

# היחידות המיוחדות בצה"ל במאה ה-21



חיילים ביחידת שלדג באימונים | התועלת שמפיקה ישראל ממערך היחידות המיוחדות היא בעיקר בעיתות שגרה ובעימותים בעצימות נמוכה, שבהם עוסקות היחידות האלה באיסוף מודיעין שנועד לשפר את יכולת ההתרעה ואת תמונת המודיעין על גורמי הטרור



ד"ר אהוד לסלוי  
חוקר במרכז דדו



# בדו"ח המסכם על מלחמת לבנון השנייה מציינת ועדת וינוגרד שצה"ל יכול היה להפיק תועלת הרבה יותר גדולה מהיחידות המיוחדות שעומדות לרשותו. את העובדה שהוא לא עשה זאת מייחסת ועדת וינוגרד לכשל מבני

4. תפיסת ההפעלה והרעיון המבצעי.<sup>8</sup> במאמר נבחנים ארבעת הגורמים האלה הן על פי מה שנכתב בספרות והן על פי מה שקורה בפועל בצה"ל.

## המעמד של מערך היחידות המיוחדות בתרבות האסטרטגית

למרות חוסר ההסכמה בספרות בנוגע להגדרה המדויקת של המונח "תרבות אסטרטגית", הרי לצורכי המחקר הנוכחי אפשר להסתפק בהגדרה הכללית שלפיה תרבות אסטרטגית היא מכלול האמונות וההנחות שמעצבות את אפשרויות הבחירה בנוגע לאופן השימוש בכוח הצבאי. האמונות וההנחות משקפות את ההשפעה הכוללת של גורמים שונים ובהם: גורמים חברתיים, פוליטיים, גיאוגרפיים אסטרטגיים וכלכליים.<sup>9</sup> מובן שאחד המרכיבים בתרבות האסטרטגית הוא היחס למעמד ולתפקידיהם של הכוחות השונים - ובהם היחידות המיוחדות.

בתרבות האסטרטגית של חלק מהמדינות ההתייחסות למערך היחידות המיוחדות הוא כאל "משחק ילדים" במקרה הטוב או מטרד במקרה הרע, ואין כל ציפייה שהיחידות האלה יתרמו תרומה משמעותית למהלך המלחמה ולתוצאותיה. כך, למשל, עד לשנות ה-90 המאוחרות של המאה ה-20 לא ניתן בתרבות האסטרטגית האמריקנית תפקיד משמעותי ליחידות המיוחדות בזמן מלחמה. לראיה, אפילו במלחמת המפרץ הראשונה (1991) ראה מפקד כוחות הקואליציה, גנרל נורמן שוורצקופף, במערך הזה כלי בעל ערך מועט במלחמה קונוונציונלית.<sup>10</sup>

ייתכן מצב הפוך, שבו יש בתרבות האסטרטגית רף ציפיות גבוה מדי מהיחידות המיוחדות, כפי שוועדת וינוגרד קבעה בנוגע לממשלת ישראל במלחמת לבנון השנייה: "במהלך המלחמה היו ציפיות בדרג המדיני והצבאי שפעולות מיוחדות יוכלו להשפיע בצורה מכרעת על תוצאות המלחמה".<sup>11</sup>

בין שתי הדוגמאות הקיצוניות האלה מצויה התרבות האסטרטגית הבריטית שהיא דוגמה לתפיסה מאוזנת של היחידות המיוחדות: היא מכירה ביכולותיהן להועיל במהלך הלחימה, אך גם במגבלותיהן.<sup>12</sup> צ'רצ'יל, למשל, שהיה הכוח המניע שעמד מאחורי הקמתו של מערך היחידות המיוחדות הבריטיות במלחמת העולם השנייה, העריך שנוסף על שיפור המורל עשויות היחידות האלה לקצר את משך המלחמה, אך לא להביא להכרעה.<sup>13</sup> על פי התפיסה הזאת הופעלו היחידות המיוחדות של בריטניה גם בשנים שלאחר המלחמה בסדרה של עימותים מוגבלים כמו העימותים במלאיה, בבורונדי, בעומאן ובפוקלנד.<sup>14</sup>

"בשעת משבר, זכרו ש-40 אנשים מובחרים יכולים לזעזע את העולם" (יסוטאי, מצביא מונגולי)

"הלוחם של סירת מטכ"ל יקר בשביל התווה ובוהו השורר במלחמה" (תא"ל אברהם ארנן, מקים סירת מטכ"ל)

## הקדמה<sup>1</sup>

בשתי האמרות שבפתח המאמר הזה מגולמות שתי תפיסות מנוגדות בנוגע לתפקידן של יחידות מיוחדות במלחמה.<sup>2</sup> מצד אחד ישנה התפיסה שלפיה היחידות האלה הן כלי שעשוי להשפיע על מהלכי המלחמה ועל תוצאותיה, ומצד אחר ישנה התפיסה שלפיה בזמן מלחמה מקטינים חוסר הוודאות, החיכוך והיקפו הקטן של הכוח את יכולתן של היחידות האלה להשפיע באופן משמעותי על תוצאות המערכה.<sup>3</sup>

באחרונה נראה כי עלה קרנה של התפיסה הראשונה, והולך וגובר השימוש ביחידות המיוחדות בעיתות מלחמה.<sup>4</sup> שינויים טכנולוגיים שהעצימו את כוח האש ואת אמצעי המודיעין שהלוחם הבודד יכול להפעיל, האינטרס הציבורי והפוליטי להימנע מנפגעים בקרב הלוחמים והאזרחים כאחד, הצמצום בכוח האדם של צבאות רבים והגידול במספר העימותים האסימטריים שבהם כיבוש שטח אינו אפשרי או אינו מהלך מכריע - כל אלה הפכו את היחידות המיוחדות מכוח שולי לכוח ראשי.<sup>5</sup>

התועלת שמפיקה ישראל ממערך היחידות המיוחדות היא בעיקר בעיתות שגרה ובעימותים בעצימות נמוכה, שבהם עוסקות היחידות האלה באיסוף מודיעין שנועד לשפר את יכולת ההתרעה ואת תמונת המודיעין על גורמי הטרור.

