

# מה בעצם הייתה המשימה?

אחת הסיבות המרכזיות לכישלונות של צה"ל בשלבים הראשונים של מלחמת יום הכיפורים הייתה הורדת פקודות מעורפלות לכוחות הלוחמים. התופעה הזאת נמשכת גם היום. מתברר שקיים קשר הדוק בין איכות הפקודות לבין איכות הביצוע של הכוחות הלוחמים

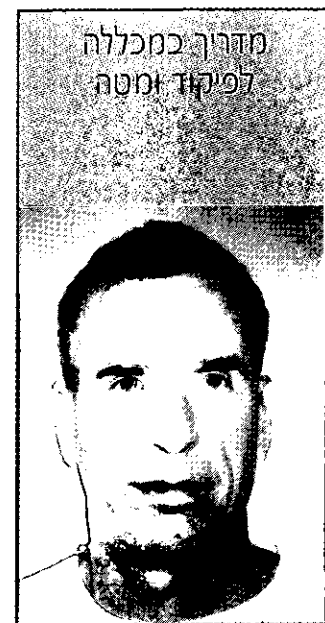
אל"ם (מיל') יהודה וגמן

## מבוא

אין חולק על כך שהמשימות הן הלב המניע את הפעולות הצבאיות בכל מצבי ההתכוננות למלחמה ובמלחמה עצמה על כל סוגיה וצורותיה. מכיוון שכך, ניתן היה לצפות כי ניסוח המשימה באופן מדויק ובהיר יהיה אחד מתחומי ההתמחות הבסיסיים של המפקדים. אך לא אלה הם פני הדברים. תחקירי כל הפעולות שערך צה"ל עוד מיום הקמתו מלמדים כי קיים קשר הדוק מאוד בין הדרך הלא נאותה שבה נוסחו המשימות על-ידי הממונים לבין האיכות הירודה של הביצוע בפועל.

המניע למאמר הזה הוא תחקירי יחידות החי"ר במילואים שפעלו במבצע "חומת מגן". היחידות האלה – ברובן – תיחקרו את פעילותן הן במבצע והן בתעסוקה המבצעית באותה התקופה במסגרת פרויקט מיוחד, שמכוון להעמיק את הידע הצבאי של מפקדיהן. בכל היחידות הצביעו ממצאי התחקירים בבירור על כך שקיימות בהן בעיות קשות בתחום הניסוח של המשימות – בעיות שבמקרים רבים הייתה להן תרומה שלילית מכרעת הן לניהול הקרבות והן להישגים שהושגו בהם.

הממצאים האלה היו המשך מובהק של מסקנות דומות שעלו בעקבות תחקירי קרבות של מלחמות ושל פעולות צבאיות קודמות, וזכורים דבריו של חבר ועדת אגרנט, חיים לסקוב, שכתב על איכות הפקודה לקראת מתקפת 8 באוקטובר 1973 את הדברים הבאים: "מהדיון אשר התקיים ב'דבלה' (מוצב הפיקוד באום-חשיבה – י"ו) יוצאים ארבעה אנשים – הרמטכ"ל, אלוף פיקוד הדרום ומפקדי האוגדות ברן ושרון – ומבינים איש-איש בדרכו הוא את המשימה ליום המחרת".<sup>1</sup> בדיעבד



מהדיון במכללה לפיקוד ומטה

תחקירי כל הפעולות שערך צה"ל עוד מיום הקמתו מלמדים כי קיים קשר הדוק מאוד בין הדרך הלא נאותה שבה נוסחו המשימות על-ידי הממונים לבין האיכות הירודה של הביצוע

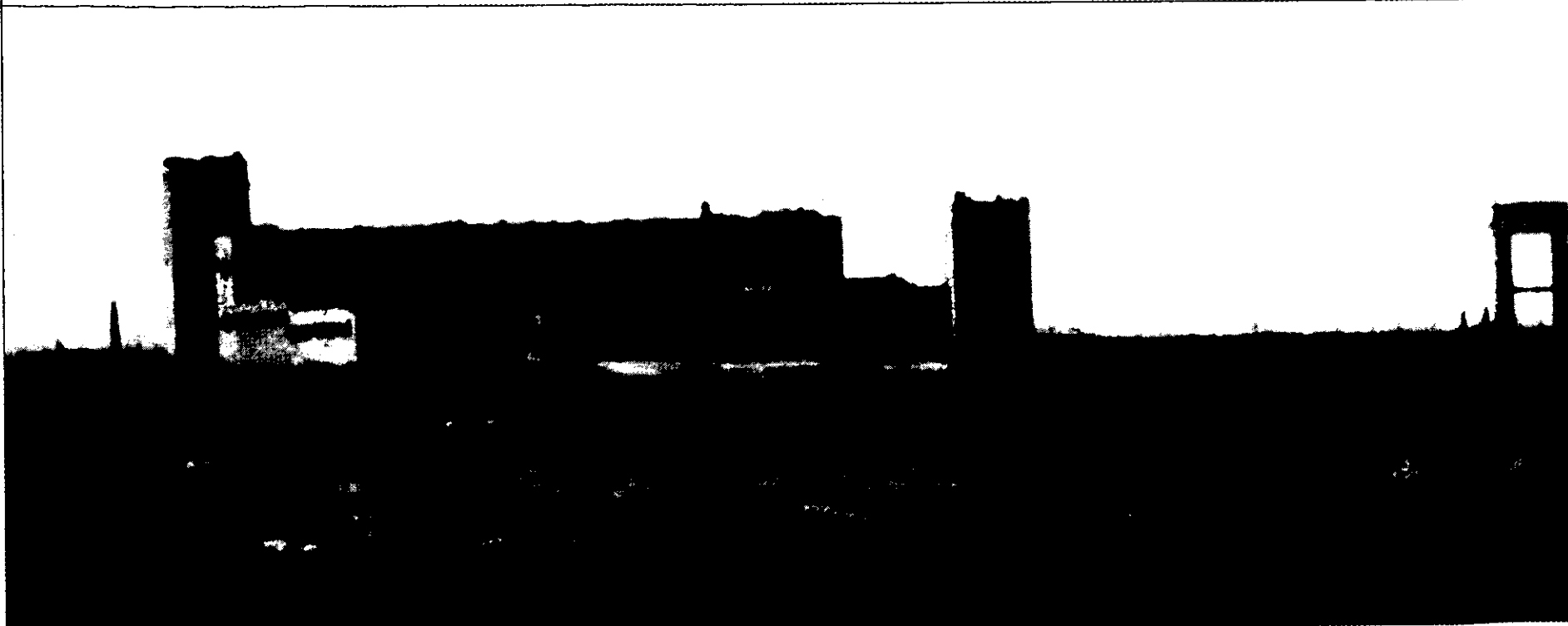
אנו יודעים כי תוצאותיה של אותה מתקפה אומללה היו כתובות על הקיר כבר בערב שקדם לה, ולו רק לאור אותה אי-ההבנה של מטרתה ושל שיטת הביצוע הנגזרת מאותה המטרה. המאמר שלהלן הוא עיבוד מקוצר של מערך שיעור העומד לצאת בקרוב, שיעסוק בכללי הניסוח של סעיף "המשימה לאור המטרה", ומטרתו להציג בקצרה את הסוגיות המרכזיות בתחום הזה ואת המענה להן.

## ההישגים הנדרשים במשימה

פקודת המבצע היא הכלי שבעזרתו מועברות משימות התמרון ומשימות הסיוע אל היחידות המבצעות. סעיף "המשימה" הוא הליבה של פקודת המבצע. הסעיפים "ידיעות כללי", "שטח", "אויב" ו"כוחותינו" הקודמים לו נועדו ליצור את הרקע להבנת הגיונה של המשימה, ואילו הסעיפים הבאים אחרי סעיף המשימה, ושעוסקים בתחומי ה"אש", ה"איסוף", ה"מנהלה" וה"שליטה" נועדו ליצור את התמיכה במהלכים שיביאו למימוש המשימה.

הקשיים המרכזיים בניסוח "המשימה" נובעים הן מעצם הבעיה הגלומה בצורך לנסח רעיון רחב במשפט או שניים, תמציתיים ככל האפשר, והן מחוסר בידע מקצועי כיצד לכלול באותם המשפטים את כל מה שהכרחי לכוח המבצע, אבל רק את מה שהכרחי בעבורו. ניסוח "המשימה" הוא תהליך חשיבתי מובהק המתרחש לעיתים קרובות בתנאי לחץ, אי-ודאות ועייפות רבה, המקשים מאוד על השגת הריכוז הנדרש לשם כך. זו הסיבה שיש לרכוש את הידע ואת המיומנות הנדרשים לניסוח ולתרגל אותם כדי שיהפכו להרגל קבוע של המפקדים בכל הרמות.

בספר "מחלקת הרובאים" מודגש כי בבואו למסור את פקודתו ייבחן המפקד פחות על דרך המסירה ויותר על מה שהבינו מדבריו אלה האמורים לבצע את הפקודה. באותו המקום מוצגות שלוש שאלות קבועות שעל מקבל הפקודה לשאול את עצמו בנוגע למידת הבנתו את המשימה שהוטלה עליו:



מבצע "יואב" - שהוא דוגמה לחשיבה מערכתית ולניהול מערכתי מוצלחים, הכולל שילוב בין-זרועי, שיתוף פעולה בין-חילי, תחבולה מערכתית ותחבולות טקטיות - השיג כמעט את כל מטרותיו ובראש ובראשונה את העיקרית שבהן - חיבור הנגב למרכז המדינה

תיאום בין כלל הכוחות כדי שסך הפעולות במרחב הלחימה יביאו להשלמה מהירה של כל המשימות ולעמידה במטרה. אי-אפשר להימנע לחלוטין מאילוצים, אך יש לצמצמם ככל הניתן. בכל משימה נמצא בדרך כלל כמה אילוצים השלובים זה בזה. להלן כמה דוגמאות לאילוצים כאלה:

- ◆ בקרב התקפה - מועד לסיום כיבושו של היעד.
- ◆ בקרב הגנה - מועד שבו על הכוח המגן להיות מוכן לסכל את התקפת האויב.
- ◆ בקרב השהיה - רווח הזמן המינימלי שיש לייצר במרחב נתון.
- ◆ מתן סיוע לשכן וקבלת סיוע משכן לשם יצירת עוצמה רבה יותר של כלל הכוחות.
- ◆ גבולות גזרה שאין לחרוג מהם.
- ◆ דיווח שיש למסור בעת חצייתו של קו מסוים.
- ◆ קו שאין לחרוג ממנו ללא אישור.

### סקירה היסטורית: הקשר בין הישגים מבצעיים לניסוח המשימה

כאמור, סוגיית הניסוח של המשימות בפקודות המבצע וביטויין בפעולות בפועל מלווה את צה"ל כבר מראשיתו. מטרתו של הפרק הזה היא להציג כמה אירועים ממלחמות העבר ולעמוד על המשמעויות המבצעיות של ניסוח המשימות משני היבטים: כיצד הבינו הכוחות הלוחמים את המשימות, ומהו הקשר בין הניסוח לבין ההישגים הסופיים של המבצעים. הדיון יעסוק פחות בדרך שבה בוצעו המשימות בהקשר לתורת הלחימה שהייתה הרלוונטית למשימה הנתונה ויותר בקשר שבין הניסוח לבין שיטת הביצוע וההישג הסופי של המשימה.

