

מעבר בין בט"ש למלחמה – אתגר של זיהוי השינוי, הטמעתו וביצועו

מעבר בין מצבים בלחימה הוא אירוע נפוץ למדי, לרוב קשה ליישום, עם מעט מאוד תשתית תיאורטית מחד ומחקר היסטורי מאידך. המעבר כולל שלושה מרכיבים בסיסיים – זיהוי השינוי במצב וההחלטה לשנות את אופי הפעילות בהתאם למצב החדש; הטמעת השינוי ביחידה וכן אצל ממונים ועמיתים; והמעבר בפועל מהמצב הקודם למצב החדש.

קיים מגוון של סוגי מעברים. חלקם 'קלאסיים' – אוניברסליים' כמו מעבר בין צורות קרב, או כמו מעבר מלחימה בצבא סדיר ללחימה בגרילה (כמו זה שביצע הצבא הרומי לאחר כיבוש גאליה, צה"ל במלחמת לבנון הראשונה לאחר סיום התמרון או צבא ארצות הברית במלחמת עיראק ב-2003) וחלקם נדירים יחסית אך אופייניים לצה"ל – כמו מעבר בין מצב בט"ש למלחמה, מעבר יחידת המילואים משגרה לחירום או מעבר מהיר בין זירות לחימה.

בחלק מסוגי המעברים נדרש המפקד לזהותם – כמו במעבר בין בט"ש ליום קרב או למלחמה, או במעבר בין צורות קרב. במקרים אחרים, כמו לדוגמה במעבר בין זירות לחימה, האתגר אינו בזיהוי השינוי אלא בכיצוע עצמו.

בחלק מן המקרים הזמן העומד לרשות המפקדים ארוך יחסית – ימים ושבועות, כמו במעבר ממבצעי לחימה ראשיים למבצעי ייצוב נגד גרילה ובחלק קצר מאוד – שעות ספורות, כמו במעבר מבט"ש למלחמה.

במאמרו על המעבר ללחימה משגרה ומבט"ש, טוען תא"ל אורן אבמן, כי "ניתן להכין לוחם, יחידה ומערכת לקראת מעבר חד משגרה ללחימה." וכי לב המענה, הוא חוסן היחידות והלוחמים "שכן החוסן הזה הוא כלי הנשק העיקרי בהתמודדות עם הלם ההפתעה."¹

מאמר זה נועד להרחיב את היכולת להתמודד עם המעבר המדובר,

באמצעות הצגת תשתית תאורטית לסוגיית זיהוי השינוי במצב ולסוגיית המעבר בין מצבי לחימה אחרי שהוחלט כי נדרש כזה. הוא מתמקד במעבר מבט"ש למלחמה, כאשר המונח 'בט"ש' כולל במקרה זה שלושה מצבים שונים:

- הגנת גבולות נגד חדירת חוליות אויב וחיטפת חיילי צה"ל;
- משימות שיטור/יצוב בשטחים כבושים/מוחזקים;
- ימי קרב סטטיים ביבשה (קרבות אש טנקים וארטילריה) ואוויריים – שניהם תחומים בזמן של יממה או מעט יותר ולסדר כוחות מצומצם יחסית משני הצדדים.

אתגר זיהוי השינוי

הקושי לזהות שינוי מתוך תפיסה קיימת נדון באריכות מנקודת מבט פסיכולוגית בהקשר למתקפת פתע, אך קיים גם בסוגיה הנדונה כאן. הצורך בקיום תפיסה כלשהיא לגבי המציאות הוא צורך אנושי בסיסי. התפיסה מספקת הקשר בין פעולה לתוצאה, מאפשרת להגיב לשינויים, מהווה שפה משותפת בין דרגים ועוד. הפרמטרים המשמשים לזיהוי מעבר בין מצבי לחימה, משתנים בהתאם לסוג המעבר. לדוגמא – כאשר הגיע הצבא התוקף ליעדיו הקרקעיים והשתלט על השטח, נדרש ממנו לזהות את מאפייני ההתנגדות שנתרה – לרוב פעולות גרילה, ולהתאים את סוג הכוחות ואופן פעולתם לסוג ההתנגדות החדש.

במעבר מבט"ש ל"יום קרב" ומבט"ש/יום קרב למלחמה, בהם מתמקד מחקר זה, ניתן למנות את ה'סימנים' המעידים הבאים:

- **עוצמת פעולת האויב** – גודל הכוח ונפח האש שהוא מפעיל, סוג פעולתו (סטטית מעמדות או התקפית), סוגי אמל"ח המופעל (תקיפה אווירית, חימוש יבשתי ייחודי).
- **כוחותינו** – פקודה לביצוע תוכנית אופרטיבית שתוכננה למלחמה, הרוגים ביחידה, הרוגים בכלל, כמות נפגעים כוללת גדולה מהצפוי, אי התאמת פריסת הכוח למצב החדש בהיבט יחסי עוצמה ומיקום, אי התאמת מערך הפו"ש בהיבט כמות הנתונים הנדרשת לעיבוד בזמן נתון, סוג קבלת ההחלטות הנדרש מדרגים שונים במצב החדש.

מהמחקר ניתן לראות כי המשתנה המרכזי ביותר המשפיע על יכולתם של אנשים לזהות שינוי במצב הוא ניסיונם הקודם. אם מפקד/לוחם השתתפו במלחמה קודמת, הרי יש להם רפרנס ברור למדי לייחוס (אם כי לעיתים המאפיינים של המלחמה הקודמת שונים מהותית מזו החדשה ואינם תורמים להשוואה – לדוגמה במקרה של מלחמת יום הכיפורים בהשוואה למלחמת ההתשה). מכיוון שהמחקר מתמקד במעבר מבט"ש למלחמה, הרי שהוא עוסק ביחידות סדירות, בהן החיילים חדשים יחסית ולכן הסיכוי כי הם יהיו בעלי ניסיון במלחמה הוא קטן (בראייה היסטורית – מכיוון שהזמן בין מלחמות היה תמיד יותר משלוש שנים, הרי לחיילים הסדירים לא היה מעולם ניסיון במלחמה). באופן כללי נראה כי הסימן המשמעותי ביותר בעיני לוחמים, הוא מוות ביחידה, שבארועי בט"ש (בכלל זה ימי קרב) הוא נדיר יחסית, ואילו בעיני מפקדים מרמת מ"פ/מג"ד, שצברו ניסיון קודם ובכלל זה איבדו פקודים וחברים, הסימנים המעידים הם שילוב של עוצמת אויב, או נחישות אויב, עם כמות מצטברת של נפגעים. גורם אחר המעכב את ההבנה כי חל שינוי במצב ברמות הפיקוד הנמוכות הוא העדר תמונת מצב של כלל הגזרה. מפקד מוצב, המותקף עם פרוץ מלחמה ושקוע בהגנה עליו, יכול לחשוב כי מדובר בתקיפה נקודתית של המוצב שלו במסגרת אירוע בט"ש, ולא להבין כי מדובר בחלק מפעולת אויב רחבה.

אתגר הטמעת השינוי בכפופים ושכנוע הממונים

זהו אתגר משמעותי, שכן גם אם הבין מפקד או קצין מטה בדרג כלשהוא שהמצב השתנה, עליו לגרום לפקודיו לשנות מצב תודעתי או לשכנע את מפקדיו כי שינוי מתחולל. החלק הראשון פשוט יותר לביצוע, אך הרלוונטיות שלו נמוכה אם לא מתרחש גם המרכיב השני, שכן לצורך פעולה אפקטיבית של יחידה צבאית בכל דרג, נדרש כי גם הרמה הממונה והיחידות השכנות יפעלו באותה תצורת פעולה.

הטמעת השינוי כלפי מטה אינה פשוטה כפי שנדמה. באשר למתן פקודה שמשנה את המצב התפיסתי של מקבלה, מראה המחקר כי הכרזות מסוג "מחר מלחמה" או "זו מלחמה", אינן אפקטיביות במקרים רבים עקב מספר סיבות:

- חלק מן האנשים אינם מאמינים לאמירה, שכן זו אמירה נפוצה יחסית

- של מפקדים הנאמרת לצורך חידוד הצורך בשימור רמת מוכנות גבוהה; כאמור, חלק ניכר (כל החיילים והמשק"ים ורוב הקצינים הזוטרים) לא היה מעולם במלחמה, ולכן אין שפה משותפת בין האומר לשומעים. המפקד מתכוון למלחמה על פי ניסיונו הקודם ואילו לחיילים אין ניסיון כזה;
- לחלק מהאנשים יש ניסיון ממלחמה קודמת שהדמיון בינה לנוכחית חלקי.

המחקר מראה כי לצורך הבהרת המעבר ממצב בט"ש למצב מלחמה, נדרש הביטוי שלו להיות רב מימדי ולכלול מספר רב ככל הניתן של מרכיבים מתוך אלה:

- הכרזה על שם הקוד של הפקודה של המצב החדש (לדוגמא – מתן פקודה למעבר לתוכנית בעלת קוד שונה מזה הנהוג לפני השינוי).
- שינוי הנחיות בט"ש: הוראות פתיחה באש, סמכויות לאישור פעולות בדרגים זוטרים יותר מאשר בבט"ש, אישור שימוש באמצעים שאינם מותרים בשימוש בסוג הפעולה הקודם (ירי פגזי טנקים, נסיעת רק"ם על כבישים, פתיחת ימ"ח).
- שינוי בכפיפות יחידות ביחס למצב שלפני השינוי (לפי התוכנית המיועדת למצב החדש).
- החלפת מפות, הוראות קשר מכאלה של בט"ש לאלו המיועדים למלחמה.

המחקר מדגיש את הצורך של מפקדים בכירים להיות מלפנים דווקא בשלב זה, כדי להיווכח כמו עיניהם בשינוי, זאת עקב קושי להשתכנע כי אכן מדובר במלחמה, כדי לפצות על חסרונות קבלת החלטות על פי דיווחים בלבד. ניתן לראות כי באופן כללי, ככל שרמת הדרג עולה, גוברים הספקות ביחס להכרזה על שינוי, עקב התרחבות המשמעויות של החלטה זו.

אתגר המעבר עצמו ממצב למצב

גם כאשר זוהה השינוי, הוכרו עליו, והוא הוטמע ביחידות הרלוונטיות, אין זה מבטיח כי המעבר למצב החדש בוצע בהצלחה. אתגר זה כולל את כל

המרכיבים הנדרשים ליחידה צבאית לפעול באופן אפקטיבי במצב החדש. הוא יכול לכלול:

- ארגון מערך הפו"ש מחדש (שינוי כפיפות, חלקות גזרות חדשה, הכנסת דרג פיקוד נוסף וכדומה);
- תנועה למיקום חדש;
- ציוותי כוחות מחדש;
- שינוי שיטת לחימה (צורת קרב, לוחמה או טכניקה קרבית);
- שינוי אמצעי פו"ש – מפות, קודי קשר וכדומה.

