

קצר בתקשורת

כמעט בכל מלחמות ישראל קרה שפיקודים מרחביים פעלו
בניגוד להנחיות המטכ"ל. הדבר מלמד על פערים מבניים
הטבועים בממשק מטכ"ל-מפקדה ראשית

מבוא

מהעבר אנו לומדים שגם בתהליך של תכנון המערכה וגם במהלך ניהול המערכה נוצרים פערים מהותיים בין תפיסת המטכ"ל לבין תפיסת הפיקוד המרחבי בנוגע לתמונת המצב ובנוגע למענה המתאים. במהלך ניהול המערכה הופכים הפערים האלה לעימותים ישירים בין הרמטכ"ל לבין מפקד הפיקוד באופן שפוגע בתפקוד הכוחות ופוגם במידת ההצלחה של המאמץ הצבאי.¹

ולנהל דרשיח מעמיק נובע מחוסר הסדרה של תפקידי המטכ"ל והפיקוד ומאופן התקשורת ביניהם.

המחקר המובא במאמר מתבסס על מתודולוגיה של מחקר היסטורי השוואתי וכולל בחינה של שלושה אירועים: מלחמת סיני, מלחמת יום הכיפורים ומלחמת לבנון השנייה.² בתיאור חלק מהמקרים אין חידוש משמעותי בהיבט ההיסטורי-עובדתי, אך בבחינתם מודגשים היבטים ארגוניים ואישיים שלא זכו עד כה לתשומת הלב הראויה. יש לציין כי הבחירה במתודולוגיה של מחקר היסטורי-השוואתי נובעת מההנחה שגורמים אנושיים וארגוניים התקפים לכל מקום ולכל זמן הם שמעצבים את מערכת היחסים שבין שני הגופים.

מלחמת סיני

"אתמול הייתה לי התנגשות קשה עם אלוף פיקוד הדרום" (הרמטכ"ל משה דיין)

באוקטובר 1956 הבשילו התנאים לעימות צבאי בין ישראל למצרים. עסקת הנשק הצ'כית-מצרית, ההחרפה בפעילות המסתננים והמשך הסגר על מצרי טיראן ומניעת שיט ישראלי בתעלת סואץ הגבירו את המתחויות בין שתי המדינות. במקביל, ההחלטה של מצרים להלאים את תעלת סואץ הביאה לשיאים חדשים את העוינות של ממשלות צרפת ובריטניה כלפי שליט מצרים נאצר. כל אלה יצרו מציאות שבה מלחמה הייתה רק עניין של זמן.

בתחילת אוקטובר 1956 התברר לרמטכ"ל משה דיין כי למרות הציפיות של ישראל

מטרת המאמר היא להצביע על השיבושים ועל התקלות העיקריים המאפיינים את הממשק מטכ"ל-פיקוד ולנתח את הסיבות לתופעה. בחלק הראשון של המאמר מתוארים שלושה מקרים שבהם פער תפיסתי בין המטכ"ל למפקדה הראשית העיב על איכות הפעולה הצבאית. בחלקו השני של המאמר מנותחת התופעה ומועלית הטענה כי בעוד שהפער התפיסתי הוא טבעי ונובע מסיבות אנושיות וארגוניות, הרי שחוסר היכולת לגשר על הפער



משה דיין סוקר את מסדר הניצחון במלחמת סיני. מאחוריו אלוף פיקוד הדרום אסף שמחוני | מהעבר אנו לומדים שגם בתהליך של תכנון המערכה וגם במהלך ניהול המערכה נוצרים פערים מהותיים בין תפיסת המטכ"ל לבין תפיסת הפיקוד המרחבי בנוגע לתמונת המצב ובנוגע למענה המתאים

ד"ר אהד לסלוי
חוקר במרכז דדו



מפתא סודיותו של הסכם סוור לא יידע הרמטכ"ל את מרבית הקצינים בצמרת צה"ל בנוגע להקשר האסטרטגי של תוכנית הפלישה לסיני

תפתח במלחמה ותיצור לגיטימציה למעורבות הזאת, ואילו נציגי ישראל חשדו שבריטניה תוליק את ישראל שולל ותנצל את המצב כדי לשפר את מצבה האסטרטגי בחזית המזרחית - בירדן או בעיראק. נוסף על כך, כיוון שהתוכנית הבריטית-צרפתית כללה אולטימטום של 48 שעות, נוצר חלון זמן שבו - כך חשש בן-גוריון - עלולה ישראל להיות חשופה להתקפות של חיל האוויר המצרי. בסופו של דבר התקבלה פשרה שלפיה "מהלך העילה" יהיה פשיטה של כוח ישראלי קטן באזור התעלה, ושכוח של חיל האוויר הצרפתי יוצב בישראל כדי לחזק את ההגנה האווירית שלה.

מפתא סודיותו של הסכם סוור לא יידע הרמטכ"ל את מרבית הקצינים בצמרת צה"ל בנוגע להקשר האסטרטגי של תוכנית הפלישה לסיני. עם זאת, אלוף פיקוד הדרום נכלל בקבוצה המצומצמת של יודעי הח"ן. בעקבות ההסכם הורה הרמטכ"ל לשנות את שלושת המרכיבים הבסיסיים של תוכנית "קדש 1". בפגישה עם פורום מטכ"ל רמז הרמטכ"ל מהי הסיבה לשינוי: "אם תתאמתנה השערותינו, וכוחותיהן [של צרפת ושל בריטניה - א"ל] יתקפו את מצרים, נצטרך אנחנו לנהוג כרוכב אופניים הנוסע במעלה ההר ומזדמנת לו מכונית להיאחז בה".⁴

