

# מנהיגות המג"ד בשדה הקרב בעבר, בהווה ובעתיד

ניתוח קרבות גדודיים שנערכו לפני כמה עשורים ובתקופה האחרונה מלמד כי למרות השינויים הטכנולוגיים הגדולים שהתחוללו במשך השנים, יש מאפיינים משותפים לכל מפקדי הגדודים המוצלחים



משה דיין, מפקד גדוד הקומנדו של חטיבה 8, מתדרך את חייליו בדרך לכיבוש רמלה ולוד, יולי 1948 | משה דיין הבחין שההסתערות על כפר קולה נעצרה. הוא ניגש למפקד הכוח ופקד עליו "להפסיק להתמזמז" ולפרוץ בהקדם לכפר. לאחר מכן הוביל דיין בעצמו את ההסתערות על כפר טירה. שני הכפרים נכבשו עוד באותו הבוקר

סא"ל שי קלפר

מג"ד 51



"שניים הם הדברים שאותם נבקש במפקד: כושר מנהיגות וידיעת מלאכת הפיקוד. צירופם של אלה הוא המכשירו למלחמה העתידה, יהיו תנאיה המשתנים אשר יהיו. גדול המכשולים הרובצים לפתחו של המפקד הוא הנטייה מצידו לקבל את כושר מנהיגותו כדבר שאין עוד צורך לדאוג לו ולטפחו בתמידות; ומכאן חשיבותו העיקרית של תפקיד חינוך המפקדים והכשרתם במוסדות המיוחדים לכך ובעבודת יום-יום. (חיים לסקוב, מנהיגות צבאית, עמ' 33).<sup>1</sup>

במאמר הזה אני מבקש לבחון את היסודות המרכיבים את מנהיגותו של מפקד הגדוד בשדה הקרב. המסגרת הגדודית היא חדשה יחסית. אף שמצאנו בתנ"ך פעולות גדודיות בהיקפן - למשל, המרדף שניהל אברהם אבינו עם 318 לוחמים אחר ארבעת מלכי מסופוטמיה ששבו את לוט ואת אנשי סדום או התקפת הלילה המפורסמת של גדעון עם 300 לוחמים על מחנה מדיין - אין מדובר במסגרת קבועה. "שרי המאות" בצבא ישראל מונו כנראה בעיקר אד-הוק, לצורך משימה ספציפית. מסגרות גדודיות קבועות היו בעיקר במסגרת השבט, כמו הגדוד בראשות דוד (לפני שהפך למלך) שהתפרנס במשך תקופה מסוימת מפשיטות שוד על יישובי העמלקים.

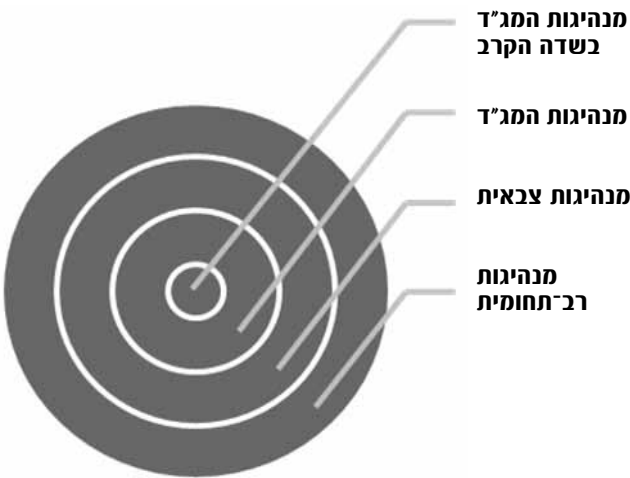
בצבאות יוון ורומי הייתה מסגרת של כמה מאות לוחמים שנקראה מניפולה, וזו הייתה חלק מהלגיון. העומד בראשה נדרש להפעיל את יחידתו על פי התרגולות במסגרת היחידה הגדולה יותר, ובעיקר הוא נדרש להפגין יכולת לחימה אישית ולתת דוגמה אישית לאיתנות וליציבות בלחימה.

לראשונה אורגנה מסגרת גדודית קבועה בצבאות ההמוניים של המאה ה-19. התרחבות שדות הקרב והתפתחות הנשק החם באותה העת עיצבו את מאפייני הלחימה במתכונת שקיימת פחות או יותר גם בימינו. השינויים האלה עיצבו גם את הדרישות ממפקד המסגרת הגדודית. מפקד הגדוד הוא המפקד האחרון שנמצא בדרג הטקטי המובהק. בשל כך יש ביכולתו להשפיע על הלוחמים ולהוביל אותם אל הקרב - אם לניצחון ואם להפסד - בהתאם להנהגתו האישית המיוחדת לו. למנהיגות המג"ד יש השפעה מכרעת על תוצאות הקרב ועל אופן התנהלותו, ולכן חשוב לעסוק בנושא הזה ולברר מהי המנהיגות הנדרשת מהמג"ד ומה מצופה ממנו.

על מנהיגות המג"ד בשדה הקרב לא נכתבו מחקרים רבים. גם מי שכותבים על מנהיגות תחת אש אינם מתמקדים בדרך כלל בדרג המג"ד, אלא מתייחסים למנהיגות תחת אש באופן כללי.

הבדל חשוב בין מפקד הגדוד לבין מפקדי הפלוגות מצד אחד ובין לבין מפקד החטיבה מן הצד האחר הוא שהגדוד מצוי בתפר שבין הרמה הטכנו-טקטית, שהיא הרמה הטקטית הנמוכה ביותר (שבה עוסקים המפקדים מרמת מפקד הכיתה ועד רמת מפקד הפלוגה), לבין הטקטיקה הגבוהה (שבה עוסקים מפקד החטיבה ומפקד האוגדה). מפקד הגדוד נמצא עם רגל אחת בכל צד של המתרחש. הטכנו-טקטיקה ממוקדת בהפעלה יעילה של מערכות הנשק השונות - כל אחת בהתאם לתכונותיה הייחודיות - ואילו הטקטיקה ממוקדת בהטלת המשימות הקרביות (אש ותנועה) על גופים שמפעילים מערכות נשק זהות או מגוונות בהתאם לצורכי המשימה ובתיאום הפעולה ביניהם. המעבר של המג"ד מרמה אחת לאחרת אינו חד וברור, אך בהחלט ניתן

**תרשים 1: תחומי המנהיגות הנידונים במאמר**



לומר שמפקד מחלקה עוסק כמעט אך ורק בטכנו-טקטיקה, שמפקד פלוגה עוסק בעיקר בטכנו-טקטיקה, שמפקד חטיבה עוסק בעיקר בטקטיקה, ואילו מפקד אוגדה עוסק כמעט רק בטקטיקה שקשורה באופן הדוק למערכה: עליו להשיג יעדים מערכתיים. הבדל נוסף שראוי לציון בין מנהיגות המג"ד למנהיגות של מפקדיו הוא העובדה שמפקד הגדוד הוא האחרון בשרשרת הפיקוד שנראה כל הזמן בשדה הקרב. המ"מ, המ"פ והמג"ד שייכים לדרג הנראה, ולעומתם המח"ט ומפקד האוגדה שייכים לדרג הלא נראה, שכן הם אינם נוכחים פיזית בשדה הקרב (ראו תרשים 2).

מנהיגותו של מפקד הגדוד משתנה בהתאם לזמן ולמרחב: אין דומה מנהיגות המג"ד בשדה הקרב למנהיגותו בעיתות רגיעה ושגרה או בתקופות שבהן לא נשקפת סכנה, ולא מופעל לחץ חריג על החיילים בגדוד.

**מנהיגות מפקד הגדוד בשדה הקרב בימינו**

כדי לעמוד על מאפייני מנהיגותו של המג"ד בשדה הקרב כיום ועל הסגולות שמאפיינות את המג"ד המנצח אציג כמה קרבות גדודיים מאז 1948 מגזרות לחימה שונות ומחילות שונים על פי סדר כרונולוגי. בסוף כל תיאור קרב אבחן ואנתח את מנהיגות המג"ד ואעמוד על מאפייני מנהיגותו. בסיכום הפרק אציג את המאפיינים של מנהיגות המג"ד כיום בהקשר לשדה הקרב הגדודי של תקופתנו.

**קרב קולה, גדוד 89 בפיקודו של משה דיין, 1948**

גדוד 89 היה גדוד הקומנדו של חטיבה 8, שעליה פיקד יצחק שדה. הגדוד הזה השתתף במבצעים רבים במלחמת העצמאות, ובהם מבצע "דני" ומבצע "יואב". מפקד הגדוד היה משה דיין. בין היתר הוא פיקד על הגדוד בכיבוש לוד ורמלה בקרבות עשרת הימים ולאחר מכן היה מפקד ירושלים.

גדוד קומנדו 89 כלל שתי פלוגות זחל"מים, פלוגת משוריניים, שתי פלוגות ג'יפים ופלוגה מסייעת.

במבצע "דני" הייתה משימת הגדוד לכבוש את הכפרים קולה וטירה בזה אחר זה. בשני הכפרים האלה היו העמדות הקדמיות של הערבים



בחזית מול תל־אביב. זה היה הקרב הראשון של הגדוד. ב־10 ביולי 1948, עם אור ראשון, נע הגדוד לכיוון קולה. כשהתקרב הגדוד לכפר ניתכה עליו אש חזקה. הזחל"מים שהיו צריכים לפרוץ לתוך הכפר נעצרו, לוחמיהם הציבו מרגמות והחלו להפגיז את הכפר. מכיוון שהגדוד חדל להתקדם, לא באה יכולתו הקרבית לידי ביטוי, וההתקפה על שני הכפרים נעצרה. שיחות מפקד הגדוד באלחוט עם פקודיו לא הועילו במאום. משה דיין הבחין שהגדוד תקוע במקום, ניגש למפקד הכוח המסתער על קולה ופקד עליו "להפסיק להתמוזז" ולפרוץ בהקדם לקולה. דיין הוביל בעצמו את ההסתערות על טירה. שני הכפרים נכבשו עוד באותו הבוקר.<sup>2</sup> לגדוד היו חמישה פצועים. כמה שעות לאחר מכן הוטל על הגדוד לכבוש את לוד. המג"ד נתן פקודות ברורות והסביר לכל המפקדים את התוכנית ואת הרעיון שעומד מאחוריה. ב־11 ביולי פרץ טור משוריין של הגדוד לעבר לוד ובראשו משוריין קרבי שנלקח שלל מצבא ירדן ואשר כונה "הנמר הנוראי". בעקבותיו נעו זחל"מים וג'יפים. השיירה המשורינת נכנסה

- **מקצועיות שבאה לידי ביטוי בהבנת שדה הקרב ובהפעלה נכונה של הגדוד (יישום הפיקוד והתבונה הטקטית).** בשני הקרבות שתוארו לעיל זיהה מפקד הגדוד את נקודת ההכרעה ופעל כך שידם של כוחותיו תהיה בה על העליונה.
- **השראת ביטחון ומסוגלות.** מפקד הגדוד הביע אמונה ביכולות של פקודיו במהלך הקרב ונסך בהם ביטחון.
- **דבקות במשימה, נחישות ויוזמה.** מפקד הגדוד לא נסוג לאחור ולא נעצר למרות התנגדותו החזקה של האויב, אלא להפך: הוא דבק בהשלמת המשימה.
- **פיקוד מלפנים.** בשני הקרבות היה מפקד הגדוד בראש אנשיו ברגעי ההכרעה.

