



## מבט אישי

# מלבנון השנייה לשלישית - תובנות של מג"ד מהמלחמה

ראייה מפוכחת ואמיצה של הכשלים עימם הגיע צה"ל למלחמת לבנון השנייה והתנהלותו בה יאפשרו מוכנות וביצועים טובים יותר בעימות הבא



אל"ם יואב מרדכי <br>מפקד צוות בקורס פו"ם אלון

**ע**שור חלף מאז יצאנו למבצע עשור חלף מאז יצאנו למבצע בלבנון, וחזרנו ממלחמת לבנון השנייה. זהו העשור השקט ביותר אותו ידע גבול הצפון, מאז שהתיישבו ארגוני הטרור של אש"ף בלבנון אחרי "ספטמבר השחור" בשנות ה-70 של המאה ה-20. הנתון הזה מעיד לכאורה על הישגיה של המערכה ההיא.

לאחר המלחמה ערך צה"ל עשרות תחקירים ברמות השונות, הפיק לקחים וקיים תהליכים משמעותיים לחיזוק כוחו ומוכנותו על-מנת לעמוד במשימותיו ביום פקודה. מאז התמודד צבא היבשה בשני עימותים ברצועת עזה (מבצע "עופרת יצוקה" ומבצע "צוק איתן"), ואני סבור כי כיום הוא צבא מאומן ומוכן לאתגרי המחר בזירות השונות.

עם זאת, בתור מפקד בצבא ומג"ד במלחמת לבנון השנייה, אני סבור שאם נתבונן נכוחה במראה לא נוכל להתהדר בקרבות האלה, מכיוון שהתנהלות צה"ל במלחמת לבנון השנייה לא הייתה מיטבית. אני מאמין, כי ראייה מפוכחת ואמיצה של נקודות התורפה עימן הגענו למלחמה, והכרה בטעויות שעשינו במהלכה, יאפשרו מוכנות וביצועים טובים יותר בעימות הבא.

בספרו בהם יותר מכל, טוען תא"ל (מיל') אלישיב שמשי כי סוד ההצלחה של צה"ל טמון במג"דים, יותר מאשר בכל דרג פיקודי אחר, וכן בגדודים שאותם הם מובילים - אצור סוד ההצלחה של צה"ל. בספר מראה שמשי, כי המג"דים שימשו בדרך-כלל מנוף להעצמת תנופת ההישגים בשדה הקרב מחד גיסא, והיו לבלמים שמנעו קריסה במצבי לחץ מאידך גיסא. שמשי קובע, כי הניצחונות או הכישלונות במלחמה נקבעים, קודם כול, בדרג מפקדי הגדודים.

לשכבת המג"דים, יותר מאשר בכל דרג אחר, קיימת מידת ההשפעה הגדולה ביותר על תוצאות המערכה. המג"ד אחראי באופן מוחלט להישגים הטקטיים, שאותם הוא נדרש להשיג באמצעות המשימות המוטלות עליו. ההישגים המצטברים אלה, הם שקובעים בסוף את תוצאת המערכה. המג"ד נוכח בעצמו בחזית שדה הקרב, חש אותו ומודע למתרחש באופן ישיר ובכוחו להשפיע רבות על התודעה של מפקדיו, על רוח הלוחמים ואיכות ביצועיה, ויותר מכך -

על רוח המפקדים.

הצק"ג (צוות הקרב הגדודי) בנוי כך שיוכל לפעול באופן עצמאי, ויהיה חזק דיו לבצע כל משימה. בלי לזלזל ביריב - ניתן לומר בקול ברור שמול האויב הניצב בפנינו כיום - דבר לא אמור לעצור גדוד נחוש של צה"ל, מלבד הוא עצמו.

פעמים רבות שמעתי מפקדים בכירים ואחרים הטוענים, כי היו טעויות וכשלים בניהול המערכה, אבל בכל הנוגע לפעולות עד לרמת הגדוד המצב אחר. האומנם? האם דרג המג"דים במלחמה פעל כמצופה ממנו, ויישם הלכה למעשה את התורה הצבאית, תוך שימת דגש על יוזמה ולקייח סיכונים שהם חלק מרכזי בתורת הפו"ש של צה"ל? איזו הערכה אנו נותנים לעצמנו, ביישום עקרונות המלחמה במלחמת לבנון השנייה - האם הצלחנו או נכשלנו בנוגע ליישום העקרונות? ומה בדבר יישום ערכי צה"ל, ובראשם דבקות במשימה וחתירה לניצחון? עד כמה השפענו אנו המג"דים במהלך המלחמה על המפקדים שמעלינו, לפעול טוב יותר?

במאמר הזה אנסה לענות מנקודת מבט אישית של מג"ד 13 במלחמה, על שלוש שאלות: מה קרה לנו? למה זה קרה לנו? ומה יכולנו לעשות אחרת? במילים אחרות, מה נדרש כדי שנהיה טובים יותר במלחמה הבאה.

