

גמישות: התאוששות צה"ל מהפתעות תוך כדי מלחמת "חרבות ברזל" - מוקד ללמידה והכנה למלחמה עתידית בלבנון

מלחמת "חרבות ברזל" החלה כהפתעה בכל רמות המלחמה, והתארכותה הביאה להבנה של תחומים נוספים שבהם לצה"ל לא היה מידע או מענה לפנייה. למרות זאת, צה"ל הצליח להסתגל להפתעות רבות. לנוכח השכיחות הגבוהה של הפתעה במלחמות ועימותים אחרים של ישראל, רצוי להציב את מרכיבי הגמישות במקום מרכזי באסטרטגיית צה"ל כתחליף חלקי להתרעה, וכחלק מהכנות למלחמה עתידית בלבנון



חנין טנקים ורק"מ בפאתי רצועת עזה. לנוכח עובדת החיים שהפתעות הן חלק בסיסי בדפוס הפעולה של כל אויב, המענה להפתעות טמון בהתאוששות מהירה, המבוססת על יכולות של גמישות והסתגלות. צילום: אתר צה"ל

מרכיבים מודיעיניים, מבצעיים וטכנולוגיים.² מאמר זה מציע מסד תפיסתי לתחקור ולמידה של התאוששות והסתגלות צה"ל תוך כדי המלחמה, כדי להתכונן ליישום התאוששות מהפתעות והסתגלות תוך כדי מלחמה עתידית בלבנון. המסד התיאורטי מבוסס על מחקר שפורסם ב־2007 בספר **על הגמישות**. המחקר פיתח עניין שלא קיבל עד אז תשומת לב מחקרית רבה - הפתעה טכנולוגית ותורתית והתמודדות עימה,³ זאת ביחס לסוג ההפתעה החביב על החוקרים של "מתקפת פתע" (פרל הארבור, ברברוסה, יום הכיפורים). המאמר מתמקד בגמישות בהקשר התאוששות מהפתעות, ולא בגמישות צבאית באופן כללי, שיש בה היבטים כמו גודל

מלחמת "חרבות ברזל" עדיין לא תמה, אבל כבר כעת ברורות שתי עובדות: המלחמה החלה בהפתעה וכללה הפתעות בהמשכה; צה"ל הפגין יכולת התאוששות והסתגלות מרשימה בהיבטים מסוימים וקשיי הסתגלות בהיבטים אחרים. במאמר קודם הצעתי כי בראייה היסטורית ובראייה קדימה, הסבירות להפתעה במלחמות ישראל גבוהה מאוד, ולכן נכון כי התאוששות מהפתעות תוך כדי לחימה תוגדר כמרכיב חדש באסטרטגיית צה"ל או בתפיסת הביטחון הלאומי, כתחליף חלקי למרכיב ההתרעה.¹ צה"ל לא עסק בשנים שלפני המלחמה בפיתוח יכולת התאוששות מהפתעות, בעיקר עקב תחושה הולכת ומתגברת של "שליטה במציאות" שהיו לה



תא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל, ראש תחום מחקר במרכז דדו

המדיני) מוגבלים מטבעם, עקב סיבות פסיכולוגיות, ארגוניות ואחרות. עוד טענתי, כי לנוכח עובדת החיים שהפתעות חלק בסיסי בדפוס הפעולה של כל אובי, המענה להפתעות טמון בהתאוששות מהירה, המבוססת על יכולות של גמישות והסתגלות.⁴ מנגד, כמספר ההפתעות וטעויות ההערכה, כך מספר ההצלחות של צה"ל בהתאוששות מהן בדרכים שונות. החל בשינוי דפוס לחימה או תוכנית, המשך בהסתגלות ארגונית וטכנולוגית וכלה בהפקת לקחים טקטיים תוך כדי לחימה. מלחמת "חברות ברזל" ממחישה יכולת ישראלית זו במגוון היבטים: הפעלת כוחות המילואים המהירה בגבול הצפון מול חזבאללה, תכנון מחדש של פעולת צה"ל בעזה, שינויים טכניים בהגנה על טנקים ונגמ"שים, הפקת לקחים תוך כדי לחימה, בניין כוח תוך כדי לחימה ועוד.

לנוכח האמור, הצעתי היא כי גמישות, התאוששות מהפתעות תוך כדי מלחמה, תהיה מרכיב מרכזי באסטרטגיית צה"ל שתגובש אחרי מלחמת "חברות ברזל".

סוגי הפתעות ומרכיבי הגמישות: ההתאוששות מהפתעה, תוך כדי מלחמה

המלחמה אומנם בעיצומה אך הכתיבה העיתונאית והפרשנית על הפתעת 7 באוקטובר כבר הצטברה לממדים בלתי מבוטלים, תוך ניסיונות השוואה למקרי הפתעה דומים, בעיקר למלחמת יום הכיפורים, המתקפה על פרל הארבור ופיגועי 11 בספטמבר.

