

משבר בשליטה

פרופ' מרטין ון קרפלד*

במלחמת ששת הימים הפגין צה"ל בצורה מדהימה מה יכולה שיטת פיקוד, המבוססת על השילוש – תכנון, משמעת וארגון – לעשות. עיקר הכוח הישראלי – שלושה כוחות משימה דיוויזיוניים שצוותו בהרכבים שונים, בהתאם למשימות המזדמנות, וחטיבה עצמאית (כוח רשף) – רוכזו נגד הצבא המצרי. מפקד החזית הזאת היה אלוף ישעיהו גביש. מפקדתו העורפית (שבאחריה ניהול מרחב העורף, לוגיסטיקה, בקרת תנועה והיסעים, פינוי וכדומה) הייתה בניר-יצחק, בפיקודו של ראש המטה. המפקד עצמו בילה מרבית זמנו ב"ליווי" יחידות עד דרג חטיבה. על פי ניסוחו¹ התכוון להימצא במוצבי הפיקוד של היחידות, ולצפות בהתפתחות מקרוב. לדבריו, "אין תחליף להצצה לתוך עיני הכפוף ולשמיעת טון דיבורו".

מקור חשוב למידע הייתה שיטת הדיווח הרגילה: רשת רדיו קישרה אותו עם שלושת מפקדי האוגדות, ושימשה את המפקדים לקשר זה עם זה.² צוות שרירים האזין 24 שעות ביממה לרשתות הקשר האוגדתיות, הדיווח לגביש בכתב; מבר-קים מהמטכ"ל הועברו לגביש ברדיו-טלפון "פרטי" יחד עם תוצאות סיורי האוויר. אולם, גביש לא היה תלוי במיקורות הללו. לא רק שהאזין בעצמו לרשתות הקשר של היחידות הכפופות (ובאחד המקרים יכול היה, בשל כך, לתקן התרשמות "מוטעית לחלוטין", שנוצרה במפקדת חטיבה 7) אלא היה לו גם "טלס" קופ מכוון, שדיווח לו בהתמדה על הנעשה באוגדות הצפוניות (של טל ושל יפה). היו אלה צוותים על זחל"מים, שנסעו בעקבות האוגדות, ועקבו אחר

ההתפתחויות בשטח. רוב מטהו הועסק בכך, כאשר גביש טס הלך-ושוב בשני מסוקים, מלווה בקמ"ן שלו, בכמה קציני מבצעים ובסגן קצין הקשר. מאחר שלא חזו הפעלה של כוחות הגדולים מאוגדה אחת, הסתכם תפקידו של פיקוד הדרום, בעיקר, בהקצאת צירי תנועה, בקביעת גבולות גזרה ובהקצאת גיחות אוויר לשלוש האוגדות. תכנון טקטי מפורט הושאר לשיקול מפקדי האוגדות, שעשו זאת איש-איש על-פי אופיו ועל-פי נסיונו האישי.³

בקרוב המאולתר, הפכה הדבקות במטרה לשיקול המכריע: כל עוד דבקו מפקדים ביעדים שהוקצו להם, הם קיבלו עידוד – בעצם המרצה – לפעול מבלי לחכות לפקודות מלמעלה, נגד מה שנראה באותו רגע קו ההתנגדות החלש ביותר.

החלטות שקיבל האלוף עצמו⁴ היו יחסית נדירות:

★ בצוהרי החמישה ליוני, היום הראשון למערכה, ביקש גביש וקיבל אישור להכניס את כוח רשף לרצועת עזה לפני הזמן.
★ שעות מספר לאחר מכן, התעוררה הבעייה האם לדחות את התקפת הלילה של שרון על מתחם אבר-עגילה לבוקר הבא, כדי לאפשר סיוע אווירי. שרון טען שיוכל לכבוש את אבר-עגילה גם בלי סיוע אווירי, ואכן, המאורעות הוכיחו שצדק.
★ החלטת המפקד החשובה ביותר התקבלה מייד לאחר צוהרי היום השני למערכה, בשישה ביוני: משהושגו יעדי הפתיחה, והמטכ"ל דיווח על "התמוטטות" המצרים (שרות ההאונה שפעל במערכה זו נפלא, יירט, כנראה, את פקודת הנסיגה, שהוציא המפקד העליון המצרי, פילדמרשל עאמר), גביש עמד בפני דילמה – האם לפתוח בפריצה חזרית, או שמא לנקוט בתוכנית נועזת יותר, "עוקפת", לפרוץ דרך הצבא המצרי הנסוג, על מנת להגיע לפניו למעברי הגידי והמיתלה, ולחסום בכך את ציר הנסיגה היחיד של האוייב? לאחר התייעצות עם

