

8

בלמ"ס



אמ"ץ - תזה"ד

זר קוד

היסטורי

מבלימה עד צליחה

תהליך קבלת ההחלטות
בפיקוד העליון
במלחמת יום הכיפורים
מתחילת המלחמה
עד צליחת תעלת סואץ
(6-15 באוקטובר 1973)

ספטמבר 2001

בלמ"ס

אול התשס"א

הנחיה: רמ"ח היסטוריה

כתיבה: ראש תחום חקר הרמה האסטרטגית

סא"ל (מיל') ד"ר שמעון גולן

כתובתנו: אמ"ץ-תוה"ד 251 - המחלקת להיסטוריה

טלפקס: 0302-2915

א"י: 602-4848

אזרחי: 03-5693227

צה"לנט: /http://www.idf/shamur/units/tohad

הקדמה

מלחמת יום הכיפורים הייתה המלחמה האחרונה בה נדרש צה"ל להילחם בשתי חזיתות בו-זמנית. מלחמה זו, שבה הופתעה ישראל, הציבה בפני הדרג המדיני והמטה הכללי, במלוא חריפותן, דילמות שחייבו קבלת החלטות בעלות חשיבות אסטרטגית בנושאים שונים:

- הפעלת הכוח הסדיר עד להגעת כוחות המילואים לחזיתות: האם לרכז את הכוחות מול מאמצי האויב, תוך ויתור על מעוזים מבודדים, או להגן על מלוא רוחב החזית?
- הפעלת חיל האוויר: האם לאפשר לו להשיג תחילה עליונות אווירית, או לחייבו לסייע לכוחות הקרקע הדלילים עוד בטרם השיגה?
- הפעלת העתודה המטכ"לית: האם לערבה במגננה, או לשמור אותה לשלב המתקפה? באיזו חזית להפעילה?
- התקפות-נגד בשטחנו: האם לבצען בשתי החזיתות בו-זמנית, או בחזית אחת?
- הדרך המיטבית להשגת קלפי-מיקוח: האם להשיג הישגים מעבר לגבול בחזית בה נהדרו כוחות האויב, או לבטל את הישגי האויב בחזית השנייה?
- כיצד להחיש הפסקת-אש: לעבור למתקפת צליחה, או להימנע מכך?

המאמר המובא כאן מתאר את הדילמות בהן התלבטו ראשי ההנהגה הצבאית-מדינית ואת הדינמיקה של קבלת ההחלטות, תוך ניסיון לבחון את הגורמים שהשפיעו על קבלתה של כל אחת מהן ולעמוד על השיקולים שהנחו את מקבלי ההחלטות. הוא דן בתקופה שמתחילת המלחמה ועד ההחלטה על צליחתה של תעלת סואץ.

בימים אלה נתון, אמנם, צה"ל בעימות מוגבל. אולם חשוב שמפקדיו, שלא התנסו בניהול מלחמה ברמות של פיקוד ומטה כללי, ילמדו על מערכות השיקולים בניהול מלחמה בשתי חזיתות ועל הדינמיקה של ההחלטות ברמות אלו.

המאמר נכתב על ידי ראש התחום לחקר הרמה האסטרטגית ובניין הכוח במחלקה להיסטוריה, סא"ל (מיל') ד"ר שמעון גולן, על סמך מחקריו בנושא המצפ"ה במלחמת יום הכיפורים. הסימוכין הראשוניים מצויים במחלקה להיסטוריה.

ד"ר שאול ש, אל"ם (מיל')
להיסטוריה הרמ"ח

מבוא

באחד מימי מלחמת יום הכיפורים שאל שר הביטחון, משה דיין, את הרמטכ"ל, רב אלוף דוד ("דדו") אלעזר: "מה נתת לחקה [אלוף פיקוד הצפון, יצחק חופין]?" וזה השיב: "מטוסים ועצות." בשתי מלים אלו ניתן למצות את התפיסה בדבר תרומתו של הפיקוד העליון למלחמה, כפי שהייתה מקובלת באותם ימים: המטכ"ל מתווה את תוכנית המערכה בראייה על-פיקודית, מעביר מאמצים בין החזיתות ומתגבר אותם בכוחות, במערכות-נשק ובציוד שאינם בתחומם של הפיקודים המרחביים. באמצעות המאמר שלפנינו ניתן להתבונן בסוגיה זו ולהשתמש בהתרחשויות כהמחשה קונקרטית של יחסי העבודה, במהלך מלחמה, בין המטה הכללי לפיקודים מזה ובינו לבין הדרג המדיני מזה.

על פי המקובל מקבל ההחלטות מבסס החלטותיו על מספר גורמים:

1. הנחיות שהוא מקבל מהדרגים הממונים.
 2. ידיעות המגיעות אליו - בעל-פה ובכתב, אודות המצב בשטח, מגמות האויב ומגמות הדרגים הכפופים.
 3. הערכות, דעות והמלצות המובעות בפניו.
- ראוי להדגיש גורם נוסף המשפיע על ההחלטות, והוא אישיותו של המחליט: השקפותיו, נטיותיו, הטפרמנט שלו. לא הרי אלוף פיקוד הדרום אריאל שרון כהרי אלוף פיקוד הדרום שמואל גונן. שני אישים שונים, אפשר שיקבלו, על בסיס אותם נתונים עצמם, החלטות שונות.

במבט ראשון נראה כי תמונת המצב שעל בסיסה מתקבלות ההחלטות מתגבשת על ידי המטה, על סמך עבודתו מול הגורמים השונים - מטות הפיקודים, הזרועות והאגפים. לעתים לא מסתפק המפקד במטכ"ל בכך, אלא משוחח עם אלופי הפיקודים - כדי לשמוע מהם ישירות דוחות אודות תמונת המצב שברשותם, הערכותיהם והמלצותיהם באשר לפעילות בהמשך. ממד נוסף ללימוד תמונת המצב מתבטא בביקורים במפקדות הפיקודים, ואף האוגדות - כדי להתרשם מקרוב ואף להשפיע באופן ישיר יותר.

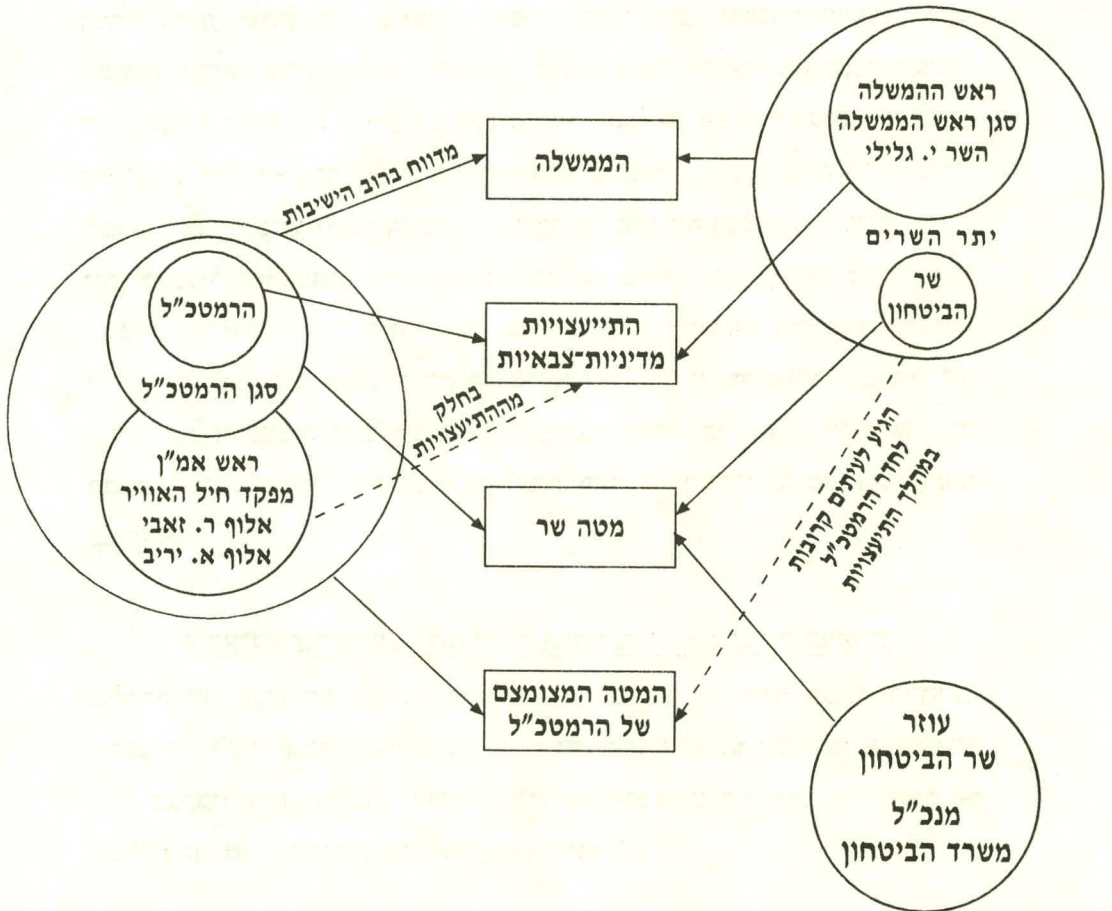
לבסוף, המטה יוצר את תמונת המצב, מעביר את ההוראות, הנובעות מההחלטות שהתקבלו, לגורמים המתאימים ועוקב אחר ביצוען, תוך ניסיון לזהות הזדמנויות המאפשרות הרחבת משימות ואילווצים העלולים להשפיע על צמצומן. במעקב זה הוא יוצר את תמונת המצב המשמשת בסיס להחלטה הבאה וחוזר חלילה.

הפורומים של קבלת ההחלטות ברמה האסטרטגית במלחמת יום הכיפורים

בתחילת 1969, בעקבות מותו של ראש הממשלה לוי אשכול, החלה גולדה מאיר לכהן כראש ממשלת ישראל. במהלך כהונתה נוצר פורום בלתי פורמלי, שכלל שרים שעל חוות דעתם בענייני ביטחון סמכה: שר הביטחון משה דיין, סגן ראש הממשלה יגאל אלון והשר ללא תיק ישראל גלילי. בעגה כונה הפורום "המטבח של גולדה" ובסטנוגרמות הרשמיות הוא מכונה "התייעצות מדינית-צבאית". אנו נקרא לו במאמר זה "קבינט המלחמה". גולדה מאיר נהגה לכנס פורום זה כאשר עלה הצורך לדון בענייני ביטחון - למשל באביב 1973 - עת הגיעו ידיעות על אפשרות שמצרים וסוריה עומדות לפתוח במלחמה, והחל מ-3 באוקטובר 1973 - על רקע היערכות החירום בסוריה וקידום כוחות מצריים למרחב תעלת סואץ. בפני הפורום הופיעו, לפי הצורך, מפקדים בכירים: הרמטכ"ל, סגנו, ראש אמ"ן ומפקד חיל האוויר. הפורום כונס בלשכת ראש הממשלה בקריה בתל אביב, ולפיכך, כאשר היה על ראשי הצבא להגיע אליו היו צריכים אך לחצות את הדשא המפריד בין "הבור" לבין לשכת ראש הממשלה.

לאחר פתיחת המלחמה נוצר גם בדרג הצבאי פורום בלתי פורמלי - עימו נהג הרמטכ"ל, רב אלוף דוד אלעזר, להיוועץ בטרם קיבל החלטות. פורום זה כלל את סגן הרמטכ"ל וראש אג"ם - האלוף ישראל טל, ראש אמ"ן - האלוף אלי זעירא, מפקד חיל האוויר - האלוף בני פלד, אלוף (מיל') אהרון יריב, שאותו החליף אלי זעירא כראש אמ"ן בספטמבר 1972 והאלוף רחבעם זאבי, שסיים אך חמישה ימים טרם פרוץ המלחמה - ב-1 באוקטובר 1973, את תפקידו כאלוף פיקוד המרכז והחל בחופשת הפרישה, ועם פרוץ המלחמה התייצב במטכ"ל והיה לאחד מחברי "צוות המוחות" של הרמטכ"ל. הרמטכ"ל ניהל את המלחמה מחדרו ב"בור" - שם נועץ בחברי המטה המאולתר שבנה.

הפורומים של קבלת ההחלטות



שר הביטחון, משה דיין, נהג לבקר בחזיתות כמעט מדי יום ביומו. חדרו ב"בור" היה סמוך לחדרו של הרמטכ"ל ולעתים קרובות היה מגיע לחדר הרמטכ"ל ומצטרף לדיונים שנערכו שם. מספר הפעמים בהם ערך במהלך המלחמה דיונים עם המפקדים בלשכתו היה קטן ביותר.

דרכי העדכון ואמצעין

הדור הנוכחי אמון על אמצעי התקשורת המודרניים, ובהם המחשב, הפקס וועידות-הוידאו, שהודות להם יכול מפקד הנמצא ב"בור" לראות את האנשים עימם הוא משוחח במפקדות הפיקודים ואת המפות שאליהם הם מתייחסים. יש לזכור שאמצעים אלה לא היו קיימים במלחמת יום הכיפורים. ההתעדכנות המידית בין המטכ"ל לבין הפיקודים המרחביים התבססה על טלפוניה ועל טלפרינטרים - שלא ניתן להעביר באמצעותם אלא דוחות מילוליים. ב"בור" היו קשרים מגודוד קשר מטכ"ל, שהאזינו, על פי הנחיות של אג"ם-מבצעים, לרשתות מבצעיות - לעתים אפילו עד דרג גדוד. רשימותיהם הועברו לחדר הדיווח של אג"ם-מבצעים וזה העביר את החשובים בהם לידיעת המפקדים ב"בור". היו גם קציני קישור של המטכ"ל בפיקודים, אך אלה הגיעו רק לעתים רחוקות למטכ"ל עם מפות ששורטטו בפיקודים.

6 באוקטובר 1973 - ההפתעה והדילמות המבצעיות שיצרה

מלחמת יום הכיפורים נפתחה בהפתעה. רק בבוקרו של היום הגיעה ההתרעה הספציפית לפיה יפתחו מצרים וסוריה במלחמה עוד באותו יום - בשעות לפנות ערב. בעקבות זאת החליטה ראש הממשלה על גיוס המערך הלוחם, אך דחתה את המלצת הרמטכ"ל להנחית מכה אווירית מקדימה.¹

מצרים וסוריה פתחו במלחמה בשעה 14:00 - כארבע שעות טרם המועד שנצפה לכך. מערך המילואים אך החל להתגייס וחיל האוויר היה בעיצומו של שינוי תצורת החימוש - מהתקפית להגנתית. ההנהגה הצבאית של ישראל נאלצה להגיב על יוזמה מפתיעה של האויב: היה עליה לפעול לצמצום הישגיו של האויב מזה, ושחיקתו של

¹ על הדיונים בסוגיית הנחתת המכה המקדימה ראה מאמרי: המכה האווירית המקדימה בפרוץ מלחמת יום הכיפורים, מערכות 373.

