

פריצת מלחמה תוך כדי אי-הסכמה תפיסתית או תוך כדי שינוי תפיסתי*

מבוא

צבא הוא ארגון מורכב וגדול, הנדרש להתערך כל העת ממגוון סיבות וכיניהן – השתנות האויב, פיתוח שיטות הפעולה מול בעיות מבצעיות חדשות, והחלפת אמצעי לחימה עקב התיישנות הדור הקודם. כפי שכתב רא"ל (במיל') משה (בוגי) יעלון:

על העולם המשתנה נגד עינינו בקצב מדהים חזרתי ואמרתי לפקודיי, שהדבר היחיד שקבוע בתקופה שבה אנו חיים – הוא השינוי ... האתגר הוא עצום, כאשר אתה נדרש לשנות ולהשתנות, במצב שבו תחת פיקודך יחידות מאורגנות ומאומנות לאומים מסוימים, והאיום המשתנה דורש שינוי במענה: שינוי בתורה, במבנה ובארגון, בטכניקות הקרביות, בתרגולות ובאמצעים.¹

מעצם כך, במצבים רבים בהם נפתחת מלחמה, "ייתפס" הצבא בתוך תהליך שינוי כלשהו. ניהול הסיכונים הנבחן כאן עוסק בצורך לצמצם, ככל הניתן, תקופות מעבר בין תפיסות לחימה או תקופות הטמעת שינוי תורתי, ארגוני או טכנולוגי. הפערים הם ברמות שונות, למשל: אי-הסכמה תפיסתית בדבר הגישה העקרונית להפעלת כוחות במלחמה, חוסר שפה משותפת ברמה הטקטית בהקשר לפעולה קרבית, ופערי המשגה העלולים לגרום לאי-הבנה בשדה הקרב. הסכנה היא הנחתת האפקטיביות הצבאית במלחמה.

שתי דוגמאות ייסקרו במאמר זה: האחת – תפיסת ההגנה על קו תעלת סואץ במלחמת יום הכיפורים. השנייה – תפיסת ההפעלה של צה"ל במלחמת לבנון השנייה. הן מציגות מצב שבו מלחמה פורצת כאשר ויכוח

* פורסם כזרקור היסטורי, אמ"ץ-תוה"ד, יולי 2012.

תפיסתי נמצא בעיצומו, ועדיין לא הוכרע, או הוויכוח הוכרע אך התפיסה עדיין לא הוטמעה.*

התפיסה מתווה את הגישה הכללית (או את הרעיון הכללי) להשגת התכלית שאליה היא מתייחסת, והיא בסיס עקרוני לכל עשייה צבאית. תפיסה מבצעית (operational concept)² מגדירה את הגישה הבסיסית של כל מפקדה מבצעית מסוימת לביצוע המטלה או המטלות המבצעיות הראשיות המוטלות עליה. היא תולדה של צורך ביטחוני הנובע מבעיה – איום ספציפי. ייעודה – להניח את היסודות לבניית תשתיות תפיסתיות ופיזיות למבצעים בכל קשת המשימות הצפויות של אותה מפקדה. תפיסה מבצעית מתווה את אופן פעילות כוחותינו בהתאם לאבני היסוד של העשייה הצבאית. יש תפיסות מבצעיות אסטרטגיות, מערכתיות וטקטיות.

מאמר זה מנתח שתי תפיסות מבצעיות שניתן להגדירן בהמשגת היום כתפיסה מבצעית מטכ"לית, ומהן נגזרו תפיסות ברמה הטקטית. בשתי הדוגמאות ניתן לראות ליקויים ביחס לשתי דרישות מתפיסה:

1. תפיסה מבצעית היא בגדר בחירה בסיסית: החלטה ברורה שבוחרת ממערך רחב של גישות אפשריות, את השיטה המועדפת להצלחה.³ במלחמת יום הכיפורים לא התקבלה הכרעה בין תפיסות שונות. במלחמת לבנון השנייה – בוצעה בחירה ברורה, שלא הוטמעה באמצעות ארגון ותהליכים.

2. לבהירות התפיסה יש חשיבות רבה. במלחמת יום הכיפורים אפשר לראות עמימות ואי-הכרעה בין חלופות. במלחמת לבנון השנייה לא היו בהירים חלק מן הרעיונות בתפיסה, וכן במידה מסוימת עניין ההמשגה.

אין המאמר עוסק בשאלה אם התפיסה הנדונה הייתה נכונה או שגויה, אלא הוא מנתח את הסיכון שהיה כרוך באי-הסכמה לגביה או בשינוי שנבע מהטמעתה.

* ראוי לציין כי התופעה המוצגת אירעה כמה פעמים בהיסטוריה של צה"ל, כמו לדוגמה במלחמת סיני, שכמה שבועות לפני הוכרע הוויכוח התפיסתי נגד עמדת אנשי השריון, ובמהלכו יושמה דווקא התפיסה השריונאית.

תפיסת ההגנה על קו תעלת סואץ לפני מלחמת יום הכיפורים
 הוויכוח על שיטת ההגנה הנכונה בקו התעלה החל כארבע שנים לפני מלחמת יום הכיפורים. אפשר לסמן את תחילתו הרשמית בדיון המטכ"ל ב-21 בנובמבר 1968, והוא למעשה לא הוכרע עד המלחמה עצמה, בה, תוך כדי לחימה קשה, עלו דילמות קשות בנושא תפקידם של המוצבים – המעוזים ופינויים.

בהתפתחות התפיסה שלושה שלבים:

1. מסוף 1968 עד תחילת 1970 – גיבוש התפיסה וההחלטה על "הגנה קבועה" המתבססת על קו מוצבים מבוזרים על קו המים – המעוזים, ועל תפקידם במלחמה. בניית קו המעוזים.
2. מתחילת 1970 עד אביב 1973 – אריאל שרון מפקד פיקוד הדרום – שילוב של גישות: ביצור המעוזים לאחר ההתשה, ואחר כך סגירת חלקם וצמצום איושם תוך כדי כרסום בתפיסת "ההגנה הקבועה" וקידום גישת ה"הגנה הניידת" על ידי בניית קו עורפי של תעוזים ורשת דרכי אורך ורוחב, ללא שינוי רשמי של התפיסה.
3. מיולי-ספטמבר 1973 עד מלחמת יום הכיפורים – אלוף שמואל גונן מפקד פיקוד הדרום – חזרה לגישת "ההגנה הקבועה", והתאמתה, ללא השלמת מענה פיזי.

שיטת "ההגנה הקבועה" דרשה למנוע מהאויב כל הישג קרקעי, ואילו שיטת "ההגנה הניידת" גורסת שאפשר לוותר זמנית על שטח, ולחזור ולכבוש אותו במלחמת תנועה.

מילון המונחים צבאיים של צה"ל מיולי 1965 הגדיר את המושגים כך:
הגנה קבועה (static defence): שיטה של הגנה, המבוססת על הפעלת עיקר הכוח במוצבים ובמתחמים קבועים, מוגנים על ידי מערכת מכשולים, כשחלק קטן יחסית של הכוח – ובעיקר השריון – מופעל כעתודה.
הגנה ניידת (mobile defence): שיטה של הגנה פעילה, המבוססת על הפעלת גייסות מחפים ושמירת כוח עתודה נייד. רק חלק קטן יחסית של הכוח מחזיק במוצבים ובמתחמים קבועים.⁴

הדיון התפיסתי

בשלב הראשון כונסו שלושה דיונים: הראשון – בפורום המטכ"ל המלא ב-21 בנובמבר 1968, ועוד שני דיונים במטכ"ל-אג"ס-מבצעים ב-19 בדצמבר 1968 וב-26 בו. בדיון הראשון בפורום המטכ"ל נסב הוויכוח בין תומכי ההגנה ה"קשיחה" (הקבועה) שכללו את תא"ל אברהם אדן (ברן), שנתמנה לראש צוות שימליץ על היערכות צה"ל בסיני; האלוף ישעיהו גביש, מפקד פיקוד הדרום והרמטכ"ל חיים בר-לב. מצדדי ההגנה הניידת היו מפקד גיסות השריון, האלוף ישראל טל, וראש מה"ד, האלוף אריק שרון. בתוך הדיון הכללי התחדדה שאלת תפקיד המעוזים במלחמה. האלוף גביש ראה לחימה בשני קווי הגנה נייחים: בתעלה ובמעברים, וקרבות ניידים ביניהם. תפקיד המעוזים לדבריו היה למנוע צליחה בסביבתם ולתת התרעה להפעלת כוחות ניידים למקומות שעליהם לא שלטו ישירות.⁵ הרמטכ"ל בר-לב סיכם כי יש להיערך להגנה קבועה, על בסיס המעוזים. כרמית גיא, הביוגרפית של בר-לב, מצטטת מפיו: "יש להשתית את המערך על גוף קרקעי במקום הנכון, מחופר כהלכה, עתודות שריון רציניות שיכולות להגיע לכל מקום תוך שעתיים שלוש, וכמובן, חיל אוויר".⁶

בדיון אג"ס-מבצעים בתוכנית "מעוז" ב-19 לדצמבר, הציגו תא"ל אדן וצוותו את המלצותיהם. את דגם המוצב לקח אדן מניסיונו בהגנת קיבוץ נירים במלחמת העצמאות. תפקיד המעוז היה להתריע על צליחה ולספק הגנה לרגלים המחזיקים בו. "עיקר התפקיד בקרב ההגנה הוטל על כוחות השריון, שיסתייעו בחי"ר, בארטילריה ובחיל האוויר."⁷ לצורך כך הציע תא"ל אדן להקים דרך לדילוג יחידות ארטילריה לאורך התעלה (דרך החת"ם), וכן דרך נוספת כ-30 ק"מ מהתעלה להנעת כוחות שריון גדולים ולהספקת אפסניה (ציר הרוחב). בתוכנית היו עוד מרכיבי הגנה, ובהם הקמת אוגדה קבועה בסיני; חלוקת הקו לגזרות וקביעת הסד"כ בהן. תא"ל אדן הציג את התוכנית לאלוף גביש, והוא אישרה תוך הוספת מעוזים במקומות שחשבים לרגישים. הרמטכ"ל בר-לב הורה להוסיף מעוזים בקצוות. לדברי תא"ל אדן, בדיון במטכ"ל: "לא חלק איש על הרעיון המרכזי של שילוב שתי שיטות ההגנה, ולא על עצם ההגנה הקשוחה על קו המים."⁸ הוא חזר והדגיש את תפקידם של המעוזים, לתפיסתו: "זה לא היה קו בר-לב, לא קו מזינו, אלא רק רצף של נקודות התרעה."⁹ בראש מחנה השוללים היה האלוף טל, על פיו: "ההגנה על

קו המים, זה לא אומר להכניס את כל הכוחות על קו המים. במערכת הזאת הייתי משאיר רק מה שמבטיח את השליטה המלאה, ואת עיקר הכוח הייתי שם מאוחר.¹⁰ שרון טען כי בהתקפה כוללת לא יהיה למעוזים כל ערך: "אני רואה את מערך המעוזים כמערך התרעה קטן. ואת המתקפה הכוללת ישברו ריכוזי הטנקים."¹¹ אלוף טל הציע לקצץ את ההשקעות: "למינימום ההכרחי לאותם תפקידים ופונקציות שעל המעוזים למלא." עוד הציע להקטין את המעוזים בחצי ואף לצמצם את המרחקים ביניהם.¹² האלוף עזר ויצמן, ראש אג"ם באותה תקופה, תמך נחרצות בדגם שגיבש תא"ל אדן. הרמטכ"ל אישר את התפיסה שהציג תא"ל אדן.