קציני מפקדתו הקדמית, החליט גביש על האופציה השנייה. מפקדי האוגדות נקראו לפגישה. המצב הוסבר וניתנו פקודות. כל זה, אומר גביש, לקח זמן מועט ביותר.

לפיקוד דרום לא היו ב-1967 כל עתודות. אך הוא פיצה עצמו במידת מה על מחסור זה בהקצאת חמש חטיבות השריון שהיו תחת פיקודו לאוגדות שהיו זקוקות להן יותר באותו זמן. הדבר התאפשר מפני שהאוגדות היו בעצם כוחות משימה ולא כוחות תקינים. שיטה זו של הישענות על עתודה "פנימית" סבירה למדי כל עוד אין ערעור על סמכותו של הפיקוד הבכיר, ובתנאי שאין היא ננקטת לעיתים קרובות, שאם לא כן – השימוש בה יגרום לבל-בול ואי סדר. ב-1967 – נזכר אלוף פיקוד הדרום – פיקוד, שליטה ותקשורת היו כמעט מושלמים. אמירה זו נולדה בודאי בעקבות תוצאות המערכה. לאור אופייה המבלבל של לוחמה ניידת, היה צפוי שאפילו שלמות כזו לא תמנע הרפתקאות-כשל. בין אלו יש למנות את צנחניו של אל"מ איתן, שהופתעו בחולות רפיח, ונלחמו בקרב מבולבל, ללא סיוע ממפקד האוגדה; כוחותיו של יפה הגיעו קרוב מדי לפתיחה באש אלה על אלה; בשבעה ביוני הזמין גביש עצמו תקיפות אוויר על ביר לחפן. דקות ספורות לפני שבוצעו, דיווחה חטיבה 7 (בפיקודו של גונן) על כיבוש המקום; פקודה שהוציא דיין – לעצירה לפני תעלת סואץ – לא הגיעה (או שהתעלמו ממנה) אל אחד המח"טים של שרון, דני מט. צנחניו של מט הגיעו אל קו המים לפני שהמטכ"ל הבין את המתרחש.

הנטייה, שנראתה כבר ב-1956, של ה"סוסים האבירים" (כביטוי של משה דיין), להתפרק משליטה ולשלח כל רסן, נמשכה; וכך גם הבטחון העצמי המופרז, שהיה אחד מסימניה.

לשיטת הפיקוד הישראלית ב-1967 מעלות רבות: לוחמת שריון דורשת מידה רבה של עצמאות למפקדים כפופים. בחזית הדרום מפקדים מיקמו עצמם

* מרצה בחוג להיסטוריה באוניברסיטה העברית בירושלים. ספרו מלחמה ותחזוקה יצא לאור בהוצאת מערכות אשתקד.



הרבה לפני, קיבלו החלטות במקום והס-
תמכו על פקודות בעל-פה, שנכתבו לאחר
מכן כמסמכים עבור המפקדה הממונה.
מוטת השליטה הייתה קטנה למדי
וחלוקת הסמכויות הייתה ברורה די
הצורך, כדי לאפשר שימוש בעתודה "פני-
מית". פיקוד הדרום הקפיד שלא
להשתמש יתר על המידה באמצעי הזה;
קרי, לא ליצור שינויים תכופים מדי.