מקרי המבחן שיבחנו לאור התיאוריה:

הארוע	סוג המעבר	הרפרנס התפיסתי לזיהוי השינוי	אתגר זיהוי השינוי	אתגר ההטמעה ושכנוע רמות ממונות	אתגר ביצוע המעבר
חזית רמת הגולן במלחמת יום הכיפורים	מבט"ש למלחמה (חטיבה 188)	ימי קרב – "קפיטל"	בינוני	קטן יחסית	גדול – תוך כדי לחימה עזה
חזית הדרום במלחמת יום הכיפורים	מבט"ש למלחמה (אוגדת סיני)	מלחמת ההתשה בתעלה	בינוני	קטן יחסית	גדול – תוך כדי לחימה עזה
חיל האוויר במלחמת יום הכיפורים	מרגיעה למלחמה	מלחמת ההתשה	זוהה מראש	בינוני	קטן יחסית
פיקוד הצפון במלחמת לבנון השנייה	מבט"ש ללחימה ולמלחמה (אוגדה 91)	ניסיונות חטיפה קודמים	גדול מאוד	גדול	בינוני – לחץ אויב קטן

כפי שצוין קודם לכן, עקב תיחום הבעיה לשלב הראשון של פרוץ מלחמה, יבחן בעבודה זו תפקוד היחידות הסדירות שהיו פרוסות בקו הגבול הרלוונטי בזמן האירוע.

חזית רמת הגולן – מעבר מיום קרב למלחמה

אתגר זהו שיוני המצב

הקושי לזהות שיוני במצב קשור קשר הדוק לרפרנס התפיסתי הקיים. הוא היה שונה ביחידות שונות ובדרגים שונים.

מזווית הראיה של חטיבה 188 – חטיבת השריון הסדירה שפעלה ברמת הגולן – השנים שלפני מלחמת יום הכיפורים בחזית רמת הגולן, התאפיינו בביצוע ימי קרב. ה'רפרנס' התפיסתי היה 'יום קרב'. אותו הכירו כל המפקדים והחיילים הסדירים של החטיבה:

"בחורף 1972-1973 הייתה החטיבה מעורבת בשני ימי קרב ('קפיטל' ב' התרחש ב-21 לנובמבר 1972; 'קפיטל' ד', התרחש ב-8 לינואר 1973)² שהתאפיינו בלחימה סטטית, במהלכם השמידו טנקים של החטיבה טנקים סוריים. לפיכך, התמקדו אימוני הכוחות בתוכנית 'קפיטל', שהייתה תוכנית האב ל'ימי הקרב' שנדרשה בהם מומחיות בירי טנקים מדויק. צוותי הטנקים למדו היטב את כל צירי התנועה לעמדות ביום ובלילה, ותרגלו חכירה למוצבים ביום ובלילה."³

את דפוס הפעולה אליו התרגלו הטנקיסטים מתאר בספרו 'על בלימה' אבירם ברקאי:

רוב התקריות בחזית פיקוד הצפון היו "ימי קרב", בעלי דפוס פעולה קבוע וידוע מראש. עם בוקר היו הסורים יוזמים מתקפה ארטילרית בחזית רחבה. במקביל, כשהשמש מכה בסנוורין את עיני האויב ממול, הגיחו מעמדותיהם החפורות טנקי חטיבות הקו, וניהלו אש נגד השריון הישראלי, שהמתין להם בעמדותיו שלו.

עוד טרם שקעה השמש וכבר נדם שאון התותחים והכוחות נפרדו זה מזה בתוצאת "משחק" ידועה מראש. מוכים, מלקקים פצעים, קיפלו הסורים את זנב תותחיהם בין זחליהם, בשעה שמצדו השני של הקו הסגול ניפחו חזה, בגאווה בלתי מוסתרת, לוחמיה של חטיבה 188, חוגגים את עליונותם המקצועית בטקסי ניצחון ובקבוקי שמפניה לרוב.⁴

ביום הכיפורים תשל"ג עם הפתיחה הסורית באש, פקד מח"ט 188, אל"ם יצחק בן שוהם על הפעלת 'קפיטל', מתוך הבנה שמדובר ביום קרב מורחב, ומיד אחריו פקד על כך מג"ד 74 בגזרה הצפונית, סא"ל יאיר נפשי. מעבר לתוכנית פריסת הכוחות ברמפות, הייתה ל'יום קרב' גם משמעות של אורך לחימה קצר, ביום. לאור זאת השאיר מג"ד 74 במחנה הקבע את אמצעי ראיית הלילה, את המרגמות הקלות ואת אמצעי מניעת הסנוור של שמש הבוקר.⁵

איך הבינו מפקדי ולוחמי חטיבה 188 כי מדובר במשהו אחר, שאינו יום הקרב המוכר להם?

מ"מ מפלוגה ג' של גדוד 53 מבין זאת מהיפגעות טנקים, לוחמים הרוגים והעובדה שהפתרון של תיקון תקלות ביום קרב – נסיעה אחורה של הטנק התקול לסדנה המרחבית בנפח – לא רלוונטי עוד.⁶ בגזרה הדרומית – מוצב 116 – אין נפגעים לכוח הטנקים, אבל הסימן שמשהו השתנה הוא כמות הטנקים ועובדת תנועתם לתוך שטח ישראל.

רק הבוקר, נזכר עתיר סמל המחלקה, עבר אצלנו צוריק, קמ"ן החטיבה והרגיע אותנו: "אתם יוצאים ליום קרב מול מטרות סטטיות, ידועות מראש, אין לכם סיבה להיות מוטרדים מול הכוח הסורי שהתעצם מולכם." יואב יקר, ניר עתיר ויאיר וקסמן מסתכלים קדימה ושואלים את עצמם אם נחשול הטנקים שנעים מולם הם המטרות הסטטיות אותן הזכיר הקמ"ן – אלה שאין שום סיבה לדאוג בגללן...⁷

לוחמים מהקרב בתל א-סקי מספרים לרא"ל (מיל) חיים לסקוב ולעיתונאי אריה ארד:

ההתחלה לא הייתה מאיימת. מפגיזים – אז מה? למעשה עד שעות הערב מצב הרוח היה די מרומם. שמענו על פתיחת בקבוקי שמפניה אצל השריון בכל פעם שהם הדליקו טנק סורי...למעשה, עד מוצאי שבת היינו בטוחים שמדובר בסך הכל בעוד יום קרב – הסורים מפגיזים, הטנקים שלנו דופקים אותם והכל בסדר. ההרגשה הכבדה

התחילה להתגנב לליבנו כשהגיעו הפצועים הראשונים. אלה היו טייס שמטוסו הופל וקציין שריון שנפצע קשה בראשו. כשראינו את הנפגעים הראשונים תפסנו שהעסק רציני.

לסקוב – אתה הרי התכוננת להפגזה, או ליום קרב, כפי שהיה מקובל לקרוא לזה בפיקוד הצפון. פתאום התברר לך שיתכן וזו מלחמה. כמה זמן עבר עד שתפסתם את זה?

במקרה שלי, לאחר ששמעתי בחדשות כמה פעמים, ידעתי שמתרחש משהוא יותר רציני מיום קרב. אבל גם למחרת בבוקר, כשיצאנו לתל סאקי וגם לאחר שנדפקנו בכניסה, הייתי עדיין משוכנע שמדובר ביום קרב.⁸

מפקדי גדוד חת"ם שנלחם ברמת הגולן מספרים:

לסקוב – אני מבין שהייתם בפריסה של בט"ש.

נכון. התחילו ההכנות המעשיות לפריסת בט"ש רגילה, כזו שאנו מתורגלים בה מימים ימימה.

ארד – לקראת יום קרב?

לקראת יום קרב רציני או משהו יותר גדול שעלול להיות.....

לסקוב – מתי החלטת שזה לא יום קרב, אלא שזו מלחמה?

לקראת 6 בערב הגיעו החבר'ה שלנו שהיו בכית והם סיפרו לנו שיש מלחמה גם בדרום. בהתחלה כאמת חשבנו שזה קרב שמתחילים בבוקר או בצהריים וב־10 או 11 בלילה מנקים את התותח והולכים לישון. אלה שבאו סיפרו על קרבות בדרום, בחזית המצרית, וזה כבר היה משהוא אחר.

בסביבות 10 בלילה הבנתי שזה לא יום קרב רגיל, אלא מדובר בלחימה יותר רצינית ממה שהכרנו בעבר בגזרה הזאת. כשנודע לי מה עוצמת החדירה הסורית היה ברור לי שעלינו לבצע מהלכים שלא היו מקובלים עלינו בימי הקרב הקודמים.⁹

ה"אסימון נפל" סופית בערך ב־22:30 כשרביעיית טנקים סוריים הגיעה למקום פריסת הגדוד.

ברמת המ"פ – הסימנים מעט שונים:

אמי פלנט (כוכב) שהיה מ"פ ח' בגדוד 77 במלחמה נשאל בראיון שבוצע על ידי מפקדו, אביגדור קהלני לאחר המלחמה:

אמי, ביום הכיפורים ההוא, מתי הבנת שזו מלחמה ולא יום קרב?
 בדרך לרמפות, כשהתחלתי לשאול שאלות והבנתי, שעלי לקבל
 החלטות שונות מהתשובות שקיבלתי...
 בשעות הראשונות הכל נראה בעיני מאורגן מאוד. ההתמוטטות
 הייתה בלילה, כשהבנתי שבעצם אנחנו לא יודעים מה קורה. שמה
 שאני רואה הוא מה שיודעים...
 להכרה נוספת הגעתי כשביקשתי סיוע אלמנטרי כמו תאורה,
 והבנתי שאין סיכוי שאקבל אותו.¹⁰

גדוד 13 של חטיבת גולני, תחת פיקודו של סא"ל זאב אורן, היה אחראי על
 החלק הצפוני של מוצבי רמת הגולן. מאזור מוצב 116 ועד החרמון. בעדותו
 לועדת אגרנט אומר אורן:

לסקוב – אולי להשלים, אתה אמרת שכאילו אמור לך שמתכוננים
 ליום קרב.

אורן – יום קרב. כן...יום קרב זה מונח לאיזו שהיא פעילות של
 ארטילריה של האויב ושל הזזת ארטילריה שלנו. מה שנקרא תקרית
 גדולה...¹¹

ובאשר להתפתחות הבנתו כל לא מדובר ביום קרב הוא אומר:
 ז. אורן – כן, סוריים. ואז הבנתי שפה העסק קצת יותר גדול מיום
 קרב. מאיזה תקרית גדולה. פתחנו את החדשות [של השעה 3], את הרדיו
 ושמענו שירי לכת ושירים בעברית, ידענו שמהו קורה...
 אמרו ברדיו שהמצרים תקפו בארטילריה לכל אורך התעלה. ואז
 מיד אמרתי: חבר'ה, יש פה מלחמה. אז הבנתי שיש מלחמה, עוד לא
 אמרו לי. הבנתי שיש מלחמה.¹²

זיהוי השינוי במצב שונה, בהתאם לרמות השונות במדרג הצבאי. למפקדים בכירים, הייתה פרספקטיבה וניסיון במלחמות, אך נדרש היה 'טריגר' שיבהיר כי המצב החדש שונה מקודמיו. כתב על כך בזיכרונותיו האלוף (מיל) אורי שמחוני, קצין האג"ם הפיקודי באותה מלחמה:

גם בשבת 6 באוקטובר, כאשר כבר ידענו שבשעות אחר הצהריים תפתח מלחמה והתחלנו לגייס את המילואים, לא קלטתי ולא הבנתי – ואני בטוח שגם אחרים לא – את סוג המלחמה שעומד להתרחש. זה לא היה דומה למשהו שמישהו מאיתנו ראה לפני כן. בתודעתנו מלחמה הייתה מלחמה שראינו – כמו ששת הימים, כמו סיני; מלחמה עם קצב אש אחר, קצב תנועה אחר, כמות כוח אחרת, התנגשות בעוצמה שונה, כמות נפגעים שונה, סכנה שונה. מלחמת יום הכיפורים לא הייתה דומה לשום דבר שמישהו ממשתתפיה חווה לפני כן. צריך להבין מה זאת עוצמה. כל האש שנורתה בכל האינתיפאדה הראשונה והשנייה, מלחמת לבנון הראשונה והשנייה – לא שווה לעוצמת מטח האש שחטפנו בשעה אחת ביומה הראשון של מלחמת יום הכיפורים. כל רמת הגולן רעדה. ענני אבק עמדו באוויר שלושה ימים.¹³

במקרה של קצין האג"ם, היה ה'טריגר' עוצמת מטח האש הארטילרית שהונחת בפרוץ המלחמה.