בריון אג"ם-מבצעים ב-26 בדצמבר 1968 חזרו המשתתפים על טענותיהם. אלוף שרון אמר לגבי המעוזים כי "מה שאנחנו בונים היום הוא טוב לימי שלום. בימי מלחמה ערך המעוז מוגבל מאוד ואת הצליחה הזו ישברו מטוסים וטנקים ולא הקו הזה." האלוף טל אמר כי "במסגרת של התקפה, ניסיון לצלוח את התעלה, אין ערך מיוחד לכוחות המוצבים על קו התעלה מחוץ למערך של מסך אש... המעוזים עצמם לא יירו כדור אחד כאשר יתחילו לצלוח"¹³

תוכנית 'מעוז' מומשה בתקופתו של אלוף גביש, כמפקד הפיקוד בין נובמבר 1968 למרס 1969. לאחר אישור התוכנית במטכ"ל עבר תא"ל אדן לביצועה. זה היה מפעל התבצרות גדול, ובו עבדו אלפי חיילים ואזרחים. "המבצע כמעט הושלם כשהתחילו המצרים להפריע בצליפות".¹⁴ במרץ 1969 עיקר ההתבצרות הסתיימה, פרט לשלושה מעוזים (מול "החוזה הסינית", מול טוסאן וכדרום האי אל-בלח).¹⁵ שר הביטחון, משה דיין, לא השתתף בוויכוח, אם כי השתתף בדיוני המטכ"ל.

בספרו "אבני דרך" כתב:

בחודשי ההפוגה, בין נובמבר 1968 למרס 1969, התנהל מבצע ההתבצרות, שכונה 'מעוז'. (מאוחר יותר, באביב 1971, הוקמה מערכת ה'תעוזים' – קו שני, הנשען על רכס הגבעות הראשון ממזרח לתעלה, במרחק כעשרה קילומטרים מן המעוזים בקו הראשון. כך מימשנו את שתי התפיסות שהיו בקרב חברי המטכ"ל בדבר הגנת התעלה).¹⁶

תקופת שרון – שיפור המעוזים תוך כדי סגירתם החלקית ושיפור ההכנות להגנה ניידת

האלוף אריאל שרון מונה למפקד פיקוד הדרום בינואר 1970 ונדרש לפעול על פי תפיסה שבה לא האמין. לאור עמדותיו הידועות נגד גישת ההגנה הנייחת, נשאל פעמים מספר אם אין עליו להתפטר. לדבריו, הוא העדיף להמשיך ולהיאבק על צדקת דרכו מתוך המערכת הצבאית. הוא מתאר כי לאחר דיון נוסף בראשית יוני 1970, שבו שוב נדחתה עמדתו, יצאו המפקדים ועימם משה דיין לביקור באחד המוצבים. לאחר שנלכדו בהרעשה אמר לו דיין כי עליו לשכנע את הרמטכ"ל בשינוי התפיסה.¹⁷

עם סיום מלחמת ההתשה באוגוסט 1970 התחדש הוויכוח על הגנת סיני שוב, בין אלוף שרון לשאר המטה הכללי. עדיין דיין סירב לנקוט עמדה, ומשום כך לא הוכרע הוויכוח, והתוצאה הייתה פשרה בין שתי הגישות. קו בר-לב, שנפגע פגיעה ממשית בהפגזות המצריות, ייבנה מחדש, אבל לא יצויד ולא יאויש במלואו. למעשה, בשלוש השנים הבאות סגר אלוף שרון 14 מוצבים וחסם את הגישה אליהם בחול. בו בזמן החל לבנות את קו התעוזים על קו הגבעות השולט על התעלה. קו זה כלל עמדות תצפית, בונקרים תת-קרקעיים, בסיסים ליחידות מילואים, עמדות ארטילריה ומרכז לוגיסטי לפלוגות הטנקים הקדמיות. בר בכד החלה בניית רשת כבישים: שני כבישים במקביל לתעלה – דרך החת"ם ודרך הרחב, וצירים ("אצבעות") שקישרו ביניהם לבין קו המוצבים.¹⁸

בזיכרונותיו כתב אדן כי בתקופה המדוברת הציע אלוף טל רעיון שונה ליישום אותו הרעיון של התרעה על קו המים. הרעיון דיבר על נוכחות בקו המים על בסיס כיתות חרמ"ש בנגמ"שים, שיתחלפו מדי 24 שעות. נוסף על כך, הוא הציע לרתק לקו שתי חטיבות שריון, שפלוגותיהן יתחלפו במשמרות של 24 שעות בקו המים. החיסרון בהצעה זו היה שמימושה דרש להכפיל את סד"כ השריון הסדיר בקו, ולעומת השיטה הקיימת, להגדיל את עלות הקיום של הקו, בעיקר בהיבט שחיקת הטנקים – דבר שהיה פוגע בחלק מהתקציב שיוחד להתעצמות ולרכש. חיסרון אחר שעליו עמד אדן, הוא ההסתגלות הצפויה של האויב לשיטה חדשה זו.¹⁹

בזיכרונותיו סיכם אדן את הוויכוח בתקופה זו:

העובדה שקו המעוזים, שהיה קו של נקודות התראה, זכה לשם קו בר-לב, לא הפכה אותו לקו הגנה מבוצר. כשם שהעובדה שטל הציע לפרוש עשרות טנקים בקו, אינה הופכת את הצעתו לשיטת הגנה ניידת. השוני בהצעת טל לעומת השיטה שהייתה קיימת, היה נעוץ בפרישת מסך התראה נייד ומשוריין במקום מסך התראה של המעוזים.²⁰

במלחמה היה אדן מפקד אוגדה 162 בדרגת אלוף. על עדותו בוועדת אגרנט על תפקיד המעוזים במלחמה, נכתב: "היו"ר אגרנט: מטרתם מבחינה זאת הייתה מוגבלת להחזיק מעמד כמה ימים? לא היתה ציפיה מעבר לזה?" האלוף אדן: "למעשה, אינני חושב שראינו בעיני רוחנו שהם ידרשו להחזיק מספר ימים. לכל היותר – שעות".²¹

הרמטכ"ל מתחילת 1972, רא"ל דוד אלעזר ("דרו"), סייר בפסח ובל"ג בעומר של שנה זו בקו התעלה, ואח"כ כינס דיון במטכ"ל בסוף מאי בנושא: "קונספציית ההגנה בסיני". בסיכום הדיון אמר "דרו": "נישאר במעוזים – ואם יהיה נורא, נפנה אותם. אין תפיסה ערבית של כבוד ההחזקה. במקרה של קטסטרופה – טרם הצלחנו להשמיד את הטילים והארטילריה, והשכפ"צים חלשים, והם עומדים לחרוש אותנו – נעזוב את המעוז. אין זו הגנה נוקשה. הגנה נוקשה קובעת תוואי הגנה, שעליו מתנהל הקרב ואותו אסור לעזוב".²² "דרו" אינו מתנגד להצעת שרון לסגור חלק מהמעוזים, לצמצם את מספר החיילים בהם ולהוציא חלק מאמצעי הלחימה. ביולי 1972 אושרה סגירת חמשת המעוזים הראשונים, באוקטובר – שלושה נוספים. לאור לחצו של שרון, ולאחר סיור נוסף בתעלה בנובמבר – אישר "דרו" לסגור שלושה מעוזים נוספים ולצמצם החזקה של שלושה אחרים. "הנה כי כן, צעד אחר צעד, נסגרו או צומקו 14 מתוך שלושים מעוזי התעלה עד לאביב 1973".²³ אלוף שרון טוען בזיכרונותיו כי באחד המפגשים עם "דרו" במהלך 1972 סוכם כי במלחמה יונחו המעוזים להתפנות מיד. "באותו זמן, האמנתי כי העניין נקבע עקרונית, אך חמישה חודשים מאוחר יותר, כאשר ההתקפה האמיתית הגיעה, פקודות אלה לא ניתנו".²⁴

ב־1 במאי 1973 כונס דיון מיוחד אצל ראש אג"ם, האלוף טל, על תוכניות ההגנה בסיני, ובמהלכו הוגדרה בפירוט תוכנית "שובך יונים". לפי

תוכנית זו יוחלפו חיילי החי"ר של המילואים במעוזים בכוחות סדירים, ואוגדת השריון תופעל בשלושה קווים: שמונה מחלקות בקו המעוזים; שמונה פלוגות בקו התעוזים ושלושה גדודים מרוכזים בשלוש הגזרות על ציר הרוחב.

יתר על כן, תוחזק חטיבה מלאה מאחור, כעתודה אוגדתית. משמעות התוכנית, כפי שהגדיר מפקד הפיקוד, האלוף שרון: "מניעת הפתעה. הגעת כוחות לקרב כשהם בלתי שבורים, אלא מרוכזים, מצויים במבנה שלהם, בקרבת מקום הפעולה; כוחות שלנו ממתנינים לאויב, ולא להפך. אין מטרת 'שובך יונים' לא חילוץ המעוזים, לא פעולה לכניסה למעוזים – אלא ניהול קרב ברצועה שבין התעלה לבין דרך הרוחב".²⁵ אולם תוכנית "שובך יונים" הייתה תוכנית לפריסת כוחות, ולא תוכנית הגנה, כפי שיוצג בהמשך. בעדותו של מח"ט 401, אל"ם דן שומרון, לפני ועדת אגרנט, בנושא תפיסתו של אלוף שרון לפני המלחמה בנוגע למעוזים, אמר המח"ט כלהלן.

ד. שומרון: "כששואלים פה על הקונצפציה של אריק, אני רוצה פשוט לספר כי הוא אמר שהמעוזים יפוננו וכי הם גומרים את תפקידם ברגע שנתנו התרעה כלשהו. היות והוא לא רצה להחזיק אותם וגם לא ראה צורך להחזיק אותם. אבל אם ישנם, הרי הם גומרים את תפקידם ברגע שנתנו התרעה. לצורך זה היה להם רכב בפנים: נגמ"שים וכלים. היה לכולם רכב כדי להסתלק ...

יו"ר [ועדת אגרנט]: מה הייתה הקונצפציה שלו שתיכף בזמן המלחמה צריך לפנות אותם? אבל לא התבטא בשום תוכנית מלחמה.

ד. שומרון: בפקודה כתובה?

[חבר ועדת אגרנט, יגאל] ידין: למשל במסמכים מינואר, בהם לא

מדובר על כך ...

