מכל הזוויות. סיטואציה שבה יש ראש ממשלה  
 19 שאין לו ניסיון של עבר ביטחוני, שר ביטחון שאין לו עבר  
 20 ביטחוני, ורמטכ"ל שהוא איש יוצא מן הכלל לפי דעת כל  
 21 המומחים, הוא איש חיל אוויר. האם זה מבנה שמראש נועד  
 22 לכישלון, או שיש פה בעיה שלא קשורה במבנה ובחלוקת  
 23 התפקידים?
- 24 י. מרדכי: קודם כל מה שאתה מציין זה עובדות. האם ממה שקרה  
 25 באירוע הזה בצפון, בפעולה הזאת בצפון, אפשר להקיש?  
 26 י. דרור: להסביר אותה. לא להקיש, אבל תנסה להסביר.  
 27 י. מרדכי: אני יודע. אני מנסה להיות קצת יותר מתוחכם, להקיש.

- 1 מ. עינן : הוא גם נזהר במילים. אני מכיר אותו.
- 2 י. מרדכי : אם אני מזה צריך להקיש תיאורטית, האם המערכת הזאת
- 3 יכלה לקבל את ההחלטות ולבצע אותן תיאורטית? לפי עניות
- 4 דעתי כן. אני לא מאלה שגורסים שאם איקס הוא מפקד חיל
- 5 אוויר הוא לא יכול להיות רמטכ"ל. עברנו את הגיל הזה,
- 6 שאם הוא איש צנחנים, הוא לא יכול להיות מפקד אוגדת
- 7 טנקים, ואם הוא איש – מי כמוכם יודע שאפשר להפעיל
- 8 אוגדות וגייסות וכו'. ככל שיש יותר ניסיון ויש יותר ידע ויש
- 9 יכולת להקיף יותר, התוצאות תהיינה יותר טובות במבחנים
- 10 שמדינת ישראל עומדת בפניהם. . . .
- 11 מ. עינן : כן. אבל אז אתה אומר : זה לא בגלל המבנה, אלא בגלל אולי
- 12 משהו אחר.
- 13 י. מרדכי : אולי בגלל דברים אחרים. . . .
- 14 ר. גביזון : לגבי השאלה של איוש הרמטכ"לות, עקרונית אתה צודק,
- 15 כמובן, לא צריך לפסול אדם מפני שאין לו כל ההכשרה. אבל
- 16 אני למדתי פה, מה שלא ידעתי, שהרמטכ"ל, חוץ מזה שהוא
- 17 ראש המטה הכללי, הוא גם מפקד כוחות היבשה. ופה יש
- 18 שאלה יותר עקרונית, מפני שהשאלה אם אדם יכול להיות
- 19 מפקד כוחות היבשה כאשר הוא בעצם איש חי"א והתפקידים
- 20 שלו היו אג"מ וסגן רמטכ"ל, תקופה לא ארוכה, היא שאלה
- 21 יותר מורכבת מאשר האם הוא יכול להיות רמטכ"ל במודם
- 22 ניהולי של צבא.
- 23 י. מרדכי : לא, אני מדבר על מודל מבצעי של הצבא. כי לפחות בהנחות
- 24 העבודה שאני שמת, כשעמדתי למנות רמטכ"ל, להערכתך,
- 25 והדברים מופיעים גם בכתובים, הערכתך שהאיומים
- 26 העיקריים כלפי מדינת ישראל הם האיומים האסטרטגיים.
- 27 . . . יש רמטכ"ל והוא רמטכ"ל אחד, והוא רמטכ"ל על כל

- 1 הצבא. יש לו גם את הסמכות וגם את האחריות, ואם הוא
- 2 צריך להתייעץ עם גורמי מקצוע, או למנות אלוף A או B
- 3 למקום זה, ויש דרגי ביניים, יש לו אלופי פיקוד, יש גם
- 4 מפקדי אוגדות ומפקדי גייסות, יש לו מערכת שלמה לקבלת
- 5 החלטות, צריך שיהיה לו גם ניסיון איך קרב יבשתי נראה ומה
- 6 המשמעויות שלו.