אתגר הטמעת השינוי

ברמת מפקדת הפיקוד, הובן המצב כמלחמה, עוד לפני תחילתו. עם זאת התקשה הפיקוד לשכנע בכך את המטכ"ל. הערכת המצב המטכ"לית שנערכה ב-1 באוקטובר צפתה פעולה סורית התקפית מוגבלת ולכן הנחה הרמטכ"ל לתגבר הכוחות ברמת הגולן. ב-2 באוקטובר, עקב חילוקי דעות לגבי פרשנות התממשות הסימנים המעידים למלחמה בין מודיעין הפיקוד לאמ"ן מחקר. "קמ"ן הפיקוד סגר את הפגישה באמירה – "נגמרו הסימנים המעידים למוכנות סוריה לתקיפה" – כלומר, אין צורך בסימנים מעידים נוספים, כי הצבא הסורי השלים את הכנותיו למלחמה.¹⁴ ב-6 באוקטובר ב-10 בבוקר ערך

אלוף הפיקוד יצחק חופי קבוצת פקודות ובה הודיע שעומדת לפרוץ מלחמה כוללת של סוריה ומצרים נגד ישראל. הוא הורה על פינוי נשים וילדים מרמת הגולן, תגבור מוצבים, תגבור החרמון ועוד. מגוון של פעולות שברמת הפיקוד משמעותן הייתה מלחמה, בעיקר בהקשר של סכנת כיבוש שטח ישראלי על ידי הסורים – זאת בשונה מ'יום קרב' שהיה ניהול אש סטטי.

לעומת זאת מח"ט 188 תדרך את המג"דים שלו לקראת יום קרב מורחב. הוא לא שינה את דעתו זו, גם בעקבות הנחיית האלוף וגם לאחר שהקמ"ן שלו, רס"ן משה צור (צוריק), הודיע לו בסמוך לשעה 11:00 כי לפי ידיעות מאמ"ן, תפרוץ מלחמה ולא יהיה זה יום קרב.¹⁵ מעדויות המג"דים לאחר המלחמה, עולה כי לאור התדריך של מח"ט 188, הבינו כולם כי מדובר ביום קרב:

...אמרתי לכולם 'קפיטל' שהיה קוד לעלייה לעמדות ולתחילת יום קרב. לך תדע שיש מלחמה. מאיפה לי לדעת זאת?" (עדות סא"ל יאיר נפשי, מג"ד 74, בפני אל"ם נבו, ועדת המשנה של אגרנט)

"הפעם האחרונה שעודכנתי הייתה בחפ"ק בנפח, ביום ששישי... הצפי הוא שלמחרת יתקיים יום קרב 'גדול' שבמסגרתו כנראה ינסו הסורים לבצע מחטף של אחד המוצבים. בשום מקרה לא דובר על מלחמה בהיקף מלא." (סא"ל שרגא בן צבי, מג"ד 55 של התותחנים).

"היום צריך לצפות למשהו... להגביר את כוננות הנ"מ... לא נאמר לי מלחמה" (סא"ל עורד ארז, מג"ד 53, בפני אל"ם נבו, ועדת המשנה של אגרנט).¹⁶

לעומת בן שוהם, מח"ט 7 זימן את המג"דים לתדריך שבו הציג את שעת ה"ש" והורה למג"דים לבצע הכנות אחרונות לקראת הקרב ובכלל זה פריסה, הסוואה וכוננות נ"מ. בעדויות של שני מג"דים של החטיבה בועדת אגרנט נאמר כי מח"ט 7 אמר "מלחמה". מעבר לאינטואיציה האישית של יאנוש בן גל, כי מדובר במלחמה, עקב חומר מודיעיני, העלאת רמת הכוננות ועוד, יתכן מאוד כי ליחידה חדשה בגזרה – חטיבה 7, שהועלתה מגזרת התעלה במסגרת צעדי הגברת הכוננות, היה קל יותר להסתגל למצב החדש, מאשר לחטיבה 188, שבתודעתה התקבעו 'ימי הקרב'.

למרות הבנת המח"ט והמג"דים, מראה עדותו של דני לוי, מ"פ ב' גרוד 82, כי גם הודעה דרמטית של המח"ט והמג"ד, אינה תמיד עוזרת:

חזרתי לפלוגה ואספתי אותה. נתתי להם תדריך לקראת מלחמה ואמרתי להם לבצע את כל ההנחיות שהורה 'ינוש'. המג"ד, חיים ברק, ואני נסענו יחד עם סמ"פ ב', ג'ק כהן לסיור כדי להכיר את הגזרה... כשחזרתי, אני חושב שכבר השעה היתה אחרי 13:00, אספתי את המפקדים ונתתי להם את ראיית הקרב שלי, אם יתרחש. האמת היא שלא ציפיתי, למרות שאמרו מלחמה. ציפיתי שיהיה 'יום קרב', אולי יותר רציני מהרגיל.¹⁷

תיאורו של קהלני את השעות שלפני המלחמה, הוא המחשה מצוינת לפער ההבנה בין מפקדים בכירים לבין חיילים, לקושי להטמיע את השינוי כלפי מטה, ולצורך בהמחשת השינוי, מעבר לאמירה "תהיה מלחמה" (מראיין – יום טוב תמיד, מג"ד 9 בגזרת התעלה במלחמה):

בשבת בעשר בבוקר הודיע לי יאנוש: "היום תתחיל המלחמה!" נסעתי לגרוד, ישר לכית הכנסת... טפחתי על כתפו של הרב ואמרתי לו "תפסיק את התפילה". "היום המלחמה", הכרזתי. "אני לא יודע באיזו שעה, אבל בשתיים עשרה אתם מוכנים. כל הציוד קשור על הטנקים, נשאים תחת רשתות ההסוואה. ומה אתה רואה לנגד עיניך כשאתה אומר לחיילים: "היום המלחמה"? הרי אתה מבין ויודע בדיוק מה זאת אומרת. והחיילים – גם הם מבינים?"

לא, הם לא מבינים. הם מדמיינים לעצמם. מין התרגשות ניכרת בפניהם, אבל הם לא מבינים את משמעות הדברים.

אולי הם אומרים לעצמם: המג"ד עושה לנו עוד איזו מתיחה. לאו דווקא, הם נכנסו לדריכות מסוימת. הם חשבו, אולי, על איזה יום קרב, אולי תרגיל גדול. אף אחד לא תיאר לעצמו מהם המראות שאנחנו הולכים לראות במלחמה הזו. ...

אבל לפני הכל, ועל סמך היכרותי עם החברה הדתיים בגרוד,

אמרתי להם: "רגע, סליחה, לפני שאתם קושרים את הציוד ומתארגנים – התחילו לאכול."

הסתכלתי על החבר'ה הדתיים, חובשי הכיפות, והם מחייכים זה לזה ומכים במרפקים איש בצלעות חברו, ועיניהם אומרות: איזו פקודה! איך נותנים פקודה כזאת!

היה לי תפוח בכיס. הוצאתי אותו ואמרתי: "תסתכלו עלי! מגיל עשר אני צם, מתפלל כל חיי. אם אני יכול לאכול – גם אתם יכולים. תלכו ותאכלו, כי אחרת לא תוכלו להזיז את הפגזים, ולא את הצריחים ולא את הטנקים, ואני לא בטוח שיהיה לכם זמן לאכול אחר כך. אני אומר לכם, כי אני יודע!" ונתתי ביס בתפוח העץ לעיני כולם.¹⁸

בספר על בלימה מעלה אבירם ברקאי את השאלה "למה לא אמרו בקול רם מלחמה". מחקר זה טוען, כי באמירה כזו אין תועלת רבה, עקב הסיבות שתוארו קודם לכן.

"אין לי הסבר מדוע רוב המפקדים התכוננו ליום קרב," יטען חקה מאוחר יותר בפני ועדת אגרנט. "אינני אחראי לומר כביטחון שעד אחרון החיילים ידעו שתהיה מלחמה, אבל המח"טים קיבלו אישית את הפקודה."¹⁹

גם כאשר החלה הלחימה, נדרש הפיקוד לשכנע את המטכ"ל כי מדובר במלחמה ולא באירוע מוגבל יותר, כפי שמתאר קצין האג"ם של פיקוד הצפון במלחמת יום הכיפורים, האלוף (מיל') אורי שמחוני:

כאשר נפתחה האש והאופק השחיר מעשן התקשרתי אל המטכ"ל וביקשתי לדבר עם האלוף. אמרו לי שהוא אצל הרמטכ"ל ושאי אפשר להפריע לו.

"אז אני רוצה את הרמטכ"ל", אמרתי, "זה דחוף". על הקו עלה הרמטכ"ל.

"פרצה מלחמה", דיווחתי.

"איך אתה יודע שזו מלחמה?" הוא שאל.
 "אני רואה", אמרתי. ובזאת הסתיימה השיחה.²⁰

הכרזה על מעבר מפקודת בט"ש לפקודה למלחמה, יכולה הייתה לסייע מאוד להטמעת השינוי, אך לא קרתה.