אלה הם שלושת המרכיבים הבסיסיים של תוכנית "קדש 1" שהורה הרמטכ"ל לשנות:

1. המשימה העיקרית הוגדה מחדש: "יצירת איום צבאי על התעלה על ידי תפיסת יעדים צמודים לתעלה".
2. בעוד שב"קדש 1" המהירות הייתה מילת המפתח ברעיון המערכתי, ב"קדש 2" ההנחיה לפיקוד הדרום הייתה להשהות את המהלכים הקרקעיים ההתקפיים של כוחות השריון למשך 36-48 שעות

שצרפת תסייע לישראל במקרה של מלחמה עם מצרים, יש להתכונן לאפשרות שצרפת תסתפק בסיוע עקיף באמצעות העברת ציוד צבאי ומתן גיבוי מדיני. לפיכך, עם חזרתו מצרפת הורה הרמטכ"ל להכין תוכנית מלחמה נגד מצרים שתצא מתוך הנחה שישאל תפעל לבדה.

לאחר תהליך תכנון מזורז אישר הרמטכ"ל את תוכנית "קדש 1". התוכנית כללה שלושה עקרונות:

1. על אוגדה 77 הוטלה המשימה לכבוש את צפון סיני ולבסס קו הגנה בגדה המזרחית של תעלת סואץ - משימה שאיננה שונה מהותית מהאופן שבו היא הוגדרה בתוכנית הקודמת ("ספיר").
2. קיצור משך המלחמה כדי שצה"ל יוכל להשיג את משימותיו לפני שייאלץ לעצור בגלל הלחץ המדיני. בשל כך הוטל על הכוחות להגיע לתעלת סואץ בתוך 24-48 שעות. שיטת הפעולה שנבחרה כדי לעמוד בלוחות הזמנים האלה הייתה "קיפול השטיח לאחר", כלומר התקדמות לעבר תעלת סואץ באמצעות איגופים כדי להימנע מעימות ישיר עם הכוחות המצריים. שיטת הפעולה הזאת נבחרה שכן השמדת האויב לא הייתה המטרה העיקרית של המלחמה. האיגוף האנכי העיקרי בתוכנית "קדש 1" היה צניחה באזור אל-עריש וכיבוש באמצעות כוחות מחטיבה 202, שאליהם היו אמורים לחבור כוחות חי"ר ושריון בתוך 24 שעות.
3. תוכנית הפו"ש (פיקוד ושליטה) של המבצע הייתה מבוססת על יוזמת המפקדים ועל פיקוד מכוון משימה. ובלשון הרמטכ"ל: "אני יכול להצביע במפה על תעלת סואץ ולומר למפקד יחידה בצה"ל: זה יעדך, וזה הציר שתנוע עליו. אל תתקשר אליי במשך הפעולה לשם בקשת סיוע בכוח אדם, באש או ברכב... עליך להגיע לסואץ בתוך 48 שעות".³

במחצית השנייה של אוקטובר חלה תפנית ברמה האסטרטגית: בריטניה החלה לשקול בחיוב את האפשרות לחבור לצרפת ולישראל במהלך צבאי נגד מצרים. במהלך ועידת סוור הגיעו שלושת הצדדים למבוי סתום בשאלה מה תהיה העילה הרשמית למעורבות בריטניה וצרפת במלחמה. נציגי בריטניה דרשו שישאל

מפתיחת המערכה.

3. מתוך הבנה שבשל הסודיות של הסכם סוור מרבית הכוחות אינם מבינים את ההיגיון של הרעיון המערכתי, לא ניתן לממש את העיקרון של "פיקוד מכוון משימה". לפיכך הנחה הרמטכ"ל לעבור לשיטת פו"ש פרטנית שבה "מצווים כל דרגי הפיקוד לבצע בלויאליות שלמה ובקפדנות את הוראות הממונים עליהם".⁵ למרות זאת, עם פרוץ המלחמה פעל פיקוד הדרום בהתאם לרעיון המערכתי של "קדש 1" ובניגוד לעקרונות שנקבעו ב"קדש 2".⁶ ראשית, הפיקוד פעל לאור המשימה של כיבוש צפון סיני ולא בהתאם למשימה של תפיסת יעדים שצמודים לתעלה. הדבר בא לידי ביטוי בשני מהלכים: ראשית, עיקר המאמץ הפיקודי לא היה בסיוע לכוחות מחטיבה 202 לחבור לגדוד 890 שצנח במתלה, אלא בפעולה של אוגדה 38 בציר המרכזי כדי להשמיד את הכוחות המצריים ולכבוש את האזור. שנית, הפיקוד הפר את ההוראה להמתין לפחות 36 שעות ואישר כבר למחרת פתיחת המערכה לחטיבה 7 לחצות את הגבול ולנוע לכיוון מתחמי אבו עגילה. שלישית, מפקד הפיקוד מחה לא פעם על שיטת הפיקוד: "המטכ"ל מכתוב לנו, הוא מקצה כוחות לפיקוד דרום אבל הוא מכתוב כל צעד... אני אלוף הפיקוד. אתם תנו לי פקודה מה אתם רוצים לקחת. תנו לי כוחות. אני אעשה לכם תוכנית. תקבלו, טוב. לא תקבלו, תשנו. אבל אל תכתבו לי כל דבר".⁷

בבוקר שלאחר פרוץ המערכה, ביקר הרמטכ"ל דיין בדרום ובמהלך "מרדף" אחרי אלוף הפיקוד במרחבי הנגב התברר לו (לרמטכ"ל) שהמערכה מתנהלת בשונה מעקרונות "קדש 2".⁸ דיין הבין שלא ניתן להחזיר את הגלגל לאחור, אך עם זאת הוא הדגיש בקבוצת פקודות בנוכחות אלוף הפיקוד שהמאמץ העיקרי עדיין צריך להיות מופנה לכיוון מעבר המתלה ולחבירה אל הכוחות המצויים שם, ואילו תקיפת המתחם המרכזי בסיני באום כתף-אבו עגילה תידחה לשלב מאוחר יותר של המערכה.