הכוח הסדיר שנערך בחזיתות מזה, עד לבואם של כוחות המילואים. היה עליה לעשות כל זאת תוך הותרת האפשרות לעבור במהירות למתקפת-הכרעה. זאת משום שאחד מיסודות תפיסת המלחמה שגובשה בצה"ל מראשית קיומו הייתה השאיפה להעביר במהירות את המלחמה לשטחו של האויב ולהכריעה שם. גם במצב הגיאוסטרטגי ששרר בעקבות מלחמת ששת הימים - בו שלטה ישראל במרחב סיני - נותרה תפיסה זו בעינה.

השאלה הייתה מה היא הדרך המיטבית אותה יש לנקוט להשגת המשימות האלו. בפני ההנהגה הצבאית עמדו מספר דילמות מבצעיות:

הדילמה הראשונה - כיצד להפעיל את הכוח הקרקעי הסדיר, הערוך בחזיתות? האם לקצר קווים, לרכזו מול המאמצים העיקריים של האויב תוך ויתור על אתרים מבודדים, או לא לוותר על שום מקום ולהילחם על כל אתר, מוצב ומעוז?

הדילמה השנייה - כיצד להפעיל את חיל האוויר? הנחת היסוד בדיונים שנערכו במהלך 1973, ובהם אישר הרמטכ"ל את התוכניות המבצעיות, הייתה שאם תיפתח מלחמה יהיה זה ביוזמת האויב. חיל האוויר הבהיר בדיונים אלה, חד משמעית, כי גם במקרה של פתיחה של האויב במלחמה עדיף שיילחם תחילה להשגת עליונות אווירית - על ידי חיסול המטרכים של טילי הקרקע-אוויר בשתי החזיתות ופגיעה בשדות התעופה במצרים וסוריה - ורק לאחר ששיג אותה יופנה לסיוע לכוחות הקרקע. עם זאת נבנתה בחיל האוויר תוכנית גם למקרה שבו, כלית ברירה, יהיה עליו לסייע לכוחות הקרקע ("השתתפות" - במונח שנקבע לאחר מלחמת יום הכיפורים) בטרם השיג עליונות אווירית. נוכח ההפתעה, שבשלה עמדו מול כוחות האויב התוקפים אך כוחות סדירים וכוחות שבתעסוקה מבצעית, עלתה השאלה האם יופעל חיל האוויר תחילה להשגת עליונות אווירית, או שבשל תנאי הפתיחה הגרועים יש להפעילו לסיוע לכוחות אלה גם בטרם ישיגה.

הדילמה השלישית - כיצד להפעיל את העתודה הקרקעית? בצה"ל היו אז שש אוגדות משורינות: אוגדות 252, 143 ו-162 יועדו לפיקוד הדרום, אוגדה 36

ואוגדה 210 - שהוקמה אך חודשיים טרם המלחמה - יועדו לפיקוד הצפון ואוגדה 146 הייתה אוגדת העתודה המטכ"לית ומקום מושבה - במרחב פיקוד המרכז. דילמה זו כללה בתוכה שאלה איזה כוח להותיר למגננה בפיקוד המרכז: לפי הידיעות עמדו מצרים וסוריה לפתוח במלחמה ולא היה ברור אם ירדן תצטרף, ונלקחה בחשבון האפשרות שתצטרף בשלבים מאוחרים יותר. לפיכך הייתה השאלה אם להותיר חלק מאוגדת העתודה בפיקוד זה. שאלה שנייה הייתה: באיזו חזית להפעיל את אוגדת העתודה? ושאלה שלישית: האם לשמור אותה לשלב המתקפה או לערב אותה כבר במגננה?

היום הראשון למלחמה עמד בסימן ערפל-קרב. כאשר הציג הרמטכ"ל את המצב, בישיבת ממשלה שהחלה בשעה 22:00, אמר בין היתר: "מה שחמור במלחמה זה לא האויב, כמו הדיווחים - הם משתנים כל הזמן: פעם אומרים שהאויב כאן ואחר כך אינו כאן וכולי. לכן ישנו ערפל-קרב ואנחנו משתדלים להסתדר בתוכו איכשהו". לנוכח ערפל-הקרב ביקש הרמטכ"ל להשהות ככל האפשר את ההחלטות בנושאים דלעיל, בתקווה להתבהרות המצב - התבהרות שתתרום לקבלת החלטות נכונות.

בשעה 18:00 התכנס הקד"ם (קבוצת דיון מבצעית) הראשון במלחמה, שנמשך כשעתיים וחצי. לנוכח הדיווחים שנמסרו לו סיכם הרמטכ"ל את תמונת המצב וקיבל את ההחלטות דלהלן:

- הבלימה ברמת הגולן טובה מאוד - פרט לחרמון - שנפל. להערכתו ייקל לסגור את הפרצות שנבעו במערך. יתר על כן, הימ"חים בחזית זו קרובים לחזית. נוכח זאת אמר שהוא מרגיש "באינסטינקט" שלא יהיה צורך להפעיל את אוגדה 146 למגננה בחזית זו. עם זאת הדגיש כי חובה להחזיר את החרמון לשליטת צה"ל. (הודות לעובדה שברשות המחלקה להיסטוריה הקלטות של הדיונים ניתן לשמוע את הדגש בקולו של הרמטכ"ל. ניתן לשמוע, הודות לכך, גם את נימות הקול - חרדות, דכדוך, זעם, הומור, שמחה, התלהבות).

- אשר לדרום: למצרים, אמר, הישגים "גדולים מכפי שהייתי רוצה". יתר על כן, חששו העיקרי היה מדיוויזיות השריון המצריות, שלפי התוכנית שהייתה בידי צה"ל היו אמורות לצלוח את התעלה מיד לאחר צליחתן של דיוויזיות החי"ר

והדיוויזיות הממוכנות. זאת ועוד, בניגוד לחזית הצפון היו הימ"חים בדרום מרוחקים מקו החזית. נוכח זאת הורה את ההוראות הבאות לגבי הפעילות בחזית הדרום:

- הכוח שבחזית ירוכז בארבעה צוותי-קרב, שיופעלו מול המאמצים העיקריים של האויב.
- מעוזים שוליים, שאינם תורמים לחימה - יפונו. מעוזים הנמצאים, לעומת זאת, על נתיבי הצליחה של האויב, יישארו - שכן "הם משמשים לי עיניים". כלומר, את ההחלטה לגבי הדילמה הראשונה קיבל כשש שעות לאחר תחילת המלחמה.
- תינתן קדימה להובלת טנקים לסיני על פני הובלת ארטילריה לחזית זו.
- הוא צפה שב-7 באוקטובר יימשך קרב הבלימה לחיסול ראשי-הגשר המצריים בגדה המזרחית של תעלת סואץ וביום המחרת, 8 באוקטובר, יעבור צה"ל למתקפה. עם זאת הביא בחשבון אפשרות שלאויב יהיו הישגים רבים ואז יהיה צורך לבצע ב-8 באוקטובר מבצע "שאין עליו תיק אופרטיבי" - לחסל את מאחזי האויב.

- נוכח תמונת מצב זו, לפיה המצב בחזית הצפון טוב, בעוד בחזית הדרום קשה יותר, החליט להפעיל את חיל האוויר ב-7 באוקטובר להשגת עליונות אווירית בחזית המצרית. הוא קבע שבקדימה ראשונה יתקוף חיל האוויר שדות-תעופה במצרים ובהתאם למודיעין שיתקבל בבוקר לגבי מערך הטק"א יתקוף אותו אחר הצהריים. בהמשך הלילה נקבעו המועדים לתקיפות: בשעה 06:45 יבוצע מטס מכין לתקיפת מערך התותחים המגן על מערך הטק"א בחזית זו, בשעה 07:25 יותקפו שמונה שדות תעופה ומרכזי שליטה אוויריים במצרים ובצהריים יבוצע מבצע "תגר" שבו יותקף מערך טילי הקרקע-אוויר בחזית המצרית.

שחר 7 באוקטובר - הפניית המאמץ המטכ"לי צפונה

לאחר חצות 6-7 באוקטובר השתנתה תמונת המצב במצפ"ה. אם עד אז נבעה עיקר הדאגה מהמצב הקשה בחזית המצרית, הרי שלאחר חצות, ובייחוד מהשעה 03:00 ואילך, הלכו ותכפו דיווחים על החמרת המצב בחזית הסורית. נמסר על לחץ של האויב באזורים שונים: רפיד, חושניה, קונייטרה, מאמצים של פיקוד הצפון להשתלט על פתחי הצירים כדי למנוע מהכוחות הסוריים "לשטוף" את רמת הגולן ופניו יישובים. בשעה 03:50 התקשר אלוף הפיקוד, יצחק חופי, לרמטכ"ל, הוא הביע חששו שהתגבורות המיועדות לפיקוד יגיעו מאוחר מדי וביקש לקבל את אוגדה 146 ולפנות מוצבים. הרמטכ"ל אישר לפנות מוצבים והורה לו לייצב קו, אולם לא נעתר לבקשתו לקבל את אוגדה 146 - הוא ביקש עדיין להשהות החלטה זו, במגמה להיות בטוח שהוא אכן מקבל את ההחלטה הנכונה.

בשעה 04:40 הגיע שר הביטחון לחדר הרמטכ"ל, ולאחר שהתעדכן בתמונת המצב החליט לטוס לפיקוד הצפון. בביקורו זה התלווה אליו האלוף רחבעם זאבי.

בהמשך הבוקר חל תהליך הדרגתי של הפניית המאמץ המטכ"לי צפונה. בשעה 05:30 התקשר אלוף פיקוד הצפון לרמטכ"ל, דיווח לו על חשש שדיוויזיה משורינית סורית מתרכזת מול חטיבה 7 באזור קונייטרה וביקש לקבל סיוע אוויר. הרמטכ"ל התקשר למפקד חיל האוויר והורה לו לתת מרב סיוע אווירי אפשרי לפיקוד הצפון. האלוף פלד אמר, שאם יתברר שיש צורך לתת סיוע מסיבי לכוחות הקרקע שם, יוכל חיל האוויר לתכנן את חיסול מערך טילי הקרקע-אוויר בחזית זו. לשאלת הרמטכ"ל, האם ביכולתו של חיל האוויר לבצע את מבצע "דוגמן" - תקיפת מערך הטק"א בחזית הסורית - עוד באותו יום לאחר "תגר" - המבצע לחיסול המערך בחזית המצרית - השיב מפקד חיל האוויר בשלילה. כזכור, קבע הרמטכ"ל את התוכנית לפיה יתקוף חיל האוויר בבוקר 7 באוקטובר את מערך הטילים בחזית המצרית נוכח תמונת המצב שהייתה לנגד עיניו אז - לפיה המצב בחזית זו חמור, בעוד המצב בחזית הסורית אינו חמור. לנוכח השינוי בתמונת המצב שקל עתה לשנות מהתוכנית ולתקוף תחילה את מערך הטילים בחזית הסורית ושאל את האלוף

פלד מה הוא המועד האחרון בו יהיה אפשר להחליט על ביצוע "דוגמן" במקום "תגר" ונענה שהמועד האחרון הוא בשעה 07:30-07:45 לערך.

בשעה 06:30 לערך החליט הרמטכ"ל להפנות את אוגדת העתודה המטכ"לית לפיקוד הצפון. בשעה 06:35 הורה שר הביטחון לאלוף זאבי לפנות לרמטכ"ל, לתאר בפניו את המצב ולבקשו להפנות כוחות מהעתודה המטכ"לית לצפון. משפנה אליו האלוף זאבי, בשעה 06:40, בעניין, אמר לו הרמטכ"ל שהוא כבר הורה על כך. כלומר, הרמטכ"ל במטכ"ל ושר הביטחון בפיקוד הצפון הגיעו שניהם יחד, באותה עת, למסקנה שהגיעה העת להכניס את אוגדה 146 למערכה ולהפעילה בפיקוד הצפון. נוכח דיווחיו של האלוף זאבי על חדירות של הסורים בדרום רמת הגולן הורה רב אלוף אלעזר על ייצוב קו שני על שפת הרמה.

שר הביטחון לא הסתפק בהפניית העתודה המטכ"לית הקרקעית וביקש לשוחח עם הרמטכ"ל לגבי הפעלת חיל האוויר בחזית זו. נראה שלא השיגו ובשעה 06:42 השיג את מפקד חיל האוויר ואמר לו: "אם לא יהיו רביעיות עד הצהריים, אז הם יפרצו לעמק הירדן ... חיל האוויר - היחיד שיכול לסגור עד שהשריון יגיע בצהריים. בציר הדרומי רק אוויר יכול לטפל רצוף, אחרת הולך לא רק הגולן, אלא גם עמק הירדן". הרמטכ"ל הגיע למוצב השליטה של חיל האוויר בשעה 06:50. מפקד החיל דיווח לו שהמטס המכין על התותחים המגינים על מערך הטק"א המצרי עומד בפני סיום ובתוך כחצי שעה ייצאו מטוסים לתקוף את שדות התעופה במצרים. לשאלת הרמטכ"ל, אם אפשר להפסיק את ההכנות ל"תגר" ולבצע את תוכנית "דוגמן", השיב האלוף פלד שהדבר אפשרי, אלא שיש להחליט אם אכן כדאי לוותר על "תגר" - לאחר שבוצע המטס המכין, מה גם שההכנות ל"דוגמן" יארכו כארבע שעות, בעוד המצב ברמת הגולן מחייב סיוע דחוף. "כך - אמר - אני לא אציל את רמת הגולן כאשר הצבא הסורי הגיע לרמת מגשימים". הרמטכ"ל סבר שלא יהיה ניתן להכריע את הכף ברמת הגולן על ידי ביצוע של גיחות סיוע מועטות, אלא יש הכרח לנקות את מערך הטילים, דבר שיאפשר מתן סיוע מסיבי, והורה להפסיק את ההכנות ל"תגר" ולהכין את "דוגמן" לביצוע בשעה 12:00, כאשר מטוסים שאינם

