



האם צה"ל מסוגל להשתנות בעקבות מלחמת לבנון השנייה?



חיילי צה"ל בפעילות מבצעית בכפר מרכבה במלחמת לבנון השנייה

ניתוח המלחמות של צה"ל מאז מלחמת ששת הימים מלמד על הצלחה חלקית בלבד בשל היעדר הכשרה מוסדית של הקצינים בפיקוד הבכיר והתאבנות החשיבה האסטרטגית והמערכתית שלהם



◀ תא"ל (מיל') דב תמרי

לשעבר מפקד אוגדה ומפקד המכללה לפיקוד ולמטה

שלוש השאלות שצה"ל לא נתן עליהן

תשובה

בעשר השנים האחרונות שבהן הייתי חוקר במלת"מ (המכון לחקר תורת המערכה) - תפקיד שאיפשר לי לשמור על קשר אמיץ עם הקצונה הבכירה בצה"ל - נהגתי מפעם לפעם לשאול קצינים בכירים בדרגות אלים עד אלוף שלוש שאלות שעניינן אחד:

1. שלוש המלחמות הראשונות של צה"ל - מלחמת העצמאות שהביאה לייסוד המדינה, המערכה בסיני במבצע "קדש" ומלחמת ששת הימים - הסתיימו בהצלחות צבאיות כפי שצה"ל קבע לעצמו וכפי שהממשלות ציפו ממנו. בכל המלחמות מאז 1967 לא הצליח צה"ל או במילים אחרות: הוא "לא סיפק את הסחורה הצבאית". מלחמת ההתשה בשנים 1968-1970 לא הייתה הצלחה, וגם המסקנות שהסיק ממנה צה"ל היו מוטעות.¹ על מלחמת יום הכיפורים שבאה אחריה לא צריך להכביר מילים: צה"ל נכנס אליה בדרך הגרועה ביותר שאפשר היה להעלות על הדעת. גם מלחמת לבנון הראשונה ו-18 שנות שהות בלבנון לא היו הצלחה צבאית. כך גם האינתיפאדה הראשונה. אשר לאינתיפאדה השנייה - היו בה הישגים לא מבוטלים, כמו "חומת מגן" וההתמודדות המוצלחת עם טרור המתאבדים. גם במלחמת המפרץ הראשונה (1991) אי-אפשר לראות הצלחה: 40 טילי קרקע-קרקע עיראקיים נורו לעבר ערים בישראל בלי שצה"ל יכול היה להתמודד עימם - גם לו היו האמריקנים מאפשרים זאת, והרי הימצאותם של טילי קרקע-קרקע בעיראק הייתה ידועה, וכן היה ידוע השימוש שעשו בהם העיראקים במלחמה נגד איראן. מלחמת לבנון השנייה הייתה כישלון צבאי גם אם יתברר שיהיו לה תוצאות חיוביות. איך נסביר 40 שנות מלחמות ומערכות שבהן לא השיג צה"ל את ההישגים שרצה להשיג ושהבטיח לממשלות?
2. אם נתבונן בשתי מלחמות, מלחמת יום הכיפורים ומלחמת לבנון השנייה, נראה כי בראשונה נהנה צה"ל ממיטב הטכנולוגיה הצבאית שהייתה אז בעולם ובשנייה הוא נהנה מהטכנולוגיה המתקדמת ביותר - בתחומים מסוימים אף מתקדמת יותר מזו העומדת לרשות צבא ארה"ב. מהו ההסבר לפער בין הטכנולוגיה שהפעיל צה"ל בשתי המלחמות האלה - שהיא מהמעלה הראשונה - לבין ההישגים הצבאיים הדלים? הרי אין חולק על מקומה המרכזי של הטכנולוגיה במלחמות. כיצד ייתכן אפוא שטכנולוגיה כה מתקדמת משיגה כל כך מעט?
3. כלנו ערים לבעיה של מערכת הביטחון בכלל ושל צה"ל בפרט בתחום התקציב. הבעיה הזאת

מלווה את צה"ל מאז מלחמת העצמאות. אנחנו גם מכירים היטב את הריטואל השנתי: האוצר מנסה לקצץ, צה"ל ומשרד הביטחון מזדעקים ומתריעים מפני החלשת היכולות של צה"ל לנוח האיומים המתפתחים סביב ישראל. מערכת הביטחון מבקשת תקציב רב-שנתי, והאוצר משיב כי לשום משרד ממשלתי אין בישראל תקציב רב-שנתי. צה"ל מאיים שהאוצר יהיה אחראי ליכולות ההגנה המופחתות של ישראל, והאוצר משיב: "תתייעלו". צה"ל מסביר כי יריביה של ישראל אינם פועלים לפי תוכנית העבודה של צה"ל, ולא פעם מתעוררים צרכים דחופים באמצע השנה, והאוצר משיב: "תספגו". השאלה היא היכן נמצאת ההוצאה הגדולה ביותר לביטחון שאפשר למנוע אותה. לדעתי ההוצאה התקציבית הגדולה ביותר שאינה מחויבת המציאות ושמאפילה על שאר ההוצאות לביטחון היא ההוצאה שנועדה להשלים ולהדביק פערים אחרי מלחמות לא מוצלחות. כך, למשל, היה אחרי מלחמת יום הכיפורים. ב-10 השנים שלאחר המלחמה שילש צה"ל את כוחו מבחינה כמותית באמצעות השקעות עתק, עד שכעבור כמה שנים הוא לא היה מסוגל להחזיק את הכוחות העצומים. דבר דומה, אם כי בהיקף קטן יותר, מתרחש מאז מלחמת לבנון השנייה. השקעות העתק אחרי מלחמות לא מוצלחות מחזירות אותנו לשאלה הראשונה.

איך נסביר 40 שנות מלחמות ומערכות שבהן לא השיג צה"ל את ההישגים שרצה להשיג ושהבטיח לחמשלות?

השאלות האלה, שאותן הפניתי לקצינים בכירים, מעולם לא זכו למענה סביר, והתרשמתי שהקצינים מעולם לא חשבו עליהן. כששאלתי אותם את השאלות האלה הם לרוב השיבו בשאלות נגדיות: "ומה אתה חושב?" או "ומה אתה מציע?" בדרך כלל הייתי מגיב כי מה שאני חושב או מציע אינו חשוב מאחר שאני מצוי מחוץ למערכת הצבאית וכי אלה שאלות שצה"ל - דהיינו הפיקוד הבכיר - חייב לענות עליהן, אחרת אין הוא ממלא את חובתו.

הקשר בין הצלחה במלחמות לבין יכולת הלחימה של הכוחות

הנטייה הרווחת היא לחשוב שהצלחה במלחמה או במבצעים צבאיים עומדת ביחס ישיר ליכולת הלחימה של הגייסות. אבל לפחות בהיסטוריה

הצבאית של ישראל יש דוגמאות המוכיחות שהקורלציה הזאת לא בהכרח התקיימה. אחת המערכות המוצלחות ביותר של צה"ל הייתה מבצע "קדש" בסתיו 1956. יכולת הלחימה שהפגינו שבע חטיבות המילואים שהשתתפו בו לא הייתה גבוהה. תכיפות אימוניהן לפני המלחמה הייתה נמוכה מאוד, וכמה מהן הפגינו רמת לחימה שהייתה מתחת לכל ביקורת.² אף-על-פי-כן המערכה הייתה מוצלחת מאוד.

כך היה גם במלחמת העצמאות: בחינה מדוקדקת של המלחמה מלמדת כי ביותר מ-50% מהקרבות שניהלו "ההגנה" ולאחר מכן צה"ל לא הושגו המטרות, ואילו רוב המערכות באותה המלחמה השיגו את מטרותיהן.³ לעומת זאת רווחת הטענה בצה"ל - ובצדק - שגם במלחמת יום הכיפורים וגם במלחמת לבנון השנייה הפגין הדרג הלוחם ברמה הטקטית לחימה באיכות גבוהה מאוד.

התופעה הזאת מחייבת בירור היסטורי שיש לו חשיבות רבה להווה ולעתיד: מדוע לא מתקיים יחס ישיר בין יכולת הלחימה הגבוהה שמאפיינת על-פי רוב את צה"ל לבין התוצאות הצבאיות של המלחמה?

אחת התשובות לשאלות האלה, ואולי הבולטת שבהן, היא היכולת הנמוכה שהפגין הפיקוד הבכיר בכל המלחמות שהשיגהן היו דלים. המונח "הפיקוד הבכיר" כולל את המטות הכלליים, את מפקדות הזרועות ואת מפקדות הפיקודים המרחביים. חשוב להדגיש שהיכולת הנמוכה הופגנה לא רק במלחמות אלא גם בתקופות שלפני המלחמות ולפעמים גם אחריהן.

ניתן אפוא לטעון בביטחון גמור שמלחמת לבנון השנייה, שתוצאותיה הפתיעו את החברה הישראלית ואת הממשלה, לא הייתה מקרה פרטי אלא ביטוי למצבו של צה"ל בתחומים מסוימים זה 40 שנים.

מטרת המאמר היא לבחון ולהעריך את המלחמה בלבנון ב-2006 לאור 40 שנים של אי-הצלחה במלחמות ולעיתים גם לאור עבר רחוק יותר, המגיע עד לשנים שבהן עוצב צה"ל אחרי מלחמת העצמאות.

איך צה"ל לומד

24 שנים אחרי מלחמת יום הכיפורים כתב ראש חטיבת תוה"ד⁴ במטכ"ל, תא"ל דורון אלמוג, מאמר ל"מערכות", שבו התייחס, בין היתר, למצב הידע בקרב הפיקוד הבכיר של צה"ל.⁵ תא"ל דורון אלמוג טען במאמר כי הסיכום הרשמי של לקחי מלחמת ששת הימים הופק לאחר שנתיים של תחקירים, הכיל 23 נושאים ו-555 לקחים מוגדרים לטיפול, ליישום ולמעקב.⁶ ארבע שנים לאחר שפורסם הסיכום הרשמי פרצה מלחמת יום הכיפורים,

והתברר כי הלקחים שהופקו לא הביאו תועלת רבה. לדברי אלמוג, כמעט כל הלקחים היו בתחום הטכנו-טקטי ועסקי ובעיות שהתגלו בלחימה ובעיות ארגוניות שונות ולא כללו אפילו נושא אחד השייך לסביבה האסטרטגית או האופרטיבית. אלמוג הגיע לשתי מסקנות לא מרחיקות לכת במיוחד:

1. הניסיון של צה"ל לכתוב תורת לחימה אחידה לרמת הלחימה בשטח ולרמת המטכ"ל לא עלה יפה - בלשון המעטה. אלה שני תחומי ידע שונים לחלוטין, ויחסי הגומלין ביניהם מחייבים הסדרה שאיננה פשוטה.
2. השינויים הגיאוגרפיים שהתחוללו אחרי מלחמת ששת הימים והשינויים בצבאות האויב - בהצטיידות ובתורת הלחימה - חייבו היערכות חשיבתית ומעשית לקרבות הגנה. בעניין הזה התייחס אפוא אלמוג - כקודמיו, הקצינים הבכירים בצה"ל - לסביבה הטקטית ולא לסביבה האופרטיבית, זו האמורה לעצב וליצור את התנאים שיאפשרו לדרג הלוחם לבצע את משימותיו.

ההסבר שנתן אלמוג לתהליכים שעברו על צה"ל היה ההתנשאות הבלתי מוצדקת של ישראל בכלל ושל צה"ל בפרט.⁷

ועוד כתב אלמוג כי בין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים השתלטו על צה"ל סתגלנות במקום יצירתיות, הערצת הקונסנזוס במקום עידוד דעות עצמאיות. לא התפתחה מגמה בקרב הקצונה הבכירה לחשיבה מחדשת. על שיטת הפקת הלקחים בצה"ל, טען אלמוג - וזה היה תפקידו ומקצועו במטכ"ל - כי אלה הופקו לאחור, למציאות של 1967, ולא היו רלוונטיים למציאות של 1973.

הסיפור הישן הזה מציב סימני שאלה בנוגע לתפיסת הפקת הלקחים המקובלת בצה"ל זה שני דורות: על-פי רוב מלקטים את האירועים הקרביים - את ההצלחות ואת הכישלונות - או את הבעיות המבניות והארגוניות ואת הבעיות הנכללות תחת הכותרת "האם היה לכוחות מודיעין רלוונטי, עדכני ובזמן" ומצביעים על התיקונים הנדרשים בתורת הלחימה, בארגון, במערכות הנשק ובציוד הלחימה.

מקובל על כולם שהפקת לקחים היא חיונית, ואין להקל בה ראש. השאלה היא האם עלינו לבחון מקרים ואירועים, או שעלינו לאבחן מתוכם תופעות ולבחון אותן. ההבדל בין אירוע לתופעה הוא משמעותי: בעוד שאירוע הוא התרחשות חד-פעמית, הרי תופעה היא התרחשות החוזרת על עצמה. החזרה הזאת יכולה להיות במלחמה מסוימת או בכמה מלחמות, ובכל מקרה אפשר להצביע בוודאות על כך שאין מדובר בהתרחשויות מקריות. לעיתים מדובר בתופעות המשבשות את היכולת לנהל מלחמה או מערכה. דוגמאות לתופעות

כאלה יש בשפע:

- במלחמת לבנון השנייה היו שיבושים מהותיים בשיח בין המטכ"ל לממשלה. ברוב המלחמות של מדינת ישראל היו יחסי הגומלין בין הממשלות למטות הכלליים בעייתיים מאוד, בלשון המעטה. אין הכוונה לחילוקי דעות, אלא לחוסר הסדרה והגדרה מוסדית של מפגש בין שתי ישויות שלהן סטטוס ידע רלוונטי שונה מאוד על המשבר המתהווה, ואין הן מסוגלות להסדירו במהלך המשבר והמלחמה. מובן שהסדרה כזאת לעולם אינה יכולה להתחיל דווקא בעיצומה של מלחמה או בעיצומו של משבר אחר כלשהו. התופעה הזאת של שיח משובש בין המטכ"ל לממשלה בלטה מאוד כבר במלחמת העצמאות,⁸ בתקופת ההמתנה במאי 1967, בשלבי ההכרעה על צליחת תעלת סואץ במלחמת יום הכיפורים⁹ ובמלחמת לבנון השנייה. אפשר לטעון כי זוהי תופעה אוניברסלית הנעוצה בטבע של המלחמות, אולם זה מסוג הטענות שאסור לקבל.
- ברוב מלחמות ישראל הגיעו יחסי הגומלין בין המטות הכלליים לפיקודים המרחביים עד כדי משבר, והיו לכך השפעות על ניהול המלחמות והמערכות. משברים כאלה היו במלחמת העצמאות, במערכת "קדש" בסיני, במלחמת יום הכיפורים ובמלחמת לבנון השנייה. גם

במלחמת לבנון השנייה היו שיבושים מהותיים בשיח בין המטכ"ל לממשלה

התופעה הזאת אינה גזרת שמיים ואינה בהכרח חלק בלתי נפרד מטבע המלחמות, והשאלה שחובה לשאול היא מדוע בצה"ל היא חוזרת על עצמה שוב ושוב.