## אי הפנמת השינוי - מעבר מבט"ש למלחמה בעצימות בינונית, זיהוי המצב והגדרתו

אילו נדרשתי לשים את האצבע על הפער הראשון שבו נכשלנו כמפקדים בכירים - הייתי מצביע על אי הפנמה, זיהוי והגדרה ברורה של השתנות המצב, והמעבר מעימות מוגבל למלחמה מוגבלת. זיהוי המצב, הוא הבסיס לכל פעולה שינקוט מפקד עם קבלת משימה. להגדרת תמונת המצב, יש השפעה ישירה על האפקטיביות של היחידה בכללה ועל הרלוונטיות של המערכת כולה. זיהוי המצב אינו רק הכרזה על מצב, אלא גם פעולה לפי תמונת המצב ונקיטת הפעולות המתבקשות ממנה. צה"ל, ושכבת המג"דים בו, נכנס למערכה הזאת במנטליות האופיינית לבט"ש. העובדה הזאת סירסה אותנו בהפעלת הכוחות, והובילה לאי מיצוי העוצמה שהייתה קיימת לרשותנו. זו לא הייתה



**פצועי צה"ל במהלך מבצע עופרת יצוקה.** סוגיית הרגישות לנפגעים בקרב כוחותינו, וההשלכות המעשיות של רגישות בקרב המפקדים לאורך כל ימי הלחימה, עלתה רבות בשיח שאחרי המלחמה

הרגישות לנפגעים בקרב כוחותינו, וההשלכות המעשיות שהיו לה בקרב המפקדים במשך כל ימי הלחימה, עלתה רבות בשיח שהתנהל אחרי המלחמה. דוח ועדת וינוגרד התייחס בין היתר לנושא הזה: "במידה רבה של כאב וזהירות נוסף ונציין, כי צה"ל התנהל במלחמה כמי שהחשש מנפגעים בקרב חייליו שימש מרכיב מרכזי בהליכי התכנון ובשיקוליו המבצעיים[...]. קשה לקבל את ההשפעה יוצאת הדופן שהייתה לשיקול זה, על ההחלטות של המפקדים הבכירים ושל מקבלי ההחלטות בדרג המדיני."

אני סבור, כי יכולנו המג"דים לערער על הדרישה הזאת, ולפקוח את עיני המפקדים הבכירים יותר כי היא בבחינת איווולט ועומדת בסתירה לפקודות האחרות. במלחמה יש נפגעים, ובמלחמה המשימה קודמת לערך חיי החיילים. המסר הבעייתי גרם לשיתוק בקרב הכוחות, וייתכן שאף הוביל למצב הפוך - לכמה נפגעים גבוה יותר.

במינימום פגיעה בחיילי צה"ל, ויצירת תחושת נרדפות ובלבול בקרב הפעילים". השתתפתי בתור מג"ד בנוהל הקרב, שבמהלכו הושם דגש רב על הצורך

## מאמצי התודעה כוללים את כל הפעולות הנעשות לשם תקשורת בין הדרג האסטרטגי-הצבאי

במיעוט בנפגעים לכוחותינו. נושא זה, כאמור אף הוגדר בהישגים הנדרשים מהכוחות.

בדיעבד אני נזכר בפקודה שנתן רמ"ט פד"ם, תא"ל (מיל') אורי בן ארי, למפקד אוגדה 162 במלחמת יום הכיפורים "לכבוש את סואץ אם זה לא סטלינגרד".

הפעם הראשונה שלצה"ל היה קושי בזיהוי והגדרת מצב חדש. הדבר קרה פעמים רבות בעבר, בעיקר בעימותים שבהם צה"ל לא היה הצד היוזם. כך היה במלחמת יום הכיפורים, עת הכריז מח"ט 188 על יום קרב, למרות שאלוף הפיקוד עדכן אותו כי: "הערב בשש תפרוץ מלחמה". כך היה באירועי מנהרת הכותל ב-1996.

רבים מן התסמינים, שאפיינו את החלטות המפקדים במלחמת לבנון השנייה, נבעו מן הכשל הזה. אציין כמה דוגמאות, ואמנה את הטעויות שלי כמג"ד, כפי שאני מבין אותן היום בדיעבד:

"קורי פלדה 3" הייתה פקודת המבצע הראשונה של עוצבת הפלדה. הפקודה ניתנה ב-21 ביולי 2006, במסגרת מבצע "שינוי כיוון 1". האוגדה תוכננה לפעול בגזרת אל-חיאם; משימתה הייתה לכתר את אל-חיאם ולשלוט באש על מרחבה. ההגדרה של ההישג הנדרש הייתה "כמה שיותר מחבלים הרוגים ושבוים"

הגענו לשמורת הטבע. מפקד האוגדה ענה שירדה הנחיה שלא נכנסים לשמורות טבע. מדוע אף מג"ד במלחמה לא נכנס לשמורת טבע שממנה ירו על אזרחי ישראל, תחת האתוס של צל"ש או טר"ש (כמו שמצאנו בכל מלחמות ישראל)? איך הפכו פתאום כל המג"דים למושמעים כל כך?