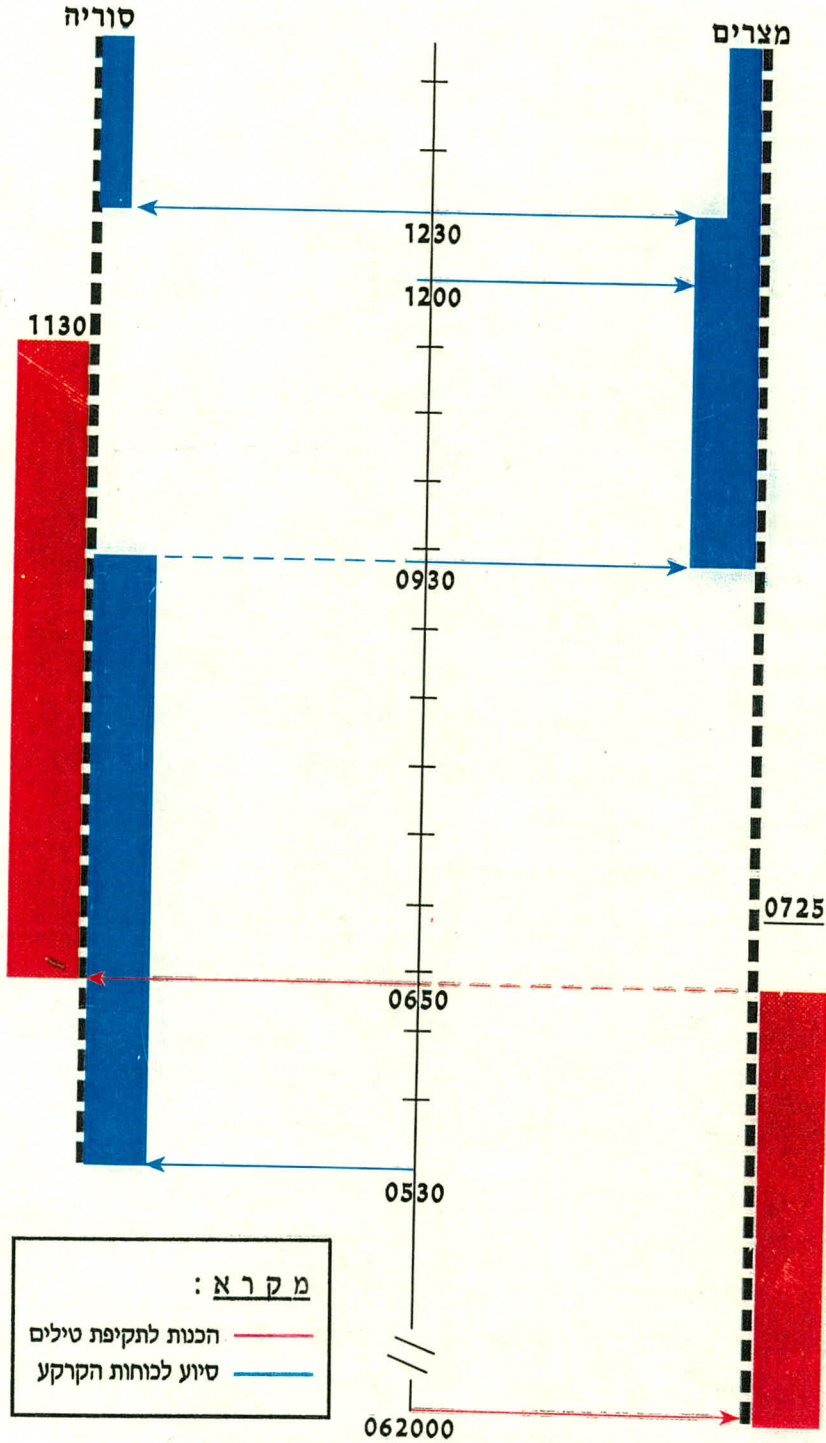
מתוכננים ל"דוגמן" יופנו עוד קודם לכן לסיוע לכוחות הקרקע ברמת הגולן בתוך האזור מוכה הטילים.

כך, נוכח השינוי בתמונת המצב, הופנה המאמץ המטכ"לי, בהדרגה, בשעות השחר והבוקר של ה-7 באוקטובר, לחזית הסורית.

7 באוקטובר לפני הצהריים - "טלטול" חיל האוויר

בעוד המטוסים המיועדים להשתתף במבצע "דוגמן" מכינים עצמם לביצועו בצהריים, הופנו שאר המטוסים לסיוע לכוחות הקרקע ברמת הגולן. אולם במהלך שעות לפני הצהריים של אותו יום שונתה גם החלטה זו - בהתאם לקריאות שהגיעו למטכ"ל מהפיקודים. בשעה 09:20 אמר אלוף פיקוד הדרום, שמואל גונן (גורודיש), לרמטכ"ל, שהוא ינסה להחזיק מעמד ללא סיוע אוויר לפחות עד השעה 15:00, אולם רבע שעה מאוחר יותר מסר על פריצת קריטיות של כוחות אויב בשלושה אזורים - "חזיון" (קנטרה), "ליטוף" (דרום האגם המר הגדול) ו"מצמד" (דור סואר) וביקש לקבל סיוע אוויר. בדקות ובשעות הבאות הלכו הפניות מפיקוד הדרום לסיוע אוויר ותכפו. בשעה 09:50 מסר האלוף גונן שהמצב הולך ומחמיר וביקש שמטוסים יופעלו גם להריסת הגשרים על תעלת סואץ - כדי לעצור את מעברם של הכוחות המצריים אל ממזרח לתעלה. אותה עת נמסר על שיפור המצב בפיקוד הצפון ולפיכך הורה הרמטכ"ל על הפניית כל מאמץ הסיוע של חיל האוויר לפיקוד הדרום - כדי לעצור את כוחות האויב ולפגוע בגשרים, תוך שהבהיר שההפניה לא תהיה מהמטוסים המיועדים לביצוע "דוגמן" - שההכנות לביצועו יימשכו. בשעה 11:45 דיווח האלוף גונן שטנקי אויב נמצאים באזור המצרים - כאשר למעשה היו אך בפתחי הצירים המובילים למצרים, ועשרים דקות מאוחר יותר ביקש סגנו, אל"ם אורי בן-ארי, לקבל סיוע אווירי מסיבי נגד טורי האויב והרמטכ"ל הורה למפקד חיל האוויר להפעיל מטוסים לשם כך. בשעה 12:30 מסר האלוף גונן כי אין לו ברירה אלא לסגת למצרים והוסיף שהוא מקווה להחזיק את טסה עד שאוגדה 143 תגיע לשם. אותו זמן נודע על חידוש לחץ הסורים ולפיכך הורה הרמטכ"ל למפקד חיל האוויר לחלק את סיוע האוויר בין שתי החזיתות. כך

"טלטול" חיל האוויר ב-7 באוקטובר 1973



הופנה חיל האוויר, במהלך שעות לפני הצהריים של 7 באוקטובר, מחזית לחזית. בהמשך היום היצר מפקדו על מה שכינה ה"טלטול" של חיל האוויר - לא ניתן לו לנצל את הצלחת התקיפה של מערך התותחים המגן על מערך הטילים בתעלת סואץ והוא הופנה לתקיפת המערך ברמת הגולן, בעוד המטוסים שלא תוכננו להשתתף בתקיפת הטילים הופנו לסיוע לכוחות הקרקע - כאשר הם מטולטלים בין שתי החזיתות - בהתאם לזעקות הפיקודים.

7 באוקטובר אחר הצהריים - כיצד לפעול בדרום? -

הגנה? התקפות-נגד? מתקפה?

שר הביטחון חזר מפיקוד הצפון למטכ"ל ונועד עם הרמטכ"ל בשעה 08:30 ולאחר מכן טס, שוב בלוויית האלוף זאבי, לפיקוד הדרום, לשם הגיע בשעה 11:30. כשם שהיה בפיקוד הצפון בשעות השפל של הפיקוד, כך גם בדרום - הוא שהה שם באותן שעות בהן זעק הפיקוד לסיוע אוויר ואלוף הפיקוד הודיע לרמטכ"ל שהוא נסוג למצרים. על בסיס תמונת המצב שהוצגה לו בחפ"ק הפיקוד הגיע למסקנה שאין טעם להתעקש על החזקה בקו המים, אלא יש להכין קו שבו יוכל הפיקוד להתייצב בלא שייאלץ לסגת ממנו. להערת אחד הנוכחים, שלא ניתן להתייצב על הקו הקדמי - דרך החת"ם - אמר שהוא אינו קובע את הקו, כל שבסמכותו לומר הוא שיש להכין קו הגנה מיוצב. על הפיקוד להגיע, בתיאום עם הרמטכ"ל, להחלטה מה הוא הקו שממנו לא ייאלץ לסגת, ולהכינו - "אחרת נגיע לישראל".

בשעה 14:30 שבו שר הביטחון והאלוף זאבי למטכ"ל ונכנסו לחדר הרמטכ"ל, שבו ערך אותה עת רב אלוף אלעזר התייעצות עם מטהו המצומצם. השר הציג את התרשמותו מהמצב בפיקוד הדרום ובין היתר אמר: "ממה אני מפחד יותר מהכל בתוך לבי? - שמדינת ישראל תישאר, בסופו של דבר, עם לא מספיק נשק להגן על עצמה. לא חשוב איפה יהיה הקו - לא יהיו לה די טנקים ודי מטוסים, ולא יהיו אנשים, ולא יהיו אנשים מאומנים, פשוט להגן על ארץ ישראל". לפיכך יש לקצר קווי חזית ולבצר קו שבו ניתן להתייצב. להערכת המפקדים בדרום, אמר, לא ניתן להתייצב על דרך החת"ם, אלא רק על קו הרוחב. אין למהר לסגת לקו, הטעים, אך

יש להכינו לבל ייפרץ. כן יש להכין "קו ב' שהוא הקו האחרון". קו זה יכול להיות, למשל, שרם א- שייח עם החיבור לארץ, המצרים המערביים וקו ההרים.

הרמטכ"ל אמר שאינו חולק על ההיערכות שהציע השר. בהתייעצות שקיים זה עתה הגיע לאותן מסקנות - שיש לייצב קו במצרים ובאזור רס סודר, אך הוא עדיין מקווה שיהיה ניתן, בסיוע חיל האוויר, לערער את הכוחות המצריים שינסו לתקוף את הקו המיוצב ולצאת בהקדם להתקפת נגד מסיבית. לתגובת שר הביטחון: "לזה נגיע, אני כעת דואג למדינת ישראל לחמישים השנים הבאות", אמר שאלוף פיקוד הדרום הציע לו, כנראה בהשפעתו של מפקד אוגדה 143, האלוף אריאל שרון, לתקוף באוגדה זו ולצלוח את התעלה. שר הביטחון ציין שבעת שהוא ביקר בפיקוד הביע האלוף גונן ספק באפשרות לבצע מתקפה כזאת.

השר, שקיבל הודעה שראש הממשלה ממתינה לו, מיהר לצאת והזמין את הרמטכ"ל להצטרף אליו: "אם אתה רוצה לבוא - בוא" - אמר לו פעמיים, ומשזה בחר שלא להצטרף הוסיף: "אם לא - אז אני מייצג אותך".

עם צאתו של שר הביטחון את חדר הרמטכ"ל טענו חלק מהנוכחים שהערכת המצב שלו פסימית מדי. האלוף זאבי, שנלווה אליו בביקוריו בשתי מפקדות הפיקודים, טען לעומתם שהמטכ"ל אינו ריאלי - שוררת בו אופטימיות-יתר. האווירה במפקדות הפיקודים פסימית ביותר, אמר. במפקדת פיקוד הצפון, למשל, היו מפקדים בכירים שטענו שרמת הגולן עומדת ליפול. על כך הגיב הרמטכ"ל ואמר שהמטכ"ל אינו אופטימי מדי - עובדה היא שהתוכנית שהתגבשה אצלו דומה לתוכנית שהציע שר הביטחון. "במה יכול להיות שאני יותר אופטימי? - אמר - שאני סבור שאפשר לבלום אותם." כלומר, הוא הבין מדברי שר הביטחון כאילו הוא סבור שלא ניתן לבלום את הכוחות המצריים.

האופטימיות היחסית שלו התבססה בין היתר על פניות שקיבל מפיקוד הדרום בדבר אפשרות לעבור למתקפת צליחה. עוד קודם לכן, בעוד שר הביטחון עושה דרכו מפיקוד הדרום לתל אביב התקשר אלוף פיקוד הדרום, בשעה 10:13, לרמטכ"ל

ודיווח לו שהוא מכין את ציר הרוחב כקו עצירה, אך אינו נוטש לעת עתה את דרך החת"ם. אוגדה 143 עומדת להגיע לטסה ויהיה ניתן להפעילה בשלוש אפשרויות: התקפת-נגד צפונה, התקפת-נגד דרומה או צליחת התעלה באזור דוור סואר. הרמטכ"ל, שאך 40 דקות קודם לכן שמע מפי האלוף גונן שהוא נסוג לקו המצרים, נדהם מהמהפך בהלוך רוחו. הוא שלל את שלוש האפשרויות שהציג ועמד על כך שקודם כל יש לייצב קו הגנה. בשעה 13:50 התקשר גם מפקד אוגדה 143, האלוף אריאל שרון, לרמטכ"ל והציע לו להחזיק את האוגדה מרוכזת ולצאת עימה להתקפת נגד. הרמטכ"ל אמר שהוא חושש מאפשרות של הגעת האויב למצרים והוסיף שיבוא אחר הצהריים לפיקוד כדי להתרשם מקרוב מהמצב ולהחליט כיצד לפעול. השוני בין גישותיהם של שר הביטחון ושל הרמטכ"ל נבע, אם כן, גם מכך ששר הביטחון התרשם התרשמות בלתי-אמצעית מהלכי-הרוח בפיקודים וגם מהשוני במועדי ההתרשמות: השר נכח בפיקוד הדרום בשעת השפל, כאשר בעודו עושה דרכו לתל אביב השתנה הלוך הרוחות שם ואלוף הפיקוד הציע לרמטכ"ל לשקול אף אפשרות לצלוח את תעלת סואץ.

המשפט שאמר שר הביטחון בצאתו את חדר הרמטכ"ל - "אז אני אייצג אותך" - מעיד על כך שהוא לא היה מודע לחילוקי הדעות והבין שהוא והרמטכ"ל תמימי דעים. הוא עדכן את ראש הממשלה והשרים אלון וגלילי בהתרשמויותיו ומסקנותיו: יש לייצב קו במצרים ולפנות את קו התעלה בלא תקווה לשוב אליה בקרוב. "דרו סבור כמוני - אמר - בדרום זו גם הערכת גורודיש, בצפון - חקה יותר פסימי. לא אני, לא פיקוד הדרום, לא המטה הכללי - איננו רואים שום אפשרות לנפנף אותם מעבר לתעלה גם אם יבואו כוחות חדשים".

השר גלילי העיר שבבוקר הציג הרמטכ"ל בממשלה הערכת מצב שונה מזו שמציג עתה שר הביטחון והציע לזמנו כדי לשמוע מה בפיו, וכך אמנם נעשה.

בעוד השרים יושבים בלשכת ראש הממשלה הצטברו אצל הרמטכ"ל נתונים נוספים, שהגבירו את האופטימיות שלו. ראש אמ"ן הגיע לחדר וסיפר שאנשי מחלקת המחקר בודקים אפשרות, לפיה בניגוד לתפיסה עליה ידעו, אין בכונות

המצרים לצלוח בדיוויזיות המשוריינות מיד בתום צליחתן של הדיוויזיות הממוכנות. משמעותה של אפשרות זו - שבגדה המזרחית יהיה כוחות מצריים קטנים בהרבה מאלה שנצפו. מפקד חיל האוויר הגיע גם הוא לחדר הרמטכ"ל ומסר שמתוסיו מתחילים בהפצצת הגשרים על תעלת סואץ. משמעות תקיפה זו גם היא - כוחות מצריים מועטים יותר צפויים להיות בגדה המזרחית. האלוף גונן התקשר ושב והציע לצלוח והרמטכ"ל שב ודחה את הצעתו.