### הקרב בעמק לה דראנג,<sup>3</sup> גדוד 1 של חטיבת הפרשים 7, מלחמת וייטנאם, 1965

במהלך מלחמת וייטנאם הונחתו 450 חיילים אמריקנים בפיקודו של קולונל האל מור לעמק לה דראנג ופתחו בקרב עקוב מדם נגד 4,000 חיילי אויב שהיו במקום. הקרב נמשך ארבעה ימים, ובסיומו השיגו האמריקנים ניצחון מוחץ. קרב זה הוא אחד הידועים ביותר בתולדות מלחמת וייטנאם, שכן המעטים ניצחו בו את הרבים. בקרב הזה נהרגו 304 לוחמים אמריקנים, ו־524 נפצעו (לזירה נשלחו תגבורות במהלך הלחימה, ולכן מספר האבדות של האמריקנים גבוה מהמספר המקורי של חיילי הגדוד שהונחתו בעמק). אבדות הווייטנאמים היו (לפי הערכות האמריקנים) 1,519 הרוגים ועוד מאות רבות של פצועים.

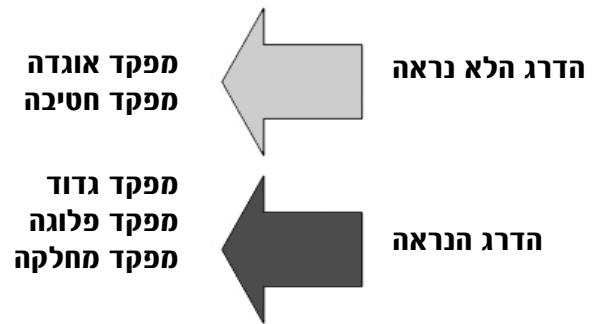
קולונל האל מור קיבל פיקוד על גדוד של חיל רגלים מוטס, אימן אותו, הכשיר אותו לקרב ולבסוף גם יצא לקרב בראשו. הגדוד של מור נשלח למשימת "חפש והשמד", שבה היה על החיילים לנחות במקום שבו - לפי דיווחי המודיעין - הייתה פעילות אויב, ולנוע באזור עד שייתקלו בו. כוח החלוץ של מור, שמנה פחות מ־400 חיילים, נחת באזור שבו - כך התברר רק מאוחר יותר - הוצבה חטיבת חיל רגלים צפון־וייטנאמית שמנתה יותר מ־4,000 איש. במשך כמה ימים התנהל קרב עז ועקוב מדם שבו ניסו שני הצדדים להביס זה את זה.<sup>4</sup>

הקרב נפתח בבוקרו של יום ראשון, 14 בנובמבר 1965. חיילי הגדוד הונחתו מתשעה מסוקים בעמק לה דראנג בדרום־וייטנאם. לאחר הנחיתה בעמק נודע למפקדי הגדוד מעריק וייטנאמי שבהר שממולם ערוכה חטיבה של צבא צפון־וייטנאם המונה יותר מ־4,000 חיילים. כן התברר להם שהמנחת המאולתר שהוקם למסוקים ושנקרא Landing Zone X-Ray (אזור נחיתה רנטגן) חשוף לתצפית האויב ולאש האויב.

לאחר הערכת מצב הבין מפקד הגדוד שישנו פער גדול בין המשימה שהוטלה עליו - "חפש והשמד" - לבין המצב שהוא ויחידתו נמצאים בו. לא זו בלבד שהאויב נהנה מעדיפות מוחלטת, אלא שאזור הנחיתה, שבו אמורים היו לנחות יתר כוחות הגדוד, היה חשוף לסכנה. מפקד הגדוד הבין את המציאות הזאת לא רק מתחקורו של העריק, אלא גם מדיווחיהם של מפקדי הפלוגות וממראה עיניו, שכן הוא היה בראש הכוח הנוחת.

מאחר שהמציאות בשטח הנחיתה הייתה שונה ממה שהוא ציפה, החליט מפקד הגדוד לשנות את משימתו מ"חפש והשמד" להגנה

### תרשים 2: מיקוד תחום המנהיגות הנבחן



לקרב קשה עם החיילים הירדנים שהיו מבוצרים במקום, ובשלב מסוים, נוכח התנגדות האויב, נעצר הטור. כל המשוריינים, ובהם "הנמר הנוראי", ירו ללא הרף, אך לא התקדמו. שום כלי ושום כוח לא היו מוכנים להתקדם נוכח אש האויב. מפקד הגדוד ירד מהכלי שלו למרות האש הכבדה, ניגש למשוריין הראשון והורה לו להתקדם למרות אש האויב ולמרות החשש ממוקשים בצירים. המג"ד הדגיש שצריך לנצל את עוצמת האש להסתערות. לבסוף המשיך הגדוד בהתקדמות, כבש חלק מלוד וסייע באופן משמעותי לכיבוש העיר כולה. בקרב הזה היו לגדוד תשעה הרוגים ו־17 פצועים.

במהלך הקרב הזה הודיע אחד המפקדים בקשר שהוא נשאר עם יחידתו בדיר־טריף שכן הלגיון כבש את המשלט ויש לו נעדדים רבים. הוא ביקש שתשלח לו עזרה. המג"ד ענה לו שאין ביכולתו להיענות לבקשה. לאחר שיחה נוספת הבין המג"ד שאותו המפקד זקוק לעידוד יותר משהוא זקוק לתגבורת. וכך, באמצעות מילות העידוד "קומנדו או לא קומנדו?" נכבש המשלט בחזרה באמצעות הכוח שעמד לרשות אותו המפקד.

בקרב הזה הפגין מפקד הגדוד את התכונות הבאות:

- **אומץ לב וחוסן נפשי לעמוד אל מול לחצי הקרב.** את אלה ניתן לראות בקור הרוח שהפגין, בעמידתו ללא חשש בשדה הקרב ובאופן תפקודו.

ולהתבססות בשטח. לשם כך הוא פקד על פלוגותיו לכבוש את השטחים השולטים על אזור המנחת ועל קרחת יער נוספת שהייתה שטח מפתח לגדוד.<sup>5</sup> כמו כן הבין מפקד הגדוד בעקבות הערכת מצב שעשה כי לצפון-ווייטנאמים יש לוחמים רבים יותר, אך לו יש יתרון מוחלט בכוח אש, וכי עליו לנצל את היתרון הזה הן לסיוע אש קרוב לפלוגות והן לסיוע אש רחוק ברמת הגדוד.

בשלב הראשון של הקרב ניסו הצפון-ווייטנאמים להפתיע את לוחמי הגדוד. הם השתמשו בערוץ הנחל הגדול של עמק לה דראנג ובגבעות המוכרות להם היטב כדי להסתנן דרך לוחמי הגדוד ולגרום למצב שבו אין לחיילים האמריקנים אפשרות לדעת היכן כוחותיהם והיכן כוחות האויב.

מפקד הגדוד החליט לבלום את הצפון-ווייטנאמים באמצעות ארטילריה ומטוסי קרב.<sup>6</sup> הוא היה קשוב כל העת למצב יחידותיו והיה ער למיקומו של האויב ולתנועותיו. מפקד הגדוד נכח במשך כל הקרב עם הכוחות הלוחמים<sup>7</sup> ואף דרש מעוזרו לא להתפתות להצטרף לאחת הפלוגות, אלא להישאר כל הזמן במרכז הלחימה.<sup>8</sup> במהלך כל הקרב לא ביקש מפקד הגדוד פינוי ולא ביקש אישור לסגת, אלא האמין ביכולות של הגדוד לנצח.

הקרבות בעמק נמשכו שלושה ימים, ובמהלכם ספגו הצפון-ווייטנאמים אבדות קשות. לבסוף, בבוקר יום רביעי, 17 בנובמבר, הורה מפקד הגדוד לאנשיו לצאת להתקפה המכרעת. שרידי הגדוד - 145 חיילים שנותרו מה-450 שנחתו ב-14 בנובמבר - החלו לעלות על "הר המוות", שבו הייתה ערוכה החטיבה הצפון-ווייטנאמית. בסיוע אש חיפוי ממסוקים כבשו החיילים האמריקנים את ההר וטיהרו אותו. הקרב העקוב ביותר מדם שידע צבא ארה"ב במלחמת וייטנאם הסתיים בניצחון גדול. מפקד הגדוד - האל מור - נחשב עד היום לאחד מגיבוריה של מלחמת וייטנאם בשל העובדה שהצליח להביס 4,000 חיילי אויב באמצעות 450 חיילים בלבד.

אלה הם מאפייני התנהלותו של מפקד הגדוד בקרב לה דראנג:

- **פיקוד מלפנים.** מפקד הגדוד היה הראשון שנחת בשטח האויב ובמשך כל הקרב היה עם חייליו והפגין איתנות וחוסן נפשי. בספרו "חיילים היינו וצעירים" הוא מדגיש את חשיבותו של הפיקוד מלפנים: "כדי לראות ולשמוע מה קורה עליך להיות על הקרקע עם חייליך. כדי להחליט ולפעול נכון עליך לספוג מידע ממקור ראשון".<sup>9</sup>
- **דבקות במשימה, נחישות ויוזמה.** המשימה של מפקד הגדוד השתנתה ללא הכר - מפטרול התקפי, שנועד לחפש את האויב ולהשמידו, לניהול קרב הגנה במרחב מצומצם, בנחיתות טופוגרפית ובנחיתות כוחות יוצאת דופן. למרות כל זאת הוא ביצע את משימותיו היטב ואף יזם מהלכים התקפיים.
- **מקצועיות בהפעלת הגדוד (יישום הפיקוד והתבונה הטקטית).** החל מהכנת הגדוד ואימונו ללחימה מהסוג הזה וכלה בניהול הקרב - כל מעייניו של מפקד הגדוד היו נתונים להשמדת האויב ולהשגת המשימה. הוא קיבל החלטות טקטיות ללא הרף ובכך סייע להשגת הניצחון בקרב. נוסף על כך הוא הפעיל כל הזמן את מערך סיוע האש של הגדוד שכלל אש ארטילרית ואש מהאוויר. לדבריו, "היינו נעולים על טקטיקה של קרב פראי, של תנועה

ואש, של קרב הישרדות שבו רק צד אחד מנצח. למפקד בקרב יש שלושה אמצעים כדי להשפיע על הלחימה: אש סיוע, הנוחתת כאן ועכשיו כמבול, נוכחות המפקד בשדה הקרב, השימוש בעתודות והפעלתן".<sup>10</sup>

- **נוכחות, כריזמה ורוח לחימה.** נוכחותו הבולטת של מפקד הגדוד השפיעה לחיוב על לוחמי הגדוד הן במתן הפקודות והתדריכים לפני הקרב והן במהלכו. כך, למשל, העיד אחד הלוחמים: "אילולא קולונל מור וכל הידע והאימונים, איני חושב שמישהו מאיתנו היה שורד את עמק לה דראנג".<sup>11</sup> כמו כן העידו הלוחמים שמפקד הגדוד נהג להודות לכל לוחם אישית על תרומתו לקרב.