- 7 ח. נדל: אבל אתה היית ממנה מישהו מחי"ר להיות מפקד חי"א? לא.
- 8 י. מרדכי: זה לא אותו הדבר. זה לא דומה. אתה ממנה אותו כאיש
- 9 מקצוע. אגב, בהיסטוריה של צה"ל היה מצב כזה.
- 10 ח. נדל: היה בהתחלה. כן, בטח.
- 11 מ. עינן: היה בהתחלה.
- 12 י מרדכי: בהיסטוריה של צה"ל היה.
- 13 ח. נדל: כשהקימו את צה"ל. אני מסכים. אבל קצין רפואה ראשי,
- 14 ההיגיון אומר שיהיה רופא.
- 15 י. דרור: לא, בוודאי שלא.
- 16 ר. גביזון: בואו לא נכנס לזה.
- 17 י. מרדכי: אנחנו נכנסים למקום – אני אינני חושב שמישהו שגדל בחי"א
- 18 או בחיל הים, ועשה עוד מספר תפקידים בצבא, ומכיר את
- 19 הצבא מזוויות שונות, . . . ומכיר במשך שנים רבות את הצבא
- 20 על כל סוגיו, גווניו ומרכיביו, ואם צריך אז שיתעמק, ואם
- 21 צריך אז שיקדיש יותר זמן ליבשה כדי להכיר אותו יותר טוב.
- 22 אז מה? גם אני כשר ביטחון הלכתי לטוס ב-F15 כדי לראות
- 23 בקרבת אוויר איך הדברים מתנהלים. אז נהייתי מומחה לחיל
- 24 אוויר? לא. יש מומחים ואתה מקבל את דעת המומחים.
- 25 מ. עינן: . . . אבל בוא, אני רוצה לחזור לנושא של שר הביטחון
- 26 וראש ממשלה, כי נעצרת ברמטכ"ל. תסתכל על זה, מה

שנקרא במעוף הציפור לכל שרשרת הפיקוד להחלטה על	1
המלחמה.	2
אם מותר לי לחדד את זה רגע. אנחנו עושים מודל תיאורטי.	3 י. דרור :
זה כבר לא שווה, כי אתה חי עם אנשים. נניח שהיינו כותבים	4
חוקה, האם היינו כותבים שם אולי רצוי מאד שלא יהיה	5
מקרה, במיוחד במדינת ישראל, שגם ראש הממשלה וגם שר	6
הביטחון היו חסרים רקע בטחוני.	7
תראה, זה קשה, אתה מבין שאני גם מכיר את כל האנשים.	8 י. מרדכי :
...	9
...	10 ר. גביזון :
...	11 י. מרדכי :
...	12 ר. גביזון :
...	13 י. מרדכי :
...	14 מ. עינן :
...	15 י. מרדכי :
...	16 מ. עינן :
אני מאד זהיר בנושא מודלים. כי אתה מכיר את זה גם	17 י. מרדכי :
בתחומים אחרים. אתה מכיר את זה גם בתחום של מינויים	18
בדרגים אחרים. לפעמים בונים מודל ולא בטוח שהמודל	19
בסוף משיג את התוצאה הנכונה. היה מודל בצפון בזמנו, רק	20
מי שבצפון, ואתה מכיר את זה היטב, רק הוא יכול להיות	21
מפקד אוגדה בצפון. נו, באמת, הוא יכול להיות איש מצוין	22
אבל הוא לא יכול להיות, כי אני לא יודע,	23
האמרה הייתה הוא לא יעבור את חדרה צפון.	24 מ. עינן :
אז חלק מהאנשים רצו להפוך את זה בכלל למודל. אז	25 י. מרדכי :
אם היית מביא אלופים אז לפה, היו אומרים לך: זה נכון זה	26
המודל, הוא צריך לצמוח באיזשהו מקום. ואני טוען תלוי מי	27

- 1 האנשים, מה הניסיון הקודם שלהם, מה התפקידים שהם  
 2 מילאו, כי הרי עוד מעט נגיע למודל, ואני נזהר, כי אני גם  
 3 הייתי במגרש הפוליטי, אנחנו נגיע למצב שראש ממשלה לא  
 4 יכול להיות ראש ממשלה, אלא אם הוא לא היה X Y Z  
 5 בחוקה. אבל זה נוגד כל עיקרון דמוקרטי שאני מבין אותו.  