קיימת נטייה להתמקד בדפוס אחד של הפתעה, מהסוג של "מתקפת פתע", תוך ערבוב בעוד שני סוגי הפתעות שהתרחשו באותו יום: הפתעה תורתית (שיטת לחימה) והפתעה טכנולוגית (אמצעי לחימה). חידוד ההבחנה ביניהם הכרחי לייעול תהליך הלמידה בצה"ל.⁵ אציין כי חוקרי המודיעין משתמשים במונחים הפתעה אסטרטגית, אופרטיבית וטקטית, אך אינם מתייחסים למחקר תורת הלחימה של האויב או לאמצעי הלחימה שלו, אלא להתרעה בעת הפעלת הכוח מפני פעולה צפויה ברמה האופרטיבית או הטקטית (פיגוע טרור כדוגמה מייצגת).

סוגי הפתעות

בספרו **מתקפת פתע** חילק אפרים קם את הגורמים היוצרים הפתעה לארבעה סוגים:⁶ עצם התרחשות המתקפה, או בשמה "מתקפת פתע", עיתוי, מיקום, ושיטת הפעלת הכוח או סוג המתקפה והאמצעים המופעלים בה. בקטגוריה זו כלל קם חידושים בתחום הטכנולוגי או בתורת הלחימה ויישומה, אשר להפתעה טכנולוגית זיהה קם שני סוגים: הפתעה עקב אי ידיעת החידוש מכל סיבה שהיא, כמו הטורפדו היפני בפרל הארבור, או הפתעה עקב חוסר ידע והבנת השפעתו של מרכיב טכנולוגי או תורת מוכר. השימוש החדשני במרכיב זה

הצבא, אורך נשימה או גישת תכנון המדגישה צומתי החלטה והסתעפויות בתוכנית. לגמישות במובנים אלו יש יתרונות ומחירים אשר לא ידונו כאן.

גמישות: התאוששות מהירה מהפתעות תוך כדי לחימה כמרכיב באסטרטגיית צה"ל

ההיסטוריה של צה"ל, כמו ההיסטוריה הצבאית בכלל, כוללת מגוון מקרים שבהם צה"ל הופתע אסטרטגית מעצם פרוץ העימות: במלחמת יום הכיפורים, באנתפאדה הראשונה, במלחמת לבנון השנייה (שבה הוא הופתע מהחלטות הדרג המדיני) וב"חברות ברזל". צה"ל הופתע גם מיכולות שפיתח האויב מתוך כוונה להפתיע ומיכולות של האויב שצה"ל הכיר, אך לא ייחס להן משמעות רבה לפני העימות ברובד הטקטי ולעיתים ברבדים האופרטיבי והאסטרטגי: מהצליחה בחזית רחבה, ממערכי טק"א ניידים (SA-6) ונ"ט סאגר צפופים במלחמת יום הכיפורים, מהתקוממות עממית באנתפאדה הראשונה, ממתחמי חזבאללה בשטח סבוך - "שמורות טבע" ואמצעי לחימה מסויגים מסוימים במלחמת לבנון השנייה, מהיקף המנהרות ערב מבצע "צוק איתן", מטרור המתאבדים באנתפאדה השנייה ומטרור הבודדים ב-2015. צה"ל הופתע גם מהימצאות תוכנית גרעין מתקדמת בסוריה ועוד.

ב-7 באוקטובר 2023 הופתע צה"ל בכל רמות המלחמה, ברמה האסטרטגית - מעצם פרוץ העימות מול אויב שנתפס כמורתע - "מתקפת פתע"; ברמה האופרטיבית - צה"ל הופתע מהתקפה רחבת היקף במקומות רבים בו בזמן בתחילת הלחימה, ממהירות התנועה של האויב במרחב, מהמודיעין שהיה בידוי; הפתעה עצמית מאי תפקוד תפיסת ההגנה מבוססת יכולות טכנולוגיות; הפתעה שלישית הייתה מאובדן מפקדים בכירים ומריבוי אבדות ביחידות מיוחדות; ברמה הטקטית - הפתעה מאמצעי לחימה נגד רק"ם, נגד אמצעי תצפית, מכוח האש של האויב ועוד. הפתעות ברמה האופרטיבית והטקטית היו גם בהמשך - בעיקר מההיקף ומהמורכבות של מערך המנהרות בעזה. בעבר טענתי כי כל הניסיונות לתת מענה לבעיות ההתרעה ולבעיות המודיעין לבניין הכוח באמצעות שיפורים בתהליכי עבודת המודיעין או בממשק בין מודיעין לצרכן (הצבאי או



כריכת הספר על הגמישות. המחקר פיתח עניין שלא קיבל עד אז תשומת לב מחקרית רבה - הפתעה טכנולוגית ותורתית והתמודדות עימה

עוד. הפתעות ברמה האופרטיבית והטקטית היו גם בהמשך - בעיקר מההיקף ומהמורכבות של מערך המנהרות בעזה. בעבר טענתי כי כל הניסיונות לתת מענה לבעיות ההתרעה ולבעיות המודיעין לבניין הכוח באמצעות שיפורים בתהליכי עבודת המודיעין או בממשק בין מודיעין לצרכן (הצבאי או



פעילות כוחות צה"ל בעזה. הפתעות ברמה האופרטיבית והטקטית היו גם בהמשך הלחימה - בעיקר מההיקף ומהמורכבות של מערך המנהרות. צילום: אתר צה"ל

הפתעה בתורה האסטרטגית, המערכתית והטקטית. בדרך כלל מופיעה הראשונה תחת הכותרת "דוקטרינה" (ולעיתים משמשת המילה תפיסה), ואילו האחרונה תחת הכותרת "תורת לחימה" או "טכניקות קרביות". כמו בכל עיסוק ברמות המלחמה, קיימת בעיה של הגדרה דיכוטומית בין הרמות.