#### 1948 - מבצע "יואב"

מטרתו של מבצע "יואב", שהיקף הכוחות שהשתתפו בו היה בסדר גודל של אוגדה, הייתה לחבר מחדש את הנגב למרכז

- ◆ מה רוצה המפקד להשיג?
- ◆ כיצד בדעתו להשיג זאת?

מהי המשימה הספציפית המוטלת על המבצעים במסגרת המשימה הכללית שקבע הממונה?

על-פי הספר "תורת הלחימה - עבודת המפקד והמטה" (1993) מגדיר המפקד את המשימה ומנסח אותה, והניסוח עונה על השאלה "מהו היעד או ההישג המבצעי הנדרש מן הדרג נותן הפקודה עצמו".<sup>3</sup> ההישג המבצעי הטקטי הנדרש הוא תמיד ובכל סוג של מלחמה או יעד קרקעי (שאותו יש לכבוש או שעליו יש להגן) או יעד הנוגע למצב כוחותינו ולמצב כוחותיו של האויב עם גמר הפעולה. כמו כן לעולם ייקבע מועד לסיום הביצוע ("עד מתי") או מועד לסיום ההכנות לקראת הפעולה הצפויה מצד האויב ("החל מ...").

◆ בצורות הקרב ההתקפיות (מתקפה, התקפה, התקדמות) - תפיסת שטח.

◆ בצורות הקרב ההגנתיות (מגננה, הגנה, החזקת שטח, השהיה) - מניעת תנועה מהאויב מעבר לקו מסוים; רווח זמן על חשבון שטח.

◆ ייצור אש - כסיוע לתמרון. את האש מייצרות הן יחידות שונות שתפקידן לתת סיוע אש והן כוחות ריתוק וחיפוי.

◆ שלילת יכולתו של האויב לייצר אש - באמצעות אש נגד סוללות לסוגיה ותקיפה מהאוויר או באמצעות כוחות קרקע.

- ◆ השמדת כוחות - בכל צורות הקרב.
- ◆ פגיעה בכוחות - בכל צורות הקרב.
- ◆ השמדת משאבי לחימה של האויב.
- ◆ ניצול משאבי לחימה העומדים לרשות כוחותינו.

#### האילוצים בעת ביצוע המשימה

כל משימה מבוצעת במסגרת אילוצים. האילוצים, שבעיני היחידות הם לעיתים מעיקים ו"מיותרים", נועדו לקיים

פ ק ו ד ח מ ב צ ע

1. ידיעות: א. כוחוהינו כבשו אמס אה משלטי 113 וההצטלבות והחבססו בהם.
- ב. עיקר כוח האויב החונה במג'דל מופנה לעבר המשלטים הנ"ל.
- ג. עינין ידיעות מודיעין מטה הזיה ד' מהיום.
2. המגמה: כיבוש כביש בוריר - משלט 113 והתבססות לשט סגירת האגף המערבי שלנו והבטחת כביש לנגב וניתוח האויב שבקו עירק-סוידן וחירבת-אל-ראי ממרכזיו שבאזור החוף.
3. חלוקת החפקידים: א. כוחות גבעתי יכבשו ויתבססו במשלטים מתאימים בקאוקבה ומשלט 110.
- ב. כוחות הנגב יכבשו ויתבססו במשלטים מתאימים בחוליקת ומשלט 138.
4. קשר: הוראה מיוחדת תכורסס יותר מאוחר בדבר הקשר בין הכוחות הפועלים.
5. השיטה: בעצמכם.
6. מועד הפעולה: הלילה בין 17.10.48 ל-18.10.48.
7. לרגל חטיבות המבצעים הנ"ל יש לבצעם בכל חנאי.
8. אשרו קבלת הפקודה מיד. (-) יגאל אלון מפקד החזית.

המדינה. המתקפה הפיקודית, שכללה פעולה רב זרועית מתוזמנת היטב, כוונה נגד הצבא המצרי, ששלט על רצועה בין אשקלון לבית-גוברין. את פקודת ההתרעה לחלק ב' של המבצע הוציאו ב-17 באוקטובר 1948 מפקד החזית הדרומית, יגאל אלון, וקצין האג"ם שלו, יצחק רבין, והיא כוונה לחטיבות "הנגב" ו"גבעתי" וכן לכוחות נוספים, שאמורים היו להתחיל בנוהל קרב לקראת מבצע בהיקף אוגדתי שתוכנן לאותו הלילה. עקב פשטותה, בהירותה והגיזנה נחשבת הפקודה הזאת לקלסיקה מקצועית, שראוי תמיד לאמץ את עקרונותיה.

ראשיתה של הפקודה בסעיף "ידיעות", המסביר את הפעולות שהתרחשו עד אז ואת היערכות האויב במרחב. לאחר הסעיף הזה בא סעיף "המגמה" ("המטרה" בניסוח של היום) המסביר את המשימה הכללית, דהיינו מה מתכוונת המפקדה הממונה להשיג באמצעות פעולת החטיבות. המשימות הספציפיות של כל חטיבה מפורטות בהמשך בסעיף "חלוקת התפקידים" ("כוחות ומשימות" בניסוח של היום). המשימות הן ברורות מאוד: כל חטיבה נדרשת להשיג הישגים קרקעיים מסוימים שמנוסחים בהירות. באשר לגורם הזמן - מכיוון שמדובר בפקודת התרעה, אין פירוט של לוחות זמנים, אך מהכתוב עולה בבירור שהפעולה תחל עם רדת החשכה.

פקודת המבצע גם מבטאת היטב את רוח המפקד: ניתן בה דגש ברור על חשיבות המבצע ועל חיוניות הביצוע בכל מחיר. יש לשים לב לכך שהסעיף "שיטת הפעולה" נותן ליחידות המבצעות חופש פעולה מלא (את שיטת הפעולה תקבעו "בעצמכם" נאמר בלשון הפקודה) - מה שמעיד על ביטחון מלא של המפקד בפקודיו.

למרות פרק הזמן הקצר שעמד לרשות היחידות לצורך ההכנות הן יצאו למבצע באותו הלילה. למעט כמה אי-

הצלחות השיגו רוב היחידות את משימותיהן ובעיקר את החשובה שבהן - כיבוש המוצבים השולטים על הצומת החיוני המכונה היום "צומת גבעתי".

מבצע "יואב", שהוא דוגמה לחשיבה מערכתית ולניהול מערכתי מוצלחים, הכולל שילוב בין-זרועי, שיתוף פעולה בין-חילי, תחבולה מערכתית ותחבולות טקטיות, השיג כמעט את כל מטרותיו

ובראש ובראשונה את העיקרית שבהן - חיבור הנגב למרכז המדינה. הצלחתו יצרה את הבסיס למבצעי ההמשך - "חורב" לכיוון ניצנה ואום כתף, "לוט" לכיוון ים המלח ו"עובדה" לכיוון אילת.<sup>4</sup>

1967 - מבצע "נחשונים"

לקראת מלחמת ששת הימים נערך פיקוד הדרום במגננה שהשתרעה לעומק רב תוך שהוא מתכוון ליישם כלשונה את תורת הביטחון הקלסית של מדינת ישראל, שקבעה כי יש להעביר את המלחמה במהירות הרבה ביותר לשטח האויב

ושם להכריעו. פקודת פיקוד דרום למתקפה, שקיבלה החל מ-3 ביוני את השם מבצע "נחשונים", קבעה ליחידות הפיקוד לוח זמנים ברור ודרשה מהן הישגים מאוד ברורים וחד-משמעיים, כדי שניתן יהיה לממש כראוי את הרעיון המערכתי הפיקודי. ההישג הראשוני שנדרשו הכוחות להשיג היה להתייצב על קו הצמתים אל-עריש-ג'בל-לבני-ביר-חסנה ומשם להיות מוכנים להמשך ההתקדמות לעבר תעלת סואץ. התנועה הייתה צריכה לכלול הטעיה מדרום וביתור המערך המצרי במרכזו.<sup>5</sup>

האילוצים נועדו לקיים תיאום בין כלל הכוחות כדי שסך הפעולות במרחב הלחימה יביאו להשלמה מהירה של כל המשימות ולעמידה במטרה

חלק מפקודת "נחשונים" - 4 ביוני 1967 הכוונה: פיקוד דרום יכבוש את קדמת סיני עד קו אל-עריש-ג'בל-לבני-ביר-חסנה-קצימה, ישמיד את מרב הצבא המצרי במרחב הזה ויימצא בכוננות להמשך פיתוח המתקפה למרחבי סיני.

שלבים: שלב א' - מש' 30+ דקות עד ש' 12+:

- ◆ כיבוש רפיח, פריצה בציר החוף וכיבוש מתחם ג'רדי במגמה להשתלט על שדה התעופה אל-עריש.
- ◆ פריצה לעבר אבו-עגילה וכיבוש מוצבי החוף.
- ◆ החדרת חטיבה משורינת בציר חרידין והשתלטות על צומת ביר-לחפן.
- ◆ החדרת גדוד טנקים בציר נ"ג 181 להתייצבות בעורף מתחם אבו-עגילה.

- ◆ כיבוש הרצועה במידה והיישובים יופגזו או כיבוש חאן יונס ורפיח בלבד.
- ◆ ריתוק על-ידי תמרון והשהיית כוחות האויב בגזרת כונתילה-קורייה.

**1967 - פיתוח המתקפה** (פקודת ניצול ההצלחה מהמטכ"ל) לאחר שכל המטרות של פיקוד הדרום הושגו כלשונו בתום יממת הלחימה הראשונה, הוחלט במטכ"ל לפתח את המתקפה כפי שנכתב בפקודת "נחשונים". גם במקרה הזה נוסח ההישג הקרקעי הנדרש בלשון ברורה מאוד, נקבעה בעבורו מסגרת הזמן, והוסבר מהו ההיגיון העומד מאחורי הפקודות ברמה המערכתית ("למנוע מעבר [של כוחות מצריים] לגדה המערבית [של תעלת סואץ]" ומהו ההיגיון שלהן ברמה האסטרטגית ("דבר זה יקבע את העתיד").

ביצועו המוצלח של מבצע "נחשונים" מלמד שוב שקשה להפריד בין אופן ניסוחן של הפקודות לבין התנהגות הכוחות בשטח. פקודות ברורות מביאות בדרך כלל להישגים ברורים, מכיוון שהן מייצגות תרבות ארגונית שיש בה רמת דרישות גבוהה ובלתי מתפשרת המחלחלת עד לרמת המפקד הזוטר הנתקל באויב. אין להתעלם מתקלות ומבעיות שצצו בקרב הכוחות תוך כדי חתירתם לעמוד בלוח הזמנים ובמשימות שהוטלו עליהם, אך לעניינו של המאמר הזה יודגש כי כולם, ללא יוצא מהכלל, עמדו במה שנדרש מהם.