שומרון: אני גם יודע שאנסו אותו בקשר למעוזים. אז יכול להיות שבפקודה הוא לא רצה לסכם. כנראה. יכול להיות, שזה היה בבחינת 'תורה שבעל פה' וכי על זה יוחלט ברגע שיהיה צורך בזה, כאשר תהיה דרישה.²⁶

במחקרו על הפעלת הכוח הסדיר בתחילת מלחמת יום הכיפורים כותב

האלוף (במילואים) עמנואל סקל כי "בהדרגה, ועקב פשרה הנוגדת תפישה צבאית, ניטשטש ייעודו של קו בר-לב: מערכת התראה או קו הגנה שמסוגל לבלום התקפת אויב. חוסר בהירות זה עתיד לגבות מחיר כבד ביומיים הראשונים של מלחמת יום הכיפורים."²⁷

תקופת גונן

האלוף שמואל גונן ("גורודיש") החליף את שרון בתפקיד מפקד פיקוד הדרום ביולי 1973. עוד בתפקידו הקודם, כראש מה"ד, השתתף בשני דיונים שנערכו במרץ ובסוף מאי 1972 בראשות ראש אג"ם, האלוף טל, בנושא תפיסת ההגנה בסיני, ובכללה – עתיד קו בר-לב ומעוזי התעלה. "עמדתו, אז עדיין כראש מה"ד, היתה שהוא מעדיף את שיטת ההגנה הניידת, שהציעו האלופים טל ושרון, אך מאחר וקיימת מציאות מסוימת אין הוא משוכנע שיש לבטל את כל המעוזים ולכן הציע לעשות שינוי: להקים "משולשי הגנה". קודקודו של המשולש יהיו המעוזים ובעורף יהיו טנקים."²⁸

בבואו של אלוף גונן לפיקוד מצא כי שרון סגר 14 ממעוזי התעלה. חלק נהרסו או נסתמו. משה גבעתי, שחקר את פעולות גרוד 9 במלחמה, כתב כי:

גונן שאף להחיות את כל המעוזים הסגורים, ובמקביל לסלק את הסוללה הגדולה שעל שפת התעלה, שתפריע, להערכתו, להלחם נגד כוחות מצריים, שיצלחו את התעלה. הוא החל להקים קו שני של סוללות עפר משולשות ("סנפירים") מאחורי המעוזים, שמהן יפעלו הטנקים נגד הצליחה בלי שיהיו חשופים לטנקים ולאש הנ"ט המצרית ... גונן ביקש לאייש מחדש את ארבעה-עשר המעוזים שנסגרו, ובקשתו נענתה בחיוב רק לגבי חלק מהם.²⁹

בספרו הביוגרפי על "דרו", כתב ברטוב כי פנייתו של אלוף גונן הייתה בספטמבר 1973.³⁰ יש לציין כי הוויכוח על שיטת ההגנה היה מופר עוד לפני מלחמת יום הכיפורים גם לציבור הרחב. אלוף שרון הביע את עמדתו בעניין בסיוור עורכי עיתונים שנערך בסוף 1970 בתעלת סואץ,³¹ במאמרו על תוכנית "שוכך יונים" מציין אל"ם (במילואים) זאב איתן כי הוויכוח על

שיטת ההגנה בסיני הגיע לדפי העיתון האמריקאי The new republic בשני מאמרים שפורסמו באוקטובר 1970.³²

סקל כתב כי "קו המעוזים אכן הוגדר כקו קדמי, אך מעולם לא הוגדר רשמית כקו עזירה שעליו נלחמים עד הסוף. עם זאת המציאות, ההבנות, ההסכמות והאמירות (חלקן עמומות) של הרמטכ"ל בר-לב ואחריו אלעזר, יצרו, ביודעין או שלא ביודעין מצב בו קו המים הוא קו העזירה".³³

במחקרו על תהליך בניין הכוח בין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים, מסכם האלוף (במילואים) חיים גדל את התהליך כך:

לאחר מלחמת ששת הימים השקיע צה"ל חלק ניכר מהמשאבים, מהזמן ומהאנרגיות שלו בתעסוקה המבצעית השוטפת, בבט"ש ובכוננות היום-יומית, לעיתים על חשבון ההתכוננות למלחמה בעתיד. צה"ל החליט להיערך בשיטת ההגנה הקבועה או הקשוחה, בעוד חלק מהכוחות (בעיקר הניידים) מופעלים בעתודה, ולא בשיטת ההגנה הניידת, כפי שדרשו האלופים טל ושרון. צה"ל לא ראה בקו בר-לב קו הגנה, אלא קו לבט"ש אשר יחסום מעבר כוחות מצריים בקו התעלה וישמש קו תצפיות לכוחות צה"ל שם. המשמעות העיקרית העולה מדבריהם של שני הרמטכ"לים שכיחנו בין שתי המלחמות היא ששניהם לא ראו בקו בר-לב קו הגנה, אך איש מהם לא קבע היכן ייקבע קו ההגנה בשטח, והיכן ייעשו הכנות הנדסיות מראש. כתוצאה מכך, ככל התרגילים שבוצעו בסיני לא תורגל קו הגנה בשטח אחר, וקו בר-לב, שנועד במקורו לבט"ש – התקבע בתודעת המפקדים והלוחמים כקו ההגנה בגזרת התעלה, על כל המשתמע מכך.³⁴

ראוי לציין כי אין מונח תורתי ברור הנקרא קו הגנה, ובמצב זה אפשר לפרש את צמד המילים הן כקו התעלה, והן כמערך בעל עומק מסוים. עובדה זו אין בה כדי לטשטש את מסקנתו של אלוף גדל כי בהיעדר תוכנית אחרת המגדירה "קו עזירה" אחר (הקו בגזרת ההגנה של הפיקוד, אשר אם האויב פורץ אותו הרי הפיקוד נכשל במשימתו), הרי קו המעוזים התקבע בתודעה ככזה, גם אם כוונת הרמטכ"לים הייתה שונה מכך.

במלחמה - פערים בהבנה משותפת לגבי תפקיד המעוזים באים לידי ביטוי בהקשר לפינוים

בפרוץ המלחמה היו 16 מעוזים מאוישים (מתוך 30), כלהלן: שלושת הדרומיים – על ידי חיילי הנח"ל, והיתר – בחיילי המילואים מגדוד 68 של חטיבה 16 (החטיבה הירושלמית). במסגרת סכב חטיבות השריון הסדירות היה תורה של חטיבת שריון 14 להחזיק את הקו, ואילו חטיבה 401 התאמנה מאחור. בפרוץ המלחמה היו פרוסים בקו התעלה שלושה גדודי טנקים: גדוד 9 בגזרה הצפונית; גדוד 184 במרכזית וגדוד 52 בדרומית. רוב המעוזים הותקפו מייד עם פתיחת המלחמה, וברובם ניטשו קרבות קשים. רובם לא החזיקו מעמד מעבר ליממה השנייה של הלחימה. מתוך 16 המעוזים נפלו או פונו שניים באופן מיידי. 14 הנותרים החזיקו מעמד ביממה הראשונה ללחימה. מהם שבעה נפלו או פונו מזהרי 7 באוקטובר 1973 עד חצות הלילה. ב-8 בו נכנע מעוז נוסף. ב-9 בו נכנעו או פונו חמישה נוספים. ב-13 בו נכנע מעוז ה"מזח". מעוז "בורפשט" לא נפל ולא פונה עד סוף המלחמה.³⁵

הפעלת "שובך יונים" הביאה לידי פיצול הטנקים שבקו ולידי פיצול החטיבות שהגיעו מאחור לתגבר את הקו. התמודדות המחלקות ופלוגות הטנקים מול מסת הנ"ט, מִשְׁגְּרֵי ה-RPG והמוקשים שחקה את רוב אוגרת סיני כבר ביממה הראשונה ללחימה.

אדן כותב בזיכרונותיו כי:

עוד מימי מלחמת ההתשה היו הטנקים שלנו מתורגלים לחוש לעזרת מעוז מותקף. עתה כשפרצה המלחמה, הם פעלו כאילו על פי רפלקס מותנה. מעוז קורא לעזרה, הטנקים חשים לחבור! אלא שהפעם אין זה מעוז יחיד. הפעם כל המעוזים קראו לעזרה, ונגרם פיזור ופיצול מיידי של כל טנקי הדרג הראשון שהמתינו מאחור. התחושה כי איחרנו לפרוש את הכוחות בזמן ובמקומות הנכונים, וכתוצאה מכך קשה מצב המעוזים, הביאה לניסיון לשפר את המצב בטנקי הדרג השני – אך גם אלה פוצלו ופוזרו לכל עבר.³⁶

את התוצר של אי-ההחלטה לפני המלחמה על תפקיד המעוזים בה, אפשר לראות בדילמות הפיקוד הקשות שהתעוררו בעניין פינוי המעוזים תוך כדי המלחמה. דילמות אלה היו נחלתם של מפקדים ברמות השונות, החל ברמת שר הביטחון, המשך ברמטכ"ל, במפקד הפיקוד, במפקדי האוגדות, במח"טים, במפקדי הגדודים, וכלה במפקדי המעוזים עצמם.

בבוקר 7 באוקטובר 1973, לאחר הבנת תמונת המצב הקשה בקו התעלה, אישר הרמטכ"ל למפקד פיקוד הדרום, האלוף גונן, לפנות מעוזים: "אם הלחץ כבד מדי".³⁷ הרמטכ"ל אינו מביין כי באותה שעה המעוזים כבר היו מכותרים. בשעות הצהריים של אותו יום הגיע שר הביטחון לחמ"ל פיקוד הדרום.