כאשר נתונים אלה באמתחתו התייצב הרמטכ"ל בפני הקבינט. הוא הסביר כי מלכתחילה לא ביקש להצטרף לפורום - "כי זה מעבר לתחום ההחלטות הטקטיות", והעלה בפני הנוכחים שלוש דרכי פעולה אפשריות בחזית הדרום:

- האחת - החזקת קו קדמי בקו הרוחב, ייצוב קו הגנה זמני ויציאה ממנו בתוך יום או יומיים להתקפות-נגד. הוא ציין שאינו בטוח שהדבר אפשרי.

- השנייה - היערכות בקו הטוב ביותר למגננה - קו המצרים. היערכות כזאת תביא אולי לכך שהאויב לא יוכל להבקיע ולעבור, אך היא כרוכה בתשלום כבד - ויתור על אום חשיבה ורפידים.

- השלישית - ההצעה שהציעו לדבריו האלופים גונן ושרון: לצלוח את התעלה על גבי גשרים מצריים, להשמיד כוחות מעברה המערבי ולאחר מכן להשמיד את הכוחות שצלחו לעברה המזרחי. הוא פסל אפשרות זו, בטענה שיש בה הימור גדול: שתי האוגדות המיועדות לצלוח - 143 ו-162 - הן האוגדות היחידות בין העלת סואץ לבין תל אביב ואם תיכשל מתקפתן בגדה המערבית תיפתח הדרך בפני המצרים להתקדם עד ארץ ישראל.

הוא המליץ על הדרך הראשונה: לתקוף את ראשי-הגשר המצריים בגדה המזרחית. ההימור בהתקפה זו קטן יותר, אמר: אם תצליח, יהיו הכוחות במצב טוב יותר להמשך - בקרבת התעלה, ואם תיכשל - יהיה ניתן עדיין לסגת למצרים ולבנות שם קו הגנה.

שר הביטחון אמר שלאור התרשמותו מהביקור בפקוד הדרום ספק אם הפיקוד מוכן לעבור להתקפות-נגד, אך נוכח העובדה שחיל האוויר תוקף את הגשרים על

תעלת סואץ ייתכן שיש לנצל את ההזדמנות ולתקוף את ראשי-הגשר המצריים. הוא הציע שהרמטכ"ל ייסע לפיקוד הדרום, ואם יגיע למסקנה שאכן ניתן לצאת להתקפת-נגד - יהיה מוסמך להחליט על כך. "את ההימור הזה - לא של אריק - אני מקבל" - אמר. ראש הממשלה קיבלה את הצעתו של שר הביטחון והרמטכ"ל הוסמך להחליט באשר לדרך הפעולה להמשך.

שעות הערב של 7 באוקטובר - הרמטכ"ל מתווה את תוכנית

התקפות-הנגד בדרום

הרמטכ"ל טס לחפ"ק פיקוד הדרום ברפידים, שם נפגש, בשעה 19:00 לערך, עם מפקדת הפיקוד, מפקד אוגדה 162 - האלוף אברהם ("ברן") אדן ומפקד אוגדה 252 - האלוף אברהם (אלברט) מנדלר, ובהמשך גם עם מפקד אוגדה 143. על בסיס תמונת המצב שהצטיירה מדיווחיהם סיכם שביום המחרת ייצא פיקוד הדרום למבצע לתקיפת ראשי-הגשר המצריים ממזרח לתעלת סואץ. ההתקפה תהיה על ראשי-הגשר בגזרה המרכזית ובגזרה הדרומית, ולא על ראש-הגשר בגזרה הצפונית - שם שקעו טנקים רבים. במהלך כל היום תתקוף אוגדה אחת, בעוד השתיים האחרות בולמות במקומן. ההתקפה תבוצע מחוץ לטווח של החי"ר המצרי, הנמצא בסוללה שליד תעלת סואץ, שכן הוא רווי באמצעי נ"ט - שגרמו אבדות רבות לכוחותינו. דרך הפעולה המועדפת: תחילה תתקוף אוגדה 162 את כוחות האויב בגזרה המרכזית - מצפון לדרום. כאשר תגיע לאזור דוור סואר יפנה הפיקוד לרמטכ"ל, והוא יחליט אם להפעיל את אוגדה 143 לתקיפת הגזרה הדרומית מצפון לדרום. אם משך הלילה יזרמו כוחות אויב רבים לגזרה הצפונית ייתכן שיחליט לשנות את דרך הפעולה ולתקוף תחילה, באוגדה 143, את הגזרה המרכזית מדרום לצפון ולאחר מכן באוגדה 162 - את הגזרה הצפונית מדרום לצפון. חיפוי אווירי כבד וחיפוי ארטילרי כבד ירוכזו לאוגדה התוקפת. הוא הטיל ספק באפשרות שהתוצאות תהיינה כה טובות עד שיהיה ניתן גם לצלוח כבר באותו יום, אך הורה את הפיקוד להתכונן לאפשרות שהתוצאות תהיינה "מעל ומעבר לציפיות", ויהיה ניתן אכן לצלוח.

ליל 7-8 באוקטובר ושחר 8 באוקטובר -

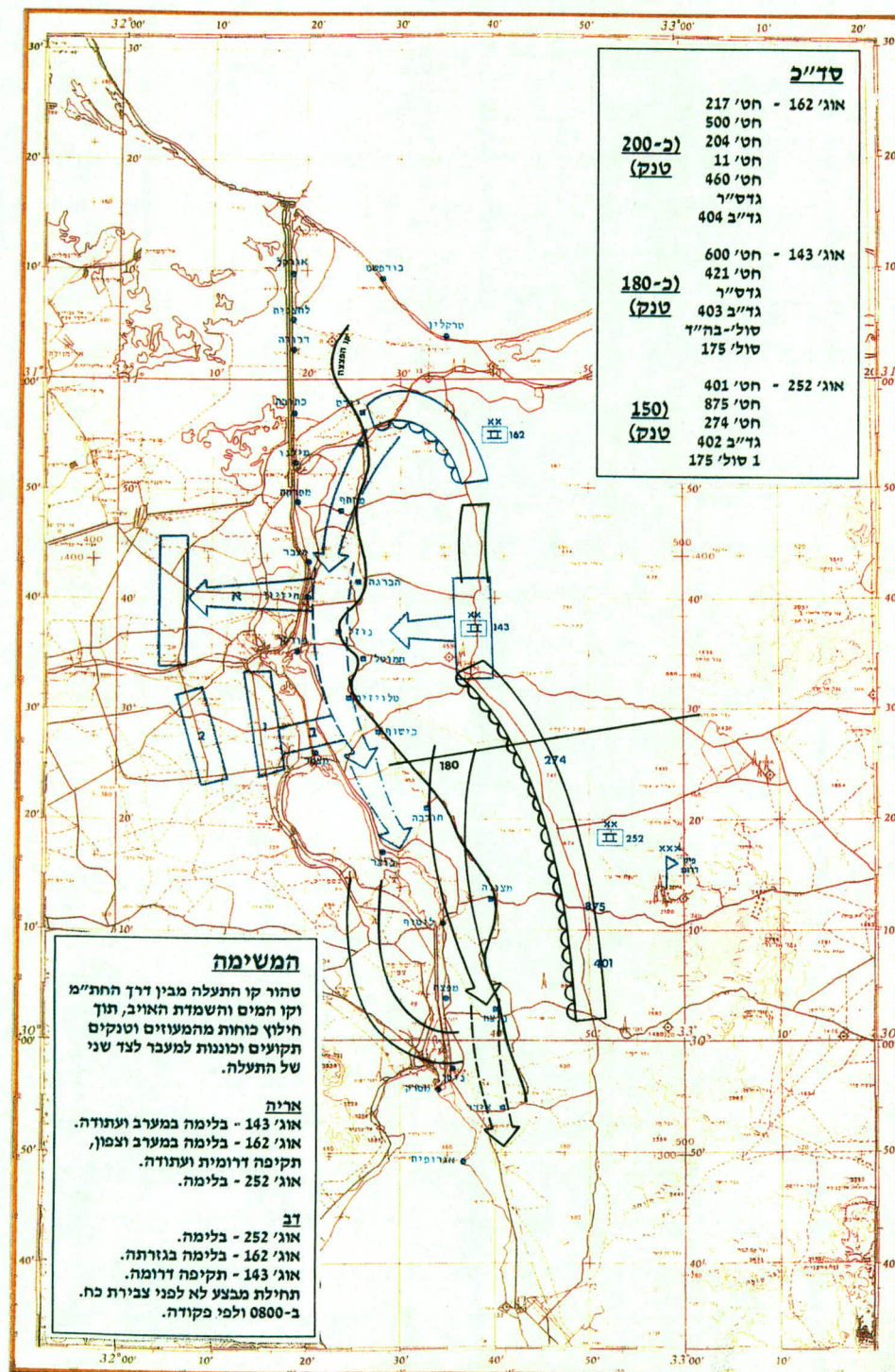
עבודת המטה בעקבות התוויית התוכנית

הרמטכ"ל חזר למטכ"ל קרוב לחצות 7-8 באוקטובר ותיאר את התוכנית שסיכם בדרום בשיחות עם מטהו המצומצם ועם שר הביטחון ובקד"ם שהחל בשעה 00:30. עם חזרתו למטכ"ל נמסר לו שסוכם עם רב אלוף (מיל') חיים בר-לב, ששוגר לפיקוד הצפון, שבבוקר 8 באוקטובר ייצא הפיקוד להתקפת-נגד על הכוחות הסוריים שממערב ל"קו הסגול". בסיכום הקד"ם ביקש הרמטכ"ל שאג"ם מבצעים ירכזו, במהלך הלילה, את התוכניות הפיקודיות המפורטות; הרמטכ"ל יבדוק אותן והן ישמשו בסיס לשיחות שינהל עם אלופי הפיקודים.

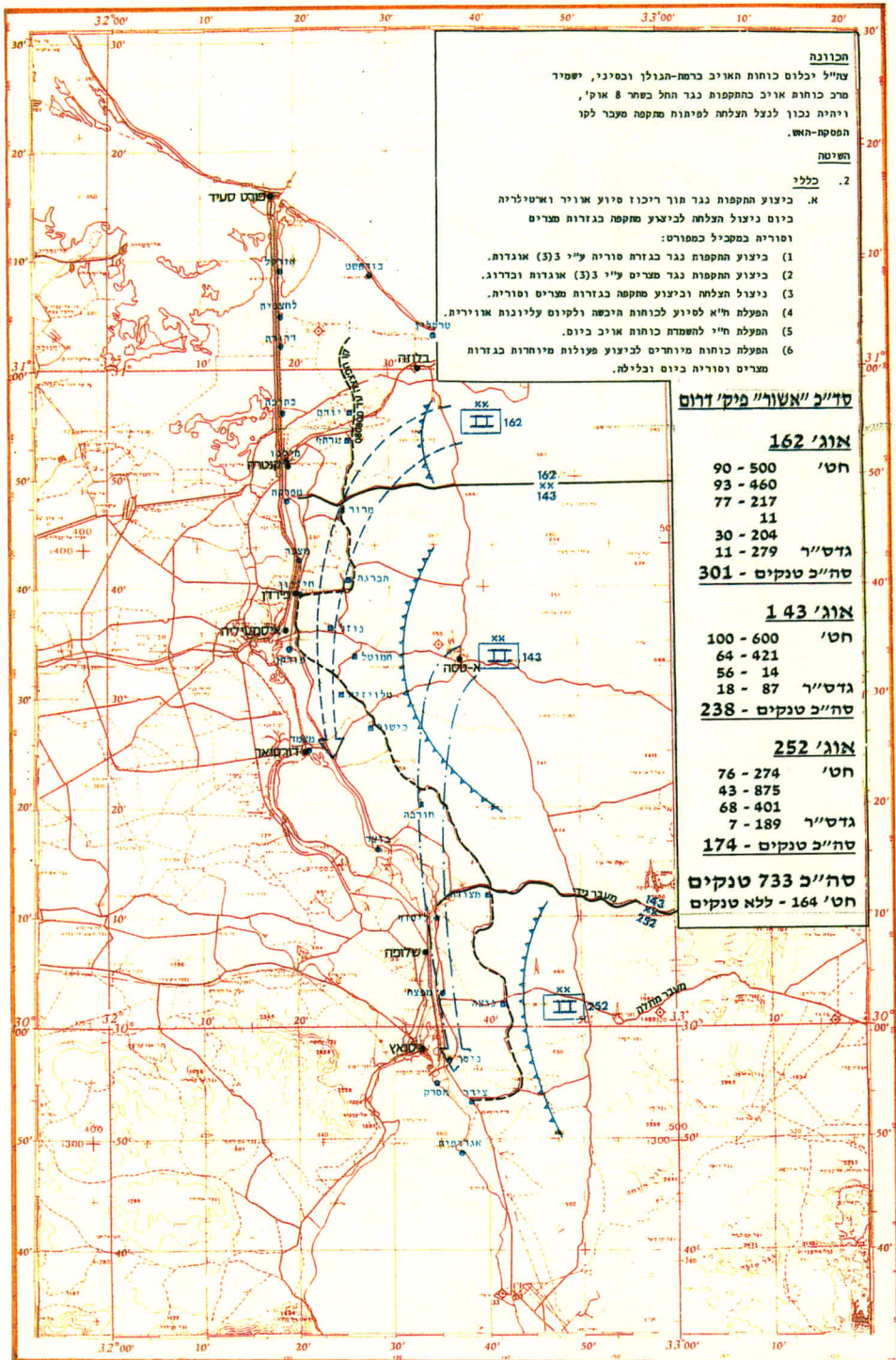
בקד"ם רמ"ח מבצעים (מקביל לרח"ט מבצעים דהיום), שהחל בשעה 04:00, הוצגה תוכנית, שלא תאמה לסיכומי הרמטכ"ל. תוכנית זו התבססה על השיחות שניהלו במהלך הלילה אנשי אג"ם-מבצעים עם מפקדת פיקוד הדרום. אנשי הפיקוד השתמשו בשמות קוד - "אריה" ו"דוב" - לתיאור שלבים, ואילו במטכ"ל הבינו שהכוונה לדרכי פעולה אפשריות. באותו קד"ם הוצגה מפה, שבה חצים שהגיעו לקו המים ואף חצו אותו. רמ"ח מבצעים, תא"ל יעקב שטרן, העיר שהחצים, וכן מיקומו של קו ההפצה, מנוגדים לרוח הנחיותיו של הרמטכ"ל, וביקש לתקן את המפה, שתוצג בתוך כחצי שעה לרמטכ"ל, ואמר שיעיר את תשומת ליבו לשינויים. במהלך הקד"ם מסרו גורמים שונים מספרים שונים של טנקים ורמ"ח מבצעים ביקש שהם יבדקו את נתונייהם, במגמה להגיע למספר שיהיה "מתואם", ואולי גם נכון".