חשוב לציין, כי בשונה מחזית התעלה, בה כפי שיוצג מיד, פרט לתוכנית בט"ש/יום קרב 'שובך יונים', לא הכירו המפקדים תוכניות אחרות, הרי בפיקוד צפון היו כאלה, אשר אפשרו, תיאורטית, מעבר בין מצב בט"ש/יום קרב למלחמה באופן מוגדר וברור יחסית. תוכנית "קפיטל" כללה פריסת טנקים בקו, תוך שימור עתודות ברמת הגדודים וקידום סוללות ארטילריה. בכל תוכניות ההגנה של פיקוד הצפון, חולק הקו הקדמי ברמת הגולן בין שתי חטיבות. 820 (חטמ"ר) או 179 (שריון מילואים) בצפון ו-188 בדרום. תוכנית "חול ים" תוכננה נגד תקיפה סורית מוגבלת או ניסיון מחטף והתבססה על הסד"כ הסדיר. תוכנית "גיר" התבססה על הסד"כ הסדיר מוגבר בשתי חטיבות מילואים וארטילריה וכללה הערכות בקו יחד עם שמירת שתי חטיבות מוקטנות בעתודה. היא היתה התוכנית המינימאלית שאפשרה הגנה על רמת הגולן בפני התקפה סורית. תוכנית "סלע" כללה את כל סד"כ פיקוד הצפון ואפשרה ביצוע הגנה ואח"כ מעבר מהר מהגנה להתקפה.²¹

יהודה וגמון כותב כי:

ההתראה המפורשת למלחמה לא הביאה את המפקדות הבכירות לנהוג ע"פ מה שמשמע מכך והמטכ"ל גם הוא לא טרח לוודא כי הן נערכו בהתאם לפקודותיו. בפועל, לא ניתנה הוראה לשנות את הערכות הכוחות שהייתה לקראת יום קרב ולעבור למצב הגנה על פי תוכנית ההגנה "גיר". שלוש החטיבות נותרו ערוכות לקראת "יום קרב"... בפועל, היה אז ברמת הגולן סד"כ קרוב לזה הנדרש לפי תוכנית ההגנה הפיקודית "גיר", הנגזרת מ"סלע". אולם איש לא טרח לפקוד "גיר" ולעבור למצב הגנה שהוא שונה מהותית ממצב "יום קרב".²²

למרות המצאות חלופות מתוכננות ל'יום קרב', הרי למרות שבשעה 14:00, עם תחילת הירי הסורי, הופעלה פקודת "קפיטל" ולאורך השעות התברר שאינה רלוונטית עוד, לא ניתנה מעולם הפקודה לעבור לתוכנית "גיר". אשר במקרה זה, הייתה כנראה עוזרת להבין את השינוי במצב.

אתגר יישום השינוי

הבט מרכזי של יישום השינוי במעבר מבט"ש למלחמה הוא ארגון הפו"ש. הן בהיבט חלוקת גזרות בין היחידות ושינויי כפיפיות הנגזרים והן בהיבט הפיקוד על הגזרה כולה. מרכיב מרכזי בצורך לשנות את מערך הפו"ש הוא ההבדל בכמות המידע שזורם במערכת בין מלחמה ובט"ש. מרכיב שני הוא הגדרה ברורה של מצב הפיקוד – יחסי הכפיפות וסמכויות הפעלה בין יחידות ומפקדות, אשר במקרים רבים שונה בין בט"ש למלחמה.

מאז 1967 ועד ראש שנה של שנת 1973 – החזיק את הקו ברמת הגולן גדוד שריון אחד. בראש השנה חולקה לראשונה הגזרה בין שני גדודים גדוד 53 בפיקוד עורד ארז – בחלק הדרומי של הרמה וגדוד 74 בפיקוד יאיר נפשי, בחלק הצפוני שלה. מכיוון שהשינוי היה עדין תחת הבנה של פעולה מוגבלת סורית, לא קובצו כל מחלקות גדוד 74 שהיו פרוסות קודם לכן לאורך כל הקו בגזרה הצפונית, אלא נשארו במקומן, תוך שפלוגות גדוד 53 מעכות אותן. "כתוצאה מכך נוצרה אנומליה גדודית, לכל מג"ד הייתה בגזרתו פלוגה אורגנית שלו ושתי פלוגות ת"פ ששייכות לגדוד השני...יתר על כן, פלוגה אורגנית ז' פלוגת הקו של מרכז הרמה, נאלצה להתחלק בין שני המג"דים.²³ בנוסף, חולקה כל גזרה גדודית בין המג"ד לסמג"ד. ברור שארגון פו"ש כזה יצר בעיות במעבר למלחמה.

מרכיב נוסף בהערכות הבט"ש שנמשך לתוך המלחמה, והקשה על תפקוד אפקטיבי היה הפיצול בין הפיקוד על המוצבים – תחת חטיבה 820, וגדודי הטנקים – חטיבה 188.

בנוסף, גם מערכת הפיקוד והשליטה (פו"ש) נערכה ליום קרב המנוהל כולו ועל כל פרטיו במרוכז ממפקדה אחת, כפי שמקובל באירועים מקומיים. שיטת פיקוד זו הביאה לכך שכל המידע מכל הכוחות שבמגע זרם כמות שהוא למפקדה האחת בנפח, שקרסה כמעט מיד משיטפון המידע שלא הפך לידע, להבנה אמיתית ולתמונת מצב שלמה.²⁴

השינוי הבא היה חלוקת הגזרה כולה בין שתי החטיבות – 188 ו-7 כשחטמ"ר 820 ממשיך להיות אחראי על המוצבים.

בשעתיים הראשונות של המלחמה ניהל מח"ט 188 את הלחימה מהבונקר בנפח כשהוא מפקד גם על החפ"ק הפיקודי שהיה שם, ולצידו מפקד חטמ"ר 820 ומטה הפיקוד. מאוחר יותר – בשעה 16:00 לערך – חזר אלוף הפיקוד מהמטכ"ל, קיבל אחריות על הגזרה כולה וחילק אותה בין שתי החטיבות...25

השינוי השלישי היה בחצות הלילה, כאשר הפיקוד עבר למפקדת אוגדה 36. מפקד האוגדה, – רפאל איתן, כותב בזיכרונותיו כי את שעות הלילה שנותרו, "ניצלתי בקדחתנות לארגון המפקדה לשליטה על כל רמת הגולן..."²⁶ מאוחר יותר, ב-8 לאוקטובר, חולקה רמת הגולן בין שתי אוגדות. שינויי ארגון הפו"ש ברמת הגולן במלחמת יום הכיפורים הם דוגמה לקושי הטמון במעבר בין בט"ש למלחמה.

חזית התעלה – מעבר מ"התשונת" למלחמה

אתגר זיהוי השינוי

אלוף משנה אמנון רשף, מח"ט 14, אמר אחרי המלחמה בראיון עיתונאי לאביעזר גולן "קיימנו כוננות צבאית בשטח, אך לא היינו בכוננות נפשית למלחמה."²⁷ הוא עצמו הבין כי מדובר במלחמה באופן מידי, עקב ההתקפה האווירית וההרעשה הארטילרית המאסיבית בה פתחו המצררים.²⁸ סא"ל גרעון אבידור, קצין האג"ם של אוגדה 252 אומר כי:

לא הייתה פקודה מהפיקוד בנוסח "זו מלחמה", הייתה פקודה להתכונן לצלוח את התעלה מחר בבוקר (7 לאוקטובר)...פרוץ האש לכל רוחב החזית, תקיפת המטוסים המצרריים וצליחת לוחמי חי"ר מצרריים לא השאירו ספק כי מדובר במלחמה...²⁹

נראה כי למפקדים הותיקים יחסית, שהיו במלחמת ששת הימים, עוצמת אש האויב הייתה הגורם שעזר להבנת המצב החדש (כפי שניתן לראות גם קודם לכן בעדותו של ק. אג"ם פצ"ן).

בגזרה הצפונית של התעלה פעל גדוד 9 של חטיבת השריון הסדירה 14. על הגדוד פיקד סא"ל יוסטוב תמיר:

המג"ד אמר, שצפויה בגזרה "התשונת", ומשמעות הדבר מבחינתם היא ביצוע 'שוכך יונים', בדיוק כפי שתרגל הגדוד עשרות פעמים... מפקדי הפלוגות הביטו באדישות במג"ד; אחת לשבועיים הם ביצעו בנסיעה בנגמ"שים את תרגולת 'שוכך יונים' עד שהייתה להם לזרא... לשאלה: "מה זאת התשונת?" השיב: "התשה, כמו לפני שלוש שנים, קצת ארטילריה, אולי ירי טנקים."³⁰

יש לזכור שהמג"ד היה במלחמת ההתשה קצין אג"ם חטיבה 14, המ"פים היו מ"מים בתקופת ההתשה ואילו המ"מים ועד החיילים, לא השתתפו במלחמת ההתשה. עובדה זו מסבכת את הקביעה, האם המושג "התשונת" היווה שפה משותפת בגדוד. הגדוד פעל לפי פקודת 'שוכך יונים' ורובו הגדול נפגע תוך כדי חבירה למעוזים ולחימה מתוכם.

בראינות עם חיילים סדירים שנלחמו בגזרת התעלה, אותם ביצעו רב אלוף (מיל') חיים לסקוב והעיתונאי אריה ארד, עולה השאלה מספר פעמים. בתשובה לשאלת לסקוב "מתי התברר לכם שלא מדובר בארוע של בטחון שוטף, אלא שאתם בתוך מלחמה רצינית?" עונים המרואיינים:

- התחלתי להרגיש שזו מלחמה ברגע ששמענו על הרוגים, בינהם חברים שהכרתי מיחידות אחרות.
- כשהתקרבו לתעלה התחלנו לראות – למרות שהשמש סינוורה – מטוסים שלנו צוללים לכיוון התעלה, צוללים ונופלים. באחד הצמתים עצרנו לחניה קצרה ומישהו הדליק רדיו. שמענו דיבורים על מלחמה בגזרה הצפונית. אז כבר היינו די בטוחים שמדובר במלחמה.
- אותי תפסה המלחמה בחופשה מיוחדת להכנת חג המשק. התקשרתי לבסיס ושאלתי אם היחידה שלנו בתוך העסק. אמרו לי שהיחידה שלנו כבר איננה. לא התייחסתי לדברים האלה ברצינות, אבל התחלתי להריח שאני מפספס את היחידה במלחמה ויהיה עלי להילחם במסגרת יחידה אחרת, מסופחת. זה די הטריד אותי וזה גם מה שקרה בימים הראשונים של הלחימה.³¹

תותחן טנק מספר:

לא היה ברור לי שזאת מלחמה. חשבתי שאולי זו תקרית, פעולה שתיגמר תוך שעותיים. בכל משפט שאמר מפקד הטנק שלי לנהג חזרה המילה "תקרית". בהתחלה חזרו משפטים כגון: רגע שתיגמר התקרית, על כל טנק שהתותחן יוריד, תקבלו קוקה קולה בשק"ם... בפעם הראשונה הרגשתי שאני במלחמה כאשר מפקד הפלוגה שאל בקשר את מפקד הגדוד אם הוא רשאי להתחיל לירות. אז הבנתי בעצם שלא מדובר בתקרית ומעכשיו השתנו כללי המשחק. **לסקוב** – מה אמר לך בשטח, מבחינת פעולת האויב, שזו מלחמה?

כשראיתי בפעם הראשונה כלים שזיהיתי כברור שהם כלי אויב.³²

חייל אחר מספר:

פגשתי טנק פגוע, לא של הפלוגה שלנו, אלא של הפלוגה השנייה, ובצד הכביש שכבו שני חיילים פצועים ואיתם קצין שבעבר היה בפלוגה שלנו. הטנק עמד בצד, פגוע, ובתוכו הנהג – הרוג. הפגישה הזאת עם טנק פגוע, הרוג ופצועים שאני מכיר – הבהירה לי שזו מלחמה. מלחמה קשה.³³

מפקד (מ"פ או מג"ד)

לסקוב – מתי החלטת סופית שזו מלחמה?