כאשר נדרש מפקד הפיקוד להסביר את הסטייה מהתוכנית המקורית, השיב שמחוני שהוא "איננו מוכן לסמוך על כך ש'משיהו' יכנס לפעולה, ולכן איננו מוצא הצדקה לעכב



מלחמת יום הכיפורים. מימין: הרמטכ"ל רב אלוף דוד (דדו) אלעזר ורב אלוף חיים בר-לב. משמאל: אלוף אריאל שרון | לאחר ביקורם של שר הביטחון ושל הרמטכ"ל בפיקוד דרום בשעות הלילה של 9 באוקטובר הבין הרמטכ"ל שלמעשה הפיקוד לא מימש את הרעיון שהוא התווה (צילום: דוד רובינר)

הרמטכ"ל בהצגת עיקרי הרעיון המטכ"לי לצמרת פיקוד דרום, ואילו את תרגום הרעיון לתוכנית אופרטיבית מפורטת השאיר לפיקוד.¹⁷ מתוך מסמכים שמסר הפיקוד למטכ"ל ומתוך הוראות בעל פה שהועברו לאוגדות במהלך הלילה והבוקר עולה שהפיקוד סטה מהרעיון המטכ"לי. התוכנית הפיקודית הדגישה משימות אחרות, ובהן חילוץ החיילים מהמעוזים וצליחה והתעלמה מהאילוצים שהגדיר הרמטכ"ל. כך, לדוגמה, במרשם הפיקודי שהועבר למטכ"ל בשעות הלילה המאוחרות נקבע שהמשימה היא "טיהור קו התעלה בין דרך החת"מ וקו המים והשמדת האויב תוך חילוץ כוחות מהמעוזים וטנקים תקועים וכוונות למעבר לצד השני".¹⁸ רמ"ח מבצעים היה ער לכך שמרשם הקרב שהכין פיקוד דרום סותר את הנחיות הרמטכ"ל וביקש לתקן את המפות, אך נענה בתירוץ שהציג במפה לא משקפים את התפיסה של פיקוד דרום.¹⁹ החרגה מהרעיון המטכ"לי באה לידי ביטוי גם בשיחה אלוטית בין מפקד הפיקוד למפקדי האוגדות, שבהן הוא פירט את המשימות העיקריות של מתקפת הנגד: חילוץ האנשים במעוזים וצליחה.²⁰ גם בשעות הבוקר המוקדמות - כך מתברר - נותר הפער התפיסתי בין המטכ"ל לבין הפיקוד.²¹ בדיון בלשכת הרמטכ"ל ציין

אוגדות מול הגזרה המרכזית, תפיסת גשרים מצריים וצליחת התעלה.¹⁴ הרמטכ"ל הבחין מיד בפער שבין הרעיון שלו לבין התוכניות הפיקודיות והבהיר לנוכחים את עיקרי הרעיון המטכ"לי החדש:

1. ההתקפה תתמקד באזור שממזרח לתעלה נגד ריכוזי השריון בראשי הגשר של שתי הארמיות המצריות.
2. הכוחות התוקפים לא יתקרבו לתחום ממזרח לתעלה שנתון לשליטת טילי הנ"ט המצריים המוצבים על הסוללות בצד המצרי.
3. התנועה של הכוחות תהיה מצפון לדרום או להיפך אך לא ממזרח למערב כדי לא להתקרב לקו המים.
4. צליחת התעלה או חילוץ החיילים הנצורים במעוזים אינה מטרתה של מתקפת הנגד.
5. בכל מקרה, בכל שלב במתקפה רק אוגדה אחת תתקוף, ואילו השתיים האחרות ייערכו לבלימה ולסיוע לאוגדה התוקפת.¹⁵ עם שובו למטכ"ל חזר הרמטכ"ל על עיקרי הרעיון החדש: "מחר אנו עוברים להתקפות נגד. זו עוד לא מתקפה, והיא לא כוללת צליחה יזומה... הכוונה אינה לגשת לתעלה ממש, אלא לתקוף את הטנקים ואת הכוחות מהתעלה ופנימה."¹⁶ כאמור, בפגישה באום חשיבה הסתפק

פעולותינו ב-48 שעות. הוא רואה בהוראות המטכ"ל בעניין זה משגה מדיני וצבאי".⁹ המקרה הזה העמיק את הקרע בין הרמטכ"ל לבין מפקד הפיקוד בעיצומה של המערכה הצבאית.¹⁰ האירוע הזה נשכח רק בשל העובדה המצערת שאלוף שמחוני נהרג בתאונת מטוס ימים ספורים לאחר סיום הלחימה ובשל העובדה שבדיעבד התברר שסטית פיקוד דרום מהרעיון המטכ"לי של "קדש 2" לא פגעה ואולי אף תרמה לתוצאות המערכה.

