

איבוד ידע ומיומנות צבאית - התופעה  
ודרכי צמצומה

# כשהצבא לוקה באמנזיה



**V** פינוי פצועים במלחמת לבנון השנייה מניתוח ההכנות שעשה צה"ל לקראת מלחמה בשנים שלפני מלחמת לבנון השנייה עולה שכוחות היבשה שלו איבדו ידע ומיומנויות צבאיות הנדרשות למלחמה ובמקביל רכשו נורמות פעולה של בט"ש שאינן מתאימות למלחמה

**אל"ם ד"ר מאיר פינקל**  
רמ"ח תו"ל ותפיסות בזרוע  
היבשה



# איבוד ידע ומיומנות בתחומים צבאיים הוא מחלה קשה שתוקפת צבאות רבים. צה"ל לקה בה לפחות פעמיים: לפני מלחמת יום הכיפורים הוא איבד ידע ומיומנות בתחום של קרב ההגנה ולפני מלחמת לבנון השנייה - בתחום של ביצוע תמרון יבשתי רחב היקף. המאמר מסביר כיצד ניתן להתחסן מפני המחלה הזאת

## מבוא

מניתוח ההכנות שעשה צה"ל לקראת מלחמה בשנים שלפני מלחמת לבנון השנייה עולה שכוחות היבשה שלו איבדו ידע ומיומנויות צבאיות הנדרשות למלחמה ובמקביל רכשו נורמות פעולה של בט"ש שאינן מתאימות למלחמה. דו"ח וינוגרד מפרט:

**מכוחות היבשה של צה"ל, שעסקו בשנים שלפני המלחמה בלחימה רצופה וקשה נגד הטרור הפלסטיני, נמנעו במידה רבה האימונים וההכנה הנדרשת. התוצאות היו בהתאם...<sup>1</sup> התקופה בין 2000 ל-2006 התאפיינה בירידת משכי האימון, מספר התרגילים ומספר שיתופי הפעולה בכלל צה"ל. תופעה זו פגעה ביכולתם של הלוחמים ובעיקר המפקדים ברמת הגדוד, החטיבה והאוגדה, שלא ביצעו זמן רב אימונים ותרגילים...<sup>2</sup> צה"ל הגיע למלחמת לבנון השנייה לאחר תקופה ארוכה שבה לא יצא למלחמה ממש. מטעם זה לא תורגלה הפעלת כוחות גדולים יחסית, ולא נדרשה יכולת לחימה מתמשכת להשגת יעדים לא קלים, שאינם מתמצים בפשיטות קצרות או במבצעים ממוקדים.<sup>3</sup>**

צמצום האימונים הביא לאובדן ידע ומיומנויות צבאיות החל מהרמה של נהג הטנק ועד לרמה של מפקד האוגדה. את הירידה בכמות האימונים למלחמה ניתן לתלות בשלושה גורמים המשולבים זה בזה:

1. ההבנה שהסבירות למלחמה נמצאת במגמת ירידה (ולכן אף הוצע לקצר את השירות) ושהלחימה בטרור היא הבעיה המרכזית של הצבא.
2. התפתחות חשיבה צבאית שלפיה אם תהיה מלחמה, "שינוי תפקיד האש ממרכיב מסייע למרכיב מרכזי בהשגת הכרעה"<sup>4</sup> מקטין את הצורך בתמרון יבשתי בהיקף רחב, ולכן אפשר לחיות עם הזנחה רב-שנתית של יכולת התמרון היבשתי (מה שהוביל לפירוק יחידות ולצמצום באימונים).
3. צמצום תקציב הביטחון - מהלך שפגע קודם כול באימונים, שכן זהו התחום שהכי קל לקצץ בו. קיצוץ בכוח אדם או ביטול רכש של אמצעי לחימה הם מהלכים מסובכים יותר ובכל מקרה אינם ניתנים לביצוע מהיום למחר.

צה"ל איבד לא רק ידע מהמעלה הראשונה (ידע של המפקדים כיצד להפעיל כוחות במלחמה) אלא גם מהמעלה השנייה (למשל, הידע של המפקדים כיצד לתכנן ולבצע אימונים מורכבים, להפעיל סיוע אווירי או לנצל מודיעין שטח). בד בבד עם הידע שהולך לאיבוד הולכים ומתנוונים הגופים שעוסקים בו. יתר על כן, בעלי ידע משתחררים מהצבא, ולא מכשירים אנשים שיוכלו להחליף אותם. החזרת ידע שאבד כרוכה בתהליך ארוך ומורכב.

העיסוק האינטנסיבי בלחימה בטרור במסגרת הבט"ש (תחום שבו השיג צה"ל תוצאות מצוינות) תרם אף הוא ברמה התודעתית לאובדן המיומנויות ובמקביל הטמיע נורמות פעולה שהרלוונטיות שלהן למלחמה היא מועטה. מעבר לכך שפעולות הבט"ש מבוצעות בדרך כלל במסגרות קטנות ודורשות שיתוף פעולה מצומצם יחסית (ללא הפעלת ארטילריה ומרגמות, לדוגמה), הרי שפעילות מתמשכת במאפייני פעולה של בט"ש פיתחה אצל המפקדים את הגישה שלפיה יש לשים דגש על חזרת כל הכוחות בשלום<sup>5</sup> והקנתה חשיבות מועטה יחסית לעמידה בזמני ביצוע.<sup>6</sup> גישת הבט"ש הכללית - טוען דו"ח וינוגרד - תרמה לגישה כללית אצל חלק מהמפקדים שהעיקר בתפקיד הוא "לעבור אותו בשלום", ללא אירועים, היתקלויות או נפגעים. "לגישה מעין זו [יש] חולשה מיוחדת במצבי מלחמה הדורשים גישה של יוזמה, העזה ויצירתיות".<sup>7</sup> התקבעות תפיסות כאלה ללא תהליך נגד באימונים למלחמה מטמיעה נורמות פעולה שגויות (במצב של מלחמה כוללת) וגורמת לאובדן פרקי ידע ומיומנות צבאיים הנדרשים למלחמה.