### חטיבה 55 בירושלים: המשימה הרשמית והמשימה בפועל

לא כל המשימות נוסחו בבהירות במהלך מלחמת ששת הימים - כפי שאראה בהמשך - וגם במלחמה הזאת, כאשר הניסוחים היו בעייתיים, שילמו על כך היחידות המבצעות מחיר דמים כבד. המקרה של חטיבה 55 בקרב על ירושלים הוא אחד הבולטים ביותר, אם לא הבולט שבהם. אכן, כמו שאר יחידות צה"ל במלחמה, גם חטיבה 55 ביצעה במלואה את המשימה שהוטלה עליה, אלא שניתוח האופן שבו נוסחה המשימה לחטיבה מלמד שעוד לפני הקרב ניתן היה לעמוד על המשמעויות המבצעיות הקשות הנגזרות ממנה וכך למנוע רבות מהן.

ב-5 ביוני 1967, לאחר שבוטלה משימת הסיוע לאוגדת טל, ובעת שיחידות החטיבה נעו מתל-נוף בצירים הפקוקים והצרים העולים לירושלים, נסע מח"ט 55 לקבל הנחיות מאלוף פיקוד המרכז, שמפקדתו שכנה באותה עת ברמלה.<sup>6</sup> בספרו "אחת ירושלים" כותב אלוף נרקיס כי באותו היום בשעה 15:05 הוא אמר למח"ט 55 את הדברים הבאים:

**הר הצופים בסכנה. משימתך כיבוש שיח'ג'ראח ובית-הספר לשוטרים כדי להתחבר עם ההר... אך זכור את העיר העתיקה. עליך למשוך ימינה לכיוון רוקפלר כדי שתהיה נכון בכל עת לפרוץ את החומה ולכבוש את העיר העתיקה.<sup>7</sup>**

מובלעת הר הצופים הדאיגה מאוד את מטכ"ל צה"ל ב-1967. חשש קבוע קינן שמא צבא ירדן יכבוש אותה במחטף מהיר, ישלוט משם על העיר ממזרח וגם יאפשר את תגבור המרחב

בעתודות שינועו מכיוון בקעת הירדן. ראוי לציין כי בשעה שהתנהל נוהל הקרב בחטיבה 55, כבר היו ידיעות על עלייתן של עתודות ירדניות לכיוון ירושלים. מכאן שבראיית המטכ"ל הייתה משימתו הדחופה ביותר של פיקוד המרכז לתפוס את רכס הר הצופים הן כדי למנוע תגבור של המרחב והן כשטח מפתח לכיבוש העיר העתיקה - כיבוש שהיה טעון אישור מיוחד של הממשלה.

אלא שהמשימה שהורדה מהפיקוד לחטיבה 55 לא הנחתה את החטיבה רק לחבור להר הצופים מול איום העתודות מבקעת הירדן, אלא כללה הכוונה לעוד משימה מקבילה. בעוד שהראשונה והמקורית כיוונה את החטיבה מזרחה, "להתחבר עם ההר", כפי שהנחה המטכ"ל, כיוונה השנייה - זו שיצאה מטעם הפיקוד - דרומה, אל מוזיאון רוקפלר, השולט מצפון על חומת העיר העתיקה ועל שער הורדוס. הפניית החטיבה על-ידי הפיקוד גם לכיוון דרום אמורה הייתה למנוע מצב שבו תוחמץ ההזדמנות ההיסטורית לכבוש את העיר העתיקה במקרה שהממשלה תורה לעשות זאת.<sup>8</sup> משימה מפוצלת מביאה לפיצול כוחות - מה שנוגד את עקרון ריכוז המאמץ ומפחית מאוד את יכולת הסיוע ההדדי בין המאמצים השונים. מכיוון שהמשימות שבפקודת הפיקוד לחטיבה אינן מופיעות בדירוג, ניתן להבין שהתביעה מהמח"ט הייתה לבצע את שתיהן במקביל, כפי שאכן התרחש בפועל.

בהמשך הכתיב אלוף נרקיס לחטיבה לא רק את ה"מה" המפוצל והבעייתי מאוד, אלא גם את ה"איך". משום מה כללה החבירה להר הצופים גם את האילוץ לכבוש שלושה מהיעדים היותר מבוצרים במרחב: גבעת-

התחמושת, שיח'ג'ראח ובית-הספר לשוטרים - מהלך שאין כל ודאות שהיה בו צורך לשם חבירה עם ההר.<sup>9</sup> בשעה 20:20 נערכה ישיבה לאישור תוכניות החטיבה, ובמהלכה שיבח אלוף פיקוד המרכז את המח"ט על שגיבש תוכנית ששיקפה בדיוק את הוראתו שחייבה את החטיבה לבצע במקביל שתי משימות שונות לחלוטין:

**מפקד החטיבה הבין היטב את הדברים שאמרתי לו ברמלה: "למשוך ימינה ולהיות בכוננות לכניסה לעיר העתיקה". הוא הטיל רק גדוד אחד למשימה "הרשמית" של החטיבה, פריצת הדרך אל הר הצופים, ואילו את עיקר החטיבה, שני גדודים והפלס"ר, ייעד ל"משיכה ימינה", אל החומות.**

בסיום המפגש הדגיש האלוף: **אמרתי: התוכנית מאושרת... ואתה, מוטה, חשוב כל הזמן על העיר העתיקה.<sup>10</sup>**

הניסיון לרצות את המטכ"ל בביצוע "המשימה הרשמית" שהוטלה על הפיקוד יחד עם הרצון לעמוד במשימות האחרות והשונות שקבעו לעצמם האלוף יחד עם המח"ט הרחיקו את המאמצים החטיבתיים זה מזה עד כדי כך, שלא היה ביכולתם לסייע זה לזה. בפועל - בין היתר עקב בעיות בביצוע עצמו - ניהלה החטיבה שלושה קרבות גדודיים נפרדים ולא קרב חטיבתי, שבו מהלכי הגדודים תומכים ומחזקים הדדית זה את זה.

**פקודות ברורות מביאות בדרך כלל להישגים ברורים, מכיוון שהן מייצגות תרבות ארגונית שיש בה רמת דרישות גבוהה ובלתי מתפשרת המחלחלת עד לרמת המפקד הזוטר הנתקל באויב**

## כיבוש גבעת-התחמושת (1967)



הקרב ההרואי של גדוד 66 לכיבוש גבעת-התחמושת לא הביא לחבירה של החטיבה עם הר הצופים

של כוחות ישראליים כדי למוטט את האויב, ולכן אין שום צורך לפעול על-פי כללי התורה הצבאית, וגם אין צורך להתעקש על הגדרה ברורה של המשימות. כידוע, התוצאה הסופית של התהליך הזה הייתה המצב שבו תורות פרטיות של מפקדים נערצים הפכו לתורה בעל-פה המבולבלת של צבא היבשה כולו.

תרבות חוסר הבהירות, העמימות והזלזול בכללי המקצוע שפשתה בצה"ל לאחר 1967 הותירה את הכוחות חסרי אונים כאשר הם נתקלו בבעיות המבצעיות המורכבות שהציב מולם האויב במלחמת יום הכיפורים. במקרים רבים מה שנותר למפקדים, תוצרי אותה התרבות, לעשות הוא לפלוט לאוויר "פקודות" שהיו בליל של סתירות עמומות – מה שבפועל הגביר עוד יותר את הכאוס בשדות הקרב, לשביעות רצונו של האויב, כמובן.

מתוך שלל הדוגמאות שסיפקה המלחמה לפקודות לא בהירות ניתן לציין את זו שיצאה ערב המלחמה מהמטכ"ל

הקרב ההרואי של גדוד 66 לכיבוש גבעת-התחמושת לא הביא לחבירה של החטיבה עם הר הצופים. גדוד 71, שהתקדם לכיוון ואדי ג'וז, ביצע את משימתו וניתק את כביש ירושלים-רמאללה, אך לא ניצל הצלחה לא לכיוון ההר צפונה משם ולא לכיוון החומות שמדרום. גדוד 28, שטעה בניווט – גם עקב מחסור חריף בעזרי מודיעין – ניהל קרב נפרד ועקוב מדם הרחק משם בדרך שכם המבוצרת במקום ברחוב צלאח א-דין, שתוכנן להיות ציר התנועה בעבורו והיה כמעט ריק מאויב. בסיום הקרב כבש את מוזיאון רוקפלר סגן מפקד הפלוגה המסייעת של גדוד 28 בעזרת שתי מחלקות קטנות ומאולתרות שעברו דרך גדוד 71. כך יצרו הכוחות מגע מכיוון צפון עם אזור שער הורדוס, שעל-פי התוכנית של המח"ט היה המקום שדרכו אמורה הייתה החטיבה לפרוץ לתוך העיר העתיקה. היה זה ההישג היחיד של החטיבה באותו היום. במילים אחרות: החטיבה השיגה באותו היום את המשימה שהטיל עליה הפיקוד, אך לא את המשימה שהטיל המטכ"ל על הפיקוד – לחבור אל הר הצופים ולתגבר אותו גם כעמדת פתיחה להתקפה אפשרית דרומה על הרכס שממזרח לעיר העתיקה. הדרך להר הצופים נפתחה בסופו של דבר באותו היום, אך זה קרה עקב התמוטטות כלל ההגנה הירדנית במרחב ובלי שאיש מאנשי החטיבה הגיע אל פסגת ההר. למחרת הורה שר הביטחון לאלוף לכבוש קודם כול את רכס אוגוסטה ויקטוריה שממזרח לעיר ורק לאחר מכן, כפי שמתחייב מניתוח קרקע פשוט, להיות

מוכן להיכנס לעיר העתיקה. השליטה ממזרח על החומות ועל העיר הביאה לכך שהמשימה התבצעה בקלות יחסית, והחטיבה חדרה לעיר העתיקה דרך שער האריות והשלימה את כיבושה תוך שהיא סופגת אבדות מועטות בלבד.

חטיבה 55 איבדה בשני ימי הלחימה על ירושלים יותר מ-500 לוחמים – 101 מהם הרוגים ויותר מ-400 פצועים. כתוצאה מכך נפגעה קשות כשירותה הקרבית, וניתן להניח שאלמלא הסתיימה הלחימה בגזרתה, היא לא הייתה מסוגלת למאמץ נוסף בלי פרק זמן ממושך לצורך התארגנות מחדש.<sup>11</sup>

### מלחמת יום הכיפורים – 1973

הידרדרות לשון הפקודות, כפי שבאה לידי ביטוי במלחמת יום הכיפורים, הייתה חלק בלתי נפרד מהתהליך שהחל בעקבות הצלחת 1967, ושבו הלכה וירדה בצה"ל חשיבותם של כללי המקצוע הצבאי. הלקח הלא רשמי העיקרי שהפיקו מפקדי צה"ל ממלחמת ששת הימים היה שדי בעצם הופעתם

בשעה 072140 הצטרף שר הבטחון ל-קד"מ ה-דמטכ"ל אישר את המלצת ה-מטכ"ל הנ"ל ובסל אח כל ההנחיות הקודמות שניתנו על ידו, שלא להתקדם לעבר התעלה. בהמשך לכך ועוד קודם שניתנה על-ידי אג"מ/מבצעים פקודה בכחב המורה לפיקוד הדרום להגיע לתעלה (בעקבות השינוי בחפיסה), נתנה על ידו הוראה כעל-פה כנדון. הוראה זו הועברה ב-072200 על-ידי הפיקוד לאוגדות. להלן עיקרי ההוראות של הפיקוד:

א. ל-אוג' 84 - על כוח "גרנית" לנוע מיד בצירים "כרל" (קצה הציר הצפוני ליד קנטרה) ו-"טלגרף" (קנטרה - איסמעיליה) עד צומת "בחישה" (איסמעיליה) כדי למנוע מעבר לגדה המערבית של תעלת סואץ. המשימה חייבת להתבצע עד 080900 (לגבי שאר כוחות האוגדה לא נאמר במפורש כי יתקדמו לתעלה אף הם, אך דבר זה היה מובן מאליה).