 6 . . .
- 7 י. דרור: . . .
- 8 י. מרדכי: . . . אנחנו מדברים על מודלים דמוקרטיים. אם היית אומר  
 9 לי בצבא, אז הייתי אומר לך כן. צריך שיהיה לו כישרון,  
 10 ניסיון ויכולות מוכחות, זה אחד. וגם אז לא תמיד פוגעים  
 11 בול. אני פעם היה לי וויכוח עם איזה אלוף כשאני הייתי  
 12 אלוף משנה. אמרתי: תראה, לא מצאתי מודל יותר טוב  
 13 מהדיונים ההם שישנם שם, כי כל מודל אחר תיאורטי לא  
 14 בטוח שהיה פוגע יותר טוב. כשאתה מכיר את האנשים, זה  
 15 חסרון ויתרון, כשאתה מכיר. אבל נוצרה סיטואציה מסוימת,  
 16 האם הסיטואציה הזאת היא הטובה? לא, כל בר דעת, כל ילד  
 17 בגן יודע את זה, שזה לא מה שהיה צריך להיות. אם אתם  
 18 הולכים לבנות איזשהו מודל –
- 19 י. דרור: תראה, זו דילמה. נכון שאנשים קובעים. ואז אתה אומר  
 20 מודל מגביל. אבל צריך להגיד שמודל גם מגביל נגד טעויות.  
 21 י. מרדכי: זה נכון. אני באופיי בדרך כלל, לא תמיד, בדרך כלל נגד  
 22 שבלונות שאח"כ זה קם על יוצרו. והאם המודל הזה, אפשר  
 23 להצביע על המודל הזה, המודל זה עובדה והוא לא היה טוב,  
 24 היו לו נקודות תורפה.
- 25 י. דרור: אני אומר לך דוגמא שלא עומדת לדיון כאן. אני בהחלט, וגם  
 26 לדון בזה בכנסת, בעד לקבוע שלא יהיה ראש ממשלה גם שר  
 27 ביטחון. אבל יש מקרים שזה כן טוב. אבל אם אתה בונה



- 1 מוסדות, אתה מוכרח לקבוע איזה שהם כללים, אחרת הכול  
2 פתוח.
- 3 י. מרדכי: אני על המודל הזה מסכים איתך מסיבות אחרות.
- 4 י. דרור: זה שייך להמחשה שיש מקרים שצריך מודל.
- 5 י. מרדכי: אני מסכים איתך מסיבות אחרות, כי יש נטייה לחלק מראשי  
6 הממשלה, שלא יהיה עוד גורם ביניים וכדאי שכל הכוח יהיה  
7 מרוכז, ואפשר לקבל החלטות מהירות וכו'. לדעתי זה פחות  
8 טוב, יש בו יותר סכנות מאשר תוצאות.
- 9 ר. גביון: אולי נעבור ליחסים החשובים שהתנסית בהם שלוש פעמים  
10 בין אלוף פיקוד ורמטכ"ל – מטכ"ל. שהם יחסים שונים, פה  
11 אתה כבר נמצא בעמדה של פקוד אל פקוד עם אחריות  
12 פיקודית על הפיקוד. איזה סוג של דיאלוג מתקיים לתפישתך,  
13 או צריך להתקיים, התקיים בימך בין אלוף פיקוד ורמטכ"ל.  
14 למשל, אם שלושת הפיקודים האלה, למרות שכל אחד מהם  
15 הוא פיקוד, עוררו בעיות שונות בסגנון פיקוד וסגנון יחסים  
16 עם הרמטכ"ל.