למרות הקשר בין טכנולוגיה ותורת לחימה, יש לציין כי הפתעה תורתית עשויה להתרחש ללא כל שינוי טכנולוגי. דוגמאות לכך הן טקטיקות ההסתננות של גנרל הוטייר במלחמת העולם הראשונה ושיטת "להקות הזאבים" של צי הצוללות הגרמני, שהופעלה כבר במלחמת העולם הראשונה, אך הפתיעה את בעלות הברית במלחמת העולם השנייה. כדי להבהיר את ההגדרה, ואת ההבדל בין הפתעה של תורת לחימה (דוקטרינה) ברמה האסטרטגית להפתעה של תורת לחימה ברמות האופרטיבית והטקטית, אציין שני מקרים היסטוריים מוכרים: התפיסה דוקטרינה האסטרטגית של צה"ל, לפני מלחמת יום הכיפורים, נשענה על בלימה קצרה של כוחות האויב והכרעתו על ידי התקפה לעומק שטחו. תורת הלחימה הטקטית-אופרטיבית, אשר באמצעותה הייתה אמורה התפיסה דוקטרינה להתממש, התבססה על לחימה התקפית של יחידות גדולות הבנויות על טהרת השריון. התפיסה דוקטרינה האסטרטגית של גרמניה לפני מלחמת העולם השנייה, הייתה הכרעה מהירה על ידי התקפה, אשר נועדה למנוע מגרמניה להיאלץ להילחם בשתי חזיתות. תורת הלחימה הטקטית-אופרטיבית אשר מימשה זאת הייתה ה"בליצקריג", אשר התבססה על ריכוז מסה מכריעה של יחידות משולבות, כולל סיוע אווירי צמוד,⁸ תחת תורת פיקוד ושליטה המאפשרת יוזמה רבה וחדירה עמוקה ומפתיעה לעומק שטח האויב.

בספר **על הנמישות** הגדרתי הפתעה תורתית כ"שימוש בתורת לחימה אשר הקורבן אינו יכול לשבשה בזמן המפגש באמצעי נגד". דוגמה ממלחמת יום הכיפורים היא התבססות המצרים אחרי צליחת תעלת סואץ על מגנני נ"ט חפוזים של כוחות חי"ר שצוידו בטילי סאגר רבים. צה"ל הכיר עקרונות את

מתבטא בהיקף אמצעי לחימה או בתורת הפעלה אשר לא מוכרות לקורבן ההפתעה, למשל מבצע "מוקד" להשמדת חיל האוויר המצרי בפתיחת מלחמת ששת הימים או שיטת הפעלת הסאגר על ידי המצרים במלחמת יום הכיפורים. לגורם זה תלות מעטה יחסית בכוונות האויב, והוא נשען באופן כמעט בלעדי על יכולות האויב.

בעקרונות המלחמה של צה"ל, תחת עקרון התחבולה, מופיעה ההפתעה, אשר נחלקת לקטגוריות דומות לאלו שהציג קם: הפתעה במקום, בזמן, בחימוש ובמערכות הנשק ובשיטות הלחימה. כן מצוינת ההפתעה בעוצמה.⁷ הפתעה זו מתייחסת לסדר הכוחות המופעל על ידי האויב. ריכוז הכוח הגרמני בקרב על הבלטיה בארדנים, הוא דוגמה להפתעה מסוג זה. הפתעה בעוצמה נשענת במידה רבה על הערכת כוונות האויב, ובמידה פחותה, על יכולותיו.

כל הניסיונות לתת מענה לבעיות ההתרעה ולבעיות המודיעין לבניי הכוח באמצעות שיפורים בתהליכי עבודת המודיעין או בממשק בין מודיעין לצרכן מוגבלים מטבעם, עקב סיבות פסיכולוגיות, ארגוניות ואחרות

הפתעה אסטרטגית - מתקפת פתע. זוהי הפתעה הממוקדת בהערכה שגויה של כוונות האויב לצאת למלחמה. היא נחקרה לעומק במסגרת המחקרים על ההפתעה האמריקאית מהתקיפה היפנית בפרל הארבור, ההפתעה הרוסית מההתקפה הגרמנית במבצע ברברוסה; וההפתעה הישראלית מההתקפה המצרית והסורית במלחמת יום הכיפורים. מלחמת חרבות ברזל החלה בהפתעה אסטרטגית.

