

אתגרים ומתחים בתהליך בניין הכוח

קובץ מאמרים

מאיר פינקל

מאיר פינקל

אתגרים ומתחים בתהליך בניין הכוח



ה ו צ א ת
מ ע ר כ ו ת

מאיר פינקל

אתגרים ומתחים
בתהליך בניין הכוח

קובץ מאמרים

"הוצאת מערכות"

ספר זה הוא מסמך פנימי בצה"ל

עימוד: סטודיו ע.נ.ע. בע"מ
הספר יצא לאור בסיוע משהב"ט – מנה"ר
כל הזכויות שמורות למחבר ולמשרד הביטחון

תוכן העניינים

7	מבוא
13	תהליך בניין הכוח כתיאוריה מדעית
22	בניין כוח צה"ל מבוסס גמישות
43	כשהצבא לוקה באמנזיה
60	ממי צריך צה"ל ללמוד?
77	המתח בין הצלחות בבט"ש לסיכון שבהנחתת יכולות במלחמה
118	האצת תהליכי בניין הכוח בצה"ל ערב מלחמות
158	פריצת מלחמה תוך כדי אי־הסכמה תפיסתית
190	פולחן הטכנולוגיה בצה"ל
202	היתרון האיכותי של צה"ל – לא על הטכנולוגיה לכדה
218	השפעת החברה על הדוקטרינה ועל התרבות של צה"ל
230	השאיפה לוודאות בשדה הקרב, והסכנה הטמונה בה
238	פרדוקס הכוח האווירי: יותר מדויק, פחות אפקטיבי
246	הסכנה: התמחות יתר באימונים
264	בטיחות באימונים בצה"ל: קל באימונים – קשה בקרב מעבר בין בט"ש למלחמה – אתגר של זיהוי השינוי, הטמעתו וביצועו
270	

מבוא

בניין הכוח הוא תהליך מתמשך ומורכב, לעיתים הרבה יותר מן המלחמה בה הוא בא לידי ביטוי. הוא כולל תהליכי חשיבה, ניתוח ארועי עבר וניסויים, שייעודם אפיון הנדרש בשדה הקרב העתידי, וממשיך בכתיבת תורת לחימה והטמעתה, ארגון יחידות, פיתוח אמצעי לחימה והצטיידות בהם, הכשרות ואימונים ואיוש כוח אדם מתאים. למרות חשיבותו הרבה, הרי ביחס לניתוח הפעלת הכוח, הוא זוכה לתשומת לב מעטה ביותר. מתוך כלל הספרות העוסקת בתופעת המלחמה, אחוזים בודדים עוסקים בבניין הכוח ואילו קרבות הירואיים, מנותחים שוב ושוב למרות שהידע החדש שנוסף, זניח. תופעה זו הביאה למצב בו לתהליך בניין הכוח אין תיאוריה מפותחת ואין כמעט מסד ידע היסטורי המאפשר ללמדו באופן מסודר. במסגרת תפקידי בעשור האחרון עסקתי בין היתר גם בהכשרה, ארגון, תפיסות ותו"ל, ולאור מה שלמדתי בהם, אני נוטה לקבל את אבחנתו של יעקב חסדאי שנכתבה אחרי מלחמת יום הכיפורים:

מכיוון שהרביתי ללמוד היסטוריה, נוטה אני להאמין שתוצאותיהן של מלחמות נקבעות פחות על ידי החלטות בשדה הקרב, ויותר על ידי מעשים ותהליכים המתחוללים שנים לפני המלחמה בליבם ובמוחם של בני האדם¹

עקב הפער המתואר מעלה, הקדשתי זמן רב בעשור האחרון למחקר התיאוריה וההיסטוריה של בניין הכוח. מחקר זה כלל עבודת דוקטורט שפורסמה בספר 'על הגמישות' ויותר מ-15 מחקרים קצרים ומאמרים בתחומים שונים, אשר רובם (אלה הבלתי מסווגים) מופיעים כאן.

החלק הראשון עוסק בתיאוריה של תחום בניין הכוח. המאמר הראשון – בניין כוח כתיאוריה מדעית – ואיך אפשר לצמצם את אפשרות הפרכתה במלחמה, טוען כי למרות שעשיית המלחמה היא אומנות, הרי שלבניין כוח

הבטים משמעותיים בהם ניתן להשתמש בכלים של חשיבה מדעית. המאמר טוען כי יש לראות בתקופתן של תורת הלחימה ואמצעי הלחימה השערות, ולנסות להפריכן לפני המלחמה. המאמר השני, בניין כוח צה"ל בעל מוטיב מרכזי של גמישות, מציג את הרעיון של 'בניין כוח מבוסס גמישות' ואת היישום האפשרי של תיאוריה זו בצה"ל. זהו תרגום של מאמר שפורסם באנגלית. למי שלא קרא את הספר 'על הגמישות', הוא מאפשר הצצה לתוכו, ולמי שקרא – הוא מציג הצעות מעשיות ליישום הכתוב בו, ובכלל זה את מרחב הגמישות הנדרש לצה"ל ואת מאפייני בניין הכוח הנדרשים כדי לתת לו מענה.

החלק השני עוסק בפיתוח הידע שבבסיס קבלת ההחלטות בבניין הכוח. המאמר העוסק באיבוד ידע צבאי – כשהצבא לוקה באמנזיה – איבוד ידע ומיומנות צבאית – התופעה ודרכי צמצומה מציג תופעה אוניברסלית אשר גם צה"ל סובל ממנה, והוא קשור במידה רבה גם לנושא ניהול הסיכונים שיוצג בהמשך, זאת משום שאת רמת הידע בכל תחום צבאי ניתן לנהל, וגם אם תחום הידע נחשב בתקופת זמן מסוימת כפחות ערך, הרי שבראייה עתידית יכול המצב להתהפך. אחד המקורות המשמעותיים לפיתוח ידע צבאי הוא הנעשה בצבאות זרים, שכן באופן עקרוני תופעת המלחמה היא אוניברסלית. אך מכיוון שישומה שונה ממדינה למדינה עקב מגוון של פרמטרים, הרי שנדרש להגדיר ממי צה"ל צריך ללמוד?

הפרק העוסק בניהול סיכונים בבניין הכוח הצבאי מציג מספר מחקרים שפורסמו במסגרת 'זרקור' של תוה"ד. תהליך בניין הכוח הצבאי הוא תהליך מורכב, המתאפיין באי ודאות ניכרת וכולל בתוכו תהליכי פיתוח, דיון, בחירה בין חלופות שונות וישום החלופה הנבחרת בזמן מספיק להטמעתה. פרק זה עוסק במספר רבדים של ניהול הסיכונים, ומציע כללים לניהולם. מכיוון שאין כמעט חומר כללי העוסק בנושא זה, הרחבתי מעט כאן. מתוך מגוון משתנים בניהול הסיכונים בבניין הכוח הצבאי, זיהיתי שניים מרכזיים. הראשון הוא מימד הזמן האפשרי לתיקון הטעות, אם התרחשה. אין דומה מצבה של מדינה כמו ישראל, אשר מלחמה כוללת לא מוצלחת עלולה להביא לחורבנה, למצבה של ארצות הברית, כפי שמשתקף ממלחמות העולם בהם נדרשה להשתתף. המשתנה השני הוא היכולת לתקן את הטעות, במרכיבי בניין הכוח השונים – אימון יחידות להעלאת כשירות, הצטיידות

באמל"ח חדש, שינויים תורתיים, ארגון מחדש של יחידות ועוד. בנוסף, ניתן לחלק את המצב בו נמצאים צבאות כאשר הם באים לנתח חלופות בבניין הכוח לשני מצבי יסוד בסיסיים:

בתקופת שקט בין מלחמות – הדיון מתמקד במאפייני המלחמה העתידית. המתח הוא פונקציה של "רוחב" קשת עימותים והפער בין המצבים בקשת זו. שאלת היסוד בדרך כלל היא האם ניתן להתמקד באחד או לא. במצב זה ניהול הסיכונים מבוצע בין תרחישים שונים, אשר לכל אחד סבירות שונה להתממשות ותוחלת נזק שונה. דוגמאות לכך:

א. לפני מלחמת העולם השנייה – המתח הצרפתי בין הצורך בצבא הגנתי (ממגוון סיבות) להתקפי, לצורך סיוע לבעלות ברית.

ב. תוך כדי מלחמת העולם השנייה – המתח של צבא הרוסי לפני מבצע "ברברוסה" בין הצורך להתגונן ולתקוף.

ג. בשנות ה-50 וה-60 – המתח בין בניין כוח לפעולה תחת מתקפה גרעינית (עם פוטנציאל נזק עצום) לפעולה קונבנציונאלית.

בתקופה של עימותים נמוכי עצימות בין מלחמות – מתקיים שילוב של הדיון על מאפייני המלחמה העתידית עם מתח מחריף עקב הרצון לנצח עכשיו על חשבון העתיד. זה הוא המצב היסודי בו נמצא צה"ל.

שיקול מרכזי בהקשר המתחים האלה, הוא מתי נכון להכניס שינוי או לעצור שינוי. שינויים מתרחשים כל הזמן בצורות של החלפת אמל"ח, עדכון תורות, שינויים ארגוניים ועוד. מלחמה תפרוץ תמיד תוך כדי איזה שהוא שינוי. המתח הוא בין התפוקה שמתקבלת מהשינוי לבין הסיכון הכרוך בו. ככלל, נראה כי עדיף להלחם עם ציוד, תורה וארגון פחות עדכניים אך ברורים ובמיומנות גבוהה מאשר עם חדשים שלא הוטמעו היטב.

לאור האמור מציגים המחקרים בחלק זה שלוש זוויות של ניהול הסיכונים: 1. המחקר המתח בין הצלחות בבט"ש לסיכון שבהנחתת יכולות נדרשות במלחמה בשנים 1967-1973 ו-1995-2006 כמקרי מבחן מנתח את השפעת תקופות הבט"ש האמורות על תפקוד צה"ל במלחמות שאחריהן. כאשר מתברר כי מלחמה בפתח, נדרש לקבוע מה השינויים הנדרשים והאפשריים בכוח הלוחם, ביחס לזמן המוערך עד העימות. 2. המחקר האצת תהליכי בניין הכוח בצה"ל ערב מלחמות מנתח את התקופה שלפני

מלחמת קדש, את תקופת ההמתנה ערב מלחמת ששת הימים, את האצת תהליכים לפני מלחמת יום הכיפורים במסגרת כוונות 'כחול-לבן' ואת הרכבת האווירית תוך כדי המלחמה. 3. המחקר – כשמלחמה פורצת תוך כדי ירכוח תפיסתי – מציג את הנושא של אי הכרעה בנושא תפיסתי מרכזי או אי הטמעת שינוי תפיסתי והסיכון כאשר פורצת מלחמה במצב זה.

החלק הרביעי עוסק בשני מרכיבים יסודיים של בניין הכוח – האדם ואמצעי הלחימה. בעוד שהצלחותיו הגדולות של צה"ל בעבר נבעו מיוזמה והתקפיות של מפקדים יצירתיים ונועזים תוך השענות על תורת לחימה נכונה, תכנון טוב, מוטיבציה גבוהה או הפתעה מוצלחת, הרי בעשורים האחרונים, מסיבות שונות, חלה הטיה בחשיבה הצבאית אשר עיקרה הוא יחס חשיבות גוברת לטכנולוגיה הצבאית. טענתי המרכזית במאמרים אלה, היא כי למרות חשיבות הטכנולוגיה הצבאית וחיוניותה, הרי אסור להפריז במעמדה, שכן בראיה היסטורית (ועכשווית – ראה מלחמת לבנון השנייה) השענות יתר עליה מזיקה. סדרת המאמרים המופיעה בחלק זה עוסקת בזוויות שונות של הבעיה. המעמד הכללי לו זוכה הטכנולוגיה כמרכיב בניצחון מוצגת בשני מאמרים: פולחן הטכנולוגיה בצה"ל – להחזיר את האיזון לבניין הכוח ביבשה אשר טען, זמן קצר לפני מלחמת לבנון השנייה כי עקב ההטיה המדוברת, ישנה פגיעה במיומנות הכוחות בהפעלת אמצעי הלחימה החדשים והמאמר היתרון האיכותי של צה"ל – לא על הטכנולוגיה לבדה, הטוען כי שילוב של הטיה לטכנולוגיה וחוסר מודעות היסטורי, פוגם ביכולת צה"ל לממש את יתרונו האמיתי היסודי – המפקד הישראלי. אחת מהציפיות של החברה הישראלית מצה"ל – להילחם מלחמות ללא אבדות מבוססות על טכנולוגיה עילית, מתוארת במאמר השפעת החברה על הדוקטרינה והתרבות של צה"ל. המאמר טוען כי צה"ל, כגוף המקצועי האמון על עשיית המלחמה, צריך לעמוד על אמיתותיו המקצועיות מול לחץ חברתי ולא להשתנות על פי רצון החברה, בצורה שיפגע ביכולתו להגן עליה באופן אפקטיבי במלחמה. אחת הזוויות של מיצוי טכנולוגיה עילית בצה"ל היא הכנסת מערכות עזר לפיקוד ושליטה הקרויות צבא יבשה דיגיטלי (צ"ד) לכוחות היבשה. המאמר שאיפה לוודאות והסכנה הטמונה בה עוסק בסיכונים הטמונים בהשפעת השימוש במערכות אלה על תפיסות ותהליכי פיקוד ושליטה בסיסיים. מאמר חמישי העוסק בהשפעת טכנולוגיה

על החשיבה הצבאית – פרדוקס הכוח האווירי – יותר מדויק־פחות אפקטיבי – טוען כי למרות העלייה המשמעותית ביעילות הכוח האווירי – הודות לחימוש המונחה ולמודיעין האווירי המשופר – הרי פעולות הנגד של האויב גורמות לדעיכת האפקטיביות שלו. המאמר טוען כי ניתן לצמצם תופעה זו על ידי שילוב טוב יותר בין הפעלת הכוח האווירי לתמרון יבשתי.

החלק האחרון עוסק במרכיב בניין הכוח אימונים. גם על נושא זה לא קיים כמעט מחקר תיאורטי או היסטורי. המאמר הראשון, עוסק בבעיה האופיינית לצה"ל ואשר מהווה במידה מסוימת מרכיב בניהול הסיכונים הצה"לי בבניין הכוח. עקב ידיעתו של צה"ל היכן ילחם הוא נוטה להצמד באימוניו לתוכניות אופרטיביות. המאמר הסכנה: התמחות יתר באימונים מנתח את מידת התאימות בין התכנון המוקדם לבין הביצוע בפועל במלחמות ישראל, ומראה כי התועלת שבאימונים על בסיס תוכניות אופרטיביות מוגבלת ביותר. מאמר המפרט את התנסותי האישית בעניין כמח"ט במלחמת לבנון השנייה, מופיע ב'תבונת המעשה' – מלחמת לבנון השנייה, חלק ב', אך לא נכנס לקובץ מאמרים זה, עקב סיווגו. זווית אחרת בעניין האימונים היא המתח שבין אימון המדמה מצב אמת הכולל סיכונים לכוח המתאמן, בדומה לאלה הקיימים במלחמה, לבין הצורך בשימור הכוח. המאמר בטיחות באימונים בצה"ל – קל באימונים קשה בקרב, מציג את האתגרים בתחום האימונים, הדילמות בתחום ניהול הסיכונים בצה"ל והצעה לשינוי התפיסה. המחקר האחרון בסדר זה, עוסק בבעיה אופיינית לצה"ל – המעבר מבט"ש למלחמה.

תקוותי היא כי אלה העוסקים בבניין הכוח, יצאו נשכרים מאיגוד מחקרים ומאמרים אלה לכדי ספר. תודה גדולה למפקד הוצאת "מערכות" על יוזמתו לארגון החומר לכדי ספר.

הערות

1 יעקב חסדאי, אמת בצל המלחמה, תל אביב-זמורה, ביתן, מודן, 1978, עמ' 9.

תהליך בניין הכוח כתיאוריה מדעית* – ואיך לצמצם את אפשרות הפרכתו במלחמה

התשובות המתקבלות על שאלות בנושאי ארגון, ציוד ודוקטרינה, מתבססות בדרך כלל על השאלות הנשאלות. במובן זה, רוב הקצינים נכשלו במילוי אחריותם, בכך שכשלו בשאלת השאלות הקשות – ההיסטוריון הצבאי אלן דוטי על תהליך בניין הכוח הצרפתי לפני מלחמת העולם השנייה¹

בספרו 'הפילוסופיה של המודיעין' טוען יצחק בן ישראל² כי המתודה המדעית הביקורתית, אותה פיתח הפילוסוף קרל פופר, על פיה הניסוי המדעי לבחינת התיאוריה אמור לנסות להפריכה, ולא לאוששה, היא המתודה המתאימה למודיעין. כך יש לנהוג בכל נושא אשר מאפיינו הבסיסי ביותר הוא אי ודאות, שמקורה הוא במחסור במידע בהווה ובנסיון לחזות את העתיד. לוגיקה של ניסיון להפרכה, ולא של ניסיון לאישוש, היא גם הלוגיקה של הפקת לקחים צבאיים, הקובעת שהלקח אינו עובדה אלא השערה.³ לכן אמורים המפקדים העוסקים בהפקת הלקחים, לחפש עובדות המפריכות את הלקח ולא כאלו שמאמתות אותו. עומד על כך גם דורון אלמוג, בסיכום מאמר העוסק בכשל הפקת לקחי מלחמת ששת הימים, והשפעתו על תוצאות מלחמת יום הכיפורים:

הבעייתיות שבהגדרת הלקח כמסקנה מהעבר וכהשערה ביחס לעתיד יוצרת קשיים בתהליכי העבודה השוטפים. אחת הדרכים השכיחות של בני האדם לברוח מהאי ודאות היום-יומית היא על-ידי אימוץ פעולה על פי רשימות תיגו ופק"לים. לקחים אופרטיביים

* פורסם ב"מערכות" 399, (פברואר 2005).

אסור שיהיו בבחינת רשימות קפואות של מסקנות חלוטות. בהיבט זה גם תהליך הפקת הלקחים ממלחמת ששת הימים וגם הלקחים עצמם נכון שיבחנו מחדש בכל נקודת זמן שנמצא לנכון, כדי שנרע אילו מהמסקנות הופרכו ואלו עדיין רלוונטיות.⁴

לכאורה, נראית לוגיקה זו הגיונית וישימה. במאמר זה אטען כי מתודולוגית האימונים וההדרכה הקיימת בצה"ל, המתבססת על 'פיתוח מתוך תחושת הצלחה', ואשר תרגיל מוצלח על פיה, הוא כזה אשר נמדד על פי הצלחת המתורגל במימוש התורות והפעלת אמצעי הלחימה, מעכבת את יישום הלוגיקה של הניסיון להפרכה בתהליך בניין הכוח. יתר על כן, המתודולוגיה הזאת גורמת לקיבוע תפיסות, תורות לחימה ודרכי שימוש באמצעי לחימה, אשר בכוא העת תופרך תקפותן – בשדה הקרב.

לתיחומו של תהליך בניין הכוח יש כמה פרשנויות. לצורך המאמר, אתייחס לזו הרחבה ביותר, המופיעה במילון למונחי צה"ל, שעל פיה תהליך בניין הכוח מתחיל בגיבוש תורת הביטחון והתפיסות המערכתיות להפעלת הכוח הצבאי, ומסתיים ביישום התכנון.⁵

תהליך בניין הכוח מאופיין באי ודאות רבה, הנובעת מעצם עיסוקו הבסיסי בעתיד, ומועצמת עקב שינויים גיאופוליטיים, כלכליים, טכנולוגיים ועוד, וכן עקב ניסיונו של האויב להתנגד לו באמצעות תהליך בניין הכוח שלו. בהיבטי אי הוודאות, קיים דמיון בין תהליכי בניין הכוח להערכה המודיעינית, מה גם שבניין הכוח נשען במידה ניכרת על הערכת המודיעינית בתחומים רבים. תהליך בניין הכוח, נשען גם על הפקת לקחים ממלחמות קודמות ועל ניסיונם של צבאות זרים.

בהיבטים רבים ניתן לדמות את תהליך בניין הכוח כולו, לתיאוריה מדעית הבנויה מהשערות, אשר ניתן לבחנן בניסויים מתאימים. התיאוריה תישאר בתוקף עד הפרכתה בניסוי, ובמקרה שלנו, התוצר של תהליך בניין הכוח (תורות הלחימה, הפיקוד והשליטה, האימונים ואמצעי הלחימה), יהיה בתוקף עד שיופרך בלחימה. הבעיה היא כמובן, כי מחירו של ה"ניסוי" הוא אובדן חיי אדם וכל שאר התוצאות הקשות שיש למלחמה.

המאמר מציג מתודולוגיה מתחום האימונים וההדרכה שתאפשר – תוך

כדי התהליך של בניין הכוח – לבחון את ההשערות שעליהן נשען התהליך הזה ותצמצם את אי הוודאות בנוגע לתוקפו הכולל כתיאוריה, וזאת לפני המבחן הסופי – המלחמה. על התנפצות ההשערות עליהן הסתמך תהליך בניין הכוח הצרפתי לפני מלחמת העולם השנייה, כותב דוטי: "ארבעה ימי לחימה, בין 12 ל-15 במאי 1940, גילו את החולשות והטעויות בהכנת הצבא, יותר מהר, יותר ברור ובאופן יותר כואב, מאשר שני עשורים קודמים של בחינה וניסוי"⁶.

על אילו רמות של השערות מתבסס התהליך של בניין הכוח?

ניתן לזהות השערות בשלוש רמות עיקריות.

1. רמת האסטרטגיה רבתי – תרחיש הייחוס. חלק נכבד בתרחיש זה, אינו הנחות יציבות (כמו נתוני מרחב גאוגרפי, או גודל אוכלוסייה), אלא השערות לכל דבר. דוגמא להשערה שהופרכה, היא ההנחה של צה"ל וחיל האוויר לפני מלחמת יום הכיפורים, כי יאושר לחיל האוויר לבצע מתקפת מנע על סוללות טילי הקרקע-אוויר. בסופו של דבר החליטה ממשלת ישראל בבוקרו של יום המלחמה הראשון לסגת מקביעתה הנחרצת כי "לא יעלה על הדעת שלא נקדים לתקוף אם יהיה אפילו שמץ של חשד שהאויב עומד לתקוף". הסיבה להחלטה: חשש מתגובה אמריקנית נזעמת על כך שישראל הייתה זו שירתה את הירייה הראשונה.⁷
2. הרמה הדוקטרינרית. השערות ברמה הזאת עוסקות בחשיבותן של מערכות לחימה עיקריות, בזמן התארגנות למעבר ממגננה למתקפה, בגודל הסד"כ הנדרש וכדומה. דוגמאות להשערות ברמה הזו שהופרכו במלחמת יום הכיפורים הן ההשערה בדבר יכולתו של השריון להילחם לבדו, ללא סיועם של חילות יבשה אחרים, וההשערה כי הלחימה הקרקעית תגובה כבר בשלב הראשון של המלחמה בסיוע אווירי ניכר. דוגמא אחרת, היא ההנחה של הצרפתים לפני ההתקפה הגרמנית במאי 1940 כי הסבירות למעבר כוחות שריון גדולים בארדנים הינה נמוכה.
3. הרמה הטכנולוגית. בתחום זה מדובר בהשערות הנוגעות באפקטיביות של אמצעי לחימה בשדה הקרב. ניתן לציין בקטגוריה זו את ה-ASDIC הבריטי. מדובר באמצעי לגילוי צוללות שעליו התבססה תורת הלחימה של הצוללות הבריטית לפני מלחמת העולם השנייה, ואשר הוכח כבלתי יעיל עם פרוץ המלחמה.

ראוי לציין כי גם אילו ניתן היה לבחון את האפקטיביות של אמצעי הלחימה בניסויים בשדה עוד לפני ההצטיידות בו, הרי קשה מאוד להעריך את משקלו האמיתי בתוך הסביבה המבצעית של שדה הקרב. דווקא בשלב שבו ניתן להעריך את תרומתו האמיתית, הוא עובר ממעמד של השערה למעמד של מוסכמה.

עם זאת חשוב לציין שהשערות יכולות להיות מופרכות גם לכיוון החיובי, כמו ההצלחה הבלתי צפויה של הפעלת הטנקים הבריטיים בקרב קמבראי ב-1917, או ההצלחה של הפעלת הגז על ידי הגרמנים בקרב איפר ב-1915.

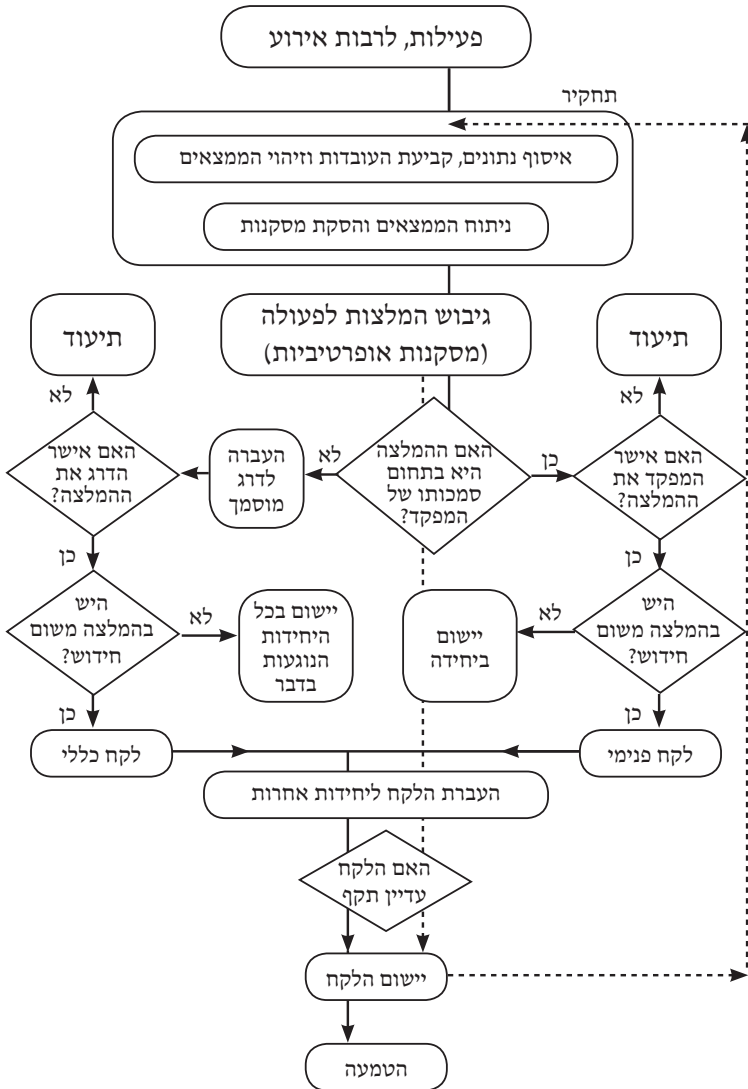
מדוע מסובך לבחון השערות כאלה?

כל השערה שעולה בתהליך בניין הכוח – כמו הצורך לפתח אמצעי לחימה חדש או לנסח לקח ממלחמה קודמת – נבחנת בדרך כלל לעומק עד שהיא מיושמת באופן מבצעי. לאמצעי לחימה עורכים ניסויים קפדניים בתנאים קשים, תפיסות מבצעיות נבחנות במעבדות קרב ובתרגילים, והנחות יסוד נבחנות על ידי מומחי תוכן מקצועיים ובסימולציות. בתהליך הבשלת ההשערה, היא באופן טבעי מועדת לפסילה. הבעיה מתחילה כאשר התפיסה המבצעית מאושרת או אמצעי הלחימה נרכש. במקרה כזה הם עוברים בעצם ממעמד של השערה, למעמד של מוסכמה (או עובדה בלתי מעורערת), ובכך טמונה המכשלה העיקרית. כך לדוגמא, בהוראת אמ"ץ"תוה"ד 'הפקת לקחים, יישומם והטמעתם', מופיע בתרשים הזרימה העוסק בתהליך הפקת הלקחים שלב של בחינת הלקח כשלב מקדים ליישום⁸. שלב ההטמעה מופיע לאחר שלב הישום (ראה שרטוט) כאשר לא מצוין כל תהליך של משוב לבחינה לאחר ההטמעה.

הבעיה הבסיסית היא שהטמעת מרכיב דוקטרינרי או אמצעי לחימה, דורשת גישה חיובית. הטמעה כזו דורשת מאמץ המכוון באופן טבעי להצלחת ההטמעה, ולא לערעור עליה או להכשלתה. ברור שלא ניתן לאמן מפקדים ולוחמים להשתמש במערכת נשק חדשה, תוך כדי ניסיון להכשילם בכך. אין מפקד שאינו רוצה להצליח בתרגיל, ומכיוון שהצלחה נמדדת בעיקר על-פי איכות הביצוע של התורה הקיימת ועל-פי יכולתו של המפקד לעשות שימוש מיטבי באמצעי הלחימה העומדים לרשותו, הרי שקלושים הסיכויים שמבצע התרגיל ינסה לבחון את ההנחות בתחומים אלה ולערער עליהן. מפקדים אינם מעונינים בדרך כלל לערער את ביטחונם העצמי של

פקודיהם, כך שסביר שמכיני התרגילים בצבא, אינם מציבים את המתורגלים במצבים שבהם יתברר כי תורת הלחימה או אמצעי הלחימה אינם יעילים.

תהליך הפקת הלקחים ישומם והטמעתם



מהו הפתרון ?

יש ליצור מנגנון קבוע שתפקידו יהיה להפריך מוסכמות. המנגנון הזה צריך לקום מתוקף התפיסה המכירה בחשיבות הנושא, ועליו להיות טבוע בתורות האימונים וההדרכה:

1. לאחר הטמעה מוצלחת של תפיסה מבצעית או של אמצעי לחימה או של לקח מבצעי, יש להחזירם ממעמד של מוסכמה למעמד של השערה. למשל, כשמטמיעים מערכת נשק חדשה בתרגילים, יש נטייה לאפשר לה לפעול בתנאים מיטביים כדי להבטיח את הצלחתה ולהביא לכך שמפעיליה יתנו בה אמון. אבל הדרך שצריך לנקוט בה צריכה להיות אחרת: לאחר הצטיידות בה יש להפעילה בתנאים קשים ביותר כדי לבחון כיצד כישלונה ישפיע על תוצאות הקרב כולו. מהלך כזה צריך להיעשות תוך הסברה ברורה של הגיונו כדי לא לפגוע בביטחונם העצמי של החיילים ושל המפקדים הזוטרים המפעילים את מערכת הנשק החדשה.
2. בתרגילים גדולים, דוגמת תרגילים פיקודיים ומטכ"ליים, יש לנסות ולהפריך תפיסות והנחות יסוד. מטרתם של תרגילים כאלה – בדרך כלל – אינה לתרגל מערכות נשק אלא את חשיבת המפקדים. התרגילים האלה אמורים להעמיד במבחן ההפרכה מערכי לחימה שלמים, תפיסות מבצעיות והנחות יסוד.
3. מכיוון שקיים קושי אמיתי בפיתוח תנאים אשר יבחנו תקפות של תפיסות, תורות, ואמצעי לחימה, על ידי מפקדים ישירים, הרי תרגילים ואימונים מן הסוג האמור בסעיפים 1 ו-2, צריכים להתנהל על ידי גוף חיצוני, שאינו נמצא בקשר פיקודי ישיר עם המתורגל.

מה צריכים להיות מבחני ההפרכה?

לכאורה, מבחני ההפרכה הקשים ביותר הם אלה שצריכים להתמודד עם תורות לחימה ואמצעי הלחימה של האויב, שעושים כל מאמץ לנטרל את תורות הלחימה ואת אמצעי הלחימה של כוחותינו. הניסיון מראה, כי למרות חשיבותם הגדולה של מבחני הפרכה כאלה, קשה מאוד לפתחם. הסיבות לכך הן רבות: חלקן הגדול נובע מבעיות בעבודת המודיעין, בעיקר מחסור בידע, ואי יכולת להתאים בין מידע שברשותנו על האויב לבין תפיסותיו. סיבות אחרות נובעות מבעיות בתהליך קבלת ההחלטות. כך לדוגמא, אף

שחיל השריון הכיר את טיל ה'סאגר' מדו"חות של אמ"ן משנת 1972.⁹ לא תורגלו היחידות בהתמודדות עם הטיל, ואחדות אף לא שמעו עליו.¹⁰ לחיל האוויר לא היו הנתונים הנדרשים, על טיל הקרקע-אוויר מדגם S.A-6, שנכנס לשרות הצבא הסורי חודשים מספר לפני המלחמה.¹¹

הצעתי למבחני הפרכה פשוטה, ואינה מצריכה מודיעין. מבחן ההיסטוריה מראה, כי תפיסות בסיסיות ומערכות לחימה עיקריות השתבשו לעיתים באופן קיצוני רק בגלל שינויים קלים בתנאים, שהיו אמורים לאפשר את מיצוין. אזכיר רק את ביטול האפשרות לתקוף את סוללות הטק"א בסוריה (מבצע דוגמן 5), אשר אליה התכונן חיל האוויר במשך שלוש שנים, ושעליה הייתה מבוססת תפיסה מבצעית שלמה. הביטול נבע בגלל עננות נמוכה מעל רמת הגולן בבוקר 6 באוקטובר 1973.¹² במקרה הזה, גם אילו ניתן אישור מדיני לתקיפת מנע, אי אפשר היה לבצעה. אינני מבקר כאן את תורת הלחימה של חיל האוויר, מתוך הנחה כי האמצעים שעמדו לרשותו באותה תקופה אכן חייבו שמיים בהירים, אלא רק מצביע על העובדה שאפשר היה לעורר את המתכננים לחשיבה מחודשת על לחימה ביבשה ללא סיוע אווירי, אילו התרחיש בתרגיל לפני המלחמה היה קובע שהוא מתנהל בתנאי מזג אוויר הכוללים עננות נמוכה.

ראוי לציין כי צבאות ידעו בעבר לשלב את מזג האוויר בתכנוניהם וכך הפכו אותו מנתון בנאלי למכשיר רב עוצמה. אין שום סיבה שלא לשלב אותו גם בעתיד בתכנונים אופרטיביים. דוגמא טובה לתכנון כזה היא מתקפת הפתע הגרמנית בארדנים, בדצמבר 1944, שבוצעה בכוונה בתנאי מזג אוויר קשים של גשם וערפל, כדי לנטרל את העליונות האווירית של בעלות הברית.¹³ מבחן ההפרכה אינו צריך אפוא להתבסס על 'נשק פלא' המצוי בידי האויב או על ברית ערבית בלתי צפויה, אם כי גם אלה יתכנו. תנאי מזג אוויר קשים, לחצים אמריקניים, עומס בצירי התנועה עקב תקיפת העורף – כל אחד מהגורמים האלה, שניתן להכלילם תחת הכותרת הקלאוזוביצית 'חיכוך', ראויים לשמש נדבך במבחן ההפרכה.

תורות האימונים וההדרכה צריכות לאפשר – ולדרוש – ערעור ובחינה מתמדת של "מוסכמות", שלמעשה הן השערות בלבד, בכל הרמות.

מבחני הפרכה קונקרטיים

- להלן שתי דוגמאות להשערות, שנחשבות כיום למוסכמות, ושראו לידעתי לבחון את השפעת הפרכתן על תורת הפעלת הכוח, ובניין הכוח של צה"ל:
- ארצות הברית תסייע ללא היסוס לישראל בהספקת ציוד צבאי.
 - מערכות ה-G.P.S יפעלו תמיד כתקנן.

מה יהיה תוצר ההפרכה?

התוצר הראשון, הוא הטלת הספק במוסכמות, שתוצאתה היא חיסון התודעה מפני הפתעה. גם אם לא ניתן יהיה, מסיבות שונות, למצוא פתרון לבעיה אשר עליה מצביעה הפרכת ההשערה, הרי שהמודעות לה תביא לכך שכאשר ברגע המבחן תעורר הבעיה באמת, לא יגרום הדבר להפתעה 'בסיסית', העלולה לגרום להתמוטטות המערכת.

התוצר השני הוא פיתוח פתרונות לבעיה שעליה הצביעה הפרכת ההשערה. הפתרון הזה יכול להיות תורתי, מבני, טכנולוגי ועוד.

חשוב לציין, כי המתודה המוצעת אינה מבטיחה חיסון מפני הפתעות. אין ערובה לכך שזיהוי בעיה יביא בהכרח להפקת הלקחים הנכונה ולהפחתת גודלה של הבעיה. הדבר מותנה בגורמים נוספים, אשר המרכזי שבהם, כנראה, הוא הפתיחות והמוכנות לבדוק מחדש תפיסות מוכרות מוסכמות וותיקות.

הערות

- 1 Doughty, R.A., (1985), *The seeds of disaster: the development of French army doctrine 1919-1939*, Archon books, Connecticut, U.S.A, pp. 187.
- 2 יצחק בן ישראל, הפילוסופיה של המודיעין, משרד הביטחון – ההוצאה לאור, תל אביב, 1999.
- 3 יצחק בן ישראל, "הלוגיקה של הפקת לקחים צבאיים", מערכות 305, 1986, עמ' 24-29.
- 4 דורון אלמוג, "לקחי מש"י כמשבר בהתפתחות תורת הלחימה", מערכות 354, 1997, עמ' 2-9.
- 5 מטכ"ל, אג"ס-תורה"ד, המילון למונחי צה"ל, 1998, עמ' 74.
- 6 דוטי, עמ' 4.

- 7 בנימין פלד, **ימים של חשבון**, מודן, תל אביב, 2004, עמ' 372-373.
- 8 אמ"ץ-תודה"ד 'הפקת לקחים, ישומם והטמעתם', מסמך פנימי בצה"ל, ספטמבר 2003. לא הבאתי כאן את כל התרשים, אלא רק את חלקו הרלוונטי, המראה כי לאחר שלב ההטמעה נפסק תהליך הבחינה של הלקח.
- 9 דו"ח ועדת אגרנט, 1975, עמ' 1,428-1,429.
- 10 שם, עמ' 1415-1419.
- 11 אהוד יונאי, **עליונות אווירית: סיפורו של חיל האוויר הישראלי**, כתר, ירושלים, 1995, עמ' 251.
- 12 בנימין פלד, שם.
- 13 באזיל לידל הארט, **אסטרטגיה של גישה עקיפה**, תל אביב: מערכות 1980, עמ' 317.

בניין כוח צה"ל מבוסס גמישות*

מבוא

ישראל מתמודדת עם מגוון איומים – מטרור, דרך מלחמה מוגבלת או כוללת ועד מלחמה עם מרכיבים בלתי קונבנציונאליים. המדינה עומדת בפני התקפות פוטנציאליות של מתאבדים, טנקים וטילים בליסטיים ולחימה אפשרית בשטחים בנויים, הרריים ומדבריים. כל אחד מהאיומים, הטכנולוגיות והתרחישים טומן בחובו אפשרויות לאי ודאויות חדשות בשדה הקרב.

מאמר זה מתמקד בהפתעה טכנולוגית ותורתית. לדוגמא, טכנולוגיה חדשה, או תורת לחימה שמפעילה אמצעי מוכר באופן חדשני. תחום זה של הפתעה צבאית, לא קיבל את תשומת הלב הנדרשת, ביחס לנושא של הפתעה אסטרטגית (מתקפת פתע). במלחמות כוללות בעבר, ישראל התמודדה עם הפתעות טכנולוגיות ותורתיות כמו השימוש המאסיבי בטיילי נ"ט 'סאגר' ובטיילי הנ"מ SA-6 במלחמת יום הכיפורים, ובשנים האחרונות היא מתמודדת עם מטעני גחון של 100 ק"ג ומנהרות שיעודן לפוצץ מוצבים ישראליים. ישראל עלולה לפגוש הפתעות טכנולוגיות ותורתיות גם בגבולה הצפוני, תוך כדי לחימה עם החיזבאללה.

מענה אחד להפתעה טכנולוגית ותורתית הוא התאמה של יכולות קיימות ופיתוח חדשות. במהלך השנים האחרונות של לחימה בעימות מוגבל, צה"ל התאים לסוג זה של לחימה יכולות שנועדו למלחמה כוללת ובמקביל פיתח יחידות ייעודיות ללחימה בעימות מוגבל. המשמעות היא שרק חלק קטן מיכולות עיקריות ומאוד יקרות שמיועדות למלחמה, כמו טנקים ומטוסים,

* מאמר זה פורסם באנגלית ב-4 Israel Affairs Vol.12 No. באוקטובר 2006 (המאמר הוכן ואושר לפרסום לפני מלחמת לבנון השנייה). הפרק העוסק בישום התיאוריה בצה"ל, הורחב לאור לקחי מלחמת לבנון השנייה. התוספות מופיעות באות נטויה.

הובאו לידי שימוש. מצד שני, יחידות מתמחות, כמו זו שהוקמה לצורך התמודדות עם מנהרות ברצועת עזה, בקושי מתאימות למלחמה כוללת. אילוצי המשאבים של צה"ל מדגישים את הצורך לפתח כוח שיכול להילחם ביעילות בשני התרחישים.

מאמר זה מציג תפיסת בניין כוח שתאפשר לישראל להתמודד עם המגוון הגדל של דרישות מבצעיות בשדה הקרב ובמיוחד עם הפתעות טכנולוגיות ותורתיות, טוב יותר מאשר נעשה בעבר.

התיאוריה

הצגת הבעיה

המתודולוגיה הבסיסית להתמודדות עם הפתעה טכנולוגית ותורתית נסמכה בעבר, ונסמכת גם כיום, על ניסיון לחזות איך יעשה האויב שימוש בטכנולוגיות עתידיות וקיימות, בשדה הקרב העתידי. מתודולוגיה זו הוכחה כשגויה לאורך כל ההיסטוריה הצבאית. בשל כך, נדרשת גישה אחרת אל הבעיה: כזו שלא נשענת על חיזוי של מאפייני שדה הקרב העתידי, ובמקום זאת מדגישה התאוששות מהירה מבוססת על גמישות כמרכיב המרכזי בתשובה להפתעה טכנולוגית ותורתית.

סקירה של ההיסטוריה הצבאית מראה שתהליכי בניין הכוח לרוב כושלים בניסיון לחזות איזה שימוש יעשה היריב באמצעי לחימה חדשים ובחלק מהמקרים גם באמצעים קיימים. במקרים רבים, התוצאה הייתה הפתעה טכנולוגית ותורתית. בין הכישלונות המוכרים יותר ניתן למנות את:

- אי ההבנה הגרמנית, הצרפתית והבריטית את עוצמת מכונת הירייה לפני מלחמת העולם הראשונה, למרות השימוש בה במלחמות הקולוניאליות לפני המלחמה.²
- הכישלון הצרפתי, הבריטי והרוסי, להבין את התפיסה הגרמנית של הפעלת חדריות שריון מאסיביות (המוכרות כ'בליצקריג') לפני מלחמת העולם השנייה, למרות העברת ידע משמעותית בין הצבאות לפני המלחמה.³
- הכישלון האמריקני לחזות את הקשיים והמגבלות של ההפצה האסטרטגית, לפני ותוך כדי מלחמת העולם השנייה.⁴

- הכישלון הישראלי להבין את המשמעות של הפעלת מגנני נ"ט מאסיביים לפני מלחמת יום הכיפורים, למרות הפרסום של 19 דו"חות מודיעין טכניים בנושא לפני המלחמה.⁵

מה גורם לחיזוי מוצלח של שימוש בטכנולוגיות ותורות בשדה הקרב העתידי להיות כל כך חמקמק? הדוגמאות שהוזכרו מראות שהבעיה בדרך כלל אינה פער מידע, אלא הקושי לתרגם מידע זה לתפיסות ולתורות מתאימות. מדוע זה קשה כל כך? התשובה טמונה בבעיות מוכרות אך בלתי פתורות:
- כשלים אנושיים: קבעון תפיסתי, הטיות תפיסיות והטיות חשיבה (היוריסטיקות) שמשפיעות על תהליך הערכת המידע וקבלת ההחלטות של מקבלי החלטות.⁶
- כשלים ארגוניים כמו איבוד מידע עקב מורכבות של הארגון או עקב מאבק בין גופים בארגון, המשפיעים לרעה על תהליך הערכת המידע וקבלת ההחלטות.
- מודיעין, עם הכשלים האופייניים לו בתחומי איסוף המידע, עיבודו והערכתו אינו יכול תמיד להתמודד עם סוג ההפתעות המדובר. בעיקר עקב עליית כמות המידע עימה נדרש להתמודד ארגון המודיעין.⁷
- קבלת החלטות בתחום בניין הכוח כושלת לעיתים עקב בעיות הנובעות מיחסי העבודה בין גוף המודיעין למקבל החלטות.⁸ קבלת ההחלטות יכולה להיות מוטת על ידי שיקולים כלכליים או פוליטיים, המקבלים משקל יתר ביחס לצורך להתמודד עם האיום, גם כאשר האחרון מוצג בבהירות על ידי גורמי המודיעין.

הפתעות עתידיות

גם אם שמים בצד את הכשלים האנושיים והארגוניים בתהליך איסוף והערכת המודיעין ובתחום קבלת החלטות, הרי חיזוי השימוש בטכנולוגיה לצרכים צבאיים, נעשה קשה יותר ויותר. עליית הסבירות להפתעה טכנולוגית ותורתית, מושפעת ממספר גורמים.

הסיבה המרכזית לעליית סבירות זו, היא הפיתוח המואץ של טכנולוגיה צבאית (המתפתח בהתאמה להאצת פיתוח טכנולוגיות אזרחיות). עובדה זו, יחד עם מזעור של מרכיבי הייטק במערכות נשק, מקלה על האויב ליצר

אותו באופן סודי, או להבריה אותו מעבר לגבול. כתוצאה – קל יותר להסתיר ולהשתמש באמצעים שיגרמו הפתעה טכנולוגית. לאור האמור, תפיסות ותורות צבאיות שבעבר הדגישו מתקפת פתע והפתעה בשדה הקרב במקום או בזמן, מדגישות יותר ויותר הפתעה טכנולוגית ותורתית. כתוצר נלווה, עולה החשיבות של הונאה טכנולוגית.

היבטים נוספים של החיכוך בשדה הקרב, באים לדי ביטוי באופן הולך וגובר כהפתעה טכנולוגית ותורתית. הדגשת פיתוח תגובת נגד כמענה להפתעה טכנולוגית ותורתית, מביא לכך שצבאות עוסקים יותר מבעבר בפיתוח אמצעי נגד תורתיים וטכנולוגיים, ואמצעי נגד אמצעי הנגד של האויב להפתעות שלהם. בנוסף, עקב המהפכה בזמינות המידע, הפעלת הפתעה טכנולוגית אינה שמורה כבעבר, לצבאות של מדינות, אלא זמינה גם לארגונים בלתי מדינתיים, כמו למשל ארגוני טרור.

משמעות מגמות אלה, היא שהיכולת לחזות את מאפייני שדה הקרב העתידי, במיוחד בתחום הטכנולוגי, הולכת ונעשית קשה יותר ויותר. האם המתודולוגיה של ביסוס תהליך בניין הכוח על חיזוי פני שדה הקרב העתידי איבדה את הרלוונטיות שלה? התשובה היא שמתודולוגיה זו היא כושלת ביסודה ותישאר כך גם בעתיד. הסיבה היא כי הכשלים בה נובעים מהטבע האנושי.

מאמר זה, מציע מענה בדמות בניין כוח מבוסס גמישות.

בניין כוח מבוסס גמישות – התפיסה

הרעיון שמאחורי בניין כוח מבוסס גמישות הוא התמודדות עם אי הוודאות בשדה הקרב העתידי על ידי מתן יכולת למפקד להתאים את תורת הלחימה, ארגון היחידה ואמצעי הלחימה למציאות כפי שהוא פוגש אותה, בזמן אמת וללא כל המשתנים המתווכים שהוזכרו קודם לכן, כמו תפיסות מקובעות ובירוקרטיה ארגונית. במהלך הקרב, הבנת אופן השימוש של האויב באמצעי הלחימה ותורת הלחימה שלו, הרבה יותר פשוטה מאשר בתקופות שלום: אין פער מידע, תפיסות מוקדמות מתוקפות או נזנחות ותהליך קבלת ההחלטות על המענה קצר הרבה יותר מאשר בתקופות שלום.

בשונה מתהליך בניין הכוח המסורתי, בניין כוח מבוסס גמישות אינו מכוון לקטלניות או ניידות גבוהה מזו של האויב, אלא להסתגלות

ויכולת השתנות גדולה יותר משל היריב, כעקרונות בניין הכוח המרכזיים. גמישות (הסתגלות ויכולת השתנות) תאפשר למפקד להתאושש מהפתעות באמצעות ביצוע שינויים בשיטת הלחימה (תורת הלחימה) ובארגון הכוח. התפיסה של בניין כוח מבוסס גמישות מציגה איוון שלם בין גורמים תפיסתיים כמו אומנות המלחמה; פיזיים, כמו ארגון הכוח והטכנולוגיה הצבאית; ומנטליים, כמו תודעת המפקדים. היא כוללת ארבעה נדבכים:

הנדבך הראשון, הוא גמישות תפיסתית ותורתית, שמשמעה יצירת תרבות ארגונית המאופיינת בפתיחות לרעיונות הנוגדים את התפיסה והתורה הרשמית, מתן אפשרות לפרסום רעיונות כאלה, וקידום אנשים הנושאים אותם, גם אם הם קצינים זוטרים. רעיונות בלתי שגרתיים והקצינים המקדמים אותם, יגדילו את מגוון החלופות התורתיות ויאפשרו לצבא שהופתע, להתאים את תורת הלחימה בכל הרמות, למציאות החדשה. כמו כן, צריכה להדגיש תרבות ארגונית כזו, פתיחות ללמידה מצבאות אחרים, ללא עכבות מכל סוג שהוא.

מימד שני, של נדבך זה, הוא שמירת יחס מאוזן לכל צורות המלחמה, אשר ניתן לכנותו "רב צורתיות". האיזון יבוא לידי ביטוי בתורת הלחימה עצמה, בתכני האימונים, ובפיתוח אמצעי הלחימה. רב צורתיות זו הכרחית, גם אם ההכוונה האסטרטגית נוטה לחד צורתיות (לדוגמה התקפית), ותצמצם את האפשרות לדוגמטיות ולהפתעה העלולה להיגזר ממנה.

דוגמה מרכזית לחוסר גמישות תורתית היא צה"ל לפני מלחמת יום הכיפורים. "פולחן ההתקפה"⁹ של צה"ל בא לידי ביטוי במשחקי מלחמה ובאימוני היחידות והביא למצב בו צה"ל לא היה מוכן ללחימה הגנתית. הצורך להלחם בצורת קרב זו היה חדש לרוב מפקדי צה"ל. למרות שצה"ל התאושש מהפתעה זו, הרי התורה והתפיסה ה'חד צורתית' שרווחה לפני המלחמה פגעה ביכולתו להגיב במהירות ואפקטיביות למצב החדש.

דוגמה נגדית, לתורה מאוזנת ('רב צורתית'), אשר עזרה לצבא להתאושש ממצב מפתיע, היא התורה הגרמנית לפני מלחמת העולם השנייה. כמו התפיסה האסטרטגית הישראלית, גם התפיסה הגרמנית הדגישה את ההתקפה. בשונה מהתורה הישראלית, היא לא הדחיקה את הצורך להתאמן אימוני הגנה, כתיבה צבאית בנושא או פיתוח אמצעי לחימה בעלי אופי הגנתי כמו תותח

הנ"ט. כאשר הוורמכט גילה בסוף 1941 שהוא נדרש להילחם בהגנה, התורה המאוזנת שלו אפשרה לו התאוששות מהירה מההפתעה. הדוגמא השלילית ביותר בתחום הגמישות התפיסתית-תורתית, היא הדיכוי של רעיונות וקצינים צרפתיים לפני מלחמת העולם השנייה, אשר תמכו בהפעלת דיוויזיות משוריינות באופן התקפי. הממסד הצבאי הצרפתי, חשש כי רעיונות אלו, יפגעו בהכנות של צרפת ללחימה הגנתית. מאמרים שטענו טענות כאלה, לא אושרו לפרסום בעיתונות הצבאית ודה-גול, אשר היה אחד ממקדמי הגישה ההתקפית בוקר קשות וקידומו עוכב.¹⁰ לכישלון לרון באפשרות של תמרון משוריין מהיר היה מקום מרכזי בכישלון הצרפתי להגיב לתמרון הגרמני המהיר והדינאמי.

הנדבך השני, הוא ארגוני וטכנולוגי. ארגון ומבנה צבא גמישים, כוללים איזון בין רכיבי כוח בסיסיים (כמו לדוגמא איזון בין יכולות התקפיות והגנתיות, בין יכולות תמרון ואש מנגד וכדומה). מגוון יחידות ואמצעי לחימה, מבוסס על ההכרה כי 'נשק פלא', טוב ככל שיהיה, יענה על ידי אמצעי נגד של האויב וכי יכולות מבצעיות שונות יצטרכו להיות מגובות ומושלמות על ידי אחרות.

יתירות (או חלופיות) באמצעי לחימה, מאופיינת במספר אמצעים שונים, המיועדים לפעול אל מול בעיה מבצעית אחת. על פי עקרון זה, כאשר קיימת בעיה מבצעית מרכזית (כמו לדוגמא הצורך להתמודד עם טנק, או מטוס), קיימת סכנה כי האויב יעשה מאמץ ניכר לנטרל את האמצעים אשר פותחו להתמודדות עימה, יש לפתח מספר אמצעי לחימה, הנשענים על עקרונות הפעלה שונים ככל שניתן. כך, כאשר ינוטרל מסיבה כלשהי אמצעי אחד, ניתן יהיה עדיין להפעיל אל מול הבעיה המבצעית אמצעי אחר.

ורסטיליות ויכולת השתנות, עוסקים בגמישות אמצעי הלחימה הבודד. אמצעי לחימה בעל טכנולוגיה ורסטילית, הוא כזה אשר ניתן לעשות בו שימוש לצרכים מבצעיים שונים, מאלה אליהם תוכנן מראש. יכולת השתנות, היא תכונה אחרת הנדרשת מאמצעי לחימה, על פיה הוא נבנה כך, שניתן לשנות בו מרכיבים פנימיים תוך זמן קצר, על מנת להתמודד עם צרכים חדשים בשדה הקרב.

פער במגוון יכולות ברמת האוגדה היה אחד הגורמים המשפיעים

המרכזיים לקושי של צה"ל להתמודד עם הפתעת טילי ה'סאגר'. האוגדות של צה"ל, שהיו חסרות במרכיבים משמעותיים של חי"ר וארטילריה, התקשו להתמודד בימי הלחימה הראשונים עם ה'סאגרים'. הגעת יחידות מסוגים אלה מאוחר יותר, עזרה להתמודד עם ההפתעה הראשונית.¹¹

דיוויזיות השריון הגרמניות היו כנראה היחידות המגוונות ביותר בזמנן. הן שילבו שריון, חי"ר, ארטילריה, הנדסה קרבית ונ"מ ונהנו מסיוע אווירי צמוד.¹² כשהופתעו מטנקי ה-T-34 הרוסיים, העדיפים, בימים הראשונים של מבצע 'ברברוסה', עשו המפקדים הגרמנים שימוש במגוון החלופות שעמדו לרשותם: יחידות השריון הפעילו לוחמי חי"ר שהצמידו מוקשים לגוף הטנק¹³ ותותחי נ"מ וארטילריה הופעלו בכיוון ישיר נגד הטנק הרוסי,¹⁴ אשר בקושי נחדר על ידי פגזי הטנקים ותותחי הנ"ט הגרמניים.

הדוגמא המוכרת ביותר לוורסטיליות של אמצעי לחימה היא כנראה הפעלת תותח הנ"מ 88 מ"מ הגרמני, כנשק הנ"ט הטוב ביותר במלחמת העולם השנייה. יש לציין כי האפקט המשמעותי שלו על השריונאים הבריטים במדבר המערבי, נבע מהפעלתו המיומנת בידי הגרמנים, ולא פחות, מכשלון הבריטים להבין את שיטת השימוש הגרמני בו.¹⁵

הנדבך השלישי, הוא תודעתי ופיקודי. מערכת פיקוד ושליטה (פּו"ש) גמישה, מבוססת על גישת ה'פיקוד מוכוון המשימה' המדגישה עצמאות ויזומה, ומאפשרת למפקדים להתאים את האמצעים הנמצאים בידם, ובכלל זה התורה, הארגון והטכנולוגיה לצרכים המבצעיים בזמן אמת. יישום נדבך זה, של פיקוד מוכוון משימה, הוא תנאי ליישום הנדבכים האחרים של תפיסת בניין כוח מבוסס גמישות. 'מוח אלסטי' מתייחס ליכולת המפקד להסתגל במהירות לשינויים בשדה הקרב. יכולת זו, לא ניתן בדרך כלל לפתח ללא תשתית של פיקוד מוכוון משימה.

המפקדים הגרמנים במלחמת העולם השנייה התפרסמו ביכולתם לאלתר במצבים בלתי צפויים בשדה הקרב. יכולת זו משתקפת בשימוש שעשה רומל בתותח הנ"מ 88 מ"מ כאשר נתקל בטנקים בריטיים עדיפים באראס שבצרפת ב-1940;¹⁶ בפיתוח טקטיקות לחימה לירוט מפציצים בריטיים שיזם רס"ן גרמני כאשר הלופטוואפה הופתע מהשימוש הבריטי במוץ נגד מכ"ם ביולי 1943¹⁷ ובמקרים רבים נוספים. דוגמא אחרת היא המענה שפיתחו טייסות

חיל האוויר הישראלי נגד טילי הקרקע אוויר SA-6, כאשר שיטות הלחימה שפותחו בחיל לפני המלחמה, הוכחו כלא יעילות. בניגוד לכך, שיטת הפו"ש הצרפתית לפני מלחמת העולם השנייה, הדגישה שליטה הדוקה וציות של מפקדי משנה ועל כן דיכאה את יכולת המפקדים הצרפתים לאלתר, כאשר נדרשו לכך מול ה'בליצקריג' הדינאמי והמהיר. דוגמא אחרת להשפעת שיטת פו"ש ריכוזית על הקושי לאלתר במצב חדש היא התגובה הבריטית האיטית מאוד, לטקטיקות הגרמניות ששילבו אש טנקים ותותחים נגד טנקים במדבר המערבי ב-1941-1942.

הנדבך הרביעי הוא מנגנון להפקת לקחים מהירה, הנדרש לצורך עדכון מרכיבי המערכת הצבאית על הפתעות, ועל פתרונות אשר נמצאו להן. יכולת זו, מתבססת על הבנת המפקדים את הצורך ללמוד במהירות ועל אמצעים יעילים להפצת מידע חדש. מרכיב אחר, הוא תיאום וקישור הדוקים בין הצבא לתעשייה הביטחונית, המאפשר מתן מענה טכנולוגי מהיר, לאור לקחים משדה הקרב.

הצבא הגרמני הוא דוגמא למה שנקרא כיום 'ארגון לומד'. הוא הדגיש את החשיבות של דוחות לאחר פעולה ואת האימון לאור הלקחים העדכניים ביותר גם תוך כדי המלחמה. כשהופתע מהופעת ה-T-34 באוקטובר 1941, זימן היינץ גודריאן כינוס דחוף בחזית הרוסית, שנערך כבר בנובמבר, וכלל נציגי חיל החימוש של הוורמאכט, משרד ההתחמשות של הרייך, מתכנני טנקים ונציגי החברות שייצרו את הטנק.¹⁸ התגובה המיידית הייתה החלפת תותח ה-50 מ"מ קצר הקנה של טנק הפנצר-3, בתותח עם קנה ארוך יותר, אשר אפשר לפגזי הטנקים הגרמנים לחדור את הטנקים הרוסיים.¹⁹ מענה מלא ליתרון טנק הרוסי, אשר ארך כשנה – מעיצוב ועד תחילת ייצור – היוו טנקי ה'פנתר' וה'טיגר'.

שילוב של הנדבכים שתוארו, ייתן לצבא יתרון משמעותי על יריבו העושה שימוש במתודולוגיה המסורתית של בניין כוח.

יישום התיאוריה בבניין כוח צה"ל

מה חשיבות התיאוריה לצה"ל ומה הן הסוגיות הספציפיות בהן על צה"ל לעסוק? כפי שצוין במבוא, ישראל עומדת בפני מגוון איומים ותרחישים

אפשריים ושולי הביטחון שלה צרים. אימוץ גישת בניין הכוח מבוסס גמישות, יאפשר לישראל לשפר את תורת הלחימה, ארגון הכוחות, אמצעי הלחימה ומערכת הפו"ש שלה לקראת עימותים עתידיים.

מה הוא מרחב הגמישות הנדרש בשדה הקרב של צה"ל?

- **סוג ראשון של גמישות, הוא הקניית יכולת פעולה בחלק רחב ככל האפשר של קשת העימותים.** הכוח הצבאי – בין אם מדובר בכוח חי"ר, שריון, מסק"ר או מטוסי קרב, נדרש לפעול באופן יעיל הן בעימות כולל (מלחמה) והן בעימות מוגבל נגד גרילה וטרור. על אותו כוח להיות מוכשר לפעול בשני סוגי העימותים ובאלו שביניהם, תוך יכולת הפעלת אמצעי לחימה שונים ושיטות פעולה מגוונות. הכוח צריך לעבור בין מצבים בהם מספר רמות המלחמה הבאות לידי ביטוי מתכווצת ומתרחבת בהתאם לסוגי העימות (בעיית העימות באמצעות נשק בלתי קונבנציונאלי, או מתקפת טק"ק גם אם קונבנציונאליים), אינה נכללת בתחום התיאוריה ויישומה).

- **סוג שני של גמישות, נגזר ממגוון סוגי השטח בהם עשויים הכוחות לפעול.** אמצעי השו"ב צריך להיות ברזולוציה כזו, אשר תאפשר לו להיות אפקטיבי גם בשטח בנוי בו נדרשת שליטה בכוח הנלחם בבית, וגם בשטחים פתוחים בהם נלחמות מסגרות גדולות. ניתן לאבחן כאן שלושה סוגי שטח בסיסיים, בהם ידרש צה"ל לפעול: שטח בנוי, שטח פתוח ושטח הררי וסבוך.

- **סוג שלישי של גמישות, נוגע לשיטות הלחימה – הכוחות צריכים להיות מסוגלים לעבור במהירות מאופי פעולה ריכוזי יחסית של כוחות גדולים בשטחים פתוחים, לפעולה מבוזרת של כוחות קטנים בשטחים בנויים ולהיפך.**

- **סוג רביעי של גמישות, נגזר מעליית מעמדה של ההפתעה הטכנולוגית והתורתית:** טכנולוגיה צבאית זמינה כיום לכל דורש, והאפשרות להפתיע הפתעות טכנולוגיות ותורתיות, אשר הייתה בעבר רק בידי מדינות, מצויה כיום בהישג ידם של ארגונים כמו החיזבאללה והחמאס. טילי נ"ט וחוקי-ים חדישים הם דוגמאות לכך. עקב כך, פיתוח יכולת משופרת להתמודדות עם סוג הפתעות זה, חיוני לצה"ל יותר מבעבר.

- **סוג חמישי של גמישות הוא גמישות ארגונית, הנגזרת מן העובדה כי**

צה"ל משלב בתוכו כוחות סדירים עם כוחות מילואים גדולים (בעיקר ביבשה), אשר צריכים לפעול באופן משולב במסגרת התורה והטכנולוגיה העדכניות ביותר, המצויות בדרך כלל בעיקר במערך הסדיר.

המענה הנדרש לצה"ל כולל את כל התחומים שנסקרו בתאוריה:

1. בהיבט התפיסתי-תורתי:

- המרכיב החשוב ביותר ביצירת גמישות בתחום זה, היא יצירת "בנק" דעות ורעיונות רחב ככל הניתן, על בסיס אמות מידה מקצועיות משותפות המקובלות בעולם הצבאי. צה"ל צריך לעודד ויכוח ודיון פנימי, הן דרך תרבות קבלת ההחלטות, והן דרך קידום קצינים בעלי דעה חריגה, אשר יציגו משקל נגד לתפישות הרווחות. מנגנון כזה, יאפשר דיון פורה כאשר תפתח בעיה מבצעית חדשה, לה יהיה צורך לתת מענה מהיר.
- הגנה מול התקפה: צה"ל הואשם בעבר בפיתוח "פולחן ההתקפה המשוריינת", אשר גרם לבעיות קשות במהלך מלחמת יום הכיפורים ולאחריה. מאז אוזנה הגישה לצורות הקרב השונות. צה"ל צריך להגדיר באופן ברור, כי אמצעי הלחימה המפותחים, תורות הלחימה והטכניקות הקרביות, ותרחישי האימונים, יציגו איזון בין צורות הקרב הבסיסיות.
- הכרעה (באמצעות תמרון) מול התשה: צה"ל מצוי בדיסוננס בנושא זה. מקומה של ההכרעה הצבאית בירידה. צה"ל מצוי בלחימה באיו"ש ובעזה בהתשה הנמשכת שנים רבות, אך יחד עם זאת, הדוקטרינה עדיין מדגישה את חשיבות ההכרעה. צה"ל צריך לעסוק בנושא ההתשה באופן מוצהר, על מנת לפתח שפה מתאימה וברורה, אשר תאפשר לדרגי הפעולה השונים פיתוח ידע והפעלת כוחות מיטבית בהתשה.
- עימות מוגבל מול מלחמה (כוללת או מוגבלת): צה"ל נלחם לאורך שנים בעימות מוגבל. ללחימה זו מאפיינים מיוחדים ועיסוק מתמיד בהם, כפי שמציין דו"ח וינוגרד²⁰, יכול להביא לאיבוד כשירויות מסוימות הנדרשות במלחמה, ואינן נדרשות בעימות המוגבל, כמו לדוגמא שימוש בסיוע ארטילרי ואווירי קרוב לכוחות הקרקע, לוגיסטיקה מורכבת וחילוץ רפואי מעומק השטח.
- התכווצות והתרחבות רמות המלחמה: בעימות כולל באות לידי ביטוי

- כל הרמות. בעימות מוגבל ישנה השפעה ישירה של פעולת בדרג הטקטי על רמת האסטרטגיה רכתי או אפילו הרמה המדינית. מפקדי צה"ל צריכים לדעת להתמודד בכל אחד מהמצבים.
- מגוון הלוחמות: הפתרון להכנת הכוחות ללחימה הן בשטחים פתוחים, הן בשטחי סגורים (בנויים או סבוכים), נעוץ במציאת המכנה המשותף לכולם, ולימודו. הכשרת הקצונה צריכה להתמקד בתחומים מהם ניתן להשליך לסוגי לוחמה שונים.

המענה העקרוני למתחים המוצגים מעלה הוא "תורת לחימה פתוחה". תורה זו, תדגיש את חוסר יכולתה שלה לתת מענה מושלם מראש לבעיות בשדה הקרב. היא תגדיר את הפתרונות העקרוניים, ותעודד פיתוח מגוון שיטות וטכניקות קרביות. בהקשר זה, עקרון המלחמה גמישות, אשר היה אחד מעקרונות המלחמה של צה"ל בעבר,²¹ צריך לחזור לרשימת העקרונות, ולקבל מקום מרכזי ביותר. ניתן לשקול להפכו לעקרון על, או לעקרון הראשון, שכן יישום של עקרונות המלחמה, מצריך גמישות במציאת האיזונים הנדרשים בין עקרונות סותרים. שיטת אימונים המתאימה לתפיסה המוצגת, תציב בפני המפקדים אתגרים, אשר כיום אינם במוקד האימון, כמו יכולת לזהות הפתעה טכנולוגית בהתרחשותה, ולפתח לה מענה מידי, או לעבור במהירות בין אופי לחימה ריכוזי למבוזר.

2. בהיבט הארגוני-טכנולוגי:

ההתפתחויות בעשורים האחרונים בתחום החימוש המונחה המדויק ויכולת הרכשת המטרות משתקפות בחשיבה הצבאית ובמאגרי נשק מסביב לעולם. מקובל לחשוב כי מגמות אלה מחזקות את מרכיב האש בשדה הקרב ביחס למרכיב התמרון.²² צה"ל הולך בדרך זו. במהלך ההיסטוריה של המלחמות יכולות התמרון והאש החליפו זו את זו מספר פעמים כמרכיב הדומיננטי בשדה הקרב, כשהן מעבירות את היתרון מהתקפה להגנה ולהפך.²³ צבאות כשלו בדרך כלל בזיהוי השינוי המתקרב. ישראל כשלה לדוגמא בחיזוי השפעת השימוש ההגנתי בטילי נ"ט נגד התמרון מבוסס השריון הישראלי. ישראל צריכה להביא תופעה זאת בחשבון כשהיא מאזנת בין יכולות התמרון והאש מנגד שלה. צה"ל פיתח בעשורים האחרונים יכולת ניכרת בתחום

האש המדויקת מנגד, תוך הקטנת תפקיד התמרון וכנגזרת של היקף הכוחות המתמרנים.²⁴ אל מול מגמה זו, ניתן לזהות מספר תהליכים הנוגדים אותה, כמו הקושי לאתר מנגד ולתקוף משגרי רקטות קצרות טווח בשטחיים בנויים וסבוכים (ובשל כך הצורך העולה בהיקף גדול יחסית של כוחות רגלים לצורך פעולה בשטחים אלו) וכן מגבלות האש המדויקת גם נגד רק"ם – בעיקר עקב פיתוח הסוואה, דמיים והתחפרות. לאור האמור, צריך צה"ל לשמר את מרכיב האש בגודלו הנוכחי, ולהמשיך ולפתח, כפי שהוא עושה מאז מלחמת לבנון השנייה, את מרכיב התמרון. פער מרכזי בתחום זה לדוגמא, הוא רכב קרבי לניוד חי"ר, במקום נגמ"ש ה"זלדה" המיושן.

הבט אחר של הגמישות הארגונית נוגע לאיזון והחפיפה בין יחידות ייעודיות למלחמה כוללת ולעימות מוגבל. יעקב זיגרון, אשר בתפקידו האחרון בצה"ל שימש כמפקד המכללה לפו"ם מציע בניית שני 'גרעיני' כוח ייעודיים – אחד לכל סוג עימות. במידת הצורך, יתוגבר כל אחד מהכוחות היעודיים בכוח רב תכליתי בעל יכולת נמוכה יותר (בסיסית) לכל אחד מהם (ביחס לכוחות היעודיים).²⁵ בהתאם לתיאוריה המוצגת במאמר זה, צה"ל לא צריך לממש את רעיונו של זיגרון, ובמקום זאת, לפתח בעיקר כוח רב תכליתי (עם המחיר שיש לכך בהתמחות פחותה). התמחות צריכה להיות בעדיפות משנית ביחס לפיתוח היכולת להילחם בשני סוגי העימותים.

מגוון היכולות המבצעיות הוא נושא אחר הנדרש למחשבה. לאחרונה, בעקבות תפקוד בעייתי במלחמה בעיראק (2003), עלתה שאלת מקומם ותפקידם של מסוקי הקרב בשדה הקרב.²⁶ ברמת אמצעי הלחימה, ישראל צריכה להנחות את התעשיות הביטחוניות שלה לפתח אמצעי לחימה ורסטיליים ובעלי יכולת השתנות, גם אם על חשבון תכונות אחרות כמו קטלניות או ניידות. לדוגמא, טיל בעל מספר ראשי קרב (נגד טנקים, נגד ביצורים ונגד אדם), צריך להיות מועדף על טיל יעודי נגד טנקים בעל יכולת חדירות שריון מצוינת אך ללא יכולת החלפה לראשי קרב אחרים.

3. מערכת פו"ש גמישה:

צה"ל ידוע ביוזמה, עצמאות ויכולת ההסתגלות של מפקדיו הטקטיים, המבוססת על תרבות אזרחית דומה. למרות שירידה זמנית ביכולות אלה אובחנה במלחמת יום הכיפורים,²⁷ הרי בשנים האחרונות בהן פועל צה"ל

בעימות מוגבל "המציאות שבה פועלות היחידות, מעודדת חופש פעולה בכל רמות הלחימה של הדרג הפיקודי הזוטר." 28 יש לשמר ולפתח מאפיינים אלה. צה"ל צריך לאמץ רשמית את גישת הפיקוד מוכוון המשימה. 29 הוא צריך לרבוך בה למרות תקופות ארוכות של עימות מוגבל כמו זה הנוכחי, ולמרות הפיתוי לעקוף דרגי פיקוד במבצעים בהיקף קטן, כאשר שליטה הדוקה אפשרית.

4. למידה בזמן אמת ומערכת הפצת לקחים:

התקדמות רבה חלה בצה"ל מאז יחידות השריון במילואים נכנסו ללחימה ביום השלישי של מלחמת יום הכיפורים בחזית התעלה ללא הכרות וידע להתמודד עם טילי ה'סאגר'. אותם הטילים אשר היחידות הסדירות פגשו מן הרגע הראשון וחלקן פיתח לו מענה מוצלח. 30 למרות זאת, היישום של מנגנון הפקת הלקחים שפותח בשנים האחרונות, לא יהיה פשוט במצב של מלחמה כוללת, עקב קצב הלמידה המואץ הנדרש. בהקשר זה נדרש לכצע את הפעולות הבאות:

- קביעת יכולת לימוד שינוי באופן פעולת האויב, כמדד לאפקטיביות מבצעית של יחידה צבאית.
- הגדלת סגלי המתחקרים הקרביים במילואים. תפקידם הוא זיהוי בעיות מבצעיות חדשות, ופתרונות אשר ניתנו על ידי הכוחות תוך כדי לחימה. מתחקרים כאלה צריכים להיות ברמת החטיבה, אם לא למטה מזה. הם צריכים להיות מתורגלים במסגרת תרגילי היחידות דרך קבע.
- לתרגל העברת מידע עדכני דרך מערכת הצי"ד. לדוגמא – גודד שריון הנתקל בבעיה מבצעית חדשה, צריך להיות מסוגל לדווח עליה באופן מיידי, לשאר יחידות השריון באותה גזרת לחימה, ובמיוחד אם פיתח לבעיה מענה.

האם צה"ל מסוגל ליישם את התיאוריה? הזדמנויות ואילוצים
לוטוואק והורביץ, אשר ניתחו את התפתחותו של צה"ל למן הקמתו ועד מלחמת יום הכיפורים, כתבו כי העדרה של מסורת בצה"ל, הקלה עליו, יחסית, לעשות שינויים תפיסתיים, תורתיים וארגוניים. הם כותבים כי

"במקום קבלה שקטה של דוקטרינה ומסורת, כפי שניתן לראות ברבים מצבאות העולם, התפתחותו של צה"ל מאופיינת במערכולת של חדשנות, מחלוקת וויכוח.³¹ בין השינויים שצה"ל עבר מונים לוטוואק והורביץ את אכיפתה של משמעת צבאית פורמלית אחרי מלחמת העצמאות; עליית 'אסכולת הצנחנות' בשנות החמישים; פיתוח חיל אוויר עצמאי מבוסס מטוסי קרב; ניצחונם של מקדמי גישת התמרון המשווייך והתפיסה השגויה של הגנה סטטית בסיני.³²

מן הצד השני, טוען שמעון נווה שצה"ל סבל מ"פולחן ההתקפה" לפני מלחמת יום הכיפורים.³³ בניגוד לצורך באיזון בין צורות הקרב, הנדרש לצורך התמודדות אפקטיבית עם הפתעות טכנולוגיות ותורתיות, התוצר של התפיסה הדוגמטית היה "הכפפה מוחלטת של דפוסי החשיבה והפעולה של צה"ל לאתוס ההתקפה".³⁴ כפי שצוין קודם לכן, נראה כי יכולתו של המפקד הישראלי להסתגל במהירות לתנאים המשתנים של שדה הקרב, שרדה גם תקופות של דוגמטיות יחסית.