- במלחמה האחרונה בלבנון היו מקרים רבים שבהם נתקלו כוחות קדמיים של צה"ל באנשי חזבאללה. לפי תורת הקרב של צה"ל היתקלות היא אירוע שיש לצפות לו. במקרה של היתקלות - גם אם היא קשה ויש בה נפגעים - על הכוח העיקרי להמשיך בהתקדמותו לעבר יעדי - כפי שנקבעו במשימה שהוטלה עליו. איך אפשר להסביר את התופעה שבמלחמת לבנון השנייה הפכו עד מהרה רוב ההיתקלויות של כוחות קדמיים קטנים יחסית לקרבות חילוץ גדודיים וחטיבתיים, וההתקדמות נעצרה?
- המילואים הם עיקר כוחו של צה"ל - בוודאי בהיבט הכמותי - ואי-אפשר לעצב ולתכנן מערכה בלי כוחות מילואים ניכרים.¹⁰ כאשר

המלחמה נפתחת לפתע, כמו במלחמת יום הכיפורים, אין אפשרות אחרת מאשר להטיל את כוחות המילואים למערכה ולקרבות ללא הכנה וגם ללא סדר מינימלי. אבל מדוע במלחמה אחר מלחמה אנחנו חוזים בתופעה שבה המילואים מגויסים מאוחר מדי - גם כשיש אפשרות לגייסם בעוד מועד?¹¹ במילים אחרות: הכשל שחזינו בהטלת המילואים למערכה אינו ייחודי למלחמת לבנון השנייה, ויש מקום לבחון את הסוגיה הזאת בעין ביקורתית לאורך 40 השנים האחרונות ולבחון כיצד צה"ל לומד ומהם המוסדות האמורים להבטיח למידה שבמרכזה פיתוח הידע הצבאי המקצועי.

כאשר דנים בלקחים ובדרך להתמודד איתם ראוי לבחון גם את התופעה של ועדות החקירה - אלה הצבאיות הפנימיות שצצו אחרי המלחמה האחרונה כפטוריות לאחר הגשם ואלה הממשלתיות והממלכתיות. מעבר להתות ראשיהם של האחראים לאי-ההצלחה - פעולה שכל ועדה מתגדרת בה - הוועדות גם מבררות מה קרה, את הסיבות המיידיות לאירועים, על-פי רוב בפרטי פרטים כדי שיהיו מצע טוב להבנת הכשל. אולם במשך שני דורות שום ועדה מכל אלה שמונו לא שאלה את השאלה האקוטית: מדוע קרה מה שקרה? ובמיוחד הן לא שאלו מהן הסיבות בסביבה האסטרטגית והמערכתית לאירועים שקרו. מדובר בשאלות שעוסקות לא בסיבות המיידיות לאירוע ספציפי זה אחר, אלא בשאלות עמוקות שעניינן ידע צבאי, תרבות צבאית, הכשרה, מבנה וארגון בסיסיים של הצבא - שאלות שבחינתן חושפת את הבעיות שהארגון הצבאי חי איתן ולא תמיד מודע להן.

מטרת הדברים שלהלן היא לברר את הקשר בין אופן התנהלותו של הפיקוד הבכיר של צה"ל לבין האופן שבו התנהלה מלחמת לבנון השנייה.

יחסי מדינאים-חיילים בישראל הגדרת מטרות המערכה

מוסכמה רווחת היא כי מטרות המלחמה שממשלה מנסחת או מאשרת לצה"ל לפי הצעתו חייבות להיות ברורות לכל אנשי הצבא - מהמטכ"ל ועד לאחרון המפקדים הזוטרים - ולא פחות מכך לציבור כולו. בסביבת הלוחמים בשדה הקרב אין בדרך כלל ספקות בנוגע למטרות שהוגדרו על-ידי המפקדה הממונה. אשר למטרות שאותן קובעים הממשלות והמטות הכלליים - יש להן ממדים שונים לחלוטין. הניסוח של המטרות האלה הוא קריטי ועשוי לחרוץ במידה רבה את גורל המערכות מראש.

כך, למשל, במקרה של מלחמה מוגבלת או של מערכה מוגבלת, אשר אפשר לדעת ולהבין מראש שזו לא תביא לסדר חדש במדינה שכנה או בארגון



כניסת כוחות מילואים ללחימה בצפון בסמוך לגבול | המילואים הם עיקר כוחו של צה"ל - בוודאי בהיבט הכמותי - ואי-אפשר לעצב ולתכנן מערכה בלי כוחות מילואים ניכרים

עם היציאה ל"חומת מגן": "הממשלה אישרה עקרונית תוכנית פעילות מבצעית נרחבת נגד הטרור הפלסטיני, ולשם כך תקיים פעילות נרחבת עד להשגת המטרה (שלא פורטה במדויק! ד"ת). ערפאת שהקים את קואליציית הטרור נגד ישראל הוא אויב, ובשלב זה יבודד. הממשלה אישרה גיוס מילואים כדי לאפשר לצה"ל פעילות רצופה לאורך זמן ובמוקדי טרור נוספים".

הנחייתו של שרון לצבא הייתה לפרק את הרשות הפלסטינית, אבל הוא לא הצהיר על כך. יתר על כן, כאשר שאלו עיתונאים את ראש הממשלה עד מתי תימשך המערכה, הוא ענה: "ככל שיידרש, ללא מגבלת זמן". האמת היא, כמובן, שאין מערכה שאינה מוגבלת בזמן. את דבריו כיוון ראש הממשלה לא לצה"ל ולא לציבור הישראלי, אלא לפלסטינים ולהנהגתם, שהורגלו לחשוב שהסערה חולפת בתוך ימים אחדים.¹²

אשר לפתיחת המערכה האחרונה בלבנון - את גודל הסיבוך המדיני והחברתי שאליו נקלעה הממשלה ניתן היה להבין מיד, באותו הרגע שבו הכריז ראש הממשלה בפומבי מהן מטרותיה. על הרמטכ"ל להיות מעורב במידה רבה מאוד בניסוח המטרות המוצהרות והסמויות של כל מלחמה ושל כל

ברוב מלחמות ישראל הגיעו יחסי הגומלין בין המטות הכלליים לפיקודים המרחביים עד כדי משבר, והיו לכך השפעות על ניהול המלחמות והמערכות

הייתה להפיל את משטרו של נאצר והצטרפו לשם כך לקואליציה לוחמת עם בריטניה וצרפת. אפילו לשרים הקרובים לברגוריון בממשלה של אז לא נאמרה המטרה "להפיל את נאצר". שני המדינאים האלה, ברגוריון ודיין, הציגו מטרות אחרות לגמרי שנועדו להעניק לגיטימיות למלחמה יזומה כלפי פנים וכלפי חוץ: להסיר את המצור הימי מעל ישראל, לפגוע בהתעצמות הצבאית של מצרים ולהפסיק את טרור הפיגועים וכו'. ברגוריון לא דיבר כלל על הפלת נאצר לא רק משיקולי לגיטימציה, אלא משום שכלל לא היה בטוח שניתן להשיג את היעד הזה.

ניסוח דומה של מטרות מערכה אנו מוצאים בהחלטת הממשלה שפורסמה ב-29 במרס 2002

אחר שם, אלא לכל היותר תעניק לנו יתרון מסוים - זמני או קבוע - טעות היא לנסח את המטרות בצורה נחרצת כפי שעשו בפתיחת המערכה ביולי 2006 ראש הממשלה ושר הביטחון, והחרה החזיק אחריהם הרמטכ"ל. במערכה מהסוג הזה, כמו הדומות לה בעבר (למשל, מלחמת ההתשה בחזית התעלה ומלחמת לבנון הראשונה, מבצעי "דין וחשבון" ו"ענבי זעם"), אין סיכוי רב להשיג את המטרות המפליגות כולן. במקרה הטוב ניתן להשיג חלק מהן בלבד.

תוצאותיהן של מלחמה ושל מערכה שאין בהן הכרעה צבאית ומדינית מוחלטת לא נקבעות בהכרח בשדה הקרב, אלא לרוב בדעת הקהל של שני הצדדים הלוחמים ואף בדעת הקהל העולמית המעורבת במערכה מבחינה תודעתית.

אם להנהיגה המדינית והצבאית יש מטרות ברורות מראש - ספק אם ראוי לנסחן בפומבי, משום שאלה יושוו לתוצאות, והאכזבה עלולה להיות גדולה עד כדי משבר פוליטי. גם אם ישנה כוונה להפעיל כוח רב מאוד, המטרות הפומביות חייבות להיות מנוסחות בלשון מינורית ולכלול עמימות מסוימת. זוהי מדינאות אלמנטרית. כך, למשל, נהגו ברגוריון ודיין ב-1956 כאשר יזמו מלחמה שמטרתה

הפיקוד של צה"ל כמעט התמוטטה.¹³ כן ראו את השינוי הלא מוצלח שניסה לעשות הרמטכ"ל דן חלוץ בפיקוד הצפון, שאותו ניתן היה להסדיר מראש ובצורה אחרת.

אילו היו המטכ"ל והעומד בראשו מבינים את הסוגיה "כיצד פותחים במלחמה" ואת השלכותיה, אפשר שהיו משכנעים את הממשלה להציג קודם כול אולטימטום של 36-48 שעות או מעלים כל תירוץ אחר כדי להרוויח את פסק הזמן הזה. בלאו הכי מיהרו מנהיגי החזבאללה לרדת למחתרת ולהיעלם מהשטח כבר ביום הראשון. ככל שאפשר להתרשם, את המלחמה פתחה ישראל ב"שליפה". זה לא היה מקרי.

כל מי שענינו בראשו ידע זה שנים אחדות שצה"ל אינו מוכן לצאת למלחמה בהיקף נרחב ללא שהות להכנות בתחום החשיבה והארגון, והיו לכך סיבות מסיבות שונות שיקצר המצע מלפרטן. ככל הידוע לי, הנושא "כיצד נפתחות מלחמה או מערכה" או "איך ראוי לפתוח במלחמה או במערכה" מעולם לא נלמד במטכ"ל של מלחמת לבנון השנייה, מעולם לא נידון בשום מוסד להכשרת קצינים בכירים ואינו קיים בצה"ל בתפיסת ההפעלה של הכוח הצבאי.

נראה שהתפיסה ששלטה בכיפה במטכ"ל של יולי 2006 מקורה בחיל האוויר, המסוגל להפעיל את מרב כוחו בתוך שעות אחדות לפי תוכנית מוכנה מראש במקרה של מלחמה הפורצת במפתיע. היכולת הזאת של חיל האוויר היא חיונית וקריטית במצבים קיצוניים, אך לא היה בה צורך בקיץ 2006. במקרה של המלחמה בלבנון אפשר היה לתת לצה"ל את כל הזמן הדרוש כדי לחשוב איך פותחים במלחמה, לאן ראוי להוביל אותה ולמען מה. פרק הזמן החיוני לא ניתן לצה"ל, המטכ"ל גם לא דרש אותו, ולכן לא הייתה לו שהות לחשוב.

מהו תפקיד הרמטכ"ל, וכיצד הוא מכין את עצמו למלחמה?

אם יישאל האזרח הממוצע מיהו הרמטכ"ל, קרוב לוודאי שהוא יידע את שמו. אם יישאל האזרח מהו תפקיד הרמטכ"ל - התשובה, קרוב לוודאי, תהיה פשטנית: הוא מפקד הצבא. מי שמצויים יותר בנושא יודעים שתפקיד הרמטכ"ל כמעט שאינו מוגדר: תפקידו עמום ונתון לפרשנויות, לעיתים מנוגדות, ואלה משתנות לעיתים קרובות. 59 שנות צה"ל הן לכאורה די והותר זמן להיווצרותם של מסורת ושל נוהג, אך העובדה היא שבמהלכן לא הוסדר תפקיד הרמטכ"ל - אחד התפקידים הממלכתיים החשובים והחיוניים ביותר בישראל. להלן כמה מאפייניו הבולטים של תפקיד הרמטכ"ל בישראל:

- בחוק יסוד הצבא נאמר רק ש"הדרג הפיקודי העליון בצבא הוא ראש המטה הכללי". הניסוח "בצבא" משאיר פתוחה את השאלה מי מפקד



חיילי גדוד חרב ביציאה להתרענות מהלחימה בדרום לבנון | תוצאותיהן של מלחמה ושל מערכה שאין בהן הכרעה צבאית ומדינית מוחלטת לא נקבעות בהכרח בשדה הקרב, אלא לרוב בדעת הקהל של שני הצדדים הלוחמים ואף בדעת הקהל העולמית המעורבת במערכה מבחינה תודעתית

מאשר מלחמת יום הכיפורים - הייתה היוזמה בידו, והייתה לו שהות לעצב ולתכנן אותה.

שום מלחמה ושום מערכה אינן יכולות להתנהל בהצלחה לפי תוכניות מגירה שהוכנו מראש, משום שהסיכוי של תוכנית אופרטיבית שהוכנה מראש לקלוע להקשר הרלוונטי, לנסיבות הפתיחה לתגובות ולהחלטות של המדינאים, הוא נמוך ביותר. בקיץ 2006 החלה המלחמה ביום שבו נחטפו שני החיילים: המטכ"ל שלף תוכנית מגירה או פקודה המגלמת תוכנית שתוכננה לפני הנסיבות הייחודיות של המשבר, וצה"ל יצא לדרך. גם אם נניח שקדמו לתקיפות האוויר דיונים ענייניים, הרי לא כך פותחים במלחמה. היה דרוש זמן למחשבה שנייה ושלישית לאן תלך המלחמה, מה תשיג, האם התוכניות והפקודות הקיימות עונות להקשר ולנסיבות הקונקרטריות, מה עלולה להיות תגובת החזבאללה, וכיצד יעמוד בכך העורף האזרחי, מהי ההתארגנות הנדרשת מהממשלה וממשרדה לאור האיום הצפוי וכן הלאה.

יתר על כן, זו טעות לחשוב שמערכת הפיקוד המטכ"לית, זו המופיעה בפקודות ובפרוצדורות של המעבר ממטכ"ל למצפ"ע, יכולה לתפקד נכון במעבר משגרה לחירום ללא הסדרתה מחדש לאור הנסיבות המיוחדות והייחודיות של כל מלחמה או מערכה. ראו, למשל, את השינויים שעשה הרמטכ"ל דוד אלעזר ב-9 באוקטובר 1973, אחרי שמערכת

מערכה, משום שהוא יהיה האחראי להשגתן. עליו לדרוש מראש הממשלה שלא יכריז בתקשורת על מטרות המלחמה לפני התייעצות עימו, כדי שיוכל להזהיר את ראש הממשלה מלקפוץ גבוה מדי בפומבי, ואין זה משנה כלל אם ראש הממשלה ושר הביטחון הם טירונים או מנוסים. זהו תפקידו של רמטכ"ל בממשק שבין החיילים והמדינאים, משום שהרמטכ"ל הוא גם מדינאי, אף שהוא לובש מדים. בארבע עיניים יכול ראש הממשלה להנחות את הרמטכ"ל להרוס את החזבאללה ככל שרק ניתן. לתקשורת ולציבור צריך ראש הממשלה להציג מטרות מתונות.

איך נכנסים למלחמה?