בהתייחסות ל-60 השעות האחרונות של המלחמה נכתב בדוח וינוגרד: "ב'שינוי כיוון 11', פעלה האוגדה כמאמץ הפיקודי העיקרי. המבצע יצא לדרך ב-11 באוגוסט בשעה 21:00, התפתח בעצלתיים ונעצר באמצעו ב-12 בחודש בלילה בשערי הכפר ע'נדוריה. האוגדה לא השלימה את משימותיה במבצע זה. המאמץ הפיקודי העיקרי לא הושלם". תחושת הפספוס התעצמה כשהתברר בסוף המלחמה שהוחמצה ההזדמנות המבצעית - החזבאללה בגזרה הזאת היה על סף קריסה מוחלטת.

ההגדרה של עיקרון המלחמה: "מפקד יזום הרחבת המשימה והתוכנית הנובעת ממנה, מעבר למה שנקבע על-ידי המפקדה הממונה, אם הוא משוכנע שהדבר עולה בקנה אחד עם המטרה".

דוח וינוגרד התייחס בהרחבה לעיקרון המלחמה - יוזמה והתקפיות, וקבע: "אישורי התוכניות של הפיקוד למבצעים האוגדתיים, היו רוויים איסורים ומגבלות. הוצאתן יצרה אווירה של זהירות יתר, עדיפות להימנעות מנפגעים גם על חשבון ביצוע משימות וחוסר דחיפות". בהמשך הדוח נכתב: "כללית, במלחמת לבנון מצאנו נטיית יתר מצד מפקדים ולוחמים ליישור קו ולהימנעות מפעולה, ומצאנו מעט מקרים של עמידה ברורה ונחרצת של אדם על דעתו, או של גילויי יוזמה התקפית ודבקות במשימה על-פי רוח ההוראות".

במהלך המלחמה שמענו חבריי המג"דים ואני פעמים רבות את ההנחיות האוסרות על תנועה ביום, על הכנסת נגמ"שים, על תנועה על "השחור" (כלומר, בבישים), על הפעלת אש ועוד. לדעתי, זו טעות מרה לפטור את עצמנו מאחריות, באצטלה של הנחיות. כך פעלנו, מכיוון שכך נאמר לנו. טעיתי בכך ששתקתי לנוכח ההנחיות האלה, שהמסר הברור מהן הוא זהירות והתוצאה היא דיכוי יוזמה, ולא פעלתי לשנותן. טעיתי שלא הררתי בקול, ולא ערערתי על ההנחיות בפני מפקדיי. אינני חושב שהייתי יוצא

המשמעות של הדבקות במשימה לאור המטרה, היא התאמת המשימה למטרה המוכתבת ודבקות של המפקד ושל כל הכפופים לו בביצוע המשימה עד להשלמתה, או עד להפסקתה או שינוי שלה על-ידי המפקד הממונה".

בפקודה מס' 1 ל"שינוי כיוון 8", ב-31 ביולי 2006, נקבע בפעם הראשונה במלחמה שהמטרה וההיעג הנדרש שבאחריות האוגדה - הפסקת השיגורים מן השטחים שבהם פועלת האוגדה לעבר שטח ישראל. גודל 13 שפעל ת"פ חטיבה 401, נשלח לתפוס שטחים שולטים בפאתי הכפר מרכבא. כוחות נוספים של חטיבה 401, תוכננו לתפוס שטחים שולטים בכפר חולה ובמרחב שממזרח לתלוסה. הכוונה, כפי שהוגדרה בנוהל הקרב, הייתה להגיע ולטהר את שמורת הטבע בוואדי הסלוקי, ממנה יורים תמ"ס לכיוון מדינת ישראל. הגדוד תפס שטחים שולטים בכפר מרכבא על-פי תכנון, ולמחרת

## מאמצי התודעה כוללים את כל הפעולות הנעשות לשם תקשורת בין הדרג האסטרטגי-הצבאי לבין קהלי יעד שונים לצורך

במקום להמשיך מערבה על-מנת לשלוט על שמורת הטבע, קיבלתי פקודה לשינוי היערכות בכפר כדי לאבטח פתיחת ציר לוגיסטי ממזרח. כעבור יממה, קיבלתי פקודה לבצע פשיטה בכפר על איתורים חשודים על-מנת לפגוע באויב ובתשתיות. לאן נעלמה המטרה? איפה ה"על-מנת" שלשמו יצאנו לפעולה במרכבא? מדוע לא חתרנו לטיהור שמורת הטבע בוואדי הסלוקי?