## הקרב בעורף מערכי אום-כתף, 1967, גדוד 63 בפיקודו של נתן (נתק'ה) ניר

הקרבות לכיבוש מערכי אום-כתף - שנוהלו במסגרת המערכה להשתלטות על צומת אבר-עגילה - החלו עם פרוץ מלחמת ששת הימים, ב-5 ביוני 1967. על אוגדה 38 - בפיקודו של אריאל שרון - הוטל לתכנן את המערכה ולהוציאה אל הפועל. כיבושו המוצלח של מרחב אום-כתף-אבר-עגילה בתוך 24 שעות נחשב לאחד המבצעים המבריקים ביותר של צה"ל במלחמת ששת הימים.

קולונל האל מור: "כדי לראות ולשמוע מה קורה עליך להיות על הקרקע עם חייליך. כדי להחליט ולפעול נכון עליך לספוג מידע ממקור ראשון"



הכוח שהיה תחת פיקודה של אוגדה 38 כלל את חטיבה 14 (חטיבת שריון במילואים), את חטיבה 99 (חי"ר), את חטיבה 80 (חטיבת צנחנים במילואים) וכוח ארטילריה. גדוד 63 (גדוד שריון סדיר שהיה מצויד בטנקי צנטוריון) בפיקודו של סא"ל נתן ניר קיבל משימה ייחודית: לתמרן עמוק בשטח, לבודד את אזור הפעולה ולתקוף את המערך העיקרי מאחור. הכוח תוגבר בפלוגת חרמ"ש ובפלוגת הנדסה. ארבעה ימים לפני תחילת המלחמה קיבל סא"ל ניר את המשימה שהייתה לב ליבה של התחבולה האוגדתית: עקיפת מערך אום-כתף דרך הדיונות מצפון, הצבת חסימות לבידוד אזור הלחימה, פריצה דרך אבר-עגילה ותקיפת המערך העיקרי של האויב מאחור.<sup>12</sup> צומת אבר-עגילה נחשב לנקודת מפתח במזרח חצי האי סיני. הצומת היה קרוב לגבול ישראל והיה מעבר הכרחי למי שביקש להתקדם בציר המרכזי של סיני. כבר במלחמת העצמאות כבש צה"ל את אזור הצומת, שהיה מוגן ומבוצר, אך נאלץ לפנותו בלחץ המעצמות עוד לפני שנחתמו הסכמי שביתת הנשק.

בשנים שלאחר מלחמת העצמאות ביצרו המצרים את המוצבים שמסביב לצומת. מתחם אבר-עגילה היה מתחם מבוצר ממזרח לצומת אבר-עגילה. בחלקו הדרומי נמצא סכר הרואיפה. מתחם אום-כתף שכן ממזרח לצומת אום-כתף, וביצוריו כללו שלוש תעלות מבוטנות (הארוכה ביותר הייתה באורך של שלושה קילומטרים) ומקושרות



ביניהן. על המתחם הגנו 8,000 חיילים מצרים של דיוויזיה 2 (חי"ר). ב-5 ביוני בשעה 08:15 חצתה חטיבה 14 את הגבול הבין-לאומי עם מצרים ולאחר מכן התפצלה לשני כוחות, שכל אחד מהם כלל גדוד טנקים וגדוד חרמ"ש שנע על זחל"מים. מצפון לכוחות של חטיבה 14 ובמקביל להם נע גדוד 63 על "ציר בטור" בלב הדיונות.<sup>13</sup> הכוח כלל 45 טנקי צנטוריון. אלה נבחרו למשימה הזאת משום שכושר העבירות של הצנטוריון עלה על כושר העבירות של כל טנק אחר שהיה ברשות צה"ל באותה העת. על הגדוד הוטל להשתלט על מתחם בטור שנמצא כ-10 ק"מ מצפון לאום-כתף, להגיע לציר אבו-עגילה-אל-עריש ולתקוף מצפון את מתחם סכר הרואיפה.

בתחילת התקדמותו, קצת אחרי השעה 09:00, הצליח הגדוד לכבוש בקלות יחסית מוצב פלוגתי מצרי שנמצא ממערב לגבול הבין-לאומי, אולם בהתקפה הראשונה של כוח ניר על מתחם בטור, שנפרס על שטח של כשמונה קמ"ר, הוא נתקל בהתנגדות עזה של המצרים, ספג אבדות, ובהן מ"פ הרוג, ונאלץ לסגת לאחור בעודו נתון לאש מרגמות צפופה של האויב. ניר הורה לחלץ את כל הנפגעים - גם במחיר של השארת טנקים פגועים בשטח.



## מפקד גדוד 63 בקרב אום-כתף במלחמת ששת הימים תיכנן תחבולות, הוציא אותן אל הפועל ויישם בגמישות רבה את התוכניות המבצעיות. ניכר שהוא דבק במשימה ולא בתוכניות

לכיבוש מתחם בטור הייתה חשיבות רבה, ולכן הוכנה תוכנית חלופית לכיבוש המתחם למקרה שהגדוד של ניר ייתקל בקשיים. לפי התוכנית החלופית, היה על גדוד צנחנים מכוח דני מט לסייע בכיבוש המתחם, אך לאופציה הזאת היה מחיר: במקרה כזה לא היה גדוד הצנחנים משתתף בפשיטה המוסקת שתוכננה נגד סוללות הארטילריה המצריות.

אף שניר קיבל אישור להמתין להתקפת כוח הרגלים שתוכננה ללילה, הוא התעקש לבצע התקפה נוספת לפני שיירד הלילה. הוא ידע שלמהירות הביצוע יש חשיבות עצומה מבחינת האוגדה. בהתקפה השנייה על המתחם, שנערכה בשעות אחרי הצהריים, שלח ניר דווקא את שתי פלוגות הטנקים לאיגוף, ואילו לפלוגת החרמ"ש הורה לתקוף את היעד חזיתית. לפני ההתקפה הוא הפעיל סיוע אווירי נגד היעד ולאחר מכן סיוע ארטילרי (מרגמות). בשעות אחרי הצהריים המאוחרות נסוג הכוח המצרי מהמתחם, והוא נכבש. גם בהתקפה השנייה היו לגדוד אבדות בקרב המפקדים: מפקד פלוגה נהרג (בשתי ההתקפות איבד אפוא הגדוד שני מ"פים), וכן נהרגו כמה מפקדי מחלקות. שמונה טנקים ישראליים נפגעו בלחימה.

לאחר מכן<sup>14</sup> קיבל ניר פקודה לבצע חסימה לכיוון אל-עריש ולנוע דרומה לכיוון אבו-עגילה כדי לשמש כוח חיפוי וחסימה בעבור כוח הצנחנים שעמד לתקוף סוללות ארטילריה במרחב אום-כתף-אבו-עגילה. ניר תידרך את המפקדים בנוגע להמשך הלחימה והביא בחשבון

את האפשרות להיתקלות נוספת עם טנקי אויב. הוא השאיר חלק מהכוח שלו במתחם בטור וב-22:00 החל לנוע דרומה ליעדיו.

טנקי אויב אכן נערכו במרחבי חיסמה, אבו-עגילה וסכר הרואיפה ופתחו באש לעבר כוחות הגדוד. שוב התנהל קרב שריון, אך הפעם היה לגדוד יתרון, שכן הקרב נערך בלילה, ויכולות הטנקיסטים של גדוד 63 עלו בהרבה על יכולותיהם של הטנקיסטים המצרים. פלוגות ב' ו-ג' הציבו את החסימות הנדרשות, והטנקים של פלוגה א', ובראשם מפקד הגדוד, שטפו את מחנות אבו-עגילה ואת מחנה סכר הרואיפה. לאחר מכן דהר הגדוד לכיוון אום-כתף, תקף את המערך העורפי באום-שיחון והחל להשמיד טנקי אויב שהיו בתוך המערך המצרי. בסביבות השעה 04:30 הוכרע מתחם אום-כתף כולו.<sup>15</sup> גדוד 63 בפיקודו של נתן ניר עמד בהצלחה במשימתו המורכבת והנועזת. בתוך פחות מ-24 שעות הוא הוציא אל הפועל תמרון לעומק השטח המצרי והיה הגורם המרכזי להתמוטטות המערך המצרי החזק באום-כתף. הגדוד ניהל קרבות תנועה ואש לאורך 50 ק"מ, השמיד כוחות אויב רבים וכבש יעדים קרקעיים. במהלך הלחימה הזאת היו לגדוד תשעה הרוגים.

אלה הם מאפייני התנהלותו של מפקד של מפקד הגדוד בקרב הזה:

- **דבקות במשימה ויוזמה.** למפקד הגדוד היו כל הסיבות להמתין ללילה ולהעביר את משימת הכיבוש ליחידה אחרת, אך לא עשה כן. הוא התעקש למלא את המשימה שהוטלה עליו ויזם התקפה מחודשת לאחר הכישלון הראשון.
- **למידה והפקת לקחים תוך כדי הקרב.** מפקד הגדוד הבין היכן נמצא מרכז הכובד של האויב ומהי נקודת ההכרעה בכיבוש מתחם בטור וכך הצליח לעמוד במשימה.
- **רוח לחימה ונחישות.** במשך כל הקרב הגדודי הפגין מפקד הגדוד רוח לחימה ונחישות להשיג את יעדיו ובכך סייע לחטיבה ולאוגדה לעמוד במשימותיהן.
- **הקרנת מסוגלות ואמונה ביכולות היחידה.** מפקד הגדוד הקרין לאורך כל הדרך הן כלפי הרמה הממונה והן כלפי פקודיו תחושת מסוגלות בנוגע ליכולת הגדוד לבצע את המשימות שהוטלו עליו.
- **פיקוד מלפנים ואומץ לב.** מפקד הגדוד פיקד על הגדוד מתוך זחל"ם הפיקוד שלו, הסתער יחד עם הטנקים והיה כל העת מלפנים, אף שיכול היה להתמקם בעמדה שולטת.
- **תחבולה וגמישות.** המג"ד תיכנן תחבולות, הוציא אותן אל הפועל ויישם בגמישות רבה את התוכניות המבצעיות. ניכר שהוא דבק במשימה ולא בתוכניות.