תורת האימונים של צה"ל מציינת במפורש שפעילות בט"ש ממושכת מסכנת את כושר הפעולה במלחמה:

**ניסיון ממושך, יחסית, שנרכש במבצעים מסוגים מסוימים יכול להיות בעל תועלת מעשית מועטה ואף להיות לרועץ למיועדים להשתתף במבצעים עתידיים הצפויים להיות שונים מהותית (מן הקודמים) באופי המשימות, באורחי הלחימה, באמצעי לחימה ובאמצעים אחרים שיופעלו או במיומנויות מבצעיות ספציפיות נדרשות. יתרה מזאת, יש שהמושגים, המנטליות, השיטות ואורחי התפקוד הקונקרטיים שמטמיעה הלחימה העכשווית אף סותרים במידה רבה או מועטה את אלה שיידרשו למילוי תפקידי היחידה התקניים בפעילויות מבצעיות עתידיות.<sup>8</sup>**

עיון בהיסטוריה הצבאית מלמד שהתופעה של אובדן ידע ומיומנות צבאית אינה ייחודית לצה"ל של קיץ 2006 אלא נפוצה למדי. מקורותיה מגוונים, ונזקה בדרך כלל רב. במקרים מסוימים מוחמרת התופעה של אובדן ידע בגלל תקופות בט"ש ארוכות שבהן מאומצות שיטות פעולה ייחודיות שאינן מתאימות למלחמה.

מטרת המאמר היא להציג את התופעה של איבוד ידע ומיומנות צבאית מההיבט של ניהול סיכונים בתחום של בניין הכוח ולהציע תהליכי נגד שיצמצמו את האפשרות להישנות בצה"ל.

## הסיבות העקרוניות המביאות לאיבוד ידע צבאי

למיומנות צבאית יש כמה רמות. תורת האימונים של צה"ל מבחינה בין יכולות ומיומנויות אינטלקטואליות לבין מיומנויות פיזיות מוטוריות.



הרמה הבסיסית ביותר - הפיזיות-מוטורית - באה לידי ביטוי בכושר הגופני, ביכולת לתפעל נשק, לנהוג וכו'. מחקרים מראים שהעקומה המתארת את דעיכת המיומנויות הפיזיות היא תלולה יחסית, והאובדן עלול להיות מוחלט. לעומת זאת עקומת השכחה של הידע התיאורטי הנוגע למיומנויות הפיזיות-מוטוריות מתונה בהרבה, ולכן הצורך בלימוד מחדש של התיאוריה פחות דחוף מהתרגול הפיזי.<sup>9</sup>

הרמה השנייה היא מיומנויות אינטלקטואליות בתחום התהליכים והנהלים של החשיבה הצבאית בפרט ושל החשיבה וקבלת ההחלטות בכלל. מדובר בעיקר בתהליכים ובנהלים בתחום הפיקוד והשליטה. גם המיומנויות האלה אובדות לאט יותר מאובדן הידע התיאורטי הנדרש ליישומן. דוגמאות לידע תיאורטי כזה: הכרה של צורות הקרב השונות (למשל, הגנה והתקפה) ושל סוגי הלוחמה השונים (לוחמה בשטח הררי, לוחמה בשטח בנוי וכו').

בכל צבא קיימים תהליכים טבעיים של אובדן ידע. אלה נובעים מהמרווח בין מלחמות או מקצב מתון מדי של האימונים. אולם המאמר הזה עוסק באובדן ידע מהרמה השנייה, דהיינו באובדן ידע מערכתי, תיאורטי, שבעקבותיו מתרחש אובדן מיומנויות בתחום של צורות הקרב ושל סוגי הלוחמה. אחת הסיבות לאובדן ידע הוא החלפה מסיבית של מפקדים בעלי ידע וניסיון במפקדים חסרי ידע וניסיון. זה

## תורת האימונים של צה"ל מבחינה בין יכולות ומיומנויות אינטלקטואליות לבין מיומנויות פיזיות-מוטוריות



מה שקרה בצבא האדום לאחר שסטלין טיהר את הצמרת שלו בשנים 1934-1935. המאמר הזה אינו עוסק במקרים כאלה של אובדן ידע. סיבות מרכזיות נוספות לאובדן ידע ומיומנות הן קבלת החלטות בנוגע לבניין הכוח במסגרת ניהול הסיכונים - החלטות אשר בדיעבד מתברר שהיו שגויות. כך, למשל, עשוי בונה הכוח להגיע למסקנה שסוג מסוים של עימות, של צורת קרב או של לוחמה כבר אינו רלוונטי ולהפסיק להצטייד ולהתאמן לקראתם. אולם לעיתים עשויה ההתמקדות בצורת קרב מסוימת ובלוחמה מסוג מסוים לנבוע ממניעים פחות ענייניים כגון העדפה לאומית (הבריטים לפני מלחמת העולם הראשונה, למשל, העדיפו באופן מסורתי לוחמת ים על פני לוחמת יבשה; הצרפתים לפני מלחמת העולם הראשונה העדיפו את ההתקפה על פני ההגנה). הטיות כאלה הולכות ומתפתחות במשך הזמן ומושפעות מאוד מהצורך של המפקדים להיות מוכנים ו"רלוונטיים" לסוג העימות הצפוי להם, להבנתם. המח"ט ומפקד האוגדה, שהקדנציה שלהם קצרה יחסית (במונחים של תהליכי בניין הכוח), ימקדו תמיד את אימוני יחידותיהם במתאר שנראה להם הרלוונטי ביותר ל"מחר בבוקר". התוצאה של הטיה רב-שנתית כזאת לצורת קרב מסוימת או

ללוחמה מסוימת בגלל אילוצי זמן ותקציב היא אובדן ידע ומיומנות בתחומי ידע אחרים.