אך במהלך המלחמות מתקשה צה"ל לממש את הפוטנציאל הטמון ביחידות האלה.<sup>6</sup> התופעה הזאת בלטה לעין בעשור האחרון, שבו יחידות מיוחדות של ארה"ב השפיעו באופן משמעותי על התפתחות המלחמה באפגניסטן ובעיראק, ואילו היחידות המיוחדות של צה"ל כמעט שלא הטביעו את חותמן על המהלכים ועל התוצאות של מלחמת לבנון השנייה.<sup>7</sup> המחקר שמובא כאן בוחן את הסיבות לפער הזה ומציע דרכים לתיקון המצב הקיים.

מתוך הספרות עולה כי ארבעה גורמים מרכזיים משפיעים על מידת התועלת של מערך היחידות המיוחדות:

1. התרבות האסטרטגית.
2. הפיקוד והתיאום.
3. התכנון.



להביא במלחמה תעודת הפעלה נכונה יותר ומתאימה יותר שלהן במהלך המלחמה.

## פיקוד ותיאום

ועדת הולוויי (Holloway), שבחנה לעומק את כישלון הפעולה האמריקנית לשחרור בני הערובה בטהראן (מבצע Eagle Claw באפריל 1980), הגיעה למסקנה שאחד משורשי הכישלון היה היעדר גוף או מסגרת שתפקידם הוא להסדיר את פעילות היחידות המיוחדות,<sup>18</sup> וכי הדבר גרם ל"פגיעה רצינית ביכולתה של ארה"ב להפעיל בייעילות כוחות מיוחדים ולפקד עליהם במבצעים מורכבים ומסוכנים ביותר. כמו כן פגע הדבר ביכולתה של ארה"ב לצייד את הכוחות המיוחדים".<sup>19</sup>

הצורך בפיקוד על למערכת היחידות המיוחדות קיבל משנה תוקף בשני העשורים האחרונים. כיוון שחלק מהעלייה בתועלת של היחידות המיוחדות במלחמות נובע מקפיצת המדרגה ביכולת להפעיל ברזומנית, בעוצמה ובתיאום כוחות ואמצעי לחימה בממדים השונים של הלחימה, התגבשה ההבנה שיש לשפר באופן משמעותי את שיתוף הפעולה ואת התיאום בין הגופים השונים.<sup>20</sup> הסיבה לכך ברורה: ניצול מלא של יכולת כמו איסוף מודיעין באמצעות מכשור מתקדם ושידור בזמן אמת או האפשרות להפעיל מערכות אש מדויקות מרחוק תלויים ביכולת של היחידות האלה לפעול בצוותא עם יחידות ועם מסגרות אחרות.<sup>21</sup> בשל כך עלה הצורך בדיאלוג מתמשך בין הגופים השונים שישפר את התיאום בנוגע לפיתוח אמצעי לחימה ותורות לחימה ובנוגע לתכנון מבצעים משותפים ויעודד אימונים משותפים שיגבירו את המודעות לצרכים ולמגבלות של הגופים השותפים לפעילות המיוחדת. התהליכים האלה אינם יכולים להיעשות באופן סדיר ואיכותי כל עוד אין מסגרת על המשמשת פורום קבוע לדיאלוג הנדרש ומסגרת המסדירה את שיתוף הפעולה בין היחידות עצמן ובינן לבין הפיקוד הבכיר.

במהלך העשורים האחרונים נעשו ניסיונות שונים לשפר את ריכוז השליטה וההפעלה של היחידות המיוחדות. בשנות ה-90 נעשה ניסיון להקים את מפקדת השליטה למבצעים מיוחדים (משמ"מ), אך המסגרת הזאת התמססה לאחר כמה שנים והוקמה מחדש לאחר מלחמת לבנון השנייה.<sup>22</sup>

גם בנושא הזה עסקה ועדת וינוגרד: "מאחר שכל יחידה מיוחדת בצה"ל שייכת מבחינה ארגונית לאגף אחר או לחיל אחר, הפיקוד על שלל היחידות המיוחדות בצה"ל הינו מבוזר".<sup>23</sup> כתוצאה מכך האחריות להכשרת הלוחמים, לפיתוח תורת הלחימה ואמצעי הלחימה, לתכנון פעולות ולהפעלת הכוחות מבוזרת לפחות בין שלושה גופים שונים.

אכן יש דוגמאות לפעולות משותפות של היחידות המיוחדות. במלחמת ההתשה נערכו מבצעים רבים בחזית המצרית שבהם שיתפו פעולה לוחמי השייטת ולוחמים של סירת מטכ"ל. בפשיטה על בעל-בק במלחמת לבנון השנייה פעלו בצוותא סירת מטכ"ל ויחידת שלדג. אולם המבצעים המשותפים האלה אינם תוצאה של תהליך מסודר, אלא התבססו בעיקר על קשרים אישיים ואקראיים בין מפקדי היחידות המיוחדות. גם כיום תלוי שיתוף הפעולה

בבריה"מ התפתחה תרבות אסטרטגית שדומה לזו הבריטית בנוגע להפעלת יחידות מיוחדות. ההשתלטות המהירה על פראג ב-1968 ועל קבול ב-1979 התבססה במידה רבה על הפעלת יחידות מיוחדות. בתוכניות המלחמה הסובייטיות לקראת עימות באירופה ניתן ליחידות המיוחדות מקום משמעותי. ברמה האסטרטגית הן נועדו ליצור כאוס בעורף; ברמה המערכתית תוכננו פעולות מיוחדות לפגיעה במערכת הפיקוד והשליטה של האויב בזירות המלחמה; וברמה הטקטית נועדו יחידות מיוחדות להשתלט על נקודות שולטות בשדה הקרב.<sup>15</sup> אך למרות זאת היה ברור שהיחידות המיוחדות לא יהיו הכוח המכריע במלחמה.