ב. ל-אוג' 31

(1) על בד' חרמ"ש או טנקים לנוע מיד על ציר "חדסיבה" - "חרדי" (ג'רנדי - דאס-סודר) ומשם דרומה עד לשארם א-שייח'. יש להשאיר חסימה חזקה בצומת "חרדי" (ראס סודר).

(2) על כוח משנה לנוע מיד על ציר "חממה" (ג'רנדי) ועל ציר "כרסנים" (מיתלה) לכיוון מערב, על-מנת להגיע לתעלה. המשימה חייבת להתבצע עד 080900. יהכין להגיע ביחידות קטנות, אולם חייבים להירחק בתעלה בזמן שנקבע. דבר זה יקבע את העתיד.

וקבעה שאוגדת סיני "תיכנס לכוננות להיכנס ל'שובך יונים' מלא". ההנחיה הזאת לא שינתה מאומה באוגדה, שמטבע הדברים הייתה ערוכה כך שתוכל לעבור למצב היערכות שונה, מה גם שהמטכ"ל לא פירט את המועד שנדרש להשלמתה של משימת ה"כוננות לכניסה לכוננות" ולא וידא כי אכן התרחש משהו הדומה לכך בגזרה של פיקוד הדרום. בהמשך, במהלך מתקפת הנפל של 8 באוקטובר, ניתנה לאוגדת ברן הפקודה "לתפוס טרמפ על הגשר", משמע - לנצל גשר מצרי בגזרה כדי לעבור לצד האחר של התעלה. אולם הפקודה לא פירטה אם מדובר בהתקפה או בהתקדמות ובניצול הצלחה, לשם מה נועד המהלך וחשוב מכול: מהו היעד הסופי שלו. מעבר לערפול שבפקודה עצמה הרי בדיעבד התברר כי הגשר הסובייטי שהניחו המצרים בגזרה כלל לא היה מסוגל לשאת את הטנקים המערביים הכבדים של צה"ל, מה גם שאלה אפילו לא הגיעו לקרבנותו.

בחלק מהפקודות קיבלו הכוחות הוראות "לכרסם", "להתקדם בזהירות" או "ללחוץ קצת קדימה". חברי ועדת אגרנט קבעו - ובצדק - שמדובר בניסוחים בלתי מוסריים. שלושה היבטי התייחסות מסבירים מדוע מדובר במקרה הזה בפקודות לא מוסריות: ראשית, הן מעבירות את האחריות להצלחה או לכישלון אל

הכוח המבצע בלבד; שנית, הן אינן מבהירות את ההישג הנדרש מהיחידה; שלישית, הן מגדילות שלא לצורך את האבדות. כוח צבאי אינו יכול "לכרסם" או "להתקדם בזהירות" גם מכיוון שאלה אינן צורות קרב מוכרות, שניתן ליישמן בזירת הלחימה, וגם מכיוון שמשימות כאלה אינן יכולות להיות מדידות. מטבע הדברים, אם "זהירות" היא חלק מהמשימה, אז מרגע שיש לכוח נפגעים, הוא יתמקד בעיקר במשימת "הזהירות" שבפקודה, משמע יפסיק לחתור להשלמת המשימה ובכך יגדיל, בדרך כלל, הן את מספר

נפגעיו והן את הסיכוי לאי-השלמת המשימה. בפסקה אחרת כותבים חברי הוועדה: "לא הצלחנו לקבל הסברים לשורה של מונחים אחרים המופיעים בפקודות. מה פירוש 'לנקות', 'לגרוף', 'לשטוף', 'לטאטא', לנפנף אויב מהשטח' או 'לפתח מצב'? האם פירוש הדברים הוא 'לתקוף ולהשמיד' או משהו אחר - שהאויב 'מתמוטט' מעצם הופעתנו?"<sup>12</sup>

ההשוואה בין מלחמת 1973 לזו של 1967 היא דוגמה מאלפת לקשר שבין איכות ניסוחן של הפקודות, שהיא תמיד ביטוי של תרבות ארגונית מסוימת, לבין ההישגים שאליהם מגיעות היחידות המתמרנות. המענה שנתן הארגון לבעיות שצצו בקרבו במלחמת יום הכיפורים לא היה בתחום התרבות הארגונית, אלא, שוב, בעיקר בתחום ההתעצמות - מה שהביא אותו למלחמה שלאחר מכן, תשע שנים מאוחר יותר, עם צבא גדול בהרבה, הסובל מאותם ליקויי יסוד בתחום של ניסוח המשימות, על כל המשמעויות המבצעיות הנובעות מכך.

### מלחמת שלום הגליל - 1982

כאמור, אף שוועדת אגרנט ציינה בדו"ח שלה את הכשלים שנתגלו במלחמת יום הכיפורים בתחום של ניסוח הפקודות, לא חל בצה"ל שום שיפור בתחום הזה, ובמלחמת שלום

הגליל נמשכה ואף התעצמה תופעת הפקודות העמומות. גם אם ההנחיות ברמות הבכירות לקראת המלחמה היו ברורות בנוגע להישג הסופי הנדרש - התייצבות מהירה על כביש ביירות-דמשק, הן התמססו בדרגי הביניים ונעלמו לחלוטין בהגיען אל הדרגים הזוטרים.

דוגמה בולטת לכך היא התנהלותה של אוגדה 162, שנעה בציר הרי השוף. לקראת יום שישי 11 ביוני, ולאחר שהתגברה בקשיים רבים על האויב בעין-זחלתא, חנתה האוגדה בחניון לילה ליד הכפר עין-דרה, מרחק של שבעה קילומטרים בלבד

**אף שוועדת אגרנט ציינה בדו"ח שלה את הכשלים שנתגלו במלחמת יום הכיפורים בתחום של ניסוח הפקודות, לא חל בצה"ל שום שיפור בתחום הזה: במלחמת שלום הגליל התעצמה תופעת הפקודות העמומות**

לאוגדה, הורה המח"ט למג"ד 126 (המוביל) "להתקדם בסבלנות".

בין מתן הפקודה לאוגדה לראשית התנועה בפועל נערכו הסורים והמחבלים בשלוחת כפר סיל השולטת על הכביש, ובשעה 18:00 הם פתחו באש על הכוח המוביל של חטיבה 211, שנע על הכביש הראשי בתצורה מוזרה של שיירה ארוכה המורכבת מתערובת של טנקים ושל נגמ"שים עמוסים בחי"ר. הכוח נעצר, ובהעדר משימה ברורה שניתן לדבוק בה, למעט "לגשש ולהתקדם לאט" או "להתקדם בסבלנות", הפכה ההיתקלות באויב לקרב חילוץ ותו לא. הקרב על הכביש לביירות הוכרע רק למחרת בלילה, בעת שגדוד 74 וגדוד 12 ביצעו מהלך אוגף וכבשו את הרכס השולט עליו.

### 2002 – "חומת מגן" ואילך

במבצע "חומת מגן" שוב עלתה בחריפות – ובעיקר בקרב יחידות המילואים – סוגיית הפקודות העמומות, שהמשכן בפועל היה ביצוע משימות שרב היה בהן הבלבול וחוסר התיאום בין הכוחות. הליקויים האלה, שהביאו לשחיקה מיותרת ולאובדן זמן יקר, הפריעו מאוד להשגת המטרה, שגם היא לא הייתה ברורה תמיד. תחקירי כוחות המילואים, שפעלו בכל גזרות הלחימה במבצע, מלמדים כי כמו במלחמות קודמות, גם במבצע הזה בלטו לרעה ניסוחי המשימות, בעיקר בתחומים הבאים:

### השימוש במילים ובמושגים פרטיים ובלתי מחייבים מגדיל את הבלבול, מקשה על יצירת שפה אחידה ומחייבת ומגדיל את הסיכוי לטעויות

1. הגדרת המשימה במונחים של שטח שיש לתפוס או של הישג מבצעי ברור כלשהו.
  2. מסגרת הזמן העומדת לרשות הכוחות לביצוע המשימות או לפחות ההתניות בין המאמצים שנועדו לממש רעיון מבצעי שלם.
  3. הקשר בין משימת היחידה לבין המטרה שממנה היא נגזרת ושאותה היא משרתת.
  4. אייקומו של דו-שיח בין המפקדים לצורך הבהרת המשימה.
- המוטיווציה הגבוהה והנכונות להילחם שהפגינו אנשי המילואים הוכחו שוב כתנאי הכרחי שאינו מספיק כדי להשיג הצלחה מלאה. כאשר לא התקיימו התנאים הנוספים וההכרחיים – ידע מקצועי, היכולת לנסח פקודות ראויות והתעקשות של מקבלי המשימות לקבל הבהרות מנותניהן – התקשו היחידות לבצע את המשימות וביזוז זמן רב על אלתורים ועל יישוב אי-ההבנות תוך כדי הלחימה, מה שהאט אותה מאוד, איפשר לאויב להתארגן בכל פעם מחדש והביא לעלייה במספר הנפגעים.

גם היום, בעת שכוחות צה"ל עוסקים במשימות היום-יום, כגון סיורים, איוש מחסומים, מבצעים למעצר מבוקשים ופשיטות בעומק שטח האויב, עולה הבעיה וצצה חדשות לבקרים. ניתוח הגורמים שהביאו לתקלות רבות במחסומים העלה שניתן היה לעיתים קרובות למונען באמצעות הבהרת המשימה המוטלת על החיילים במחסומים והדגשת המטרה שהיא משרתת. כמו כן נמצא כי השימוש במילים ובמושגים פרטיים ובלתי מחייבים מגדיל את הבלבול, מקשה על יצירת

מדרום לכביש ביירות-דמשק – היעד המערכתי של מלחמת שלום הגליל. התייצבות על הכביש, שהוגדר מראש כיעד המערכתי של המלחמה, הייתה מביאה לניתוק ביירות מדמשק, לאיום על עורף הכוחות הסוריים בבקעת הלבנון ומאפשרת גם הגעה אל ביירות ממזרח – הישג מהמעלה הראשונה לכל הדעות.