לקראת בוקר יום ראשון. באותו שלב התברר שמספר הנפגעים גדול, לאויב אין סוף, ושמדובר במלחמה כוללת ולא מוגבלת.³⁴

השפעת מיקום המפקד על זיהוי השינוי

סקל טוען כי לשיטת הפור"ש שהייתה נהוגה במצב של בטחון שוטף או ימי קרב הייתה השפעה רבה על המעבר הקשה ממצב בט"ש למצב מלחמה:

לעובדה שמפקדי יחידות בכל הרמות נשארו בחמ"לים יש חלק נכבד בהתארכות פרק הזמן שחלף עד שהתברר להם שמדובר במלחמה כוללת, אופן פעילותו של האויב ומידת הישגיו בשטח. "כל אנשי המטה (פיקוד דרום) ישבו בחמ"ל. הכל כמו במלחמת ההתשה", אמר אלוף משנה ישראל גרנית, ראש מטה אוגדה 252.³⁵

ברו"ח אגרנט מופיע כי

ההרגלים להם חונכו המפקדים בתנאי "בטחון שוטף" בתקופת מלחמת ההתשה ולאחריה לא התאימו לנסיבות שנוצרו עם פרוץ המלחמה. עבר זמן עד שהמפקדים הסתגלו להבדלים ובינתיים הייתה התמונה כפי שמתאר אותה בעדותו אל"ם (מיל) י. גרנית

פגשתי את מפקד החטיבה דן שומרון שישב במיתלה ב'בור'. הוא ניהל קרבות משולבים עם חלק מהמעוזים... הגעתי לטסה ל'בור' אצל אמנון. כל אנשי המטה ישבו בחמ"ל. הכל כמו מלחמת ההתשה, הקשר היה טלפוני. איש לא החליט לצאת עם הכוחות...³⁶

יש בסיס איתן לאמירה כי המצאות מפקדים בכירים מלפנים, חשובה מאוד לזיהוי מוקדם של השינוי במצב.

על קשיי הבנת השינוי והטמעתו ניתן ללמוד ממספר דוגמאות:

ב-4 בערך או קצת יותר מאוחר, כשהגעתי לגדוד מהבית, רצתי מיד לטנק. אפשר להדגים את ההפתעה באותו יום כיפורים אחר הצהריים באמצעות התגובה של האנשים שנשארו בגדוד, למשל, במחלקת הקשר הכריחו אותי לחתום על ציוד שקיבלתי, כאילו בחוץ אין מלחמה. הייתה הוראה בסיני, שטנק לא נוסע על הכביש אלא בצד הדרך. כשהתחלנו לנסוע לכיוון התעלה דרך מעבר הגידי, נזהרתי בהתחלה לנסוע לצד הכביש ולא עליו. רק כשהתקרבותי לאזור הקרבות ושמעתי בקשר מה קורה – רק אז השתנה קצת סדר העדיפויות.³⁷

פלוגת החרמ"ש הסדירה של גדוד 184 מחטיבה 14, שפעל בגזרה המרכזית תחת פיקוד סא"ל שאול שלו:

המ"פ שלמה לוין כינס אותם בחדר האוכל והודיע להם שצריך להתכונן. אולי תהיה מלחמה. "לא ידוע מה עומד להתרחש", הוא אמר. יתכן שחיל האוויר יכנס לפעולה"...
 כשניתנה הוראה לפלוגה לחמש את הנגמ"שים האיץ וסרמן (מפקד כיתה) בסלמן (חייל): "בוא, צריך לצאת, להתארגן. תהיה מלחמה". אורי: "תעשה לי טובה, לא תהיה שום מלחמה...".
 לקובי רביד (חייל) "נפל האסימון" שזו מלחמה רק לאחר שרוני (המ"מ??) צעק לפתוח באש. "חוץ מיגאל ומרוני – כל האנשים לא ידעו מה קורה. כשרוני צעק 'תתחילו לירות!' – רק אז הבנו שזה או אנחנו או המצרים. האנשים לא ידעו ולא הבינו לאן הם נכנסים.³⁸

מ"פ התגבור מגדוד 196, פני פז, מספר על המפגש שלו עם קמ"ן גדוד 184:

שלום, קוראים לי זאביק. אני הקמ"ן של גדוד 184. יש כנראה יום קרב. המצרים פתחו באש, כנראה בהרבה מקומות. פה ושם יש כמה סירות שמנסות לצלוח את התעלה. אנחנו נרד למטה לכיוון התעלה וננפנף אותם חזרה". כך היו פני הדברים בטרם התבהרו, בשעה 4 אחר הצהרים.³⁹

סא"ל גדעון אבידור, ק.אג"ם אוגדה 252 טוען כי אתגר ההטמעה היה בשתי רמות:

א. לא הייתה בעיה בהבנה שהמצב הוא מלחמה בדרג הלוחם, הבעיה הייתה ברמות הפיקוד והמטכ"ל להבין שצה"ל לא מוכן ולא ערוך להגנה על קו המים, וכי "תוכניות ששת הימים" לא רלוונטיות.

ב. בעיה דומה הייתה בדרג הטקטי במעבר מטכניקות לחימה של

בט"ש לטכניקות לחימה של מלחמה. זה לקח בערך יומיים – ומספר הנפגעים והאחיזה המצרית בקו התעלה הם שגרמו לנפילת האסימון הזו.⁴⁰

העדר פקודה חלופית ל'שובך יונים', הקשתה על האפשרות להטמיע את השינוי במצב באמצעות מעבר בין פקודות

לפי פקודת 'שובך יונים' משימת הטנקים של חטיבת הקו השריון הסדירה 14 הייתה לחבור למעוזים, לסייע להם בלחימה ולפנות פצועים. חטיבה נוספת – 401 במקרה זה הייתה אמורה לקבל את הגזרה הדרומית, (במקרה של פריסה "שניים לפניים") או להמתין בעומק באופן מרוכז להתקפות נגד. החטיבה השלישית – 460 הייתה אמורה לפעול במרוכז בגזרה הצפונית. 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"⁴¹. סקל טוען כי תוכנית "סלע", למרות 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 ביניים להשגחה ונסוגה, 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 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" בפקודת דרום. לא תיק, לא פקודה ולא מפה.⁴² כפי שצוין קודם לכן, מפקדי הכוחות שרואינו במסגרת מחקר זה – אמנון רשף, עמנואל סקל ויום-טוב תמיר, אמרו כי למרות ששמעו על תוכנית "סלע", הרי מפקדים בקו התעלה, לא קיבלו פקודה זו. לאור מה שכותב סקל, ברור מדוע. קיום תוכנית חלופית לזו של "שובך יונים", הייתה מקנה למפקדים כלי חשוב לקבלת החלטות בעת השתנות המצב. 'טריגר' לשינוי המצב מ'שובך יונים' למלחמה יכול היה להיות החלפת מפות קוד הבט"ש 'סיריוס' למפות אחרות שהוכנו למלחמה. אך החלפה זו לא בוצעה.

קשיי ארגון פו"ש

כמו ברמת הגולן, גם בחזית התעלה נדרש היה לשנות את חלוקת הגזרות ואת הכפיפויות. הגזרה של אוגרת סיני, שהייתה מחולקת בבט"ש לחטיבה מרחבית צפונית וחטיבת טנקים סדירה דרומית, חולקה תוך זמן קצר פעמיים. כ-4 שעות לאחר פרוץ המלחמה, בשעה 17:55 העביר מח"ט 14 את הפיקוד על הגזרה הדרומית למח"ט 401, תוך שהוא מכפיף לו את מג"ד 52 שנלחם בקו. מאוחר יותר, עם הגעת אוגדות המילואים לגזרה, היא חולקה שוב ביניהן לבין אוגדה 252.

קושי אחר בהבט פו"ש הוא המעבר משיטת פעולה ריכוזית לביזור סמכויות. כפי שכותב על כך סקל "הביזור נחוץ בשל עומס הבעיות שמתעוררות במלחמה, להבדיל מריכוזיות של בט"ש. בפועל – זה לא נעשה...ניסיונות פיקוד דרום לשלוט גם על הלחימה בקו לפרטיה וגם על זרימת המילואים הביאו לכל שהשליטה בשני התחומים נפגעה."⁴³

שינוי תפיסת הפעלת הטנקים כמסמן את המעבר למלחמה

בהעדר פקודה חלופית מוכרת לכוחות ברמות "סלע", הרי ה'טריגר' למעבר בין בט"ש למלחמה היה במידה רבה מעבר בין דפוסי פעולה בהפעלת הטנקים – מפעולה במסגרות קטנות החוברות למעוזים, לפעולה במסגרות גדודיות לפחות, אל מול ריכוזי הכוחות המצריים הצולחים. כותב על כך האלוף (מיל') עמנואל סקל בספרו הסדיר יבלום:

כפי שהגדיר זאת היטב תא"ל (מיל) ברוך פינקו, סגן מפקד אוגדה 252: "בימים ראשון ושני למלחמה וגם בכל השבוע הראשון הפעלנו את השריון לא נכון. אנחנו לקחנו את הטנקים שלנו והפכנו אותם לבונקרים שזזים 500 מטר עד קילומטר. כך לא מפעילים שריון". רק בשעות הבוקר המאוחרות של יום ראשון חלחל למפקדות הצורך לשנות את דפוס החשיבה המבצעית השגוי.⁴⁴

בספרו אבירי לב, העוסק בפעולת גרוד 184 של חטיבה 14 במלחמה, כותב אהוד מיכלסון בעניין זה, כי ביום ראשון 7 באוקטובר בלילה, לאחר 30 שעות של לחימה על פי תפיסת "שובך יונים", ריכז הסמג"ד את הטנקים

שנתרו לכוח גדוד אחד. "ההחלטה על לחימה ככוח גדודי אחד הייתה שינוי משמעותי מהתפיסה הקודמת, שגרסה כי בפתיחתה של אש עוינת יש להריץ מחלקות לקו המים."⁴⁵ תיאר זאת הסמג"ד בני טרן:

את המכה קיבלתי בלילה שבין יום הכיפורים ליום ראשון, עם הפלוגה של פרל מגדוד 79, כשאני שומע את הטילים עפים עלינו – וברשת הקשר את הצעקות. ואתה לא יודע מה לעשות. אתה מאבד שליטה במרחבים העצומים הללו. זו הייתה פעם ראשונה שהבנתי שמה שמתרחש הוא כנראה לא מה שחשבתי שיקרה. מה שבעצם כולנו חשבנו שיקרה. ואז הבנתי שצריך לשמור על הכוח ולא לפצל אותו. וכך פעלנו מאז.⁴⁶

גדעון אבידור, ק. האג"ם של 252, אומר בעניין זה:

כל עוד היה אפשר להגיע למעוזים וכל עוד הם נלחמו על חייהם הלחימה נעשתה בטכניקות בט"ש. רק לאחר נפילת המעוזים (7 – 8 – 9 אוק') התרכזו שאריות הגדודים והחטיבות לכוח מרוכז (קטנטן אבל מרוכז). הגעת חטיבות מילואים לגזרה וחלוקת גזרות חדשה יצרה מצב בו האוגדה ערוכה להגנה בקו החת"ם לערך בריכוזים חטיבתיים...⁴⁷

ערות אחרת על עניין שינוי תפיסת ההפעלה כ'טריגר' (ומענה) להפתעה:

ארד – דיברנו קודם על ההפתעה. מתי נגמרה אצלכם ההפתעה? ההפתעה אצלי נגמרה ב-7 לאוקטובר מרגע שהגדוד ויתר הכוחות באזור נכנסו לריכוזים והתחילו לעבוד לפי הטקטיקה שנבעה מהמצב. גם ניתוק המגע מהמעוזים היה בעצם הסתגלות למצב הקיים...