בעבר הרחוק העריכו המטות הכלליים כי יכולים להיווצר מצבים שבהם תותקף ישראל על-ידי מדינה ערבית אחת או יותר, וכי על צה"ל יהיה לצאת למלחמה ללא הכנות קונקרטיות ולהסתמך בפתיחה על המוכנות ועל הכוננות הקיימות להגנה על שטח המדינה. בצה"ל ראו בכך מצב שאסור להגיע אליו, ולכן כבר בתחילת שנות ה-50 כללה החשיבה הצבאית של צה"ל מושגים כגון "מלחמה יזומה", "מלחמת מנע" ו"מתקפה מקדימה". המושגים האלה שלטו בשיח הצבאי בישראל ונועדו למנוע מצב שבו תיקלע ישראל למלחמה שאותה יזמו אויביה. ואכן בכל המלחמות שניהל צה"ל - חוץ

- על הצבא בכללותו. יתר על כן, בשום מסמך שכתבו משרד הביטחון וצה"ל (הפ"ע) אין הגדרה לתפקיד הרמטכ"ל.
- הרמטכ"ל, נמצא בתווך בין המדינאים לחיילים. במהותו אין הוא איש צבא בלבד.
- קו התייחסות המקובל, זה המוסכם לכאורה בישראל, בין המדינאים לחיילים אינו מתקיים הלכה למעשה.
- הרמטכ"ל הוא איש פוליטי מעצם תפקידו הצבאי.
- בישראל אין תפיסת ביטחון שיכולה להיות מערכת מושגית מסדירה בעבור המדינאים והחיילים.
- בממשלות ישראל לא מתפתח ידע רלוונטי בנוגע למשברים צפויים ובנוגע לענייני ביטחון.

הפן הפוליטי של הרמטכ"ל

טענתי שהרמטכ"ל הוא איש פוליטי, שכן תפקידו הוא פוליטי, והוא מתפקד בסביבה פוליטית. רגלו האחת בצבא, ורגלו האחרת נטועה עמוק במציאות הפוליטית. בציבור הישראלי אמירה כזאת אינה מקובלת, וגם רמטכ"לים לשעבר לא היו ששים להודות בכך. לציבור יש רצון עז להאמין שהצבא והעומד בראשו אינם ניצבים על המגרש הפוליטי. השאלה המרכזית היא כיצד מפרשים את המילה "פוליטי". ההדיוטות יאמרו שמדובר בעיסוק בענייניהן של המפלגות בישראל, וכבר היו דברים מעולם גם כשמדובר ברמטכ"לים: בראשית שנות ה-50 היו הרמטכ"ל משה דיין וגם אסף שמחוני, אלוף פיקוד הדרום דאז, חברים במשך תקופה מסוימת במרכז מפא"י ונכללו ברשימת המועמדים לכנסת בעודם לובשים מדים.

אולם הפירוש היותר מציאותי - בוודאי למציאות של ימינו - למושג "פוליטי" הוא מעורבותו של הרמטכ"ל בשאלות ובבעיות פוליטיות במהלך שירותו. גם אם התייחסותו היא דרך משקפיים צבאיים, עדיין עמדתו ומשקלו מצויים בתחום הפוליטי. במדינות המערב (ולא רק בהן) מבינים זאת, וזה 100 שנים מונהגים בהם הסדרי משטר וממשל השומרים על איזונים ובלמים שתפקידם למנוע היווצרותם של רמטכ"לים הבוחשים בקלחת של החיים הפוליטיים.

מעניין לבחון איך ראו זאת רמטכ"לים בעבר. אחדים מהם לא השאירו עדויות ברורות. היו ביניהם שהתרחקו מכל דבר שיש בו ריח פוליטי (כמו הרמטכ"ל לסקוב, לדוגמה, שהגדיר את עצמו "החייל מספר אחת"). ביוגרפיות על רמטכ"לים - למשל על לסקוב, על בר-לב ועל אלעזר - כתבו סופרים שלא נתנו את דעתם לסוגיית המיצוב הפוליטי של הרמטכ"ל. אוטוביוגרפיות של רמטכ"לים הן בעייתיות, משום שכולם - מי יותר

ומי פחות - "סידרו" את ההיסטוריה בדיעבד. אף-על-פי-כן ברורה עמדתם הפוליטית והשפעת עמדתם על הממשלות ועל העומדים בראשן.

ניתוח מסמכים של צה"ל המצויים בארכיון מלמדים עד כמה היה הרמטכ"ל אלעזר איש ארץ-ישראל הרחבה מאוד. הוא הניח שתפרוץ מלחמה נוספת, שבה תשתלט ישראל על שטחים הרבה מעבר לשטחים שנכבשו ב-1967. עמדתו הייתה שאסור יהיה לישראל לסגת מאותם השטחים עם כינונה של הפסקת אש, אלא אם מצרים, סוריה ולבנון (!) ישלימו עם אובדן טריטוריות נרחבות שיישארו בידי ישראל. הוא היה האיש שניסח את מטרות המלחמה במהלך קיץ 1973, הביאן לשר הביטחון ולממשלה וגם גזר מהן את דרכי הפעלת הכוח.

הרמטכ"ל יצחק רבין, בעדינותו, כתב כי "במשטר מתוקן אין הרמטכ"ל מקבל הכרעות במישור המדיני. כלאחרים - לא הייתה לי כל עמדה כזאת. אולם מפקדו של צה"ל צריך לפתח רגישות גבוהה לכל עניין מדיני. עליו להבין באופן יסודי את הרקמה האזורית והעולמית, שאירועיה משפיעים על מצבה המדיני של ישראל וממילא על היערכותם ועל משימותיהם של כוחותיה המזוינים".¹⁴

הרמטכ"ל גור הרצה ב-19 במרס 1975 במליאת הממשלה את השקפתו על הסכם הביניים עם מצרים.¹⁵ בהרצה הזאת באות לידי ביטוי עמדותיו הפוליטיות. כך גם נהג מחוץ לממשלה - במסיבות עיתונאים שקיים בחודשים אפריל-מאי 1975, שבהן

אם להנהגה המדינית והצבאית יש חטות ברורות מראש - ספק אם ראוי לנסחן בפומבי, משום שאלה יישוו לתוצאות, והאכזבה עלולה להיות גדולה עד כדי משבר פוליטי

פירט את השקפותיו על הגבולות ועל ההתייחסות וכן על המדיניות שלדעתו ראוי לממשלה לנקוט.

הרמטכ"ל רפאל איתן היה הגלוי והחושפני מכל קודמיו. בספרו "סיפור של חייל" הוא מספר על הוויכוחים שהיו לו עם שר הביטחון ויצמן על ארץ-ישראל השלמה: "ונשארתי נאמן לתפיסתי בענייני ארץ-ישראל ולא גיליתי נכונות לוותר ולפשרה".¹⁶ יחסו למתנחלים נגזר מתוך הגישה הזאת. הוא גם ציין בספרו כי אין הרמטכ"ל חייב לבטל את עמדתו בפני העמדה של שר הביטחון, משום ששר הביטחון אינו מפקדו של הרמטכ"ל אלא הממשלה כולה. רפול הוסיף וטען כי הוא משוכנע שאסור שיהיו ניגודים בין הממשלה לרמטכ"ל בכל הנוגע לתפיסות עולם ולגישות בסיסיות עקרוניות.

לדעתו, כאשר מתחלפת ממשלה לפי רצון הבוחר, עליה להחליף את הרמטכ"ל, אם אין השקפתו כהשקפתה. כמו כל הרמטכ"לים, רפול לא עירער על החובה לציית להכרעת הממשלה, אבל תמך בחום בזכותו של הרמטכ"ל להשפיע על הסביבה הפוליטית לפי השקפת עולמו.

הרמטכ"ל אהוד ברק טען בהרצה לקצינים בכירים ב-1994 כי "חשוב שתפיסת הביטחון תהיה אפוליטית במובן שתוכל לאפשר תשובה מעשית לקשת הפתרונות האפשריים הנגזרים מהשקפותיהם של הזרמים המרכזיים במערכת הפוליטית בישראל". זוהי אמירה המנותקת מהמציאות של ישראל מאז יוני 1967. המסקנה המתבקשת היא שהרמטכ"ל הוא איש פוליטי הנדרש על-ידי הציבור להיות אפוליטי, ובכל פעם שעמדתו הפוליטית מבצבצת קצת, מתנפלים עליו בתקשורת.¹⁷

הדברים שנאמרו עד כה מצביעים על כך שהרמטכ"ל הוא ציר ומוקד במערכת סבוכה וסוערת. אין ספק שהוא יישות האמורה להסדיר את השימוש בכוח, אך תפקידו אינו מוגדר, ומעמדו אינו ברור. לכן הגיע הזמן לצאת למסע שמטרתו לברר באופן יסודי את המושג "רמטכ"ל", את תפקידו, את יחסיו עם הממשלות ואת המקום שהוא תופס בתודעה הישראלית. ברור כזה מעולם לא נערך בישראל. יקצר המצע מלתאר את ההיסטוריה של הרמטכ"לים שלא דרך הביורגראפיות, הצלחותיהם וכישלונותיהם, אלא דרך חקירת שאלות דוגמת: מדוע הפעלנו את הכוח הצבאי (מעבר לכורח שלא יגונה)? כיצד הגענו להפעלתו? מי במנגנון המדינה בישראל הוביל להפעלת הכוח? למען מה הפעלנו את הכוח? מה היה חלקם של הרמטכ"לים בהפעלת הכוח, וכיצד השפיע מיקומם בתווך שבין המדינאים לחיילים על הפעלת הכוח? מה היה הידע של הרמטכ"ל בבסיס החלטות על הפעלת הכוח? היכן ועל-ידי מי התפתח הידע שהוביל להפעלת הכוח? וישנן עוד שאלות. אינני מכיר מחקרים היסטוריים הבוחנים את השאלות האלה מעמדת הרמטכ"ל. הבעיה היא שלא הרמטכ"ל ולא המטכ"ל יכולים לברר שאלות כאלה. זהו תפקידם של האזרחים, דהיינו של הממשלה ושל הכנסת. אלה נמנעו מאז היה ברגוריון ראש הממשלה ושר הביטחון מלעסוק במבנה הצבא ובדרכי פעולתו.

כיצד נכנס רמטכ"ל לתפקידו

בצה"ל שירתו עד היום 19 ראשי מטות כלליים. הרמטכ"ל הראשון של צה"ל, יעקב דורי, התמנה לתפקידו ב-1939 (עד הקמת צה"ל הוא היה הרמטכ"ל של ארגון ההגנה). 68 שנים שבהן כיהנו 19 רמטכ"לים מאפשרות לבחון את מהות התפקיד ואת הבעיות ואת השאלות שהוא נושא עימו. יש

שפע של מסמכים הפתוחים לעיון, אוטוביוגרפיות וביוגרפיות. מעיון בחומר הקיים עולה המסקנה שהסוגיה החשובה ביותר היא קרוב לוודאי הדרך שבה נכנס הרמטכ"ל לתפקידו. על-פי רוב מתמנה הרמטכ"ל לתפקידו אחרי שנים שבהן צבר ניסיון צבאי ומילא כמה תפקידים של אלוף. לכאורה הוא מוכן לתפקידו, ובכל זאת כמעט כל הרמטכ"לים החלו את תפקידם כטיירוניס ולעיתים עשו שגיאות גסות.

בראש ובראשונה על הרמטכ"ל ללמוד מניסיון קודמיו את הבעייתיות של השיח עם המדינאים - ראש הממשלה, שר הביטחון, הקבינט הביטחוני וכו'. מדובר בנושא שהוא בעייתי במיוחד בישראל, שכן היחסים בין החיילים למדינאים מעולם לא הוסדרו בה - ובמתכוון. הלומד את התנהלותו של בן-גוריון במלחמת העצמאות ואחריה ייווכח שהוא לא רצה להסדיר את היחסים האלה כדי לשמור על מעמדו מול אנשי הצבא. בחוק שירות הביטחון, האמור להקיף סוגיות חשובות, אין זכר להסדרת היחסים, ובהוראות הפיקוד העליון תפקיד הרמטכ"ל אינו מוזכר. חוק יסוד הצבא אינו מסדיר את היחסים האלה ולא את מהות תפקידו של הרמטכ"ל. לא פעם העלו קציני צבא בכירים את השאלה "מי מפקד על צה"ל?" שכן החוק קובע כי "השר הממונה מטעם הממשלה על הצבא הוא שר הביטחון... ראש המטה הכללי נתון למרות הממשלה וכפוף לשר הביטחון... הדרג הפיקודי העליון בצבא הוא ראש המטה הכללי". דהיינו, הממשלה אינה סמכות פיקודית על הצבא, אלא ממונה עליו. הרמטכ"ל הוא דרג פיקודי עליון "בצבא" ולא "על הצבא".¹⁸

התווך שבין הרמטכ"ל למדינאים הוא תמיד עמום, ואין בו נהלים וסדר מחייבים. המדינאים, גם אלה שבעברם שירתו בצה"ל בתפקידים בכירים - מרגע שנכנסו לחיים הפוליטיים כל ראיית עולמם משתנה, דרך חשיבתם מפסיקה להיות צבאית, וגם ניסיונם הצבאי מתפוגג במהירות. צריך לדעת איך לדון איתם, שכן זו אמנות ואומנות בפני עצמן. אני מתקומם בכל פעם שרמטכ"ל אומר כי המדינאים יחליטו, וצה"ל יבצע, כפי שדרש גם הרמטכ"ל של מלחמת לבנון השנייה. רמטכ"ל הוא איש פוליטי מעצם תפקידו, משום שהוא אמור להיות המומחה בתחום הפעלת הכוח להשגת מטרות פוליטיות. הרמטכ"ל חייב ליצור לעצמו מסד של ידע על המתחים ועל העימותים בין המדינאים לבין הרמטכ"לים ואנשי הצבא בעיתות משבר,¹⁹ והידע הזה צריך לעמוד לנגד עיניו כאשר יתייצב מול הממונים עליו בעת חירום. על הרמטכ"ל לקרוא וללמוד את הסטנוגרמות של דיוני הרמטכ"לים עם המדינאים בכל תקופות המשבר של מדינת ישראל החל ממלחמת העצמאות. עליו להכיר היטב את

המחלוקות בין דיין לבן-גוריון, בין שרת לפנחס לבון, בין לסקוב לבן-גוריון (פרשת "רותם" ב-1960), בין המדינאים לחיילים בתקופת ההמתנה מ-15 במאי ועד ל-5 ביוני 1967, בין הרמטכ"ל אלעזר לשר הביטחון דיין ולממשלה כולה על צליחת התעלה, ב-12-14 באוקטובר 1973, בין צמרת הצבא לשר הביטחון שרון ערב מבצע שלי"ג ובין ראש הממשלה שרון לרמטכ"ל מופז ולאלוף פיקוד המרכז יצחק איתן במערכת "חומת מגן". הכול מתועד היטב, ורק צריך ללמוד. הרמטכ"ל במלחמת לבנון השנייה לא למד את הסטנוגרמות האלה. דרך אגב, אלה סוגיות שלא נלמדות בשום בית ספר צבאי בצה"ל ואפילו לא במכללה לביטחון לאומי.