מלחמת יום הכיפורים

"האמת היא עם שני הפיקודים האלה [צפון ודרום]: או שאני מדבר לא ברור, או שלא מבינים אותי" (הרמטכ"ל דוד אלעזר)

בשעות הבוקר של 7 באוקטובר 1973 שררה אווירת נכאים במטכ"ל. שר הביטחון והרמטכ"ל העריכו שאין מנוס מנסיגה בדרום לקוי הגנה בסיני. דוד אלעזר (דדו) אמר בשעות הצהריים: "אני לא יודע מתי נעבור להתקפת נגד. אין לי כוחות... אני רוצה שיהיה קר".¹¹ במהלך היום החלו לזרום ידיעות חיוביות: המפקדים דיווחו שהצטברות כוחות המילואים והגעתם לסיני מהירה מהצפוי, המודיעין גיבש הערכה שאין בכוונת המצרים להעביר בטווח הזמן המידי את דיוויזיות השריון שלהם לצידה המזרחי של התעלה, וחיל האוויר דיווח על הפצצת הגשרים שהונחו מעל תעלת סואץ. כל הדיווחים האלה הביאו לגיבושה של תמונת מצב אופטימית יותר בפיקוד ובמטכ"ל, ובהתייעצות עם ראש הממשלה העלה דדו לחלל האוויר רעיון חדש להתקפת נגד: "אני בעד אפשרות של כן התקפת נגד, אך לא [לכיוון] התעלה, אלא על ריכוז הכוח שעבר כבר".¹²

הרמטכ"ל הבין שהרעיון שלו שונה מהתפיסה הרווחת בפיקוד הדרום, שלפיה נוצרה הזדמנות לממש את התוכנית הקיימת לפתוח בהתקפת נגד ובהמשכה לצלוח את התעלה.¹³ מתוך חשש שפיקוד הדרום אינו מבין ואינו מפנים את הרעיון החדש, החליט הרמטכ"ל לטוס למפקדת הפיקוד באום חשיבה לפגישה עם מפקד הפיקוד ועם מפקדי האוגדות כדי להבהיר את עקרונות הרעיון החדש. בתחילת הפגישה, שממנה נעדר מפקד אוגדה 143, אלוף אריאל שרון, שמע הרמטכ"ל את הרעיון הפיקודי למתקפת הנגד. המאמץ העיקרי של הרעיון הפיקודי היה התקפה במקביל של שתי

אלוף (מיל') רחבעם זאבי כי על פי מרשם הקרב של פיקוד דרום החיצים נושקים לקו התעלה. הרמטכ"ל השיב: "זה סתם חצים... זה בסדר".²²

בשיחה עם שר הביטחון הסביר הרמטכ"ל את עמדתו בנוגע לאפשרות הצליחה: "כל אחד מהם יש לו אופציה... אין לי בזה ביטחון... אתה רוצה הערכה שלי? פחות מ-50%".²³ מאוחר יותר, בישיבת הממשלה, הוא הסביר לשרים את היעד העיקרי של מתקפת-הנגד: "קודם כול נגמור עם ראשי הגשר, לכן זה לא יהיה בהכרח חזרה לתעלה".²⁴ לעומת זאת, באותה השעה ממש הייתה בפיקוד תחושה שצליחת התעלה היא עניין של שעות, ומיד עם תחילתה של מתקפת-הנגד הורה מפקד הפיקוד להכין את ציוד הגישור.²⁵ נוסף על כך ביקש הפיקוד מחיל האוויר להימנע מהפצצת הגשרים המצריים בשל הכוונה לנצל אותם בשעות שלאחר מכן לצליחת התעלה.

לקראת שעות הצהריים פנה מפקד הפיקוד לרמטכ"ל בבקשה לקבל אישור לצלוח את התעלה ופתח בשיחות עם מפקדי האוגדות בנוגע לנקודות הצליחה האפשריות. מאוחר יותר חרג מפקד הפיקוד מהוראות הרמטכ"ל לוודא ששתי אוגדות מצויות כל הזמן בעתודה והורה לאריאל שרון לנוע דרומה כדי לנסות לתפוס את אחד הגשרים המצריים.²⁶ בפועל, מתקפת-הנגד כשלה לחלוטין, וכוחות צה"ל בחזית הדרום נשחקו קשות. לא זו בלבד שפיקוד הדרום לא עמד במשימה לעקור את ראשי הגשר המצריים, אלא שבעקבות תנועת הכוחות של אוגדה 143 הצליחו המצרים להשתלט על שטחים נוספים.

לאחר ביקורם של שר הביטחון ושל הרמטכ"ל בפיקוד דרום בשעות הלילה של 9 באוקטובר הבין הרמטכ"ל שלמעשה הפיקוד לא מימש את הרעיון שהוא התווה. בישיבת הממשלה הוא הודה: "לא התבצעה התוכנית. היא לא הצליחה... המהלכים שלנו [הפיקוד העליון] לא הובנו".²⁷

בעקבות הכישלון איבד הרמטכ"ל את אמונו במפקד הפיקוד וביכולתו לנהל את המערכה ובשל כך פנה אל חיים בר-לב בבקשה שייטול את האחריות על הזירה הדרומית וישמש בפועל המפקד הראשי בחזית המצרית.

מלחמת לבנון השנייה

"אתה ואודי אדם לא מדברים באותה שפה" (עוזר הרמטכ"ל [רוני נומה] לרמטכ"ל דן חלוץ)

ועדת וינוגרד קבעה שבמלחמת לבנון השנייה השפיעו המחלוקות וחוסר האמון בין הרמטכ"ל לבין פיקוד הצפון על ניהול המלחמה ועל תוצאותיה.²⁸ נראה שהדבר נבע מהבדלי התפיסות ומחוסר האמון בין שני הגופים.²⁹ הרמטכ"ל הלן על כך שהפיקוד לא עמד במשימות הבסיסיות, כמו השמדת מוצבי חזבאללה לאורך הגבול, נכשל בגיבוש תמונת המצב על המתרחש בגזרתו, לא נקט יוזמה ונמנע מלהעלות רעיונות התקפיים למטכ"ל ואף לא דרש הבהרות כאשר חש שפקודות הרמטכ"ל אינן מובנות.