## הקרב לכיבוש תל-שמס במלחמת יום הכיפורים, גדוד הצנחנים 567

במוצאי יום הכיפורים, 6 באוקטובר 1973, גויסה חטיבת הצנחנים 317, שעליה פיקד אל"ם חיים נדל, למלחמה בחזית הצפון. ב-13 באוקטובר הטיל נדל על גדוד 567 בפיקודו של סא"ל אלישע שלם לכבוש את תל-שמס.<sup>16</sup> המשימה ניתנה לגדוד לאחר שני ניסיונות נפל של כוח משוריין לכבוש את התל בלחימת שריון. תל-שמס היה שטח חיוני בקו ההגנה של הסורים. ממנו ניתן היה לשלוט על הציר הראשי מקוניטרה לדמשק. תל-שמס בנוי בצורת אליפסה הנמשכת מצפון לדרום. אורכה כ-1,400 מטר ורוחבה כ-700 מטר. חלקו הצפוני



**סנק צנטוריון עוקף אוטובוס של אגד בציר חאן-ארנבה ברמת-הגולן במלחמת יום הכיפורים | המשימה לכיבוש תל-שמש ניתנה לגדוד הצנחנים לאחר שני ניסיונות נפל של כוח משוריין לכבוש את התל כלחימת שריון**

היעד מכיוון דרום ולשלוח את פלוגה ג' באיגוף ימני עמוק כדי שתכבוש את השטח השולט של היעד במקביל לכיבוש חלקים אחרים שלו. לקראת הערב החל הגדוד לנוע, לאחר שהמג"ד השאיר את פלוגה א' בעתודה בקרבת מחלקת הטנקים. את החלק הראשון של הדרך עשה הגדוד על נגמ"שים, והחלק השני נעשה במסע רגלי לעבר נקודת ההיערכות. בעקבות השינוי החפז בתוכנית הורה המג"ד למ"פים ללכת צמוד אליו, כדי שיוכל לוודא שהם מכירים את התוכנית החדשה ואת יעדיה וכן כדי להגביר את ביטחונם העצמי. הפלוגות נשארו באותו השלב עם הסמ"פים. המג"ד הוביל את התנועה אל היעד ולקח על עצמו את מלאכת הניווט.

בעוד הגדוד עושה את דרכו אל היעד, שמע המג"ד את סיוע האש של האגד הארטילרי שהוקצה לו. במילים אחרות: סיוע האש החל מוקדם מדי, והמג"ד הסיק מכך שלפני ההסתערות על היעד ייאלץ להסתדר ללא סיוע אש. כשהגדוד הגיע סמוך לנקודת היציאה להתקפה, הורה המג"ד למחלקת הטנקים ולפלוגה המסייעת לפתוח באש החיפוי, ומיד לאחר מכן נתן את האות לתחילת ההתקפה של פלוגות ב', ג' ו-ד' לכיבוש התל. אי-הוודאות בנוגע לעוצמת האויב ולמיקומו המדויק על התל הייתה רבה, והעשן הרב והפיצוצים מעל היעד הקשו על הניסיונות להשיג את המידע הזה במהלך התנועה אל היעד.

בהתאם לתוכנית המתוקנת נעה פלוגה ג' לעבר השטח השולט שבו שכנה המפקדה הסורית, ופלוגות ב' ו-ד' החלו לטהר את התעלות. כל אותה העת המשיכו הפלוגה המסייעת ומחלקת הטנקים לירות אש חיפוי מהאגף. במהלך ההתקפה הנחיתו הסורים אש ארטילרית כבדה על התל, והמג"ד הורה לכוחותיו לתפוס מחסה בבונקרים ובתעלות כדי להימנע מאבדות ולהמשיך להילחם בכל פעם שהאש תיפסק.

של התל הוא הגבוה ביותר. בצידו המערבי היו חפורות תעלות חי"ר, ומעליהן היו עמדות לטנקים ולטילים. מספר החיילים הסורים בתל וחימושם לא היו ידועים לצה"ל. רק בדיעבד התברר שבתל היו שתי פלוגות חי"ר, פלוגת טנקים ופלוגת טילי נ"ט על נגמ"שים. בראש התל הייתה ממוקמת מפקדת דיוויזיה סורית.

תוכנית המג"ד הייתה לתקוף את התל בלילה מכיוון צפון, ובשלב הראשון להשתלט על חלקו השולט. התוכנית הוצגה למח"ט, וזה אישר אותה, אך המתין לאישורו של מפקד האוגדה. האישור התעכב, ובינתיים עשה המג"ד את כל ההכנות והתדריכים הנדרשים והכין את הגדוד לקרב על פי התוכנית שתיכנן. כאשר הכוחות כבר היו ערוכים על הכלים לקראת תנועה, הודיע המח"ט במפתיע למג"ד שאין אישור לתקוף את התל מצפון, ושעל הגדוד לכבוש אותו מדרום.

בד בבד עם שינוי התוכנית, שהיה למורת רוחו של המג"ד, נודע לו לראשונה על הניסיונות הכושלים הקודמים לכיבוש התל - ניסיונות שבהם היו לכוחות התוקפים אבדות רבות. המג"ד אלישע שלם היה משוכנע שתוכניתו הראשונית היא טובה, ושההכנות של הגדוד, שכללו אימון על מודל ותדריכים מפורטים, יסייעו מאוד להשגת המשימה. עם זאת הוא השלים עם הנחיית האוגדה ובכל מקרה היה נחוש לבצע המשימה. "בתנאים שנוצרו, לו הייתי אומר שלא ניתן לבצע, לא היו באים אליי בטענות. שקלתי את המשמעות של כניסה לא מסודרת לקרב מבחינת המחיר בחיי אדם מול ביצוע המשימה. לאחר שבחנתי את כל ההיבטים והנעלמים הרבים שהיו, החלטתי לבצע"<sup>17</sup>.

למרות האילוץ לתקוף מדרום לא ויתר המג"ד על הרעיון המרכזי שלו: להשתלט על התל באמצעות כיבוש השטח השולט עליו תחילה. הוא החליט לרתק את האויב ממערב באמצעות מחלקת טנקים, לנוע אל

החטיבה לתקוף את חלקה המזרחי של בנת-ג'בייל. השיטה שנבחרה הייתה להתקדם עד פאתי העיירה, לתפוס מאחזים בכמה מקומות במקביל ולפגוע באויב, בתשתיותיו ובאמצעי הלחימה שלו. כוחות הגדוד כללו שלוש פלוגות (א', ג' ופלוגה מסייעת) וכן מחלקת מרגמות. בלילה הראשון, ב-23 ביולי, התקדם הגדוד ונערך לחימה בבנת-ג'בייל. בבוקר שלמחרת נתקלו פלוגה א' והפלוגה המסייעת מטווח קצר בחוליה של שלושה מחבלים והרגו שניים מהם. בצהרי היום פגעה פלוגה ג' במחבל נוסף.

ב-25 ביולי בשעות הצהריים קיבל הגדוד פקודה מהחטיבה להיערך ליציאה מבנת-ג'בייל לכיוון הארץ. בשעות הערב שינתה החטיבה את הפקודה: הגדוד נדרש להישאר בבנת-ג'בייל 24 שעות נוספות. סמוך לחצות שוב שונתה הפקודה. הפעם נדרש הגדוד להתקדם צפונה בעקבות יחידת אגוז והגדס"ר. המג"ד תיזרך את המ"פים, אלה העבירו פקודות למ"מים, והגדוד התארגן לקראת תנועה צפונה. בעקבות ניתוח השטח ובשל הרצון לשפר עמדות הוחלט להתקדם לעבר מבנים צפוניים יותר בעיירה. כתוצאה מדרישות שונות שהעלתה

**אם ברצון המג"ד לעמוד כמשימותיו בהצלחה, עליו ליהנות ממזיגה של תכונות מסוימות, יכולות אישיות, חברתיות ופיקודיות לצד ידע מעמיק בעקרונות המלחמה**



החטיבה החל הגדוד לנוע רק ב-26 ביולי ב-3 לפנות בוקר. הראשונה שנעה הייתה פלוגה ג', ואחריה נעה פלוגה א'. הפלוגה המסייעת נותרה לחיפוי על ההתקדמות של הפלוגות האחרות.

פלוגה ג', שהייתה בחוד הגדוד, נתקלה באויב בשלב הכניסה למבנים. הלחימה הייתה מטווח קצר נגד מחבלים מוסתרים היטב. כל מחלקה פעלה בנפרד בשטח בנוי בצפיפות. במהלך ההיתקלות היו לפלוגה פצועים רבים, אך היא המשיכה בלחימה. הסמוג"ד, סמ"פ, מ"מ וסמל נפגעו, וזו הייתה פגיעה קשה בשרשרת הפיקוד. כוח בפיקוד המ"פ יצא באיגוף כדי לנסות לכתר את האויב.

באותו השלב הצטיירה בחפ"ק המג"ד תמונת המצב הבאה: פלוגה א' והפלוגה המסייעת נמצאות במקומותיהן לפי התכנון, ומצבן ברור. אולם המידע על המקום שבו נמצאו הכוחות של פלוגה ג' היה חלקי. תמונת המצב על האויב הועברה לפי תיאורים מהשטח. לדוגמה: "יש אויב מאחורי החומה", "יש אויב בבית האפור" ולא לפי מספרי הבתים כפי שהופיעו במפות - מה שהקשה ליצור תמונת קרב מדויקת. נוסף על כך, שיח של מ"כים עם המג"ד ברשת הקשר יצר את הרושם שיש פיצול רב של הכוחות. כמו כן האויב חצץ בין פלוגה א' לפלוגה ג' ובכך עיכב את יכולתה של פלוגה א' לסייע לפלוגה ג'.