כמג"ד נכשלתי, משום שלא שאלתי שאלות נוקבות במהלך המלחמה. טעיתי בכך שעשיתי את מה שאמרו לי, לא התעקשתי לברר בשיח עם המח"ט שלי מהי המטרה והאם היא השתנתה. טעיתי בכך שלא יזמתי ולא חתרתי להפסיק את הירי משמורת הטבע בסלוקי. בתחקירים שנעשו לאחר המלחמה, שאלתי מדוע לא

ב-25 ביולי 2006 בשעה 21:00 חצו כוחות האוגדה, ובהם גדוד 13, את הקו הנחול סמוך למטולה, בסביבות השעה 23:00, והחל התמרון. בשעה שכוחות הגדוד עושים דרכם לעבר הכפר אל-קליעה, התקבלה פקודת נסיגה והמבצע נעצר. ההבנה שלי כמג"ד בזמן אמת הייתה, כי הסיבה לעצירת המבצע נעוצה בתוצאה לא רצויה של האש המכנינה, שפגעה בעמדת או"ם סמוך לאל-חיאם שממנה נהרגו ארבעה קצינים מכוח שמירת השלום. רק במהלך התחקירים שנערכו לאחר המלחמה הבנתי, כי עצירת המבצע הייתה החלטה של מפקד האוגדה. הסיבה לכך הייתה שבאזור שרר ערפל כבד שהגביל את טווח הראות לכמה עשרות מטרים בלבד ולכן לא ניתן היה לקבל סיוע אווירי. המבצע נדחה ב-24 שעות, ובהמשך בוטל.

למג"ד יש יכולת השפעה דרמטית על הרמה הממונה, ומובן שלדבריהם של כמה מג"דים יש משקל רב יותר. אני סבור, כי ההחלטה השגויה על ביטול המבצע ודחייתו, נובעת גם היא ממנטליות הבט"ש ומאי הפנמת השינוי שאנו במלחמה. יתרה מזאת, לדעתי יכולנו המג"דים לתקן את השגיאה, ולא לקבלה כתורה מסיני.

דוגמה חיובית להשפעת מפקדים על הרמות שמעליהם, ניתן ללמוד משכבת המח"טים הסדירים במבצע "חומת מגן": משה (צ'יקו) תמיר, יאיר גולן ואביב כוכבי, שסחפו את הדרגים שמעליהם לפעולה. המח"טים הפגינו מסוגלות וביטחון לחדור לתוך מחנות הפליטים, נסכו רוח קרב בצה"ל והובילו אותו למיגור הטרור באיו"ש.

## אי יישום עקרונות מלחמה

רבות נאמר ונכתב אודות אי בהירות המשימות ועל אי דיוק בקביעת ההישגים הנדרשים. דוח וינוגרד התייחס בפירוט להיעדר הזיקה הנדרשת בין המשימה למטרה, שהיא תכלית המשימה ועונה על השאלה מה המשימה משרתת, ולכן לא אעסוק בסוגיה. כמו כן, לא ארחיב בנושא עקרונות המלחמה מיצוי הכוח והתחבולה - ראוי להם מאמר נפרד. כן אשאל האם עמדנו במשימות? האם יישמנו את עיקרון המלחמה הראשון, המצווה על דבקות במשימה לאור המטרה, האם וכמה יזמנו והאם הייתה בנו רוח לחימה?



כוח שריון של פלוגת ונוס בגדד 74 של חטיבת השריון 188 מוצב בזרעית וממתין לפעילות, בימי מבצע 'שינוי כיוון' במלחמת לבנון השנייה. סוגיית ביטחון כוחותינו בבט"ש, הפכה לעיתים רבות מדי קודמת לביצוע המשימה

מכפיפות לחטיבה אחת לכפיפות של חטיבה אחרת. במלחמת לבנון השנייה לא התקיימו שני הדברים.

במהלך התקופה שבין ה-26 ביוני 2006 (פיגוע "בא במהרה", שבו נחטף גלעד שליט) ועד ה-14 באוגוסט 2006 (סיום המלחמה בלבנון), פעל גדוד 13 תחת לא פחות מ-9 מח"טים שונים. בבוקר ה-26 ביוני פעל הגדוד בתע"מ בחטמ"ר מנשה. הגדוד הופעל לגזרת עזה לאחר אירוע החטיפה, וביצע 4 מבצעים התקפיים: מבצע גדודי במרחב שדה התעופה דהנניה ת"פ מח"ט דרומית. מבצע חטיבתי במרחב אל-עטרה ת"פ מח"ט גולני. מבצע חטיבתי במרחב כפר דרום ת"פ מח"ט גבעתי. מבצע גדודי במרחב שג'אעיה ת"פ מח"ט צפונית. לאחר סיום המבצע בשג'אעיה ותוך כדי עליית הגדוד לצפון, קיבלתי פקודה לחבור למח"ט 401 להמשך משימות.