ועדת וינוגרד קבעה שבמלחמת לבנון השנייה השפיעו המחלוקות וחוסר האמון בין הרמטכ"ל לבין פיקוד הצפון על ניהול המלחמה ועל תוצאותיה

לעומת זאת בפיקוד הצפון טענו שהמטכ"ל התערב בניהול הלחימה ברמה הטקטית, הטיל מגבלות רבות על הפיקוד ובכך מנע ממנו את היכולת למלא את משימותיו ובלם את דרישת הפיקוד מהדרג המדיני לאשר פעולה קרקעית נרחבת.

הפער והמחלוקות בין הרמטכ"ל לבין הפיקוד בנוגע לרעיון שעמד בבסיס הפשיטות הקרקעיות (22-29 ביולי) ממחישים היטב את קביעתה של ועדת וינוגרד:

ב-18 ביולי החלה להתגבש במטכ"ל ההבנה שיש צורך להתחיל בפעולות קרקעיות התקפיות כדי להאיץ את סיום המערכה. במוקד הרעיון המטכ"לי שהתפתח עמד הצורך לפגוע קשה באחד מהמערכים הלוחמים של חזבאללה בדרום לבנון. כפי שהצהיר הרמטכ"ל בדיון ב-19 ביולי: "הרעיון המבצעי הכולל הוא לגבות מחיר מהדרג המבצעי הלוחם בדרום לבנון".³⁰ למחרת, בדיון עם שר הביטחון, חזר על כך הרמטכ"ל: "אנחנו צריכים... להוציא מחיר מהקו הקדמי שלהם. המחיר הזה הוא המחיר המשמעותי [שמטרתו] לפגוע ברצון שלהם להילחם".³¹ ראש אגף המבצעים הדגיש יותר את הממד התודעתי שבפעולה הקרקעית: "יום-יומיים של מיצוי המהלך

הקרקעי המוגבל כדי ליצור ניצחון סמלי".³² "מה שחשוב הוא הסמל, היכולת לעשות את זה ולשבור את המיתוס".³³ סגן הרמטכ"ל נקט קו זה: "זה יביא את השיפור ביכולת שלנו לפגוע בכוח הצבאי שבאמת עוד לא עשינו בו את הפגיעה שאנחנו רוצים לעשות".³⁴

במקביל נראה שבפצ"ן התפתחו הבנות אחרות בנוגע למהות הפשיטות הקרקעיות. יש שחשבו כי הפשיטות הקרקעיות נובעות "מתוך כוונה ליצור אצל חזבאללה תחושה שהולכים לתמרון רחב".³⁵ אחרים הבינו שתכליתן היא "צמצום משמעותי של השיגורים לשטח ישראל", והיו בכלל מי שסברו כי מדובר בשלב הראשון לקראת תמרון קרקעי רחב: "מה שרצינו לעשות... היה להתחיל לפתוח את המסדרונות כדי לאפשר את המהלך הזה [התמרון הרחב]".³⁶

הפער בין הרמטכ"ל לבין פיקוד הצפון לא בורר תוך כדי ניהול המערכה, כיוון שהתקשורת בין שני הגופים הייתה ברובה חד-צדדית ולא התפתחה לדיאלוג ולשיח הנדרשים. מפקד הפיקוד מודר מחלק ניכר מהדיונים המרכזיים, בדיונים שבהם השתתף באמצעות מערכת של שיחת וידאו הוא התקשה לשמוע את הנאמר ולהשמיע את עמדתו ומאוחר יותר הפחית את נוכחותו בישיבות.³⁷ לאחר המלחמה הודה ראש אגף המבצעים כי "השיח בין המטה הכללי לבין המפקדות שלו... לא היה מספק... היו אלה פקודות ש'עפו' דרך מערכות התקשורת. בעיניי זה ליקוי".³⁸

כיוון שלא הוכרע מהו ההיגיון העומד ברקע של הפעילות הקרקעית, הייתה הבנה שונה של תכלית הפשיטות הקרקעיות. הרמטכ"ל הסביר את הרציונל שלו: "להוציא מחיר מהקו הקדמי שלהם. המחיר הזה הוא המשמעותי, לפגוע ברצון שלהם להילחם".³⁹ מפקד פיקוד הצפון סבר שתכלית הפעולה הקרקעית היא "ליצור אצל חזבאללה תחושה שהולכים לתמרון רחב".⁴⁰ ואילו גורמים במטכ"ל הבינו שהפעילות הקרקעית נועדה לשרת את המטרה של "ערעור התפקוד המבצעי של חזבאללה".⁴¹ במציאות הזאת התקשו חלק מהמפקדים לממש את העיקרון הבסיסי של דבקות במשימה לאור המטרה - דבר המסביר את ההצלחה המועטה של שלב הפשיטות הקרקעיות. כתוצאה מכך "כבר בשלב זה הייתה תחושה של חוסר תיאום ואולי חוסר שפה והבנה משותפת בין הרמטכ"ל לפיקוד -



הרמטכ"ל רב-אלוף דן חלוץ ואלוף אודי אדם במהלך מלחמת לבנון השנייה, אוגוסט 2006 | בפיקוד הצפון טענו שהמטכ"ל התערב בניהול הלחימה ברמה הטקטית, הטיל מגבלות רבות על הפיקוד ובכך מנע ממנו את היכולת למלא את משימותיו ובלם את דרישת הפיקוד מהדרג המדיני לאשר פעולה קרקעית נרחבת

