



**ממחקרים שנעשו לאחר  
מלחמת לבנון השנייה  
מתברר שמ"כים כמעט לא  
שימשו מפקדי כיתות בפועל  
בלחימה. המאמר מסביר  
מדוע זה קרה, אילו מחירים  
כבדים משלם צה"ל בשל כך,  
ומה יש לעשות כדי שבצה"ל  
שוב יהיו מפקדי כיתות**

**חיילי צה"ל במלחמת לבנון השנייה | מאפיין  
אתגריו של הפיקוד הזוטר במלחמת לבנון  
השנייה ניתן ללמוד על מאפייניו של שדה  
הקרב המודרני באופן כללי ועל אתגריו  
הפסיכולוגיים**

### **רס"ן נתי תורג'מן**

יועצת ארגונית ופסיכולוגית צבאית  
בה"ד 1

(בעת כתיבת המאמר הייתה יועצת  
ופסיכולוגית בבית הספר לח"כים)



# המ"כ במלחמת לבנון השנייה מפקדים שאינם מפקדים

1. הוא עוסק ברמת המ"כ, שלא זוכה בדרך כלל לתשומת לב רבה, אף שמדובר ברמת הפיקוד שנמצאת בחיכוך הגדול ביותר עם הלוחמים, ובמקביל יש לה הניסיון הפיקודי והמבצעי המועט ביותר בהשוואה לרמות הפיקוד שמעל.
2. הוא חיוני לשיפור תפקודם של רמות הפיקוד שמעל למ"כ. המ"כ הוא החוליה הראשונה בשרשרת הפיקוד הזוטר, ולכן האופן שבו הוא ממלא את תפקידו משפיע על טיב התפקוד של המפקדים שמעליו. לדוגמה: אם המ"כ ממלא רק חלק מתפקידיו, נאלץ המ"מ לקחת על עצמו את המטלות שהזניח המ"כ. הדבר עלול לפגוע ביכולתו של המ"מ למלא כראוי את תפקידו שלו.
3. מאפיין אתגרי של הפיקוד הזוטר במלחמת לבנון השנייה ניתן ללמוד על מאפייניו של שדה הקרב המודרני באופן כללי ועל אתגריו הפסיכולוגיים. לאתגרים האלה ניתן להכשיר ולהכין את המפקדים ובכך להקטין את הפגיעה ברוח הלחימה ובליכודות המסגרת ולמזער את הנזקים לנפש. הנזקים האלה הם אחד המחירים הגבוהים של הפעולה החברתית הקרויה "מלחמה".<sup>4</sup>

## תפקידיו של מפקד הכיתה בחיל הרגלים

**הכיתה והמחלקה משמשות מסגרות יסוד לפלוגה ולגדוד. הצלחתו או כישלונו של גדוד בקרב תלויים אפוא במידה רבה ביוזמתם של מפקדי הכיתות ושל מפקדי המחלקות ובתפעולן הטקטי היעיל של יחידותיהן. הכיתה והמחלקה מופעלות גם כיחידות לוחמות עצמאיות. ("מחלקת הרובאים", 1956)**

עיון בהגדרת תפקידו של המ"כ ובהגדרת הכשירויות הנדרשות ממנו ומהכיתה מלמד שלא מעט מונח על הכתפיים הצעירות של בוגר קורס מ"כים. הכיתה היא יחידת משנה של מחלקת החי"ר. המחלקה בנויה מכיתות שלהן תפקיד שמשנתה בהתאם לנסיבות. ישנה כיתה מסתערת, כיתה עוקבת וכיתה מחפה. תפקיד הכיתה הוא להשמיד אויב, לכבוש ולהחזיק שטח הן במסגרת הלחימה של המחלקה והן באופן עצמאי. את הלחימה היא מבצעת ברגל או באמצעות רכב, ועליה לשלוט במגוון רחב של צורות קרב: לחימה נגד יעדים מבוצרים ובנויים, נגד שריון, נגד טרור וכ'.

ממפקד הכיתה<sup>5</sup> נדרשת היכולת לזיום פעולות ולקבל החלטות במהירות על סמך הבנה של סביבת הפעולה. המ"כ אחראי למוכנות של כיתתו, לניהול שגרתה ולביצוע משימותיה. עליו להיות מומחה ביסודות של לוחמת החי"ר, בקיא ביישום התרגולות והטכניקות הקרבות ברמת הכיתה ובתפעול אמל"ח.

מלחמת לבנון השנייה עוררה את הסקרנות בקרב המפקדים בבית הספר למ"כים בנוגע למה שקרה "למטה" - בכיתות ובמחלקות שלחמו. שאלנו את עצמנו סדרה של שאלות: מה הייתה החוויה האישית והקבוצתית של המסגרת הלוחמת? כיצד תיפקדו המ"כים בלחימה, בהכנות לה ובסיומה? כיצד השפיעה "לחימת הבט"ש" הממושכת בשטחים על תפקוד המ"כים במלחמה? מתוך התשובות לשאלות האלה תיכננו להפיק תובנות על תפקיד המ"כ ועל ההכשרה שלה הוא נדרש.

עיון מעמיק בספרות העוסקת בהיסטוריה צבאית ובפסיכולוגיה צבאית מבהיר את חשיבות המפקדים הזוטרים בלחימה: המלחמות מוכרעות לרוב ברצף קרבות טקטיים בסביבת הפעולה של הפיקוד הזוטר.<sup>1</sup> ממצא מרכזי נוסף הוא שמלחמות ישראל נגד צבאותיהן של מדינות ערב הוכרעו ברוח ולא בחומר, קרי ברוח המפקדים והלוחמים שדירבנה אותם להפגין תעוזה ודבקות במשימה.<sup>2</sup> לכן מטרת המחקר היו:

1. לנתח מה היו אתגרי הפיקוד של המ"כים בלחימה וכיצד הם התמודדו עימם.
2. לבחון אילו פערים נמצאו בין התפקוד של המ"כים לבין הגדרת התפקיד של המ"כ בתורת הלחימה החילית וכן בין התפקוד לבין הציפיות - של המ"כים מעצמם ושל החיילים ושל המ"מים מהמ"כים.
3. להציע מודל המסביר את המקור לפערים בתפקוד המ"כים בלחימה.
4. לגבש כמה המלצות מערכתיות לשיפור מצבו ותפקודו של המ"כ בפלוגה המבצעית.

להשגת המטרות האלה נערכו שני מחקרים: המחקר הראשון - כמות<sup>3</sup> - נערך מיד בתום מלחמת לבנון השנייה, והשתתפו בו 438 חיילים: 270 לוחמים, 70 מ"כים, 36 סמלים, 45 מ"מים ו-17 מ"פים וסמ"פים משלוש חטיבות החי"ר הסדירות שלחמו במלחמת לבנון: גולני, נח"ל וצנחנים. המ"כים נשאלו על האתגרים שניצבו בפניהם בשדה הקרב ועל האופן שבו הם התמודדו עם האתגרים האלה. מפקדיהם (סמלים עד מ"פים) ופקודיהם נשאלו על תפקוד המ"כים והסמלים בהכנות לקרבות, במהלכם ובסיומם והתבקשו להצביע על פערים.

המחקר השני נערך בבית הספר למ"כים כחצי שנה לאחר המלחמה וכלל 27 ראינות עומק עם חיילים שלחמו במלחמת לבנון השנייה - מרביתם חניכי קורס מ"כים חי"ר. החיילים התבקשו לתאר את הלחימה בלבנון, להתמקד באירועים שהיו משמעותיים בעבורם ולחוות דעה על אופן תפקודם של המפקדים. למחקר הזה ישנה חשיבות רבה וזאת משלוש הסיבות שלהלן:



עליו להוביל את חייליו במקצועיות, לתת להם דוגמה אישית, להפגין איתנות בכל מצב ולחנכם לאור רוח צה"ל.

מ"כ עשוי לפקד על כיתתו בניסיונות שונות. למשל, בלחימה, בפעילות בט"ש ובאימונים. בספרות העוסקת בתורות לחימה מתוארות יותר מ-20 כשירותים שלהן נזקק המ"כ בלחימה, ובהן ביצוע נוהל קרב במסגרת המחלקה והפלוגה, היכולת לפקד ולשלוט על כיתת חי"ר בסביבה מבצעית משולבת (למשל בשיתוף פעולה עם טנקים), ניהול מארב נגד חי"ר, לחימה נגד גרילה, פינוי נפגעים ברגל וברכב ועוד. בעיתות שגרה נדרש המ"כ לאמן את חיילי כיתתו בטכניקות קרבות שונות ובתפעול האמצעים הכיתתיים, המחלקתיים והפלוגתיים שברשותם. כן הוא נדרש לנהל את כיתתו ובכלל זה לשמר את הכושר הגופני והקרבי שלו עצמו ושל חייליו.