עם כניסתו לתפקידו על הרמטכ"ל ללמוד קודם כול מהי מידת המוכנות של צה"ל למלחמה מכל סוג שהוא. עליו לעשות זאת לא דרך בדיקת הימ"חים והציוד וגם לא דרך בדיקתה של רמת הכוננות - נושאים שהם חשובים מאוד כשלעצמם - אלא עליו לבחון לעומק את התפיסות של הפעלת הכוח, שכן שום רמטכ"ל אינו יודע איזו מלחמה לפתור ומתי תפרוץ. את זה לא עושים באמצעות בדיקת התוכניות האופרטיביות בפיקודים המרחביים ובזרועות האוויר והים, אלא באמצעות בחינת ההגיונות המעצבים של התוכניות. את אלה לא

הגיע הזמן לצאת למסע שמטרתו לברר באופן יסודי את המושג "רמטכ"ל", את תפקידו, את יחסיו עם המתשלות ואת המקום שהוא תופס בתודעה הישראלית

מספיק לבחון מתוכם, אלא יש לבחון אותם מחוצה להם. במילים אחרות: את הפרדיגמה השלטת יש לבחון באמצעות העמדתה של פרדיגמה אחרת שבעזרתה אנו בודקים את הפרדיגמה שבה אנו אווזים. אפשר שבסוף הבחינה הוא יאמץ מחדש את הפרדיגמה הישנה, אולם הדרך חשובה יותר מהמסקנה. זהו תהליך לא קל מבחינה אינטלקטואלית, אבל הכרחי. הרמטכ"ל שהתגבש אחרי חילופי הרמטכ"לים ב-2005 לא עשה זאת. שאלה חשובה נוספת היא איך ממנים רמטכ"ל. הניסיון מלמד שיש בכך מקריות רבה - לטוב ולרע. לשרי ביטחון, לראשי הממשלה ולממשלה כולה אין כמעט אפשרות להבין את משמעות הבחירה שהם עושים בעת מינוי רמטכ"ל. לרוב שרי הביטחון וגם לראשי הממשלה אין הבנה אינטימית כיצד פועל הרמטכ"ל, מהם המתחים הפנימיים בתוכו ומהי מידת יכולתה של האישיות שהם ממנים לרמטכ"ל לעמוד היטב במצבי קונפליקט.

יתר על כן, הנוהג המקובל הוא שמינוי רמטכ"ל מוציא מצה"ל אלופים מעולים שהיו מועמדים לתפקיד. בעקבות מינוי רמטכ"לים פרוש בשנים האחרונות מצה"ל עוזי דיין וגבי אשכנזי (זה האחרון חזר בנסיבות בלתי צפויות), עמוס מלכא ועוד כמה אלופים מעולים. כמה מהם פרוש או התבקשו לפרוש אחרי תפקיד ראשון של אלוף. שר ביטחון רציני היה מוציא תקנה מחייבת שלפיה כל מי שמקודם לתפקיד של אלוף לא יוכל להשתחרר מצה"ל אלא באישור השר - גם אם לא מונה לתפקיד שבו חפץ וגם אם לא מונה לרמטכ"ל, אף שהיה מועמד לתפקיד. הצורה שבה אלופים פורשים מהשירות אינה ראויה לצבא מקצועי. אסור להשאיר לרמטכ"ל להחליט את מי ישאיר בשירות ומי יפרוש. יותר מידי רמטכ"לים שיחררו אלופים טובים מטעמי נוחות.

היחסים בין המטות הכלליים לפיקודים המרחביים

ברוב המלחמות של צה"ל היו תקלות קשות ביחסים בין הרמטכ"ל לפיקודים המרחביים. אפשר היה לראות את ניצני התופעה הזאת במלחמת העצמאות, ואילו במבצע "קדש" כבר מדובר היה בעימות של ממש: כבר ביממה הראשונה למערכה, באוקטובר 1956, הפר אלוף פיקוד הדרום, אסף שמחוני, הוראה מפורשת של הרמטכ"ל והורה לכוחותיו לפתוח בלחימה 36 שעות לפני המועד שקבע הרמטכ"ל - מועד שהיה לו היגיון מדיני, צבאי ומערכתי. הרמטכ"ל ואלוף הפיקוד נקלעו למריבה קשה שטושטשה לאור הצלחת המערכה. הרמטכ"ל לא דיווח לראש הממשלה ושר הביטחון, בן-גוריון, על השינויים שחלו עקב פעולתו של פיקוד הדרום. בספרות נכתב כי מדובר היה בהפרת משמעת של אלוף הפיקוד. גם דיין טען כך לאחר מעשה. הסיבות העמוקות לעימות הזה היו התנגשות בין הגיון המערכה כפי שהרמטכ"ל יעצב אותו, לבין התפיסה הטקטית של פיקוד הדרום. את ההיגיון הסביר הרמטכ"ל לקבוצה מצומצמת של קצינים ארבעה ימים לפני פתיחת המערכה באמצעות מטפורה.²⁰ כל המעיין בפקודת המבצע שהוציאה מחלקת המבצעים במטכ"ל/אג"ם,²¹ ייווכח שאי-אפשר להבין ממנה את הגיון המערכה.

ההיסטוריה של צה"ל מלאה בפקודות מבצע של הרמה המטכ"לית, שקשה מאוד להבין מניסוחיהן את ההיגיון המחולל העומד מאחוריהן. הסיבה לכך היא השימוש הרווח בשפה הטקטית - החיונית בסביבה הקרבית, אך אינה הולמת את הסביבות האופרטיביות והאסטרטגיות. המפגש בין רמטכ"ל שעיצב מערכה, שעניינה הסדרת קואליציה אסטרטגית בין שלוש מדינות ושלושה צבאות שלהם אינטרסים לא זהים, לבין אלוף הפיקוד, שהבין כי

לאורך שנים. הם אינם משתנים במהירות. בסביבה האופרטיבית המושגים משתנים מהר מאוד, או אמורים להשתנות, משום שכל מערכה היא ייחודית, אינה חוזרת על עצמה ודורשת יצירה חדשה. באווירה שהיא פרי הדומיננטיות הטקטית נהגו מטות כלליים במפקדות הפיקודים המרחביים כפי שמפקד עוצבה נוהג במפקדי יחידותיו. מי שמעיין במסמכי צה"ל ובפקודות המטה הכללי יראה את השימוש החוזר ונשנה בביטוי "משימות הפיקוד המרחבי" המוכתבות על ידי המטכ"ל. עצם השימוש במושג "משימה", שהוא טקטי בעליל, מעיד על היחסים בין המטכ"ל לפיקוד. בעבר ראו המטות הכלליים במרחב המלחמה

להציב סגן רמטכ"ל מעל אלוף הפיקוד בתוך מוצב הפיקוד שלו. התופעה הזאת חזרה על עצמה ברוב המלחמות. הסיבה המרכזית לקשיים האלה היא התופעה שהמטכ"ל של צה"ל ממלא שתי פונקציות: הוא גם המטה הכללי של הצבא וגם המפקדה הממונה על כוחות היבשה. הקמתן של מפקדת חילות השדה (מפח"ש) ולאחר מכן של מפקדת זרוע היבשה (מוז"י) לא שינתה את המבנה האמור, משום שמוז"י אינה מפקדה להפעלת הכוח. ברוב שנותיו הצטיין צה"ל ביכולותיו הטקטיות. לעומת זאת הוא הצטיין פחות ביכולותיו המערכתיות (האופרטיביות) - לפחות מאז מלחמת

את הפעלת הכוח שניתן לו ראוי לעשות לפי חשיבה טקטית - שהייתה, דרך אגב, טובה מאוד - חייב היה להביא לשיבוש ביחסי הגומלין בין המטכ"ל לפיקוד המרחבי עד כדי סיכון המערכה. המפגש בין היגיון אסטרטגי מופשט לפעולה פיזית של הכוחות הלוחמים היה לתקלה החוזרת על עצמה ברוב צבאות העולם במשך 200 שנים. התווך המערכתית, שלא הפך עדיין בצה"ל לתחום ידע שאי-אפשר בלעדיו, הוא המגשר בין שני התחומים הנזכרים. דוגמה לבעיה הזאת ניתן לראות בפקודת המבצע "אבירי לב" 2 לצליחת תעלת סואץ ולמערכה ממערב לה שהוציא פיקוד הדרום ב-14 באוקטובר 1973. מהפקודה אי-אפשר להבין את כוונת



מפקדים במבצע "קדש": מימין - מפקד חיל האוויר, דן טולקובסקי; משמאלו - אלוף פיקוד הדרום, אסף שמחוני. קיצוני משמאל - אלוף חיים לסקוב, מפקד גיסות השריון ומפקד אוגדה 77 | כבר ביממה הראשונה למערכה, באוקטובר 1956, הפר אלוף פיקוד הדרום, אסף שמחוני, הוראה מפורשת של הרמטכ"ל והורה לכוחותיו לפתוח בלחימה 36 שעות לפני המועד שקבע המטכ"ל - מועד שהיה לו היגיון מדיני, צבאי ומערכתי

כולו זירה אחת. בתחילה בנה צה"ל את כוחותיו במתכונת אחת היכולה לענות על דרישות המלחמה והמערכות מול כל מדינת אויב. הגישה הזאת הוכיחה את עצמה - ארגונית ומבצעית - במלחמת ששת הימים. אולם העמקת הסכסוך עם הפלסטינים והתהוות יישויות חתרניות בדרום לבנון גרמו לכך שלכל זירה יהיו מאפיינים ייחודיים משלה, השונים ממאפייני הזירות האחרות. מבנה, ארגון ופעולה המתאימים ללחימה ברצועת עזה לא יתאימו בהכרח לבנון, ובוודאי שלא ללחימה נגד

ששת הימים. החשיבה הטקטית, השפה הטקטית והתוצאות המהירות של היכולות הטקטיות העלו את הטקטיקה לרום המעלה. הקרבות היו לזיקוקין די-נור של המיתוסים ושל האתוס של צה"ל. המטכ"ל עסק בה וייתר במידה לא מבוטלת את הפיקודים המרחביים. ההוויה הטקטית השלטת בצה"ל הפכה למסורת, לתרבות ולנכס מעצב והשפיעה על המושגים (קונספטים) המעצבים את צה"ל. בסביבה הטקטית המושגים הם יציבים למדי

הרמטכ"ל אלעזר, שלמענה עוצבה צליחת תעלת סואץ, דהיינו "להשיג הפסקת אש בתנאים נוחים לתקופה שאחרי המלחמה". הפקודה של פיקוד הדרום מכוונת להשמיד את הכוחות של צבא מצרים ולאיים על קהיר. קשיים מסוג אחר בין מטכ"ל לפיקוד מרחבי התגלו במלחמת לבנון הראשונה וגם באינתיפאדות הראשונה והשנייה. במלחמת לבנון השנייה אף הגיעו הדברים לידי כך שלא הייתה הידברות בין המטכ"ל לפיקוד הצפון - עד לניסיון הפתטי



אום כנף, 1967, לאחר הקרב | בתחילה בנה צה"ל את כוחותיו במתכונת אחת היכולה לענות על דרישות המלחמה והמערכות מול כל מדינת אויב. הגישה הזאת הוכיחה את עצמה - ארגונית ומבצעית - במלחמת ששת הימים

הסדרה של מערכת הפיקוד על בסיס התשתית הקיימת - הסדרה פיזית והסדרה תודעתית. ההבנה הזאת עולה מניסיונו רב השנים ורב המלחמות של צה"ל. אי-הסדרה של מערכת הפיקוד לקראת המערכה בלטה במערכה "קדש", במלחמת יום הכיפורים, שבה נאלץ הרמטכ"ל להסדירה מחדש אחרי 8 באוקטובר, ובמלחמת לבנון השנייה, שבה לא הוסדרה מערכת הפיקוד עד סוף המערכה.

כל אלה הביאו לחולשת השיח בין המטכ"ל לבין הפיקודים המרחביים - חולשה שפירושה ויתור על חידוד המתחים שבין קוטב הידע של המטכ"ל לזה שבפיקוד. חולשת השיח בין שני אלה הביאה להחלשת השיח הפנימי במטכ"ל, שכן גם אם היו בתוכו דעות שונות, הן נכללו באותה הפרדיגמה התופסת ולא תרמו לפריצת דרך. המעיין בעדות הרמטכ"ל חלוף בוועדת וינוגרד ייווכח כי חברי הוועדה, ובעיקר גבי גביון, חזרו ושאלו - אחרי שעיינו בסטנוגרמות של הדיונים במטכ"ל - על רדידות הדיונים האלה. אלה אכן היו דיונים, אבל ספק אם היה שם שיח.

ברוב שנותיו הצטיין צה"ל ביכולותיו הטקטיות. לעומת זאת הוא הצטיין פחות ביכולותיו המערכתיות [האופרטיביות] - לפחות מאז מלחמת ששת הימים

לא היו למוקד של ידע מתפתח בתחום אחריותם. הייתה לכך השפעה שלילית, משום שידע מתפתח גם כתוצאה ממתחים בין שתי יישויות הבוחנות את אותן השאלות מנקודות מבט שונות.

לכל אלה התלוותה בעיה קשה נוספת: הסדרת מערכת הפיקוד בצורה המתאימה למערכה המתהווה. המטכ"ל והפיקודים המרחביים מאומנים להסדרת מערכת הפיקוד לניהוג מלחמה ומערכה לפי נהלים קבועים. לרשותם מערכת פיקוד וניהוג גנרית. זהו אכן מצב הפתיחה לפני שעוצבה ותכננה המערכה. ייחודיותה של כל מערכה מחייבת

סוריה. המטכ"ל אינו מסוגל - כבעבר - להיות המוח האולטימטיבי של צה"ל ללא התמחות מיוחדת של כל פיקוד מרחבי בתחום החשיבה האסטרטגית והאופרטיבית בזירה מוגדרת ומול אויבים שונים - לפעמים באותה הזירה.

ההבדל הגדול ביותר בין פיקוד טקטי לפיקוד מערכתי (אופרטיבי) מתמקד בכך שהראשון הוא פיקוד בלתי אמצעי, ואילו השני הוא פיקוד אמצעי: הוא פועל באמצעות יישות מוגדרת האמורה לבצע טרנספורמציה של הגיונות ושל רעיונות מופשטים לפעולה פיזית של הכוחות הלוחמים. יותר מזה, מערכה המתרחשת בזירה של פיקוד מרחבי תהיה תמיד יצירה חדשה המחייבת חשיבה של שניים: המטכ"ל, האמור לראות את כלל זירות הפעולה - המיידיות והפוטנציאליות - והפיקוד המרחבי הרואה ומבין את זירתו שלו.

במשך שנים השתרר בצה"ל נוהג לא מוצהר שלפיו המטכ"ל הוא סמכות הידע הצבאי הגבוה למלחמה ולמערכות וגם האחראי לו. הפיקודים המרחביים

האם החזבאללה הוא ארגון גרילה?