מצב שעורר מחלוקות וחוסר אמון שהשפיעו על ניהול המלחמה ועל תוצאותיה.⁴²

ניתוח

העובדה שחוזרות על עצמן התופעות של פער תפיסתי בין המטכ"ל לבין המפקדה הראשית ושל פעולת המפקדה הראשית שלא ברוח המטכ"ל מלמדת שלא ניתן לתלות את הבעיה באופי של מפקד כזה או אחר או בסיטואציה ספציפית, אלא הדבר מלמד על פערים מבניים הטבועים בממשק מטכ"ל-מפקדה ראשית:

יחסי המרות השונים בממשק מטכ"ל-מפקדה ראשית

מקור הסמכות של הרמטכ"ל כלפי אלוף הפיקוד אינו דומה למקור סמכותו כלפי דרגים זוטרים יותר, ולעיתים הוא מתקשה לממש את מרותו על אלוף הפיקוד. המרות החלקית של הרמטכ"ל נובעת מכמה גורמים. ברמה האישית, ביטחון עצמי ואגו מאפיינים את מערכת היחסים בקצונה הבכירה. יתר על כן, קורה לעיתים שאלוף הפיקוד רואה את עצמו מומחה בזירה שעליה הוא מופקד - מה שמקנה לו את הזכות לקבל החלטות שאינן עולות בקנה אחד עם עמדת הרמטכ"ל.

תפיסה שונה

סוג הידע ודרך ההתבוננות של המטכ"ל ושל הפיקוד שונים זה מזה באופן מהותי. המטכ"ל עוסק ברמה האסטרטגית, בהקשר האסטרטגי הרחב של האירועים, בהגדרת האינטרסים הלאומיים כפי שבאים לידי ביטוי במגעים עם הדרג המדיני וכן הוא מביא בחשבון את הצרכים השונים של כלל הזירות. לעומת זאת, הפיקוד מתמקד בפיתוח ידע ברמה המערכתית-טקטית אל מול היריב הספציפי בזירה ובהבנת היכולות והמגבלות של הכוחות שעומדים לרשותו. כך, למשל, במלחמת סיני התחייב דיין לראש הממשלה להימנע מהכנסת עיקר הכוחות בטרם ייכנסו בריטניה וצרפת למערכה, ואילו בעיני שמחוני הייתה המטרה הראשית להכריע את צבא מצרים.

במלחמת יום הכיפורים צריך היה דדו לשקול גם את ההתפתחויות בזירה הסורית בשעה שהוא פיתח את הרעיון למתקפת-הנגד בדרום, ואילו פיקוד הדרום התמקד בזירה המצרית בלבד.

מתוך הפרספקטיבה הארגונית הייחודית של כל אחד מהגופים. ההבנות השונות של הידע המערכתי מקשות על התקשורת בין המטכ"ל לבין המפקדה הראשית.

בעת חירום מעמיק פער הידע בין שני הגופים, כיוון שהקשב וההתמקדות של כל אחד מהם מופנים לממדים שונים של המערכה, ובשל אילוצי הזמן הם מתקשים לקיים שיח לבירור הסוגיות המשותפות. במהלך ניהול המערכה נדרש הרמטכ"ל - נוסף על הצורך להיות קשוב להתפתחויות בזירות המלחמה - גם לעקוב אחרי השינויים ברמה האסטרטגית ולנהל את הדיאלוג עם הדרג המדיני.

באופן דומה מפקד המפקדה הראשית טרוד בניהול המערכה, בדיאלוג עם הכוחות הפועלים בזירתו ובמעקב אחריהם. כך, במלחמת סיני היה שמחוני קשוב לדרישת מח"ט 7 לחצות את הגבול ולנצל את ההזדמנות לתקיפת המערכים המצריים. במלחמת יום הכיפורים הושפע גורודיש במידה רבה יותר מהקולות בקשר של החיילים הנצורים במעוזים מאשר הרמטכ"ל שהבין כי אסור באותו השלב להילחם בסמוך לקו המים.

במלחמת לבנון השנייה היה הרמטכ"ל מושפע מהנחיית הדרג המדיני לעשות כל שניתן כדי להימנע ממהלך קרקעי נרחב בלבנון, ואילו בפיקוד הצפון היה לאילוצים של הדרג המדיני משקל קטן בלבד. הפער בסוג הידע שמתפתח במטכ"ל ובמפקדה הראשית יוצר מצב שבו לכל אחד מהגופים יש תפיסה והבנה שונות של האתגר ושל המענה. בצד היתרון שמציאות הזאת - שמאפשרת פלורליזם רעיוני שהוא הבסיס לפיתוח חלופות - טמון במצב הזה גם פוטנציאל הרסני של חוסר הבנה ושל נתק.

היעדר מסד ידע מערכתי משותף

בכל המקרים שהובאו כאן התברר שבפועל היו למטכ"ל ולפיקוד תפיסות מערכתיות שונות. המצב הזה נובע מכך שבשל מבנה ארגוני ובשל מחסור במשאבים מתרחש פיתוח הידע המערכתי בנפרד במטכ"ל ובמפקדות הראשיות (פיקוד מרחבי, פיקוד העורף, אמ"ן, חיל האוויר וחיל הים), אך ללא הגדרה של הגוף שאחראי לאינטגרציה של הידע לרעיון שלם. כתוצאה מכך אין תהליך של יצירת ידע מערכתי משותף, ובפועל מתקיימות זו בצד זו זוויות ראייה שונות של הבעיה הנובעות

יש לציין שהמקרה של מלחמת לבנון הראשונה הוא יוצא מן הכלל. הלחימה הייתה בחזית אחת, והדרג המדיני, הרמטכ"ל ומפקד הפיקוד ניהלו את המלחמה במשותף מחדר המלחמה בפיקוד הצפון.