### המאפיינים הסוציולוגיים-ארגוניים של תפקיד המ"כ בחי"ר

המ"כ הוא הרמה הנמוכה ביותר בשרשרת הפיקוד, ולכן התפקוד שלו הוא כמעט תמיד ברמת היישום, והפיקוד שלו הוא ישירות מול החיילים. בשונה מכל רמות הפיקוד האחרות המפעילות תחתיהן מפקדים, הוא נדרש להפעיל תחתיו חיילים. מ"כ החי"ר הוא אפוא מפקד ב"חיכוך גבוה": בהתנגשות עם כוח אויב הוא נלחם פיזית יחד עם אנשיו, ובשגרת היום-יום הוא נמצא כמעט כל הזמן עם אנשי כיתתו. למ"כ סמכויות מוגבלות ביותר בתחום הענישה,

**מ"כ החי"ר הוא מפקד ב"חיכוך גבוה": בהתנגשות עם כוח אויב הוא נלחם פיזית יחד עם אנשיו, ובשגרת היום-יום הוא נמצא כמעט כל הזמן עם אנשי כיתתו**



התגמול והקידום של חייליו, אך יחד עם זאת הוא אחראי לביצוע משימות. בהיעדר סמכויות של ממש מנהיג המ"כ את חייליו בתוקף מקצועיותו, הדוגמה האישית שהוא נותן ואיתנות רוחו.<sup>6</sup> על המ"כ לבצע את פקודות הרמה הממונה (המשימות), ובביצוע הפקודות עליו לייצג מול פקודיו את כל שרשרת הפיקוד שמעליו (המערכת) ולהסביר החלטות שלעיתים לא ברורות אף לו. מרחב הפעולה של המ"כ משתנה ללא הרף. מעגל הפיקוד והשליטה שלו, בשונה מזה של רמות גבוהות יותר, הוא תהליך רצוף ותכוף. הוא נדרש להגיב במהירות מכיוון שהוא פועל בסביבה שבה אחת מצורות הקרב הנפוצות ביותר היא היתקלות. ברגע שנוצרת בעיה מבצעית, עליו לתת לה מיד פתרון מתאים. הוא נדרש להבין את המרחב הפלוגתי, אף שהוא המפקד בעל הניסיון המקצועי והמבצעי המוגבל ביותר.

בכיתת חי"ר ישנם 8-12 חיילים. המ"כ מאמן אותם במסגרת אימון הגדוד ובונה את לכידותם. איתם הוא יוצא למשימות בט"ש ואיתם הוא נלחם במלחמה. בעיתות שגרה הוא המפקד הראשון שאליו יפנו החיילים בבעיות ובבקשות, ועם חייליו יוצא המ"כ לחופשות. כלפי המפקדים שמעליו הוא המפקד הישיר של כיתתו, כך שמפקד בכיר יפנה לחייל בדרך כלל דרך מפקד הכיתה. אין בכך משום פגיעה בפיקוד המ"מ על מחלקתו וביכולתו של המ"מ להכיר כל חייל, לכוון ולקדם אותו. להיפך: המ"כ מאפשר למ"מ להתמקד במשימותיו.

מבנה המחלקה נובע מצרכים מבצעיים בלחימה: בקרב לא ניתן להוביל ביעילות 20-30 חיילים באמצעות מפקד אחד, ויש צורך במפקדי משנה. אלה הם הסמל והמ"כים.<sup>7</sup>

המ"כ הוא אפוא מפקד, איש סגל לכל דבר, ולכן ישן בנפרד מחייליו (באוהל מ"כים או סגל) ומתוקף תפקידו הוא פטור מתורנויות החיילים. לא קיים סממן חיצוני ייחודי לתפקידו, למעט דרגות הרב"ט.

### המ"כ מהלכה למעשה

עד כאן הוצגו הגדרת תפקידו של המ"כ, מאפייניו ותחומי אחריותו כפי שכתובים בספרי התור"ל של חיל הרגלים, "כפי שהדברים צריכים להיות". עוד לפני שהתחלנו את המחקר הנחנו שההגדרה הזאת מתקיימת הלכה למעשה רק במוסדות ההכשרה: הבא"ח חים ובבית הספר למ"כים. רק במוסדות האלה המ"כ מפקד על כיתתו במלוא מובן המילה, ואילו בפלוגות המבצעיות תפקיד המ"כ אינו ברור, תחום ומוגדר כפי שהוא מתואר בספרות.

בפועל יש מנעד רחב של ביטויים לתפקיד: בקצה האחד נמצא המ"כ שכינויו בפלוגות הוא "חייל 08". זהו חייל שסיים קורס מ"כים (ולכן דרגתו המקצועית היא רובאי 08), אך הוא לא קיבל כיתה בפלוגה שאליה שובץ בתום הקורס או שבפלוגה שאליה הוא הגיע אין כלל מ"כים, ובמקומם ישנם מפקדי חוליות או מפקדי משימות.<sup>8</sup> בקצה השני של המנעד נמצא המ"כ שמתפקד "לפי הספר": הוא מפקד על כיתה אורגנית ואחראי לה מ"א' ועד ת', ומילה שלו אצל המ"מ היא מילה. בין הקצה האחד לאחר ישנו מגוון של אופציות הנוטות לכאן או לכאן בהתאם להחלטת המ"פ, לדגשי המג"ד ולאופיו של המ"כ. כך, כפי שעולה מהמחקר, ניתן למצוא באותה החטיבה שני גדודים שבהם צורת ההפעלה של המ"כים והגדרת תפקידם שונות מאוד, לרבות חזות המ"כ: בחלק מגדודי החי"ר עונד המ"כ את דרגותיו, ובחלקם הוא אינו עונד אותן.

### ממצאים עיקריים

#### תפקוד המ"כ בנוהל הקרב במלחמת לבנון השנייה

- רבע עד שליש מהמ"כים לא ביצעו שום תפקיד פיקודי בשלב נוהל הקרב - כך העידו כל המשתתפים במחקר (חיילים, מ"כים, מ"מים). בחתך לפי פלוגות מסלול ופלוגות מבצעיות נמצא הבדל משמעותי בקרב החיילים: 75% מחיילי המסלול דיווחו שהמ"כים שלהם ביצעו תפקיד פיקודי בנוהל הקרב, ורק 57% מחיילי המבצעיות דיווחו כך.
- בתוך הפלוגות המבצעיות נמצאו הבדלים משמעותיים בין החטיבות וכן בין הגדודים מאותה החטיבה. כך, למשל, בגדוד 101 של חטיבת הצנחנים ציינו 36% מהחיילים שהמ"כ שלהם ביצע תפקיד פיקודי בנוהל הקרב, לעומת 54% בגדוד 890.
- בקרב המ"כים אף לא אחד ציין שהיה אחראי באופן כולל להכנת כיתתו למשימה. פעולת ההכנה היחידה שהם ביצעו במלואה הייתה ניהול מסדרים על ציוד לקראת יציאה ללחימה. את כל שאר מרכיבי תפקידיהם ביצעו המ"כים באופן חלקי בלבד.
- בהשוואה למ"כ נראה שתפקידו הפיקודי של סמל המחלקה אינו מוטל בספק: יותר מ-86% מכלל המשיבים בפלוגה המבצעית (חיילים, מ"כים, מ"מים) דיווחו שהסמל ביצע תפקיד פיקודי בנוהל הקרב.

#### תפקוד המ"כ בלחימה

93% מכלל המ"כים שהשתתפו במחקר ציינו שביצעו תפקיד פיקודי בלחימה. על השאלה: "איזה תפקיד פיקודי ביצעת בלחימה?" ענו המ"כים לפי החלוקה הבאה: 52% אמרו שמילאו תפקיד של מפקד כיתה, 29% אמרו שמילאו תפקיד של מפקד חוליה, ו-19% אמרו שמילאו תפקיד של סוגר כוח.



לטענת המ"פים, והם המליצו שהמ"כים יתרגלו יותר בעת הכשרתם כיצד להשתמש במשקפת וכיצד לפעול בהיתקלויות מטווח קרוב. כמה מהמ"פים ציינו שהמ"כים צריכים להשתפר בתחום של נוהל קרב חפוז.

#### הפיקוד והמנהיגות של המ"כים במלחמת לבנון השנייה

המ"כים העריכו שהם הפגינו יכולות גבוהות בתחום הפיקוד והמנהיגות, חוץ מאשר בשני עניינים: היכולת לטעת מוטיווציה בקרב החיילים והיכולת לקבל החלטות בלחימה (תעדוף משימות, התמודדות עם דילמות). גם המ"מים העריכו שתפקוד המ"כים בתחום ההנעה וקבלת החלטות היה נמוך. הערכת החיילים את תפקוד המ"כים בתחום הפיקוד והמנהיגות הייתה נמוכה משמעותית מהערכת המ"כים את עצמם ואף נמוכה מהערכת המ"מים את המ"כים. ההבדלים בהערכות נובעים כנראה מהבדלים בציפיות. המ"מ מצפה מהמ"כ להרבה יותר מקצועיות, ואילו החיילים במלחמה ציפו מהמ"כ "לתפוס פיקוד", להוביל אותם ולסייע להם לעמוד במבחן הקרב. ראוי לציין שגם המ"פים הצביעו על אותם הפערים שצינו המ"מים בנושאי הפיקוד והמנהיגות של המ"כים.

בלחימה - כמו בשלב נוהל הקרב - נמצא שתפקודם בתחום המקצועי ובתחום הפיקודי של הסמלים זכה להערכה גבוהה יותר בקרב החיילים והמ"מים מאשר תפקודם של המ"כים בתחומים האלה.