אלא שההזדמנות הוחמצה גם עקב לשון הפקודות העמומה ונטולת הנחישות. אף שהפיקוד כבר ידע על הפסקת האש הקרובה ועל התמוטטות ההגנה הסורית מדרום לכביש, הוא לא האיץ ביחידותיו לממש מהר ככל האפשר את היעדים המערכתיים שאותם קבע הפיקוד עצמו. בשיחה שניהל ממלא מקומו של אלוף פיקוד הצפון עם אוגדה 162 בשעה 0130 בלילה שבין יום חמישי לשישי, 10-11 ביוני, נאמר למפקד האוגדה: "עד כמה שאפשר תלחץ קדימה... לא להשתגע. בבוקר ניתן ריכוך אווירי טוב, ואתה עם הארטילריה... תנסה להתקדם בזהירות לפנים. בזהירות"<sup>13</sup>. מכיוון שזאת הייתה ההוראה, ומכיוון שמטרת המערכה הפיקודית התמססה כבר קודם לכן,<sup>14</sup> נשארה האוגדה

בחניון הלילה שלה והחלה לנוע רק לקראת צהרי יום שישי. הפסקת האש עצרה את הכוחות בעת שהיו ארבעה קילומטרים בלבד מהכביש ובשעה שהסורים כבר קידמו כוחות דרומה ועיבו את מערכיהם בגזרתה. המשך ההתקדמות אל הכביש היה כרוך בהפרה של הפסקת האש ובלחימה

קשה נגד האויב, שהשתהות האוגדה איפשרה לו להתארגן ולגבות מחיר דמים מהכוחות המתקדמים באיטיות בשיטת ה"זחילות".

באותה המלחמה התרחש מקרה דומה של החמצת מטרה מערכתית, אלא שהדוגמה הזאת כוללת גם אי-ביצוע של הנחיה ברורה מצד הפיקוד. ביום רביעי, 9 ביוני 1982, חנתה מדרום לדאמור אוגדה 96, שנחתה קודם לכן בשפך נהר האוואלי ונעה משם צפונה בציר החוף. ליד דאמור חברה לאוגדה חטיבה 211 (מוקטנת בטנקים ומוגברת בחי"ר), שנועדה להוביל את הלחימה בציר החוף לעבר מבואות ביירות, בעוד שחטיבה 35, שהייתה תחת פיקוד האוגדה, פנתה לציר ההררי העוקף ממזרח את מערך האויב שעל ציר החוף.

לוח הזמנים של האירועים באותו היום מלמד שבשעה 08:00 ערך אלוף דרורי קבוצת פקודות פיקודית שבה הורה אישית למפקד אוגדה 96 להגיע במהירות לרכס שמדרום לביירות השולט על כביש החוף ועל שדה התעופה של העיר. כמו כן התריע האלוף על כך שצפויה הפסקת אש ולכן: "כאן על האוטוסטרדה חייבים לרוץ קדימה. יש עוד כמה קילומטרים עד לשדה התעופה"<sup>15</sup>. אלא שהן לוח הזמנים המתבקש מהמשימה והן לשון המשימות שירדו ליחידות מלמדים על כך שמאומה מרוח הפקודה האישית שנתן האלוף לא הגיע אל הכוחות המבצעים ובעיקר לא לחטיבה 211 ולגדודיה. רק בשעה 14:01, שש שעות מתחילתה של קבוצת הפקודות הפיקודית, הורתה האוגדה למח"ט 211 "לגשש ולהתקדם לאט", ורק בשעה 16:40, תשע שעות לאחר שניתנה הפקודה

שפה אחידה ומחייבת ומגדיל את הסיכוי לטעויות דווקא במקום שבו רבה כל כך הרגישות לכל טעות של חייל בודד.

### תמצית הליקויים בסעיף "המשימה"

סיכום של כלל הליקויים בניסוח סעיף "המשימה" כפי שהוצגו עד כה מלמד כי הם מתרכזים בתחומים האלה:

1. ניסוח שטחי, עמום וגדוש בסתירות פנימיות.
  2. שימוש במונחים כלליים ורחבים מאוד, שהם נכונים תמיד בכל גזרת לחימה.
  3. חוסר באחד או יותר מהרכיבים ההכרחיים בסעיף ה"משימה" בפקודת המבצע.
  4. עירוב של שיטה ושל שלבים ("איך") בתוך הגדרת המשימה ("מה").
  5. אי-הלימה בין הדברים שאומר המפקד בעל-פה לבין מה שכתוב בפקודה ומופיע במרשם הקרב.
- לליקויים האלה יש שלוש סיבות מרכזיות:

1. **פערי ידע ומיומנות.** חוסר בידע מקצועי הוא הגורם העיקרי לכשלים שנמנו לעיל. כאשר מפקדים אינם בקיאים בתורות הצבאיות ובהיסטוריה הצבאית, הם גם אינם מודעים לתוצאות המעשיות שמתלוות לניסוחים הבלתי הולמים של המשימות. אך גם אם יש למפקדים ידע צבאי בסיסי כללי, הרי במקרים רבים חסר להם ידע ממוקד בתחום של ניסוח המשימה.
2. **תרבות ארגונית לקויה.** תרבות ארגונית צבאית, שבה חשוב יותר למפקדים לרצות את הממונה עליהם מאשר לבצע את המשימה, מובילה בהכרח למצבים שבהם אובדת ליחידות הגמישות המבצעית, והן מתקשות ליזום ולנצל הצלחות גם ללא אישור של הממונים. במציאות ארגונית כזאת נגלה שהמפקדים אינם מתעקשים לדרוש מהממונה שיבהיר להם מהי המשימה, ופעמים רבות הם מעבירים את אי-הבהירות כמות שהיא לפקודיהם, שגם הם הורגלו לאי בהירות. כך הם מובילים בהכרח לפיחות בחשיבותן של המשימה ושל האופן שבו היא מנוסחת. במצב כזה ממלאים המפקדים אחר הפקודות כפי שהם מבינים אותן ובלי לערער עליהן, וכתוצאה מכך נוצרים פערים בין ההישגים שקיוו להשיג מנסחי הפקודות לבין ההישגים בפועל.
3. **חוסר משמעת.** מפקדים שאינם מצייתים לפקודות או מצייתים להן באופן חלקי בלבד הם חלק מתרבות ארגונית קלוקלת. אומנם יש מקום לדו-שיח בין המפקדים לממונים עליהם ולערעור על פקודות, אך בסופו של דבר אין למתוח את רעיון הדו-שיח והערעור מעבר לנקודה שבה הוא יפרק את הארגון. הדיון לצורך הבהרת המשימה הוא חיוני, אך הוא חייב להסתיים תמיד בפקודה חד-משמעית, שאותה יש לבצע כלשונה, שאם לא כן יתפרק הארגון ויהפוך לאספסוף חמוש ותו לא.

### דו-שיח מפקדים

תנאי הכרחי לקיומה של הדבקות במשימה בתוך המצוקות של נוהל הקרב הוא בהירותה של המשימה והבנתה על כל הקשריה. מכאן שדו-שיח מפקדים הוא תנאי הכרחי להבהרת ה"מה" וה"איך". אחד התחומים שבלטו לרעה במבצע "חומת

מגן" וגם במלחמות קודמות היה מיעוט מדאיג של דו-שיח בין מפקדים, שנועד להבהיר את המשימה לאור המטרה ואת שיטת הביצוע. את הפקודות חובה לבצע, אך לפני שייצא לבצע את חובתו, על כל מפקד להבהיר בעבור עצמו ובעבור פקודיו מה בדיוק דורש מהם הממונה. קיימים מצבים שבהם מסיבות שונות העמימות שבהוראות הרמה הממונה אינה מתפזרת, ואז חובתו של המפקד היא ליישם את האחריות הנדרשת ממנו ולנסח על-פי הבנתו משימה שתהיה ברורה הן לעצמו והן לכוחותיו.

## ארבעת כללי היסוד בתהליך מסירת המשימה

גם אם הוא משוכנע שעשה כמיטב יכולתו כדי להבהיר את כוונותיו ואת רצונותיו, חייב המפקד להניח כי לעולם ימצאו מי שלא ירדו לסוף דעתו. הסיבות לכך הן לאו דווקא רשלנות או חוסר תשומת לב, אלא הדרך השונה שבה כל אדם קולט מידע ומפרש אותו. משום כך התבנית הקבועה, השפה המשותפת וההקפדה על הרכיבים הקבועים בסעיף "המשימה" הן חשובות מאוד כאמצעים להפחתת אי-הבהירות – במיוחד בעיתות מצוקה ובעת שנדרשת פעולה מהירה. כדי שהכפיפים יבינו את המשימה חייב הממונה לפעול על-פי כללי היסוד שלהלן:

- ◆ הפקודה תהיה תמיד מנוסחת בבהירות ועל-פי הכללים.
- ◆ הממונה יהיה מודע לכך כי ישנה אפשרות שהכפיפים לא יבינו את הפקודה.
- ◆ הממונה יהיה מוכן תמיד לנסח את הפקודה בדרך אחרת, מובנת יותר.
- ◆ הממונה יוודא שהכפיפים אכן הבינו את הפקודה.

### החלקים הקבועים בסעיף המשימה

להלן החלקים הקבועים בסעיף "המשימה" בפקודת מבצע, שיופיעו בו תמיד ובכל רמה:

1. מיהו הכוח המבצע. למשל: גדוד 10, צוות תמיר, חטיבה 200.
2. מהי צורת הקרב העיקרית שיבצע הכוח כדי להשיג את משימתו. למשל: יגן, יתקוף, יפשוט, יחסום.
3. מהו ההישג המבצעי הנדרש מהכוח. למשל: יכבוש, יעצור, יפגע, ימנע מהאויב, ישמיד.
4. מועד הביצוע. בצורות הקרב ההתקפיות – מועד השלמת הביצוע. למשל: עד ש' + 4. בצורות הקרב ההגנתיות – המועד שבו על הכוח להיות מוכן להתקפת האויב. למשל: החל מש' + 8. בקרב השהיה – משך הזמן שבו על הכוח לבלום את האויב עד קו מסוים. למשל: במשך שלוש שעות לפחות עד קו...  
5. "על מנת" – משפט הסיום של סעיף המשימה, המקשר אותה למטרת הממונה. ה"על מנת" מתאר את ההישג שישג הממונה כתוצאה מכך שהכוח הכפוף לו יבצע את משימתו. למשל: "על מנת למנוע מהאויב את כיבוש את מרחב צומת A", "לאפשר לחטיבה להתקדם לעבר יעדי חסה", "לאפשר לגדוד להתארגן להגנה על מרחב C", למנוע מעבר של גורמי פח"ע לגזרה D".