בעיה אחרת היא הטיות הבט"ש. צבא שטרוד במשך תקופות ארוכות בבעיות של ביטחון שוטף ואשר מעריך שישנה סבירות נמוכה בלבד למלחמה בעצימות גבוהה יעדיף להקדיש את מעט המשאבים שעומדים לרשותו (זמן וכסף) לשיפור הכשירות שלו למשימות בט"ש. התוצאה תהיה הטיה בדפוס הפעולה של הכוחות לעבר מתכונת פעולה של בט"ש. ככל שתקופת הבט"ש ארוכה יותר, כך עולה, כמובן, משקלן הסגולי של חוויות הבט"ש בניסיון הקולקטיבי של הצבא. בהמשך המאמר יוצגו ארבעה מקרי מבחן לאובדן ידע: השפעת השנים הארוכות שבהן עסק הצי הבריטי בבט"ש ימי במהלך המאה ה-19 על יכולתו להילחם בקרבות ימיים גדולים נגד הצי של גרמניה במלחמת העולם הראשונה; דעיכת הידע של צבא בריטניה בתחום של לוחמת ג'ונגלים בין מלחמת העולם השנייה להתקוממות במלאייה ב-1948; אובדן הידע של צה"ל בתחום של ניהול קרב הגנה בשנים 1967-1973 - מה שבא לידי ביטוי במלחמת יום הכיפורים; אובדן הידע של צבא רוסיה בתחום של לוחמה בשטח בנוי - מה שבא לידי ביטוי במלחמה נגד צ'צ'ניה ב-1994.

## השפעת הבט"ש על כישלון הצי הבריטי בקרב יוטלנד

בין 1738 ל-1815 השתתף הצי הבריטי בכמה מלחמות גדולות, ובהן המלחמות למיגור המהפכה הצרפתית והמהפכה האמריקנית והמלחמות הנפוליאוניות. בתקופה הזאת צברו שניים וחצי דורות של מפקדי ימייה בריטים ניסיון מבצעי רב. ליבה של תורת הלחימה הבריטית בים שהתגבשה ותוקפה באין-ספור קרבות ימיים היה פיקוד מבוזר: מתן חופש פעולה רב למפקדי הספינות.

בתקופה שבין 1820 ל-1900, הנקראת Pax Britannica, שלטה בריטניה באימפריה שלה - בעיקר הודות לשליטת הצי שלה בימים. בתקופת השלום הארוכה עסק הצי הבריטי בביטחון שוטף. גודלו צומצם במהירות מ-241 ספינות מלחמה ב-1815 ל-80 ב-1817 ול-50 ב-1835. מספר הימאים ששירתו בצי צנח משיא של 145 אלף ב-19 אלף בלבד ב-1820.<sup>10</sup> בתקופת השלום הפכו מפקדי הצי הבריטי למומחים בפעולות שאינן מלחמתיות (other operations than war). במהלך התקופה המדוברת ביצע הצי הבריטי 235 פעולות של בט"ש ימי שכללו לחימה נגד פיראטים, לחימה בסוחרים עבדים בחופי אפריקה, מתן סיוע לקורבנות של אסונות טבע וכן סקרי חופים והשתתפות במשלחות מחקר אזרחיות. רק בשנים 1857-1861 התבקש הצי לסייע ב-105 משימות של השלטת סדר.<sup>11</sup> מובן שהצי ראה את עצמו עסוק מאוד. אולם הידע שנצבר בתקופת המלחמות הלך ונעלם בהדרגה ואבד סופית בסביבות 1880, כאשר השתחררו מהשירות אחרוני הקצינים הבכירים אשר היו קצינים זוטרים בתקופת המלחמות.

בהיעדר מלחמות חיפשו קציני הצי דרכים חדשות להתבלט, בין היתר באמצעות השתתפות בפעולות צבאיות יבשתיות ובמסעות המחקר לקטבים. בהיעדר הצורך להפגין כישורים קרביים נבחנו איכויות הפיקוד לפי מדדים אחרים - בעיקר הסדר והניקיון בספינות. מכיוון שהלך ופחת הצורך המבצעי לירות בתותחי הספינות, ומאחר שכל ירי

מהירות של דרך הפעולה בהתאם לצורך. הצי הגרמני שב לבסיסו לאחר שספג פגיעות מעטות, יחסית, וטען לניצחון. כמעט מאה שנות בט"ש ושינויים טכנולוגיים ש"ייתרו את לקחי העבר" הביאו לאובדן היכולת להפעיל את הצי על פי תורת פיקוד ושליטה מבוזרים. לצי הבריטי היו הצלחות במלחמת העולם הראשונה - למשל ההתמודדות עם הצוללות הגרמניות - אך אי-ההצלחה בקרב יוטלנד הייתה כואבת לאור המשאבים העצומים שהשקיעה בריטניה בצי המלחמה שלה.

## בריטניה במלאיה: כך אבד הידע בתחום לוחמת הג'ונגלים<sup>12</sup>

עם פרוץ מלחמת העולם השנייה בחזית האוקיינוס השקט לא היה צבא בריטניה מוכן ללוחמת ג'ונגלים הדורשת התמחות ניכרת. התבוסות של בריטניה במלאיה ובבורמה בשנים 1942-1943 הביאו לפיתוחן של תורת לחימה, של מערכת להפקת לקחים ולהפצתם, של תוכניות אימון ושל יחידות אימונים לסוג הלוחמה הזה. ידע רב נצבר בתחום ובא לידי ביטוי בניצחונות של הבריטים על היפנים לקראת סוף המלחמה. עם סיום המלחמה פנה צבא בריטניה למשימות אחרות, וכתוצאה מכך נשכחו רבים מלקחיה של לוחמת הג'ונגלים ואבדו בתוך זמן קצר. צבא היבשה של בריטניה חזר להתאמן בשטחים פתוחים, ויחידותיו במזרח הרחוק עסקו גם בסיוע לרשויות האזרחיות. כאשר ב-1948 הוכרז על מצב חירום במלאיה בתגובה לפעולותיו של ארגון הטרור המלאי הקומוניסטי נגד השלטון הבריטי, לא היו רוב המפקדים הבריטים הבכירים במלאיה מודעים לצורך לאמן את כוחותיהם ללוחמת ג'ונגלים. כאשר הבינו את הצורך הזה, התברר שבתוך כשלוש שנים איבד צבא בריטניה את הידע הנדרש ללוחמה מהסוג הזה. ותיקי המלחמה ביפנים בבורמה השתחררו ברובם; יחידות היבשה של בריטניה באזור לא היו מאוישות באופן מלא ולא אומנו כראוי.

בתותח היה כרוך בשחיקת שכבות הצבע שעל הסיפון, הלכו והתמעטו האימונים בתחום הזה.