בשעה 05:35 הוצגה המפה המתוקנת לרמטכ"ל (השווה בין המפות בעמ' 20, 21 להלן). על סמך כל המקורות שבידינו לא ידוע לנו שהעירו את תשומת ליבו לגבי השינויים. באותה מפה הוצג מספר "מתואם" של טנקים - המספר ברוטו של טנקים שהיו בעוצבות טרם תחילת המלחמה - תוך התעלמות מכך שהם כבר איבדו טנקים רבים. נתונים אלה שימשו את הרמטכ"ל בהחלטותיו. כך, למשל, התייחס הרמטכ"ל בשעות אחר הצהריים לאוגדה 162 כאוגדה המונה "הרבה מאוד טנקים, 300 טנקים", בעוד שלמעשה מנתה כבר הרבה פחות מכך.

8 באוקטובר 1973 - תכנית מתקפת הנגד של פיקוד הדרום



8 באוקטובר 1973 - תכנית מתקפת הנגד בשטחנו, בחזית הדרום



בשעה 06:07 שוחח הרמטכ"ל עם אלוף פיקוד הדרום ואמר לנוכחים בחדרו שהתוכנית שהציג האלוף גונן הייתה "כמעט כמו שסיכמתי איתם": אוגדה 162 תתקוף בגזרה המרכזית ממול "מפרקת" עד מול "מצמד" ולאחר מכן יצלה כוח חטיבתי את תעלת סואץ, במגמה להגיע לצייר "חבית" שבמרחק כעשרה קילומטרים ממערב לה. הרמטכ"ל אמר לאלוף גונן שהוא פסימי באשר לאפשרות לצלוח את התעלה - הן משום שהדבר מותנה בתוצאות התקפת-הנגד והן משום שאמצעי הצליחה של צה"ל נמצאים הרחק מהתעלה, ולפיכך יהיה ניתן לצלוח אותה רק אם יימצא גשר מצרי שעליו יתאפשר לצלוח.

ניתן לראות כי הרמטכ"ל לא נתן דעתו לשינוי בדגשים מצידו של האלוף גונן - אשר, בניגוד לתוכנית שהתווה הרמטכ"ל בעת ביקורו בפיקוד, ראה לנגד עיניו כיעד עיקרי את צליחת התעלה. הדבר ניכר בשיחה זו, וכך גם בבקשותיו בהמשך. עוד קודם לכן, בשעה 04:00, שוחח עם מפקד אוגדה 162 על חבירה למעוזים וביקשו להתכונן לחציית התעלה והתבססות בצייר "חבית". האלוף אדן הטיל ספק באפשרות לעשות זאת ואלוף הפיקוד פנה למפקד אוגדה 143 והורה לו להיכון לחילוץ המעוזים. בפקודת המרשם של פיקוד הדרום (ראה עמ' 21 לעיל) נכתב: "המשימה - טיהור קו התעלה מבין דרך החת"ם וקו המים (דגש שלי - ש.ג.), תוך חילוץ כוחות ממעוזים וטנקים תקועים, וכוונות לעבור לצד השני של התעלה".

דיווחי אלוף פיקוד הדרום ובקשותיו במהלך התקפת-הנגד -

8 באוקטובר לפני הצהריים

בשני הפיקודים נקבע המועד לתחילת התקפות הנגד - 8 באוקטובר בשעה 08:00. בשעות הקריטיות של התקפת-הנגד בדרום נכח הרמטכ"ל בישיבת ממשלה, סגנו - האלוף טל - היה אז בפיקוד הצפון והדמות הבכירה במצפה היה האלוף זאבי. במהלך אותן שעות הציג אלוף פיקוד הדרום בפני המטכ"ל סדרה של בקשות, ואלה - כולל אישוריהן או בקשות-נגד של הרמטכ"ל - עברו דרך ארבעה אישים: אלוף הפיקוד שוחח עם האלוף זאבי, זה העביר את הבקשות לראש לשכת הרמטכ"ל,

סא"ל אבנר שלו, זה העבירן לרמטכ"ל והאחרון החזיר אישוריו או בקשותיו לבדיקות שונות באותו צינור: לשלו, ממנו לזאבי וממנו לגונן.

בשעה 09:55 התקשר האלוף גונן, מסר שחוד אוגדה 162 נמצא ב"חזיון" שליד קנטרה, האזור נקי, יחסית, מאויב. כוונתו לצלוח את התעלה, בכוח קטן, ליד "חזיון", משום שיש שם גשר מצרי וכן ליצור מגע עם כוחות האויב ב"חוה הסינית". את אוגדה 143, הוסיף, הוא שומר כעתודה לחצייה. כבר בפנייה ראשונה זו של האלוף גונן יש כדי להעיד על מגמותיו. יש לשים לב למספר דברים לגביה: ראשית - אוגדה 162 טרם הגיעה אז, למעשה, ל"חזיון"; שנית - העובדה שיש שם גשר מצרי שימשה לאלוף גונן מאיץ לכוונה לצלוח את התעלה - וזאת בניגוד מפורש להנחיית הרמטכ"ל שצליחה תבוצע רק לאחר שתסתיים התקפת הנגד; שלישית - האלוף גונן מדבר בנשימה אחת על חציית התעלה ב"חזיון" שבמרכז הגזרה המרכזית ועל יצירת מגע עם כוחות האויב ב"חוה הסינית" שבדרום הגזרה; רביעית - בניגוד להנחיית הרמטכ"ל, לפיה אוגדה 143 אמורה לתקוף, בהמשך, את הכוחות המצריים בגזרה הדרומית, ייעד אותה האלוף גונן כעתודה לחצייה. בקשה זו הגיעה לרמטכ"ל בשעה 10:07.

לא חלף זמן רב, ובשעה 10:15 התקשר שוב האלוף גונן ועתה ביקש רשות לתפוס גשרים ולהחזיק בשטח בעומק 200-300 מטרים מעבר להם - כדי למנוע חבלה בהם. הרמטכ"ל ביקש לוודא שהחצייה לא תבוצע בכוח גדול מדי - כדי לא ליצור בכך מחויבות, ולא בכוח קטן מדי - כדי שלא להסתכן, ושתבוצע בשטח נקי מאויב וכן ביקש לדעת בכמה מקומות מדובר. כלומר, הוא לא הציב סימני שאלה לגבי עצם כוונתו של אלוף הפיקוד לצלוח כבר בשלב זה.

עשר דקות מאוחר יותר השיב האלוף גונן שהוא מבקש רק "אופציה" לצלוח בארבעה-חמישה מקומות - הוראתו לצלוח ממש מתייחסת רק ל"חזיון" - והבטיח לנהוג בהתאם להנחיות הרמטכ"ל באשר לגודל הכוח שיועבר אל מעבר לתעלה והוודא שהשטח בקרבת מקום הצליחה נקי מאויב. הרמטכ"ל אישר את בקשתו.

כעבור עשר דקות נוספות - בשעה 10:35 - פנה אלוף פיקוד הדרום בבקשה נוספת: הוא ביקש להתחיל להניע את אוגדה 143 דרומה, כדי לחסוך זמן ולאפשר להתחיל לתקוף את הגזרה הדרומית בהקדם ולצלוח באזור העיר סואץ. למעשה היה בבקשה זו משום סטייה מוחלטת מהתוכנית שהתווה הרמטכ"ל, לפיה תשמש אוגדה 143 עתודה כל עוד אוגדה 162 פועלת בגזרה המרכזית, ותחל בהתקפתה רק לאחר שזו תסיים את התקפתה היא. למרות זאת אישר רב אלוף אלעזר את הבקשה. יש לשים לב שוב למחשבה המאפיינת את האלוף גונן - הוא שקוע כולו בתוכניות לצליחת התעלה.

יש לשים לב לדבר נוסף: לוח הזמנים. כל עשר-עשרים דקות באה פנייה של הפיקוד למטכ"ל לשנות מהתוכנית. זהו קצב שינויים המתאים אולי לפניות של מ"מ למ"פ, אך ודאי שאינו מתאים לפניות של פיקוד למטכ"ל.

חצי שעה לאחר מכן, בשעה 11:05, פנה שוב אלוף פיקוד הדרום למטכ"ל והפעם ביקש להניע את אוגדה 143 דרומה בציר הרוחב, להכניסה מאזור המיתלה, לתקוף את הגזרה הדרומית מדרום לצפון, לתפוס גשר מצרי ב"ניסן" שליד סואץ ולצלוח שם את התעלה. הדגש שוב - צליחה. הרמטכ"ל כבר חזר לחדרו, והפעם שוחח ישירות עם אלוף הפיקוד. מששמעו הנוכחים בחדר את הבקשה, הטילו ספק ביתרונה על התוכנית המקורית - תקיפת הגזרה הדרומית מצפון לדרום - מה גם שחישוב פשוט של לוחות זמנים הביא לתהייה מתי יספיקו הכוחות להגיע לסואץ - שם הם אמורים רק להתחיל את ההתקפה. נוכח ספקות אלה התקשר הרמטכ"ל שוב לאלוף הפיקוד, וזה שכנעו לאשר את בקשתו. "זה גבולי" - הסביר לנוכחים בחדר - "ברגע שזה גבולי - שיעשה מה שהוא אוהב".

שיאו של השיח בין אלוף הפיקוד למטכ"ל, או אולי המשכו הטבעי, בא בשעה 12:15: האלוף גונן ביקש אישור לצלוח את התעלה (כמסתבר - בקצה הדרומי של הגזרה הדרומית) באותו יום בין השעות 16:00-18:00 ולכבוש את העיר סואץ. בקשה זו הגיעה לרמטכ"ל בהיותו בשדה דוב, לקראת טיסתו לפיקוד הצפון, והוא אישר אותה.

הידיעות במצפ"ע על "הכוח שצלח" - 8 באוקטובר לפני הצהריים

שיח זה לווה באפיזודה, שהייתה לה השפעה על האופטימיות, שתרמה לכך שהרמטכ"ל אישר את כל בקשותיו של אלוף פיקוד הדרום. באחת השיחות בהן שימש האלוף זאבי מתווך בין האלוף גונן לרמטכ"ל, בשעה 10:25, הוא הודיע לרל"ש הרמטכ"ל כי "אריה לוי יודע ממקורות אחרים, מהאזנה לרשתות, שגם ב'מדליון' יכול להיות שעברנו, יכול להיות, זה לא ודאי". ידיעה זו הייתה למעשה בבחינת שיבוש מוחלט. מקורה בנוהל שתואר לעיל, לפיו נהג המטה הכללי להאזין לרשתות - אוגדתיות, חטיבתיות, ולעתים אף גדודיות. למעשה לא היה כלל מקום ששם הקוד שלו "מדליון". "מדליון" היה כינוי לגדוד, ובשיחה זו דובר על העברת יחידה מיחידת-אם אחת לשנייה. הקשר, ששמע כנראה את הצירוף של התיבה "עבר" עם שם קוד, הסיק שמדובר במעבר התעלה במקום ששם הקוד שלו "מדליון". הידיעה הופצה ב"בור", ונראה שהגיעה לידיעתו של תא"ל אריה לוי, אשר החליף שבוע קודם לכן את יונה אפרת בתפקיד עוזר ראש אג"ם - כאשר זה החליף את רחבעם זאבי כאלוף פיקוד המרכז, ומפיו הגיעה עתה לידיעתו של האחרון.

למעלה משעה מאוחר יותר חזר תא"ל לוי על הידיעה. בשעה 11:40 אמר בחדר הרמטכ"ל: "אנחנו עלינו על ברן [אוגדה 162] ... מנסים לעלות על הרשת של ברן, כי שמענו את ברן אומר לנת'קה [אל"ם נתן ניר - מח"ט 217] שהוא בצד השני, ונת'קה מבקש ממנו סיוע אוויר, וכנראה שאין ביטחון בזה [שהוא מעבר לתעלה] [מפני ש]דרך הפיקוד הדרישה [לסיוע אוויר] עוד לא הגיעה. מנסים להתקשר איתו."

הרמטכ"ל נכח כבר באותה עת בחדר, אך היה עסוק בדבר אחר, ולא שמע את דבריו של תא"ל לוי, ועשר דקות מאוחר יותר התנהלה בחדרו השיחה הבאה:

"אלוף זאבי: 217 תחת פיקוד ברן? אז הוא תפס גשר.

הרמטכ"ל: מה הוא תפס?

אלוף זאבי: הוא תפס גשר.

הרמטכ"ל: הוא תפס גשר? איפה?

אלוף זאבי: שמעו את נת'קה אומר שהוא מבקש סיוע אווירי. זה עוד לא בא ברשת דרישה פיקודית, אבל נת'קה, שהוא מח"ט 217, ביקש. הוא אמר שהוא כבר בצד המערבי.

הרמטכ"ל: קשה לי להאמין. שמוליק [גונן] היה מצלצל אלי אם הוא כבר היה במצרים.

אלוף זאבי: הוא לא יודע. אנחנו מאזינים לרשת חטיבתית ושמוליק יושב על רשת אוגדתית".

בשיחה זו מגולמת המכשלה של ההסתמכות על ההאזנות במטכ"ל. כאשר הרמטכ"ל מפפק באמינות הידיעה, ולוא בשל ההנחה שאם אכן היו כוחות מעבר לתעלה היה אלוף הפיקוד מודיע למטכ"ל על כך, מסביר האלוף זאבי שהמטכ"ל יודע יותר מאלוף הפיקוד על הנעשה במרחבו, שכן הפיקוד מסתמך על השיחות שהוא מנהל עם האוגדות, בעוד המטכ"ל יודע, הודות להאזנות שהוא מקיים, על הנעשה ברמות נמוכות יותר. כפי שנראה להלן היה דיווח מוטעה זה אחד המרכיבים עליהם התבסס הרמטכ"ל בהחלטותיו.

8 באוקטובר אחר הצהריים – החזרת אוגדה 143 לגזרה המרכזית

בצהרי היום טס הרמטכ"ל לפיקוד הצפון, כאשר הוא מתרשם שהתקפת הנגד בדרום מצליחה. בשדה דוב פגש את סגנו, שחזר מהצפון, ועדכן אותו במצב. בשעות אחר הצהריים, בהם שהה בפיקוד הצפון, חל שינוי מכריע בתמונת המצב בפיקוד הדרום. מהשעה 13:30 לערך עברו הכוחות המצריים בגזרה המרכזית להתקפות-נגד בחזית רחבה מול אוגדה 162 והפעילו עליה לחץ כבד. אלוף הפיקוד פנה למטכ"ל וביקש להפעיל את חיל האוויר נגד הכוחות התוקפים וזה אכן הופנה לדרום. נוכח תמונת מצב זו הציע האלוף זאבי, בשעה 14:15, במטכ"ל, להחזיר את אוגדה 143, שהחלה לנוע דרומה, לגזרה המרכזית. שבע דקות מאוחר יותר הודיע האלוף גונן שהוא משנה את משימתה של אוגדה 143, שלדבריו טרם יצאה ממקום הריכוז שלה בטסה, ומפנה אותה לאזור "טלוויזיה" – כלומר "החוזה הסינית" ו"לשטיפת הקו" – נראה שכוונתו – לפעולה לפי תוכניתו המקורית של הרמטכ"ל –

התקפת הגזרה הדרומית מצפון לדרום. למעשה לא היה דיווחו של האלוף גונן מדויק - חלק מאוגדה 143 היה, אכן, עדיין בטסה, אך מרביתה כבר החל לנוע, חטיבתה הקדמית הגיעה לאזור הגידי וחטיבה שנייה הייתה גם היא בדרך. סגן הרמטכ"ל היה מודע לכך שהרמטכ"ל הנחה ששינוי משימותיהן של האוגדות כרוך באישורו, והציע להמתין לשובו של הרמטכ"ל, שעשה אותה עת דרכו חזרה מפיקוד הצפון, וכאשר שב הרמטכ"ל, בשעה 15:05, הוא אישר את שינוי המשימה.