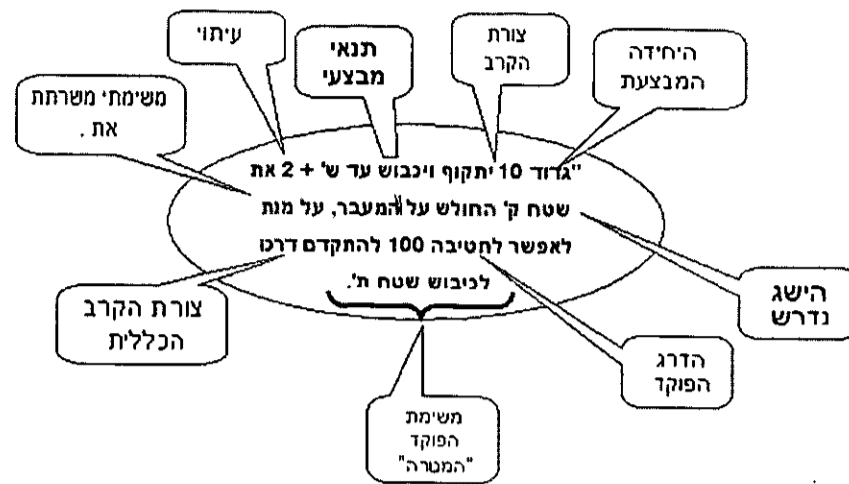
### סוגיית ה"על מנת"

אחד האילוצים החיוביים הבולטים על המשימה הוא ה"על



# איור 1: דוגמאות לניסוח ראוי של משימות בצורות הקרב השונות

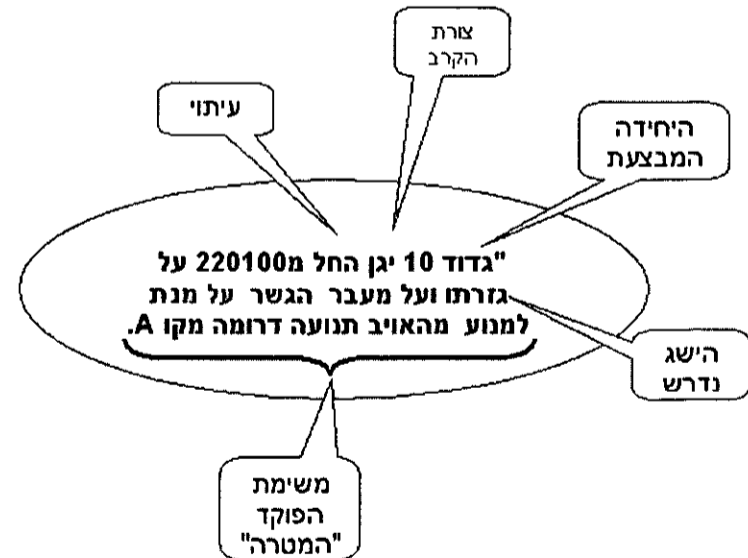
## ניסוח משימה בהתקפה כולל התנאי המבצעי שיש לעמוד בו



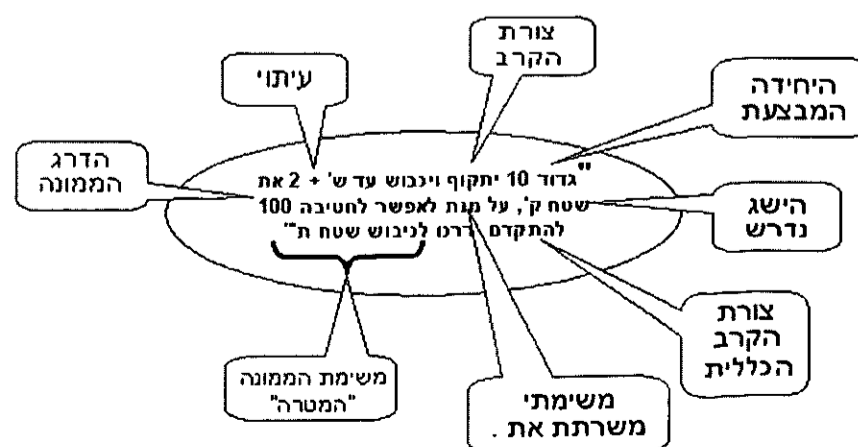
## ניסוח משימה בהשהיה



## ניסוח משימה בהגנה



## ניסוח משימה בהתקפה



מנת" הגלום בה. כאמור, זהו ההיגיון המחבר - הדבק - של המשימה למשימת הממונה - "המטרה" - ולהגיון הפעולות בזירת הלחימה או בגזרת הפעולה כולה. "על מנת" חסר או כזה שאינו מקושר ישירות למשימתו ולהגיון הפעולה של הממונה ואינו משרת אותו הוא שיטה מוכחת בדם ליצירת לחימה הנושאת אופי של "משימה לאור משימה" או בשמה האחר "לחימה בבועה". זהו מתכון לאובדן זמן יקר - והזמן הוא תמיד יקר - בפעולות מיותרות, השוחקות את הכוחות לריק ומפחיתות את היכולת הכוללת להילחם במשימות הנכונות.

למרות חשיבותו של ההקשר ל"מטרה" בדמותו של ה"על מנת" בולטת אצל מפקדים תופעה שבה מופיע "על מנת" כללי מאוד שאינו נגזר ממשימת הממונה ואינו מלמד על חלקו של מבצע המשימה במטרה הכללית של המבצע. בדרך כלל זהו "על מנת" שהועתק כלשונו מהרמה האסטרטגית, דוגמת מוצב מחלקתי שה"על מנת" שלו מלמד כי מטרתו היא "הגנה על גבול הצפון" או מחסום שמשימת הממונה עליו היא "לספק ביטחון לאזרחי ישראל", שבגרסתו היותר מתוחכמת והמורחבת מופיע בתצורה של "מתן ביטחון ותחושת ביטחון לאזרחי ישראל".

בלי קשר לסוג המלחמה שבה פועלים המפקדים, "על מנת" כזה אינו יכול להיות של מ"פ ואפילו לא של מח"ט ושל מפקד אוגדה. יצירת הביטחון לאזרחים היא ההישג המבצעי הנדרש מהמטכ"ל. הדרגים המבצעיים יגרמו לאותו הישג להתממש באמצעות שרשרת של הישגים מבצעיים - כל דרג ברמתו. המשימה שתוטל על כל דרג תיגזר מצורכי הדרג שמעליו. שרשרת של פעולות מוצלחות אינה יכולה להתקיים, אם חוליותיה אינן מחוברות זו לזו ברצף של מבצעים, שהגיונו של כל אחד מהם נגזר קודם כול מזה של הממונה עליו וגם מהגיונם של הממונים שבסביבתו.

משמעות ה"על מנת" היא יצירת תודעה רחבה והקשרים שהם חיוניים לביצוע המשימה לאור המטרה. איור 2 מראה כי משולש 1 של "על מנת" מכוון את תודעת המפקד הכובש את שטח ק' אל משימת החטיבה - שטח ת' - שהוא הראשון היוצר איתה מגע עין. המצב הזה יביא אותו ליצירת מגע עם הגזרה החטיבתית בהקשר לפעולות של תצפית, של הכוונת אש ולעיתים - תוך תיאום כנדרש של גבולות הגזרה - אף לניצול הצלחה לכיוון אותו השטח מבלי להמתין לשאר החטיבה.

משולש 2 של ה"על מנת" מכוון ליצירת תצפית אל עומק גזרת החטיבה בהקשר לתנועת אויב היכול להשפיע על המטרה. העדר "על מנת" עלול ליצור מצב שבו לא מתקיים מגע לעומק בהקשר למשימה החטיבתית. במקרה כזה עלולה תמונת האויב להשתנות, ומי שיכול להעביר את הנתון הקריטי הזה לחטיבה, אינו ממוקד כראוי בכך - על כל מה שמשתמע מכך.

משולש 3 של ה"על מנת" מכוון אל המעבר ואל הגשר, שלשם השליטה בהם כבש הגדוד את שטח ק'. כאמור, אם כיבוש נקודה מסוימת בשטח הזה אינו יוצר שליטה באש ובתצפית על המעבר, אז המשימה לא מולאה. מכאן שחובת המפקד לקבוע לעצמו שהמשימה הושלמה רק אם עלה ביכולתו לשלוט בגשר, וכך יש להעביר את המשימה לכפיפים. ה"על

מנת" יכול להשפיע על המפקד כבר בנוהל קרב בתחומים רבים. במקרה הזה ניתן לראות כי הבנתו יכולה להביא לדרישה מצד מג"ד 10 להסיט את גבול הגזרה הימני של הגדוד שהתקבל מהחטיבה כך שיכלול את הגשר. אם לא יעשה כך, הוא יסרב בעת הלחימה את כל הפעולות הקשורות לאבטחה הקרובה של הגשר - אבטחה הנחוצה למעבר החטיבה.

### "על מנת" כיוצר תודעה מרחבית

גם בקרב הגנה ניתן לראות את חשיבות ה"על מנת" כיוצר של ההבנות ושל ההקשרים הרחבים של המשימה. שני המשולשים באיור 3 מצביעים על ההקשרים שיוצר ה"על מנת" של המג"ד לפעולת כוחות החטיבה השכנים לגזרתו. כך, למשל, הוא יבין את המשמעות של איחור בגזרתו על הקרב החטיבתי ואת ההשפעה המיידית שתהיה לכך על אגפו של המג"ד השכן. אותה השפעה תהיה לקשר של המג"ד אל קו A, שיכוון את פעולתו לא רק אל משימתו - הגשר - אלא גם אל המשימה החטיבתית: למנוע מהאויב לעבור את קו A. לסיכום סוגיית ה"על מנת" יש להדגיש כי השפעת הבנתו של גורם הזה על ניסוח המשימה, על הרעיון המבצעי ועל השיטה היא קריטית בסעיפים הבאים של פקודת המבצע:

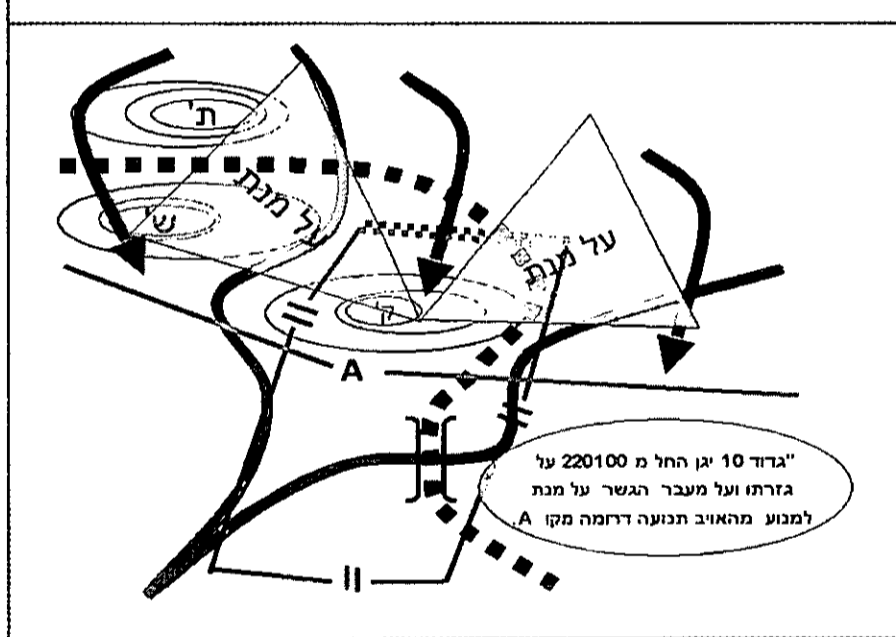
- ◆ תנאים מבצעיים.
- ◆ גבולות גזרה.
- ◆ כוחות שכנים.
- ◆ תיאומים.
- ◆ זמנים.
- ◆ התניות.