למה גרמה תקופת השלום הארוכה? המפקדים לא ראו את עצמם כובשי אימפריה אלא מגיניה, שתפקידם להפגין כוח יותר מאשר לעשות בו שימוש. בשל המשימות החדשות שהוטלו עליהם, ושל לא כללו לחימה, פיתחו הקצינים מדדים חדשים להערכת הצלחתם. תהליך נוסף שהתרחש במקביל בשלהי תקופת השלום היה שינוי טכנולוגי עצום שכלל החלפת ספינות המפרש בספינות קיטור, שימוש בחשמל, כניסתם לשימוש של הטורפדו ושל התותחים נטעני הבריח. הטכנולוגיה האפילה על לקחי ההיסטוריה בתחום הפיקוד והשליטה, ונטען כי אלה אינם רלוונטיים יותר. הלכה ונשחקה הדוקטרינה של נלסון, שבלביה מתן עצמאות למפקדים ודרישה מהם ליזום פעולות. היכולת למדוד במדויק, יחסית, מהירויות ומרחקים הביאה לפיתוח דוקטרינה טכנית "אוטומטית" שהדגישה פעולה של תזמון מדויק ושל צמצום הצורך בחשיבה עצמאית של המפקדים.

ההתפתחות הטכנולוגית של המהפכה התעשייתית בסוף המאה ה-19 ומגמות אימפריאליסטיות הביאו למרוץ חימוש ימי שבו השתתפו גרמניה, רוסיה, איטליה ויפן. ההכנות למלחמה חזרו להיות עיסוקו המרכזי של הצי הבריטי, אך הפעם עם מפקדים שצברו את ניסיונם במשימות בט"ש והיו בעלי תפיסה שהדגישה את ההיצמדות להנחיות במקום יוזמה ועצמאות.

ב-31 במאי 1916, בקרב הימי ביוטלנד נגד צי המלחמה הגרמני, עמדו למבחן כושרו של הצי הבריטי והמוניטין שלו. אף שיחסי הכוחות נטו בבירור לטובתו, לא הצליח מפקד הצי הבריטי, אדמירל ג'ון ג'ליק, אביר הטכנולוגיה והאחראי המרכזי להשלטת הדוקטרינה של השליטה הריכוזית, לנצל את טעויות יריבו שניסה להימנע מקרב הכרעה. תוכניתו המפורטת לפגיעה בצי הגרמני לא התאימה לאי-הוודאות של שדה הקרב, והשליטה הריכוזית שלו לא איפשרה התאמות

**אוניית המלחמה הבריטית "קווין מרי" טובעת לאחר שנפגעה בקרב יוטלנד ב-31 במאי 1916**  
בקרב הימי ביוטלנד נגד צי המלחמה הגרמני עמדו למבחן כושרו של הצי הבריטי והמוניטין שלו





**חיילים בריטים במלאיה במלחמת העולם השנייה**  
 הלחימה במלאיה היא דוגמה לידע שאבד במהירות,  
 בתוך שנים ספורות, אך הושב כמעט באותה המהירות

אשר ליחידות הגורקה המיומנות בלוחמת ג'ונגלים - כאשר קיבלה הודו עצמאות ב-1947, עברו שש חטיבות גורקה לצבא הודו, וארבע החטיבות שנותרו בצבא בריטניה עברו ארגון מחדש. לאחר הוצאתן מצבא הודו הבריטי בעקבות הכרזת העצמאות של הודו ב-1947. הבנת הצורך להחזיר לצבא את יכולתו לנהל לוחמת ג'ונגלים הביאה למאמץ בריטי לחדש את האימונים בתחום הזה באמצעות בוגרי לוחמת הג'ונגלים ממלחמת העולם השנייה. כמו כן נכתבו ספרי לימוד חדשים להדרכת הקצינים הזוטרים והמש"קים בלוחמת ג'ונגלים, והוקם בית ספר ללוחמת ג'ונגלים שיועד לקצינים ולמש"קים. המאמץ הבריטי האינטנסיבי נשא פרי, אם כי לא מיד. עד סוף 1951 שלטו הטרוריסטים המלאים בג'ונגלים והסבו אבדות ניכרות לאוכלוסייה האזרחית, ורק לאחר מכן התחוללה התפנית: האימונים האינטנסיביים, הפקת הלקחים, גיבושה של תורת לחימה מקיפה ומעודכנת והנהגת שינויים בשיטות הפעולה הביאו לכוחות הבריטיים יותר ויותר הישגים. הלחימה במלאיה היא אפוא דוגמה לידע שאבד במהירות, בתוך שנים ספורות, אך שהושב כמעט באותה המהירות. סייעה לבריטים העובדה שהיה זה עימות מתמשך בעצימות נמוכה יחסית - מה שאיפשר להם להשיב לעצמם ידע ומיומנות תוך כדי הלחימה.

**1973: צה"ל מאבד ידע ומיומנות בתחום של ניהול קרב הגנה<sup>13</sup>**

מעמדה העליון של ההתקפה בצה"ל הלך ונבנה החל ממלחמת העצמאות והגיע לשיאו לאחר מלחמת ששת הימים. אריאל לויטה,

אשר חקר את הדוקטרינה הצבאית של ישראל, מקצין וטוען שהצלחותיו של צה"ל, אשר נשענו על התפיסה ההתקפית, "גרמו לזלזול, לשכחה ולמעשה אף לביטול של רכיביה ההגנתיים של הדוקטרינה הצבאית".<sup>14</sup> עוד כותב לויטה ש"השעבוד החשיבתי להתקפיות הביא לפגיעה אנושה בכושרו של צה"ל להילחם בהגנה, לראייה מעוותת ומזלזלת של קרב ההגנה ולביטולו ובמשך הזמן אף גרם לבורות רבתי לגבי מאפייניו".<sup>15</sup>

בדו"ח ועדת אגרנט, בסעיף שכותרתו היא "שימת דגש על ההתקפה והזנחת ההגנה" נכתב כי אף שבספרות התורתית של צה"ל קיים היה איזון בהתייחסות לצורות הקרב השונות, הרי שב"תורה שבעל פה" היה עיסוק מרובה בצורת הלחימה ההתקפית, ובמקביל הוזנחו הן הלימודים כיצד לנהל קרב הגנה והן הפיתוח של תורת ההגנה.<sup>16</sup> דורון אלמוג, המנתח את הכשלים בהתפתחות תורת הלחימה של צה"ל לאחר מלחמת ששת הימים, טוען גם הוא שצה"ל כשל בלימוד צורת הלחימה הזאת:

**היערכות יסודית למערכת מגננה מחייבת לימוד בסיסי של תורת ההגנה - לימוד שכל כך היה חסר בצה"ל של 73' ושצריך היה לעסוק במושגים כמו קביעת קו עצירה, שילוב האש ומיצוי הארטילריה בקרב ההגנה, מיצוי המכשול ההנדסי ועיתוי הטלת העתודות למערכה.<sup>17</sup>**

בתארו את ההתפתחות שהובילה לבניית המעוזים לפני המלחמה אמר אלוף (מיל') אברהם אדן: "בין מלחמת השחרור למלחמת ששת הימים אבד לצה"ל כושרו המקצועי להיערך בהגנה, שכן כל כולו נערך

למלחמת תנועה התקפית ויזומה ככל האפשר.<sup>18</sup>

דב תמרי קורא לתפיסה שהתפתחה בצה"ל לאחר מלחמת ששת הימים "פולחן הלוחמה המשוריינת" וטוען שלפני המלחמה "בפיקוד הדרום תוכננו שש תוכניות מפורטות למתקפה מערבה, ורק תוכנית אחת למגננה, וגם היא לא הייתה יותר משרטוט כללי של פריסת אוגדות המילואים".<sup>19</sup> תרחישיו של צה"ל כללו אפשרות של מתקפה מצרית מקדימה, אך המגננה, האמורה לתת מענה למצב כזה, "לא הובנה כמערכה ראשונה בעלת שלמות פנימית. היא לא חוברת כלל למתקפה העוקבת אלא לכל היותר כ'שירותי קייטרינג' בעבורה".<sup>20</sup> שמעון נווה קורא לתופעה "פולחן ההתקפה" וטוען כי מאחר שהתקפה היא אופן הפעולה הטבעי לצורך ביטוי היכולות הטקטיות של הטנק, הרי שהגישה שהציבה את הטנק במרכז גרמה בשנים 1968-1973 להפיכת ההתקפה לאובססיה מעוותת. האסימטריה הזאת שבתפיסה הביאה לשקיעת ההגנה הן ברמה הטקטית והן ברמה המערכתית. היא נדחקה הצידה ושקעה בתהום הנשייה של התודעה הצבאית המקצועית.<sup>21</sup>

כיצד השפיעה התפיסה הזאת על האימונים בצה"ל? בחינת האימונים של צה"ל בשנה שלפני מלחמת יום הכיפורים מראה שמתוך 28 הישגים נדרשים בתרגילים האוגדתיים השלדיים של אוגדות שרון וברן באותה השנה רק אחד עסק בהגנה. ברשימות הישגים הנדרשים בתרגיליהן של חטיבות השריון לא נמצאו כלל הישגים העוסקים בהגנה. הישג נדרש שקשור להגנה נמצא בתרגיליהן של כל חטיבות חיל הרגלים. מדובר ב"היערכות להגנה חפזת", אך לא היה זה פרק מרכזי בתרגילים.<sup>22</sup> עדותו של אלון שמואל גונן על תרגיל "איל ברזל" - משחק המלחמה של פיקוד דרום - עולה בקנה אחד עם מסקנתו של תמרי בנוגע להתייחסות לקרב ההגנה. לדברי גונן, "משחק מלחמה זה לא היה תרגיל מגננה אלא תרגיל התקפי לאחר יזומה מצרית".<sup>23</sup> גם ארגון היחידות הושפע מהעדפת ההתקפה על ההגנה. האוגדה הקבועה, שהייתה אמורה לכלול מגוון יחידות ולהילחם בכל צורות הקרב, הפכה לאוגדת טנקים חד-חילונית ללא יכולות חי"ר וארטילריה החיוניות ללחימה התקפית ולא פחות מכך ללחימה הגנתית. "מגדודי החרמ"ש ומפלוגות החרמ"ש בגדודי הטנקים הוצאו המרגמות ותותחי הנ"ט".<sup>24</sup> אופי הלחימה במלחמת ששת הימים הביא לכך שהשימוש אשר נעשה באמצעי הלחימה האלה היה מצומצם מאוד בהשוואה למרכזיותו של הטנק. דו"ח אגרנט מסכם את העניין הזה בהתייחסו להשפעת המבנה על הגמישות האופרטיבית: "לפנינו אוגדה טנקית ללחימת שריון בקרב נייד ללא כושר להחזיק בשטח ולהתארגן תוך אבטחה בשעת חשכה".<sup>25</sup>

צה"ל לא המציא את פולחן ההתקפה. קדם לו צבא צרפת לפני מלחמת העולם הראשונה. בגלל פולחן ההתקפה המעיט צבא צרפת מיכולת הבלימה של המקלע, של גדר התיל ושל התותח. הסברה המקובלת הייתה שעצם תנופת ההתקפה תוכל להתגבר על אלה. מחיר התפיסה השגויה הזאת היה אובדנם המיותר של מאות אלפי לוחמים.<sup>26</sup> גם ישראל שילמה מחיר יקר על פולחן ההתקפה. זו גרמה לכך שלפני מלחמת יום הכיפורים לא ידעו הכוחות בשטח כיצד לנהל קרב הגנה. ההתמקדות בצורת לחימה אחת בלבד - ההתקפה - אשר הלכה והתפתחה לאורך כל שנות קיומו של צה"ל, הוקצנה לאחר ההצלחה

המשכרת של מלחמת ששת הימים. בגלל חוסר הגמישות המובנה הזה נוצר קושי מהותי לכוחות צה"ל להתמודד היטב עם הכוחות המצריים שצלחו את התעלה. כך, במקום להיערך להגנה ולהמתין לצבירת סדר כוחות מתאים לפיתוח מתקפה, המשיכו כוחות צה"ל בניסיונות בלתי פוסקים לפתח התקפה - כמו ההתקפות הבלתי מוכנות על ראש הגשר המצרי ב-8 באוקטובר והמאמצים לצלוח את התעלה לפני שנוצרו התנאים המתאימים לכך. חוסר הגמישות הזה הביא לשחיקה מסיבית של הכוחות הסדירים ביממות הראשונות למלחמה ואחר כך גם של כוחות המילואים.