המ"כים דיווחו על אירועים קשים ועל משברים שהם חוו בלחימה: נפגעים בלחימה, פינוי פצועים והרוגים (לעיתים תחת אש) ומשבר אמון בין חיילים למפקדים. נמצא ששכיחות הדיווח על אירועים קשים בלחימה (הרוגים, פצועים וכד') הייתה גבוהה משמעותית בקרב המ"כים בפלוגות המבצעיות בהשוואה למ"כים בפלוגות המסלול. יתר על כן, כ-30% מהמשתתפים במחקר בכל חתר (חייל, מ"כ, סמל, בפלוגה מבצעית או בפלוגת מסלול) דיווחו על משבר אמון בין מפקדים לחיילים.

לוחמים בתרגול הפקת לקחים ממלחמת לבנון השנייה | המ"כים העריכו שהם הפגינו יכולות גבוהות בתחום הפיקוד והמנהיגות, חוץ מאשר בשני עניינים: היכולת לטעת מוטיווציה בקרב החיילים והיכולת לקבל החלטות בלחימה



להלן כמה התבטאויות של חיילים ושל מפקדים בנוגע לתפקוד המ"כים במלחמה:

#### חיילים:

"למ"כ אין תפקיד חשוב בלחימה בפלוגה ותיקה. הוא משני. המ"מ והסמל הם המפקדים במחלקה".

"המ"כים בלחימה הם בדרך כלל כמו חיילים רגילים".

"המ"כ לא יכול להוביל בלחימה, במיוחד מ"כ שסיים עכשיו קורס. לעומת זאת הסמל, שהוא סמ"ב, היה מקצועי ונתן תחושת ביטחון".

"לא היה לי מ"כ אלא סמ"פ".

#### מ"מים:

"רוב המשימות נעשו מחלקתית, ולא היה מצב שבו מפקד כיתה היה צריך לעשות יותר מדי במסגרת תפקידו".

"ניתן היה להרגיש תוך כדי לחימה שרק אני נותן את הפקודות, ויש פחות יוזמה של המ"כים".

#### מ"פים:

"הרבה פחות סומכים עליהם (על המ"כים). פחדתי לתת למ"כ להוביל את כיתתו לבית ליד".

"בסד"כ המחלקות הוותיקות אין מקום לדרג המ"כים. המחלקה הכי גדולה מונה 71 לוחמים".

#### מ"כים:

"לא תיפקדתי כמפקד, מקסימום הייתי מפקד בבית כחלק ממסגרת פלוגתית".

#### מקצועיות המ"כים במלחמה

המ"כים במלחמה חשו אי-ביטחון ופער מקצועי ביכולת לנווט (כיתה, מחלקה) במרחב הלחימה וביכולת לבצע טק"רים (טכניקות קרב) ותרגולות מתאימות במהירות וביעילות. החיילים מעריכים את המ"כים כפי שהמ"כים מעריכים את עצמם (הערכה בינונית-גבוהה בתחום המקצועי). לעומת זאת ההערכה המקצועית של המ"מ למ"כ היא נמוכה.

وهיו תחומים מקצועיים נוספים שבהם לקו המ"כים במלחמת לבנון השנייה,

**"יוצאים 50, חוזרים 50". זה נתן תחושת ביטחון.**  
**"הדיבור הזה לפני בכניסה הזאת הולכים למוות, תהיו חזקים - זה שובר! אלה המסרים של המפקדים? ראיתי שזה מוריד את הרוח לחיילים, וזה השפיע גם עליי".**

### צמצום של המרחק הפיקודי בלחימה

החיילים תיארו בראיונות את צמצום המרחק הפיקודי בלחימה. הדיסטנס בין חיילים ומפקדים קרס. התחושה הייתה ש"כולם יחד בסירה אחת המתמודדת על הישרדותה".

**המענה הפיקודי לתסמינים פסיכולוגיים ולתגובת קרב בלחימה ולאחריה**  
החיילים סיפרו גם על תפקוד המפקדים בהיבט הזה. עלו שלושה נושאים מרכזיים:

1. **המפקדים אינם עמידים בפני תסמינים פסיכולוגיים ותגובות קרב.**  
**"גם המפקדים היו בהלם ולא ידעו מה לעשות".**
2. **היו מפקדים שלא ידעו כיצד להתמודד עם תגובות קרב במהלך הלחימה, אחרים התמודדו כמצופה ממפקד.**  
חיילים סיפרו על מפקדים שהגיבו בצעקות ובהיסטריה על חיילים שסבלו מתגובות קרב, לעומת מפקדים אחרים שתמכו וסייעו ובמקביל המשיכו בביצוע המשימות.
3. **התמודדות המפקדים עם תסמינים פסיכולוגיים או תגובות קרב אחרי הלחימה.**

## שביעות הרצון של המ"פים ושל סגניהם מתפקוד המ"כים בפלוגות המסלול הייתה גבוהה משמעותית משביעות רצונם מהמ"כים בפלוגות המבצעיות



החיילים תיארו מצב שבו אין מענה פיקודי עקבי ומלא לתסמינים פסיכולוגיים אחרי המלחמה או לבקשת לוחמים לקבל עזרה. "לאחר המלחמה אף אחד לא דיבר על תגובות קרב. המפקדים לא מדברים על זה ולא נותנים מענה".

**התמודדות המ"כים והסמלים עם משברים בלחימה - הערכות החיילים**  
64% מהתבטאויות החיילים בנוגע לתפקוד המ"כים היו חיוביות. בנוגע לתפקוד הסמלים הגיע שיעור ההתבטאויות החיוביות ל-84%.

**מקצועיות בפיקוד.** בעיני החיילים היכולת של המ"כ ושל הסמל "לתפוס פיקוד" - לקחת אחריות לאירוע ולנהל אותו - היא הקריטריון העיקרי למקצועיות. קריטריונים נוספים הם חתירה למגע ולניצחון, הידיעה מה צריך לעשות, היכולת לקבל החלטות במהירות ולפתור בעיות. במילים אחרות: מפקד זוטר שאינו תופס פיקוד נוכח אירוע קרב, אינו יודע מה לעשות, אינו יודע לתת פתרונות, אינו יודע לקבל החלטות מהר - נחשב ללא מקצועי.

**קור רוח, חוסן נפשי והיכולת להגיב במהירות באירועים קשים.** מהתבטאויות החיילים עולה שהם שופטים את מפקדיהם לא רק לפי יכולתם "לתפוס פיקוד", אלא גם לפי יכולתם להפגין קור רוח ואיפוק רגשי נוכח מראות קשים. החיילים מצפים ממפקדיהם שלא ייכנסו להלם, לא ייתקפו פאניקה ולא יגיבו

המ"כים סיפרו שהתקשו להתמודד עם חיילים שסבלו ממשבר נפשי בלחימה, שסיבירו פקודה בגלל פחד, שהתקשו לתפקד בגלל מחסור במזון ובמים או שאף לקו בהלם קרב. בראיונות התייחסו המ"כים בעיקר להתמודדותם עם פחד החיילים ועם הקושי להניעם לביצוע המשימות - מה שתואם את ההערכה הנמוכה יחסית של המ"כים בכל הנוגע ליכולתם הפיקודית לתת מענה לנושא הזה. גם הסמלים שהשתתפו במחקר דיווחו על בעיות בתחום הזה ועל הקושי שלהם לתת מענה פיקודי לכך.

במחקר האיכותי יכולנו להעמיק בשאלות שעלו מהמחקר הכמותי. בהיותנו בית ספר למפקדים ביקשנו לתהות על הנסיבות שבהן מתרחש משבר ביחסי מפקדים-חיילים. החיילים המרואיינים תיארו שני סוגי התנהגות שהביאו למשבר אמון בינם לבין המפקדים:

1. **התנהגות שלא בהתאם למידות הטובות המצופות ממפקד.** סמל שהחביא אוכל בווסט, סמל שאיבד עשתונות: צרח על החיילים ולא תיפקד, מ"מ שצעק ואיים על חייליו בלבנון.

