



העסק הביש: כשלים ולקחים פרופסור נטם אילן- מרצה במכללה האקדמית לחינוך 'חמדת הדרום' בנתיבות.

ביולי 2018 מלאו 64 שנה למבצע 'סוזאנה', שנועד למנוע את יציאת הבריטים ממצרים כתנאי מקדים להצטרפותה ל'ברית בגדאד'. הברית הצבאית והמדינית כללה את בריטניה, עיראק, תורכיה, פקיסטן ואיראן, והתקיימה בשנים 1955-1979. הכוונה הייתה לחבל במתקנים בריטיים ואמריקניים במצרים, וכך למנוע את יציאת הצבא הבריטי ממצרים. הכוח שהוציא לפועל את המבצע כלל צעירים יהודים ציונים מאלכסנדריה, שהופעלו בידי אברי אלעד, קצין ביחידה 131. הלה שיתף פעולה עם המודיעין המצרי, והסגיר לידיו את חברי החוליות באלכסנדריה ובקהיר, וכן לוחם מודיעין מעולה שפעל באותה עת במצרים, סא"ל מאיר (מקס) בינט.

משכשל המבצע הדהדה בציבוריות הישראלית השאלה 'מי נתן את ההוראה?' במשך כעשרים שנה. היה זה האירוע הציבורי המשפיע ביותר על החיים הפוליטיים והציבוריים בישראל ב-25 שנותיה הראשונות, עד למלחמת יום הכיפורים.



בעקבות לכידת החוליות במצרים בקיץ 1954 הודחו ראש אמ"ן, אל"ם בנימין ג'יבלי, ושר הביטחון פנחס לבון. במהלך השנים הבאות הביא העניין - שכונה בתקשורת 'הפרשה' ו'העסק הביש' - לנפילת ממשלות בישראל ולסיום כהונתו של דוד בן-גוריון כראש ממשלה. עד היום אין תשובה מוסמכת ורשמית לשאלה זו, אף כי מכלול הנתונים מלמד שאת ההוראה להפעלת החוליה האלכסנדרונית נתן ראש אמ"ן גיבלי בגיבוי הרמטכ"ל משה דיין.

ב-21 בדצמבר 2018 ימלאו 64 שנה להתאבדותו של מאיר בינט

בכלא המצרי. ב-31 בינואר 2019 ימלאו 64 שנה להעלאתם לגרדום של סא"ל שמואל עזר, מפקד החוליה האלכסנדרונית, ושל סא"ל ד"ר משה מרזוק, מפקד החוליה הקהירית. מועדים אלה הם עת מתאימה לבחינה מחודשת של עיקרי הכשלים והלקחים שראוי להפיק מן האירוע. יש להם משמעות גם בהווה וגם לעתיד.

הכשלים העיקריים:

1. החלטה בעלת משמעות מדינית מובהקת התקבלה בידי קצינים בכירים, בלא לשתף את שר הביטחון ואת ראש הממשלה.
2. עיקרון בסיסי בעבודת המודיעין ועיקרון חיוני בפעילות חשאית לא נשמר – מידור. חברי שתי החוליות הכירו אלה את אלה, ומקצתם גם את מקס בינט.
3. חלק מחברי החוליות הגיעו ארצה במהלך 1952-1953 להשתלמות צבאית ומודיעינית, שלא הכשירה אותם למשימות חבלה.
4. אדם בלתי אמין ובעל עבר פלילי, שגורש מצה"ל לאחר מלחמת העצמאות והורד לדרגת טוראי על עבירה שהיה עמה קלון, נשלח להפעיל את החוליה האלכסנדרונית, בלא שנבדק כראוי טרם גיוסו מחדש. לאחר נפילת הרשת אברי אלעד לא נחקר, המשיך בשירותו ביחידה 131, ונהנה מגישה חופשית למידע בארכיון צה"ל, וכך יכול היה להמשיך בבגידתו ובשירותו למען המודיעין המצרי.
5. לו הצליחה הפעולה בקולנוע 'ריו' באלכסנדריה ב-23 ביולי 1954, שבה התלקח מטען תבערה בטרם עת בכיסו של אחד מחברי החוליה, היא הייתה מביאה לפגיעה בחפים מפשע.
6. ממשלת ישראל וצה"ל התכחשו לחברי החוליות. ראש אמ"ן והרמטכ"ל עסקו בהתנערות מאחריות, בזיוף מסמכים ובהדחת עדים לשקר.
7. הפעלת יהודים תושבי מצרים בפעולות חבלה בארצם הביאה להחמרת יחס השלטון כלפיהם, וכן לפגיעה ישירה במאות משפחות בעקבות לכידת חברי החוליות. הפעולה סיכנה את כל יהדות מצרים והאיצה את ההחלטה לגרש רבים אחרי מבצע 'קדש' (1956).
8. לאחר מבצע 'קדש' הוחמזה הזדמנות להחליף את האסירים תמורת כ-5,000 שבויים, בהם קצינים בכירים ובראשם הגנרל דָגְוִי, מושל רצועת עזה בעת המבצע, שישב בראש בית הדין שדן את האסירים. שחרור האסירים אפילו לא נדון בין ישראל למצרים רק משום שמשה דיין לא ביקש זאת.