פיקוד מלפנים, האזנה מתמדת לרש-
תות הקשר, וה"טלסקופ המכוון" (חידוש
שזכויותיו שמורות לגביש) — כולם נוצלו
לפיקוח על העצמאות, שנתבעה מהמפק-
דים הכפופים. התכנון נעשה בגישות
שוונות מקצה לקצה (כפי שהודגם ע"י
שרון וטל) והותאם היטב לנסיבות; אך
בשום מקרה הוא לא עבר את היום הרא-
שון במערכה, וכך נשמר הציווי של
מולטקה שעל התכנון לכסות רק את
ההתנגשות הראשונה עם האויב. ברגע
שתפקידו של התכנון הסתיים, לא חסרה
תושיה בשום דרג.

שיטת הפיקוד שאפשרה את הצלחת
1967 כללה סדרה של איזונים, שמעצם
הגדרתם, הם עדינים וקשים לקיום, והש-
נים הבאות אכן ראו את השתבשותם.



1973 — תכנון והכנות

בין 1967 ל-1973, כשהוא מסייע בזרימה
מאסיווית של נשק וציוד אמריקאי,
השתנה אופיו המסורתי של צה"ל, ככוח
צבאי עשיר בכוח אדם, אך עני בציד, ו-
האיזון נטה לטובת החומר. יתכן
שכתוצאה מגידול פיתאומי זה, שובשו
הסטנדרטים של התחזוקה:

האיזון החדש בין כוח אדם לציוד, עצם
גדלם של הכוחות וכמה מלקחי מלחמת
1967 (ובמיוחד הרושם שנוצר מהנצחונות
המזהירים של מספר חטיבות שריון)
הביאו לשינויים בארגון. לאחר ויכוחים
רבים החליף ארגון אוגדתי קבוע את
כוחות המשימה של 1967. כך נעשה השיר-
מוש בעתודות "פנימיות" קשה יותר,
ורמות ממונות יכלו להשפיע פחות על
הקרב. האיזון בין שריון לחי"ר (שנטה
לכיוון הראשון מאז 1956) שובש שוב,
כאשר כוחות משנה — מחלקות, פלוגות
וגדודים — קוצצו לטובת מוטת שליטה
רחבה יותר למפקדת החטיבה והאוגדה.
שינויים אלה וכן ההזנחה הכללית של
החי"ר (כולל חי"ר ממוכן) לטובת טנקים
הפכו את יחידות המשנה עד דרג החטיבה
לפחות עצמאיות ופחות מסוגלות לטפל



ציפיות — תנאי עבודה קשים ועודף מבקרים
הקשו על העבודה בחי"ר המלחמה

הקו. מאחר שציפו מהם לקיים קשר מתמיד עם הממונים עליהם, בחר כל אחד עמדת פיקוד שממנה יוכל לעשות זאת בכל עת, אפילו כשמשמעות הדבר הייתה מניעת היכולת ליצור קשר משם עם הכפופים להם.

פיקוד בשיטה אופציונלית הפוכה, הזכיר יותר את הבריטים ליד הסוס במלחמת העולם הראשונה מאשר לוחמת שריון מודרנית, כפי שהפעילו הישראלים עצמם ב-1967, ובכך היה שורש כל הרע.

כיצד פעלה, למעשה, שרשרת הפיקוד הישראלית בשמונה באוקטובר?

אל"מ נתקה היה בשעה 1430 בקשר עם אדן (מפקדו הישיר), אך לא היה מסוגל לראות או לשמוע את הכפוף לו, יגור, אף-על-פי שלכאורה נע לידו. אדן היה ליד "ורקור", אתר שנבחר במיוחד בשל היתרון שנתן לקשר עם גונן, אך לא העניק לו תצפית טובה על כוחותיו כמו "הברגה", מוצב הפיקוד של שרון; מ"זר-קור", הוא רק שמע על התקפתו של עדינו, לאחר שבוצעה.

גונן נשאר במשך היום במוצב הפיקוד שלו באום-חשיבה, כנראה, משום שבתנאי הקשר הקשים, זה היה המקום היחיד, שממנו יכול היה לקיים קשר אמין עם המטכ"ל בתל-אביב.