לדעתי, ישנו קשר ישיר בין התרבות האסטרטגית לבין התועלת המופקת ממערך היחידות המיוחדות. כאשר בתרבות האסטרטגית אין הכרה ביכולת של היחידות המיוחדות להועיל משמעותית במלחמה, הן לא יזכו למשאבים הנדרשים לשמירה על יכולת מבצעית גבוהה ולא יופעלו באופן משמעותי ומתאים במהלך הלחימה. לעומת זאת, כשיש הערכת יתר ליחידות המיוחדות, עלול הדבר להוביל לתפיסת הפעלה שגויה שלהן ולאכזבה מהן. כאשר ישנה הבנה בתרבות האסטרטגית בנוגע ליכולות ולמגבלות של היחידות המיוחדות, תיווצר מציאות שבה הגדרת משימותיהן והפעלתן יביאו לתועלת המרבית.

על אף התועלת הרבה שמביאות היחידות המיוחדות בזמן שגרה, במלחמה הן אינן יכולות להיות קלף "שובר שוויון"



נראה שבישראל מתקשים להפריד בין רף הציפיות הריאלי מהיחידות המיוחדות בתקופות של שגרה ושל עימות בעצימות נמוכה לבין הציפיות מהן בעיתות מלחמה. במשך השנים, ובמיוחד בעשור האחרון, הביאו היחידות המיוחדות תועלת מערכתית ואסטרטגית בעיתות שגרה ובמהלך עימותים בעצימות נמוכה ותרמו רבות להצלחת המלחמה בטרור. המציאות הזאת יצרה אצל רבים בדרג המדיני ואף בדרג הצבאי את הציפייה הבלתי מבוססת שהיחידות המיוחדות מסוגלות להועיל באופן דומה ובהיקף דומה גם במלחמה. הדבר בא לידי ביטוי קיצוני במהלך מלחמת לבנון השנייה. בעקבותיה הגיעה ועדת וינוגרד למסקנה שקיים פער בין הציפיות של הדרג המדיני לבין פוטנציאל ההשפעה האמיתי של היחידות המיוחדות.<sup>16</sup>

לפיכך רצוי שהדרג המדיני וצמרת הצבא בישראל יפנימו שעל אף התועלת הרבה שמביאות היחידות המיוחדות בזמן שגרה, במלחמה הן אינן יכולות להיות קלף "שובר שוויון", כיוון ש"צבאות אינם מנצחים במלחמות באמצעות כמה יחידות של חיילי-על אלא באמצעות האיכות הממוצעת של היחידות הרגילות שלהם".<sup>17</sup> התאמת הציפיות לתועלת הריאלית שהיחידות האלה מסוגלות



**סיור ממונע של כוחות בריטיים מיוחדים (SAS) במצוד אחר משגרים של טילי סקאד עיראקיים | התרבות האסטרטגית הבריטית היא דוגמה לתפיסה מאוזנת של היחידות המיוחדות: היא מכירה ביכולותיהן להועיל במהלך הלחימה, אך גם במגבלותיהן**

1. ההחלטה בארה"ב לשנות מהיסוד את מבנה הפיקוד על היחידות המיוחדות נבעה מסדרת כישלונות מהדהדים. כיוון שבישראל אין כישלון קולוסלי ומתמשך של מערך היחידות המיוחדות, נראה שאין מקום ליזום שינוי רדיקלי.
2. הניסיון של האמריקנים מלמד שאופיו השמרני של הממסד הצבאי מקשה על השלמת מהלך של רפורמה ארגונית. תהליך הקמתו של SOCOM היה ארוך, רווי מאבקים ארגוניים ומלווה בקשיים רבים. ההצעה אומנם זכתה לגיבוי המוסדות הפוליטיים ובתי הנבחרים, ונחקק חוק בנושא, אך יישומו נתקל בקשיים, וחלפו למעשה שני עשורים עד ש־SOCOM זכה למעמדו הנוכחי.<sup>25</sup> נוכח מצבה הביטחוני של ישראל ורמת הביצועים הגבוהה של היחידות המיוחדות נראה שאין להתחיל תהליך שעלול בסופו של דבר לפגוע ברמה המבצעית של היחידות המיוחדות וליצור ביניהן תחרות.
3. כאמור, בישראל נוצרו קשרי עבודה בין היחידות המיוחדות בגלל גודלו הקטן יחסית של צה"ל, בגלל הנוהג שקצינים עוברים בין היחידות המיוחדות ובגלל היעדר המסורת של בדלנות זרועית או ארגונית. המציאות הזאת מפחיתה את הצורך בפיקוד ריכוזי. אחת הסיבות להקמת פיקוד כמו SOCOM היא היקף הפעילות הנדרש. הפעלה מוצלחת במקביל של יחידות מיוחדות במדבריות עיראק, בהרי אפגניסטן ובג'ונגלים של דרום אמריקה אפשרית רק כאשר קיים פיקוד־על ששולט בכל הכוחות המיוחדים

בין היחידות בגורמים משתנים כמו אופיים של מפקדי היחידות המיוחדות. כאשר בין מפקדי היחידות המיוחדות שוררים יחסים טובים, שיתוף הפעולה משתפר, אך כאשר שוררות עוינות ותחרות, שיתוף הפעולה נחלש.