ארד – במה התאפיינ אצלך המעבר הזה מ"שובך יונים", מוצלח או לא מוצלח, למלחמה ממש?

בתרגולות דובר שתפעול הכוחות יהיה במפוזר, מחלקה פה

מחלקה שם, פלוגה פה ופלוגה שם. כך פעלנו בהתחלה, כאוטומטים, ואני מציין זאת לטובה...המצב השתנה לחלוטין ברגע שהגדוד, קטן ככל שיהיה, פגוע בחלקו, עם הרוגים ופצועים, התכנס ליחידה אחת.⁴⁸

חיל האוויר במלחמת יום הכיפורים

חיל האוויר נכנס למלחמת יום הכיפורים מגויס ומוכן. האתגר המרכזי עמו הוא התמודד, בהקשר לנושא המחקר, אינו הבנת השינוי במצב, אלא הטמעת ההבנה, כפי שהתגבשה אצל מפקד חיל האוויר והוכרזה על ידו באופן רשמי יממה לפני פרוץ המלחמה, בכל הדרגים והמערכים.

אתגר ההטמעה

בספרו 30 שעות באוקטובר מתאר זאת שמואל גורדון ממספר זוויות מבט. סא"ל אביהו בן-נזן, שהיה ראש ענף תקיפה אומר:

חיל האוויר היה מוכן למעשה כבר מראש השנה. העלינו כוננויות, גייסנו כ־1400 איש למילואים. בני פלד אמר כל הזמן, 'אל תקשיבו להם [למודיעין]. הפעם הולכת להיות מלחמה.' הוא אמר זאת בפורום המטה הכללי, במטה חיל האוויר ובפורום מפקדים. לא הצלחנו להפנים לכסיסים ולטייסות שצריך לקחת בחשבון שעומדת להיות מלחמה, עקב חילוקי דעות בתוך מפקדת חיל האוויר.⁴⁹

אביהו בן מתכוון בדבריו לחילוקי הדעות בין מפקד חיל האוויר ורפי הרלב, מפקדת מחלקת מודיעין אוויר. אל"ם עודד מרום, מפקד מרכז סיוע התקפי (מרס"ה) שאחראי על השתתפות חיל האוויר בלחימת היבשה "כמה ימים לפני המלחמה, מבחינה לוגית, הבנו שהולכים למלחמה. אך מבחינה מנטלית לא הפנמנו זאת."⁵⁰

בני פלד עצמו אמר בראיון עם שמואל גורדון על נושא הטמעת ההבנה:

ביום שישי 5 באוקטובר בשעה שתיים בצהריים. בדיוק 24 שעות לפני פרוץ המלחמה...אמרתי לפורום: חבר'ה, מבחינתי עומדת

להיות מלחמה. אינני יודע אם המלחמה תהיה מחר או ביום ראשון, אך בשבילנו זו מלחמה... אך האם מישהו חשב שזו מלחמה באמת? אף אחד. זה נובע מהמושגים המעוותים. כאשר גם מלחמת ההתשה היא מלחמה, אז מובן מדוע האנשים לא הבינו את כוונתי⁵¹

בדרך ממח"א – למפקדי הבסיסים ולמפקדי הטייסות

אל"ם רן רונן (פקד), מפקד בסיס תל נוף, חוזר בטיסה מהתדריך בשדה דוב... רונן מכנס קבוצת פקודות, שם מוזר למפגשי מפקדי הטייסות והיחידות בבסיס. במסמך אותנטי שמסכם את המפגש נכתב כי 'מחר מלחמה' ועל המפקדים לעשות את ההכנות הנדרשות. אולם נראה שאיש אינו מטמיע את משמעות קבוצת הפקודות. כל בכירי הבסיס מבלים ב'משחקי חברה' עד ארבע בבוקר ה-6 באוקטובר⁵²

בבסיס רמת דוד, בטייסת הפנטומים ה'פטישים' נכתב בספר הטייסת:

ביום שישי 5 באוקטובר, בשעה שלוש אחר הצהריים, כשבטייסת הוכרזה כוננות, איש לא לקח אותה ברצינות. נראה היה שמדובר בעוד כוננות שגרתית של ערבי חג שתסתיים כרגיל בשחרור כל הצוותים⁵³

כאשר התברר כי לא ניתן יהיה להוציא לפועל תקיפה מקדימה. אמור היה הדבר להשפיע על תודעת המפקדים. כותב על עניין זה בני פלד בזכרונותיו:

היה ברור לי, ולחלק מהמפקדים, שנילחם בתנאי התחלה שונים וקשים יותר מאלה ששימשו כהנחות יסוד לתוכניותינו. חלק אחד התעורר למציאות החדשה רק כעבור יממה. הדבר התבטא ביומיים הראשונים של הלחימה. קשה היה לדרג הלוחם להסתגל במהירות למחשבה כי:

- זו מלחמה ממש ולא פעילות בטחון שוטף, שבה יישמנו קריטריונים "רכים" של סיכון מול סיכוי לאבד מטוס ו/או טייס.
- שהאויב הוא היוזם, ועל אף עליונותנו המבצעית, נצטרך להילחם על פי "תסריט" שלאויב יש בו חלק עיקרי, לפחות עד שניטול את היוזמה ממנו ונכתיב לו "תסריט משלנו".

דוגמא אחת מרכות הייתה התבטאותו של מוביל רביעייה במילואים, בתחקיר המלחמה בכנף 1: "עד ליום ראשון בערב חשבתי שאנו מנהלים עוד יום קרב עם הסורים ולא הבנתי שאנו במלחמה של ממש" (סגן מגן ט. 109). דוגמא נוספת: הערתו של אל"מ ספקטור יפתח (אז מ"ט. 107) על "אי המודעות של מפקדת חיל-האוויר לכך שהטייסות לא היו מוכנות ב-100%. גם הוא לא קלט אז שאין זה יום קרב יזום על ידנו, שאנו יכולים לדחות קצת את התחלתו, עד "שהטייסות תהיינה מוכנות ב-100%".⁵⁴

גורדון מסכם את הנושא באומרו:

הכוננות והמוכנות הגבוהות אינן מונעות את ההפתעה המהממת בפרוץ המלחמה. על אף ההתרעה המפורשת של בני פלד לא מאמינים מפקדים, לוחמים וקצינים במפקדת חיל האוויר שצפויה מלחמה. עשרות עדויות על ציפייה לעוד כוננות שתסתיים, ותו לא. סיפורים לא מעטים מעידים על אי הבנה מתמשכת המסרבת להכיר שאנחנו במלחמה. ההפתעה אינה בתחום המבצעי אלא ברמה המנטלית.⁵⁵

אתגר המעבר מפו"ש של בט"ש לפו"ש של מלחמה

בשונה מכוחות היבשה שפעלו לפי פקודות 'יום קרב' 'שובך יונים' ו-'קפיטל' ולא עברו לפקודות/תוכניות מלחמה, שהיו מסייעות לארגון מחדש של מערך הפו"ש מוקדם יותר ממה שארע בפועל, הרי שחיל האוויר הפעיל למן ההתחלה פקודות שנועדו למלחמה. בספרו 30 שעות באוקטובר, טוען גורדון כי חיל האוויר שגה בהפעילו תוכנית מורכבת כגון 'דוגמן' שלא הייתה מלאה ומפורטת עם פרוץ המלחמה והיה צריך להפעיל:

פקודה מוכנה מראש, שנמצאת בכל היחידות, מאפשרת הפעלה מהירה, חלקה ויעילה הרבה יותר מאשר תכנון פקודה חדשה או הורדת פקודות חלקיות...

מדוע אפוא לא מפעיל חיל האוויר פקודה מוכנה מראש? זה בדיוק מה ששואל מוטי הוד, המפקד הקודם של חיל האוויר. היתרון העיקרי של תוכנית אלוף הוד היה בהפעלת פקודה מסודרת שכוללת את מרבית מטוסי הקרב. פקודת האב 'שריטה' נועדה לעשות סדר בערפל הקרב ובחיכוך הגדול בפתיחת המלחמה בהפתעה, כפי שאכן קורה כמה דקות לפני השעה 14:00. הפקודה מהווה מכנה משותף ומפורט לכל יחידות חיל האוויר.⁵⁶

נושא אחר הוא ביזור השליטה הנדרש במלחמה, ביחס לבט"ש:

במלחמה מוגבלת או בכיטחון שוטף נמצאים בפעילות באותו פרק זמן כוחות מעטים מאוד ביחס ליכולת השליטה והבקרה של הפיקוד המרכזי. הוא פוקח עין על כל איום חדש ברגע היווצרו, משנה למובילים מטרות, נתיבים, ופרטים מיקרו־טקטיים רבים. לעצמו הוא נוטל החלטות רבות שהמובילים היו מסוגלים לקחת בעצמם. יכולת השליטה הפרטנית מאפשרת לו לתת מענה לרגישויות ומגבלות רבות של לחימה מוגבלת שאינן קיימות במלחמה כללית, כגון, קו שאסור לחצות אותו או איסור להסתבך בקרב אוויר. הצורך בפיקוח מתמיד גורם לכך שבלחימה מוגבלת למובילים אין חופש גדול. הם מתרגלים לפקודות פרטניות, לציית, להמעיט לשקול שיקולים מבצעיים ולצמצם את מרחב ההחלטות. תכנון פקודות מבצע בכיטחון שוטף הוא פרטני ומדוקדק. אינו משאיר חופש תכנון ושינויים למתכננים בטיסות.

במלחמה כוללת המצב שונה מאוד. האינטנסיביות של הפעילות המבצעית רבה ביותר. מאות מטוסים, מסוקים ומערכות סיוע מוטסות נמצאים באוויר בו־זמנית, ועל מוצב השליטה המרכזי להנחות את צוותי התכנון, לאשר תוכניות מבצעיות ופעילויות נוספות. היכולת שלו לשלוט במבצעים בזמן אמת פוחתת במידה רבה. לכן הוא מתמקד רק בהחלטות חשובות וחיוניות.

השילוב של חוסר יכולתו של מוצב השליטה המרכזי לשלוט ושל חוסר הצורך בשליטה כזאת מביא לכך שלפתע מקבלים המובילים מרחב החלטה וחופש שאינם מורגלים אליו. האחריות והסמכות עוברות אליהם ללא הכנה, בניגוד להרגלים שנרכשים בשנים ארוכות של מלחמה מוגבלת. סא"ל בן נון מתאר זאת מנקודת המבט של ראש ענף תקיפה שמתכנן את רוב המבצעים ההתקפיים בשנה לפני המלחמה ובמלחמה: "בבטחון שוטף פירטנו כל פקודה עד הפרט הקטן ביותר, ברמה שהייתה צריכה להיעשות על ידי הטייסות. הרגלנו את הטייסות לקבל הכל לעוס ומפורט. על כל מבצע הכי קטן היינו כותבים הכל בפרטי פרטים. במלחמה תפסתי את עצמי מבין שלא הכנו את הטייסות לעצמאות. הבעיה של מעבר ממבצעים של בטחון שוטף למלחמה היא בעיה מנטלית.⁵⁷

אוגדה 91 במלחמת לבנון השנייה

אתגר זיהוי השינוי

הרפרנס התפיסתי של היחידות הסדירות לפני מלחמת לבנון השנייה היה מבצעי בט"ש באזורי יהודה ושומרון – מעצרים, מחסומים וכדומה ולחלק מהיחידות, פשיטות ממוכנות בעזה. ההשפעה של תקופת בט"ש זו באה לידי ביטוי במגוון תחומים במלחמה, כמו היחס בין דבקות במשימה לעיסוק בנפגעים, רמת היוזמה של מפקדים ואוכדן ידע במגוון תחומים מקצועיים עקב צמצום אימונים במקביל. נושא זה נחקר במקום נפרד והמיקוד כאן, הוא באתגרי המעבר עצמו מאירוע הגנת גבולות של חטיפה, לפעולה צבאית הולכת ומתרחבת. בשונה מדוגמאות יום כיפור. אתגר זיהוי השינוי כאן הוא גדול, שכן היקף הלחימה ועוצמתה התפתחו באופן איטי והדרגתי הדומים למשל הצפרדע בסיר החמאה המתחמם לאיטו, עד לכישול הצפרדע. אתגר זיהוי השינוי ואתגר הטמעתו, בעיקר כלפי מעלה – שכנוע המפקדים הבכירים בצורך בשינוי הגדרת המצב המבצעי, היה גדול משמעותית ביחס למלחמת יום הכיפורים, בה עוצמת התקפות האויב הבהירה יחסית באופן ברור כי לא מדובר ביום קרב.