בראייה כוללת, נראה כי צה"ל כארגון, תפקד בעבר מעט טוב יותר מרוב הצבאות האחרים בעולם, כאשר היה מדובר בחדשנות ושינויים ארגוניים. בשנים האחרונות, צה"ל נמצא באחת מהתקופות הטובות בתולדותיו, בכל הקשור בהסתגלות. צה"ל הסתגל במהירות יחסית לדרישות הלחימה נמוכת העצימות שהוא נלחם מול הפלסטינאים מאז שנת 2000. עימות זה מדגים פעם נוספת את יכולת ההסתגלות ויכולת ההמצאה של המפקד הישראלי, ובנוסף מראה על יכולת שינוי ארגוני. ההבנה של הארגון את הצורך בהסתגלות השתקפה בספטמבר 2004 בדבריו של משה (בוגי) יעלון, הרמטכ"ל אז:

"האתגרים החדשים מחייבים תהליך מתמיד של ברור והבנת המציאות, על מנת לזהותם ולהכין את המענה הנדרש בזמן שיהיה רלוונטי לעשייה הצבאית... על הקצונה וההכשרה בצה"ל להתמודד עם קצב השינויים הגבוה במציאות שבה אנו חיים, תוך הפגנת יכולת הסתגלות ויכולת לבחון ולהתאים את התפיסות לאתגרים שמציבה המציאות בהווה ובעתיד."³⁵

שמואל (סמו) ניר כתב שללמידה ארגונית בעימותים נמוכי עצימות ישנם מאפיינים ייחודיים. בשונה מעימות גבוה עצימות, בו מאמץ הלחימה הוא בעיקר אחרי מלחמה, הרי בעימות מוגבל המאמץ הוא קבוע ונמשך

שנים.³⁶ היכולת להשתנות ולבצע התאמות באופן רציף הוכח במקרים רבים בשנים האחרונות. מגוון שיטות לחימה הומצאו או שופרו מאז שנת 2000 ועד היום.

דוגמא אחת להסתגלות היא תגובת הנגד של צה"ל למנהרות הפלסטינאיות שנחפרו מתחת לגבול ישראל-מצרים לצורך הברחת אמצעי לחימה ותחמושת. בין 2001 ל-2004 צה"ל יישם שלוש שיטות חדשות או מחודשות: סריקה רגלית לגילוי פתחי מנהרות; פיצוצים תת קרקעיים באזורים בהם נחשד כי יש מנהרות, כדי לגרום לקריסתן; מחסום מתכת תת קרקעי שמוקם החל מסוף שנת 2002 כדי לחסום את החפירה. בתחילת 2004, הצורך בהתמחות הביא להקמת יחידת הנדסה קרבית ייעודית, שתפקידה גילוי והרס מנהרות.³⁷

דוגמא זו מציגה גמישות ארגונית וטכנולוגית שיושמה ברמת זרוע היבשה, אך מערכת רמות נמוכות וגבוהות יותר. כמו כן פותח מגוון שיטות לחימה טקטיות ללחימה בשטח בנוי. מבצע ההתנתקות הוא דוגמא נוספת ליכולתו של צה"ל להתאים את עצמו במהירות למשימות ודרישות חדשות, במקרה זה בעלות אופי אזרחי.

בראייה כוללת, צה"ל של השנים האחרונות, מציג יכולת הסתגלות והשתנות טובה. מה שנדרש כדי לשפר משמעותית יכולת זו, הוא אימוץ גישת בניין כוח מוכוון גמישות. יישום גישה זו על ידי צה"ל כיום, או בעתיד הקרוב, צריך להתחשב במספר אילוצים ובעיות בבנין הכוח של צה"ל.

חלק מן האילוצים המאפיינים את בניין הכוח של צה"ל, הם אילוצים אוניברסליים, כמו חוסר הוודאות לגבי בניין הכוח של האויב, חוסר הוודאות בתחומי מימוש הטכנולוגיות לכדי אמצעי לחימה אפקטיביים ועוד. כאן אציין רק את האילוצים המרכזיים, אשר ישפיעו על בניין הכוח של השנים הקרובות.

- **מצוקת המשאבים:** הפער בין גודל התקציב (הקבוע או קטן) לבין העלות הגדלה של אמצעי לחימה חדישים, מקשה לפתח ולרכוש אמצעי לחימה כאלה. הפניית משאבים לפיתוח צבא בעל מאפייני גמישות, מצריכה ויתור על רכש אמצעים אשר הוחלט לרכשם בעבר. הדבר מצריך

החלטות קשות. במקביל יהיה צורך לשמר תקציב אימונים גדול, לצורך הטמעת שינויי תפיסה ותורה.

- קושי בפיתוח אמצעי לחימה ורסטילי – קושי זה, נובע ממחירו הגבוה יחסית של אמצעי לחימה רב תכליתי, לעומת אמצעי לחימה ממוקד. פיתוח אמצעי לחימה בעל יכולת השתנות, נראה מורכב עוד יותר. קצב השינויים הטכנולוגיים בימינו מהיר מאוד, ומקשה עוד יותר על ביצוע משימה זו.
- יכולת התאמת צבא המילואים (בעיקר ביבשה) – על פי חוק המילואים החדש יתאמן חייל מילואים עד 42 יום במשך רצף של 3 שנים וקצין עד 70 יום בתקופה זו. המשמעות היא, כי קיים אתגר משמעותי ביכולת ההטמעה של אמצעי לחימה חדשים ותורות או תפיסות חדשות ביחידות המילואים. הטמעת תפיסה כוללת חדשה, המורכבת ממרכיבי תורה, ארגון וטכנולוגיה חדשים, עלולה לארוך זמן רב מאוד.

חלופות לבחינה

הפרק הקודם הציג את מגוון האפשרויות העומדות בפני צה"ל כבואו ליישם את רעיון בניין הכוח מוכוון הגמישות. עתה אציג חלופות שונות ליישום. ניתן לזהות שני מרחבי החלטה בסיסיים, על פיהם ינותחו החלופות: הזמן, אשר לאורכו ניתן ליישם את התיאוריה, ועלות המהלך.

טווחי הזמן הרלוונטיים לדיון נגזרים מהזמן הנדרש ליישם שינויים בתחומים השונים (תוך קביעת "זמני אצבע") הנדרשים לשינוי:

שינוי ארגוני: שנה; שינוי בתחום תודעת המפקדים, תורת הפו"ש, תורת לחימה: 3-5 שנים (כולל הטמעה ראשונית במערך המילואים); שינוי טכנולוגי: 3 שנים לטכנולוגיה קיימת, 10 שנים לפיתוח אמצעי לחימה חדש. כנגזרת מכך, ניתן להציג חלופות של שנה, 5, ו-10 שנים.

עלות השינוי – ניתן באופן בסיסי לחלק לשתי חלופות: זולה, המתבססת על כל מרכיבי הגמישות פרט לטכנולוגיה (בהנחה כי הכשרה, כתיבת תורה, שינויים ארגוניים ואף אימונים – זולים משמעותית ביחס לפיתוח טכנולוגיה); ויקרה, הכוללת גמישות טכנולוגית.

מהירות היישום עלות	שנה	5 שנים	10 שנים
זולה (יחסית)	שינוי ארגוני פיתוח תורה (ללא הטמעה) על סמך מרכיבים קיימים וזמינים	שינוי ארגוני הטמעת תורת לחימה "פתוחה" הטמעת תורת פוי"ש מבוזרת אימון כל היחידות (כולל מילואים) התאמת אמל"ח קיים, או אמל"ח שהיה לאורך התקופה בשלבי פיתוח שונים לתפיסה	
יקרה (יחסית)			כל המופיע בזמן של 5 שנים + פיתוח מערכות נשק ורסטיליות, או תומכות ורסטיליות אשר יבשילו לאחר 10 שנים

מדיניות מומלצת – חלופת 5 השנים

החלופה הרלוונטית לצה"ל היא לטענתי החלופה בת 5 השנים, שאינה כרוכה בהשקעת תקציבים ניכרת (יחסית). טווח הזמן הנכון הוא 5 שנים, שכן בזמן זה ניתן להטמיע שינוי תפיסתי-תורתי בכל הצבא, באמצעות פיתוח התורה ואימון מלא לכלל היחידות (כולל המילואים). פרק זמן זה חופף גם לאורכן של התוכניות הרב שנתיות של צה"ל, ויאפשר תכנון סדור של המשאבים הנדרשים לצורך השינוי. בתקופה זו, ניתן יהיה להטות תהליכי פיתוח של אמצעי לחימה המצויים כבר בפיתוח, לכיוון ורסטילי יותר. טווח הזמן הבינוני, נכון גם בהיבט השתנות האיומים, שכן צה"ל יכול למצוא עצמו כמעט תמיד, מופעל ללחימה תוך כדי תהליך שינוי בניין הכוח.

למרות שלא ניתן לפתח מערכות נשק חדשות לאורך פרק זמן כזה, הרי נכון יהיה להסיט כמות מסוימת מתקציבי הפיתוח לפיתוח הנשק הורסטילי, אם כי במגבלות המשאבים הקיימות לא יהיה זה משמעותי ביותר. יש להדגיש כי אין ההמלצה על חלופת 5 השנים, פותרת מן הצורך לעסוק גם בפיתוח טכנולוגיות בטווחי הזמן הארוכים יותר, אך אסור שפיתוח זה, יפגע במשאבים הנדרשים למימוש החלופה המומלצת. בעבר היה הפיתוח בארץ, במרבית המקרים, מבוצע קודם כל עבור צה"ל מתקציב מקומי. אח"כ נוצל הפיתוח ליצוא ע"י התאמה והתאמת הסיווג הביטחוני. היום, בגלל מצוקת התקציב, חלק מן הפיתוח מבוצע בשיתוף עם מדינות זרות, כמו במקרה של פיתוח מערכת החץ אשר בוצע בשיתוף עם ארצות הברית. במקרים דומים בעתיד, חשוב יהיה להבטיח כי הצורך של צה"ל בתחום הורסטיליות לא יפגע עקב הצורך המבצעי אותו מציג השותף הזר.

סיכום

התפיסה של בניין כוח מוכוון גמישות מדגישה את הגמישות ויכולת ההשתנות כעקרון המרכזי בתהליך. גמישות תושג על ידי שימור האיזון בין מרכיבים תפיסתיים כמו אומנות המלחמה, פיסיים כמו ארגון הכוח וטכנולוגיה צבאית ומנטליים כמו תהליך החשיבה של מפקדים. התפיסה כוללת גמישות תפיסתית ותורתית, ארגונית וטכנולוגית, מפקדים בעלי 'מוח אלסטי', שיטת פו"ש גמישה ויכולת ללמידה מהירה. אימוץ גישה זו ייתן לכל צבא יתרון משמעותי על יריבו העושה שימוש בשיטת בניין הכוח המבוססת על חיזוי.

ישראל מתמודדת עם אחת מסכיבות הביטחוניות המורכבות ביותר בעולם. צה"ל יכול לפגוש תרחישים של טרור, מלחמה מוגבלת, כוללת או בלתי קונבנציונאלית. בעבר, ובמיוחד בשנים הראשונות של המאה ה-21, הפגין צה"ל יכולת הסתגלות והשתנות, בסביבה המשתנה ללא הפסק. התפיסה המוצעת במאמר זה, תיתן לצה"ל את ההזדמנות למקסם את תכונתו בתחום זה ולהתכונן באופן מיטבי לאתגרי העתיד.

הערות

- 1 המאמר מבוסס על דוקטורט שבוצע באוניברסיטת בר אילן ואח"כ יצא לאור כספר על גמישות בהוצאת מערכות בתחילת 2008.
- 2 Azriel Lorber, **Misguided Weapons: Technological Failure and Surprise on the Battlefield**, Washington DC, 2002, 37-46
- 3 ערו הכט, **ההבקעה המערכתית בחשיבה הצבאית הגרמנית 1940-1870**, מערכות, תל אביב, 1999, 120-121.
- 4 Williamson Murray, **Strategic Bombing: The British, American and German Experiences**, In (eds.) Williamson Murray, and Allan R. Millett, **Military Innovation in the Interwar Period**, Cambridge, 1996, 125.
- 5 דני אשר, **מ'הוראה 41' ל'תחריר 41' - מתורת לחימה מצרית - למלחמה**, מערכות מ' 332, 1993, 49.
- 6 Efraim Kam, **Surprise Attack: the Victim's perspective**, Cambridge, Mass., 1988; Robert Jervis, **Perception and Misperception in International Politics**, Princeton, 1976; Richards, J. Heuer Jr. **Cognitive Factors in Deception and Counter-Deception**, in (Eds.) Donald C. Daniel and Katherine L. Herbig, **Strategic Military Deception**, New York, 1982, 31-69
- 7 John Ferris and Michael Handel, 'Clausewitz, Intelligence, Uncertainty and the Art of Command and Military Operations', **Intelligence and National Security**, Vol.10 No.1 (January 1995), pp.48-50.
- 8 Richard K. Betts, **Analysis, War, and Decision: Why Intelligence Failures are Inevitable**, Brookings General Series, reprint 343, Washington D.C., 1978, 61.
- 9 Shimon Naveh, 'The Cult of the Offensive Preemption and Future Challenges for Israeli Operational Thought', In (Ed.) Efraim Karsh, **Between War and Peace: Dilemmas of Israeli Security**, London, 1996, 168-187.
- 10 Elizabeth Kier, **Imagining War: French and British Military Doctrine between the Wars**, New Jersey, 1997, 86.
- 11 אדוארד לוטוואק, **אסטרטגיה של מלחמה ושלום**, מערכות, תל אביב, 2002, 62-61.
- 12 Robert M. Citino, **The Path to Blitzkrieg: Doctrine and Training in the German Army, 1920-1939**, Colorado, 1999, 231.
- 13 David M. Glantz, (Ed). **The Initial Period of War on the Eastern Front: 22 June - August 1941**, London, 1993, 340.

- R. H. S. Stolfi, **Hitler's Panzers East: World War II Reinterpreted**, 14
Norman, 1991, 158.
- 4; סטיבן באנגיי, **אל עלמין**, תל אביב, הוצאת הקיבוץ המאוחד/מסדה 2005; 15
Michael I. Handel, 'Technological Surprise in War', **Intelligence and
National Security**, Vol.2. No.1 (1987), 4.
- Liddell Hart, (Ed). **The Rommel Papers**, London, 1953, pp.31-33. B.H. 16
Alfred Price, **Battle Over the Reich**, London, 1973, 70; Cajus Bekker, 17
The Luftwaffe War Diaries, New York, 1964, 493.
- Heinz Guderian, **Panzer Leader**, London, 1996, 238. 18
- R.M. Ogorkiewicz, **Armoured Forces: A History of Armoured** 19
Forces and their Vehicles, London, 1960, 216-217.
- דו"ח וינוגרד, 277-278. 20
- מאיר פינקל. **לאן נעלמה הגמישות?**, מערכות 393 (2004). עמ' 54-55. 21
- Avi Kober, 'Has Battlefield Decision Become Obsolete? The 22
Commitment to the Achievement of Battlefield Decision Revisited',
Contemporary Security Policy, Vol.22. No.2. (2001), 149-152.
- קלאוזוביץ בעידן הטכנולוגיה, מערכות, תל אביב, 1988, 65. 23
- דו"ח וינוגרד עמ' 274-273: "תפיסת ההפעלה הניחה, בין הנחות היסוד שלה, 24
כי לאור השינויים שחלו והמהפכה הטכנולוגית:
- 1) שינוי תפקיד האש ממרכיב מסייע למרכיב מרכזי בהשגת ההכרעה עם מרכיבי
תמרון נוספים ביבשה, באוויר ובים מקטין את הצורך בפעולות אלו:
א. תמרון יבשתי עמוק ורחב-היקף לקידום אמצעי אש לתקיפת מטרות
והשגת אפקטים בעומק;
ב. בהשתלטות מאסיבית על שטחי האויב כדי ליצור לדרג מסתער גדול את
המרחבים הדרושים לניהול קרבות הכרעה ניידים.
ג. הצורך בכיבוש שטחים נרחבים לשם שליטה בהם או לשם שימוש בהם
כ'קלף מיקוח' ליצירת לחץ והגעה למו"מ מדיני מעמדת יתרון.
זיהוי התווך האווירי והעליונות בו כממד מרכזי – מאפשרים לממש באופן
יעיל יותר יכולות תמרון, איסוף, השמדה, שליטה (בשטח ומנגד) ובקרה תוך
הקטנת החיכוך מול מרכיבי האסימטריה שפיתח היריב."
- יעקב זיגרון, **בניין הכוח בעימות מוגבל**, בתוך: עורכים: חגי גולן ושואל שי, 25
מערכות, תל אביב, 2004, 307.
- עדו הכט, **מסוקי קרב בעיראק – כשלון והצלחה**, מערכות 395, 2004, 12-21. 26
- Edward Luttwak and Dan Horowitz, *The Israeli Army*, London, 1975, 27
370.
- ג'ורא סגל, **אומנות הלחימה הטקטית: פיקוד בכאוס הקרב**. מערכות 398
(2005). עמ' 8-21. 28

- 29 שם, סגל טוען כי השימוש בגישת הפיקוד מוכוון המשימה בצה"ל היא מיתוס יותר מאשר מציאות שכן היא מעולם לא אומצה רשמית בכתובים כגישתו של צה"ל.
- 30 דו"ח ועדת אגרנט, ירושלים, 1975, 530-528; 1349-1348.
- 31 Luttwak and Horowitz, **The Israeli Army**, p.XII.
- 32 Ibid., p.XII.
- 33 Shimon Naveh, 'The Cult of the Offensive Preemption and Future Challenges for Israeli Operational Thought', In (Ed.) Efraim Karsh, **Between War and Peace: Dilemmas of Israeli Security**, London, 1996, 168-187.
- 34 Ibid., 169.
- 35 משה יעלון, אתגרי הלמידה וההכשרה שח הקצונה בצה"ל, מערכות 396, 2004, 5-4.
- 36 שמואל (סמו) ניר, טבע העימות המוגבל, בתוך: העימות המוגבל. עורכים: חגי גולן ושאול שי, מערכות, תל אביב, 2004, 24-25.
- 37 תומר נווה, כיצד להתגבר על מנהרות רפיח?, מערכות 399, 2005, 8-15.

כשהצבא לוקה באמנזיה*

איבוד ידע ומיומנות צבאית – התופעה ודרכי צמצומה

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...¹ 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...² 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.³

צמצום האימונים הביא לאובדן ידע ומיומנויות צבאיות החל מהרמה של נהג הטנק ועד לרמה של מפקד האוגדה.

* פורסם במערכות 430 (אפריל 2010).

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"⁴ מקטין את הצורך בתמרון יבשתי בהיקף רחב, ולכן אפשר לחיות עם הזנחה רב־שנתית של יכולת התמרון היבשתית (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 מסוכנים יותר ובכל מקרה אינם ניתנים לביצוע מהיום למחר.

צה"ל איבד לא רק ידע מ"המעלה הראשונה" (ידע של המפקדים כיצד להפעיל כוחות במלחמה) אלא גם מ"המעלה 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, 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 הן נמוכות. 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 בשלום⁵ והקנתה חשיבות נמוכה יחסית לעמידה בזמני ביצוע.⁶ גישת הבט"ש הכללית –

טוען דו"ח וינוגרד – תרמה לגישה 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"⁷. התקבעות תפיסות כאלה ללא תהליך-נגד באימונים למלחמה מטמיעה נורמות פעולה שגויות (כמצב של מלחמה כוללת) וגורמת לאוברן 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 כרב או במעט את אלה שיידרשו למילוי תפקידי היחידה התקניים בפעילויות מבצעיות עתידיות"⁸.

עיון בהיסטוריה הצבאית מלמד שהתופעה של אוברן ידע ומיומנות צבאית אינה ייחודית לצה"ל של קיץ 2006 אלא נפוצה למדי. מקורותיה מגוונים, ונזקה בדרך כלל רב. במקרים מסוימים מוחמרת התופעה של אוברן 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 בנין הכוח ולהציע תהליכי-נגד שיצמצמו את האפשרות להישנותה 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 – הפיזית-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.⁹

הרמה שנייה היא מיומנויות אינטלקטואליות בתחום התהליכים והנהלים של החשיבה הצבאית בפרט ושל החשיבה וההחלטה 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').

ככל צבא קיימים תהליכים טבעיים של אובדן ידע. אלה נובעים מהמרווח בין מלחמות או מקצב מתון מדי של האימונים. מאמר הזה עוסק באובדן ידע מהרמה השנייה, ההיינו 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 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, כחלק מניהול סיכונים – החלטות אשר בדיעבד מתברר שהיו שגויות. כך, למשל, עשוי בונה הכוח להגיע למסקנה שסוג מסוים של עימות, צורת קרב או של לוחמה כבר אינו רלוונטי ולהפסיק להצטייד ולהתאמן לקראתו. 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 ברפוס 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 במלאיה 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, שבא לידי ביטוי במלחמה נגד צ'צ'ניה ב-1994.

השפעת הבט"ש וכישלון הצי הבריטי בקרב יוטלנד (1916)

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

בתקופה שבין 1820 ל-1900, הנקראת גם 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 ל-19 אלף בלבד ב-1820.¹⁰ בתקופת השלום הפכו מפקדי הצי הבריטי למומחים בפעולות שאינן מלחמתיות (operations other 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 אזוריות. רק בשנים 1857-1861 התבקש הצי לסייע ב-105 משימות של השלטת סדר.¹¹ 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 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, ושלא כללו לחימה, פיתחו לעצמם הקצינים מדדים חדשים להערכת הצלחתם.

תהליך נוסף שהתרחש במקביל בשלהי תקופת השלום היה שינוי טכנולוגי עצום שכלל החלפת ספינות המפרש בספינות קיטור, השימוש בחשמל, כניסת הטורפדו ותותחים נטעני בריח. הטכנולוגיה האפילה על לקחי ההיסטוריה בתחום הפיקוד והשליטה, ונטען כי אלה אינם רלוונטיים יותר. הלכה ונשחקה הדוקטרינה של נלסון, שבליבה מתן עצמאות למפקדים ודרישה מהם לזום פעולות. היכולת למדוד במדויק, יחסית, מהירויות ומרחקים הביאה לפיתוח דוקטרינה טכנית "אוטומטית" שהדגישה פעולה של תזמון מדויק ושל צמצום הצורך בחשיבה עצמית של המפקדים.

ההתפתחות הטכנולוגית של המהפכה התעשייתית בסוף המאה ה-19 ומגמות אימפריאליות הביאו למרוץ חימוש ימי שכלל גם את גרמניה, את

רוסיה, את איטליה ואת יפן. ההכנות למלחמה חזרו להיות עיסוקו המרכזי של הצי הבריטי, אך הפעם עם מפקדים שצברו את ניסיונם במשימות בט"ש ובעלי תפיסה שהדגישה את ההיצמדות להנחיות במקום יוזמה ועצמאות. ב־31 במאי 1916, בקרב הימי ביוטלנד נגד צי המלחמה הגרמני, עמדו למבחן כושרו ושמו של הצי הבריטי. אף שיחסי הכוחות נטו בבירור לטובתו, לא הצליח מפקד הצי הבריטי, אדמירל ג'ליקו, אביר הטכנולוגיה והאחראי המרכזי להשלת הרוקטרינה 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 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־הצלחה בקרב יוטלנד הייתה כואבת לאור המשאבים העצומים שהשקיעה בריטניה בצי המלחמה שלה.

בריטניה במלאיה: כך אבד הידע בתחום לוחמת הג'ונגלים¹²

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 לפיתוח 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 גם עסקו בסיוע לרשויות האזרחיות. כאשר ב־1948 הוכרו 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 בכורמה שוחררו ברובם לבתיאם; יחידות כוחות היבשה של בריטניה באזור לא היו מאוישות באופן מלא ולא אומנו כיאות. יחידות הגורקה של צבא בריטניה היו במהלך רה-ארגון 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 ומעורכנת 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.

לקראת מלחמת יום הכיפורים: צה"ל מאבד ידע ומיומנות בתחום

של ניהול קרב הגנה¹³

מעמדה העליון של ההתקפה בצה"ל הלך ונכנה החל ממלחמת העצמאות והגיע לשיאו לאחר מלחמת ששת הימים. 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"¹⁴. עוד כותב לויטה ש"השעבוד החשיבתי להתקפיות הביא לפגיעה אנושה בכושרו של צה"ל להילחם בהגנה, לראייה מעוותת ומזלזלת של קרב ההגנה ולכיטולו ובמשך הזמן אף

גרם לבורות רבתי לגבי מאפייניו"¹⁵.

בדו"ח ועדת אגרנט, בסעיף הנקרא "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.¹⁶ 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 עזירה, שילוב האש ומיצוי הארטילריה בקרב ההגנה, מיצוי המכשול ההנדסי ועיתוי הטלת העתורות למערכה".¹⁷

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".¹⁸

תמרי קורא לתפיסה שהתפתחה בצה"ל לאחר מלחמת ששת הימים "פולחן הלוחמה המשורינת" 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".¹⁹ תרחישו 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".²⁰

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. האסימטרייה הזאת שבתפיסה הביאה לשקיעת ההגנה הן ברמה הטקטית והן ברמה המערכתית. היא נדחקה הצידה ושקעה בתהום התודעה הצבאית המקצועית.²¹

כיצד השפיעה התפיסה הזאת על האימונים בצה"ל? בחינת האימונים של צה"ל בשנה שלפני מלחמת יום הכיפורים מראה שמתוך 28 השגים

נדרשים מהתרגילים האוגדתיים השלדיים של אוגדות שרון וברן באותה השנה רק אחד עסק בהגנה. ברשימות ההשגים הנדרשים בתרגיליהן של חטיבות השריון לא נמצאו כאלה העוסקים בהגנה. השג נדרש עוסק בהגנה נמצא בתרגילי כל חטיבות חיל הרגלים כ'הערכות להגנה חפוזה', אך לא היה זה פרק מרכזי בתרגילים.²² עדותו של אלוף 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 יוזמה מצרית".²³

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 בנימוק כפול...²⁴ 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".²⁵

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 אוברנס המיותר של מאות אלפי לוחמים.²⁶

גם ישראל שילמה מחיר יקר על האובססיה להתקפה. 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 המצרים 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 שמשי על הקושי לנהל קרב הגנה: "זה היה שלב קריטי: המצרים היו באופנסיבה, ואילו אצלנו לא לכולם היה ברור כיצד לפעול".²⁷

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.²⁸ 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 המוראליות הכרוכות בצורת הקרב הזאת, הכוללת באופן טבעי גם קטעים של נסיגה. חוסר המוכנות לנהל קרב מהסוג הזה ניכר בכלכל ובתדרמה שאחזו בחלקים נרחבים משדרת הפיקוד בצה"ל – החל מהמפקדים הזוטרים והמפקדים ברמות הביניים,²⁹ וכלה בשר הביטחון, שביום השני למלחמה כבר דיבר במונחים של "חורבן הבית השלישי".³⁰ 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".³¹ מפקדי החטיבות והאוגדות התרגלו להפעיל את הכוחות בבט"ש מתוך בונקרים. אומר קצין בכיר: "התקבל

אצלי רושם שתורגם משהו לא נכון בשיטת השליטה באלחוט. הייתי קורא לזה 'קומפלקס הבונקרים'".³²

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".³³

אובדן ידע בתחום הלוחמה בשטח בנוי: צבא רוסיה בצ'צ'ניה³⁴
 בספרו "ננצח או שניעלם" על מלחמת צ'צ'ניה הראשונה (1994-1996) כותב יגיל הנקין כי אף שהצבא הסובייטי נלחם במלחמת העולם השנייה ביותר מ-1,000 ערים, בכללן סטלינגרד וברלין, ואף שניסיון הלחימה שלו בערים לאחר המלחמה היה הנרחב ביותר בעולם (בודפשט, 1956; פראג, 1968)

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 בכתי ספר לקצינים ברוסיה ולא הגיעו לקבול 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.³⁵

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 בין 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".³⁶ אימונים כאלה חיוניים כדי להשיג שתי מטרות:

1. הבטחת מוכנות מספקת לשלבי המלחמה הבאים: כלומר, לא למשימה הבאה, אלא לפעולה בנסיבות מבצעיות העשויות להיות שונות בתכלית מאלו השוררות.

2. יצירה או שמירה של מוכנות מספקת לפעולה במרחבי לחימה או כמתארי מלחמה שונים משמעותית – בזירות מבצעים אחרות או בגזרות אחרות באותה זירה.³⁷

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 ופו"ם) וקורסי ההכשרה (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 תרחישים מצומצם. העיקרון שנקבע הוא שאימון לכשירות משימתית יבוא רק לאחר אימון לכשירות בסיסית. נקבעו גם מינונים 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 מייעצת 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, אך אין זאת אומרת שגם בעתיד הוא לא ידרש לפעול כך. כדי לשמר את הידע בתחומים האלה ניתן להטיל על

המפקדים לקרוא ספרות צבאית רלוונטית או להשתתף בתרגילי תכנון ובהשתלמויות עיוניות.

- **ניצול אירועי בט"ש לתרגול ולאיוונים 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.³⁸
- **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, ללמדו ולהיות מוכן במקרה הצורך להיות גרעין לפיתוח יכולת מלאה בצה"ל.

סיכום

איבוד ידע ומיומנות צבאית הוא סכנה האורבת לפתחו של צה"ל כל העת. מגוון המשימות, העיסוק המתמיד בבט"ש ואילווצי התקציב טומנים בחובם סכנה להתמקדות בתחומי ידע ספציפיים ולהזנחת תחומים אחרים. ההתמודדות עם הבעיה כוללת מגוון פעולות המוצעות כאן, אשר רובן אינו עולה כסף רב ותלוי בעיקר במודעות מתמשכת לבעיה.

כפי שהודגש במאמר זה, הסוגיה של אוכדן ידע מעסיקה לא רק את צה"ל. במסמך שכתבו שלושה מפקדי חטיבות אמריקנים ב-2008 הם מציינים שהתמקדותו של צבא ארצות הברית 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.³⁹

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' 552, ראו גם 314-315.
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 Sinnriech (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. רב 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, pp. 175.
22. דו"ח אגרנט, עמ' 1,351-1,350.
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.
27. אלישיב שמש, סערה באוקטובר, מערכות, תל-אביב, 1987, עמ' 32.
28. אלמוג, עמ' 5.
29. אריה ארד וחיים לסקוב, הילוך חוזר: חיילים מספרים על קרבות שהשתפו בהם במלחמת יום הכיפורים, המו"ל: משפחת ארד, 2003, עמ' 32-33; שמש, 1987, עמ' 18, 22, 23.
30. איתן הבר וזאב שיף, לקסיקון מלחמת יום הכיפורים, זמורה-ביתן-דביר, תל-אביב, 2003, עמ' 164.
31. ד"וח 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'צניה הראשונה 1994-1996, מערכות, 2007, עמ' 332.
35. שם, עמ' 233.
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>.

ממי צריך צה"ל ללמוד?*

הקדמה

רבים מהקוראים מכירים בוודאי את המימרה הנפוצה שצבא – כל צבא – "מתכונן תמיד להילחם את המלחמה שהייתה במקום את זאת שתהיה". לאמיתו של דבר, בחינה מקרוב של ההיסטוריה הצבאית מראה שבדרך כלל ניסו הצבאות ללמוד מהניסיון שצברו "במלחמה שהייתה" לקראת "המלחמה שתהיה". במלחמה ניצח בדרך כלל הצבא שלמד ויישם טוב יותר את הלקחים הנכונים.

צבאות הם ארגונים שנמצאים בתהליך מתמשך של למידה ושל חקירה. תהליך הלמידה מתרחש הן בזמן לחימה והן בזמן רגיעה. בין המלחמות והמבצעים מנצל הצבא את הזמן ללימוד ביצועי העבר כדי לשפרם בעתיד בהתאם לאתגרים הצפויים בעתיד. כשלומדים מהניסיון העצמי, מקור הלימוד הוא פנימי ונשען על הידע שנצבר בארגון ועל הפרשנות שהוא נותן לאירועי העבר.

מקור לימוד משמעותי נוסף לצבא הוא חיצוני: הניסיון והלקחים של צבאות אחרים. כך, למשל, אחד המקורות הרשמיים של צה"ל לכתיבת התורה הצבאית שלו הוא תורת הלחימה של צבאות זרים והניסיון המבצעי שלהם.¹

למידה מאחרים מוכרת היטב בעולם הארגונים ובאה לידי ביטוי בספרי הניהול במושג best practice – איתורן ואימוצן של הפרקטיקות הארגוניות הטובות ביותר מארגונים שמצטיינים בתחומם. בספרות שעוסקת בסוציולוגיה ארגונית מכונה התופעה הזאת concept diffusion (זליגה של תפיסות). המושג הזה מתאר מעבר של רעיונות מארגון לארגון.² מטרות הלמידה בדרך הזאת הן מגוונות: קבלת השראה, בחינה של חשיבה חלופית,

* המאמר נכתב יחד עם ד"ר איתן שמיר. ופורסם ב"מערכות" 433, (אוקטובר 2010).

חיקוי של דרכי עבודה ושל נהלים מוצלחים ועוד. מהסיבה הזאת ארגונים – כולל ארגונים צבאיים – דומים מאוד זה לזה. המונח הסוציולוגי של התופעה הזאת הוא איזומורפיזם.

אולם ישנם כמה כשלים נפוצים בתהליך החיקוי הזה: הכשל העיקרי קשור לנטייה לחקות באופן אוטומטי ארגון מצליח, למשל הנטייה של צבאות לחקות צבא מנצח. בכל תקופה היסטורית ישנו צבא דומיננטי שנחשב למצליח, והוא משמש מקור ההשראה העיקרי שאותו נוטים כולם לחקות. מקור הכשל הוא בעיקר אי-אבחנה בין הקונטקסט האסטרטגי והתרבותי שבו פועל מושא החיקוי לבין הקונטקסט האסטרטגי והתרבותי שבו פועל הצבא החקיין. העתקה וחיקוי יכולים להיות מוצלחים רק אם מתלווים להם תהליכי התאמה לסביבה האסטרטגית ולתרבות הארגונית.

למידה מצבא זר כוללת היבט רציונלי והיבט לא רציונלי. ההיבט הלא רציונלי מתבטא בהנחה שדי בכך שמחקים צבא מנצח כדי להבטיח הצלחה. מודל החיקוי של היום, שאליו נשואות עיני כולם, הוא צבא ארצות הברית. אולם חיקוי כזה (שאינו אלא סוג של למידה) הוא לרוב לא רציונלי ואף מסוכן. לעומת זאת תיתכן למידה רציונלית ומושכלת שמונחית על פי עקרונות וכללים ושמבססת על ניתוח של כמה פרמטרים מרכזיים.

מטרתו של המאמר הזה היא להקנות כלים שיאפשרו להבדיל בין למידה רציונלית ללמידה לא רציונלית. באמצעות הכלים האלה ניתן יהיה להחליט מאילו צבאות בני זמננו צריך זה"ל ללמוד. במאמר אנחנו טוענים שבשנים האחרונות מסתמך זה"ל במידה מופרזת על הניסיון של צבא ארצות הברית. הסתמכות היתר הזאת מצמצמת, לדעתנו, את מרחב הידע של זה"ל ואת האפשרויות הפתוחות בפניו ובמקרים רבים גם מובילה ללמידה שאינה רלוונטית לצרכיו. המאמר מראה שהסיבה העיקרית ללימוד מצבא ארצות הברית היא שרוב העוסקים בכך אינם מודעים לשוני המהותי בין המציאות שבה פועל צבא ארצות הברית למציאות שבה פועל זה"ל. להערכתנו, השכלה צבאית-אקדמית נרחבת יכולה לצמצם את תהליך החיקוי הלא מושכל.

בשלב הזה יש להדגיש את ההבדל שבין למידה מצבאות זרים לבין החשיבות שיש לקיום קשרי חוץ עם צבאות זרים באופן כללי. בשונה מהלמידה, שנועדה לשפר את האפקטיביות של הגוף הלומד, הרי שקשרי

חוץ צבאיים מתקיימים גם מסיבות אחרות, ובהן: תמיכה במאמצים הדיפלומטיים של המדינה, עידוד השקעות הון בפיתוחם של אמצעי לחימה, קידום השיווק של אמצעי לחימה ואיסוף מודיעין. קשרי חוץ טובים מאפשרים גם לקיים למידה צבאית מבצעית.

דוגמאות ללמידה מצבאות אחרים

צבאות הם ארגונים שנמצאים בתחרות מתמדת, ולכן הם מנסים כל הזמן להשיג יתרון על פני מתחריהם – בין היתר באמצעות למידה מצבאות אחרים. ארגון יכול ללמוד באמצעות יחידים שמביאים עימם ידע מצבאות זרים (למשל מתנדבים שבאים מאותם הצבאות או קצינים שנשלחים אליהם כדי להשתלם בקורסים שלהם). אולם במאמר הזה אנחנו מתמקדים בלמידה מוסדית של צבא אחד מצבא אחר – כלומר בלמידה שאותה יוזמים גופים מסוימים בצבא הלומד.

הצבא הלומד בוחר בדרך כלל ללמוד מצבא שהוכיח את עצמו בשדה הקרב ושהצלחתו מיוחסת לפרקטיקות צבאיות עדיפות ולא לגורמים אחרים כגון עדיפות מוחצת בכוח אדם, במשאבים ובטכנולוגיה. בעידן המודרני רווח הנוהג שלפיו מדינות שולחות משקיפים צבאיים למלחמות שמנהלות אומות אחרות כדי ללמוד את לקחיהם. כך, למשל, משקיפים אירופים נכחו במלחמת האזרחים האמריקנית (1860–1865), ומשקיפים אמריקנים נכחו במלחמת פרוסיה-צרפת (1870–1871). דוגמה נוספת: כמעט כל מעצמות המערב שלחו משקיפים למלחמת רוסיה-יפאן (1905).³

דוגמה בולטת ללימוד מצבאות אחרים היא החלטתו של צבא יפן בשליש האחרון של המאה ה-19 לבנות את עצמו מחדש על-פי מודל מערבי. צבא יפן בחר לשלוח נציגים לצבא צרפת ולהזמין ממנו מדריכים שכן צבא צרפת נחשב לצבא היבשה הטוב ביותר באירופה באותן השנים.⁴ את המתכונת לבניית צי מודרני למדו היפנים ממדריכים בריטים, שכן בריטניה הייתה המעצמה הימית החזקה ביותר באותה התקופה. כעבור כמה שנים, לאחר שצבא פרוסיה הביס את צבא צרפת ב-1870, שלחו היפנים את היועצים הצרפתים הביתה והביאו במקומם יועצים פרוסים. אלה התבקשו לאמן את צבא יפן ולהקים לו מטה כללי על פי המודל הפרוסי.⁵

צבא פרוסיה, שניצח בסדרה של מלחמות בסוף המאה ה-19 הפך מודל

לחיקוי לצבאות רבים. הצלחתו יוחסה בעיקר לשני מוסדות שהקים: המטה הכללי והמכללה הצבאית לפיקוד ולמטה שהכשירה קציני מטה ומפקדי שדה בכירים.⁶ צבאות רבים ניסו להקים לעצמם מוסדות כאלה במתכונת הפרוסית – לא תמיד בהצלחה רבה. הסיבה המרכזית לקשיי החיקוי: המוסדות הגרמניים הייחודיים חייבו תרבות ארגונית שהייתה זרה לרבים מהצבאות המחקים.⁷

בשנות ה-80 של המאה ה-20 חיפשו האמריקנים בתורות התמרון הגרמניות ובתורות המערכה הרוסיות תשובות לשאלות שהסיקו אותם. על סמך התורות הגרמניות והרוסיות הם פיתחו את דוקטרינת Airland Battle שהדגישה את השילוב של כוחות האוויר בקרב היבשה.

האמריקנים גם הרבו ללמוד מצה"ל לקחים טקטיים – במיוחד מהמערכה שהוא ניהל ברמת-הגולן במלחמת יום הכיפורים. האמריקנים העריכו שייאלצו לנהל על אדמת אירופה קרב הגנה מול הסתערות של אלפי טנקים סובייטיים, ולכן ניסו ללמוד ממערכות דומות: קרב הנסיגה הממושך שניהלו הגרמנים במלחמת העולם השנייה מול הצבא האדום מאז קיץ 1943 וקרב הבלימה שניהל צה"ל ברמת-הגולן במלחמת יום הכיפורים. בשני המקרים מדובר היה בקרב הגנה של מעטים נגד רבים: הן הסובייטים בחזית המזרחית מול הגרמנים והן הסורים בראשית המערכה ברמת-הגולן נהנו מעדיפות מספרית מוחצת.⁸ האמריקנים היו משוכנעים שקרב ההגנה שינהלו באירופה נגד השריון הסובייטי יהיה בנסיבות דומות.

ממי ללמוד? פרמטרים במודל למידה רציונלי

במקום ללמוד מצבא מנצח אנחנו מציעים לבחון את מקורות הלמידה על פי שלושת הפרמטרים הבאים:

א. בתחום המבצעי: מידת הדמיון בין הבעיות מבצעיות שעומדות על פניהן לבעיות מבצעיות שעימן מתמודד צה"ל לבין אלה שעומדות על פניהן של הצבא שממנו לומדים. ההשוואה צריכה להעשות ברמות השונות של המלחמה: הטקטית, האופרטיבית והאסטרטגית.

ב. בתחום של תהליכי בניין הכוח: הדמיון בין הארגון הצבאי שממנו לומדים לבין צה"ל במבנה, בארגון, בגודל ובהיקף המשאבים.

ג. בתחום הטכנולוגי: הדמיון במערכות הנשק.

ממי למד צה"ל עד שנות ה-90 של המאה ה-20?

בניגוד למרבית הצבאות במדינות שהוקמו אחרי מלחמת העולם השנייה היה צה"ל צבא בעל צביון מקורי וייחודי. הוא השכיל למזג בתוכו השפעות ממקורות רבים ומגוונים וליצור מהם משהו חדש ושונה שמתאים לצרכיו ולסביבתו הייחודית.⁹

בניגוד לישראל, המדינות שהשתחררו משלטון זר לאחר מלחמת העולם השנייה הקימו בדרך כלל צבאות שהיו חיקוי חיוור של הצבאות ששלטו בהן עד שקיבלו את עצמאותן. לחלופין הן הקימו צבאות שאימצו במלואן את הפרקטיקות של המעצמות הפטרוניות שלהן. כך, למשל, אימצו כמה ממדינות ערב במלואה את הדוקטרינה הצבאית של פטרוניתן ברית-המועצות.

מקובל להניח שצה"ל הושפע עם הקמתו בעיקר משני מקורות: צבא בריטניה והמחתרות, בעיקר "ההגנה" והכוח הצבאי הסדיר שלה: הפלמ"ח. בן-גוריון העריץ את צבא בריטניה וראה בו מודל לצבא מקצועי במדינה דמוקרטית. מהפלמ"ח, לעומת זאת, הוא פחד וראה בפטרוניתו מפ"ם יריבה פוליטית. לכן הוא קידם את יוצאי הצבא הבריטי וביקש שיקימו את צה"ל כך שיהיה דומה ככל האפשר לצבא בריטניה.

אף על פי כן המשיכו יוצאי הפלמ"ח להיות דומיננטיים בצה"ל. הם ייצגו חשיבה אחרת, יותר אקלקטית, אשר ניתן לראות בה את טביעות אצבעותיהם של יצחק שדה ושל אורד וינגייט. הם מיזגו מסורות צבאיות שונות – ובהן של הצבא האדום – והתאימו אותן לנסיבות המיוחדות של ארץ ישראל באותם הימים. למיזוג הזה ולהתאמתו לזירה המקומית היה אחראי במיוחד יצחק שדה. הוא צבר ניסיון רב במלחמת העולם הראשונה ובמלחמת האזרחים ברוסיה שבהן פיקד על פלוגת פרטיזנים. את חניכיו בפלמ"ח לימד טקטיקות של פרטיזנים שמאפייניהן העיקריים הן יוזמה ותעוזה.¹⁰

מקור השראה חשוב נוסף היה צבא גרמניה, שבעולם כולו העריכו את יכולותיו וראו בו מקור ראוי לחיקוי. ידע גרמני עבר לצה"ל באמצעות הגנרל הגרמני פאול אמיל פון לטוב פורבק (von Lettow Vorbeck), מפקד הכוחות הגרמניים במזרח אפריקה במלחמת העולם הראשונה. פורבק ניהל בהצלחה רבה מלחמה פרטיזנית נגד הכוחות הבריטיים שם. ב־1924 נסעו

לגרמניה ירחמיאל לוקצ'ר, לימים מפקד קורס המפקדים של ההגנה בתל-יוסף, יהושע אייזיק ומנחם שטורמן וקיבלו ממנו הדרכה אישית בנושאי צבא.¹¹ הידע הזה התאים במיוחד לצורכי "ההגנה" מכיוון שגנרל פורבק ניהל במזרח אפריקה מערכת גרילה מוצלחת במיוחד באמצעות כוחות קטנים וציוד מועט. לעומת זאת, הניסיון שצברו כל הצבאות בחזית המערב במלחמת העולם הראשונה לא היה רלוונטי לצורכי "ההגנה" באותה עת.

נוסף על כך, יוסף אבידר שהקים את קורסי המפקדים הראשונים בגבת וביבניאל, ביסס את ההדרכה בקורסים האלה על ספרים ועל חוברות שאסף מצבאות שונים, בעיקר מצבא גרמניה. החוברות ה"כיתה בקרב" ו"הגדוד המוגבר" היו חומר תורתי גרמני שתרגם יהושע גלוברמן, מי שהיה לימים מפקד "ההגנה" בתל אביב. ספרות ההדרכה הגרמנית הייתה הספרות המועדפת בשל איכותה הגבוהה. יתר על כן, החוברות יועדו לצבא קטן מאוד, המנסה לחנך את חייליו להיות גרעין לצבא שבעתיד יקיף המונים. אבידר חשב שזו בדיוק הגישה שצריך לאמץ הצבא העברי. הספרות התורתית הזו שיקפה את מצבו של הצבא הגרמני לאחר מלחמת העולם הראשונה: וחווה ורסאי הגביל אותו ל-100 אלף חיילי קבע. התפיסה הגרמנית קבעה שהצבא הקטן הזה יוכשר לתפקידי פיקוד כך שביום פקודה יוכל הגרעין הזה לקלוט ולהוביל צבא גדול הרבה יותר – מה שאכן קרה.¹²

"ההגנה" השתמשה גם בחומרים רבים שנלקחו ממקורות בריטיים ורוסיים, אך אלה נחשבו לנחותים במידת מה מהמקורות הגרמניים.¹³ כך שילב צה"ל ערב הקמתו השפעות ממקורות שונים למזיגה מקורית למדי באופייה שהייתה מותאמת לאתגרים ולמשאבים: תורת לחימה גרמנית ורוסית, מבנה וארגון בריטיים. לדוגמה, מבנה המטה הכללי ערב הקמת צה"ל היה בריטי בעיקרו וכלל את המשולש הבא: אגף מטה כללי (אג"ם) שהיה מאפיין של המטה הבריטי ושל המטה הגרמני, אגף שלישות ואגף אפסנאות. בעקבות המלצותיו של פרד האריס (קצין אמריקאי שיעץ לכן גוריון בנושאי צבא) הופרד מאוחר יותר אגף המודיעין מאגף המטה הכללי והפך לאגף נפרד – כפי שנהוג בצבא ארצות הברית. המבנה של מטכ"ל צה"ל שיקף איפה מגוון של השפעות זרות בשילוב עם שיקולים מקומיים.¹⁴ דוגמה נוספת למגוון הרב של ההשפעות על המבנה של צה"ל: בראשות חיל האוויר עמדו יוצאי חיל האוויר הבריטי. הם דרשו מעמד עצמאי לחיל

בדומה למעמדו של חיל האוויר הבריטי. הפתרון שנבחר בסופו של דבר לא היה בריטי, כי אם פשרה שהתאימה לצה"ל: לחיל הוענקו מעמד מיוחד וסמכויות נוספות, אם כי הוא נשאר כפוף למטכ"ל. פתרון דומה ננקט גם בנוגע לחיל הים.¹⁵ בכל מקרה, המסמכים המסכמים את הדיונים באותה תקופה מוכיחים שהקצונה שהקימה את צה"ל הכירה היטב את המודלים השונים של המטות הכלליים בצבאות המערב וניסתה לתפור לנסיבות המיוחדות של צה"ל את המודל המיטבי מכמה מודלים.¹⁶ לעומת המבנה והארגון שנשענו על מודלים זרים, הרי שמהפלמ"ח נלקחו סגנון הפיקוד וערכיו: היוזמה, התעוזה, הפיקוד מלפנים, התחבולה וההפתעה. אלה הערכים והנורמות שהנחו את מפקדי צה"ל מתחילת דרכו ועד היום.¹⁷

בספטמבר 1947, לקראת הקמת צה"ל, התמנה חיים לסקוב לראש לשכת ההדרכה של מטכ"ל "ההגנה". לסקוב, לשעבר רס"ן בצבא בריטניה, פתח במלאכת תרגום של יותר מ-30 ספרי הדרכה בריטיים וגיבש תוכניות וקורסים להטמעתם.¹⁸ נושאים שהצבא הבריטי לא נתן להם מענה נלמדו מצבאות אחרים. לדוגמה, לבעיית כוח האדם של צה"ל נמצא פתרון בהשראת המודל של צבא המילואים בשווייץ – שלפיו עיקר כוח הצבא מבוסס על מערך מילואים שיכול להפוך מבצעי בהתרעה קצרה.¹⁹ בשנות ה-50 המשיך צה"ל ללמוד בעיקר מהבריטים (למשל, יצחק רבין ואריאל שרון נשלחו לבית הספר לפיקוד ומטה בבריטניה) והספרות התורתית שלו משקפת היטב מגמה זאת. נוסף על כך קיימו קציני צה"ל סיורים לימודיים גם בצבאות האחרים – בעיקר בצבא ארצות הברית.²⁰

במשך הזמן נוצר אצל קציני צה"ל הרושם שהצבא הבריטי הפך לאנכרוניסטי. הדעה הזו התבססה על לימוד לחימתו של הצבא הבריטי במערכות המדבר המערבי נגד הגרמנים. במערכות אלה בלטה עליונותם הטקטית של הגרמנים במלחמת תנועה. לכן, כשהחל צה"ל לפתח את לוחמת השריון, גבר העניין שלו בצבא גרמניה ובמערכות השריון שהוא ניהל במלחמת העולם השנייה, ובעיקר בטקטיקות שנקט במערכות המדבר המערבי, שדומה מאוד לנגב ולסיני בתנאי הקרקע והאקלים. אורי בן ארי, ממקימי חיל השריון בצה"ל, נולד בברלין, וגרמנית הייתה שפת האם שלו. הוא קרא חומר תורתי גרמני על לוחמת שריון ועשה ניסויים שונים שנועדו לברוק עד כמה מתאימה תורת הלחימה הגרמנית לצה"ל.²¹ בין היתר

בעקבות עבודתו אימץ זה"ל טקטיקות שריון שהיו מבוססות על תורת הלחימה הגרמנית יותר מאשר על זו התורה הבריטית.²² זה"ל אף שלח – לא בלי היסוסים – חניכים לאקדמיה הגרמנית לפיקוד ומטה.²³ ממלחמת ששת הימים הפיק זה"ל ויישם לקחים שמאוחר יותר התברר שהיו שגויים: בין היתר הוא הפחית את חלקם של הלוחמה המשולבת בכלל ושל החי"ר הממוכן בפרט – בניגוד לתורת הלחימה הגרמנית.²⁴ כעבור שנים, עם הופעתם של טילי הנ"ט, שילם על כך זה"ל מחיר יקר. זוהי דוגמה להתאמה מקומית לא מוצלחת של תורת לחימה זרה. למרות האמור לעיל, בעקבות ביצועי השריון במלחמת סיני ובמלחמת ששת הימים ובעקבות יכולת ההתאוששות המופלאה שהפגין במלחמת יום הכיפורים, ראו רבים בעולם בלחימה של זה"ל את היורשת של הבליצקריג הגרמני.²⁵

ההשפעה האמריקנית

לאחר מלחמת יום הכיפורים ובעקבות ההצטיידות המסיבית בציווד אמריקני ראה זה"ל בצבא ארצות הברית בסיס להשראה וחקוי. קו פרשת המים הוא מלחמת המפרץ. צבא ארצות הברית, שהשלים רפורמות משמעותיות שנעשו במהלך שנות ה-70 וה-80 במסגרת שיקום כללי לאחר מלחמת וייטנאם, הוכיח יכולות מרשימות כמעט בכל תחום צבאי חשוב. לא פחות משמעותית הייתה העובדה כי היריב שהכריעו האמריקנים היה אויב שאותו התקשה זה"ל להכריע במלחמת העצמאות ובמלחמת יום הכיפורים ושאף היה מעורב במלחמת ששת הימים. בעיקר התרשם זה"ל במלחמת המפרץ הראשונה מיכולות האש המדויקות והתוודע בהדרגה – אך בחיבה הולכת וגוברת – אל הגישה הכוללת האמריקאית שכונתה המהפכה בעניינים צבאיים (RMA).²⁶ הגישה הזאת היתה מבוססת על ניצולן לצרכי הצבא של ההתפתחויות הדרמטיות בתחום המחשוב והמידע. היא הפכה לתורה הצבאית הדומיננטית בשנות ה-90 והצמיחה תורות משנה שונות כגון "מבצעים מבוססי אפקטים" (EBO) או "הלם ומורא" (Shock & Owe). בשנות ה-90 אימץ זה"ל בזהירות ובהדרגה את התורות האלה, אולם נוכח הביצועים המרשימים של צבא ארצות הברית באפגניסטן ב-2001 ובעיראק ב-2003, היה ברור לרבים בזה"ל שהצבא האמריקאי מייצג את התפיסות

והפרקטיקות המתקדמות ביותר כיום ואותן יש לאמץ. רשימת תרגומים של ספרות תורתית אמריקנית, שאותם פרסמה חטיבת תוה"ד בצה"ל בתחילת שנות ה-2000 מבטאת מגמה זו.²⁷ מבחינות מסוימות ביטאה מלחמת לבנון השנייה כמיהה ישראלית לחקות את המערכות האמריקניות בקוסבו ובאפגניסטן שהסתמכו בעיקר על אש מדויקת מרחוק.²⁸

סם ברונפלד טוען שהלמידה של האמריקנים מצה"ל בעקבות מלחמת יום הכיפורים הייתה סלקטיבית והותאמה לסדר היום האמריקני באותו הזמן. טיעון דומה ניתן להעלות גם בנוגע לצה"ל וללמידתו ממלחמת המפרץ. ניתן להניח שהלקחים המרכזיים של צה"ל מהמלחמה בעיראק היו בתחום האש ולא בתחום התמרון (שמילא אף הוא תפקיד מרכזי במלחמה) מפני שלקחי האש התאימו אז לסדר היום החדש של צה"ל שהתגבש בעקבות שינויים חברתיים, פוליטיים וטכנולוגיים שחוותה החברה הישראלית במהלך שנות ה-90. סדר היום הזה כלל שינויים בבניין הכוח ותורת ההפעלה.²⁹

דוגמה נוספת של מושג שאומץ מהניסיון של האמריקנים: אף שלצה"ל יש מטכ"ל משולב, הוא למד מהאמריקנים את המושג "שילוביות" (Jointness) ומרבה להשתמש בו, אם כי ניתן לטעון שהמושג הרכה פחות רלבנטי בעבורו. המושג נותן מענה לצורך של האמריקנים להתמודד עם גודלן ועם עצמאותן של הזרועות מחד גיסא ועם הפריסה הגיאוגרפית מאידך גיסא. לצה"ל אין בעיות כאלה.

ישנם כמה גורמים שבגללם נוטה צה"ל ללמוד מצבא ארצות הברית:

- הצלחתו של צבא ארצות הברית במבצעים גדולים – בעיקר מאז 1991 – והעובדה שהניסיון המבצעי שלו רלוונטי במיוחד שכן הוא נצבר מול אויב הדומה לזה שעיימו מתמודד צה"ל (צבא ערבי עם ציוד מתוצרת רוסיה).
- לצבא ארצות הברית ניסיון מבצעי עשיר באופן כללי.
- צבא ארצות הברית קיימת תרבות של כתיבה ופרסום.
- קצינים רבים בצה"ל מסוגלים לקרוא ולהבין חומר תורתי באנגלית.
- צבא ארצות הברית וצה"ל משתמשים בטכנולוגיות דומות.
- היחסים המיוחדים בין ישראל לארצות הברית שמאפשרים דיאלוג קרוב בין שני הצבאות. במסגרת הדיאלוג הזה יכולים קציני צה"ל לתחקר

קצינים אמריקנים לאחר מבצעים (וגם להפך: קצינים אמריקנים יכולים לתחקר קציני זה"ל).

- רבים מקציני זה"ל השתתפו בקורסים צבאיים שונים בארצות הברית, ובעקבות הלימודים האלה נוצרו קשרים בינם לבין קצינים בכירים בצבא ארצות הברית.

אולם למרות הסיבות שנמנו לעיל, ולמרות הישגיו המצוינים של צבא ארצות הברית יש לבחון בראייה ביקורתית את תהליכי הלמידה ואת התכנים הנלמדים ממנו בשל ההבדלים בינו לבין זה"ל. ההבדלים האלה גדולים ורבים: החל בשרשרת הפיקוד, בפריסה, באחריות הגלובלית ובהתבססות על כוחות משלוח, עבור דרך המבנה של הזרועות ותפקיד הצי וחיל האוויר וכלה בתרבות האסטרטגית ובמסורת הצבאית ובהיות צבא ארצות הברית מקצועי ומבוסס על מתנדבים.

רון טירה שבמאמרו "המאבק על טבע המלחמה" מבקר בחריפות את הסתמכות היתר על הניסיון ועל תורת הלחימה של האמריקנים,³⁰ מדגיש את ההבדלים בין הצבאות בכל הנוגע לגודל, למשאבים, לחופש תמרון במערכת הבינלאומית ולאופי הלאומי. לדוגמה, החברה הישראלית הינה חברה מאלתרת באופיה ואילו האמריקנים עובדים "על פי הספר" והרבה יותר ממושמצים.

הגודל, המשאבים, חופש תמרון המדיני והאופי הלאומי מהווים בסיס להיווצרותה של תרבות אסטרטגית שממנה נגזרות דרכי הפעולה הצבאיות. טירה מזכיר – לשם המחשה – את המערכה על קוסובו שבה ערכו האמריקנים 38 אלף גיחות נגד סרביה במשך 78 יום, בלי שהסרבים יכלו להגיב בדרך כלשהיא. במהלך הקרבות ניהלה ארצות הברית מערכה דיפלומטית שמטרתה הייתה לשכנע את רוסיה להצטרף לחרם על סרביה. אבל גם בלי תמיכתה של רוסיה יכלה ארצות הברית לעשות כמעט ככל העולה על רוחה. היא לא הייתה צריכה לחשוש שמועצת הביטחון של האו"ם תכפה הפסקת אש – מכיוון שלוש מחמש החברות הקבועות במועצה – ארצות הברית, בריטניה וצרפת – השתתפו בלחימה.

בגלל המאפיינים האלה מגיע טירה למסקנה שישאל אינה יכולה ללמוד ממלחמת קוסובו: היא אינה פועלת בנסיבות הבינלאומיות שבהן פועלת

ארצות הברית, אין לה שום אפשרות להשקיע במלחמותיה את משאבים שהשקיעה ארצות הברית באותה המלחמה, הזמן פועל תמיד לרעתה, ואילו במלחמות שמנהלת ארצות הברית הוא גורם שולי, ולבסוף, בכל מלחמותיה ישראל לא רק ממטירה אש על אויביה אלא גם סופגת אש, ויכולת העמידה של שני הצדדים עומדת למבחן.³¹

לאור כל האמור לעיל יש לבחון היטב אם מה שראוי לכאורה ללמוד מצבא ארצות הברית אכן רלוונטי לצה"ל, והאם ניתן למצוא מקורות רלוונטיים אחרים.

לימוד לאור פרמטר ראשון: דמיון בעיות מבצעיות

הדמיון בבעיות המבצעות הוא בכמה פרמטרים ובהם: מאפייני הכוח; מאפייני האויב; סוג הקרקע, סוג הבעיה המבצעית (לדוגמא: הרחקת איום, שהיא משימה האופיינית ללחימה על הגבול לעומת שינוי משטר או שימור משטר האופייניים לצבא משלוח). כל אחד מהפרמטרים האלה משפיע באופן שונה על אופי המלחמה.

כשהאמריקנים למדו מצה"ל, הם עשו זאת משום שנתקלו בבעיות מבצעיות שהיו דומות לבעיות המבצעיות שעיימן התמודד צה"ל. למשל, בשנות ה-80 למדו האמריקנים לעומק את מלחמת יום הכיפורים משום שהעריכו כי האתגרים שעיימם התמודד צה"ל – במיוחד ברמת הגולן – דומים לאתגרים שניצבים בפניהם בהגנה על אירופה מפני כוחות ברית ורשה. הדמיון היה בהיבטים הבאים:³²

- מלחמת מעטים מול רבים (לכן ספרו של קהלני "עוז 77" נחשב לספר חובה למפקדים האמריקנים).
- מלחמה על אזורי הגבול (האמריקנים נערכו לבלום מתקפה של ברית ורשה בגבול שבין מזרח גרמניה למערבה).
- אויב דומה (הן הסורים והן כוחות ברית ורשה היו מצוידים באותם אמצעי הלחימה ופעלו על פי תורת הלחימה הסובייטית).

דוגמה עדכנית יותר היא העיסוק האינטנסיבי של האמריקנים בדפוס הפעולה של החיזבאללה – דפוס שאותו הם מכנים "היבריד".³³ הסיבה

לעיסוק זה: צבא ארצות הברית מעריך שאויביו צפויים לאמץ את דפוס הפעולה הזה.³³

כל הצבאות המערביים מנסים ללמוד מזה"ל לקחים טקטיים (ולעיתים טכנולוגיים) בתחומים כגון לוחמה בשטח בנוי, התמודדות עם מטענים והפעלת כלי טייס בלתי מאוישים, שכן הם פעלו בעיראק ועדיין פועלים באפגניסטן בדומה לאופן שבו פועל זה"ל ברצועת עזה ובדרום לבנון.

לעומת זאת, כשזה"ל מנסה ללמוד מצבאות המערב – בראש ובראשונה מצבא ארצות הברית – קיימות בעיות בכמה רמות:

ברמה האסטרטגית: מדינות המערב נלחמות כדי לעשות סדר מעבר לים. הן נלחמות ביריבים שהאידיאולוגיה שלהם דומה לזו של אויבי זה"ל, אך שמאפייניהם הצבאיים שונים באופן מהותי ממאפייניהם של אויבי זה"ל. קשת העימותים שבה פועל צבא ארצות הברית היא רחבה מאוד, ואילו קשת העימותים שבה עוסק זה"ל מצומצמת יחסית לעומת זו האמריקנית. כיום העיסוק המרכזי של האמריקנים ושל כוחות נאט"ו באזורי הפעולה שלהם הוא טיפול באוכלוסייה וכינונו של שלטון יציב – נושאים הדומים יותר לאתגרי זה"ל ביהודה ושומרון ולא לאתגריו בזירה הצפונית. ברמה האסטרטגית מתמודד זה"ל עם בעיה ייחודית: מערכי רק"ק וטק"ק המאיימים על העורף הישראלי ומוגנים באמצעות מערכי הגנה מבוצרים. הבדל משמעותי נוסף הוא שצבאות המערב נלחמים בדרך כלל במסגרת קואליציה, ואילו זה"ל נלחם בדרך כלל לבדו. (רק במלחמת סיני נלחם זה"ל במסגרת קואליציה בין-לאומית). מהדברים האלה עולה שיכולתו של זה"ל כיום ללמוד מצבאות המערב ברמה האסטרטגית היא מוגבלת.

ברמה האופרטיבית: זה"ל וצבאות המערב מתמודדים אויבים מסוגים שונים לחלוטין. שום עימות שבו היו מעורבים צבאות המערב מאז 2003 לא כלל פעולה מול מרכיבים כוח סדורים (חטיבות, דיוויזיות וכו') הערוכים במערכי הגנה חפורים). שום עימות שבו צפויים להשתתף צבאות המערב אינו כולל הגנה על גבולות כמו בשנות המלחמה הקרה (למעט אולי לחימה אמריקאית בסיוע לדרום קוריאה). בעימותים כיום לא מפעיל המערב מסגרות לחימה גדולות באופן מרוכז. גודלו של מרחב הפעולה שבו פועלים צבאות המערב שונה לגמרי מגודלו של המרחב שבו פועל זה"ל, והחיכוך שהיה בשדה הקרב בעיראק ושעדיין מתרחש באפגניסטן הוא נקודתי ואינו דומה

לחיכוך הצפוי לצה"ל במלחמה. גם קשה להשוות בין הארגון וההרכב של היחידות בצבאות המערב למבנה ולארגון של יחידות צה"ל. השוני העיקרי נובע מכך שצבאות המערב מתבססים על חטיבות משולבות ואוטונומיות יחסית שדרך הפעולה שלהן נגזרת במידה רבה מצרכי כוח משלוח. לפיכך, גם ברמה האופרטיבית קשה לצה"ל ללמוד כיום מצבאות זרים.

ברמה הטקטית: ברמה הזאת קיים דמיון רב יותר בין צה"ל לבין צבאות המערב שכן כל הצבאות האלה מתמודדים עם בעיות דומות כגון לחימה בשטח בנוי והתמודדות עם מטענים. לעומת זאת בתחום אפיון אמצעי הלחימה (בעיקר רק"מ) ניכרת בצבאות המערב השפעת הצורך לנייד במהירות כוחות מעבר לים, הן בדרך הים והן בדרך האוויר. הצורך הזה אינו קיים בצה"ל.

למעשה, מההיבט של הדמיון בבעיות המבצעיות קשה כיום לצה"ל ללמוד מצבא ארצות הברית ושותפיו (למשל הבריטים), חוץ מאשר בתחום הטקטי, אך דווקא בתחום הזה יש כיום לצה"ל עצמו ניסיון רב ועדכני משלו.

לימוד לאור הפרמטר השני: לימוד מתהליכי בניין כוח בשל דמיון במבנה, בגודל ובמשאבים

בניין הכוח הצבאי מושפע, כאמור, מעוצמת האומה, מנסיבותיה הגיאוגרפיות ומאסטרטגיות המיוחדות ומהאסטרטגיה שלה. במילים אחרות: הצבא משקף במבנהו, בארגונו ובמסורת הלחימה שלו את עוצמתה הכוללת של האומה ואת שאיפותיה. לדוגמה: במשך שלושת העשורים הראשונים לקיום ישראל עיצבו את צה"ל הן אילוצים גיאוגרפולטיים כגון מספר רב של חזיתות והיעדר עומק, והן יתרונות לאומיים יחסיים, כגון כושר המצאה, יוזמה ואלתור. התוצאה הייתה צבא שהתמחה במלחמת תנועה מהירה, שחותר להכרעה גם מול כוחות אויב הגדולים ממנו בהרבה ושפיתח יכולת טובה לבצע פשיטות נועזות בעורף האויב למטרות תגמול או הרתעה.

בניין הכוח כולל, בין היתר, את המרכיבים הבאים: ארגון הצבא (מבנה המפקדה הכללית ותפקידיה, מבנה ותפקידי הזרועות; המבנה של הפיקודים המבצעיים ותפקידיהם), גודל הצבא ומאפייניו (למשל, צבא מקצועי, צבא

מתנדבים, צבא משלוח, צבא טריטוריאלי, צבא מילואים) והיקף המשאבים העומדים לרשותו ביחס למשימותיו.

בכל אחד מהפרמטרים האלה שונה צה"ל מצבאות המערב, ולכן הוא אינו יכול ללמוד מהם הרבה. צבאות המערב הם ברובם צבאות מקצועיים המשמשים בדרך כלל חילות משלוח. יתר על כן, ההרכב של זרועותיהם ותפקידי הזרועות האלה שונים מאלה של צה"ל.

צבא היבשה של ארצות הברית הוא ארגון ענקי המונה יותר מחצי מיליון איש (יחד עם המשמר הלאומי וכוחות המילואים המספר עולה על מיליון). גודלו משפיע מאוד על תהליכי בניין הכוח. תהליכי התכנון בו מורכבים ונסמכים על גופים ענקיים (בהשוואה לצה"ל) העוסקים בפיתוח של תפיסות, של תורות ושל אמצעי לחימה.

לעומת זאת, ניתן ללמוד רבות מצבא ארצות הברית בתחומים הקשורים להכשרות, לאמונים ולתורות לחימה. כך למשל, למרות ההבדל בגודלם של שני הארגונים, פיתוחו של קצין בצה"ל בדרגות הביניים ובדרגות הבכירות דומה לפיתוחו של קצין בצבא ארצות הברית. גם בין תורות הלחימה של שני הצבאות קיים דמיון ניכר (בעיקר ברמה הטקטית), והאתגרים באימונים דומים במקרים רבים.

אשר לתהליכי בניין כוח, כוחות קטנים יותר, כמו צבא בריטניה והמרינס של ארצות הברית, דומים בהיקפם לצה"ל (אם כי הם פחות דומים לו מבחינת ארגון הכוחות ודומים לו עוד פחות בתחום של שילוב לוחמת אוויר-יבשהיים כפי שקיים במרינס). צבאות אחרים, למשל של דרום קוריאא ושל טורקיה דומים במידה רבה יותר לצה"ל. שני הצבאות האלה הם בראש ובראשונה כוחות יבשתיים, טריטוריאליים, המבוססים על גיוס חובה. עם זאת נשאלת השאלה אם יש לצה"ל מה ללמוד מדרך ארגונם של הצבאות האלה ומניסיונם.

סיכום

הניתוח המוצג במאמר זה, מראה שהלמידה של צה"ל מהעיומותים האחרונים צריכה להסתמך בעיקר על ניסיונו העצמי. אומנים יש מקום ללמידה ברמה הטקטית מצבאות נאט"ו בכלל, ומצבא ארצות הברית בפרט, אך עם זאת יש להביא בחשבון שרבים מהלקחים הטקטיים של הצבאות האלה קשורים

למבצעי הייצוב שהם ניהלו בעיראק ושהם עדיין מנהלים באפגניסטן – מבצעים שבהם מנסים כוחות קטנים לשלוט על מרחבי ענקיים. מדובר בבעיה שעימה צה"ל אינו נדרש להתמודד.

אשר ללמידה מתהליכי בניין הכוח, המרינס וצבא בריטניה הם גופים דומים בהיקפם לצה"ל, אם כי יש ביניהם לבין צה"ל הבדלים בתחומים אחרים. שיתוף פעולה ניכר קיים עם המרינס ונדרש שיתוף פעולה גם עם צבא בריטניה, שהוא צבא מקצועי ומיומן. כן ניתן וצריך ללמוד מצבא ארצות הברית בתחומים הקשורים להכשרות, לאימונים ולתורות לחימה. אשר ללמידה מבעיות מבצעיות עדכניות העוסקות בהגנה על גבולות המדינה מפני פלישה קרקעית, האפשרויות העיקריות ללימוד כיום אינן מלקחי קרבות אלא מהאתגרים שאיתם מתמודדות מדינות כמו דרום קוריהא.

למרות ההסתייגויות שלעיל יש להדגיש: השיח המקצועי עם צבאות זרים הוא חשוב ביותר, שכן הוא מאפשר התבוננות עצמית ויכול לתת השראה לפיתוח רעיונות שונים. כפי שהלמידה מלקחי ההיסטוריה הצבאית משמשת בעיקר לפיתוח החשיבה ולא להסקת מסקנות ישירות בנוגע למציאות של היום, כך גם צריך להתייחס ללמידה מצבאות זרים. חשיפה לדוגמאות רבות מרחיבה את הדעת ומשמשת בסיס לרעיונות חדשים. אך לאור כל האמור לעיל יש להיות ערים בכל המקרים האלה למגבלות הלמידה ולצורך בהתאמת הנלמד לנסיבות המאוד ייחודיות של צה"ל.

הערות

- 1 "מסמכי היסוד הביטחוניים והצבאיים, מהותם יעודם וארגונם", אמ"ץ-תוה"ד, יוני 2005, עמ' 10-11.
- 2 Emili Goldman & Leslie Eliason (Ed.) **The Diffusion of Military Technology and Ideas**, Stanford, Stanford University Press, 2003.
- 3 דוגמה נוספת: שכירי החרב הגרמנים, שנלחמו בשירות הבריטים במלחמת העצמאות האמריקנית, חזרו והטמיעו שיטות לחימה שפותחו בעולם החדש בתוך הצבא הפרוסי. הפרוסים הביאו אותם לידי ביטוי מאוחר יותר במלחמות הנפוליאוניות. עם זאת, לא תמיד השכילו המשקיפים להבין את מה שהם ראו ולהפיק את הלקחים הנכונים. כך, למשל, במלחמת האזרחים האמריקנית באו

- לידי ביטוי חידושים רבים שעתידים היו למלא תפקיד מרכזי גם במלחמת העולם הראשונה, כגון מקלעים, מלחמת הפירות וצוללות. המשקיפים האירופים לא תמיד עמדו על השלכותיהם מרחיקות הלכת של החידושים האלה.
- 4 צבא צרפת ניצח במספר מערכות קולוניאליות ובעיקר ניצח את צבא אוסטריה ב-1859 ולכן נחשב לצבא הטוב ביבשת באותם שנים.
- 5 בן עמי שילוני, **יפאן המודרנית**, הוצאת שוקן ירושלים 1997, עמ' 55.
- 6 כדאי לקרוא בהקשר זה את ספרו של ספנסר וילקנסון שהציג לאנגלים את יתרונות הצבא הפרוסי בסוף המאה ה-19: Spencer Wilkinson, **Brain of An Army: A popular Account of the German General Staff**, Westminster, Archbald & Constable, 1895.
- 7 Martin van Creveld, **Training Officers, From Military Professionalism to Irrelevance**, Free Press, Book Club Edition, 1990.
- 8 שאול ברונפולד, "מעטים מול רבים – השפעות לקחי מלחמת יום הכיפורים על צבא ארצות הברית", **מערכות**, 403-404, דצמבר 2005.
- 9 Edward Luttwak & Dan Horowitz, **The Israeli Army**, Allen Lane, London, 1976.
- 10 יגאל שפי, **סיכת מם מם**, המחשבה הצבאית בקורסים לקצינים בהגנה, הוצאת משרד הביטחון, ת"א, 1991, עמ' 29.
- 11 שם עמ' 32.
- 12 שם עמ' 56.
- 13 שם עמ' 57.
- 14 דורי פנקס, **המקורות להקמת המטה הכללי של צה"ל**, עבודת MA, אוניברסיטת בר אילן 2006, עמ' 43.
- 15 זהבה אוסטפלד, **צבא נולד**, משרד הביטחון, 1994, עמ' 560.
- 16 דורי פנקס, שם.
- 17 Martin van Creveld, **The Sword and the Olive: A critical History of the Israeli Defence Forces**, Public Affairs, New York 1998, pp.50-51.
- 18 מרדכי נאור, **לסקוב**, כתר, ירושלים, 1988, עמ' 177-178.
- 19 Luttwak & Horowitz, p.77.
- 20 רבין מציין בזיכרונותיו את הרושם העצום שעשה עליו הסיור בצבא ארצות הברית ואת לקחי הלימוד, אך הוא מדגיש את ההבדלים בין הצבאות. ראו: יצחק רבין, **פנקס שירות**, חלק א', ספרית מעריב, 1979, עמ' 94.
- 21 Luttwak & Horowitz, p.130.
- 22 Luttwak & Horowitz, p. 93.
- 23 van Creveld, p. 24.
- 24 Luttwak & Horowitz, p. 186.
- 25 Brigadier Julian Thompson "Forward" in Martin van Creveld, **Mosh**

- Dayan, Weidenfeld and Nicolson, 2004, p.11.
- 26 תהליך זה מתואר דווקא במסמך שחיברו שלושה חוקרים אמריקנים:
Eliot A. Cohen, Michael Eisenstadt, Andrew J. Bacevich, , **Knives, Tanks, and Missiles: Israel's Security Revolution**, Washington Institute for Near East Policy, Washington DC, 1998.
- 27 "הלם ומורא, השגת שליטה מהירה", אמ"ץ-תוה"ד, אוגוסט 2002, "מבצעים מכווני תוצא (אפקטים)" אמ"ץ-תוה"ד, נובמבר 2003; "מבצעים מהירי הכרעה", אמ"ץ-תוה"ד, אוקטובר 2004.
- 28 ראה איתי ברון "לאן נעלם התמרון" **מערכות** 420-421, ספטמבר 2008, עמ' 14-4.
- 29 השינויים אילו כוללים את הסדרי השלום והתפתחויות טכנולוגיות בתחומי המודיעין והאש.
- 30 רון טירה, **המאבק על טבע המלחמה**, המכון למחקרי בטחון לאומי, מזכר 96, תל-אביב, ספטמבר 2008, עמ' 27-30, 32-34, 119-122.
- 31 רון טירה, מסר בדואר אלקטרוני, 26 באוקטובר 2009.
- 32 ברונפלד, שם.
- 33 Frank G. Hoffman, James N. Mattis, "Future Warfare: The Rise of Hybrid Wars", Proceedings, November 2005, p. 18-19.