הפתרון - הקמת פיקוד־על בצה"ל למערך היחידות המיוחדות - יכול ללוש צורות שונות: דגם אחד הוא של פיקוד ריכוזי כמו זה שקיים בצבא ארה"ב - United States Special Operations Command - (USSOCOM) הצרפתי של ה־Commandement des Operations Speciales (COS)<sup>24</sup>.

ההבדל העיקרי בין שני הדגמים הוא שבניגוד ל־SOCOM האמריקני, ב־COS הצרפתי נותר הפיקוד על היחידות המיוחדות בידי מפקדות הזרועות והחילות. ה־COS משמש בעיקר מסגרת שנועדה להדק ולעגן את התיאום ואת שיתוף הפעולה בין היחידות השונות. האחריות העיקרית של המפקדה היא להפעלת הכוח במקרים שבהם נדרשת פעולה מיוחדת רב־זרועית. היא לא אחראית לגיוס, להכשרה, לפיתוח תורות לחימה ולטיפול בהיבטים הלוגיסטיים כפי שקיים במודל של SOCOM.

מטבע הדברים ישנם יתרונות וחסרונות לשני המודלים, הריכוזי והביזורי. אולם כאשר משווים בין השניים על רקע המציאות הישראלית, נראה כי מוטב לאמץ את המודל הצרפתי. יש לכך ארבע סיבות:





ושלרשותו עומדים כוח אווירי, מערך מודיעיני עצמאי ויכולת לפתח ציוד טכנולוגי מתקדם. כיוון שצה"ל אינו נדרש לפעול בזירות מגוונות ומרוחקות כמו צבא ארה"ב, אין כל צורך להקים פיקוד בסדר גודל כמו SOCOM.

במקום לאמץ את המודל האמריקני על צה"ל לאמץ את המודל הצרפתי של ה-COS ולהקים מסגרת שתהיה אחראית לכל ההיבטים של הפעולות המיוחדות המשותפות: תכנון, תיאום וביצוע. המסגרת הזאת תהיה אחראית גם לניהול מתכונת קבועה של אימונים משותפים. התכנון המשותף והאימונים המשותפים עשויים להניב שלושה יתרונות חשובים:

1. זיהוי רעיונות מבצעיים.
2. פיתוח יכולות חדשות.
3. הטמעת תקינה אחידה (סטנדרטיזציה) בתפיסת ההפעלה ובאמצעי הלחימה של היחידות.

נוסף על הגברת התיאום בין היחידות תשמש המסגרת הזאת מרכז ידע בתחום היכולות והמגבלות של היחידות המיוחדות. הידע הזה יסייע לתאם את תכנון הכשרתן הייעודית של היחידות



## במלחמה גדל הקושי לתכנן פעולות מיוחדות שיתרמו למאמץ הצבאי הכללי

המיוחדות לקראת מלחמה. גוף כזה גם עשוי במשך הזמן להפוך ליד המכוונת את הפעלת המערך במקרה של מלחמה. הוא ירכז וימין את הרעיונות השונים לפעולות מיוחדות בהתאם לידע שנצבר על היכולות השונות של כל יחידה ובהתאם למידת החשיבות של כל משימה בהקשר של המערכה הכללית. כמו כן הוא ינהל באופן יעיל יותר את הדו"שיח עם הפיקוד הבכיר.

## התכנון

בתקופת שגרה או בעת עימות בעצימות נמוכה נגזרת התועלת של היחידות המיוחדות ישירות מהפעולה הבודדת - שהרי תועלת אסטרטגית של פעולה לשחרור בני ערובה או של הטמנת אמצעי מודיעין תלויה בעיקר במידת ההצלחה הנקודתית של הפעולה ובמידה מועטה בגורמים חיצוניים. לעומת זאת, בעימות בעצימות גבוהה התועלת של פעולה מיוחדת לא יכולה להיות מנותקת מההקשר של המערכה כולה. אין כל תועלת בפעולה מיוחדת - מוצלחת ומרשימה ככל שתהיה - שיעדיה לא נקבעו על סמך הסתכלות אסטרטגית על המערכה כולה ושאינה משרתת את שאר האמצעים שהופעלו.

אחת הדרכים לשמור על הלימה בין פעילות היחידות המיוחדות לבין כלל המאמץ הצבאי היא באמצעות שילוב של אנשי היחידות המיוחדות בצוותי התכנון של התוכניות האופרטיביות ברמות

השונות. שילוב כזה מבטיח מודעות רבה יותר של אנשי היחידות המיוחדות לתכלית וליעדים של התוכנית הצבאית הכוללת, והם מסוגלים להציע רעיונות לפעולות שיסייעו לקדם את השגת היעדים האלה. כך ניתן להגדיר באופן הטוב ביותר מהם היעדים שיש להציב ליחידות המיוחדות - יעדים שהשגתם תועיל באופן ישיר ועקיף לכלל המאמצים הצבאיים.<sup>26</sup>

כיוון שהיחידות המיוחדות של צה"ל כפופות מבחינה פיקודית למטכ"ל או למפקדות הראשיות, תהליך התכנון של פעולות מיוחדות נעשה לרוב במסגרות האלה.<sup>27</sup> המצב הזה הגיוני בשגרה או בזמן של עימות בעצימות נמוכה בגלל ארבעת המאפיינים הבאים של הפעולות האלה:

1. הן נעשות מחוץ לשטח השליטה של הפיקודים המרחביים (למשל, איסוף מודיעין בעומק שטח האויב).
2. הן נקודתיות בזמן ובמרחב (למשל, חילוץ בני ערובה).
3. הן רגישות מהבחינה הפוליטית.
4. הצלחתן תלויה במידור ובסודיות.