בזיכרונותיו כתב דיין:

"אמרתי שיש לעשות מאמץ עליון לפנות את המעוזים ... חזרתי ואמרתי לאלוף הפיקוד שאינני מאמין שנוכל להחזיק בקו המים (של התעלה), ולכן צריך להשתדל בכל דרך לפנות את האנשים מן המעוזים; אם אפשר – עוד הלילה."³⁸

אדן כתב כי "השר לא יכול היה להבין מדוע לא פונו המעוזים בלילה הקודם, שכן המעוזים לא יכלו למנוע את הצליחה ולא נועדו לכך."³⁹ מאוחר יותר באותו יום, בפגישה עם ראש הממשלה שנערכה ב-15:00, הציע דיין לוותר על קו התעלה ולהתייזב בקו המצרים (מתלה-גיד).⁴⁰

בדיון בפיקוד הדרום ב-7 באוקטובר בשעות הערב, בהשתתפות הרמטכ"ל ומפקדי האוגדות, פרט לאלוף שרון, תוכננה התקפת הנגד למחרת. אדן כתב כי למרות התלבטויות קשות, המליץ שלא לחבור למעוזים, אלא להמתין להצטברות הכוח ולהפעילו במרוכז. בסיכום, הדגיש הרמטכ"ל כי "בהתקפותינו אלה לא נתקרב לתעלה ... על אחת כמה וכמה, שלא ניגש למעוזים ולא ננסה לצלוח."⁴¹ הרמטכ"ל הנחה את מפקד הפיקוד לנקוט כל אמצעי לפנות בו בלילה את שניתן לפנות מן המעוזים. כדי לחסוך זמן, העביר האלוף אדן לסגנו הוראה: "להורות שוב על פינוי המעוזים ולתכנן התקפת הסחה לכיוון קנטרה, התקפה שבחיפוייה ינסו אנשי מעוזי מילנו

להחליץ ולהכור אל כוחותינו.⁴² לאחר סיום קבוצת התכנון המשותפת והנחיות הרמטכ"ל הגיע אלוף שרון, אשר קודם לכן בהגיעו לגזרה גילה להפתעתו כי הפקודה לפנות את המעוזים (כפי שחשב שנקבע בתקופתו), לא ניתנה.⁴³ נוכח לחצו על אלוף גונן בעניין חילוץ המעוזים, אישר גונן לשרון להיערך לחילוץ מעוזים. נקבע כי כוחות אוגדת שרון יחלצו את המעוזים, ובסיום החילוץ יועזו אחורה ויפנו את השטח להתקפת נגד של אוגדת האלוף אדן. הפקודות שעברו באותו לילה השתנו תוך העברת האחריות לחילוץ הכוחות מהמעוזים מאוגדת אלוף אדן (03:54) לאלוף שרון (04:13). מאוחר יותר הורה הפיקוד לשתי האוגדות להיערך לחילוץ המעוזים, כתלות במצב האויב.⁴⁴

אלוף שרון חזר מהפיקוד עם הבנה כי בעלות הבוקר יוצאת אוגדתו להתקפה לעבר המעוזים ובקבוצת פקודות שהוא ערך בשעה 02:00 הוא פקד על שחרור אנשי "חזיון", "פורקן" ו"מצמד". הוא הופתע בבוקר כאשר קיבל פקודה שלא לתקוף.⁴⁵ אלוף אדן, מנגד, קיבל את נושא חילוץ המעוזים כאפשרות, ולא כפקודה, ולא תכנן פעולה כזו.⁴⁶ בעדותו לוועדת אגרנט אמר אל"ם שומרון, מח"ט 401, אשר מייד עם פרוץ הקרבות קיבל אחריות לגזרה הדרומית, כי ניתן לזהות סתירות פנימיות בתפיסה:

ד. שומרון: אני רואה את 'שובך יונים' הקטן, כפי שהבנתי אותו, הוא נקרא 'שובך יונים קטן' – זה יותר מתאים למלחמת התשה, כלומר, להתחממות הקו, אבל בסדר גודל של מלחמת התשה. הוא לא נותן תשובות למלחמה במקרה של צליחה כללית.

[חבר ועדת אגרנט, יגאל] ידין: ז"א שזה מחדד עוד יותר את הסתירה שאלברט [מנדלר, מפקד אוגדה 252] שחשש שזו מלחמה, והוא נותן לכם למעשה פתרון של מלחמת התשה.

ד. שומרון: נכון, זאת הסתירה.⁴⁷

ד. שומרון: לדעתי, הקונספציה של ההגנה עם המעוזים – יש בה סתירה פנימית, ואת זה ראינו. באותו הלילה הגענו אל המעוזים, הגענו גם אל התעלה ומנענו הנחת ציוד גישור. אבל החטיבה נשחקה במהלך הלילה כתוצאה מתנועה בין כוחות חי"ר רבים מאוד, ממעוז

למעוז, כדי לשמור עליו, ובאותו זמן לרוץ לחפש את המקומות בהם מניחים גישור... אני אומר שאנחנו נשחקנו על הקו הזה כתוצאה מתפיסה מסוימת.

[חבר ועדת אגרנט, השופט] לנדוי: ה"תפיסה" זאת אומרת: להגן על המעוזים או לפנות את המעוזים.⁴⁸

ד. שומרון: אני חושב שזה היה בסביבות שתיים בלילה. התקשרתי עם מפקד האוגדה ואמרתי לו: עכשיו צריך לקחת החלטה. אני בשמירה על המעוזים ועל הקו – שוחק את החטיבה, ובעוד כמה שעות אני לא אוכל להמשיך במשימה הזו. אני מבקש להחליט, או שנפנה את המעוזים.⁴⁹

[יו"ר ועדת אגרנט, השופט] אגרנט: מה יקרה בעוד כמה שעות אתה אומר?

ד. שומרון: לא אוכל להחזיק עוד את הקו ואת המעוזים. אני מבקש עכשיו, או שנפנה את המעוזים – והיה לי קשר עם כל המעוזים. אגב, פינינו מהם פצועים והרוגים במשך כל היום. או שנקבל כוח טרי שיתגבר את המעוזים כדי שאני לא ... או יותר נכון, כדי שהם לא יהיו מותנים בי כל כך, אני אוכל להתרכז במשימה של מניעת אפשרות צליחה ... אני אתרכז בבלימת הצליחה בצורה ניידת. אני גם הצעתי איך אני חושב בדיוק לעשות את זה. זאת היתה בעצם דילמה של הלילה הראשון – לא הזמן להגיע אל התעלה והמעוזים, אלא איך להחזיק את זה. ההחלטה לא באה בשלב זה. התשובה שלו הייתה – אין אישור לעזוב את המעוזים.⁵⁰

בתשובה על שאלות חבר ועדת אגרנט, חיים לסקוב, לו בפרוץ המלחמה הייתה חטיבתו פרוסה לאורך התעלה, האם היה סיכוי להצליח למנוע את הצליחה, ענה אל"ם שומרון: "היה סיכוי כזה. אבל אני אומר: מה שלדעתי הכריע זוהי הקונספציה של שמירת המעוזים בהגנה קשוחה. זה הכריע בוודאות. כי אני גם היום מאמין שיכולתי לבלום את הצליחה בגזרה הדרומית אם לא הייתי קשור כ"כ למעוזים ואחראי לשמור שהם ישארו, בלי יכולת לפנותם".⁵¹

על עזיבת המעוזים אמר אל"ם שומרון: "בשלב הזה (בשעות הבוקר של

ה-7 באוקטובר) אמרתי לאלברט עוד פעם, התקשרתי ואמרתי לו: עכשיו זה סופית. זה מה שיש לנו, או שאתחבר למעוזים ואשאר איתם עד הסוף המר, או שאני אבלום בהגנה ניידת כניסת כוחות מצריים לסיני. על זה צריך להחליט עכשיו. הוא אמר לי: עזוב את המעוזים. זה אחד הרגעים הכי הנוראים שהיו".⁵² מייד אחר כך השתנתה ההוראה "אני התקשרתי למפקדת האוגדה, הצלחתי להשיג את פינקו, לא את אלברט. אמרתי לו: מעוז זה וזה לא תורם לי כלום, אני מבקש אישור שייכנע. אמרו לי: שילחמו עד החייל האחרון, לא להיכנע."⁵³ ובהמשך העדות:

[חבר ועדת אגרנט, יגאל] ידין: כשאתה היית בענף המבצעים, היה ויכוח אז על הקונספצייה של המעוזים והטנקים?
ד. שומרון: כן, היה ויכוח מר הייתי אומר.

[חבר ועדת אגרנט], יגאל ידין: ויכוח מר. מה הייתה העמדה שלך אז, אם אתה זוכר?

ד. שומרון: האירוניה הייתה – אני חשכתי על זה תוך כדי הלחימה – שהנה אני גומר את החטיבה על הקונספצייה שעליה התווכחתי שהיא לא מתאימה. זה מה שהיה בפועל.

היו"ר [אגרנט]: היית נגד הקונספצייה של המעוזים?
ד. שומרון: מאוד נגד. אפילו לתקופת מלחמת ההתשה היא לא הייתה מתאימה. ובוודאי – שלא למלחמה.

[חבר ועדת אגרנט, יגאל] ידין: כלומר אתה היית אז בדעה של האלופים טל ושרון?

ד. שומרון: אני אומר: לא למלחמה. אפילו לא למצב של מלחמת התשה. גם אז היא לא הייתה מתאימה. אבל בטח שלמלחמה היא לא הייתה מתאימה. יש פה סתירה פנימית בין ריכוז כוחות לבלימת מתקפה ובין פיזור של כולם לכל אורך המעוזים ותנועה לרוחב החזית.⁵⁴

בהמשך תיאר אל"ם שומרון את הבנתו כי המעוז נדרש לצורכי תצפית בלבד, וכי אפשר לצפות כך גם באמצעות טנק או תצפית ארוכת טווח על

מגדל. "לא צריך את כל המעוזים האלה. אם כל המטרה שלהם היא לא להילחם – אז הם לא עוזרים, אלא רק מהווים מטריד בשעת מלחמה."⁵⁵ לעומתו, מח"ט 14 – אל"ם אמנון רשף, שהיה אחראי לגזרה המרכזית, טען כי התפיסה הייתה ברורה: תפיסת ההגנה, כפי שהוכתבה, הייתה להשמיד את האויב על קו המים. לא הייתה שום מגמה לתת לו לחדור פנימה.⁵⁶ בתשובה על שאלת לסקוב: "מתוך מה שאני שומע על המעוזים בגזרה הזו, האם יתכן שהייתה קצת מבוכה אצל מפקדים ואנשים בפנים כאשר למה באמת יעודם?", ענה אל"ם רשף כי "קו בר לב זה לא המעוזים, אלא זה המעוזים והתעוזים והארטילריה והכבישים והמים והדואר והחימוש והרפואה והכל. זה לא רק הקו של המעוזים שמונח על גבי התעלה, אלא זה כל המערכת עד לרפידים. היעוד של המעוז היה תצפית והפגנת נוכחות על קו המים."⁵⁷

[חבר ועדת אגרנט] ידין הקשה ושאל: "אתה אמרת קודם שזה לא סוד שבצה"ל היו אסכולות שונות בעניין המעוזים ... אבל בדיעבד כתוצאה מהמחלוקת בין שתי התפיסות האלה מה שהיה במלחמה זה היתה פשרה בין שתי התפיסות האלה. האם זה יהיה נכון לומר?" א. רשף: במידה מסוימת וקלושה – כן. אבל רק במידה מסוימת וקלושה.⁵⁸

יו"ר ועדת אגרנט: בעקבות השאלות שנשאלו קודם: האם לפני המלחמה. התפישה בקשר לאפשרות של מתקף מצרי ונסיון לצלוח את התעלה וכו' – האם היו איזה דיבורים על התנאים או הזמן הכי מוקדם שנצטרך לפנות את המעוזים? האם בכלל דיברו על זה או לא העלו בכלל אפשרות כזאת?

א. רשף: אני אסביר. התפישה. תפישת ההגנה כפי שהוכתבה, דיברה על קיום מעוזים. תורת הלחימה לא דיברה על פינוי מעוזים.