- 17 י. מרדכי: לא, הבעיה לא הייתה פיקוד. הבעיה היא שכל פעם יש  
18 רמטכ"ל אחר, וזה בן אדם. אבל אתה עובד פעם אחת עם  
19 רמטכ"ל A ואח"כ עם רמטכ"ל B ואח"כ עם רמטכ"ל C . . .  
20 אז אתה גם מכיר את האנשים מהרבה שנים ובתוך הצבא  
21 בוודאי מכירים. ועם כל אחד מערכת היחסים הייתה מבוססת  
22 גם על הערכות אישיות כמובן, והיו פגישות בפיקוד, בשטח,  
23 במטכ"ל. להיפך, לי לפעמים לא היה נוח, כי ככל שסמכו עליך  
24 יותר, אמרו: בסדר, זה בסדר, זה יסתדר. להיפך, בחלק  
25 מהמקרים אני האצתי את הפגישות, שיהיו יותר פגישות  
26 ולהציג יותר דברים, וליצור יותר מעורבות. באופן טבעי,  
27 המטה הכללי יותר עסוק בדברים אחרים. מבחינת, נקרא לזה,

- 1 ההירארכיה בגדול, לא הייתה בעיה, גם באירועים שהיו, עד  
 2 שהיצגתי את הדברים עמדתי על דעתי. אמרתי מה חשוב ונכון  
 3 לעשות. וכשהיו החלטות אחרות ושונות מדעתי, ביצעתי את  
 4 מה שנקבע. היו לי וויכוחים בצפון על תוכניות אופרטיביות  
 5 כאלוף פיקוד, אבל בסופו של דבר, המטה הכללי קבע. אמרתי  
 6 להם: עד פרוץ המלחמה אני אבוא לשכנע אתכם שאתם לא  
 7 צודקים. ברגע שתהיה מלחמה, אלה יהיו ההחלטות – זה מה  
 8 שאני אעשה.
- 9 ר. גביזון: אתה לא התנסית בזה, אבל במשך הרבה מאד שנים, בפיקוד  
 10 הצפון למשל, היו שתי בעיות לא פשוטות החל מ-2000. אחת,  
 11 שראו אותה כחזית שקטה יחסית וגם רצו להשקיט אותה  
 12 . . . הדבר השני, שהתפישה של ההפעלה הייתה תפישה מאד  
 13 מינורית . . .
- 14 י. מרדכי: במידה מסוימת המצב דומה כשאני הייתי מפקד אוגדה 91. גם  
 15 אז הפלשתינאים היו לא רחוקים, היו שתי מובלעות של אד"ל  
 16 והיה מעין הפסקת אש דה פקטו, שלא יורים ואין לחימה וכו'.  
 17 אבל להגיד לך בכנות? בחודש הראשון שבאתי לפקד אוגדה,  
 18 אם הייתה פורצת מלחמה, לפי דעתי האוגדה הזאת לא הייתה  
 19 מבצעת 10 אחוז מהמשימות שביצעה אח"כ.
- 20 ח. נדל: שביצעה אח"כ?