דוגמה נוספת: **"המ"פ שלי היה סמרטוט, כי הוא עזב אותנו בזמן לחימה, שובע לפני החתונה שלו".**

2. **אטימות, אי-הבנה וחוסר רגישות בסיסית כלפי החיילים.** "חבר נהרג, המפקדים הפגינו חוסר הבנה ורגישות לחיילים. היו תסיסות ביחסים".  
**"צעקו עלינו כאשר היינו עייפים, תשושים. היו אימים על שבת. 'חכה, חכה שנחזור לארץ'. זה המ"מ. מדבר על ריתוקים בשטח עוין. אפילו עכשיו זה מרגיז אותי. אנשים נשברים מיחס כזה. החייל ענה לו: 'מי אתה שיתתן לי ריתוק? אתה יודע אם אחזור?' גם הסמ"פ לפני כניסה ללבנון איים בהדחה מהפלוגה".**

**"אבל הכי מעצבן היה שבזמן שהלכנו בלילה עם משקלים אדירים ודמעות בעיניים הוא (המ"כ) לא היה עוזר לנו לסחוב, לא לוקח, אלא צעק עלינו באמצע לבנון: 'אללה תלכו כבר, תפסיקו לבכות'".**

חשוב לציין שהמרואיינים סיפרו גם על מפקדים שסייעו להם להתמודד באירועי משבר - מפקדים שהפגינו חוסן לצד רגישות, נתנו חיזוקים ותחושה של "אבא ואמא" בלחימה ופעלו לעידוד הלוחמים ולהעברתם מתחושת "שביעות" ורפיון לתחושת רצון ומסוגלות:

**"המפקד שלי היה תותח, אחד שאפשר לסמוך עליו. זה הכי חשוב. נתן לך בשביל מה להישאר. אין שום דיסטנס, כולם משפחה אחת. הייתי רגוע בגלל המפקדים והמחלקה שאפשר לסמוך על כולם".**

**"מ"כ אחד היה כמו אבא ואמא. זה שיש חיכוכים זה טבעי, אבל הוא תיפקד מעל ומעבר. למרות הקושי הוא מצא את הזמן להיות אנושי, לדבר איתנו".**  
**"המ"כ עשה הכול שנהיה הכי בסדר בעולם. ישב איתנו וחשף את רגשותיו".**

ניכר שמרבית המפקדים גילו רגישות והבנה וידעו לרתום את החיילים למשימה. עם זאת בממוצע כ-30% מהמפקדים בגדוד מתייחסים או מדברים אל החיילים בלי כבוד, וההשפעה שלהם על האופן שבו רואים החיילים את מפקדיהם היא רבה.

### חשיבותם של ההסברה ושל תדריכי המפקדים

החיילים המרואיינים תיארו עד כמה חשוב להם שהמפקדים יסבירו להם את המתרחש לפני הכניסה ללחימה ולאחר היציאה ממנה. לדבריהם חשוב לנהל את השיחות האלה ברוח ריאלית ואופטימית ולתת תחושה של שיתוף במידע כדי לצמצם את האידאיות שהיא מנת חלקם של לוחמים בכל מלחמה.

**"אין הסתרת מידע. המ"פ דיבר גם, נתן אווירה טובה שאנחנו עושים משהו, שליחות".**

**"אני זוכר שהסמ"פ אמר שעכשיו לא מתפקדים במצבי צבירה רגילים' ושעכשיו זה רגע מבחן לכולנו, והוא מצפה שכולם יתנו את הכול. אני זוכר שהם אמרו:**

בצעקות או בבכי. מעל לכול הם מצפים שהמפקדים יהיו תמיד איתם במצבים קשים. מילות הביקורת הקשות ביותר של חיילים על מפקדם היו שבעת מבחן "הוא לא היה באזור" או "לא נכח/ לא נכנס איתנו".

הפגנת אמפתיה כלפי הלוחמים, עידודם, מתן עזרה ותמיכה. החיילים ציפו ממפקדיהם למילה טובה ולתמיכה. "בקור רוח הוא ניסה לעודד אותנו, גישר בין הצדדים וניסה להתגמש (במשבר אמון בין חיילים למפקדים), הסביר את כל הגורמים, כל השיקולים והחישובים, סיפר גם על ההתמודדות שלו עם זה".

**התמודדות המ"כים והסמלים עם משברים בלחימה - הערכות המ"מים**  
ההתבטאויות של המ"מים בנוגע לתפקוד המ"כים והסמלים היו ברובן חיוביות. אולם בעוד שהתבטאויות שליליות על הסמלים היו בודדות, הרי על המ"כים נמתחה ביקורת רבה יותר. (40% מההתבטאויות של המ"מים על המ"כים היו שליליות). ואלה הן דרישות המ"מים מהמ"כים ומהסמלים:  
תפקוד תחת לחץ בקור רוח, תגובה מהירה, הפגנת בגרות נפשית נוכח הקושי של החיילים בביצוע המשימה, לויאליות מלאה, מקצועיות (יכולת לפקד על כוח משנה, היכולת להבין את המשימה ולהסבירה לחיילים, שליטה בטכניקות לחימה מגוונות, ידע כיצד לטפל בפצועים וכו'), מוטיבציה גבוהה להוביל ולזום, היכולת להניע ולהלהיב את החיילים, לעודדם ולתמוך בהם.

**ממצאים שעלו מראיונות עם מ"פים ועם סגניהם**  
שביעות הרצון של המ"פים ושל סגניהם מתפקוד המ"כים בפלוגות המסלול הייתה גבוהה משמעותית משביעות רצונם מהמ"כים בפלוגות המבצעיות. מפקדי פלוגות מסלול ציינו לרוב שהמ"כים שלהם שלטו בכיתות שלהם, הפגינו מקצועיות והגיבו נכון על אירועים.  
עם זאת ציינו מרבית המ"פים וסגניהם שהיו עודפי מ"כים, ולכן הם שימשו לעיתים קרובות מפקדי חוליות בלבד.

**"היו מ"כים שלא היו להם כיתות. היו יותר מדי מ"כים. נוצר מצב של שלושה מ"כים באוויר".**

**"המחלקות קטנות (בפלוגה מבצעית). אין מקום למ"כים. מפקדי כיתות לא באו לידי ביטוי במלחמה".**

**"בשגרה המ"כים הם מפקדי משימות ולא מעבר לזה. לכן במלחמה הם לא היו מעבר למפקדי חוליות".**

**"החייל פחות סומך על המ"כ ויותר על המ"מ וגם עליו לא תמיד. בגלל האגרסיביות של המלחמה המ"מ, הסמל והמ"כ באו הרבה פחות לידי ביטוי. הנגיעה של המ"פ חייבת להיות בכל דבר".**

**"המ"כים לרוב תיפקדו כחיילים. אין להם לא כלים ולא ניסיון".**

מ"פים רבים ציינו את חוסר הניסיון הפיקודי והמבצעי של המ"כים - ביחוד של המ"כים שיצאו בשלב מוקדם לקורס מ"כים:

**"המ"כים צעירים וחסרי ניסיון. אין מ"כ שהוא יותר משנה וחצי בצבא. נקודת האור היא הסמלים. הם תיפקדו ברמה גבוהה בלחימה, בניגוד למ"כים".**

**"המ"כים לרוב תיפקדו כחיילים. אין להם לא כלים ולא ניסיון".**

מהתבטאויות המ"פים עולה שהם היו זקוקים במלחמה למפקדי משנה זוטרים שאפשר לסמוך עליהם, שהם עצמאים בשטח, מנוסים, מקצועיים, מחוברים לחיילים ויחד עם זאת מפקדים על החיילים ומחוברים לשדרת הפיקוד של הפלוגה. נשאלת אפוא השאלה: מאין יצוצו מ"כים מעין אלה בשעת ה'ש', אם אין משקיעים בהם ומטפחים אותם לאורך כל שירותם בפלוגה!?

על חשיבות ההשקעה במ"כים אין שום מחלוקת: "חשוב יותר לחזק את הגדוד לפני שמחזקים את החטיבה, את הפלוגה לפני הגדוד, את המחלקה לפני הפלוגה ואת הכיתה לפני הכול!"<sup>9</sup>



**מפקד ולוחמי בעת אימון | מהתבטאויות המ"פים עולה שהם היו זקוקים במלחמה למפקדי משנה זוטרים, שאפשר לסמוך עליהם, שהם עצמאים בשטח, מנוסים, מקצועיים, מחוברים לחיילים ויחד עם זאת מפקדים על החיילים ומחוברים לשדרת הפיקוד של הפלוגה**

## דין

כאמור, ארבע מטרות היו למחקרים שערך בית הספר למ"כים על מקומם של המ"כים במלחמת לבנון השנייה: לבחון את האתגרים שעמדו בפניהם במלחמה ואת אופן התמודדותם עם האתגרים האלה, להצביע על הפערים בין התפקיד לתפקוד, להציע מודל המסביר את המקור לפערים ולגבש כמה המלצות מערכתיות לשיפור מצבם ותפקודם של המ"כים בפלוגות המבצעיות. בנוגע לתפקודו של המ"כ במלחמת לבנון השנייה הממצא המרכזי הוא שהמ"כים בפלוגה המבצעית אינם באמת ממלאים תפקיד של מ"כים: ברוב המקרים הם אינם אחראים לכיתות אורגניות. אומנם יש "גדוד פה וגדוד שם" הפועלים על פי התו"ל ולפי הנחת המוצא ש"כיתה היא לבנת היסוד של כוח חי"ר", אך אין יישום עקבי של הגישה הזאת בשלוש חטיבות החי"ר שנבדקו מיד בתום מלחמת לבנון השנייה: הנח"ל, הצנחנים וגולני. לכן ניתן לומר שמדובר בבעיה מערכתית.<sup>10</sup> תרשים 1 (בעמוד הבא) מציג את שלושת הגורמים לשחיקה בתפקיד המ"כ.

אכן 52% מהמ"כים דיווחו שהובילו כיתה בלחימה. אך התבטאויות המ"פים וכן הציונים הנמוכים שנתנו המ"מים ליכולותיהם המקצועיות והפיקודיות של המ"כים בלחימה מבהירים שהאחריות שהוטלה על המ"כים הייתה רק שבריר ממה שכוללת הגדרת תפקידו כפי שהובאה בראשית המאמר הזה.