בחצות שבין יום חמישי לשישי, <

נטוש במרחק 400 מטרים מן המוצב. בפועל, בעת ניסיון החטיפה פשט כוח מיוחד של חזבאללה על המוצב ולא מצא שם חיילים. חוליית חסימה, שהתמקמה בסמוך לכוח שהיה במבנה נטוש, חוסלה על-ידיו. לאחר האירוע, קיבל יעקבסון צל"ש על תפקודו. החלטה כזאת, עלולה הייתה בנסיבות אחרות להסתיים בהדחה. המ"פ פעל למימוש אחריותו, תוך נקיטת יוזמה ולקיחת סיכון.

### עודף ברדק - מחסור בגמישות

בהפעלת הכוחות בלחימה, מוקצים הגדודים לצוותי קרב חטיבתיים. עיקרון מיצוי הכוח מנחה בין היתר, לחתור לייצוב ציוותי הכוחות לשם יצירת שפה משותפת בין המדרגים, היכרות אישית ואמון. כל אלה תוך כדי ביצוע "שינויים מזעריים בהרכב הכוחות ובהקצאת האמצעים". הגדוד נדרש להיות גמיש וזריז, ולהיות מסוגל לעבור בזמן קצר

דופן - לא ידוע לי על אף גדוד שפעל בניגוד להנחיות האלה ויזם לשנותן.

ההיסטוריה של השנים האחרונות מלמדת שאפשר גם אחרת. בנובמבר 2005, שמונה חודשים לפני מלחמת לבנון השנייה, נכשל חיזבאללה בניסיון לחטוף חיילי צה"ל ממוצב ביישוב ע'גר. הסיבה לכישלון הייתה יוזמה ונטילת סיכון של מ"פ מסלול בגדוד 202 בשם אלעד יעקבסון. המ"פ הגיע לגזרת ע'גר כמה שבועות לפני האירוע, והיה מוטרד מהמציאות המבצעית בע'גר. הוא פנה למג"ד שלו בבקשה לשנות את שיטת ההיערכות של כוחותינו בכפר. הוא דרש שיגדירו לו את המה אבל לא את האיך. טענתו, כי הפריסה בע'גר עלולה להביא לחטיפת חיילים, נדחתה על-ידי מפקדו. יעקבסון החליט לשנות את השיטה ללא אישור, כמה ימים לפני ניסיון החטיפה, והודיע על כך למפקדו. במקום לשהות במוצב, הוא הוציא בסתר את חייליו למבנה

הראשון של התמרון לעבר שג'אעיה, נקלע גדוד 13 בפיקוד סא"ל ארז אלקבץ למצב מורכב. נגמ"ש מלא בלוחמים נפגע ועלה באש. בנוסף התעורר חשש לחטיפה. במקביל, התפוצץ בפלוגה אחרת רימון רסס בתוך רק"ם וגרם לנפגעים, ואירעה היתקלות עם אויב בפלוגה שלישית. ברגע אחד, נפגעה שרשרת הפיקוד בגדס"ר. המג"ד נפצע קשה, הסמג"ד (צפרי בר-אור) נהרג וקצין האג"ם (צביקה קפלן) נהרג אף הוא. על-אף המורכבות הרבה, לא עצרו כוחות גולני לרגע. המפקדים התעשתו והמשימות הושלמו, מכיוון שהכוחות היו מאומנים לכך. האם בשנים שקדמו למלחמת לבנון השנייה, היה גדוד בצבא"ל שהתאמן לקראת תרחישים שכאלה, או דומים להם? בעניין הזה התשובה שלילית.

## פיתוח תפיסות וטכניקות של בט"ש על חשבון מוכנות לחימה ממשית

בהיותי חניך בפו"ם בשנת 2002 (לאחר מבצע "חומת מגן"), למדתי קורסים אקדמיים שעסקו בטרור ובגרילה. כל עבודות המחקר במחזור שבו למדתי, עסקו בעימות המוגבל. בתחילת שנות ה-2000, הפכנו את גדס"ר 35 ליט"ע - יחידה טקטית לעימות המוגבל. הצטיידנו באפודים קרמיים, ברכבים ממוגנים ובזאבים. הזנחנו את תחום הלחימה בשטח הבנוי מול אויב חזק ותרגלנו מעצרים. פיתחנו טכניקות של סריקה מאובטחת, והקמנו בחיל הרגלים מחלקות לו"ז (לוחמה זעירה) המתמחות במעצרי מבוקשים. התרגלנו כמפקדים בכירים, לפקד ולשלוט על מבצעים מתוך חמ"לים מול מסכים ואמצעי תקשורת. בדומה לאימונים, גם יתר ההיבטים של בניין הכוח - תורה, ארגון ואמל"ח, היו מוטים חזק מדי לבט"ש. לא קיימנו את האיזון במתח, שבין הרלוונטיות הנדרשת לבט"ש למוכנות הנדרשת לעתות חירום ולמלחמה.