לפי אל"ם רשף, על פי הפקודות נדרש היה לתגבר חלק מהמעוזים במספר לוחמים, ולפנות מעוזים מדוללים שבהם היו שלושה אנשים. "אבל על פינוי כלל הלוחמים מתוך המעוזים – זה נגד את תפישת הלחימה, וזה היה רק חלק מניהול הקרב."⁵⁹

על פינוי המעוזים תוך כדי ניהול הקרב, נכתב בדוח חטיבה 14: "בתאריך 7 אוק' 73, בדקתי את האפשרות לפינוי המעוזים...מראש היה ברור לי שאת המעוזים חיזיון ופורקן לא ניתן לפנות."⁶⁰

חוקר מלחמת יום הכיפורים, ד"ר עמירם אזוב, כותב כי בשעות אחר הצהריים של 7 באוקטובר:

נטל המח"ט יוזמה לפינוי המעוזים שבגורתו. ואכן, אנשי מעוז "לקקן" הצליחו להיחלץ בכוחות עצמם. ברם, הדרכים אל "חיזיון" ו"פורקן" היו חסומות בפני שריוניו, ואילו מפקד מעוז "מצמד" סירב להפצרות המח"ט לחילוץ עצמו. בסופו של דבר נפלו בשבי.⁶¹

מאוחר יותר עברה הגזרה תחת אוגדה 143 בפיקוד אלוף שרון, אשר תכנן לשגר כוחות משוריינים לעבר המעוזים כדי לחלץ את אנשי המעוזים. התוכנית לא אושרה על ידי הפיקוד ולא בוצעה.⁶²

מפקדי הגדודים בקו לא קיבלו לפני המלחמה כל פקודה מפורשת לגבי תפקיד המעוזים במלחמה. חשוב לציין כי למח"טים ולמג"דים לא הייתה תוכנית הגנה אחרת, פרט להערכות "שובך יונים". בראיונות עימם אמרו מפקדי גדודים 9 (סא"ל יום טוב תמיר), 52 (סא"ל עמנואל סקל) ומפקד חטיבה 14 (אל"ם אמנון רשף) כי לא קיבלו לפני המלחמה את פקודת המגננה "סלע".⁶³ זאב שיף ואיתן הבר, כותבי 'לקסיקון לבטחון ישראל' כתבו על תוכנית "סלע" – התוכנית למגננה – כי:

מבקרי התוכניות מצביעים על כך שתכנוני ההגנה לקו בחסר: מערך ההגנה בסיני תוכנן ברמה הטקטית בלבד; תוכננו קרבות הגנה מוגבלים לגזרות ולעוצבות, אך לא תוכנן קרב הגנה מערכתי כולל ומקיף, ולא הוכנה תוכנית מגננה ברמה האופרטיבית; ההנחה ביסוד התכנון הייתה שקרב ההגנה הטקטי אל ועל קו המים יפתח לקרב מערכתי רק עם מעבר כוחות צה"ל להתקפה, לאחר שיתוגברו בכוחות המילואים, שיגויסו בחסות קרב ההגנה על בסיס הכוח הסדיר, "קרב הבלימה".⁶⁴

אף שלא הכירו תוכנית הגנה אחרת פרט ל"שובך יונים", הרי נוכח המצב

המתפתח הבינו כולם כי נדרש לפנות את המעוזים. היה להם קשה לשכנע בכך את הרמות שמעליהם.

סא"ל סקל, שהיה מג"ד 52, ובפרוץ המלחמה החזיק את הגזרה הדרומית ביותר של התעלה, אמר בעדותו לפני ועדת אגרנט: "מה שאני מצטער, שלא הספקנו, והייתה פקודה מפורשת, לא לקפל את המעוזים המדוללים, עד יום שבת בשעה 1. ובשעה אחת כבר לא הספקנו".⁶⁵ סקל מתאר איך חָבַר כמה פעמים בליל 6-7 באוקטובר 1973 למעוז "מפצח", וכיצד כוחותיו חברו למוצב "ליטוף" ופינו פצוע ממעוז "הכפר".⁶⁶ "להערכת, אילו הייתה ניתנת פקודה, אני יודע שהחטיבה ביקשה, אפשר היה לפנות את 'ליטוף', 'מפצח' ו'הכפר'".⁶⁷

מעוז המזח, הדרומי ביותר בקו נכנע לאחר שבעה ימי לחימה קשים, לאחר התייעצויות בין מפקדי המעוז, מפקדת חטיבה 401, מפקדת אוגדה 252, מפקדת פיקוד הדרום והמטכ"ל.⁶⁸ למעוז "ניסן" ("הכפר") בחלקו הצפוני של מפרץ סואץ, חברו כאמור בליל 6 באוקטובר טנקים ופינו פצוע והרוג. בהמשך הלילה כותר המעוז. ב-9 בו נכנע המעוז למצרים.

מג"ד 68 של חטיבה 16, סא"ל אמיר ראובני, אשר כוחותיו החזיקו את המוצבים, הגיע במהלך 7 באוקטובר למחנה בְּלוֹנָה ונכנס למשרדו של האלוף קלמן מגן, אשר הגיע וקיבל אחריות על הגזרה הצפונית. הוא דרש לפנות מייד את המעוזים. "המג"ד הזכיר לאלוף את התרגיל הגדול שנערך באמצע 1971 שבסיכומו אמר אז אריאל שרון, אז אלוף פיקוד הדרום, כי במצב של מלחמה יש לפנות מיד את המעוזים."⁶⁹ האלוף מגן חשב בתחילה כי המג"ד מגזים, אך לאחר שהתברר לו תמונת המצב, הודיע לסא"ל ראובני כי הוא מצדד בפניו המעוזים, אך עליו לקבל אישור על כך מדרגים בכירים.⁷⁰

גדוד 184 של חטיבה 14 בפיקוד סא"ל שאול שלו החזיק את הגזרה המרכזית בשתי פלוגות טנקים ובפלוגת חרמ"ש. באחריותו היו המעוזים האלה: "לקקן", "מצמד", "פורקן" ו"חיוון". בספר המתאר את לחימת הגדוד במלחמה, כותב אהוד מיכלסון כי לפי תוכנית ההגנה של החטיבה התורנית בקו – 14/401, קו התעלה היה קו העצירה: "המעוזים היוו חלק ממערך ההגנה בקו, ולפיכך, במקרה של מלחמה, הם היו אמורים להישאר במקומם ולא להתפנות."⁷¹

מפקד מוצב "פורקן", רס"ן מאיר ויזל מגדוד 68 של חטיבה 16, ביקש

להתפנות מן המוצב ביום שני (8 לאוקטובר 1973) בבוקר. בקשתו נענתה בשלילה. אחרי-כן באותו יום במפקדת החטיבה, לאחר התייעצות, הוחלט לאשר את הבקשה. המשימה הוטלה בתחילה על חטיבה 421 שהייתה באזור, אולם לפי בקשת מח"ט 14, אשר המעוז היה בתחום גזרתו, הועברה המשימה אליו.⁷² כלילה יצא הכוח ברגל מן המוצב, ובבוקר חילץ אותו מג"ד 184 על טנק המג"ד. התוכנית של אלוף שרון לחלץ את המוצב באמצעות התקפה גרודית, לא אושרה כאמור על ידי אלוף גונן. פעולת החילוץ בוצעה בסופו של דבר, על ידי כוח מצומצם בפיקוד מח"ט 14 עצמו, בהרכב שני טנקי פיקוד של גדוד 184 – מג"ד וקש"א, ארבעה נגמ"שי חרמ"ש וטנק המח"ט.⁷³

מפקד גדוד 9, סא"ל יוסטוב תמיר, שגודו היה פרוס בגזרה הצפונית של התעלה, חבר למעוז "מפרקת" כדי לנסות לחלץ את שרידי המגינים. כשהצליח לפרוץ למעוז המכותר, מצא כי רק חמישה לוחמים מתוך 16 לא נפגעו. "בקשתו לפנותם נתקלה בסירובו של מגן"⁷⁴ (אלוף קלמן, מפקד כוח "מגן" שפיקד על הגזרה הצפונית עד שהחליף את אלוף מנדלר, לאחר שזה נהרג תוך פיקוד על אוגדה 252). פצועי המעוז פונו לאחור, ניסיונות נוספים לחבירה למעוז לאור יום כשלו.⁷⁵ כליל 7-8 באוקטובר 1973 קיבלו מעוזי הגזרה הצפונית פקודה להיחלץ מזרחה בכוחות עצמם. מ-16 לוחמי "מפרקת" חולצו 5 בלבד, וכל השאר נהרגו או נפלו בשבי.⁷⁶ אל"ם גבי עמיר, מפקד חטיבה 460, שהגיע לקבל אחריות לגזרה הצפונית כליל 6-7 באוקטובר ומג"ד 198, סא"ל עמיר יפה, שתגבר את הגזרה והגיע ל"מפרקת" – ביקשו לפנות את המעוזים ולהסיג את הטנקים אחורה עקב אש המצרים שנורתה מעבר לתעלה, ואש הכוחות שצלחו אותה, אך לא קיבלו אישור לכך.⁷⁷

ד"ר עמירם אזוב כתב כי "המעוזים, אם כן, תיעלו מאמצים רבים הן בתכנון והן בכיצוע. מאמצים אלה שעלו בקורבנות רבים, לא הצליחו לאזן את תחושת רבים מאנשי המעוזים כי הם הופקרו על ידי צה"ל וכי לא נעשו מספיק מאמצים להצילם."⁷⁸

ראוי לציין כי על פי סגן מפקד אוגדה 252 וק' האג"ם שלה, למעוזים הייתה חשיבות רבה בהעברת תמונת מצב על חציית התעלה.⁷⁹ ללא קשר לשאלה אם המעוזים היו צריכים להתפנות או להישאר

במלחמה, דוגמה זו מראה כי במצב שבו פורצת מלחמה תוך כדי אי-הסכמה או אי-הכרעה לגבי שיטת לחימה (שמשמעה בשדה הקרב היא אי-אחידות תפיסתית) – הדבר פוגע באפקטיביות המבצעית של הכוח. בהינתן מצב כזה, שכאמור בתחילת המאמר איננו נדיר, נדרשים מפקדי הצבא לנהל את הסיכון – להכריע באופן ברור בנושא המדובר ולהטמיע מהר את ההחלטה בקרב הכוחות.

