

טרגדיה של טעויות - האם ניתן למנוע אותן?

שלושה ספרים שראו אור בשנים האחרונות מנתחים היבטים שונים של מחדלי צה"ל במלחמת יום הכיפורים. הכרת המחדלים והדרכים למניעתם חיונית כדי למנוע חזרה עליהם

שלי בעקבות קריאת הספרים. ניסיתי להצביע על הסיבות שגרמו למרבית הטעויות ולהציע כיווני פעולה כדי להקטין את הסיכוי לטעויות בעתיד.

הקושי להכין את הצבא למלחמה

את טעויות הפיקוד העליון של הצבא יש לבחון לאור העובדה שהכנת הצבא ומפקדיו הבכירים למלחמה היא משימה קשה מאוד. הצבא אומנם מתכוון למלחמה, אבל האימונים, התרגילים, הפקודות והנהלים שנועדו להכין את הצבא למלחמה הם תחליף חלקי מאוד לדבר האמיתי - המלחמה.

צבא נבנה כדי לנצח במלחמה, אבל הוא נדרש לעמוד במשימה הזאת רק לעיתים רחוקות מאוד, ובכל פעם במצב ובתנאים שונים לגמרי מאלה ששררו במלחמה הקודמת. ארגונים אזרחיים רגילים שממלאים את ייעודם באופן שוטף לומדים מניסיונם, משפרים תהליכים ושיטות ומגיעים להישגים לאחר תהליך מתמשך של שיפור. הצבא, לעומת זאת, נדרש להכין את עצמו למצב שאינו מוכר למרבית מפקדיו, ואין ביכולתו לתרגל אותו ולהשתפר בהדרגה. הוא נדרש לתפקד בצורה מיטבית מהרגע הראשון שבו פורצת מלחמה.

גם אם מפקדי הצבא וחיליו השתתפו בעבר במלחמה - רק חלק קטן מאוד מהניסיון שרכשו בה יהיה רלוונטי במלחמה שלאחר מכן. הטכנולוגיה השתנתה, האויב והתנאים השתנו. בקיצור, מדובר בסיפור אחר לגמרי. ביסוס הצבא על כוחות מילואים רק מחריף את הבעיה.



סא"ל (מיל') עמוס כהן

מנהל מרכז המידע במכון פישר למחקר אסטרטגי, אוויר וחלל. היה טייס קרב בחיל האוויר ומילא תפקידי פיקוד ומטה

מבוא

בשנים האחרונות יצאו לאור שלושה ספרים שעוסקים במחדלי צה"ל במלחמת יום הכיפורים: ספרו של אבירם ברקאי "על בלימה - סיפור לחימתה של חטיבה 188 ברמת הגולן" (מעריב, 2009), ספרו של עמנואל סקל "הסדיר יבלום?" (מעריב, 2011), שדן בהרחבה במחדלי המלחמה בחזית המצרית, וספרו של שמואל גורדון "30 שעות באוקטובר" (מעריב, 2008) שמנתח ומבקר את הפעלת חיל האוויר בתחילת מלחמת יום הכיפורים.

שלושת הספרים מצביעים על מספר רב של החלטות שגויות שגרמו לתוצאות חמורות מאוד. שלושת הספרים עוררו אצלי את השאלות: האם יש מכנה משותף לטעויות המפקדים? האם יש דרכים להקטין את הסיכוי שמפקדים ברמות הגבוהות יעשו שגיאות - לעיתים גסות - בניהול המלחמה? במאמר הזה אני מעלה את התובנות האישיות



האם יש מכנה משותף לטעויות המפקדים, כפי שמתוארות בספרים?



מקצועי אובייקטיבי שמסייע לרמה שממנה את המפקדים הבכירים.

חינוך

יש להטמיע במפקדים את החשיבות של ההתייעצות ושל הפתיחות לדעות של קציני המטה ושל המפקדים הכפופים. במרבית המקרים מצליחים אלה לגלות החלטות שגויות ויכולים להביא לתיקונן.

תמונת מצב לקויה

חלק גדול מאוד מהחלטות השגויות נבעו מכך שלמפקדים לא הייתה תמונת מצב נכונה. היה מחסור חמור במידע עדכני על היערכות האויב ועל כוונותיו, לא היו נתונים מעודכנים על מצב כוחותינו, והמפקדים לא היו מודעים לפער העצום בין תמונת המצב שהייתה להם לבין המצב בשטח.