בתת הפרק בספר "סערה באוקטובר", הנקרא "לומדים לבלום בכוחות ניידים", מספר מפקד גדוד סערה אלישיב שמשו על הקושי לנהל קרב הגנה: "זה היה שלב קריטי: המצרים היו באופנסיבה, ואילו אצלנו לא לכולם היה ברור כיצד לפעול".<sup>27</sup>

אלמוג, המנתח את הלחימה ברמת הגולן, טוען שזו כללה כשלים כמו דלילות המיקוש והמכשול, הקביעה שקו הגבול הוא קו העצירה והטלת כוחות העתודה למערכה כבר בדקות הראשונות לקרב.<sup>28</sup> כל אלה נבעו מהזנחת לימודי ההגנה בתהליך של בניין הכוח שקדם למלחמה.

הלימוד כיצד לנהל קרב הגנה נועד - בין היתר - לחסן את המפקדים לקראת הבעיות המורליות הכרוכות בצורת הקרב הזאת, הכוללת באופן טבעי גם שלבים של נסיגה. חוסר המוכנות לנהל קרב מהסוג הזה ניכר בבלבול ובתדהמה שאחזו בחלקים נרחבים משדרת הפיקוד בצה"ל - החל במפקדים הזוטרים ובמפקדים ברמות הביניים<sup>29</sup> וכלה בשר הביטחון, שביום השלישי למלחמה כבר דיבר במונחים של "חורבן הבית השלישי".<sup>30</sup>

צה"ל ערב מלחמת יום הכיפורים הוא דוגמה לנזק הכבד שמחוללת דוקטרינה חד-ממדית - במקרה הזה דוקטרינה שהכירה רק בצורת קרב אחת - ההתקפה. התפיסה החד-ממדית הזאת השפיעה באופן מובהק על תורת האימונים ועל מבנה היחידות וגרמה לאובדן ידע חיוני. התוצאה של כל אלה הייתה יכולת מופחתת בהתמודדות עם מצב שלא נצפה מראש - במקרה הזה הצורך להילחם בקרב הגנה.

מעניין לציין כי לשש שנות הבט"ש שבין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים (ובכלל זה מלחמת ההתשה) היו השפעות על הנורמות של הפעלת הכוחות. בדו"ח אגרנט נכתב ש"ההרגלים שלהם חונכו מפקדים בתנאי ביטחון שוטף בתקופת מלחמת ההתשה ולאחריה לא התאימו לנסיבות שנוצרו עם פרוץ המלחמה".<sup>31</sup> מפקדי החטיבות והאוגדות התרגלו להפעיל את הכוחות בבט"ש מתוך בונקרם. אומר קצין בכיר: "התקבל אצלי רושם שתורגם משהו לא נכון בשיטת השליטה באלחוט. הייתי קורא לזה 'קומפלקס הבונקרם'".<sup>32</sup>

גורדון כותב על הבעיה שיצרו לחיל האוויר שנות הבט"ש שלפני מלחמת יום הכיפורים. לדבריו, מפקדת חיל האוויר במלחמה לא הייתה מודעת לחוסר ההכנה המנטלית של היחידות למלחמה כוללת. הוא מביא את דבריו של רע"ן תקיפה במלחמה, סא"ל אביהו בן-נון:

**בביטחון שוטף פירטנו כל פקודה עד הפרט הקטן ביותר ברמה שהייתה צריכה להיעשות על ידי הטייסות. הרגלנו את הטייסות לקבל הכול לעוס ומפורט. על כל מבצע הכי קטן היינו כותבים**



הכול בפרטי פרטים. במלחמה תפסתי את עצמי מבין שלא הכנו את הטייסות לעצמאות. הבעיה של מעבר ממבצעים של ביטחון שוטף למלחמה היא בעיה מנטלית.<sup>33</sup>

## אובדן ידע בתחום הלוחמה בשטח בנוי: צבא רוסיה בצ'צ'ניה

בספרו "ננצח או שניעלם"<sup>34</sup> על מלחמת צ'צ'ניה הראשונה (1994-1996) כותב יגיל הנקין כי אף שהצבא הסובייטי נלחם במלחמת העולם השנייה ביותר מ-1,000 ערים, ובהן סטלינגרד וברלין, ואף שניסיון הלחימה שלו בערים לאחר המלחמה היה הנרחב ביותר בעולם (בודפשט, 1956; פראג, 1968) הרי שלא נשמר הידע הרב שהוא צבר בתחום הזה:

**הצבא הסובייטי לא רק שלא זכר את לקחי מלחמת העולם השנייה, אלא שלא רצה לזכור אותם ... שיטות הלחימה שבהן השתמשו בסטלינגרד נותרו בדפי הספרים על מדפים בבתי ספר לקצינים ברוסיה ולא הגיעו לקאבול או להראט (באפגניסטן). התמקדותו של הצבא הסובייטי בתסריט של מלחמה רבתי - בסבירות גבוהה גרעינית מול כוחות נאט"ו - גרמה להזנחת תחומים משמעותיים בלחימה, ביניהם לוחמה בשטח עירוני, בפרט לוחמה תת-קרקעית ושיטות לחימה מבניין לבניין והפעלת צלפים. ניסיונו העשיר של הצבא הסובייטי שקע ללא הצדקה לתהומות הנשייה אחרי הכנסת הנשק הגרעיני.<sup>35</sup>**

כתוצאה מכך רק כוחות רוסיים מעטים התאמנו בלחימה בשטח בנוי. במלחמת אפגניסטן (1979-1987) נלמדו לקחים רבים בתחומי הפעלת הכוח בשטח הררי ובשטח עירוני, אולם הלקחים האלה כמעט שלא מצאו את דרכם לקורסים שבהם הוכשרו החיילים והמפקדים. צמצום דרסטי במשאבי הצבא תרם לירידה משמעותית בהיקף האימונים ולפערים בכוח אדם ובציוד ביחידות. התוצאה הייתה שבמלחמת צ'צ'ניה הראשונה נחלו הרוסים מפלות קשות בלחימה בשטח בנוי.