על דרך החשיבה במטכ"ל ניתן ללמוד גם מהאופן שבו הוא הגדיר, הבין ואפיין את החזבאללה - שהוא ארגון שצה"ל מתמודד איתו מאז 1982. בקרב חלק ניכר מקציני צה"ל וכן גם בציבור מכונה חזבאללה ארגון טרור או ארגון גרילה. זוהי גם הגדרת החזבאללה בפי רוב פרשני התקשורת, הניזונים ככל הנראה מקציני צבא בפועל ובדימוס. למען האמת, כך חושבים רוב הקצינים הסבירים בצה"ל, ולראיה - שיחת אלוף פיקוד הצפון עם חיילי מילואים אחרי הפסקת האש, שבה כינה את החזבאללה "גרילה". בעיני מפקד חיל האוויר החזבאללה הוא "כנופייה", ואילו לדעת ראש להק מודיעין אוויר החזבאללה הוא נחש. אחרים אומרים כי מדובר בארגון טרור שאנשיו הם מחבלים. הגדיל לעשות מפקד חיל הים, אלוף במטה הכללי - ולא מאתמול. בראיון לעיתון²² סיפר כי כלל לא הבין את מהותו של ארגון החזבאללה ואת יכולותיו. מעיון בדברי קצינים בכירים ומהשתקפות המלחמה האחרונה בתקשורת ניתן להתרשם כי פתחנו בפעולה נגד כמה חזבאללונים וסיימנו אותה מול דיוויזיית קומנדו איראנית... מותר להניח שלא היה מחסור במודיעין על ארגון החזבאללה בכל הנוגע לאופיו, לארגונו ולמגמות שהוא הוביל בלבנון ומול ישראל. השאלה איך הבין אותו הפיקוד הבכיר של צה"ל. לעניין הזה יש חשיבות משום שהבנת היריב היא המעצבת את השימוש בכוח ואת המערכה נגדו.

אני מציע לראות בארגון החזבאללה צבא מודרני ואפילו פוסט-מודרני, התואם את השינויים בהבנת המלחמות במאה ה-21. בידי אנשי החזבאללה הנשק האפקטיבי ביותר למטרתם ולקיומם. יש להם ארגון צנטרליסטי בעל היררכיה צבאית, שהפעלתו יכולה להיעשות - וגם נעשית - ממוקד אחד, אך בעת ובעונה אחת הוא יכול להתנהל גם בביזור מכוון באמצעות דה-צנטרליזציה מרבית של מערכות הפיקוד והפעולה - דבר שלא כל צבא מסוגל לעשות. לחזבאללה מערכת פיקוד יעילה, מודיעין מתקדם המבוסס גם על סיגינט, תקשורת מתקדמת לשליטה ולבקרה ומערכת אינטרסים משותפים ובריתות עם מדינות תומכות, שהן תנאי לקיום לזמן ארוך. יותר מכל אלה - חזבאללה, שהוא ארגון צבאי, יכול להפגין נוכחות פוליטית וצבאית בולטת כאשר הוא חפץ בכך, ולחלופין הוא יכול להיעלם בסביבה העירונית או הכפרית ולעבור במהירות מ"מצב צבירה" אחד לאחר. גם הלוגיסטיקה הקרבית של הארגון היא מצוינת. כל זה היה ידוע מזמן. השאלה אם זה היה גם מובן.

ארגון גרילה, אם יותקף במלוא העוצמה של צבא סדיר, ישתדל להיעלם עד יעבור זעם ואז יחדש את פעילותו החתרנית. נדיר שארגון גרילה ייצא למלחמה כוללת ראש בראש נגד צבא סדיר.

החזבאללה - ככוונה מראש או בנסיבות שאליהן נקלע - עמד מול כל עוצמתו של צה"ל ולא נעלם זמנית, משום שכך בנה את עצמו לאור תפיסת הפעלה מגובשת היטב. כך נוהג ארגון צבאי המבין את השינוי שחל במלחמות מאז המלחמות המתועשות, שהאחרונות שבהן היו מלחמת המפרץ הראשונה והשנייה, ובנה את עצמו בהתאם. אני תוהה אם צה"ל הבין את השינוי הזה. לפי התבטאויות של קצינים בכירים ולפי אופן הפעולה של צה"ל במלחמת לבנון השנייה - הוא לא הבין. כאשר הקצונה הבכירה מתארת את היריב במונחים נמוכים - גם הפעלת הכוח נגדו עלולה להיות בצורה נמוכה.

לעניין הזה אפשר להוסיף את הבעיה הקבועה של צה"ל: ההיאחזות בשפה צבאית מיושנת שאינה הולמת את הסביבה האופרטיבית והאסטרטגית. להמשגת היריב יש חשיבות ראשונה במעלה לאופן החשיבה עליו, משום שהארגון הצבאי אינו חושב במונחים אלא במושגים. צה"ל מורגל לחשוב במושגים טקטיים. כאמור, זוהי תופעה רבת שנים. הקצונה הבכירה במלחמת לבנון השנייה הגדירה את החזבאללה "ארגון טרור", "ארגון גרילה",

אני מציע לראות בארגון החזבאללה צבא מודרני ואפילו פוסט-מודרני, התואם את השינויים בהבנת המלחמות במאה ה-21

"כנופייה" וכו'. בצה"ל ובציבור רווחת המוסכמה הלא פורמלית שאי-אפשר לגבור על תנועות גרילה וטרור באמצעות כוח צבאי - דבר שאינו נכון היסטורית. מדובר בטיעון המשמש על-פי רוב צידוק לצבאות שאינם מצליחים לגבור על כוחות גרילה. אילו היה צה"ל מבין שהחזבאללה הוא צבא פוסט-מודרני, אפשר שכל כיוון החשיבה שלו היה משתנה, והמלחמה נגד החזבאללה הייתה נלמדת ומיושמת בצורה שונה לחלוטין, שכן לא היה מחסור במודיעין, אלא בפרשנות של המודיעין.

כבר ציינתי שלרשות החזבאללה עמדה מערכת פיקוד התואמת את תפיסת הפעולה שלו ואת הגיון הפעולה שלו. בצה"ל סבורים בדרך כלל כי מערכת פיקוד טובה היא צנטרליסטית, שבה המידע זורם מלמטה למעלה ומאפשר לפיקודים המרחביים וכן לזרועות האוויר, הים והמודיעין, ובעיקר למטכ"ל, לדעת מהר מאוד מה מתרחש ומעצם הידיעה להשפיע על מגמות הפעולה. כל מערכות השו"ב (שליטה ובקרה) של צה"ל בנויות לפי ההיגיון הזה. בסכסוך עם הפלסטינים אכן יש לכך

הצדקה מסוימת לאור הרגישות (ההולכת ונחלשת) לפגיעה באזרחים ולאור סוגיות הומניטריות. לחזבאללה מערכת פיקוד אחרת וכנראה מתקדמת יותר: אין צורך בשליטה מרכזית שבה מתרכזים במפקדה הראשית הדיווחים מהשטח, ומורדות ממנה פקודות. החזבאללה עיצב את המערכה שלו מראש. כך, למשל, את שיגור הרקטות ניהל מפקד מקומי באופן עצמאי. כל מפקד גזרה או מפקד של פונקציה לוחמת בחזבאללה מבין היטב את הגיון הפעולה והלחימה ויכול לפעול ללא שום תקשורת עם המרכז. בכל אזור ישנן קבוצה או קבוצות היודעות שעליהן להיכנס למגע קרוב עם כוח צה"ל, אם זה נכנס לשטח לבנון. במקום "תיאום" - מושג צה"לי מוקדש - אצל החזבאללה מושג המפתח הוא "סכרון" שעוצב מראש, וכל חלקי הארגון יודעים את שעליהם לעשות ללא פקודות ישירות. אני משער שנסראללה לא קיבל בהכרח דיווחים ולא הוריד פקודות. הכול התנהל לאור היגיון שכולם בקיאים בו. לראיה: שייטת 13 פשטה על צור והרגה שלושה מפקדים מקומיים שניהלו את שיגור הטילים מאזור צור. למחרת לא ירד מספר השיגורים מסביבת צור ואפילו עלה. ארגון לוחם שיש לו פיקוד מרכזי אך פועל גם במערכת פיקוד מבוזרת הוא גמיש מאוד. מדובר בהישג שראוי ללמוד אותו.

השוואה בין צורות החשיבה והמושגים של צה"ל ושל החזבאללה מחייבת עיון מחדש על אודות החשיבה המקובלת בצה"ל. אחד המושגים המרכזיים שראוי לבחון אותו הוא "יעילות". יעילות בצה"ל פירושה מיצוי מקסימלי של מערכות הנשק והלחימה (שהן יקרות מאוד) ושל מפעיליהן כדי להפיק מהם את המרב בעלות נמוכה ככל האפשר. מונח נרדף ליעילות בצה"ל הוא "הספק". כמה גיחות בוצעו, כמה תחמושת לסוגיה שוגרה ביחידת זמן וכדומה. אצל החזבאללה יעילות פירושה שיגור אלפי טילים ורקטות שיעילותם בין 5% ל-7% לכל היותר. מדובר בהספק מינימלי, אבל כל שיעי ממוצע ופחות מכך יכול לשגרם, קשה מאוד לפגוע בהם, ואם פוגעים - לא קרה שום אסון לצבא החזבאללה, שכן הטילים נורים משטח גדול מאוד ובעלות נמוכה.

אף שחיל האוויר הטוב בעולם פגע ברוב מחסני הרקטות ארוכות הטווח ובמשרגרים, הצליח החזבאללה במשך ארבעה שבועות לשגר בין שלוש לשבע רקטות ארוכות טווח בכל יום, ודי היה בכך כדי לשתק את צפון ישראל עד חיפה ועפולה. זוהי דוגמה ליעילות פוסט-מודרנית הזרה לדרך החשיבה של צה"ל. די שיהיו רקטות בודדות כאלה בלבנון כדי שממשלת ישראל תאלץ להשקיע מאות מיליונים במיגון שליש ממדינת ישראל. מדובר בהוצאה אדירה שאינה מקנה שום תוספת של כוח צבאי. זה המקום לציין שבצה"ל היו רבים בפיקוד הבכיר שדחו את המושג "אפקטיים", אך נראה שדווקא

החזבאללה אימץ אותו בהצלחה.

מהי אפוא יעילות צבאית? ישנם לכך הרבה פירושים. אני מצדד בפירוש מערכתי, דהיינו: היכולת של הפיקוד הגבוה להוציא מהגייסות הלוחמים והמשרתים את המרב שלו הם מסוגלים אובייקטיבית באמצעות יצירת התנאים המערכתיים לפעולתם. כבר הזכרתי את ההתאמה של הגיון מערכת "קדש" ליכולות המוגבלות אז של עוצבות המילואים. דוגמה נוספת: הפיקוד העליון של מצרים ב-1973 עיצב במשך שנים מעטות תפיסת הפעלה וממנה גזר מערכה שהתאימה ככפפה ליד ליכולות המוגבלות של הקצין ושל החייל המצרים ובכך הגיע ליעילות גבוהה. אפשר לומר זאת גם על החזבאללה. על פי אותם הקריטריונים הפיקוד הגבוה של צה"ל נכשל בלבנון משום שלא יצר את התנאים המינימליים כדי להפיק את המיטב מהלוחמים הסדירים ובעיקר מלוחמי המילואים. אחת הטענות שנשמעו בצה"ל ומחוצה לו אחרי המלחמה בלבנון היא שהשירות הממושך של הכוחות הסדירים וגם של כוחות המילואים בזירה הפלסטינית השכיח את האופן שבו יש להילחם בזירת לבנון ומנע את האפשרות להתכונן לחימה שם. זו טענה בעלת משקל, אך אין לקבל אותה. זירת לבנון והעולל להתרחש בה היו מוכרים למטכ"ל. עליו לבדוק ולהבין כל הזמן את יכולת הגייסות, זו שאינה עומדת למבחן יום-יומי, שמא יהיה צורך להפעילם בזירה שונה. יכולת הלחימה הנמוכה של מילואי צה"ל ב-1956 ושל חלק מהכוחות הסדירים לא נסתרה מעיני המטכ"ל, והוא עיצב מערכה שתאמה את יכולת הלחימה, והתוצאה הסופית הייתה טובה מאוד. משמע, אפשר להשיג תוצאות טובות, אם מכירים היטב את היכולת הפוטנציאלית או את המגבלות ולעצב מערכה התואמת את היכולות.

חשיבה מערכתית במערכה נגד החזבאללה

למערכה נגד החזבאללה היו מרחבי משנה המסדרים את מרחב המערכה כולו. אפשר לכנות את המרחבים האלה "חזיתות". "חזית" לענייננו אינה נתון אובייקטיבי אלא ביטוי להבנה הסובייקטיבית שלנו את המרחב ואת הסביבה כולה. אפשר היה להבחין בחמש חזיתות: חזית העומק בלבנון, חזית קו המגע לאורך הגבול, חזית העורף האזרחי בישראל, החזית הסורית וחזית רצועת עזה. כל אלה נמצאו באחריות החשיבה והפעולה של המטכ"ל. ניהול המערכה המדינית - עניין בפני עצמו - היה באחריות הממשלה. השאלה הייתה איך מחברים ומסנכרנים את כל החזיתות לכלל מערכת ומערכה שבה נבחנים ההקשרים המשתנים בכל "חזית" והשפעות הגומלין ההדדיות. אחרי שבוע התבררו כמה דברים: התקפות חיל

האוויר בעומק לבנון אינן משפיעות כהוא זה על שיגור רקטות לצפון ישראל. גם אין זה משנה אם נורו 140 או 50 טילים ורקטות ביום. כך או כך אי-אפשר לנהל שגרת חיים. טענת חיל האוויר כי השמיד את מחסני הטילים ארוכי הטווח ואת רוב המשגרים של הטילים האלה היא נכונה, אך משמעותה האופרטיבית לא הייתה גבוהה, משום שהספיקו חמישה עד שבעה טילים כאלה ביממה כדי לשתק את החיים האזרחיים בצפון ישראל מעפולה וצפונה. תקיפות חיל האוויר אחרי שבוע הלחימה הראשון כוונו במידה רבה נגד רכוש המיוחס לחזבאללה - בעיקר מבנים ריקים - אך התקיפות האלה לא הקטינו את נכונות הארגון להמשיך במערכה. תקיפת תשתיות בלבנון שאינן של החזבאללה, אלא של ממשלת לבנון ושל אזרחיה - כדי להניעם להשפיע על החזבאללה - לא היה בה כדי להשפיע ישירות או בעקיפין על החזבאללה, וחיל האוויר בזבז זמן ואמצעים על הרס שלא הועיל. חיל האוויר לא הצליח לחסום את הספקת הרקטות והטילים מסוריה ללבנון, גם אם פגע במשאיות לא מעטות. כיבוש וטיהור של עיירות הסמוכות לגבול הביא להרבה נפגעים ולא קידם את המערכה. גם כאשר עיירה כמו בית ג'יביל נכבשה, לא היה בכך כדי להקטין את שיגור הרקטות וגם לא כדי להוריד את החזבאללה על ברכיו. האזרחים בצפון - דהיינו העורף הישראלי, שהיה החזית העיקרית - הגיעו לגבול יכולת העמידה. קשה לאמוד את הנזקים שנגרמו לישראל בטווח המידי ועוד יותר לטווח הארוך. כפי שצה"ל פעל במהלך המלחמה כולה לא נראה שהיה היגיון שעיצב וסינכרן את מרחבי המערכה לכלל פעולה קוהרנטית במסגרת מערכה מוגדרת.