הפתעה תורתית (או תפיסתית). את ההפתעה התורתית אפשר לחלק כמו את התורה הצבאית, לפי רמות המלחמה:



היערכות כוחות צה"ל בצפון. מלחמה עתידית בלבנון תכיל בוודאות הפתעות טכנולוגיות ותורתיות לצה"ל. צילום מסך: דו"ץ

מכלול הגמישות

מכלול הגמישות, המוצג כפתרון לבעיית אי הוודאות בכלל וההפתעות בתחום הטכנולוגי והתורתי בפרט, מציע איזון שלם בין גורמים תפיסתיים כמו אומנות המלחמה, גורמים פיזיים, כמו ארגון הכוח והטכנולוגיה הצבאית, וגורמים מורליים כמו תודעת המפקדים. הוא כולל ארבעה נדבכים:

גמישות תפיסית ותורתית. מדובר בתפיסה המוצאת את ביטויה כתורת לחימה. תפיסה גמישה מפחיתה בחשיבות החיזוי והמודיעין כפתרון לבעיה ומקבלת את חוסר היכולת לפתור את אי הוודאות כהנחת מוצא. זוהי תפיסה סובלנית לרעיונות חדשים ולרעיונות הנוגדים את התפיסה השלטת. תורת לחימה הנשענת על תפיסה כזו תציג יחס מאוזן לכל צורות המלחמה ותצמצם את האפשרות לדוגמטיות. נדבך זה הוא תנאי לפיתוחם של שאר הנדבכים. דוגמה חיובית היא תורת הלחימה הגרמנית לפני מלחמת העולם השנייה, שכללה התייחסות מאוזנת לכל צורות הקרב למרות ההטיה הגרמנית האסטרטגית להתקפה. דוגמה שלילית היא ההזנחה בצה"ל של לימוד הגנה ותרגולה בשנים שלפני מלחמת יום הכיפורים. **גמישות ארגונית וטכנולוגית.** גמישות בהיבטים אלו נובעת ממבנה מאוזן ומגוון של יחידות (תחת הכותרת הכללית "קרב משולב"), מיתירות באמצעי הלחימה ומרב-תכליתיות שלהם, המאפשרים מציאת פתרון מהיר מתוך אמצעים קיימים, או כאלו שאפשר לארגנם ולהתאימם באופן מהיר. דוגמה לרב-תכליתיות היא השימוש הגרמני במלחמת העולם השנייה בתותחי נ"מ 88 מ"מ מהירי לוע כתותחי נ"ט. דוגמה ליתירות היא החזקת שלושה אמצעים לגישור על תעלת סואץ ערב מלחמת יום הכיפורים: אסדות ז'ילואה, גשר דוברות וגשר גלילים. ההחלטה במאי 1973 לא לבטל את שני האמצעים הראשונים, למרות החלטה קודמת לבטלם עקב כניסתו של גשר הגלילים, שהוגדר אז "נשק פלא", אפשרה לצה"ל להתמודד עם הכשלון הראשוני בהפעלת גשר הגלילים ולהתאושש מהפתעת אי הצלחתו.

גמישות תודעתית ופיקודית. נדבך זה מקובל כיום כמרכיב חיוני בארגון צבאי איכותי, למרות הקושי הרב ביישומו.

טיל הסאגר, אך לא הבין כי מרכיב מרכזי בתפיסת המצרים ותוכניות המלחמה שלהם יהיה שימוש בסאגר בהיקפים רחבים כדי למנוע מהשריון הישראלי להגיע לקו המעוזים ולתגברם.

לצורכי הדיון בהפתעת 7 באוקטובר, יתייחס המושג "הפתעה תורתית" לשימוש בתפיסה ובשיטת הלחימה של חמאס אשר הפתיעה את צה"ל, קרי התקפה בגזרה רחבה, ביחסי עוצמה מכריעים בכל נקודת מפגש ובקצב מבצעים שהוציא את מערכת הפו"ש מתפקוד.

הפתעה טכנולוגית. בספר **על הגמישות** הגדרתי את הפתעה טכנולוגית כ"שימוש באמצעי לחימה אשר הקורבן אינו יכול לשבשם בזמן המפגש באמצעי נגד". הפתעה טכנולוגית יכולה לנבוע מהסתרה מכוונת של אמצעי לחימה לפני השימוש בו (במלחמת יום הכיפורים - טילי SA-6) או מהפתעה "עצמית" שבה האויב לא ניסה להסתיר אמצעי לחימה כלשהו, אך המופתע העריך אותו הערכת חסר מסיבות שונות (במלחמת יום הכיפורים - טילי הסאגר).

תפיסה גמישה מפחיתה בחשיבות החיזוי והמודיעין כפתרון לבעיה ומקבלת את חוסר היכולת לפתור את אי הוודאות כהנחת מוצא. זוהי תפיסה סובלנית לרעיונות חדשים ולרעיונות הנוגדים את התפיסה השלטת

יש לציין כי הפתעה טכנולוגית "עצמית" נובעת מהקושי לזהות את השפעתו של אמצעי לחימה מוכר המופעל במסגרת תורת לחימה מפתיעה. כמו כן חוסר מוכנות הוא המצב ה"רגיל", שבו הקורבן יודע ממה הופתע, אך אינו מוכן להתמודד עימו, עקב פער באמצעי נגד. לשם הדיון, אין הבדל בין הסיבות להפתעה, והעניין החשוב הוא שאל מול אמצעי הלחימה או הבעיה המבצעית לצה"ל לא היה מענה מוכן. דוגמאות מתחילת מלחמת "חרבות ברזל" הן רחפנים מטילי חימוש, אופנועים ומטעני הצמדה לרק"ם.