במלחמת לבנון השנייה ניכר פער תפיסתי בין הרמות השונות באשר לסוג הפעולה שהתבצעה. בעוד שברמת פיקוד הצפון, נראה שהתפיסה היא של מבצע בט"ש מורחב, עם מגוון מגבלות על כוחות והתייחסות לנפגעים כאל נפגעים בפעולת בט"ש, הרי ככל שהדרג יורד, נראה שמתפתחת הבנה כי מדובר במלחמה.

אתגר הטמעת השינוי

בספרו סיפור מלחמה, סיפור אהבה מתאר תא"ל גל הירש, מפקד עוצבת הגליל, את ניסיונותיו להטמיע את הצורך בשינוי ממצב בט"ש ללחימה או מלחמה, הן כלפי פקודיו, והן כלפי הממונים עליו. הפער בין הבנת המצב בדרג האוגדה לדרג הפיקוד מתחיל בפעולה בכפר רג'ר בתאריך 14.7, יומיים לאחר החטיפה. הירש רואה אותה כבר כפעולה שאינה במסגרת בט"ש וכותב על כך:

על אף המתרחש בגזרה כולה, התנהלה הפעולה הזו בסגנון בט"ש ל'חלוטין, כולל אישורי תוכניות שלי והצגת המבצע בפיקוד. "זו לא יכול להיות כך, זו מלחמה, אי אפשר להציג תוכניות כמו בבט"ש", רטנתי. "ככה ממשיכים", זו היתה התשובה. האישורים בתקופה זו בוצעו עד רמת המטכ"ל. לא השתחררנו מהרגל נוהלי המו"ג – 'טקס' אישור מבצעים וגיחות בכל הדרגים – כמעט עד סוף המלחמה.⁵⁸

בהמשך הוא כותב:

זוכרתי בספרו של אביגדור קהלני על מלחמת יום הכיפורים, עז 77. הוא תיאר שם את הדילמה שלו בפתחת המלחמה: האם לנוע על הכבישים ולהרוס אותם? האם לדרוס קווי השקיה בשדות? ומה אם זהו עוד 'יום קרב'? ומה אם אין זאת מלחמה? כיוון שרציתי להעביר את האנשים שלי ל'מצב דעת' של מלחמה, אני מנחה כבר מראש, "שהטנקים ינועו על הכבישים הראשיים, בלי חשבון, זו מלחמה. כשיגמרו הקרבות – נתקן."...לא כך הבינו את המצב בפיקוד, במטכ"ל או בדרג המדיני.⁵⁹

אחרי התקפה על מרון א־ראס בשעות אחר הצהריים של 20 ביולי, אשר במהלכה נהרגים 5 לוחמים, נסוב הדיון בין אלוף הפיקוד להירש על כמות הנפגעים: "גל" רותח אודי, "בקרב הזה נפגעים לנו יותר מדי אנשים." נראה לי שאודי עדיין מעכל את היקף הנפגעים, את המעבר מבט"ש למלחמה. "זה לא נכון," אני מנסה לומר לו, "זו מלחמה, יש נפגעים."⁶⁰ בערב אותו כאשר הוא חוזר לחמ"ל: "אנחנו במלחמה," אני פותח ואומר, "שימו כאן מאחורי שלט 'מלחמה' כדי שכולם יבינו זאת..."⁶¹ ובהמשך לאותו ארוע הוא מתאר מפגש עם אלוף הפיקוד:

"תשמע," הוא מתפרץ, לא בסדר מה שקורה כאן!" "תעשה כך וכך וכך!" הוא יורה לעברי הנחיות. "אודי," אני מנסה להרגיע, "אתה טועה בהכנת המצב."

"לא," הוא חותך אותי, "אתה טועה ותעשה מה שאני אומר לך, יש לנו יותר מדי אבדות!..."

"שמע!" עכשיו אני מתפרץ, "תקשיב טוב, במלחמה הזו יהיו לנו 250 הרוגים ו־1500 פצועים. תפנים את המספרים האלה, ככה זה במלחמה. תפסיק להתקשר אלי על כל פצוע, אתה מפריע לי להלחם, אי אפשר לשוחח במלחמה על כל פריסת זחל, אני אפסיק לענות לך בקשר, אתה משגע אותי!" אני רותח...⁶²

בסיכום הפרק העוסק בקרב כותב הירש:

הפיקוד רצה פשיטות והוא רצה מחבלים הרוגים, זה הכול. לדעתי, גם בשלב הזה התנהלות הפיקוד עוד לא עברה למצב של מלחמה. יתכן כי הדבר נתפס כצבר של ימי קרב, כתקרית רחבת היקף ולא יותר. מבחינתי זו הייתה מלחמה כבר מן היום הראשון. במצב זה היו הגיונות הפעולה של הפיקוד ושל האוגדה שונים לגמרי זה מזה. התקשיתי לשלב ביניהם.⁶³

בפרק המסכם את תובנותיו המרכזיות מן המלחמה הוא כותב תחת הסעיף 'זיהוי והגדרת המצב':

במטה הפיקוד לא התייחסו למלחמה ככזו והמשיכו לפעול בנוהל בט"ש לאורך זמן. האוגדה נדרשה לעבור מסגרת של אישורים לכל פעולה של כוחותיה, בניגוד למצב מלחמה ולעקרונות הפו"ש הנהוגים. המעבריות וההתפתחות היו גורם בולט – בט"ש, יום קרב, התקפות נגד, הגנה, קרב חטיבתי ראשון, קרב אוגדתי ראשון, מערכה אוגדתית מלאה, מערכה פיקודית מלאה.

הבעיה המרכזית היא בעיית זיהוי המצב: היכן אני? מהו המצב? האם זהו עוד יום קרב? מלחמה? התקלות? מה קורה כאן? מה מותר לי לעשות ומה עדיין אסור וכבול לכבלי ואיסורי הבט"ש? האם נכון לאשר כל קרב כאילו הוא מבצע עד למטה הכללי בנוהל מו"ג?

זה היה מוקד המתח בימים הראשונים של המלחמה והמצב החל להשתנות רק לקראת סוף יולי... אמירות 'מצביאותיות', גיוס מילואים ופקודות התקפה הן בעצמן דרך מצוינת לשנות תודעה, לבצע reset ולכיייל לכולם את המצב בראש. אלא שיש דרך טובה עוד יותר ואלה הן מילות קוד ותוכניות חירום אופרטיביות, שהוכנו טרם המלחמה. אלה לא הופעלו. תוך כדי הקרבות היה עלינו כאילו להמציא הכול מחדש...⁶⁴

כהערת אזהרה לכל האמור בנוגע לפער התפיסתי בין מפקד האוגדה למפקד הפיקוד, יש לציין כי יתכן מאוד שבעיה לא הייתה אצל מפקד הפיקוד, שלטענת הירש לא הבין את המצב, אלא אצל הירש עצמו, שלא הבין, או שלא לא רצה לממש את הנחיות הפיקוד לבצע מבצע מוגבל. כך או כך, הדוגמה ממחישה היטב את בעיית הפער התפיסתי בין הרמות השונות כאשר המצב משתנה.

דוגמה ברמת הגדוד מביא רס"ן ירון סיטבון, סגן מפקד גדס"ר צנחנים במלחמה. מפקדו, סא"ל נמרוד אלוני כותב כי לצורך הטמעת המעבר מבט"ש למלחמה, "הכריח את עצמו לדבר בשפה הצבאית ולא בשפת הבט"ש, כדי לאפשר לכוחות הגדוד להפנים כי מדובר במלחמה". בדף קרבי שהוציא לאחר המלחמה כתב:

הגורם אשר משפיע מאוד על מעבר נכון בין המצבים [בט"ש למלחמה] היא השפה בה נעשה שימוש. כמפקד הקפדתי מאוד לשנות את השפה מזו הנהוגה בעימות המוגבל לשפה המקובלת בשיעורי התו"ל ובתרגילי המלחמה...מעבר חד זה כולל שימוש במושגים כגון: 'אבץ יצירה', 'אבץ סיום', 'כוח רתק' ו'עתודה', במקום 'כוח חילוץ'. כל אלה ועוד מחזירים את המפקדים ליסודות המוכרים ומבהירים להם שכאן מדובר במשהו שונה מכפי שהורגלו.⁶⁵

בהרצאה שנתן בפו"ם אחרי המלחמה, אמר אלוני בהמשך לכך:

אתה זורק את המושגים האלה באוויר, והאנשים מקבלים סטירה לתודעה: מאיפה הוא הביא את המושג הזה? שמעתי אותו פעם! הסטירה הזו לתודעה, כמו 'קו זינוק להתקפה' או 'קו סיום התקפה'...⁶⁶

הניסיון להסביר לחיילים, שמעולם לא חוו פעולה אינטנסיבית יותר מאשר מבצע בט"ש הוא ניסיון חשוב, כפי שמתאר נמרוד אלוני את שיחתו על הלוחמים לפני קרב במרון א-ראס: "לשיחה הזו הייתה תרומה לרוח הלוחמים ועם זאת היה צריך להדגיש יותר את הכאוס שעתיד לשרור ואת הציפייה שלכל אחד וכל מסגרת משנה תמשיך לחתור לביצוע..." אולם סיטבון עומד על הפער שבין מילים למעשים כאשר מפקד יחידה מנסה להטמיע ביחידתו את המעבר ממצב בט"ש למלחמה:

בנוסף למילים שנאמרות בשיחות לחיילים לקראת הקרב ובחדרי הדיונים, יש להתאים זאת גם להחלטות המתקבלות בעקבות אירועים ולנעשה בשטח. הרבה מההחלטות שנתקבלו ומההנחיות שניתנו במהלך המלחמה עיכבו את המעבר המנטאלי למלחמה, למרות שנאמר ונכתב לא פעם שצה"ל במלחמה. לדוגמה, ההחלטה לא לנוע על צירים בעקבות עליית טנק המרכבה על מטען בפתחת המלחמה, או ההנחיה לנוע רק בלילה לאחר שחמישה לוחמים של אגוז נהרגו במהלך תנועה ביום. למעשים ולהחלטות יש כוח השפעה רב יותר ממילים שנאמרות.