- 21 י. מרדכי: כן. אין לך מספיק זמן. בניגוד לזרם, אני אביא לך סתם  
 22 דוגמא פרוזאית שנראית שטותית. אחרי אירוע משגב עד אני  
 23 החלטתי שכל מי שישב במוצבים בתפקיד, יושב עם חגור ונשק  
 24 וקסדה ובכוננות מלאה. כי לא יכול להיות שדרך מוצב שצמוד  
 25 לקיבוץ משגב עם, יחדרו לתוך הקיבוץ. אני הלכתי כמעט  
 26 שנתיים ימים, מרגע שעליתי על קו המערכת, שמתי על עצמי  
 27 כתת אלוף חגור ונשק וקסדה ביד, והיה לי אלוף פיקוד שכל

- 1 הזמן צחק עלי. אמר לי: הנה, הוא בא עוד פעם עם חגור
- 2 ונשק. זה נראה אבסורד, מה, גנרל הולך עם חגור ונשק, איפה
- 3 נשמע דבר כזה. מצד שני, לא אלאה אתכם בנתונים, הנתונים
- 4 היו שהעובדה הזאת, לפי הערכת, היה שקט בגבול, היא לא
- 5 הייתה בכשירות למלא את היעוד שלה. ותוך יותר משנה אתה
- 6 מגיע למצב שההגמ"ר הוא הגמ"ר והאוגדה היא אוגדה גם
- 7 בתוכניות, גם באימונים וגם במשחקי מלחמה, וגם כל
- 8 הכוחות ת.פ. שאתה צריך לקבל, כולל זה במקום שנקרא
- 9 מרואחין באזור הביטחון, בניתי מודל להתקדמות בשטח
- 10 הררי, בשטח בנוי, והבאתי את חטיבה 211. . . ועם כוחות
- 11 מ-450 שהם לא ת.פ. שלי למחזורי אימונים שם, כדי להתחכך
- 12 עם הבעיות וללמוד אותן. לשמחתי הרבה, כשפרצה המלחמה,
- 13 בשמונה שעות אפשר היה להגיע לליטני. לכן חלק מזה, כל
- 14 בעל תפקיד, באמת באיזה מידה – וזה היה שקט, זה לא שלא
- 15 היה שקט, עד רצח ארגוב, סליחה, עד הפגיעה בארגוב, היה
- 16 שקט. ואז הפקודה ניתנה, התוכנית הראשונה. . . תוכננה
- 17 באג"ת מבצעים. . . ואז הפך להיות יותר מאוחר מבצע שלום
- 18 הגליל. אבל ייאמר לזכותם אז, . . . גם הם ישבו קצר,
- 19 שהדברים האלה תחת שקט הזה, לא תהיה אשליה שאין וצריך
- 20 להכין את הדברים הכי טוב שאפשר.
- 21 מ. עינן: קל לי מאד לשאול אותך, אז כמפקד אוגדה, . . .
- 22 י. מרדכי: . . .
- 23 מ. עינן: . . .
- 24 י מרדכי: . . .
- 25 מ. עינן: . . . מה קרה למערכת הביטחון, לצה"ל, לכל הדברים, כי חלק
- 26 מהזמן היית שם, וזה התחיל כבר שם, בנושא של 99/00

- 1 ואילך. אני כבר מכניס אותך ל-99 מכניס אותך כשר ביטחון
- 2 לדבר הזה. למה זה לא קרה לנו?
- 3 י. מרדכי: אני לא יודע. אני יכול להעיד שבתקופתי כשר ביטחון, היו
- 4 תוכניות ואימונים ומוכנות שנבדקה, כולל על ידי, פעם אחר
- 5 פעם, ברמה גבוהה מאד, גם . . . והם היו גם בעדיפות. . . .
- 6 אני חושב שגם אם ראש הממשלה היה אומר לי: תעצום את
- 7 העיניים, אני לא הייתי עוצם את העיניים דקה אחת. אם יש
- 8 שם חזבאללה, ואם יש איום ישיר או עקיף על ישובי הצפון או
- 9 על גבול הצפון, זה לא עולה על דעתי, ואני לא הייתי שם אז
- 10 אני לא יכול להגיד. מה זה, להיפך, ברגע שיצאו מלבנון היו
- 11 צריכות להיות תוכניות אופרטיביות מפורטות, מתוכננות,
- 12 מתורגלות, דווקא תחת מעטה השקט. . . .
- 13 לכן גם שם לא ברור לי, ואני לא בא להאשים X או Y וגם
- 14 אם ראש הממשלה אמר, אז יש שר ביטחון ויש רמטכ"ל,
- 15 שתפקידם הוא בדיוק זה. כשאמרתי שתפקידי כשר ביטחון
- 16 להפוך את התרגום לשפת המעשה, כך אני רואה את תפקידו
- 17 של שר הביטחון. הוא לא מתעסק רק בהחלטות. גם את זה
- 18 צריך. אבל בסופו של דבר שהוא מוודא שיש תוכניות, שיש
- 19 יכולות, שיש כושר ביצוע שיש אירוע X או Y יש יכולת פעולה
- 20 בפרקי זמן סבירים.