9. יד מכוונת מנעה חקירה יסודית של הטעויות, הכשלים והמחדלים שהובילו למבצע, שנתגלו במהלכו ושהתרחשו בעקבות כישלוננו. המניע היה שיקולים אישיים, זרים ופסולים.

10. עם שחרור האסירים והגעתם לארץ (מאיר מיוחס ז"ל ומאיר זפרן יבל"א ב-1961; רוברט דסה, ויקטור לוי, מרסל ניניו ופיליפ נתנסון ב-1968), לא נערך עימות בינם לבין מפעילם אברי אלעד כדי להבהיר נושאים עלומים.

11. ארונותיהם של משה מרזוק ושל שמואל עזר הגיעו ארצה למרות שממשלות ישראל לא טיפלו בכך. הם הגיעו בזכות יוזמה של ד"ר יוסף מרזוק, אחיו הצעיר של משה, שפנה ב-1977 במכתב אישי אל נשיא מצרים אנואר סאדאת. לסאדאת היה נוח להציג את הסכמתו להעלאת הארונות במחווה הומניטרית, בשל השיחות החשאיות שקיים אז עם ישראל.

הלקחים העיקריים:

1. הדרג המדיני הוא המאשר מבצעים בעלי משמעות מדינית.
2. המידור הוא תנאי חיוני בעבודת המודיעין ובפעילות חשאית.
3. חייבת להיות הלימה בין משימה להכשרה. פרח טיס שלמד להטיס פיפר לא יוכל להטיס F15.
4. שילוב אנשים במשימות יומינט מחייב מיון ואבחון מקדימים דווקא משום מורכבות המשימה ותפקוד בתנאים שבהם השקר הוא חלק מן המשימה. בפועל, גם לאחר שכלול תהליכי המיון וההכשרה, לא מובטחת הצלחה מלאה בבחירת בעלי תפקידים ראויים. ראו פרשיות [אוסטרובסקי](#), [יהודה גיל](#) ו**[בן זיגניר](#)**.
5. על כל חייל, שוטר, לוחם ובעל תפקיד אחר בארגונים היררכיים למלא פקודות והנחיות רק לאחר שהבין אותן לאשורן – מבחינת תכליתן, מבחינת השיטה ומבחינת התוצאות ההכרחיות והאפשריות שלהן. בלא התייחסות ביקורתית לפקודות, עלול המְבַצֵע למצוא עצמו שותף למעשה נואל ולעתים גם פלילי.

6. אין להפעיל יהודים בארצות מושבם. לקח זה הופק ויושם כבר מסמוך למבצע. החריגה הידועה ממנו היא יונתן פולארד, והיא מלמדת עד כמה אסור לסייג את הלקח הזה.