לעתים ראינו בביצוע המשימה הישג משני. סוגיית ביטחון כוחותינו בבט"ש, קדמה במקרים רבים לביצוע המשימה. כשלא היו תנאים טובים למעצר, התרגלנו לדחות ב-24 שעות. פעמים רבות נאמר בהקשר הבט"ש, שבמפגש עם אויב עדיף 1:1 על 1:10. כלומר, שעדיף להשיג הישג קטן ובלבד שלא יהיו אבדות לכוחותינו.

משימות שונות. אכן מצב לא רצוי, אבל אפשרי במלחמה. האם משהו מהגדודים אומן לקראת מציאות שכזאת? האם אימנו את המפקדות? כמה התאמנו לבצע משימות כאלו בנוהל קרב חפוז? האם התאמנו לפעול עם רק"ם? האם ביצענו אימונים משותפים ומדמים עם כוחות שריון, הנדסה וארטילריה? וחיל אוויר? התשובה לכל השאלות הללו היא אחת - לא.

ב-12 באוגוסט 2006 בשעות הצהריים, בעת שגדוד 13 שהה בוואדי בריך (סמוך לחציית הסלוקי), קיבלתי פקודה לתקוף את חלקו המזרחי של הכפר ע'נדוריה, ולסייע בכך להתקפה של חטיבת הנח"ל בכפר. ללוחמים שלי נגמרו המים, והיה לנו קושי לבצע את המשימה. לולא עבר במקום מג"ד 52, סא"ל צחי שגב, ונתן לנו ג'ריקנים 20 ליטרים מסיפון הטנקים שלו - היינו מתקשים מאוד להתקדם. ברור לי לחלוטין, כי האחריות ללוגיסטיקה הקרבית בגדוד מוטלת אך ורק על המג"ד. ברור לי שנכשלתי, בכך שלא השכלתי למנוע את התלות הזאת בגורמים אחרים. התוצאה הזאת מלמדת על פער מקצועי נוסף, אותו פגשתי תוך כדי המלחמה: בתור מג"ד, לא עשיתי פעם אחת לפני המלחמה מסדר מלא על הדרגים של הגדוד. לא תרגלתי פעם אחת ביצוע של מלא מחדש, ותספוק מלא של כוחות הגדוד עם דרג לוגיסטי. האם הייתי חריג? אני סבור שלא. בשנים שלפני המלחמה לא אימנו את הלוגיסטיקה הקרבית בגדודים, בין היתר משום שבבט"ש באיו"ש אין קווי אספקה. לא היה צורך - לא תרגלנו.

טעינו כשחשבנו שמבצע גדודי בקסבה בשכם, מכין את הגדוד למשימותיו נגד אויב משמעותי יותר. דוגמה לתפיסה השגויה הזאת, ניתן ללמוד מהסיפור הבא: כמה שבועות קודם לפרוץ מלחמת לבנון השנייה, התקיים כנס מג"דים בפיקוד המרכז. בשלב ההתייחסות החופשית, עלה לבמה מג"ד 890, סא"ל קובי כץ, שהגדוד שבפיקודו ביצע תע"מ בחטמ"ר שומרון. כץ טען שאמנם גדוד 890 מבצע מבצעים רבים במאפייני מעצרי מבוקשים בקסבה בשכם, והוא אכן מתמחה במארבי זיג (מארבים מפינת בית), אך הוא לא מתאמן למשימותיו האופרטיביות בחירום. אלוף הפיקוד העיר למג"ד שהוא לא מבין, ושהמבצעים הגדודיים שהוא מפקד עליהם מכינים אותו הכי טוב לעתות חירום. במהלך מבצע "צוק איתן", בערב

11 באוגוסט, יצא הגדוד משטח לבנון לכיוון הארץ. עם היציאה, הוכפף הגדוד לחטיבה 769. בשעה 1:00 קיבלתי פקודה מהמח"ט להתקפה על כפר כילא. בשעה 9:00 הצגתי בפניו תוכנית, ובשעה 11:30 שונתה המשימה - להתקפה במרחב הכפר מרכבא ממנו יצאתי לילה קודם לכן. בשעה 17:30 קיבלתי פקודה לחבור מיידית למח"ט 401 בפרג - לאחר קבלת האישור למבצע "שינוי כיוון 11". בשעה 23:30 נכנסו כוחות הגדוד ללבנון. ביום שבת, 12 באוגוסט 2006 בשעה 6:00, הוכפף הגדוד למח"ט 226 ובשעה 13:00 למח"ט הנח"ל. תוך 24 שעות, תוך כדי הלחימה, עבר הגדוד בין ארבעה מח"טים וקיבל חמש משימות שונות.