יתר על כן, עם תחילת הקרב העביר הגדוד דיווח לחפ"ק החטיבה ודרש לקבל סיוע באמצעות מודיעין חוזי, מסוקי קרב וארטילריה. בשל הקרבה הגדולה בין המחבלים ללוחמי הגדוד לא ניתן היה להבחין

האויב הופתע מההתקפת החי"ר בחשכה שבה מכמה כיוונים - התקפה שהסתייעה בחיפוי ארטילרי ובאש טנקים - והתל נכבש עוד לפני עלות השחר. במהלך כיבוש התל פרס הגדוד חסימה מצפון לתל כדי למנוע הגעה של תגבורות, וזו הצליחה להשמיד כמה טנקים שניסו להימלט מהמתחם.

בקרב הזה היו לגדוד ארבעה פצועים, ואילו על התל נספרו כ-60 חיילים סורים הרוגים, ונלקחו כ-30 שבויים. במהלך היממה שלאחר מכן הדף הגדוד שתי התקפות נגד עיקשות של הסורים שנועדו לכיבוש התל. גם בקרבות ההגנה - כמו בקרב ההתקפה - הפגינו לוחמי הגדוד ומפקדיו רוח איתנה ומקצועיות. בהמשך המלחמה כבש הגדוד של אלישע שלם את מוצב החרמון הסורי בלי להתקל בהתנגדות של האויב.

בקרב הזה בולטים המאפיינים הבאים של מפקד הגדוד:

- **תחבולה, גמישות ויצירתיות.** אלישע שלם הכין תוכנית מבצעית עתירת תחבולות ויצירתית. לאחר מכן הוא הפגין גמישות רבה ושינה את תוכניתו בהתאם לדרישת האוגדה. הוא לא קידש את התוכנית הראשונית שהגה, אלא רק את המשימה.
- **דבקות במשימה ונחישות.** לשלם היו סיבות רבות לדחות את ביצוע ההתקפה, אולם הוא היה נחוש להוציאה אל הפועל והפגין דבקות במשימה.
- **תבונה טקטית.** כיבוש תל-שמס הוא דוגמה נוספת לכך שאת האויב מכריעה הטקטיקה ולא עוצמת האש. היעד נכבש למרות המחסור בארטילריה ועל אף הנחיתות המספרית. הכיבוש הושג הודות לתוכנית מקצועית ולמיצוי מיטבי של יכולות הגדוד.
- **הקרנת ביטחון ואופטימיות בנוגע ליכולת הגדוד לבצע את משימתו.** אף שהאוגדה שינתה את תוכניתו של המג"ד, הוא הקרין כל הזמן לאנשיו תחושת ביטחון ומסוגלות. פקודיו זוכרים לו זאת לטובה ומציינים שזו הייתה אחת הסיבות המרכזיות להשגת הניצחון בקרב.<sup>18</sup>
- **פיקוד מלפנים, אומץ לב ואיתנות.** בכל אחד משלבי הקרב ניצב המג"ד איתן בראש הכוח. כך היה בשלב התנועה אל היעד, וכך היה בהסתערות על התל עצמו. פקודיו מספרים שהוא הלך זקוף במשך כל הקרב והפגין ביטחון עצמי רב. אומץ הלב שהפגין דירבן את אנשיו לנהוג כמוהו.

### **הקרב בבנת-ג'בייל, מלחמת לבנון השנייה, גדוד 51**

בשנתיים שלפני מלחמת לבנון השנייה פעל גדוד 51 ברצועת עזה וצבר ניסיון רב בפעילות מבצעית - הן בט"ש והן מבצעים גדודיים רבים. כן ערך בתקופה הזאת שני אימונים גדודיים.<sup>19</sup> הגדוד הוקפץ למלחמה בעת שהיה בפעילות מבצעית בעזה בעקבות חטיפתו של גלעד שליט. בימים הראשונים למלחמה עסק הגדוד בנוהלי קרב מול אוגדה 162 ואוגדה 91 במסגרת חטיבת גולני. במהלך אותם הימים השתנו לעיתים קרובות המשימות שהוטלו עליו. השינויים התכופים במשימות יצרו בלבול רב ובעיקר תחושה של לחץ ושל חוסר זמן להכנות.

למלחמה ממש נכנס גדוד 51 ב-23 ביולי 2006 בלילה. מפקד הגדוד זה שנתיים היה יניב עשור. משימת הגדוד הייתה לתקוף את פאתיה המזרחיות של העיירה בנת-ג'בייל ולהשתלט עליהן במסגרת משימת

בעזרת אמצעי החוזי בין כוחותינו לכוחות האויב ולייצר תמונת מצב שתסייע לגדוד. לכן אישר המג"ד אש סיוע רק לאחר בירור מול כל הפלוגות שאין מדובר בכוחותיו. לאחר שחוסלו המחבלים שחצו בין חפ"ק המג"ד לחוד של פלוגה א' באגף הדרומי, דילג חפ"ק המג"ד לעבר מבנה צפוני יותר ששכן בין פלוגה א' לפלוגה ג' ומשם פיקד על הלחימה.

כוחות הגדוד הוסיפו להתקדם, והקרב הפך למורכב יותר ויותר. במרחב הלחימה הגדודי התנהל קרב נגד האויב בשלוש גזרות במקביל: פלוגה א' - בגזרה המזרחית, פלוגה ג' - בגזרה המרכזית והפלוגה המסייעת - בגזרה הדרומית. הנפגעים הרבים ביותר באותו השלב היו בפלוגה ג'. לפלוגה א' היו שישה פצועים, ובהם מפקד הפלוגה. בפלוגה המסייעת לא היו נפגעים.

תמונת המצב הגדודית, כפי שהצטיירה באותו השלב בחפ"ק המג"ד בנוגע למיקומן של פלוגה א' ושל הפלוגה המסייעת הייתה מלאה. אולם מיקומם המדויק של כלל הכוחות בפלוגה ג' היה חלקי, וכן הייתה תמונה חלקית בלבד בנוגע למקומות שבהם נמצא האויב. הלחימה התנהלה בעיקר בגזרה של פלוגות ג' ו-א'.



## נראות, דומיננטיות, פיקוד מלפנים ודבקות במשימה הם אבני הבסיס. מג"ד שרוצה להביל את גדודו לניצחון צריך אפוא לפקד מלפנים ולדבוק במשימתו

במהלך הלחימה הודיע החפ"ק החטיבתי למג"ד שהמחבלים נמצאים קרוב מאוד לגופות של הרוגי הגדוד וכי הם עומדים לחטוף אחד מהם. כדי למנוע זאת הציב המג"ד כוח חיפוי מחוץ למבנה והורה לו לאבטח את המרחב ולמנוע אפשרות של חטיפת הגופות.

מאחר שלא היה מידע מדויק בנוגע למקום שבו נמצאו הכוחות של פלוגה ג' ובשל הקרבה הרבה בין לוחמי הגדוד לכוחות האויב, לא יכלה החטיבה להושיט סיוע לגדוד. מהסיבה הזאת גם ויתר המג"ד על הסיוע של מסוקי הקרב. עם זאת הוא הורה לקש"א (קצין שיתוף ארטילרי) להפגז שלוחה שהייתה במרחק של כמה מאות מטרים ממערב לכוחות הגדוד כדי למנוע ירי טילים לעבר לוחמי הגדוד. הגדוד המשיך בלחימתו, פגע ברבים מלוחמי האויב והשתיק את רוב מקורות הירי נגדו. את האויב הכריעה בסופו של דבר עקשנותם של לוחמי הגדוד ושל מפקדיו וכן אש הסיוע שהפעיל המג"ד.

לאחר שדעכה התנגדות האויב, נערך הגדוד לפינוי הנפגעים באמצעות מסוקים. הפינוי התנהל תחת אש, ולכן הוחלט שמסוקי הפינוי ימתונו לפצועים לא על הקרקע אלא באוויר. ברגע שהפצועים יגיעו למנחת - כך הוחלט - ינחתו המסוקים במהירות, יעלו את הפצועים ויעבירו אותם לשטח ישראל. למשימת הפינוי עמדו לרשות הגדוד פלוגת החה"ן, מחלקה מפלוגה א' והפלס"ר. שיטת הפינוי שגיבש המג"ד הייתה כדלקמן: על פלוגת ההנדסה הוטל לחבור לפלוגה ג' ולפנות פצועים עד למבנה של חפ"ק המג"ד. משם הוא הורה להעביר

את הנפגעים לפלוגה א'. המשימה של פלוגה א' הייתה לקלוט את הנפגעים מידי פלוגת ההנדסה ולפנותם דרומה לנקודת החבירה עם הפלס"ר. משימת הפלס"ר הייתה לקלוט את הנפגעים מפלוגה א', לפנותם למנחת המסוקים, להנחית את המסוקים ולהעלות עליהם את הנפגעים. החפ"ק החטיבתי תיאר את החיפוי על מרחב המנחתים בין מסוקי חיל האוויר לבין הכוחות שהיו על הקרקע, ובהם הסיירת. המג"ד גיבש את שיטת הפינוי הזאת על סמך הכרתו את השטח ובשל רצונו למנוע טעויות ניווט והתמצאות. כל פלוגה צפתה בעין אל ציר הפינוי שבאחריותה וביצעה בו ארבעה סבבי פינוי. בכל שלבי הפינוי נורתה אש לעבר הכוחות. בשני מקרים נתקל כוח של הסיירת באויב שירה לעברם במרחב של מנחת המסוקים. לוחמי הסיירת המשיכו את הפינוי עד לנקודת המפגש עם מסוקי הפינוי בוואדי. הפינוי התבצע בצהרי היום בחום כבד, בשטח שהיה חשוף לצליפות של האויב ובתוואי שטח קשה מאוד להליכה.

לאחר שהסתיימו החילוץ והפינוי של כל הפצועים, קיבל הגדוד התרעה מודיעינית על כוח של החזבאללה שמתארגן לתקיפת הגדוד. בתגובה נערך הגדוד להגנה, והמג"ד החליט לדחות את פינוי ההרוגים לשעות החשכה. הגדוד דחה הצעות להוציאו מהלחימה ולהחזירו לארץ בשל אבדותיו הרבות ונשאר בבנת ג' בייל שני לילות נוספים. הוא חזר לארץ עם כל כוחות החטיבה לאחר שזו השלימה את משימותיה.

במהלך הקרב פגע הגדוד בכ-30-40 מחבלים, גילה והשמיד שלושה משגרי קטיושות ופוצץ מערומי פצצות ורקטות. לגדוד היו בלחימה שמונה הרוגים ו-24 פצועים בדרגות פציעה שונות. גדוד 51 המשיך להילחם עד להפסקת האש והשתתף בכל המשימות החטיבתיות. בפעולות האלה פגע הגדוד בלוחמי אויב ואיבד שני לוחמים נוספים. הלחימה בבנת ג' בייל לא הייתה קרב רגיל שבו מיקום האויב, כוונותיו ואופן התנהלותו ידועים במידה רבה. ייחודו של הקרב הוא בכך שזו הייתה לחימה נגד ארגון גרילה. בקרב הזה ניסה האויב כל הזמן להפתיע: בתחילה הוא נעלם, ובשלב מאוחר יותר הוא יצא להתקפות כשזיהה נקודות תורפה. היוזמה בראשית הקרב הזה הייתה של האויב, וכוחות הגדוד נאלצו להגיב על ההתפתחויות. בנסיבות האלה התקשה המג"ד להעריך את המצב ולגבש לעצמו תמונה של שדה הקרב. רק הודות לעקשנותו ולדבקותו במשימה הצליח הגדוד להפוך את הקערה על פיה ולנצח בקרב.