העיוות הזה כל כך הוטמע, עד כי המ"כים עצמם בפלוגות המבצעיות אינם יודעים מהם תפקידיו של מ"כ אורגני ולכן לא מחו או התמרמרו על דפוס הפעלתם ואף טענו (50% מהם) שמילאו תפקיד פיקודי בלחימה בלבנון. האמת היא, כפי שהודגש, שהם היו לכל היותר מפקדי משימות. האמור לעיל נכון לרוב המ"כים בחטיבות החי"ר של צה"ל, אך היו גם חריגים.



**"היום המגיד מתערב למ"פ, המ"פ מתערב למ"מ, והמ"מ מחקה זאת אל מול המ"כים והסמל... כך שלמ"כים לא באמת יש תפקיד... מה שנותנים לו זה בערך כלום לעומת מה שמציבים בפניו בקורס מ"כים".**<sup>14</sup>

המ"מ לא משאיר אפוא מקום למ"כים לתפוס פיקוד, ידו בכול, וממצאי המחקרים ממחישים זאת בעקביות. אך המ"מ אינו פועל בוואקום. גם המ"פ, שקובע את המדיניות בפלוגה ואחראי לבנייתה של שדרת הפיקוד בה, אינו מאמין במ"כים, אינו משקיע מזמנו בבנייתם ונותן למ"מ לנהל את מחלקתו כראות עיניו, ובלבד שהמשימות מתבצעות.

לחולשת המ"מ כים יש משמעות מבצעית מרחיקת לכת שכן חשיבותם דווקא מתעצמת בשדה הקרב המודרני המתאפיין בביזור רב של הכוחות (בגלל דיוקו של החימוש החדש). גם את הלחימה בטרור ובגרילה מנהלים כוחות קטנים מאוד, ואילו המפקדים הבכירים נותרים לרוב מאחור, הרחק מטווח הראייה והשמיעה של הלוחמים.<sup>15</sup> כפי שנכתב בספר התור"ל למחלקה:<sup>16</sup>

**"מאפייני שדה הקרב (תבנית פרוסה יותר של לחימה, העוצמה והדיוק של האש הולכים וגדלים, לחימה נגד ארגוני טרור ונגד כוחות לא סדירים) תובעים שהלחימה תתבסס על פעולת כיתות הבניות חוליות חוליות - דבר המחייב מנהיגות, מקצועיות ופיקוד ברמה גבוהה בקרב המפקדים הזוטרים".**

לפיכך המגמה הזאת של היחלשות המ"מ כים בפלוגות המבצעיות של חטיבות החי"ר מנוגדת לצרכים ולאתגרים שמעמיד שדה הקרב המודרני. כמו כן היא

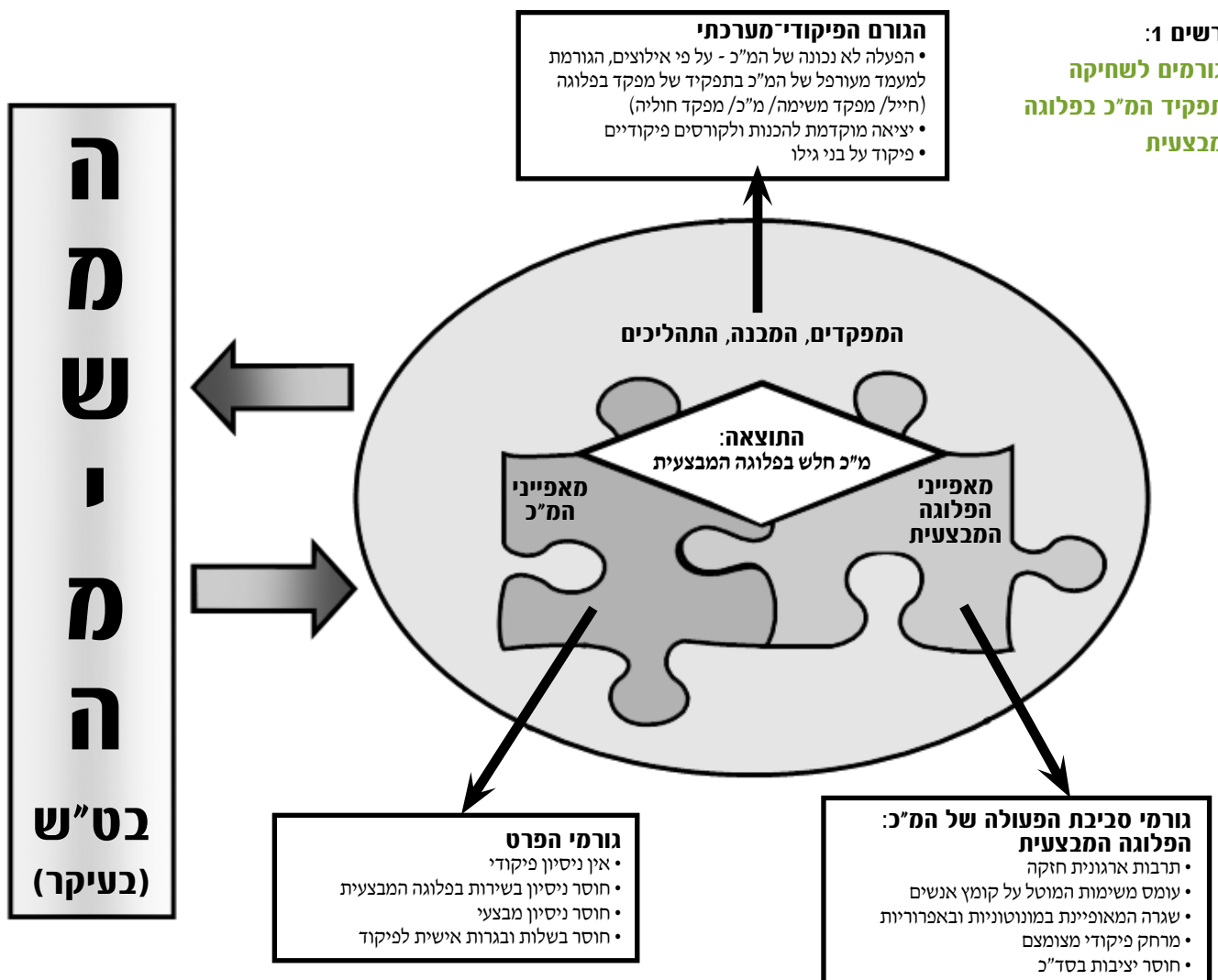
בפלוגות המסלול נשמרים בצורה יותר המבנה הארגוני של המחלקה והיררכיית הפיקוד, אך גם בהן מתקשים המ"מים להפעיל את מפקדי המשנה שלהם: הסמלים והמ"כים. הגדרת התפקיד הברורה וההפעלה הטובה יותר של המ"כים בפלוגות המסלול באות לידי ביטוי בפעילותם הרבה בשלב נוהל הקרב וכן בהתבטאויות החיוביות הרבות על תפקוד המ"כים מפי מפקדי פלוגות המסלול שהשתתפו במחקר. על הקושי של המ"מים להפעיל את מפקדי המשנה במחלקות המבצעיות אנו למדים מהתבטאויותיהם ומהציונים הנמוכים שהם נותנים למ"כים במגוון פרמטרים: מתן פקודות, נטיעת מוטיווציה בקרב הלוחמים, קבלת החלטות.

במחקר גם בלטה העובדה שהמ"מים והמ"פים לא ראו את עצמם אחראים לאי-תפקודם המיטבי של המ"כים ולא חשבו שעליהם לפתח ולחונך אותם. ואכן דפוסי העבודה של המ"מים הם אחד הגורמים המרכזיים לניוונם של המ"כים. בספרות הרלוונטית<sup>11</sup> נכתב שהמ"מ מחונך לעשות הכול לבד, לתפקד באופן ריכוזי. לכן אין זה מפליא שמ"מים מדווחים על קשיים רבים בהפעלת מפקדי המשנה במחלקה.<sup>12</sup> ואכן מתברר שאחת השגיאות הנפוצות ביותר של צוערים בתרגילים בהשלמה לקורס קציני חי"ר היא אי-הפעלה של מפקדי המשנה.

**"ביחסם למפקדי המשנה שלהם בתרגילים חוזרים הצוערים ומעתיקים את הדפוס המוכר להם, קרי המ"מ עושה הכול לבד: פוקד ישירות על חיילים, אינו מתדרך מ"כים ואינו מטיל עליהם משימות הקשורות בהכנת הכוח ובאימונו".**<sup>13</sup>

**תרשים 1:**

**הגורמים לשחיקה בתפקיד המ"כ בפלוגה המבצעית**





פוגעת בתפקודו המבצעי של המ"מ שלוקח על עצמו את תפקידי המ"כים ומפקד בריכוזיות על המחלקה.

כפי שכבר צוין, היו גם יחידות שבהן מילאו המ"כים את תפקידם על פי התור"ל וקיבלו אחריות וסמכות מלאות על כיתותיהם האורגניות. כך היה בגדוד 51 (גולני) ובגדוד 50 (נח"ל). חיילים רבים בשני הגדודים ציינו שהמ"כים הכינו את כיתותיהם הלחימה וביצעו את כל תפקידי המ"כ בנוהל הקרב. כמו כן דיווחו רוב החיילים בשני הגדודים על תפקוד מקצועי ואיתן של המ"כים באירועי קרב.