עניין נוסף: נראה שהשיח בין המטכ"ל לממשלה השתבש מהשבוע השני למלחמה, דהיינו המטכ"ל והממשלה לא הצליחו לברר מה תהיה המערכה הבאה, משום שהמערכה הראשונה בת שבוע הימים קפאה במקום, וכל צד - צה"ל והחזבאללה - המשיך במה שהתחיל והסביר אפולוגטית מדוע מה שהוא עשה ועושה היה ונותן מוצלח ומוצדק. כתוצאה מכך התעוררו אחרי השבוע הראשון לחצים להיכנס למשא ומתן כדי להגיע להפסקת אש. אולם ניהול משא ומתן עם החזבאללה לא עלה על דעת הממשלה - ובצדק. עם ממשלת לבנון כבר נוהל משא ומתן - ב-1983 - וגם נחתם הסכם, אבל מי זוכר אותו? משא ומתן - בראש ובראשונה באמצעות ארה"ב והאוי"ם - פירושו משא ומתן עם סוריה ועם איראן. ספק אם הממשלה הייתה מוכנה לכך, ואם כן - הרי המערכה הצבאית לא עלתה יפה, בלשון המעטה. ניהול משא ומתן לאחר השבוע הראשון משמעותו הייתה שהממשלה נאלצת לסיים את המערכה בידיעה שהמטרות שהוצבו לא הושגו

- בוודאי שלא במלואן - וכי גם אם יושגו חלקית באמצעות הסכמים, הרי אלה לא יחזיקו מים לאור תוצאות הלחימה. במילים אחרות: באותו השלב היה ברור שמשא ומתן הוא אמצעי לצאת מהמערכה עם הישג מדומה.

המציאות לאחר השבוע הראשון הייתה שהמערכה הראשונה נתקעה, וכל תוספת או תיקון שלה לא הביאו שום הישג. התנהלות שיטתית נכונה חייבת הייתה להוביל כבר ביום הרביעי או החמישי לחימה לחשיבה על המערכה השנייה, העוקבת. גם בימים הראשונים, עוד לפני שאפשר היה לדעת את תוצאותיה של מתקפת חיל האוויר, ניתן היה להניח שסכסוך עם ארגון כמו החזבאללה אינו יכול להסתיים בהכרעה מוחלטת, שבעקבותיה יחדל הארגון להתקיים. יתר על כן, בשבוע הראשון צה"ל טרם נתקע, ועדיף היה לשנות את תפיסת הפעולה לפני שהמערכה נתקעה. חופש הפעולה גדול יותר כאשר עוברים מהמערכה הראשונה לשנייה לפני שהראשונה מיצתה את עצמה.

ובכן, ביומה הרביעי של המערכה הראשונה צריך היה המטכ"ל להגיע למסקנה כי מבחינה תפיסתית המערכה הראשונה הסתיימה - גם אם נכון היה להמשיך בפעולות חיל האוויר במתכונת שבה הן החלו. ההיגיון שלפיו חיל האוויר יתקוף לבדו - קודם כול תשתיות אזרחיות וממלכתיות כדי להפעיל לחץ על ממשלת לבנון חסרת הכוח הצבאי והפוליטי ורק יומיים אחר כך לתקוף את מרכז העצבים של ארגון החזבאללה בביירות, כאשר כל ראשי החזבאללה כבר נעלמו משם - מיצה את עצמו אחרי ארבעה ימים, פחות או יותר. קצב שיגור הרקטות והטילים לא ירד, אלא עלה, ופירושו שהגיון המערכה הראשונה מיצה את עצמו עוד בטרם אפשר היה לדעת מה יביאו תקיפות חיל האוויר בהמשך. היום החמישי למערכה חייב חשיבה על היגיון חדש, שונה מקודמו, כדי לעצב את המערכה השנייה ולא להתמין ליום ה-14 ואף מעבר לכך, כפי שעשה המטכ"ל.

חוסר ההבנה של הרמטכ"ל מה היא מערכה המובלת לאור התוצאה המערכתית הסופית התברר כבר בדין הראשון עם הקבינט בראשות ראש הממשלה ב-12 ביולי. הרמטכ"ל הציג את ההיגיון של תקיפות חיל האוויר. כאשר סיים, שאל השר שמעון פרס - היותר מנוסה מבין שרי הממשלה וראש הממשלה בזמן "ענבי זעם" - "ומה אחר כך?" הרמטכ"ל ענה: "כאשר נגיע לשם - נראה". זוהי תשובה שאינה הולמת רמטכ"ל.

גם אם הממשלה אסרה על צה"ל להיכנס בכוח קרקעי לדרום לבנון, המטכ"ל חייב היה לתכנן מייד פעולה קרקעית ולשכנע את הממשלה להתיר לו להכין מערכה חדשה הכוללת גיוס מילואים מיידית ולהכניס לחימה - גם אם הסיכוי להשיג את



חיילי המילואים יוצאים באור ראשון מלבנון לאחר לחימה ממושכת בגזרה המערבית | גם אם הממשלה אסרה על צה"ל להיכנס בכוח קרקעי לדרום לבנון, המטכ"ל חייב היה לתכנן מייד פעולה קרקעית ולשכנע את הממשלה להתיר לו להכין מערכה חדשה הכוללת גיוס מילואים מיידי ולהכניסם ללחימה - גם אם הסיכוי להשיג את אישור הממשלה לא היה מובטח

האם ההוגים המעצבים והמתכננים של המערכה מסוגלים לבחון אותה מחוץ לפרדיגמה השלטת ועל בסיס הידע המערכתי שברשות הארגון הצבאי. זאת משום שכל מערכה היא ייחודית, והחשיבה על אודותיה אינה כפופה לדפוסים קודמים, אף שהיא נשענת על הכוח הקיים ועל ארגונו.²⁴

במציאות המוכרת ומתוך הניסיון רב השנים עם החזבאללה היה ברור שהכוח האווירי יכול להיות משתנה חיוני מעין כמותו כדי לאפשר מערכה רב־ממדית מהאוויר, על הקרקע ומהים. מדוע לא נוצלה האפשרות הזאת מהרגע הראשון - קשה לדעת. החומר הגלוי מוועדת וינוגרד ועדותו של הרמטכ"ל אינם מבהירים את השאלה. לכן אסתפק בשתי השערות:

האחת - מצב הידע בצה"ל על מערכה רב־ממדית היה רופף מאז השנים שקדמו למלחמת יום הכיפורים. המעיין בסטנוגרמות של דיוני המטכ"ל מאפריל וממאי 1973 ילמד כי חיל האוויר זנח את החשיבה על המערכה המשולבת - מה שבא

המערכה המשולבת מהאוויר ועל הקרקע.²³ ההימנעות ממערכה רב־ממדית והכניסה לשטח לבנון באיחור, בהססנות, למרחב שלא היה בו כדי להביא את החזבאללה להפסקת אש בתנאים קשים מאוד בעבורו דורשות עיון מדוע התנהלו כך הדברים.

מאמרים שהתפרסמו בצה"ל ומחוצה לו מאז מלחמת המפרץ הראשונה, דרך המערכה האווירית במלחמת קוסובו וכלה במערכה האמריקנית באפגניסטן ובמלחמת המפרץ השנייה, עסקו בשאלה אם כוח אווירי מסוגל להכריע לבדו יריב במערכה חד־ממדית. אם נבחן את המלחמות ואת המערכות הנזכרות, נראה שהכוח האווירי נועד בעיני מעצבי המערכות הנזכרות לא להכרעתו באופן בלעדי, אלא ליצור את התנאים האופטימליים לפעולה על הקרקע. לכן הדיון בדבר תפיסה גנרית להכרעה מהאוויר אינו רלוונטי כלל, משום שייתכנו סיטואציות שבהן אפשר יהיה לפתור ולסיים משבר באמצעות פעולה אווירית בלבד. השאלה היא

אישור הממשלה לא היה מובטח. רמטכ"ל המבין את מקומו במערכת היה אומר לשר הביטחון ולראש הממשלה כי אף מטוס לא ימריא, אם לא יאושר לו לגייס שתיים עד שלוש אוגדות מילואים מיידי בפתיחה. הפעלתן כפופה כמובן לאישור הממשלה. יתר על כן, האפשרות להגיע להסכמה על הפעלת כוחות גדולים על הקרקע הייתה סבירה יותר לפני ההסתבכות בקרב מוגבל בהיקפו בבינת־גיבייל על אבודתיו. עצם הגיוס היה עוזר לשכנע את המדינאים להשתמש בכוח המגויס. כאמור, להבנות האלה אפשר היה להגיע בשבוע הראשון של העימות.

מערכה חד־ממדית לעומת מערכה רב־ממדית

אינני בטוח אם ראש הממשלה ושר הביטחון הם שאסרו על צה"ל לפתוח במערכה קרקעית מיידי בהתחלה או שהרמטכ"ל לא רצה בכך. עיון בעדותו בפני ועדת וינוגרד מלמד שהרמטכ"ל הוא ששלל את

לידי ביטוי במלחמת יום הכיפורים. זה היה מצב מוזר בצבא שארגונו הבסיסי אינו ספריטיבי כמו בצבאות מתקדמים אחרים, אלא אחוד, ובו כל השירותים המזוינים, המכונים זרועות, כפופים ישירות למטכ"ל.

ההשערה השנייה - החשש מאבדות בהתנגשות של כוחות גדולים עם אנשי החזבאללה על פני מרחב גדול. עם זאת הניסיון של צה"ל מלמד שפעולות הססניות, חלקיות, מתמשכות על הקרקע כרוכות בהרבה יותר אבדות מאשר פעולה מסיבית ומהירה. יתר על כן, יש לזכור כי כל מערכה אווירית קונקרטיית חייבת להיבחן לאור ההקשר המתהווה - הפוליטי והצבאי - לאור הבנה עמוקה של היריב ולאור תפיסת ההפעלה של הצבא. כשלעצמה היא אינה יכולה לענות על הייעוד ועל הצורך.

לא ברור ההיגיון של החזרות באמצעות כוחות קטנים מקו הגבול אל השטח הקרוב. ייתכן שפיקוד הצפון ראה באלה מקדמה לפעולה קרקעית רחבה בהמשך ורצה לחסוך זמן. אני משער כי באופן לא מודע היו החזרות האלה המשך לאורח הפעולה שנוקט צה"ל ביהודה, בשומרון וברצועת עזה: חזרות של כוחות סדירים, לא גדולים בדרך כלל, אל ערים, אל כפרים ואל מחנות פליטים ויציאה מהם זמן קצר לאחר מכן - לכל היותר לאחר כמה ימים. זה דפוס פעולה מוצלח בזירה הפלסטינית, אך הוא לא התאים לזירת לבנון.

מכיוון שהתופעות במלחמת לבנון השנייה אינן מקריות או חד-פעמיות, ראוי לבחון את ההשפעה רבת השנים של הפעולות במסגרת הביטחון השוטף על החשיבה של המטות הכלליים ושל הפיקודים המרחביים. בעול של פעולות הבטי"ש לאורך כמעט 60 שנים נשאו בעיקר הכוחות הסדירים - לרוב בהצלחה, שהיא טקטית באופיה. הפעולות האלה היו לבית ספר שדה של צה"ל, והרבה מפקדים בכירים צמחו ממנו. לעיתים היו פעולות הגמול במסגרת הביטחון השוטף מנוף חיובי לשינוי יכולת הלחימה של הפרט ושל הקבוצה. הבעיות התעוררו כאשר המטות הכלליים והפיקודים לדורותיהם הסיקו מסקנות מפעולות הביטחון השוטף בנוגע למלחמה כוללת. לדוגמה, מלחמת ההתשה על תעלת סואץ וברמת הגולן בשנים שבין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים - אף שלא הייתה "ביטחון שוטף" לכאורה, שלט בה ההיגיון של הבטי"ש: פעולות ותגובות, מינון נמוך יחסית, התמשכות הפעולות החוזרות ונשנות. למרבה הפליאה, צה"ל חיבר באותם הימים בין ההיגיון של מלחמת ההתשה להיגיון של המלחמה העתידית הכוללת - מה שבא לידי ביטוי בהסתמכותו על קווי הביצורים המאווישים בדלילות בשתי הזירות. אלה התאימו היטב להתשה. מלחמת יום הכיפורים לימדה שהביצורים האלה לא היו רלוונטיים

למלחמה כוללת. השאלה היא מה צריך הצבא לעשות כדי למנוע את חלחול דפוסי הבטי"ש לחשיבה על אודות מערכות כמו זו של 2006 או מערכות עתידיות אחרות.

המילואים - תופעה ישראלית ייחודית שהמטות הכלליים לא תמיד הבינו אותה

פרשת המילואים במלחמת לבנון השנייה היא אולי הכאובה מכולן, משום שצה"ל מושתת על מילואים, ואי אפשר לחשוב על מלחמה ועל מערכה ללא אנשי מילואים - ובמספרים גדולים.²⁵ נראה שתופעת המילואים הישראלית היא יצירה ייחודית מופלאה בעולם הצבאי, שהמטות הכלליים והממשלות לא תמיד הבינו אותה, אף שהם אלה שיצרו ועיצבו אותה.

ארבעה מאפיינים מייחדים את המילואים של צה"ל בעולם הצבאי:

1. צה"ל הוא צבא שרוב חייליו הם אנשי מילואים.
2. היכולת לגייס למלחמה עוצבות שלמות על נשקן ועל ציודן בתוך שעות.

אף שחיל האוויר הטוב בעולם פגע ברוב מחסני הרקטות ארוכות הטווח ובמשגרים, הצליח החזבאללה במשך ארבעה שבועות לשגר בין שלוש לשבע רקטות ארוכות טווח בכל יום, ודי היה בכך כדי לשתק את צפון ישראל עד חיפה ועפולה. זוהי דוגמה ליעילות פוסט-מודרנית הזרה לדרך החשיבה של צה"ל

3. הקביעה ששירות המילואים הוא חובה על-פי החוק לעומת המקובל ברוב הצבאות בעולם, שבהם שירות המילואים מבוסס על התנדבות.

4. היות צבא המילואים יישות חברתית בהווה הישראלית.

תפיסת המילואים בישראל הייתה רלוונטית כמעט לכל אזרח ששירת בצבא. הדומיננטיות של הביטחון באה לידי ביטוי - לפחות בשנים הראשונות לקיום המדינה - במעורבותו של צה"ל כמעט בכל תחומי החיים והעשייה בישראל, בין היתר במפעלים חברתיים. גם ההנהגה הפוליטית ראתה בצבא מנגנון המעצב עם וחברה, וכתוצאה מכך נוצרה שותפות אמיצה בין האזרח לצבא -

שותפות שהייתה לרעיון מוביל במציאות הפוליטית והחברתית בישראל. המלחמות שבהן השתתפו מאות אלפי אזרחים - בשירות חובה או בשירות מילואים - חיזקו את זיקתו של הישראלי להגנת המדינה ולמלחמה מכורח או מרצון. הנכונות של האזרח הייל להתייצב ולהפוך לחלק מהמכונה הצבאית בלי לבדוק את יחסו למלחמה הייתה לשגרה. ריבוי המלחמות - אחת לשבע שנים בממוצע - הביא את המלחמה לפתחו של כל ישראלי, בין אם השתתף בה ובין אם לאו. שלוש המלחמות הראשונות הגבירו מאוד את הנכונות, את השותפות ואפילו את המסירות של האזרח למען המלחמה.

מאז מלחמת יום הכיפורים הפכה השותפותו של איש המילואים במלחמה לרוויית מתחים. מצד אחד קיימת בחברה הישראלית מחלוקת מתמדת על מדיניותה של ישראל ועל מידת הצורך להפעיל כוח צבאי. מצד אחר, לקראת כל מלחמה ומערכה שבים ומתייצבים מפקדי המילואים וחיילי המילואים ללא היסוס ועושים את המיטב שביכולתם.

