

הדיון בבג"ץ: על תפיסת הפקוד בצה"ל § לא על גופמן

written by ד"ר אל"מ במיל' חנן שי | 12.05.2026

עמדת היועצת המשפטית לממשלה בעניין מינויו של האלוף רומן גופמן מעוררת שאלה עקרונית החורגת בהרבה מן המועמד הספציפי. לפי נוסח עמדת היועצת המשפטית לממשלה, כפי שפורסם בתקשורת, בחרה היועצת לבחון את הפרשה גם במישור הערכי-מוסרי באמצעות המונח "פגם בטוהר המידות". בכך הועבר הדיון מן המישור המשפטי-הטכני אל המישור הערכי-מוסרי.

אלא שמרגע שהדיון הועבר למישור זה, מתעוררת שאלה יסודית: לפי איזה מוסר נבחנת התנהגותו של מפקד בארגון ביטחוני?

טוהר מידות איננו מושג מופשט ואחיד. הוא נגזר מתכלית הארגון ומאופי המשמעת שעליה הוא מבוסס.

גם בארגון אזרחי וגם בארגון צבאי-ביטחוני קיימת חובה למשמעת ארגונית. אולם המשמעת מורכבת למעשה משני מרכיבים שונים: עצם הציות § ואופן הציות.

בארגון אזרחי, הציות הוא בדרך כלל ציות מינהלי-פורמלי: ביצוע ההוראה או הנוהל ככתבם וכלשונם, תוך צמצום שיקול הדעת האישי של המבצע. הדגש הוא על שקיפות, אחידות, הימנעות מחריגה מן הסמכות והצפת כל פעולה חריגה לדרג הממונה. ככלל, העובד איננו אמור להחליט אם נכון למלא את ההוראה, לשנותה או לחרוג ממנה, אלא לבצע אותה במסגרת ברורה וקבועה.

לעומת זאת, בארגוני צבא וביטחון, הציות עצמו מתחלק לשני סוגים שונים.

הראשון הוא ציות טכני-מקצועי. בנושאים טכניים, בטיחותיים, לוגיסטיים ומערכתיים נדרשת לעיתים משמעת קפדנית ומדויקת אף יותר מזו הקיימת בארגון אזרחי.

אולם הסוג השני § והוא לב הפיקוד הצבאי § הוא ציות מוכווון-מטרה. כאן נדרש מן המפקד לא רק לבצע הוראות, אלא להפעיל שיקול דעת עצמאי רחב ביותר ביחס לאופן מימושו. לעיתים, בתנאי קרב, חשאויות, לחץ זמן או שינוי נסיבות, עשוי מפקד להידרש לשנות את דרך הפעולה שלו, ובמקרים נדרשים אף להחליף משימה במשימה אחרת או ליזום לעצמו משימה § אם הוא סבור שכך ניתן לממש טוב יותר את המטרה: כוונת המפקד ותכלית הפעולה.

לא במקרה הדגיש דוד בן-גוריון בפני מפקדי צה"ל: "כל קצין וכל חיל צריך ליזום ביצוע הפקודה; שומה עליו לפעול לא כדי לקיים מצוות אנשים מלומדה, ולצאת ידי חובת המשמעת, אלא כדי להשיג את המטרה הרצויה; זאת אומרת § לנצח".

והוסיף: "המשמעת בצבא אינה מכוונת להפוך את החיילים לאוטומטים"²

וכן: "כל חייל חייב לראות עצמו במצבים מסוימים כאילו בו לבדו תלוי גורל המערכה"³

זו איננה סטייה מתרבות הפיקוד של צה"ל⁴ אלא לבה.

כמשתמע מהנחיותיו של בן-גוריון, צה"ל אימץ מיומו הראשון את תפיסת הפיקוד הגרמנית המולטקאית⁵ הפיקוד המבוזר "מוכוון-המשימה", או בתרגום מדויק יותר מגרמנית: "מוכוון-השליחות"⁶ איזו שליחות? השליחות שהטילה עליו המדינה.

אלא שצה"ל לא הסתפק באימוץ תפיסת הפיקוד הגרמנית. בעקבות לקחי מלחמת לבנון הראשונה שינה צה"ל את עקרון המלחמה הראשון שלו מ"דבקות במשימה" ל"דבקות במשימה לאור המטרה"⁷ שינוי ייחודי לצה"ל, שאיננו קיים כך בצבאות אחרים.

שינוי זה נועד להדגיש בדיוק את רוח הנחיותיו של בן-גוריון: המפקד איננו נדרש לציית באופן טכני בלבד, אלא להבין לעומק את המטרה, ובמקרים נדרשים אף להתאים את המשימה שקיבל⁸ כדי לשרת טוב יותר את התכלית המבצעית והאסטרטגית.

עקרון המלחמה ושיטת הפיקוד הזו מבוססים על רעיון פשוט אך עמוק: המפקד הבכיר מגדיר מטרה, גבולות גזרה ומשאבים⁹ אך מותיר למפקד בשטח חופש פעולה רחב כיצד לממש את השגת המטרה. הדגש איננו על ציות פורמלי לכל פרט, אלא על דבקות במטרה, יוזמה, גמישות, תחבולה ונטילת אחריות.