לדעתי, ניתן היה לצמצם באופן משמעותי את התופעה הזאת, ואל לנו לקדש את חוסר היציבות בשם המלחמה. הלקח העיקרי שלי הוא שכך בדיוק נראית מלחמה - ולזה צריך להתכונן. ההכרח להיות גמישים מבחינות מנטלית ופיזית ומומחים בנוהל קרב קצר, חיוני בעיני.

## למה זה קרה לנו?

קידשנו את העימות המוגבל, והמנטליות של הבט"ש חלחלה עמוק מדי. מאז אוקטובר 2000, השקיע הצבא הסדיר את מרב זמנו בתעסוקה מבצעית, ופעל למיגור הטרור מאיו"ש ומאזח"ע. בשנתיים הראשונות של אירועי "גאות ושלל" (האינתיפאדה השנייה), בוצעו כ-14,000 פיגועים, בהם נהרגו למעלה מ-600 אזרחים ונפצעו למעלה מ-4500. בסך-הכל נרצחו בפיגועים שבוצעו במהלך חמש שנות האינתיפאדה השנייה למעלה מ-1,000 ישראלים, מרביתם אזרחים. לעיסוק האינטנסיבי והלא מאוזן בבט"ש היו כמה השלכות: ויתור על אימונים, פיתוח תפישות וטכניקות של בט"ש על חשבון מוכנות לחימה ממשית.

## ויתור על אימונים לקראת מלחמה

כמה שבועות לאחר המלחמה, התקיים ביקור של הרמטכ"ל בגדוד 13. אמרתי לו, שבהסתכלות שנה לאחור הגדוד נמצא בפעילות מבצעית 334 ימים. במהלך המלחמה בלבנון, בתאריכים 12-11 באוגוסט 2006, עבר גדוד 13 בין ארבעה מח"טים שונים והוטלו עליו חמש

## מה לעשות כדי שזה לא יקרה שוב?

אין תחליף לאימונים משותפים, מאתגרים ומדמים. לדעתי הפער העיקרי כיום הוא שאנו לא מבצעים מספיק תרגילי קיצון, שבהם יתקשה המג"ד להצליח והמשימות יהיו קשות לביצוע. עדיף שהמג"ד יחווה כישלון לראשונה באימונים, ולא בשדה הקרב. בנוסף, איננו מיישמים כהלכה את העיקרון "התאמן כפי שתילחם" - אימון מדמה המחייב מענה בכל הממדים - המשימה, הרכב הכוח, ציוד הלחימה, האויב והקרקע. רק שילוב מאוזן בין שיטות אימון מגוונות (באש, בדו"צ, טקטי, מאמנים וכדומה) יאפשר מיצוי האימונים להגברת המוכנות ואמון הכוחות.

להתכונן למלחמה הגדולה, ולא ללכת שולל אחר אתגרי הבט"ש. הגם שאתגרי הבט"ש הם חיוניים, ובהם אנו פועלים במרב זמננו. טעינו בחוסר איזון קיצוני לטובת הבט"ש, והפערים המקצועיים והיעדר הכשירות טפחו על פנינו במלחמה. כדאי שנלמד מחיל האוויר, שממשיך להשקיע משאבים אדירים באימון הטייסים לקרבות אוויר, אף כי שהסבירות שטייס ישראלי ייקלע לקרב אוויר עם טייס אויב היא קלושה. שימור הכשירות הוא החשוב, נוכח ההשלכות הקשות שיהיו להיעדרה במקרה של מלחמה גדולה.

החיוניות של זיהוי המצב והגדרתו מחדש. המעבר מעיסוק בבט"ש לעתות חירום ולמלחמה, חייב להיות מלווה בהגדרה ברורה. הפלת איסימונים - מעין טקס ברור וחד, תוך שינוי דפוס הפעולה בהתאם. מה שנכון לבט"ש - אכן נכון לבט"ש. אל לנו לחזור ולשגות, ולפעול במנטליות של בט"ש במצבי החירום.

## הצורך בגמישות

יש להבין, כי המלחמה מטבעה כרוכה בשיבושים. ציוותי הכוחות אינם אופטימיים, והמשימות עלולות להשתנות במהירות רבה מדי. כולנו ציטטנו את קלאודוביץ שאמר, כי "שדה הקרב הוא ממלכת אי הוודאות". כשנתקלנו בתופעות האלה במלחמה, חשבנו שמשוהו לא בסדר ושהעסק לא עובד כראוי. התובנה שלי היא, שאל לנו להיות מופתעים מכך, ויתרה מזו

- התופעות האלה מעידות על שינוי המציאות ועל מעבר לחירום. הלקח שלי: חייך לשינויים - הבן שהם יקרו, והבן את עצמך לקראתם. בעיקר, פתח ביחידתך יכולת של גמישות וזריזות, והשקע המון בנוהל קרב חפוז. גם אם האידיאל הוא שיחידתך תילחם לפי התוכנית שאליה התכוננה, תחת המפקדים איתם התאמנה וללא החלפת משימות חפוזה - אל תהיה מופתע אם שום דבר מהדברים האלה לא יקרה (להיפך - היה מופתע מאוד אם מה שתכננת אכן מתממש). גמישות מבחינות מנטלית ופיזית, תסייע לפצות על השיבושים ולהתמודד עמם.