מאז מלחמת יום הכיפורים, דהיינו זה 40 שנה, מסתיימת כל מלחמה במחאת אנשי המילואים. אלה יוצרים גלי מחאה מול הממשלות והפיקוד הבכיר של צה"ל, ועל מחאתם רוכבת התקשורת, זו שאינה תולה תקוות אבל מקווה לתלות. ניסיון של 40 שנים חייב היה ללמד את המטות הכלליים עד כמה חשוב להכין את המילואים למלחמה, לדאוג להכשרתם המקצועית, לחימושם ולציודם, להבין את המשמעות של גיוסם ושל הטלתם לקרבות על התודעה שתיווצר ברבבות אזרחים שהפכו לזמן לא ארוך לחיילים.

תוצאות המלחמות אינן רק חשבון האבדות והשטח שאבד או נכבש, אלא הדרך שבה הפרט והחברה הפנימו בתודעתם את המלחמה. יש לכך השפעה ארוכת טווח על יכולת הלחימה של צה"ל. מכאן שאותה הכרעה מיוחלת עוברת גם בראשיהם של לוחמי המילואים.

שני מקרים בולטים מלמדים על הסוגיה הנידונה: ההימנעות מגיוס המילואים ערב מלחמת יום הכיפורים וההימנעות מגיוס המילואים מייד עם תחילתה של מלחמת לבנון השנייה. הפתיחה הקשה של מלחמת יום הכיפורים מיוחסת בזיכרון הקיבוצי למודיעין הלקוי ולהתרעה שלא ניתנה. מעטים יודעים כי בשבוע שקדם למלחמה העלה המטכ"ל בבירור את האפשרות שתפרוץ מלחמה, אך לא עשה שום סידורים של ממש לגיוס המילואים, למעט השארת אנשי הסגל של הימ"חים בבסיסים ביום הכיפורים. לא היה שום קושי לגייס אנשי מילואים לקידום הגיוס, לבסיסי התובלה, להניע מינימום של תחמושת ושל דלק למחסני העוצבות והיחידות, לחמש ולזווד טנקים. כל אלה לא היו עולים הרבה והיו מקצרים מאד את זמן הגיוס והיציאה של



כניסת כוחות מילואים ללחימה בצפון, סמוך לגבול | האפקטיביות של גיוס המילואים תלויה במשך הזמן שלו נזקקת הממשלה כדי לאשר גיוס מילואים נרחב, במצב האימונים של העוצבה ושל יחידותיה, במצב החימוש והציוד בימ"חים ובמידת הסינתזה בין הפיקוד הסדיר של עוצבת המילואים לבין מפקדי המילואים וחיילי המילואים - תהליך שגם הוא דורש זמן

חלק מהלוחמים, אין סיכוי למצוא אף אדם שיש חשיבות בהבאתו. בכל זאת הוחלט לבצע פשיטה, וזו נעשתה באופן מקצועי וללא נפגעים.

לאחר הפשיטה הסביר הרמטכ"ל שלא הייתה כוונה לתפוס ולהביא אישיות בעלת משקל, אלא להראות לארגון החזבאללה שצה"ל יכול להגיע לכל מקום. משמע - ליצור סמל לזמן המלחמה ולאחריה. הניסיון בצה"ל ליצור סמלים באופן יזום מראה כי מדובר בעניין מופרך. ב-22 באוקטובר 1973, אחרי קבלתה של הפסקת האש הראשונה, הורה אלוף פיקוד הדרום לאוגדה 162 שלחמה ממערב לתעלת סואץ לשלוח גדוד שיגיע עד למימי התעלה ביציאה של התעלה דרומה מהאגם המר הקטן, כדי ליצור סמל לישראל ולמצרים: "אתם נוגעים בתעלה ממזרח לה, ואנחנו ממערב". הגדוד ספג אבדות מיותרות ונסוג. אותו הדבר חזר בהוראה לכיבוש העיר סואץ ב-24 באוקטובר. הכוונה הייתה להשיג סמל: עיר מצרית שנכבשה על-ידי צה"ל. התוצאה של המאמץ הסמלי הזה ידועה.

סמלים נוצרים באופן ספונטני אחרי המלחמות ולא על-ידי הנהגה צבאית או פוליטית. לרוב נוצרים הסמלים בעקבות כישלונות אופייניים מעשי גבורה של לוחמים שנאלצו לחוסם כדי לשרוד. לכן אמירתו של הרמטכ"ל הייתה מעשה שאינו במקומו. במלחמה

של היחידות המיוחדות המאומנות כהלכה. לצה"ל כוחות מיוחדים מעולים, בעלי יכולת גבוהה. הבעיה נמצאת בסביבת המטכ"ל, שם לא הייתה יישות פוקדת בעלת יכולת הגות, חשיבה, תכנון והכוונה של מבצעים מיוחדים, יישות המסוגלת להכין מבצעים בעוד מועד ולהוציאם לפועל, להכניסם שלא בימי המצוקה, ולא רק כאשר חיל האוויר אינו מצליח להתמודד עם ירי הרקטות המסיבי.

בעבר עלה הרעיון להקים "מפקדת המבצעים המיוחדים" או "מפקדת הכוחות המיוחדים" במטה הכללי, שייעודה להכין מערכות רחוקות - מעומק לבנון ועד למדינות שאין להן גבול משותף עם ישראל, כולל שהייה יותר ארוכה מאשר שעות אחדות בשטח אויב. מפקדות/פיקודים כאלה קיימים בצבאות מתקדמים בעולם, בעיקר בארה"ב. הנושא לא עלה אף פעם לדיון רציני בצה"ל. מה עשה המטכ"ל בשעת הדחק? הביא "יועץ לרמטכ"ל למבצעים מיוחדים". זה האתור לא רציני ולא מכובד.

בפשיטה בבעל-בק בצפון בקעת הלבנון השתתפו כ-200 חיילים משתי יחידות מיוחדות. אלה הרגו כ-10 אנשי חזבאללה, שבו חמישה אזרחים ונוסף על כך הביאו מסמכי שלל וכיו"ב. המודיעין אמר מראש כי בבית החולים של החזבאללה, שעלו פשוט

החטיבות ושל יחידות לקרבות. אין ספק שאילו כך היו עושים, הקרבות ברמת-הגולן היו נראים אחרת. מדוע לא נהגו כך? משום שהפרדיגמה ששלטה במטכ"ל הייתה ש"הסדיר יעצור", והמילואים יגויסו למתקפות להכרעת המלחמה.

ההימנעות מגיוס נרחב של מילואים החל מ-13 ביולי 2006 אינה דומה למקרה של 1973, למעט התופעה שהמטכ"ל לא הבין את חיוניות הגיוס המיידית של המילואים, גם אם עדיין לא הייתה כוונה לצאת למערכה על הקרקע.

רמטכ"ל המכיר את צה"ל והמבין את המהות של תופעת המילואים על ההיסטוריה החברתית הכרוכה בהם היה מבהיר לראש הממשלה ולשר הביטחון כי הוא עומד על כך שיאושר לו לגייס שתיים או שלוש אוגדות מילואים. הוא היה עומד על רגליו האחוריות מול ראש הממשלה ושר הביטחון ומסרב לתת פקודה למטוסים להמריא עד שיאושר לו הגיוס. את הכוח המגויס הוא היה, כמובן, מפעיל רק באישור הממשלה.

סוגיית הזמן לגיוס המילואים מחייבת לימוד רציני. קבועי הזמן לגיוס המילואים, לשינועם ולפריסתם לקרבות נקבעו בשנות ה-50 והם נעו בין 24 שעות ל-72 שעות. מבחינה צבאית מדובר בפרקי זמן סבירים. אולם בפועל התברר שהאפקטיביות של גיוס המילואים אינה תלויה במשך הזמן הדרוש לגיוסם ולפריסתם, אלא במשך הזמן שלו נזקקת הממשלה כדי לאשר גיוס מילואים נרחב,²⁶ במצב האימונים של העוצבה ושל יחידותיה, במצב החימוש והציוד בימ"חים ובמידת הסינתזה בין הפיקוד הסדיר של עוצבת המילואים לבין מפקדי המילואים וחיילי המילואים - תהליך שגם הוא דורש זמן. כמו כן תלויה האפקטיביות של גיוס המילואים במשך הזמן שניתן לחיילי המילואים להסתגל למערכה הצפויה. כל אלה מחייבים רגישות מיוחדת של כל הקצונה הבכירה, ובמיוחד של המטכ"ל, שאם לא כן יצטרכו לעמוד מול גלי המחאה שאחרי המלחמה.

מלחמת לבנון השנייה מלמדת כי היו חטיבות וגדודים במילואים שלחמו כהלכה למרות הגיוס המאוחר ולמרות מצב הימ"חים.²⁷ מכאן שהבעיה לא הייתה בשיטה ובארגון הבסיסי של המילואים, אלא בפיקוד הגבוה של צה"ל.

מבצעים מיוחדים במערכה

במהלך המלחמה פורסמו שני מבצעים מיוחדים, האחד בבעל-בק והאחר בצור. צה"ל הודה כי בוצעו מבצעים מיוחדים נוספים, אך לא פורסמו פרטים. גם אם שני המבצעים היו מוצלחים והסתיימו כשלוחותינו הרוג אחד בלבד, נראה שהם היו מאוחרים מדי ומעטים מדי ונהגו ברגע האחרון, אם כי הדבר לא הוריד מיכולת הביצוע

תעשה את שאתה יכול ואל תראה את מה שאתה יכול.

מה אפשר ללמוד מהפשיטה על בעל-בק? מה היה קורה אילו היה צה"ל מנחית שם לא 200 לוחמים, אלא 2,000 לוחמים? לא מפנה אותם באותו הלילה אלא כעבור ימים אחדים? לא היה בבעל-בק שום כוח שיכול היה להתמודד עם 2,000 לוחמים המסתייעים במטוסי קרב ובמסוקים מסביב לשעון, התופסים מחסות ומחייבים את לוחמי החזבאללה לנוע אליהם. אלה היו נאלצים לנוע ונחשפים לאש מהקרע ומהאוויר וגם מזעיקים כוחות שהיו נעים מהדרום ומערב אל בעל-בק ונחשפים בדרכם. אוגדה מצומצמת הייתה מספיקה כדי להוציא בשעת הצורך את הכוח משם באמצעות תנועה לאורך הבקעה, שבה לא היו כוחות סוריים כמו ב-1982. זו רק דוגמה לדרך חשיבה ולא הצעה מעשית. האם יש יכולת כזאת בצה"ל? נראה שכן. האם היה מטכ"ל המסוגל לממשה? נראה שלא.

הפשיטה השנייה, בצור - שם חדרו לוחמי שייטת 13 לעיר וחיסלו כמה מפקדים אזוריים של החזבאללה שעסקו בשיגור טילים ורקטות - הייתה מוצלחת מאוד, עד כי ראש מספן ים, קצין בדרגת תא"ל, הגדיר אותה "אסטרטגית". מה עצוב שלמחרת קצב השיגורים מורחב צור לא פחת.

מהי המסקנה המתבקשת? פשיטות אינן עניין מבצעי העומד בפני עצמו. הן חייבות להיות חלק מהגיון המערכה, ותכליתן להעניק עומק למערכה, לפצל את הכוחות ואת התודעה של היריב או לגרום לו לאובדן נכס חיוני, אם יש כזה. אם אין היגיון מעצב למערכה - אין היגיון לפשיטות.

סיכום

מטרת המאמר הייתה לנסות לעורר את המטכ"ל לענות על השאלה שנשאלה בפתיחה: מדוע בכל המלחמות זה 40 שנים היו הישגיו של צה"ל נמוכים ולא מספקים. מסקנת המאמר היא שההישגים הדלים נובעים בראש ובראשונה מהיכולת הנמוכה של הפיקוד הבכיר - המטות הכלליים, מפקדות הזרועות ומפקדות הפיקודים המרחביים. המסקנה הזאת צריכה להדיר שינה מעיני המטכ"ל והקצונה הבכירה. שביעות הרצון המופגנת מאינטנסיביות האימונים וההצטיינות אסור לה לכסות על הצורך בשינוי משמעותי של יכולות הקצונה הבכירה.

מדוע לא מצליחה הקצונה הבכירה של צה"ל לענות על הנדרש ממנה? זו שאלה שצה"ל והמטכ"ל העומד בראשו חייבים לענות עליה. אני מציע תשובות חלקיות בלבד:

החולשה של צה"ל מצויה בעיקר בפיקוד הגבוה. בצה"ל לא קיימת הכשרת קצינים בכירים. חשוב להדגיש: לא מדובר בהכשרה לא טובה אלא בהיעדר מוחלט של הכשרה. בית הספר הגבוה ביותר בצה"ל

הוא המכללה לפיקוד ולמטה (פוי"ם) המיועדת לקצינים ולקצינות בגיל 30 בממוצע בדרגות רס"ן בדרך כלל. הלימודים הצבאיים במכללה מתמקדים בסביבה הטקטית. בהשתלמויות מחי"טים ומפקדי אוגדות הנמשכות שלושה או ארבעה שבועות בלבד אי-אפשר לראות הכשרה מוסדית (מה גם שעל המשתלמים לא מוטלות חובות כלשהן, חוץ מאשר חובת הנוכחות). המכללה לביטחון לאומי אינה בית ספר צבאי כלל ועיקר. היא נופלת מכל המכללות הדומות לה בעולם, ולו רק מעצם העובדה שהמדריכים בה לא מלמדים, אלא מארגנים תוכניות לימודים באמצעות הזמנת מרצים מבחוץ. אין קשר בין תוכניות הלימודים האלה לבין צרכיו של צה"ל. קצין המסיים את לימודיו בפוי"ם בגיל 30 יכול להגיע לתפקיד אלוף כעבור 17 או 20 שנים על בסיס ניסיונו הרב, אישיותו והשכל הישר. זה לא מספיק בשום צבא.

המאפיין הבולט של הקצונה הבכירה בצה"ל הוא ניסיון טקטי עשיר המושלך עם התקדמות הקצין בתפקיד ובדרגה על הסביבה המערכתית

צבאות מתקשים להשתנות, אבל השינויים הם הכרחיים. הבוחן את צה"ל לאורך השנים יראה שצה"ל כמעט שלא השתנה מאז שנות ה-60. מערכות הלחימה והנשק השתנו, והן היום מודרניות עד מאוד. אולם במבנה ובארגון כמעט שלא חלו תמורות

והאסטרטגית. זה לא הספיק בשום צבא בעולם. ההסבר לפיגור שאליו נקלע צה"ל הוא חוסר היכולת לפתח קצונה הרלוונטית למלחמות שאחרי המלחמות המתועשות, שבהן היה נהוג להביא את כל הכוח לידי ביטוי מול צבאות מתועשים הדומים בהגיונם לזה של צה"ל. המלחמות השתנו, והקצונה הבכירה של צה"ל לא הדביקה את השינויים. יותר מכך - בצה"ל חסר האתוס המקצועי האמור לחייב כל קצין בכיר לרכוש ידע ולהתמקצע. צה"ל חף מהשכלה צבאית מקצועית גבוהה. אם נבדוק את השכלתם הצבאית של אלופים ושל רמטכ"לים לשעבר וכמה זמן משירותם הממושך הוקדש ללימוד המקצוע נראה שמדובר בפרקי זמן קצרים מאוד. ניהול מלחמה מודרנית הוא מקצוע מורכב מאוד המצריך ידע מדעי ותיאורטי נרחב, השכלה עמוקה בתחום ההיסטוריה הצבאית והתמצאות בידע הקיים בצבאות זרים. מטכ"ל שנעדר הכשרה

כזאת הוא מועד לפורענות.