טבלה 1:
הצעות לתחקור ולמידה בהקשרי גמישות בתחומים
שעלו עד סוף נובמבר

מיקוד התחקור והלמידה: היבטי שונים של תאוריית הגמישות	מיקוד התחקור והלמידה: היבטי תוכן שבהם הופגנה התאוששות מההפתעה או הסתגלות	רמת המלחמה
ממשק בין מדרגים: מטכ"ל מול פד"ם ופצ"ן בהקשר המפתיע שנוצר (גמישות תפיסתית); "מנהלת חטופים" (גמישות ארגונית); רכש נרחב בתחומים רבים (גמישות ארגונית)	הגדרת המצב בזירות השונות והקשר ביניהן; החלטות בדרגי המטכ"ל והפיקוד. לדוגמה: החלטות על זירה עיקרית או משנית; הגדרת המצב; הפעלת מילואים; החלטה על תמרון; איום ממעגל שני; בניין הכוח תוך כדי מלחמה	אסטרטגית
תהליכי למידה ותכנון בפיקודים ובורעות (גמישות תפיסתית-תורתית); התארגנויות למענה לאתגר התת"ק על היבטי השונים (גמישות ארגונית), ולמענה לאתגרים בתחום בריאות הנפש	תכנון מחדש של מתקפה בעזה; פריסת הכוחות המהירה בפצ"ן בדגש על כוחות המילואים; פינוי אוכלוסייה בעזה; התמודדות מול נ"ט בפצ"ן; מענה לאתגר הלגיטימציה בבית החולים שיפאא; אימונים מואצים למילואים; הרחבה משמעותית של מערך בריאות הנפש	אופרטיבית
הקמת מערכי הפקת לקחים בכל הצבא (ביבשה - הקמה מחדש) (גמישות ארגונית); למידה טקטית בין זירתית; תהליכי פיתוח מענה בחט"ל ומנת"ק; התארגנויות למענה לרוק"ק; שת"פ למידה צה"ל-תעשיות (האחרונים - גמישות טכנולוגית)	אלתור טכנולוגי וטכני (נגד רחפנים ומטעני הצמדה לרק"ם); התמודדות עם מנהרות על בסיס ידע חדש מתוך תחקור שבויים; פיתוח טכניקות קרביות בהקשרי רוק"ק; בחיל האוויר - התמודדות עם טק"א בלבנון	טקטית/טכנולוגית

גמישות תודעתית (Mental Elasticity) היא תכונה קוגניטיבית של מפקדים, אשר למדו ופעלו בסביבה המפתחת ספקנות ויצירתיות, אשר תוצאתה בשדה הקרב, היא יכולת התאמה והסתגלות מהירים, ומזעור של אובדן עשתונות מול מצבים משתנים. שיטת הפיקוד הגמישה - פיקוד משימה, היא שיטת פיקוד הדרושת מן המפקדים הזוטרים יוזמה. תחת שיטת פיקוד זו מקבל המפקד חופש פעולה נרחב, המאפשר לו לאלתר פתרונות חריגים להפתעות, תוך קבלת גיבוי ממפקדיו. לפיתוח נדבך זה דרושה גמישות תפיסתית בתורת הלחימה, ובלעדיה לא ייווצרו תנאים לפיתוח מפקדים בעלי תודעה גמישה ולשימוש בשיטת פיקוד ושליטה מבוזרת.

מנגנון להפקת לקחים והפצתם באופן מהיר. מנגנון זה נדרש כדי לעדכן את גורמי המערכת הצבאית על הפתעות ועל פתרונות אשר נמצאו להן. יכולת זו מתבססת על מנגנון מתאים, המודע לצורך לקשר בין עבר, הווה ועתיד, וכן על אמצעי תקשורת המאפשרים העברת מידע במהירות. זרימת המידע המדוברת כוללת גם יכולת לתיאום צבאי-מדעי לכדי פתרון טכנולוגי מהיר. דוגמה למנגנון מוצלח כזה היא הלמידה הגרמנית המהירה לאחר הפתעת המוץ הבריטי לשיבוש מכ"ם במסגרת ההפצצות האסטרטגיות במלחמת העולם השנייה; דוגמה שלילית לכך היא הלמידה האיטית של מפקדת חיל האוויר בקשר להתמודדות עם מערכי הנ"מ הקני והטק"א במלחמת יום הכיפורים.

כל ארבעת הנדבכים מרכיבים יחד את יכולת המפתח גמישות. הפעלת מכלול הגמישות יכולה ליצור התאוששות ברמות המלחמה השונות - האסטרטגית, הטקטית והאופרטיבית.