אך נראה שאימוץ של מבנה הכפיפות הזה גם בעת מלחמה פוגם במידת התרומה של מערך היחידות המיוחדות במצב כזה. אשר לשלב שלפני פרוץ המלחמה, כיוון שנציגי היחידות המיוחדות אינם חלק אינטגרלי מצוותי התכנון של המטכ"ל ושל הפיקודים, הם אינם שותפים אמיתיים לדיאלוג המתפתח בנוגע לתכלית, ליעדים ולדרך להשגתם. היעדרותם של נציגי היחידות המיוחדות משלב התכנון מצמצמת את האפשרות לנהל דיון מעמיק בנוגע לאופן השתלבותן ולתפקידיהן של היחידות האלה בלחימה. כתוצאה מכך אין ליחידות המיוחדות תמונה מלאה של התפיסה הכוללת של המערכה, ואילו צוותי התכנון אינם מודעים לדרכים השונות שבהן יכולות היחידות המיוחדות לתרום להשגת היעדים.<sup>28</sup>

במלחמה גדל הקושי לתכנן פעולות מיוחדות שיתרמו למאמץ הצבאי הכללי. הקשב של הפיקוד הבכיר נתון לניהול המלחמה, כך שהמטכ"ל עסוק בתיאום המאמץ הצבאי הבין-זרועי ובדיאלוג עם הדרג המדיני, ואילו הפיקוד הרלוונטי עסוק בזמן המלחמה בהפעלת הכוחות הרגילים הרבים ואינו יכול להפנות תשומת לב רבה ליחידות המיוחדות. כתוצאה מכך אין פנאי לפיקוד הבכיר במטכ"ל, בפיקודים ואף במטות האוגדות לנהל דו"שיח מעמיק עם אנשי היחידות המיוחדות בנוגע לאופן שיתופם במלחמה.

במצאות הזאת כל שנותר לאנשי היחידות המיוחדות הוא לתכנן פעולות באופן עצמאי ומנותק ממסגרות התכנון הרגילות. במצב כזה קטנים הסיכויים שהיחידות המיוחדות יפעלו באופן שיהלום את התכלית האסטרטגית או את היעדים שקבעו המטכ"ל או הפיקוד הרלוונטי. גם על כך עמדה ועדת וינוגרד. בדו"ח הסופי שלה היא כותבת: "יכולותיהן של היחידות המיוחדות לא מוצגות במלחמה אסימטרית דוגמת המלחמה הנוכחית גדול הערך המוסף הפוטנציאלי של יחידות אלה מזה שבמלחמה סימטרית, בתנאי שיופעלו בצורה נכונה במסגרת תוכנית אסטרטגית גמישה - וזה לא נעשה".<sup>29</sup> ובהמשך הדו"ח שלה כתבה הוועדה: "הפיקוד המבוזר של היחידות המיוחדות פגם ביכולת לחבר בין הפעולות המיוחדות לבין הרעיון האסטרטגי הכללי".<sup>30</sup>



**חיילים מכוח "הכומתות הירוקות" - יחידה מיוחדת של צבא ארה"ב | יש מקום ללמוד מהמודל האמריקני, שלפיו נציג של מערך היחידות המיוחדות מוצב בצוותי התכנון ומשתתף בהכנת התוכניות המבצעיות. בעת מלחמה הוא נציג המערך בחטיבת המבצעים או במטה הפיקוד**

לצרכים וליעדים בזירה. התפיסה הזאת התממשה במהלך ההכנות למלחמת עיראק, כאשר נציגים מ־SOCOM צורפו לצוותי התכנון בקורפוסים השונים והשתתפו באופן מלא בתהליך של הכנת התוכניות האופרטיביות למלחמה.<sup>32</sup> התכנון מראש של משימות היחידות המיוחדות, היכולת לערוך אימונים משותפים ליחידות הרגילות וליחידות המיוחדות ועצם הפעילות בצוותא לפני המלחמה ובמהלכה תרמו לכך שמערך היחידות המיוחדות הצליח להביא תועלת רבה במלחמה בעיראק.

לפיכך נראה שהצבת נציג של מערך היחידות המיוחדות בצוותי התכנון - שיהיה שותף להכנת התוכניות המבצעיות ובעת מלחמה יהיה נציג המערך בחטיבת המבצעים או במטה הפיקוד - עשויה להיות פתרון הולם שיחזק ויהדק את הקשר שבין פעילות היחידות המיוחדות לבין המאמץ הצבאי.<sup>33</sup> בשעה שצוותים במסגרת המטכ"ל, הפיקוד והאוגדות מגבשים את התוכניות האופרטיביות למלחמה, יוכל נציג היחידות המיוחדות לזהות נקודות שבהן עשוי

בעניין הזה יש לדעתי מקום ללמוד מהמודל האמריקני, מכיוון שבסוגיה הזאת הפער בין המציאות בצבא ארה"ב לבין המציאות בצה"ל אינו כה גדול. בארה"ב ישנו במטה של כל פיקוד אזורי אגף שאחראי להפעלת היחידות המיוחדות. האגף הזה נקרא TSOC (Theatre Special Operations Command). ראש ה־TSOC ממלא שני תפקידים: הוא מתכנן פעולות מיוחדות בזירה ומפקד על הכוחות והוא יועץ למפקד הפיקוד בנוגע להפעלתו של מערך הכוחות המיוחדים.<sup>31</sup>

הקמת TSOC נבעה מהבנת הצורך ליצור מסגרת שתמחה בתכנון מבצעים בעבור היחידות המיוחדות ובהפעלתן ובמקביל תשמור על קשר הדוק ושוטף עם גורמים רלוונטיים בפיקוד. השיקול שעמד מאחורי הקמת TSOC היה שהפעלה יעילה ונכונה של היחידות המיוחדות דורשת מיומנויות שאין למחלקת המבצעים במטה הפיקוד, אך תכנון פעולות מיוחדות ללא מגע ישיר וקבוע עם מטה הפיקוד מקטין את הסיכויים שהן יעמדו בזיקה ישירה



המערך לתרום במידה המרבית למאמץ המלחמתי הכולל. בזמן המלחמה יתכננו אנשי היחידות המיוחדות מבצעים שיהלמו את כלל המאמץ הצבאי כיוון שהם יהיו מודעים להתפתחויות בהגדרת התכלית והיעדים הצבאיים. דרך אחת לקדם את ההמלצה הזאת היא באמצעות הצבת שתי שאלות יסוד כבר בשלב התכנון:

1. באיזו מידה תלויה השגת היעדים בהפעלה של יחידה מיוחדת?
2. באיזו מידה צפויה המשימה להשפיע על התפתחות המערכה ועל תוצאותיה?