המתח בין הצלחות בבט"ש לסיכון שבהנחתת

יכולות נדרשות במלחמה*

השנים 1967–1973 ו-1995–2006 כמקרי מבחן

מבוא

פעולות ביטחון שוטף (בְּטָ"ש) ניכרות בהפעלת היקף קטן יחסית של כוחות ומערכות נשק שלהן פוטנציאל השפעה גדול (ביחס להשפעת אותו גודל פעולה במלחמה)**. תקופות אלו ארוכות יחסית ביחס לאורך המלחמות, ובמקרה הישראלי הן מאפיינות את כל התקופות שבין המלחמות. בבט"ש קיים צורך להצלחה מתמדת ממגוון סיבות: האיום הוא תדיר ישירות על אזרחי ישראל; יש ציפייה ליחס נפגעים נמוך לכוחותינו; זהו מרכיב בהרתעה מפני מלחמה ועוד. הצורך בהצלחה בכל פעולה גורר בדרך כלל תופעות אלו:

1. שימוש בשיטת פו"ש (פיקוד ושליטה) פרטני כדי לצמצם טעויות בכיצוע;
2. שימוש ביחידות הטובות ביותר שבנמצא לפעילות התקפית או מורכבת;
3. שימוש באמל"ח המתקדם ביותר הקיים;
4. הטמעת נורמות לחימה שונות שאינן מתאימות למלחמה (לדוגמה: העדפת צמצום נפגעים על דבקות במשימה¹).

* פרסם כזרקור היסטורי – אמ"ק/תוה"ד, פברואר 2012

** תחת הכותרת 'בט"ש' הכללתי מגוון רחב של פעולות, החל בהגנת הגבול מפני חדירות מחבלים (הנקראת בתורה הצבאית 'הגנת גבולות'), דרך מעצרים וסיכול ממוקד באיו"ש (המצויים תחת הכותרת 'עיימות מוגבל'), וכלה בפשיטות בסד"כ חטיבתי, כמו בתקופת פעולות התגמול, פעולת כראמה, או פעולות בהיקף חטיבתי ברצועת הביטחון בלבנון (הנקראים "מבצעים התקפיים מוגבלי היקף"). בנייתוח זה הכללתי במחקר גם את תקיפות הֶטְקָ"א (טילי קרקע-אוויר) במהלך מלחמת ההתשה.

- אופי פעולה כזה יוצר מתח בין ההצלחה בפעולות בעימות מוגבל לכין הקטנת היכולת לפעולה במלחמה עתידית, מהסיבות האלה:
1. שיטת פר"ש פרטני, האפשרית בפעולות קטנות הנמשכות זמן קצר, נוגדת את האופן שבו הצבא פועל במלחמה, ולכן השיטה פוגעת בכשירות הכוחות לבצע מבצעים גדולים ומורכבים בלוחות זמנים קצרים.
 2. אימוצן של "נורמות בט"ש", כגון העדפת טיפול בנפגעים לעומת עמידה במשימה, עלול להימשך במלחמה.
 3. תיעודף קבוע של כמה יחידות, המתמחות בפעולות הבט"ש ההתקפיות, עלול לפגוע בתחושת המסוגלות של רוב הצבא ("הרגיל"), שמופנה לפעילות חד-גונית ושוחקת ומונע רכישת ניסיון צבאי מגוון למספר גדול של יחידות.
 4. שימוש באמל"ח מתקדם עלול לחשוף את תכונותיו ולאפשר לאויב לפתח מענה לפני המלחמה הבאה, בשונה ממצב שבו אמל"ח זה נחשף רק במלחמה כ"נשק הפתעה"².

כל התופעות מתרחשות באחריות מפקדי גזרות הבט"ש. בניין הכוח למלחמה, מצוי באחריות גופי בניין הכוח (באוויר – בתוך החיל, ביבשה – בתקופות שונות בגיסות השריון, מפח"ש, מז"י), האמורים להיות מודעים לבעיות אלה וליצור להן משקל נגד באמצעות אימונים למלחמה, שמירת נשק הפתעה למלחמה ועוד. לעומת זאת, כאשר גופי בניין הכוח מסיטים את מוקד עיסוקם ממלחמה לבט"ש, הבעיה מחמירה, והצבא עלול לאבד יכולות מלחמתיות במגוון תחומים. הסטת מוקד בניין הכוח עלולה לכלול פעולות אלה:

1. הגדלת נפח הזמן בהכשרות ובאימונים שמיועד לאימונים למשימות בט"ש על חשבון אימונים למשימות מלחמה;
2. פיתוח יחידות ייעודיות ללחימה בבט"ש;
3. פיתוח אמל"ח ייעודי לבט"ש.

כמעט כל מלחמה בהיסטוריה של צה"ל התרחשה לאחר תקופה של כמה שנות בט"ש. מלחמת סיני, לדוגמה, החלה לאחר פעולות תגמול והתגוננות מפני 'פדאיון', ומלחמת ששת הימים – לאחר הקרב על המים. יש שתי

מלחמות שתפקוד צה"ל בהן הושפע באופן ניכר יחסית מתקופות הבט"ש שלפניהן: הראשונה – מלחמת יום הכיפורים, אשר התרחשה לאחר ששנים של לחימה בהגנה על הגבולות בדגש על בקעת הירדן ועל התעלה, ובתוכן מלחמת ההתשה בחזית התעלה. המלחמה השנייה – הייתה מלחמת לבנון השנייה שסיימה תקופה ארוכה משני עשורים (ממלחמת לבנון הראשונה³ ועד השנייה). במלחמה זו עסק צה"ל, בעיקר בפעולות ביטחון שוטף לאורך גבול הצפון – ברצועת הביטחון בלבנון ואח"כ לאורך הגבול ובאזורי יהודה, שומרון וחבל עזה. שני המקרים ינותחו על-פי התופעות המופיעות מעלה. המתואר כאן אינו עוסק בקושי הפסיכולוגי לעבור ממצב בט"ש למלחמה, המופר משני האירועים המנותחים, אלא בהשפעת שנות הבט"ש הארוכות על יכולת הלחימה במלחמה.

השפעת הבט"ש בשנים 1967-1973 על תפקוד צה"ל במלחמת יום הכיפורים

מיד לאחר סיום מלחמת ששת הימים החל צה"ל לפעול לאורך גבולות ישראל החדשים. הפעילות התמקדה בשני אזורי גבול: בקעת הירדן מול חוליות מחבלים של הארגונים הפלסטיניים וגבול התעלה מול התקפות ארטילריות, פשיטות ומארבי קומנדו וצליפות של צבא מצרים. מלחמת ההתשה בחזית התעלה כללה גם מערכה אווירית משמעותית. לוטוואק והורביץ כותבים על תקופה זו כי "הדרישות הנוגדות של בניין כוח למלחמה מצד אחד ופעולות יום יומיות מצד שני, היו אקוטיות עקב הטקטיקות ההגנתיות שהפכו למוקד הפעילות".⁴ "בשנים 1968-1970 הצבא נדרש לפתח טקטיקות חדשות, לאמן מחדש קצינים וחיילים, לקלוט ציוד לחימה חדש – וזאת תוך כדי לחימה קונבנציונאלית בחזית אחת ולחימה נגד גרילה בשלוש אחרות."⁵ למרות זאת, המרווח שנותר אִפְשָׁר לחזק את צה"ל אחרי 1967 הן באימונים והן באמצעי הלחימה.

היבטי פיקוד ושליטה

את תקיפות הטק"א בגזרת התעלה על ידי חיל האוויר במלחמת ההתשה ניתן להקביל לפשיטות היבשתיות – המתוכננות היטב והמבוססות על יחידות העילית – במקרה של חיל האוויר: טייסות ה'פנטומים' החדשות.

את משימות התקיפה, אם בעומק מצרים ואם לאורך תעלת סואץ, תכנן מטה ח"א לפרטיהן, בשונה מרוב הפעולות במצב מלחמה, שבו למעט תקיפות מסוימות שתוכננו מראש (כמו לדוגמה מבצע 'מוקד') – התכנון מבוזר לטייסות. בספרו '30 שעות באוקטובר' המספר על הפעלת חיל האוויר בתחילת מלחמת יום הכיפורים, כותב שמואל גורדון על ההבדל בין מלחמת ההתשה כמלחמה מוגבלת למלחמת יום הכיפורים כמלחמה כוללת:

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

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

השילוב של חוסר יכולתו של מוצב השליטה המרכזי לשלוט ושל חוסר הצורך בשליטה כזאת מביא לכך שלפתע מקבלים המובילים מרחב החלטה וחופש שאינם מורגלים אליו. האחריות והסמכות עוברות אליהם ללא הכנה, בניגוד להרגלים שנרכשים בשנים ארוכות של מלחמה מוגבלת. סא"ל בן נון מתאר זאת מנקודת המבט של ראש ענף תקיפה שמתכנן את רוב המבצעים ההתקפיים בשנה לפני המלחמה ובמלחמה: "בבטחון שוטף פירטנו כל

פקודה עד הפרט הקטן ביותר, ברמה שהייתה צריכה להיעשות על ידי הטייסות. הרגלנו את הטייסות לקבל הכל לעוס ומפורט. על כל מבצע הכי קטן היינו כותבים הכל בפרטי פרטים. במלחמה תפסתי את עצמי מבין שלא הכנו את הטייסות לעצמאות. הבעיה של מעבר ממבצעים של בטחון שוטף למלחמה היא בעיה מנטלית".⁶

הבעיה אינה רק המעבר בין מצב בט"ש למצב מלחמה, אלא בעיקר איבוד הכשירות לתפקד באופן עצמאי. כשירות אשר כמעט לא ניתן לרוכשה ברגע. הצורך בניצחון היום-יומי בבט"ש גבה את מחירו במלחמה. בהמשך כותב גורדון כי משבר האמון שנוצר בין הטייסות לבין מפקדת חיל האוויר במלחמה נבע, בין היתר, מאי-המוכנות לקשרי מפקדה-טייסות במלחמה כוללת.⁷

אצל כוחות היבשה של צה"ל התפתחה בעיה דומה. בספרו על ההיסטוריה של עקרונות המלחמה כותב Alger, כי "בתקופות של שלום, או שלום יחסי, צבאות מוסחים על ידי דרישות שמשטששות את תכלית קיומם ומסיטות אותם מפיתוח היכולת להילחם באפקטיביות במלחמות" אלה המשרתים בצבא לאורך זמן, מוצאים עצמם בעמדות שבהן הם נדרשים לקבל החלטות גדולות בהרבה משנדרשו בזמן שלום, ולניסיון שצברו יש ערך מוגבל.⁸

במחקרו על פיקוד המשימה בצה"ל כתב חנן שי (שוורץ):

בתקופות הביניים שבין המלחמות עוסקים הצבאות בשמירת הביטחון השוטף (בט"ש), שעיקרו אבטחת הגבולות, ולעיתים משולבת בהן לחימה בכוחות גרילה או בצבאות סדירים למחצה*. פעילויות אלה מבוצעות בדרך-כלל בידי גופי לחימה טקטיים, במסגרת מבצעים מוגבלים מבחינת היקפם ומשכם; זאת ועוד, לקצונה הבכירה אין אפשרות, כמו זו הקיימת אצל הפיקוד הזוטר,

* חלק מהמבצעים בשנים 1967-1973 היו נגד צבאות סדירים (לדוגמה – כל המבצעים בגזרת תעלת סואץ), אולם אופיים היה דומה לזה שמתאר שי – מבצעים מוגבלים מבחינת היקפם ומשכם, עם מגבלות משמעותיות של הדרג המדיני.

לצבור בזמן שבין המלחמות ניסיון מבצעי מעשי בהפעלת מערכתית של גופי לחימה גדולים. הדרג הפוליטי תורם את חלקו בהיווצרותה של תופעה זו, באמצעות ההגבלות שהוא מטיל על הדרג הצבאי בין המלחמות, כדי למנוע ממשגים טקטיים להפוך לבעיות אסטרטגיות שיגרמו להסלמה, העלולה להוביל למלחמה.⁹

כוחות היבשה פעלו במלחמת ההתשה בשתי שיטות, שפיתחו, מחד גיסא, את עצמאות הקצונה הזוטרה, ומאידך גיסא – צמצמו את חופש הפעולה של דרגי הביניים (מג"ד – מח"ט). פיצול הכוחות במוצבים מחלקתיים לאורך קווי הגבול הביא לידי פיתוח עצמאות ברמה זו. לעומת זאת, הפעולות ההתקפיות בכל הרמות – כולן פשיטות (מבצעי "רביב" ו"ויקטוריה" בגזרת התעלה; "אסותא" ו"תופת" בירדן; "קיתון 10" בסוריה; "קלחת 2" ו"קלחת 4" בלבנון ועוד) התאפיינו בשיטת פו"ש ריכוזית ובאורך ניכר של נוהלי קרב (אף שנתנו למפקדים הבכירים – אלו שפיקדו על המבצעים – ניסיון חשוב).

דוגמה למתח בין בט"ש למלחמה בתחום הפו"ש היא האמירה של בר-לב כרמטכ"ל בסיכום מבצע "תופת" – כראמה (21 במרץ 1968):

במלחמה אתה נותן משימה וכוח לבצע אותה ומתקדמים, גם אם הקשר משתבש לחצי שעה. אבל בפעולות תגובה, הדרג הגבוה ביותר צריך לדעת כל פרט ופרט...לא די לדווח 'כבשתי'. זה מספיק במלחמה, או בפעולת מודיעין מעבר לגבול. אבל חייבים לדווח על כל שינוי בתוכנית, ולבקש הנחיות ואישור.¹⁰

שי כותב על כך כי:

פקודות המבצע הפכו במבצעי הבט"ש למסמכים ארוכים ומפורטים, שהכתיבו למקבלי הפקודות את שיטת הביצוע וכן תסריט מפורט, שקבע גם את סדר התנועות של כלים בודדים בכל כוח ואת לוח הזמנים המדויק לכל שלב בלחימה. מניתוח נוהלי הקרב למבצע

"רכיב" עולה, כי המבצע תוכנן על כל פרטיו ודקדוקיו על-ידי מפקד גי"ש ומטהו, ואילו מפקד המבצע היה למעשה "קבלן ביצוע" בלבד.¹¹

ומוסיף כי:

סגלי הפיקוד והמטה, שהתמחו אחרי 1967 בתכנון ובניהול מבצעי פשיטה, הפנימו צורת קרב זו ואת נוהלי הפיקוד הריכוזי (הצנטרליסטי), שעל-פיהם נוהלו ותוכננו הפשיטות. לכן, כאשר הגיעו למלחמה והיה עליהם להפעיל צורות קרב אחרות, כגון התקפה, התקדמות והשהיה, המותנות ביכולת לקיים נוהלי קרב חפוזים, הם חסרו את הידע המקצועי הדרוש לתכנון ולניהולן של צורות קרב אלה.* מעורבותם של המפקדים הבכירים בניהול מבצעי הבט"ש הביאה אותם לנהל באורח דומה גם את הלחימה במלחמות, שכן היו אלה אותם אנשים שהתקדמו במרוצת השנים מתפקיד לתפקיד.¹²

גם מ'דו"ח ועדת אגרנט' ניתן ללמוד על השפעת שנות הבט"ש על יכולת הפרו"ש במלחמה. הוועדה ציינה לרעה את שיטת הפיקוד בימים הראשונים, בהשפעת הבט"ש, מחמ"לי פיקוד מאחור ואת ההיצמדות למערכות הקשר במקום פיקוד "לפנים" בחזית.¹³ הוועדה העירה כי בהשפעת הבט"ש טרום המלחמה התעצבו נוהלי עבודה הניכרים בצמצום של חלוקה הסמכויות והאחריות לדרגי הפיקוד הכפופים. "נוהלי העבודה המקובלים בצה"ל בתקופת הרגיעה במצב בט"ש היו מבוססים, מנימוקים שונים, על מידה רבה של צנטרליזציה בסמכות ובאחריות".¹⁴

שימוש ביחידות עילית מול הקניית ניסיון מבצעי לחלק רחב בצבא
תופעה אחרת האופיינית לבט"ש היא הפעלת יחידות מיוחדות או אמל"ח מתקדם בפעולות נקודתיות עקב הצורך בהצלחה מתמדת. לתופעה זו

* יש לסייג את הערכתו של שי, מכיוון שהמפקדים הבכירים של צה"ל, היו בוגרי מלחמות ששת הימים וקדש.

שני מחירים בהקשר מלחמה: האחד – אי-מיצוי הפעולות להקניית ניסיון מבצעי להרכב יחידות, והאחר – פגיעה בתחושות מסוגלות הכוחות, שאינם משתתפים בלחימה.

דוגמה לנושא זה היא הפעלת מטוסי ה'פנטום' ('קורנס') לתקיפות עומק ונגד טק"א במלחמת ההתשה. הלחימה האווירית במלחמת ההתשה החלה ב-1 ביולי 1967 ועד מהרה הפכה אינטנסיבית ביותר. בחודשיים הראשונים השתתפו כל מטוסי התקיפה בכל המשימות: במבצע 'בוקסר 1' שהחל ב-20 ביולי 1969 וכלל תקיפות אזור הקו שבין פורט סעיד לקנטרה, תקפו את סוללות הטק"א מטוסי 'סקייהוק' ו'מיראז' ומטוסי 'אורגן', 'ווטור', 'מיסטר', 'סופר מיסטר' תקפו יעדים מסוגים אחרים.¹⁵ ב-24 ביולי, במבצע 'בוקסר 2' נגד סוללות טק"א ומוצבים לאורך התעלה, תקפו 'סקייהוקים' סוללות טק"א וכן השתתפו בו מטוסי 'מיראז' ו'מיסטר' במשימות אחרות.¹⁶ מ-5 לספטמבר 1969, עם הגעת ראשוני ה'פנטומים' לצה"ל, השתנה המצב והחלה הוצאת מטוסים שונים מן הפעילות. עם תחילת תקיפת המחפורות במרץ 1970, ואחר כך טילי SA-3 עצמם, השתנו ההנחיות. הוחלט כי מטוסי התקיפה הצרפתיים 'מיסטר' ו'סמב"ד' (סופר מיסטר) יורחקו מתקיפת מחפורות טק"א או ממטרות בקרבתן ויפעלו רק קרוב לתעלה, וגם אז – רק עם מובילים בכירים. מטוסי ה'סקייהוק', יוכלו לפעול תחת הגנה אווירית מתאימה. ה'סקייהוקים' המשיכו לפעול עד שהראשון נפגע כשלא הבחין בטיל או קיבל התרעה – ואז הוחלט להוציא גם מטוסים אלה מהתמודדות מול מחפורות וסוללות טילים פעילות ו"מאוישות". המיראז'ים הורשו להמשיך לפעול בגובה רב לטיסות צילום.¹⁷

יפתח ספקטור מתאר זאת כך:

שני סוגי משימות הפכו באותה התקופה לבלעדיים לקורנס: תקיפת מטרות תשתית ותקיפת סוללות של טילי קרקע-אוויר, המשימות האלה נחשבו באותה העת לחשובות במיוחד שכן הן נועדו להשיג שניים מיעדי היסוד של חיל האוויר: התקיפות האסטרטגיות נועדו לכפות על האויב את רצוננו, במקרה זה להפסיק את מלחמת

ההתשה, ואילו תקיפות הטילים נועדו להשיג עליונות אווירית באזור הלחימה...אולם מדצמבר 1969 ואילך הוצאו מטוסי הקרב האחרים מהמשימות שצוינו למעלה, ואלה נמסרו בלעדית לקורנסים. מאותה עת ואילך הופעלו השחקים (המיראז'ים) במשימות אוויר-אוויר, ומטוסי התקיפה הוגבלו לפעילות באזור התעלה...ראיית כל משימה כאירוע מבודד העומד בפני עצמו היא הסבר אפשרי לכך שהטילו את המשימות הקשות שוב ושוב על "פותר הבעיות" הטוב ביותר שהיה אז – הפנטום...משהשתרשה אותה חלוקת עבודה, הוביל התהליך עצמו להתנוונות כשירותם של הטייסים בשאר מטוסי הקרב – לפחות מבחינה פסיכולוגית – לביצוע אותן משימות. חודש-חודשיים לאחר שמטוסי הקרב "הישנים" נמצאו "בלתי ראויים" לביצוע משימות התקיפה הקשות, כבר לא הייתה בנמצא שום רמה מחליטה או מבצעת שמוכנה הייתה להביא בחשבון את האפשרות לשלבם במערכה...כך הפכו 85% ממטוסי חיל האוויר ללא רלוונטיים למשימותיו העיקריות. בלי משים חדל חיל האוויר להיות ורסטילי.¹⁸

עד היום לא ידוע לי איך קרה שהמיראז'ים – ששלוש שנים קודם לכן חיסלו את כל שדות התעופה במזרח התיכון – הוצאו לחלוטין מן הלחימה הקרקעית בשעה הקשה ההיא. משהוא קרה גם לסופר-מיסטרס ולמטוסי הסקייהוק, שהיו מטוסים ייעודיים לתקיפת מטרת קרקע. כולנו נעצרנו בקו התעלה, ורק הפנטומים המשיכו להעמיק לתוך מרחבי מצרים וסוריה¹⁹ וכולנו – כל המטוסים הנחותים – עברנו ליציע הקהל וצפינו בלב חרד במתחולל על המגרש.²⁰

חשוב לציין כי ל'פנטומים' היו כל היתרונות על סוגי המטוסים האחרים למשימות אלה, ונראה כי הפעלתם הייתה נכונה באותה עת. המחיר, שאותו קשה לשפוט, בא לידי ביטוי, כפי שמתאר ספקטור, בפגיעה בביטחון העצמי של טייסי שאר סוגי המטוסים, כאשר נאלצו לפעול בתנאים הקשים של מלחמת יום הכיפורים.

זווית אחרת של הטיות בט"ש היא היווצרותה של "נבחרת" של מפקדים ולוחמים מצטיינים, המופעלת פעם אחר פעם. כשיפתח ספקטור קיבל

פיקוד על טייסת המיראז'ים "הקרב הראשונה", לא הבין בתחילה מדוע מטוסיו אינם מוזנקים למשימות.

מוטי [הוד] ניהל מלחמה, ובחושיו החדים ידע שהוא נמצא ב"משחק גביע". לא היה שום מקום לשטויות, הוא רצה רק נבחרת, רק אקדוחנים אמיתיים.²¹ מפקד חיל האוויר מוטי הוד, דרש מהטייסות לאייש לכל תקיפה את הטייסים המתאימים ביותר. 'אבן [מפקד טייסת 117] תכין נבחרת', כלומר תכין את הכי טובים...ואם לא היית מכין 'נבחרת' הוא לא היה משתף אותך והיה לוקח רביעייה של טייסת אחרת...מה זה נבחרת? מפקד טייסת, סמ"ט א', סמ"ט ב' ומספר ארבע בטייסת.²²

המקבילה היבשתית של ה"נבחרת של מוטי" לפני מלחמת יום הכיפורים הייתה מספר מצומצם של יחידות שביצעו את המבצעים המשולבים והמיוחדים בעומק שטחי מדינות ערב. חיים נדל, ששימש באותה תקופה כמח"ט 35, כותב כי "בכל המבצעים המיוחדים השתתפו 500-800 לוחמים מיחידות היבשה, שרובם היו מפקדים וחילים מצטיינים מהצנחנים."²³ גם את המבצעים קרובים לגבול, כמבצעי "סרג'נט" (13-14 במרץ 1970) ו"ויקטוריה" (10-11 ביוני 1970) נגד המצרים לאורך תעלת סואץ, ביצעה יחידת הבט"ש הייעודית 'שקד' בשילוב שייטת 13. בצפון הייתה הבלעדיות נתונה לחטיבת 'ברק' (188) בסדרת מבצעי "קלחת" בלבנון (12 במאי 1970) ו"קיתון" בסוריה (26 ביוני 1970).

מענה לקושי להפעיל מגוון יחידות יכול להיות בהפעלת נבחרות של מפקדים (ממספר יחידות רב יחסית), כפי שנעשה למשל במבצעים רבים בלבנון בשנות השמונים, הנותנת הזדמנות למפקדים לצבור ניסיון, ההופך אותם למפקדים טובים יותר, וכך משדרגת את היחידות הרגילות. יש לכך מחיר ב"אורגניות" הכוח.

"שחיקת" אמל"ח חדש שנועד למלחמה בבט"ש

בתחילת צמד מאמריו בכתב העת 'מערכות' משנת 1995 מציג ד"ר אילן עמית מ'רפאל' את הדילמה "לאחר פיתוחו של נשק חדש אשר טרם

נחשף [או רכישתו], עולה השאלה: מתי כדאי להפעיל את הנשק ולהסתכן בחשיפתו על ידי האויב. הפעלה מוקדמת תבטל את גורם ההפתעה לעתיד-לבוא – היא תיתן לאויב שהות ללמוד את האמצעי החדש ולהסתגל אליו, ואולי אף להצטייד באמצעי נגד. התוצאה יכולה להיות אובדן האפשרות למצות את הפוטנציאל הטמון בנשק במשבר עתידי, שבו הייתה יכולה להיות לו השפעה רבה אלמלא נחשף. "מצד שני, ברחיית השימוש באמצעי החדש "נוקטים גישה של מעין-התעלמות מן המשבר הנוכחי והקשיים שהוא מעורר, האנשים נפגעים, קרבות אינם מתרחשים על פי התכנון – ומעדיפים לשמור את הנשק למשבר העתידי. ואולם, המשבר העתידי עדיין לא בא לעולם; אפשר, אפילו, שלא יתרחש כל עיקר." ²⁴ במאמר אחר הוא כותב: "אם ברשותך אמצעי חסוי, היכול להטות את הכף במערכה מכרעת, ואם נחשף משום שהשתמשת בו בטרם עת, תצטרך לקחת בחשבון שקנית את ההצלחה המוקדמת במחיר החמרת הקשיים שתעמוד בפניהם בשעת הכרעה. כיצד לחזק בצבא שיקולים כאלה? הרי המפקדים של היום נבחנים בראש ובראשונה בהצלחתם במלחמה האחת שעליה פקדו, ולא בהשפעתם על מפקדים אחרים במלחמות הבאות. מה יביא אותם אפוא להסתכן בוודאות בהווה, למען יתרון מעורפל בעתיד?" ²⁵

כדוגמה לדילמה, מציג עמית את הוויכוח שהתנהל בחיל האוויר במלחמת לבנון הראשונה, אם להפעיל את האמצעים שעמדו אז לרשות ח"א לתקיפת סוללות הטק"א הסוריות או להמתין למלחמה שתהיה קשה יותר מבחינת ישראל, כמלחמת יום הכיפורים. במקרה זה הוחלט להפעיל את האמצעים. עמית מציין כי הפעלת "נשק ההפתעה" אינה בהכרח "שורפת" אותו. האויב חייב לפענח אותו, לפתח לו מענה באמצעות תרגולות או אמצעי נגד, וזה לעיתים אורך זמן ממושך. שיקול נוסף הוא האפשרות כי האויב ילמד על הנשק עוד לפני הפעלתו עקב פרסומים בעיתונות, בשל הפעלתו על ידי צד שלישי, או מחמת רכש של האויב ממקורות חוץ של טכנולוגיה או אמל"ח דומה. ²⁶ עמית מציג את מחקרו של אקסלרוד בנושא. על פיו קשה מאוד לשמור "נשק הפתעה" למקרה הנדיר שבו להפעלתו יהיה ערך סגולי גבוה. הסיבות הן אנושיות-ביורוקרטיות – במערכות ביורוקרטיות (כמו זו הצבאית): "אנשים שוהים בתפקיד זמן מוגבל, ונבחנים על פי מה שהשיגו וביצעו באותה תקופה. במערכת כזאת יש נטייה חזקה

לנצל את המשאב לטובת אותו אירוע, שעל פי הערכתך הוא החמור ביותר או בעל הערך הגבוה ביותר שיתרחש בתקופת כהונתך.²⁷ רוב הדוגמאות לדילמות שמביא עמית התרחשו תוך כדי מלחמה, כמו הפעלת הטנק על ידי הבריטים והנשק הכימי על ידי הגרמנים במלחמת העולם הראשונה, המוץ הבריטי נגד המכ"ם הגרמני במלחמת העולם השנייה או הלוחמה האלקטרונית הימית הישראלית במלחמת יום הכיפורים.²⁸ לגבי הפעלה באירועים בדידים שאינם במלחמה, כותב עמית כי "ישנם מצבים, שבהם קיימת המלצה ברורה להימנע מחשיפה או לדחותה; להלן אחדים מהם: ... בעת התכתשויות שאינן בגדר מלחמה ממש. זאת, אפילו אם ההישג הצבאי קצרה-הטווח נושא צביון מושך ומפתה". כדוגמה למקרה כזה הוא מציג את הטבעת המשחתת הישראלית 'אילת' על ידי טילי ים-ים 'סטטיקס' שנורו מסטי"ל 'קומאר' מצרי ב-21 לאוקטובר 1967. זו הייתה הפעלה מבצעית הראשונה בעולם של טילי ים-ים מסטי"ל, והיא האיצה שינוי תפיסתי בצה"ל.²⁹ השינוי כלל מעבר לסטי"לים, השלמת פיתוח ל"א ישראל³⁰ וטילי ים-ים 'גבריאל' מתוצרת 'מבת'. ה'גבריאל' נולד מטילי 'לוח' שהחלה 'רפאל' לפתח אחרי מלחמת סיני, פיתוחו הסתיים והוא הפך מבצעי ב-1969.³¹ טילי ה'גבריאל' ופיתוח תורת הפעלה שנתנה מענה לפער הטווח בין טיל ה'סטטיקס' (כ-50 ק"מ) לשל ה'גבריאל' (20 ק"מ)³² הביאו (יחד עם שאננות המצרים והסורים שנבעה מתחושת עליונות) לידי תבוסה הערכים בלוחמה ימית במלחמת יום הכיפורים. במהלכה הוטבעו שלושה סטי"לים סוריים וארבעה מצריים, ללא פגיעה באלו של צה"ל. מחמד פוזי, שר ההגנה המצרי במלחמת יום הכיפורים, כתב על כך: "להערכת, החוקרים האמריקאים בשיתוף עם הישראלים הצליחו לאחר לימוד מעמיק להשיג פתרון נגדי לטיל 'סטטיקס' לאחר שהופתעו מכושף ההרס שלו במקרה טביעתה של המשחתת 'אילת' ב-21 לאוקטובר 1967 ומצאו את הדרך שמשבשת את דיוק הפגיעה בנוסף למכשירים האלקטרוניים נגד טיל ה'סטטיקס', שהותקנו בספינותיהם המצוידות בטילי 'גבריאל'.³³ הסיבה להפעלת האמצעי החדשני באירוע שאינו מלחמה הייתה כנראה הצורך של צבא מצרים להוכיח הישגים, אחרי התבוסה במלחמת ששת הימים.

הדוגמה שאנתח כאן בפירוט, היא הפעלת אמצעי הל"א ושיטות הפעולה

של חיל האוויר ברצף מבצעים אוויריים במלחמת ההתשה, והמחיר ששולם על כך במלחמת יום הכיפורים.

חיל האוויר הכיר את טילי ה-SA-2 ממלחמת ששת הימים. בחודשים הראשונים של מלחמת ההתשה התמודדו טייסי חיל האוויר היטב עם טילים אלו, הן עקב לימוד לקחי האמריקאים בווייטנאם, והן בשל גודלם וכושר תמרון המוגבל של הטילים שאפשרו לזהותם בעין ולנקוט תמרוני חמיקה מהם. ליכולת ישראל היה מחיר מיידי של הסלמת האיום – כניסת ה-SA-3 למערכה. "הגעת הטילים הייתה בסתירה מוחלטת לכל המוסכמות הקודמות, שגרסו כי ברית המועצות לא תסכן במזרח התיכון את המילה האחרונה בטכנולוגיה שלה, העלולה ליפול בידי ישראל, ובעקיפין, בידי המערך כולו."³⁴ השילוב של שני סוגי הטילים עם מערך תותחי נ"מ, הציג בעיה מורכבת לטייסים, שפתרונה חייב שימוש באמצעים החדישים ביותר שהיו בנמצא. המענה כלל גיבוי אלקטרוני בדמות מערכות "יבלת" – מערכת חסימה מרחבית צרפתית, ייעודית עבור ח"א הישראלי אשר הופעלה על ידי טייסת 'ווטור' במלחמת ההתשה והייתה יעילה גם נגד המערכות הקורנות של סוללות הטילים מסוג SA-2, וכן מערכת ה"כתף" שנועדה לסמא את מערכות המכ"ם כדי שלא יבחינו במטוסים החודרים, והותקנה בכמה תצורות על מגוון מטוסים ומסוקים.³⁵ בשונה ממכ"מים של טילי ה-SA-2, נגדם פיתחו האמריקאים בפרויקטים חפוזים, מערכות התרעה ושיבוש, טילי ה-SA-3 לא הוצבו בצפון וייטנאם, ולכן לא פותח נגדם מענה מקיף. האמריקאים עדכנו את מערכות ההתרעה של ה'פנטום' ואפשרו לצה"ל לקבל את התוכנה החדשה, אך לא היה בידיהם אמצעי אקטיבי לשבש את המכ"ם. חיל האוויר נאלץ לפתח את המענה בעצמו.³⁶ כניסת הרוסים עצמם ללחימה הביאה לידי הכנסה לזירה של מאות טילי SA-7 "סטרלה" ואלפי תותחי נ"מ בקטרים שונים, חלקם מונחי מכ"ם.³⁷ הרוסים נעו בלילה, הסוו, שמרו על "דממה אלקטרונית", הפעילו את המערכות רק מול תקיפות ועוד.³⁸ ב-30 ביוני 1970 נורו טילי ה-SA-3 הראשונים על מטוסי ישראל שהיו בגיחת צילום. הרוסים השתמשו בשיטה חדשה, ולא מופרת – שיגרו לעבר שלושת המטוסים שהשתתפו בגיחה 15 טילים שנורו מכל סוללה זמינה בנתיב הטיסה. "שיטה חדשה זו של שיגור מטחי טילים, תשפיע רבות על יכולת הפעולה של חיל האוויר במבצעים

הבאים נגד סוללות הטילים.³⁹ הרוסים למדו. בתקיפות שנערכו באותו יום הופל ה'פנטום' הראשון בשמי מצרים, ומייד אחר כך עוד אחד. איתן בן אליהו, סמ"ט בטייסת 'פנטום' 201, מתאר כי השינוי הגדול היה עם הגעת דיוויזיית ההגנה הרוסית למצרים בראשית שנת 1970. "לפתע התברר שהמערך פועל בשיטות חדשות" שכללו חיפוי הרדי בין סוללות, הגנת נ"מ צפופה בין הסוללות, מארבים על בסיס יכולת ניידת ושיטות הטעיה כמו מחפורות דמה.⁴⁰ המודיעין איבד מיעילותו כי קצב הזנת הסוללות היה גבוה מקצב גיחות הצילום.⁴¹ המענה כלל הזמנה דחופה של אמצעי לוחמה אלקטרונית מארצות הברית ופיתוח שיטות תקיפה חדשות. הרעיון היה לעבור מהפצצת חתף, שבה עובר המטוס מעל המטרה, להפצצת קלע, שבה משחרר הטייס את הפצצות לפני המטרה תוך כדי נסיקה. טכניקה זו צמצמה את חשיפת המטוס למטרה, אך חסרונה היה בהפחתת הדיוק ובאי-ודאות לגבי הפגיעה במטרה. התקיפה הראשונה בשיטה זו לא הצליחה – הסוללות שנתקפו צולמו אחר כך והתברר שהיו ריקות והפגיעות לא היו מדויקות.⁴² לאחר תקיפה נוספת עם תוצאות מאכזבות דומות, הוחלט לתקוף בגובה נמוך ולחזור בגובה דומה לסיני.⁴³ תקיפה ב-4 ביולי שבה הוחלט לתקוף נמוך ולמשוך לגובה מיד אחר כך, הצליחה תוך התמודדות עם מטחי טילים גדולים.⁴⁴ על בסיס שיטה זו הוחלט למחרת על תקיפה של 60 מטוסי תקיפה על האזור המוגן ביותר במצרים – בין אבו סואר לסואץ. חלק מהסוללות היו ריקות או סוללות דמה,⁴⁵ "המחיר ששילם חיל האוויר בגיחות מגובה נמוך היה כבד...בחיל האוויר היתה תחושה קשה – לא רק בשל אובדן הטייסים והמטוסים, אלא גם מחוסר היכולת למצוא תשובה הולמת, צבאית לבעיית הטילים החדשים. הפודים החדשים – "פלאי האלקטרוניקה" – היו בדרכם לארץ ורבים תלו בהם תקוות.⁴⁶

ב-10 ביולי הגיעו "הפודים האלקטרוניים" [פוד = מכל חיצוני ובו ציוד תפקודי], מערכות מסוג ALQ-82 (שם הקוד הישראלי: "אפונה ריחנית"). שני מומחים אמריקאים והצוות הטכני שלהם הגיעו עם 30 מארזים והדריכו את הטכנאים של להק הציוד וטייסות 'קורנס' 69 ו-201 בהתקנה ובהפעלה של האמצעי החדש. נכתב נוהל חדש לשימוש בפודים. שיטת ההפעלה כללה טיסה במבנה אווירי קשיח יחסית. הפודים תוכננו והופעלו נגד טילי SA-2, והיו אמורים להיות יעילים גם נגד SA-2 משופר, אך לא נגד

SA-3. בו בזמן פיתחו אנשי הל"א של חיל האוויר מענה לטיל זה, אך פיתוח זה לא הבשיל. מידע על הספקת מערכות הל"א לישראל פורסם בתקשורת ימים מספר לאחר הגעת הפודים לארץ. חשוב לציין כי פודים אלו נפלו בוויטנאם בידי הוויטנמים והועברו לרוסים, ולכן יכלו האמריקאים להעביר "נשק סודי" זה לידי ח"א, בידיעה שאם יופל מטוס ישראלי, לא יגרום הדבר נזק רב מדי לחיל האוויר האמריקאי.⁴⁷

במבצע "אתגר" (שבת, 18 ביולי) הייתה שיטת הפעולה אמורה לאפשר תקיפה מגבוה תוך חמיקה מטילים. מתכנון המשימה והסודיות והמידור שבה, ניתן לראות את החשש של חיל האוויר מנפילת סודותיו בידי האויב. הפעלת המערכות האלקטרוניות האקטיביות חולקה לשתיים:

1. ל"א אווירי – נגד טילי SA-2: פודים אישיים "אפונה ריחנית" לפנטומים; מערכות "כתף" למיניהן שהופעלו ממסוקי 'סופר פֶּרְלוֹן' ו'פֶּלֶ-205'; מערכות "יבלת" ע"ג שני מטוסי 'ווטור'.

נגד טילי SA-3 – הגם מיוחד של ה"יבלת" נושא מערכות שיבוש סודיות שפותחו בישראל ע"ג 'ווטור'; מערכות "כתף" שהותאמו לשיבוש ופעלו בתחומי השידור של טילי SA-3, הותקנו במסוקי 'סופר פֶּרְלוֹן'. המערכות נגד הטילים החדשים לא הותקנו במטוסים שחצו קו: הן היו סודיות ביותר, והחשש הגדול היה שמטוס הנושא אותן יופל והן ייחשפו.

2. ל"א קרקעי – מערכות שהיו אמורות לשבש את פעולתם של שני סוגי הטילים והותקנו באום-חשיבה.

יש לציין כי בפועל ה'יבלת' לא יכלה לנטרל SA-3 וגם לא הצליחה לנטרל SA-2 משופר.

"כאמור, הפעלתן של המערכות נגד טילי ה-SA-3 נשמרה בסוד. המידור היה גבוה ואיש מן המבצעים, כולל מפקדי הטייסות, לא הובא בסוד העניין. הוחלט להפעיל אותה רק אם מערכות הקליטה יקבלו חיזוי על הפעלת טילים אלה בזמן תקיפה".⁴⁸ על פי יוסף נאור, האחראי על פעילות הל"א בחיל האוויר באותה עת: "היינו חייבים לשמור על הסודיות... אנשים יצאו לטיסות ונפלו בשבי. השתדלנו להסביר לטייסים מה שפחות, היות וכאשר

הופלו הם סיפרו את הכל והדבר הגיע לרוסים".⁴⁹ בתדריך של שמואל חץ, מפקד טייסת 201, את הטייסים לגבי תצורת הטיסה החדשה – טיסה ישרה ואופקית ומרחקים מדויקים בין מטוסים – הסביר שהפודים טובים נגד ה-SA-2: "חץ לא הזכיר את סוללות טילי ה-SA-3 באזור התקיפה, ככל הנראה גם הוא לא ידע על כך."⁵⁰ בפועל – מערכות הלוחמה האלקטרוניות החדשות שיבשו את טילי ה-SA-2, אך ה-SA-3 היה חסין בפניהן. שש מתוך שבע סוללות הטיילים נפגעו, אך מפקד טייסת 201, חץ, נהרג, והנווט עיני נפל בשבי. ישראל מיהרה לדרוש את טילי ה'שרייק' מתבייתי המכ"ם, אך הם לא היו בשלב זה אפקטיביים מול האיום הרוסי.⁵¹ ב-3 באוגוסט במבצע 'שיער 265' נגד סוללות טילים באזור אבו סואר, נתקלו מטוסי חיל האוויר במארב מתוחכם של הרוסים, שכלל שילוב של עמדות דמה שבהן פוצצו מטעני 'אמונל' להדמיית ירי, עם ניוד סוללות והסוואתן בשטח חקלאי, ושפיכת מים סביב למתקן השיגור לצמצום חתימת האש בעת השיגור. במארב זה הופל 'פנטום' אחד ונוסף נפגע.⁵² "מתוסכלים מכולם בתקופה זו, היו אנשי המודיעין...הם נאלצו להתמודד מול שיטות רוסיות חדשות, שכללו דילוג אקראי של הסוללות ממקום למקום, תרגילי הסוואה והונאה בשעות היום והלילה".⁵³

בהמשך, בשלהי מלחמת ההתשה, הוצבו סוללות טילים מתקדמים מסוג SA-6 להגנת סכר אסואן, וככל הידוע לא הופעלו נגד מטוסי צה"ל.⁵⁴ בשלוש השנים שבין סיומה לבין מלחמת יום הכיפורים הן הפכו למרכיב מרכזי במערכי ההגנה המצריים והסוריים. חיל האוויר לא הכיר את יכולותיהם, ולכן החשש מפניהם היה גדול. ניתן לומר בוודאות רבה כי כניסת טיל זה, אשר הפתיע את חיל האוויר במלחמת יום הכיפורים ומנע ממנו להשיג עליונות אווירית, היתה תגובה להצלחות ישראל להתמודד עם טילי ה-SA-2.

על הלמידה המצרית-סובייטית מהחיכוך עם שיטות הלחימה הישראליות ועם חידושי ה"א", שהייתה התשלום הישראלי על ההצלחות במלחמת ההתשה, ניתן ללמוד בעיקר מזיכרונות שכתבו בכירי צבא מצרים וסגל דיוויזיית האוויר הסובייטית שסייעה למצרים במלחמת ההתשה, אחרי הצלחת מערך ההגנ"א במלחמת יום הכיפורים.

המצרים והסובייטים היו מודעים מאוד לצורך ללמוד, ככל הניתן, על מערכות האויב. הפקודה היומית של רמטכ"ל מצרים מ-7 באוגוסט 1970 כללה את הדברים האלה: "נפילת מטוסי הקרב החדשים, כולל ציוד ומנגנונים אלקטרוניים מתקדמים, היוותה הזדמנות פז עבור מומחינו ומהנדסינו, ללימוד הציוד והמכשירים האלה, ולפעולה מיידית לנקיטת אמצעי נגד, דבר שיפחית את האפקטיביות שלהם ויגדיל את הצלחתנו ועליונותנו עליו" למרות שהפקודה פורסמה ביום האחרון של המלחמה, היא העידה על כך שמומחים מצריים, ובעיקר רוסיים, אספו כל שבר של ציוד, ומיהרו להעביר אותו למרכזי הפיתוח והמודיעין, כדי ללמוד את תכונותיו.⁵⁵

גנרל מאיור (במילואים) אלכסיי סמירנוב, מפקד דיוויזיית ההגנה האווירית במצרים, אמר שנים אחרי המלחמה כי "יחידות ההגנה האווירית הסובייטית מצידן, נהנו מהשותפות בפעולות הלוחמה על אדמת מצריים, בדמות מחקרים מועילים, שהביאו לשיפור ציוד ההגנה האווירית ומנגנון ההגנה האווירית באופן כללי."⁵⁶

דימה אדמסקי, שחקר את "מבצע קוקז" - התערבות הסובייטים במלחמת ההתשה, כתב כי:

תהליך הלמידה של הסובייטים היה מהיר. לאור ההצלחה הישראלית הגיעו הסובייטים למסקנה שתפיסת ההפעלה שלהם, שגובשה על בסיס הניסיון שהם צברו בשימוש במערכות דומות נגד ה'פנטומים' האמריקאים בווייטנאם, אינה מתאימה להתמודדות עם חיל האוויר הישראלי. לפיכך, במקום לנסות להקים מערך קווי שבו יש חיפוי הדדי בין הסוללות, הם החלו לפרוס מערך 'אשכולות' של סוללות, תוך השקעת משאבים רבים יותר בנושא ההסוואה, בשינוי תדיר של מיקום הסוללות ובהקמת עמדות דמה שמטרתן להטעות את הטייסים הישראלים.⁵⁷

ב־17 בספטמבר 1971, יותר משנה לאחר סיומה הרשמי של מלחמת ההתשה, הפילו המצרים מטוס 'סטרטוקרוזר' ישראלי ששימש ללוחמה אלקטרונית.

שאזלי, רמטכ"ל מצרים במלחמת יום הכיפורים, כותב בזיכרונותיו על למידה לקראת המלחמה:

תגובתו של האויב אשר באה, כצפוי, למחרת, הרגיעה אותנו. שיערנו שהם ינסו להשמיד את אחת מתחנות המכ"ם של טילי הסאם שלנו המרוחקות כ-15 קילומטרים מערבית לתעלה באמצעות טילי שרייק מתוצרת ארצות הברית. פיתחנו אמצעים אלקטרוניים להתמודד עם טילי השרייק והיינו להוטים למדי לנסותם. ב-18 בספטמבר עשו הישראלים את אשר ציפינו. מטוסם שיגר את הטילים במרחק 9 קילומטרים מזרחית לתעלה. טווח הפעולה של השרייק הוא 15 קילומטרים בלבד. הטילים נפלו הרחק ממטרתם. התחלנו, ללא ספק, לבסס "רצועה מטוהרת" גם בגדה המזרחית של התעלה.⁵⁸

ראוי לציין שהטיל בפועל היה בעל ביצועים נמוכים ואפילו הדגם המתקדם לימים שהופעל בשל"ג לא פגע וכל יעילותו הייתה כמדכא – גורם לאויב לסגור את המכ"מים ולעבור למוד אופטי וירני.⁵⁹

מחמד פוזי, שר המלחמה של מצרים במלחמה כותב על הלמידה המצרית כִּי:

כוחות ההגנה רכשו יכולת לחימה חדשה בשל המגע הישיר שיהיה להם עם מטוסי האויב מאז יולי '69 עד להפסקת האש ב-8.8.70. החשוב ביותר היה שהם הכירו את דרך הפעולה של האויב באוויר במהלך התקפותיו, את צורת התקרבותו למטרה, את פעולות התמרון שלו באוויר...ואת צורת השימוש שלו במכשירים אלקטרוניים לשיבוש ולהנחיה....כוחות ההגנה האווירית שלנו לא יכלו לרכוש ידע רב כל כך לולא העימות הישיר היומיומי...כוחות ההגנה האווירית באו לקרבות אוקטובר '73 שהם מצוידים בנתונים שהחשובים שבהם היא היכולת לשתק את כושר תנועת האווירית של האויב, ולשלוט ממנו את קשרי התמרון אשר עומדים לרשותו בשל ניידותו ושליטתו בשמי האזור ובזירת הפעולות שלו. כמו

כן צוידו בנתונים טכניים שהחשובים שבהם היו היכולת להסתיר את הפרצות בשדה המכ"מ בגבהים נמוכים ולקיים אינטגרציה בין האלמנטים של ההגנה האווירית למטוסי הקרב.⁶⁰

על תגובת הנגד ליכולות ארצות הברית שסופקו לישראל, הוא כותב כי בנוסף לטילי ה-SA-2, SA-3, SA-6, SA-7, ותותחי 23 מ"מ דו-קניים וארבעה קניים, חלק חשוב בסיוע הסובייטי היה "המכשירים האלקטרוניים שהוסיפו ליכולתה של מערכת ההגנה האווירית תכונות חדשות, והעניקו לה חסינות בפני הפיתוחים הטכנולוגיים והאלקטרוניים שהוסיף האויב לחיל האוויר שלו ולמכשירי השיבוש שהיו בשימוש, וכן בפני פיתוח סוגי הטילים אוויר-קרקע שבהם ארצות הברית תגברה אותן."⁶¹

על שמירת סודיות "נשק הפתעה" ערבי, כתב הייתם אל-איובי, כי חילות האוויר המצרי והסורי לא הפעילו בקרבות האוויר שהתרחשו ב-13 בספטמבר – שלושה שבועות לפני המלחמה – את טילי ה-SA-6 שהיו ברשותם: "וזאת לא רק כדי לשמור על סודיות מציאותו של נשק זה בידיהן, אלא גם על סוד הפעלתו, כדי ששיג – בעת השימוש בו, הפתעה חומרית ומוראלית – גדולה יותר. ואכן הפתעה זו הושגה."⁶²

על השפעת מלחמת ההתשה על יכולת צה"ל במלחמת יום הכיפורים כתב ישראל טל:

האספקה הרוסית הנדיבה, במלחמת ההתשה, של מערכות לחימה נגד מטוסים, הפיקוד הסובייטי על מערכות לחימה במצריים ופיתוח תורות לחימה, אפשרו למצרים לתכנן את מלחמת יום הכיפורים באופן שצה"ל לא יצליח למנוע את צליחת התעלה באמצעות כוח האש של חיל האוויר. הם צברו ניסיון במלחמת ההתשה לצד הרוסים, ולמלחמת יום הכיפורים הם נכנסו מיומנים וחדורי ביטחון בתחום הנ"מ.⁶³

חיל האוויר נלחם ככל יכולתו, ניסה כל שיטת לחימה וכל אמצעי לחימה אפשרי, תוך השגת הישגים טקטיים מצוינים, והצלחה מערכתית-אסטרטגית

חלקית. חיל האוויר למד לא מעט מן ההתמודדות עם מערך הטק"א המצרי, אך למאמציו במלחמת ההתשה היו שתי השפעות חמורות על האפקטיביות שלו במלחמה שתבוא אחריה: הראשונה – הסלמה טכנולוגית ומבצעית, היינו מירוץ חימוש מואץ שהביאו ממצב שבו ידע להתמודד עם האיום (SA-2) למצב קשה שבו איבד את היכולת לפעול מול מערך צפוף ומשולב של טילים ותותחי נ"מ, שכללו סוגי טילים חדשים שלא היו מוכרים לו, ולהם לא היה לו מענה. ההשפעה השנייה – הוא חשף בפני האויב את רובן הגדול של הטכניקות ואמצעי הלחימה שברשותו, ואפשר לאויב ללמוד ולהשתפר. חיל האוויר היה מודע היטב למחיר שהוא עלול לשלם בעתיד על הצלחות מקומיות במלחמת ההתשה, וכפי שהוצג, עשה מאמצים ניכרים לצמצם את חשיפת החידושים שבידיו. זו היא דוגמה מאלפת למתח שבין הצלחות במבצעים בתקופת עימות מוגבל (גם אם אינטנסיבית) לבין מחיר כבד יותר במלחמה עתידית (שטווח הזמן בין חשיפת החידוש לבין פריצתה אינו ידוע, וקשה לדעת אם יספיק לפיתוח מענה ללמידת האויב).

בניין הכוח למלחמה תוך כדי תקופת הבט"ש

למרות עיסוק יום-יומי ותובעני בלחימה בגבולותיה החדשים של ישראל, הצליח צה"ל להמשיך בהתכוננות אינטנסיבית למלחמה, הן ברכש והצטיידות והן באימונים. חטיבות השריון של אוגדת סיני, לדוגמה, ביצעו סבב של אימון-קו בתעלה – אימון שכל פרק ממנו ארך שלושה חודשים, ואפשר אימון עד רמת תרגיל גדודי או חטיבתי. בראינות עם בעלי תפקידים בגדודים, בחטיבה או באוגדה ששירתו באותה תקופה בתעלה, יש תמימות דעים כי פעילות הבט"ש לא פגעה בהכנות למלחמה. בתחום הלוחמה האווירית, דימתה ההתמודדות עם הטק"א ועם הנ"מ בהתשה את שדה הקרב במלחמה הבאה. בתחום הארגון, למרות הקמת יחידות ייעודיות לבט"ש (כנוסף ליחידת 'אגוז' הוקמה לפני מלחמת ששת הימים להגנת הגבול הצפוני), כמו 'חרוב' (ללחימה בבקעת הירדן), 'שקד' (שהקים פיקוד הדרום בשנות החמישים למשימות בט"ש בנגב והורחבה לאחר מלחמת ששת הימים ללחימה בגזרת התעלה) ו'רימון' (ללחימה בעזה), הרי מוקד בניין הכוח היה הגדלת סד"כ עוצבות השריון. יש לציין כי בתחום האמל"ח פותחו אמצעים ייעודיים לבט"ש – מגוון אמצעי תצפית לראיית לילה;

מילכודים ומיקוש; התבצרות; רק"ם ייעודי לצורכי בט"ש ועוד, אך פיתוח זה לא הסיט את הקשב מפיתוח ומרכש של אמצעי לחימה למלחמה. התחום היחיד מתחומי בניין הכוח, שבו ניתן לזהות שינוי מיקוד ממלחמה לבט"ש, הוא התחום התורתי.

במחקרו על פיקוד המשימה כותב שי כי:

העובדה ששרדה הקרב הבט"שי שונה במהותו ובמאפייניו משרדה הקרב במלחמה לא זכתה איפוא לתשומת לב מספקת, ועקב כך הפכו בהדרגה נוהלי הלחימה, הארגון והפז"ש, שנוצרו כדי לפתור בעיות ייחודיות בלחימת הבט"ש, מ"תורה שבעל-פה" ל"צורכי השעה", ל"תורות" שדחקו בהדרגה את רגליהן של תורות צה"ל, שהותאמו במקורן למלחמה ולצורך לפעול על-פי שיטת הפיקוד מוכוון המשימה.⁶⁴

ועדת אגרנט אמרה על כך:

במקביל לתורה הכתובה בספרות היסוד של ההדרכה בצה"ל אשר לא עודכנה מאז ראשית שנות ה-60, צמחה בצה"ל 'תורה שבעל-פה'... בה ניתנו תשובות אד-הוק לבעיות שבהן נתקל צה"ל ברמות השונות. טבעה של תורה שבעל-פה, שהיא מחייבת פחות מתורה כתובה, ניתנת לפירושים מרובים יותר ומתפרשת בצורות שונות. תוקפה מוגבל במקום ובזמן... משהשתלט עליה הקונצנזוס, נעלמים יתרונות אלה... והתורה [שבע"פ] נותרת עם חסרונותיה.⁶⁵

שי מוסיף במחקרו וכותב כי:

פעילות הבט"ש שנעשתה אחרי 1967 העסיקה באופן רצוף וקבוע את המטכ"ל, הממלא בצה"ל גם את פונקציות מפקדת זרוע היבשה. היא תבעה ממנו תשומת לב רבה, הסיטה אותו מהקדשת מלוא הזמן לתהליכי בניין הכוח, כפי שהקדיש להם לפני 1967, וכך נזנחו גם תהליכי הכנת התשתית ההלכתית.

בהשפעת הבט"ש חל אחרי מלחמת ששת הימים כרסום בתהליך פיתוחה של אבן-יסוד ההלכה, שהתבטא במספר תחומים: העדר חומר תורתי הנוגע להפעלת מסגרות לחימה אופרטיביות... המרת התו"ל במדריכים לפתרון בעיות מבצעיות קונקרטיות. מעיון בחומר התורתי עולה, שאחרי 1967 פסק תהליך העדכון וההשלמה של מערך תורות היסוד, שהחל בשנות החמישים. את מקומה של כתיבת תורות היסוד הכלליות תפס פרסומם של "מדריכים מקצועיים", שכוונו לפתרון קונקרטי של בעיות מבצעיות שאפיינו כל תקופה ותקופה. לדוגמה, התקופה שקדמה ל-1973 הייתה עשירה ב"מדריכים" לצליחת מכשול מים רחב; בתקופה שצליחת הירדן נראתה כאפשרות ריאלית, פורסמו "מדריכים" לצליחת מכשול מים צר; השינויים במכשול הסורי הביאו לידי כתיבת "מדריכים" להבקעה אחרי 1973 ולכיבוש תל סורי; "מדריכים" תמציתיים אלה, שהיו נוחים לעיון ולשינון במהלך ההכשרה ולנשיאה באימונים, לא זו בלבד שסיפקו מרשמים במקום תורות, אלא אף הכילו סתירות לתורות היסוד (כמו בהוראות האימון לגרודי החי"ר) ועם הזמן גררו הזנחת הלימוד והשימוש בספרי התורה, ובכללם בספר תורת הקרב.⁶⁶

קשה לכמת את השפעת הנסיגה בתחום התורתי על תפקודו של צה"ל במלחמת יום הכיפורים, אך אין ספק כי הייתה לה השפעה, גם בהינתן אימונים למלחמה.

השפעת הבט"ש בשנים 1995–2006 על תפקוד צה"ל במלחמת לבנון השנייה

יותר משני עשורים (ממלחמת לבנון הראשונה ועד השנייה), עסק צה"ל בעיקר בפעולות ביטחון שוטף: לאורך גבול הצפון (ברצועת הביטחון בלבנון ואחר כך לאורך הגבול הבין לאומי), ביהודה, בשומרון ובחבל עזה. תקופה ארוכה זו הביאה לידי הקצנה את הסכנות הטמונות בהשפעת תקופות בט"ש ממושכות על המוכנות למלחמה. משולבים בה שני המרכיבים שנידונו בפתיחה – אימוץ נורמות פעולה של בט"ש, מחד גיסא, ואיבוד יכולות למלחמה עקב צמצום משאבים והתמקדות במענה לבט"ש, מאידך גיסא.

נורמות פעולה של בט"ש

לשנות בט"ש ארוכות יש השפעה עמוקה על נורמות הפעולה הצבאיות, ובכלל זה בתחומי הפיקוד והשליטה, הדבקות במשימה מול השמירה על חיי אדם ועוד.

את רובן של 18 שנות הלחימה ברצועת הביטחון בלבנון, ואת הפעילות האינטנסיבית נגד ההתקוממויות והטרור הפלסטיני בתקופות שבין 1987 ל-1993 ובתקופה שהחלה בשלהי שנת 2000, ניתן לאפיין בכמה היבטים (אשר מחודדים יותר בתקופת האינתיפאדה ביחס ללבנון):

1. כוח גדול ובעל עליונות באמצעי לחימה מול חוליות מחבלים או מבוקשים.
2. רמת הכנות גבוהה בדגם של מבצע מיוחד – כוחות סדירים ומיומנים הפועלים באותה גזרה לאורך זמן.
3. מספר קטן יחסית של מבצעים התקפיים לעומת מלחמה כוללת, המאפשרת תשומת רבה בתכנון ובפיקוד.
4. שגרה מבצעית הכוללת פעילות בלתי פוסקת (סיוור, ליוויים, מארבים, שמירות) המתישה את רוב היחידות.
5. סובלנות נמוכה לנפגעים.

פיקוד ושליטה – השפעת הפו"ש הריכוזי של תקופות בט"ש

בתחום הפו"ש ניתן לזהות שתי תופעות יסוד שישודן בבט"ש: פו"ש ריכוזי ומיקום מפקדים.

על הניהול הריכוזי יחסית של מלחמת לבנון השנייה נכתב בדו"ח וינוגרד:

בנוסף, גם בשלב של "שינוי כיוון" 11 שהיה כבר מבצע צבאי מלא ורחב, היה תכנון המלחמה ספוג בתהליכי נוהל קרב של בט"ש – נהלי אישורי מבצעים וגיחות, הגבלות בטיחות רבות שונות, איסורים להפעלת רק"מ ואמצעי אש בנתונים שונים, איסור הכנסת יחידות לוגיסטיות וחפ"קים בצמידות לכוחות.⁶⁷

יסוד הבעיה קשור בניסיון להימנע מנפגעים שהשפיע על ערך הדבקות במשימה (ראו בהמשך). בהקשר להשפעת הבט"ש על הפגיעה ביוזמה,

בהעזה וביצירתיות, המצוינת בדו"ח וינוגרד,⁶⁸ כותב משה (צ'יקו) תמיר בספרו 'מלחמה ללא אות' על הלחימה ברצועת הביטחון בלבנון כי:

בלחימה נגד טרור וגרילה, כמו זו שהתנהלה באיזור הבטחון, המצב היה שונה לחלוטין. המרווחים בין ארועי הלחימה והיקפם המצומצם בדרך כלל אפשרו למפקדים בכירים להתערב בניהול הקרב של היחידות הכפופות להם, לעיתים עד נטרול עצמאות המפקדים הפועלים בשטח. הכישלונות הטקטיים, הביקורת הציבורית הגוברת ויותר מכל, האבדות שגבתה הלחימה, העמידו את המפקדים הבכירים בלחצים כבדים שהניעו אותם למעורבות רבה מדי בפעילות הטקטית. בדרך הזאת נוצרה בהדרגה בפיקוד הצפון מערכת ריכוזית ונוקשה שדיכאה את היוזמה והיצירתיות ביחידות המבצעיות. כך קרה שבשל חוסר נכונות לספוג תקלות, דווקא בלחימה נגד אויב לא קונבנציונאלי, הדורשת גמישות מחשבתית וחופש פעולה בדרגים המבצעים, מצאנו את עצמנו מחמיצים את היתרון הגדול ביותר של צה"ל בכל סוג של התמודדות – איכות מפקדי השדה.⁶⁹

שיטת הפיקוד מוכוון-המשימה, החיונית במלחמה, נפגעת לאורך שנות בט"ש. מאמרם של עוזי בן שלום ואיתן שמיר, זוכה פרס הרמטכ"ל, מצביע על הגורמים שפועלים לרכא את פיקוד המשימה בצה"ל. בין הגורמים האלה: חששם של המפקדים הממונים מטעויות מפקדים זוטרים בבט"ש, חששם של המפקדים לקבל אחריות בגלל המחיר הנתפס של הטעויות (ביקורת ציבורית, לחץ של מפקדים ממונים).⁷⁰

על מיקומם של המפקדים במלחמה נכתב בדו"ח וינוגרד:

יחד עם זאת, חלק מן השינויים שעברו על הצבא בשנים האחרונות, יחד עם נהלי הבט"ש, יכולות השליטה מרחוק שפותחו בצה"ל, וההגבלות שהוטלו על תנועת מפקדים בשטח לבנון, גרמו לתופעה ייחודית למדי, לפיה מפקדים בכירים ליוו את כוחותיהם, שנלחמו בשטח, מרחוק ומתוך שטח ישראל.⁷¹

שוב, סביר להניח כי השינוי הזה הוא תוצאה של שינויים שחלו בצבא בכללותו ובשיטות פעולתו. יחד עם העובדה כי צה"ל לא הפעיל כוחות יבשה גדולים בצורה משולבת נשחקו ההרגלים של מפקדים של יחידות גדולות לצאת לשטח עם כוחותיהם⁷².

ובהמשך:

ייתכן כי החולשה בנורמות אלה הייתה תוצאה משולבת של כלים המאפשרים פיקוד ושליטה אפקטיביים ממרחק ושל העובדה כי צה"ל הגיע למלחמת לבנון השנייה אחרי תקופה ארוכה בה 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 מבצעים ממוקדים.⁷³

דבקות במשימה מול שמירה על חיי הלוחמים

דו"ח וינוגרד מציין כי גישת הבט"ש הכללית תרמה לגישה כללית אצל חלק מן המפקדים כי העיקר בתפקיד הוא "לעבור אותו בשלום", ללא אירועים, היתקלויות או נפגעים. גישה זו יוצרת חולשה מיוחדת במצבי מלחמה, הדורשים יוזמה, העזה ויצירתיות⁷⁴.

גל הירש, ששירת באיו"ש במגוון תפקידים בשנים שלפני מלחמת לבנון השנייה מתאר את הקושי לעבור מנורמות פעולה של בט"ש – בהקשר של אבדות אל מול עמידה במשימה – לכאלו של מלחמה:

"עדיף 1:0 על 3:1", אומרים מפקדים רבים בבט"ש באיו"ש כבר שנים ארוכות.

"בביצוע פעולה אנחנו בודקים קודם כל ערכיות מול סיכון", קובע מופז נורמה כרמטכ"ל, ואחר כך כשר בטחון בימי הקרבות נגד הטרור בשטחים. "משמע, אם חשיבות הפעולה שווה נפגעים"⁷⁵.

את התפתחות התופעה היטיב לתאר תמיר:

אחת הבעיות הגדולות שניצבו בפני מפקדי השדה בלבנון הייתה סוגיית המחיר. חינוך מפקדים ולוחמים לדבוק בערכי היסוד של

הצבא בלחימה כמו דבקות במשימה, פינוי נפגעים או מניעת ציוד מנפילה לידי האויב הוא משימה קשה בכל מערכה. כאשר על כף המאזניים מונחת סוגיית המחיר, הופכת המשימה כמעט לבלתי אפשרית. במלחמה בלבנון, על אף שמעולם לא נאמרו הדברים במפורש, חלחלה אט אט בקרב כל רמות הפיקוד ההבנה ששום דבר אינו שקול כנגד נפגעים. הלחץ הציבורי נגד השהיה בלבנון השפיע על הצבא וחלחל עד לדרגות הנמוכות ביותר, והתופעה של ויתור על ערכים בשל החשש מנפגעים העמיקה...התופעה הזאת הייתה בעיני הרת אסון.⁷⁶

נורמות פעולה של בט"ש בהיבט הטכני – מוכנות מלאה, מיגון, עזרים
בתקופת השהייה של צה"ל בלבנון בעזה ובאיר"ש נוצרו נורמות של פעילות שכללו בין היתר: תחקיר של רמה ממונה לפני מבצע; אישורי רמות בכירות למבצעים נקודתיים ותנועת שיירות למוצבים, ביטולי מבצע כיוון שהכוח לא היה מוכן דיו. העזרים בהם נעשה שימוש היו במקרים רבים עזרים שהופקו באופן ייעודי למבצע שאיכותם גבוהה מאלה שנועדו לשימוש במלחמה. הרק"ם שבו נעשה שימוש היה לרוב טנקים ששודרגו במיגון ייעודי ונגמ"שים ייעודיים שהיו חלק מהציוד בגזרות הבט"ש. כל אלה, בדגש על המוכנות והמיגון, נבעו מהצורך לצמצם ככל הניתן בנפגעים לכוחותינו וקשורים באופן הדוק בנורמות שמתאר דו"ח וינוגרד.

עשהאל לובוצקי, מ"מ בגדוד 51 של 'גולני', מתאר את הפתעתו מאיכות עזרי המודיעין במלחמת לבנון השנייה, לאחר שפעל במבצעים מוגבלים בעזה:

"מה קרה לאיכות של התצ"א?", שאל אחיקם.
"הצילום בשחור לבן?" התאכזב גטה, "בעזה היה ממש קל לזהות כל דבר, הכל היה צבעוני."
קצין שריון שעבר בסמוך התערב, "אתם יודעים מمتי המפות? נראה לי שהן ממלחמת השחרור, במקרה הטוב משל"ג.
התבוננתי בפינה של התצ"א. תאריך גיחת הצילום היה אי אז

בשנת 2002. מי יודע כמה שינויים חלו באזור בשנים שחלפו. העזרים היו מיושנים ולא מעודכנים. התרגלנו לאיכות הגבוהה של העזרים בעזה, והתפלאנו שאיכות העזרים של לבנון כה ירודה.⁷⁷ במלחמה – תצ"א בן ארבע שנים הוא סביר. הבעיה היא ביצירת ציפיות כי במלחמה יהיה כמו בבט"ש.

מיגון לבט"ש

החל בהתקפה על משטרת קלקיליה באוקטובר 1956, דרך הקרב על המים ומבצע סמוע, מלחמת ההתשה ולאחריה, וכלה במלחמת יום הכיפורים, השתמש צה"ל בטנקים שלו בהגנה על הגבולות וכמבצעים התקפיים ('קלחת', 'קיתון'), ללא שהותאמו בטנקים (או בנגמ"שים) התאמות ייחודיות בתחום המיגון. מהתקופה שלאחר מלחמת לבנון הראשונה ועד היום ניתן לראות כי עקב הניסיון לפעול תוך צמצום מרבי של נפגעים בפעולות הבט"ש, פותח תחום שלם של "מיגון לבט"ש", לטנקים ולנגמ"שים. במבצעים התקפיים הופעל הרק"ם בעל המיגון הטוב ביותר. גם השיפור במיגון תקני של רק"ם הביא לידי העדפת הפעלתו על פני רק"ם אחר מאותו סוג, שעדיין לא קיבל מיגון זה. לתופעה זו השפעה בשני ממדים:

1. יצירת יחידות "דרג א" ממוגנות ו"דרג ב" בלתי ממוגנות, שחשות (ובצדק) נחותות ביחס לאחיותיהן (ראה תחושתו של ספקטור);
2. יצירת נורמה של מיגון כתנאי לפעילות, שהרלוונטיות שלה למלחמה נמוכה יחסית (אך קיימת).

ספרה של עמירה שחר על תולדות טנק ה'מרכבה', סוקר חלק ניכר מהתפתחות.

מרכבה סימן 2 ו-3 עם מיגון לבט"ש:

בשנים 1985 ועד 1997 נפגעו ברצועת הביטחון בלבנון טנקי מרכבה מעשרות טיילי נ"ט. בשנת 1997, בעקבות תקריות קשות בפעילות הבט"ש בלבנון, הוחלט למגן טנקי מרכבה של חטיבה 7 הסדירה בערכת מיגון מיוחדת על מנת שישמשו טנקים מבצעיים בלבנון ויהיו מוגנים במיוחד בפני איומי הטיילים. לשם כך הוחלט

על שינויים במיגון טנק סימן 2 ב', שהיה מתקדם ומשופר יחסית לסימן 2 רגיל ובעיקר במיגון התובה והצריח. בפגישה בין האלוף טל עם האלוף עמוס מלכא, מפקד חילות השדה, דחה האחרון את הצעת שיפור המיגון וטען כי הקטנת כמות הנפגעים תושג לא רק דרך מיגון אלא באמצעות שינוי הגישה המבצעית. בעקבות דחיית המפח"ש למגן כמות מוגבלת של טנקים לבט"ש משיקולי עלות החליט עוזר השר לתכנן לסימן 2 תוספת מיגון ובנוסף לפתח ערכת בט"ש, עד לשלב אישור הדגם. עד מחצית אוקטובר אותה שנה נפגעו עוד מספר טנקי מרכבה, פגיעות שגבו מחיר יקר. ב־22 באוקטובר אישר הרמטכ"ל, כצורך מבצעי חיוני ודחוף, למגן כמות מוגבלת של טנקים בערכות מיגון משופרות המתאימות לצורך בלבנון. הביצוע היה חייב להסתיים עד כניסת חטיבה 7 לתעסוקה מבצעית במרס 1998, עת תחליף את חטיבה 188 בפעילות... ערכת הבט"ש הורחבה גם לטנקי סימן 3 להם הוכנה ערכת מיגון מתקדמת. מכיוון שסימן 3 היה בנוי על עקרון המיגון המודולרי, היה קל יותר ליישם בו את השינוי. בסיכומו של דבר מוגנו במיגון משופר עשרות טנקי סימן 2 וסימן 3. באותה עת העלה טל את האפשרות לשדרג את מיגון הבט"ש לטנקים שפעלו בלבנון כך שיתמודד מול איום טילי בעל מאפיין חדש שנכנס לזירה. חטיבה 7 אמורה הייתה לעלות ללבנון לפעילות בט"ש במרס 2000 וטל הציע למהר ולטפל בנושא על מנת שהעניין יתבצע טרם היציאה לפעילות המבצעית...בכל מקרה, זמן קצר לאחר מכן בשנת 2000, יצאו כוחות צה"ל סופית מלבנון וחזרו לתחומי ישראל.⁷⁸

ניתן לראות במקרים אלה איך מיגון בט"ש הפך לאורך השנים לנורמה והתנה כניסת יחידות לקו. הבעיה העיקרית בכך היא פיתוח ציפייה למיגון דומה גם במלחמה.

מיגון גחון

בעקבות היפגעות טנקים ממתעני גחון בפעילות בט"ש בדרום לבנון בשנת 1988, יזם ראש תורת חיל השריון אל"ם גידי לבנון, הצעה למגן את גחון

טנקי המרכבה שעסקו בבט"ש באזור זה. הקשנ"ר, תא"ל יוסי בן חנוך, קיבל את רעיון מיגון הגחון והעבירו לאלוף טל והוחלט על מאמץ מיוחד למגן את גחון הטנקים, כך שישפר את יכולת העמידה של הטנקים במשימות בט"ש וימנע פגיעות ממטעני גחון במשקל גדול. נקבע מיגון מודולרי, הניתן להרכבה ולפירוק לפני כל פעולה שתדרוש הגנה נוספת על הגחון. הרכבת המיגון גורמת להקטנת מרווח הגחון ולתוספת של מספר טונות במשקל. עליה זו מקטינה את ניידות הטנק. פירוק המיגון מחזיר את הטנק לכושר ניידותו הקודם. עקב הצורך הדחוף במיגון הוא פותח ללא ועדת פיתוח, בפיקוח האלוף טל ובאחריות חיל החימוש. דובר במיגון עשרות טנקי מרכבה, שוט ומגח.⁷⁹

'מעיל רוח'

דוגמה אחרת, עדכנית יותר, היא מערכת 'מעיל רוח', שנועדה להגן על טנקים באופן אקטיבי. מייד לאחר היפגעות טנק מיירי טיל 'קורנט' בתחילת דצמבר 2010, הואצה הכנסת הגרוד הראשון אשר הצטייד בו, לפעילות מבצעית. לאחר מכן, מייד עם הפעלתה המבצעית הראשונה המוצלחת של המערכת בגזרת רצועת עזה (במרץ 2011), עלתה הדרישה להשאר גרוד 9, שהיה באותה עת הגרוד היחיד המצויד במערכת זו, בקו עד לסיום ההתקנה על גרוד אחר בחטיבה. השפעת העניין על יחידות אחרות שאינן מצוידות במערכת זו, צוינה קודם לכן.