העובדה שבדרך כלל יש למטכ"ל ולפיקוד תפיסות שונות מקשה על היכולת ליישם בהצלחה את העיקרון של פיקוד מוכוון משימה בממשק מטכ"ל-מפקדה ראשית. השימוש בפיקוד מוכוון משימה מותנה בכך שישנם אמון, שפה משותפת והבנה זהה של המציאות. נוכח תיאור המציאות רויית המתחים והתפיסות השונות בממשק מטכ"ל-מפקדה ראשית ספק רב אם פיקוד מוכוון משימה מתאים לרמה המערכתית.⁴³

אופן התקשורת

דרכי התקשורת הנוכחיים בין המטכ"ל לבין הפיקוד מתבססים על דפוסים של דרגים זוטרים יותר, ולכן אינם מאפשרים את השיח הנדרש לשם שיתוף הידע בין שני הגופים. בכל אחד משני הגופים מתפתח סוג ידע בעל אופי שונה מהותית (מופשט-קונקרטי ואסטרטגי-אופרטיבי), ולכן הממשק מטכ"ל-פיקוד הוא נקודת החיבור בין סוגים שונים של ידע. אך ערוצי התקשורת הנוכחיים (פקודות, הנחיות, הכתבת אילוצים, שיחות עם מפקדים, ביקורים והצגת תוכניות) מאפשרים רק דיאלוג חלקי בין שני הגופים, ולא כל הידע והפערים צפים אל פני השטח.⁴⁴

המפגש בין דדו לבין צמרת פיקוד דרום הייתה במסגרת של קבוצת פקודות קדמית, וכתוצאה מכך לא הבינו בפיקוד את מכלול השיקולים של הרמטכ"ל. כאמור, במלחמת לבנון השנייה היה השיח בין המטכ"ל לפיקוד חלקי ולקוי ובא לידי ביטוי בעיקר בפקודות ובהנחיות. הקושי לאפשר דיאלוג בין שני הגופים גורם לכך שלעיתים מפתח הפיקוד רעיון שאינו עולה בקנה אחד עם הנחות היסוד של המטכ"ל. בהקשר הזה רלוונטית טענתו של דב תמרי, שלפיה התקשורת הלקויה בין המטכ"ל לבין הפיקוד נובעת מהיעדר שפה מתאימה לשיח הנדרש ברמה המערכתית.⁴⁵ לדעתו, המטכ"ל והפיקוד מתקשרים דרך השפה הטקטית, שאינה מתאימה לדיון ברמה המערכתית, וכתוצאה מכך - בלשונו של דב תמרי - "אכן היו דיונים, אבל ספק אם היה שם שיח".

נוכח החלוקה הארגונית והפונקציונלית בין מטכ"ל לבין המפקדות הראשיות יש לראות במתח בין הגופים משהו אינהרנטי ואולי אף בריא למערכת, שכן המתח הזה משמש בלם מפני מצב של "חשיבת יחד"

סיכום

נוכח החלוקה הארגונית והפונקציונלית בין מטכ"ל לבין המפקדות הראשיות יש לראות במתח בין הגופים משהו אינהרנטי ואולי אף בריא למערכת, שכן המתח הזה משמש בלם מפני מצב של "חשיבת יחד". עם זאת, כדי לצמצם את ההשלכות השליליות של המתח יש לבסס ולעגן תהליך של דיאלוג שוטף בין המטכ"ל לבין המפקדות הראשיות. בשונה מפרוצדורות תכנוניות, יתמקד התהליך הזה בבירור הפערים התפיסתיים ובבחירת הביטוי האופרטיבי של אותם הפערים. כך תעמוד להשות המטכ"ל תשתית הידע הנדרשת לשם הכרעה בנושאים תפיסתיים ברמה המערכתית.

הערות

1. ניתוח התופעה מזווית שונה מובא אצל דב תמרי, "האם צה"ל מסוגל להשתנות בעקבות מלחמת לבנון השנייה?", **מערכות** 415, נובמבר 2007.
2. הפערים בין המטכ"ל למפקדה הראשית קיימים גם בתהליך התכנון, וברשותי כמה דוגמאות לכך. אך מטבע הדברים, עוצמת המחלוקות בשלב התכנון אינה בנבונה בהשוואה למחלוקות שצצות במהלך ניהול המערכה.
3. משה דיין, **אבני דרך**, הוצאת עידנים, 1976, עמ' 244.
4. **שם**, עמ' 268.
5. עמוס כרמל, **אלוף הניצחון**, ידיעות ספרים, 2009, עמ' 313.
6. ישנה טענה שהפער בין דיין לבין שמחוני נבע מתפיסות שונות בנוגע לאופן הפעלת השריון. ראו: עמוס כרמל, **שם**, עמ' 292-298.
7. **שם**, עמ' 304.
8. עוזי נרקיס (אז רמ"ח מבצעים) מתאר את הפגישה בין השניים: "אסף דיווח לדיין בקור רוח מושלם ובחיוך מתגרה במקצת על המהלך שבוצע בהוראתו". עוזי נרקיס, **חייל של ירושלים**, ההוצאה לאור של משרד הביטחון, 1991, עמ' 183.
9. משה דיין, **יומן מערכת סיני**, עם הספר, תל-אביב, 1965, עמ' 82. לראש הממשלה הסביר שמחוני את פעולותיו במילים האלה: "דעתי היא שברגע שנכנסים לפעולה צבאית, אי אפשר לעשות חשבונות. שום הערכה משישהו ייכנס לא יכולה להשפיע או להשוות אותנו מלהשיג הישגים מכריעים בשלב הראשון". עמוס כרמל, **שם**, עמ' 315.
10. על תגובת הרמטכ"ל באותו היום סיפר הרל"ש שלו: הוא היה "מלא חיים וזעם". דיין עצמו כתב: "את הסבריו של אלוף הפיקוד שמעתי בדרך, ואת אשר בליבי עליו כבר הספקתי לומר לו". משה דיין, **שם**, עמ' 83.
11. **ועדת החקירה למלחמת יום הכיפורים** (ועדת אגרנט), דוח שלישי כרך ראשון, עמ' 238.
12. **ועדת אגרנט**, דוח שלישי, כרך ראשון, עמ' 260. ראוי לציין שהרמטכ"ל העלה ספקות בנוגע לתוכנית הצליחה עוד לפני המלחמה. בסיכום משחק מלחמה "איל ברזל", שנערך שנה לפני פרוץ המלחמה וכלל תרחיש דומה לזה שהתרחש