- 21 ר. גביזון: . . .
- 22 ח. נדל: . . .
- 23 י. מרדכי: . . .
- 24 ח. נדל: . . .
- 25 י. מרדכי: . . .
- 26 ח. נדל: . . .
- 27 י. מרדכי: . . .

- 1 ח. נדל: יש לי שאלה לגבי הנושא של העורף.
- 2 י. מרדכי: אני רציתי להעיר עוד דבר אחד. אני אקשור את זה לנושא
- 3 העורף. אחת מנקודות התורפה המרכזיות שהתגלו אחרי
- 4 מלחמת המפרץ, אבל לא היה צריך לחכות עד שיתגלו, זה כל
- 5 נושא העורף. יכולת הפגיעה בעורף. . . . ואני הייתי זה
- 6 שרצתי אחרי כל סקאד כל לילה. 90 אחוז מהסקאדים היו
- 7 בגזרת פיקוד מרכז, וגזרתית תל אביב זה הכול. החפ"ק שלי
- 8 היה בתל אביב ולא בירושלים.
- 9 אבל ללא ספק, התגלתה נקודת תורפה, והתגלתה נקודת
- 10 תורפה בנושא קטיושות. . . . כשהיינו באג"מ מבצעים,
- 11 התחלנו להתניע כבר אז איזה שהם פתרונות, אפשרויות
- 12 לפתרונות. . . .
- 13 י דרור: . . .
- 14 י. מרדכי: . . .
- 15 . . . בתפישת עולמי, צריך שתהיה יכולת הגנה, כי אתה לא
- 16 יודע לאיזה מצבים המערכת יכולה להיקלע, והיא לא תמיד
- 17 אוטומטית, גם כשחלק מהאנשים אמרו: אוטומטית, יקרה –
- 18 נרוץ קדימה, לא חשבתי שתמיד המצב האסטרטגי יהיה כזה,
- 19 שיאפשר לך אוטומטית לחיצה על כפתור. זה טוב שיהיה לך
- 20 מערך הגמ"ר ועורף ואמצעי לחימה שיקטינו, יצמצמו, אולי
- 21 אפילו בעתיד יביאו את זה לתוצאות יותר טובות, עם כל
- 22 המחיר שזה עולה.
- 23 ר. גביזון אתה דיברת על מצב של חוסר פתרונות בעורף. זה דבר שנמשך
- 24 לאורך כל התקופה, או שזה השתפר לאורך הזמן, שאנשים
- 25 יותר נערכו למצב של ההתמשכות של החיים בעורף?
- 26 י מרדכי: את מדברת על האירוע האחרון?
- 27 ר. גביזון: כן.

- 1 י. מרדכי: לא, עד הימים האחרונים מעט אנשים היו בקריית שמונה,  
2 בעיקר אלה שלא יכלו לצאת החוצה, והשאר הלכו או לקרובי  
3 משפחה או לבתי מלון, או שהוצאו בצורה זו או אחרת ע"י כל  
4 מיני מתנדבים וכל מיני תורמים.
- 5 ר גביזון: אתה חושב שאם היו מפעילים את מערך המל"ח התוצאה  
6 הייתה שונה לחלוטין?
- 7 י. מרדכי: לי אין טיפת ספק שמרגע שאמרו את המילה מלחמה, בוודאי  
8 בצפון, היה צריך להפעיל את כל המערכות שנבנו בדיוק למצב  
9 הזה.
- 10 כבי' השופט: הם לא אמרו את המילה מלחמה.
- 11 י. מרדכי: אני שמעתי בתקשורת.
- 12 כבי' השופט: הם קראו לזה מערכה.
- 13 י. מרדכי: אני שמעתי בתקשורת שאמרו מלחמה.
- 14 כבי' השופט: התקשורת קראה לזה מלחמה.