סודות למלחמה בבט"ש

מכיוון שמדובר בתקופה לא רחוקה, הרי חלק מהאמצעים שהופעלו בה, מטבע הדברים לא נחשפו. דוגמה שבכל זאת ניתן לתת היא נגמ"ש ה'נקפדון', שפותח לצורכי בט"ש בלבד, ממוגן במיגון משולב שהיה המתקדם ביותר בזמנו. ב-22 בספטמבר 1998 הידרדר 'נקפדון' לערוץ הליטאני, והושמד על ידי חיל האוויר. בליל 23-24 במאי 2000 במהלך נסיגת ישראל מלבנון אירעה תקלה טכנית לאחד ה'נקפדונים' שהוקצה לגרוד 13 בגולני. בלית ברירה ננטש ה'נקפדון' על אחד הגשרים והופצץ על ידי חיל האוויר למנוע נפילת חלקי המיגון שלו לידי האויב.⁸⁰

דוגמה אחרת היא הפעלת טילי ה'תמוז', אשר נחשף לאחרונה, בעת פעולות בגזרת עזה, תוך סיכון של לימודו על ידי האויב.

בניין הכוח למלחמה תוך כדי תקופת הבט"ש

איבוד ידע ומיומנות עקב צמצום האימונים

דו"ח ועדת וינוגרד, אשר חקרה את מלחמת לבנון השנייה, מציג תמונה כוללת בתחום זה:

אם היה מי שסבר כי ניתן להכניס את צה"ל למלחמה ללא הכנה, באה מלחמת לבנון וסתרה הנחתו. צה"ל נכנס למלחמה עם מוכנות חלקית ביותר. נזכיר כי צה"ל "הגדול", ובעיקר כוחות היבשה מקרב מערך המילואים, זכה שלא להשתתף במלחמה נרחבת שנים רבות. בכך הייתה כמובן ברכה רבה, אך מטבע הדברים פחתה המיומנות הקרבית, הדורשת ניסיון מבצעי, וכתחליף – אימונים אפקטיביים המותאמים לזירת הלחימה המיועדת. נחזור ונדגיש כי באותם מרכיבים בהם התבצעה הכנה מקדימה, היו גם הישגים חשובים. הדוגמא הבולטת היא הפעלת חיל האוויר בימים הראשונים למלחמה. מכלל ההן ניתן להסיק על הלאו. מכוחות היבשה של צה"ל, שעסקו בשנים שלפני המלחמה בלבנון בלחימה רצופה וקשה נגד הטרור הפלסטיני, נמנעו במידה רבה האימונים וההכנה הנדרשת. התוצאות היו בהתאם.⁸¹

צמצום האימונים לא היה באקראי אלא לאור תפיסה:

ההתרכזות בזירה הפלסטינית כזירה עיקרית, והנטל הגדול שהוטל על הכוחות הסדירים וכוחות המילואים בזירה זו, גרמו גם לכך שבפועל – וכן גם בתפיסה – הוזנחו יסודות של תפיסת ההפעלה בעימות "רגיל", או אף במרכיבי העימות מול חזבאללה, שהיה שונה משמעותית מן העימות בזירה הפלסטינית.⁸²

על האימונים באופן ספציפי נכתב:

התקופה שבין 2000-2006 התאפיינה בירידה מתמדת במשכי

אימון, במספר התרגילים ובשיתופי הפעולה (שת"פ) בכלל זה"ל. תופעה זו פגעה ביכולתם של הלוחמים ובעיקר במפקדים ברמת הגדוד, החטיבה והאוגדה, שלא ביצעו זמן רב אימונים ותרגילים⁸³.

אוגדה 162, אחת מן האוגדות הסדירות של צה"ל, סבלה כמו שאר היחידות הסדירות מירידת היקף האימונים:

יחידות השריון, שהיו עיקר עוצמתה של האוגדה, לא התאמנו. רמת האימון הסתכמה באימון הכשרה בסיסי לצוותי טנקים (וגם הוא קוצץ באמצעים ברמה שלא אפשרה לרכוש ולשמר כשירות מבצעית). נושאי אימון מסוימים הוצאו מתכניות האימון מחוסר אמצעים או משינויי סדרי עדיפויות אף ברמת הכשירות הבסיסית הזו. כמו כן לא נערכו אימוני מסגרות בפני עצמן, ולא אימוני שת"פ עם כוחות אחרים כמו חי"ר, ארטילריה, חיל אוויר וכדומה. המצב שנוצר היה שמפקדות האוגדה תכננו ותרגלו תכנונים מבצעיים על בסיס משחקי מלחמה, וכל הכוחות שתחת פיקודם לא התאמנו ולא היו כשירים לביצוע המשימות המתוכננות. המפקדות לא תרגלו עם כוחותיהן את המשימות, ולמעשה נקודת ההתחלה לביצוע הייתה תכניות מבצעיות שלא תורגלו ולא נבחנו במסגרות שהייתה להן קרבה למציאות.

מבחינת הכשירות, יחידות השריון של האוגדה לא התאמנו כיחידות. כל סגלי הפיקוד מרמת מ"פ ומעלה הוחלפו במהלך שנת 2005-2006 ולא התאמנו עם מסגרותיהם ועם יחידותיהם. באימונים תוך כדי תעסוקה מבצעית, שהיא פעילות חי"ר, נעשו מדי פעם אימוני רענון ברמת הצוות ועד רמת מחלקה, אך לא מעבר לכך. אימוני הכשרת הצוותים נעשו ברמה בסיסית, כאשר האימון המשלים שתוכנן להתבצע במסגרת היחידות המבצעיות – לא בוצע. שינויים ארגוניים מהותיים כמו שינויי מערכי לוגיסטיקה, שינויי טכניקות קרביות ברמת הפעלת פלוגת הטנקים, שינויי פריסת יחידות הסיור והמודיעין, תפישות מבצעיות שגובשו בפיקוד הצפון/אוגדה 91 וכדומה, לא נבחנו ולא תורגלו הלכה למעשה

ביחידות ובתרגילים⁸⁴.

היונתן כהן, מפקד טנק בגדוד 9 של חטיבה 401, השייכת לאוגדה 162, מספר בספרו "לא הגעתי לליטאני" על כשירות כוחות השריון לפני המלחמה:

מצחיק. אני טנקיסט. כבר שנה ותשעה חודשים בצבא והפעם האחרונה שהתאמנתי על טנק היתה לפני כמה חודשים, וגם זה היה רק לשלושה ימים, שבהם הייתי בתא של המפקד. בעצם, מאז שסיימתי קורס מט"קים לפני תשעה חודשים והגעתי לפלוגה המבצעית, התאמנתי רק פעם אחת על הטנק. לא להאמין. בכל התקופה שאני בפלוגה מבצעית עשיתי רק אימון אחד על טנקים. מה כן עשיתי? הרבה מחסומים, הרבה שמירות, הרבה שטחים.⁸⁵ "ההילוכים האוטומטיים הלכו..." "הממסרת פשוט נהרסה..." "אני עובר להילוכים הידניים!"... "הידיית הזאת היתה קשה וידעתי שאף פעם לא השתמשו בה... באימונים אף פעם לא משתמשים בהילוכים הידניים. אם ההילוכים האוטומטיים נתקעים, עוצרים את הכל, קוראים לחוליה שתתקן ואז ממשיכים. אבל עכשיו זה אחרת. זה החיים שלנו. החוליה הרי לא תגיע לכאן. אין חוליה. רק אתה, רק אתה, יונתן, לחשתי לעצמי שוב ושוב. באותו רגע כל כך הצטערתי שלא עשינו יותר אימונים על הטנקים האלה, במיוחד אני, שלא נגעתי בתא הזה כמעט שנה.⁸⁶

החיל שבו הפער בין הכשירויות הנדרשות במלחמה ובעימות מוגבל הוא הגדול ביותר, כנראה, הוא חיל התותחנים. (בטנקים יש שימוש מוגבל בעימות מוגבל, בתותחים – אין לחלוטין.) הצורך בשילוב יחידות תותחנים בפעילות המבצעית השוטפת הביא למגוון שינויים בהכשרה: הכשרת הלוחם ברובאות; הכשרת מפקד הצוות והקצינים במשימות חי"ר עצמאיות; מחסומים, סוורים, טיהור חדר בטכניקות לְשׁ"ב (לחימה בשטח בנוי); הצטיידות בנשק קל מתקדם יותר ורכישת מיומנות בו. הכשרות אלה באו על חשבון קיצור הזמן שיועד קודם לכן למקצוע התותחן, והמענה היה אמור להיות:

הכשרת התותחן בתומ"ת נעשית באופן בסיסי יותר ובעת הצורך, על פי הערכת המצב הקונקרטי, ניתן להעלות את הכשירות הארטילרית הנדרשת באימון מקיף ובזמן קצר במסגרת תוכניות ההערכות של צה"ל למלחמה. על ידי כך יכולות להישמר הכשירויות המינימליות הנדרשות ליחידות התותחנים במשימות ארטילריות לצד יצירת כשירויות נוספות דחופות יותר ורלוונטיות יותר לעימות הנוכחי ושמירתן לאורך זמן.⁸⁷

אלא שליחידות סדירות לא כל כך קל לבצע אימון מקיף בזמן קצר ובעיה חמורה מזו – שאותו תותחן שהוכשר חלקית, הגיע לאחר סיום השירות הסדיר ליחידת מילואים אשר בה היכולת לבצע השלמה כזו מוגבלת עוד יותר.

עשהאל לובוצקי, מ"מ בגדוד 51 של 'גולני' במלחמה, כותב על כשירות לוחמיו בהפעלת רימוני יד:

הבחנתי בהיסוסים בקרב חלק מהחיילים כשהזכרתי את הרימונים. לשאלתי ענו כי הם לא מרגישים בטוחים מספיק בתרגולת זריקת רימון... כל החיילים זרקו בעבר רימון רסס במהלך הטירונות כחלק מההכשרה, אולם באימונים הבאים זרקו החיילים רק רימוני תרגול. הסיבה לכך היא, כנראה, שהיו בצה"ל תאונות אימונים רבות בעת זריקת רימונים, ולכן ממעטים בתרגול חי של זריקת רימונים... אמנם צריך להיזהר מתאונות אימונים, אך אנו חייבים לוודא שהחיילים מגיעים לקרב עם הכשירות המבצעית הנדרשת.⁸⁸

ברוב יחידות המילואים היה מצב האימונים גרוע אף הוא. כפי שנכתב בדו"ח וינוגרד על אוגדת המילואים "המפץ": "בהיבט מוכנות כוחות העוצבה ללחימה היה המצב קשה ביותר – הדרג המסתער של העוצבה לא התאמן בארבע-חמש השנים שקדמו למלחמה."⁸⁹

איבוד ידע מקצועי בתחום הפעלת מטוסי קרב בסיוע כוחות היבשה הוא דוגמה קונקרטי. מחקרו של בנג'מין לאמבת על הפעלת חיל האוויר

במלחמת לבנון השנייה ובמבצע 'עופרת יצוקה', אשר זכה לסיוע נרחב של קציני החיל ופורסם על ידי מכון RAND מציג את מצבו של צה"ל בתחום זה במלחמת לבנון השנייה: עם מערך קציני קישור מדולל, ללא אימונים משותפים, ולכן ללא היכרות מקצועית הדדית וללא שפה משותפת.⁹⁰ מחקרו של לאמבת מצביע על תיקון מובהק אחרי המלחמה שנשא פירות במבצע 'עופרת יצוקה'.

השפעת בט"ש על מבנה היחידות ועל ארגון

לאורך כל שנותיו של צה"ל הייתה גישתו לפתרון בעיות חדשות ומוגבלות בהיקפן – הקמת יחידות ייעודיות, כפי שקרה בשנים שבין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים. מגמה זו המשיכה בהקמת יחידות 'שמשון' ו'דובדבן' לפעולה באיו"ש ובאזח"ע והקמת יחידת 'אגוז' מחדש ללחימה ברצועת הביטחון בדרום לבנון. כפי שכותב בעז זלמנוביץ, כבר בשנת 2000, הפתרון הזה הוביל להצלחה טקטית, אך גם נזק מצטבר למבנה הצבא ולארגונו.⁹¹ במקרים המתוארים ובעוד רבים אחרים, היה היקף המענה מצומצם יחסית, ולא היטה את תשומת הלב הארגונית מההכנות למלחמה. השנים 1995-2006 ניכרות בחריגה ממודל זה ובהשפעת הבט"ש על ארגון היחידות התקניות למלחמה ובהקמת מספר רב של יחידות מסוג חדש.

בתקופה 1995-2001 הקים צה"ל בפעם הראשונה סוג חדש של יחידות חי"ר לצורכי פעולה בבט"ש. חי"ר זה נקרא "חי"ר קל עימות מוגבל" ואורגן ב"גדודי ה-90" המוכרים כיום כחטיבת כפיר: גדוד הנ"ט 'דוכיפת' הוסב לגדוד חירמ"כ בשנת 1992 ופעל בגזרת בקעת הירדן, והוכפף לחטיבת בנימין (גזרת העיר רמאללה) בשנת 1995; גדוד 'חרוב' הוקם ב-1995 לפעילות בגזרת העיר שכם; גדוד 'שמשון' – שקיבל את שמה של יחידת מסתערבים שפורקה – הוקם ב-1997 לפעילות ברצועת עזה ופעל בתחילה בגזרת בית לחם ואחר כך בעזה, עד ההתנתקות ב-2005, משהועבר לפעילות בגזרת העיר בית לחם; גדוד 'נחשון' הוקם בסוף 1998 והופעל בתחילה במרחב חטמ"ר אפרים; גדוד הנח"ל החרדי 'נצה יהודה' הוקם בשנים 1999-2002 לפעילות בבקעת הירדן ובגב ההר; גדוד 'לביא' הוקם בשנים 2001-2002 לפעולה בגזרת העיר חברון. בשנת 2005 הוחלט להקים

לגדודים אלה מסגרת על גרודית לבניין הכוח וללחימה בעימות מוגבל באיו"ש.⁹² לאחר מלחמת לבנון השנייה החל צה"ל להטות את בניין הכוח של יחידות אלה למוכנות למלחמה, הן בתרחישי האימון שלהן, והן בהקמת מפקדת חטיבת כפיר כחטיבת חי"ר תקנית.

במאמר המתאר את הכוונת בניין הכוח בשנים 2000–2006 (מספטמבר 2000 – תחילת מהומות הפלסטינים ועד מלחמת לבנון השנייה), מונה סא"ל זלמנוביץ את מגוון ההתאמות שנעשו ביחידות היבשה: "כך, למשל, נדרשו יחידות השריון והתותחנים לבצע משימות של חיל רגלים, ובשל כך שונו מרכיבי ההכשרה של יחידות האלה, וניתנה עדיפות לרובאות על פני המקצועות החיליים."⁹³ זלמנוביץ מתאר כי מענה למגוון בעיות בהפעלת כוחות רגילים במשימות עימות מוגבל הביא לידי חשיכה על הי"ט"ע – יחידה טקטית עימות מוגבל. רעיון זה נוסה על בסיס גֶדְס"ר (גרוד סיור) 'גבעתי' אשר צבר קודם לכן ניסיון מוצלח בפעילות בעימו"ג, תוך הוספת טכנולוגיות חדשות. התפיסה גרסה שצריך להפוך את הגדס"ר (גרוד הסיור של חטיבות החי"ר) – גוף שהוא בעצמו הוקם עקב דרישות העימות המוגבל ופעל לפרקים בניגוד להגדרת ייעודו ותפקידו למלחמה, לגוף ייעודי לחלוטין. משמעות הדבר היא – לו הייתה מוקמת הי"ט"ע (יחידה טקטית לעימות מוגבל) היו הופכות יחידות רב-תכליתיות ליחידות שאינן מתאימות כמעט לחלוטין למלחמה.

"בסוף 2001, אחרי עבודת מטה במקחצ"ר שעניינה היה תפיסת החי"ר, ועקב הצורך להקים מפקדות גרוד ללחימה באיו"ש ואזח"ע, הורה הרמטכ"ל לאגד בחטיבות החי"ר (סדיר ומילואים) את פלוגות הסיור, הנ"ט והחבלה לגרוד סיור חטיבתי."⁹⁴ זלמנוביץ כותב כי הגדס"ר, במתכונתו הקלה (בהבט הרק"ם) ועם נ"ט מיושן, סובל מפער ביחס לכשירות הנדרשת ממנו לצורך ביצוע משימות במלחמה כמו משמר קדמי. הוא טוען כי שימוש במונחים של "כוח מיוחד" ו"סיירת" במקום גרוד סיור ופלוגת סיור, יוצרים בלבול בין "יכולות מובחנות נקודתיות שבאות לידי ביטוי בלחימה נוכחית באזח"ע ואיו"ש ובין יכולות טקטיות הנדרשות בלחימה במרחב אוגדתי בסוריה או בכל מקום אחר."⁹⁵ שינוי ארגוני מהסוג המתואר משמעו מיקוד

מרכיב משמעותי בארגון חטיבות החי"ר התקניות של צה"ל בעימות מוגבל, ולמעשה מתן עדיפות לשיקולי העימות המוגבל או בט"ש מול שיקולי בניין כוח למלחמה.

חשוב לציין כי בשנים שלפני מלחמת לבנון השנייה בוצעה בזרוע היבשה עבודה רבה להפיכת החטיבה לעוצבת היסוד של היבשה לתרחיש של מלחמה, אך הדוגמאות למעלה מראות על תחילת הסטת מוקד תשומת הלב לבט"ש.

השפעה על פיתוח תורת הלחימה

בתחום תורת הלחימה טוען אל"ם ארוז וינר כי אחרי כשל בפיתוח מענה תורתי לעימות המוגבל בין 1996 לסוף 2002 ומיקוד בכתיבת תורה למלחמה, הרי בשנים שבין 2003 ל-2006 חלה התעוררות משמעותית בתחום ופותח מענה.⁹⁶ אין ספק כי לחימה בעימות המוגבל ללא מסד של ידע תורתי היא בעיה שהצריכה מענה. אולם, ניתן לומר בבירור כי מיקוד זה של משאב כותבי התורה המצומצם (שתוצריו היו ספרי הלוחמה בשטח בנוי (2004); העימות המוגבל – לחימה נגד כוחות בלתי סדירים (2005); הגנת גבולות ביטחוניים (2007) וכן מגוון גדול של הוראות בתחומי הטקטיקה הנמוכה והפעלת האמל"ח) – עצרו כמעט עצירה מוחלטת את הכתיבה התורתית בתחומי ידע מקצועי העוסקים במלחמה. בתקופה האמורה לא נכתב או הופץ חומר תורתי העוסק במלחמה. גם כאן, אחרי מלחמת לבנון השנייה, חזרה כתיבת התורה לעסוק במלחמה.

התקופה של 1995–2006 משלבת בתוכה את שני המרכיבים שתוארו במבוא: דומיננטיות גדלה של נורמות פעולה של בט"ש, עם תהליכי בניין כוח של צמצום משאבי האימונים למלחמה והסטת תשומת הלב בתחומי התורה והארגון לעימות מוגבל. ביחד, גרמו שתי מגמות אלה לפערים בלוחמת היבשה במלחמת לבנון השנייה.

יש לציין כי לבט"ש יכולה להיות גם השפעה חיובית על התו"ל ועל הטכניקה, למשל, פעולות 101 והצנחנים לפני מלחמת סיני, שבהן שופרו תרגולות הלחימה ביעד מבוצר ובמארבי רכב.

סיכום

לתקופות בט"ש ארוכות, בעיקר כאשר הן אינטנסיביות, יש פוטנציאל לשילוב של פגיעה מצטברת בנורמות פעולה הנדרשות במלחמה עם הסטת מוקד תשומת הלב הארגונית מהכנות למלחמה לעיסוק בבט"ש. לתופעה זו יש הסבר פסיכולוגי ברור – הצלחה בבט"ש היא תמורה מיידית ולכישלון בפעולת בט"ש יש מחיר גבוה בדרך כלל, והוא מצריך לתת הסבר מיידית. כדי להוכיח הצלחה בתהליכי בניין הכוח למלחמה, צריך לחכות לעיתים שנים ארוכות, והיא תוצאה מצטברת של בעלי תפקידים רבים.

התקופות שנבחנו שונות זו מזו: לפני מלחמת יום הכיפורים הושפעו כוחות צה"ל מהתפתחות נורמות פעולה של בט"ש, אך בניין הכוח היה ממוקד במלחמה. בתקופה הארוכה שבין מלחמת לבנון הראשונה לשנייה, ובעיקר בעשור האחרון של 1995–2006, חלה התלכדות של שתי מגמות: השפעת שנות בט"ש ארוכות, עם תחילתה של הסטת מוקד בניין הכוח ממלחמה לבט"ש. גם אם כיום ברורות סכנות אלה, הרי צה"ל נתון בסיכון רב יותר מצבאות אחרים כיום בעולם, שכן הוא נמצא באורח קבע במצב של בט"ש תוך התכוננות למלחמה.

הפתרון לבעיה טמון בגורמים אלו:

1. מודעות היסטורית – שהיא מטרתו הראשית של מאמר זה.
2. יצירת משקל נגד לנורמות בט"ש – על ידי אימונים. לדוגמה, אם רמת הוודאות במבצעי בט"ש גבוהה מאוד, האימונים, צריכים להקצין את דימוי אי-הוודאות בקרב.
3. הקפדה על מיקוד גופי בניין הכוח, גם בתקופות בט"ש, בהכנות למלחמה, ומניעת הסטת תשומת ליבם לבט"ש.
4. דבקות בפיקוד מוכוון משימה גם בבט"ש ובאימונים. אחרת, אי-אפשר לצפות שזו תהיה הנורמה במלחמה.
5. הקפדה, גם בבט"ש, על נורמות, עקרונות וערכים החשובים במלחמה, כמו דבקות במשימה.
6. ניסיון לפעול, במידת האפשר, גם בבט"ש בתרגולות, נהלים ושפה של מלחמה (למשל, להשתמש תמיד במונח "כוח עתודה", ולא "כוח חילוץ").
7. הקמת יחידות המתמחות בפעילות שיטור כדי להפחית מנטל הבט"ש

המוטל על יחידות השדה של צה"ל. בעת הקמת והפעלת יחידות מובחרות ונבחרות לפעילות התקפית, הקפדה שלא לפגוע פגיעה אנושה בכשירות ובמיוחד בתחושת המסוגלות של היחידות ה"רגילות".

8. זהירות בהפעלת אמל"ח חדשני בבט"ש כדי למנוע את חשיפתו או את חשיפת מלוא יכולותיו.

הערות

- תורה להערותיהם המצוינות של ד"ר זאב אלרון וד"ר מאיר אמיתי מהמחלקה להיסטוריה של תה"ד.
1. חלק זה לא היה נכון עד ששת הימים. פעולות התגמול לרוגמה התאפיינו בדבקות במשימה גם במחיר כבד של אבדות.
 2. בעיה אחרת היא שימוש באמל"ח "בעייתי" במלחמה מוגבלת היכול אחר כך להגביל את הפעלתו במלחמה כוללת – כמו במצור במלחמת לבנון השנייה.
 3. יש לציין כי צה"ל פעל בלבנון כבר מתחילת שנות ה-70.
 4. Luttwak & Dan Horowitz, *The Israeli Army* (London: Allen Lane; Edward 334, 1975). הסתייגות בנוגע למקור זה – הוא מיושן יחסית, מיועד לקהל זר, ייתכן שקיבל מהמקורות שהועמדו לרשותו תמונה מגמתית, לא מתבסס על נתונים בדוקים אלא על התרשמויות. לצערי, לא נכתבו מחקרים משמעותיים על מלחמת ההתשה ועל כן אני עושה בו שימוש.
 5. Luttwak & Horowitz, 333.
 6. שמואל גוררון, 30 שעות באוקטובר-החלטות גורליות: חילה-אוויר בתחילת מלחמת יום כיפור (מעריב, 2008), 406-407.
 7. שם, 407; ראו גם 421.
 8. Alger, John I. *The Quest for Victory: The History of the Principles of war* (London: Greenwood Press; 1982) 51.
 9. חנן שי (שורץ) (1994), "הפקוד והשליטה ברמה המערכתית בצה"ל לאור יסודותיה התיאורטיים של שיטת הפקוד המודרני המבוזר מוכוון המשימה" (המכללה הבין זרועית לפקוד ולמטה כללי, 1995), 381-392, 381-382.
 10. כרמית גיא, ברילב – ביוגרפיה (העמותה להנצחת זכרו של רב אלוף חיים בר-לב ועם עובד, 1998), 166-165.
 11. שי, 384.
 12. שם, 388.
 13. ועדת החקירה – מלחמת יום הכיפורים (1975), דין והשבון – שלישי ואחרון (כרך רביעי), דו"ח אגרנט, עמ' 1269-1270, 1276-1277. אם התכוונה הוועדה

- לרמת החטיבה, העניין ברור. ברמת האוגדה לא ברור אם נכון היה שלא לפקד מחמ"ל.
- 14 דו"ח אגרנט, 1276.
- 15 דני שלום, רוח רפאים מעל קהיריחיל האוויר במלחמת ההתשה (1970-1967) – (באוויר פרסומי תעופה וחלל, 2007, כרך א'), 340.
- 16 שלום, כרך א', 352.
- 17 שם, כרך ב', 668; ראו גם כרך א', 579.
- 18 יתח ספקטור, "נפילת הפנטום" (מערכות 422, 2008א'), עמ' 34-39.
- 19 ספקטור, רם וברור (תל אביב: ידיעות ספרים, 2008ב'), 164.
- 20 שם, 2008ב', 162.
- 21 שם, 2008ב', 159-160.
- 22 שלום, כרך א', 191.
- 23 חיים נדל, בין שתי המלחמות (1973-1967) (תל אביב: מערכות, 2006), 234.
- 24 אילן עמית, "נשק ההפתעה יעיל לא רק כשהוא טרי", חלק א' (מערכות 340, 1995), 11.
- 25 עמית, "תבונה וטכנולוגיה בשדה הקרב העתידי" (מערכות 297, 1985), 37.
- 26 עמית, 1995, חלק א', 16.
- 27 שם, 17.
- 28 עמית חלק ב', מערכות 341, 1995, 18-25.
- 29 זאב אלמוג, "הזירה הימית של ישראל- הערכה ולקחים" (מערכות 299, 1985), 12.
- 30 פיתוח רקטות מוץ "אבשלום" החל ב-1965 והושלם ב-1968. במקביל הוחל בפיתוח רקטות "אמנון" שנכנסה לשירות מבצעי ב-1972 – זאב בונן, רפא"ל- ממעבדה למערכה, נ.ד.ד. מדיה בע"מ, 2003, 47; על האצת פיתוח הל"א עקב הטבעת המשחתת כותב: תא"ל אלי, "ספינות גבריאל, בניין הכוח שהביא לניצחון הימי במלחמת יום הכיפורים" (מערכות 296, 1984), עמ' 33.
- 31 רמי לונץ, "הסטי"ל – מרעיון להכרעה בים" (מערכות 362, 1999), 21.
- 32 לונץ 1999, עמ' 19-20; רמי לונץ, מלחמת יום הכיפורים בזירה הימית, בתוך (עורכים) גולן, הגי ושי, שאול, מלחמה היום: חקרי מלחמת יום הכיפורים, תל אביב: מערכות, 2003, 389-408.
- 33 פרקים מתוך ספרו של מחמד פוזי – שר המלחמה של מצרים לשעבר על מלחמת אוק' 73, חצב.
- 34 שלום, כרך ב', 665, (ציטוט מביטאון חיל האוויר 140, עמ' 21).
- 35 שלום, כרך א', 419-420.
- 36 שלום, כרך ב', 711.
- 37 שם, 763.
- 38 שם, 854.

- 39 שם, 863.
- 40 שם, 887.
- 41 שם, 904.
- 42 שם, 908.
- 43 שם, 912.
- 44 שם, 912-914.
- 45 שם, 918-919.
- 46 שם, 925.
- 47 שם, 957-959.
- 48 שם, 960.
- 49 שם, 967.
- 50 שם, 970.
- 51 שם, 1004.
- 52 שם, 1091-1094.
- 53 שם, 1107.
- 54 שם, כרך א' 545.
- 55 שם, כרך ב', 981.
- 56 שם, כרך א', 544, הערה 5.
- 57 דימה אדמסקי, מבצע קווקז – המעורבות הסובייטית וההפתעה הישראלית במלחמת ההתשה (תל אביב: מערכות, 2006), 164.
- 58 סעד אלדין שאולי, חציית התעלה (תל אביב: מערכות, 1987), 59-60.
- 59 הערת מאיר אמיתי. התכתבות ב-3.111.2011.
- 60 פוזי, 15-16.
- 61 שם, 16.
- 62 מוקדם (סא"ל) הייתם אל-איובי, "המאפיינים המהפכניים במלחמה הערבית-ישראלית הרביעית" (מערכות 234-235), 1974.
- 63 ישראל טל, הביטחון הלאומי של ישראל-מעטים מול רבים (תל אביב: דביר, 1996), 205.
- 64 שי, 387.
- 65 דו"ח אגרנט, 1347.
- 66 שי, 388.
- 67 דו"ח וינוגרד, 390.
- 68 שם, 556.
- 69 משה (צ'יקו) תמיר, מלחמה ללא אות (תל אביב: מערכות, 2005), עמ' 276.
- 70 עוזי בן-שלום ואיתן שמיר, "פיקוד מוכוון משימה בין תורה למעשה", מערכות 418, אפריל 2008, עמ' 33-39.
- 71 דו"ח וינוגרד, 403.

- 72 שם, 404.
- 73 שם, 424.
- 74 שם, 556.
- 75 גל הירש, **סיפור מלחמה, סיפור אהבה** (תל אביב ידיעות ספרים, 2009), 330.
- 76 תמיר, 193.
- 77 עשהאל לובוצקי, **מן המדבר והלבנון** (תל אביב: ידיעות אחרונות ספרי חמד, 2008), 61-60.
- 78 מבוסס על ספרה של עמירה שחר, **תולדות טנק המרכבה**, 134-136.
- 79 שם, 224.
- 80 שם.
- 81 דו"ח וינוגרד, 253.
- 82 שם, 273.
- 83 שם, 277.
- 84 שם, 277-278.
- 85 יהונתן כהן, **לא הגעתי לליטאני** (ספרית מעריב, 2007), 17.
- 86 כהן, 25-26.
- 87 סרן ניר וסרן יואב, גמישות בניין הכוח והפעלתו בעימות מוגבל: חיל התותחנים כמקרה בוחן, **מערכות** 401, מאי 2005, 58-61, 61.
- 88 לובוצקי, 106-105.
- 89 דו"ח וינוגרד, 278.
- Air Operations in Israel's war against Hezbollah: Learning from Lebanon and getting it right in Gaza.** Benjamin S. Lambeth, RAND, 2011, 181-198, 259-276. 90
- 91 בעז זלמנוביץ, "הקמת כוחות מיוחדים בלוחמה נמוכת עצימות" (מערכות 369, פברואר 2000), 32-35.
- 92 **סיפורה של חטיבה – חטיבת כפיר – השנים הראשונות, עמותת הלוחמים כפיר-חטיבת כפיר-עיריית עפולה**, 2011.
- 93 בעז זלמנוביץ, "היחידה הטקטית ללחימה בעימות המוגבל – הרעיון, תהליך הבחינה והניסויים" (מערכות 405, פברואר 2006), 28-33, עמ' 28.
- 94 בעז זלמנוביץ, "הארה והערה עקב אימוני גרס"ר גבעתי" (מחץ מספר 15, אפריל 2004), עמ' 18.
- 95 שם, 20.
- 96 ארו וינר, "ממבוכה להתפכחות – התפתחות תורת הלחימה ומורל הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים בשנים 1996-2004" (מערכות 409-410, דצמבר 2006), עמ' 4-19.

האצת תהליכי בניין הכוח בצה"ל ערב מלחמות*

מבוא

ניהול סיכונים בבניין הכוח הצבאי כולל כמה רבדים. המרכזיים שבהם הינם ניהול הסיכון הטמון בבניין הכוח לתרחיש מסוים, מול האפשרות שיתממש תרחיש אחר (טעות בחיזוי מאפייני המלחמה העתידית), וניהול סיכון בהקשר של מועד פתיחת המלחמה הבאה, שבו מתמקד מאמר זה. לאורך כל ההיסטוריה של מדינת ישראל, מדי כמה שנים, עולה הסבירות לעימות בינינו ובין האויב, וצה"ל מגביר את הכנותיו לקראתו. מאמר זה סוקר שלושה אירועים כאלה שבהם התקבלה החלטה להגביר את המוכנות (בהיבטי כשירות הכוח, התאמת ארגונו הבסיסי, שיפור אמצעי הלחימה שלו, שיפור רמת המלאים שלו), והחלטה זו בוצעה ובאה לידי מבחן. המאמר בודק ומראה מה ניתן ומה לא ניתן לעשות כשמתברר שהמלחמה בפתח.

האירועים שנבחרו כדוגמאות הם האירועים האפשריים לניתוח, במגבלת סיווג המידע. הם מציגים מנעד של הכנות הן בהיבט טווחי הזמן והן בהיבט סוגי הפעולות שבוצעו בהם. המחקר מתמקד בתקופה שבין החלטה פיקודית, המסתמכת על הערכת מצב, כי חל שינוי מהותי, וכי תהיה מלחמה בזמן הקרוב, לבין פרוץ המלחמה בפועל.

האירועים שנבחרו לדיון נבדלים בפרק הזמן שעבר מההחלטה על ראשית ההכנות ועד למלחמה. ההכנות למלחמת סיני ארכו כשנה – בין הידיעות על עסקת הנשק הצ'כית-מצרית שפורסמה בסוף ספטמבר 1955 לפרוץ המלחמה ב־29 באוקטובר 1956; ההכנות למלחמת ששת הימים היו הקצרות ביותר – כשלושה שבועות – מתחילת הכוננות ב־15 במאי 1967, לפרוץ המלחמה ב־5 ביוני. ההכנות למלחמת יום הכיפורים ארכו כחצי שנה – מהכרזת כוננות "כחול-לבן" ב־16 באפריל 1973 לפרוץ המלחמה

* פורסם כזקוק היסטורי, אמ"ץ-תוה"ד, יולי 2011.

ב־6 באוקטובר באותה שנה.¹ נוסף על כך, ינותח אירוע הרכבת האווירית תוך כדי מלחמת יום הכיפורים. ממנו ניתן ללמוד על הניסיון להטמיע אמצעי לחימה חדשים תוך כדי לחימה.

קביעת הסבירות לפתיחת מלחמה בשנה הקרובה (או בחודשים הקרובים) משפיעה על כמה תחומים, הטומנים בחובם מתחים שונים. המתח העיקרי הוא בין מוכנות גבוהה בהווה לעימות המתקרב, לבין רלוונטיות אמצעי לחימה (וכן מלאים וארגון יחידות) בעתיד, אם לא תתרחש המלחמה במועד שנקבע כנקודת ייחוס. בהינתן הגדלת כמות המשאבים העומדת לרשות הצבא לשפר מייד את הכנותיו וצמצומם בדרך כלל בהתאמה לאחר העימות, הרי שהשקעה בטווח הזמן המייד (ביחס להחלטה) ברכש אמל"ח, מלאים וביצוע אימונים הרלוונטיים לעימות המתקרב, תהיה על חשבון היכולת הצבאית אל מול עימות עתידי רחוק יותר, אשר מאפייניו ברורים פחות, וידרשו פיתוח יכולות אחרות. להלן המתחים בממדים מספר:

1. **אמצעי הלחימה** – הדילמה היא האם להגדיל את כמותו של אמצעי לחימה קיים או להמתין לאמצעי לחימה חדש, טוב ממנו. דוגמה לדילמה זו היא שדרוג תותחי טנקים ורכש תחמושת כדי לשפר יכולות מול טנקי האויב הקיימים כעת, מול הסיכון שבהמתנה לאמצעים מתקדמים, שיתאימו ללחימה בטנקים חדשים, האמורים להגיע לידי האויב רק לאחר המלחמה המתקרבת. יש לזכור כי כל מערכת נשק חדשה דורשת תקופת הסתגלות לשם פתרון "מחלות ילדות". מרכיב אחר של ניהול סיכונים בתחום אמצעי הלחימה הוא היחס בין כמות אמצעי הלחימה העיקריים (טנק או מטוס לדוגמה), לבין כמות התחמושת והחלפים הנרכשים לצורך האימון והשימוש בלחימה.

2. מתח אחר מתקיים בין הסתמכות על מקור חיצוני להספקת אמצעי לחימה, תחמושת וחלפים, מול הסתמכות על ייצור עצמי. הדילמה כאן היא בין פיתוח ושימור יקר יחסית של יכולת ייצור עצמית לצורך הרחבתה בשעת החלטה, לבין הסתמכות על רכש בשעת חירום ממדינה אחרת, תוך סכנת חרם ("אמברגו"), זמן הגעה ארוך, אי־תאימות חלקית או מלאה לצורכי צה"ל ועוד. זה הוא אחד המתחים המורכבים ביותר, וחלקו הגדול מצוי בתחום הערכת המצב המדינית ושיקולי כלכלה ארוכי טווח.

3. הכשרות ואימונים להטמעת אמצעי לחימה חדש – אלו נלווים להחלטות

על רכש או על ייצור אמצעי הלחימה ותחמושתו. המתח הבא מתקיים כאשר יש שתי חלופות: האחת – לקלוט מייד אמצעי לחימה קיים, שהוא חדש, אך בעל יכולת מופחתת, והאחרת – להמתין לאמצעי חדש יותר, מתאים יותר, הנמצא בפיתוח או בייצור. הדילמה מתחום ההכשרה והאימונים היא אם לקלוט את האמצעי הקיים ולהתחיל לרכוש מיומנות בהפעלתו, או להמתין לאמצעי המתקדם יותר על חשבון זמן להטמעה ואימון. יש לזכור כי המעבר מאמצעי ישן שמיומנים בו לאמצעי חדש דורש לעיתים לא רק לימוד החדש, אלא גם ביטול של הרגלים ישנים.² עניין נוסף הוא מגוון המוסכים והיקפם, למשל, הסבת טייסים ממטוס למטוס דורשת הרבה מאוד שעות טיסה. הבעיה אינה רק בקרב הלוחמים – גם הסבת בעלי מקצוע טכניים, למשל, דורשת זמן רב כדי לצבור מיומנות לזהות בעיות ולתקן אותן. בתחום זה מתקיים גם מתח בתחום מלאי התחמושת וכשירות הכלים (הנגזרת מכמות חלפים ומזמן לתיקון תקלות שנגרמו בתקופת האימון) בין הרצון להתאמן, ככל האפשר, לבין הצורך ברמת כוננות גבוהה מספיק במקרה של מלחמה מיידית. מרכיב נוסף המשפיע על מתח זה הוא היכולת להתאים ולשנות את יכולת ההכשרה (סגלי הדרכה לדוגמה), שטחי האימון ומספר עזרי האימון לצורך הרחבת ההכשרות או שינוין.

4. ארגון הכוחות – האם לשנותו לאור הצרכים, אף שיאריך זמן כדי להטמיע את השינויים ולמצותם בשדה הקרב, או לפעול במסגרות לחימה מופרות, אך מתאימות פחות לאיום המתהווה. (אין הכוונה כאן לציוות כוחות בצוות קרב, אלא להקמת יחידות חדשות, מפקדות שלא היו וכדומה.)

5. הסיכון האחרון הוא רמת תאימות נמוכה בין מרכיבי הכוח: הצטיידות באמצעי לחימה (להצטיידות כמה מרכיבי תאימות פנימיים, כגון מספר הטנקים לדוגמה, איכותם, כמות התחמושת והחלפים); רמת מיומנות הפעלתם (הכשרות ואימונים) ורמת אחזקתם. כשרמת התאימות נמוכה, החוליה החלשה היא שתכתיב את יכולת הפעולה של היחידה. כך, לדוגמה, אין תועלת בקיומה של עוצבה מאומנת להפליא ומצוידת באמצעי הלחימה החדשים ביותר, אך ללא תחמושת.

חשוב לציין כבר כאן כי המאמר עוסק בתרחישי מלחמה, שבהם נדרש להפעיל את עיקר הכוח כבר בפרוץ העימות, ולא במבצע מצומצם וממוקד שבו המתחים הרשומים מעלה הם מצומצמים.

במאמר זה אטען כי לאחר שהוחלט להגביר את המוכנות, ניתן לשפרה מהותית במגוון מרכיבים בתוך חודשים מספר. השיפור המרכזי נובע ממיומנות הכוחות, ולא מהכנסת אמצעי לחימה חדשים לשימוש. במאמר אסקור תהליכי בניין כוח בצה"ל, אשר הואצו כאשר התקבלה החלטה על הכנות לקראת "מלחמה בקיץ". אזהה נקודות חוזקה וכשל ואציע כללים לעתיד. התמקדתי בניסיונו של צה"ל אף שניתן להציג אירועי מבחן במגוון צבאות אחרים, למשל, תהליך ההכנות של "הצבא האדום" לקראת מלחמה מול גרמניה, לאחר כיבוש פולין וצרפת ע"י הגרמנים; או תהליך ההכנות של צבא ארצות הברית למלחמה בין ספטמבר 1939 למתקפה על פּרל הרבור בדצמבר 1941, ובין זו לבין נחיתת בעלות הברית בצפון אפריקה בסוף 1942.

העלאת מוכנות צה"ל לפני מלחמת סיני

השנה שלפני מלחמת סיני, בין ספטמבר 1955 לאוקטובר 1956, הייתה תקופה ייחודית בתולדות בניין הכוח של צה"ל: סד"כ השריון המבצעי גדל פי שניים ויותר, וחיל האוויר היה בתהליך שינוי עמוק ממטוסי בוכנה למטוסי סילון. תהליך מואץ זה של בניין הכוח תחת איום מתמיד של פריצת מלחמה – טמן בחופו סיכונים לא מעטים, ועל כן הוא יכול לשמש לצורך ניתוח ולימוד ניהול סיכונים בבניין הכוח. לאורך רוב המחצית הראשונה של שנות החמישים התנהל צה"ל בהתאם להנחה כי מלחמה אינה צפויה בטווח הזמן הקרוב (שנתיים-שלוש), ובהתאם להנחה זאת נבנתה בשנת 1953 תוכנית התעצמות תלת-שנתית.³ השינוי הדרמטי בהערכת יחסי הכוחות הצפויים החל בסוף חודש ספטמבר 1955, כאשר הכריז נאצר על חתימת עסקת נשק גדולה עם צ'כוסלובקיה. לעסקה זו קדם רכש מצרי של "צנטוריונים" ותותחי טנקים לשדרוג "שרמנים" מבריטניה ועוד. ההערכה הייתה כי ביחס ל-130 טנקים מצריים בסוף 1955, יגדל הסד"כ המצרי בין 310 ל-435 כלים נוספים, בעיקר טנקי T-34 ו"סטאלין", נוסף על טנקי "צנטוריון" בריטיים ו-AMX-13 צרפתיים.⁴ המצרים היו אמורים לקבל מספר גדול של מטוסים

חדישים מסוגי מיג-15 ומיג-17.⁵ התעצמות בטנקים וברק"ם אחר אירעה גם בצבא סוריה. בנאום בכנסת ב-18 באוקטובר 1955 אמר ראש הממשלה שרת כי "נפל דבר במזרח התיכון הפותח לפנינו חזות קודרת של יתרון צבאי רב ומכריע למדינה החזקה ביותר בקרב אויבנו ומציגנו מול סכנות אשר כמוהן לא ידענו מאז מלחמת הקוממיות."⁶ בישיבת הממשלה בדצמבר 1955 העריך ראש הממשלה בן-גוריון כי המצרים יהיו מוכנים למלחמה בתוך חודשים מעטים ויתקפו את ישראל באביב או בקיץ 1956. תוך בדיקת האפשרות למלחמה יזומה שתקדים את קליטת הנשק ע"י מצרים, נעשה ניסיון ישראלי לרכוש נשק התקפי כדי לאזן את הרכש המצרי.

בניין כוחות השריון

מספר הטנקים המבצעיים בצה"ל עמד בספטמבר 1955 על 86: 76 "שרמן" עם תותח M-3 ו-10 טנקי סיור AMX-13;⁷ כמרכן היו 131 טנקים לא תקינים וללא חימוש. התוכנית הייתה לארגן את טנקי ה"שרמן" בארבעה גדודי שריון: גדוד בכל חטיבת שריון – 7, 27 ו-37 וגדוד לסיוע לחי"ר.⁸ עוד במאי 1955 הביעו הצרפתים נכונות למכור נשק רב לישראל, ובכלל זה מטוסים, טנקים וטילי נ"ט. הרכש לא מומש עקב התנגדות משרד החוץ הצרפתי ובשל פערי מימון. בתחילת נובמבר הוסרו שני המכשולים (הסרת התנגדות הצרפתים נחקרה לעומק, ואינה במוקד מסמך זה) עקב הזעזוע שעורר הרכש המצרי. מנכ"ל משרד הביטחון, שמעון פרס, יצא למסע רכש באירופה וחתם על הסכמי רכש. הם כללו מטוסי "אורגן" ו"מיסטר" (יפורט בהמשך), 60 טנקי AMX-13, 40 טנקי "סופר-שרמן", 175 תותחי 75 מ"מ M-50 להתקנה בטנקי "שרמן",⁹ וכן טילי SS-10 ו-500 מטולי "בזוקה" 73 מ"מ. "חלק מהפריטים ובהם הסופר שרמנים והבזוקות, נועדו להלקח ממחסני הצבא הצרפתי ומיחידותיו ולהיות מסופקים במהירות, בעוד שהשאר, כולל המטוסים, הטנקים הקלים והטילים, היו בייצור, ולכן אספקתם תוכננה להמשך חודשים מספר."¹⁰ חוזה זה הוקפא לאחר שחתמו עליו הצרפתים. ב-22 ביוני 1956, לאחר שהשתכנעו הצרפתים באפריל כי מצרים מסייעת למורדים נגדה באלג'יריה, וכי חיזוק ישראל הוא אינטרס צרפתי – נערכה ועידה צרפתית-ישראלית, ובה הוסכם על הספקת 72 מטוסי מיסטר-4, 120 טנקי AMX-13, 40 טנקי "סופר-שרמן" (עם תותח 76.2 מ"מ), ו-18 תותחים

מתנייעים. מועד ההספקה – מסוף יולי ועד סוף ספטמבר 1956. מספר הטנקים המבצעים של צה"ל גדל פי שניים ויותר בתוך כשנה, מסד"כ של 86 טנקים מבצעים בספטמבר 1955, לכ-181 טנקים שהשתתפו במלחמת סיני בפועל (120 "שרמנים" מסוגים שונים ו-61 AMX-13. הסד"כ הכולל של צה"ל גדל בתוך אותה שנה לכ-450 טנקים, יותר מפעמיים מהמספר שהיה בספטמבר 1955. 233 טנקים (120 AMX-13, 40 "סופר-שרמן", 25 "שרמן" M-50 – כ-48 "שרמן" M-1 הגיעו בשלושת החודשים האחרונים, בין סוף יולי לפרוץ הקרבות.¹¹ להתעצמות זו היו משמעויות נרחבות בתחומי ארגון הסד"כ (הקמת יחידות ופירוקן), הכשרת הצוותים ואימון היחידות החדשות עם אמצעי הלחימה החדשים – הכול נעשה בעיקר בחודשים יולי-אוקטובר, תוך כדי קבלת אמצעי הלחימה החדשים.

אמצעי לחימה

ברכש ה-AMX-13 ניתן לראות דוגמה לבעייתיות של רכש מהיר של אמצעי קיים וזמין, אך בעל יכולת פעולה מוגבלת מראש מול אתגרי האויב ובעיות תפעול משמעותיות. בהיבט המשאבים נכנעה ישראל לתכתיבי הצרפתים והסכימה לקנות 180 טנקים קלים בכמות גדולה מן הצורך המבצעי שהוגדר מראש (112 לפי התכנון) ובמחיר גבוה מאוד (קרוב ל-150 אלף דולר לטנק) ביחס לכמות קטנה של טנקי "שרמן" שעלו מעט יחסית (25 אלף דולר לטנק).¹² בהיבט המבצעי היה הטנק החדש יחסית (ייצורו החל בצרפת ב-1951) במשקל 14 טונות, ומאפייניו – מהירות גבוהה ותוחב בעל מהירות לוע וכושר חדירה גבוה (התוחב שלו היה היחיד היכול לחדור את שריון ה"צנטוריון" הבריטי שעמד לרשות המצרים). עם זה, מיגונו היה דק מאוד (חדיר למק"ך 0.5), הפעילו אותו שלושה אנשי צוות, וחסרה לו התאמה ללחימה בתנאי החום והאבק של ישראל. עקב מגבלותיו הוגדר מראש כנשק נ"ט (או סוג של משחית טנקים), ולא כטנק מערכה.¹³ לאחר בחינות וניסויים בתנאי הקרקע והאקלים של ישראל דרש חיל החימוש שייעשו בטנק סדרת שינויים מהותיים כדי לשפר את עמידותו לתנאי ישראל. (אלה השינויים העיקריים שהומלצו: התאמת מערכת הקירור, החלפת מסנני האוויר למסנני שמן ושינוי מערכת המצמד.) הוחלט לרכוש

את הטנק, אף שעדיין לא סוכמה הכנסת השינויים והתיקונים הדרושה. חשוב לציין כי חלק מהשינויים שהוגדרו כיסודיים, חייבו מחקרים ובדיקות. סיבוך נוסף היה שחלק גדול של מכללי הטנק יוצר במפעלים שהיו פזורים בצרפת ובגרמניה. באמצע 1955, לאחר חתימת החוזים לרכישה, משהתברר שתהליך זה יארך זמן רב: "ניצבה ישראל בפני דילמה – האם להמתין ולעמוד על כך שהטנקים לא ישלחו לישראל עד שיעשו בהם השינויים, או לקבל אותם בהקדם, על מגבלותיהם הנוכחיות."¹⁴ ההחלטה הייתה כי הטנקים יגיעו ללא השינויים כדי להתחיל בלימוד הטנק החדש ובהכשרת צוותים ומדריכים, וכדי שיהיה אפשר להשתמש בו בהקדם. המערכות המשופרות, לאחר שיפותחו, יובאו לארץ ויותקנו על הטנקים הקיימים. להחלטה זו של העדפת פיתוח מיומנות על פני שלמות אמצעי הלחימה הייתה השפעה ניכרת על כשירות הטנקים תוך כדי ההכנות למלחמה.¹⁵ חשוב לציין כי ההכשרה המהירה ופערי ההתאמה לתנאי האקלים בישראל באו לידי ביטוי במלחמה. פלוגת טנקים מגדוד 9 של חטיבה 7 הסדירה, שהועברה תחת פיקוד חטיבת הצנחנים, סבלה ממגוון בעיות. ב־27 באוקטובר 1956 לדוגמה: "במשך כל היום נאלצו צוותי הטנקים להתמודד עם בעיה לא צפויה: במקום מקלעי הבראונינג 0.3 אינץ', ששימשו מקלעים מקבילים לתותח, הם קיבלו בלא התרעה מקלע צרפתי חדש מדגם לבל, שאותו לא הכירו."¹⁶ בתנועת החטיבה מעין חוסוב (חצבה) לכונת־ילה – הגיעו 7 טנקים מתוך 13: "לכל היתר נשרפו המצמדים, או נסתמו מסנני האבק."¹⁷ לאזור תמך בעומק סיני הגיעו שלושה טנקים בלבד משום ש"שלושת האחרים נתקעו עקב סתימות במסנני האבק."¹⁸ רכש וקליטה של טנקי AMX-13 הוא דוגמה למצב שבו השיקול של מוכנות גבוהה יותר לעימות קרוב עם מה שניתן להשיג, במקרה זה אמל"ח פחות מתאים יחסית (פרט לתותח), כדוגמת AMX-13 – גבר על השיקול של מוכנות בעתיד רחוק יותר עם אמל"ח מתאים יותר כ"שרמן". הכמות הגדולה יחסית שבה נרכש (40% מהסד"כ זה"ל הכולל עם פרוץ המערכה: 180/450), הייתה פי אחד וחצי מן הצורך המקורי. אורך השירות של טנקי AMX-13 בצה"ל היה קצר יחסית. עוד לפני מלחמת ששת הימים הוחל להוציאם מחטיבות השריון אל גדודי השריון הפיקודיים. מגרעותיהם בלטו במלחמת ששת הימים: כושר התמודדות נמוך מול שריון אויב מתקדם T-55, "סטאלין",

שריון דק, קושי בשליטה ובפיקוד של מפקדים מרמת מ"פ וקשיים בהחזקה. לא היה היסוס בהוצאתם מהסדר כ"כ כאשר הזדמן למכור חלק ניכר מהם בשנים 1968–1969 למדינה זרה.¹⁹

הקיימות ('אורך החיים') של ה"שְׂרָמָן" הייתה ממושכת יותר: "שְׂרָמָן" M-3 הוסב ל"שְׂרָמָן" M-51. ההסבה כללה הסבת תותח ל-105 מ"מ, שדרוג המערכת ההידראולית לצידוד ולהגבהה, המזקרים הוסב למזקרים רחב יותר כדי לשפר את העבירות, ומנוע הבנזין הוחלף במנוע דיזל מסוג "קמינס". עד למלחמת ששת הימים הוסבו 178 טנקים ל-M-51. כמו-כן הוחלף המנוע של 186 טנקי M-50.²⁰ טנקי M-51 עם תותחי 105 מ"מ נלחמו בהצלחה גם במלחמת יום הכיפורים. טנקי "שְׂרָמָן" אלה היו בגודרי הטנקים של החטיבות הממוכנות (הרכבם היה שלוש פלוגות "שְׂרָמָן" M-51 ופלוגת "שְׂרָמָן" M-50). חטיבות ממוכנות 4, 9 ו-670 נלחמו ברמת הגולן. חטיבה ממוכנת 11 נלחמה בגזרה הצפונית של תעלת סואץ. חטיבה ממוכנת 875 נלחמה בגזרה הדרומית של תעלת סואץ.²¹

אירוע אחר של ניהול סיכונים מורכב מאוד היה סיפור תותחי ה"שְׂרָמָן". להחלטה על הסבת טנקי ה"שְׂרָמָן" מתותח M-3, 75 מ"מ קצרה-קנה (שנועד במקורו לסייע לחי"ר והיה בעל יכולת חדירה נמוכה יחסית של שריון) לתותח M-50, 75 מ"מ ארוך-קנה בעל יכולת חדירת שריון משופרת (התותח שהיה קיים ב-AMX-13) – הייתה השפעה ניכרת על התקדמות מוכנות הכוחות. "הרעיון להרכיב תותח M-50 בטנקי השרמן שהוחל בו בספטמבר 1953, לא הגיע לסיומו המוצלח גם אחרי שנתיים."²² "ביוני 1956 היו לצה"ל כ-70 טנקי שרמן בעלי כושר תנועה וללא תותחים, שהמתינו לגמר הניסויים והבדיקות האחרונות של מתקן תותחי M-50.²³ אף שדגם התותח הגיע מצרפת לישראל בליווי הוראות התקנה בסוף 1955, הרי הדרך למבצוע המערך לא הייתה קצרה. באמצע מרץ 1956, אחרי תוספות ושינויים כמו הכנסת מדוכות עשן וטלסקופ כינון חדש, נערך ניסוי מבצעי ונתגלה צורך לבצע 20 שינויים." "הבחינה של הטנק בארץ והשינויים שנדרשו דחו בכמה חודשים את תחילת עבודת המתקן בבתי המלאכה של חיל החימוש. ב-7 באוגוסט העריך ראש אג"א שרק ב-1 בספטמבר 1956 (כשישה חודשים לאחר הגעת התותחים לארץ) יהיו מוכנים 20 טנקים ראשונים עם תותחי M-50.²⁴ בפועל הספיק חיל

החימוש להסב בחודשים שלפני מלחמת סיני בעבודה מאומצת 24 טנקי "שרמן" לדרג M-50. ארבעה עשר טנקים אלה נמסרו כמה שבועות לפני המבצע לפלוגה א' של גדוד 82 בחטיבה 7, בפיקוד רס"ן משה בריל, חטיבה שכבשה את מתחם סֶכָר הרואיפה.²⁵ במהלך אימון ההסבה התגלתה תקלה חמורה. התברר כי משקל התותח גורם לקריעת הברגים שחיברו את קשת ההגבהה למקומה בצריח. העניין תוקן בזמן, בטרם התחילה המלחמה.²⁶ הזמן הממושך שחלף עד שגדודי השריון התחילו להצטייד בטנקי שרמן חמושים בתותח M-50, התגלה בסופו של דבר כפרק זמן קריטי. בתקופה שבה התכונן צה"ל למבצעים התקפיים, וכל שכן בתקופה שבה צה"ל היה בכוננות להגן על ישראל מפני התקפות השריון המצרי, ואולי גם הסורי, לא הייתה כמות מספקת של טנקי שרמן לגדודי השרמן... משלוח של 40 טנקי סופר שרמן (תותח 76.2 מ"מ) מצרפת, שההסכם עליו הושג ביוני, ושעתיד היה להגיע החל מסוף יולי, היה פתרון זמני חשוב, שאפשר לגשר על הפער הכמותיים והאיכותיים שיצרה ההמתנה הארוכה לטנק M-50.²⁷ זו עוד דוגמה למתח שבין המתנה לאמצעי לחימה מתקדם, בעל יכולת מבצעית ארוכת טווח, לבין רמת מוכנות גבוהה יותר עם אמצעי נחות טכנולוגית, מול סיכון מיידי.

דוגמה אחרת לבעיות הנובעות משילוב של רכש ציוד משומש בזול, עם הצורך בתקציבים נוספים לחלפים ועם קוצר ידה של מערכת החימוש – היא משחיתי הטנקים M-10. הם נרכשו בסוף 1951 מבריטניה ונכנסו לשירות רק בסוף 1955 – ארבע שנים לאחר הרכישה,²⁸ והוצאו משימוש באמצע שנות השישים, לאחר שנרכשו מאה טנקי "שרמן" נוספים מאירן.

ארגון היחידות

1. הוקמה חטיבה 7 מחדש כעוצבת יסוד משוריינת סדירה הכוללת את כל מרכיבי הקרב המשולב (לאחר שבי-1954 פורקה ויחידותיה הוכפפו לגיסות שריון). תהליך זה החל עוד לפני היוודע דבר העסקה הצ'כית ונמשך עד תחילת המלחמה. מח"ט 7, אל"ם אורי בן ארי, כתב כי טנקי AMX-13 הגיעו לגדוד 9 ב-24 באוקטובר 1956, שישה ימים לפני תחילת הלחימה.²⁹ גדוד 52 שהועבר בראשית ספטמבר 1956 מחטיבת "גבעתי" שפורקה, היה גדוד חי"ר. הגדוד נדרש לבצע אימון הסבה

- לחרמ"ש. גרוד חרמ"ן (חי"ר ממונע) במילואים 61 מעולם לא התאמן כגרוד חרמ"ן של חטיבה משוריינת. הסיירת שתוכננה להילחם מטנקי AMX-13, יצאה למלחמה בג'יפים. "התכנון הצה"לי קבע שחטיבה 7 אמורה להיות בכשירות למלחמה רק בתחילת שנת 1957!³⁰
2. הקמת חטיבת שריון מילואים 27 הסתיימה לאחר תהליך של חמש שנים. גרודי השריון של החטיבה היו קיימים קודם לכן, והפער שהושלם היה מפקדת החטיבה, אימון גרוד החי"ר הממוכן ומסגרות האחזקה והסבת פלוגת הסיור לטנקי AMX-13. שיא התהליך היה תרגיל חטיבתי "פלט" במאי 1956. קליטת אמל"ח חדש המשיכה עד הרגע האחרון. אל"ם חיים בר-לב, קיבל את הפיקוד על החטיבה רק באמצע אוקטובר,³¹ והוא סיפר: "ה'סופר־שרמנים' הגיעו כמה ימים לפני הגיוס, את ה־M-50 קיבלנו בליל הע' הכללי, יומיים לפני הביצוע."³²
3. הקמת חטיבת מילואים 37 החלה באפריל 1955. צָג"מי (צוותי גרוד משוריין) החטיבה הלכו ונבנו כאשר מפקדת החטיבה ויחידות חטיבתיות היו מאוישות חלקית. החטיבה קלטה טנקים וזחל"מים חדשים במהלך השבועיים שלפני המלחמה.³³ לקליטה זו הייתה השפעה רעה על כשירות החטיבה במלחמה. כאשר הופעלה ב־1 בנובמבר, נעשה הדבר, בין היתר, לאחר ש"החטיבה השלימה את הצטיידותה העיקרית רק באותו בוקר, ועדיין חסר לה ציוד, בעיקר בתחום הקשר."³⁴
4. הוחלט לארגן 7 פלוגות AMX-13 על בסיס טנקים קיימים, וכאלה שתוכננו להגיע. הפלוגות נועדו לפעול כפלוגות חטיבתיות, במסגרת גרודי סיור פיקודיים ובמסגרת גרוד ארצי. הרצון לאייש את הטנקים על ידי לוחמים שגרו באזור הצפוי לפעולת היחידה, והצורך להוציא חיילים מיחידות קיימות לאימוני הסבה – הקשו הן על הקמת הפלוגות, והן על היחידות שמהן נלקחו הלוחמים להסבה.³⁵
5. שינויי ארגון היו לא רק בשריון. הוחלט לצמצם את מספר חטיבות החי"ר הקשיש (היו שש מהן באותו זמן) ולהעלות את רמת הנותרות. הוחלט להפוך את גרוד הצנחנים לחטיבה (202), על בסיס בית הספר לצניחה, גרוד 890, גרוד הנח"ל המוצנח וגרוד מילואים.³⁶ בעת ארגון מחדש של הסד"כ הסדיר נסגרה חטיבה 5 ("גבעתי"), ושני גדודיה הסדירים הועברו לחיזוק חטיבה 7 וחטיבת "גולני" (שבה היו רק שני גדודים

סדירים). מרבית היחידות החטיבתיות של "גבעתי" שימשו לביסוס חטיבה 202 שהוקמה באותה עת.³⁷

שני אירועים בתחום ארגון היחידות ראויים לציון בהקשר לניהול סיכונים בבניין הכוח. הראשון היה הקמת גיסות השריון בתחילת 1954, תוך ביטול הדרג הפיקודי של חטיבת השריון כעוצבת יסוד, והכפפת גדודי השריון ברגיעה למפקדת גי"ש (גיסות השריון) החדשה, וזו הייתה אמורה להקצות יחידות אלו למפקדות צוותי קרב לפי משימתן. ברזנר כתב על כך כי "אי אפשר לנתק את התמורות בכוחות השריון מהערכה האופטימית ששררה בסוף 1953 – סיכוי מועט לפריצת מלחמה בשנים הקרובות. רק צבא, שאינו מאוים במלחמה קרובה, יכול להעדיף את ההתכוננות לטווח הארוך על פני הכוננות המיידית ולהחיל בשינוי ארגוני עמוק, שמשמעותו פירוק המערכת הארגונית הקיימת ובניית יחידות שיאורגנו ויפעלו במבנה שלא נוסה קודם לכן."³⁸ החזרה מארגון זה לארגון של חטיבות כעוצבות יסוד החלה לא רשמית כבר ביולי 1954, חודשים אחדים לאחר תחילת הארגון מחדש, ואושרה רשמית בסוף אפריל 1955, כלומר כמעט חצי שנה לפני שצה"ל החל בהכנות למלחמה בקיץ.³⁹

האירוע השני הוא פירוק פלוגות הסיור על שריוניות ה"סטגהאונד" שבהן היו חמישה אנשי צוות, והסבת אנשיהן לטנקי AMX-13, שבהם היו רק שלושה אנשי צוות, לפני הגעת הטנקים. ההסבה חייבה לשבור צוותים ומסגרות ולהסב מקלענים לתפקידים תובעניים יותר של מפקד טנק, תותחן או נהג. עקב עיכוב בהספקת הטנקים מצרפת נוצר מצב מדאיג. זו לא הייתה הפעם הראשונה שבה תחזית הספקה לא התממשה: "אלא שבניגוד לפעמים האחרות, לא נערכו פעולות מקדימות כה מקיפות, או כאלה שגרמו לערעור מערך לחימה קיים."⁴⁰ גדודי השריון הפיקודיים, שהיו אמורים לספק כוחות שריון לפיקודים לא היו מבצעים משום שהארגון הקודם עורער (הם לא יכלו להפעיל את ה"סטגהאונד", בעוד לצוותים המוסכים לא היו טנקי AMX-13). "פירוק פלוגות ה"סטגהאונד" שנראה כסיכון מחושב, התגלה במציאות כעומד על כרעי תרנגולת."⁴¹ המטכ"ל והשריון נחפזו לתקן את המצב במהירות האפשרית. השאירות של צוותי שריוניות ה"סטגהאונד" בגדודי הסיור קובצו למסגרות פלוגתיות; כוח האדם הבלתי מאומן הוקצה

להקמת פלוגות חדשות; וככל הנראה, החזירו גם חלק מהצוותים שהוסבו לטנק, כדי שיתפעלו מחדש את השריוניות. "צוות אימונים חש"ן" הוקצה כדי לאמן אימון יחידתי שתי פלוגות.

דוגמה אחרת לבעיית היעדר חפייה בין אמצעי ישן היוצא מן השירות לכין אמצעי חדש הנכנס אליו ניתן לראות באירוע רותם. בתחילת מרץ 1960 התברר לצה"ל כי דיוויזיה 4 המצרית ערוכה בפריסה קדמית בסיני. עובדה זו הפגיעה את צה"ל, ולכן החל להעלות כוננות בכמה תחומים. באותה תקופה היה צה"ל במעבר משימוש בתותחי נ"ט מימי מלחמת העולם השנייה לתול"רים (תותחים ללא רתע) 106 מ"מ, שהיו חדשים והחלו להתקנים על ג'יפים. ההחלפה הייתה ללא חפייה, כאשר התותחים הישנים כבר הוצאו מן היחידות הסדירות, ואילו התול"רים רק החלו להיכנס. התברר כי חיילי "גולני" והנח"ל כבר לא הכירו את האמל"ח הישן, ועדיין לא ידעו להפעיל היטב את התותחים מהדור החדש. הוחל בפעילות הכשרה מזורזת. הוראת פיקוד הדרום הייתה כי ההכשרה נדרשת להסתיים בתוך כשבוע.⁴²

ההכשרות והאימונים

בתחום ההכשרות והאימונים עמד ביה"ס לשריון לפני אתגר גדול. ההכשרות לקליטת ה-AMX-13 חייבו פתיחת קורסים חדשים למקצועות הטנק האלה: מפקד טנק, נהג ותותחן וכן לאימון צוותי הטנק החדש. "היו תקלות רבות בהעברת האימונים", בעיקר עקב יחס גדול מדי של חניכים לטנק, ומעט מדי עזרי אימון כמו מטווח זעיר. משום כך היה התרגול הנדרש חלקי. על חיפזון ההכשרה ניתן ללמוד מכך שמט"ק שרמן, אשר נשלח ללמוד את הטנקים בצרפת, עבר קורס צוות טנק של שבועיים בלבד על הטנק החדש, ועוד קורס מדריכים של שבועיים, ואחר כך העביר קורסי הסבה של שלושה שבועות ללוחמי חי"ר.⁴³ במרץ 1956 נפתח המחזור הראשון של קורס מ"פים שריון. מלחמת סיני הביאה לידי ביטול הקורס השני, ומחזור א' היה הקורס היחיד שבו הוכשרו מ"פים שריון לפני המערכה.⁴⁴ הפער ברמת פלוגות ה-AMX-13 הביא לידי הקמת "צוות אימונים חש"ן", וזה הורכב ממפקדים וממדריכים שהתאמנו על הטנק בצרפת. ייעוד הצוות היה לבצע אימון יחידתי ליחידות חש"ן העצמאיות – פלוגות סיור חטיבתיות ופלוגות טנקים קלים AMX. בפועל, עקב העיכובים בהספקת טנקי ה-AMX ובעיות הכשירות

של אלה הקיימים, אומנו עד המלחמה פלוגת סיור ושתי פלוגות שריוניות "סטגהאונד"; המעבר לאימון בשריוניות חייב לגייס מפקדי מילואים בצו 8 כמדריכים.⁴⁵

ככלל, "הוחלט לאמן "מכסימום יחידות שאפשר לאמן השנה", ולדאוג שיכירו את "השטח האחר" קרי שטח האויב. האלוף יצחק רבין, ראש אה"ד (אגף ההדרכה), קיבל עליו משימה זו. דובר אף בהפעלת צו 8 (גיוס חירום) למשך חצי שנה לצורך זה.⁴⁶

בתחום האימונים תורגל במאי 1956, לראשונה מאז 1952, תרגיל חטיבתי מלא לחטיבת שריון. זאת לאחר שבשנים הקודמות הוזנח נושא הפעלת החטיבה לטובת תרגול הפעלת הגדוד.⁴⁷ התרגיל היה בעייתי מסיבות שונות, ואלה יפורטו מיד. תרגיל אחר בעל חשיבות היה תרגיל "מרכבה" במרץ 1956 למערך המוצנח של צה"ל. התרגיל כלל, כמוזכר למעלה, את יחידה 202 בהרכבה החדש ונועד לבדוק הפעלת כוחות מוצנחים ומונחתים, כנדרש מהחטיבה כמבצע עצמו.⁴⁸

מתח אחר עוסק בצורך להגביר את מוכנות היחידות באמצעות אימונים מול ירידת כשירות אמצעי הלחימה שנגזרת מכך. שילוב האימונים האינטנסיביים, אמצעי הלחימה החדשים יחסית (שהיו מורכבים ביחס לקודמיהם) וניסיון אחזקתי מצומצם – הביאו במהלך שנת 1956 לידי בעיה מבצעית חמורה. מספר שעות המנוע בשנת העבודה 1956/7 הגיע ליותר מפי שניים ממספרן בשנה שלפני, ותוספת השעות הייתה בטנקים החדשים בשריון.⁴⁹ תרגיל "פלט" שבוצע במאי, והיה סיום אימון ההקמה של חטיבת המילואים 27 – הסתיים במשבר כשירות. כדי לצמצם את הפגיעה בכשירות הרק"ם, לא השתמשו ברק"ם החירום של החטיבה, אלא ברק"ם מגיסות השריון ששימש לאימונים. השילוב של רק"ם שנשחק קודם לכן באימונים, עם חיילי מילואים שלא הקפידו על ביצוע טיפולים ועם מערך החזקה חטיבתי שלא היה מתורגל לפעול בעומס, הביא לידי "חיסול סופי של כוננות גיסות [השריון] מבחינת שמישות טנקים... מתוך 60 האמקסים שיש לנו, יצאו מכלל שימוש כ-40; 13 מהם בתרגיל הזה", כפי שכתב דיין ביומנו.⁵⁰ בדוח מ-14 ביוני ניתן לראות כי כחצי מסד"כ השרמנים, AMX-13 והזחל"מים שהיו בידי גיסות השריון – לא היה כשיר.⁵¹ חלוקת האחריות בין גיסות השריון שהשתמשו ברק"ם לבין חיל

החימוש שהיה אחראי להחזקתו – הביאה לידי חילופי האשמות הדדיים בין הגופים, בהקשר לאחריות למצב.⁵² דיין האשים את מפקד גיסות השריון בסיכון קיומה של מדינת ישראל.⁵³ בנוסף, "דיין קבע כי 100 טנקים יוחזקו בכשירות וכוננות מלאות בכל עת. פירוש ההוראה, הלכה למעשה, היה הפסקת כל האימונים – לפחות עד שירכשו טנקים חדשים."⁵⁴

מצב התורה וההדרכה היה בעייתי. היו פערים משמעותיים בתרגום ספרות הדרכה צרפתית על טנק ה-AMX-13. גם חומר האימון הטקטי של יחידות אלה נדרש בתרגום מצרפתית לעברית על ידי סגל המדריכים. "באמצע 1956 היה היקף הפרסום של ספרות ההדרכה הרשמית של השריון בשפל המדרגה."⁵⁵ למצב זה היו שתי סיבות: ריבוי משימות ההדרכה והארגון שהוטלו על מפקדת גיסות השריון בשנים הקודמות ומיעוט הקצינים המקצועיים במפקדה זו.