13. אלוף גונן בוועדת אגרנט: "בין 1 ל-3 אני מתחיל לתכנן מחדש את ה-8 לחודש, ואני רוצה לתקוף התקפות-נגד ולצלוח ב-8 לחודש", **ועדת אגרנט**, דוח שלישי, כרך ראשון, עמ' 258.
14. **ועדת אגרנט**, דוח שלישי, כרך ראשון, עמ' 268-270.
15. אין מסמך רשמי המתעד את הנחיות הרמטכ"ל בפגישה, והתייעד מבוסס על קטעים שונים מפגישות שנערכו במהלך הלילה במטכ"ל, ובהן מסביר הרמטכ"ל את עיקרי התוכנית.
16. **ועדת אגרנט**, דוח שלישי, כרך ראשון, עמ' 274.
17. בעדות בפני ועדת אגרנט התלונן גורודיש על כך: "לא הייתה תוכנית מקורית. היה רעיון, ואני הייתי צריך לנבש תוכנית".
18. **ועדת אגרנט**, דוח שלישי, כרך ראשון, עמ' 291.
19. שמעון גולן, **זרקור היסטורי: מלחמה עד צליחה - תהליך קבלת ההחלטות בפיקוד העליון במלחמת יום הכיפורים מתחילת המלחמה ועד צליחת תעלת סואץ**, אמ"ך-תה"ד, ספטמבר 2001.
20. **ועדת אגרנט**, דוח שלישי, כרך ראשון, עמ' 293.
21. אלוף אדן העיד בוועדת אגרנט על החריגה מהרעיון המטכ"לי לתוכנית הפיקודית: "מה קרה אחרי זה באותו הלילה בין 0130 ל-0240 שפתאום כל הדברים אחרת - פה אין לי הסבר. אני מכיר את העובדות", **ועדת אגרנט**, דוח שלישי, כרך שני, עמ' 494.
22. **ועדת אגרנט**, דוח שלישי, כרך שני, עמ' 336-337.
23. **ועדת אגרנט**, דוח שלישי, כרך שני, עמ' 341.
24. **ועדת אגרנט**, דוח שלישי, כרך שני, עמ' 370.
25. **ועדת אגרנט**, דוח שלישי, כרך שני, עמ' 331.
26. **ועדת אגרנט**, דוח שלישי, כרך שני, עמ' 508-509.
27. סטנוגרמה של דיון אצל ראש הממשלה, 9.10.1973, ארכיון המדינה.
28. **ועדת החקירה הממשלתית למערכה בלבנון** (ועדת יוניגרד), דוח סופי, 2006, עמ' 309.
29. יש לציין שחילוקי הדעות בין הפיקוד למטכ"ל היו קיימים עוד לפני פרוץ המלחמה.
30. **ועדת יוניגרד**, דוח סופי, עמ' 87. מאוחר יותר כתב חלוץ בספר: "היה לי ברור שהריגת מספר רב של מחבלים היא בסופו של דבר האמצעי היעיל להפחתת כשירותו ורצונו של הזמאללה להמשיך ולהילחם". דן חלוץ, **בגובה העיניים**, ידיעות ספרים, 2010, עמ' 392.
31. **ועדת יוניגרד**, דוח סופי, עמ' 93.
32. **שם**, עמ' 98.
33. עמיר רפפורט, **אש על כוחותינו**, ספריית מעריב, 2007, עמ' 162.
34. **ועדת יוניגרד**, דוח סופי, עמ' 105.
35. **שם**, עמ' 97.
36. בעז כהן, "התוכנית המבצעית של פיקוד הצפון ועיקרי המהלכים במלחמה: מתוך: **פיקוד, שילוב ושת"פ בין זרועי במלחמת לבנון לקחי הפעלה ובניין כוח**, המכללה לפר"ם - הכנס השנתי ה-3, אוגוסט 2009, עמ' 39, מסמך פנימי בצה"ל.
37. **רפפורט**, עמ' 137-138; עמוס הראל ואבי יששכרוף, **קורי עכביש**, ידיעות ספרים, תל-אביב, 2008, עמ' 235.
38. מסמך פנימי בצה"ל.
39. **ועדת יוניגרד**, דוח סופי, עמ' 93.
40. **שם**, עמ' 97.
41. **שם**, עמ' 90.
42. **שם**, עמ' 309, 367.
43. הדבר בא לידי ביטוי בדברי גורודיש: "לא הייתה תוכנית מקורית. היה רעיון [של דדו] ואני [גורודיש] הייתי צריך לנבש תוכנית", **ועדת אגרנט**, דוח שלישי, כרך ראשון.
44. עקד **המפקדה הכללית של צה"ל (מטכ"ל) במלחמה**, פברואר 2010, עמ' 16. מסמך פנימי בצה"ל.
45. תמרי, **שם**. הטיעון הזה נובע מטענתו בנוגע להיעדר המודעות בצה"ל לרמה המערכתית.