יש לבצע פעולות נוספות הנראות לעין המבדילות באופן מובהק את הפעולות שנעשו בבט"ש מהנדרש למלחמה...דוגמאות לשינוי בתחומי העיסוק של המפקד שלטענת סא"ל אלוני השפיעו מנטלית על הלוחמים היו: עיסוק בלוגיסטיקה ובעיקר ביכולת לייצר אורך נשימה ללחימה; מעורבות במשימת הרמה הממונה ובקשר שלה למשימת היחידה; הממשקים בלחימה מול יחידות שכנות; ותוכנית האש המסייעת (אוויר, ארטילריה, מרגמות).⁶⁷

אלוני מציין דוגמא מהמלחמה לפעולות שעזרו למעבר התודעתי מבט"ש למלחמה:

זימון אנשי המילואים היה דבר שהיה בו כדי לעזור...זה מייצר אווירה אחרת לגמרי. לא מתעסקים פה בעוד אימון – זה משהוא אחר לחלוטין. חיילים שרק השתחררו, מחזורי גיוס שהשתחררו...ההצטרפות שלהם לצוותים הלוחמים, גרמה בקרב הצוותים לתחושה חזקה של משהו אחר קורה⁶⁸

סיכום

מעבר מהיר מבט"ש למלחמה הוא מצב ייחודי לצה"ל ובעל השפעה רבה על תוצאות המלחמה. מעבר שיבוצע באופן טוב, יקל מאוד על התפקוד בשלבים הראשונים של המלחמה ויצמצם משמעותית את מחיר הכניסה אליה. למרות כי מצב זה צפוי באופן עקרוני, שכן כל מלחמה בגבולות תתחיל ממנו, הוא לא נחקר עד היום לעומק.

ניתן לזהות שלושה שלבים במענה יעיל לאתגר – זיהוי השינוי, הטמעתו וביצועו בפועל. כל דרג או מפקד, עוברים בפועל תהליך זהה, הבעיה היא שבמציאות תהליך זה אינו מסונכרן בין הרמות השונות. במקרים רבים המפקד מבין כי מדובר במלחמה ועובר (בו זמנית) להטמעת השינוי ולביצועו, בעוד פקודיו הזוטרים עדיין אינם מבינים כי המצב השתנה. במקרים אחרים קורה ההפך. המפקדים בשטח מבינים שהמצב השתנה אך מפקדיהם עדיין לא, ומגבילים אותם לפעילות באופן של בט"ש.

זיהוי השינוי, מצריך הפרדות מתפיסה קיימת. כדי לשפר היכולת לזהות שינוי מבט"ש/יום קרב למלחמה, ניתן לנסח הנחות עבודה המתאימות למצב בט"ש, לאור קריטריונים שהוצעו קודם לכן, כמו עוצמת אש האויב, היקף האויב, סוג אמצעי הלחימה שמפעילים כוחותינו, כמות המידע הזורמת למקבלי ההחלטות והקצב שלה. כאשר תוך כדי לחימה, יבצע המפקד הערכת מצב על בסיס קריטריונים אלה, ויזהה כי חל בכולם או ברובם שינוי משמעותי ביחס להנחות העבודה הקיימות, יבין כי מדובר כנראה במעבר למלחמה.

הטמעת השינוי דורשת המחשה יצירתית, מותאמת לדרג בו רוצים להטמיע את השינוי. המחקר מראה כי הכרזה "זו מלחמה" – חשובה, אך אינה מספיקה, בעיקר כאשר מדובר בכוחות שלא חוו אירוע לחימה בעצימות גבוהה. המפקד נדרש לזהות מה הפעולות הפיזיות שיגרמו לפקודיו להבין כי המצב השתנה ולבצען. דוגמאות: פקודה למעבר לתוכנית בעלת שם קוד שונה, מעבר ממפות בט"ש למפות חירום, האישור לירות באופן חופשי, לנוע עם רק"ם על כבישים, לפתוח מחסנים או אמצעים שיוערו לחירום, לגייס השלמת אנשי מילואים ליחידה ועוד ועוד. כאשר לשכנוע הרמה הממונה, נראה כי במקרה זה אין טוב ממראה עיניים. כאשר מפקד מזהה שינוי במצב ולא מצליח לשכנע בכך את מפקדו – עליו להתעקש כי זה יגיע אליו ויראה בעיניו את המצב.

יישום השינוי אינו קל אף הוא. מרכיב מרכזי בו הוא שינוי בפו"ש, בעל שני מרכיבים. הראשון הוא המעבר מפו"ש ריכוזי יחסית ולעיתים בתפיסת פיקוד פרטני, לפו"ש מבוזר. מעבר זה מתחייב, עקב העלייה הדרמטית בהיקף המידע הזורם למפקדים ולמפקדות כאשר המצב משתנה. לא ניתן לשלוט באופן אפקטיבי בעשרות אירועי לחימה קטנים במקביל. אבמזן מציע בנושא זה, לתרגל בפועל, תוך כדי ביצוע בט"ש, את המעבר מנהלי בט"ש המאופיינים בשליטה ריכוזית, לפו"ש מבוזר.⁶⁹ אני מצטרף להמלצתו. המרכיב השני הוא ארגון הפו"ש מחדש כנגזרת של כניסת יחידות חדשות ומפקדות חדשות. הלקח העולה מן המחקר, הוא כי נדרש לארגן את מערכת הפו"ש בזמן בט"ש, באופן הדומה ביותר לזה שמתוכנן בתכניות למלחמה, תוך מזעור כמות שינויי כפיפות יחידות.

הערות

- תודה לאע"צ ד"ר זאב אלרון ממחלקת היסטוריה על הערותיו המועילות.
1. אורן אבמן, המעבר ללחימה משגרה ומבט"ש, מערכות 441, פברואר 2012, 14-21. עמ' 15.
 2. יום קרב קפיטל א' התרחש ב-9 בנובמבר. לא נמצא מידע על הפעילות בו. בבדיקה עם מחלקת היסטוריה ובארכיון צה"ל לא נמצא מידע על יום קרב קפיטל ג'.
 3. הסורים על הגדרות, 43, משרד הביטחון – ההוצאה לאור, 2008.
 4. אבירם ברקאי, על בלימה – סיפורה של חטיבה 188 במלחמת יום הכיפורים, ספרית מעריב, 28. 2009.
 5. הסורים על הגדרות, 91.
 6. ברקאי, 168.
 7. ברקאי, 193.
 8. אריה ארד וחיים לסקוב, הילוך חוזר – חיילים מספרים על קרבות שהשתתפו בהם במלחמת יום הכיפורים, משפחת ארד, 2003, 129-130.
 9. אריה ארד וחיים לסקוב, הילוך חוזר, 163-171.
 10. אביגדור קהלני, אני נשבע לך – שיחות אישיות עם לוחמים על מלחמת יום הכיפורים, 270-280, משרד הביטחון – ההוצאה לאור, גל"צ וכתר, 2004.
 11. עדות זאב אורן בפני ועדת אגרנט, עמ' 32.
 12. זאב אורן, 41.
 13. אורי שמחוני, לווייתן לבן, הוצאת גלורי, בנימינה, 2006, 63.
 14. הסורים על הגדרות, 53.
 15. הסורים על הגדרות, 63.
 16. ברקאי, 310.
 17. משה גבעתי, בודדים על התל – קרב תל א-סקי במלחמת יום הכיפורים, הוצאת רעות, חולון, 2009, 81-83.
 18. אני נשבע לך, 327-328.
 19. ברקאי, 309.
 20. אורי שמחוני, 2006, 65.
 21. הסורים על הגדרות, 38-39.
 22. יהודה וגמן, כאוס בנפח – ניתוח האירוע. בתוך: מלחמה היום – חקרי מלחמת יום הכיפורים. עורכים: חגי גולן ושואל שי, מערכות 2003, 311-358, עמ' 315.
 23. ברקאי, 53.
 24. וגמן, 316.
 25. שם, 317.
 26. רפאל איתן, סיפור של חייל, עמ' 128-129, ספריית מעריב, 1985.

27. מצוטט ב: מעוז צור – גדוד 68 של חטיבת ירושלים וקרב המעוזים במלחמת יום הכיפורים, עופר רגב והרס רגב-ירקוני, פורת, 2010, 199.
28. אמנון רשף, התכתבות במרשתת (אינטרנט) מתאריך 11 למאי 2012.
29. גרעון אבירור, התכתבות במרשתת (אינטרנט) מתאריך 20 לאפריל 2012.
30. משה גבעתי, בדרך המדבר והאשיתולדות גדוד 9, מערכות, תל אביב, 1994, 406.
31. אריה ארד וחיים לסקוב, הילוך חוזר, משפחת ארד, 2003, 9-8.
32. ארד ולסקוב, 28-29.
33. ארד ולסקוב, 32.
34. ארד ולסקוב, 32-33.
35. עמנואל סקל, הסדיר יבלום?, 298, ספריית מעריב, 2011.
36. דו"ח אגרנט, עמוד 1363.
37. ארד ולסקוב, 12, ספריית מעריב, 2011.
38. אהוד מיכלסון, "אבירי לב" גדוד 184, משרד הביטחון – ההוצאה לאור, 2003, 130-143.
39. מיכלסון, אבירי לב, 150.
40. גרעון אבירור, 2012.
41. ראיון עם אלוף (מיל') עמנואל סקל (לטרון, 29.5.2011); ראיון עם תא"ל (מיל') יום טוב תמיר (גלילות, 19.6.2011), ראיון עם אלוף (מיל') אמנון רשף (תל אביב, 15.8.2011).
42. סקל, 68-70.
43. עמנואל סקל, הסדיר יבלום?, 301.
44. עמנואל סקל, הסדיר יבלום?, 151.
45. מיכלסון, אבירי לב, 126.
46. מיכלסון, אבירי לב, 128.
47. גרעון אבירור, 2012.
48. לסקוב וארד, 40.
49. שמואל גורדון, 30 שעות באוקטובר-החלטות גורליות: חילי-האוויר בתחילת מלחמת יום כיפור (מעריב, 2008), 205.
50. גורדון, 205.
51. גורדון, 208.
52. גורדון, 210-211.
53. גורדון, 211.
54. בני פלד, ימים של חשבון, 362.
55. גורדון, 404.
56. גורדון, 266.
57. שמואל גורדון, 30 שעות באוקטובר-החלטות גורליות: חילי-האוויר בתחילת מלחמת יום כיפור (מעריב, 2008), 406-407.

58. גל הירש, סיפור מלחמה – סיפור אהבה, ידיעות ספרים, 2009, 259.
59. הירש, 260-261.
60. הירש, 275.
61. הירש, 279.
62. הירש, 284.
63. הירש, 290.
64. הירש, 392-393.
65. מצוטט ב: ירון סיטבון, השפעת הבט"ש על מלחמת לבנון השנייה, בתוך: תבונת המעשה, כרך ב', 124.
66. נמרוד אלוני, גדס"ר 35 במלחמת לבנון השניה, הרצאה לחניכי פו"ם 'ברק' – **10 בדצמבר 2006, בתוך תבונת המעשה, כרך ב', עמ' 168.**
67. סיטבון, 127.
68. נמרוד אלוני, 168.
69. אבמן, 20.