מנקודת ראות של יעילות בניין הכוח, נוצר חוסר מתאם בין מספר הטנקים שנרכש למספר הצוותים שהוכשר. בפרוץ מלחמת סיני עמדו לרשות צה"ל 104 טנקי AMX-13 מאוישים מתוך 180 טנקים (58%) ו-120 טנקי שרמן מאוישים (מסוגים שונים) מתוך 166 כשירים ו-205 בכלל (72% ו-58% בהתאמה).⁵⁶ "אף שההצטיידות בציוד לחימה עיקרי הייתה מרשימה, חסרו לשריון פריטי ציוד שמנעו את הניצול המיטבי של שפעת הרק"ם והכבידו על היחידות הלוחמות, כמו: סוגי תחמושת לתותחי M-1, משאבות למילוי דלק, מלאונים למילוי סרטי כדורים, אמצעי סיכוך ורשתות הסוואה."⁵⁷

מערך הנ"ט⁵⁸

הבנת איום הטנקים הערבי שהוצג קודם לכן הביאה להאצת תהליכי בניין הכוח, שכללה, מעבר לשדרוג מערך הטנקים הבינוניים ורכש הטנקים הקלים AMX-13 שכבר הוצג, גם שדרוג מערך משחיתי הטנקים, ורכש של תותחי הנ"ט, טילי נ"ט ומרנ"טים. צמצומים לאורך השנים שלפני המלחמה הביאו לריכוז מחלקות הנ"ט הגדודיות בגונדת נ"ט חטיבתית, להקטנת היקף יחידות הנ"ט בסדיר (שגררה בעיית הזנה מסדיר למילואים) ולכדי פער בין מצאי התותחים התקניים (57 מ"מ או 6 ליטרות) לתקנים. במקום לרכוש תותחים נוספים, דיין העדיף להמתין לייצור מרנ"טים בתעש,

לרכוש טנקים צרפתיים קלים מסוג AMX-13 ולשדרג את תותחי טנקי השרמן. חסרון הטנקים הקלים היה (נוסף על מחירם לעומת תותחי נ"ט – 150 אלף דולר לעומת 5 אלפים) – הזמן הרב יחסית שנדרש כדי לקלטם. גם פיתוח המרנ"ט 82 מ"מ נתקל בקשיים, ובפועל תוכננה ההצטיידות הממשית לתחילת 1957, לכל המוקדם. כפתרון ביניים נרכשו ב־1954 500 מרנ"טים בקוטר 73 מ"מ, ואלה רוכזו בכיתת נ"ט פלוגתית. הם היו יעילים, אך כמותם הייתה קטנה מהצורך.⁵⁹

תותחי נ"ט

מצב גונדות הנ"ט של צה"ל בסוף 1955 היה בעייתי. איוש תקני כוח האדם של גונדות הנ"ט בחטיבות החי"ר היה טוב, אך רובן עברו אימונים רק בדרג הצוות והסוללה, ולא התאמנו כגונדות. יתרה מזו, עקב העברת סוללות בין גונדות שבוצעה בחודשים הראשונים של 1956, נפגע כושר פעולתן. שש גונדות הנ"ט של חטיבות החק"ש (חיל הקשישים) הוקמו רק בשנת העבודה 1955/6, ולא היו כשירות לפעולה. מגבלה אחרת בהפעלת תותחי הנ"ט נגזרה מבעיית הרכב אשר נדרש לגרירה. חלק ניכר מכלי הרכב שהוקצו לגרירת התותחים ולשינוע הצוותים והתחמושת לא התאימו לכך. כשליש מהנ"ט (נושאות נשק) שהוקצו היו כלי רכב אזרחיים מגויסים, אולם יכולת הפעלתם הייתה מוגבלת בשל היעדר אחידות, מחסור בחלפים והיעדר וני גרירה בחלק ניכר מהם. בעיית הניידות הייתה חמורה במיוחד בתחום תותחי 17 ליטראות הכבדים, שכושר חדירתם היה גבוה משל תותחי 6 ליטראות, והייתה להם חשיבות גדולה נגד הטנקים הכבדים שבידי האויב – הסטאלין והצנטוריון. אמצעי הגרירה שלהם היה אמור להיות זחל"מים, אך במקומם הוקצו משאיות חמש טונות 6x6 אשר לא התאימו לגרירת תותחי הנ"ט הכבדים. מעבר לכך, תותחי השש ליטראות לא זכו לטיפול טכני נאות, כוונותיהם לא אופסו, ולוחות הטוחים שלהם התגלו בלתי מדויקים. לפיכך, נערך במאי-יוני 1956 מבצע בהול לאיפוס התותחים ולתיקון לוחות הטוחים. אלרון טוען כי חולשות המערך האנטי-טנקי והשריון, כפי שנחשפו בתרגיל "פלט" בחודש מאי, עשויות להיות בין הסיבות שהביאו את בן-גוריון לידי דחיית ההצעה למלחמה יזומה ולבחירת אפשרות הגנתית.⁶⁰

טיילי SS-10

טיילי נ"ט מונחי תיל מדגם SS-10 נרכשו מצרפת בסוף 1955. בראשית 1956 הוחלט כי חיל התותחנים יקים ארבע גונדרות, ואלה יפעילו את הטייל: שלוש פיקודיות ואחת כעתודה מטכ"לית. במרץ 1956 הגיעו לארץ 35 טילים ושני משגרים. היחידה הוקמה במעטה סודיות. בראשית אפריל 1956 הגיעו לארץ הניכים שנשלחו להשתלמות בצרפת והחלו להקים את היחידה. במאי הוערך כי הסוללה הראשונה תהיה מוכנה ביולי, השנייה – באוגוסט, ועוד שלוש – עד יולי 1957. קצב ההקמה בפועל לא עמד בתחזית.⁶¹ טילים אלה לא הופעלו במלחמת סיני. שימוש מבצעי ראשון בטיילים היה בשנת 1965 – בתקריות בגבול סוריה.

מרנ"טים

בראשית 1955 עמדו לרשות צה"ל 560 מרנ"טים (מטול רקטות נגד טנקים) 73 מ"מ ועוד כ-3,000 מטולי פיא"ט (PIAT – Projector, Infantry, Anti-Tank) ביחס לצורך עקרוני של 5 אלפי מטולים ו-100 אלף רקטות. הוחלט להשלים את הפער ברכש של מרנ"ט אמריקאי 3.5 אינץ', ברכש נוסף של מרנ"ט 73 מ"מ ובייצור אלף מטולי 82 מ"מ ו-20 אלף רקטות בתעש. לאחר שצרפת הסכימה לספק עוד 500 מרנ"טים 73 מ"מ ועלתה אפשרות לרכוש אלפי מרנ"טים מדגמים שונים – נערכו דיונים לקבוע את תקני היחידות. בתקופה הנדונה נרכשו ויוצרו מרנ"טים מארבעה סוגים:

מרנ"טים אמריקאיים 3.5 אינץ' (89 מ"מ) – בנובמבר 1955 המליץ פרס לקנות אותם עקב מחירם הנמוך, תוך הזהרה שייתכן כי היצרן לא יעמוד בהבטחה להספקה בתוך חודש. בפועל הגיעו רק ביולי 1956 350 מרנ"טים, והתברר כי הם נחותים מן המרנ"טים הצרפתיים 73 מ"מ; הם יועדו להגנה מרחבית וליחידות שאינן חי"ר.

מרנ"טים בלגיים 83 מ"מ – אלף מהם נרכשו בבלגיה, ללא התנסות מוקדמת בצה"ל. התחמושת שנמכרה איתן הייתה כנראה מיושנת, שכן שנתיים אחרי המכירה הוגדרו שליש מהרקטות כבלתי ראויות לשימוש. **מרנ"טים ישראליים 82 מ"מ** – למרות התכנון לייצר מהם 60-90 מטולים ואלף רקטות לחודש, בראשית אוקטובר 1956 היו בידי צה"ל שש בלבד. ניפוק תקני ליחידות החל רק בראשית 1958 – עיכוב של ממש ביחס למתוכנן.

מרנ"טים צרפתיים 73 מ"מ – מספרם בצה"ל הוכפל ביחס לתחילת 1955 לכדי 1,090 מרנ"טים ו-19 אלף רקטות. מאתיים מן המטולים, שהוצאו משימוש צבא צרפת ונשלחו בבהילות לארץ – לא היו כשירים. אלף מרנ"טים נוספים ו-30 אלף רקטות הגיעו לארץ ערב המערכה, אך מאוחר מכדי שישתמשו בהן.⁶²

את נושא הנ"ט מסכם אלרון ברברים אלה:

בשל תחושת הדחיפות, נרכשו לעתים אמצעים בלא שנבדקו ביסודיות התאמתם לדרישות הגורמים המקצועיים או מצבם הטכני, רק משום שנראה כי מחירם אטרקטיבי או הודות להבטחות בדבר מועדי אספקה מהירים.

בגלל קצב ההתרחשויות, לרוב לא היתה הזדמנות לדון בדרך קליטת הציוד החדש או השימוש בו לפני הגעתו לארץ, וכך נוצר מצב בו הצבא נאלץ לגבש תפיסת הפעלה עבור ציוד שכלל לא ביקש או שנמצא לפתע בכמויות גדולות בהרכב מהצרכים. במקום תהליך עבודה מסודר, בו אמצעי לחימה נרכשים לאור התאמתם לתורת לחימה, המבוססת מצידה על תפיסת ביטחון, הרי שבתקופה הנדונה נאלץ צה"ל 'לתפור' תורת לחימה עבור האמצעים קיימים.

לשינוי מהותי בתוכניות העבודה גרם רכש הטנקים ביוני 1956 אשר עלה בהיקפו במידה רבה על הצרכים, לא תאם לדרישות המקצועיות, שאב סכומי עתק בעת קנייתו והיה לנטל על תקציבי האחזקה בשנים הבאות. בשל רכש זה נמנעה ההשקעה הדרושה להשגת רבים מהאמצעים ההגנתיים שנרכשו בראשית 1956, להצטיידות בתחמושת ולרכש אביזרים הנחוצים להפעלתם ולאיומן מפעיליהם, וההשקעה ברכש ירדה בחלקה לטמיון.⁶³

פירוק והקמה של מפקדת פיקוד הדרום

הצעה לבטל את מפקדת פיקוד הדרום הועלתה בספטמבר 1954. היא הייתה אמורה לחסוך 400 תקני כוח אדם. פיקוד המרכז קיבל עליו אחריות למחצית הדרומית של הארץ וליחידות שהיו כפופות עד אז לפיקוד הדרום. במקום פיקוד הדרום הוקמה בבאר שבע מפקדת הנגב, וזו עסקה

בכיתחון שוטף. חודשים מספר לאחר פירוק הפיקוד עלו מחשבות בנוגע להקמתו מחדש, והן נבעו מן הכורח של פיקוד המרכז לעסוק בנייהול פעילות הבט"ש בשל ריבוי התקריות בגבול רצועת עזה, למרות קיומה של מפקדת הנגב.⁶⁴

"בנובמבר 1954 קבע משה דיין שיש לבטל את פיקוד הדרום מטעמי חסכון ולעשותו כפוף לפיקוד המרכז...עד שהתברר לדיין בקיץ של אותה שנה כי החלטתו היתה שגויה מעיקרה".⁶⁵ ערב פעולת חאן-יונס (31 באוגוסט 1955), הוכרז מבצע "פיל" לתגבור הכוננות, והוקם שוב פיקוד הדרום, שפורק רק חודשים מספר קודם לכן.⁶⁶

"זורו 'שיקומו' של פיקוד הדרום למצב הדומה למתכונתו הקודמת, מלפני 1954, אם כי בשלב זה, דובר עדיין ב"מפקדת הדרום" במסגרת פיקוד המרכז. בראש מפקדה זו הוצב אל"ם מאיר עמית, שהיה עד אז ראש אג"ם והוטל עליו להיערך למלחמה."⁶⁷ עמית מספר כי הקים את פיקוד הדרום מחדש באופן מקוטע, תחילה כראש צוות הקמה שאסף אנשים שהכיר, ועליהם סמך. ב-28 באוקטובר 1955 נתמנה למפקד פיקוד הדרום בתקן מלא. עמית כותב כי "ראשית, הקמנו את הפיקוד יש מאין",⁶⁸ וכך נדרשו עמידה מול התקפות פדאיון וחיזוק ההגנה המרחבית. האלוף עמית כתב כי את הכנות הפיקוד למלחמה מיקד בהתקפה, ומשום כך: "קיימנו תמרונים רבים והכנו ליחידות השונות תיקי מודיעין שכיסו את מרחבי סיני".⁶⁹ "בשל פירוק פיקוד דרום כללה חוליית המערך שתפקידה לעקוב אחרי הכוחות המצריים, רק קציני ושני חיילים, שתוגברו לאחר תחילת המתיחות בשלושה אנשי מילואים."⁷⁰ את עמית החליף ב-5 באוגוסט 1956 אל"ם אסף שמחוני, ומשימתו הראשונה של שמחוני הייתה להעביר את הפיקוד מקסטינה לבאר שבע.⁷¹

חיל האוויר

בהקשר ללחימה האווירית ניתן לראות כי ככל שמורכבות אמצעי הלחימה גדלה, כן גדל הקושי לקולטם ולהשתמש בהם. בחודשים שלפני המלחמה היה חיל האוויר בתהליך מעבר בין מטוסי הבוכנה מימי מלחמת העולם השנייה למטוסי הסילון. מטוסים חדשים נקלטו, וטייסות הבוכנה הודממו. ראש תחום היסטוריה בחיל האוויר מוטי חבקוק כתב:

קליטת מטוסי סילון מתקדמים מסוג אורגן ומיסטר-4 והטמעתם בחודשים שקדמו למבצע היו בעיצומן. לפיכך עד המבצע מספר הטייסים שהוכשרו להטיס את כל המטוסים שנקלטו, ולהפעילם על פי תכנית מבצעית מוגדרת שתאמה את יכולותיהם, לא הספיק. יתרה מזאת, משום שחיל האוויר קלט את מטוסי הסילון בשעה שהתכוננו למלחמה בקדחתנות, השימוש במטוסים האלה היה דל. ב־29 באוקטובר 1956, מתוך סדר כוחות של 60 מטוסי מיסטר שהיו בארץ, היו 14 מטוסים שמישים בלבד, וגם הם היו מוגבלים ביכולותיהם המבצעיות לירי תותחים.⁷²

אמצעי לחימה

קושי מרכזי בניהול סיכונים הוא להחליט אם להצטייד כעת (לקראת מלחמה מתקרבת) באמצעי הלחימה הזמין ביותר שיש, או להמתין המתנה הכרוכה בסיכון, לאמצעי לחימה מתקדם יותר, שצפוי להיות זמין בעתיד. אלוף עזר ויצמן מתאר כי צבא צרפת דחק בצה"ל לרכוש את מטוס המיסטר-2, שהיה מטוס קרב בלבד, ללא אפשרות להפוך אותו למטוס תקיפה. מטוס זה היה זמין לרכש מידי, אך סבל ממספר בעיות⁷³ בעוד למיסטר-4, כדגם משוכלל יותר, בעל יכולת רבת-כליתית להיות מטוס קרב ותקיפה נדרש היה לחכות כמה חודשים. ויצמן כותב כי למרות לחץ של דיין ופרס, הוא עצמו ורבים אחרים אמרו שיש לרכוש את מיסטר-2: "עקשנותו הצודקת של דן [טולקובסקי – מפקד חיל האוויר], מול כל הטעונונים שנגד, חצצה בין המיסטר-2 וחיל האוויר הישראלי".⁷⁴ אחת עשרה שנים אחר כך, במלחמת ששת הימים, תרם מיסטר-4 תרומה רבת ערך במבצע "מוקר". הוא הוצא מן השירות ב־1970 אף שתוכנן להשתמש בו עד 1973.⁷⁵ להחלטה לוותר על המיסטר-2 ולחכות למיסטר-4 היה כנראה מחיר במוכנות למערכת סיני. בספרו "תהיה מלחמה בקיץ" תיאר מוטי גולני שיחה שהתרחשה בתחילת יולי 1956, בין ראש הממשלה ושר הביטחון בן-גוריון לבין מפקד חיל האוויר, אלוף דן טולקובסקי. על פיה היו בטיסת ה"מיסטרים" באותה תקופה 12 טייסים: "שישה שיכולים להטיס, ושישה שלומדים".⁷⁶ בשיחה מאוחרת יותר, בתשובה לשאלת בן-גוריון: "כמה זמן ידרש עד שנכין טייסים בשביל 60 מטוסים למלחמה?"

ענה טולקובסקי: "זה עניין של עוד שנה לפחות".⁷⁷ גם טייסי האורגן היו בחלקם חסרי ניסיון, ומתוך 18 טייסים היו 6 שצברו רק שמונה שעות טיסה על המטוס.⁷⁸ עזר ויצמן מתאר איך טס במלחמה באורגן לאחר 10 שעות אימון ולמד חלק מהפעלת המטוס תו"כ טיסה.⁷⁹ "אם כי לישראל היו מיסטרס בכמות מספקת לצייד שלוש טייסות, הייתה רק אחת – טייסת 101 [בפיקודו של רס"ן בני פלד] – ברמה מבצעית, וגם זה הושג על חשבון טייסות המטאור והאורגן אשר קוצצו עד שלא נותרו יותר מתריסר טייסים בכל אחת מהן."⁸⁰ למזלו של צה"ל, את יתרת מטוסי המיסטר החדשים איישו במלחמת סיני טייסים צרפתים.⁸¹ לסיוע זה הייתה חשיבות רבה, והוא כלל פטרולים בשמי המדינה ששחררו טייסות ישראליות למשימות התקפיות, תקיפת שיירות מצריות נסוגות.⁸²

עזר ויצמן כותב בזיכרונותיו כי תחמושת לתותחי ה-30 מ"מ של מטוסי המיסטר הגיעה מצרפת בכמות מצומצמת רק יום יומיים לפני המלחמה, וכי "פצצות למיסטרס לא היה ברשותנו בכלל – בקושי היו לנו רקטות 68 מ"מ. המטוס החדש ביותר שברשותנו, לא היה מותקן כלל להטלת פצצות".⁸³

על המשמעות של הפעלת אמצעי לחימה חדש ללא היכרות מקדימה מספקת ניתן להבין מתיאורו של סגן רן פקר (רונן) את טיסתו המבצעית הראשונה במיסטר במלחמת סיני:

רק לאחר שחצינו את גבול ישראל מצריים מזרחית לעזה, חדרה בי לפתע ההכרה כי בעצם פני מועדות אל המלחמה! מצאתי עצמי רכוב על מטוס חדש שעד לאותו יום צברתי עליו רק כ-15 שעות טיסה, שטרם הספקתי להכיר את תכונותיו בקרב אוויר או בתקיפת מערכות קרקע, ושמעולם לא הפעלתי את מערכות החימוש שלו... זה היה שילוב קטלני של יציאה נמוכה מדי מצליפה, התבררות בלתי מתוכננת של המטוס הלא מוכר בפני קרקע מכשילים.⁸⁴

גם צוות הקרקע התקשה בהפעלת המטוס החדש:

"משליך בידונים!" הסתכלתי על הכנפיים ולתדהמתי ראיתי כי

מכלי הדלק הנתיקים צמודים למקומם ואילו מה שמתעופף באוויר בדרכו לאדמה הן כוורות הרקטות... זו ודאי טעות של אנשי החימוש בחיבור מערכת ההשלכה שאינה מוכרת להם עדיין... רצף התקלות במטוסים היה רב יחסית. נראה שלטכנאים היה עוד הרבה ללמוד על המטוס החדש ובלתי מוכר... זה עתה קלטו את המיסטר וכבר הם נדרשים להפעילו בתנאי קרב אמת.⁸⁵

לפי סגן יוסף צוק, טייס מיסטר צעיר: "רק בשבת שלפני המלחמה קיבלנו את האימון הראשון במטווח אוויר-קרקע. לא היה לנו מושג איך לעשות את זה. שמו את הרקטות בצניורות שיגור רגילים, ובדרך למטווח נפלו כמה מהן החוצה".⁸⁶

מרכיב אחר שהיה בתהליך שינוי הוא מערך הבקרה של חיל האוויר, אשר היה נתון בתהליכי בניין כוח והתאמה למטוסי סילון. "שירותי הקשר בחיל האוויר, שהושתתו בימים ההם על קשר קווי, נמצאו אף הם בעיצומו של שדרוג. בשנת 1955 החלו עבודות תשתית להנחת כבלי תקשורת תת קרקעיים, אך מקטע הנחת הכבלים בין תל אביב לחיפה הופסק בשלב הביצוע האחרון עם פרוץ הלחימה. לכן סבלה השליטה המרכזית של החיל מהפרעות קשר רבות ואף נותקה לא אחת בעת הלחימה."⁸⁷

ארגון ואימונים

טייסות הבוכנה שהיו בתהליכי הדממה (נכנסו לאחסון במכון "בדק" בלוד בחודשים יוני-יולי 1956) – טייסת B-17 69, טייסת 105 (מוסטנג), וטייסת 110 (מוסקיטו) – הוכשרו לטיסה פעילה בתוכנית "אבשלום" להעלאת כוננות שהחלה ב-25 בספטמבר 1956. התוכנית כללה עשרה ימי אימונים, אך היא קוצרה בפועל לשלושה ימים בלבד.⁸⁸ כדי לעמוד באיוש של מטוסי הסילון, ולשבץ את הטייסים הטובים ביותר למטוסים החדשים ביותר, קוצר אימון הטייסים החדשים על מטוסי הבוכנה, בוטל האימון המבצעי על מטוסי המוסטנג, ובוגרי קורס הטיס הוסבו ישירות ממטוסי הרווארד למטוסי מטאור. טייסת אחת של אורגנים יוחדה כולה להדרכה.⁸⁹

"ההערכות למלחמה נעשתה בחפזה בשעה שתהליכי הבניין וההתעצמות טרם הבשילו מבצעית. לכן היה צורך למצות את כלל אמצעי הלחימה

הקיימים, להחזיר לכשירות את מטוסי הבוכנה שהודממו, ולרענן במהירות את צוותי האוויר. חיל האוויר אפוא יצא למבצע דווקא בעת ירידה זמנית בכשירות המבצעית ובמוכנות המערכתית.⁹⁰ למזלה של ישראל, נשענה זו בתחום הלחימה האווירית על יכולת האווירית של צבאות חברות הקואליציה: צרפת ובריטניה, ולכן הפער המבצעי המתואר לא בא לידי ביטוי באופן בולט.

החלפת אמצעי לחימה היא לחם חוקו של כל ארגון צבאי. ניתן לומר כי כל מלחמה "תתפוס" צבא תוך כדי תהליך שינוי כלשהו. המקרה של חיל האוויר הוא דוגמה מצוינת, למצב שבו מלחמה פורצת תוך כדי שינוי דרמטי ביכולות, תוך הנחתת יכולות זמנית. העיקרון שניתן לגזור מדוגמה זו – לפני החלפת יכולות של ממש, יש לחשוב על תקופת חפייה בין יכולות ישנות ליכולות חדשות. יישום עיקרון זה הוא מורכב ויקר, שכן הוא דורש לעיתים הכשרה כפולה, כלומר להשתמש באמצעי לחימה ישן וחדש בו־זמנית, להחזיק שני ציי אמצעי לחימה באותו זמן וכדומה. מובן כי ככל שאמצעי הלחימה (או מערכות השליטה והבקרה) החדשים מורכבים יותר ללימוד, העניין מורכב יותר. החלפת נשק אישי של לוחם החי"ר שונה מהותית מהחלפת מטוסים. ככל שמרכיב הטכנולוגיה באמצעי הלחימה עולה, כן הטמעתם מורכבת יותר, ולכן היא ארוכה יותר, וטומנת בחובה סיכון גדול יותר.

בנוסף לשינויים המהותיים בחיל השריון, בחיל האוויר, במערך הנ"ט ועוד, ראוי לציין גם את החלפת בעלי התפקידים הבכירים, ממש לפני המלחמה. גם כאן טמון סיכון מסוים של הימצאות בעלי תפקידים חדשים בפרוץ המלחמה. השינויים המרכזיים היו העברת ראש האג"ם וסגן הרמטכ"ל, אלוף חיים לסקוב, לתפקיד מפקד גיסות השריון כדי לפקד על תהליך בניין הכוח המואץ שנדרש בתחום זה (ואחר כך כמפקד אוגדה 77 על בסיס מפקדת גיסות שריון). במקומו כראש האג"ם (אך לא כסגן הרמטכ"ל) מונה שוב אלוף מאיר עמית, שהיה עד אז מפקד פיקוד הדרום. לתפקידו של מאיר עמית נכנס אלוף משנה אסף שמחוני, רק בראשית אוגוסט 1956.⁹¹

מלחמת ששת הימים – תקופת ההמתנה²⁹

"בבסיס התוכנית הרב שנתית 'מכבי' שנדונה במטכ"ל בחודשים פברואר-מרס 1967 עמדה מסקנת הערכת המצב לפיה עד 1970 מלחמה כוללת כלל ערבית ביוזמת מדינות ערב אינה סבירה ויתכנו מבצעים מוגבלים." ⁹³ הערכה זו השתנתה מן היסוד ב־19 במאי, כאשר הוערך כי מהלכי המצרים בסניני מעידים על אפשרות של נכונות ליזום התנגשות עם ישראל.⁹⁴

כמות התחמושת 105 מ"מ

בתכנון הרב־שנתי "בני אור" תוכנן לפתח את סד"כ טנקי הצנטוריון והפֶטוֹן למעל 600 טנקים. תותחי טנקים אלה בקוטר 105 מ"מ נקראו בצה"ל "שריר". לצורך הפעלתם המיטבית חושב כי נדרשים כ־250 אלף פגזים מסוגים שונים. יעד זה היה קשה להשגה עקב מחירה הגבוה של התחמושת, אשר נרכשה בבריטניה. המצאי הצפוי באפריל 1965, בהתממש עסקאות רכש בבריטניה וייצור מקומי בתעש היה כ־50 אלף פגזים. לפיכך חתם צה"ל ב־1965 על עסקת רכש עם בריטניה, שכללה 86 אלף פגזים. כמות זו, עם מה שאמור היה להיות מיוצר בתע"ש, הייתה אמורה להביא את סד"כ הטנקים בעלי תותח ה"שריר" 105 מ"מ לתקן ("בטון" טנק מלאה ותגבורת במשאיות הגדוד) של שלושה ימי לחימה. הבעיה הייתה שהספקת התחמושת התפרסה עד שנת 1970-1971. מרכיב סיבוך נוסף היה פיתוח פגז טנק חֶ"ש־מְנַעֵל בריטי חדש מדגם L-52 (טוב מקודמו L-28 ויקר ממנו) אשר לאחר הבנת עדיפותו, הוחלט להצטייד בו.⁹⁵ מפקד גיסות השריון, ישראל טל, הציג בתחילת 1965 לראש הממשלה ושר הביטחון אשכול את המצב בהגזמה מסוימת במילים אלו: "יש לך חיל שריון למסדרים הסכים שר הביטחון להוסיף תקציב כדי לרכוש 22,500 פגזים. מפקד גי"ש נשלח לבריטניה להחיש את הרכישה. פועל יוצא של המחסור בתחמושת זו היה איסור השימוש בה באימונים. (במקומה השתמשו בתחמושת 20 ליטראות). בפועל, מסיבות שונות, ב־15 במאי – תחילת הכוננות למלחמת ששת הימים – היה מצאי מלאי התחמושת לתותחי ה"שריר"; חֶ"ש־מְנַעֵל 24,200; חלול – 16,500; נפיץ מעיך – 5,230. זה התקן לערך, ללא ימי לחימה נוספים, למעט בח"ש. הגידול המרשים תוך כדי תקופת ההמתנה

במספר הטנקים החמושים בתותח ה"שריר" (65 טנקי צנטוריון ו-15 טנקי פֶּטוֹן עקב הסבות ושדרוגים שבוצעו בסדנאות): "הדגיש ביתר שאת את הצורך הדחוף ברכישת תחמושת, בעיקר מסוג נפיץ מעיך, למילוי הפערים שהיו קיימים ושהלכו והתעצמו. המקור לכדורים אלה היה בריטניה והספקתם, שעד עתה הייתה מותנית בקצב היצור בבריטניה, הייתה חייבת להיות על חשבון מלאים קיימים של הצבא הבריטי".⁹⁷ פנייה לבריטניה נענתה במידה רבה. עד 4 ביוני 1967 הגיעו לישראל בהטסה 3,670 כדורי נפיץ מעיך ו-4,700 נוספים – למחרת דרך הים. "לחוסר בכדורי נפיץ מעיך ואספקתם בימי ההמתנה ובימי המלחמה, נודעה השפעה ממשית על יחידות השריון. לדוגמה, טנקי צנטוריון של פלוגה שהוקמה במקשנ"ר וצורפה ערב המלחמה לחטיבה 10 היו חמושים בפגזי ח"ש מנעל בלבד. רק ב-8 ביוני בבוקר, בהיות הפלוגה בריחו הגיעו אליה ראשוני כדורי הנפיץ".⁹⁸ בעיה דומה הייתה במחסור בכדורי חלול לתותחי 105 מ"מ של השרמנים מדגם M-51. "ב-15 במאי היה מצאי התחמושת 6,120 כדורי חלול ו-9,650 כדורי נפיץ כתוצאה מכך היה עבור כל טנק (175 טנקים) כ-34 כדורי חלול בלבד בעוד שכדורי נפיץ הספיקו למלא את תקני התחמושת ולעוד יום לחימה.⁹⁹ כנגזרת מכך: "בחטיבה 45 הוקצה לכל טנק שרמן M-51 רק חצי בטן כדורי חלול (כ-19-20 לטנק) וכדורים אלה היו חסרים כליל בדרג הגדודי ובפלוגת האספקה. תוספת של כדורים אלה הגיעה לפני 4 ביוני".¹⁰⁰

היסטוריון חיל השריון עמיעד ברזנר כותב בנושא התחמושת:

כפי שעולה מבחינת הנתונים לעיל לא הייתה הקבלה ולא נערך תכנון מדוקדק להתאמת מצאי תחמושת לכמות החזויה של הטנקים, כמו במקרה של הצנטוריון, ואף לא לטנקים הקיימים. בשלבים מסוימים גרם מצב זה למגבלה חמורה אם לא לסכנה ממשית באשר ליכולת להפעיל ביעילות את הטנקים של הקו הראשון במקרה של התלקחות מלחמה בטווח הקצר. אף שהושקעו סכומים רבים בשיפור טנקי הצנטוריון, הרי מפאת המחסור בתחמושת לא ניתן היה, במקרה זה, לנצל את מלוא יכולתם הקרבית. במקרה קיצוני יותר עלול היה להתגלות שהמאמצים

שנעשו לשיפור הטנקים של צה"ל היו לריק. אולם לא רק בטנקים חדשים שרר מחסור בתחמושת ומצב התחמושת של טנקי שרמן M-51 מעיד על כך. להתהוות מצב ממושך של מחסור בתחמושת היו מספר סיבות, כלהלן: המועד הארוך שבין הזמנת תחמושת לאספקתה. חלק מהתחמושת (כדורי מטען חלול) הייתה בתהליך פיתוח והיה צורך לחכות עד לסיומו. שאיפתו של משרד הביטחון שחלק מהתחמושת תיוצר בתע"ש, כדי להרחיב את מגוון מוצריו ולחסוך במטבע חוץ והעיקובים בייצור לתקופה ממושכת וכן המחסור בתקציבים, גרמו למחסור חמור.¹⁰¹

לתקופת ההמתנה הייתה חשיבות רבה בהיבט זה, היא אפשרה למלא פערים קריטיים בתחום זה. גרינברג מסכם עניין זה בכותבו כי "מהמצוקה בתחמושת אליה נקלע חיל השריון הסיק רבין כי בניית העוצמה מחייבת תכנון מאוזן של ההצטיידות במערכות נשק ורכש תחמושת וחלפים". לדבריו: "עדיף שיהיו פחות 30 טנקים ומה שיש שיהיה כמו שצריך להיות".¹⁰²

ארגון הכוח

בתקופת ההמתנה, מפקדת הקשנ"ר הקימה שני גדודים וכשלוש פלוגות על בסיס סגלי ההדרכה והמנהלה של בית הספר לשריון ויחידת הניסויים גי"ש. מפקדת הקשנ"ר הצליחה למצות היטב כ-900 קצינים וחיילים שהיו בהשתלמויות או שחזרו מחו"ל ותגברה את עוצבות השריון ב-197 צוותים נוספים בסה"כ.¹⁰³

ראוי לציין את הקמת כוח נחיתה "אשכולות". כוח זה הוקם ב-23 במאי ונועד לנחות מהים בעת צניחת חטיבת צנחנים 55 באזור אל-עריש, אם תתעכב אוגדה 84 בכיבושה. בהרכב הכוח, שנקרא על שם מפקדו, זאב אשכולות, היו שתי פלוגות טנקי AMX-13 מחטיבה 60, מחלקת מרגמות 120 מ"מ (נגררות) מחלקת תגר (טיילי SS-11) ומחלקת חי"ר על זחל"מים מחטיבה 55. להתארגנות הכוח המאולתר נדרשה עבודה רבה בתיאום כדי לתספק דלק, תחמושת, מכשירי קשר וכנות למקלעים ולאטום את הרק"ם ואת הרכב. צוותי הטנקים עברו אימון מקצועות ומטווח בבית הספר לשריון. הכוח תרגל נחיתה בנמל אשדוד, וב-4 ביוני 1967 הסתיימו ההכנות

והתרגולים. בליל 4-5 ביוני היה הכוח בנמל אשדוד.¹⁰⁴ למחרת בוטלה משימת הנחיתה באל-עריש. הכוח הוכפף לחטיבה 11 והשתתף בכיבוש רצועת עזה.

אימונים

האימונים בתקופת ההמתנה היו מוגבלים, עקב השאיפה להסתיר את היערכות הכוחות. בתקפה זו נשמרה בקפדנות דממת רדיו מוחלטת, ותנועת הכוחות לשטחי הריכוז והאימונים המוגבלים, נערכה ללא פתיחת מכשירי קשר. האימונים התמקדו באימוני ריענון, בהכנות לפעולה בשטחים מיוחדים ובאב"ך.¹⁰⁵ ההגבלות היו בעיקר באימוני אמל"ח ככד. הרגלים (לפחות בפיקוד הדרום) התאמנו הרבה על יעדים מבוזרים וכדומה. אב"ך היה איום שצה"ל לא התכונן אליו וחשש מפניו עקב הפעלתו על ידי צבא מצרים בתימן. סגן אביגדור קהלני, שפיקד על פלוגת טנקים, מספר כי במהלך ההמתנה: "הבהילו אלינו מערכות נגד גזים, והרכיבו אותן באופן ארעי בתוך הטנקים... נחפזנו לבצע אימונים מהירים בעצירת נשימה ובהתחברות למערכת".¹⁰⁶ סרן יוסי פלד, שפיקד על פלוגת חרמ"ש, מספר: "מסיכות הגז למשל, פתאום הביאו לנו מסיכות מוזרות. "מה זה? להגנה מגז. ... אז איך משתמשים בהן? ואיך זה תחת אש? כמו באימונים? ואיך אני אזכור את התרגולת? ואם מכשיר הקשר לא יעבוד פתאום? ואם אצטרך לאלתר? יש לי ידע מספיק?"¹⁰⁷ גדוד 94 מחטיבה 200 טרם השלים את הקמתו, ולכן המשיך בהתארגנות, היא כללה השתלמויות ואימוני ריענון שהסתיימו רק בתחילת יוני.¹⁰⁸

הכשרת רק"ם

בתחום הכשרת אמצעי הלחימה הצליחו סדנאות חיל החימוש בתוך עשרה ימי עבודה מאומצים לנפק ליחידות 115 טנקים משופצים, בכללם 16 טנקי צנטוריון, מ-16 במאי ועד 25 בו. הטנקים נמסרו לפיקוד המרכז כשעדיין הם מצוידים בתותח 20 ליטראות כפי שנרכשו בבריטניה. ההחלטה למסור אותם ללא החלפת התותח ל-105 מ"מ, התקבלה לאחר שהתברר כי בידי פיקוד המרכז יש די פגזי 20 ליטראות.¹⁰⁹

עזרי מודיעין

נקודה מעניינת לציון היא תחום עזרי המודיעין בפיקוד הדרום. "בחודש מאי 1967 נדרש פיקוד הדרום לעבור בכת אחת מרגיעה בת עשר שנים (לאחר מלחמת סיני) לעבודה מאומצת לתכנית ההתקפה של צה"ל...מתחילת תקופת ההמתנה התארגן המודיעין לעבודה מסביב לשעון והכין חומר רלוונטי מעודכן...בשבועיים הודפסה כמות שהייתה מוקצבת לשנה שלמה. רק בסוף תקופת ההמתנה צולמה הזירה ומתצלומים מעודכנים אלו הוכנו פוטוסטטים מעודכנים שהגיעו רק לחלק מן הכוחות וגם אז – מאוחר מדי.¹¹⁰

לסיכום, בתוך שלושה שבועות הגיע צה"ל לכשירות גבוהה, וזו אפשרה לו לנצח במלחמה. יחסים טובים עם מדינות אירופה (צרפת, בריטניה, גרמניה והולנד) אפשרו לישראל להשלים חלק מהפערים בתחומי האוויר, תחמושת הטנקים והאב"ך.

מלחמת יום הכיפורים – כוננות "כחול לבן"

בדיון המטכ"ל ב-16 באפריל 1973 עדכן ראש אמ"ן כי מידע מודיעיני עדכני מתריע על מלחמה ב-15 במאי 1973. הערכתו הייתה כי הסבירות למלחמה נמוכה. הדיון התפתח להערכת מצב אסטרטגית, ובסיומה החליט הרמטכ"ל על מגוון הכנות מוקדמות שיבוצעו בצורה שקטה, ולא בולטת. הכנות אלה כללו הגדלת סד"כ זמין בגזרות סיני ורמת הגולן; ריענון תוכניות אופרטיביות בכל צה"ל; הקדמת אימונים שתוכננו להמשך 1973; הקדמת ארגון יחידות חדשות במילואים וביטול הנחיות קודמות לפירוק סד"כ סדיר; האצת הצטיידות באמל"ח; האצת בניית תשתיות מבצעיות – ביצורים, צירים ומכשולי נ"ט.¹¹¹ פסקה זו מציגה מעט מתחים, אך היא חשובה כדי להבין מה ניתן לעשות בזמן קצר יחסית.

בתחום הארגון

1. הקמת אוגדה 210 תוכננה למרץ 1974. ב-14 במאי 1973 הוחלט להקדים את הקמתה ואת כניסתה לכוננות ב-15 ביוני 1973.¹¹² הקמת האוגדה כללה הקמת מפקדת האוגדה (הקמה – יחידה חדשה לחלוטין), הקמת גדוד קשר 312, הקמת שני גדוד טנקים בחטיבה 164 (שוט) – 183, ו-106, הקמת מפקדת אגד ארטילרי משימתית (גדודי התותחים היו

- קיימים, יח' התמיכה האגדיות יוקמו ב־1974); הקמת גדוד חה"ן אוגדתי 923; הקמת מפקדת אגד תחזוקה מאולתרת.
2. הקמת יחידת טילי "עברי" 418 שתוכננה לשנת 1974 הוקדמה לשנת 1973.
3. הקמת מפקדה משימתית אוגדה 440 שתוכננה לתוכנית "אופק א", הוקדמה לאוגוסט 1973.
4. הקדמת הקמות שלושה גדודי סיור לאוגדות 143, 146, 162 שתוכננו לאוגוסט־נובמבר 1973, הוקדמה ליוני־יולי.
5. חה"ן – הקמת שתי יחידות גישור סער גלילים ביוני 1973 (לא תוכנן ב־1973); הקדמת הקמה של שני גדודי חה"ן מילואים לאוגדות 252 ו־210 מאוקטובר־דצמבר 1973 ליוני־אוגוסט 1973.
6. סד"כ סדיר – בתוכנית עבודה 1973 סוכם לבטל מהסד"כ הסדיר את גדוד 75. בעת הכוננות הוחלט כי הגדוד יישאר בשנת 1973 בסדיר.¹¹³

תשתיות מבצעיות:¹¹⁴

1. נחפרו תעלות נ"ט בפיקוד הצפון (12 ק"מ).¹¹⁵
2. הוכשרו 121 ק"מ דרכים לחת"ם ולטנקים ברמה ג.
3. נפרסו מערכות קשר קווי נפח־צפת, יעלק־רפידים, יעלק־דבלה.
4. ימ"חים – הוקם ימ"ח באב־רוֹדֶס לגדוד חי"ר, פלוגת טנקים וסוללת תותחי 122 מ"מ; הוקם ימ"ח בִּיר־תִּמְדָה עבור 64 טנקים; הוקדמה העברת ימ"ח חט' 679 לכּוֹרְזִים.¹¹⁶ הוקדמה העברת ימ"ח 179 לִפְּלוֹן'. ב'דוּחַ אגֶרֶנט' מצוין כי לקידום הימ"חים של החטיבות המשורינות של פיקוד הצפון היתה תרומה מכרעת למהירות הגעתן לצורך בלימת הכוחות הסוריים במלחמה.¹¹⁷

אמל"ח¹¹⁸

1. הוגדלה הצטיידות במאות מכשירי קשר נוספים VRC ו־PRC.
2. הוקדמה קבלת ציוד צליחה – 21 עגלות לניוד דוברות "יוניפלוט", הזמנת גשר גלילים "יפתח" חמישי.
3. יחידת עברי – הצטיידה בארבעה משגרים וב־20 רקטות נוספות.

ראוי לציין כי הניסיון לפתח יצוליים מתאימים לגרירת גשר הגלילים בשיפועי

הצד התלולים של החוליות (דיונות) באזור תעלת סואץ, שבוצע באופן מואץ, וללא מגבלות תקציב – נמשך עד לפרוץ המלחמה ללא הצלחה.¹¹⁹

אימונים – להקדמת הקמת יחידות הייתה כמובן השפעה ניכרת על כמות האימונים שבוצעו. בוצעו מגוון אימונים, ובכללם אימון ייעודי למערך הצליחה. בספר המתאר את קורות גרוד שריון במילואים 257 מחטיבה 421 שהוקם באפריל 1973 בפיקוד סא"ל שמעון בן שושן, נכתב כי אימון ההקמה ארך עשרה ימים, וכי תרגיל שלדי אוגדתי שנערך באוגוסט אותה שנה, שבו השתתפו המפקדים מרמת מ"מ – תרם רבות לכשירות הגרוד. טנקים וציוד היו אמורים להימסר לגרוד ב-1974.¹²⁰

כוננות – העלאת כוננות אינה מרכיב בבניין הכוח, אך לשם השלמת התמונה יש לציין עניינים אלו:

1. בתאריך 25 במאי 1973 הנחה אג"ם המבצעים,¹²¹ על כמה פעולות הקשורות בהכנות לגיוס מערך המילואים: בדיקת נג"חים (נוהלי גיוס חירום); הפעלות לבדיקת כוננות של מפקדות סדירות ליחידות המילואים, סיורי כתובות. פורסמה תוכנית פרטנית לתרגילי גיוס, סיורי כתובות וביקורות כוננות לכל יחידות המילואים של צה"ל לחודשים יוני-אוגוסט 1973.

2. בוצעו מגוון פעולות הכרוכות בפריסת יחידות (לדוגמה: הוקדם ריכוז הטנקים באזור כורזים – חט' 679 בכורזים ו-179 ב'פילון'); הוכנו הימ"חים; הורדו תומ"תים לסיני; הוחשה פריסת ציוד הצליחה ועוד.¹²²

כוננות "כחול לבן" נמשכה ארבעה חודשים (אפריל עד אוגוסט) והסתיימה ללא אירוע מיוחד. עלותה הייתה 60 מליון לירות ישראליות (שווה ערך ל-273 מליון ש"ח במחירי 2011),¹²³ הייתה לה השפעה ניכרת על מוכנות צה"ל למלחמת יום הכיפורים.¹²⁴ כדברי ראש אג"ם וסגן הרמטכ"ל, האלוף ישראל טל: "צה"ל נכנס למלחמת יום הכיפורים צבא בעל עצמה רבה יותר מזו שתוכננה לקראת אוקטובר 1973 בתוכניות העבודה הרגילות, זה היה צה"ל חזק אף יותר מזה שתוכנן לשנים 1974-1975."¹²⁵

מתח בבניין הכוח שכדאי לעמוד עליו, קשור בפיתוח אמצעי ראיית

לילה לטנקים (שהיו בשימוש בצבאות ערב החל ממלחמת ששת הימים) ובהצטיידות באמצעים אלו. צה"ל לא תכנן לרכוש אמצעי ראיית לילה לכוונות תותחי טנקים על סמך ההערכה שלא צפויה מלחמה. הוא רצה להמתין להבשלת הטכנולוגיה של מגבירי אור כוכבים ולהצטייד במכשירים מייצור עצמי, ולא להצטייד בכוונות מסוג אינפרה-אדום, שהיו מצויות כבר בשימוש בטנקים הרוסיים ואפשר היה לרכוש שכמותן גם במערב. אולם הייצור העצמי ב"אלאופ" סבל מעיכובים ומדחיות.¹²⁶

הרכבת האווירית תוך כדי מלחמת יום הכיפורים

הרכבת האווירית היא אירוע שונה מן האירועים שלעיל. מן הניסיון להכניס ללחימה אמצעי לחימה חדשים לחלוטין ניתן ללמוד לא מעט על האפשרי ועל הבלתי אפשרי לשנות תוך כדי לחימה. הרכבת האווירית מארצות הברית החלה ב-14 באוקטובר 1973, לאחר עיכובים מסיבות שונות. את המטען הטיסו בעיקר מטוסי ג'לקסי וסטריילפטר של חיל האוויר האמריקאי אך גם מטוסים אזרחיים. במלחמה עצמה – 14-24 באוקטובר – הובלו לישראל 8,775 טונות ציוד, כגון תחמושת, כלי נשק, חלפים והספקה אחרת.¹²⁷ צה"ל הזמין ב-8 באוקטובר 120 משגרי טילי נ"ט "טאו", במחיר של 10 מיליון דולר, זאת לאחר שפסל האלוף טל כמה חודשים קודם לכן הצעה לרכוש כמה טילים לבחינה בצה"ל.¹²⁸ תא"ל עוזי עילם, ראש מו"פ, כותב כי 70 משגרים הגיעו ב-16 לחודש; נשלח צוות ללמוד את הפעלתם, ונערך ניסוי ירי מוצלח.¹²⁹ על פי דו"ח אמריקאי המסכם את לקחי המלחמה קיבלה ישראל 81 משגרים ו-2,000 טילים.¹³⁰ אל"ם גבעתי כותב כי בצה"ל ניתן לטיל השם "עורב", והוחלט להרכיבו על ג'יפי סיור מתוצרת ישראל. בתוך 24 שעות מרגע הגעת הג'יפים והטילים למש"א (מרכז השיקום והאחזקה) הושלמה בניית הדגם הראשון של ג'יפ הנ"ט. את הרכב לקחו קצינים ומש"קים שחזרו מהדרכה בארצות הברית, ויחד עם אנשי חיל החימוש ירו לניסיון. לקחים הופקו במקום, וחיל החימוש החל לייצר את עשרות פריטי הציוד שנדרשו למשימת הדיגום. הורכבו עשרות ג'יפים כאלו.¹³¹ תא"ל עילם כותב כי הוחלט לשגרם לדרום רמת הגולן כדי לחזק את קו ההגנה הדק שהחזיקו שם טנקי שרמן מיושנים.¹³² אף לא טיל אחד נורה תוך כדי המלחמה.

אמצעי לחימה אחר שהגיע ברכבת האווירית, ושנשלח ליחידות תוך כדי הלחימה, היה מטול הנ"ט מסוג "לאו". מניסיון זה של הטמעת אמצעי לחימה פשוט יחסית להפעלה, תוך כדי לחימה, ניתן לראות את הקושי הרב שבדבר. על פי הדו"ח האמריקאי סופקו לצה"ל תוך כדי המלחמה 16 אלף מטולים.¹³³ "הגדוד [890] קיבל שני משטחים של רקטות "לאו", ישירות מהסיוע האמריקני, ואליהם מצורפות הוראות באנגלית. מזל שהטנקים המצריים לא הגיעו, כי איש לא ידע מה לעשות בטילים האלה".¹³⁴ שני אירועים שבהם השתמשו ברקטות "לאו", ממחישים את הקושי. בתקיפה הרביעית של נמל ע'רדקה, שביצעה שייטת 13 בליל 21-22 באוקטובר, השתמשו במרנ"ט "לאו" שהגיע לארץ יום לפני כן (ב-20 לחודש). המשימה הייתה להטביע סטי"ל (ספינת טילים) מצרי. ליעד הגיעו בסירות מהירות מדגם "סנונית". כתב על כך אל"מ זאב אלמוג, מפקד זירת ים סוף במלחמה:

מכיוון שסופקו לנו 20 רקטות "לאו" בלבד, הן היו צריכות להספיק גם לאימונים וגם לפעולה ביעד. בהתאם לכך, נקבעה חלוקת הנשק למבצע על פי השיטה הבאה:

עשר רקטות יוקצו לאימונים...ועשר לפעולה עצמה.

רק לוחם אחד בכל סנונית יתאמן להיות ה"צלף"...."

לא ידענו מה צריך להיות טווח שיגור הרקטות מתוך ה'סנונית'... לפיכך, במהלך הבוקר של 21 באוקטובר 1973 ביצענו מטווח על מטרה בים. מן המטווח הסתמן לנו שיש לירות לטווח מרבי של 100 מטרים. הוחלט שבתחילת הערב נבצע מטווח נוסף, בחשיכה, כדי לקבוע סופית את טווח השיגור.¹³⁵

במבצע עצמו, החטיאו שמונה הרקטות הראשונות, ושתיים האחרונות פגעו בסטי"ל מדגם "קומאר" והסטי"ל הושמד.¹³⁶

על אירוע אחר של הפעלת "לאו" מייד לאחר הגעתו מספר סרן שאול מופז, מפקד סיירת צנחנים במבצע "כותונת". המבצע נערך ב-12 באוקטובר בלילה בעומק סוריה, ומטרתו לפגוע בשיירות עיראקיות שהיו בדרכן לרמת הגולן.

כמה שעות לפני היציאה הגיע אלינו לבסיס בתל נוף משלוח נשק במסגרת הרכבת האווירית האמריקנית, והיו שם טילי "לאו". האמריקנים מאוד מסודרים, וכשהם שולחים אמצעי לחימה לארצות זרות הם שולחים גם את כל מערכת ההדרכה. ל"לאו" יש גם טילי גבס כחולים שנשלחים כעזרי אימון. היינו הראשונים בצה"ל שקיבלו את אמצעי הלחימה הזה. לא תרגלנו אמנם, אבל כמה לוחמים הספיקו לקרוא לפני הטיסה את חוברת ההדרכה. כשהתפכחו הטנק והמוביל, אחד הקצינים פקד לירות טילי "לאו". אל הטנק נורו שני טילים, והתפשט עליו כתם לבן גדול. החיילים התפעלו וחשבו שהנשק הסודי הזה מפורר את הטנק או משהוא כזה. אבל בתחקיר התברר שאלה היו טילי גבס.¹³⁷

נראה, כי למרות שנשלחו לארץ אלפי מטולי "לאו", עשרות משגרי "טאו" ואלפיים טילים, לא נעשה בהם כמעט שימוש תוך כדי המלחמה. אמצעי לחימה חדש נוסף שהגיע תוך כדי המלחמה היה טיל הנ"מ "צ'פּרָל" – טיל אוויר-אוויר "סיידווינדר" שהותאם כנשק נ"מ קרקעי מתנייע. שני כלי "צ'פּרָל" הגיעו ברכבת האווירית. תורגם במהירות חומר ההדרכה האמריקאי. הטיל נורה במטווח 40 שעות אחרי הגעתו לארץ, ו-8 שעות אח"כ יצא הכוח לפעילות מבצעית להגנה על סוללת "הוק" ולמארכים נגד מסוקים מצריים. פעילות זו החלה ב-23 באוקטובר, יום לפני סיום המלחמה. שבוע לפני כן יצאה משלחת של 54 מפקדים, חיילים וטכנאים לארצות הברית. הם השתלמו בקורס מזורז של 19 יום (במקום שבעה שבועות). כשחזרו, אחרי המלחמה, פרסו במובלעת שהחזיק צה"ל בשטח סוריה.¹³⁸

סיכום

הדוגמאות שנותחו מציגות את האפשרי ואת הבלתי אפשרי וכן את הדילמות ואת המתחים שבבניין כוח מואץ.

השקעה בהווה מול מענה לצורך עתידי – ניתן לראות כי בחלק מהמקרים ניתנת עדיפות לרכש הקיים והזמין, גם אם לא ברורה עד הסוף האפקטיביות

שלו, ובאחרים נלקח סיכון בדחיית ההצטיידות עד שיגיע אמצעי לחימה מתאים יותר. הרכש המסיבי של ה-AMX-13 ושל המרנ"טים מייצג את החלופה הראשונה, ההמתנה למיסטר-4 או לתותחי השרמן הארוכים M-50 – מייצגת את הבחירה בחלופה השנייה. הכלל מראה כי ערכו של רכש חפוז מוגבל במלחמה, וכי הוא נשאר בשירות עקב קושי משאבי להחליפו, אחרי שהמלחמה הסתיימה. שדרוג אמצעי קיים הוא לרוב קל יותר, ולעיתים בעל תרומה מובהקת, כמו לדוגמה ה"דיזליזציה" של טנקי ה"שוט" שהתקרבה לסיומה ערב מלחמת יום הכיפורים.¹³⁹

החלפת אמצעי לחימה ישן בחדש – ניתן לראות את הבעייתיות שבהקדמת הוצאת אמל"ח ישן לפני הטמעת האמל"ח החדש בשני אירועים: בתקופה שלפני מלחמת סיני – החלפת שריונית ה"סטגהאונד" בטנק ה-AMX-13 והצורך לחזור אחורה; והקושי לקלוט ולהפעיל מטוסי סילון חדישים שגרר חזרה לפעולה של טייסות מטוסי בוכנה שהיו בשלבי הדממה. הכלל צריך להיות – הוצאת הישן מפני החדש – רק לאחר הטמעת החדש.

ניתן לראות את המתח בין רכש אמצעים חדשים, לבין רכש תחמושת וחלפים שיאפשרו למצותם וכן את המתח בין אימונים ליצירה ולשמירה של כשירות, לבין רמת אחזקת הכלים. הלקח העקרוני הוא כי צריך לאזן כל העת בין כל המרכיבים.

ניתן לראות באופן גורף למדי כי יש קושי מהותי בהטמעת אמצעי לחימה חדש, בזמן קצר לפני מלחמה, או תוך כדי המלחמה. המיצוי הוא בד"כ נמוך. ניתן לראות זאת במטוסי המיסטר, בטנקי ה-AMX-13, ברקטות ה"לאו", בטילי ה"טאו" ועוד. הכלל כאן צריך להיות שאין מכניסים לשירות אמצעי לחימה חדש תוך כדי מלחמה קצרה.

בראייה לעתיד – יהיה קושי הולך וגדל להגדיל את כמות אמצעי הלחימה העיקריים (כמו טנק, נגמ"ש או מטוס) עקב מורכבות ייצורם ההולכת וגוברת. לדוגמה: הסתמכות בתחום הרק"ם היבשתי על ייצור עצמי גוזרת מגבלות הגדלת ייצור באופן מובהק. מצד שני, ייצור במדינה אחרת יוצר תלות בספק זר שאולי יעדיף שלא למכור – ראו החרם הצרפתי

אחרי מלחמת ששת הימים, הלחץ המדיני האמריקני תמורת הספקת נשק ותחמושת במלחמת יום הכיפורים ועוד. המסקנה היא כי כשהמלחמה עומדת בפתח – הנחת העבודה צריכה להיות כי לא ניתן להגדיל את סדר הכוחות.

גם שדרוג אמצעי לחימה לפני מלחמה נעשה מורכב יותר ויותר. קצב השינוי הטכנולוגיים כיום, לדוגמה, בתחום תוכנות מחשב התומכות מגוון מערכות לחימה – מקשה עוד יותר על שדרוג אמצעי לחימה מתקדם. התכלול של מרכיב חדש לתוך מערכת מורכבת כמו טנק או מטוס מתקדם הוא אתגר של ממש במגוון היבטים, נוסף על ההיבט הנדסי-מכני שהיה קיים תמיד, כמו לדוגמה בהיבטי תאימות תוכנה, השפעות תדרים ועוד.

הערות

תודה לד"ר זאב אלרון מהמח' להיסטוריה בתוה"ד, לסא"ל (במילואים) ד"ר עידו הכט מהמכללה לפיקוד ולמטה, לסא"ל (בדימוס) ד"ר עמיעד ברזנר ולתא"ל (במילואים) עוזי עילם על הערותיהם המועילות.

- 1 בשונה ממקרים אחרים שבהם נמשכה הכוננות עד לפרוץ המלחמה, הרי במקרה זה חזר צה"ל לרגיעה יחסית, למעט בכמה תחומים שבהם תוקנו ליקויים שהתגלו בתקופת הכוננות. החזרה לרגיעה מסוף ספטמבר עד ראשית אוקטובר הופכת את המקרה הזה לשונה באופן מובהק משני האחרים, שבהם צה"ל התכונן באופן רצוף עד לפתיחה במלחמה.
- 2 כך, לדוגמה המעבר ממערכת צידוד ידנית בטנק שוט למערכת הידראולית שינה את תרגולת הכינון מצידוד זהה והנמכה לצידוד זהה והגבהה. לפחות בהתחלה, בתנאי לחץ, תותחנים נטו לחזור להרגל הישן של סיום בהנמכה במקום בהגבהה. עידו הכט, התכתבות אישית.
- 3 זאב אלרון, "התמורות בצה"ל והשינוי שלא היה בתפיסת הביטחון דצמבר 1952 – ספטמבר 1955", עבודת דוקטור (האוניברסיטה העברית, 2009), (להלן: "התמורות בצה"ל"), 25, 50-52, 134-135, 256-258.
- 4 עמיעד ברזנר, "סוסים אבירים – התפתחות ותמורות בשריון הישראלי מתום מלחמת העצמאות ועד מלחמת סיני" (תל אביב: מערכות, 1999), (להלן: "סוסים אבירים") 237.
- 5 מוטי גולני, "תהיה מלחמה בקיץ – ישראל בדרך אל מלחמת סיני, 1955-1956", כרך א' (תל אביב: מערכות, 1997), 126.
- 6 זאב אלרון, "איום השריון והמערך הנגד טנקי של צה"ל לפני מלחמת סיני", בתוך ברעום המנועים – 50 שנה למלחמת סיני, עורכים גילן גולן ושואלי שי (תל אביב: מערכות, 2006), (להלן: "איום השריון"), 130.

- 7 ברזנר, "סוסים אבירים", 235.
- 8 שם, 225.
- 9 שם, 242.
- 10 אלרון, "איום השריון", 132.
- 11 ברזנר, "סוסים אבירים", 386-387.
- 12 שם, 243.
- 13 שם, 161-164. עידו הכט מוסיף כי בעיני הצרפתים התכונות לא נחשבו למגבלות, אלא נקבעו במפרט התכנון בהתאם לייעודו – תותח נ"ט נייד (קרי, משחית טנקים) או רק"ם סיור – שריונית עם זחלים במקום גלגלים, ולכן יכלו להציג את מכירתו לישראל כמכירת נשק הגנתי ולא נשק התקפי.
- 14 שם, 220; ראו להלן גם משה גבעתי, **בידיהם חושלה הפלדה – סיפורו של מרכז שיקום ואחזקה 7100, 1948-1996** (תל אביב: משרד הבטחון-הוצאה לאור, 1997), (להלן: **בידיהם חושלה הפלדה**), 85.
- 15 שם, 219-220.
- 16 משה גבעתי, **בדרך המדבר והאשיתולדות גדוד 9** (תל אביב: מערכות, 1994), (להלן: "בדרך המדבר"), 325.
- 17 שם, 326.
- 18 שם.
- 19 עמיעד ברזנר, "אש תלך לפניו – התפתחות ותמורות בשריון הישראלי מתום מלחמת סיני ועד מלחמת ששת הימים" (תוה"ד-מחלקת היסטוריה, 2005), (להלן: "אש תלך לפניו"), 272; המדינה שלה נמכרו 90 טנקים הייתה סינגפור, מאוחר יותר נמכרו נוספים למדינה אחרת בדרום אמריקה – עמיעד ברזנר – התכתבות אישית, 5 באפריל 2011.
- 20 שם, 166.
- 21 איתן הבר וזאב שיף, "לקסיקון מלחמת יום הכיפורים", (תל אביב: זמורה ביתן מודן, 2003), 408.
- 22 ברזנר, "סוסים אבירים", 224.
- 23 שם, 281.
- 24 שם, 282.
- 25 גבעתי, "בידיהם חושלה הפלדה", 97-98.
- 26 צבי אלפר, עורך, **הפלוגה ששינתה את ההיסטוריה בשריון במלחמת קדש 1956** (הוצאה פרטית, 2005), 60.
- 27 ברזנר, "סוסים אבירים", 282.
- 28 שם, 160-161.
- 29 אורי בן ארי, "נוע נוע! סוף." – המאבק על דרך השריון. (תל אביב: מערכות, 1998), 257.
- 30 שם, 324.

31	ברזנר, התכתבות אישית, 5 באפריל 2011.
32	כרמית גיא, ברילב – ביוגרפיה, העמותה להנצחת זכרו של רבי־אלוף חיים בר־לב, (תל אביב: עם עובד וספריית הפועלים, 1998), 89.
33	ברזנר, 1999, 264-267.
34	גולני, כרך ב', 499.
35	ברזנר, "סוסים אבירים", 264-267.
36	גולני, כרך א', 113.
37	שם, 213.
38	ברזנר, "סוסים אבירים", 180.
39	שם, 187.
40	שם, 267.
41	שם, 267.
42	יגאל שפי, "התרעה במבחן, פרשת רותם ותפיסת הבטחון של ישראל 1957-1960", (תל אביב: מערכות, 2008), 202.
43	יונה רוזנאו, מט"ק AMX-13 במלחמת סיני, התכתבות באינטרנט ושיחה, 16 באפריל 2011.
44	ברזנר, 1999, 260-263.
45	שם, 263-264.
46	גולני, כרך א', 113.
47	ברזנר, סוסים אבירים, 256; כאמור, לא היו חטיבות שריון בין 1954 ל-1955.
48	גולני, כרך א', 341-342.
49	ברזנר, סוסים אבירים, 287.
50	שם, 259.
51	שם, 291.
52	שם, 288.
53	שם, 290.
54	גולני, כרך א', 216.
55	ברזנר, סוסים אבירים, 278.
56	שם, 378-380.
57	שם, 381.
58	פסקה זו מבוססת על מאמרו של אלרון "איום השריון" (2006).
59	שם, 121-123.
60	שם, 137-139.
61	שם, 142.
62	שם, 145.
63	שם, 150.
64	שם, 177-179.

- 65 עמוס כרמל, **אלוף הניצחון** אסף שמחוני (תל אביב: ידיעות אחרונות, ספרי חמד), 2009.
- 66 אלרון, "איום השריון", 124.
- 67 גולני, חלק א', 59.
- 68 מאיר עמית, **ראש בראשי** מבט אישי על אירועים גדולים ופרשיות עלומות, (הד ארצי, 1999), 49.
- 69 שם, 52.
- 70 אלרון, "איום השריון", 125.
- 71 כרמל, **אלוף הניצחון**, 288.
- 72 מוטי חבקוק, "התפתחות חיל האוויר לאור לקחי מלחמת סיני", בתוך **ברעום המנועים 50 שנה למלחמת סיני**, עורכים חגי גולן ושאוּלי שי, (תל אביב: מערכות, 2006), 309; ראו גם יצחק שטייגמן, **מבצע "קדש"** חיל האוויר בשנים 1950-1956 **התעצמות ופעילות**, (חיל האוויר – משרד הביטחון-ההוצאה לאור, 1990), 71, 94.
- 73 בעיותיו היו: "אי יציבות במהירויות גבוהות, מרחק המראה גדול, טווח טיסה קצר וכושר נשיא לקוי", שטייגמן, 63-64.
- 74 עזר ויצמן, **לך שמים לך ארץ** (תל אביב: מעריב, 1975), 138; כאמור בהערה הקודמת, ע"פ מוטי גולני, משלחת של ח"א שהתאמנה באמצע 1955 במטוסים אלו, מצאה בהם ליקויים חמורים (גולני, א' 126).
- 75 יצחק גרינברג, "סדר הכוחות של צה"ל בין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים", בתוך **עיונים בתקומת ישראל**, כרך 14 (2004), 393-427, 410.
- 76 גולני, כרך א', 210.
- 77 שם, 210.
- 78 שטייגמן, 94.
- 79 ויצמן, 162.
- 80 אהוד יונאי, **עליונות אווירית – סיפורו של חיל האוויר הישראלי** (ירושלים: כתר, 1993), 128.
- 81 גולני, כרך ב', 408.
- 82 יצחק בריאון, "מטריה ביום סגריר..." **"יחסים ביטחוניים בין צרפת לישראל 1948-1956"** (תל אביב: אפי מלצרי-הוצאה לאור, 2010), 558-589.
- 83 ויצמן, 154-155.
- 84 רן רונן (פקר), **נץ בשחקים** (תל אביב: ידיעות אחרונות-ספרי חמד, 2002), 46-45.
- 85 שם, 49-50.
- 86 יונאי, 128.
- 87 חבקוק, 310.
- 88 שטייגמן, 89.

- 89 אליעזר (צ'יטה) כהן וצבי לביא, השמים אינם הגבול-סיפורו של חיל האוויר הישראלי, (תל אביב: מעריב, 1990), 143; ראו גם שטייגמן, 76.
- 90 חבקוק, 310.
- 91 גולני, חלק א', 207-208.
- 92 פסקה זו מבוססת על ספרו של עמיעד ברזנר, **אש לפניו תלך** – התפתחות ותמורות בשריון הישראלי מתום מלחמת סיני ועד מלחמת ששת הימים, שמור, הוצאת מחלקת היסטוריה, צה"ל, 2008.
- 93 שמעון גולן, **מלחמה בשלוש חזיתות** קבלת ההחלטות בפיקוד העליון במלחמת ששת הימים, (תל אביב: מערכות, 2007), 21.
- 94 עמי גלוסקא, **אשכול תן פקודה**, (תל אביב: מערכות, 2004), 249-250.
- 95 ברזנר, **"אש תלך לפניו"**, 178-180.
- 96 שם, 179.
- 97 שם, 216-217.
- 98 שם, 217.
- 99 שם, 182.
- 100 שם, 217.
- 101 שם, 182.
- 102 יצחק גרינברג, **חשבונו ועוצמה**־התקציב הביטחון ממלחמה למלחמה 1957-1967 (תל אביב: מערכות, 1997), 100.
- 103 ברזנר, **"אש תלך לפניו"**, 218-219.
- 104 שם, 211-212.
- 105 שם, 208.
- 106 אביגדור קהלני, **דרך לוחם**, (תל אביב: סטימצקי, 1989), 83-84.
- 107 יוסי פלד, **איש צבא** (תל אביב: מעריב, 1993), 103.
- 108 ברזנר, **אש תלך לפניו**, 210.
- 109 גבעתי, **בידיהם חושלה הפלדה**, 136.
- 110 זלמן (ז'מקה) גנדלר (קמ"ן פיקוד הצפון במלחמת ששת הימים), תמצית תחקיר קמ"נים שערך ראש אמ"ן אהרן יריב, מב"ט מל"ם, 49, יוני 2007, 12.
- 111 חיים נדל, **בין שתי המלחמות (1967-1973)**, (תל אביב: מערכות, 2006), 106.
- 112 הקדמת הקמת אוג' 210/צ – פקודת ארגון, מנ" 0731-2, אג"ם/תוא"ר, 14 במאי 1973.
- 113 חט' 7 בתקן ב' – פקודת ארגון, מנ" 2780-2, אג"מ/תוא"ר, 31 באוגוסט 1973.
- 114 השפעות כחול לבן על ארגון הסד"כ – ללא סימוכין; לסקירה כללית על כוננות 'כחול לבן' בפיקוד הצפון ראו דני אשר, עורך, **הסורים על הגדרות** – פיקוד הצפון במלחמת יום הכיפורים (תל אביב: מערכות-משרד הביטחון,

- 2008), 31-34.
- 115 נדל, 155.
- 116 פעולות מבצעיות שבוצעו במסגרת "כחול-לבן", מב' 22/2502, אג"ס/מבצעים, 1 ביוני 1973.
- 117 דו"ח ועדת אגרנט: ועדת החקירה – מלחמת יום הכיפורים, דין וחשבון שלישי ואחרון, כרך ראשון, (ירושלים, 1975), 122.
- 118 כחול לבן, דו"ח התקדמות הביצוע (מס' 5), אג"מ תוא"ר, 2 באוגוסט 73.
- 119 גבעתי, "בידיהם חושלה הפלדה", 166-167.
- 120 אבשלום לוי, עורך, כל תחנות "איילה, במלחמת יום הכיפורים" (ללא מו"ל ושנה)
- 121 "כחול לבן" – הגברת כוננות מערך המילואים לגיוס, מב' 21/2093, אג"ס/מבצעים, 25 במאי 1973.
- 122 פעולות מבצעיות שבוצעו במסגרת "כחול-לבן", מב' 22/2502, אג"ס/מבצעים, 1 ביוני 1973.
- 123 סם ברונפלד, התכתבות במייל בתאריך 29.5.2011
- 124 נדל, 109.
- 125 ישראל טל, מעטים מול רבים, (תל אביב: דביר, 1996), 168.
- 126 עמירה שחר, חיל החימוש כמכפיל הכוחותולדות חיל החימוש בשנים 1967-1985 (חיל החימוש, עמותת חיל החימוש ותוה"ד, 2006), 265-267.
- 127 ישי קורדרובה, מדיניות ארצות הברית ב'מלחמת יום הכיפורים', מרכז הכובד, (תל אביב: מערכות, 1987), 188.
- 128 עוזי עילם, קשת עילם – הטכנולוגיה המתקדמת-יסוד העוצמה הישראלית, (תל אביב: ידיעות אחרונות-ספרי חמד, 2009), 193-194.
- 129 עילם, 202-203.
- 130 **Assessment of the weapons and tactics used in the October 1973 Middle East War (WSEG report 249), Weapons systems evaluation group, October 1973, 53.**
- 131 גבעתי, בידיהם חושלה הפלדה, 177.
- 132 עילם, 203.
- 133 "Assessment of the weapons and tactics used in the October 1973 Middle East War", 42.
- 134 מעוזיה סגל, עדויות מגובה החוליקרב הצנחנים בחווה הסינית (תל אביב: מודן, 2007), 52.
- 135 זאב אלמוג, עטלפים בים האדום-פעולות הקומנדו הימי במלחמת ההתשה ובמלחמת יום הכיפורים (תל אביב: משרד הביטחון – ההוצאה לאור והעמותה לחקר כוח המגן על שם ישראל גלילי, 2007), 196-198.
- 136 אלמוג, 202-204.
- 137 סגל, 343.

- 138 מערך הנ"מ – השמיים הם הגבול (חיל האוויר/מחלקת הפרט, משרד הביטחון – ההוצאה לאור, 2002), 94-100.
- 139 גבעתי, בידיהם חושלה הפלדה, 147, 151.

פריצת מלחמה תוך כדי אי-הסכמה תפיסתית או תוך כדי שינוי תפיסתי*

מבוא

צבא הוא ארגון מורכב וגדול, הנדרש להתערך כל העת ממגוון סיבות וכיניהן – השתנות האויב, פיתוח שיטות הפעולה מול בעיות מבצעיות חדשות, והחלפת אמצעי לחימה עקב התיישנות הדור הקודם. כפי שכתב רא"ל (במיל') משה (בוגי) יעלון:

על העולם המשתנה נגד עינינו בקצב מדהים חזרתי ואמרתי לפקודיי, שהדבר היחיד שקבוע בתקופה שבה אנו חיים – הוא השינוי ... האתגר הוא עצום, כאשר אתה נדרש לשנות ולהשתנות, במצב שבו תחת פיקודך יחידות מאורגנות ומאומנות לאומים מסוימים, והאיום המשתנה דורש שינוי במענה: שינוי בתורה, במבנה ובארגון, בטכניקות הקרביות, בתרגולות ובאמצעים.¹

מעצם כך, במצבים רבים בהם נפתחת מלחמה, "ייתפס" הצבא בתוך תהליך שינוי כלשהו. ניהול הסיכונים הנבחן כאן עוסק בצורך לצמצם, ככל הניתן, תקופות מעבר בין תפיסות לחימה או תקופות הטמעת שינוי תורתי, ארגוני או טכנולוגי. הפערים הם ברמות שונות, למשל: אי-הסכמה תפיסתית בדבר הגישה העקרונית להפעלת כוחות במלחמה, חוסר שפה משותפת ברמה הטקטית בהקשר לפעולה קרבית, ופערי המשגה העלולים לגרום לאי-הבנה בשדה הקרב. הסכנה היא הנחתת האפקטיביות הצבאית במלחמה.

שתי דוגמאות ייסקרו במאמר זה: האחת – תפיסת ההגנה על קו תעלת סואץ במלחמת יום הכיפורים. השנייה – תפיסת ההפעלה של צה"ל במלחמת לבנון השנייה. הן מציגות מצב שבו מלחמה פורצת כאשר ויכוח

* פורסם כזרקור היסטורי, אמ"ץ-תוה"ד, יולי 2012.

תפיסתי נמצא בעיצומו, ועדיין לא הוכרע, או הוויכוח הוכרע אך התפיסה עדיין לא הוטמעה.*

התפיסה מתווה את הגישה הכללית (או את הרעיון הכללי) להשגת התכלית שאליה היא מתייחסת, והיא בסיס עקרוני לכל עשייה צבאית. תפיסה מבצעית (operational concept)² מגדירה את הגישה הבסיסית של כל מפקדה מבצעית מסוימת לביצוע המטלה או המטלות המבצעיות הראשיות המוטלות עליה. היא תולדה של צורך ביטחוני הנובע מבעיה – איום ספציפי. ייעודה – להניח את היסודות לבניית תשתיות תפיסתיות ופיזיות למבצעים בכל קשת המשימות הצפויות של אותה מפקדה. תפיסה מבצעית מתווה את אופן פעילות כוחותינו בהתאם לאבני היסוד של העשייה הצבאית. יש תפיסות מבצעיות אסטרטגיות, מערכתיות וטקטיות.

מאמר זה מנתח שתי תפיסות מבצעיות שניתן להגדירן בהמשגת היום כתפיסה מבצעית מטכ"לית, ומהן נגזרו תפיסות ברמה הטקטית. בשתי הדוגמאות ניתן לראות ליקויים ביחס לשתי דרישות מתפיסה:

1. תפיסה מבצעית היא בגדר בחירה בסיסית: החלטה ברורה שבוחרת ממערך רחב של גישות אפשריות, את השיטה המועדפת להצלחה.³ במלחמת יום הכיפורים לא התקבלה הכרעה בין תפיסות שונות. במלחמת לבנון השנייה – בוצעה בחירה ברורה, שלא הוטמעה באמצעות ארגון ותהליכים.

2. לבהירות התפיסה יש חשיבות רבה. במלחמת יום הכיפורים אפשר לראות עמימות ואי-הכרעה בין חלופות. במלחמת לבנון השנייה לא היו בהירים חלק מן הרעיונות בתפיסה, וכן במידה מסוימת עניין ההמשגה.

אין המאמר עוסק בשאלה אם התפיסה הנדונה הייתה נכונה או שגויה, אלא הוא מנתח את הסיכון שהיה כרוך באי-הסכמה לגביה או בשינוי שנבע מהטמעתה.

* ראוי לציין כי התופעה המוצגת אירעה כמה פעמים בהיסטוריה של צה"ל, כמו לדוגמה במלחמת סיני, שכמה שבועות לפני הוכרע הוויכוח התפיסתי נגד עמדת אנשי השריון, ובמהלכו יושמה דווקא התפיסה השריונאית.

תפיסת ההגנה על קו תעלת סואץ לפני מלחמת יום הכיפורים

הוויכוח על שיטת ההגנה הנכונה בקו התעלה החל כארבע שנים לפני מלחמת יום הכיפורים. אפשר לסמן את תחילתו הרשמית בדיון המטכ"ל ב-21 בנובמבר 1968, והוא למעשה לא הוכרע עד המלחמה עצמה, בה, תוך כדי לחימה קשה, עלו דילמות קשות בנושא תפקידם של המוצבים – המעוזים ופינויים.

בהתפתחות התפיסה שלושה שלבים:

1. מסוף 1968 עד תחילת 1970 – גיבוש התפיסה וההחלטה על "הגנה קבועה" המתבססת על קו מוצבים מבוצרים על קו המים – המעוזים, ועל תפקידם במלחמה. בניית קו המעוזים.
2. מתחילת 1970 עד אביב 1973 – אריאל שרון מפקד פיקוד הדרום – שילוב של גישות: ביצור המעוזים לאחר ההתשה, ואחר כך סגירת חלקם וצמצום איושם תוך כדי כרסום בתפיסת "ההגנה הקבועה" וקידום גישת ה"הגנה הניידת" על ידי בניית קו עורפי של תעוזים ורשת דרכי אורך ורוחב, ללא שינוי רשמי של התפיסה.
3. מיולי-ספטמבר 1973 עד מלחמת יום הכיפורים – אלוף שמואל גונן מפקד פיקוד הדרום – חזרה לגישת "ההגנה הקבועה", והתאמתה, ללא השלמת מענה פיזי.

שיטת "ההגנה הקבועה" דרשה למנוע מהאויב כל הישג קרקעי, ואילו שיטת "ההגנה הניידת" גורסת שאפשר לוותר זמנית על שטח, ולחזור ולכבוש אותו במלחמת תנועה.