- 15 י. דרור: מבחינה חוקית הכריזו על מצב מיוחד. זה לא שונה חוקית.
- 16 י. מרדכי: אני רואה את הדילמות האלה בשלוש פאות. הפאזה  
17 הראשונה היא, תראה, אם תכריז עכשיו, יש לזה משמעויות  
18 כלכליות ומשמעויות אזוריות וכו'. אבל אתה לא יכול להיות  
19 חצוי, אם החלטת בכיוון מסוים, אז אין לך ברירה כמעט,  
20 אלא כמו ב"דין וחשבון" וכמו במלחמת המפרץ, או כמו  
21 במקומות אחרים, לנקוט בכל הצעדים הרחבים שמתחייבים,  
22 מניסיוני זה יותר זול מאשר אח"כ לשלם את הנזקים. אז היו  
23 ביקורות אח"כ, התקשורת הייתה אז – so what
- 24 כבי' השופט: נדמה לי שגם מלחמת לבנון הראשונה לא נקראה מלחמה.
- 25 ר. גביזון: של"ג.
- 26 י. מרדכי: התחיל ממבצע אורנים, ואח"כ אורנים הורחב.
- 27 כבי' השופט: זה לא היה מלחמה.

- 1 ר. גביזון: לא הפעילו את מל"ח?
- 2 כב' השופט: פורמאלית לא קראו לזה מלחמה.
- 3 מ. עינן: לא, לא הפעילו את מל"ח. אבל צריך לזכור שהעורף לא נפגע
- 4 במושגים האלה. אבל אני מבין שאפשר לעשות מל"ח רק
- 5 באזור מסוים. לא חובה לעשות בכל הארץ.
- 6 י. מרדכי: אני אומר לכם בגבול הצפון. בוודאי לא בכל הארץ אני אומר
- 7 לכם בגבול הצפון, בשל"ג, תפתחו היסטוריה וטראומה, בהיותי
- 8 מפקד אוגדה 91, הפעלתי את כל ההגמ"ר כולו, לתת מענה
- 9 בכל הישובים, בכל הערים, תחת מעטפת צבאית ובניתי
- 10 מראש, בחשיבה מראש, בחשיבה מלכתחילה, מעין שלושה
- 11 מטות, היו לי שתי עורפיות, אתם מכירים את זה, ועוד
- 12 קדמית, עם שני רמ"טים, אחד במינוי מלא ושניים בהתנדבות,
- 13 ובכלל העורפית שלי הייתה - מה זה משנה, אז ישבו ברכס
- 14 אורנים ומשם נתנו פקודות ליישובים. אבל כן הופעל הגמ"ר
- 15 ב-91 בגזרה שאני הייתי אחראי עליה. מה הפיקוד עשה צריך
- 16 לשאול את הפיקוד. אני לא זוכר בצורה מדויקת.
- 17 הפאזה השנייה, לדעתי, אי אפשר לצאת למערכה ולחסוך. זה
- 18 דבר והיפוכו. החלטת לצאת למערכה ואני מכיר את כל
- 19 הביקורות. אף אחד מאתנו לא חסין מביקורת, התקשורת
- 20 עטה עליך, והנה, לא הייתה מלחמה ובארבעה ימים זה,
- 21 ונלקחו מקדמים ומקדמי היסטוריה וכו'. אבל כשמדובר בחיי
- 22 אזרחים, להערכתך, זה מתחייב וכמובן כל הכוחות והאמצעים
- 23 נדרשים, הם צריכים להיות מוכנים עם כל העלויות של זה,
- 24 בלוחות זמנים, כדי שיגבו את ההחלטות שלך לביצוע
- 25 ההחלטות או הפקודות.
- 26 כב' השופט: תודה רבה, האלוף מרדכי.

- 1 י. מרדכי: אם אתם רוצים איזשהו חומר, אני לא יודע אם הוא יעניין או
- 2 לא,
- 3 כבי' השופט: כן, אם יש לך נשמח מאד.
- 4
- 5
- 6 תמה עדותו של אלוף איציק מרדכי.
- 7
- 8