### הערה - "הדרג המדיני לא מנחה את הצבא"

לסיכום ברצוני להציג סוגיה באותו התחום, ההולכת

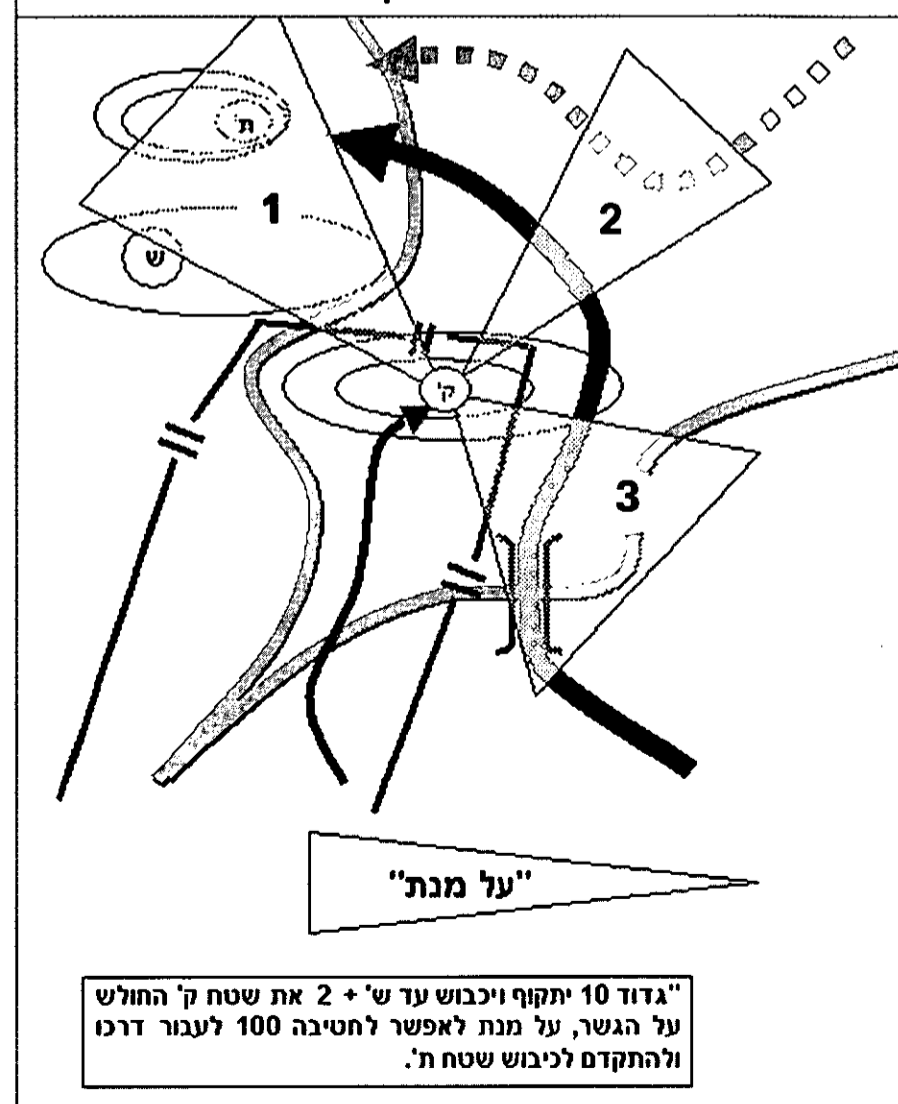
ומתבלטת בשנים האחרונות. כבר לאחר מלחמת שלום הגליל וביתר שאת בעת שהחלה מתקפת הטרור בשנת 2000 נמצאו מפקדים בכירים שטענו כי האשם בכך שצה"ל אינו עומד במשימת היסוד שלו - מתן ביטחון לאזרחים - הוא בהנחיות הלא ברורות מצד הדרג המדיני. האמירה הזאת הפכה גם להסבר הקבוע של אותם המפקדים ולעיתים גם של מפקדים זוטרים יותר מדוע פקודותיהם שלהם לוקות באי־בהירות. הציפייה להנחיה מדינית ברורה וחד־משמעית היא תוצר של אי־הבנת ההבדלים בין צורת החשיבה הפוליטית, שמהותה היא הישרדות, ולכן היא מעדיפה להשאיר לעצמה מרחב תמרון על־ידי עמימות מכוונת, לבין צורת החשיבה הצבאית, המכוונת להישגים ברורים וחד־משמעיים. מדרך הטבע, מצב תודעה שונה זה יוצר עולם אחר של מושגים כמו גם שפה נבדלת. בספרו "הפיקוד העליון" כותב אליוט כהן כי עצם השימוש במונח "דרג פוליטי" אמור לכלול תובנות האמורות להביא את אנשי הצבא שלא לשגות באשליות בכל הנוגע להנחיות ברורות מידי אותו הדרג, וכן כי זהו טבע היחסים הרגילים שבין השניים. המסקנה מכך היא שמצד אחד להם לאנשי הצבא לצפות להנחיות ברורות, ומצד אחר חובתם היא להפוך את העמימות המובנית בתוך ההנחיות המדיניות לפקודות ברורות שהם מורידים כלפי מטה. הנחיות

איור 3: "על מנת" כיוצר תודעה מרחבית - ב'



ברורות מטעם הדרג הפוליטי הן מצב בלתי אפשרי בעליל. טוב יעשו אנשי הצבא אם ישלימו עם המוסכמה הזאת מוקדם ככל האפשר בחייהם הצבאיים.<sup>16</sup> בספר "הצנחנים נגד הטרור" מופיע ראיון שבו מציג גנרל מאסי, שהיה מפקד הדיוויזיה העשירית של הצנחנים באלג'יר, את תפיסת הפעולה שלו בבואו ליישם את ההנחיה המדינית העמומה שקיבל בנוגע לחכימה נגד הטרור בעיר אלג'יר. מהראיון עם מאסי ניתן ללמוד על כך שגם בהעדר הנחיה ברורה מצד הדרג המדיני יכול וחייב איש הצבא ליצור לעצמו תפיסה רחבה של הנדרש ממנו. למרות ההנחיה העמומה ייצר מאסי הנחיות מעשיות לפעולה שכללו את צורת הקרב העיקרית - התקפה - יחד עם צורת קרב התומכת בה - הגנה - וכל זה תוך התחשבות מרבית בגורם הזמן, שיש לנצלו ביעילות רבה יותר מאשר האויב, ובהקצאת המשימות על־פי סדר עדיפות הנגזר מהמטרה המערכתית. כך מתאר מאסי את השתלשלות העניינים מרגע שקיבל את

איור 2: ניסוח האילוץ "על מנת"



גנרל מאסי, שהיה מפקד הדיוויזיה העשירית של הצנחנים באלג'יר



ההנחיה:

מייד עם קבלת הוראות ממשלתיות, שהיו מעורפלות למדי, פירסמתי עלי את פקודותיי שלי... הפיקוד העליון ראה לנכון להטיל עלי את האחריות להשכנת הסדר במחוז אלג'יר, דהיינו לניהול הפעולות המותאמות לתנאי המלחמה החתרנית... הנני דורש מקציני דיוויזיית הצנחנים העשירית ומנגדיה שהם - כפי שנאמר לי - מהמעולים בצבא צרפת, שייטלו משימה זו לידיהם באופן נמרץ וללא דיחוי, כל אחד בגזרה שהוקצתה לו - בראש בראשונה בגוש העירוני של אלג'יר... הנכם נתונים בתחרות של מהירות עם ה־FLN. נדרש מכם לבלום את ה־FLN במאמציו לארגן את האוכלוסייה על מנת שתשמש לצרכיו... לשם כך עליכם למצוא ולחסל את מנהיגיו, את תאיו ואת אנשי הביצוע שלו... בעת ובעונה אחת מוטלת עליכם המשימה לגבש ארגון תעמולה וחדירה, שהוא הכלי היחיד שימנע מה־FLN לשקם את הרשתות שאתם הורסים, ובל נשכח כי האוכלוסייה היא היעד המשותף של שני הצדדים במלחמה מהפכנית זו. פעילות צבאית־מדינית זו מהווה את עיקר משימתכם, שהיא משימה התקפית במהותה. תבצעו בתבונה ובנדיבות הלב האופייניות לכם והצליחו. במקביל תימשך הפעילות האנטי טרוריסטית - בדיקות, סיורים מארבים.<sup>17</sup>

נראה אפוא שמאסי מקבל כמובן מאליו את המצב שבו ההנחיה המדינית היא עמומה, אך המצב הזה אינו מונע ממנו להגדיר לעצמו באופן ברור את המטרה הצבאית. לאחר מכן הוא עובר לתפיסת הפעולה ההתקפית, להתייחסות לממד החיוני של הזמן, להבנת חלקה של האוכלוסייה הבלתי מעורבת במערכה ובהשגת המטרה ואל המשימות הטקטיות, שהעיקריות שבהן הן הריגת ראשיהם של ארגוני הטרור.

התהליך, שתחילתו בעמימות מדינית, הפך תחת אחריותו של מאסי במהירות לתפיסה ברורה וחד־משמעית, וכך הוא גם ניהל את המערכה שהביאה בתוך חודש אחד להפסקה מוחלטת של הטרור בעיר אלג'יר.<sup>18</sup>

בנוגע לימינו אלה - האם יש קשר בין מידת הנכונות של מפקדים לשאת בתוצאות החלטותיהם לבין הדרך העמומה שבה הם מתנסחים? מה חלקה של הידיעה על ועדות החקירה הצפויות למי שנכשל לבין העיצוב של רוח הפקודות היוצאות מהמפקדות? כיצד מיישבים המפקדים האלה את פקודותיהם עם ערכי האחריות והדוגמה האישית? השאלות האלה הפכו לחלק בלתי נפרד מהדיון בסוגיה המוצגת כאן, והתשובה לכך דורשת דיון נפרד.

### סיכום

סקירת הנושא וכללי היסוד שהוצגו כאן אמורים לסייע למפקדים בבואם לנסח את פקודותיהם, אך אין בכללים האלה כל ערך, אם אין הם חלק מידע מקצועי רחב יותר, הנוגע בכל מה שקשור לאבחון הבעיה המקצועית ובמתן המענה לדרך שבה יוכרע האויב בכל צורות הקרב ובכל סוגי המלחמה. לימוד המפגשים עם האויב בכל סוגי הלחימה שצה"ל נדרש להם, כולל בימים אלה, מלמד כי ניתן היה להימנע משיבושים ומנפגעים רבים אילו היו המפקדים נצמדים לנהלים הפשוטים של ניסוח הפקודות והעברתם לפקודים תוך שהם מקיימים ביניהם דו־שיח מקצועי בנוגע למשימתם, בנוגע למטרה שהיא משרתת ובנוגע לשיטת הביצוע של הממונה.

האחריות על בהירות המשימה לאור המטרה מוטלת במידה שווה הן על הממונה מוריד הפקודה והן על מי שקיבל אותה. האמירה "לא קיבלתי פקודה ברורה" אינה יכולה להיות קבילה בקרב מי שאחראי לבצע משימה צבאית עם חייליו. מפקדים חייבים לדעת כיצד להבין מהר ככל האפשר את מה שמצופה מהם, כולל ההקשרים למטרה ולסביבת הלחימה כולה, וכיצד לנסח לעצמם במהירות ותחת לחץ את משימתם, שתהפוך גם למטרת היחידות הכפופות.