**"המ"כים אצלנו הם מפקדים. לא חיילים. הם מפקדים על משימות ודואגים להכול. ככה חינו אותנו. לא הולכים ישר למ"מ, הכול עובר דרך המ"כים. אם המ"כ אומר משהו, זו המילה האחרונה".** (לוחם מגדוד 50)

**"בגדוד שלנו מ"כ זה מ"כ... הוא מפקד לכל דבר. מעניש. המלצה של המ"כ זו מילה אצל המ"מ. המ"כ ישן במגורי סגל... ויש לו זכויות אחרות וסמכות על הכיתה שלו".** (לוחם מגדוד 51)

אפשר שזו אחת הסיבות לכך שבגדוד 51 נרשם שיעור נמוך מאוד (6%) של דיווחים על משבר אמון בין חיילים למפקדים. יתר על כן, במקומות שבהם היו המ"כים רגילים לתפקד כמ"כים, והמפקדים הטילו עליהם משימות פיקוד - הם עמדו במשימות ואף מעבר לכך ושמרו על עמידות ועל לכידות של הכוח הלוחם.<sup>18</sup>

מדיווחי החיילים והמ"מים על האופן שבו התמודדו המ"כים והסמלים עם אירועים ועם משברים בלחימה בלבנון ניתן ללמוד מהם הפרמטרים להתמודדות יעילה עם מצבי משבר:

- 1. מקצועיות המפקד הזוטר בפיקוד ובשליטה.** החיילים מכנים זאת "לתפוס פיקוד", דהיינו היכולת לקחת אחריות ולנהל את האירוע. במושג "מקצועיות" כלולים גם החתירה למגע ולניצחון, הידיעה מה לעשות, היכולת לקבל במהירות החלטות נכונות ולפתור בעיות.
- 2. נקיטת פעולה מהירה** נוכח אירוע קרב וביצוע מהיר של כמה פעולות במקביל (ההיפך מקיפאון).
- 3. הפגנת איפוק רגשי והתעשתות מהירה** נוכח אירועים קשים. תגובות שהעידו על פאניקה ועל לחץ, כגון צעקות, בכי או בריחה, היו בעיני החיילים סימנים לחולשה ופגעו ברוח הלחימה.
- 4. הפגנת אמפתיה כלפי הלוחמים.** זו באה לידי ביטוי, בין היתר, בעידוד ובמתן עזרה ותמיכה. המ"מים הוסיפו מאפיינים נוספים לתפקוד אפקטיבי של מ"מים ושל סמלים בלחימה: לויאליות, עידוד ודרבון הלוחמים להמשך הלחימה. הניגוד לאלה הוא הפגנה פומבית של אי-הסכמה למשימה והובלת המחלקה למרמור ולתחושות של "אנטי". במחקר אמריקני נמצאו מאפיינים דומים לאלה שמצאנו אצלנו במחקר הזה.<sup>19</sup>

מניתוח הממצאים עולה שהמפקד הזוטר המוצלח נוצר בתנאים הבאים:

- כשהוא בעל הגדרת תפקיד ברורה, הידועה היטב לו ולמפקדיו, כך שבכל מצב הוא יודע מהן הפעולות שעליו לבצע (בנוהל קרב, בניהול קרב, לאחר קרב, בעלייה לקו, בכיתת כוננות וכו').
- כשהוא מבצע את תפקידיו כפי שמוגדרים בתורת הלחימה.
- כשהוא רכש את הידע ואת המיומנויות המקצועיות והפיקודיות לביצוע התפקיד והוא מיומן ומתורגל ביישומן.
- כשהוא מפעיל בתפקידיו את המיומנויות ואת הכשירויות שהוא רכש ותירגל בהכשרה.
- כשהוא מנוסה וצבר פז"ם בפלוגה המבצעית, כך שחייליו רגילים אליו.
- כשהמפקדים מעליו סומכים עליו בשגרה, כשהוא בעל אחריות וסמכות ומורגל להפעילן באופן עצמאי.
- כשהוא פועל במסגרת עצמאית, והמ"מ אינו מתערב בתחום אחריותו אלא רק חונך אותו ומוודא ביצוע.

- כשהוא מקבל כבוד כמפקד וכן נהנה מגיבוי מפקדיו, מאמונם ומהערכתם.
- כשהוא פועל בקור רוח מתוך דוגמה אישית והוא דבק במשימותיו.

נשאלת אפוא השאלה: האם המ"כ החלש הוא כורח מציאות הבט"ש? האם לא ניתן במסגרת פעילות הבט"ש השוחקת לספק את התנאים שפורטו לעיל כדי שייטיעו למ"כ להצליח בתפקידו ובכך גם להכינו לתפקידו במלחמה? אנו סבורים שחינוי לשקם את מעמדו של המ"כ בפלוגה המבצעית, וכי מדובר במטרה שניתן להשיגה. קודם כול על מפקדים להכיר את מצב המ"כים בפלוגה המבצעית ולאחר מכן להחליט אם יש להם שם מקום. אם ההחלטה היא חיובית, יש לאפשר להם לבצע את תפקידם כמו שצריך, "לפי הספר".

אולם המאמץ לשפר את מעמד המ"כים אינו יכול להצטמצם רק לטיפול בסוגיות הקשורות במ"כים עצמם, אלא מחייב טיפול בחזיתות נוספות כגון הפלוגה המבצעית, הפיקוד והמערכת.

למשל, פלוגה שכוח האדם שלה מתחלף תדירות לעולם לא תהפוך ליחידה אורגנית, ולמ"כים שבה לא יהיו כיתות אורגניות; בפלוגה בעלת סד"כ מוקטן של 50 איש אין מקום לשלושה מ"כים בכל מחלקה. בפלוגה שפועלת רוב השנה בבט"ש, וחייליה מפורזים על פני מרחבים גדולים, נפגע גם כן המבנה האורגני, ונוסף על כך נפגע מעמדו של המ"כ החי עם חייליו ומבצע הכול יחד איתם. מ"כ כזה לא יוכל למלא תפקיד של מפקד כיתה בעת מלחמה.

לניסיון המבצעי יש חשיבות רבה למי שעתידיים להיות מ"כים, ולכן יש להקפיד

## המאמץ לשפר את מעמד המ"כים אינו יכול להצטמצם רק לטיפול בסוגיות הקשורות במ"כים עצמם, אלא מחייב טיפול גם בפלוגה המבצעית, בפיקוד ובמערכת



שחיילים לא ייצאו לקורס מ"כים מוקדם מדי. כן חשוב שלאחר קורס המ"כים הם יוסיפו לקבל הדרכה צמודה ממפקדיהם. סיום קורס מ"כים הוא כמו קבלת רישיון נהיגה לאחר טסט: מקבלים רישיון, אבל את הידע הממשי מקבלים רק לאחר מכן. מהמפקדים - מ"מ, מ"פ ומג"ד - נדרש להכיר היטב את הגדרת תפקידו של המ"כ ולהשתדל להפעילו בהתאם להגדרה הזאת.<sup>20</sup> המ"מ והמ"פ ייבחנו לא רק לפי הצלחתם המבצעית אלא גם לפי מידת השקעתם בחניכה ובטיפול של המפקדים הכפופים להם, לרבות סדר ותכנון של כוח האדם.

חשוב להדגיש שכבר בשנת 2000 אובחן בצה"ל המצב הלא תקין של הפיקוד הזוטר. הפתרון שהוצע אז כלל בעיקר שיפור של התכנים ושל מדיניות ההדרכה בקורסים השונים, ובכלל זה בבית הספר למ"כים. כעבור שש שנים, במלחמת לבנון השנייה, שוב עלה הממצא שלצה"ל אין למעשה מ"כים בפלוגות המבצעיות. מפקדים רבים כבר עירערו על ההנחה ששינויים בהכשרה עשויים להביא לשינויים במערכת המבצעית.<sup>21</sup> והם צודקים: בוגר מצטיין של קורס מ"כים - איכותי ככל שיהיה - לא יהפוך למפקד כיתה, אם בפלוגה שאליה נשלח לא ייתנו לו לפקד על כיתה אורגנית. להכשרה אין שום תועלת אם אין מאפשרים ליישם את מה שנלמד.

### פערים מקצועיים ואתגרים פיקודיים של המ"כ במלחמת לבנון השנייה

מלחמת לבנון השנייה חשפה שלמ"כים חסר ידע מקצועי בתחומים מסוימים, ואת לימודם של אלה הוחלט לתגבר בבית הספר למ"כים. הכוונה היא, בין היתר, לנושאים כמו ניווט, היתקלויות ונוהל קרב חפז.