כאשר תינתן תשובה חיובית לשתי השאלות האלה, יהיה טעם להמשיך בתהליך התכנון.

יש לציין כי בהיבט זה לא נדרש צה"ל לאמץ ולהטמיע תפיסה זרה, אלא לאמץ ולהרחיב את אופן השימוש ביחידות המיוחדות שהתפתח במהלך העימות עם הפלסטינים מאז שנת 2000. בשנים האלה נבעה התועלת ההולכת וגדלה של היחידות המיוחדות מיצירת תקשורת ישירה בין מטה האוגדות (ולעיתים אף מטה החטיבות) המרחביות בשטחים לבין הפיקוד הבכיר של היחידות המיוחדות ושירות הביטחון הכללי (שב"כ)<sup>34</sup>. יצירת המסגרות המשותפות האלה גרמה לכך שהיחידות המיוחדות הצליחו לתרגם במהירות את המידע המודיעיני לתוכנית אופרטיבית שהלמה את הצרכים



## הרחבה משמעותית של מערך הכוחות המיוחדים בצה"ל תפגע באיכות הלוחמים ביחידות הרגילות

ואת היעדים של הפיקוד המרחבי. לדעתי, יש מקום להרחיב את דפוס העבודה הזו ולהתאים אותו גם בתהליך התכנון של תוכניות אופרטיביות לקראת מלחמה וגם בעבודת המטה במהלך המלחמה.

## הרעיון המבצעי ותפיסת ההפעלה

ככל שהמפקדים מבינים טוב יותר את ההבדל בין אופן ההפעלה של היחידות המיוחדות בזמן מלחמה לאופן ההפעלה שלהן בעיתות שגרה, כך גדלה מידת התועלת שניתן להפיק מהן בזמן מלחמה. בצורה סכמטית ניתן לומר שבעיתות שגרה פועלות היחידות המיוחדות רק לאחר שהתמלאו התנאים הבאים:

1. הכוחות התאמנו במשך חודשים רבים ודימו באימוניהם תרחישים שונים.
2. הושגה מעטפת מודיעין אידיאלית.
3. לפעולה הוקצו מרב המשאבים והכלים.

מהסיבות האלה מתאפיינות הפעולות המיוחדות בזמן שגרה בכך שרובן נעשות בתדירות נמוכה, אך מביאות תועלת רבה. המציאות בזמן מלחמה שונה לחלוטין וכופה על היחידות המיוחדות לפעול בתנאים הפוכים מאשר בעיתות שגרה. החיכוך וחוסר הוודאות המאפיינים את המלחמה מקשים על היכולת ליצור תמונת מודיעין

מלאה, לחץ הזמן מונע מהיחידות המיוחדות להתכונן למשימה באינטנסיביות, וריבוי המשימות של כל הצבא אינו מאפשר להקצות את מרב המשאבים והכוחות לפעולות המיוחדות. לכן התועלת של היחידות המיוחדות בזמן מלחמה נגזרת מביצוע מספר רב של פעולות, שהתועלת הסגולית של כל אחת מהן אינה רבה.<sup>35</sup>

בצה"ל יש יחידות מיוחדות שרוב הניסיון שהן צברו הוא בתכנון ובביצוע של פעולות מורכבות בעלות נוהל קרב ארוך ושעשויות להביא תועלת רבה. אך כאמור, בזמן מלחמה אין זמן, אמצעים או די מידע לביצוע פעולות מהסוג הזה. לכן על אותן היחידות להטמיע את ההבנה הזאת ולתרגל את הכוחות לפעול בנסיבות אחרות. כך בזמן מלחמה לא יבזזו היחידות המיוחדות זמן על תכנון ועל תרגול לקראת פעולות שמראש ניתן להניח שלא ייצאו אל הפועל.

## סיכום

המאמר מתאר ומנתח בקצרה דרכים שונות שעשויות לשפר את מידת התועלת שניתן להפיק ממערך היחידות המיוחדות בצה"ל במלחמות העתיד. חשוב לציין שאין בדברים האלה קריאה לחקות את המגמה האמריקנית להעצים ולהגדיל את מערך הכוחות המיוחדים.<sup>36</sup> מאחר שהיקפו של כוח האדם האיכותי העומד לרשות צה"ל מוגבל, הרחבה משמעותית של המערך הזה תפגע באיכות הלוחמים ביחידות הרגילות.

נוכח תרחישי האיום השונים, שלפיהם עלולה ישראל למצוא את עצמה בעשורים הקרובים בקשת רחבה של עימותים - החל מעימותים קונוונציונליים עם מדינות שכנות עבור דרך עימותים אסימטריים עם ארגוני גרילה וכלה בהתמודדות יום-יומית עם ארגוני טרור, יש מקום לשמור על כך שהזרוע העיקרית של צה"ל תתבסס על היחידות הרגילות.

כמו כן נועד המאמר להדגיש שבסוגיה הזאת בפרט ובכל נושא צבאי אחר בכלל נכון להתבונן מעבר לים וללמוד דרכים ודגמים מצבאות אחרים. אך יש לזכור שהמציאות הישראלית שונה בהיבטים רבים מהמציאות האמריקנית, הבריטית או הרוסית. היקף האיומים וסוג האיומים, זירות הפעולה והיקף המשאבים של צה"ל שונים במידה רבה מאלה של שאר צבאות העולם. לפיכך אין טעם לחקות באופן אוטומטי את השינויים שנעשו בצבאות זרים, אלא עדיף לברור רעיונות ואלמנטים מהצבאות האלה ולהתאימם למציאות הישראלית.