אי־אפשר להפריד את רוח התקופה משפת הפקודות הניתנות בה. כמו כל צבא, גם צה"ל כארגון החי בסביבה תרבותית משתנה ומתחלפת, אינו יכול להימלט מהשפעתם של הלכי רוח אזוריים על מה שמתחולל בתוכו. הלכי רוח עולמיים ומקומיים - לעיתים חולפים - משפיעים מאוד על תפיסת עולמם של מפקדי הצבא, והדבר בא לידי ביטוי בכל תחומי העשייה הצבאית וגם בדרך שבה הם מנסחים את פקודותיהם. הדבר היה נכון תמיד, אך הפך לבולט מאוד בעת שהתקשורת האזרחית - על כל ערוציה - מעצימה את השפעתה על המפקדים. הבעיה כאן אינה אפוא קיומה של ההשפעה מחוללת השינוי בקרב הארגון, אלא עד כמה מודעים המפקדים לתוצאותיה המעשיות בנוגע למשימות היסוד של הארגון, שהן קבועות תמיד ובלתי משתנות.

השפה היא הכלי העיקרי של התקשורת האנושית. כמו כל שפה, גם זו הצבאית היא הן הביטוי האמיתי של הלכי הרוח בארגון והן המעצבת העיקרית שלהם. שפתו הברורה של יגאל אלון היא תוצר של עומק אינטלקטואלי יחד עם ידע צבאי ובעיקר היא תוצר של רוח התקופה, שתחושת ה"אין

ברירה" וה"חייבים לנצח" עיצבה אותה יותר מכול. כך גם השפה שנקטו מפקדי 1967. עם התפוגגותה של תחושת "הגב אל הקיר" ו"החברה המגויסת" – התפוגגות שהיא סממן בולט של הצלחת הרעיון הציוני – התמססה והתפרקה גם השפה האחת והאחידה לשלל גוונים של תת שפות פרטיות. התהליך הלך והעמיק כאשר המדינה, וצה"ל בתוכה, נחשפו להלכי רוח – חיוביים בעיקרם – שגילו פתיחות יתר לרעיונות אזרחיים אחרים, שהלכו ותפסו מקום גדול יותר ויותר הן בקרב האזרחים והן באופן מובהק גם בקרב המעצבים והסוכנים של השפה הצבאית – המפקדים הבכירים. התהליך הזה הוא בלתי נמנע, ועל חלקים ממנו ניתן לברך גם בתוך צה"ל.

אלא שהשפעתם של רעיונות אזרחיים על הארגון ועל שפתו חייבת להיות מבוקרת ביחס למהות הארגון ולמטרות העל שלו. קבלתה של "חבילת רעיונות" כמות שהיא היא פשטנית ומסוכנת תמיד, והיא נעשית הרת אסון כאשר מדובר בארגון שהעמידה במטרתו היא חיונית ביותר לקיומה של כל מדינה. בחינתם של חלק מהרעיונות שהופצו בצה"ל בשנים האחרונות, כולל השפה הנלווית אליהם, מלמדת כי בפועל הם הביאו להחלשת יכולתו לעמוד במטרת היסוד שלו – מתן ביטחון לאזרחים. כאשר, כמו לפני 1973, התרחש התהליך שבו נוצרו המוטציות הלשוניות ונגזרותיהן הטקטיות והמערכתיות במרחבי סיני ורמת הגולן, ספגו החיילים והמפקדים את תוצאותיו. המכה הייתה כואבת, אך הארגון המשיך לעמוד במטרת היסוד שלו, עד שעקב גל חדש של "חדשנות" רעיונית, לשונית ומבצעית, שבפועל פתח את הדלת ליזמת הטרור של האויב, החלו האזרחים לספוג את עיקר המהלומות ברחובותיהן של ערי ישראל. במצב הזה נכשל הארגון סופית במטרת היסוד שלו, ורק עקב יוזמות של מפקדים טקטיים מקומיים הוא החל – בקשיים רבים – להתעשת ולחזור אל עצמו.<sup>19</sup> כפי שניסיתי להראות כאן גם בנוגע למלחמות אחרות, נראה כי הקשר שבין הלכי הרוח בארגון, שפת המפקדים ופקודותיהם לבין הכשלים וההישגים שאליהם הגיע צה"ל בלחימתו בטרור בעשר השנים שבין 1994 לבין 2004 יכול להיות הפרק המרכזי בתחקיר – שכלל הידוע טרם החל – על התקופה הזאת.

## הערות

1. דר"ח ועדת אגרנט – התו"ל ויישומו, עמ' 1,373
2. מחלקת הרובאים, 1956, עמ' 144
3. מסמך פנימי בצה"ל
4. לאלה העוסקים היום בהפצתה של "תפיסת ההפעלה החדשה של צה"ל" מומלץ ללמוד היטב את מהלכי "מבצע יואב" כדוגמה מעולה לחשיבה מערכתית ולהפעלה רב זרועית מוצלחת, הכוללת מהלכים לוגיסטיים, ובהם החלפת חטיבה בחטיבה אחרת בדרך האוויר. ראו: רס"ן שירלי קרני, "מבצע יואב – בחינה מערכתית", מערכות 365, אוגוסט 1999
5. לאלה העוסקים היום בהפצתה של "תפיסת ההפעלה החדשה של צה"ל" מומלץ ללמוד היטב גם את מהלכי "מבצע נחשונים" ו"מבצע מוקד" של חיל האוויר – שניהם קלסיקה של חשיבה מערכתית ושל הפעלה רב זרועית מוצלחת. שני המבצעים המשולבים והמתוזמנים היטב הממו את המטכ"ל המצרי, שברו את רוחו זמן קצר לאחר תחילת המתקפה ולמעשה קבעו את תוצאות המלחמה כולה זמן קצר לאחר שהחלה.
6. פיקוד המרכז פעל ללא מפקדות אוגדה, ולכן הוא זה ששלט על שלוש החטיבות (10, 16, 55) שפעלו בגזרת ירושלים.
7. עוזי נרקיס, אחת ירושלים, עם עובד, תל-אביב, 1975, עמ' 119

8. לא ניתן להפריד את רוח התקופה משפת הפקודות שניתנו בה. "הגיעה ההזדמנות ההיסטורית" היה מושג ששגור בפי קצינים בכירים רבים בצה"ל ב-1967, במיוחד אלה מהם שהיו מפקדים באותה הגזרה 19 שנים קודם לכן, במלחמת העצמאות. כך למשל אמר הרמטכ"ל רבין ב-3 ביוני בעת שביקר בחטיבת ירושלים: "אני רוצה לברך אתכם לשלום ולאחל לכם שאם תפרוץ מלחמה עם ירדן, אני מקווה שאת מה שאנחנו לא הצלחנו לגמור ב-1948, תצליחו אתם לגמור ולכבוש את העיר העתיקה". ראו: אורי מילשטיין, איחוד ירושלים, עמ' 936

9. עמוס נאמן, קצין אג"ם של חטמ"ר 16 (חטיבת ירושלים) באותה המלחמה, אומר על כך: "אז אני אומר לו (למח"ט 55 בעת אישור התוכנית): אם היעד הוא הר הצופים, אתן לך הצעה. אנחנו יושבים במעבר מנדלבאום. לא צריך לפרוץ גדרות, לא צריך לעבור שדות מוקשים... אנחנו נפתח באש לאורך כל הקו העירוני, ואתה תצא מהעמדות שלנו ותטהר את קטע הרחוב באורך 30-40 מטרים... תשלח כוח קדימה לחסימות, תיכנס עם החטיבה שמאלה, תלך בעורף של קו העמדות הירדני ותעלה להר הצופים בנתיב של השיירה. אמרתי לו: אתה לא צריך לפרוץ – תעשה מחטף. עד שהם יבינו מה קורה, אתה מעביר גדוד להר הצופים. תיכנס (בציר) עם הטנקים והזחל"מים. מוטה אמר לי: 'בסדר, אבל אנחנו יש לנו תוכניות אחרות'". גם המג"דים של חטיבה 55 סברו שיש לפרוץ בגזרת מנדלבאום ולעקוף את ההתנגדות הקשה, אבל הם נדחו על-ידי המח"ט. ראו אצל מילשטיין, איחוד ירושלים וגם בתחקיר של מחלקת היסטוריה.

10. נרקיס, שם, עמ' 155

11. בתשובה לשאלה שנשאל בהרצאה שנשא ב-1999 טען נרקיס כי כוונתו בכיבוש מוצבי גבעת התחמושת, שייח' ג'ראח ובית הספר לשוטרים הייתה ליצור מצב שבו אם תוכרז הפסקת אש, יהיו בידי צה"ל שטחים בתוך השטח הירדני, מה שיאפשר משא ומתן מדיני נוח יותר לישראל. גם אם יש בהנחה הזאת היגיון רב, אין בה כדי להסביר את ההתעקשות לכבוש לקראת משא ומתן דווקא את השטחים שהם היעדים היותר מבוצרים של האויב.

12. דר"ח ועדת אגרנט – התו"ל ויישומו, עמ' 60-1,359

13. עמנואל ולד, קללת הכלים השבורים, ירושלים, שוקן, 1987, סטנוגרמת הקשר

14. ראו הקרב העקוב מדם והמיותר שניהלה האוגדה בכפר עין-זחלתא מיום שלישי בלילה ועד יום חמישי בצהריים.

15. הפרטים על האירוע הזה נלקחו ממחקרו של תא"ל (מיל') דני אשר על הלחימה בציר החוף במלחמת שלום הגליל.

16. לעניין החיוני הזה ראו את ספרו של אליוט א' כהן, הפיקוד העליון, אנשי צבא או מדינאים – מי ינהיג במלחמה?, תל-אביב, הוצאת מטר

17. גנרל ז'אק מאסי, הצנחנים נגד הטרור, מערכות, 1975, עמ' 76

18. הטענה כי בסופו של דבר יצאו הצרפתים מאלג'יריה אין בה כדי לסתור את העובדה כי עלה בידם להכריע את הטרור במישור הצבאי. אין זה נושא המאמר, אך מתבקשת ההשוואה בין תפיסת מאסי ב-1957 לבין עקרונות הפעולה של צה"ל נגד הטרור לאור הכתוב בחוברת "העימות המוגבל". במיוחד יש לשים לב להבדל ביחס לגורם ההתקפי, לגורם השטח ולממד הזמן. רק לאחר שצה"ל עבר לתפיסת ההפעלה המזכירה מאוד את זו שהייתה מובנת מאליה למאסי, הוא החל לקצור הצלחות בלחימתו נגד הטרור.

19. הכיבוש הראשון של מחנות הפליטים בג'נין ובטול-כרם היה יוזמה מקומית, שכלל הידוע לא התקבלה טרם ביצועה בהתלהבות בקרב הצמרת הצבאית. ראו: רביב דרוקר ועופר שלח, בומרנג – כישלון המנהיגות באינתיפאדה השנייה, ירושלים, כתר, 2005. גם הפסקת הירי הממושך על שכונת גילה מכיוון בית-ג'אלה הושגה הודות ליוזמה מקומית של מג"ד חדש בגזרה, שלמרב האירוניה הצליח בפעולתו רק מכיוון שלא הספיק לקבל תדריך ראוי ממפקד הגזרה בכל הנוגע לאופן שעליו להגיב על ירי לעבר חייליו ולעבר עיר הבירה של ישראל. מכיוון שהיוזמה המקומית הצליחה, אישר הפיקוד הבכיר פעולות נוספות, והן אלה ששיתקו סופית את הירי הממושך בגזרה.