## המלצות

- יש להקפיד לשמור על תפקיד המ"כ. תורת לחימה אינה המלצה לביצוע אלא פקודה לביצוע המבוססת על ניסיון מבצעי רב. נוסף על כך אסור לפתוח מחלקה ללא מ"כים.
- אין לאפשר הפיכת מ"כים לחיילים פשוטים. במיוחד יש להקפיד על כך במועדים המועדים לפורענות, שהם המעברים למיניהם כגון: מהבא"ח לגדוד, מאימון לתעסוקה.
- יש להעלות את גיל המ"כ בפלוגה המבצעית. יתר על כן, רצוי שכל הסגל בפלוגה המבצעית יהיה מבוגר ומנוסה יותר.
- יש לבחור בקפידה את היוצאים לקורס מ"כים ולהגביל את מספרם. "חיילי 08" (בוגרי קורס מ"כים שאינם משמשים מ"כים) המסתובבים בפלוגה פוגעים במעמדו ובתפקידו של המ"כ.
- יש לשאוף לקדנציה ארוכה של מ"כים, של סמלים ושל מ"מים כדי להגיע למצב שבו המחלקות והכיתות בפלוגה הן אורגניות.
- בקורסי ההכשרה למ"מים ולמ"פים יש ללמדם כיצד לחנוך ולהפעיל מ"כים וסמלים.
- פלוגות ומפקדיהן (מ"מים, מ"פים ומג"דים) יש לשפוט לא רק לפי הצלחותיהם המבצעיות אלא גם לפי קריטריונים נוספים ובהם ארגון המסגרת (הגדוד, הפלוגה), השמירה על היררכיית הפיקוד, תהליכי הטיפול והחניכה של מפקדי המשנה, סדר ותכנון כוח אדם.
- על המ"פים ועל המ"מים לחנוך את המ"כים שלהם, לאפשר להם מרווח לטעויות וליצור בעבורם אווירה תומכת. על הקצינים להאמין במ"כים, אחרת אלה לא יאמינו בעצמם, יפחדו לפקד ולא יתפתחו מהבחינה המקצועית. לא ניתן לצמוח באווירה שלילית וביקורתית.
- במהלך ההכשרה הן של המ"כים והן של קצינים יש לכלול גם פרקים תיאורטיים העוסקים במאפיינים של חוויית האדם בשדה הקרב וגם פרקים של תרגול מעשי כיצד להתמודד עם סימפטומים של חרדת קרב.
- מאחר שהמלחמות הגדולות הן נדירות, יחסית, יש להקפיד על למידה מניסיונם של אחרים ולקיים באופן קבוע במהלך האימונים שיחות עם

אך חשוב מכך הוא הדיווח של מרבית המ"כים והסמלים שהקושי הגדול ביותר שלהם היה לטעת מוטיוציה בחיילים. גם חיילים ומ"מים נתנו את הציונים הנמוכים ביותר למ"כים בתחום הזה. תחום נוסף שבו זכו המ"כים וגם הסמלים לציונים נמוכים הוא קבלת החלטות בעת לחימה.

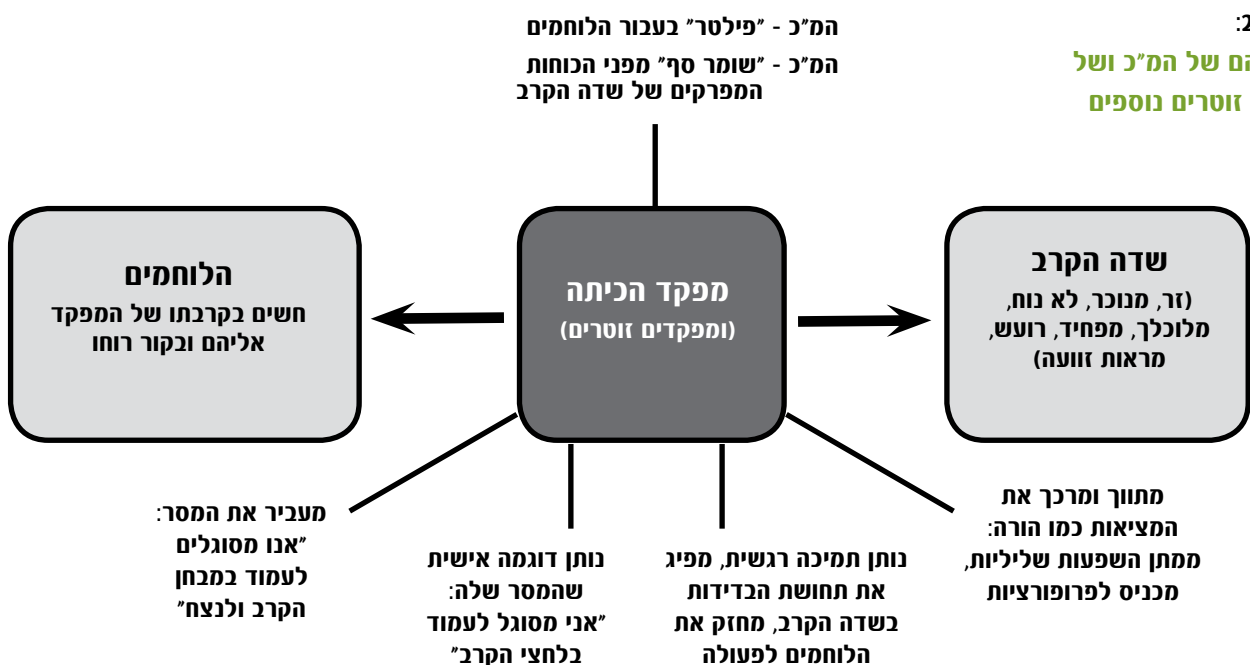
המ"כים והסמלים ציינו שההתמודדות הקשה ביותר שלהם הייתה עם חיילים שסירבו להילחם (לרוב מתוך פחד), עם חיילים שלא הבינו את חשיבות המשימה, עם חיילים שנקלעו למשברים עקב המצב ועקב השהות הארוכה בשטח ועם פגועי הלם קרב. המ"כים והסמלים ציינו שההתמודדות האלה היו בשבילם אירועים משמעותיים ואף משברים של ממש.<sup>22</sup>

חוסר המקצועיות של המפקדים הזוטרים בא לידי ביטוי באי-הבנתם שתפקידם הוא למגר את הפחד של חייליהם ולהעבירם מתחושת חרדה וקיפאון לתחושת תעוזה ועשייה. וכך שמענו מחיילים על מ"מ שאיים על חייל בעונש במהלך השהייה והלחימה בלבנון ("חכה, חכה בארץ"...), על מ"מ אחר שצרח בקשר וזרע חרדה בקרב מחלקה שלמה, על מ"כ שהתחבא מאחורי סלע במהלך קרב ועוד. יש להדגיש שאלה דוגמאות קיצוניות (על פי כלל הדיווחים 60%-70 מהמפקדים פעלו כמצופה מהם). יחד עם זאת יש לזכור שדי באדם אחד שאינו מתפקד בקרב (ובוודאי אם מדובר במפקד) כדי להשפיע על כל המסגרת הלוחמת סביבו. כמו כן חשוב לדעת שחייל שאינו מקבל מענה לתחושות הפחד שלו עלול לפתח תגובת קרב.

המ"כ שנמצא כל העת עם הלוחמים יכול לדבר על ליבם, לעודד, להתבונן בעיניהם ולראות אם יש משהו שצריך מילה טובה, להצחיק, לפרק את המתח שבאוויר. אלה מיומנויות שניתן ללמד. צעד ראשון בהקניית המיומנויות האלה כבר נעשה: על בסיס המחקר הזה נבנתה תוכנית בנושא "מנהיגות בלחימה" לבית הספר למ"כים. מטרת התוכנית הזאת היא להחדיר לחניכים את ההכרה שאחד התפקידים המרכזיים שלהם הוא לפרש לחיילים את המציאות הקשה בקרב - כדי לאפשר להם להתמודד איתה טוב יותר. בגלל הקושי לתרגל ולהמחיש את התגובה האנושית לשדה הקרב ואת התמודדות המפקד נעזרים בסיפורי לוחמים, בסרטי מלחמה ובדיונים עליהם וכן בתרגילי סימולציה יצירתיים. (ראו תרשים 2).