## מהו הפתרון?

מי שכתבו את "תורת האימונים" של צה"ל היו מודעים לסתירה שבין אופן הפעולה של יחידה לוחמת בביטחון שוטף לבין התנהלותה במלחמה. לכן הם כתבו שהמפקד של יחידה שעסוקה בפעילות בט"ש וכן הממונים עליו "נדרשים להבחין בכך שלמרות ההשתתפות הפעילה במבצעים - או דווקא בגללה - יש לצפות לכך שיכולות ומיומנויות ייעודיות בסיסיות של היחידה יחלידו או יישכחו". הפתרון שהעלו כותביה של תורת האימונים הוא שלצד פעילות הבט"ש תמשיך היחידה להתאמן לקראת מלחמה, וחובתם של המפקדים היא "לנצל כל הזדמנות לערוך אימונים כאלה".<sup>36</sup> אימונים כאלה חיוניים כדי להשיג שתי מטרות:

1. להבטיח מוכנות מספקת לשלבי המלחמה הבאים, כלומר לא למשימה הבאה אלא לפעולה בנסיבות מבצעיות העשויות להיות שונות בתכלית מכפי ששררו עד אז.
2. יצירה או שמירה של מוכנות מספקת לפעולה במרחבי לחימה או במתארי מלחמה שונים משמעותית - בזירת מבצעים אחרות או

בגזרות אחרות באותה זירה.<sup>37</sup>

צה"ל חזר להתאמן באינטנסיביות רבה לאחר מלחמת לבנון השנייה - את תוצאות האימונים ניתן היה לראות במבצע "עופרת יצוקה" - ועוסק בפיתוח יכולות חדשות בתחום התמרון היבשתי. האם צה"ל יוכל להתמיד בקצב האימונים הזה? ניתן להעלות על הדעת סיבות רבות שעלולות להאט את המגמה הזאת. כמו כן ברור שלא ניתן לאמן את הצבא כל הזמן לכל התרחישים האפשריים וכי התהליך שתואר קודם - של הטיית האימונים לצרכים שהם בעיני המפקדים הדחופים ביותר - ימשיך להתקיים גם בעתיד.

מה צריך לכלול המענה לסכנה של אובדן הידע? באופן העקרוני ביותר, המענה הוא לימוד מאוזן של כלל הידע הצבאי הרלוונטי לצה"ל:

- **הכשרת מפקדים מעמיקה הנותנת בסיס רחב של ידע צבאי.** בתי הספר הגבוהים של צה"ל (המכללה לפיקוד טקטי ופ"ם) וקורסי ההכשרה למיניהם (קורסי מ"פים, מג"דים, מח"טים ומפקדי אוגדות) נדרשים ללמד את מכלול הידע הצבאי ללא הטיות והעדפות לתחומי ידע כאלה על אחרים. בכל מקום ישנם אילוצים, אך בהכשרות - ובעיקר באלה הארוכות - אפשר ללמוד באופן תיאורטי את כל עולם הידע הצבאי.
- **אימונים מאוזנים בתכנים שלהם.** יש לזכור שהשירות הסדיר מכשיר לשירות המילואים וכי מה שלא נלמד ותורגל באימוני המערך הסדיר יהיה קשה עד בלתי אפשרי להשלים באימוני המילואים. האימונים נתונים תמיד לסכנה שהתכנים שלהם יוטו יתר על המידה לעבר התוכנית האופרטיבית הקונקרטית שעומדת לנגד עיניו של מפקד היחידה. כדי למנוע את ההטיה הזאת לעבר צורת קרב מסוימת או לעבר לוחמה מסוימת נקבעה בזרוע היבשה הפרדה בין כשירויות בסיסיות, שהן מכנה משותף למגוון רחב של תרחישים (למשל לוחמה בשטח בנוי), לבין כשירויות משימתיות מבצעיות הנגזרות מתוכנית מבצעית קונקרטית וכוללות לעיתים יכולת מבצעית הרלוונטית למגוון מצומצם של תרחישים. העיקרון שנקבע הוא שאימון לכשירות משימתית יבוא רק לאחר אימון לכשירות בסיסית. נקבעו גם מיומנויות עקרוניים לכל אחת מצורות הקרב (הגנה והתקפה), לאימוני יום ולילה, לאימונים מול אויבים שונים ועוד.
- **את קביעת האיזון בתוכני האימונים יש להטיל על מפקדים שאינם בתפקיד מבצעי קונקרטי שמביא מיד להטיה בתוכני האימונים של יחידותיהם.** לשם כך ניתן להשתמש בוועדה מייצעת של קצינים בכירים בדימוס המשלבים ניסיון בתחום המבצעי עם ניסיון בהדרכה ובאימונים.
- **השלמת ידע תיאורטי, שאותו לא ניתן לרכוש באימונים, באמצעות קריאת ספרות צבאית והשתלמויות עיוניות.** זה עשרות שנים שצה"ל לא הצניח כוחות או הנחיתם מהים בעת לחימה, אך אין זאת אומרת שגם בעתיד הוא לא יידרש לפעול כך. כדי לשמר את הידע בתחומים האלה ניתן לדרוש ממפקדים לקרוא ספרות צבאית או להשתתף בתרגילי תכנון ובהשתלמויות.
- **ניצול אירועי בט"ש לתרגול ולאימונים לקראת מלחמה כוללת.** צורות הקרב והמיומנויות הנרכשות בבט"ש עשויות להיות נכס צאן ברזל בעיקר למפקדים הזוטרים (מהמ"כ והמט"ק ועד



למ"פ). פעילות בט"ש כוללת, בין היתר, סיורים, תצפיות, מארבים, הגנה על מתקנים ועל מחנות, פיקוח על תנועות, שליטה בצירים, שיתוף פעולה בין ארגונים ופעולה בקרב אוכלוסייה עוינת. כל אלה הן פעולות שמתבצעות גם במלחמה כוללת. כמו כן יכולה פעילות הבט"ש לשמש כר נרחב ללימוד עבודת המטה בכלל והמודיעין בפרט. השאלה היא אם מסתפקים במתן מענה מבצעי ספציפי לבעיות המיוחדות שצצות (כפי שקורה היום) או מנצלים את ההזדמנויות ללימוד נושאים רחבים יותר ולמחקר שיטתי.<sup>38</sup>

● **שימור מוקדי ידע בכל התחומים הצבאיים.** גם אם בפועל הולכת ומתנוונת יכולת צבאית מסוימת מסיבות שונות, יש לשמר בצבא גוף כלשהו - אפילו קטן מאוד - שיעסוק בנושא. הגוף הזה יידרש להתעדכן בנושא שבאחריותו מהנעשה בעולם, להכין את החומר התיאורטי, ללמוד ולהיות מוכן במקרה הצורך להיות גרעין לפיתוח יכולת מלאה בצה"ל.