מילון המונחים צבאיים של צה"ל מיולי 1965 הגדיר את המושגים כך: **הגנה קבועה** (static defence): שיטה של הגנה, המבוססת על הפעלת עיקר הכוח במוצבים ובמתחמים קבועים, מוגנים על ידי מערכת מכשולים, כשחלק קטן יחסית של הכוח – ובעיקר השריון – מופעל כעתודה. **הגנה ניידת** (mobile defence): שיטה של הגנה פעילה, המבוססת על הפעלת גייסות מחפים ושמידת כוח עתודה נייד. רק חלק קטן יחסית של הכוח מחזיק במוצבים ובמתחמים קבועים.⁴

הדיון התפיסתי

בשלב הראשון כונסו שלושה דיונים: הראשון – בפורום המטכ"ל המלא ב-21 בנובמבר 1968, ועוד שני דיונים במטכ"ל-אג"ס-מבצעים ב-19 בדצמבר 1968 וב-26 בו. בדיון הראשון בפורום המטכ"ל נסב הוויכוח בין תומכי ההגנה ה"קשיחה" (הקבועה) שכללו את תא"ל אברהם אדן (ברן), שנתמנה לראש צוות שימליץ על היערכות צה"ל בסיני; האלוף ישעיהו גביש, מפקד פיקוד הדרום והרמטכ"ל חיים בר-לב. מצדדי ההגנה הניידת היו מפקד גיסות השריון, האלוף ישראל טל, וראש מה"ד, האלוף אריק שרון. בתוך הדיון הכללי התחדדה שאלת תפקיד המעוזים במלחמה. האלוף גביש ראה לחימה בשני קווי הגנה נייחים: בתעלה ובמעברים, וקרבות ניידים ביניהם. תפקיד המעוזים לדבריו היה למנוע צליחה בסביבתם ולתת התרעה להפעלת כוחות ניידים למקומות שעליהם לא שלטו ישירות.⁵ הרמטכ"ל בר-לב סיכם כי יש להיערך להגנה קבועה, על בסיס המעוזים. כרמית גיא, הביוגרפית של בר-לב, מצטטת מפיו: "יש להשתית את המערך על גוף קרקעי במקום הנכון, מחופר כהלכה, עתודות שריון רציניות שיכולות להגיע לכל מקום תוך שעתיים שלוש, וכמובן, חיל אוויר".⁶

בדיון אג"ס-מבצעים בתוכנית "מעוז" ב-19 לדצמבר, הציגו תא"ל אדן וצוותו את המלצותיהם. את דגם המוצב לקח אדן מניסיונו בהגנת קיבוץ נירים במלחמת העצמאות. תפקיד המעוז היה להתריע על צליחה ולספק הגנה לרגלים המחזיקים בו. "עיקר התפקיד בקרב ההגנה הוטל על כוחות השריון, שיסתייעו בחי"ר, בארטילריה ובחיל האוויר."⁷ לצורך כך הציע תא"ל אדן להקים דרך לדילוג יחידות ארטילריה לאורך התעלה (דרך החת"ם), וכן דרך נוספת כ-30 ק"מ מהתעלה להנעת כוחות שריון גדולים ולהספקת אפסניה (ציר הרוחב). בתוכנית היו עוד מרכיבי הגנה, ובהם הקמת אוגדה קבועה בסיני; חלוקת הקו לגזרות וקביעת הסד"כ בהן. תא"ל אדן הציג את התוכנית לאלוף גביש, והוא אישרה תוך הוספת מעוזים במקומות שחשבם לרגשיים. הרמטכ"ל בר-לב הורה להוסיף מעוזים בקצוות. לדברי תא"ל אדן, בדיון במטכ"ל: "לא חלק איש על הרעיון המרכזי של שילוב שתי שיטות ההגנה, ולא על עצם ההגנה הקשוחה על קו המים."⁸ הוא חזר והדגיש את תפקידם של המעוזים, לתפיסתו: "זה לא היה קו בר-לב, לא קו מזינו, אלא רק רצף של נקודות התרעה."⁹ בראש מחנה השוללים היה האלוף טל, על פיו: "ההגנה על

קו המים, זה לא אומר להכניס את כל הכוחות על קו המים. במערכת הזאת הייתי משאיר רק מה שמבטיחה את השליטה המלאה, ואת עיקר הכוח הייתי שם מאוחר.¹⁰ שרון טען כי בהתקפה כוללת לא יהיה למעוזים כל ערך: "אני רואה את מערך המעוזים כמעריך התרעה קטן. ואת המתקפה הכוללת ישברו ריכוזי הטנקים."¹¹ אלוף טל הציע לקצץ את ההשקעות: "למינימום ההכרחי לאותם תפקידים ופונקציות שעל המעוזים למלא." עוד הציע להקטין את המעוזים בחצי ואף לצמצם את המרחקים ביניהם.¹² האלוף עזר ויצמן, ראש אג"ם באותה תקופה, תמך נחרצות בדגם שגיבש תא"ל אדן. הרמטכ"ל אישר את התפיסה שהציג תא"ל אדן.

בריון אג"ם-מבצעים ב-26 בדצמבר 1968 חזרו המשתתפים על טענותיהם. אלוף שרון אמר לגבי המעוזים כי "מה שאנחנו בונים היום הוא טוב לימי שלום. בימי מלחמה ערך המעוז מוגבל מאוד ואת הצליחה הזו ישברו מטוסים וטנקים ולא הקו הזה." האלוף טל אמר כי "במסגרת של התקפה, ניסיון לצלוח את התעלה, אין ערך מיוחד לכוחות המוצבים על קו התעלה מחוץ למערך של מסך אש... המעוזים עצמם לא יירו כדור אחד כאשר יתחילו לצלוח"¹³

תוכנית 'מעוז' מומשה בתקופתו של אלוף גביש, כמפקד הפיקוד בין נובמבר 1968 למרס 1969. לאחר אישור התוכנית במטכ"ל עבר תא"ל אדן לביצועה. זה היה מפעל התבצרות גדול, ובו עבדו אלפי חיילים ואזרחים. "המבצע כמעט הושלם כשהתחילו המצרים להפריע בצליפות".¹⁴ במרץ 1969 עיקר ההתבצרות הסתיימה, פרט לשלושה מעוזים (מול "החוזה הסינית", מול טוסאן וכדרום האי אל-בלח).¹⁵ שר הביטחון, משה דיין, לא השתתף בוויכוח, אם כי השתתף בדיוני המטכ"ל.

בספרו "אבני דרך" כתב:

בחודשי ההפוגה, בין נובמבר 1968 למרס 1969, התנהל מבצע ההתבצרות, שכונה 'מעוז'. (מאוחר יותר, באביב 1971, הוקמה מערכת ה'תעוזים' – קו שני, הנשען על רכס הגבעות הראשון ממזרח לתעלה, במרחק כעשרה קילומטרים מן המעוזים בקו הראשון. כך מימשנו את שתי התפיסות שהיו בקרב חברי המטכ"ל בדבר הגנת התעלה).¹⁶

תקופת שרון – שיפור המעוזים תוך כדי סגירתם החלקית ושיפור ההכנות להגנה ניידת

האלוף אריאל שרון מונה למפקד פיקוד הדרום בינואר 1970 ונדרש לפעול על פי תפיסה שבה לא האמין. לאור עמדותיו הידועות נגד גישת ההגנה הנייחת, נשאל פעמים מספר אם אין עליו להתפטר. לדבריו, הוא העדיף להמשיך ולהיאבק על צדקת דרכו מתוך המערכת הצבאית. הוא מתאר כי לאחר דיון נוסף בראשית יוני 1970, שבו שוב נדחתה עמדתו, יצאו המפקדים ועימם משה דיין לביקור באחד המוצבים. לאחר שנלכדו בהרעשה אמר לו דיין כי עליו לשכנע את הרמטכ"ל בשינוי התפיסה.¹⁷

עם סיום מלחמת ההתשה באוגוסט 1970 התחדש הוויכוח על הגנת סיני שוב, בין אלוף שרון לשאר המטה הכללי. עדיין דיין סירב לנקוט עמדה, ומשום כך לא הוכרע הוויכוח, והתוצאה הייתה פשרה בין שתי הגישות. קו בר-לב, שנפגע פגיעה ממשית בהפגזות המצריות, ייבנה מחדש, אבל לא יצויד ולא יאויש במלואו. למעשה, בשלוש השנים הבאות סגר אלוף שרון 14 מוצבים וחסם את הגישה אליהם בחול. בו בזמן החל לבנות את קו התעוזים על קו הגבעות השולט על התעלה. קו זה כלל עמדות תצפית, בונקרים תת-קרקעיים, בסיסים ליחידות מילואים, עמדות ארטילריה ומרכז לוגיסטי לפלוגות הטנקים הקדמיות. בר בכד החלה בניית רשת כבישים: שני כבישים במקביל לתעלה – דרך החת"ם ודרך הרחוב, וצירים ("אצבעות") שקישרו ביניהם לבין קו המוצבים.¹⁸

בזיכרונותיו כתב אדן כי בתקופה המדוברת הציע אלוף טל רעיון שונה ליישום אותו הרעיון של התרעה על קו המים. הרעיון דיבר על נוכחות בקו המים על בסיס כיתות חרמ"ש בנגמ"שים, שיתחלפו מדי 24 שעות. נוסף על כך, הוא הציע לרתק לקו שתי חטיבות שריון, שפלוגותיהן יתחלפו במשמרות של 24 שעות בקו המים. החיסרון בהצעה זו היה שמימושה דרש להכפיל את סד"כ השריון הסדיר בקו, ולעומת השיטה הקיימת, להגדיל את עלות הקיום של הקו, בעיקר בהיבט שחיקת הטנקים – דבר שהיה פוגע בחלק מהתקציב שיוחד להתעצמות ולרכש. חיסרון אחר שעליו עמד אדן, הוא ההסתגלות הצפויה של האויב לשיטה חדשה זו.¹⁹

בזיכרונותיו סיכם אדן את הוויכוח בתקופה זו:

העובדה שקו המעוזים, שהיה קו של נקודות התראה, זכה לשם קו בר-לב, לא הפכה אותו לקו הגנה מבוצר. כשם שהעובדה שטל הציע לפרוש עשרות טנקים בקו, אינה הופכת את הצעתו לשיטת הגנה ניידת. השוני בהצעת טל לעומת השיטה שהייתה קיימת, היה נעוץ בפרישת מסך התראה נייד ומשוריין במקום מסך התראה של המעוזים.²⁰

במלחמה היה אדן מפקד אוגדה 162 בדרגת אלוף. על עדותו בוועדת אגרנט על תפקיד המעוזים במלחמה, נכתב: "היו"ר אגרנט: מטרתם מבחינה זאת הייתה מוגבלת להחזיק מעמד כמה ימים? לא היתה ציפיה מעבר לזה?" האלוף אדן: "למעשה, אינני חושב שראינו בעיני רוחנו שהם ידרשו להחזיק מספר ימים. לכל היותר – שעות".²¹

הרמטכ"ל מתחילת 1972, רא"ל דוד אלעזר ("דרו"), סייר בפסח ובל"ג בעומר של שנה זו בקו התעלה, ואח"כ כינס דיון במטכ"ל בסוף מאי בנושא: "קונספציית ההגנה בסיני". בסיכום הדיון אמר "דרו": "נישאר במעוזים – ואם יהיה נורא, נפנה אותם. אין תפיסה ערבית של כבוד ההחזקה. במקרה של קטסטרופה – טרם הצלחנו להשמיד את הטילים והארטילריה, והשכפ"צים חלשים, והם עומדים לחרוש אותנו – נעזוב את המעוז. אין זו הגנה נוקשה. הגנה נוקשה קובעת תוואי הגנה, שעליו מתנהל הקרב ואותו אסור לעזוב".²² "דרו" אינו מתנגד להצעת שרון לסגור חלק מהמעוזים, לצמצם את מספר החיילים בהם ולהוציא חלק מאמצעי הלחימה. ביולי 1972 אושרה סגירת חמשת המעוזים הראשונים, באוקטובר – שלושה נוספים. לאור לחצו של שרון, ולאחר סיור נוסף בתעלה בנובמבר – אישר "דרו" לסגור שלושה מעוזים נוספים ולצמצם החזקה של שלושה אחרים. "הנה כי כן, צעד אחר צעד, נסגרו או צומקו 14 מתוך שלושים מעוזי התעלה עד לאביב 1973".²³ אלוף שרון טוען בזיכרונותיו כי באחד המפגשים עם "דרו" במהלך 1972 סוכם כי במלחמה יונחו המעוזים להתפנות מיד. "באותו זמן, האמנתי כי העניין נקבע עקרונית, אך חמישה חודשים מאוחר יותר, כאשר ההתקפה האמיתית הגיעה, פקודות אלה לא ניתנו".²⁴

ב־1 במאי 1973 כונס דיון מיוחד אצל ראש אג"ם, האלוף טל, על תוכניות ההגנה בסיני, ובמהלכו הוגדרה בפירוט תוכנית "שובך יונים". לפי

תוכנית זו יוחלפו חיילי החי"ר של המילואים במעוזים בכוחות סדירים, ואוגדת השריון תופעל בשלושה קווים: שמונה מחלקות בקו המעוזים; שמונה פלוגות בקו התעוזים ושלושה גדודים מרוכזים בשלוש הגזרות על ציר הרוחב.

יתר על כן, תוחזק חטיבה מלאה מאחור, כעתודה אוגדתית. משמעות התוכנית, כפי שהגדיר מפקד הפיקוד, האלוף שרון: "מניעת הפתעה. הגעת כוחות לקרב כשהם בלתי שבורים, אלא מרוכזים, מצויים במבנה שלהם, בקרבת מקום הפעולה; כוחות שלנו ממתנינים לאויב, ולא להפך. אין מטרת 'שובך יונים' לא חילוץ המעוזים, לא פעולה לכניסה למעוזים – אלא ניהול קרב ברצועה שבין התעלה לבין דרך הרוחב".²⁵ אולם תוכנית "שובך יונים" הייתה תוכנית לפריסת כוחות, ולא תוכנית הגנה, כפי שיוצג בהמשך. בעדותו של מח"ט 401, אל"ם דן שומרון, לפני ועדת אגרנט, בנושא תפיסתו של אלוף שרון לפני המלחמה בנוגע למעוזים, אמר המח"ט כלהלן.

ד. שומרון: "כששואלים פה על הקונצפציה של אריק, אני רוצה פשוט לספר כי הוא אמר שהמעוזים יפוננו וכי הם גומרים את תפקידם ברגע שנתנו התרעה כלשהו. היות והוא לא רצה להחזיק אותם וגם לא ראה צורך להחזיק אותם. אבל אם ישנם, הרי הם גומרים את תפקידם ברגע שנתנו התרעה. לצורך זה היה להם רכב בפנים: נגמ"שים וכלים. היה לכולם רכב כדי להסתלק ...

יו"ר [ועדת אגרנט]: מה הייתה הקונצפציה שלו שתיכף בזמן המלחמה צריך לפנות אותם? אבל לא התבטא בשום תוכנית מלחמה.

ד. שומרון: בפקודה כתובה?

[חבר ועדת אגרנט, יגאל] ידין: למשל במסמכים מינואר, בהם לא

מדובר על כך ...

שומרון: אני גם יודע שאנסו אותו בקשר למעוזים. אז יכול להיות שבפקודה הוא לא רצה לסכם. כנראה. יכול להיות, שזה היה בבחינת 'תורה שבעל פה' וכי על זה יוחלט ברגע שיהיה צורך בזה, כאשר תהיה דרישה.²⁶

במחקרו על הפעלת הכוח הסדיר בתחילת מלחמת יום הכיפורים כותב

האלוף (במילואים) עמנואל סקל כי "בהדרגה, ועקב פשרה הנוגדת תפישה צבאית, ניטשטש ייעודו של קו בר-לב: מערכת התראה או קו הגנה שמסוגל לבלום התקפת אויב. חוסר בהירות זה עתיד לגבות מחיר כבד ביומיים הראשונים של מלחמת יום הכיפורים."²⁷

תקופת גונן

האלוף שמואל גונן ("גורודיש") החליף את שרון בתפקיד מפקד פיקוד הדרום ביולי 1973. עוד בתפקידו הקודם, כראש מה"ד, השתתף בשני דיונים שנערכו במרץ ובסוף מאי 1972 בראשות ראש אג"ם, האלוף טל, בנושא תפיסת ההגנה בסיני, ובכללה – עתיד קו בר-לב ומעוזי התעלה. "עמדתו, אז עדיין כראש מה"ד, היתה שהוא מעדיף את שיטת ההגנה הניידת, שהציעו האלופים טל ושרון, אך מאחר וקיימת מציאות מסוימת אין הוא משוכנע שיש לבטל את כל המעוזים ולכן הציע לעשות שינוי: להקים "משולשי הגנה". קודקודו של המשולש יהיו המעוזים ובעורף יהיו טנקים."²⁸

בבואו של אלוף גונן לפיקוד מצא כי שרון סגר 14 ממעוזי התעלה. חלק נהרסו או נסתמו. משה גבעתי, שחקר את פעולות גרוד 9 במלחמה, כתב כי:

גונן שאף להחיות את כל המעוזים הסגורים, ובמקביל לסלק את הסוללה הגדולה שעל שפת התעלה, שתפריע, להערכתו, להלחם נגד כוחות מצריים, שיצלחו את התעלה. הוא החל להקים קו שני של סוללות עפר משולשות ("סנפירים") מאחורי המעוזים, שמהן יפעלו הטנקים נגד הצליחה בלי שיהיו חשופים לטנקים ולאש הנ"ט המצרית ... גונן ביקש לאייש מחדש את ארבעה-עשר המעוזים שנסגרו, ובקשתו נענתה בחיוב רק לגבי חלק מהם.²⁹

בספרו הביוגרפי על "דרו", כתב ברטוב כי פנייתו של אלוף גונן הייתה בספטמבר 1973.³⁰ יש לציין כי הוויכוח על שיטת ההגנה היה מופר עוד לפני מלחמת יום הכיפורים גם לציבור הרחב. אלוף שרון הביע את עמדתו בעניין בסיוור עורכי עיתונים שנערך בסוף 1970 בתעלת סואץ,³¹ במאמרו על תוכנית "שוכך יונים" מציין אל"ם (במילואים) זאב איתן כי הוויכוח על

שיטת ההגנה בסיני הגיע לדפי העיתון האמריקאי The new republic בשני מאמרים שפורסמו באוקטובר 1970.³²

סקל כתב כי "קו המעוזים אכן הוגדר כקו קדמי, אך מעולם לא הוגדר רשמית כקו עזירה שעליו נלחמים עד הסוף. עם זאת המציאות, ההבנות, ההסכמות והאמירות (חלקן עמומות) של הרמטכ"ל בר־לב ואחריו אלעזר, יצרו, ביודעין או שלא ביודעין מצב בו קו המים הוא קו העזירה".³³

במחקרו על תהליך בניין הכוח בין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים, מסכם האלוף (במילואים) חיים גדל את התהליך כך:

לאחר מלחמת ששת הימים השקיע צה"ל חלק ניכר מהמשאבים, מהזמן ומהאנרגיות שלו בתעסוקה המבצעית השוטפת, בבט"ש ובכוננות היום־יומית, לעיתים על חשבון ההתכוננות למלחמה בעתיד. צה"ל החליט להיערך בשיטת ההגנה הקבועה או הקשוחה, בעוד חלק מהכוחות (בעיקר הניידים) מופעלים בעתודה, ולא בשיטת ההגנה הניידת, כפי שדרשו האלופים טל ושרון. צה"ל לא ראה בקו בר־לב קו הגנה, אלא קו לבט"ש אשר יחסום מעבר כוחות מצריים בקו התעלה וישמש קו תצפיות לכוחות צה"ל שם. המשמעות העיקרית העולה מדבריהם של שני הרמטכ"לים שכיחנו בין שתי המלחמות היא ששניהם לא ראו בקו בר־לב קו הגנה, אך איש מהם לא קבע היכן ייקבע קו ההגנה בשטח, והיכן ייעשו הכנות הנדרסיות מראש. כתוצאה מכך, ככל התרגילים שבוצעו בסיני לא תורגל קו הגנה בשטח אחר, וקו בר־לב, שנועד במקורו לבט"ש – התקבע בתודעת המפקדים והלוחמים כקו ההגנה בגזרת התעלה, על כל המשתמע מכך.³⁴

ראוי לציין כי אין מונח תורתי ברור הנקרא קו הגנה, ובמצב זה אפשר לפרש את צמד המילים הן כקו התעלה, והן כמערך בעל עומק מסוים. עובדה זו אין בה כדי לטשטש את מסקנתו של אלוף גדל כי בהיעדר תוכנית אחרת המגדירה "קו עזירה" אחר (הקו בגזרת ההגנה של הפיקוד, אשר אם האויב פורץ אותו הרי הפיקוד נכשל במשימתו), הרי קו המעוזים התקבע בתודעה ככזה, גם אם כוונת הרמטכ"לים הייתה שונה מכך.

במלחמה - פערים בהבנה משותפת לגבי תפקיד המעוזים באים לידי ביטוי בהקשר לפינוים

בפרוץ המלחמה היו 16 מעוזים מאוישים (מתוך 30), כלהלן: שלושת הדרומיים – על ידי חיילי הנח"ל, והיתר – בחיילי המילואים מגדוד 68 של חטיבה 16 (החטיבה הירושלמית). במסגרת סכב חטיבות השריון הסדירות היה תורה של חטיבת שריון 14 להחזיק את הקו, ואילו חטיבה 401 התאמנה מאחור. בפרוץ המלחמה היו פרוסים בקו התעלה שלושה גדודי טנקים: גדוד 9 בגזרה הצפונית; גדוד 184 במרכזית וגדוד 52 בדרומית. רוב המעוזים הותקפו מייד עם פתיחת המלחמה, וברובם ניטשו קרבות קשים. רובם לא החזיקו מעמד מעבר ליממה השנייה של הלחימה. מתוך 16 המעוזים נפלו או פונו שניים באופן מיידי. 14 הנותרים החזיקו מעמד ביממה הראשונה ללחימה. מהם שבעה נפלו או פונו מזהרי 7 באוקטובר 1973 עד חצות הלילה. ב-8 בו נכנע מעוז נוסף. ב-9 בו נכנעו או פונו חמישה נוספים. ב-13 בו נכנע מעוז ה"מזח". מעוז "בורפשט" לא נפל ולא פונה עד סוף המלחמה.³⁵

הפעלת "שובך יונים" הביאה לידי פיצול הטנקים שבקו ולידי פיצול החטיבות שהגיעו מאחור לתגבר את הקו. התמודדות המחלקות ופלוגות הטנקים מול מסת הנ"ט, מִשְׁגְּרֵי ה-RPG והמוקשים שחקה את רוב אוגרת סיני כבר ביממה הראשונה ללחימה.

אדן כותב בזיכרונותיו כי:

עוד מימי מלחמת ההתשה היו הטנקים שלנו מתורגלים לחוש לעזרת מעוז מותקף. עתה כשפרצה המלחמה, הם פעלו כאילו על פי רפלקס מותנה. מעוז קורא לעזרה, הטנקים חשים לחבור! אלא שהפעם אין זה מעוז יחיד. הפעם כל המעוזים קראו לעזרה, ונגרם פיזור ופיצול מיידי של כל טנקי הדרג הראשון שהמתינו מאחור. התחושה כי איחרנו לפרוש את הכוחות בזמן ובמקומות הנכונים, וכתוצאה מכך קשה מצב המעוזים, הביאה לניסיון לשפר את המצב בטנקי הדרג השני – אך גם אלה פוצלו ופוזרו לכל עבר.³⁶

את התוצר של אי-ההחלטה לפני המלחמה על תפקיד המעוזים בה, אפשר לראות בדילמות הפיקוד הקשות שהתעוררו בעניין פינוי המעוזים תוך כדי המלחמה. דילמות אלה היו נחלתם של מפקדים ברמות השונות, החל ברמת שר הביטחון, המשך ברמטכ"ל, במפקד הפיקוד, במפקדי האוגדות, במח"טים, במפקדי הגדודים, וכלה במפקדי המעוזים עצמם.

בבוקר 7 באוקטובר 1973, לאחר הבנת תמונת המצב הקשה בקו התעלה, אישר הרמטכ"ל למפקד פיקוד הדרום, האלוף גונן, לפנות מעוזים: "אם הלחץ כבד מדי".³⁷ הרמטכ"ל אינו מביין כי באותה שעה המעוזים כבר היו מכותרים. בשעות הצהריים של אותו יום הגיע שר הביטחון לחמ"ל פיקוד הדרום.

בזיכרונותיו כתב דיין:

"אמרתי שיש לעשות מאמץ עליון לפנות את המעוזים ... חזרתי ואמרתי לאלוף הפיקוד שאינני מאמין שנוכל להחזיק בקו המים (של התעלה), ולכן צריך להשתדל בכל דרך לפנות את האנשים מן המעוזים; אם אפשר – עוד הלילה."³⁸

אדן כתב כי "השר לא יכול היה להבין מדוע לא פונו המעוזים בלילה הקודם, שכן המעוזים לא יכלו למנוע את הצליחה ולא נועדו לכך."³⁹ מאוחר יותר באותו יום, בפגישה עם ראש הממשלה שנערכה ב-15:00, הציע דיין לוותר על קו התעלה ולהתייבב בקו המצרים (מתלה-גיד).⁴⁰

בדיון בפיקוד הדרום ב-7 באוקטובר בשעות הערב, בהשתתפות הרמטכ"ל ומפקדי האוגדות, פרט לאלוף שרון, תוכננה התקפת הנגד למחרת. אדן כתב כי למרות התלבטויות קשות, המליץ שלא לחבור למעוזים, אלא להמתין להצטברות הכוח ולהפעילו במרוכז. בסיכום, הדגיש הרמטכ"ל כי "בהתקפותינו אלה לא נתקרב לתעלה ... על אחת כמה וכמה, שלא ניגש למעוזים ולא ננסה לצלוח."⁴¹ הרמטכ"ל הנחה את מפקד הפיקוד לנקוט כל אמצעי לפנות בו בלילה את שניתן לפנות מן המעוזים. כדי לחסוך זמן, העביר האלוף אדן לסגנו הוראה: "להורות שוב על פינוי המעוזים ולתכנן התקפת הסחה לכיוון קנטרה, התקפה שבחיפויה ינסו אנשי מעוז מילנו

להחליץ ולהכור אל כוחותינו.⁴² לאחר סיום קבוצת התכנון המשותפת והנחיות הרמטכ"ל הגיע אלוף שרון, אשר קודם לכן בהגיעו לגזרה גילה להפתעתו כי הפקודה לפנות את המעוזים (כפי שחשב שנקבע בתקופתו), לא ניתנה.⁴³ נוכח לחצו על אלוף גונן בעניין חילוץ המעוזים, אישר גונן לשרון להיערך לחילוץ מעוזים. נקבע כי כוחות אוגדת שרון יחלצו את המעוזים, ובסיום החילוץ ינעו אחורה ויפנו את השטח להתקפת נגד של אוגדת האלוף אדן. הפקודות שעברו באותו לילה השתנו תוך העברת האחריות לחילוץ הכוחות מהמעוזים מאוגדת אלוף אדן (03:54) לאלוף שרון (04:13). מאוחר יותר הורה הפיקוד לשתי האוגדות להיערך לחילוץ המעוזים, כתלות במצב האויב.⁴⁴

אלוף שרון חזר מהפיקוד עם הבנה כי בעלות הבוקר יוצאת אוגדתו להתקפה לעבר המעוזים ובקבוצת פקודות שהוא ערך בשעה 02:00 הוא פקד על שחרור אנשי "חזיון", "פורקן" ו"מצמד". הוא הופתע בבוקר כאשר קיבל פקודה שלא לתקוף.⁴⁵ אלוף אדן, מנגד, קיבל את נושא חילוץ המעוזים כאפשרות, ולא כפקודה, ולא תכנן פעולה כזו.⁴⁶ בעדותו לוועדת אגרנט אמר אל"ם שומרון, מח"ט 401, אשר מייד עם פרוץ הקרבות קיבל אחריות לגזרה הדרומית, כי ניתן לזהות סתירות פנימיות בתפיסה:

ד. שומרון: אני רואה את 'שובך יונים' הקטן, כפי שהבנתי אותו, הוא נקרא 'שובך יונים קטן' – זה יותר מתאים למלחמת התשה, כלומר, להתחממות הקו, אבל בסדר גודל של מלחמת התשה. הוא לא נותן תשובות למלחמה במקרה של צליחה כללית.

[חבר ועדת אגרנט, יגאל] ידין: ז"א שזה מחדד עוד יותר את הסתירה שאלברט [מנדלר, מפקד אוגדה 252] שחשש שזו מלחמה, והוא נותן לכם למעשה פתרון של מלחמת התשה.

ד. שומרון: נכון, זאת הסתירה.⁴⁷

ד. שומרון: לרעתי, הקונספציה של ההגנה עם המעוזים – יש בה סתירה פנימית, ואת זה ראינו. באותו הלילה הגענו אל המעוזים, הגענו גם אל התעלה ומנענו הנחת ציוד גישור. אבל החטיבה נשחקה במהלך הלילה כתוצאה מתנועה בין כוחות חי"ר רבים מאוד, ממעוז

למעוז, כדי לשמור עליו, ובאותו זמן לרוץ לחפש את המקומות בהם מניחים גישור... אני אומר שאנחנו נשחקנו על הקו הזה כתוצאה מתפיסה מסוימת.

[חבר ועדת אגרנט, השופט] לנדוי: ה"תפיסה" זאת אומרת: להגן על המעוזים או לפנות את המעוזים.⁴⁸

ד. שומרון: אני חושב שזה היה בסביבות שתיים בלילה. התקשרתי עם מפקד האוגדה ואמרתי לו: עכשיו צריך לקחת החלטה. אני בשמירה על המעוזים ועל הקו – שוחק את החטיבה, ובעוד כמה שעות אני לא אוכל להמשיך במשימה הזו. אני מבקש להחליט, או שנפנה את המעוזים.⁴⁹

[יו"ר ועדת אגרנט, השופט] אגרנט: מה יקרה בעוד כמה שעות אתה אומר?

ד. שומרון: לא אוכל להחזיק עוד את הקו ואת המעוזים. אני מבקש עכשיו, או שנפנה את המעוזים – והיה לי קשר עם כל המעוזים. אגב, פינינו מהם פצועים והרוגים במשך כל היום. או שנקבל כוח טרי שיתגבר את המעוזים כדי שאני לא ... או יותר נכון, כדי שהם לא יהיו מותנים בי כל כך, אני אוכל להתרכז במשימה של מניעת אפשרות צליחה ... אני אתרכז בבלימת הצליחה בצורה ניידת. אני גם הצעתי איך אני חושב בדיוק לעשות את זה. זאת היתה בעצם דילמה של הלילה הראשון – לא הזמן להגיע אל התעלה והמעוזים, אלא איך להחזיק את זה. ההחלטה לא באה בשלב זה. התשובה שלו הייתה – אין אישור לעזוב את המעוזים.⁵⁰

בתשובה על שאלות חבר ועדת אגרנט, חיים לסקוב, לו בפרוץ המלחמה הייתה חטיבתו פרוסה לאורך התעלה, האם היה סיכוי להצליח למנוע את הצליחה, ענה אל"ם שומרון: "היה סיכוי כזה. אבל אני אומר: מה שלדעתי הכריע זוהי הקונספציה של שמירת המעוזים בהגנה קשוחה. זה הכריע בוודאות. כי אני גם היום מאמין שיכולתי לבלום את הצליחה בגזרה הדרומית אם לא הייתי קשור כ"כ למעוזים ואחראי לשמור שהם ישארו, בלי יכולת לפנותם".⁵¹

על עזיבת המעוזים אמר אל"ם שומרון: "בשלב הזה (בשעות הבוקר של

ה-7 באוקטובר) אמרתי לאלברט עוד פעם, התקשרתי ואמרתי לו: עכשיו זה סופית. זה מה שיש לנו, או שאתחבר למעוזים ואשאר איתם עד הסוף המר, או שאני אבלום בהגנה ניידת כניסת כוחות מצריים לסיני. על זה צריך להחליט עכשיו. הוא אמר לי: עזוב את המעוזים. זה אחד הרגעים הכי הנוראים שהיו".⁵² מייד אחר כך השתנתה ההוראה "אני התקשרתי למפקדת האוגדה, הצלחתי להשיג את פינקו, לא את אלברט. אמרתי לו: מעוז זה וזה לא תורם לי כלום, אני מבקש אישור שייכנע. אמרו לי: שילחמו עד החייל האחרון, לא להיכנע."⁵³ ובהמשך העדות:

[חבר ועדת אגרנט, יגאל] ידין: כשאתה היית בענף המבצעים, היה ויכוח אז על הקונספצייה של המעוזים והטנקים?
ד. שומרון: כן, היה ויכוח מר הייתי אומר.

[חבר ועדת אגרנט], יגאל ידין: ויכוח מר. מה הייתה העמדה שלך אז, אם אתה זוכר?

ד. שומרון: האירוניה הייתה – אני חשכתי על זה תוך כדי הלחימה – שהנה אני גומר את החטיבה על הקונספצייה שעליה התווכחתי שהיא לא מתאימה. זה מה שהיה בפועל.

היו"ר [אגרנט]: היית נגד הקונספצייה של המעוזים?
ד. שומרון: מאוד נגד. אפילו לתקופת מלחמת ההתשה היא לא הייתה מתאימה. ובוודאי – שלא למלחמה.

[חבר ועדת אגרנט, יגאל] ידין: כלומר אתה היית אז בדעה של האלופים טל ושרון?

ד. שומרון: אני אומר: לא למלחמה. אפילו לא למצב של מלחמת התשה. גם אז היא לא הייתה מתאימה. אבל בטח שלמלחמה היא לא הייתה מתאימה. יש פה סתירה פנימית בין ריכוז כוחות לבלימת מתקפה ובין פיזור של כולם לכל אורך המעוזים ותנועה לרוחב החזית.⁵⁴

בהמשך תיאר אל"ם שומרון את הבנתו כי המעוז נדרש לצורכי תצפית בלבד, וכי אפשר לצפות כך גם באמצעות טנק או תצפית ארוכת טווח על

מגדל. "לא צריך את כל המעוזים האלה. אם כל המטרה שלהם היא לא להילחם – אז הם לא עוזרים, אלא רק מהווים מטריד בשעת מלחמה."⁵⁵ לעומתו, מח"ט 14 – אל"ם אמנון רשף, שהיה אחראי לגזרה המרכזית, טען כי התפיסה הייתה ברורה: תפיסת ההגנה, כפי שהוכתבה, הייתה להשמיד את האויב על קו המים. לא הייתה שום מגמה לתת לו לחדור פנימה.⁵⁶ בתשובה על שאלת לסקוב: "מתוך מה שאני שומע על המעוזים בגזרה הזו, האם יתכן שהייתה קצת מבוכה אצל מפקדים ואנשים בפנים כאשר למה באמת יעודם?", ענה אל"ם רשף כי "קו בר לב זה לא המעוזים, אלא זה המעוזים והתעוזים והארטילריה והכבישים והמים והדואר והחימוש והרפואה והכל. זה לא רק הקו של המעוזים שמונח על גבי התעלה, אלא זה כל המערכת עד לרפידיים. היעוד של המעוז היה תצפית והפגנת נוכחות על קו המים."⁵⁷

[חבר ועדת אגרנט] ידין הקשה ושאל: "אתה אמרת קודם שזה לא סוד שבצה"ל היו אסכולות שונות בעניין המעוזים ... אבל בדיעבד כתוצאה מהמחלוקת בין שתי התפיסות האלה מה שהיה במלחמה זה היתה פשרה בין שתי התפיסות האלה. האם זה יהיה נכון לומר?"
א. רשף: במידה מסוימת וקלושה – כן. אבל רק במידה מסוימת וקלושה.⁵⁸

יו"ר ועדת אגרנט: בעקבות השאלות שנשאלו קודם: האם לפני המלחמה. התפישה בקשר לאפשרות של מתקף מצרי ונסיון לצלוח את התעלה וכו' – האם היו איזה דיבורים על התנאים או הזמן הכי מוקדם שנצטרך לפנות את המעוזים? האם בכלל דיברו על זה או לא העלו בכלל אפשרות כזאת?
א. רשף: אני אסביר. התפישה. תפישת ההגנה כפי שהוכתבה, דיברה על קיום מעוזים. תורת הלחימה לא דיברה על פינוי מעוזים.

לפי אל"ם רשף, על פי הפקודות נדרש היה לתגבר חלק מהמעוזים במספר לוחמים, ולפנות מעוזים מדוללים שבהם היו שלושה אנשים. "אבל על פינוי כלל הלוחמים מתוך המעוזים – זה נגד את תפישת הלחימה, וזה היה רק חלק מניהול הקרב."⁵⁹

על פינוי המעוזים תוך כדי ניהול הקרב, נכתב בדוח חטיבה 14: "בתאריך 7 אוק' 73, בדקתי את האפשרות לפינוי המעוזים...מראש היה ברור לי שאת המעוזים חיזיון ופורקן לא ניתן לפנות."⁶⁰

חוקר מלחמת יום הכיפורים, ד"ר עמירם אזוב, כותב כי בשעות אחר הצהריים של 7 באוקטובר:

נטל המח"ט יוזמה לפינוי המעוזים שבגורתו. ואכן, אנשי מעוז "לקקן" הצליחו להיחלץ בכוחות עצמם. ברם, הדרכים אל "חיזיון" ו"פורקן" היו חסומות בפני שריוניו, ואילו מפקד מעוז "מצמד" סירב להפצרות המח"ט לחילוץ עצמו. בסופו של דבר נפלו בשבי.⁶¹

מאוחר יותר עברה הגזרה תחת אוגדה 143 בפיקוד אלוף שרון, אשר תכנן לשגר כוחות משוריינים לעבר המעוזים כדי לחלץ את אנשי המעוזים. התוכנית לא אושרה על ידי הפיקוד ולא בוצעה.⁶²

מפקדי הגדודים בקו לא קיבלו לפני המלחמה כל פקודה מפורשת לגבי תפקיד המעוזים במלחמה. חשוב לציין כי למח"טים ולמג"דים לא הייתה תוכנית הגנה אחרת, פרט להערכות "שובך יונים". בראיונות עימם אמרו מפקדי גדודים 9 (סא"ל יום טוב תמיר), 52 (סא"ל עמנואל סקל) ומפקד חטיבה 14 (אל"ם אמנון רשף) כי לא קיבלו לפני המלחמה את פקודת המגננה "סלע".⁶³ זאב שיף ואיתן הבר, כותבי 'לקסיקון לבטחון ישראל' כתבו על תוכנית "סלע" – התוכנית למגננה – כי:

מבקרי התוכניות מצביעים על כך שתכנוני ההגנה לקו בחסר: מערך ההגנה בסיני תוכנן ברמה הטקטית בלבד; תוכננו קרבות הגנה מוגבלים לגזרות ולעוצבות, אך לא תוכנן קרב הגנה מערכתי כולל ומקיף, ולא הוכנה תוכנית מגננה ברמה האופרטיבית; ההנחה ביסוד התכנון הייתה שקרב ההגנה הטקטי אל ועל קו המים יפתח לקרב מערכתי רק עם מעבר כוחות צה"ל להתקפה, לאחר שיתוגברו בכוחות המילואים, שיגויסו בחסות קרב ההגנה על בסיס הכוח הסדיר, "קרב הבלימה".⁶⁴

אף שלא הכירו תוכנית הגנה אחרת פרט ל"שובך יונים", הרי נוכח המצב

המתפתח הבינו כולם כי נדרש לפנות את המעוזים. היה להם קשה לשכנע בכך את הרמות שמעליהם.

סא"ל סקל, שהיה מג"ד 52, ובפרוץ המלחמה החזיק את הגזרה הדרומית ביותר של התעלה, אמר בעדותו לפני ועדת אגרנט: "מה שאני מצטער, שלא הספקנו, והייתה פקודה מפורשת, לא לקפל את המעוזים המדוללים, עד יום שבת בשעה 1. ובשעה אחת כבר לא הספקנו".⁶⁵ סקל מתאר איך חָבַר כמה פעמים בליל 6-7 באוקטובר 1973 למעוז "מפצח", וכיצד כוחותיו חברו למוצב "ליטוף" ופינו פצוע ממעוז "הכפר".⁶⁶ "להערכת, אילו הייתה ניתנת פקודה, אני יודע שהחטיבה ביקשה, אפשר היה לפנות את 'ליטוף', 'מפצח' ו'הכפר'".⁶⁷

מעוז המזח, הדרומי ביותר בקו נכנע לאחר שבעה ימי לחימה קשים, לאחר התייעצויות בין מפקדי המעוז, מפקדת חטיבה 401, מפקדת אוגדה 252, מפקדת פיקוד הדרום והמטכ"ל.⁶⁸ למעוז "ניסן" ("הכפר") בחלקו הצפוני של מפרץ סואץ, חברו כאמור בליל 6 באוקטובר טנקים ופינו פצוע והרוג. בהמשך הלילה כותר המעוז. ב-9 בו נכנע המעוז למצרים.

מג"ד 68 של חטיבה 16, סא"ל אמיר ראובני, אשר כוחותיו החזיקו את המוצבים, הגיע במהלך 7 באוקטובר למחנה בְּלוֹנָה ונכנס למשרדו של האלוף קלמן מגן, אשר הגיע וקיבל אחריות על הגזרה הצפונית. הוא דרש לפנות מייד את המעוזים. "המג"ד הזכיר לאלוף את התרגיל הגדול שנערך באמצע 1971 שבסיכומו אמר אז אריאל שרון, אז אלוף פיקוד הדרום, כי במצב של מלחמה יש לפנות מיד את המעוזים."⁶⁹ האלוף מגן חשב בתחילה כי המג"ד מגזים, אך לאחר שהתברר לו תמונת המצב, הודיע לסא"ל ראובני כי הוא מצדד בפניו המעוזים, אך עליו לקבל אישור על כך מדרגים בכירים.⁷⁰

גדוד 184 של חטיבה 14 בפיקוד סא"ל שאול שלו החזיק את הגזרה המרכזית בשתי פלוגות טנקים ובפלוגת חרמ"ש. באחריותו היו המעוזים האלה: "לקקן", "מצמד", "פורקן" ו"חיוון". בספר המתאר את לחימת הגדוד במלחמה, כותב אהוד מיכלסון כי לפי תוכנית ההגנה של החטיבה התורנית בקו – 14/401, קו התעלה היה קו העצירה: "המעוזים היוו חלק ממערך ההגנה בקו, ולפיכך, במקרה של מלחמה, הם היו אמורים להישאר במקומם ולא להתפנות."⁷¹

מפקד מוצב "פורקן", רס"ן מאיר ויזל מגדוד 68 של חטיבה 16, ביקש

להתפנות מן המוצב ביום שני (8 לאוקטובר 1973) בבוקר. בקשתו נענתה בשלילה. אחרי-כן באותו יום במפקדת החטיבה, לאחר התייעצות, הוחלט לאשר את הבקשה. המשימה הוטלה בתחילה על חטיבה 421 שהייתה באזור, אולם לפי בקשת מח"ט 14, אשר המעוז היה בתחום גזרתו, הועברה המשימה אליו.⁷² כלילה יצא הכוח ברגל מן המוצב, ובבוקר חילץ אותו מג"ד 184 על טנק המג"ד. התוכנית של אלוף שרון לחלץ את המוצב באמצעות התקפה גרודית, לא אושרה כאמור על ידי אלוף גונן. פעולת החילוץ בוצעה בסופו של דבר, על ידי כוח מצומצם בפיקוד מח"ט 14 עצמו, בהרכב שני טנקי פיקוד של גדוד 184 – מג"ד וקש"א, ארבעה נגמ"שי חרמ"ש וטנק המח"ט.⁷³

מפקד גדוד 9, סא"ל יוסטוב תמיר, שגודו היה פרוס בגזרה הצפונית של התעלה, חבר למעוז "מפרקת" כדי לנסות לחלץ את שרידי המגינים. כשהצליח לפרוץ למעוז המכותר, מצא כי רק חמישה לוחמים מתוך 16 לא נפגעו. "בקשתו לפנותם נתקלה בסירובו של מגן"⁷⁴ (אלוף קלמן, מפקד כוח "מגן" שפיקד על הגזרה הצפונית עד שהחליף את אלוף מנדלר, לאחר שזה נהרג תוך פיקוד על אוגדה 252). פצועי המעוז פונו לאחור, ניסיונות נוספים לחבירה למעוז לאור יום כשלו.⁷⁵ כליל 7-8 באוקטובר 1973 קיבלו מעוזי הגזרה הצפונית פקודה להיחלץ מזרחה בכוחות עצמם. מ-16 לוחמי "מפרקת" חולצו 5 בלבד, וכל השאר נהרגו או נפלו בשבי.⁷⁶ אל"ם גבי עמיר, מפקד חטיבה 460, שהגיע לקבל אחריות לגזרה הצפונית כליל 6-7 באוקטובר ומג"ד 198, סא"ל עמיר יפה, שתגבר את הגזרה והגיע ל"מפרקת" – ביקשו לפנות את המעוזים ולהסיג את הטנקים אחורה עקב אש המצרים שנורתה מעבר לתעלה, ואש הכוחות שצלחו אותה, אך לא קיבלו אישור לכך.⁷⁷

ד"ר עמירם אזוב כתב כי "המעוזים, אם כן, תיעלו מאמצים רבים הן בתכנון והן בכיצוע. מאמצים אלה שעלו בקורבנות רבים, לא הצליחו לאזן את תחושת רבים מאנשי המעוזים כי הם הופקרו על ידי צה"ל וכי לא נעשו מספיק מאמצים להצילם."⁷⁸

ראוי לציין כי על פי סגן מפקד אוגדה 252 וק' האג"ם שלה, למעוזים הייתה חשיבות רבה בהעברת תמונת מצב על חציית התעלה.⁷⁹ ללא קשר לשאלה אם המעוזים היו צריכים להתפנות או להישאר

במלחמה, דוגמה זו מראה כי במצב שבו פורצת מלחמה תוך כדי אי-הסכמה או אי-הכרעה לגבי שיטת לחימה (שמשמעה בשדה הקרב היא אי-אחידות תפיסתית) – הדבר פוגע באפקטיביות המבצעית של הכוח. בהינתן מצב כזה, שכאמור בתחילת המאמר איננו נדיר, נדרשים מפקדי הצבא לנהל את הסיכון – להכריע באופן ברור בנושא המדובר ולהטמיע מהר את ההחלטה בקרב הכוחות.

האלוף אלי זעירא, ראש אמ"ן לפני המלחמה ובמהלכה, כתב בפרק הנקרא: "הגנת חצי האי סיני: שתי תורות":

המחדל היה הימנעות מהכרעה. כאשר ב־1972 התחלף הרמטכ"ל, חזר אלוף פיקוד הדרום, אריק שרון, ודרש לשנות את תפיסת ההגנה של מרחב התעלה. אבל שוב לא נדון הנושא ברצינות. האחראים להגנת המדינה, שר הביטחון והרמטכ"ל, לא הכריעו לכאן או לכאן והניחו למצב להידרדר.⁸⁰

אין מצב הטומן בחובו סכנות גדולות יותר מאשר ערפול התפיסה האסטרטגית. לכן, חובה ראשונה במעלה המוטלת על קברניטי מערכת הביטחון היא להכריע ברור בין תפיסות אחרות, ולהבטיח שהתוכניות המבצעיות ייגזרו מן התפיסה האסטרטגית הנבחרת. בעניין הזה לא מילאו קברניטי המערכת את חובתם.⁸¹

פתרון אפשרי בהיעדר יכולת להכריע, על בסיס הדוגמה שנותחה, הוא הכנת תוכנית הגנה חלופית (במקרה זה הגנה תוך עזיבת קו המים), הטמעתה ותרגולה, בד בבד להמשך הפעילות על בסיס "שובך יונים". ב־1973 לא הייתה תוכנית כזו. סקל טוען בספרו כי תוכנית "סלע", אף שנקראה תוכנית מגננה, הייתה בפועל תוכנית לצבירת כוחות, ולא תוכנית לקרב הגנה. "אין בה כל פירוט כיצד יתבצע קרב הגנה זה, מה הם קווי העצירה, קווי הביניים להשהיה ולנסיגה, שטחי השמדה, צירי התקפת נגד, סיוע אש וכו'". בפועל הייתה "סלע" רק תוכנית כללית של ריכוז כוחות: אוגדה 162 לגזרה הצפונית ו־143 למרכזית... "סלע", אמר אלוף גונן, "אינה תוכנית הגנה אלא תוכנית מעבר להתקפה. על

רמת התכנון של 'סלע' הוא הוסיף שב'סלע' תכנן פחות אפילו מ'שובך יונים'. הוא לא מצא שום חומר על 'סלע' בפיקוד הדרום. לא תיק, לא פקודה ולא מפה".⁸² בריאיון למחלקה להיסטוריה של צה"ל אמר האלוף גונן:

לא הייתה תוכנית הגנה בכלל בפיקוד הדרום. ... בשום מקרה לא הוגדרו לא השטחים החיוניים, לא מתחם הגנה, לא ריכוז כוח, הכל מפורז היה. ... ההנחה הבסיסית הייתה שהמצרים לא מסוגלים להנחית התקפה מהירה, שאי אפשר יהיה להוציא אותם ממנה ב־no time. ... [בניגוד לפיקוד הצפון – שם תוכננה תוכנית מגננה מפורטת, הרי בפיקוד הדרום] תוכנית כזאת מוגדרת, מסודרת – איפה צריך להילחם ועל מה, לא הייתה. הכל היה בסגנון: "יבואו – נסתדר".⁸³

כפי שצוין, מפקדי הכוחות שרואיינו במחקר זה: מח"ט 14 ומג"די 52 ו־9 באותה חטיבה, אמרו כי אף ששמעו על תוכנית "סלע", הרי כמפקדים בקו התעלה – לא קיבלו תוכנית זו. לאור מה שכותב סקל במחקרו, ברור מדוע. קיום תוכנית חלופית ל"שובך יונים" היה מקנה למפקדים כלי חשוב לקבלת החלטות עם השתנות המצב.

מלחמת לבנון השנייה

מלחמה זו מספקת דוגמה שנייה למצב שבו פורץ העימות תוך כדי שינוי תפיסתי וויכוח תפיסתי בלתי מוכרע. אפשר לזהות כאן פערים ברמות אחדות: תפיסה עקרונית בדבר אופן ביצוע המבצעים, חילוקי דעות על שיטת הפעלת הטנקים והלוגיסטיקה, והעדר שפה משותפת – שימוש במושגים לא מבוררים ומוכנים לכל.

ברמה העקרונית ביותר: ערב המלחמה נמצא צה"ל במצב ביניים של גיבוש והטמעת תפיסת הפעלה החדשה. תפיסת הפעלה לא הייתה שלמה ולא יושמה בצורה עקיבה. את תפיסת הפעלה גיבש ופרסם הרמטכ"ל כמסמך מחייב לצה"ל באפריל 2006, אף שלא הייתה ברורה דייה למפקדים הבכירים. היו פערים מהותיים בתשתית הבסיסית של המסמך וליקויים

בתוכנו, בשפתו ובמידת הטמעת תוכנו בצה"ל. אף על פי שהרמטכ"ל אישר את המסמך, נתלקחו מחלוקות בתוך הצבא לגבי התפיסה. נוסף על כך, לא היה בחוברת תרגום של הוראותיה לשפה שהייתה מקובלת, וחלק מעקרונותיה היו כלליים מאוד. בצידה התקיימו גם תפיסות והבנות (כגון לגבי הקדימות של מערכה באש על פני תמרון קרקעי רחב) שלא פורשו בצורה חדה בתפיסה. לא היה קשר של ממש, לפחות לגבי הגזרה הלבנונית, בין תורת ההפעלה החדשה לבין תרגום מבצעי מחייב שלה בפקודות המבצעיות.⁸⁴

ובהמשך, כותבת ועדת וינוגרד את הלקח המרכזי שעליו מנסה לעמוד פרק זה:

אכן, לא נבון להכניס לתוקף תפיסת הפעלה שאין לצה"ל כשירות לפעול על פיה, בלי להשאיר בתוקף הוראות מעבר מלאות למקרה חירום. בכך חזרנו לליקוי מרכזי של המלחמה בלבנון. מלחמה הזו לא נכפתה על ישראל במועד שלא היה מתאים לה, ולכן לא "תפסה" אותה באמצע תקופת מעבר בהפתעה. ישראל יצאה למלחמה באופן יזום. היא יכלה והייתה צריכה לקחת בחשבון את העובדה, בין השאר, כי לא הייתה בידה תפיסת הפעלה שלמה וכי לא היה תרגום מסודר שלה לתכניות אופרטיביות מעודכנות לזירת לבנון.⁸⁵

חשוב לומר בפתיח שלקח זה הוא בעייתי שכן צה"ל לא פעל בתבנית פעולה של מלחמה, אלא של בט"ש לאורך רוב תקופת המבצע, מה שמקשה על הדיון בהטמעת תפיסת ההפעלה.

תפיסת ההפעלה הייתה תוצר של תהליך ארוך שהחל כעשור לפני פרסומה, והובלה בעיקר על ידי רב־אלוף יעלון החל בימיו כמפקד פיקוד המרכז, המשך כסגן הרמטכ"ל וכלה בתפקיד הרמטכ"ל. על אתגר ההטמעה כתבו מי שהיו מעורבים בפיתוח התפיסה ובהפיכתה למסמך מחייב – תא"ל מאיר כליפי, ראש חטיבת תוה"ד, ותא"ל (במילואים) דוביק תמרי:

חטיבת תוה"ד הקימה צוותי עבודה וקיימה דיונים עם כל הישויות הרלוונטיות בצה"ל, כמו מז"י, זרועות האוויר והים ואגפי המטכ"ל, הפיקודים המרחביים ועוד. לא נכתב בתפיסת ההפעלה שום דבר שלא נידון עם המפקדות האלה ועם הרמטכ"ל עצמו וכן עם סגלי קצינים בכירים שהתכנסו אד-הוק לדיונים ענייניים. לדוגמה, הדיון על המושג "הכרעה" נמשך שבע שעות. כבר במהלך הדיונים, ובמיוחד אחרי שפורסמה תפיסת ההפעלה, התגלו מחלוקות שהן פועל יוצא של כל חידוש, בוודאי כשמדובר בחידוש בתחום החשיבה. התברר דבר שהיה ידוע זה מכבר – שקיימות שתי אסכולות בקרב הקצונה הבכירה. האחת, שהיו לה תומכים בין האלופים, טענה שהידע האוניברסאלי הקיים בצה"ל מתאים לכל מלחמה ולכל עימות, ואין צורך בדפוסי חשיבה חדשים. מי שגרסו כך אמרו ששפת המושגים הצבאיים הקיימת עונה על כל הצרכים, ועליה להיות חד-משמעית "מהסמל ועד לרמטכ"ל". הגישה האחרת טענה שיש צורך במושגים חדשים ויותר מכול – במסד תיאורטי המאפשר להסתכל מחדש על עברו של צה"ל וכתוצאה מכך לפרש את ההווה ולהתכוון אל העתיד.

הטיוטה של תפיסת ההפעלה הראשונה שנכתבה בצה"ל התפרסמה ב-2005, ואחרי סבב דיונים נוסף התפרסמה באפריל 2006, זמן קצר לפני מלחמת לבנון השנייה. הרמטכ"ל חתם עליה אישית אחרי דיונים קצרים בפורום של קציני המטה הכללי. השאלה שאגף המבצעים התלבט בה עוד קודם לפרסום הייתה כיצד להפיץ ולהטמיע את תפיסת ההפעלה. והופיעו עוד קשיים שהיו ידועים מראש. הייתה לתפיסה התנגדות, דבר שיש בו ברכה, אם ההתנגדות מתועלת לשיח ביקורתי, הבוחן את ההגיונות שבתפיסה⁸⁶. בספרו כותב מפקד אוגדה 91 במלחמה, תא"ל גל הירש, על חששו לפני המלחמה מבעיית השפה המשותפת בדרגים הטקטיים:

חששתי מכך שלא נספיק לאמן את כולם. אף שהשקעתי ב'מרכזי כובד' כמו חניכי פו"ם, סגלי אוגדות אחרות, סגל ההדרכה של קורס מג"דים מ"פים וסגל המרכז הלאומי לאימוני מילואים בצאלים,

חששתי כי לא די יהיה בכך וכי לא נספיק להטמיע הכל ... עשיתי ככל יכולתי כדי להכין את כל הצבא, לא רק את האוגדה שלי. אם כי, כמובן, התמקדתי בה.⁸⁷ את השפעת בעיית ההטמעה של התפיסה ניתן לראות במלחמה בכמה רמות של יישום.

הפיקוד כזירת מערכה

אחד השינויים שבהם עסקה התפיסה היה תפקידו של הפיקוד כאחראי לזירת מערכה ("אופרטור"). דוח וינוגרד כותב על הטמעת שינוי זה כלהלן:

על פי תפיסת ההפעלה החדשה, ערב המלחמה ניתנה עדיפות לעמדה לפיה מפקדי המערכות היו האחראים העיקריים על הפעלת הכוח (פיקודים מרחביים וזרועות). אלא שהעדפה זו לא לוותה בארגון מתאים של מנגנוני הפעלת הכוח ושל הפיקוד והשליטה. כך, למשל, המשמעות מגישת פיקוד ושליטה (פּו"ש) זו הייתה כי מפקד פיקוד הצפון יהיה מפקד המערכה הצפונית, שכללה את גבולות המערכה הרחבים של זירת המערכה ובהם כל לבנון וסוריה, כולל מרחב העומק האסטרטגי שהיה מצוי עמוק מעבר ליכולותיו כפיקוד מרחבי עפ"י התפיסה המבצעית (התפיסה הישנה).

ערב מלחמת לבנון השנייה, לא היו ההיבטים הארגוניים האלה של תפיסת ההפעלה החדשה שלמים, לא תורגלו ולא הוטמעו. יתירה מזו, במציאות היו פערים משמעותיים שלא אפשרו – הלכה למעשה – הסתמכות על תפיסת ההפעלה מבחינה ארגונית.⁸⁸

נראה כי דוח וינוגרד טועה כאן בהיקף סמכותו של פיקוד הצפון שכן על פי האלוף (במילואים) כליפי, עומק סוריה ולבנון לא נכללו בתוכו.⁸⁹ למרות זאת, גם ללא קבלת אחריות לעומק האסטרטגי, מדובר כאן בשינוי ממשי ביחס לסמכויותו הקודמות של הפיקוד.

אל"ם (במילואים) גבריאל סיבוני, טוען כי במלחמה חולקה בפועל המערכה הצפונית לכמה מרכיבי משנה: מול מרחב 'אצר' של החיזבאללה

(עד הליטאני) – פיקוד הצפון; מהליטאני וצפונה – זירת מערכה אווירית באחריות זרוע האוויר והחלל; בים – זירת מערכה ימית בפיקוד זרוע הים. סיבוני טוען ביחס לזרוע האוויר והחלל כי לא השכילה לממש את אחריותה באופן מלא כמפקדת זירת מבצעים. על פיקוד הצפון הוא כותב כי: בחינה ראשונית מעלה שהפיקוד התקשה לתכלל את כלל המאמצים ולסנפרן אותם לכלל הישג ממשי ושלם. מימוש התפיסה מחייב התאמה, הכשרה ואימונים של מפקדת הפיקוד. אלה היו חסרים, גם מפני שטרם המערכה נקבע שמיצוי התפיסה יחייב התארגנות במשך כמה שנים.⁹⁰

ברוך וינוגרד נכתב כך:

נזכיר כי תפיסת ההפעלה ה"חדשה" גרסה כי הפיקוד המרחבי (והזרועות) יתפקדו כזירות מערכה, בעוד המטכ"ל יתפקד כזירת מלחמה, אולם בפועל פיקוד הצפון כמו גם חיל האוויר פעלו במלחמה זו כזירות מבצעים, בעוד המטכ"ל היה מפקד זירת המערכה. נראה כי בנקודה זו לא הייתה השפעה ישירה לתפיסת ההפעלה החדשה על ניהול המלחמה, שכן היא לא הופעלה בשל היעדרם של נהלים והיערכויות חדשות. יחד עם זאת, ייתכן כי לאי ההבנות בנוגע לזירות האחריות ולחלוקת העבודה הייתה השפעה שלילית על הממשק הארגוני והשיח בין המטכ"ל ובין הפיקוד, שכן התפיסה עצמה והפקודה הראשונית שעל פיה, יצרו אצל הפיקוד ציפייה כי יפעל כמערכתן ותהיה לו יותר עצמאות בניהול המלחמה בגזרתו.⁹¹

ברמה הטקטית

את בעיית השפה המשותפת שנבעה מהתפתחות לא מוסדרת של תפיסות חדשות (ברמה הטקטית), אפשר לראות גם בתחום הלוגיסטיקה:

השימוש במושגים חדשים שלא היה בהם תוכן חדש (כגון "לוגיסטיקה קרבית") היה תופעה חמורה אשר גרמה להגבלה של היכולת לתקשר בין היחידות הסדירות ובין יחידות המילואים ... מנתוני סקר שנערך בקרב אנשי הלוגיסטיקה שהשתתפו במלחמה הסתבר כי רק 13% היו בקיאים במושגים חדשים אלו ועוד כ-40%

היו בקיאים חלקית. אנחנו מתייחסים לסוגית השפה הבלתי מוכרת ולהשפעתה על המלחמה בדיון בתפיסת ההפעלה ובלחימה בפרקים השביעי והשמיני.⁹²

לתפיסה חדשה שאינה מוטמעת וידע מתפתח שלא מוסדר בתורת הלחימה, או לפחות בקביעות פיקודיות ברורות, יש השפעה גם על השפה המשותפת – בהקשרה ה"טכני" – מה משמעות מושגים כאלה או אחרים, כפי שמציין דר"ח וינוגרד:

מה שעור העצים את התמונה הקשה היה השילוב בין אי־בהירות המטרה מבחינת המחשבה והתכנון לבין שפה לא ברורה. בשיח בין המפקדים נוצר טשטוש לגבי תכלית הפעולה, שהועצם על ידי שימוש בעגה צה"לית עמומה. נדגיש כי השפה המשותפת אמורה לייצר מכנה משותף מובן ומוסכם, לצורך חיבור בין הרעיון לביצוע, בין הדרג הפוקד לדרג המתכנן והמבצע. הדבר הכרחי במיוחד בתנאי לחימה. בקרב על בנת ג'ביל השפה הייתה לא משותפת, לא מובנת ומזיקה. הרמטכ"ל עצמו ציין "את הבעייתיות שהתקיימה בדיאלוג שבין הרמטכ"ל לפיקוד, סביב הגדרת המונח "כיבוש" במקרה של בנת ג'ביל. תמצית העניין הייתה בכך שלא נוצרה הבנה והסכמה – כפי שנדרש – לגבי מה היה אמור להתרחש בבנת ג'ביל בסיבוב הראשון של הקרבות.

כאן אנו עוסקים בעובדה שאי־הבהירות הראשונית לגבי המטרות והמשימות הועצמה כי לא הייתה הבנה משותפת – והקפדה על דיוק – בביטויים כמו "כיבוש", "תקיפה", "השתלטות" או "כיתור". נראה – שוב – כי העמימות חוזקה בשל ההקשר הפלסטיני של פשיטות תחומות בזמן. "כיבוש" בדרך כלל מכוון להשתלטות שאינה מוגבלת בזמן וטיהור השטח. בהקשר של פשיטות ייתכן כי "כיבוש" מקבל משמעות אחרת.⁹³

ובהמשך כתוב שם:

בהקשר זה של שיח צבאי סתום של מפקדים בכירים ומפקדות עליונות, לא ניתן להתעלם מניסוחים חדשניים של מפקד האוגדה. נביא כאן כדוגמא שני ניסוחים שהיו אמורים להגדיר את הכוונה

האוגדתית: "הדגמה מערכתית על העיירה בנת ג'ביל תוך נטרול, לכידת וכליאת המרחב, פירוקה השיטתי ע"י התנפלות נחילית סימולטאנית ורב מימדית" ...או, במקרה אחר: "הסתננות רחבת היקף בחתימה נמוכה (ענן צרעות), התנפלות – התייצבות מהירה על השטחים השולטים ויצירת מגע קטלני עם השטחים הבנויים (נחילים) תוך יצירת הלם ומורא, הקפאת מרחב הפעולה ומעבר לשלטנות, תוך פירוק מרחבי שיטתי של תשתיות אויב." אין מחלוקת כי שפתו של מפקד האוגדה הייתה יצירתית. היו שתיארו אותה כפיוטית. חלקית, זו הייתה שפה שהוכנסה לשימוש במסגרת תפיסה המערכתית ותפיסת ההפעלה החדשה. היו מפקודיו שהכירו אותה היטב, ולא התקשו להבינה. יחד עם זאת, לא כל המפקדים שלחמו תחת פיקודו של מפקד האוגדה היו פקודיו קודם למלחמה. אין להתפלא שהם ולוחמיהם התקשו להבין את המושגים הללו ולתרגמם לשפה צבאית מבצעית⁹⁴.

תא"ל הירש כותב על הבעיות המתגלות בתחום זה:

אני יודע שאמנון (מח"ט 7) וחגי (מח"ט הצנחנים) לא התאמנו מעולם עם האוגדה שלי. הם לא חיים את אותה שפה, זו תמיד בעיה בין יחידות ולכן שואפים תמיד לאורגניות, לאחידות בשפה, לפשטות ... זה פער קבוע שיש לגשר עליו, שכן חייבים לפתח רעיונות חדשים, להיות עם 'דגל אחת בעתיד', יש להיות רלוונטי ומתקדם.⁹⁵

לסיכום הבעיה – הן בהיבט המערכתי והן בהיבט הטקטי: תפיסת ההפעלה תוקפה והפכה להיות, לכאורה, הבסיס לפעולה בתרגיל "שילוב זרועות" מיוני 2006, אולם ערב המלחמה היא לא הושלמה ולא תורגלה, ולכן לא יכלה למלא את התפקיד של יצירת תשתית משותפת. הניסיון להפעילה למרות זאת – לא צלח, ויצר אי בהירות וציפיות מתוסכלות⁹⁶.

כפי שנכתב בתחילת הדיון על מלחמת לבנון השנייה – התפיסה ביטאה פולמוס ארוך בתוך הצבא שכלל כמה מרכיבים: מהם של תוכן, כמו תפקידו של הפיקוד כמפקד זירת מערכה, ומהם של כלי חשיבה ושפה. בתחום זה, המצדדים

טענו שהתפתחות של תופעות חדשות מחייבת המשגה חדשה והמקטרגים טענו כי השפה הצבאית הקיימת מספקת (ופתרו חלק מהבעיות באמצעות "מתיחת מושגים" מוכרים, כך שיכסו את התופעות החדשות). כמתואר קודם לכן, השינוי שהוצע בתפיסה היה עמוק, ולכן אתגר ההטמעה היה ממשי. המלחמה, אשר בפועל החלה כמבצע בט"ש, גם אם לא התנהלה לפי התפיסה – חשפה את הסיכון שבשינוי בסדר גודל כזה ואת הצורך בכלים לניהולו.

סיכום

במלחמת יום הכיפורים אפשר לראות דוגמה למצב שבו עמימות תפיסתית מתמשכת – נבחנת ברגע האמת, ומביאה לידי פער בהבנה המשותפת. במלחמת לבנון השנייה אפשר לראות דוגמה למצב, שבו פורצת מלחמה תוך שינוי תפיסתי עמוק, הכולל נגזרות בכל רמות המלחמה, והשינוי – בתחילת הטמעתו.

הלקח כאן הוא כי כאשר מחליטים לשנות את התפיסה, יש לוודא את הטמעתה המהירה כדי שהשפה המשותפת החדשה הנוצרת מכך תהיה אכן משותפת. השיטה לכך היא כינוס כל המפקדים הנוגעים בדבר להשתלמות, ובה תוגדר ותוסבר התפיסה החדשה, ובהמשך תרגול עד להטמעתה המלאה. הגם שכוחות היבשה של צה"ל גדולים יחסית, ואורך זמן רב לאמנם – הרי עקב קוטנה של ישראל אפשר לכנס את המפקדים בקלות רבה יחסית, ולכל הפחות, להכריז על השינוי או על הקביעה המחייבת. זו היא לפחות התחלת הסדרה של הטמעת התפיסה.

צה"ל אינו נוהג להפריד בצורה טובה בין תרגילים מבצעיים המתרגלים את המפקדות ואת היחידות עם הקיים, לבין ניסויים הבוחנים תפיסות, שינויים ארגוניים והשתלבות אמצעי לחימה חדשים בכוחות. המתכונת לרוב היא בחינת נושאים עתידיים, תוך כדי תרגיל של יחידה תקנית. עקב כך נוצרים מצבים, שבהם 'מרגישים עם' כאשר בפועל 'פועלים בלי'. בעניין מלחמת לבנון השנייה אפשר לזהות תופעה זו הן ברמת הפיקוד שתרגל בתרגיל שילוב זרועות 1 – כחודש לפני המלחמה – כמפקדת זירת מערכה, ללא שינויי הארגון והתהליכים התומכים בכך, והן ברמת חטיבות אוגדה 91 – שתרגלו לוגיסטיקה קרבית אף שבצה"ל לא נרכש ציוד מתאים בהיקף הנדרש.

עקב הסיכון של פרוץ מלחמה תוך כדי שינויים (תפיסתיים, תורתיים,

ארגוניים, טכנולוגיים ועוד) נדרש לבחון תפיסות, ארגון והטמעת אמל"ח לפני הפצת התפיסה או התורה המחייבות. המעבר בין המצב הישן למצב החדש, ייעשה רק לאחר השלמת רוב השינויים הנדרשים. לדוגמה:

1. שינוי ארגוני – כבדוגמה של מלחמת לבנון השנייה – לפתח את יכולת הפיקוד לפקד על זירת מערכה, לתרגלה עד למבצוע, ורק אז להגדיר רשמית את גבולות הגזרה החדשים בין הפיקוד למטכ"ל.
2. שינוי תפיסה הנגזר משינוי באמל"ח – גם כאן, כבדוגמה של מלחמת לבנון השנייה – לשנות את אופן הפעלת הלוגיסטיקה רק לאחר קבלת אמצעי הניוד החדשים ולאחר תרגול הכוחות בשימוש בהם.

לעיתים, השינוי הנדרש כה עמוק עד שאי-אפשר להטמיעו במהירות. במקרה זה, הפתרון טמון כנראה בהשתנות איטית יותר, "במנות קטנות". כדי שלא להגיע לשינוי ממשי כל כך, כמו זה שפותח בתפיסת ההפעלה לפני מלחמת לבנון השנייה – יש לפתח דפוסי למידה שיאפשרו שינוי מתמיד ולהתאים את ההכשרה של הדרג האופרטיבי-אסטרטגי כך שיוכל לנהל שינוי מתמיד כזה.

הערות

תודה לאלוף (במילואים) אמנון רשף ולתא"ל (במילואים) גדעון אבידור על הארותיהם החשובות לפרק העוסק במלחמת יום הכיפורים. תודה לאלוף (במילואים) מאיר כליפי על הארותיו לפרק העוסק במלחמת לבנון השנייה. תודה לד"ר זאב אלרון ולסא"ל (במילואים) ד"ר שמעון גולן מהמחלקה להיסטוריה באמ"ץ-תוה"ד, לאל"ם דודי קמחי ולסא"ל בעז זלמנוביץ ממחלקת תו"ל באמ"ץ-תוה"ד על הערותיהם הכלליות.

- 1 משה ("כוגי") יעלון, דרך ארוכה קצרה (תל אביב: ידיעות ספרים, 2008), 260-259.
- 2 אמ"ץ-תוה"ד, מסמכי היסוד הביטחוניים והצבאיים – מהותם, ייעודם וארגונם (מטכ"ל 4-10, פברואר 2011), 27.
- 3 ריויד פסטאבנד, "התפיסה המבצעית החמקמקה היא", תרגום המאמר That elusive operational concept מתוך כתב העת Army Magazine. תורגם והופץ בתצפית 40: תפיסות בצבא ארצות הברית, אמ"ץ-תוה"ד ספטמבר 2009.

- 4 חיים נדל, **בין שתי המלחמות (1967-1973)**, (תל אביב: מערכות, 2006), 154.
- 5 שם, 156.
- 6 כרמית גיא, **ברילב – ביוגרפיה**, העמותה להנצחת זכרו של רב-אלוף חיים בר-לב (תל אביב: עם עובד וספריית הפועלים, 1998), 174.
- 7 אברהם אדן, **על שתי גדות הסואץ**, (ירושלים: עידנים, 1979), 47.
- 8 שם.
- 9 גיא, **ברילב – ביוגרפיה**, 175.
- 10 שם, 176.
- 11 שם, 177.
- 12 שם, 179.
- 13 עמנואל סקל, **הסדיר יבלום? כך הוחמצה ההכרעה בסיני במלחמת יום הכיפורים**, (תל אביב, ספריית מעריב, 2011), 39.
- 14 אדן, **על שתי גדות הסואץ**, 48.
- 15 שם, 48.
- 16 משה דיין, **אבני דרך – אוטוביוגרפיה** (תל אביב: עידנים ובכיר-ידיעות אחרונות, 1976), 515.
- 17 Ariel Sharon, *Warrior*, Simon & Schuster, (New York, 2001), 230
- 18 Sharon, *Warrior*, 237-238
- 19 אדן, **על שתי גדות הסואץ**, 50-51.
- 20 שם, 52.
- 21 עדות אדן לפני ועדת אגרנט, 33-34.
- 22 חנוך ברטוב, **דדו – 48 שנה ועוד 20 יום**, (תל אביב: מעריב, 1978), כרך ב', 199.
- 23 שם, 201.
- 24 Sharon, *Warrior*, 270.
- 25 ברטוב, **דדו – 48 שנה ועוד 20 יום**, 259.
- 26 עדות אל"ם דן שומרון בפני ועדת אגרנט 65-70.
- 27 סקל, **הסדיר יבלום?**, 56.
- 28 איתן הבר וזאב שיף, **לקסיקון מלחמת יום הכיפורים** (ירושלים: זמורה-ביתן-דביר, 2003), 96.
- 29 משה גבעתי, **בדרך המדבר והאש – תולדות גדוד 9** (תל אביב: מערכות, 1994); על פי סקל נפתחו עד המלחמה מעוזי "אגרופית" בגזרה הדרומית; "לקקן" במרכזית ו"טרקלין" בצפונית (סקל, 58).
- 30 ברטוב, **דדו – 48 שנה ועוד 20 יום**, 201.
- 31 Sharon, *Warrior*, 231.
- 32 זאב איתן, **"שובך יונים"**, תכנון וביצוע במבחן האש (מערכות, 276-277 אוק"נוב' 1980), 39.
- 33 סקל, **הסדיר יבלום?**, 42.

- 34 נדל, בין שתי המלחמות (1967-1973), 166.
- 35 איתן, "שובך יונים", 42.
- 36 אדן, על שתי גדות הסואץ, 71.
- 37 ברטוב, דדו – 48 שנה ועוד 20 יום, 55; אדן, על שתי גדות הסואץ, 36.
- 38 דיין, אבני דרך – אוטוביוגרפיה, 597.
- 39 אדן, על שתי גדות הסואץ, 75.
- 40 דיין, אבני דרך – אוטוביוגרפיה, 592.
- 41 אדן, על שתי גדות הסואץ, 80.
- 42 שם.
- 43 Sharon, Warrior, 294.
- 44 ברטוב, דדו – 48 שנה ועוד 20 יום, כרך ב' 85-86.
- 45 מופיע בברטוב, ראה גם בעדותו של שרון לפני ועדת אגרנט, עמ' 41-42.
- 46 ברטוב, דדו – 48 שנה ועוד 20 יום, 86.
- 47 עדות שומרון, 16.
- 48 שם, 23-24.
- 49 שם, 24.
- 50 שם, 24-25.
- 51 שם, 25.
- 52 שם, 56.
- 53 שם, 61-62.
- 54 שם, 59-61.
- 55 שם, 62.
- 56 עדות אל"ם אמנון רשף בפני ועדת אגרנט, עמ' 35-36.
- 57 שם, 42-43.
- 58 שם, 50-51.
- 59 שם, 52-53.
- 60 דו"ח חטיבה 14, 54, מתוך אתר חטיבה 14 במרשתת (אינטרנט).
- 61 עמירם אזוב, "עצה מיניסטריאלית": פיקוד הדרום במלחמת יום הכיפורים – 7 באוקטובר 1973 – מבלימה להתקפת נגד, בתוך "מלחמה היום": חקרי מלחמת יום הכיפורים, עורכים: חגי גולן ושואל שי (תל אביב: מערכות, 2003), 205-258, 214.
- 62 דו"ח חטיבה 14, 58.
- 63 ריאיון עם אלוף (במילואים) עמנואל סקל (לטרון, 29.5.2011); ריאיון עם תא"ל (במילואים) יום טוב תמיר (גלילות, 19 ביוני 2011); ריאיון עם אלוף (במילואים) אמנון רשף (תל אביב, 15 באוגוסט 2011).
- 64 הבר ושיף, לקסיקון מלחמת יום הכיפורים, 316.
- 65 עדות סא"ל עמנואל סקל בפני ועדת אגרנט, 37.
- 66 סקל, הסדיר יבלום?, 63.