הסברו של הרמטכ"ל על תמונת המצב שנראתה לו ועל שיקוליו

בהמשך היום, משעה 22:00, ערך הרמטכ"ל דיון כיצד להמשיך את הלחימה. בדיון זה הסביר מה הייתה התמונה שהתגבשה אצלו לגבי המצב בדרום ומאלו שיקולים פעל:

מה קרה לנו היום? קרה לנו דבר לא טוב: האינפורמציה שאני קיבלתי, ואולי היא הייתה גם בידי גורודיש: ברן נכנס להנה, ואני מהר מאוד קיבלתי הודעה שהוא גומר את הקו, הוא מגיע עד דוור סואר. אמרתי: 'זה יוצא מן הכלל'. למה אני התחלתי לאכול היום פיתה ו-BUTTER? כי מה שאתה רוצה לעשות [הכוונה להצעה שהציע בדיון ראש אמ"ן - לרכז ביום המחרת שתי אוגדות ולתקוף בהן את הגזרה המרכזית. כלומר, כוונתו לחיסול ראש-הגשר בגזרה המרכזית] אני חשבתי שעשיתי עד הצהריים: ברן שטף את התעלה עד דוור סואר, נת'קה תפס גשר; שמוליק מבקש ממני רשות לחצות את התעלה. אני אומר לו: 'חיובי, אבל תדאג שיהיה לך אבטחה'. הוא אומר: 'זה בסדר. תן לי לחצות'. 'אה' - אמרתי - 'אני במצב טוב. אני הולך לעשות עם אריק את אותו הדבר ולדפוק את ראש-הגשר השני!' אני חי בהרגשה שראש-גשר אחד חיסלתי, כי ברן שטף אותו מלמעלה עד למטה, כמו במלחמת ששת הימים - זו ההרגשה שלי בצהריים. ואז אני אומר לשמוליק: 'זה בסדר, לך!'. פה שמוליק מציע לי הצעה ואומר: 'במקום לגמור את ראש-הגשר הזה [הדרומי] מלמעלה עד למטה ... הוא ביקש ממני רשות לנסוע ככה ולתקוף ישר פה [בדרום הגזרה] ואחר כך לשטוף אותם ולהשמיד את ראש-הגשר השני. והוא גם מבקש ממני רשות לכבוש את

סואץ. אני קיבלתי היום פתק: 'אישורך בשעה ארבע לכבוש את סואץ!'. בן-אדם שעוד לא יצא מטסה, נורמלי, בדרך כלל לא מבקש רשות לכבוש את סואץ. אז אני, לכן, חי באינפורמציה לא-מדויקת: 'לכבוש את סואץ בשעה 16:00 - נא אישורך!'. אמרתי: 'אישורך? - מאשר!'. כלומר אני מבין שזה בסדר, אנחנו פה [בגזרה המרכזית] הולכים ככה. ואחר כך מתברר לי שברן לא שטף מלמעלה עד למטה, אלא ברן תקף חזיתית. תקף חזיתית - השמיד, לא השמיד, עשה מה שעשה ונשאר פה, אבל ראש-הגשר קיים".

הליקויים בעבודת המטה ב-8 באוקטובר

דבריו אלה של הרמטכ"ל מסבירים את נקודת ראותו של המפקד, אך מעבר להם ניכרים באירועי ה-8 באוקטובר מספר ליקויים בעבודת המטה: ועדת אגרנט ביקרה את נסיעתו של הרמטכ"ל לפיקוד הדרום בלא ליווי של קצין מטה, שיכסה את החלטות הרמטכ"ל ויפעיל את עבודת המטה לביצוען. יתר על כן, הנחיותיו לא נוסחו בכתב ונראה שהוא לא היה מודע לכך שהתוכנית והנתונים שהציגו לו מטהו לא תאמו לתוכנית הפיקוד ונתוניו. בהנחיותיו נכנס הרמטכ"ל לפרטים מובהקים של שיטת הביצוע, שאולי היה מקום להשאירם לשיקולו של אלוף הפיקוד ואף התנה מהלכים שונים באישורו. למרות זאת אישר במהלך התקפת-הנגד, כמעט אוטומטית, את בקשותיו של אלוף הפיקוד, בלי לבדוק את הנתונים עליהם התבססו בקשות אלו. הוא אישר בקשות אלו, למרות שהיה בהם משום סטייה מובהקת מהתוכנית שסיכם, וזאת בין היתר משום שלא נתן דעתו לכך שדעתו של האלוף גונן נתונה כל כולה לצליחה - מהלך שרב אלוף אלעזר פקפק מלכתחילה באפשרות שיהיה ניתן לבצעו עוד באותו יום. לכך נוספה ההסתמכות על האזנות במצפ"ה, שהניבה ידיעה מוטעית על כוח שצלה, כביכול, את תעלת סואץ. ידיעה זו הצטרפה לבקשותיו של אלוף פיקוד הדרום, שנסכו הרגשה של אופטימיות - ועל בסיס הרגשה זו אישר הרמטכ"ל את בקשותיו של האלוף גונן, ובכללן הבקשה לצלוח בין השעות 16:00-18:00 ולכבוש את סואץ.

בוקר 9 באוקטובר - ריכוז המאמץ בחזית הסורית

בשעות אחר הצהריים של 8 באוקטובר התברר לרמטכ"ל שתמונת המצב על פיה קיבל את החלטותיו לגבי חזית הדרום בבוקרו של היום הייתה מוטעית. מלוא הכישלון בחזית זו הובהר לרמטכ"ל ולשר הביטחון עת הגיעו לחפ"ק הפיקוד בסביבות חצות 8-9 באוקטובר. מששבו לתל אביב, בסביבות השעה 04:30, נועדו עם אנשי מטהו המצומצם של הרמטכ"ל והציגו בפניהם את התרשמויותיהם ומסקנותיהם. התקפת-הנגד בדרום נכשלה. בצפון, לעומת זאת, שמעו שהתקפת-הנגד הצליחה. עם זאת נותר בעינו החשש מאפשרות של התקפה של דיוויזיה משורינת סורית באזור קונייטרה. שניהם הסיקו שיש לעשות מאמץ עליון להתעצמות ולהימנעות משחיקה ושאינ סיכוי לחזור, בימים הקרובים, לתעלת סואץ. הם ראו חשיבות עליונה בהחזרת תדמיתו המרתיעה של צה"ל לקדמותה והיו מודעים לכך שניתן לעשות זאת רק בלחימה התקפית. מאירועי 8 באוקטובר הסיקו שאי אפשר לנהל לחימה התקפית בשתי החזיתות בו-זמנית, ולפיכך יש לרכז את המאמץ ההתקפי מול אויב אהה, ולאחר הוצאתו מהמערכה - לרכז מאמץ מול האויב השני. מבין שתי החזיתות, גרסו, עדיף לרכז תחילה את המאמץ לחזית הסורית - מחד גיסא משום שסוריה חלשה יותר ממצרים ומשום שהטילה כבר עוצבה משורינת למערכה ומאידך גיסא - משום שהצלחה סורית מסוכנת יותר - בשל הקרבה למרכזי יישוב. שר הביטחון הדגיש שיש להילחם ברמת הגולן "בשיניים", תוך מאמץ שלא לאבד שום שטח. בדיון שהתפתח לאחר צאתו של השר הגדיר הרמטכ"ל את המטרה: הוצאתה של סוריה מהמערכה בתוך 24 שעות והפניית המאמץ לאחר מכן לחזית הביטחון. לשם השגת מטרה זו שקל להפעיל אמצעים קיצוניים, ובהם הפצצת ערים בסוריה, אולם משהתברר, לקראת השעה 07:00, שהמצב בצפון אינו קריטי, ביטל אפשרות זו. עתה נפגש שוב עם שר הביטחון, וסיכם את שיטת הפעולה דלהלן: מגננה בדרום, תוך הכנות לאפשרות של ביצוע מהלכים התקפיים שם החל מ-10 באוקטובר, מגננה עיקשת של כוחות הקרקע ברמת הגולן והפצצות של חיל האוויר על הדיוויזיות המשורינות הסוריות ועל מטרות אסטרטגיות, ובהן המטכ"ל ומטרות דלק וחשמל.

את מסקנותיהם והמלצותיהם הציגו שר הביטחון והרמטכ"ל בפני "קבינט המלחמה", שהתכנס בשעה 07:30. המטרה שהציגו הייתה מקובלת על ראש הממשלה, אלא שהיו לה השגות לגבי השיטה: היא היססה באשר להפצצת מטרות בבירת סוריה, שכן אם תעשה זאת תהיה ישראל הראשונה המפציצה במלחמה זו עיר, והדבר עלול להביא את ארצות הברית לנקוט צעדים נגדה, ובהם ביטול ההחלטה שקיבל הנשיא ריצ'רד ניקסון זמן קצר לפני כן - לספק לישראל מטוסים במקום אלה שאיבדה בקרבות. על כך נענתה שישראל לא תהיה הראשונה שפעלה נגד מקומות יישוב, שכן הסורים ירו בלילות טילי "פרוג" שפגעו ביישובים בקרבת רמת דוד, ובהם מגדל העמק. זאת ועוד, הפצצת המטכ"ל היא שתוכל ליצור דרמטיזציה - שתביא לתפנית. לשאלתה "מדוע זה צריך לשבור אותם?" השיב הרמטכ"ל: "זה כמו התקפה פה אצלך במטה הכללי". לאחר התלבטויות רבות השתכנעה ראש הממשלה שזו דרך הפעולה הנכונה, אך התנתה ביצועה בכך שיובהרו לארצות הברית השיקולים לה - השאיפה להביא לסיום מהיר של המלחמה והרצון להרתיע את ירדן ועיראק מלהצטרף למלחמה ויודגש "שאינ לנו דרך אחרת [להשיג מטרות אלן] ושנחננו בוחרים רק את המטרות הצבאיות".

בדיון זה באו לביטוי השיקולים השונים מדרג לדרג, ורק משהשתכנעה ראש הממשלה שאין דרך אחרת להשיג את המטרות, שלהן הסכימה, אישרה את דרך הפעולה שהציע הדרג הצבאי, בתמיכתו של שר הביטחון.

10 באוקטובר - הדילמה: האם לתקוף לתוך שטח סוריה או בסיני?

בשעות הצהריים של 10 באוקטובר ליווה הרמטכ"ל את המשך התקפת-הנגד בשטחנו בפיקוד הצפון. במהלך היום חזרו כוחות צה"ל לשלוט בכל השטח שכבשו הסורים, למעט החרמון. משעזב הרמטכ"ל את הפיקוד, סמוך לשעה 15:00, הנחה את אלוף הפיקוד להיכון להמשיך ביום המחרת את התנופה ולחדור לתוך שטח סוריה ודן עימו אף בשאלה באלן צירים נכון יותר לפרוץ.

עם שובו למטכ"ל כינס הרמטכ"ל את אנשי מטהו המצומצם והציג בפניהם את הדילמה שלו. המטרה שהציב - השגת קלפי מיקוח למשא ומתן המדיני. הדילמה -

מה היא הדרך הטובה יותר להשיגה: האם להמשיך במאמץ ההתקפי בצפון ולחדור לשטח סוריה, או לעצור שם בקו הפסקת האש ולהעביר את המאמץ ההתקפי לחזית הדרום? הוא פרס בפניהם את היתרונות והחסרונות שבכל אחת מהדרכים: מביקורו בצפון נוכח לדעת שהסורים אינם כה מעוררים כפי שהתרשם מהתמונה שהצטיירה בפניו במטכ"ל. מתקפה לתוך שטח סוריה משמעה חדירה אך לעומק מועט, היא כרוכה באבדות ולא יינתן להגיע באמצעותה להכרעתו של צבא סוריה. יהיה צורך להיערך בקו קשה להגנה, שידרוש כוחות רבים ולא יאפשר העברת כוחות לשם מעבר למאמץ התקפי בחזית המצרית. אשר למהלך התקפי בחזית המצרית: מאירועי ה-8 באוקטובר הסיק שמאמץ לחזור לגדות תעלת סואץ כרוך באבדות כבדות; צליחת התעלה קשה - כל עוד יש לבצעה מול הדיוויזיות המשוריינות המצריות שנותרו ממערב לה. מהלך התקפי בחזית זו יחייב העברת אוגדה מפיקוד הצפון. העברה כזאת תימשך כשלושה-ארבעה ימים, כלומר, במהלך תקופה זו לא יבצע צה"ל כל מהלך התקפי. עם זאת, יתרונה של אפשרות זו - היערכות בקו הפסקת האש בחזית סוריה - קו מוכר ומוכן למגננה. נוכח היתרונות והחסרונות שמנה העדיף את האפשרות השנייה - העברת המאמץ ההתקפי לחזית המצרית.

בשלב זה של הרצאת הדברים הגיע שר הביטחון לחדר הרמטכ"ל וזה הציג בפניו את שיקוליו. נוכח דברי הרמטכ"ל צידד גם השר דיין בהעברת המאמץ ההתקפי לחזית המצרית, אך התנה את הדבר בשלושה תנאים: שביצורי "הקו הסגול" בחזית הסורית יאפשרו עמידה במלחמת התשה - שצפה שאפשר שתפתח, שיינקטו צעדים להרתעת ירדן - שהעריך שאפשר שתצטרף למלחמה אם צה"ל יעביר את המאמץ העיקרי שלו לחזית הדרום ושיינתן אכן להשיג הישגים טריטוריאליים בחזית המצרית בטרם תוטל הפסקת אש. הם סיכמו שהמצב בחזית סוריה יוקפא, יינקטו צעדים להרתעת ירדן מלהצטרף למלחמה והרמטכ"ל יבדוק את אפשרויות הפעולה בחזית המצרית.

שר הביטחון הלך מחדר הרמטכ"ל לישיבה של "קבינט המלחמה" ועדכן שם שלא צפוי מהלך משמעותי בשלושת או ארבעת הימים הבאים. אלא שבתוך זמן קצר חל שינוי. בעוד השרים יושבים אצל ראש הממשלה, נמשך הדיון בחדר הרמטכ"ל

ובמהלכו הכריע רב אלוף אלעזר בעד מתקפה לתוך שטח סוריה. ברקע ההחלטה עמד הצורך שראה הרמטכ"ל לשמור על תדמיתו המרתיעה של צה"ל. לשם כך, גרס, יש לנקוט בהקדם מהלך התקפי, וזאת ניתן לעשות רק בחזית הסורית. ברקע עמד נתון נוסף - ידיעות על אפשרות שמועצת הביטחון תחליט בתוך זמן קצר על הפסקת האש, תוך הקפאת המצב בחזיתות. נוכח הנחת היסוד שעמדה בבסיסו של הדיון - שיש להשיג קלפי מיקוח למשא ומתן המדיני - העדיף מתקפה להשגת הישגים טריטוריאליים בהקדם - וזאת ניתן לעשות רק בסוריה.