השאלה היא האם צה"ל יכול להשתנות או שמא רק להשתפר. צבאות מתקשים להשתנות, אבל השינויים הם הכרחיים. הבוחן את צה"ל לאורך השנים יראה שצה"ל כמעט שלא השתנה מאז שנות ה-60. מערכות הלחימה והנשק השתנו, והן היום מודרניות עד מאוד. אולם במבנה ובארגון כמעט שלא חלו תמורות.²⁸ השינויים נדרשים בעיקר בסביבה של המטכ"ל ושל הקצונה הבכירה. אולם קשה הרבה יותר להנהיג שינויים תפיסתיים בסביבה הזאת מאשר בסביבה הטקטית. האם צה"ל יכול להשתנות מתוכו? ניסיון מצבאות זרים מלמד ששינויים משמעותיים לא קורים ללא מעורבות יוזמת של האזרחים, דהיינו של המדינאים ושל המחוקקים ואפילו של הציבור, החוברים להנעת השינויים. בישראל, ככל שאפשר לראות היום, אלה לא ייטלו על עצמם את האתגר, וזוהי מסקנה לא מעודדת.

הערות

1. הפירוש שנתן צה"ל למלחמת ההתשה היה "היום השביעי של מלחמת ששת הימים". הפירוש של המצרים היה "היום הראשון של המלחמה הבאה". ראו לעניין זה את דו"ח בר-לב, שבו סיכם הרמטכ"ל חיים בר-לב את מלחמת ההתשה עם סיום תפקידו. המסמך נמצא במחלקת היסטוריה.
2. הערות על יכולתם היורדה של לוחמי המילואים במערכה ההיא חוזרות ונשנות בספרו של משה דיין, **יומן מערכת סיני**, הוצאת עם הספר, 1965.
3. הבחינה מבוססת על התיאורים בספר **תולדות מלחמת הקוממיות** שחיבר ענף היסטוריה במטכ"ל וראה אור בהוצאת מערכות ב-1959 וכן על ספרו של נתנאל לורד, **קורות מלחמת העצמאות**, הוצאת ידיעות ספרים, 1989. המערכות המרשימות ביותר במלחמת העצמאות מבחינת הישגיהן הטריטוריאליים היו "יואב" ו"חורב".
4. חטיבת תוה"ד - חטיבת תורה והדרכה. בעבר היא הייתה אגף או מחלקה במטכ"ל, ובראשה עמד אלוף.
5. דורון אלמוג, "לקחי מלחמת ששת הימים כמשבר בהתפתחות תורת הלחימה", **מערכות** 357, נובמבר 1997.
6. חודשים אחדים אחרי שהסתיימה מלחמת לבנון השנייה טען הרמטכ"ל דן חלוץ כי מעולם לא היה בצה"ל מסע כה יסודי להפקת לקחים כמו זה שגשעה אחרי המלחמה. עיון בארכיון צה"ל במסמכי הלקחים ובדרך הפקתם אחרי מבצע "קדש" ואחרי מלחמת ששת הימים מלמד כי מלחמת לבנון השנייה לא הייתה יוצאת דופן מהבחינה הזאת.
7. בדו"ח ועדת אגרנט (עמ' 1,350) מובאים דבריו של אל"ם אורי רוס בכנס קצינים שנערך ב-14 במאי 1968 ועסק בתורת ההבקעה: "האופי הערבי - בעוד דור אחד הם לא ישתנו הרבה..."

1. אנחנו יותר חכמים מהם ויותר מסוגלים לאלתורים, וגם האנשים שלנו יותר מאומנים ויותר אינטליגנטיים".

8. אניטה שפירא, **מפיטורי הרמ"א עד פירוק הפלמ"ח**, הוצאת הקיבוץ המאוחד, 1985

9. ראו: חטיבת תוה"ד/מחלקת היסטוריה, **דיוני קבוצת ניהוג המלחמה של הרמטכ"ל אלעזר עם שר הביטחון ד"ר יעקב קבינט המלחמה בראשות ראש הממשלה מאיר**

10. לשם המחשה: ב"חומת מגן" השתתפו ארבע אוגדות מילואים.

11. על גיוס המילואים במלחמות ראו: דב תמרי, "מבצע 'קדש' - בין אסטרטגיה לטקטיקה ליכולות לחימה של המילואים וסנכרון למערכה בסיני", בתוך חגי גולן ושאלו שי (עורכים), **ברעום המנועים**, מערכות, 2006.

כן ראו: דב תמרי, "גיוס המילואים במהלך תקופת ההמתנה - ההשלכות על המלחמה ועל הלחימה", בתוך חגי גולן ושאלו שי (עורכים), **לקראת מלחמת ששת הימים**, מערכות, 2007.

המאמר "גיוס המילואים ביום שבו פרצה מלחמת יום הכיפורים" עתיד לראות אור בקרוב.

12. דוגמאות נוספות לניסוח מופתי של מטרות מלחמה הן הנחיית הנשיא סאדאת למפקדי הכוחות המזוינים המצריים ב-1 באוקטובר 1973, הנחיית הנשיא בוש לנגרל שורצקופף באוגוסט 1991, והפירוש המערכתי של מפקד המערכה להנחיית הנשיא.

13. לראשונה הוסדרה מערכת הפיקוד בצה"ל במלחמת העצמאות, כאשר המטכ"ל, ששלט על חטיבות חי"ר טריטוראליות, יצר את מפקדות החזיתות, ותחת פיקודן הועמדו חטיבות לפי צורכי המערכות. ביומה הרביעי של מלחמת יום הכיפורים שינה הרמטכ"ל אלעזר את צורת התפקוד של מצפ"ע באמצעות הקמתה של קבוצת עבודה מצומצמת לחשיבה ולגיבוש החלטות מצויד בהמלצות הקבוצה ובדעתו האישית יצא למוצבי הפיקוד של הפיקודים המרחביים לשיח עם אלופי הפיקודים ולעיתים גם עם מפקדי האוגדות שהיו ברובם אלופים. את מסקנות השיח הוא היה מביא למצפ"ע כדי לסכם את ההחלטות ואת הפקודות.

14. יצחק רבין, **פנקס שירות**, ספריית מעריב, תל-אביב, 1979

15. מרדכי גור, **ראש המטה הכללי**, מערכות, תל-אביב, 1998, עמ' 73-149

16. רפאל איתן, **סיפור של חייל**, ספריית מעריב, 1985, עמ' 179-185

17. אין זה סוד שבמנגנון של תיאום הפעולות בשטחים שנכבשו ב-1967 שירתו קצינים לא בעטים שענו ללחצים של גופים פוליטיים בישראל לפעול למען עניינים שלא קיבלו את אישורם של הממשלות ושל המטכ"ל.

18. דוגמה להסדרתה של שרשרת הפיקוד הצבאית היא חוק גולדוטר-ניקולס שחוקק הקונגרס האמריקני ב-1986. הצורך בחוק הזה התעורר בעקבות הכישלון במלחמת וייטנאם. על הנושא הזה ראו: שאול ברונפלד, "רפורמה בעקבות כישלונות צבאיים", **מערכות** 412, מאי 2007, עמ' 22-31

19. ראו: פרוטוקול הדיונים של ועדת החמישה אצל אניטה שפירא, **שם**

20. לפורום מטכ"ל מורחב בלילה שבין 25 ל-26 באוקטובר 1956 אמר משה דיין: "כשהסברתי את זיקתנו לכוחות האנגלו-צרפתיים אמרתי כי אם אומנם תתאמתנה השערותינו, וכוחותיהם יתקפו את מצרים, נצטרך אנחנו לנהוג כרוכב אופניים הנוסע במעלה ההר ונזדמנה לו מכונית להיאחז בה. עלינו להיעזר בהם, להחזיק ברכבם ולנצל את מכוניותם ככל האפשר, ורק במקום שתפצלנה דרכנו - נתנתק ונעשה את דרכנו הנפרדת בכוח עצמנו בלבד". **משה דיין**, עמ' 60

21. ראו: פקודת תכנון קדש מס' 2, ארכיון תוה"ד/מחלקת היסטוריה וכן ארכיון צה"ל

22. **ידיעות אחרונות**, 5 באוקטובר 2007

23. בעדותו לוועדה אמר הרמטכ"ל: "סברתי, ואני עדיין סבור, שממד האש בעת המודרנית - יש לו משקל יותר גבוה מאשר היה לו בעבר. והנגזר מזה, מאחר שלחיל האוויר יש הרבה מאוד תרומה בממד האש, תרומה מדויקת בממד האש - יש לו יכולת להיות שחקן דומיננטי בשדה הקרב המודרני". ובתשובה לשאלה: "ברור שאם המערכה מתפתחת ומתארכת, יש סיכוי, הגם שהערכתי אותו כמזערי, שאנחנו נגיע למהלך קרקעי רחב היקף".

24. בתקופת ההמתנה במאי 1967, כשרוב צה"ל היה מגויס, ותצורת הפריסה הייתה מגנתית, היה ברור כי צפויה מלחמה. הנעלמים היחידים היו מי יפתח במלחמה ומתי. בעקבות המצב שנוצר העלו מפקד חיל האוויר, מוטי הוד, וראש אג"ם (וקודמו של הוד בתפקיד) עזר ויצמן רעיון שהיה חדש בחשיבה האסטרטגית והאופרטיבית בצה"ל: הנחתת מכה אווירית בלבד. השניים המליצו בפני ראש הממשלה ושר הביטחון אשכול וכן בפני והרמטכ"ל רבין בנחישות לפתוח במתקפה אווירית על המצרים, שהשיגה ירוגשו כבר בחלוף שעה. חיל האוויר המצרי - הם הבטיחו - יושמד ביום אחד. במילים אחרות, הצעתם הייתה להפעיל רק את תוכנית "מוקד", שהייתה המערכה המוצלחת ביותר במלחמת ששת הימים, והערכות מתכנניה התממשו מעל המצופה (עמי גלוסקא, **צה"ל לנוכח בעיות הביטחון ומדיניות הביטחון**, 2004 עמ' 181). ב-27 במאי הציע ויצמן פעם נוספת לרמטכ"ל, לראש אמ"ן ולאיש הקשר של משרד החוץ במטכ"ל, שלמה ארגוב, לפנות לראש הממשלה ולשריו ולומר להם: אם אין נכונות למתקפה יזומה בהיקף מלא, על הממשלה לאשר לצאת למבצע "מוקד" נגד חיל האוויר המצרי, ובמקום להמשיך במתקפה על הקרקע - לחכות לתגובת מצרים. הרמטכ"ל רבין העיד בספרו כי ראה בהצעתו של ויצמן לא יותר מהרע במיעוטו. (יצחק רבין, **פנקס שירות**, ספריית מעריב חלק א', 1979, עמ' 156 ו-168, וכן זאב לכיש, "חיל האוויר במלחמה" בתוך בני מיכלסון [עורך], **מלחמת ששת הימים, סיכום סמינר סוגיות בביטחון ישראל**, 1996, עמ' 86-87. ראו גם את הערות השוליים אצל גלוסקא עמ' 181. כן ראו שם את מאמרו של מוטי

הוד: "מבצע מוקד - מדוע אין זה הימור?"). ההצעה נבעה מהמחשבה שלאחר השמדת חיל האוויר המצרי יהיו כוחות הקרקע המצריים בסיני חסרי ישע ולא יוכלו לתקוף. כוח ישראלי לא יחצה את הגבול ולא יישאר בטריטוריה שכנה, המצרים לא יוכלו למנוע שיט במצרי אילת, ויש סבירות שהמשבר יחלוף בלי שהגייסות יחצו את הגבול. הרעיון לא נפסל, אולם גם לא נידון ונותר ללא המשך. השאלה - ההיפותטית - היא מדוע בתנאים שהתהוו אז לא נשקלה ההצעה הזאת ברצינות. במבט לאחור נראה שהייתה זו הזדמנות יחידה וחד-פעמית לישראל ולצה"ל לפתור משבר כה חמור באמצעות כוח אווירי בלבד. הזדמנות כזאת מעולם לא חזרה על עצמה מאז. שתי תשובות אפשריות לכך: הראשונה - הדרג הבכיר בצה"ל לא פיתח הבנה מערכתית מעמיקה על מערכות אוויריות. הוא השאיר את התיאוריה ואת הפרקטיקה לחיל האוויר - תופעה תמוהה בצבא קטן יחסית, שבו חיל האוויר כפוף לחלוטין למטכ"ל ולעומד בראשו. למרות העדיפות הגבוהה שהמטכ"ל ושרי הביטחון העניקו לרכש אווירי, ייתכן שהסיבה היא החיץ הבלתי נראה בין קציני היבשה לקציני האוויר, היעדר קציני אוויר במטה היבשתי והיעדר בית ספר גבוה למלחמה בצה"ל (עד היום הזה), שבו אפשר היה ללמוד עיצוב ותכנון של מערכות. התשובה האפשרית השנייה היא הפרדיגמה שבה החזיק צה"ל מאז תחילת שנות ה-50 - שאת ההכרעה במלחמה חייבים להשיג על הקרקע באמצעות כיבוש שטחים והשמדת כוחות וכי תכלית המלחמה, אם פרצה, היא להשיג טריטוריות חדשות ולהחזיק בהן. מטוס אינו יכול להחזיק בטריטוריה שבמחלוקת. טריטוריה היא גם קלף מיקוח פוליטי, לפי הדעה שרווחה במטכ"ל, אף שתוצאות מבצע "קדש" לא אוששו את ההשקפה הזאת. קשה לתאר איך היה מתפתח המזרח התיכון אילו היה מוצא אל הפועל הרעיון האמור על ניהול מערכה אווירית בלבד.

25. לפי פרסומים גלויים, גויסו במערכת "חומת מגן" 36 אלף חיילי מילואים. רוב החללים במהלכה היו חיילי מילואים. במלחמת לבנון השנייה גויסו על-פי הפרסומים הגלויים יותר מ-85 אלף חיילי מילואים.

26. ראו: יגאל שפי, **התרעת כוונות או התרעת יכולות? פרשת "רותם" ותפיסת ההתרעה של ישראל 1957-1960**, תוה"ד/מחלקת ההיסטוריה, 2006

27. השוואה, יחסית כמובן, שעשיתי במסמכי ארכיון צה"ל ובמסמכי ועדת אגרנט בין מצב החימוש והציוד במחסני החירום לקראת מערכת "קדש", לקראת מלחמת ששת הימים, לקראת מלחמת יום הכיפורים ולקראת מלחמת לבנון השנייה מלמדת שלקראת זו האחרונה היה מצב הימי"חים הטוב ביותר.

28. למשל, האוגדה המשורינית נותרה פחות או יותר במתכונת שהוחלט עליה ב-1972. האם היא זקוקה לשינוי או שמא לא?