## הערות

1. המחקר נערך במימון הקרן ע"ש דפנה ושלמה גל. המאמר מתבסס על הרצאה שניתנה בערב הזיכרון לדפנה ולשלמה גל ב־15 באוקטובר 2010 בבסיס גלילות. ברצוני להודות לזאב אלרון ולאסף חזני על הערותיהם.
2. במחקרים רבים ישנה התלבטות בנוגע לאופן ההגדרה של המונח "יחידה מיוחדת". המחקר הנוכחי מתבסס על ההגדרה שלפיה יחידה מיוחדת היא מסגרת צבאית שעושה פעולות בהיקף קטן, חשאיות (הסתרת עצם הפעולה), סמויות (הסתרת האחריות לפעולה) או גלויות בעלות אופי לא אורתודוקסי (ביעדים ובדרכי הפעולה) ולרוב בעלות סיכון גבוה (כוח מצומצם בשטח עיין) כדי להשיג יעדים פוליטיים או צבאיים משמעותיים (ולא טקטיים) העשויים לתמוך במדיניות החוץ. ראו: M. Brailley, "The Transformation of Special Operations Forces in Contemporary Conflict", in B. Loo, (ed.) *Military Transformation and Strategy*, Routledge, London, 2008.

Warfare 1932-1982", *Journal of Contemporary History* 18(4), 1983, p. 704

16. הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, דר"ח סופי, עמ' 358
17. W. Slim, *Defeat into Victory*, Cassell & Co., London, 1957, p. 529
18. United States Joint Chiefs of Staff Special Operations Review Group, *Rescue Mission Report*, U.S. Government Printing Office, Washington D.C., 1980, p. 60  
הזאת בעדותו בקונגרס. הוא ציין שהכוח שנשלח לאיראן וכן הציד שהועמד לרשותו נאסף ממקומות שונים וחובר יחד רק לקראת המשימה. לדבריו, כל חלק בכוח תיפקד היטב, אך המכלול כשל, כי הוא לא פעל כצוות. דבריו מובאים אצל: W. Rhee, "Comparing U.S Operations Kingpin (1970) and Eagle Claw (1980)", *International Journal of Intelligence and Counterintelligence* 6(4), 1993, p. 504
19. S. L. Marquis, *Unconventional Warfare: Rebuilding US Special Operations Forces*, Brookings Institution Press, New York, 1997, p. 72
20. M. Brailey, "The Transformation of Special Operations Forces in Contemporary Conflict" in B. Loo, (ed.) *Military Transformation and Strategy*, Routledge, London, 2008, p. 90
21. על פי הדוקטרינה האמריקנית, "כוחות מיוחדים הם מטבעם כוחות שפועלים בשילוב ובשיתוף פעולה - הן עם קהילת הכוחות המיוחדים והן עם כוחות גייליים", *Doctrines for Joint Special Operations*, Joint Publication 3-05, II-2
22. י' הנדל, (2007) "היחידות המיוחדות בצה"ל: ייעוד ותפיסת הפעלה", *עדכן אסטרטגי* 10(2), אוגוסט 2007, עמ' 32-33
23. הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, דר"ח סופי, עמ' 357
24. S. Sjöberg, *The Evolution of the French Special Forces: Experiences from the Past, Adapted for the Future*, Swedish Defence Research Agency, Stockholm, 2004
25. ההצלחה לבסס את SOCOM ולצקת לו תוכן היא חריג. ממסדים צבאיים אחרים מתקשים לעשות זאת. תיאור של התהליך וניתוח של הסיבות להצלחתו היחסית מצוי אצל S. L. Marquis, *Unconventional Warfare: Rebuilding US Special Operations Forces*, Brookings Institution Press, New York, 1997
26. C. S. Gray, *Exploration in Strategy*, Greenwood Publishing Group, New York, 1998, pp. 167-168
27. הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, דר"ח סופי, עמ' 357; אליוט א' כהן, מיכאל ג' אייזנסטאדט ואנדרו ג' בסביץ', *סכנינים, טנקים וטילים: המהפכה הביטחונית הישראלית*, אוניברסיטת בר-אילן, רמת-גן, פברואר 1999, עמ' 23
28. בלשונו של משה זונדר בספרו על סירת מטכ"ל: "אין תפיסה מטכ"לית בנוגע לפעילות היחידה במלחמה", *זונדר*, עמ' 212
29. הוועדה הממשלתית לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, דר"ח סופי, עמ' 253
30. הוועדה הממשלתית לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, דר"ח סופי, עמ' 358
31. Joint Publication 3-05, *Doctrines for Joint Special Operations*, III-4
32. Gregory Fontenot & et al., *On Point: The United States Army in Operation Iraqi Freedom*, Centre for Army Lessons Learned, U.S. Army, Fort Leavenworth, Ch. 7, 2003
33. בעקבות ניסיונו במלחמת לבנון השנייה הגיע תא"ל (מיל') גל הירש למסקנה דומה: "מצאתי כי נדרשת הקמת תשתית שליטה ופיקוד למבצעים מיוחדים גם ברמת האוגדה". גל הירש, *סיפור אהבה, סיפור מלחמה*, ידיעות ספרים, 2009, עמ' 396
34. י' הנדל, "היחידות המיוחדות בצה"ל: ייעוד ותפיסת הפעלה", *עדכן אסטרטגי* 10(2), 2007, עמ' 32
35. J. D. Kiras, *Special Operations and Strategy: From World War II to the War on Terrorism*, Routledge, London, 2007
36. בארה"ב הוחלט באחרונה להגדיל את כוח האדם במערך הזה ביותר מ-10%.