## סיכום

אלוף (מיל') יורם יאיר (ייה), שתחקר את הקרבות של אוגדה 91 במלחמה, טען

## מאמצי התודעה כוללים את כל הפעולות הנעשות לשם תקשורת בין הדרג האסטרטגי-הצבאי לבין קהלי יעד שונים לצורך

שהכשל העיקרי היה ההימנעות מלקיחת אחריות. לדבריו המפקדים נמנעו מהרחבת גבולות האחריות והסמכות שלהם, במקרים שבהם הרחבה כזאת הייתה יכולה להביא להצלחה משמעותית בשדה הקרב. יאיר הביא לדוגמה מג"ד, שהבחין יום-יום בקטיושות הנורות מאתר שהיה מרוחק 200 מטר ממנו. הוא לא התקדם ותקף, מכיוון שהייתה הוראה שלא נכנסים לשמורות טבע. זאת על אף שהיה ברור לו שזאת הבעיה העיקרית במלחמה הזאת, ושהוא יכול לעשות מעשה שישיפיע באופן מהותי על המצב. דוגמה אחרת בה השתמש ייה, הייתה מתחום האחריות של קציני מטה. הוא שאל מדוע קצינים המופקדים על הארטילריה, לא מחו על דרך השימוש בתחמושת הארטילרית, שבעטייה חוסלו המלאים של צה"ל ללא הצדקה מבצעית.

דוגמה נוספת שציין יאיר היא קציני לוגיסטיקה, שידעו כי הכוח שהם אמורים לשרת סובל ממחסור במזון, אך לא עשו

דבר בתירוץ שלא פתחו להם את הציר, זאת במקום לפעול עם קציני המטה האחרים לפתיחת הציר. בעיות מסוג זה, הוא מצא בכל הדרגים - מהחטיבה ועד המטה הכללי.

האלוף רוני נומה, בשיחה עם חניכי פו"ם, אמר: "אם אתה רוצה להכשיל את המפקד שלך - עשה בדיוק מה שהוא אומר לך". בדומה לכך, ראה בן-גוריון את הקשר שבין אחריות ליוזמה הנדרשת מהמפקד, בתנאים של אי-ודאות בשדה הקרב וטען: "המפקד נדרש לקחת אחריות נוספת מעבר להנחיה ולפקודה שקיבל". ככלל, במלחמת לבנון השנייה עשינו מה שאמרו לנו ולא לקחנו אחריות נוספת.

אני מאמין, כי קיים קשר ישיר בין פערי המוכנות וכשירות הכוחות, שנבעו מהיעדר אימונים ראויים והתכוננות למלחמה, ובין מנטליות הבט"ש שאפיינה את צה"ל בבניסה למלחמה שממנה לא השתחרר לחלוטין. כמו כן, בנוסף קיים לדעתי הקשר בין אותם פערים לבין משבר האמון הבין-מדרגי שנוצר במהלך המלחמה.

התפכחנו. צבא היבשה בסדיר ובמילואים התאמן והצטייד. המצפן - מוכנות למלחמה - ברור היטב למפקדים. בלי לזלזל ביריב, ניתן לומר בקול ברור - מול האויב הניצב בפנינו שום דבר לא אמור לעצור גדוד נחוש של צה"ל, מלבד הוא עצמו.

דוד בן-גוריון, אמר: "בזמן מלחמה, חייב כל מפקד לראות עצמו כאילו גורל המערכה כולה על כתפיו". בשנתיים האחרונות, אני מכהן כמפקד צוות במכללה לפיקוד ומטה, וזכיתי לפקד על חבורה ציונית, ערכית ומקצועית של קצינים שהם היום מפקדי גדודים בצה"ל. אם נשכיל לזהות את ההשתנות בין מצבי היסוד, ולהתאים את נורמות הפעולה בהתאם. לשמור ולשפר את רמת הכשירות והמוכנות, ולטפח את האמון ורוח הלחימה - נהיה ללא ספק טובים יותר במלחמה הבאה, וננצח.

תודותיי לאל"ם גיא חזות, סא"ל (מיל') ד"ר שגיא טורגן, ד"ר יגיל הנקין וד"ר ענת שטרן על הערותיהם ותיקונייהם. המאמר הזה מוקדש ללוחמים ולמפקדים שנלחמו באומץ ובגבורה, לחללי מלחמת לבנון השנייה ולפצועים, ולזכרם של לוחמי גדוד 13 שנפלו תחת פיקודי: סמ"ר יהודה באסל, סרן איגור רוטשטיין, סמ"ר דניאל שירן וסמ"ר עומרי אלמקייס.