- 67 שם, 64.
- 68 הבר ושיף, לקסיקון מלחמת יום הכיפורים, 263.
- 69 עופר רגב והדס רגב־ירקוני, מעוז צור – גדוד 68 של חטיבת ירושלים וקרבות המעוזים במלחמת יום הכיפורים (הוצאת פורת, אוקטובר 2010), 126.
- 70 שם, 126.
- 71 אהוד מיכלסון, "אבירי לב" – גדוד 184 (משרד הביטחון – ההוצאה לאור, 2003).
- 72 שם, 189–190.
- 73 שם, עמ' 196.
- 74 גבעתי, בדרך המדבר והאש־תולדות גדוד 9, 421.
- 75 שם, 422.
- 76 שם, 424.
- 77 זאב איתן, "שובך יונים", 43.
- 78 אזוב, "עצה מיניסטריאלית": פיקוד הדרום במלחמת יום הכיפורים – 7 באוקטובר 1973 – מבלימה להתקפת נגד, "מלחמה היום": חקרי מלחמת יום הכיפורים, 225.
- 79 שם, 226.
- 80 אלי זעירא, מיתוס מול מציאות – מלחמת יום הכיפורים: כשלונות ולקחים (ידיעות אחרונות ספרי חמד, 2004), 93.
- 81 שם, 85.
- 82 סקל, הסדיר יבלום?, 68–70.
- 83 דברי האלוף גונן בריאיון לנציגי המחלקה להיסטוריה, 14 בפברואר 1977; תודה לסא"ל (במילואים) ד"ר שמעון גולן.
- 84 דו"ח וינוגרד, ועדת החקירה למלחמת לבנון השניה, 2008, 321.
- 85 שם, 323.
- 86 מאיר כליפי ודב תמרי, "תפיסת ההפעלה של צה"ל", מערכות 423 (פברואר 2009), 34.
- 87 גל הירש, סיפור מלחמה, סיפור אהבה (תל אביב, ידיעות ספרים, 2009), 217.
- 88 דו"ח וינוגרד, 272.
- 89 ריאיון עם האלוף (במילואים) מאיר כליפי, גלילות, 1 באפריל 2012.
- 90 גבריאל סיבוני, המערכה הצבאית בלבנון, בתוך: מלחמת לבנון השניה, עורכים: מאיר אלרן ושלמה ברום. ידיעות ספרים, המכון למחקרי ביטחון לאומי, תל אביב, 2007, 58–73. ציטוט 70.
- 91 דו"ח וינוגרד, 322.
- 92 שם, 348.
- 93 שם, 371.
- 94 שם, 372–373.
- 95 הירש, סיפור מלחמה, סיפור אהבה, 320.
- 96 דו"ח וינוגרד, 407.

פולחן הטכנולוגיה בצה"ל – להחזיר את האיזון לבניין הכוח ביבשה*

"המדע והטכניקה מייצרים אבטומטים מופלאים, גם לצורכי המשק וגם לצורכי הביטחון. אבל ערכם וברכתם של אבטומטים אלה הוא במותר הרוח של האדם המשתמש בהם ומפעיל אותם" דוד בן גוריון¹

מבוא

המונח "פולחן הטכנולוגיה" לקוח בהשאלה מ"פולחן ההתקפה" הצרפתי² – ולמעשה האירופי – מלפני מלחמת העולם הראשונה. באותה התקופה פיתחו כמעט כל הצבאות המרכזיים באירופה תפיסה שקידשה את ההתקפה והזניחה את ההגנה למרות עדויות שהצטברו על כוחה של האש לעצור את ההתקפה. תוצאותיו של פולחן ההתקפה היו הרות אסון לכל הצדדים הלוחמים. צה"ל עצמו לקה בפולחן המתקפה המשוריינת³ בשנים שבין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים ושילם מחיר כבד על חוסר המוכנות להילחם בהגנה.

המאמר הזה טוען כי ניתן לזהות כיום מגמה דומה בקידוש הפתרון הטכנולוגי, עד כי רואים בו את המענה האולטימטיבי לבעיות בשדה הקרב. שמואל גורדון, העוסק בקשר שבין טכנולוגיה, דוקטרינה וביטחון ישראל, כותב בהקשר הזה:

"יש לתת עדיפות מהותית להצטיידות באמצעי לחימה מתקדמים ולהוציא בקצב מהיר מערכות מיושנות. אולם אליה וקוץ בה: קיים פיתוי מתחזק והולך להישען על הטכנולוגיה כבית היוצר לפתרונות לרוב הקשיים והאתגרים הצבאיים".⁴

* פורסם ב"מערכות" 407 (אפריל 2006).

תא"ל יצחקי חן, כותב בעניין הזה:

"כאשר האיזון בין הפיתוח הטכנולוגי להתפתחות החשיבה והארגון ביתר התחומים של המערכת הצבאית הולך לאיבוד, עלול להיווצר נתק מסוכן. מבחינה זאת הסכנה הצבאית האורבת לצבאות מפגרים מבחינה טכנולוגית היא קטנה מזו האורבת לצבאות המנסים לרכוש עליונות טכנולוגית על האויב תוך פיתוח בלתי מאוזן של כלל מרכיבי העוצמה"⁵.

המאמר מציג שתי טענות:

- הטענה הראשונה היא שבשנים האחרונות הושם הדגש המרכזי בהתעצמות צה"ל על פיתוחם ועל רכישתם של אמצעי לחימה טכנולוגיים עד כדי פולחן הטכנולוגיה, תוך הזנחת מרכיבים אחרים של בניין הכוח הצבאי, ובהם פיתוח תורת הלחימה, ההכשרה והאימונים, פיתוח כוח האדם, מלאי התחמושת והחלפים.
- הטענה השנייה, הנסמכת על הראשונה, היא כי להזנחה הזאת יש שתי משמעותות מרכזיות חמורות. הראשונה היא הסכנה של פגיעה בפיתוח החשיבה הצבאית היצירתית, שנחשבת לאחד ממקורות כוחו של צה"ל. המשמעות השנייה, המושפעת באופן ניכר מצמצום המשאבים העומדים לרשות הצבא, היא כי שעבוד התקציבים לרכישת אמצעי לחימה מביא לחוסר תאימות בין הפוטנציאל המבצעי הגבוה הטמון בהם, מעצם היותם מבוססים על טכנולוגיה מתקדמת, לבין כשירות כוח האדם המפעיל אותם. חוסר התאימות הזה חמור עד כדי כך שצה"ל אינו ממצה למעשה את אמצעי הלחימה היקרים שהוא רוכש. לדעתי, בעוד שהאפקטיביות של אמצעי הלחימה עברה קפיצת מדרגה, הרי היכולת למצות מהם את המרב – ברמה הטקטית, בהיבטים של תפיסת הפו"ש ושל הכשרת כוח האדם – כמעט שלא התפתחה.

דוגמה לחוסר האיזון בין מרכיבי בניין הכוח היא טנקי ה"מרכבה" סימן 3 וסימן 4. אין ספק כי יכולותיהם המבצעיות גבוהות לאין ערוך מאלה של טנק השרמן, אך בדיקה קצרה מעלה כי משך ההכשרה של הצוותים להפעלת

הטנק לא השתנה לאורך השנים, ואילו אימוני היחידות – הן הסדירות והן המילואים – האמונות על הפעלת הטנקים הצטמצמו באופן משמעותי במהלך השנים מאז הוצאו השרמנים מהשירות. טענת נגד בעניין הזה יכולה להיות כי אמצעי לחימה טכנולוגי שתוכנן היטב הוא ירידותי למשתמש, אינו מורכב לתפעול ולכן אינו דורש אימון רב. הבעיה היא כי גם אם הדבר נכון, הרי שבמקרים רבים גם אימון מועט באמצעי הלחימה החדש הוא יקר מאוד עקב עלות הטיל או הפגז הבודד. במקרה הזה, מכפלה של פשטות ההפעלה כפול האימון המועט מביאה לתוצר של מיומנות נמוכה יחסית. מעבר לכך, אימון לא נועד רק לשמור על הכשירות ברמה הטכנית, אלא לפתח ולשמר יכולות רבות נוספות בתחומי הפור"ש, הלוגיסטיקה, המודיעין ועוד.

ומה אשר לפיקוד הבכיר? מפקד הגדוד של הטנקים המתקדמים לא עבר באופן ממוסד הכשרה טכנולוגית ולו בסיסית ביותר, המאפשרת לו למצות באופן מיטבי את שלל האמצעים הטכנולוגיים העומדים לרשותו. תורת הפור"ש שלפיה הוא פועל לא השתנתה מזו של קודמו ההיסטורי. מכפלת הפוטנציאל המבצעי (הנגזר מהטכנולוגיה המשוכללת) ברמת ההכשרה והאימונים ובכמות המלאי התחמושת והחלפים תיתן לנו תוצאה שהיא פחותה מאחד. זו ההמחשה לכך שחוסר איזון בהשקעה במרכיבים שונים של המוכנות מביא לכך שההשקעה הניכרת ברכש האמל"ח יורדת חלקית לטמיון בשדה הקרב.

יימצאו מי שיטענו כי רכש נרחב של אמצעי לחימה וקימוץ בתקציב האימונים וההצטיידות במלאי תחמושת וחלפים מאפשר דווקא גמישות בכניין בכוח. זאת מכיוון שבשעת חירום ניתן יהיה לאמן במהירות את הכוחות ולהשלים את המלאים ואת החלפים. הבעיה עם הטענה הזאת נעוצה בכך שהיא מסתמכת על זמן התרעה מספיק, על כך שהמפקדים ישכילו להטמיע בזמן קצר תפיסות שהשתנו לעיתים מהותית לאורך השנים שבהן לא התאמנו ועל ההנחה כי מדינות כמו ארצות הברית, שחלק ניכר מאמצעי הלחימה של צה"ל נרכש ממנה, יסכימו לאפשר רכש כזה בשעת חירום.

מקורותיו של פולחן הטכנולוגיה בצה"ל

ניתן לזהות מרכיבים שונים התורמים לפיתוחו של פולחן הטכנולוגיה בצה"ל. סיבה מרכזית להתפתחות ההטיה לטכנולוגיה היא כנראה

האמריקניזציה של המחשבה הצבאית הישראלית. את החשיבה האמריקנית בתחום הפתרונות לבעיות מבצעיות ניתן לאפיין כמבוססת על טכנולוגיה ועל עדיפות בכוח אש.

בניתוח ביקורתי של המדריך לתורת הקרב האמריקנית מ-1949, שכתבו גנרלים גרמנים בעבור צבא ארצות הברית, נכתב כי כתוצאה מעליונות חומרית מציג המדריך פתרונות פשוטים מדי לבעיות קשות. "יש לציין כי התנאים שבהם פעל הצבא האמריקני באירופה בשלבים האחרונים של המלחמה, אשר השפעתם ניכרת במדריך, אינה יכולים להפוך לנורמה לעתיד. רצוי לאמן את כל הקצינים עד לרמת מ"פ במצבים שבהם לא יוכלו להסתמך על תוספת משאבים".⁶

על הצבא האמריקני כותב ההיסטוריון הצבאי קורום, שהוא משקף את החברה שעליה הוא מושתת: "האמריקנים – בגלל השפע החומרי העומד לרשותם והמשיכה לפתרונות טכניים – בנו צבאות שנטו להישען על נשק מתוחכם וללא ספק על המערכת הלוגיסטית הטובה והעשירה ביותר בתולדות ההיסטוריה הצבאית".⁷

גנרל מטאקסיס האמריקני, כתב בשנת 2002 כי:

החברה המערבית, והאמריקנים במיוחד, אוהבים את הטכנולוגיה... אהבתנו לטכנולוגיה משתקפת גם בצבא שלנו. אנחנו מציידים את כוחותינו בציוד מתוחכם... אבל אנחנו רואים את העתיד באופן מעוות, בגלל משחקי המחשב, אתרי המשחקים האלקטרוניים, הכרזותיהם והבטחותיהם של יצרני הנשק והאמונה המוצקה בטכנולוגיה הכל יכולה.⁸

צה"ל, הנוטה לאמריקניזציה יחד עם כל החברה הישראלית, אשר מייחסת חשיבות עליונה לטכנולוגיה, הלך ונסחף, לדעתי, בשנים האחרונות באופן מוגזם לפתרון האמריקני הטכנולוגי, והזניח את פיתוחם של מרכיבי בניין הכוח שבהם הצטיין בעבר – תורת הלחימה והאימונים. חשוב להזכיר כי שני המרכיבים האלה הם שאיפשרו לגרמנים להביס את הצרפתים ואת הבריטים בצרפת ב-1940, אף שמבחינה מספרית היו הכוחות מאוזנים, ואת הרוסים בשלבים הראשונים של מבצע ברברוסה למרות עדיפות רוסית חומרית ניכרת.

סיבה נוספת להטיה לטכנולוגיה היא עליית משקלו של מרכיב האש לעומת מרכיב התמרון הן בחשיבה הצבאית והן בארסנלים של הצבאות המתקדמים בעולם. אנחנו מצויים בתקופה בהיסטוריה של הטכנולוגיה הצבאית שבה לאש יש יכולת ניכרת לעצור את התמרון, וכבר לא רואים בה מרכיב מסייע לתמרון, אלא גורם עצמאי ומרכזי בקירוב ההכרעה. אינני חולק על המגמה הזאת, אלא מציין כי הפעלת אש (בלי לפגוע באנשי הארטילריה, שלאורך ההיסטוריה הצבאית היו העילית הטכנולוגית של הצבאות) דורשת פחות חשיבה יצירתית מאשר הפעלת כוחות מתמרנים. לכאורה במצב אוטופי ניתן יהיה להכריע את האויב ב"מלחמת כפתורים" באמצעות השמדתו מרחוק. התפתחות יכולות האש בצה"ל, כמו בצבאות מערביים אחרים, מביאה מטבע הדברים להישענות הולכת וגוברת על טכנולוגיה ולצמצום החשיבה על פתרונות מתחומים אחרים.

מלחמה בטר הירוואית⁹ מתאפיינת בניסיון להימנע ככל האפשר מספיגת אבדות בלחימה. תפיסה זו נובעת מירידה בסובלנות החברה לספוג אבדות כאלה. כדי לצמצם את כמות האבדות יש לבנות כוח הנשען על טכנולוגיה המחליפה כוח אדם בלחימה, דוגמת חימוש מונחה מדויק הנורה לטווחים ארוכים (כגון טילי שיוט) כלי רכב וכלי טיס בלתי מאוישים, רובוטים מסוגים שונים ועוד. ייתכן שהמגמה הזאת נכונה, אלא שכנראה לא יהיה מנוס גם בעתיד מהפעלת כוחות לוחמים בשדה הקרב, בעיקר בשטחים בהם האויב פועל בסביבה אזורית, בה כנראה לא יהיה תחליף לשיקול הדעת האנושי. אופן תפקודם של אלה יושפע מהנזקים שגורם פולחן הטכנולוגיה.

מגמה אחרת המחזקת את מרכזיותו של מרכיב הטכנולוגיה בפתרון בעיות בשדה הקרב הוא עליית מקומו של מרכיב הלחימה מן האוויר בהשגת הישגים צבאיים. במלחמת המפרץ הראשונה ובמלחמה בקוסובו ב-1999 באו לידי ביטוי יכולות תקיפה מהאוויר, שהביאו חלק מהמומחים העוסקים בנושא למסקנה כי ניתן להכריע מלחמות מהאוויר, ללא צורך בהתכתשות המאפיינת את קרב היבשה. גורדון כותב כי "כוח האוויר נמצא בחזית הטכנולוגיה הצבאית. המרחב האווירי מתאים במיוחד ליישום טכנולוגיות חדישות לצרכים צבאיים"¹⁰. הטענה הזאת כנראה נכונה, אלא שקשה להקיש מכך באופן ישיר על הלחימה ביבשה. התווך שבו פועלים

כוחות היבשה, על החיכוך הפיזי הנגזר ממנו, מהווה רק הבדל אחד בין הלוחמה באוויר ללוחמת היבשה. ההבדלים המרכזיים הם:

מגוון הכוחות הנדרשים לפעולה בתיאום הדוק בשדה הקרב היבשתי-חי"ר, שריון, הנדסה, ארטילריה, מודיעין שדה, לוגיסטיקה, חימוש, רפואה ושלישות – הוא גדול, והקושי ליצור שפה משותפת ולתאם בינם מורכב הרבה יותר מאשר בלוחמה האווירית (חלק מהמרכיבים קיים גם בחיל האוויר, אך אינו מצוי בקלחת הקרב אלא בבסיס הקבע בעורף). ריבוי הדרגים בשרשרת הפיקוד, עקב גודלם של הכוחות הלוחמים ביבשה, גדול יחסית לזה הקיים באוויר ובים (בין מפקדת הפיקוד לטנק ישנם שישה דרגי ביניים, בין מפקדת השליטה של חיל האוויר למטוס – דרג ביניים אחד). כתוצאה מכך כמות התיאומים הנדרשת לצורך הפעלת הכוחות היא רבה מאוד, וההסתברות לאי הבנה או לשגיאת אנוש גדולה יחסית.

מספר מרכיבי המשנה ביבשה – כמות הכוחות אותה נדרש לתאם – גדולה בסדר גודל מאלה מזו שבאוויר, והיא גורם מסבך נוסף.

כל אלה מקשים על יישומם ביבשה של פתרונות טכנולוגיים שפועלים בהצלחה רבה באוויר. אינני כופר בחשיבותו העולה של המרכיב האווירי בלחימה, אף שמגבלותיו בעימות מוגבל הן רבות, אלא רק מציין את הסכנה שבהחלת החשיבה האווירית על הלחימה ביבשה.

סיבה נוספת להתפתחות פולחן הטכנולוגיה היא הצורך – בעיקר של מפקדים בכירים, המבצעים כל תפקיד במשך תקופה קצרה, יחסית – להציג תוצאות מיידיות ונראות לעין בתהליכי בניין הכוח. לרכש של אמצעי לחימה טכנולוגיים יש שני יתרונות ברורים בעיני מקבל ההחלטות לעומת השקעה בפיתוחם של מרכיבי כוח אחרים. היתרון הראשון הוא המיידיות. החלטה לרכוש מערכת נשק קיימת יכולה להיות תוצר של עבודת מטה מעמיקה, אולם מימושה כמעט תמיד יהיה מהיר יותר מאשר פיתוחה של תורת לחימה חדשה, כל שכן הטמעתה. היתרון השני – בעיניו של מקבל ההחלטות הבכיר – הוא מוחשיות התוצאה. מטוס או טנק הם מוצרים מוחשיים: ניתן לספור אותם, להציג את איכות מערכותיהם ולהסביר מהי התמורה שהתקבלה בעבור כספו של משלם המיסים. לעומת זאת קשה הרבה יותר להציג את התמורה שהתקבלה

מהשקעה בפיתוחה של תורת לחימה או ממתן דגש להכשרה ולאיימונים. חשוב לציין בהקשר הזה גנרלים ישראלים שהישגיהם המובהקים לא היו בתחום הרכש והפיתוח הטכנולוגיים, כמו הישגיו של מפקד חיל האוויר עזר ויצמן בתחום הפיתוח של כוח האדם (זכורה במיוחד הסיסמה שטבע "הטובים לטיס"), הישגיו של מפקד חיל האוויר בני פלד בפיתוח תורת הלחימה של חיל האוויר ותרומתו של חיים לסקוב לקידום מעמדו של השריון ולפיתוח המנהיגות הצבאית.

פיתוחן והטמעתן של המשוואות המטעות:

איכות = טכנולוגיה ובניין כוח = פרויקטים של אמל"ח

את הטיית החשיבה הצבאית הישראלית לעבר פתרונות טכנולוגיים ניתן לראות בעיקר במשנתו המשפיעה של אלוף (מיל') פרופסור יצחק בן-ישראל, המטיף לבנות את הכוח הישראלי באופן שיהיה בעל יתרון יחסי ישראלי על פני היריב הערבי. היתרון היחסי הישראלי מבוסס – לפי בן-ישראל – על פער בטכנולוגיה הצבאית בין צה"ל לבין יריביו הפוטנציאליים. הוא טוען "כי מבחינתה של ישראל עדיף שהמלחמות יתנהלו במגרש הטכנולוגי, שהוא עתיר ידע וכסף, ומצומצם יחסית בכוח אדם". לדעת בן-ישראל עדיף לישראל להילחם באוויר ובים, שכן בהם ניתן להביא לידי ביטוי ביתר קלות את היתרון הטכנולוגי הישראלי.¹¹

בן-ישראל אינו מתעלם מכך שגם איכות המפעיל היא מרכיב משמעותי של העוצמה, אך מייחס את עיקר המשקל לטכנולוגיה עצמה. כך, למשל, העיקרון הראשון שהוא מציין מבין העקרונות לבניין הכוח של צה"ל הוא עקרון האיכות (וכן מה שנגזר ממנו: עקרון הטכנולוגיה).¹² את ביטוייה של תפיסת ה-All Technology ניתן לראות בצמצום ההגדרה שנותן בן-ישראל למושג "בניין הכוח הצבאי". לפי תפיסתו, בניין כוח צבאי כולל "פיתוח ורכש אמל"ח, הקמת יחידות חדשות, והטמעתם של אמצעי הלחימה החדשים בסד"כ הקיים".¹³ בן-ישראל מוציא מההגדרה את תורת הלחימה את ההכשרה, את האיימונים ואת פיתוח כוח האדם. את התפיסה שלפיה ניתן למצוא בטכנולוגיה מענה לכל בעיה ניתן לראות בהתייחסותו של בן-ישראל לנושאים שונים, החל מבעיית הטרור וכלה בבעיית הגרעין האיראני.¹⁴

מדוע אימוץ המשוואה איכות = טכנולוגיה פוגע בצה"ל

ראשית, הבעיות המבצעיות שעיימן מתמורדר צה"ל אינן פתירות, כנראה, רק מהאוויר ומהים – הממדים המועדפים להפעלת הטכנולוגיות המתקדמות. אויב שיפעיל נגד ישראל טנקים רבים יסתכן בהשמדתם מהאוויר באמצעות חימוש מונחה מדויק, אך ברור שאויב פוטנציאלי אשר עיניו בראשו יימנע מעימות במתכונת כזאת נגד ישראל. לחימה במרחבים בנויים – בשטחי יהודה ושומרון, ברצועת עזה, בלבנון וברמת-הגולן הסורית – שבהם משולבים לוחמי אויב ואזרחים, היא כנראה דפוס פעולה ריאלי יותר. בלחימה כזאת לא באים לידי ביטוי היתרונות הטכנולוגיים של רוב אמצעי הלחימה המשוכללים של צה"ל, אלא באים לידי ביטוי מרכיבים כמו מיומנות אישית וצוותית, שמושגים באמצעות הכשרה ואימונים.

שנית, הטיית החשיבה לכיוון של פתרונות טכנולוגיים עלולה להסיט את החשיבה מפתרונות אחרים, כמו חשיבה יצירתית ותחבולנית ומיומנות בהפעלת אמצעי הלחימה המושגת באימונים. צה"ל נלחם בעבר – וניצח – בתנאים של נחיתות טכנולוגית ביבשה. זה קרה במלחמת העצמאות, במערכת סיני ובמלחמת ששת הימים. במלחמת יום הכיפורים הופתע צה"ל גם מהטכנולוגיות שהפעילו הערבים ביבשה ובאוויר (לעומת זאת הוא השיג הפתעה טכנולוגית ביים). קורדסמן ווגנר, המנתחים את מלחמת יום הכיפורים, כותבים כי אחד הלקחים מהמלחמה הוא שרמת האימון הגבוהה ורמת העצמאות של היחידות הקטנות היו קריטיות הרבה יותר עם התמשכות הלחימה מטכנולוגיות או מביצועי הטנקים.¹⁵ דוגמה לכך היא הלחימה המוצלחת של חטיבת טנקי שרמן של צה"ל בטנקי T-62 בצפון תעלת סואץ.¹⁶

הפעלת טכנולוגיה אינה עומדת בניגוד לחשיבה יצירתית, אך כאשר מדגישים אותה הדגשת יתר וטוענים שהיא הפתרון היחיד לבעיות בשדה הקרב, עלולים לפגוע בסוג החשיבה המחפש את הפתרונות במקומות אחרים. יש לציין שצבא היבשה האמריקני, המודע להסתמכותו הרבה על טכנולוגיה ומוטרד כנראה מהטיית החשיבה לפתרונות טכנולוגיים, מדגיש במדריך FM 100-5 כי הבנת הקשר בין דוקטרינה וטכנולוגיה מתחילה בקבלת ההנחה כי הדוקטרינה היא המנוע המניע את ניצול הטכנולוגיה.¹⁷ שלישית, הדרך שבה בחר צה"ל כדי לחמוק מ"פרדוקס ההתעצמות" פוגעת בהתעצמותו. הפרדוקס הזה קובע כי צבא שלרשותו עומד מדי

שנה תקציב קבוע חייב בהכרח לעבור תהליך של התכווצות. הסיבה: ככל שאמצעי הלחימה משתכללים ומחליפים דורות קודמים, כך גדלות ההוצאות על האחזקה, על המלאים, על ההכשרה ועל האימונים, ונותר פחות תקציב פנוי להתעצמות באמצעים חדשים. במילים אחרות: בכל "החלפת דגם" של אמצעי לחימה הולך ומצטמצם התקציב הפנוי להתעצמות.¹⁸ צה"ל, פותר את הפרדוקס הזה באמצעות שימור עקרוני של תקציב ההתעצמות על חשבון מרכיבים אחרים של בניין הכוח. כך, במקום לקבל צבא שקטן משנה לשנה, אך שומר על אפקטיביות מבצעית גבוהה הודות להכשרה ולאימונים מתאימים, הופך צה"ל לאוסף של "צעצועים" טכנולוגיים מתקדמים, שמאחוריהם לא עומדים די לוחמים מיומנים שיוכלו להפיק מהם את המרב.

האיכות שבאיזון – להחזיר את מעמדם של שאר מרכיבי בניין הכוח תוך שימור היתרון הטכנולוגי

את הבעיה שהוצגה לעיל ניתן לפתור בשתי דרכים בסיסיות:

1. ניתן כיום להעלות את האפקטיביות המבצעית של צה"ל ללא התפתחות טכנולוגית נוספת ותוך השקעת משאבים מועטים יחסית באמצעות פיתוח המרכיבים שהוזנחו:
 - פיתוח תפיסות שיאפשרו מיצוי טוב יותר של הקיים. התפיסות האלה יתמקדו בהגברת העצמאות, היוזמה, הגמישות והיצירתיות והיו מכפילי כוח של הטכנולוגיה הקיימת.
 - מתן דגש במיון ובהכשרה למימוש היכולות הטכנולוגיות. לדוגמה, מיון שונה למפקדי טנק ה"מרכבה" סימן 4 מזה הקיים כיום, ופיתוח יכולות לחשיבה מהירה יותר מהמקובל יאפשרו פעולה בקצב הטכנולוגיה ולא יכבלו את הטכנולוגיה לקצב האדם.
 - אימונים אינטנסיביים שיביאו למיומנות גבוהה ולמיצוי גבוה של אמצעי הלחימה המתקדמים.
 - העלאת הרמה של מלאי התחמושת והחלפים מעבר לזו הקיימת כיום כדי לאפשר מיצוי לאורך זמן של האמצעים הקיימים.

ייתכן שהפתרונות האלה יחייבו הקצאת משאבים חומריים, אך אלה יהיו כנראה בטלים בשישים לעומת קנייתם של אמצעי לחימה טכנולוגיים נוספים.

מאמר חדש על פיתוח שיטת הלוחמה המבוזרת במרינס טוען כי ליבת השינוי בתחום זה אינה טמונה בתוספת טכנולוגיה מתקדמת, אלא דווקא בהכשרה ובאימון אינטנסיביים של רמת מפקדי הכיתות למצב שיאפשר להם לקבל החלטות ולבצע פעולות הנדרשות בסוג הלוחמה הזה. המהלך הנדרש למרינס "הוא העברת הדגש ללוחם החי"ר במקום למערכות הי-טק.¹⁹ אמנם למרינס כבר היום מצאי רחב של אמצעים טכנולוגיים מתקדמים, אולם מעניין לראות את ההבנה כי הפתרון נעוץ דווקא בתחומים שאינם טכנולוגיים. זה המקום לציין מחקר שערך החוקר האמריקני דופוי לאחר מלחמת העולם השנייה, שבו השווה את האפקטיביות המבצעית של יחידות צבא גרמניות לזו של יחידות צבא אמריקניות ובריטיות בגודל דומה. המחקר הזה העלה שהיחידות הגרמניות היו אפקטיביות יותר מהיחידות האמריקניות והבריטיות בשיעור שנע בין 20% ל-30% כאשר הן התמודדו בתנאים של שוויון מספרי.²⁰ במחקר נוסף, שאותו ערך ון קרפלד, הוא בדק מהו המקור להבדלי האפקטיביות בין הצבאות. מסקנתו הייתה שהגרמנים היו אפקטיביים יותר לא בגלל אמצעים טכנולוגיים עדיפים, אלא בגלל הברדלים בתפיסת תופעת המלחמה ובגלל שיטת הפיקוד והשליטה שלהם. ההבדל המהותי ביותר – הוא כותב – היה נעוץ במנהיגות הקרבית הגרמנית, שהייתה טובה מזו של הבריטים ושל האמריקנים. מרכיב חשוב בעליונות הזאת נבע מההבדל הבסיסי בתפיסת אי-הוודאות ומהשלכותיה על שיטת הפיקוד והשליטה. מרכיב חשוב אחר היה הלכידות של היחידות הטקטיות הגרמניות.²¹

2. הפתרון השני הוא הכללתן של עלויות ההכשרה, האימונים, פיתוח התו"ל, האחזקה, מלאי התחמושת והחלפים בתוך העלות הכוללת של הפרויקט הטכנולוגי. במצב זה יובטח מיצוי מלא של האמצעי הנרכש, ויהיה ברור לעין מה הוא התקציב הנותר לתוכנית הפיתוח והרכש הבאה.

סיכום

הטענה המרכזית במאמר הזה היא שבניין הכוח היבשתי של צה"ל סטה מהדרך הנכונה, והתוצאה היא שכוחות היבשה של צה"ל אינם מאוזנים. הנטייה ללכת לעבר פתרון הקסם הטכנולוגי הביאה לפגיעה מתמשכת במרכיבים אחרים של בניין הכוח ולפגיעה באפקטיביות הצבאית של צה"ל.

ניתן לתקן את המעוות על-ידי הסטת משאבים מרכש של אמצעי לחימה טכנולוגיים חדשים לעבר הכשרה, אימון, פיתוח תורה וצבירת מלאים וחלפים של אמצעי לחימה קיימים.

הערות

1. דוד בן-גוריון, צבא וביטחון, מערכות, 1955, עמ' 290.
2. Jack Snyder, "The Cult of the Offensive", In (eds.) Robert J. Art, & Kenneth N. Waltz, **The Use of Force: Military Power and International Politics**, Maryland: Rowman & Littlefield Publishers; 1999. pp. 113-129.
3. דב תמרי, "מלחמת יום הכיפורים – שאלה של חסר ידע", זמנים 84, 2003, עמ' 31-18, עמ' 26.
4. שמואל גורדון, קשתו של פאריס – טכנולוגיה, דוקטרינה וביטחון ישראל, תל-אביב, ספריית הפועלים, 1997, עמ' 335.
5. יצחקי חן, "טכנולוגיה אינה חזות הכול", מערכות 332, ספטמבר-אוקטובר 1993, עמ' 7-2.
6. Bruce Condell, & David T. Zabecki, **On the German Art of War - Truppenführung**, Colorado, Lynne Rienner Publishers; 2001, pp. 283
7. שם, עמ' 1.
8. לסטר גראו ומיכאל גראס. המלחמה הסובייטית באפגניסטן, תל אביב, מערכות, 2005, עמ' 11.
9. אדוארד לוטוואק, אסטרטגיה של מלחמה ושלוש, תל-אביב, מערכות, 2002, עמ' 105-97.
10. שמואל גורדון, "עקרונות הלוחמה האווירית" מערכות, 342, יולי-אוגוסט 1995, עמ' 21-8.
11. יצחק בן-ישראל "תורת היחסות של בניין הכוח", מערכות 352-353, אוגוסט 1997, עמ' 42-33.
12. יצחק בן-ישראל, "ביטחון, טכנולוגיה ושדה הקרב העתידי" בתוך חגי גולן (עורך), מרקם הביטחון: סוגיות בביטחון ישראל בעשור השלישי לקיומה, תל-אביב, מערכות, 2001, עמ' 281.
13. יצחק בן-ישראל, "תורת היחסות של בניין הכוח", שם, עמ' 33.
14. זאב שיף, "האם יש אופציה צבאית", הארץ, 16 בדצמבר 2005, עמ' 1ב.
15. Anthony H. Cordesman, & Abraham R. Wagner, **The Lessons of Modern War, Volume I: The Arab-Israeli Conflicts, 1973-1989**, London, Westview Press, Colorado & Mansell, 1990, pp. 90.

16. איתן הבר וזאב שיף, **לכסיקון מלחמת יום הכיפורים**, תל אביב, זמורה-ביתן-דביר, 2003, עמ' 169.
17. Headquarters Department of the Army, **FM 100-5-Operations**, June 1993, pp 2-6.
18. יצחק בן-ישראל, "ביטחון, טכנולוגיה ושדה הקרב העתידי", **שם**, עמ' 295.
19. Christian Lowe, "U.S Marines Seek to Build Perfect Platoon", **Defense News**, June 13, 2005, pp 40-41.
20. John H. Cushman, "Challenge and Response at the Operational and Tactical Levels, 1914-1945", In: (eds.) Allan R. Millett, & Williamson Murray, **Military Effectiveness: Volume III – The Second World War**, London, Allen & Unwin, 1988, Pp. 320-340.
21. Martin Van Creveld, **Fighting Power: German and U.S. Army Performance, 1939-1945**, Connecticut, Greenwood Press, 1982.

היתרון האיכותי של צה"ל – לא על הטכנולוגיה לבדה*

מבוא: מהו יתרון איכותי?

מאז היווסדו מייחס צה"ל חשיבות עליונה לאיכות ומדגיש שזוהי התשובה ליתרון הכמותי של אויביו. האיכות באה לידי ביטוי בעיקר בשלושה תחומים מרכזיים: הלוחמים, המפקדים והטכנולוגיה:

היתרון של הלוחמים. איכות החיילים בצה"ל מתבססת על היותם משכילים יותר מהלוחמים בצבאות האויב ובארגוני האויב ועל היותם בעלי מוטיווציה גבוהה. היתרון האיכותי בתחום ההשכלה בא לידי ביטוי בעיקר בכך שבצה"ל מפעילים חיילים סדירים – לאחר הכשרה קצרה יחסית – אמצעי לחימה מתקדמים. כך מפצה האיכות האנושית על היעדר ותק ועל היעדר ניסיון. מיצוי היתרון הזה מתאפשר באמצעות איתור מוקדם (מתוך כלל האוכלוסייה) וכן באמצעות השמה נכונה, הכשרה ואימונים נמרצים. המאמר הזה מניח שבתחום הזה לא חל שינוי משמעותי במשך השנים.

היתרון האיכותי של הלוחמים הוא גם הבסיס לשני היתרונות הנוספים: **היתרון של המפקדים** (היתרון הפיקודי). איכות המפקדים באה לידי ביטוי ביכולת לקבל את ההחלטות הנכונות – ובזמן – בקרב תמרון. למפקד הישראלי יתרון על יריבו במצבים דינמיים המחייבים יוזמה, אלתור ויצירתיות. הסיבה לכך היא שמפקדי היריב רגילים לפעול במסגרת היררכית נוקשה יחסית שאינה מעודדת יוזמה. אולם יוזמה, אלתור ויצירתיות יכולים לבוא לידי ביטוי בעיקר במצבים דינמיים, ולכן בקרב סטטי, יחסית, אין בהכרח יתרון משמעותי למפקד הישראלי על יריבו. שימורו ופיתוחו של היתרון הזה דורש מאמץ מתמיד, משום שיש כל העת גורמים הלוחצים להגביל את חופש הפעולה של המפקד הישראלי – כפי שיפורט בהמשך.

* פורסם ב"מערכות" 439 (אוקטובר 2011).

היתרון הטכנולוגי. נדמה שזהו המרכיב שהכי קל להגדירו: עדיפות ביכולות של אמצעי הלחימה לעומת היכולות של אמצעי הלחימה שבידי היריב. היתרון הזה נובע מיכולתו הגבוהה של המהנדס הישראלי היצירתי, שמחדש כל הזמן חידושים – ובהם חידושים עולמיים – ומההישענות ארוכת שנים על מיטב אמצעי הלחימה שמייצרת ארצות הברית. בישראל התפתחה תעשייה צבאית מרשימה שהשכילה לשלב את הידע המעשי של צה"ל עם מחקר טכנולוגי וכך הקדימה הרבה פעמים את הצבאות היריבים ואת המעצמות שתמכו בהם. אולם היתרון הזה הולך ונשחק בהתמדה – כפי שיוסבר בהמשך.

הטענות המרכזיות של המאמר בנוגע לעבר

1. היתרון האיכותי של צה"ל בעבר היה בתחום הפיקוד בקרבות תמרון ולא בתחום הטכנולוגיה. צבאות ערב הבינו מהי נקודת התורפה המרכזית שלהם וניטרלו בהדרגה את היתרון של צה"ל: גמישות ואלתור במצבים משתנים. במלחמת יום הכיפורים הם עשו זאת באמצעות מערכי נ"ט ונ"מ שתפעולם מצריך מידה פחותה יותר של קבלת החלטות דינמית מאשר תפעול של טנקים ושל מטוסים. בעשורים האחרונים הם פיתחו במקביל יכולת התקפית, המבוססת על רקטות ועל טילים, ויכולת הגנתית, המבוססת, בין היתר, על שטחים בנויים ועל התווך התת-קרקעי. השילוב הזה הפך את שדה הקרב לוודאי יותר מבחינת היריבים הערבים ואיפשר להם לנטרל במידה רבה את נקודת התורפה שלהם בתחום של קבלת החלטות דינמיות בשדה הקרב.
2. בשעה שהערבים חיפשו דרכים להתמודד עם יתרונו של צה"ל בתחום של קרבות התנועה, התמודד צה"ל עם הטראומה שנוצרה אצלו בעקבות השחיקה שחוהה במלחמת יום הכיפורים בהתמודדות עם אויב שנהנה – לפחות בשלבי הפתיחה – מעדיפות כמותיות גדולה. הפתרון שגיבש צה"ל היה לפתח תפיסה ויכולות טכנולוגיות מתקדמות בתחומי המודיעין והאש מנגד שיאפשרו לו לשחוק את מסת השריון של האויב. גובשה תפיסה שלפיה ניתן באמצעות הטכנולוגיה לוותר באופן חלקי – ואולי אף באופן מלא – על התמרון ההתקפי. אולם במקביל התקדמה גם הטכנולוגיה במערכים המתמרנים (למשל, בתחום המיגון הפסיבי

והאקטיבי). השיפור הטכנולוגי הזה, שהוא מובן מאליו למרבית מפקדי צה"ל של היום, לא היה קיים במלחמת יום הכיפורים ובוודאי שלא בשנים שלפני כן. על הנחיתות הטכנולוגית שלהם באותה העת חיפו המערכים המתמרנים באמצעות קרבות תמרון דינמיים.

3. עקב עיסוק יתר ביכולת האש מנגד ובעליונות הטכנולוגית ועקב שכחת לקחי העבר, סובר צה"ל כיום – בטעות – שהשינויים בתפיסת הלחימה של הערבים הם תגובה ליכולת הטכנולוגית שלו בכלל ולאש מנגד המדויקת שלו בפרט. אך האמת היא שהשינויים האלה הם ביסודם מענה לתורפה הערבית המרכזית במלחמות התמרון עד 1973. הערבים מפחדים פחות ממה שאנחנו נוטים לחשוב מהאש מנגד או מהעליונות הטכנולוגית של ישראל (שעימה התמודדו בהצלחה יחסית ב־1973 באמצעות טילי הנ"ט והנ"מ) אלא בעיקר, כמו בעבר, מהצורך לאפשר למפקדי השדה חופש פעולה כדי שיקבלו החלטות טקטיות דינמיות בסביבת קרב משתנה. במילים אחרות, הדגש ששמים הערבים על הקטנת החתימה ועל פעילות בתווך הבנוי ובתווך התת־קרקעי נועדה לתת תשובה בעיקר לכושר התמרון של צה"ל ולא ליכולת האש המדויקת שלו. מכך ניתן ללמוד שצה"ל אינו מתמקד כיום בדרך פעולתו בנקודת התורפה העיקרית של הערבים אלא בנקודת תורפה משנית.

4. מאז 1982 ועד 2006 לא ניהל צה"ל מלחמות שמצריכות תמרון. מהסיבה הזאת ובשל הרצון להיענות ללחץ של דעת הקהל להימנע מהאבדות הכרוכות בהכרח בלוחמת תמרון, ישנה כיום בחשיבה הצבאית הישראלית חפיפה כמעט מלאה בין המושג "יתרון איכותי" לבין המושג "יתרון טכנולוגי".

הטענות המרכזיות של המאמר בנוגע לעתיד

1. נקודת התורפה הבסיסית של הערבים – הקושי לפעול בסביבה דינמית – עדיין קיימת כבעבר, אך צה"ל אינו עוסק בניסיונות לנצלה.
2. השמירה על היתרון הטכנולוגי אינה מותנית רק במאמציו של צה"ל, שכן טכנולוגיה מתקדמת זמינה יותר מבעבר לאויבינו, כולל אלה שאינם מדינות. לכן ישנה סכנה בהישענות יתר על המרכיב הזה של

היתרון האיכותי. יש לזכור שפיתוח עצמי לצורכי ישראל בלבד הוא מוגבל עקב עלותו.

3. היתרון של צה"ל בתחום הפיקוד עדיין קיים, שכן הוא נשען על ההבדלים התרבותיים בינינו לבין שכנינו – הבדלים שלא השתנו מהותית במהלך השנים. מדובר בהבדלים שבין החברה הישראלית הפתוחה, הביקורתית, היוזמת והמאלתרת לבין החברות הערביות ההיררכיות. מאחר שישנם גורמים שונים שפועלים להגביל את מיצוי היתרון הזה, יש לפעול באופן אקטיבי לפיתוחו.

4. לאור האמור, נדרש לאזן טוב יותר בין שני מרכיבי של היתרון האיכותי של צה"ל – המרכיב הפיקודי והמרכיב הטכנולוגי. כדי להחזיר את האיזון הזה צריך צה"ל – לצד עיסוקו במיצוי הטכנולוגיה בכלל ויכולת האש בפרט – להעצים את מרכיב החשיבה התחבולנית ("מתמרנת") שייעודה הוא לדחוק את האויב לצאת ממערכיו ולנוע בשרה הקרב באופן שלא תיכנן מראש. כמו כן צריך צה"ל לפתח כמה שיותר את היוזמה של מפקדיו.

כיצד התפתח המושג "יתרון איכותי" מבן-גוריון ועד היום

בן-גוריון עסק רבות בחיפוש אחר מענה לבעייתה היסודית של ישראל הצעירה: האסימטרייה הבסיסית בינה לבין מדינות ערב. זו באה לידי ביטוי בראש ובראשונה בגודל האוכלוסייה, בגודל השטח ובהיקף של אוצרות הטבע. "לנו יש בעיה צבאית יחידה במינה – אנו מועטים, ואויבינו מרובים", כתב בן-גוריון. "במלחמה זו [מלחמת העצמאות] עמדנו שבע-שמונה מאות אלף נפש מול שישה אויבים המונים שלושים מיליונים נפש, ואם צפויות לנו מלחמות גם בעתיד... הרי נעמוד שוב בפני מצב זה... במה אפוא עמדנו עד עכשיו ובמה נעמוד בעתיד? אך ורק ביתרוננו האיכותי, ביתרוננו המוסרי והאינטלקטואלי".² למה התכוון בן-גוריון באומרו ובכתבו "איכות"? בתחום האזרחי כוונתו הייתה לעלייה, להתיישבות, לעוצמה תעשייתית ולקשרי חוץ. האיכות הצבאית כללה – לפי השקפתו – שלושה מרכיבים: מדע וטכנולוגיה ושימושיהם הצבאיים, העוצמה המוסרית של הלוחמים ויכולתם העדיפה של המפקדים.

בן-גוריון איזן היטב בין המרכיב הטכנולוגי למרכיב האנושי: "עלינו

לדאוג לא רק... לניצול כל חידושי המדע והטכניקה והתחבורה בהצטיידות והזדיינות – כי כל אלה בלבד אינם מספיקים. בסופו של דבר לא הטנג ולא התותח ולא מטוס הקרב עושים את המלחמה – אלא האדם המשתמש בהם ומפעיל אותם. ובאדם הלוחם מכריע לא כוח השרירים ולא חריצות טכנית – אם כי אלה חשובים למדי – אלא רוחו".³

בשיחה עם מפקדים "על היוזמה בצבא" הדגיש בן-גוריון את אי הוודאות הבסיסית הקיימת בקרב, את הקושי להתכונן באימונים למרחב האפשרויות הבלתי נצפה מראש של המלחמה, את מגבלותיו של התכנון הפרטני, את ההשתנות המתמדת של הבעיות המבצעיות. בהקשר הזה הוא אמר: "צבא אוטומטי לא יסכון בכלל, ובמיוחד לא יסכון לנו, שכל כוחנו הוא ביתרון הרוח. המדע והטכניקה בימינו מייצרים אוטומטים מופלאים, גם לצורכי המשק וגם לצורכי הביטחון, אבל ערכם וברכתם של אוטומטים אלה הוא כמות הרוח של האדם המשתמש בהם ומפעיל אותם".⁴

בשיחה אחרי מלחמת סיני עם מפקדים בכירים הדגיש בן-גוריון את החשיבות של איכות המפקדים: "...ואני רואה בבעיית איכות המפקד בעיית גורלו של עם ישראל, לא רק בעיה צבאית... לדעתי צריכים להיות בצבא אנשים מאיכות גבוהה ביותר, גם מבחינת כישרון המעשה שלהם, גם מבחינת תכונותיהם המוסריות, שיהיו למופת לפקודיהם...".⁵ לסיכום, בעיני בן-גוריון, היתרון האיכותי מורכב מאיכות הלוחם, מאיכות המפקד ומאיכות הטכנולוגיה.

קובץ המאמרים "איכות וכמות" מ-1985⁶ כולל עשרות מאמרים ומציג הסתכלות מאוזנת על נושא האיכות. בשער הרביעי בספר, הנקרא "מרכיבי איכות כמכפילי כוח", נכללים מאמרים העוסקים, בין היתר, בנושאים הבאים: תחבולה, רוח לחימה וטכנולוגיה (מאיר פעיל), טכנולוגיה (יצחק בן-ישראל, זאב בונן), תרומתה של תורת הלחימה לאיכות הצבא (דוד כץ), פיקוד משימתי (חנן שי), אימון והדרכה (תא"ל גדעון), מבנה וארגון (משה בר כוכבא).

צבי לניר מציע, למשל, לפתח איכות טכנולוגית המבוססת על שימוש בחימוש מונחה מדויק ועל מערכות שליטה ובקרה. לדבריו, ישראל תדע להפעיל את האמצעים האלה טוב יותר מאויביה הודות לאיכות אנשיה, שכן הם יידעו למצות טוב יותר את יתרונותיהן של המערכות האלה.⁷

מאז מלחמת המפרץ הראשונה (1991) ועד היום קיימת חפיפה כמעט

מלאה בין המושג "יתרון איכותי" למושג "יתרון טכנולוגי". אלוף (מיל') פרופסור יצחק בן-ישראל הוא המייצג המובהק ביותר של הגישה שלפיה יש למצות את היתרון הטכנולוגי הישראלי – בעיקר בתחומי החימוש המדויק, המודיעין ומערכות השליטה. כך, למשל, הוא כתב ש"על ישראל לנסות ולכוון את המלחמה עם הערבים – עד כמה שיותר – לשטחים שבהם יש לה יתרון יחסי מובהק... ברור כי היתרון היחסי שלה (של ישראל) אינו בהיבט הכמותי אלא באיכות. ובהקשר הצבאי פירושה של איכות הוא התבססות על טכנולוגיה ועל מדע מחד גיסא ועל עליונות בכוח אדם איכותי מאידך גיסא... מבחינתה של ישראל עדיף להעביר את המלחמה, עד כמה שאפשר, למגרש הטכנולוגי, שהוא עתיר ידע וכסף ומצומצם יחסית בכוח אדם".⁸

מעבר להתמקדות בחילות טכנולוגיים במובהק (אוויר, מודיעין וים) בן-ישראל אינו פוסל בניית יתרון יחסי גם בחילות שאינם כאלה ומציע שחילות היבשה, שהוכיחו בעבר את יתרונם בקרבות תנועה ובדיוק האש, יתמקדו במרכיב הטכנולוגי יותר – המשוריין – וינסו "למשוך" את הקרב לכיוון הטכנולוגי.⁹

אל"ם (מיל') ד"ר שמואל גורדון, איש חיל האוויר, טוען גם הוא שמתחוללת מהפכה טכנולוגית ושיש להפוך את האיכות הטכנולוגית למרכיב מרכזי בדוקטרינת הביטחון של ישראל.¹⁰

היתרון האיכותי – מבט לעבר

עד מלחמת יום הכיפורים היה המפקד הבסיס ליתרון האיכותי של צה"ל והבטיח לו הצלחות גם בתנאים של נחיתות טכנולוגית.

במלחמת העצמאות היה צה"ל בנחיתות טכנולוגית מול צבאות ערב. במהלך המלחמה אומנם הלכה והצטמצמה העליונות הטכנולוגית של צבאות ערב, אולם כפי שניתן ללמוד ממבצע "חורב" – מהמבצעים האחרונים במלחמה – השיפור החומרי לא גרם לצה"ל לאבד את החשיבה התחבולנית ואת הנטייה להילחם בלילה ולתמרן לעורף האויב כדי להוציאו משיוי משקל.

במערכת סיני היה שוויון טכנולוגי בין צה"ל לצבא מצרים הן באוויר¹¹ והן בשריון.¹² הצלחתו של צה"ל נבעה משילוב של חשיבה תחבולנית עם העזה, תוקפנות ושליטה באוויר. השליטה באוויר נוצלה לתקיפת כוח

השריון העיקרי של המצרים ולשחיקתו עד כי לא יכול היה לסכן את כוחות היבשה של צה"ל.

גם במלחמת ששת הימים היה שוויון טכנולוגי בין צה"ל לצבאות ערב. אוגדה 38 הצליחה – בקרב שנחשב עד היום למופת של תיאום בין-חילי – לכבוש את מוצבי אום קטף. את כוח השריון האיכותי ביותר שעמד לרשותו – גדוד 63 שצויד בטנקי צנטוריון – שלח מפקד אוגדה 38, אריאל שרון, בתנועת איגוף לעורף המערך המצרי, שם חסם אפשרות להתקפת נגד משוריינת של המצרים. טנקים באיכות נמוכה יותר, של חטיבה 14, שימשו לסיוע לחי"ר של חטיבה 99 בטיהור החפירות המצריות.

מול הירדנים, שהיו מצוידים בעיקר בטנקי פטון, הציב פיקוד המרכז שילוב של טנקי שרמן משופרים, טנקי AMX-13 קלים ומספר קטן של טנקי צנטוריון. הצלחת הפיקוד נבעה בעיקר מכך ששלח את כוחותיו המשוריינים והממוכנים בכל דרך אפשרית לעומק הגדה המערבית ואילץ את הירדנים להניע את כוחות העתודה שלהם באופן שחשף אותם לתקיפות אוויר ולבסוף גרם להם להסיג לגדה המזרחית את מה שנותר משתי החטיבות המשוריינות שלהם.

לוטווק והורביץ, שחקרו את תפקודו של צה"ל מאז הקמתו ועד (כולל) מלחמת יום הכיפורים, כותבים כי במלחמת ששת הימים:

הישראלים יכלו לנצל את היתרון הגיאוגרפי באופן מיטבי בגלל הניידות הגבוהה של כוחותיהם וגמישותם הפיקודית יוצאת הדופן. חטיבות שכללו אלפי אנשים ומאות כלי רכב שיועדו לכצע משימה מתוכננת יכלו לשנות את פעולתם בהתרעה קצרה מאוד, בלי שהדבר גרם לשיבוש קטסטרופלי... המוכנות של קצינים ושל החיילים לקחת אחריות לאלתר תוכנית בתוך הכאוס של המלחמה הייתה המפתח לגמישות הזאת... בצבאות ערב רגילים קצינים זוטרים לפעול על פי פקודות כתובות ולא על בסיס לקיחת אחריות. בקרב נראה שחסרות להם היוזמה והגמישות המנטלית הנדרשות ללוחמה ממוכנת דינמית.¹³

במלחמת יום הכיפורים היה איזון טכנולוגי בין צה"ל לבין צבאות ערב

ביבשה ובאוויר (טנקים מתקדמים מול טילי נ"ט; מטוסים מתקדמים מול טילי נ"מ מתקדמים לא פחות). בים היה לצה"ל יתרון בתחום הלוחמה האלקטרונית שניטרל את היתרון בטווח של טילי היסעים הסובייטיים. לצד טנקי הפטון והצנטוריון הפעיל צה"ל טנקים מיושנים מסוג שרמן ששופרו באופן שאיפשר להם להתמודד עם טנקים מודרניים. גרוד 377 מחטיבה ממוכנת 9 וגרוד 95 מחטיבה ממוכנת 4 (של אוגדה 146 בפיקודו של מוסא פלד), שצוידו בעיקר בטנקי שרמן מדגם M-51, נלחמו בהצלחה במלחמת יום הכיפורים בדרום רמת הגולן נגד טנקי T-62. גרוד 266 וגדס"ר 279 שלחמו תחת פיקודה של חטיבה 11 במסגרת כוח קלמן/ששון,¹⁴ צוידו בשרמנים משופרים משני דגמים וכן בטנקי צנטוריון ופטון. ב-14 באוקטובר פגעה החטיבה ב-42 טנקי T-62 של חטיבה 15 המצרית. לא ברור מה היה חלקם של השרמנים בטנקים המצריים, אך ברו"ח הסיכום של הקרב נכתב: "דווקא במגע שנוצר עם T-62, המילה האחרונה בשריון המזרחי, הוכיח השרמן כי עדיין מוקדם מדי להספידו".¹⁵ יש לציין שלא היה זה קרב תמרון אלא קרב הגנה סטטי בעיקרו, שבו נמצאו השרמנים בעמדות טובות, השמש בגבם, מול טנקים מצריים שהתקדמו בלא תחכום רב.

מפקד אוגדה 162 באותה העת, אלוף אברהם ברן (אדן), כתב על סוגיית האיכות הטכנולוגית במלחמת יום הכיפורים:

לשני הצדדים היו מספר סוגי טנקים. בחלק מן הסוגים עלו הטנקים של הערבים על הטנקים שלנו, ואילו באחרים היה לנו יתרון על הערבים. בהכללה ניתן לומר שאיכויות הטנקים – שלנו ושל הערבים – היו דומות (למעט אמצעי ראיית לילה שבהם צוידו רוב הטנקים בצבאות ערב, לעומת הצטיידות מועטה אצלנו).¹⁶

אדן גם כותב שחימושם של החרמ"ש ושל החי"ר בצה"ל היה נחות מזה של חיל הרגלים הממוכן ושל חיל הרגלים הרגיל של האויב. טילי הנ"ט וטילי הקרקע-אוויר היו הפתעה טכנולוגית ויתרון טכנולוגי משמעותי של צד הערבי.

מה חיפה על החיסרון הכמותי ועל הנחיתות הטכנולוגית? אדן תולה זאת ב"מוטיווציה, דבקות בלחימה, עוז רוח, יוזמה ותושייה של שרידי הכוחות הסדירים וראשוני כוחות המילואים מול הססנות, איטיות, חוסר גמישות ויראה מצה"ל של הסורים ושל המצרים".¹⁷

אשר ללחימה באוויר – יש לציין את התייחסותו של עזר ויצמן לפעולה בתנאים של נחיתות טכנולוגית במלחמת ההתשה:

בפעם הראשונה בתולדות ישראל אומרים לי אנשי חיל האוויר שאינם יכולים לפעול בגלל מערך הטילים המצרי, אלא אם כן יהיה בידנו אמצעי טכני כזה או אחר. הגישה הזאת נראתה בעיניי מסוכנת ביותר. מעולם לפני כן לא טענו כך... המסרשמיטים נפלו בכל מובן מהספיטפירים המצריים. האורגנים היו פחותים מהמיגים. הטנקים הקלים AMX-13 לא היו שווי ערך ל-T-34 הסובייטי שבידי המצרים. האדם הישראלי בעוז רוחו, במיומנות הגבוהה שלו, בכישרונו, במסירותו, באהבת ארץ ישראל שלו, במניעים הרגשיים שלו, בנכונות למסור את נפשו, היה הערובה ליכולת שלנו להתקיים. להמיר את הנכס האדיר הזה בטענה כי חסרה לנו מכונה כזאת או אחרת, טיל כזה או אחר, וכי כל עוד לא נשיג אותם מידי ירידים או לא נייצר אותם בעצמנו, לא נהיה מסוגלים לפעול ולהגן על ביטחון ישראל – זו, ללא הפרזה, השלמה עם גזר דין מוות למדינת היהודים.¹⁸

נקודת התורפה של הערבים – הקושי לנהל קרב תמרון – הייתה ידועה למפקדי צה"ל באותן השנים (וגם לערבים) ומוזכרת בזיכרונותיהם של דיין, של שרון ושל אדן. כך, למשל, כתב דיין שהיתרון של צה"ל בתחום הזה הוא "הבסיס לתכנוניתנו".¹⁹ שרון כתב דברים דומים,²⁰ ואדן כתב שהמפקד הישראלי עולה על המפקד המצרי בגמישות מחשבתית, ביוזמה ובאלתור.²¹

היתרון המשמעותי של צה"ל עד מלחמת יום הכיפורים היה איכות מפקדיו – ממפקדי המחלקות ועד מפקדי האוגדות – שהודות לה יכלו

לגבור על יריביהם בקרב תמרון. היוזמה, ההתקפיות והתחבולנות של מפקדי צה"ל – ביניהם אורי בן-ארי בתמרון המפתיע דרך מעבר הדייקה במלחמת סיני, אריק שרון בקרב אום קטף (ובכלל זה האיגוף של גרוד 63 בפיקודו של נתק'ה ניר בשטח דיונות שנחשב בלתי עביר) במלחמת ששת הימים ובצליחת התעלה במלחמת יום הכיפורים – היו "מכפיל כוח" שאיפשר לצה"ל להצליח בנתוני שוויון ואף במצבים של נחיתות טכנולוגית ושל נחיתות כמותית בחלק מהמקרים.

ממלחמת לבנון הראשונה ועד היום – פעולה ביתרון טכנולוגי מובהק

בכל המבצעים שבהם השתתפו המפקדים של היום נהנה צה"ל מעליונות טכנולוגית ומעדיפות כמותית על פני האויב. הסיבה הבסיסית לכך היא שצה"ל לא נלחם נגד צבאות של מדינות מאז 1982 ועד היום. וגם ב-1982, במלחמת לבנון הראשונה, נהנה צה"ל מיתרון טכנולוגי ביכשה מול אש"ף ומיתרון טכנולוגי באוויר מול חיל האוויר הסורי. בפעולות מבצעיות בשטחי יהודה, שומרון ועזה היה לצה"ל יתרון טכנולוגי מוחץ על יריביו. במלחמת לבנון השנייה היה לצה"ל יתרון טכנולוגי ניכר על החזבאללה ברוב הפרמטרים.

כתוצאה מהעליונות המתמשכת הזאת וכן בגלל גורמים אחרים, כמו ה"אמריקניזציה"²² של החשיבה הצבאית הישראלית, משוכנעים כיום מפקדי צה"ל שהטכנולוגיה היא שמקנה לצבא את היתרון האיכותי שלו. בלחימה נגד איומי הטרור והגרילה בעשורים האחרונים לא התקיים שום תמרון משמעותי, ולכן לא בא לידי ביטוי יתרונן של המפקד הישראלי בשדה קרב דינמי. כתוצאה מכך נשכחה העובדה שזהו אחד ממרכיביה של העליונות הישראלית.

היתרון הטכנולוגי – מבט לעתיד

נקודת התורפה הבסיסית של הערבים נשארה יכולת הפיקוד ברמה הטקטית בסכיבה דינמית של תמרון. את ספרו המונומנטלי "הערבים במלחמה – אפקטיביות צבאית 1948-1991", שבו ניתח את תפקודם של צבאות מצרים, עיראק, סוריה, ירדן, לוב וסעודיה הן במלחמות ישראל-ערב והן

במלחמות אחרות (למשל, איראן-עיראק) מסכם החוקר האמריקני קנת פולאק בקביעה הבאה: את 50 השנה שחקרתי מאפיינת אפקטיביות טקטית נמוכה יחסית שקשה לשנותה.²³ הקושי לחולל בה שינוי נובע ממאפיינים תרבותיים כמו מידה מועטה של נכונות ליטול אחריות ולנקוט יוזמה, פחד מסמכות וניהול ריכוזי. אלה משפיעים על ניהול ידע מאוד בעייתי: נטייה להעביר דיווחים המייפים את המציאות ותנועה איטית של המידע כלפי למעלה לקבלת החלטות. במציאות כזאת מתקשה הפיקוד לקבל החלטות בקצב הנדרש ללוחמת תמרון.

ישנן דוגמאות רבות המלמדות על האפקטיביות הנמוכה של הפיקוד הערבי: כישלונה של מתקפת השריון המצרית ב־14 באוקטובר 1973, שבה נדרש צבא מצרים לראשונה במלחמת יום הכיפורים לפעול מעבר לתכנון המקורי של הצליחה ומעבר למגנן הנ"ט שהוקם ממזרח לתעלת סואץ,²⁴ ההתקפות החזיתיות החוזרות ונשנות של הסורים (ללא שינוי של שיטת הפעולה) שהתנפצו על קו ההגנה של חטיבה 7 בצפון רמת הגולן במלחמת יום הכיפורים או הכישלון – באותה המלחמה – של ארבע חטיבות סוריות משתי דיוויזיות שונות לנצל את ההצלחה בגזרה הדרומית והמרכזית של רמת הגולן.²⁵

הבעיה של הצבאות הערביים בשדה הקרב אינה בקבלת ההחלטות האסטרטגיות או במיומנות הטכנית של הפעלת הנשק (אשר נפתרה במידה רבה במעבר מטנק לנשק נ"ט וממטוס לטיל קרקע-אוויר), אלא בקושי להתמודד עם המצבים המשתנים בשדה הקרב. בספרו כותב קנת פולאק כי אם יצליחו הערבים לצמצם משמעותית את מרכיב התמרון הטקטי בלחימתם ולחפות עליו ביכולות צבאיות אחרות, הם יוכלו להעלות באופן ניכר את יכולתם לפעול באופן כוחני להשגת מטרותיהם המדיניות.

הבעיה ביתרון הטכנולוגי כיום

לצה"ל יש יתרון טכנולוגי ברור על רוב יריביו הפוטנציאליים (למעט צבא מצרים, שמצויד אף הוא באמצעי לחימה מתקדמים מתוצרת ארצות הברית). הטנקים והמטוסים של צה"ל עדיפים במידה רבה על אלה של הסורים, ולחזבאללה ולחמאס אין כלל אמצעים כאלה.

עם זאת ברור שטילי הנ"ט וטילי הנ"מ הרוסיים המתקדמים המצויים

בידי אויבינו מציבים אתגרים משמעותיים לטנקים ולמטוסים שבידי ישראל (כפי שהיה במלחמת יום הכיפורים, אלא שאז זו הייתה הפתעה, וכיום זו עובדה ידועה). עם אמצעי המודיעין ועם מערכי האש מנגד שבידי צה"ל – שהם מרכיב מרכזי בעליונותו הטכנולוגית כיום – מתמודד האויב באמצעות פיזור כוחות, הטעיה, הסוואה, התחפרות, פעולה מתוך התווך התת-קרקעי ופעולה מתוך ריכוזים של אוכלוסייה אזרחית.

למרות מאמצי מחקר ופיתוח עתירי תקציבים מוצא את עצמו צה"ל במצב שבו מרכיבים ניכרים מהעליונות שבנה במשך השנים נוטרלו במידה כזו או אחרת. המגמה הזאת לא תשתנה, כנראה, בעתיד הנראה לעין, שכן אל מול המאמצים האדירים שאנו משקיעים כדי להשיג יתרונות טכנולוגיים, משקיע האויב ברכש אמצעים מתקדמים מרוסיה, מסין או מצפון-קוריאה וכן בניצול אמצעים פשוטים וזולים שמצליחים לנטרל במידה רבה את האמצעים המתוחכמים שבידינו. דוגמה לכך היא מתיחת יריעות בין בתים בעזה כדי להסתיר את רחובות העיר ממצלמות הכטב"מים ושימוש בשמיכות רטובות כדי לנטרל גלאים תרמיים.

הנגישות שקיימת כיום בעולם לטכנולוגיה צבאית פועלת נגדנו, שכן בגללה הופכת העליונות הטכנולוגית שלנו לשברירית: לאויב קל, יחסית, לאמץ במהירות טכנולוגיות חדשות שינטרלו את עליונותנו.

לעומת זאת, את היתרון בתחום הפיקוד קשה יותר לאויב לנטרל או לצמצם. קל לקנות טילים חדשים, אך קשה הרבה יותר לשנות תרבות צבאית הנשענת על תרבות אזרחית. המפקד הישראלי גדל ומתפתח בתוך סביבה ביקורתית, יוזמת ומאלתרת. המפקד הערבי גדל בתוך סביבה היררכית נוקשה יחסית שאינה מעודדת יוזמה ונטילת אחריות.

היתרון הזה של צה"ל לא נעלם לאורך השנים, אלא הוא פשוט לא בא לידי ביטוי בהיעדר תמרון משמעותי. יש להדגיש שהיעדר תמרון אינו "אשמת" הטכנולוגיה", אלא תוצאה של תהליכים שצוינו קודם לכן.

מצב היוזמה של המפקד הישראלי כיום

כאמור, טענתי היא שלמפקדי צה"ל יתרון בסיסי הנשען על תרבות ישראלית של יוזמה ושל אלתור. עם זאת, בשנים האחרונות ישנה שחיקה ביתרון הזה. מאמר העוסק במאפייני התפקוד של סא"לים במרכזי ההערכה

לקראת תפקידי אל"ם²⁶ מראה שהמפקדים הישראלים של היום מדגישים בפעולתם קונפורמיות ולוואליות וחסרים להם, באופן יחסי, מאפיינים כמו "יצירתיות ומעוף, גמישות מחשבתית... ייזום והובלה של תהליכי שינוי, פתיחות ללמידה מאחרים, יכולת ערעור על הנחות יסוד ונכונות לקחת סיכונים". המחברים תולים זאת בכך שמנגנון ההערכה הקיים כיום בצה"ל אינו מעודד העזה ויוזמה.

מאמר אחר מצביע על הגורמים שפועלים לדיכוי פיקוד המשימה בצה"ל (שהיא שיטת פיקוד שמעודדת נקיטת יוזמות).²⁷ בין הגורמים האלה: החשש של מפקדים ממונים מטעויות של מפקדים זוטרים בבט"ש, החשש של מפקדים לקבל אחריות בגלל המחיר הנתפס של הטעויות (ביקורת ציבורית, לחץ של מפקדים ממונים), פיקוד ושליטה ריכוזיים יותר עקב כניסת מערכות שליטה ובקרה (שו"ב) חדשות ואף החינוך האזרחי בישראל שמדגיש כיום הרבה יותר את חשיבות המשמעת ואת ההגבלות הביורוקרטיות והחוקיות וכמעט אינו מעודד חופש פעולה ויצירתיות ארגונית.

בסיום ספרו 'מלחמה ללא אות', העוסק בלחימת צה"ל ברצועת הבטחון בלבנון, כותב משה (צ'קו) תמיר על חששו בתחום זה:

הכישלונות הטקטיים, הביקורת הציבורית הגוברת ויותר מכל, האבדות שגבתה הלחימה, העמידו את המפקדים הבכירים בלחצים כבדים שהניעו אותם למעורבות רבה מדי בפעילות הטקטית. בדרך הזאת נוצרה בהדרגה בפיקוד הצפון מערכת ריכוזית ונוקשה שדיכאה את היוזמה והיצירתיות ביחידות המבצעיות. כך קרה שבשל חוסר נכונות לספוג תקלות, דווקא בלחימה נגד אויב לא קונבנציונלי, הדורש גמישות מחשבתית וחופש פעולה בדרגים המבצעים, מצאנו עצמנו מחמיצים את היתרון הגדול בותר של צה"ל בכל סוג של התמודדות – איכות מפקדי השדה.²⁸

סיכום

מה נדרש לעשות? לאזן טוב יותר בין המרכיבים. יש לחתור לעליונות טכנולוגית ככל שניתן ולהפעיל אש מנגד בכל מקרה שבו היא אפקטיבית.

באמצעות ניצול מיטבי של האש ניתן לדלל את האויב בגזרות שבהן רוצים לתמרן וליצור פרצות במערך המגן לצורך התמרן. אולם במקביל יש לפתח שוב את העליונות הפיקודית. לצורך כך צריך צה"ל להחזיר לשדה הקרב את התמרן: התנועה הדינמית שמיועדת להשיג עמדת יתרון על האויב. על צה"ל ליצור מצבים מבצעיים משתנים שבהם ייאלץ האויב לחרוג מתוכניות הפעלת האש ומתוכניות ההגנה הסדורות שלו, שאותן קל לו, יחסית, לבצע. האויב ייאלץ לאלתר, וכך גם צה"ל, אולם במצבים כאלה נוכל להביא מחדש לידי ביטוי את היתרון הבסיסי והיסודי של המפקד הישראלי. את השינוי הזה יש ללוות בפיתוחן ובשכלולן של יכולותיו הטקטיות של המפקד הישראלי ובקידום המפקדים המפגינים כישרון מיוחד בהתמודדות עם מצבים משתנים במשחקי מלחמה, בסימולטורים ובתרגילים דו-צדדיים. אימונים אינטנסיביים במצבים מאתגרים הם תנאי לפיתוח היכולת הזאת. צריך למצוא את תואמי שרון ובן-ארי, לפתחם ולאמנם ולדאוג שיעמדו לרשות הצבא בעת שיוזקק להם.

הערות

1. קל לבחון את היתרון הטכנולוגי כשמדובר בהשוואה בין אמצעי לחימה דומים, למשל השוואת טנקים לטנקים או מטוסים למטוסים. קשה יותר להשוות טיל נ"ט לטנק או טיל קרקע-אוויר למטוס.
2. דוד בן-גוריון, נאום "למפקדים צעירים" בגמר קורס מפקדי מחלקות, 4 בנובמבר 1948, בתוך ייחוד וייעוד, מערכות, 1980, עמ' 43.
3. שם, עמ' 44.
4. דוד בן-גוריון, הרצאה "על היוזמה" בשיחה בסגל הפיקוד, 18 באוקטובר 1951, בתוך ייחוד וייעוד, עמ' 167.
5. דוד בן-גוריון, "איכות צה"ל לעתיד", הרצאה בפני מפקדים בכירים, בתוך ייחוד וייעוד, עמ' 304 ו-306.
6. צבי עופר ואבי קובר (עורכים), איכות וכמות, מערכות, תל-אביב, 1985.
7. צבי לניר, "מרכיב האיכות במרוץ העוצמה הישראלי-ערבי בשנות ה-80", מערכות 286, פברואר 1983, עמ' 26-33.
8. יצחק בן-ישראל, "ביטחון, טכנולוגיה ושדה הקרב העתידי", בתוך חגי גולן (עורך), מרקם הביטחון – סוגיות בביטחון ישראל בעשור השישי לקיומה, מערכות, 2001, עמ' 269-327. הציטוטים האלה מופיעים בשינויים קלים במאמרים

- שכתב בן-ישראל בשנים 1997-1998: "תורת היחסות של בניין הכוח" – חלק א', מערכות 352-353, אוגוסט 1997, עמ' 33-42, וחלק ב', שנקרא "היתרון היחסי ותורת ביטחון חדשה", מערכות 360, אוגוסט 1998, עמ' 50-51.
9. בן-ישראל, "תורת היחסות של בניין הכוח", עמ' 36.
10. שמואל גורדון, קשתו של פריס – טכנולוגיה, דוקטרינה וביטחון ישראל, ספריית הפועלים, 1997, עמ' 334-335.
11. מטוסי קרב מסוג מיסטר, אורגן ומטאור בצד ישראלי מול מטוסי ומפייר ומיג 15 בצד המצרי.
12. שרמנים מדגמים שונים וטנקים קלים מסוג AMX-13 בצד ישראלי מול שרמנים מדגמים שונים, חלקם עם צריח של AMX-13, ומשחיתי טנקים מסוג ארצ'ר. טנקים כבדים מסוג צנטוריון וסטלין, שהיו בידי המצרים, לא השתתפו בלחימה. תורה לד"ר זאב אלרון ממחלקת ההיסטוריה של אמ"ץ/תוה"ד על תרומתו לפסקה הזאת.
13. Luttwak and Horowitz, *The Israeli Army*, New York, Harper & Row, 1975, pp. 288-289.
14. קלמן מגן פיקד על העוצבה המאולתרת עד ל-13 באוקטובר, עת נשלח למלא את מקומו של מפקד אוגדה 252 שנהרג, אלברט מנדלר. במקומו של מגן מונה רמ"ט פד"ם יצחק ששון.
15. מפגש "שתח"ש, עוצבות חש"ן במלחמת יום הכיפורים תשל"ד, חזית הדרום, כוח קלמן/ששון, אוקטובר 1974, עמ' 33.
16. אברהם (ברן) אדן, "איכות וכמות במלחמת יום הכיפורים", בתוך צבי עופר ואבי קובר (עורכים), איכות וכמות, מערכות, 1985, עמ' 258.
17. שם, עמ' 275.
18. עזר ויצמן, לך שמים, לך ארץ, ספריית מעריב, 1975, עמ' 310-311. ראו גם עמ' 152-153.
19. משה דיין, יומן מערכת סיני, עם הספר, 1966, עמ' 35-36.
20. Ariel Sharon and David Chanoff, *Warrior: The Autobiography of Ariel Sharon*, Touchstone, New York, 1989, p. 119.
21. אברהם אדן, על שתי גדות הסואץ, עידנים, 1979, עמ' 58.
22. אמריקניזציה בשני מובנים: החיבה האמריקאית לטכנולוגיה והגישה האמריקאית לפתרון בעיות צבאית באמצעות שפע של אש.
23. Kenneth M. Pollack, *Arabs at War – Military Effectiveness 1948-* 1991, Bison books, 2002, pp. 552-583.
24. שם, עמ' 127-129.
25. שם, עמ' 505-509.
26. נתנאל כץ ורוני תמיר, "מה חסר לטובים ביותר – בחינת פרופיל בוגרי מרכזי הערכה לאל"מים", בין הזירות, מס' 9, דצמבר 2010, עמ' 11-23.