האלוף אלי זעירא, ראש אמ"ן לפני המלחמה ובמהלכה, כתב בפרק הנקרא: "הגנת חצי האי סיני: שתי תורות":

המחדל היה הימנעות מהכרעה. כאשר ב־1972 התחלף הרמטכ"ל, חזר אלוף פיקוד הדרום, אריק שרון, ודרש לשנות את תפיסת ההגנה של מרחב התעלה. אבל שוב לא נדון הנושא ברצינות. האחראים להגנת המדינה, שר הביטחון והרמטכ"ל, לא הכריעו לכאן או לכאן והניחו למצב להידרדר.⁸⁰

אין מצב הטומן בחובו סכנות גדולות יותר מאשר ערפול התפיסה האסטרטגית. לכן, חובה ראשונה במעלה המוטלת על קברניטי מערכת הביטחון היא להכריע ברור בין תפיסות אחרות, ולהבטיח שהתוכניות המבצעיות ייגזרו מן התפיסה האסטרטגית הנבחרת. בעניין הזה לא מילאו קברניטי המערכת את חובתם.⁸¹

פתרון אפשרי בהיעדר יכולת להכריע, על בסיס הדוגמה שנותחה, הוא הכנת תוכנית הגנה חלופית (במקרה זה הגנה תוך עזיבת קו המים), הטמעתה ותרגולה, בד בבד להמשך הפעילות על בסיס "שובך יונים". ב־1973 לא הייתה תוכנית כזו. סקל טוען בספרו כי תוכנית "סלע", אף שנקראה תוכנית מגננה, הייתה בפועל תוכנית לצבירת כוחות, ולא תוכנית לקרב הגנה. "אין בה כל פירוט כיצד יתבצע קרב הגנה זה, מה הם קווי העצירה, קווי הביניים להשהיה ולנסיגה, שטחי השמדה, צירי התקפת נגד, סיוע אש וכו'". בפועל הייתה "סלע" רק תוכנית כללית של ריכוז כוחות: אוגדה 162 לגזרה הצפונית ו־143 למרכזית... "סלע", אמר אלוף גונן, "אינה תוכנית הגנה אלא תוכנית מעבר להתקפה. על

רמת התכנון של 'סלע' הוא הוסיף שב'סלע' תכנן פחות אפילו מ'שובך יונים'. הוא לא מצא שום חומר על 'סלע' בפיקוד הדרום. לא תיק, לא פקודה ולא מפה".⁸² בריאיון למחלקה להיסטוריה של צה"ל אמר האלוף גונן:

לא הייתה תוכנית הגנה בכלל בפיקוד הדרום. ... בשום מקרה לא הוגדרו לא השטחים החיוניים, לא מתחם הגנה, לא ריכוז כוח, הכל מפורז היה. ... ההנחה הבסיסית הייתה שהמצרים לא מסוגלים להנחית התקפה מהירה, שאי אפשר יהיה להוציא אותם ממנה ב־no time. ... [בניגוד לפיקוד הצפון – שם תוכננה תוכנית מגננה מפורטת, הרי בפיקוד הדרום] תוכנית כזאת מוגדרת, מסודרת – איפה צריך להילחם ועל מה, לא הייתה. הכל היה בסגנון: "יבואו – נסתדר".⁸³

כפי שצוין, מפקדי הכוחות שרואיינו במחקר זה: מח"ט 14 ומג"די 52 ו־9 באותה חטיבה, אמרו כי אף ששמעו על תוכנית "סלע", הרי כמפקדים בקו התעלה – לא קיבלו תוכנית זו. לאור מה שכותב סקל במחקרו, ברור מדוע. קיום תוכנית חלופית ל"שובך יונים" היה מקנה למפקדים כלי חשוב לקבלת החלטות עם השתנות המצב.

מלחמת לבנון השנייה

מלחמה זו מספקת דוגמה שנייה למצב שבו פורץ העימות תוך כדי שינוי תפיסתי וויכוח תפיסתי בלתי מוכרע. אפשר לזהות כאן פערים ברמות אחדות: תפיסה עקרונית בדבר אופן ביצוע המבצעים, חילוקי דעות על שיטת הפעלת הטנקים והלוגיסטיקה, והעדר שפה משותפת – שימוש במושגים לא מבוררים ומוכנים לכל.

ברמה העקרונית ביותר: ערב המלחמה נמצא צה"ל במצב ביניים של גיבוש והטמעת תפיסת הפעלה החדשה. תפיסת הפעלה לא הייתה שלמה ולא יושמה בצורה עקיבה. את תפיסת הפעלה גיבש ופרסם הרמטכ"ל כמסמך מחייב לצה"ל באפריל 2006, אף שלא הייתה ברורה דייה למפקדים הבכירים. היו פערים מהותיים בתשתית הבסיסית של המסמך וליקויים

בתוכנו, בשפתו ובמידת הטמעת תוכנו בצה"ל. אף על פי שהרמטכ"ל אישר את המסמך, נתלקחו מחלוקות בתוך הצבא לגבי התפיסה. נוסף על כך, לא היה בחוברת תרגום של הוראותיה לשפה שהייתה מקובלת, וחלק מעקרונותיה היו כלליים מאוד. בצידה התקיימו גם תפיסות והבנות (כגון לגבי הקדימות של מערכה באש על פני תמרון קרקעי רחב) שלא פורשו בצורה חדה בתפיסה. לא היה קשר של ממש, לפחות לגבי הגזרה הלבנונית, בין תורת ההפעלה החדשה לבין תרגום מבצעי מחייב שלה בפקודות המבצעיות.⁸⁴

ובהמשך, כותבת ועדת וינוגרד את הלקח המרכזי שעליו מנסה לעמוד פרק זה:

אכן, לא נבון להכניס לתוקף תפיסת הפעלה שאין לצה"ל כשירות לפעול על פיה, בלי להשאיר בתוקף הוראות מעבר מלאות למקרה חירום. בכך חזרנו לליקוי מרכזי של המלחמה בלבנון. מלחמה הזו לא נכפתה על ישראל במועד שלא היה מתאים לה, ולכן לא "תפסה" אותה באמצע תקופת מעבר בהפתעה. ישראל יצאה למלחמה באופן יזום. היא יכלה והייתה צריכה לקחת בחשבון את העובדה, בין השאר, כי לא הייתה בידה תפיסת הפעלה שלמה וכי לא היה תרגום מסודר שלה לתכניות אופרטיביות מעודכנות לזירת לבנון.⁸⁵

חשוב לומר בפתיח שלקח זה הוא בעייתי שכן צה"ל לא פעל בתבנית פעולה של מלחמה, אלא של בט"ש לאורך רוב תקופת המבצע, מה שמקשה על הדיון בהטמעת תפיסת ההפעלה.

תפיסת ההפעלה הייתה תוצר של תהליך ארוך שהחל כעשור לפני פרסומה, והובלה בעיקר על ידי רב־אלוף יעלון החל בימיו כמפקד פיקוד המרכז, המשך כסגן הרמטכ"ל וכלה בתפקיד הרמטכ"ל. על אתגר ההטמעה כתבו מי שהיו מעורבים בפיתוח התפיסה ובהפיכתה למסמך מחייב – תא"ל מאיר כליפי, ראש חטיבת תוה"ד, ותא"ל (במילואים) דוביק תמרי:

חטיבת תוה"ד הקימה צוותי עבודה וקיימה דיונים עם כל הישויות הרלוונטיות בצה"ל, כמו מז"י, זרועות האוויר והים ואגפי המטכ"ל, הפיקודים המרחביים ועוד. לא נכתב בתפיסת ההפעלה שום דבר שלא נידון עם המפקדות האלה ועם הרמטכ"ל עצמו וכן עם סגלי קצינים בכירים שהתכנסו אד-הוק לדיונים ענייניים. לדוגמה, הדיון על המושג "הכרעה" נמשך שבע שעות. כבר במהלך הדיונים, ובמיוחד אחרי שפורסמה תפיסת ההפעלה, התגלו מחלוקות שהן פועל יוצא של כל חידוש, בוודאי כשמדובר בחידוש בתחום החשיבה. התברר דבר שהיה ידוע זה מכבר – שקיימות שתי אסכולות בקרב הקצונה הבכירה. האחת, שהיו לה תומכים בין האלופים, טענה שהידע האוניברסאלי הקיים בצה"ל מתאים לכל מלחמה ולכל עימות, ואין צורך בדפוסי חשיבה חדשים. מי שגרסו כך אמרו ששפת המושגים הצבאיים הקיימת עונה על כל הצרכים, ועליה להיות חד-משמעית "מהסמל ועד לרמטכ"ל". הגישה האחרת טענה שיש צורך במושגים חדשים ויותר מכול – במסד תיאורטי המאפשר להסתכל מחדש על עברו של צה"ל וכתוצאה מכך לפרש את ההווה ולהתכוון אל העתיד.

הטיוטה של תפיסת ההפעלה הראשונה שנכתבה בצה"ל התפרסמה ב-2005, ואחרי סבב דיונים נוסף התפרסמה באפריל 2006, זמן קצר לפני מלחמת לבנון השנייה. הרמטכ"ל חתם עליה אישית אחרי דיונים קצרים בפורום של קציני המטה הכללי. השאלה שאגף המבצעים התלבט בה עוד קודם לפרסום הייתה כיצד להפיץ ולהטמיע את תפיסת ההפעלה. והופיעו עוד קשיים שהיו ידועים מראש. הייתה לתפיסה התנגדות, דבר שיש בו ברכה, אם ההתנגדות מתועלת לשיח ביקורתי, הבוחן את ההגיונות שבתפיסה⁸⁶. בספרו כותב מפקד אוגדה 91 במלחמה, תא"ל גל הירש, על חששו לפני המלחמה מבעיית השפה המשותפת בדרגים הטקטיים:

חששתי מכך שלא נספיק לאמן את כולם. אף שהשקעתי ב'מרכזי כובד' כמו חניכי פו"ם, סגלי אוגדות אחרות, סגל ההדרכה של קורס מג"דים מ"פים וסגל המרכז הלאומי לאימוני מילואים בצאלים,

חששתי כי לא די יהיה בכך וכי לא נספיק להטמיע הכל ... עשיתי ככל יכולתי כדי להכין את כל הצבא, לא רק את האוגדה שלי. אם כי, כמובן, התמקדתי בה.⁸⁷ את השפעת בעיית ההטמעה של התפיסה ניתן לראות במלחמה בכמה רמות של יישום.

הפיקוד כזירת מערכה

אחד השינויים שבהם עסקה התפיסה היה תפקידו של הפיקוד כאחראי לזירת מערכה ("אופרטור"). דוח וינוגרד כותב על הטמעת שינוי זה כלהלן:

על פי תפיסת ההפעלה החדשה, ערב המלחמה ניתנה עדיפות לעמדה לפיה מפקדי המערכות היו האחראים העיקריים על הפעלת הכוח (פיקודים מרחביים וזרועות). אלא שהערפה זו לא לוותה בארגון מתאים של מנגנוני הפעלת הכוח ושל הפיקוד והשליטה. כך, למשל, המשמעות מגישת פיקוד ושליטה (פון"ש) זו הייתה כי מפקד פיקוד הצפון יהיה מפקד המערכה הצפונית, שכללה את גבולות המערכה הרחבים של זירת המערכה ובהם כל לבנון וסוריה, כולל מרחב העומק האסטרטגי שהיה מצוי עמוק מעבר ליכולותיו כפיקוד מרחבי עפ"י התפיסה המבצעית (התפיסה הישנה).

ערב מלחמת לבנון השנייה, לא היו ההיבטים הארגוניים האלה של תפיסת ההפעלה החדשה שלמים, לא תורגלו ולא הוטמעו. יתירה מזו, במציאות היו פערים משמעותיים שלא אפשרו – הלכה למעשה – הסתמכות על תפיסת ההפעלה מבחינה ארגונית.⁸⁸

נראה כי דוח וינוגרד טועה כאן בהיקף סמכותו של פיקוד הצפון שכן על פי האלוף (במילואים) כליפי, עומק סוריה ולבנון לא נכללו בתוכו.⁸⁹ למרות זאת, גם ללא קבלת אחריות לעומק האסטרטגי, מדובר כאן בשינוי ממשי ביחס לסמכויותו הקודמות של הפיקוד.