ההתפתחויות בטכנולוגיית המידע ובאמצעי המודיעין בעשורים האחרונים שיפרו מאוד את תמונת המצב של המפקדים, אולם נראה שאפילו טכנולוגיית המידע המתקדמת אינה מצליחה להעביר למפקדים את המצב בשטח בצורה מלאה, וגם במלחמת לבנון השנייה חזרה על עצמה התופעה של מפקדים שלא הבינו את המצב בשטח אף שהם הסתמכו על אמצעים טכנולוגיים מתקדמים ונשאר במוצבים עורפיים שאליהם זרם כל המידע. נראה שאין תחליף למגע בלתי אמצעי של המפקדים עם הרמה שעליה הם פוקדים. צגי הטלוויזיה אינם מעבירים את תחושות האנשים שבשטח ואת בעיותיהם.

מערכות המידע והמודיעין הן רגישות ועלולות להיפגע ולקרוס בזמן מלחמה. הסתמכות טוטלית עליהן היא מסוכנת. חשוב מאוד לוודא שהן מוגנות ובעלות יתירות ושרידות גבוהות. נוסף על כך על המפקדים ללמוד לתפקד גם כאשר המערכות משתבשות, ויש בעיות בזרימת המידע.

עודף ביטחון וזלזול באויב

טעויות רבות שעשו מפקדים נבעו מזלזול ביכולתו של האויב ומעודף ביטחון עצמי. נשאלת השאלה אם יש קשר בין ביטחון

דעות שנוגדות את דעת המפקד. הבעיה הזאת מחריפה במיוחד אם המפקד הוא בעל אופי דומיננטי ומשדר חוסר סבלנות ובזז כלפי הכפופים לו. גישות כאלה של מפקדים עלולות להחריף מאוד בעימות לחץ כמו מלחמה.

מה ניתן לעשות?

להקים מערכת בקרה למפקדים בכירים שתדווח לרמה הממונה על המפקד שהיא מבקרת. בראש הגוף המבקר צריך לעמוד קצין בדרגתו של המבוקר או בדרגה יותר גבוהה - רצוי ותיק ממנו. מערכת הבקרה צריכה לכלול גם מטה מצומצם אשר מסוגל לבחון נתונים והחלטות.

קרוב לוודאי שאילו מיום הלחימה הראשון היה מוטי הוד מלווה את בני פלד ומבקר את החלטותיו, ובר-לב היה מלווה את גונן ומבקר את פעילותו, היו נמנעות רבות מהטעויות שעשו המפקדים האלה.

הפתרון הזה הונהג בעבר, אבל רק לאחר שמפקדים בכירים עשו טעויות כואבות, ומפקדיהם חשו שאינם בוטחים ביכולותיהם. מערכת בקרה קבועה לרמות הפיקוד הבכירות עשויה לחסוך טעויות.

שימוש במבחני השמה

סביר להניח שלתפקידים הבכירים נבחרו הקצינים שנחשבו לטובים ביותר. עולה אפוא השאלה אם לרמה הממנה אותם יש כלים מספיק טובים להערכת המפקדים הבכירים - בעיקר בנוגע לכישוריהם לנהל מלחמה. ייתכן שיש מקום להשתמש במבחני השמה שיותאמו למפקדים הבכירים ויהיו כלי



הדרך להתמודד עם עודף ביטחון ועם זלזול באויב היא בעיקר חינוכית

המסקנה היא שהצבא לעולם אינו מוכן למלחמה בצורה מושלמת, ולכן צריך להביא בחשבון סיכוי משמעותי לתקלות ולשיבושים בהפעלת הצבא - בעיקר בימים ראשונים של מלחמה, ובמיוחד כאשר היוזמה היא של האויב. על הצד המופתע לנקוט צעדי זהירות מרביים ולהסתפק בתכנון מהלכים פשוטים אשר צופנים בחובם פחות סיכונים - גם במחיר של ויתור על הישגים מיידיים.

טעויות של מפקדים בכירים בניהול המלחמה

המאמר מתבסס בעיקר על הטעויות בקבלת החלטות במלחמת יום הכיפורים, אבל הוא נכון לכל מלחמה. בחרתי בחמישה נושאים שלהבנתי תרמו לרוב המכריע של טעויות שעשו מפקדי הצבא:

- כישורי המפקדים הבכירים.
- תמונת מצב לקויה.
- עודף ביטחון וזלזול באויב.
- מתן פקודות לא ברורות.
- שילוב לא נכון של חיל האוויר בקרב היבשתי.

כישורי המפקדים הבכירים

לא מעט מפקדים בכירים הוחלפו במהלך מלחמות או שמונה מעליהם או לצידם מפקד בכיר יותר (כדי להימנע מהצורך להחליפם). למשל, השגיאות הרבות שעשה אלוף פיקוד הדרום שמואל גונן (גורודיש) בפתחת מלחמת יום הכיפורים הביאו למינויו של חיים בר-לב למפקד החזית מעליו. עמנואל סקל מציין שהיו מחשבות להחליף גם את מפקד חיל האוויר אלוף בני פלד וכן שהרמטכ"ל דוד אלעזר (דדו) לא היטיב להכיר את חזית הדרום.