להלן חילופי הדברים שהיוו את נקודת ההכרעה בדיון:

ס'רמטכ"ל: "כשהם [מדינות ערב] יחוו שופית שאנחנו לא יכולים להכריע הם יעלו מאוד את המחיר" וילחצו על מצרים לתבוע מחיר גבוה תמורת הסכמתה להפסקת אש.

הרמטכ"ל: "במוקדם או במאוחר הם יחוו שאנחנו לא יכולים להכריע. אם אני מחר לא תוקף את סוריה, ויורד למטה וזורק את המצרים החוצה, אז הם יחוו. אם אני מחר תוקף את סוריה הם עוד לא חשים שאני לא יכול להכריע אותם, הם חושבים שאני כן יכול להכריע. יש פה הימור: אם אנחנו מוותרים על התקפה מחר ויורדים למטה [כלומר מרכזים מאמץ לחזית המצרית] ומחר אין שום התקפה, אז תוך ארבעה ימים הם יבינו מה קרה: כל מה שמדינת ישראל עושה, זה היא מתגוננת נגד מצרים".

ס'רמטכ"ל: "לפי דעתי אנחנו צריכים להיות מוכנים שתוך 48 שעות הערבים יתפסו שאנחנו מתגוננים".

הרמטכ"ל: "לכן צריך לתקוף מחר. אם ככה, אם אתה צודק, וחוששני [שאתה צודק], אז צריך לתקוף מחר".

בהמשך חזר הרמטכ"ל והסביר:

"היום אף אחד בעולם לא יודע את חולשתנו - לא עם ישראל, לא האמריקנים ולא הערבים. ... אם לא נתקוף מחר בסוריה - יחשדו בנו [שאנו חלשים]. כעבור יום אם לא יהיה כתוצאה מזה הישג במצרים - יידעו. ... סאדאת יסכים להפסקת אש עם הישג מוגבל כל זמן שהוא

מאמין שישראל חזקה. בעוד 48 שעות יתברר לו שישראל היא חלשה
[אם צה"ל לא יתקוף] - הוא לא יסכים להפסקת אש".

כלומר, נקודת המוצא, הן של הרמטכ"ל והן של סגנו, הייתה שצה"ל חלש, ואסור
שהדבר ייודע. הרמטכ"ל הסיק שהדרך לשמור על תדמיתו המרתיעה של צה"ל היא
לצאת למתקפה בהקדם. סגנו חלק עליו באשר לדרך הפעולה, אולם לא הספיק
להשלים את הנמקת התנגדותו, שכן עוד קודם לכן התקשר הרמטכ"ל לשר הביטחון
והסביר לו ששינה דעתו והשר תיאם מפגש אצל ראש הממשלה, וזו עמדה להתחיל
בתוך זמן קצר. נוכח הגישה המנוגדת שהביע סגן הרמטכ"ל החליט הרמטכ"ל
לקחת עימו לישיבת "קבינט המלחמה" את כל אנשי המטה המצומצם שלו, למען
ישמע הקבינט את מגוון הדעות.

בשעה 22:30 נפגשו שני הפורומים, לדיון שארך כשלוש שעות. הרמטכ"ל הציג את
השיקולים בעד מעבר למתקפה בסוריה ונגדה וסיכם שהוא מצדד במהלך זה. סגנו
הסכים באשר לצורך במפנה מהיר למען שמירת אמינותו של צה"ל, אך חלק על
השיטה הנכונה שיש לנקוט לשם כך. לדעתו לא תביא מתקפה בסוריה להכרעת
המלחמה. זו תוכרע רק כאשר מצרים תוכה. לפיכך יש להשמיד את הכוחות
המצריים בסיני, על ידי משיכתם אל מחוץ למטריית האמ"ט, וניהול קרבות שריון
בשריון עימם. יתר על כן, בניגוד לדעתם של שר הביטחון והרמטכ"ל, סבר שדווקא
מתקפה של צה"ל לתוך שטח סוריה היא שתחייב את ירדן להתערב.

האלופים פלד, זאבי וזעירא הוסיפו הנמקות בעד מעבר למתקפה בסוריה. במהלך
דבריו של ראש אמ"ן הגיע מברק משגריר ישראל בארצות הברית, שמחה דיניץ,
לפיו הציעו הסובייטים לאמריקנים לשקול החלטה בדבר הפסקת אש. מזכיר
המדינה האמריקני, הנרי קיסינג'ר, מסר לדיניץ שייתכן שיצליח לדחות את ההחלטה
לייב המתרת ושאל לעמדתה של ישראל בסוגיה.

מברק זה הכריע, למעשה, את הדיון. מהדברים ששמע, כזכור, מהרמטכ"ל בדיון
בחדרו, הבין שר הביטחון שהרמטכ"ל אינו צופה הישגים משמעותיים בחזית

הסורית. אם אכן, כפי שהבין מדברי הרמטכ"ל בדיון אצל ראש הממשלה, ניתן להכות את צבא סוריה מכה של ממש – הרי שהוא מצדד בכך – אמר. ראש הממשלה סיכמה את הדיון ברוח הצעתו של השר דיין וקבעה כי:

"מאשרים לצה"ל לבצע מחר בסוריה מאמץ התקפי מרוכז, לרסק עוצבות צבא ולהשיג הכרעה, המשתקת את הפעילות הצבאית הסורית. המתקפה מכוונת להשיג הישג של שטח מעבר לקו הפסקת האש ולשיפור עמדותינו ולתכלית של מיקוח מדיני. ... העדפת המתקפה בחזית הסורית באה גם בהתחשב בכך שבחזית המצרית לא ניתן להשיג הישגים מכריעים בזמן קצר, אפילו במחיר יקר. לעומת זאת קיים סיכוי להביס את הסורים, ואולי אף להוציאם מכלל לחימה. כמו כן הכוונה כי המהלך בחזית הסורית ישפיע על הירדנים לא להיכנס למערכה, או להסתפק בהשתתפות מוגבלת ביותר בטריטוריה הסורית בלבד".

12 באוקטובר – הלצלוח את התעלה, להחשת השגתה של הפסקת אש?²

לקראת צהרי 11 באוקטובר יצא פיקוד הצפון למתקפה וכוחותיו החלו לחדור לשטח סוריה. הרמטכ"ל ליווה את המהלך מחפ"ק פיקוד הצפון ואחר הצהריים חזר למטכ"ל.

בליל 11-12 באוקטובר החלה להסתמן אפשרות של ביצוע מהלך התקפי גם בחזית הדרום: מהלך הכרוך בצליחתה של תעלת סואץ. בעקבות זאת היו שעות הבוקר והצהריים של 12 באוקטובר שעות של דיונים מרתוניים: תחילה דן הרמטכ"ל בנושא עם אנשי מטהו המצומצם, לאחר מכן הצטרף מפקד חזית הדרום, רב אלוף (מיל') חיים בר-לב, אותו הזעיק מהדרום, בהמשך הגיע גם שר הביטחון – שממנו ביקש הרמטכ"ל להגיע בעת שהיה בפיקוד הצפון – ולבסוף סוכם העניין בדיון משותף נוסף של שני הפורומים: "קבינט המלחמה" והמטה המצומצם של הרמטכ"ל.

² פירוט נרחב יותר של הדיונים בפיקוד העליון ביום זה – היום המעניין ביותר מבחינת קבלת ההחלטות בדרג זה – ראה במאמרי "12.10.73 – עמדות הרמטכ"ל והדרג המדיני: צליחת התעלה, הצורך בהפסקת אש והדרך להשיגה", במערכות, 327, נובמבר-דצמבר 1992.

ברקע שקילתה של האפשרות לצאת למבצע צליחה עמדו מספר גורמים:
האחד - קיסינג'ור ביקש, כזכור, לדעת מה עמדתה של ישראל לגבי מועדה של החלטה במועצת הביטחון באשר להפסקת אש, או במלים אחרות - כמה זמן עוד דרוש לה כדי להגיע להישגים. ישראל השיבה כי לשם השלמת המהלך בחזית הסורית דרושים לה 48 שעות ולשם השגת הישגים גם בחזית המצרית - שבוע נוסף. על כך השיב קיסינג'ור שיוכל לדחות את כינוסה של מועצת הביטחון ל-48 שעות - משמע ליל 13-14 באוקטובר שעון ישראל.

השני - השאיפה להעביר במהירות את המערכה לשטחו של האויב הייתה כאמור אחת מאבני הפינה של תפיסת הביטחון. לא ניתן היה לממשה בחזית המצרית משום שהמאמץ של צה"ל רוכז, למן 9 באוקטובר, בחזית הסורית, וכן בשל החשש לצלוח את תעלת סואץ כל עוד הדיוויזיות המשורינות המצריות נותרו בגדה המערבית. הרמטכ"ל ייחל לכך שהתרחיש בחזית המצרית ידמה לזה שבחזית הסורית: הדיוויזיות המשורינות יחדרו לשטח שבידי ישראל - משמע יחצו אל ממזרח לתעלה - יוכו בקרבות שב"ש על ידי כוחותיו העדיפים של צה"ל ואז תיפתח הדרך להעביר את המלחמה אל ממערב לתעלה.

רב אלוף אלעזר החל לשקול אפשרות של צליחת התעלה, חרף העובדה שהדיוויזיות המשורינות לא צלחו אותה, בשל מספר גורמים:
האחד - למרות דברי קיסינג'ור שיוכל לדחות את כינוס מועצת הביטחון הגיעו ידיעות לפיהן היא אמורה להתכנס כבר בבוקר ה-12 באוקטובר.
השני - רב אלוף בר-לב, שמונה כמפקד חזית הדרום, מסר בשעות הערב של 11 באוקטובר כי המצרים איבדו את התנופה והמורל, ואילו כוחות צה"ל התארגנו והתעודדו והעריך כי בשלו התנאים לצליחת התעלה החל מליל 13-14 באוקטובר.
השלישי - האפשרות שהדיוויזיות המשורינות לא יחצו כלל, ולפיכך אין טעם להמתין יותר להיווצרותם של התנאים האופטימליים להם ייחל.

על רקע האפשרות של הטלת הפסקת אש קרובה ביקש רב אלוף אלעזר לבחון אם, ככל התלוי בצה"ל, היא רצויה, ואם כן – מתי רצוי, מבחינתו, שתוטל. קני המידה שקבע לכך: ההישגים הצפויים בחזית המצרית ויכולת פעולתו של חיל האוויר.

להלן קטעים מדברים שנאמרו בחדר הרמטכ"ל בליל 11-12 באוקטובר:
 "הרמטכ"ל: מחר בבוקר שעון שלנו תהיה מועצת הביטחון, ושמה נניח שיחליטו על הפסקת אש. אז אני צריך להגיד מה רצוי לנו אם זה תלוי בנו: אם אנחנו רוצים הפסקת אש? תוך כמה זמן? יום? יומיים? אז אני צריך לשקול את הטיימינג שלי לאור שני נתונים: האחד – מה הוא ההישג האופטימלי שאני פה אשיג בפיקוד דרום בזמן קצר; שניים – לפי כוחו של חיל האוויר – אלה שני הגורמים שישפיעו.
 מפקד ח"א: אז אם אנחנו מתחילים לספור ממחר בצהריים, יש לך עם חיל האוויר לא יותר מ-24 שעות.

הרמטכ"ל: יש לי לא יותר מ-24 שעות.

מפקד ח"א: לא יותר.

הרמטכ"ל: זאת אומרת אתה אומר לי שאני צריך לקבל הפסקת אש בשבת [13 באוקטובר].

מפקד ח"א: בשבת, אם אתה רוצה לעשות הישגים – צריך להתחיל מחר בבוקר. הרמטכ"ל: רגע, אתה אומר לי אני צריך לקבל הפסקת אש בשבת, ולא יאחר משבת, אפילו רצוי שבת בבוקר הפסקת אש".

מספר דקות מאוחר יותר יצא הרמטכ"ל את החדר ונכנס ראש אמ"ן. עתה התנהלה השיחה הבאה:

"מפקד ח"א: אתה מוכן לקבל הפסקת אש כשאתה נמצא שלוש קילומטרים מדמשק, אבל כוחותיך נמצאים עשרה או שמונה קילומטרים מהתעלה? ראש אמ"ן: התשובה שלי: בהחלט לא. ולכן אנחנו לא צריכים לקבל שום הפסקת אש עד שאנחנו לא דופקים את המצרים, וכל הסיפורים האלה – שמחר תהיה הפסקת אש – זה רק אם אנחנו עשינו במכנסיים. כי אין הפסקת אש בלי שאנחנו נסכים.

רל"ש הרמטכ"ל: אבל יש נתון אחד שאתה לא לוקח בחשבון, כי לא היית בחדר.
ראש אמ"ן: שמה?

רל"ש הרמטכ"ל: מה הכוח של חיל האוויר.

מפקד ח"א: אני מפעיל 226 מטוס. ... זה לא מספיק לעוד ארבעה ימים. ... זאת
אומרת שאנחנו צריכים לתוך 48 שעות לקחת את כל מה שיש לנו, ואז
להסכים להפסקת אש."

מדברי מפקד חיל האוויר ניתן להבין כאילו ראה הכרח להגיע להפסקת אש בתוך 48
שעות, אלא שלמעשה ביקש להאיץ בביצוע צליחה - בטענה שאם זו תתעכב יקטן
כוחו של חיל האוויר עד למידה בה לא יוכל לסייע לה.

הרמטכ"ל הגיע למסקנה שצה"ל זקוק להפסקת אש, בהתבסס על כמה גורמים:
מדברי מפקד חיל האוויר הבין שהחיל יגיע בתוך יומיים ל"קו האדום" - סד"כ שבו
יוכל לסייע רק למבצע התקפי מוגבל, ואם יירד ממנו יוכל להגן רק על לב המדינה.
בנייה מחדש של החיל, הבהיר האלוף פלד, תוכל להתבצע רק בתנאי הפסקת אש
ממושכת. רב אלוף אלעזר העריך כי המתקפה בחזית הסורית התמצתה - יהיה ניתן
אולי להשיג עוד הישג קטן פה ושם - אך לא יותר מכך. מהאירועים בחזית הסורית
השליך על הצפוי בחזית המצרית - אם צה"ל ייצא למתקפה שם ימוצו גם בחזית זו
ההישגים בתוך יממה מתחילת המתקפה. מ-14 באוקטובר ואילך יילכו יחסי
הכוחות ויורעו - שכן צה"ל הטיל כבר למערכה את כל עוצבותיו, בעוד שמצרים
טרם עירבה במערכה את הדיוויזיות המשורינות שלה, מה גם שמצרים וסוריה
יכולות לקבל תגבורות ממדינות ערביות אחרות. לפיכך הגיע למסקנה שיש להגיע
להפסקת אש, ולא יאוחר מ-14 באוקטובר.