אל"ם (במילואים) גבריאל סיבוני, טוען כי במלחמה חולקה בפועל המערכה הצפונית לכמה מרכיבי משנה: מול מרחב 'אצר' של החיזבאללה

(עד הליטאני) – פיקוד הצפון; מהליטאני וצפונה – זירת מערכה אווירית באחריות זרוע האוויר והחלל; בים – זירת מערכה ימית בפיקוד זרוע הים. סיבוני טוען ביחס לזרוע האוויר והחלל כי לא השכילה לממש את אחריותה באופן מלא כמפקדת זירת מבצעים. על פיקוד הצפון הוא כותב כי: בחינה ראשונית מעלה שהפיקוד התקשה לתכלל את כלל המאמצים ולסנפרן אותם לכלל הישג ממשי ושלם. מימוש התפיסה מחייב התאמה, הכשרה ואימונים של מפקדת הפיקוד. אלה היו חסרים, גם מפני שטרם המערכה נקבע שמיצוי התפיסה יחייב התארגנות במשך כמה שנים.⁹⁰

ברוך וינוגרד נכתב כך:

נזכיר כי תפיסת ההפעלה ה"חדשה" גרסה כי הפיקוד המרחבי (והזרועות) יתפקדו כזירות מערכה, בעוד המטכ"ל יתפקד כזירת מלחמה, אולם בפועל פיקוד הצפון כמו גם חיל האוויר פעלו במלחמה זו כזירות מבצעים, בעוד המטכ"ל היה מפקד זירת המערכה. נראה כי בנקודה זו לא הייתה השפעה ישירה לתפיסת ההפעלה החדשה על ניהול המלחמה, שכן היא לא הופעלה בשל היעדרם של נהלים והיערכויות חדשות. יחד עם זאת, ייתכן כי לאי ההבנות בנוגע לזירות האחריות ולחלוקת העבודה הייתה השפעה שלילית על הממשק הארגוני והשיח בין המטכ"ל ובין הפיקוד, שכן התפיסה עצמה והפקודה הראשונית שעל פיה, יצרו אצל הפיקוד ציפייה כי יפעל כמערכתן ותהיה לו יותר עצמאות בניהול המלחמה בגזרתו.⁹¹

ברמה הטקטית

את בעיית השפה המשותפת שנבעה מהתפתחות לא מוסדרת של תפיסות חדשות (ברמה הטקטית), אפשר לראות גם בתחום הלוגיסטיקה:

השימוש במושגים חדשים שלא היה בהם תוכן חדש (כגון "לוגיסטיקה קרבית") היה תופעה חמורה אשר גרמה להגבלה של היכולת לתקשר בין היחידות הסדירות ובין יחידות המילואים ... מנתוני סקר שנערך בקרב אנשי הלוגיסטיקה שהשתתפו במלחמה הסתבר כי רק 13% היו בקיאים במושגים חדשים אלו ועוד כ-40%

היו בקיאים חלקית. אנחנו מתייחסים לסוגית השפה הבלתי מוכרת ולהשפעתה על המלחמה בדיון בתפיסת ההפעלה ובלחימה בפרקים השביעי והשמיני.⁹²

לתפיסה חדשה שאינה מוטמעת וידע מתפתח שלא מוסדר בתורת הלחימה, או לפחות בקביעות פיקודיות ברורות, יש השפעה גם על השפה המשותפת – בהקשרה ה"טכני" – מה משמעות מושגים כאלה או אחרים, כפי שמציין דר"ח וינוגרד:

מה שעור העצים את התמונה הקשה היה השילוב בין אי־בהירות המטרה מבחינת המחשבה והתכנון לבין שפה לא ברורה. בשיח בין המפקדים נוצר טשטוש לגבי תכלית הפעולה, שהועצם על ידי שימוש בעגה צה"לית עמומה. נדגיש כי השפה המשותפת אמורה לייצר מכנה משותף מובן ומוסכם, לצורך חיבור בין הרעיון לביצוע, בין הדרג הפוקד לדרג המתכנן והמבצע. הדבר הכרחי במיוחד בתנאי לחימה. בקרב על בנת ג'ביל השפה הייתה לא משותפת, לא מובנת ומזיקה. הרמטכ"ל עצמו ציין "את הבעייתיות שהתקיימה בדיאלוג שבין הרמטכ"ל לפיקוד, סביב הגדרת המונח "כיבוש" במקרה של בנת ג'ביל. תמצית העניין הייתה בכך שלא נוצרה הבנה והסכמה – כפי שנדרש – לגבי מה היה אמור להתרחש בבנת ג'ביל בסיבוב הראשון של הקרבות.

כאן אנו עוסקים בעובדה שאי־הבהירות הראשונית לגבי המטרות והמשימות הועצמה כי לא הייתה הבנה משותפת – והקפדה על דיוק – בביטויים כמו "כיבוש", "תקיפה", "השתלטות" או "כיתור". נראה – שוב – כי העמימות חוזקה בשל ההקשר הפלסטיני של פשיטות תחומות בזמן. "כיבוש" בדרך כלל מכוון להשתלטות שאינה מוגבלת בזמן וטיהור השטח. בהקשר של פשיטות ייתכן כי "כיבוש" מקבל משמעות אחרת.⁹³

ובהמשך כתוב שם:

בהקשר זה של שיח צבאי סתום של מפקדים בכירים ומפקדות עליונות, לא ניתן להתעלם מניסוחים חדשניים של מפקד האוגדה. נביא כאן כדוגמא שני ניסוחים שהיו אמורים להגדיר את הכוונה

האוגדתית: "הדגמה מערכתית על העיירה בנת ג'ביל תוך נטרול, לכידת וכליאת המרחב, פירוקה השיטתי ע"י התנפלות נחילית סימולטאנית ורב מימדית" ...או, במקרה אחר: "הסתננות רחבת היקף בחתימה נמוכה (ענן צרעות), התנפלות – התייצבות מהירה על השטחים השולטים ויצירת מגע קטלני עם השטחים הבנויים (נחילים) תוך יצירת הלם ומורא, הקפאת מרחב הפעולה ומעבר לשלטנות, תוך פירוק מרחבי שיטתי של תשתיות אויב." אין מחלוקת כי שפתו של מפקד האוגדה הייתה יצירתית. היו שתיארו אותה כפיוטית. חלקית, זו הייתה שפה שהוכנסה לשימוש במסגרת תפיסה המערכתית ותפיסת ההפעלה החדשה. היו מפקודיו שהכירו אותה היטב, ולא התקשו להבינה. יחד עם זאת, לא כל המפקדים שלחמו תחת פיקודו של מפקד האוגדה היו פקודיו קודם למלחמה. אין להתפלא שהם ולוחמיהם התקשו להבין את המושגים הללו ולתרגמם לשפה צבאית מבצעית⁹⁴.

תא"ל הירש כותב על הבעיות המתגלות בתחום זה:

אני יודע שאמנון (מח"ט 7) וחגי (מח"ט הצנחנים) לא התאמנו מעולם עם האוגדה שלי. הם לא חיים את אותה שפה, זו תמיד בעיה בין יחידות ולכן שואפים תמיד לאורגניות, לאחידות בשפה, לפשטות ... זה פער קבוע שיש לגשר עליו, שכן חייבים לפתח רעיונות חדשים, להיות עם 'דגל אחת בעתיד', יש להיות רלוונטי ומתקדם.⁹⁵

לסיכום הבעיה – הן בהיבט המערכתי והן בהיבט הטקטי: תפיסת ההפעלה תוקפה והפכה להיות, לכאורה, הבסיס לפעולה בתרגיל "שילוב זרועות" מיוני 2006, אולם ערב המלחמה היא לא הושלמה ולא תורגלה, ולכן לא יכלה למלא את התפקיד של יצירת תשתית משותפת. הניסיון להפעילה למרות זאת – לא צלח, ויצר אי בהירות וציפיות מתוסכלות⁹⁶.

כפי שנכתב בתחילת הדיון על מלחמת לבנון השנייה – התפיסה ביטאה פולמוס ארוך בתוך הצבא שכלל כמה מרכיבים: מהם של תוכן, כמו תפקידו של הפיקוד כמפקד זירת מערכה, ומהם של כלי חשיבה ושפה. בתחום זה, המצדדים

טענו שהתפתחות של תופעות חדשות מחייבת המשגה חדשה והמקטרגים טענו כי השפה הצבאית הקיימת מספקת (ופתרו חלק מהבעיות באמצעות "מתיחת מושגים" מוכרים, כך שיכסו את התופעות החדשות). כמתואר קודם לכן, השינוי שהוצע בתפיסה היה עמוק, ולכן אתגר ההטמעה היה ממשי. המלחמה, אשר בפועל החלה כמבצע בט"ש, גם אם לא התנהלה לפי התפיסה – חשפה את הסיכון שבשינוי בסדר גודל כזה ואת הצורך בכלים לניהולו.

סיכום

במלחמת יום הכיפורים אפשר לראות דוגמה למצב שבו עמימות תפיסתית מתמשכת – נבחנת ברגע האמת, ומביאה לידי פער בהבנה המשותפת. במלחמת לבנון השנייה אפשר לראות דוגמה למצב, שבו פורצת מלחמה תוך שינוי תפיסתי עמוק, הכולל נגזרות בכל רמות המלחמה, והשינוי – בתחילת הטמעתו.

הלקח כאן הוא כי כאשר מחליטים לשנות את התפיסה, יש לוודא את הטמעתה המהירה כדי שהשפה המשותפת החדשה הנוצרת מכך תהיה אכן משותפת. השיטה לכך היא כינוס כל המפקדים הנוגעים בדבר להשתלמות, ובה תוגדר ותוסבר התפיסה החדשה, ובהמשך תרגול עד להטמעתה המלאה. הגם שכוחות היבשה של צה"ל גדולים יחסית, ואורך זמן רב לאמנם – הרי עקב קוטנה של ישראל אפשר לכנס את המפקדים בקלות רבה יחסית, ולכל הפחות, להכריז על השינוי או על הקביעה המחייבת. זו היא לפחות התחלת הסדרה של הטמעת התפיסה.

צה"ל אינו נוהג להפריד בצורה טובה בין תרגילים מבצעיים המתרגלים את המפקדות ואת היחידות עם הקיים, לבין ניסויים הבוחנים תפיסות, שינויים ארגוניים והשתלבות אמצעי לחימה חדשים בכוחות. המתכונת לרוב היא בחינת נושאים עתידיים, תוך כדי תרגיל של יחידה תקנית. עקב כך נוצרים מצבים, שבהם 'מרגישים עם' כאשר בפועל 'פועלים בלי'. בעניין מלחמת לבנון השנייה אפשר לזהות תופעה זו הן ברמת הפיקוד שתרגל בתרגיל שילוב זרועות 1 – כחודש לפני המלחמה – כמפקדת זירת מערכה, ללא שינויי הארגון והתהליכים התומכים בכך, והן ברמת חטיבות אוגדה 91 – שתרגלו לוגיסטיקה קרבית אף שבצה"ל לא נרכש ציוד מתאים בהיקף הנדרש.