## ניתן להתמודד עם איבוד ידע ומיומנות צבאית באמצעות סדרה של פעולות שרובן אינו עולה כסף רב ותלויות בעיקר במודעות מתמשכת לבעיה

### סיכום

איבוד ידע ומיומנות צבאית הוא סכנה האורבת לפתחו של צה"ל כל העת. מגוון המשימות, העיסוק המתמיד בבט"ש ואילוץ התקציב טומנים בחובם סכנה להתמקדות בתחומי ידע ספציפיים ולהזנחת תחומים אחרים. אולם ניתן להתמודד עם הסכנה הזאת באמצעות סדרה של פעולות שרובן אינו עולה כסף רב ותלויות בעיקר במודעות מתמשכת לבעיה.

כפי שהודגש במאמר הזה, הסוגיה של אובדן ידע מעסיקה לא רק את צה"ל. במסמך שכתבו שלושה מפקדי חטיבות אמריקנים ב־2008 הם מציינים שהתמקדותו של צבא ארה"ב במבצעים נגד טרור ונגד התקוממות פוגעת בידע ובמיומנות שלו בתחומי לחימה בסיסיים. לטענתם, חיל התותחנים סובל מכך באופן החמור ביותר: יחידות התותחנים האמריקניות מאבדות מכשירותן עקב שילוב של מיעוט אימונים מקצועיים ובמקביל ריבוי משימות בט"ש כגון אבטחת צירים ומתקנים. הכותבים מזהירים מפני הגעה למצב שבו נמצא צה"ל ערב מלחמת לבנון השנייה.<sup>39</sup>

### הערות

1. דו"ח ועדת וינוגרד לבדיקת אירועי המערכה בלבנון, 2006, דין וחשבון סופי, כרך א', ירושלים, 2008, עמ' 253
2. שם, עמ' 277
3. שם, עמ' 424

4. שם, עמ' 273-274
5. שם, עמ' 551
6. שם, עמ' 314-315, ראו גם עמ' 315-314
7. שם, עמ' 556
8. תורת האימונים, אוקטובר 2006, מסמך פנימי בצה"ל
9. שם
10. Robert Massie, **Dreadnought: Britain, Germany, and the Coming of the Great War**, New York, Ballantine Books, 1991, pp. 373-374
11. Andrew Gordon, "Military Transformation in Long Periods of Peace; The Victorian Royal Navy", in: Williamson Murray and Richard Hart Sinnreich (ed.), **The Past as Prologue: The Importance of History to the Military Profession**, New York, Cambridge University Press, 2006, pp. 150-169
12. Daniel Marston, "Lost and Found in the Jungle: The Indian and British Army Jungle Warfare Doctrines for Burma 1943-1945 and the Malayan Emergency, 1948-1960", in: Hew Strachan (ed.), **Big Wars and Small Wars**, Routledge, 2006
13. הפרק הזה לקוח מתוך: מאיר פינקל, **על הגמישות**, מערכות, תל-אביב, 2007, עמ' 102-105
14. אריאל לויטה, **הדוקטרינה הצבאית של ישראל: הגנה והתקפה**, המרכז למחקרים אסטרטגיים, תל-אביב, 1988, עמ' 128
15. שם, עמ' 71
16. דו"ח ועדת אגרנט למלחמת יום הכיפורים, דין וחשבון שלישי ואחרון, כרך רביעי, ירושלים, 1975, עמ' 1,350
17. דורון אלמוג, "לקחי מלחמת ששת הימים כמשבר בהתפתחות תורת הלחימה", **מערכות** 354, 1997, עמ' 4-5
18. חנוך ברטוב, **דדו: 48 שנה ועוד 20 יום**, תל-אביב, מעריב, 1978, כרך א', עמ' 74
19. דב תמרי, "מלחמת יום הכיפורים - שאלה של חוסר ידע", **זמנים** 84, 2003, עמ' 27
20. שם, עמ' 30
21. Shimon Naveh, "The Cult of the Offensive Preemption and Future Challenges for Israeli Operational Thought", in: Efraim Karsh, (ed.), **Between War and Peace: Dilemmas of Israeli Security**, London, Frank Cass, 1996, p. 175
22. דו"ח אגרנט, עמ' 1,350-1,351
23. שם, עמ' 1,352
24. שם, עמ' 1,432
25. שם, עמ' 1,439
26. Charles W. Sanders, **No Other Law: The French Army and the Doctrine of the Offensive**, The RAND Corporation, 1987, pp. 14-15, [www.rand.org/pubs/papers/2005/P7331.pdf](http://www.rand.org/pubs/papers/2005/P7331.pdf)
27. אלישיב שמשי, **סערה באוקטובר**, מערכות, תל-אביב, 1987, עמ' 32
28. אלמוג, עמ' 5
29. אריה ארד וחיים לסקוב, **הילוך חוזר: חיילים מספרים על קרבות שהשתתפו בהם במלחמת יום הכיפורים**, המו"ל: משפחת ארד, 2003, עמ' 32-33; שמשי, 1987, עמ' 18, 22, 23
30. איתן הבר וזאב שיף, **לקסיקון מלחמת יום הכיפורים**, זמורה-ביתן-דביר, תל-אביב, 2003, עמ' 164
31. דו"ח אגרנט, עמ' 1,362
32. שם, עמ' 1,363
33. שמואל גורדון, **30 שעות באוקטובר**, ספריית מעריב, 2008, עמ' 406-407
34. יגיל הנקין, **ננצח או שניעלם - תולדות מלחמת צ'צ'ניה הראשונה 1994-1996**, מערכות, 2007
35. שם, עמ' 232
36. תורת האימונים
37. שם
38. הצעתו של אל"ם (מיל) ד"ר בני מיכלסון.
39. <http://www.npr.org/documents/2008/may/artillerywhitepaper.pdf>