במסגרת תרבות פיקודית זו, יוזמה עצמאית, קבלת החלטות תחת אי-ודאות ולעיתים אף חריגה מנהלים¹⁰ אינן פגם מוסרי, אלא דווקא מצוינות מוסרית-פיקודית. הן ביטוי לאחריות עמוקה, לנכונות ליטול סיכון מחושב ולאומץ לב אזרחי¹¹ היכולת לקבל החלטה קשה גם במחיר אישי.

מפקד¹² וגם כל חייל¹³ איננו נבחן רק לפי נאמנותו לנהלים, אלא בראש ובראשונה לפי דבקותו בעיקרון המלחמה הייחודי לצה"ל: "דבקות במשימה לאור המטרה", כביטוי לנאמנותו לאנשיו, לצה"ל, לעם ולמדינה.

אין פירוש הדבר שארגוני ביטחון פטורים ממגבלות מוסריות או משפטיות. להפך. עוצמתם מחייבת ריסון, אחריות ופיקוח. אולם האיזון בין פיקוח לבין יוזמה חייב להיגזר מטבעם הייחודי של ארגונים שנועדו לפעול מול אויבים, בתנאי עמימות, סיכון ולעיתים לחץ זמן קיצוני.

יש משהו פרדוקסלי בבחינת התנהלות מבצעית באמצעות אמות מידה מוסריות שנולדו בעולם המינהל האזרחי¹⁴ כמעט כטענה נגד אדם בבית מרחץ שאיננו עוסק שם בלימוד תורה. לא מפני שלימוד תורה איננו ערך, אלא מפני שלכל מרחב יש תכלית, היגיון פנימי וכללי פעולה משלו.

דבריו של ראש המוסד, דדי ברנע, שלפיהם עצם האפשרות שמפקד "יעשה דין לעצמו" פוסלת

אותו לתפקיד בכיר § אינם תואמים את תורת הפיקוד של צה"ל.

תורת הפיקוד של צה"ל, כפי שעוצבה בידי בן-גוריון והתפתחה לאורך עשרות שנים, איננה מבוססת על ציות טכני-פורמלי בלבד, אלא על דבקות במשימה לאור המטרה, יוזמה, תחבולה ואחריות אישית.

לפי תורה זו, מפקד נדרש לעיתים דווקא לחרוג מן הדרך שנקבעה לו § אם הוא סבור כי בכך ישרת טוב יותר את המטרה המבצעית.

דווקא משום כך, לאורך שנותיה של מדינת ישראל, קודמו לתפקידים הבכירים ביותר מפקדים שהתבלטו ביוזמה, אחריות אישית ויכולת קבלת החלטות עצמאית תחת לחץ § לעיתים גם בהחלטות שבדיעבד התגלו כשגויות. אותה תרבות פיקודית היא שאפשרה לצה"ל להגיע להישגים שהיו בלתי אפשריים תחת תרבות של פיקוד ריכוזי, חשש מיוזמה והיצמדות פורמלית לנהלים.

תרבות פיקודית זו איננה תיאוריה מופשטת. כך פעלו מפקדים מרכזיים בתולדות צה"ל. אסף שמחוני במבצע קדש ומוסא פלד ב-1973 חרגו מהנחיות שניתנו להם משום שסברו כי הדבר נדרש למימוש המטרה המבצעית. פלד אף מנע בכך את נפילת רמת הגולן. איש מהם לא נתפס כמי שפגם בטוהר מידותיו; להפך § הם נחשבו לדוגמאות מובהקות של פיקוד יוזם ואחראי.

לא במקרה אמר משה דיין כי את "הסוסים האבירים" יש לעיתים לבלום, בעוד שאת "הפרדות העצלות" צריך לדחוף § משום שצבא מכריע זקוק בראש ובראשונה למפקדים יוזמים, גם במחיר טעויות, ולא למפקדים משותקים מפחד חריגה.

לכן, אם כבר בוחנים את פרשת גופמן במישור המוסרי, לא ייתכן שקצין שפעל כל חייו לפי אמות המוסר הפיקודיות של צה"ל § ואף קודם שוב ושוב לאורך § יישפט לפתע לפי אמות מידה מוסריות של ארגון אזרחי. אותה התנהגות עצמה עשויה להיחשב פגם מוסרי בארגון אזרחי, אך מעלה פיקודית בארגון ביטחוני.

השאלה שמעוררת הפרשה איננה אפוא רק מי ראוי למלא תפקידים בכירים במערכת הביטחון. השאלה היא גם באיזו תרבות פיקודית מבקשת מדינת ישראל להילחם § ומהו המוסר שלפיו היא מבקשת לשפוט את מפקדיה.

אם ייפסק שביוזמתו של גופמן, גם אם הובילה לתקלה, נמצא פגם בטוהר המידות § השארת עקרון המלחמה הראשון, "דבקות במשימה לאור המטרה", ושיטת הפיקוד המבוזר מוכוון-המטרה של צה"ל בתוקפם, תהיה עצמה פגם בטוהר המידות § בלתי נסבל, זועק לשמים.

פורסם באתר JDN, בתאריך 12 במאי 2026.

*הדעות המובעות בפרסומי מכון משגב הן על דעת המחברים בלבד.