צה"ל לאחר הפתעת 7 באוקטובר: ניתוח לפי מכלול הגמישות

קיים קושי מובנה לתחקר וללמוד את נושא ההתאוששות וההסתגלות של צה"ל לאחר 7 באוקטובר באופן מערכתי-הוליסטי. ראשית, ההפתעה התרחשה בכל הדרגים והיחידות בצה"ל, ואינה "חונה" בזרוע, אגף או פיקוד מסוימים. שנית, למידה אינה מוגדרת תחום עשייה בצה"ל כמו מודיעין, אש ולוגיסטיקה. למרות קושי זה, רצוי לחקור וללמוד את הנושא באופן אינטגרטיבי - רב-תחומי ורב-מדרגי.

מתחילת המלחמה עד סוף נובמבר עלו סוגיות הנוגעות לכל רמות המלחמה (ראו: טבלה 1). בהמשך, ככל שהלחימה התארכה, עלו סוגיות הקשורות בהתמודדות מול כטמ"ם, בספקטרום האלקטרומוגנטי, בסב"ר, בלוחמה פסיכולוגית ובתחומים אחרים. בכל אחד מהם פעל האויב בדפוסים חדשים, וצה"ל התאים עצמו אליהם בדרכים שונות: ארגונית, אמל"חית, תורתית, תהליכית ועוד.

סוגיה שיש לבחון בהקשר זה היא התאוששות האויב מהמענים שצה"ל אלתר, ואם צה"ל זיהה התאוששות זו במועד ונתן לה מענה חדש. זאת מכיוון שהצלחה ראשונית בתחרות הלמידה עלולה ליצור תחושת עליונות שתעכב למידה בהמשך. נדרש גם לבדוק אם היו "מעכבי למידה", בשל מתיחת מנגנוני שגרה לתוך המלחמה. לדוגמה, אם האחריות של חיל ההנדסה בשגרה למענה לתת"ק (תת-קרקע) האטה מציאת פתרונות מחוץ לתחום אחריותו בשגרה.

סוגיה אחרת שעלתה מלמידת צה"ל מהמלחמה עוסקת

בתחרות הלמידה שלנו מול אויבנו, ולא דווקא בהתאוששות של צה"ל: אם צה"ל הפעיל בלבנון, במסגרת המערכה המוגבלת, אמצעים אותם תכנן לצורכי מלחמה כוללת, בקטגוריה של "נשק הפתעה", או שיטות לחימה שנחשפו לאויב באופן שיוכל ללמוד עליהם כעת, מה שיקשה על צה"ל במלחמה עתידית. במהלך סדרת קרבות אוויר ב-13 בספטמבר 1973, שלושה שבועות לפני מלחמת יום הכיפורים, שבה הופלו 12 מיגים סוריים ומטוס ישראלי, לא הפעילו הסורים את טילי ה-SA-6 החדישים, שפרטיהם הטכניים לא היו ידועים לצה"ל, מתוך כוונה למנוע מצה"ל למידה ולהעצים את אפקט ההפתעה במתקפה הכוללת שתוכננה ל-6 באוקטובר.¹⁰ בתמצית, מוצע כי צה"ל יקבע תחקיר רב-מדריג ורב-זרועי ומערכי בנושא ההתאוששות מהפתעות ובתוך כך יערוך למידה מעמיקה על "תחרות הלמידה" בינו ובין חמאס, חזבאללה ואיראן, במגוון גדול ככל הניתן של תחומים.

מלחמה עתידית בלבנון: הפתעות והכנה להתאוששות מהן

ראשית, מלחמה עתידית בלבנון תכיל בוודאות הפתעות טכנולוגיות ותורתיות לצה"ל. יש לכך שלוש סיבות מרכזיות: הראשונה, חזבאללה ילמד על יכולות צה"ל מהלחימה בעזה וינסה לתת מענה טוב יותר לחוזקות צה"ל ולנצל את תורפותיו. דוגמאות לתחומי למידה הן הגנה על הרק"ם מול נ"ט קצר טווח, יכולות צה"ל בזיהוי תת"ק, בנטרולו והשמדתו; והפעלת אמל"ח ברוק"ק (רום קרוב לקרקע). השנייה, חזבאללה ילמד מהלחימה שלו בצה"ל בצפון, בה הוא הפעיל מגוון יכולות, ובכללן אמצעי לחימה שלא הפעיל בעבר. הוא ינסה לשפר את היכולות שלהבנתו לא הצליחו, ולמצות תורפות שזיהה ביכולות שישאל הפעילה מולו. דוגמאות ליכולות חדשות שהופעלו: טילי נ"ט ארוכי טווח (עד כ-8 ק"מ), כטמ"ם תוקף; רקטות עתירות משקל. דוגמה לאמצעים שככל הנראה אינם פועלים כפי שחזבאללה צפה מראש - טק"א נגד כלי טיס של ישראל.

השלישית, איראן רואה בעזה ובלבנון שדה ניסויים לאמצעי הלחימה שהיא מפתחת, והיא תנסה לתת מענה מהיר, לפני מלחמה עתידית בין חזבאללה לישראל, למה שהיא למדה על יכולות ישראל בשתי הזירות באמצעות חמאס וחזבאללה, ובזירות נוספות כמו סוריה ותימן. ניסיונות אלו יביאו כמעט בוודאות שינויים באמל"ח קיים ואולי ליכולות חדשות שלא קיימות היום בשתי הזירות, שצה"ל יפגוש במלחמה עתידית בלבנון.