עקב הסיכון של פרוץ מלחמה תוך כדי שינויים (תפיסתיים, תורתיים,

- ארגוניים, טכנולוגיים ועוד) נדרש לבחון תפיסות, ארגון והטמעת אמל"ח לפני הפצת התפיסה או התורה המחייבות. המעבר בין המצב הישן למצב החדש, ייעשה רק לאחר השלמת רוב השינויים הנדרשים. לדוגמה:
1. שינוי ארגוני – כבדוגמה של מלחמת לבנון השנייה – לפתח את יכולת הפיקוד לפקד על זירת מערכה, לתרגלה עד למבצוע, ורק אז להגדיר רשמית את גבולות הגזרה החדשים בין הפיקוד למטכ"ל.
 2. שינוי תפיסה הנגזר משינוי באמל"ח – גם כאן, כבדוגמה של מלחמת לבנון השנייה – לשנות את אופן הפעלת הלוגיסטיקה רק לאחר קבלת אמצעי הניוד החדשים ולאחר תרגול הכוחות בשימוש בהם.

לעיתים, השינוי הנדרש כה עמוק עד שאי-אפשר להטמיעו במהירות. במקרה זה, הפתרון טמון כנראה בהשתנות איטית יותר, "במנות קטנות". כדי שלא להגיע לשינוי ממשי כל כך, כמו זה שפותח בתפיסת ההפעלה לפני מלחמת לבנון השנייה – יש לפתח דפוסי למידה שיאפשרו שינוי מתמיד ולהתאים את ההכשרה של הדרג האופרטיבי-אסטרטגי כך שיוכל לנהל שינוי מתמיד כזה.

הערות

תודה לאלוף (במילואים) אמנון רשף ולתא"ל (במילואים) גדעון אבידור על הארותיהם החשובות לפרק העוסק במלחמת יום הכיפורים. תודה לאלוף (במילואים) מאיר כליפי על הארותיו לפרק העוסק במלחמת לבנון השנייה. תודה לד"ר זאב אלרון ולסא"ל (במילואים) ד"ר שמעון גולן מהמחלקה להיסטוריה באמ"ץ-תוה"ד, לאל"ם דודי קמחי ולסא"ל בעז זלמנוביץ ממחלקת תו"ל באמ"ץ-תוה"ד על הערותיהם הכלליות.

- 1 משה ("כוגי") יעלון, דרך ארוכה קצרה (תל אביב: ידיעות ספרים, 2008), 260-259.
- 2 אמ"ץ-תוה"ד, מסמכי היסוד הביטחוניים והצבאיים – מהותם, ייעודם וארגונם (מטכ"ל 4-10, פברואר 2011), 27.
- 3 ריווד פסטאבנד, "התפיסה המבצעית החמקמקה היא", תרגום המאמר That elusive operational concept מתוך כתב העת Army Magazine. תורגם והופץ בתצפית 40: תפיסות בצבא ארצות הברית, אמ"ץ-תוה"ד ספטמבר 2009.

- 4 חיים נדל, **בין שתי המלחמות (1967-1973)**, (תל אביב: מערכות, 2006), 154.
- 5 שם, 156.
- 6 כרמית גיא, **ברילב – ביוגרפיה**, העמותה להנצחת זכרו של רב־אלוף חיים בר־לב (תל אביב: עם עובד וספריית הפועלים, 1998), 174.
- 7 אברהם אדן, **על שתי גדות הסואץ**, (ירושלים: עידנים, 1979), 47.
- 8 שם.
- 9 גיא, **ברילב – ביוגרפיה**, 175.
- 10 שם, 176.
- 11 שם, 177.
- 12 שם, 179.
- 13 עמנואל סקל, **הסדיר יבלום? כך הוחמצה ההכרעה בסיני במלחמת יום הכיפורים**, (תל אביב, ספריית מעריב, 2011), 39.
- 14 אדן, **על שתי גדות הסואץ**, 48.
- 15 שם, 48.
- 16 משה דיין, **אבני דרך – אוטוביוגרפיה** (תל אביב: עידנים ובכיר־ידיעות אחרונות, 1976), 515.
- 17 Ariel Sharon, *Warrior*, Simon & Schuster, (New York, 2001), 230
- 18 Sharon, *Warrior*, 237-238
- 19 אדן, **על שתי גדות הסואץ**, 50-51.
- 20 שם, 52.
- 21 עדות אדן לפני ועדת אגרנט, 33-34.
- 22 חנוך ברטוב, **דדו – 48 שנה ועוד 20 יום**, (תל אביב: מעריב, 1978), כרך ב', 199.
- 23 שם, 201.
- 24 Sharon, *Warrior*, 270.
- 25 ברטוב, **דדו – 48 שנה ועוד 20 יום**, 259.
- 26 עדות אל"ם דן שומרון בפני ועדת אגרנט 65-70.
- 27 סקל, **הסדיר יבלום?**, 56.
- 28 איתן הבר וזאב שיף, **לקסיקון מלחמת יום הכיפורים** (ירושלים: זמורה־ביתן־דביר, 2003), 96.
- 29 משה גבעתי, **בדרך המדבר והאש – תולדות גדוד 9** (תל אביב: מערכות, 1994); על פי סקל נפתחו עד המלחמה מעוזי "אגרופית" בגזרה הדרומית; "לקקן" במרכזית ו"טרקלין" בצפונית (סקל, 58).
- 30 ברטוב, **דדו – 48 שנה ועוד 20 יום**, 201.
- 31 Sharon, *Warrior*, 231.
- 32 זאב איתן, **"שובך יונים"**, תכנון וביצוע במבחן האש (מערכות, 276-277 אוק"נוב' 1980), 39.
- 33 סקל, **הסדיר יבלום?**, 42.

- 34 נדל, בין שתי המלחמות (1967-1973), 166.
- 35 איתן, "שובך יונים", 42.
- 36 אדן, על שתי גדות הסואץ, 71.
- 37 ברטוב, דדו – 48 שנה ועוד 20 יום, 55; אדן, על שתי גדות הסואץ, 36.
- 38 דיין, אבני דרך – אוטוביוגרפיה, 597.
- 39 אדן, על שתי גדות הסואץ, 75.
- 40 דיין, אבני דרך – אוטוביוגרפיה, 592.
- 41 אדן, על שתי גדות הסואץ, 80.
- 42 שם.
- 43 Sharon, Warrior, 294.
- 44 ברטוב, דדו – 48 שנה ועוד 20 יום, כרך ב' 85-86.
- 45 מופיע בברטוב, ראה גם בעדותו של שרון לפני ועדת אגרנט, עמ' 41-42.
- 46 ברטוב, דדו – 48 שנה ועוד 20 יום, 86.
- 47 עדות שומרון, 16.
- 48 שם, 23-24.
- 49 שם, 24.
- 50 שם, 24-25.
- 51 שם, 25.
- 52 שם, 56.
- 53 שם, 61-62.
- 54 שם, 59-61.
- 55 שם, 62.
- 56 עדות אל"ם אמנון רשף בפני ועדת אגרנט, עמ' 35-36.
- 57 שם, 42-43.
- 58 שם, 50-51.
- 59 שם, 52-53.
- 60 דו"ח חטיבה 14, 54, מתוך אתר חטיבה 14 במרשתת (אינטרנט).
- 61 עמירם אזוב, "עצה מיניסטריאלית": פיקוד הדרום במלחמת יום הכיפורים – 7 באוקטובר 1973 – מבלימה להתקפת נגד, בתוך "מלחמה היום": חקרי מלחמת יום הכיפורים, עורכים: חגי גולן ושואל שי (תל אביב: מערכות, 2003), 205-258, 214.
- 62 דו"ח חטיבה 14, 58.
- 63 ריאיון עם אלוף (במילואים) עמנואל סקל (לטרון, 29.5.2011); ריאיון עם תא"ל (במילואים) יום טוב תמיר (גלילות, 19 ביוני 2011); ריאיון עם אלוף (במילואים) אמנון רשף (תל אביב, 15 באוגוסט 2011).
- 64 הבר ושיף, לקסיקון מלחמת יום הכיפורים, 316.
- 65 עדות סא"ל עמנואל סקל בפני ועדת אגרנט, 37.
- 66 סקל, הסדיר יבלום?, 63.

- 67 שם, 64.
- 68 הבר ושיף, לקסיקון מלחמת יום הכיפורים, 263.
- 69 עופר רגב והדס רגב־ירקוני, מעוז צור – גדוד 68 של חטיבת ירושלים וקרבות המעוזים במלחמת יום הכיפורים (הוצאת פורת, אוקטובר 2010), 126.
- 70 שם, 126.
- 71 אהוד מיכלסון, "אבירי לב" – גדוד 184 (משרד הביטחון – ההוצאה לאור, 2003).
- 72 שם, 189–190.
- 73 שם, עמ' 196.
- 74 גבעתי, בדרך המדבר והאש־תולדות גדוד 9, 421.
- 75 שם, 422.
- 76 שם. 424.
- 77 זאב איתן, "שובך יונים", 43.
- 78 אזוב, "עצה מיניסטריאלית": פיקוד הדרום במלחמת יום הכיפורים – 7 באוקטובר 1973 – מבלימה להתקפת נגד, "מלחמה היום": חקרי מלחמת יום הכיפורים, 225.
- 79 שם, 226.
- 80 אלי זעירא, מיתוס מול מציאות – מלחמת יום הכיפורים: כשלונות ולקחים (ידיעות אחרונות ספרי חמד, 2004), 93.
- 81 שם, 85.
- 82 סקל, הסדיר יבלום?, 68–70.
- 83 דברי האלוף גונן בריאיון לנציגי המחלקה להיסטוריה, 14 בפברואר 1977; תודה לסא"ל (במילואים) ד"ר שמעון גולן.
- 84 דו"ח וינוגרד, ועדת החקירה למלחמת לבנון השנייה, 2008, 321.
- 85 שם, 323.
- 86 מאיר כליפי ודב תמרי, "תפיסת ההפעלה של צה"ל", מערכות 423 (פברואר 2009), 34.
- 87 גל הירש, סיפור מלחמה, סיפור אהבה (תל אביב, ידיעות ספרים, 2009), 217.
- 88 דו"ח וינוגרד, 272.
- 89 ריאיון עם האלוף (במילואים) מאיר כליפי, גלילות, 1 באפריל 2012.
- 90 גבריאל סיבוני, המערכה הצבאית בלבנון, בתוך: מלחמת לבנון השנייה, עורכים: מאיר אלרן ושלמה ברום. ידיעות ספרים, המכון למחקרי ביטחון לאומי, תל אביב, 2007, 58–73. ציטוט 70.
- 91 דו"ח וינוגרד, 322.
- 92 שם, 348.
- 93 שם, 371.
- 94 שם, 372–373.
- 95 הירש, סיפור מלחמה, סיפור אהבה, 320.
- 96 דו"ח וינוגרד, 407.