בחלק גדול מהמקרים שנידונים בספרים הנ"ל זיהו הפקודים את טעויות מפקדיהם בזמן אמיתי, אך לא ניסו או לא הצליחו לשנות את החלטות המפקדים.

המבנה ההיררכי של הצבא מקנה למפקדים העומדים בראשו כוח וסמכות רבים מאוד, ואלה עלולים להחליש ולדכא ביקורת וחשיבה עצמאית ולגרום במקרים רבים לקבלת מרות ללא שיקול דעת מספיק או לחשש להביע



מטוס פנטום בסיני מעל כוחותינו ◀ במלחמת יום הכיפורים יכול היה חיל האוויר לעכב ולשכש את התקדמות האויב באופן משמעותי אילו הופעל כראוי למשימה הזאת

יתר על כן, כדי ליצור יכולת סיוע רלוונטית לקרב היבשה נדרשו אמצעי שליטה ומודיעין וכן כוח אדם מיומן - ובאלה היה באותם הימים מחסור בצה"ל. מבצע "עופרת יצוקה" הוכיח שכאשר מרכזים אמצעים וכוח אדם מקצועי ניתן להגיע לשילוב מוצלח מאוד של חיל האוויר בלחימת היבשה, יש לקוות שגם במלחמה בהיקף נרחב תהיה לצה"ל היכולת לתת סיוע רלוונטי לכוחות היבשה.

סיכום

התובנות שלי מקריאת הספרים בוודאי שאינן ממצות את הסיבות לטעויות של מפקדים ואת הדרכים להתמודד איתן, אבל אני מקווה שהן יעוררו דיון ומחקר יותר מעמיקים בנושא, שכן לטעויות מפקדים בכירים יש מחיר כבד מאוד, ויש לעשות הכול כדי שלא יישנו במבחני העתיד שצפויים לצה"ל.

תודה לתא"ל (מיל') גיורא זורע על הערותיו



**גם אם מפקדי הצבא
וחייליו השתתפו בעבר
במלחמה - רק חלק
קטן מאוד מהניסיון
שרכשו בה יהיה
רלוונטי במלחמה
של אחר מכן**

עצמי רב המביא לזלזול באויב לבין קידום בתפקידי פיקוד. האם ייתכן שקצינים בעלי ביטחון עצמי רב, אשר מועדים לזלזול באויב, מקודמים לתפקידים בכירים יותר מאשר קצינים שאינם בעלי התכונה הזאת? הדרך להתמודד עם עודף ביטחון ועם זלזול באויב היא בעיקר חינוכית. עם זאת זוהי תכונה שיש להביא בחשבון בעת שבוחרים מפקדים שראויים לקידום: כאשר בוחנים את כלל כישוריו של המועמד לקידום יש להביא בחשבון גם את הפרמטר הזה.

מתן פקודות לא ברורות

פקודות לא ברורות שניתנות ללא נוהל קרב סדור - גם לא חפז - גורמות לאי-הבנות ולטעויות. בערפל הקרב ובלחצים הכבדים המופעלים על המפקדים יש חשיבות עליונה לכך שהתהליך של מתן הפקודה ייעשה בצורה מסודרת, על פי הנהלים, ויעבור את תהליכי האישור הנחוצים. הפתרון הוא אפוא שדווקא במצבי לחץ יש להקפיד על שמירת הנהלים ועל עבודת מטה מסודרת.

שילוב לא נכון של חיל האוויר בקרב היבשתי

חיל האוויר יכול להשפיע באופן דרמטי על הקרב היבשתי. הוא אינו יכול להכריע אותו, אבל הוא יכול לשנות באופן מהותי את היקף ההישגים ואת שיעור האבדות.

חיל האוויר לא יכול היה לעצור את המצרים ואת הסורים מלחצות את התעלה ואת המכשול ברמת הגולן, אולם הוא יכול היה לעכב ולשכש את התקדמות האויב באופן משמעותי אילו הופעל כראוי למשימה הזאת. בכל קרבות הגבורה שניהל צה"ל - כמו גבעת התחמושת, החווה הסינית וכיבוש החרמון - ניתן היה לחסוך חלק ניכר מהאבדות אילו הופעל חיל האוויר באופן מושכל.

אחד הלקחים שהופקו ממלחמת יום הכיפורים היה שיש להקים יחידה לשיתוף פעולה בין חיל האוויר לכוחות היבשה. יחידה כזאת אכן הוקמה, אבל היא סיפקה מענה חלקי מאוד לבעיה כי לא קיבלה את האמצעים שנדרשו לה.