## תרשים 2:

**תפקידיהם של המ"כ ושל מפקדים זוטרים נוספים בלחימה**



## הערות

1. **מחלקת הרובאים**, צה"ל, 1956; סל"א מרשל, **אנשים מול אש**, מערכות, 1956; י' זוי, "מנהיגות זוטר - אסטרטגית בחשיבותה, **מח"ץ** 5, 2001, עמ' 14-15; י' היימן, "הראש הישראלי שממציא לנו מלכוד", **מח"ץ** 5, 2001, עמ' 16-18; א' פון של, **חוויותיו האישיות של קצין צעיר בצבא הגרמני**, המכון לחקר הטקטיקה והפעלת הכוח, פר"ם, צה"ל, 2006 (הספר פורסם לראשונה באנגלית ב-1933); **Nora Kinzer Stewart, Mates & Muchachos: Unit Cohesion in the Falkland/Malvinas War**, New York, Brassey's, 1991
2. ראובן גל, **איתור גורמי לחץ בקרב והשפעתם על לוחמים**, מכון כרמל למחקרים צבאיים, זכרון יעקב, 1988, 1-47; **תורת הקרב** כרך א', צה"ל, 1956; מחלקת הרובאים, **שם**
3. מחקר כמותי מבוסס על שאלונים שאותם מילאו משתתפים רבים ועברו ניתוח סטטיסטי. מי שמעוניינים לעיין בדו"ח המחקר המלא מוזמנים ליצור קשר עם המחברת.
4. D. Grossman, "Defeating the Enemy's Will: The Psychological Foundation of Maneuver Warfare", in: R.D. Hooker (ed), **Maneuver Warfare: An Anthology**, Presidio Press, 1994, pp. 143-190
5. ההגדרה לקוחה מתיק היסוד של קורס מ"כים בבסיסל"ח ומספר **המ"כ**, ביסלמ"ח, 2005
6. איתנות - הפגנת חוסן פיזי ונפשי (קור רוח) לאורך זמן נוכח אתגרים בלחימה ובשגרה.
7. מחלקת הרובאים, **שם**; מוטה גור, **פלוגה ד' - סיפור של פלוגת צנחנים**, מערכות, 2006 (מהדורה שנייה); סל"א מרשל, **שם**; י' פסדר וג' מסד, "שינוי במבנה החוליה והכיתה", **מח"ץ** 5, 2001, עמ' 22-23; א' וירוב, (2001) "מפקד החוליה - תפיסת שילובו בפלוגה", **מח"ץ** 5, 2001, עמ' 19-21; י' היימן, **שם**
8. מ' פקר-רינת, **ניתוח מעמדו של המ"כ**, מסמך פנימי של חטיבת הצנחנים, 2001
9. ב' עמידורו, "כך סורסה החטיבה בצה"ל", **מערכות**, 420-421, 2008, עמ' 54-69
10. כשבעיה מוגדרת "מערכתית" ההנחה היא שמשהו במערכת אינו מתפקד ואינו מאפשר למ"כים למלא בהצלחה את תפקידם. במילים פשוטות: לא ייתכן שכל המ"כים בשלוח חטיבות החי"ר שדגמו הם "לא יוצלחים".
11. א' גונן וא' זכאי (עורכים), **מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה**, ביסלמ"ח, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 1999
12. בה"ד 1, מדור פסיכולוגיה צבאית וייעוץ ארגוני, **משוב מהשטח - קק"צ חי"ר**, 1999; א' סופר וב' עמידורו, **משוב שטח קק"צ יבשה וקציני חי"ר**, דו"ח פנימי, בה"ד 1, 2003
13. סא"ל יאיר, "הכשרת הקצונה בצה"ל", **מערכות**, 336, 1994, עמ' 32-39
14. מדברי מג"ד בהשלמת קק"צ חי"ר
15. א' פון של, **שם**; ג'וליאן תומפסון, **לא פיקניק - חטיבת הקומנדו 3 במלחמת פולנדו**, מערכות, 1992
16. מחלקת הרובאים, **שם**
17. מ' פילבסקי, "הכשרת המפקד הנמוך", **מערכות** 2, 1956, עמ' 42-49; י'ג, "שני הרזהים - במת מערכות", **מערכות** 139, 1961, עמ' 54-55
18. אישור הנתונים נעשה מיד עם הפסקת האש והרבה לפני המרד בגדוד 51 ב-2007. הציטוטים לקוחים מתוך תחקיר הגדוד "הקרב על בית ג'בייל", חטיבת גולני
19. Anthony Kellett, **Combat Motivation: The Behavior of Soldiers in Battle**, New York, Basil Blackwell, 1988
20. הופתענו לגלות בורות רבה בנושא של הגדרת תפקיד המ"כ והסמל במהלך ראיונות עם המ"כים שהשתתפו במחקר.
21. ע' בן אברהם, "פיתוח מנהיגות המ"מ", **מח"ץ** 2, 2000, עמ' 13-15; א' עידן, "חיזוק המ"כ", **מח"ץ** 5, 2001, עמ' 24-26; ד' אלמוג, "פיקוד מעולה, מיומנות ואומץ - על ספרו של ג'וליאן תומפסון לא פיקניק", **מערכות** 328, 1993, עמ' 46-52; היימן, **שם**
22. לשם השוואה, החיילים - לעומת מ"כים וסמלים - ציינו שמצבי משבר נבעו מתשישות, מאי-ודאות מתמשכת וממחסור במזון ובמים.

**תודות לתא"ל הראל כנפו, מפקד בית הספר למ"כים בעת כתיבת העבודה, ולד"ר עוזי בן-שלום, רמ"ד מחקר בענף פסיכולוגיה בזרוע היבשה בעת כתיבת העבודה, על החשיבה המשותפת ועל סיועם הרב. המאמר הוא תקציר מעבודה נרחבת יותר. מי שמעוניינים בעבודה המלאה יכולים לפנות לכותבת.**

לוחמים ותיקים שבהם יתארו את חוויותיהם ממלחמות העבר. כן יש לדמות ככל שניתן את חוויית הקרב בתרגילים ולהרגיל את הלוחמים לחיי שדה.

## סיכום

במאמר הזה ביקשתי להציב את המ"כ במרכז הדיון הפיקודי, במרכז הקשב של המפקדים בחטיבות, בגדודים ובפלוגות המבצעיות. זאת מתוך תחושה שיש חשיבות רבה לתפקיד המ"כ.

התחושה הזאת הפכה לוודאות מוצקה בעקבות המחקרים שעליהם מבוסס המאמר הזה.

ראשית, נמצא שהמ"כ יכול לתרום רבות להשגת הכרעה בקרב ולשימור המסגרת הלוחמת להמשך המשימות. זאת במיוחד בשדה הקרב המודרני המתאפיין בפריסה של המסגרות הלוחמות על פני שטחים נרחבים ובמתארי לחימה מורכבים. את המאפיינים האלה אנחנו פוגשים הן בעימות גבוה עצימות והן בעימות נמוך עצימות נגד טרור וגרילה שבו פועלות בעיקר מסגרות קטנות. שנית, חשיבות המ"כ נובעת מהיותו הקומה הראשונה של הפיקוד, היסוד. אופן פעולתו של המ"כ קובע את כל המראה של שדרת הפיקוד הזוטר ולעיתים אף מעבר לכך. אם המ"כ הוא רק "חייל 08", אז המ"מ שלו בהכרח עושה עבודה של מ"כ, ולכן אינו מבצע כראוי את תפקיד המ"מ, וכך הלאה.

שלישית, מדובר בחוויית הפיקוד הראשונה של מי שהולך למסלול פיקודי, וככל חוויה ראשונה היא נצרכת בתודעה. הקפיצה התודעתית מחייל למפקד (בשונה מהמעבר ממפקד כיתה למפקד מחלקה) מחייבת שינוי תפיסה יסודי. זהו מעבר מתפיסה של "ילד" המתמקדת ב"אני" לתפיסה של "אבא" המתמקדת ב"ילדים". זהו גם תפקיד הכרוך במתחים מובנים: חיכוך מתמיד בחיילים לצד ניסיון צבאי ומבצעי מועט, אחריות לביצוע משימות לצד תלות גדולה במפקדים וסמכות מצומצמת.

רביעית, המ"כ בפלוגה המבצעית הוא חוליה חלשה שהמערכת יצרה וממשיכה ליצור כל הזמן. החולשה נובעת, בין היתר, ממסלול החי"ר המתקצר, שבגללו יוצאים החיילים - ברובם - בשלב מוקדם לקורס מ"כים, ללא היכרות עם הגדוד ועם הסביבה המבצעית. תפקיד של מ"כ נמשך בממוצע חצי שנה. בגלל המסלול המוקצר גם המ"מ אינו מניסה מבחינה פיקודית ומבצעית, וערכו המוסף ביחס למ"כ הוא ותק בפיקוד (בתפקיד של מ"כ) של 4 חודשים בממוצע. "עודפי 08" המשרתים בפלוגות המבצעיות בתפקיד של לוחמים לצד תהליכים נוספים שתוארו במאמר הזה פוגעים אנושות בתפקוד המ"כ, שבלאו הכי נתוני הפתיחה שלו אינם מבטיחים הצלחה שכן מדובר בתפקידו הפיקודי הראשון. בהיעדר ניסיון צפוייה למ"כ התמודדות לא קלה עם תחושות של כישלון זמן קצר לאחר הגיעו לפלוגה מבצעית.

לכן זה הזמן לקבל החלטות: האם לבטל את התפקיד של מפקד הכיתה בצה"ל או להשאירו? אם יוחלט להשאירו, יש ליצור מנגנונים ותהליכים שיבטיחו את הצלחת המ"כים.

לסיכום: במקומות שבהם משמש המ"כ מפקד, והוא אחראי לכל נושא בכיתה, מרוויחה המסגרת הלוחמת עוד מפקד - לוחם שחש שהאחריות לביצוע המשימה מוטלת עליו, לוחם שתגובתו האוטומטית באירוע קרב היא "לתפוס פיקוד" במקרה של נפילת מפקדיו, לוחם שמבין שתפקידו הוא לעודד את הלוחמים, לשמור את רוח הלחימה שלהם ולהפגין רגישות לצורכיהם, לוחם שהוא "ראש גדול" ומפנה זמן למ"מ ללמוד במקצועיות את המשימות, לרדת לפרטים במה שצריך (במקום בכל דבר), ולהתמקד במשימתו המרכזית: פיקוד על המחלקה.

"אין למפקד דבר יותר יקר בקרב מאשר מפקדי משנה בעלי יוזמה היודעים לבצע כל פקודה כרוחה". (סא"ל מ' פילבסקי, "הכשרת המפקד הנמוך", מערכות צ"ד, 1956).