p. 5; C. S. Gray, *Exploration in Strategy*, Greenwood Publishing Group, New York, 1998, p. 144

3. Gray, p. 166. יש להבדיל בין הביטוי "תועלת מבצעית" לביטוי "הצלחה מבצעית". הביטוי "הצלחה מבצעית" מתאר מצב שבו יחידה השיגה את יעדיה. לעומת זאת, הביטוי "תועלת מבצעית" משקף מצב שבו ההצלחה המבצעית של הפעולה תרמה ישירות או בעקיפין לכלל המאמץ הצבאי ברמה המערכתית או האסטרטגית. ראו: A. R. Millett & W. Murray (eds.) *Military Effectiveness*, Allen & Unwin, Boston, 1988
4. M. Johnson, "The Growing Relevance of Special Operations Forces in U.S. Military Strategy", *Comparative Strategy*, 25(4), 2006, pp. 273-296. י' בן ישראל, "המהפכה בעניינים צבאיים וגילוייה במלחמה בעיראק", בתוך ש' פלדמן ומ' גרונדמן (עורכים) *לאחר המלחמה בעיראק*, תל-אביב, משרד הביטחון, 2004, עמ' 82
5. על אף ההצלחות והתרומה המרשימה של היחידות המיוחדות במלחמות באפגניסטן ובעיראק, יש לזכור שרבים ממרכיבי פעילותם אינם רלוונטיים ליירות שבהן פועלת ישראל. המשימה העיקרית של הכוחות המיוחדים בצפון עיראק ובאפגניסטן הייתה ליצור קשר עם הכוחות המקומיים ולסייע להם בלחימה. מכך עולה שהצלחתם של הכוחות המיוחדים בעיראק ובאפגניסטן נבעה מהיכולת לרתום ולהכשיר את הכוחות המקומיים לחימה. אשר לישראל - נכון להיום לא קיים שום תרחיש שבו כוחות שלה יזכו לשיתוף פעולה של כוחות מקומיים בארץ אויב, ולכן היחידות המיוחדות של צה"ל כלל לא הוכשרו למשימות כאלה. לפחות כשמדובר בישראל יש להתייחס בהסתייגות לאמירות של דוברים אמריקנים בנוגע לכוח המכריע של היחידות המיוחדות במלחמות המאה ה-21.
6. במלחמת ששת הימים לא הסיפיקה סירת מטכ"ל להשתתף בלחימה. "מלחמת ששת הימים הייתה מהירה ותזזיתית יותר מחיליו של יאירי [מפקד סירת מטכ"ל באותה העת]. עד שאנשי צוותו הגיעו לגדוד מסוים, הסתיימה כבר משימתו של אותו גדוד, והם חפזו למשימה אחרת, שאף היא תמה בדיוק עם הגעתם" (א' שור, *הוצה גבולות*, כנרת-תל-אביב, 2008, עמ' 270). במלחמת יום הכיפורים פעלה שיטת 13 בהצלחה במערכה הימית נגד סוריה ומצרים ומנעה מהמדינות האלה לפעול נגד ישראל בתווך הימי וממנו. באותה המלחמה איבדה סירת מטכ"ל 15 לוחמים, ותרומתה המערכתית אסטרטגית למלחמה הייתה שולית בלבד. הפעילות של היחידה הייתה בעיקר חילוץ טייסים ולוחמים משטח האויב, פגיעה בכוחות קומנדו שנחתו מעבר לקוים ואיסוף מודיעין בשטח האויב. התועלת של הפעולות האלה הייתה לכל היותר במישור הטקטי. מ' זונדר, *סירת מטכ"ל*, כתר, ירושלים, 2000, עמ' 212
7. Gregory Fontenot & et al. *On Point: The United States Army in Operation Iraqi Freedom*, Fort Leavenworth, Centre for Army Lessons Learned, U.S. Army, 2003; A. H. Cordesman, *The Iraq War: Strategy, Tactics and Military Lessons*, Washington D.C., Center for Strategic and International Studies, 2006, p. 362  
הקונוונציונליות שבהן השתתפה ישראל עד היום לא הייתה הפעלה שיטתית של כוחות מיוחדים, ולכן התרומה של פעולות מיוחדות לתוצאות המלחמה הייתה מועטה", *הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006* (ועדת וינוגרד), דר"ח הסופי, עמ' 357
8. מובן שנקודת המוצא היא שהיחידה המיוחדת הגיעה לכשירות מבצעית גבוהה.
9. J. Lantis, "Strategic Culture: From Clausewitz to Constructivism", *Strategic Insights* 4(10), 2005
10. T. K. Adams, *US Special Operation Forces in Action*, Routledge, London, 1998, pp. 232-234; W. Murray & R. H. Scales, *The Iraq War*, Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 2003, pp. 93-94; R. Atkinson, *Crusade: The Untold Story of the Persian Gulf War*, Houghton Mifflin Company, New York, 1993, pp. 142-144, 180, 369
11. הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, דר"ח הסופי, עמ' 358
12. C. S. Gray, *Exploration in Strategy*, Greenwood Publishing Group, New York, 1998, pp. 154-155; D. Thomas, "The Importance of Commando Operations in Modern Warfare 1932-1982", *Journal of Contemporary History*, 18(4), 1983, p. 712
13. C. S. Gray, "Handfuls of Heroes on Desperate Ventures: When do Special Operations Succeed?" *Parameters* 29(1), 1999, pp. 2-24
14. F. Alastair, "British Special Forces in the Falklands War of 1982", *Small Wars & Insurgencies* 13(2), 2002, pp. 75-96
15. D. Thomas, "The Importance of Commando Operations in Modern