השאלה הייתה כיצד להשיג יעד זה. הוא הניח שמצרים לא תסכים להפסקת אש כל
עוד תעריך שמצבה שפיר. אשר לצליחת התעלה - הוא הניח שהיא לא תכפה על
מצרים להסכים להפסקת אש, אך תתרום לנכונותה לכך. הוא העלה בפני אנשי
מטהו את השאלה אם יש דרכים חלופיות, או נוספות - כדי לקדם הפסקת אש. "אני

אשמח - אמר - ואתם לא יודעים כמה אני אשמח, אם יש לכם רעיונות טובים מזה".
מסקנתו הייתה שיש לצלוח את התעלה ולהגיע להפסקת אש יממה לאחר הצליחה.

את הנחותיו ומסקנותיו הציג בפני שר הביטחון, אותו הזעיק, כאמור, מהצפון.
הצליחה לא תכפה הפסקת אש - סיכם הערכתו - אך תסייע להשגתה. החלופה -
השארת המצב בעינו - גרועה יותר. יש לצלוח - אם הדרג המדיני שותף להערכתו
שהצליחה תתרום להשגת הפסקת אש. אלא ששר הביטחון לא ראה קשר הכרחי בין
הצליחה לבין הפסקת האש: אם הרמטכ"ל יאמר שהצליחה נחוצה מטעמים צבאיים -
הוא יתמוך בכך גם בלא לבדוק את הדבר, אך אם טעמה של הצליחה הוא קידום
הפסקת אש - לא יתמוך בכך, שכן ייתכן שיש דרכים טובות יותר - למשל קירוב
תותחים לטווח ירי על דמשק וירי לעברה - כדי להשיג מטרה זו.

השר יצא מחדר הרמטכ"ל בלא שהעניין הוכרע. הרמטכ"ל לחץ להכרעה ולפיכך
התכנסו "קבינט המלחמה" והמטה המצומצם של הרמטכ"ל לישיבה משותפת.
בישיבה זו הציג את הרמטכ"ל את הדילמות. רב אלוף (מיל') בר-לב תמך בצליחה
בראותו בה מהלך יחיד שיש סיכוי שיוציא את המצרים משיווי משקלם, מה גם שלא
ידוע כמה יש להמתין עוד לצליחתן של הדיוויזיות המשוריינות - וייתכן שלא יצלחו
כלל. מפקד חיל האוויר טען שכל יום שיעבור יקשה על חיל האוויר לסייע לצליחה
ותמך בנטילת ההימור. מולם התייצב סגן הרמטכ"ל: ביצוע הצליחה הוא אכן
הימור - טען - שכן הוא לא נעשה בתנאים שתורגלו: צה"ל תכנן את צליחת התעלה
כאשר הוא נמצא על קו המים, ואילו במצב הקיים יהיה על הכוחות להבקיע תחילה
את דרכם לקו המים ולקדם את אמצעי הצליחה - ורק אז יוכלו להתחיל בצליחה.
מפקד חיל האוויר מבקש לצלוח כדי לשמור על כוחו של חיל האוויר? - תמה.
בצליחה יהיה על החיל לפעול באינטנסיביות גבוהה ביותר, והוא צפוי לספוג
אבדות רבות. היתרון היחסי של צה"ל הוא בקרב שריון בשריון, ויש להכין את
הכוחות לקרב כזה, שיתחולל כאשר הדיוויזיות המשוריינות יצלחו לגדה המזרחית.

בעוד האלוף טל נושא דבריו הגיע מידע שפתר את הדילמה. כמו בדרמה יוונית
עשויה היטב נקרא ראש "המוסד", אלוף (מיל') צבי זמיר, לצאת מהחדר, ומשחזר

הביא עימו מידע על אינדיקציות לפיהן צפוי שהדיוויזיות המשוריינות המצריות יצלחו אל ממזרח לתעלה ב-13 או 14 באוקטובר. בכך עמד להתרחש התרחיש האופטימלי מבחינתו של הרמטכ"ל - הדיוויזיות יצלחו, יוכו על ידי כוחות השריון של צה"ל וכך תיפתח הדרך לצליחת התעלה אל מול מערך מצרי דליל. עתה כבר לא ראה צורך בהפסקת אש. הפתרון - שהוסכם על כולם - צה"ל יכין עצמו למערכה עם הדיוויזיות המשוריינות. עם זאת נשמעה, בדברים שאמרו אנשי הדרג המדיני, לאחר שאנשי הצבא יצאו מהחדר, מורת רוח מכך שהרמטכ"ל לא הגביל עצמו להיבטים צבאיים, אלא כךך את ההחלטה אם לצלוח את התעלה בשאלה אם הדבר יתרום להשגת הפסקת אש.

ב-14 באוקטובר צלחו הדיוויזיות המשוריינות, אך לא במלוא הסד"כ שלהם, וכוחות צה"ל ניהלו קרבות עימן. בהערכת מצב אם המכות שספגו די בהן כדי לאפשר את ביצוע הצליחה הגיע הרמטכ"ל למסקנה שאכן די בהן לשם כך ויחד עם שר הביטחון המליץ בפני מליאת הממשלה על צליחת התעלה, כאשר הוא מדגיש: "אני מציע שנצלח את התעלה כמהלך אופרטיבי שאינו קשור אצלי בשום אספקטים אחרים". כלומר, בניגוד ל-12 באוקטובר, לא כךך הפעם הרמטכ"ל את הצליחה בשאלה אם תתרום להפסקת אש. שרים, שזכרו את הסתייגותו של סגן הרמטכ"ל מהצליחה, שאלו אם עתה הוא תומך בה והתשובה החיובית סייעה לממשלה לייפות את כוחו של צה"ל לצאת למבצע של צליחת התעלה.

עניין זה, יש לשים לב, הוכרע במליאת הממשלה, ולא ב"קבינט המלחמה". שכן בישיבה בליל 11-12 באוקטובר החליטה מליאת הממשלה שלא להותיר את ההכרעה לגבי הצליחה בידי הקבינט וקבעה שהוא יוכרע רק במליאה. הייתה זו הפעם הראשונה במהלך המלחמה שהממשלה הפקיעה סמכות החלטה לגבי מהלך צבאי מידי "קבינט המלחמה".

בליל 15-16 באוקטובר החל צה"ל בצליחת התעלה.

סיכום

במאמר זה הודגם תהליך קבלת ההחלטות בפיקוד העליון בעשרת הימים הראשונים של מלחמת יום הכיפורים. בהקדמה צוינו הבסיסים לקבלת ההחלטות. הבסיס הראשון: הנחיות שהמחליט מקבל מהממונים עליו. במאמר תוארו יחסי-הגומלין בין הדרג המדיני והדרג הצבאי: המעורבות ההדדית בהערכת המצב וקבלת ההחלטות, הצורך בהבנה הדדית – זה את המגבלות העומדות בפני זה, השיקולים השונים מדרג לדרג – למשל שיקוליה של ראש הממשלה לגבי הפצצת מטרות בדמשק – השונים משיקולי שר הביטחון והדרג הצבאי. ניתן להבחין בתחומי האחריות בין הדרגים השונים – עד היכן הגיעו להלכה ועד כמה היה כל דרג מוכן ליטול עליו את מלוא האחריות הנגזרת מתוקף הסמכויות שבידו ועד כמה היה מוכן לחרוג מהן למעשה. לדוגמה: טענות הדרג המדיני ב-12 באוקטובר על שהרמטכ"ל חרג מסמכותו בכך שביקש לשקול אם לצלוח את תעלת סואץ על פי שיקול מדיני. ניתן להבחין בין עניינים שנדונו והוסכמו בתוך הצבא לכאלה שלגביהם היו חילוקי דעות והועלו להכרעת הדרג המדיני.

מליאת הממשלה התכנסה במהלך 20 ימי הלחימה 18 פעם, כאשר בארבעת הימים הראשונים התכנסה פעמיים ביום. בכל אחת מהישיבות השתתף הרמטכ"ל, או נציג מטעמו, אך למעשה היו מרבית החלטותיה אישור בדיעבד של ההחלטות שהתקבלו ב"קבינט המלחמה". כך, למשל, אישרה את המתקפה לתוך שטח סוריה בשעות הערב של 11 באוקטובר – שעות רבות לאחר שהמתקפה יצאה לדרך. החרג הבולט בעניין זה היה, כאמור, בהחלטה על צליחת התעלה, שהופקעה מידי "קבינט המלחמה". הקבינט התכנס 17 פעמים במהלך המלחמה. הוא היה, כאמור, גוף בלתי פורמלי, אך בו התקבלו ההחלטות לגבי ניהול המלחמה בדרג המדיני.

גם בדרג הצבאי התקבלו ההחלטות כפורום לא-פורמלי, אותו יצר הרמטכ"ל, אד-הוק, לאחר פרוץ המלחמה. המתווה שאליו שאף הרמטכ"ל: העלאת רעיון ובדיקתו במטה המצומצם, בחינתו עם אלוף הפיקוד הרלוונטי, גיבושו הסופי במטה המצומצם והצגתו בקד"ם – ששימש להצגת נתונים מזה ולהנעת עבודת המטה מזה.

ככל שהזמן עבר ירדה האינטנסיביות של הפניות מהפיקודים וירדה גם התכיפות של הצורך להחליט החלטות מיידיות - נראה שזה סימפטום של הצד המופתע במלחמה. במהלך המלחמה נוכח הפיקוד העליון ששליטתו בנעשה בפיקודים לקויה. לאור זאת, ונוכח הערכה שאלוף פיקוד הדרום אינו משכיל לשלוט בעוצבותיו ולנהל את המערכה הפיקודית, חשו שר הביטחון והרמטכ"ל צורך לשגר לשם "מוח יוצר-פורה", שניתן לסמוך עליו באשר לניהול המערכה הפיקודית והרמטכ"ל הקודם - רב אלוף (מיל') חיים בר-לב - נשלח לנהל את המערכה בחזית הדרום.

הבסיס השני להחלטות: הידיעות. מהמאמר דלעיל עולה הצורך שלא להסתמך על האזנות, שמקיים המטה הכללי, אלא לוודא את נכונות המידע הנקלט מהן. אג"ם-מבצעים (היום חטיבת המבצעים) הוא הקמב"ציה של הרמטכ"ל, עליו ליצור את תמונת המצב הרלוונטית, הנכונה והמעודכנת, כבסיס לקבלת ההחלטות, להעביר את ההוראות הנובעות מהחלטות הרמטכ"ל לגופים המופקדים על ביצועם ולעקוב אחרי ביצוע ההוראות ואחרי סטיות מהן. אחד הלקחים שציינה ועדת אגרנט מאירועי 8 באוקטובר הוא הצורך שקצין מטה ילווה את הרמטכ"ל בביקוריו בפיקודים. אלוף (מיל') אורי שגיא שימש במלחמת יום הכיפורים כראש ענף מבצעים (מקביל לרמ"ח מבצעים דהיום) ובמלחמה הבאה - מלחמת "שלום הגליל" - כרמ"ח מבצעים (מקביל לרמ"ט מבצעים דהיום). הוא יישם לקח זה בכך שב-4 ביוני 1982, כשנראה היה שעומדת לפרוץ מלחמה, הנחה את מטהו שבמהלך כל המלחמה ילווה הוא או עוזרו למבצעים את הרמטכ"ל בכל אשר יילך וכך יוכל להפעיל את עבודת המטה הנובעת מהחלטותיו, ואכן, תא"ל (דאז) שגיא ליווה את הרמטכ"ל כמעט במהלך המלחמה כולה.

למפקד לא די בתמונת המצב המתקבלת מדיווחו של המטה. שיחות מפקדים היוו כלי חשוב - במהלכן עמד הרמטכ"ל על הנתונים שבידי הפיקודים והערכותיהם והנחה אותם באשר למהלכים הבאים. שיחות אלו השפיעו אף על החלטות מיידיות. כך, למשל, הופעל חיל האוויר ב-7 באוקטובר, לסירוגין, בצפון ובדרום - בהתאם לבקשות שהגיעו מהפיקודים. אמצעי נוסף - ביקורים בפיקודים. שר הביטחון יצא מדי יום לביקור באחד הפיקודים, והגיע אף לאוגדות. הרמטכ"ל ביקר שמונה

פעמים בפיקוד הדרום וארבע פעמים בפיקוד הצפון. הוא שהה בחפ"ק של הפיקוד הרלוונטי כאשר רוכז בו המאמץ העיקרי: כך למשל בפיקוד הצפון ב-10 וב-11 באוקטובר ובפיקוד הדרום - עם תחילת הצליחה. בכך השיג יכולת שליטה טובה יותר על ההתפתחויות.

הבסיס הבא להחלטות: הערכות, דעות והמלצות המגיעות לידיעתו של המחליט. במהלך המלחמה ערך הרמטכ"ל דיונים רבים, וכך גם נערכו, כאמור, דיונים רבים בדרג המדיני. הדיונים הפרו את החשיבה ותרמו לקבלת ההחלטות. בכמה דיונים - אודות מעבר למהלכים התקפיים - השמיע סגן הרמטכ"ל דעה שונה מהאחרים ומנוגדת להם, והדבר תרם לגיבוש ההחלטה. הרמטכ"ל הבהיר במהלך הדיונים את שיקוליו והודות לעובדה שדיונים אלה הוקלטו ברובם ניתן לדעת את השיקולים וללמוד מהם לגבי דרך החשיבה ודרך קבלת ההחלטות במלחמה האחרונה בה לחם צה"ל בשתי חזיתות בו-זמנית.

בכל אלה לא די. מרכיב חשוב בקבלת ההחלטות הוא אישיותו של המחליט: השקפותיו, נטיותיו, הטמפרמנט שלו. קציני מטה שהיה במפקדת פיקוד הצפון ב-11 באוקטובר תיאר את הדינמיקה ששררה שם: בעוד הרמטכ"ל מדרבן ולוחץ להקדים מהלכים, מנסה אלוף הפיקוד להשהות אותם. דרבנונו של רב אלוף אלעזר נבע לא רק מניגודי הטמפרמנט בינו לבין האלוף חופי, אלא גם מהניסיון הקרבי שלו: הוא אמר שאינו רוצה שיחזור על עצמו המקרה שקרה לו בשלהי מלחמת ששת הימים, בה כיהן כאלוף פיקוד הצפון. אז כמעט והחמיץ מהלך להשתלטות על שטח בשל השתהות, ולכן דרבן עתה להקדמת מהלכים. מספר פעמים במהלך המלחמה חזר וציין לקח שלמד מקרב סן-סימון במלחמת העצמאות. שם למד, אמר ש"כאשר יורד גשם עליך, הוא יורד גם על האויב", משמע - אם אתה במצב קשה אל תמהר "להישבר", השתדל להחזיק מעמד, שכן יש סיכוי שהאויב "יישבר" לפניך.

אולם אין אדם יכול להתנסות בכל ההתנסויות, ואין ברירה אלא ללמוד מניסיונם של אחרים. בכך מסייע לימוד ההיסטוריה.