בקרב הזה בולטים המאפיינים הבאים של מפקד הגדוד:

- **רוח לחימה ויצירת לכידות יחידתית.** "בקרב יונקת רמת רוחם של הלוחמים מתחושת האחדות יותר מאשר מכל מקור אחר".<sup>20</sup> בלחימה מבוזרת כמו זו שהייתה בבנת ג' בייל אין למג"ד אפשרות לשלוט על כל הגדוד שלו, ובנסיבות כאלה באה לידי ביטוי רוח הקרב שהוא החדיר באנשיו בתקופה שלפני המלחמה. מתיאורי הקרב בולטת עובדה נוספת: הגדוד הצליח לשמור על לכידותו גם כאשר מפקדים נפלו. ההצלחה הזאת אינה מובנת מאליה, ויש לזקוף אותה לזכות עבודת ההכנה הטובה שעשה המג"ד בתקופה שלפני המלחמה.

- **דבקות במשימה ונחישות.** במשך כל הקרב התעקש המג"ד להשלים את המשימה במלואה, אף שהאויב הצליח להפתיע את הגדוד בשלבים הראשונים של הלחימה. הקרב הזה התאפיין ברצף





יוזמות התקפיות של הפיקוד הזוטר שחתר ללא הרף למגע עם האויב. במילים אחרות: המפקדים הושפעו מרוח המג"ד. כמו כן בולטת העובדה שהגדוד המשיך להילחם עד סוף המלחמה ומילא היטב את משימותיו.

- **יישום הפיקוד הטקטי, פיקוד ושליטה.** הקרב הזה הוא דוגמה טובה לפיקוד ולשליטה מיטביים ולהפעלה נכונה של אמצעי הסיוע העומדים לרשות הגדוד. המג"ד הפעיל את סיוע האש בתבונה - בהתאם לאופיו המיוחד של שדה הקרב ולמיקום הכוחות. סביר להניח שיכולתו זו של המג"ד להפעיל את סיוע האש באופן מיטבי היא שהביאה בסופו של דבר להכרעת האויב. בהמשך פיקד המג"ד על חילוץ מורכב תחת אש שבו השתתפו כמה פלוגות. אופן פעולתו מעיד על תבונה טקטית רבה.
- **פיקוד מלפנים ואיתנות.** במשך כל הלחימה ניצב המג"ד איתן אל מול עקת הקרב שנבעה מאי-הוודאות ומהפתעה. עמידתו זו של המג"ד ומיקומו הפיזי בחזית הלחימה העניקו ללוחמים תעצומות נפש להמשיך בלחימה.

## סיכום

בתחילת המאמר הוצגו מאפייני שדה הקרב הגדודי בימינו. אלה מצביעים אתגרים לא קלים למפקד הגדוד, והוא נדרש לעמוד בהם חרף השינויים שחלו בשדה הקרב. בהמשך הוצגו כמה קרבות גדודיים, ונבחנו מאפייני המנהיגות של מפקד הגדוד בהם.

## מאפייני המנהיגות בחלוקה לקבוצות

| קבוצה א': עקרונות פיקוד | קבוצה ב': עקרונות פיקוד | קבוצה ג': תכונות אישיות    | קבוצה ד': תכונות ויכולות        | קבוצה ה': תכונות אישיות ויכולות פיקוד                    | קבוצה ו': יכולות מבצעיות אישיות | קבוצה ז': יכולות מבצעיות פיקודיות                                   | הקרבות      |
|-------------------------|-------------------------|----------------------------|---------------------------------|--|---------------------------------|---|-------------|
| פיקוד מלפנים            | פיקוד מלפנים            | אומץ לב, איתנות וחוסן נפשי | רוח לחימה ויצירת לכידות יחידתית | הקרנת ביטחון ואופטימיות בנוגע למסוגלות וליכולות של הגדוד | תחבולה, גמישות ויצירתיות        | מקצועיות בהפעלת הגדוד (יישום הפיקוד והתבונה הטקטית)                 | בנת ג'בייל  |
| פיקוד מלפנים            | פיקוד מלפנים            | אומץ לב, איתנות וחוסן נפשי | רוח לחימה ונחישות               | הקרנת מסוגלות ואמונה ביכולות היחידה                      | תחבולה וגמישות                  | יישום הפיקוד הטקטי, פיקוד ושליטה                                    | תל-שמס      |
| פיקוד מלפנים            | פיקוד מלפנים            | אומץ לב, איתנות וחוסן נפשי | נוכחות, כריזמה ורוח לחימה       | השראת ביטחון ומסוגלות                                    | למידה והפקת לקחים תוך כדי הקרב  | תבונה טקטית והבנת שדה הקרב  | אום-כתף     |
| פיקוד מלפנים            | פיקוד מלפנים            | אומץ לב, איתנות וחוסן נפשי | נוכחות, כריזמה ורוח לחימה       |  | למידה והפקת לקחים תוך כדי הקרב  | מקצועיות בהבנת שדה הקרב ובהפעלת הגדוד (יישום הפיקוד והתבונה הטקטית) | עמק לה דאנג |
| פיקוד מלפנים            | פיקוד מלפנים            | אומץ לב, איתנות וחוסן נפשי | נוכחות, כריזמה ורוח לחימה       |  |                                 |   | כיבוש לוד   |

במאמר הוצגו קרבות מגזרות לחימה שונות וממלחמות שונות, וכן הוצג מגוון רחב של צורות קרב - התקפה, פשיטה, הגנה והתקדמות - שאותן ניהלו חילות שונים: שריון, רגלים וצנחנים. כל הקרבות שנסקרו נערכו במאה ה-20 ובמאה ה-21, וניתן לראות כיצד השתנו פני הקרב מקרב לקרב. דוגמה טובה לכך היא הקרב של גדוד 51 בבנת ג'בייל במלחמת לבנון השנייה. הקרב הזה התנהל נגד ארגון גרילה שאינו דומה לצבא סדיר כגון צבא סוריה או צבא מצרים.

רוב הקרבות שהוצגו במאמר הם של צה"ל והתנהלו קרוב לקו הגבול של ישראל. היוצא מן הכלל הוא הקרב בלה דראנג במלחמת וייטנאם. הקרב הזה נסקר בשל היותו קרב גדודי עקוב מדם שבו מצא את עצמו המג"ד האמריקני בשטח רווי אויב לאחר שהוטלה עליו משימה לא ברורה ובלי שעמדו לרשותו כוחות סיוע קרובים. בקרב הזה הצליח המג"ד להגדיר לעצמו מהי משימתו ולבצע על הצד הטוב ביותר. כדי לנתח את מאפייני המנהיגות של המג"ד בעת החדשה מוצגת להלן טבלה ובה כל המאפיינים שהוצגו במאמר הזה בחלוקה לקבוצות. אלה הם מאפייני המנהיגות של המג"ד בשדה הקרב בימינו כפי שהם עולים מהטבלה:

- **תכונות אישיות ונפשיות:** איתנות, נחישות, חוסן נפשי ואומץ לב. אלה באים לידי ביטוי בקרב בעמידה איתנה אל מול הלחצים והסכנות וברוח לחימה.
- **יכולות פיקוד.** מג"ד שניחן בתכונות שצוינו בסעיף הקודם ומביא אותן לידי ביטוי כשהוא מפקד על אנשיו, מצליח לנסוך

בהם ביטחון ולהחדיר בהם אמונה ביכולתם לבצע את המשימה. במילים אחרות: הוא נוטע בהם תחושת מסוגלות ומחזק את לכידותם.

- **יכולות מבצעיות אישיות.** מקצועיותו של המג"ד היא נדבך מרכזי ביכולת הפיקוד שלו. זו באה לידי ביטוי ביכולתו לגבש תוכנית מבצעית מוצלחת, להפגין יצירתיות וגמישות מחשבתית וכן ביכולתו להסיק מסקנות ולהפיק לקחים.

- **יכולות מבצעיות פיקודיות.** היכולות שהוזכרו בסעיף הקודם הן המסד להבנת שדה הקרב וליישום התבונה הטקטית. במילים אחרות: מנהיגות המג"ד באה לידי ביטוי בהבנה מקצועית של שדה הקרב הגדודי ובהפעלה מיטבית של הגדוד ושל אמצעי הסיוע העומדים לרשותו.

- **עקרונות הפיקוד.** ברוב הקרבות אנו מוצאים את המג"ד מפקד מלפנים ודבק במשימה וכך מוביל את יחידתו לניצחון בקרב. מדובר בעקרונות שצריכים להיות נר לרגליו של כל מג"ד שרוצה להצליח בתפקידו.

האתגרים הניצבים בפני המג"ד הם אפוא רבים ומגוונים. אם ברצונו לעמוד בהם בהצלחה, עליו ליהנות ממיגה של תכונות מסוימות, יכולות אישיות, חברתיות ופיקודיות לצד ידע מעמיק בעקרונות המלחמה.

## הדגם של מאפייני המנהיגות של המג"ד כשדה הקרב כהווה ובעתיד

מטרת המאמר הזה היא לשלב את כל הממצאים שהוצגו עד כה ולנתח אותם. לאחר שבחנתי את מאפייני המנהיגות של מפקד הגדוד בשדה הקרב בתקופות שונות, אציג להלן דגם שמסכם את מאפייני המנהיגות של מפקד הגדוד בהווה ובעתיד. זהו בעיניי האתגר הגדול ביותר בעבור מי שמלמדים את יסודות המנהיגות. הדגם מציג את מרכיבי היסוד של מנהיגות המג"ד נדבך על גבי נדבך. כל נדבך נשען על הנדבך שמתחתיו, אך אינו בא במקומו אלא בא להוסיף עליו. את הנדבכים השונים קבעתי בהתאם להבנתי את התהליכים ואת המאורעות המתרחשים בשדה הקרב לפי סדר השפעתם והתרחשותם. כלומר, הבחנתי בין מצבי היסוד השונים בשדה הקרב ולאחר מכן התאמת אתם לשדה הקרב הגדודי.