בראש הסולם, מצא עצמו רא"ל אלעזר מדווח לממונים עליו — הממשלה — בדיוק בזמן שהיה עליו לקבל את ההחלטה שטות ששמר לעצמו: הפקודה לאדן לצלוח את התעלה והפקודה לשרון להנחית התקפה אוגדתית. העובדה שהוא היה בחרר הממשלה כאשר היה צריך לקבל החלטות אלו, מאירה את כל השיטה המחורה. משמעותה הנוספת — עוד חוליה (עוזרו, אלוף במילואים רחבעם זאבי, או ראש הלשכה, אבנר שלו; וברגע מסויים — שניהם) צריכה הייתה לתווך בינו לבין גונן. כך, המתקפה של השמונה באוקטובר נוהלה ע"י מפקד אוגדה (שלא ידע מה מתרחש) ודיווח אל מפקד החזית (שידע אף פחות), שדיווח לרמטכ"ל (שידע פחות משניהם). בשיטה של שליטה אופציונלית הפוכה, מי שידע הפחות מכולם הוא שהחליט את ההחלטות החיוניות — על פיסת נייר, אחרי מעט מאוד מחשבה, באמצע ישיבת ממשלה, באמצעות מתווך אחד או שניים — על מאורעות, שהתרחשו במרחק כמה מאות קילומטרים.

אנשים על פי שיטת הפיקוד של אלעזר להישאר במקומות מהם יוכלו לעמוד בקשר מתמיד עם הממונים עליהם, כל

קיבלו פיקוד על אוגדות. אך מעמדו של גונן היה קשה עוד יותר בשל העובדה שהרמטכ"ל נתן בו מעט מאוד אמון. בתנאים אלה נידון מפקד חזית הדרום לכיש-לון מראש, ללא קשר למשגים שעשה, וללא קשר האם היה גונן דוגמה "לעיקרון הפיטרי", כפי שטענה ועדת אגרנט, שמונתה על ידי הממשלה לאחר המלחמה.⁶

מבנה הפיקוד היה גרוע למדי. אולם אופן תכנון מתקפת הנגד של השמונה באוקטובר היה גרוע עוד יותר. ללא יחידות דות סיוור במגע עם האוייב (מן הראוי לציין שהייתה זו יחידת סיוור שטופחה לאוגדת שרון, ולא אמצעי טכני כלשהו, שמאוחר יותר במלחמה גילתה את הפער בין הארמיה השנייה והשלישית) נאלצו הישראלים לסמוך על תחושותיהם באשר למיקום האוייב, כאשר תכניתם הותנתה במידע מדויק על המערכים נ"ט של המצרים. הרמטכ"ל כפה את תכניתו על גונן ביש המזל, אך השאיר בידו את התכנון המפורט; ואחר המשיך והכפיל את משגהו בכך שלא נתן דעתו לאי ההתאמות העוללות להיות בין התכניות שהוצגו בפניו בבוקרו של השמונה באוקטובר לבין ההוראות שנתן ביום הקודם. גונן בתורו ניסה פעמיים לשנות את התכנית לאחר שהועברה כבר לאוגדה ולחטיבתו. ולמרות שסיכום על שיבה לגירסה המקורית, הרי השינויים התכופים גרמו לבלבול. במונח זה ניראה, כי הביקורת עליו לאחר המלחמה הייתה מוצדקת בהחלט.

אפילו משגים אלו כולם לא היו חייבים להוביל לכשלון המתקפה, לולא התעקש אלעזר לפקד עליו באמצעות מה שניתן לכנות (בהיעדר מונח טוב יותר) "שליטה אופציונלית הפוכה". בעקבות מלחמת ששת הימים, כשצה"ל התחמם עדיין לאורה של הילת הבלתי מנוצח כביכול, נכתב רבות על שיטת פיקוד חדשה, ש"דדו" המציא ושיכלל — "שליטה אופציונלית" שמה — שנועדה לתת עצמאות מרבית למפקדים כפופים, תוך שהמפקדה הממונה שומרת לה אפשרות (אופציה) להתערב בכל רגע שתצרה (במיוחד כשמדובר בשינוי צירי התקדמות, או במניעת אבידות מיותרות). שיטת הפיקוד של אלעזר בשמונה באוקטובר 1973 הייתה בדיוק הפוכה: במקום לתת חופש פעולה לכפופים ולהתערב, לפי הצורך, הוביל אותו אי האמון בגונן להשאיר בידיו את הסמכות לאשר את המהלכים החשובים ביותר. גונן נאלץ להגביל את אדן ושרון באופן דומה, וכך לאורך כל

במיוגון הסכנות, בשעה שהתקשורת הדרוסיטרית אל הרמה הממונה נעשתה חשובה משהייתה קודם לכן.