7. חלק ממשימותיה של יחידה 131 היו לא צבאיות בעליל, ובאמת כעבור זמן לא רב היא הועברה ל"מוסד". בהמשך התברר כי גם במסגרתו אין בה צורך, והיא פורקה לפני עשרות שנים.

8. להכרזה כי 'מדינת ישראל תעשה כל מאמץ...' יש השפעה מכרעת על מורל הלוחמים ועל נכונותם לקרב. בפועל, לא כך נהגו ממשלות ישראל ושלוחיהן עם גיבורי מבצע 'סוזאנה' וקרבותיו.

9. טעויות וכשלים הם משאב יקר ללמידה ולהתפתחות. על כן חיוני לתחקרם ולהפעיל מנגנון מסודר של הפקת הלקחים ושל הטמעתם. כל אלה לא פעלו בעת מבצע 'סוזאנה' וגם לא בעקבותיו. כך, למשל, מחליפו של בנימין ג'יבלי בראשות אמ"ן, האלוף יהושפט הרכבי, החליט שלא לחקור את שאירע כדי שהמהלך לא ייתפס כחותר לגופו של אדם. זו החלטה סבירה ולגיטימית של מנהל, אולם מחיריה נכבדים.

10. במהלך ניתוח אירוע, תקלה או כשל יש לברר לא רק מה אירע או לא אירע, אלא גם את השתלשלות האירועים ומה גרם להם (הסיבות והמניעים). כך יגדל הסיכוי להפיק לקח משמעותי ולמנוע את הישנות הטעות.

11. יש עניינים שהם באחריותם של ממסדים מגוונים: ועד הבית, המנהל, העירייה והממשלה. אין לוותר בקלות לגופים הללו במילוי חובותיהם. אבל, משהתברר שלא מימשו את אחריותם, לעתים המוצא האפקטיבי היחיד הוא נטילת העניין כמשימה אישית, ממש כפי שנהג ד"ר יוסף מרזוק לגבי העלאת הארונות של אחיו ושל שמואל עזר. אלמלא פנה לנשיא סאדאת ב-1977 לא היה אחיו זוכה לקבורה בארץ. משביקר במצרים בראשית שנות השמונים גילה כי על אדמת בית הקברות שבו היה קבור משה במשך 22 שנה ניצב שיכון.

הניגוד שבין נאמנות הפעילים לבין הכשל בהנהגה

הרוב המכריע של הלקחים הם בעלי משמעות כללית. חלקם הוטמעו ויושמו, ובכך יש ממד של כבוד לנופלים ולחבריהם האסירים. חלקם יושמו באופן חלקי או מזדמן, והתוצאות המבצעיות,



המקצועיות והציבוריות היו בהתאם. פרשת 'מבצע סוזאנה' שהיה ל'עסק הביש' בולטת בחריפותה ובעוצמתה בשל הניגוד הקוטבי בין הנאמנות הרעיונית והאחריות האישית של הצעירים הציונים, חברי שתי החוליות במצרים, ושל בינט, לבין הרשלנות, הרפיסות המוסרית והכשל המנהיגותי של

מפעיליהם ומפקדיהם בארץ. פרשה זו מלמדת עד כמה חשובים נהלים סדורים; מה החיוניות של מנגנוני למידה אישית וארגונית; הנחיצות הקריטית באיזון בין ארגונים שונים ובין ערכים שונים; ועד כמה מכריע האדם היחיד עם תעצומות נפשו, לטוב ולמוטב, במצבי מצוקה.

לקריאה נוספת:

- שלמה נקדימון, 'עושים עסק ביש', עמוס גלבוע ואפרים לפיד (עורכים), מלאכת מחשבת, תל אביב תשס"ח, עמ' 50-57.

- האתר ['נידוני קהיר'](#)

האזכרה השנתית לשמואל עזר ולמשה מרזוק תתקיים ביום שלישי, ט' בשבט תשע"ט, 15 בינואר 2019, בשעה 10:30 בחלקת עולי הגרדום במרומי בית הקברות הצבאי בהר הרצל בירושלים. באזכרה משתתפים בשנים האחרונות מאות צעירות וצעירים מרחבי הארץ.