מהממצאים שהצגתי בסוף הפרק הקודם ניתן לראות בבירור שמאפייני המנהיגות של המג"ד נחלקים לקבוצות: תכונות אישיות ונפשיות, תכונות ויכולת מנהיגות, יכולות מבצעיות אישיות, יכולות מבצעיות פיקודיות ועקרונות פיקוד. כמו כן ניתן לראות כי יש מדרג ברור בין הקבוצות, דהיינו שקבוצות המאפיינים בנויות נדבך על גבי נדבך. המדרג הזה נכון לכל הקרבות שהוצגו לעיל, ויש לכך שני טעמים: הטעם הראשון הוא טבע האדם ומבנה אישיותו. המפקד הוא קודם כול אדם פרטי שצריך להניע בראש ובראשונה את עצמו. הטעם השני הוא מרכזיותו של האדם בשדה הקרב והשפעתו הבולטת על כל שאר אבני היסוד של העשייה הצבאית.<sup>21</sup> כלומר, הנדבכים קיימים מן הפנים אל החוץ: קודם כול האדם, תכונותיו, יכולותיו האישיות והמבצעיות, ולאחר מכן יכולותיו החברתיות, מנהיגות, יכולותו לפקד ולהוביל מבצעים.

אולם למרות הרצון לצייר מבנה קווי ברור בעל חלוקה ברורה בין הקבוצות יש לציין שכל סוגי המאפיינים קשורים זה בזה ונמזגים זה בזה כל העת. גם בדגם שיוצג להלן יש גמישות ותנועה בין סוגי המאפיינים והנדבכים, שכן מדובר בבני אדם. המאפיינים שהוכנסו אל הדגם הם אלה שקיימים במשך הדורות, ונראה שלא ישתנו בעתיד.

### תיאור הנדבכים והמאפיינים ופירוטם על פי הדגם

- **תכונות אישיות ונפשיות.** "המלחמה היא ארץ הסכנה. לכן אומץ לב הוא תכונתו הראשונה במעלה של לוחם... מרץ, איתנות, יציבות, עוצמה נפשית ואופי חזק - כל הגילויים הללו של אופיו של הגיבור יש לראותם ככוח אחד ויחיד - כוח הרצון".<sup>22</sup> היציבות, האיתנות, הנחישות, החוסן הנפשי, אומץ הלב ורוח הלחימה יבואו לידי ביטוי בקרב בעמידה איתנה וזקופה אל מול הלחצים והסכנות של שדה הקרב ובהפגנת רוח קרב בלחימה. הנדבך הזה הוא חיוני ובסיסי, שכן מדובר בכישורים הכרחיים היוצרים את הבסיס למנהיגות המג"ד בשדה הקרב. במקרים שבהם הנדבך הזה אינו קיים אצל המג"ד, תהיה מנהיגותו משולה לעץ ללא שורשים, אשר בעיתות סערה לא יחזיק מעמד.

- **תכונות ויכולות בתחום המנהיגות.** כאשר המג"ד משכיל לתרגם את התכונות שצוינו בסעיף הקודם ליכולות פיקוד ומנהיגות, הן הופכות אותו למנהיג כריזמטי שמצליח לסחוף את אנשיו לביצוע המשימה. מנהיג כזה נוסך באנשיו ביטחון, אמונה ותחושת מסוגלות ומחזק את לכידותם. באמצעות ניהול אנשיו בבטחה מפזר המפקד בעבורם חלק מערפל הקרב ומפחית במידת מה מהסכנות הרבות האורבות להם בשדה הקרב<sup>23</sup> - מה שמשפר מאוד את אופן תפקודם. מובן שמנהיגותו של המג"ד תבוא לידי ביטוי בנוכחותו הבולטת בשדה הקרב<sup>24</sup> ובהקרנת "רוח המפקד" על חייליו באופן שהם יבצעו את כוונתו הכללית גם כשהוא אינו נוכח פיזית לידם. את ההשפעה שיש למנהיגות כזאת על הלוחמים ניתן לראות בבירור במקרים שבהם הקרב נראה אבוד, או שליחידה יש נפגעים רבים.

- **יכולות מבצעיות אישיות.** נדבך נוסף באישיותו של המג"ד הוא היכולות המבצעיות והמקצועיות שלו. אלה יבואו לידי ביטוי על פי רוב ביכולתו לגבש תוכנית מבצעית מוצלחת המבוססת על יצירתיות, על תחבולות, על גמישות מחשבתית, על יכולתו להבין דבר מתוך דבר ולהפיק כל הזמן לקחים. "60% מאמנות הפיקוד הם הכישרון לראות מראש, ואילו 40% הנותרים הם הכישרון לגבש ב־מקום פתרונות חדשים".<sup>25</sup> ליכולות האלה יש השפעה ישירה על תוצאות הקרב,<sup>26</sup> ובניגוד לשני הסעיפים הקודמים, אין מדובר במקרה הזה רק בתכונות אופי, אלא גם ביכולות מבצעיות ומקצועיות. היכולות האלה מתבססות, בין היתר, על התמצאות בשטח ועל הבנתו, על בקיאות בתורות הלחימה, על הכרה מעמיקה של המסגרת הגדודית - יכולותיה והאמצעים שעומדים לרשותה. מפקד פלוגה נדרש להיות לוחם שדה מצטיין. לעומתו, המג"ד נדרש בראש ובראשונה להפגין מצוינות בתחום החשיבה. מובן שיש יתרון גדול למג"ד שהוא גם לוחם שדה מצטיין.



## מסקנות

ביסוד המאמר הזה ניצבות שאלות יסוד בנוגע למנהיגותו של מפקד הגדוד בשדה הקרב. באמצעות השאלות האלה, שהעסיקו מפקדים מאז ימי קדם, עמדתי על אבני היסוד של מנהיגות מפקד הגדוד. כן רציתי לברר אם יש דמיון בין מנהיגותו של מפקד הגדוד בתקופות שונות והאם אפשר לקבוע מהו עמוד השדרה של מנהיגותו זו, והאם הוא יחזיק מעמד אל מול האתגרים והשינויים שצפויים בעתיד.

כדי להבין את מאפייני מנהיגותו של המג"ד ניתחתי כמה קרבות מתקופות שונות. הניתוחים האלה הראו כי המאפיינים לא השתנו במהלך ההיסטוריה - כנראה משום שטבע האדם אינו משתנה. "הבעיה המרכזית של המפקד היא הנעת הפקודים שלו", כותב יורם יאיר.<sup>30</sup>

תכונות המנהיגות הקרבית לא השתנו משמעותית, שכן אין זה ממש משנה אם מובילים אנשים למלחמה באש חמה או בכלי נשק קרים. אולם שלא כמו סוגיית המנהיגות וחויית הקרב באופן כללי, תנאי הלחימה של המסגרת הגדודית השתנו ללא הכר, ובהתאם לכך השתנו גם היכולות המבצעיות והמקצועיות הנדרשות מהמג"ד. בתחום הזה ניתן לראות שינויים בין התקופות, וייתכן שהעתיד צופן לו הפתעות ואתגרים נוספים. כתוצאה מכך אולי יהיה צורך בעתיד להוסיף עוד נדבך על לדגם המוצע.

נראה שאפשר להגדיר בברור את מאפייני מנהיגותו של המג"ד בשדה הקרב. אלה מפורטים במאמר הזה בחלוקה לפי קבוצות. מהחלוקה הזאת עולה שהיכולת להנהיג נשענת בראש ובראשונה על החוזה הנפשי. "המלחמה אינה עניין של דיאגרמות, עקרונות או כללים... שום מידה של יכולת ושכל ישר אין להם ערך, אלא אם יש במנהיג שורש הדבר - רוח מלחמה".<sup>31</sup> לאיתנות הנפשית אין תחליף, ובהיעדרה כל הבניין יקרוס. מעל לתכונה הבסיסית הזאת באות תכונות וסגולות מנהיגות שטבועות בנפש המג"ד. המג"ד הוא זה שבכוחו לחולל את הסערה, להניע את היחידה, לשמור על לכידותה, להסביר את חשיבות המשימה ובכך להביא למילויה. במילים

**יכולות מבצעיות פיקודיות.** היכולות שהוזכרו בסעיף הקודם הן המסד להבנת שדה הקרב וליישום התבונה הטקטית באמצעות הפיקוד טקטי. במילים אחרות: הן מאפשרות להבין באופן מקצועי ומיטבי את שדה הקרב הגדודי ולהביא לידי ביטוי את ההבנה הזאת בהפעלת הגדוד ובהפעלת אמצעי הסיוע העומדים לרשותו. הסעיף הזה עוסק אפוא ביכולתו של המג"ד ליישם בפועל את היכולות ואת התכונות שהוזכרו בסעיף הקודם. אין זה מספיק להיות בעל חשיבה מבצעית ומקצועית, צריך לשלוט באמנות המנהיגות והפיקוד כדי ליישם בשטח את ההבנה המקצועית. מובן שהנדבך הזה אינו קיים בפני עצמו אלא נוסף על הנדבכים שמתחתי.

**עקרונות הפיקוד.** "הנאמנות האישית תישלל מהמנהיג אם אין הוא אלא בבחינת שם בלבד לאנשיו... את החזית ניתן לראות, ואת תנאיה ניתן להבין רק דרך עיניהם ודבריהם של האנשים הלוחמים שם".<sup>27</sup> דוגמה אישית ("צועד ראשון, נסוג אחרון"), נראות, דומיננטיות, פיקוד מלפנים ודבקות במשימה הם אבני הבסיס. מג"ד שרוצה להביל את גדודו לניצחון צריך אפוא לפקד מלפנים ולדבוק במשימתו. העקרונות האלה צריכים להיות טבועים בדמו של המג"ד.<sup>28</sup> אין בכך חידוש גדול. העקרונות האלה היו מוכרים למפקדים גם בימי קדם. כך, למשל, נכתב בספר במדבר על סוגיית הפיקוד מלפנים:

**"וַיְדַבֵּר מֹשֶׁה אֶל ה' לֵאמֹר. יִפְקֹד ה' אֱלֹהֵי הָרוּחַ לְכָל בְּעֹר אִישׁ עַל הַעֲדָה. אֲנֹשׁ יֵצֵא לְפָנֵיהֶם וְאֲנֹשׁ יָבֵא לְפָנֵיהֶם וְאֲנֹשׁ יוֹצִיאֵם וְאֲנֹשׁ יָבִיאֵם וְלֹא תִהְיֶה עֲדַת ה' כְּצֹאן אֲנֹשׁ אִין לָהֶם רֵעָה. וַיֹּאמֶר ה' אֶל מֹשֶׁה קַח לָךְ אֶת יְהוֹשֻׁעַ בֶּן נֹון אִישׁ אֲנֹשׁ רוּחַ בּוֹ וְסַמְכָתָ אֶת יָדְךָ עָלָיו".<sup>29</sup>** הפיקוד מלפנים חיוני הן מהטעם המנהיגותי והן מהפן המקצועי, אף שכיום יש מערכות טכנולוגיות שיכולות להביא אל העורף תמונת מצב מלאה של הקורה בחזית. עקרון הדבקות במשימה והנחישות להשגתה כוללים למעשה את כל שאר הסעיפים, שכן אין מבחן חשוב יותר למפקד מאשר מילוי המשימה.