ההתפשטות הגיאוגרפית כתוצאה ממלחמת ששת הימים הובילה לשינויים נוספים. לפני 1967, מלבד מתקני האימורניס צה"ל היה כמעט כולו כוח שדה נייד, שיכול להיערך מייד כיוון שזירות המלחמה החזויות שלו קרובות למדי למרכזי הגיוס. אולם כאשר המרחק מתל-אביב לחזית גדל פי שלושה וארבעה, התעורר הצורך להקים בסיסי וברמת-הגולן אוזרי אימון נרחבים, מחנות, בסיסים, מתקני תחזוקה ומפקדות, כשהכל קשורים הדדית במערכות קשר גדולות והולכות בהתמדה.

"שיגעון" פתאומי לביצורים אשר פאראדוקסלית לא נראה הכרחי, או אפשרי, לאורך גבולות 1967, שהיו קשים בהרבה יותר להגנה, הוסיף את הנתח שלו להפיכת צה"ל מכוח כמעט נייד לגמרי לסטטי יותר. מפקדיו התרגלו, בהדרגה, לבצע חלק ניכר מתפקידיהם ממפקדות קבועות מצוידות היטב.

שליטה אופציונלית הפוכה

חריצת משפט על מאורעות הסטוריים מעולם לא היה דבר קל, ומה עוד שהמאורעות קרובים למדי ומכוסים בשכבה עבה של מורא ומשווא-פנים. משתתפים רבים עדיין חיים. זכרונותיהם, נאומיהם, ראיונותיהם עם עיתונאים (ולא להזכיר את יומני המלחמה, שיש אומרים שזויפו) יוצרים יחד חומר מביך בשפע.

★

ייעשה כאן ניסיון להבין מה אירע במובן של:

מבנה הפיקוד;

נוהל התכנון;

דרך הביצוע.

אלוף שמואל גונן היה חדש בתפקיד. הוא שרת בעבר תחת שניים מבין שלושת האלופים, שעתה הוא מצא עצמו מפקד עליהם. גם האלוף השלישי היה ותיק ממנו. היה זה אך טבעי שהוא התקשה לפקד: במקרה הטוב יכול היה לאסור תכנית פרועה זו, או אחרת. אך, כפי שז"ר אים וזכרונותיו של אדן, סמכותו החיובית הוגבלה ל"דרישות" חחרות שתכנית תשונה, או שיחידה תועבר מאוגדה אחת לאחרת.

מצבים שקצינים חייבים לפקד על בכירים מהם הינם בלתי נמנעים בכל צבא — ובמיוחד בצה"ל, שבו אלופים שפרשו



אחד מהמפקדים נסמך כמעט בלעדית על דיווחי הכפופים לו להשגת ידיעות. רבים מהדיווחים הטעו — הן משום קשיי התקן שורת והן משום הביטחון המופרז של מפקדי השדה הישראלים, שניפחו את ההתקלויות הקלות שהיו להם עם המצרים לכדי נצחונות גדולים. אין פלא איפוא שמפקדים שהאזינו לרשתות הקשר הכפופות להם קיבלו רושם מוטעה. רק "טלסקופ מכוון", המדווח באופן פעיל ועצמאי למפקדה, היה מסייע להם לעמוד על המצב לאשורו; אך זה לא עמד לרשותם.