המלצות לצה"ל, בראייה של מלחמה עתידית בלבנון, מקיפות כמה תחומים: מבחינה ארגונית, השלמת אמצעי לחימה ותפקידנים בתחומים שבהם התברר כי המגוון חסר, כמו יירוט כטמ"מים. הכוונה כאן היא לרכש מהיר של יכולות, גם אם הן מבוססות טכנולוגיות ישנות, כמו תותחי וולקן שהוצאו ממערך הנ"מ בעבר, והקמת יחידות להפעלתן; מיסוד מחודש של מערך הפקת לקחים מבצעי שהיה בזרוע היבשה ונפרש עד דרג החטיבה, תרגולו בתרגילי חטיבה ואוגדה כדי להכינו למלחמה הבאה. תהליכים: ריבוי משחקי מלחמה על תרחישי קיצון מבצעיים וטכנולוגיים; תכנון פעולות כך שיתיימו לפני שהאויב יוכל ללמוד על יכולות חדשות ולפתח להן מענה בעל ערך; הגדרת "מערכה על הלמידה" בדרג המטכ"ל, למצב של

לחימה מתמשכת שבה לאויב יש זמן מספיק להתאושש בעצמו מהפתעות שצה"ל הציב לו, או מההתאוששות של צה"ל, ולתת להן מענה חדש שמפחית את האפקטיביות של ההתאוששות שלנו.

בראייה ארוכת טווח, ולא דווקא בקשר למלחמה עתידית בלבנון, לפיתוח יכולת התאוששות מהפתעות יש מגוון של משמעויות צבאיות. ראשונה במעלה היא הכשרת מפקדים וקציני מטה להתמודדות עם מצבים מפתיעים בתרגילים ובאימונים המדגישים אי ודאות, מרמת הרמטכ"ל ועד החייל. כאן יש לציין כי השכלה צבאית רחבה מצמצמת את האפשרות כי אתגר חדש בשדה הקרב יפתיע את המפקד, והיא מייצרת בסיס לביקורתיות. מיקוד יתר של הכשרות בלקחי הלחימה בעזה עלול לחשוף את המוכשרים להפתעות במלחמה עתידית שיהיו לה מאפיינים אחרים. יש להיזהר כאן מ"הטיית הזמינות" המוכרת מהפסיכולוגיה של הפרט,¹¹ לרמת הארגון כולו.

בהיבט הארגוני והאמל"חי המשמעות היא איזון בין מרכיבי יסוד של אש מנגד ושל תמרון; שימור והרחבת מגוון של אמצעי לחימה, שמתוכם יוכל המפקד לאלתר מענה לבעיה החדשה;¹² ויתירות של אמצעי לחימה מול בעיה מבצעית, שהוגדרה מרכזית. יתירות כמו שלושת הסוגים של אמצעי הצליחה ערב מלחמת יום הכיפורים; "15 הגיבויים" לתקיפת טק"א לפני מבצע "ערצב 19"; מגוון האמצעים נגד רק"ם, שפותחו או נרכשו אחרי מלחמת יום הכיפורים, ובהם טנק המרכבה, טילי הטאו, מסוקי קרב לסוגיהם, טילי תמוז, כטמ"ם זיק ועוד. יש עוד היבטים רבים לכושר ההתאוששות מהפתעה שאותם צה"ל ידרש לפתח כלקחים מהמלחמה, כמו עומק ועתודה בהגנה, פיקוד משימה וביזור הסמכויות של הפעלת אמצעי לחימה.

סיכום

מלחמת "חרבות ברזל" החלה כהפתעה בכל רמות המלחמה, החל ממתקפת הפתע וכלה בהפתעות טכנולוגיות ותורתיות, וצה"ל הפגין מולן יכולת התאוששות מרשימה במגוון תחומים. התארכות המלחמה, הביאה להבנה של תחומים נוספים שבהם לצה"ל לא היה מידע או מענה לפני המלחמה, להשתנות האויב כתגובה להשתנות צה"ל ולהמשך "תחרות הלמידה" הדרגתית.

לנוכח השכיחות הגבוהה של הפתעה במלחמות ועימותים אחרים של ישראל, רצוי להציב את מרכיב הגמישות - התאוששות מהפתעות, במקום מרכזי באסטרטגיית צה"ל, כתחליף חלקי להתרעה. כמו כן רצוי להשתמש בסוגי ההפתעה השונים וארבעת מרכיבי התאוריה של הגמישות כמסד תאורטי כדי לתחקר וללמוד על ההתאוששות של צה"ל תוך כדי "חרבות ברזל" ועל תחרות הלמידה בין הצדדים, גם כחלק מהכנות למלחמה עתידית בלבנון.