### עקרונות הפיקוד

דבקות במשימה ונחישות, פיקוד מלפנים, מתן דוגמה אישית, פעולה על פי העיקרון "צועד ראשון, נסוג אחרון", נוכחות ודומיננטיות בשדה הקרב

### יכולות מבצעיות פיקודיות

יישום התבונה הטקטית באמצעות הפיקוד הטקטי, הכנה מיטבית מקצועית של שדה הקרב הגדודי ויישומה בהפעלתם של הגדוד ושל אמצעי הסיוע העומדים לרשותו

### יכולות מבצעיות אישיות

יכולת מבצעית גבוהה לגיבוש תוכנית מבצעית מוצלחת באמצעות מחשבה יצירתית, תחבולנית וגמישה

### תכונות ויכולות בתחום המנהיגות

הזדהות, שאר רוח, כריזמה: היכולת לסחוף את האנשים לביצוע המשימה ולהוביל אותם, היכולת להשרות ביטחון ואמונה בקרב הפקודים ביכולתה של היחידה לבצע את המשימה בהצלחה, היכולת לשכנע את הפקודים בנוגע למשמעות המשימה ולחשיבותה

### תכונות אישיות ונפשיות

יציבות, איתנות, נחישות, חוסן נפשי ופיזי, אומץ לב ורוח לחימה

**תרשים 3: דגם של מאפייני מנהיגות המג"ד בשדה הקרב בהווה ובעתיד**

למדתי שאין תחליף לכוחו של המפקד ולרוחו במאמץ לצלוח את השדה הזה.

אחרות: המג"ד הוא הרוח החיה של היחידה.

על שני הנדבכים האלה נשענות יכולותיו האישיות, המבצעיות, המקצועיות והפיקודיות של המג"ד. אלה מתורגמות בשטח לתבונה טקטית וליכולת ליישמה באמצעות הפיקוד הטקטי. לבסוף, כל ארבעת הנדבכים שהוזכרו לעיל באים לידי ביטוי בעקרונות הפיקוד: דבקות במשימה, נחישות ודוגמה אישית המיושמות באמצעות פיקוד מלפנים. כאמור, לפיקוד מלפנים יש חשיבות רבה גם כיום, בעידן של מערכות מתקדמות של שו"ב (שליטה ובקרה) ושל פו"ש (פיקוד ושליטה).

מטרת הדגם שהוצג לעיל היא אפוא להציג את מאפייני מנהיגות המג"ד בשדה הקרב על פי מדרג מסוים ולפי חלוקה לקבוצות. כך אפשר לראות בבירור מהי המשמעות ומהי התרומה של כל נדבך למבנה הכללי.

המסקנה המרכזית של המאמר הזה היא שאכן ניתן להגדיר בבירור מאפיינים חיוניים למנהיגות המג"ד בשדה הקרב. יתר על כן, את המאפיינים האלה ניתן לחלק לקטגוריות.

חווית הקרב לא השתנתה באופן משמעותי במהלך ההיסטוריה. לעומת זאת, שדה הקרב הגדודי וסביבתו השתנו במידה רבה. המסקנה משתי הקביעות האלה היא שהמנהיגות הבסיסית הנדרשת מהמג"ד אינה שונה מזו שנדרשה ממפקדים בתקופות אחרות. בהחלט ייתכן שאילו היו שואלים היום את חייליו של גדוד בצה"ל אחרי איזה מפקד ברצונם ללכת לקרב, הם היו משיבים בדומה לתשובה שהיו משיבים חיילי לגיון רומאי אילו נשאלו שאלה דומה: "אנחנו רוצים ללכת אחרי מי ששומרים על קור רוח ומשמשים דוגמה אישית". אם בעתיד יוסיף טבעו של האדם למלא תפקיד מרכזי בלחימה, ימשיכו המאפיינים העיקריים של המנהיגות הקרבית שהוצגו בתרשים 3 להיות חיוניים ונכונים.

המאמר הזה לא בדק את השפעתו ואת תרומתו של כל מרכיב ומרכיב במנהיגותו של המג"ד על אופן תפקודם של הלוחמים או על תוצאות הקרב. כמו כן הוא לא בדק את שורשי המנהיגות: האם מדובר בכישרון מולד או ביכולות שניתן לרכוש אותן באמצעות אימון ולימוד. המאמר הזה נועד להזכיר ולחדד את מה שכבר ידוע ומוכר: שיש ללמוד את תחום המנהיגות, לחקור אותו ולעסוק בו, שכן "שניים הם הדברים שאותם נבקש במפקד: כושר מנהיגות וידיעת מלאכת הפיקוד"<sup>32</sup>. כדי להשיג את שני אלה יש צורך לעסוק בכך מדי יום - גם בעידן של חידושים ושל שינויים טכנולוגיים מואצים. לשינויים האלה יש חשיבות רבה, אך הם לא חשובים יותר מהתפקיד הייחודי שממלא המג"ד בקביעת תוצאות המערכה.

בבסיס הדגם שהוצג במחקר הזה ניצבת רוחו האיתנה של המג"ד - רוח הלחימה המפעמת בקרבו, אשר ביכולתה לסחוף ולהניע את כל הגדוד בכל משימה שתוטל עליו ולבצע אותה בביטחון ובאמונה. הרוח הזאת פיעמה בוודאי אצל מפקדים בעת העתיקה, מפעמת בהם כיום וקרוב לוודאי שתפעם בהם גם בעתיד. לא יהיה לה תחליף.

לסיום, נימה אישית: במאמר הזה עברתי מסע ארוך ומרתק אל מקומות ואל קרבות רחוקים וקרובים ולמדתי על יכולות פיקוד ומנהיגות שונות ומגוונות. המשותף לכל הקרבות ולכל המפקדים הוא שדה הקרב, ממלכת אי-הוודאות, ומקומו של האדם בקרב.

## הערות

1. חיים לסקוב, **מנהיגות צבאית**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 1985, עמ' 33
2. משה דיין, **אבני דרך**, 1976, עידנים, ירושלים, עמ' 63-69
3. בתיאור הקרב הזה אני מתמקד בחלקו הראשון - שלב הנחיתה וההיאחזות בשטח.
4. הרולד ג' מור, ג'וזף ל' גאלווי, **חיילים היינו וצעירים**, פו"ם, המכון לחקר הטקטיקה והפעלת הכוח, פברואר 2006, עמ' 63-67
5. **שם**, עמ' 80-85
6. במלחמת וייטנאם הוצא קוד קשר שנקרא "חץ שבור". כשמפקד הורה על "חץ שבור", משמעות הדבר הייתה שקווי ההגנה של יחידה אמריקנית עונדים להיפרץ. "חץ שבור" הוא קריאה לכל מטוסי הקרב הפנויים לצאת לעזרתה של אותה היחידה. קרב לה דראנג היה הראשון שבו נעשה שימוש בקוד הזה.
7. באחת הפעמים התבקש מפקד הגדוד להגיע לבסיס להתייעצות עם מפקד החטיבה, אך סירב.
8. **שם**, עמ' 90-95
9. **שם**, עמ' 5
10. **שם** בהקדמתו של אל"ם ג' סגל לספר **חיילים היינו וצעירים**, עמ' 5-7
11. **שם**, עמ' 331, 337
12. אלישיב שמושי, **בהם יותר מכול - על סוד ההצלחה של צה"ל**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 2005, עמ' 169-174
13. לפני היציאה לקרב אמר שרון לסא"ל ניר שלא יהיה לו סיוע ארטילרי ושיאלץ להסתדר בכוחות עצמו.
14. שרון שאל את מפקד הגדוד אם הוא יכול להמשיך על פי התוכנית ונענה מיד בחיוב. ראו: **שם**, עמ' 175-177
15. סמוך לאותה השעה נפגע טנק המג"ד, וניר עצמו נפצע קשה בשתי רגליו.
16. אילן סהר, **תל אחד שלושה קרבות - הלחימה לכיבוש ולהגנת תל-שמש**, אמ"ץ-תוה"ד, 2004
17. **שם**, עמ' 77-83
18. **שם**, הערה 42
19. יניב עשור, "פני הקרב - גדוד 51 במלחמת לבנון השנייה", בתוך: **מלחמת לבנון השנייה - תבונת המעשה**, אמ"ץ-תוה"ד, המעבדה התפיסתית, המכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה, 2009, עמ' 11-48
20. בריגדיר-ג'נרל סא"ל מרשל, **אנשים מול אש**, מערכות, תל-אביב, 1956, עמ' 131
21. פילדמרשל ברנרד לו מונטגומרי, הרצאה על מנהיגות צבאית, 11 בנובמבר 1945, פורסם בתוך: סא"ל משה שמיר, **מקראה לפרק הפו"ש** (חלק א), המכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה, אוגוסט 1995, עמ' 39-43
22. רוג'ר אשלי לאונרד, **על המלחמה - מדריך קצר לקלאוזביץ**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 2008, עמ' 93-97
23. מרשל, **אנשים מול אש**, עמ' 38-43
24. יורם יאיר, "פיקוד ומנהיגות בלחימה", בתוך: **מלחמת לבנון השנייה - תבונת המעשה**, אמ"ץ-תוה"ד, המעבדה התפיסתית, המכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה, 2009, עמ' 293-316. כן ראו את הערה 6.
25. מרשל, **אנשים מול אש**, עמ' 100
26. **שם**, עמ' 109
27. **שם**, עמ' 96
28. יורם יאיר, "פיקוד ומנהיגות בלחימה", עמ' 293-316. כן ראו: שגיא, "צה"ל במבחן - מלחמת לבנון השנייה", בתוך: **מלחמת לבנון השנייה - תבונת המעשה**, אמ"ץ-תוה"ד, המעבדה התפיסתית, המכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה, 2009, עמ' 15-32
29. **במדבר**, כ"ז: 15-18
30. ראו הערה 28
31. מצוטט על ידי אלוף מתן וילנאי בפתח הדבר לספרו של ארצ'יבלד פרסיוול וייל, **החייל הטוב**, מערכות, תל-אביב, 1992, עמ' 5
32. לסקוב, **מנהיגות צבאית**, עמ' 33