מן הראוי לציין, שהכישלון לא נבע בעיקרו ממחסור באמצעים טכנולוגיים. מבחינה טכנית עמדה לרשותם מערכת תקשורת טובה מאוד, שאיפשרה לאלעזר לפעול כשם שפעל. ברם טכנולוגיה מתקדמת יותר מסוג זה המוכנסת עתה לצבאות רבים בעולם (בהנחה שאפשר לעשותה אמינה, ומבלי שתעורב במערכות אחרות) — הייתה פותרת בודאי כמה בעיות. מערכת PADS לציון מיקום וניווט, הייתה חוסכת טעויות בקריאת מפה, אם כי לא הייתה מאפשרת לבצע משימות בלתי אפשריות; מערכת PLRS לקביעת מיקום ולדיווח אוטומטי הייתה מאפשרת לאכן יחידות בכל רגע וכך היה נחסך הספק אודות צליחת התעלה; סוגים שונים של חיישנים קשורים למחשבים בעמדות הצופות על שדה הקרב (או מרחק פים מעליו) יכולים היו לבטל חלק מאי הוודאות שהייתה בדבר מיקום האוייב; טכנולוגיה משופרת (ושיפור רב של משמעת האלחוט) עשויה הייתה להעניק למפקדים הישראלים יכולת תקשורת מכל מקום.

השליטה האופציונלית ההפוכה מנעה מהם להשתמש בעיניהם, אף כשהדבר נדרש והיה אפשרי. אולם, אין בכל אלה כדי לתקן התרשמות מסולפת על שדה הקרב המועברת על-ידי אדם, הנמצא בשטח. את זה יכול מפקד למנוע רק בחיי פוש פעיל ועצמאי של מידע.

אין בכוחנו לטעון נגד הכנסת טכנולוגיה מתוחכמת לשליטה ובקרה (לאור ההתפתחות בעולם, יהיה כל נסיון לעשות כן, בכל מקרה, קול קורא במדבר), אלא להבהיר שלכל טכנולוגיה מגבלות משלה. לעיתים קרובות, הגורם הקובע איננו סוג הציוד אלא אופן השימוש בו. וליתר דיוק, מאחר שיתרון טכנולוגי מכריע די נדיר — במיוחד במלחמה ארוכה — ניצחון מותנה, לעיתים קרובות, לא בטכנולוגיה עדיפה, אלא בהבנת מגבלותיה של כל טכנולוגיה וביכולת

להסתדר עימן.

יתר על כן, כפי שגילו הישראלים במלחמת אוקטובר, תלות בטכנולוגיה — במקרה זה, רדיו — יוצרת חולשה, אשר אוייב נבון לא יהסס לנצלה. ההזדמנויות לעשות כך גדלות ביחס ישיר למורכבות של מערכת הפיקוד עצמה. ולבסוף, בהחלט אפשרי, שתהיה יותר מדי טכנולוגיה, כפי שקרה לאמריקאים בוטנאם.

הערות

1. הקטע הזה והפסקאות הבאות מבוססים על ראיון של המחבר עם גביש, 7.2.82.

2. גביש טוען, שבממצע שוחח עם כל אחד ממפקדי האוגדות פעם בשלושים דקות.
3. על ההבדלים בתכנון הקרבות בין שרון לבין טל, ראה בנימין עמידרור, "המירוץ לאל עריש", העולם הזה 18.12.74, עמ' 11, 26.
4. ב'1967, נזכר גביש, הייתה התערבות המטכ"ל מזערית. רא"ל רבין וסגנו, האלוף בר-לב, ביקרו בפיקוד הדרום פעם אחת; הם תדרכו מדי פעם על המצב, אך לא קיבלו החלטות.
5. כבר ב'1964 איפשר עודף כוח האדם בחירה בין גיוס סלקטיווי לבין קיצור תקופת השירות. למרות ששיקולים צבאיים טהורים העדיפו את הפיתרון הראשון, נבחר, לבסוף, השני משום שיקר לים חברתיים.

6. דו"ח ועדת אגרנט, 30 ינואר 1975.

"העיקרון הפיטורי" — שיטה שבה מטפס אדם בסולם תפקידים בארגון על יסוד הצלחתו בתפקיד הקודם, ולא על יסוד התאמתו לתפקיד הבא.