אבקש להודות לאל"ם ג' מאמ"ן; אל"ם גלעד אברלינגי; אל"ם (מיל') ד"ר אסף חזני; ואל"ם ח' מאמ"ן על הערותיהם המועילות למאמר זה.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



5. Lupfer, T.T. the Dynamics of Doctrine (1981). The Changes in German Tactical Doctrine during the First World War. US Army Command and General Staff College, pp. 28-29, 41-46. ראו גם: האוס, ג' (2012). הקרב המשולב במאה ה-20 אמ"ץ-חטיבת תוה"ד: המעבדה התפיסתית, 81-79

6. מז"י-תו"ל, ע' 49

7. מז"י-תו"ל, ע' 183

8. Department of the Army, Army Techniques Publication (ATP) 3-94.2, Deep Operations (2016). ch.1 section, pp.12-13

9. ATP 3-94.2, ch.1 section, pp. 16-22

10. ATP 3-94.2, ch.1 section 33

11. Department of Defense, (2016). Joint Publication (JP) 1-02, Dictionary of Military and Associated Terms, p. 129

12. Angstrom, J & J. J. Widen, Contemporary Military Theory (2014). The Dynamic of War (New York: Routledge), p. 95

13. יקר, ר' (1999). חטיבת הנ"ט 409 ממערב לליטני במבצע שלום הגליל 10-11 ביוני 1982. אמ"ץ-תוה"ד, מחלקת היסטוריה

14. תמיה, מ' (2005). מלחמה ללא אות. מערכות, עמ' 141-142

תפיסת ההגנה הלאומית האמריקנית על התיעוש הביטחוני (עמ' 16)

1. התפיסה מצהירה, כבר בראשיתה, שלא תוכל להשיג את היעדים מבלי לשלב זרועות של כל המשרדים והסוכנויות, ומבלי לשתף פעולה עם חברות ותשתיות "ממשליות למחצה" (GOCO - government-owned, contractor-operated) עם האקדמיה ועם גורמי תעשייה במגזר הפרטי. ראו: NDIS, pp.8-10 2023

2. בירוקרטיה היא האמצעי של הפקידות המקצועית-ממשלתית לקבוע מדיניות באמצעות רגולציה, נורמות ועוד. כשהדבר נעשה שלא לצורך המקורי, הופכת הבירוקרטיה לעול. יש לזכור כי היחסים בין הממשל לתעשיות הם מסחריים גרידא והתעשיות אינן "פטרויות" מטבען NDIS, p. 8

3. כפי שהיטיב להגדיר זאת הנשיא פרנקלין ד' רוזוולט בנאומו ב־29 בדצמבר 1940 בהתייחס ליכולת הכוללת של התעשייה האמריקנית ושל השותפות שלה להעמיד מלאי תחמושת ופלטפורמות למלחמה בגרמניה הנאצית

גמישות: התאוששות צה"ל מהפתעות תוך כדי מלחמת "חרבות ברזל" (עמ' 4)

1. פינקל, מ' (2024, 31 בינואר). לאור מלחמת חרבות ברזל – הרובד הצבאי של תפיסת הביטחון הלאומי של ישראל. מרכז דדו

2. פינקל, מ' (2024, 22 בפברואר). תחושת השליטה במציאות כמרכיב בתרבות הארגונית של צה"ל. מרכז דדו

3. פינקל, מ' (2007). על הגמישות – התמודדות עם הפתעה טכנולוגית באמצעות גמישות והסתגלות. מערכות שם

4. לא אתייחס כאן להמשגותיו של צבי לניר, "הפתעה בסיסית" ו"הפתעה מצבית". ייתכן כי הבחנה זו יכולה לתרום ללמידה אך אינני מזהה כרגע כיצד. צבי לניר (1983). ההפתעה הבסיסית: מודיעין במשבר. הקיבוץ המאוחד

6. קס, א' (1990). מתקפת פתע. מערכות

7. אג"ס-תוה"ד (1998). המילון למונחי צה"ל, ע' 153

8. ריכוז המסה והסיוע האווירי – יחסית לאותה תקופה

9. יתירות – Redundancy

10. פינקל, מ' (2011). המתח בין הצלחות בבט"ש להנחתת יכולות במלחמה. בתוך: מאיר פינקל (עורך), אתגרים ומתחים בתהליך בניין הכוח. מערכות, עמ' 77-117

11. כאשר אדם נדרש להעריך את נפישותו, שכיחותו או הסתברותו של מאורע, הוא מתבסס על דוגמאות שאפשר לדמיין בקלות, ולפיכך מאורעות שקשה לדמיין מסתברים פחות

12. למשל הצורך במסוק קרב, מערך שעמד בפני סגירה ערב המלחמה

צורת תמרון הסתננות: מבצעים בעומק המערך הטקטי של האויב (עמ' 10)

1. מפקדת זרוע היבשה: מחלקת תו"ל ותפיסות, מבצעי כוחות היבשה (כרך שני): מבצעים התקפיים (2012), ע' 42. להלן: מז"י-תו"ל

2. מז"י-תו"ל, עמ' 47-48

3. Department of the Army, Field Manual 3-0, Operations (2017). ch. 7 sections 109-114; Department of the Army, Field Manual 3-90-1, Offense and Defense (2013). ch. 1 Sections 10-14; Department of the Navy, Marine Corps Doctrinal Publication 1, Warfighting (2018). ch. 4 p. 8; Department of the Navy, Marine Corps Doctrinal Publication 1-0, Operations (2017). ch. 9 pp. 14-16

4. הרבבי, י' (1990). מלחמה ואסטרטגיה. מערכות, עמ' 375