27. עוזי בן-שלום ואיתן שמיר, "פיקוד מוכוון משימה בין תורה למעשה", מערכות 418, אפריל 2008, עמ' 33-39.
28. משה (צ'יקו) תמיר, מלחמה ללא אות, מערכות, 2005, עמ' 276.

השפעת החברה על הדוקטרינה ועל התרבות של צה"ל*

מבוא

אנשי צבא נוטים לחשוב כי הדוקטרינה הצבאית היא נושא צבאי מקצועי שאותו קובעים מומחי הביטחון ואנשי הצבא.

על-פי הגישה הריאליסטית ניתן להסביר שינוי בדוקטרינה צבאית באמצעות שימוש בשתי תיאוריות. הראשונה היא תיאוריית מאזן הכוחות, שלפיה הגורם הדומיננטי בקבלת ההחלטה על שינוי בדוקטרינה יהיה תפיסת האיום החיצוני. השנייה היא התיאוריה הארגונית, שלפיה צבאות נוטים לפנות לדוקטרינות המשמרות את כוחם ואף מגדילות אותו. בספרו "המקורות של הדוקטרינה הצבאית" טוען פוסן¹ כי צבאות נוטים לאמץ לעצמם התקפיות וכי אימוץ דוקטרינה בעלת מאפיינים אחרים יתרחש רק בהתערבות חיצונית – של המערכת הפוליטית. עוד הוא טוען כי בתקופות של שלום תהיה השפעה רבה יותר לשיקולים הארגוניים, ואילו בתקופות שבהן מתפתח איום ברור, יגברו השיקולים הקשורים לאיום החיצוני.

קיר,² אשר סקרה בספרה את התפתחות הדוקטרינות הצבאיות של צרפת ושל בריטניה בין מלחמות העולם, מתחה ביקורת על מסקנותיו של פוסן וטענה כי בחירה בדוקטרינה הגנתית או התקפית מושפעת פחות מתחושת האיום החיצוני ומהרצון הארגוני לשימור ולהגדלת המשאבים ויותר משיקולים פוליטיים ברמה הארצית והמקומית וממאפייני התרבות הארגונית של הצבא.

במאמר מ-2005 טוען פרופ' סטיוארט כהן כי ביחסי צה"ל והחברה הישראלית ניתן לזהות שחיקה באוטונומיה של צה"ל, וכי ישנה סכנה כי הוא ישועבד לחלוטין לדרג האזרחי – גם בתחומים שבהם הוא נהנה בעבר

* פורסם ב"מערכות" 412 (מאי 2007).

מאוטונומיה.³ כהן כותב כי כאשר התערבות אזרחית מתרחבת גם לתחומים שנחשבים צבאיים מקצועיים, "עלולה האוטונומיה המקצועית של הצבא להיפגע בצורה חמורה עד כדי כך שיכולתו לבצע את תפקידיו המקצועיים תינזק קשות".⁴

המאמר שלהלן טוען כי בצה"ל של השנים האחרונות ניתן לזהות סימנים לכך שקיימת השפעה רבה לשיקולי החברה ודעת הקהל ולשיקולי הפוליטיקה – במישור הארצי והמקומי – על החשיבה הצבאית, שהאוטונומיה בתחומים הצבאיים המקצועיים הולכת ונשחקת, וכי אפשר שכתוצאה מכך ישתנו התרבות הצבאית של צה"ל והדוקטרינה שלו לכיוונים שיפגעו ביכולתו להתמודד עם האתגרים הצפויים לו. המאמר יסקור את הסימנים לכך ואת הסכנות הטמונות בכך ויציע דרכי התמודדות.

הציפיות הלא ריאליות מצה"ל

צה"ל באתוס הישראלי היה תמיד מורם מעם, וגיבורי הצבא היו גיבורי העם. בשנים האחרונות ניתן לזהות הקצנה במגמה הזאת, שתוצאותיה הן היווצרות מערכת ציפיות מהצבא, שניתן להגדירן בלתי ריאליות.

מלחמה ללא אבדות

הציפייה הזאת מתבססת כנראה על שילוב של שלושה גורמים. הגורם הראשון הוא העלייה במה שניתן לכנות "הערך הרגשי" של הפרט-חייל – לא רק בעיני קרוביו, אלא בעיני החברה כולה. לוטווק קרא למלחמות של ימינו מלחמות בתר-הירואיות המתאפיינות בניסיון להימנע ככל האפשר מספיגת אבדות בלחימה. התפיסה הזאת נובעת מירידה בסובלנות החברה לספוג אבדות. הגורם השני הוא המחשבה (השגויה כנראה), כי ניתן לנצח בפעולות צבאיות באמצעות הפעלת אש מנגד, דהיינו במינימום חיכוך בין כוחות. המחשבה הזאת הוטמעה בשנים האחרונות בציבור הישראלי עקב שילוב של מידע רב על פלאי הטכנולוגיה הצבאית העתידית ושל פעולות הסיכול הממוקד מן האוויר בשטחי יהודה ושומרון ורצועת עזה. הגורם השלישי הוא המספר הרב של הפעולות הקרקעיות שביצע צה"ל בשנים האחרונות הן ביהודה ושומרון והן ברצועת עזה שהסתיימו במעט אבדות באופן יחסי. כך, למשל, היו תחזיות קודרות בנוגע לשיעורי

האבדות שצפויים לצה"ל בעת כניסה לערי יהודה ושומרון, ואלה התבדו ברובן במהלך מבצע חומת מגן. מיעוט האבדות בפעולות הקרקעיות נובע מיכולתו של צה"ל ליצור יחסי עוצמה עדיפים משמעותית מול האויב, מודיעין רב וזמן תכנון ארוך יחסית. אלה לא יהיו מאפייניה של לחימה מול סוריה, למשל, שבה לא יוכל צה"ל – קרוב לוודאי – ליצור תנאים הדומים לאלה שקיימים בלחימה באזורי יהודה ושומרון.

אם נוסיף לכך את ההתייחסות הישראלית המוזרה ללוחמים כאל "ילדים" הבאה לידי ביטוי הן במעורבות אינטנסיבית של הורים בשירות בניהם והן בהחלפה שכיחה של המילה 'חיילים' במילה 'ילדים' בשיח הרווח, הרי שנקבל לחץ חברתי קיצוני על המערכת הצבאית לספק את "סחורת הבטחון" ללא נפגעים.

הסכנה הטמונה בכך לצה"ל: מפקד הפועל מתוך הבנה שמטרתו המרכזית היא להימנע מאבדות עשוי להעדיף לצמצם את הסיכון לחייליו באמצעות הפעלת סדר כוחות גדול יותר ובאמצעות הפעלת אש רבה יותר במקום להעז ולהפעיל תחבולות, אשר בבסיסן טמון סיכון רב יותר אך גם סיכוי גדול יותר להשיג את התוצאה המבוקשת במאמץ צבאי פיוזי קטן יותר. במקרה שאין ביכולתו לצמצם את הסיכון, עשוי המפקד להשהות את פעולותיו עד להשגת האמצעים הדרושים לכך. נראה כי אישור לצלוח את תעלת סואץ לאחר אובדן לוחמים וכלי מלחמה רבים בימי המלחמה הראשונים – כפי שארע במלחמת יום הכיפורים – או אישור להצניח כוחות במעבר המתלה היה נתקל כיום במכשול תודעתי ניכר.

הציפייה של החברה הישראלית למלחמה ללא נפגעים השפיעה מאוד על דוקטרינת הלחימה של צה"ל במלחמה האחרונה בלבנון. היא באה לידי ביטוי הן באסטרטגיה של ניהול המערכה והן באופן שבו הופעלו הכוחות החל מהדרג המטכ"לי וכלה בדרג הטקטי הזוטר. בתחילת המלחמה נעשה ניסיון – בהתאם לתפיסת ההפעלה הערכנית של צה"ל – לפעול נגד החזבאללה באמצעות אש בלבד (מהאוויר ואש ארטילרית) ללא מהלך קרקעי מתמך. ראייה ברורה לכך היא שבשבוע הראשון למערכה לא גויס כוח המילואים היבשתי הנדרש לפעולה קרקעית רחבה. להחלטה הזאת יכולים להיות כמה הסברים – אחד מהם הוא שתפיסת ההפעלה של צה"ל, כפי שהיא באה לידי ביטוי בחשיבה הצבאית ובמסמכים צבאיים לפני המלחמה, הדגישה

את אפקטיביות האש והמעייטה, בהשוואה לעבר, במעמדו של התמרון היבשתי מתוך הרצון להיענות לציפייה החברתית להימנע מאבדות. ביטוי נוסף לציפייה הזאת ניתן למצוא בהנחיות שניתנו לא פעם למפקדים לפעול בזהירות. לעיתים הם אף נדרשו לכצע משימות צבאיות "עם אפס נפגעים".

מפקדים בכירים ללא פגמים בעברם

הסוגיה הזאת עולה חדשות לבקרים כשמתפרסמות החלטות על מינויים כאלה ואחרים. להתרשמותי, הציפייה הציבורית היא למינוי מפקדים נטולי תקלות מבצעיות בעברם. הציפייה הזאת מעידה, לדעתי, על חוסר הבנה של העשייה הצבאית, הנעשית דרך שגרה מול התנגדות האויב המנסה לשבשה, ואשר מרכיב כמעט קבוע בה הוא אבדות בנפש. אין שום בעל מקצוע, ולו המוכשר ביותר, שלא שגה וטעה לאורך שנות התפתחותו המקצועית, אך נדמה שמהעוסקים במקצוע הצבאי מצפים בדיוק לכך: היסטוריה עם אפס טעויות. נראה שמצפים מהמפקד בצבא שיתעלה מעל התכונות הכל כך אנושיות לטעות ולשגות. הביקורת הציבורית העולה בנוגע למינויי הקצינים מציבה את צה"ל בעמדת התגוננות קבועה.

הסכנה לצה"ל: הצבא עלול עתה – ולאחר מלחמת לבנון השנייה יותר מבעבר – למנות מפקדים נטולי עבר של טעויות, תוך ויתור על מפקדים מצוינים אשר פעלו בסכיבות מבצעיות מאתגרות וצברו בהן טעויות. הדוגמה המובהקת ביותר לכך היא מינויו של מרדכי גור לרמטכ"ל אחרי מלחמת יום הכיפורים. הוא מונה בין השאר משום שבתקופת המלחמה הוא היה נספח צה"ל בארצות הברית, ולכן לא היה מעורב במחדלי המלחמה. ההיגיון הצבאי צריך להיות כמובן הפוך: יש לקדם קצינים עתירי ניסיון – גם אם הניסיון הזה כולל פה ושם שגיאות וטעויות – שכן לניסיון המבצעי יש חשיבות עצומה.

אפס נפגעים באימונים

הציפייה האזרחית לאפס נפגעים באימונים באה לידי ביטוי בשנים האחרונות במדיניות הפנים-צבאית. מטרת האימונים היא להכין את הכוחות למלחמה. מרכיב יסודי באימון איכותי הוא דימוי מצב האמת ככל הניתן. מפקד המכין אימון שאינו מדמה את מצב האמת במידה המרבית חוטא חטא

חמור, שכן אחריותו הראשונה של מפקד כלפי חייליו היא הכנתם המיטבית למצב האתגר הקיצוני ביותר בפניו הם עשויים לעמוד – הקרב. למפקדים תחומי אחריות נוספים ביחס לחייליהם, למשל אחריות לתנאי השירות שלהם, אולם אין לטעות בסדר החשיבות, וקביעת רמת החשיבות ראוי לה כי תונחה על פי שיקולים מקצועיים יותר מאשר על ידי לחץ ציבורי.

תפקידו של מערך הבטיחות באימונים הוא לשמר את מרב הכוח תוך כדי תהליך ההכנות למלחמה מתוך הבנה שהסיכון הוא חלק בלתי נפרד מהעשייה הצבאית. יש להיזהר ממצב שבו מפקדים יחששו מתשלום מחיר אישי עקב תאונות אימונים – מחיר שנראה כי עלה בשנים האחרונות עקב הלחץ הציבורי – ויחטאו עקב כך לאחריותם להכין את הכוח למלחמה (ויש להבדיל כאן הבדלה ברורה בין מקרים של התרשלות, ממנה צריכים מפקדים לחשוש, ועליה יש לתת את הדין, לבין מקרים הנובעים מאופי העשייה הצבאית). אמירה כמו "נפגע אחד – והתרגיל לא שווה" יוצרת הטיה בלתי סבירה בנושא הזה. מנפגעים באימונים יש להימנע בכל מחיר – למעט המחיר של הכנה בלתי מספקת של הכוח. זו תגבה את מחירה בעתיד בנפגעים בשדה הקרב.

הסכנה לצה"ל: להסכמתו של צה"ל ליעד הציבורי של אפס נפגעים באימונים ישנה השפעה חמורה על היוזמה ועל הסיכונים המחושבים שנוטלים המפקדים באימונים. כיוון שקיים קשר ישיר וברור בין רמת האימונים של היחידה לבין ביצועיה בשדה הקרב, הרי שיש בכך סכנה חמורה לרמת המוכנות של הכוחות למלחמה הבאה.

תרבות צבאית המטמיעה את הגישה של אפס נפגעים באימונים תביא לדלדול היצירתיות בשגרה ואחר כך גם בשדה הקרב. בקרב נלחמים כפי שמתאמנים, ואם נלחמים בזהירות באימונים, כשיגיעו הכוחות לקרב, לא יהיו מיומנים מספיק במצבים הקיצוניים וייפגעו יותר ממה שהיה צפוי אילו היו מתאמנים מראש לקראת מצבים קיצוניים כאלה.

השפעת דעת הקהל על סוגיות צבאיות של פיקוד ושליטה

מייד אחרי המלחמה עלתה לדיון ציבורי השאלה היכן צריכים מפקדי החטיבות להתמקם בעת מלחמה. המסקנה הציבורית המיידית הייתה כי נטיית המפקדים להיצמד ל"פלזמות" (צגי המחשב המציגים את מיקום

הכוחות) גרמה לאובדן המנהיגות עקב ניתוקם מהכוחות בשטח. צה"ל מיהר לאמץ את העמדה הזאת והכריז כי מדובר בתקלה וכי מפקדי החטיבות צריכים להיות בשטח, עם הגדודים. המסקנה הזאת, שהוכרזה בחופזה, נבעה לדעתי, בעיקר מתוך רצון להגיב במהירות על הביקורת הציבורית ופחות מתחקיר מקצועי של היתרונות ושל החסרונות של כל אחד מהמיקומים האפשריים של המפקדים לאור אופי השטח, האויב וטכנולוגיית השליטה והבקרה שהיו בידי הכוחות. בהיותי מח"ט שבמלחמה האחרונה פיקד רוב הזמן מן המפקדה ששהתה על גבול לבנון, אני מודה כי שגיתי ובחלק מן המקרים הייתי צריך לפקד על הכוחות מלפנים, אולם בראייה קדימה למלחמה הבאה, הייתי רוצה שהדיון במיקום המח"ט יהיה על בסיס מקצועי ולא אחר.

נכון שהקוד הגנטי של צה"ל קובע "אחרי", ומכאן שברירת המחדל של מיקום המפקד היא קדימה, עם כוחותיו, בעומק השטח. אולם כאשר הכוחות פועלים באופן מפורז ובמספר רב יחסית של תאי שטח קטנים וסגורים דוגמת שטח בנוי (כפי שקרה במלחמה האחרונה בלבנון) קיים קושי רב למפקד החטיבה – באמצעים הטכנולוגיים הקיימים כיום – לשלוט עליהם מהשטח. עקב אופי השטח והאויב, הרי כאשר המח"ט נמצא עם כוח מסוים בשטח הוא יכול לפקד בפועל רק על כוח זה. לעומת זאת, מאפשרת הטכנולוגיה הנוכחית למח"ט לשלוט על כל כוחותיו ממפקדה עורפית המצוידת באמצעי שליטה ובקרה מתקדמים. הדילמה של המח"ט היא אפוא ברורה: האם להפגין מנהיגות ולעמוד בראש אחד הכוחות של החטיבה – מה שיפגע ביכולתו לפקד על כל החטיבה – או לשלוט על הכוח כולו ולנהלו ממפקדה אחורית. תהיה החלטתו של המח"ט אשר תהיה, בדבר אחד אין ספק: בלחימה שבה הכוחות מפורזים על פני שטח רחב, ושבה המפקד אינו יכול לראות בעיניו אלא קטע מצומצם יחסית מהקרב הכולל, תעלה חשיבותם של אמצעי השליטה והבקרה – שכה הושמצו בכלי התקשורת – לצורך קבלת החלטות.

סביר להניח שטכנולוגיות שיפותחו בעתיד יאפשרו למח"ט הן להיות בשטח עם אחד הכוחות והן לפקד על החטיבה כולה המפורזת במספר רב של מוקדי לחימה. בינתיים תגובה אפשרית של הצבא לסוגיות הפיקוד והשליטה שהתעוררו במלחמה האחרונה צריכה להיות הפניית מאמץ

חשיבה לפיתוח תפיסה חדשה שתביא לידי ביטוי את המתח שבין הפיקוד מלפנים לבין השליטה מאחור.

האם צה"ל הוא צבא "חברתי" מדי?

הנהגת המדינה מפעילה את צה"ל גם במשימות שאינן בליבת המשימה המרכזית שלו: הגנה על מדינת ישראל. כך, למשל, עוסק צה"ל בחינוך, בעזרה למשטרה במשימות שיטור, בפיתוח מענה למקרים של דליפת חומרים מסוכנים וכו'. לעיתים מוטלות עליו משימות שבאופיין הן משימות של שמירה על הסדר הציבורי כפי שהיה בהתנתקות. ריבוי העיסוקים בא על חשבון ליבת עיסוקו של צה"ל: להתכונן למלחמה. יתר על כן, בשל מעורבותו העמוקה של צה"ל במשימות אזרחיות-חברתיות נראה לעיתים שהוא ממש מתנדב לעשות ויתורים בתחום הצבאי-ביטחוני כדי לסייע בתחום הכלכלי-חברתי. הדבר בא לידי ביטוי בכמה תחומים. להלן המרכזיים שבהם:

- הסכמת צה"ל להורדת גיל הפטור לאנשי המילואים ולקבלת חוק המילואים שלפיו ישרת לוחם המילואים עד 42 יום במשך שלוש שנים. המשמעות היא ירידת מוכנותן של יחידות המילואים להחמימה בהשוואה לעבר. בעבר נתן ידו צה"ל למהלך הזה למרות התנגדות נחרצת של חלק ניכר ממערך המילואים. חשוב לציין כי הורדת גיל הפטור החריפה את בעיית האיוש של תקני היחידות – בעיה המוכרת לכל מפקד מילואים במיוחד בתחומים נהיגה ברכב כבד וחימוש – ופגעה קשות בכשירות היחידות.
- הסכמת צה"ל לסדרה של קיצוצים תקציביים שפגעו ביכולתו בכל המרכיבים של בניין הכוח – בעיקר בכוחות היבשה. ניתן לטעון שהפגיעה במרכיב היבשתי הייתה החלטה פנים-צבאית טהורה, אולם לא ניתן לנתק בין הקיצוץ לבין הפגיעה המתמשכת בכשירותם של כוחות היבשה.
- הסכמת צה"ל לקצר את שירות החובה בארבעה חודשים (בשלב הראשון. זה אמור היה להיות ראשיתו של תהליך, שבסופו צריך היה שירות החובה להתקצר לשנתיים). משמעות הקיצוץ הזה היא פגיעה בכשירות החייל לפני הגיעו למערך המילואים עקב ירידה בכשירותו

בסיום תקופת הסדיר בהשוואה לעבר. כמו כן מבשר קיצור כזה לחץ גדול יותר על היחידות הסדירות המבצעות תעסוקה מבצעית וירידה בכשירותן – כפי שניתן היה לראות במלחמה.

במונח "הסכמת צה"ל" כוונתי היא כי להרגשתי הסובייקטיבית שצה"ל לא עמד על דעתו באופן נחרץ אלא קיבל את הדין מתוך הבנה לצורכי החברה הישראלית (בעיקר בתחום המילואים) והמשק הישראלי (בנושאי התקציב וקיצורו של שירות החובה). ייתכן שהדבר נובע גם מחוסר רצון אמיתי של השלטון להפעיל מילואים בכט"ש ובמלחמה מסיבות הקשורות לרגישות החברה לאברותיהם ומחוסר רצון של הצבא להתעמת עם פוליטיקאים ועם אנשי תקשורת המציגים את צה"ל בעת דיוני התקציב כגוף בלתי יעיל, נהנתן, הנוהג להפחיד את הציבור בחזיונות אפוקליפטיים.

ניתוח אירוע היסטורי

היחסים בין צה"ל לבין הממשל והחברה בישראל בשנים האחרונות מזכירים במידת מה את היחסים בין צבא צרפת לממשל ולחברה בצרפת בשנים שלפני מלחמת העולם השנייה. על היחסים בין הצבא והחברה בצרפת לפני מלחמת העולם השנייה כותבת אליזבת קייר בספרה "לדמיין מלחמה", המנתח את התפתחות הדוקטרינות הצבאיות בצרפת ובבריטניה בין שתי מלחמות העולם. בין היתר היא כותבת כיצד קיצורו של שירות החובה בצרפת השפיע על הדוקטרינה הצבאית, וכיצד הרצון לשמור על "שקט תעשייתי" מול הממשלה והחברה הביא לדוגמטיות מחשבתית בתוך המערכת הצבאית.

שירות החובה בצבא צרפת קוצר שוב ושוב לאחר מלחמת העולם הראשונה. ב־1921 הוא קוצר לשלוש שנים, ב־1923 הוא קוצר לשנה וחצי וב־1928 הוא קוצר לשנה אחת בלבד. מעקב אחרי התפתחות התוכניות המבצעיות של צרפת מראה כי ככל ששירות החובה התקצר, כך הפכה הדוקטרינה הרשמית של צבא צרפת ליותר ויותר הגנתית. עד 1923 הכין צבא צרפת תוכניות מבצע התקפיות, ונערך בו דיון ערני על כוחה של ההתקפה ועל תפקידו של הטנק. לאחר 1923 הלכה וגברה הנטייה לעסוק בתוכניות הגנה, וב־1929, לראשונה מאז מלחמת העולם הראשונה, אימץ צבא צרפת תוכנית הגנתית מובהקת.⁵ הסיבה לכך הייתה האמונה שרווחה

בצבא צרפת כי אי-אפשר לאמן לוחמים לביצוע פעולות התקפיות, שהן מורכבות יחסית, במהלך שנה אחת של שירות צבאי. גם לא ניתן בתוך שנה אחת להכשיר חיילים בטכנולוגיות מתקדמות ולפתח ביחידות לכידות גבוהה הנדרשת לביצוע התקפה. כל מה שניתן לעשות בשנה אחת – גרסו המפקדים של צבא צרפת – הוא לאמן את החיילים לביצוע פעולות הגנה. השינוי הדרמטי הזה באופיה של הדוקטרינה הצבאית הצרפתית לא נבע מלחץ של הממשלה או של החברה, אלא מתהליכים פנים-צבאיים שהושפעו מהחלטתה של ממשלת צרפת לקצר את שירות החובה.⁶ ראוי לציין שצבא גרמניה לא ראה בקיצור השירות מגבלה שחייבת לשנות את אופי הדוקטרינה שלו, אך העובדה הזאת אינה שוללת את המסקנה שלהחלטות של הרשויות האזרחיות יש השפעה גדולה על החשיבה הצבאית ועל תוצריה.

ראוי לציין שמפלגות הימין והשמאל בצרפת התקוטטו ביניהן במשך עשרות שנים בנוגע למבנה של צבא צרפת. מפלגות הימין ראו בצבא כלי לשמירה על היציבות הפנימית בצרפת, ולכן היו מעוניינות בצבא מקצועי גדול, בעוד שמפלגות השמאל ראו בצבא איום על הרפובליקה הצרפתית, ולכן תמכו בצבא עממי המבוסס על אזרחים המשרתים שירות קצר, שבמהלכו לא יתנתקו מהחברה האזרחית אלא יישארו למעשה חלק ממנה. לדעת מפלגות השמאל די היה במרכיב מקצועי קטן בצבא שיאמן את צבא החובה ואת צבא המילואים הגדול.

מ-1924 ועד פרוץ מלחמת העולם השנייה שלטו בצרפת ממשלות שמאל-מרכז, ואלה הכתיבו את תפיסותיהן בנוגע לאופיו של הצבא. בהשראתן קוצר השירות הצבאי כפי שתואר לעיל. הצבא, שראה עצמו נטוש על-ידי הממשלה, דחוי על-ידי החברה ונתון לסכנה של חדירת אידיאולוגיה קומוניסטית לשורותיו, הסתגר בעצמו ועשה כל מאמץ למנוע חיכוכים עם המערכת האזרחית.

התחזקותה של גרמניה והפיכתה לאיום חמור על צרפת לא נעלמו כמובן מעיני המפקדים של צבא צרפת. למרות זאת הם לא דנו מחדש בדוקטרינה הצבאית, שכן הם חששו שכל דיון כזה יערער את "השקט התעשייתי" שהיה כה חשוב להם. כך, למשל, ב-1930 פירסם שארל דה-גול – אז קולונל בצבא צרפת – ספר שבו קרא לפתח צבא קבע בן שבע

דיוויזיות משוריינות שיהיו בסיס לפיתוחה של דוקטרינה התקפית. הספר זכה לתמיכת הימין, אך עורר גל של ביקורת מחוגי השמאל. הצבא נבעת מהדיון הציבורי בספר, וקידומו של דה גול נעצר. ב-1935 אף הורה ראש המטה הכללי, גמלאן, שאנשי צבא לא יפרסמו שום הגות צבאית לפני שזו קיבלה אישור מראש, וכי ככלל תפורסם רק הדעה הרשמית של הצבא. ואכן מאמר של דה-גול, שעסק בטקטיקות התקפיות של לוחמה משוריינת, לא אושר לפרסום.⁷ התוצאה: החשש מעימות עם הממשל ועם החברה חנק כל דיון מקצועי והוליד קיפאון מחשבתי שתוצאתו הייתה הרת אסון. צרפת בין שתי מלחמות העולם היא דוגמה כיצד החברה מעצבת דוקטרינות צבאיות וכיצד דיון מקצועי מעמיק, שאמור היה להתנהל בתוך הצבא, מוחנק מסיבות פוליטיות. עד כמה לא היה צבא צרפת מוכן למלחמה התברר לצרפתים – ולכל העולם – במאי 1940: בתוך ימים ספורים הוא הובס והתפורר, וצבא גרמניה ערך מצעד ניצחון משפיל בשאנס אליזה בפריז.

מה צופן העתיד?

צה"ל ביחסיו עם החברה הישראלית כיום, מצטייר יותר כגוף ממשל לענייני בטחון ופחות כגוף צבאי מקצועי. בד בבד עם גידול בחלקו של הצבא במילוי משימות לאומיות אזרחיות הוא סובל, כפי שכותב סטיוארט כהן, משחיקה באוטונומיה שלו בנושא הצבאי. כהן תולה את השינוי במעמדו המקצועי של צה"ל בכמה גורמים, ובהם השינויים בסביבה המבצעית של צה"ל. לדבריו, עקב ההשלכות המדיניות מרחיקות הלכת שיש כיום לפעולות טקטיות בעימות המוגבל הלכה וגברה מעורבותו של הדרג המדיני בעשייה הצבאית היום-יומית. גורם נוסף, על-פי סטיוארט, הוא הפיחות המתמשך במעמד הקצונה – פיחות האופייני במיוחד לצבאות של דמוקרטיות מערביות. לדבריו, הפיחות הזה נובע, בין היתר, משילוב של מומחים אזרחים – בעיקר בתחומי הטכנולוגיה – בשורות הצבא, מאימוץ שיטות אזרחיות של תגמול כספי ומאימוץ מערכת חדשה של ערכים פוסט-מודרניים, שדוחקים הצידה ערכים מסורתיים דוגמת פטריוטיות והקרבה עצמית.⁸

לדעתי, ראוי שהצבא בעת הזאת יתייצב נוכח החברה הישראלית והדרג המדיני בראשה ויסביר את אמיתותיו המקצועיות בתוקף היותו הגוף בעל

הסמכות המקצועית בנושא. צה"ל צריך להסביר, לדוגמה, כי ניתן לקצץ בתקציב או לקצר את שירות החובה, אך קיצוץ או קיצור שכאלה עלולים להביא, למשל, למצב שבו היחידות הסדירות יסבלו ממספר גבוה יחסית של נפגעים בימי הלחימה הראשונים עקב מחסור באימונים. מחיר אחר שעלולה המדינה לשלם הוא שלא ניתן יהיה לצאת במהירות לפעילות יבשתית רחבת היקף, שכן כוחות המילואים יזדקקו לפחות לשבוע אימונים לפני שיוטלו לקרב.

על בכירי צה"ל להדגיש את העובדה המקצועית כי בכל פעולה צבאית צפויות אבדות, שהאימונים המדמים מצב אמת כרוכים בסיכון מסוים שהוא חלק בלתי נפרד מההכנות למלחמה, וכי הסיכון האמיתי טמון בשליחתם לקרב של חיילים שלא אומנו כראוי. על צה"ל להיות מוכן לספוג ביקורת בנושא זה ואף שחיקה במעמדו הציבורי.

על צה"ל לעמוד בתוקף על כך שתקלות מבצעיות בעברו של המפקד אינן קנה המידה היחיד לקידום. ניסיון מבצעי לאורך זמן במגוון רחב של תפקידים שבוצעו בהצלחה יצדיק כנראה גם בעתיד קידום מפקדים, גם אם היו בעברם תקלות מבצעיות.

צה"ל ניזון מהחברה הישראלית, אך לא חייב לקבל את כל תפיסותיה. לארגון צבאי יש ערכים השונים לעיתים מאלה של הארגון האזרחי השולח אותו לקרב. הוא חייב לעמוד עליהם ולהסביר לחברה את הסכנות הטמונות בקבלת מוסכמות אזרחיות השונות משלו. תוצאות ההשלמה עם השקפות פופוליסטיות שאינן מקצועיות עלולות להיות חמורות.

הערות

1. Barry R. Posen, **The Sources of Military Doctrine: France, Britain, and Germany between the World Wars**, New York, Cornell University, 1984, pp. 34-80.
2. Elizabeth Kier, **Imagining War: French and British Military Doctrine between the Wars**, New Jersey, Princeton University Press, 1997, pp. 10-38.
3. סטיוארט כהן, "לקראת כפיפות יתר של צה"ל? שינוי מערכות היחסים בין הדרג האזרחי לצבא בישראל", *מערכות* 403-404, 2005, עמ' 21-8.

4. שם, עמ' 9.
5. אליזבת קיר, שם, עמ' 43-45.
6. שם, עמ' 56-88.
7. שם, עמ' 81-86.
8. סטיוארט כהן, שם, עמ' 15-19.

השאיפה לוודאות בשדה הקרב, והסכנה

הטמונה בה*

מקובל לחשוב שהתפתחות הטכנולוגיה הצבאית מקדימה את פיתוח התפיסה הקובעת איזה שימוש צבאי ניתן לעשות בטכנולוגיה הזאת. דוגמאות לכך ניתן לראות בפיגורן הממושך של התפיסות לשימוש בכוח האש של מכונת הירייה, בניידות הטנק, במטוס כמפציץ אסטרטגי ועוד. חיזוי מוטעה של השפעת הטכנולוגיה על פניו של שדה הקרב הנחיל בעבר כישלונות צורכים לצבאות רבים.

צה"ל קולט בשנים האחרונות אמצעים טכנולוגיים רבים בתחומי המודיעין והשליטה והבקרה (שו"ב). השינוי המשמעותי ביותר צפוי להתרחש ביבשה, כאשר כוחות היבשה יפעלו כצבא יבשה דיגיטלי (צ"ד), שבו מידע עדכני על האויב ועל כוחותינו יהיה נגיש כבר לדרג הטקטי הזוטר. המאמר מתמקד בממד היבשתי, שבו החיכוך הקלאוזביצי גבוה יותר מאשר בממד האווירי והימי. החיכוך הגבוה הזה נובע מאופיו של התווך היבשתי ומכמות הכוחות המעורבים בלחימה ביבשה.

המאמר עוסק בשתי שאלות יסוד הקשורות להתפתחות מערכות המודיעין והשו"ב בצה"ל – שאלות שלדעתי לא נבחנו באופן מלא, והתפיסה הכרוכה בהן עדיין לא גובשה. השאלה הראשונה היא: מה תהיה השפעת השימוש המתמשך במערכות האלה על תפיסתו של צה"ל בנוגע לאי-הוודאות בשדה הקרב? השאלה השנייה, הנגזרת מהשאלה הראשונה, היא: מה תהיה השפעת השימוש במערכות המדוברות על שיטת הפיקוד והשליטה (פו"ש) של צה"ל? מהשאלה השנייה עולה שאלה נוספת: האם רצוי שלמפקד יהיה כל המידע שהמערכות יכולות לספק לו?

* פורסם ב"מערכות" 403-404 (דצמבר 2005).

האם אי־הוודאות בקרב פוחתת?

התשובה לשאלה הזאת היא מורכבת. ראשית, יש לזכור כי ודאות או אי־ודאות אינן תיאורים של מצב פיזיקלי, המותנה בכמות מידע, אלא תיאורים של המצב הקוגניטיבי במוחו של האדם. המצב הזה מושפע אומנם באופן מהותי מהמידע הקיים בידי האדם, אך אינו נגזר ממנו באופן ישיר. כך, לדוגמה, קיימים אנשים, שלהם כשל קוגניטיבי הקרוי "סגירות קוגניטיבית" (Cognitive Closure), המתבטא בצורך מוקצן בוודאות, שיכול להופיע בהקשר של אישיות או בהקשר של מצב מסוים. דפוס הפעולה של מי שסובלים מהכשל הזה גורם להם ליצור במהירות תפיסה כדי לצאת ממצב של אי־ודאות. אחר כך דוחף הכשל הזה לקיבעון תפיסתי לאורך זמן ארוך ככל הניתן.¹ לעומתם ישנם כאלה המסוגלים לפעול בקלות יחסית בתנאים של אי־ודאות ואף נהנים מכך.

אין ספק שמרכיב אי־הוודאות הנובע מפער במידע בנוגע למיקום כוחותינו ולמיקום אמצעי הלחימה של האויב יצטמצם כאשר יפעל המפקד בסביבה רוויה באמצעי מודיעין ושו"ב. אך במקביל מתעצמים מרכיבי אי־ודאות אחרים. לדוגמה, בלחימה בשטח רווי אוכלוסייה אזרחית – מתאר ההולך ונעשה מרכזי יותר ויותר – קיים קושי אובייקטיבי להפריד בין האויב לאזרח התמים. במקרה הזה – בשונה מלחימה מול אויב מוגדר וברור – יכולתן של המערכות הטכנולוגיות האלה להפיג את אי־הוודאות של המפקד היא מוגבלת ביותר. בעיה אחרת היא ההתפתחות בתחום הדמיים, הפועלת להפחתת ערכו של המידע הנאסף במערכת ומועבר באמצעי השו"ב. בעיה שונה היא עליית אי־הוודאות הקשורה לאמצעי הלחימה הטכנולוגיים. ככל שגוברת ה"אינפלציה" של טכנולוגיות צבאיות, כך עולה הסבירות לפגוש בשדה הקרב אמצעי לחימה חדש שיפגיע את המפקד ויגביר בעצם הופעתו את אי־הוודאות.

נראה אם כן שגם בעתיד יישאר הקרב "ממלכת אי־הוודאות". מרכיבים מוכרים וותיקים, דוגמת אי־הוודאות בנוגע למיקום כוחותינו ולמיקום כוחות האויב אומנם יצטמצמו, אך במקומם תעלה חשיבותם של מרכיבי אי־ודאות אחרים.

השפעת טכנולוגיות המידע על תפיסת אי-הוודאות בצה"ל

בעיה ראשונה העלולה להתעורר כתוצאה משימוש במערכות השו"ב היא התפתחות התחושה כי נפתרה בעיית אי-הוודאות בקרב. גישה כזאת מבטאת בספרו של אדמירל אואנס האמריקני "להסיר את ערפל הקרב"², שבו הוא מתאר שדה קרב ללא ערפל קרב עקב שימוש ב"מערכת המערכות" (System of systems), שתקשר במהירות – דרך מערכות שו"ב – אמצעי מודיעין עם אמצעי לחימה מדויקים. עליונות מודיעינית תאפשר – על-פי אואנס – למפקד האמריקני לבצע הערכת מצב מושלמת ומדויקת.³

תחושה דומה כי נפתרה בעיית אי-הוודאות עלולה להתפתח לאורך השנים גם בצה"ל עם הטמעת המערכות – שנמצאות כעת בשלבי פיתוח שונים – בלחימה, בפעילות בט"ש ובאימון היחידות. מפקד שהתאמן כמ"מ וכמ"פ עם מערכות המספקות לו מידע ערכני ורציף על כוחותיו ועל כוחות האויב יתרגל למצב הזה ויראה בו מציאות שהיא מובנת מאליה. אך כאשר יפעל כמג"ד, יתכן מאוד שהוא יידרש לפעול במציאות שבה המערכת לא תוכל לספק לו את המידע שהורגל לקבל – בין אם משום שסביבת הלחימה השתנתה ובין אם משום שהמערכת קרסה. כשזה יקרה, יתברר לו כי כשירותו לפעול בתנאי אי-ודאות היא נמוכה מאוד.

גורם שמעצים את התפתחות תחושת הוודאות ברמה הטקטית הוא הוודאות הגבוהה, יחסית, הקיימת בלחימה שבה מצוי צה"ל בשנים האחרונות. השימוש במזל"טים במבצעים נקודתיים מספק מידע כמעט מלא על האויב. רמת אי-הוודאות במבצעים האלה היא נמוכה, יחסית, הן בשלב התכנון והן בשלב הביצוע. הסכנה היא שהמפקדים יקישו מהעימות המוגבל לעימות הכולל ויצפו כי רמת הוודאות בעימות מהסוג השני תהיה דומה לזו המושגת בזה הראשון. מפקד קרבי, שהתרגל לפעול לאורך השנים לאור מודיעין ערכני לפני המבצע ולקבל תמונת מצב מלאה תוך כדי הלחימה, יכול לעבור משבר, כאשר יתברר לו כי הוא נדרש להילחם ללא כל מידע מקדים על האויב שמולו.

הבעיה עלולה להשליך גם על דרג מקבלי ההחלטות ברמות הבכירות. אלה יכולים כיום לצפות במבצע מהמפקדה העורפית ולקבל החלטות על סמך תמונת מצב מלאה למדי. זו לא מובטחת בעימות כולל. המצב הזה

עלול לגרום לירידה ביכולת לקבל החלטות על סמך תמונת מצב חסרה – מצב שסביר להניח כי יתרחש בעימות כולל.

ניתן לציין כאן את התפתחות השימוש בטלגרף כדוגמה היסטורית בעלת דמיון מסוים לשינוי ביכולת התקשורת המתרחש עתה בצה"ל ולסכנות הטמונות בו. מספר תחנות הטלגרף בגרמניה עלה מכאלף ב־1870 לכ־637 אלף ב־1911. האפשרות לעשות שימוש צבאי בטלגרף הביאה את פון שליפן, ראש המטה הכללי הגרמני עד 1906, למסקנה כי אמצעי התקשורת הזה פותר חלק ניכר מבעיית אי־הוודאות בקרב. הוא סטה מגישת קודמו, פון מולטקה, שפיתח את שיטת הפיקוד המבוזר כפתרון לא־וודאות ופנה להדגשת התכנון המפורט ולשליטה בכפופים באמצעות הוראות מרחוק. למפקד של העידן החדש הוא קרא "אלכסנדר המורדני". זה, על פי תפיסתו, יישב בנוחות מול שולחן גדול, כאשר שדה הקרב פרוס לעיניו על גבי מפה, יעודד וינחה את פקודיו באמצעות הטלפון ויקבל דיווחים ממפקדי הארמיות והקורפוסים, מבלוני תצפית ומספינות אוויר שיאכנו את מיקומי כוחות האויב. התפיסה הזאת קרסה במלחמת העולם הראשונה.⁴ תוך כדי המלחמה זנחו אותה הגרמנים וחזרו לתפיסת הפיקוד המבוזר.

להתפתחות התחושה כי נפתרה בעיית אי־הוודאות יש השלכות רבות על מערכות רבות בצבא, כגון הגברת הדרישה לתכנון מפורט כתנאי לכיצוע. לכאורה, במצב שבו תמונת המצב מלאה, אין סיבה שלא לתכנן תכנון מפורט. אולם הגישה הזאת פועלת להדחקתן ולהפחתתן של יכולת האלתור ושל הדרישה ליוזמה ולעצמאות. אלה יכולות ותכונות שהיו ועודן אחד ממקורות כוחו של המפקד בצה"ל, ונראה שהדרישה להן לא תפחת בעתיד. תכנון מפורט גורר אחריו בדרך כלל גם סרבול של תהליכי עבודת המטה, שכן הוא מחייב אישורים פרטניים, פקודות מפורטות וכדומה. אלה, כמובן, לא יעמדו אף פעם במבחן המציאות, שבה, כמו שאמר מולטקה, התוכנית רלוונטית עד המגע הראשון עם האויב. ייתכן מצב עתידי שבו מפקדים יחסו לבצע פעולה מבצעית ללא מידע מקדים שאותו התרגלו לקבל בעבר. ההיסטוריה הצבאית מלמדת כי צבאות שראו בהגברת התכנון את הפתרון לא־הוודאות היו באופן בסיסי פחות אפקטיביים מאשר צבאות שהתבססו על גמישות הנגזרת מעצמאות ומיכולת אלתור.

תפיסת הפיקוד הבלתי רשמית של צה"ל דוגלת בפיקוד מבוזר וקרויה

גם בשם "פיקוד מוכווון משימה" (Mission Command). היא מבוססת על ההנחה ששדה הקרב הוא ממלכת אי-הוודאות, וכי הפתרון המיטבי לעובדה זאת הוא מתן עצמאות מרבית למפקד הזוטר, וזאת מתוך ההנחה שהוא מבין את המשימה ויחזור בכל דרך אפשרית להשיגה.

השאלה העומדת למבחן בהקשר זה היא אם מבחינת המפקד המצב בשדה הקרב ודאי היום יותר מבעבר. אם התשובה לשאלה הזאת היא חיובית, הרי שיש לחשוב מחדש על תפיסת הפיקוד של צה"ל. אם ההתמודדות עם אי-הוודאות חשובה היום כבעבר, כפי שאני טוען במאמר הזה, נדרש הפיקוד של צה"ל להבהיר זאת בכל הרמות ולנקוט צעדים שיצמצמו את הנזק הצפוי המתואר לעיל.

מידע מוביל להתערבות – סכנת הפגיעה בעקרונות הפו"ש

כשמפתחים מערכת שליטה ובקרה צבאית, שואלים בדרך כלל שתי שאלות מרכזיות: איזה מידע כדאי שיהיה במערכת? מה תהיה שיטת הפעלתה של המערכת, כך שהמפקד לא יוצף במידע, אלא יוכל לסננו ולקבלו על-פי צרכיו? קיימת הכרה כי למפקד – כמו לכל בן אנוש – ישנה מגבלה קוגניטיבית בעיבוד מידע, וכי עודף מידע, שאינו מאפשר סינון העיקר מן הטפל, יפגע באפקטיביות המבצעית הנגזרת מקבלת ההחלטות על סמך המידע הזה.

אך קיימת גם זווית אחרת לבעיה – הזווית של דוקטרינת הפו"ש. שיפור במערכות השו"ב מביא לשיפור ביכולת הרמה הממונה לשלוט ולפקד בשיטה המקובלת, שבה כל רמה פיקודית מפקדת על רמה אחת מתחתיה (המח"ט נותן פקודות למג"דים, ואלה למ"פים, וכן הלאה), ואין זה משנה לצורך הדיון אם מספר דרגי פיקוד גדול או קטן. להיררכיה המקובלת יתרונות רבים, ובהם מוטת השליטה של האדם, יכולת ההתמחות שלו ברמות הפעולה השונות, ההיכרות בין המפקדים לפקודים הנגזרת מיחסיהם ברגיעה ועוד גורמים, שבעטיים היא מקובלת כמרכיב בסיסי ואוניברסלי בשיטות הפו"ש. אחד העקרונות הנגזרים ממנה הוא האיסור לעקוף דרגים. על-פי העיקרון הזה ניתן היתר "לקצר את שרשרת הפיקוד", דהיינו לנטרל את דרג הביניים שבין נותן הפקודה למקבלה, רק במצבים חריגים. נגד השיטה הזאת ניתן לטעון שהיא איטית ומסורבלת, וכי הרבה יותר אפקטיבי

שמפקדים יוכלו לתת – במקרה הצורך – פקודות ישירות לרמות הזוטרות. יש הטוענים – על סמך הגישה השנייה – כי ניתן לבטל חלק מהרמות הקיימות כיום בהיררכיית הפיקוד.

התפתחותה של מערכת השו"ב מאפשרת כיום למפקד האוגדה לפקד ישירות על מ"מ בשטח. אולם הגישה הזאת של "קיצור" דרגים היא בעייתית מאוד, משום שהיא פוגעת באופן משמעותי בהיררכיה הרגילה ועלולה להרוס אותה לאורך זמן. דרג פיקודי, שמפקדיו עוקפים אותו (דהיינו "מקצרים" אותו) לעיתים קרובות, יאבד את ביטחונו העצמי, את סמכותו כלפי פקודיו ואת כשירותו לקבל החלטות. ברור שהתפתחות כזאת תגרום נזק חמור לאפקטיביות של המערכת הצבאית, שכן כאשר יידרש דרג הביניים הזה, שנוון במשך הזמן, לפעול, עלול להיגרם נתק בהיררכיית הפיקוד. מעבר לכך עלול השימוש בגישה הזאת להפחית את העצמאות ואת היוזמה במערכת כולה.

ניתן לפתור את הבעיה, לכאורה, באמצעות הנחיית המפקדים הבכירים יותר לא לעשות שימוש במידע העולה מול עיניהם באופן שיעקוף רמות פיקודיות, אולם נראה שהנחיה כזאת אינה ישימה. הסיבה הראשונה לכך היא הפסיכולוגיה האנושית. ספק אם ימצא המפקד, שמזהה בעיה אצל רמות זוטרות מזו של פקודו הישיר, שיעמוד בפיתוי להימנע בשלב כזה או אחר מלהתערב ישירות. קשה לייצור אנושי להימנע משימוש במידע רלוונטי המצוי בידיו. הסיבה השנייה היא גישת "מבחן התוצאה", המושרשת עמוק בצה"ל, הדוחפת את המפקדים לנקוט גישה של פיקוד ריכוזי. עקב הצורך לספק תוצאות מיידיות הן בכט"ש והן בלחימה ואפילו באימונים, ימצאו מעט מאוד מפקדים שיימנעו מ"קיצור" שדרת הפיקוד כדי לשפר את ביצועי יחידתם. ון קרפלד מביא דוגמה אבסורדית, שבה אמצעי פיקוד מתקדם – המסוק – המאפשר טכנית חדירה של רמה גבוהה אל תוך רמת פיקוד זוטרה, מביא לעקיפה על עקיפה של שדרת הפיקוד. הוא מתאר מצב במלחמת וייטנאם, שבו מעל המ"פ הנלחם על הקרקע מרחפים מסוקיהם של מפקד הגדוד, של מפקד החטיבה, של מפקד הדיוויזיה ולעיתים גם של מפקד הגיס. כולם מבקשים עדכון בתמונת המצב.⁵

שתי הבעיות שציינתי קודם לכן קיימות גם כיום בצה"ל, אולם הכנסת מערכות שו"ב עלולה להחמירן עד כדי גרימת נזק משמעותי. הבעיה היא

שמערכות השו"ב יכולות לספק מידע על כמה דרגים במקביל. זיהוי מיקומו של כלי לחימה באמצעות מתקן GPS על גבי מפה ממוחשבת אפשרי כיום ברוב הצבאות המערביים. מערכת תקשורת מתאימה יכולה להעביר את המידע הזה למפקדת החטיבה ולמפקדת האוגדה.

לדעתי, כדי למנוע את התפתחות הבעיה יש לשקול לאפשר לכל רמה פיקודית גישה רק למידע הנוגע לרמה אחת מתחתיה. גישה למידע הנוגע לרמות נמוכות יותר צריך להיות רק במקרים חריגים, לדוגמה במקרה שבו נפגע מפקד היחידה, וקיים צורך למלא חלל פיקודי זמני עד להתייצבותה מחדש של שדרת הפיקוד.

מה יש אם כן לעשות?

בשלב הראשון יש לחשוב על תפיסת הוודאות שבה רצוי כי יגדלו מפקדי צה"ל ולהגדירה. אסור שהתפיסה המתפתחת בשדרת הפיקוד הזוטררה של צה"ל תנבע מהשימוש בטכנולוגיה. לאחר מכן, בהנחה שהמפקד צריך להתמודד עם אי-וודאות ברמה כזאת או אחרת, יש לפתח את תוכניות ההכשרה והאימונים, כך שישלבו פיתוח יכולות מקבילות: הן שימוש במערכות השו"ב והן קבלת החלטות בתנאי אי-וודאות, שבהן חסר למפקד מידע בסיסי על כוחותיו ועל האויב.

תפיסת השו"ב צריכה לעבור את מבחן ההפרכה. לאחר תקופת הטמעה, שבה יתרגלו יחידות להשתמש במערכות השו"ב באופן שוטף, יש לבחון אותן במצב שבו לא ניתן להן לעשות שימוש במערכת, לזהות את הפערים הקיימים בין תפקודן עם המערכת לתפקודן בלעדיה ולמצוא להם פתרון. בחינה של רמת אי-הוודאות תביא גם לתיקוף – או לשינוי – של תפיסת הפיקוד והשליטה של צה"ל. גם במקרה הזה אסור להיגרר אחרי השפעת הטכנולוגיה אלא לעצב את ההשפעה הזאת.

הערות

תודה לסא"ל דורון פנקס על הערותיו המועילות

1. Arie W. Kruglanski and Donna M. Webster, "Motivated Closing of the Mind: 'Seizing' and 'Freezing'", *Psychological Review*, Vol. 103, No.

2, 1996, pp. 263-283.

- Bill Owens, **Lifting the Fog of War**, Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 2001. .2
- .3 **שם**, עמ' 98-102.
- Martin Van Creveld, **Command in War**, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1985, pp.148-155. .4
- .5 **שם**, עמ' 255-256.

פרדוקס הכוח האווירי: יותר מדויק, פחות אפקטיבי*

מבוא: דעיכת האפקטיביות של הכוח האווירי

מאז הומצא המטוס – לפני 105 שנה – התפתח במהירות הכוח האווירי והפך להיות מרכיב מרכזי בעוצמתו של כל צבא מודרני. מאז מלחמת העולם הראשונה ממלאים מטוסים מגוון רחב של משימות – החל מסיוע קרוב לכוחות בחזית וכלה בהפצצות אסטרטגיות – ולמעשה לא ניתן כיום לחשוב על השגת הכרעה בעימותים צבאיים ללא כוח אווירי.

בעשורים האחרונים השתפרו הביצועים של כוחות האוויר בכל הפרמטרים שניתן להעלות על הדעת: טווח ורזולוציה של התצפית האווירית, דיוק ההפצצה, טווחי הפעולה של המטוסים ושל החימוש שהם נושאים, מגוון החימוש שהם נושאים וכו'. מהפכה של ממש היא השימוש ההולך וגובר בכלי טיס בלתי מאוישים. אלה מסוגלים לשהות באוויר שעות ארוכות – ובעתיד גם ימים רצופים – ולהחליף את המטוסים המאוישים במגוון רחב של משימות. אולם למרות ההתקדמות העצומה של כוחות האוויר האפקטיביות שלהם נמצאת בדעיכה.

לתופעה הזאת יש השפעה קריטית על בניין הכוח של צה"ל, שכן חלק ניכר ממשאביו מופנה, ובצדק, לקיומה ולפיתוחה של זרוע אוויר מודרנית וחזקה – על חשבון מרכיבים אחרים של היכולת הצבאית. במאמר הזה אני טוען, כי אם לא תימצא דרך לצמצם את דעיכת האפקטיביות של חיל האוויר, ייוותר צה"ל ללא מרכיב מרכזי בעוצמתו.

המאמר הזה אינו עוסק ביכולתו של חיל האוויר לתקוף מתקני צבא או תשתיות אסטרטגיות של היריב. האפקטיביות שלו נגד מטרות כאלה נמצאת דווקא במגמת עלייה, אך ההיסטוריה הצבאית מלמדת כי לא ניתן

* פורסם ב"מערכות" 420-421 (ספטמבר 2008).

להכריע צבא אויב ומדינת אויב באמצעות הפצצות אסטרטגיות בלבד. לכן מתמקד המאמר בהפעלת היכולת האווירית נגד כוחות הצבא של האויב.

מדוע דועכת האפקטיביות של הכוח האווירי?

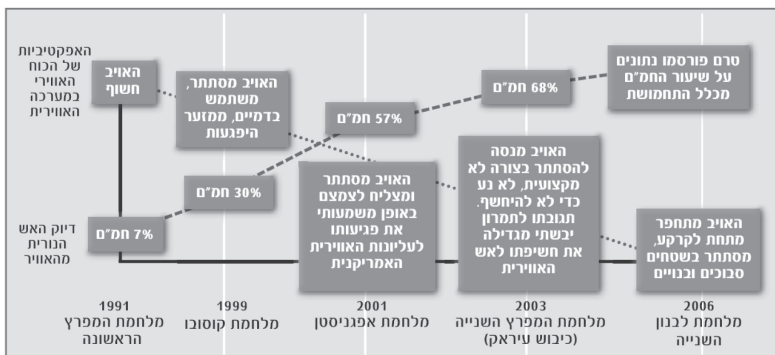
יש שתי סיבות לדעיכת האפקטיביות של הכוח האווירי:

1. בעימות גבוה עצימות איבר הכוח האווירי הרבה מהאפקטיביות משום שאויביה של ישראל למדו לנקוט אמצעי-נגד יעילים, ובהם שימוש נרחב במטרות דמה, הסוואה והעתקת פעילות צבאית ומתקנים צבאיים אל מתחת לפני הקרקע ולתוך שטחים בנויים.

2. בעימות נמוך עצימות נגד ארגוני טרור וגרילה היה מלכתחילה הכוח האווירי מוגבל למדי בשל החתימה הנמוכה של הארגונים האלה ובשל נטייתם לפעול מתוך ריכוזי אוכלוסייה צפופים. בשל כך קשה לאסוף מודיעין מהאוויר על ארגוני טרור וגרילה וקשה עוד יותר לתקוף אותם באמצעות אש מנגד הן מהאוויר והן מהיבשה. הסיבה: גם אם מושג מודיעין מדויק על מטרה של ארגון טרור או גרילה בלב אזור עירוני, הרי הפעלת חימוש אווירי נגדה כרוכה לרוב בפגיעה קשה גם באזרחים לא מעורבים. לכן פעולה אפקטיבית נגד טרור וגרילה יכולה להתבצע רק באמצעות נוכחות פיזית של כוחות בשטח הפועלים על סמך מודיעין מדויק. כך מתנהלת הלחימה של צה"ל ביהודה ושומרון, וכך מנהלים

איור 1: הפרדוקס האווירי: החימוש האווירי הולך ומשתפר, ובמקביל

אפקטיביות הכוח האווירי הולכת ודועכת



אותה האמריקנים בעיראק. ראוי להדגיש כי אפילו בשטחים הפתוחים יחסית של רצועת עזה קיים קושי לפעול באפקטיביות אך ורק מהאוויר.

איור 1 ממחיש כיצד איבד הכוח האווירי את האפקטיביות שלו בתוך 15 שנים בלבד – בין מלחמת המפרץ למלחמת לבנון השנייה. התמונה העולה מהאיור היא ברורה: ממלחמה למלחמה גבר השימוש בחימוש מדויק, והיינו ממלחמה למלחמה גבר הדיוק של האש האווירית, ובמקביל הלכה וירדה האפקטיביות הכוללת של המערכה האווירית.

מלחמת המפרץ – 1991

במלחמת המפרץ, שהתנהלה בין 17 בינואר ל-27 בפברואר 1991, נעשה שימוש מוגבל בחימוש מדויק. בסך הכול הטילו האמריקנים מהאוויר במהלך המלחמה 210 אלף פצצות ש"כ בלתי מונחות מסוגים שונים ורק כ-17000 אלף חימושים מונחים.¹ 159 אלף פצצות רגילות (75% מסך הפצצות הרגילות) ו-6,000 חימושים מונחים (כ-35% מסך כל החימושים המונחים) הוטלו נגד כוחות היבשה של עיראק.²

שחיקת הכוחות של עיראק כתוצאה מהמערכה האווירית הייתה ניכרת: כ-24% מכוחות השריון בדיוויזיות הכבדות של משמר הרפובליקה הושמדו מהאוויר.³ את תוצאותיו של סיוע האוויר הקרוב לכוחות המתמרנים קשה להעריך מסיבות שונות, אך "אין זה מפתיע ששיעור ההצלחה בתקיפת טורי שריון היה גבוה באופן משמעותי מאשר בהתקפה על כוחות דומים שהיו מוגנים על-ידי סוללות, הסוואה ואמצעי מיגון והונאה אחרים".⁴ להתקפות מהאוויר בקרב באלח'פג'י בין 29 ל-31 בינואר הייתה השפעה הרסנית על הכוחות העיראקיים. לאחר מכן לא יצאו העיראקים להתקפה נוספת אלא רק הוסיפו דיפונים, התחפרו עמוק יותר, פיזרו ציוד, הקטינו שיירות, שינו מיקומים של מפקדות לעיתים קרובות והגבירו את השימוש בדמיים באזורים רבים.⁵

מלחמת קוסובו – 1999

במלחמתה של נאט"ו נגד סרביה הופעל אך ורק כוח אווירי. הופצו מפעלי חימוש, מחסנים, מתקני צבא ומטרות תשתית אזרחיות. במקביל הוקדש

מאמץ רב לפגוע מהאוויר בכוחות הסרביים שהיו ערוכים בקוסובו. חלקו של החימוש המדויק מתוך כלל סוגי החימוש שבהם נעשה שימוש הגיע לכ-30% (6,728 פצצות מתוך ה-23,315 שהוטלו).⁶

הכוחות של צבא סרביה התאימו את עצמם לעליונות האווירית המוחלטת של יריביהם. אמצעי הלחימה פוזרו, ונעשה שימוש נרחב בדמיים של טנקים, של משאיות ושל כלי ארטילריה.⁷ העובדה הזאת לצד טופוגרפיה ותכסית הנוחות להסתרת אמצעי לחימה, גרמו לכך שכוחות האוויר של נאט"ו כמעט שלא הצליחו לפגוע בכוחות הסרביים בקוסובו. בזמן המלחמה העריכו כוחות נאט"ו כי הצליחו לפגוע מהאוויר ב-25% מהכוחות הסרביים. אולם לאחר שסרביה נכנעה (בגלל ההפצצות האסטרטגיות על סרביה, לא בגלל ההפצצות על כוחותיה בקוסובו) התברר כי אבודותיהם בכוח אדם ובציוד היו בשיעור של 2% בלבד.⁸ למשל, טייסי נאט"ו טענו שהם השמידו 120 טנקים. בפועל התברר שהם השמידו 24 טנקים בלבד. דוגמה נוספת: טייסי נאט"ו טענו כי פגעו ב-450 קני ארטילריה של הסרבים. בפועל, התברר, הושמדו רק 20 קני ארטילריה.⁹

מלחמת אפגניסטאן – 2001

כ-57% מכ-18 אלף הפצצות והטילים שהטילו האמריקנים במלחמה לכיבוש אפגניסטן היו מדויקים.¹⁰ למרות זאת הפגינו אלקאעידה (ובמידה פחותה יותר כוחות הטאליבן) יכולת טובה להתחמק מהתצפית האווירית ומהאש המדויקת של האמריקנים באמצעות שימוש במסתור ובמחסה, בהסוואה, בפיזור כוחות, בהתחפרות ובעמדות דמה.¹¹ את האש המדויקת הנחיתו האמריקנים במקרים רבים בהכוונתם של כוחות מיוחדים, אך פעולות הנגד של אנשי אלקאעידה – ובמיוחד ההסוואה וההתחפרות – איפשרו לכוחותיהם לשרוד את תקיפות האש המדויקת ולהישאר חזקים מספיק כדי להילחם באמריקנים בקרבות מגע.

מלחמת המפרץ השנייה (כיבוש עיראק) – 2003

58% מהחימוש שהטילו האמריקנים במהלך המערכה לכיבוש עיראק היו פצצות מונחות. כ-10% נוספים מהחימוש היו טילים מונחים.¹² 60% מהמטרות היו כוחות קרקע עיראקיים (בעיקר יחידות של משמר הרפובליקה), ונגדם הוטלו 67% מהחימוש.¹³

העיראקים היו מודעים ליכולת האווירית של האמריקנים, ולכן ניסו – באופן לא מוצלח במיוחד – להסתיר ולהסוות את עמדותיהם. בידל טוען כי הניסיון של העיראקים להימנע מתצפית ומאש אווירית סבל מרמה מקצועית נמוכה.¹⁴ למשל, העיראקים הסוו רק"ם באמצעות צמחייה נגד תצפית אווירית, אך הזניחו את ההסוואה בפני תצפית אופקית; הם הקימו סוללות עפר בלתי מספקות כדי למגן רק"ם בלי שום הסוואה עילית; הם לא ניצלו כראוי שטחים בנויים כדי להסוות כוחות. כתוצאה מכך היו הכוחות של צבא עיראק פגיעים מאוד לאיסוף מודיעין ולאש מדויקת של האמריקנים מהאוויר. היחידות העיראקיות המרכזיות שנפגעו היו הדיוויזיות של משמר הרפובליקה. שלוש מהן – חמורבי, נבוכדנצאר ואלנידאד – נפגעו כאשר נעו דרומה כדי לשפר את עמדותיהן מול האמריקנים. אולם בהפצצות נפגעו גם דיוויזיות אחרות של משמר הרפובליקה ובהן בגדאד ומדינה.¹⁵

מלחמת לבנון השנייה – 2006

לחיזבאללה ישנה היכרות ארוכה עם חיל האוויר של ישראל, ובמלחמת לבנון השנייה הוא יישם את כל הלקחים שהוא הפיק מהמפגשים הקודמים. יכולתו של הארגון לתקוף באש מנגד את ישראל ללא צורך בתמרון איפשרה לו להתחפר במנהרות, להסתיר את פעילותו בתוך שטחים סבוכים ולהכין עמדות אש מוסוות בכלל מרחב הלחימה. לכן פגיעותו של החיזבאללה במלחמה לאש מהאוויר הייתה נמוכה יחסית.

צה"ל עושה שימוש נרחב בכוח אווירי גם בפעולות הבט"ש שלו בעזה, וגם שם אימצו דרכי התגוננות. למשל, כדי לחמוק מתצפית ומאש מהאוויר החלו המחבלים להסתיר את הנעשה בסמטאות באמצעות בדים הנמתחים מעליהן.

ומה צופן לנו העתיד? נראה כי בזירות הלחימה הצפוניות של צה"ל – בסוריה ובלבנון – שבהן יכולים הסורים והחיזבאללה לתקוף את ישראל באש בלבד ללא צורך בתמרון משמעותי, ינסו אויבינו לממש ככל הניתן את לקחי המלחמות האחרונות, דהיינו לפזר את הכוחות, להסתירם כל עוד אינם במגע עם כוחות צה"ל, להתחפר מתחת לקרקע ולהטעות את האש הישראלית באמצעות דמייים.

צה"ל עלול אפוא למצוא את עצמו במצב שבו הכוח האווירי שלו

אפקטיבי יותר מאי פעם בעבר נגד מטרות צבאיות קבועות, כגון מחנות ומצבורי תחמושת, ונגד מטרות של תשתית לאומית, אך בעל אפקטיביות נמוכה ככל הנוגע לפתיחת מרחב התמרון בעבור כוחות היבשה ובסיוע צמוד לכוחות, כאשר אלה ייכנסו ללחימה בשטחים בנויים. הסכנה היא שצה"ל ימצא את עצמו לאחר כמה יממות לחימה במצב שבו כל המטרות הנייחות של האויב כבר הושמדו, ובשמיים טסים מיטב אמצעי הלחימה האוויריים, אך אלה אינם יכולים להשפיע באופן משמעותי על מה שמתרחש על הקרקע.

המענה לבעיה: פעולה משולבת יותר של הכוח היבשתי והאווירי

המציאות שתוארה לעיל מקנה לתמרון היבשתי תפקיד נוסף ברמה המערכתית והטקטית: לגרום לאויב לנוע ולהיחשף לאש האווירית.

למשל, במלחמת המפרץ השנייה ניתן לראות מענה אמריקני לניסיון של העיראקים להסתתר ו"להיעלם". גנרל ויליאם ואלאס (Wallace), מפקד כוחות היבשה האמריקניים שפלושו לעיראק ב-2003, סיפר כי כדי שאפשר יהיה לזהות ולהשמיד מהאוויר את הכוחות של משמר הרפובליקה הוא הורה לבצע כמה פעולות התקפיות שתכליתן הייתה לגרום למפקדי הכוחות העיראקיים להחליף עמדות ולחשוף את עצמם. וכך אכן היה: בעקבות התנועות שיוזם גנרל ואלאס, החל מפקד הכוח העיראקי לשפר את עמדותיו ולהניע "כלי רכב, ארטילריה וטנקים על מובילים – באור יום מלא, תחת עיניו של חיל האוויר האמריקני. אני מאמין כי זהו אחד המקרים הקלאסיים של פעולת תמרון המאפשרת להפעיל אש מערכתית, וזו, בתורה, איפשרה את הצלחתו של התמרון המכריע".¹⁶ דיוויד ג'ונסון, העוסק בלקחי המלחמות שניהלה ארצות הברית מאז 1991, מציע להטיל משימה נוספת על כוחות הקרקע ברמה האופרטיבית והאסטרטגית: לאלץ את האויב להניע את כוחותיו ולגרום לו בכך להפוך לפגיע לתקיפות מהאוויר.¹⁷

לצה"ל מומלץ לאמץ את הרעיון הזה. לאחר שהתברר במלחמת לבנון השנייה עד כמה נמוכה היא האפקטיביות של מערכה המתבססת על אש בלבד נגד אויב שמחופר ומוסתר היטב, יש לבצע מוקדם ככל האפשר תמרון יבשתי שיאלץ את האויב המחופר והמוסווה לנוע ובכך לחשוף את עצמו ליכולת הלחימה של ישראל מהאוויר. בכך תגבר האפקטיביות של הכוח האווירי.

ברמה הטקטית, תעלה האפקטיביות של האש האווירית, אם יוכלו כוחות האוויר לסייע לכוחות היבשה בלחימה באופן צמוד. סיוע כזה יידרש אף יותר מאשר בעבר לא רק עקב הצורך לתקוף את האויב לפני הגעת כוחות היבשה למגע עימו, אלא גם עקב עליית המרכיב של הלחימה בשטח בנוי, שבו קיים קושי להפעיל אש ארטילרית ואש מרגמות כדי לפגוע בבתים שמהם פועל האויב. מעבר לבעיית הדיוק, הרי גודלו של ראש הנפץ הקיים כיום בפגזי מרגמות וארטילריה אינו מספיק כדי לפגוע באופן משמעותי בבתים. במקרה הזה יש לפצצות חצי הטון או הטון המדויקות המוטלות מן האוויר חשיבות מרכזית.

ייתכן שבעתיד תהיה יכולת אש אוטונומית מסוג זה לכוחות היבשה, אך עד אז יידרש חיל האוויר לסייע לכוחות היבשה בזמינות ובטווחי בטיחות קטנים הנגזרים מלחימה בשטחים בנויים. אם חיל האוויר לא יעשה כן – למשל בשל היעדר יכולת לתיאום יבשה-אוויר – ימצא את עצמו צה"ל נלחם כאשר מרכיב מרכזי בעוצמתו, חיל האוויר, אינו יכול לבוא לידי ביטוי באופן אפקטיבי.

הערות

1. תומס א' קיני ואליוט א' כהן, סופה בשמי עיראק, מערכות, 2000, עמ' 248-249. מתוך 17 אלף הפצצות המונחות 9,300 היו מונחות לייזור.
2. Carl Conetta, **The Wages of War – Iraqi Combatant and Noncombatant Fatalities in 2003 Conflict**, Project on Defense Alternatives Research Monograph, 8, 20 October 2003, pp. 5.
3. סופה בשמי עיראק, עמ' 114.
4. שם, עמ' 117.
5. שם, עמ' 118.
6. Benjamin S. Lambeth, **NATO's Air War for Kosovo: A Strategic and Operational Assessment**, RAND Project Air Force, 2001, p. 88
7. אריאל סובלמן, "מבצע כוח הברית – ניתוח אופרטיבי ראשוני", מערכות 371, יולי 2000, עמ' 24-29.
8. אדוארד לוטוואק, אסטרטגיה של מלחמה ושלום, מערכות, 2002, עמ' 244.
9. למבת, עמ' 129-131.
10. Anthony H. Cordesman, **The Air War Lessons of Afghanistan: change and Continuity**, CICS, 2002, pp.29.

- Stephen Biddle, **Afghanistan and the Future of Warfare: Implications for Army and Defense Policy**, U.S Army War College, Strategic Studies Institute, November 2002, pp. 20-21, 26-37.
- Steven J. Zaloga, "Precision Guided Weapons Rule", Aviation Week –and Space Technology 160, January 19, 2004, pp. 173-175.
- קרל קונטה, שם, עמ' 5.
- Stephen Biddle et al., **Toppling Saddam: Iraq and American Military Transformation**, April 2004, pp. 24-27, <http://www.fas.org/man/eprint/biddle.pdf>.
- Carl Conetta, **Catastrophic Interdiction: Air Power and the Collapse of Iraqi Field Army in the 2003 War**, Project on Defense Alternatives Research Monograph, 30, 26 September 2003, pp. 7.
- David E. Johnson, **Learning Large Lesson – The Evolving Role of Ground Power and Air Power in the Post-Cold War Era**, RAND Project Air Force, 2007.
- שם, עמ' 193.

הסכנה: התמחות יתר באימונים*

מבוא

אחד היתרונות של צה"ל הוא העובדה שהזירות שבהן הוא צפוי להילחם בעתיד ידועות ומוכרות. זאת בניגוד למרבית צבאות המערב, שהם צבאות משלוח, אשר זירות לחימתם אינן ידועות מראש. צה"ל מנצל את העובדה הזאת ומנסה להכין את כוחותיו לתרחישים המבוססים על אויב מוכר ועל שטחים שבהם נלחם בעבר וישנה אפשרות שיילחם בהם גם בעתיד – למשל לבנון, סוריה ורצועת עזה.

להתכוננות למלחמה יש היבטים שונים כמו הכנת תשתית קרקעית (עמדות, צירים, מצבורים) פיתוח אמצעי לחימה ייעודיים לצורכי צה"ל ואימון יחידות בהתאם לתוכניות האופרטיביות למלחמה. המאמר הזה עוסק במרכיב האחרון ומתמקד בתרגילי חטיבה ואוגדה.

לאחר מלחמת לבנון השנייה חזר צה"ל להתאמן באינטנסיביות רבה יחסית. האימונים נבנו ברובם בהתאם לתרחיש אופרטיבי ספציפי המבוסס על התוכנית האופרטיבית של היחידה המתאמנת. למשל, אם בתוכנית האופרטיבית של חטיבה מסוימת היא נדרשת לנוע 10 ק"מ בשטח הררי ואחר כך גדוד א' שלה צריך לכבוש רכס שולט, וגדוד ב' צריך לכבוש כפר מבוצר – הרי תרגיל החטיבה נבנה כך שידמה את התוכנית באופן מיטבי, כך שכל גדוד מבצע את המשימה שאותה הוא אמור לבצע בתוכנית ובציוות הכוחות שנקבע לו במסגרתה.

התוכנית האופרטיבית שימשה בסיס לא רק לבניית התרגיל החטיבתי, אלא גם לבניית האימון המקדים של מפקדת החטיבה. כמו כן היא שימשה בסיס לבניית התרגיל האוגדתי – שגם בו השתתפה החטיבה – וכן היא שימשה בסיס לאימון המקדים של מפקדת האוגדה (שבו משתתפת גם מפקדת החטיבה). כך נוצר לעיתים מצב שבו חטיבה מתרגלת כמה פעמים

* פורסם ב"מערכות" 446 (דצמבר 2012).

את התוכנית שהיא אמורה לבצע במלחמה (ובשל כך היא אינה מתרגלת נושאים אחרים).

לאחר שהבעיה הזאת זוהתה וכדי למנוע התמחות-יתר על חשבון כשירויות אחרות (כפי שהוזנח תרגול ההגנה בין 1967 ל-1973), הגדירה זרוע היבשה שני סוגי כשירויות ליחידות היבשה: כשירות בסיסית (שהיא מכנה משותף לרוב זירות הלחימה, כמו, למשל, לוחמה בשטח בנוי), שאותה חייבות לרכוש כל היחידות, וכשירות מבצעית – כשירות שהיא ייעודית ללחימה בזירה ספציפית (כמו לחימה בשטח סבוך בלבנון).

את הכשירויות הבסיסיות קובעת זרוע היבשה מתוקף היותה הזרוע לבניין הכוח שאחראית להכנת כלל כוחות היבשה ללחימה בכל הזירות. את הכשירות המבצעית הנדרשת מיחידה קובע הפיקוד המרחבי שלו היא כפופה לצורך ביצוע תוכנית אופרטיבית. שתי הכפיפויות האלה יוצרות בחיי היום-יום מתח תמידי בין הפיקוד המרחבי והמח"ט לבין זרוע היבשה. המח"ט רוצה להתכונן למלחמה שעלולה לפרוץ בקדנציה שלו (לרוב שנתיים), דהיינו להתרכז באימונים שמדמים ככל הניתן את התוכנית האופרטיבית שעליה "הוא חתום" בפיקוד שהוא כפוף לו, ואילו זרוע היבשה לוחצת לבנות כוח בעל כשירויות מאוזנות ככל הניתן שיתאים ללחימה בכל הזירות, שכן קשה לדעת מתי יחידה המוקצית כיום לפיקוד הצפון תידרש להילחם במסגרת פיקוד הדרום.

מטרת המאמר ומבנהו

נוכח המתח הזה שבין הפיקוד המרחבי לזרוע היבשה בנוגע לתוכניות האימונים של יחידות היבשה ונוכח האפשרות שהמתח הזה יילך ויחריף מן הראוי שלרשות כל המפקדים יעמדו נתונים בנוגע לשיעור המימוש של התוכניות האופרטיביות במלחמות העבר.

במאמר מועלות שתי טענות:

1. ישנה תועלת מועטה בלבד בקיום אימונים חוזרים ונשנים שמבוססים על התוכנית האופרטיבית (דימוי השטח הספציפי, דימוי האויב הספציפי וציוות הכוחות בהתאם לתוכנית). הסיבה: הסבירות שהתוכנית האופרטיבית תמומש בסופו של דבר היא נמוכה יחסית. במילים אחרות: רוב הסיכויים שהיחידה לא תישלח להילחם בגזרה

שיועדה לה, וציוות הכוחות יהיה שונה מכפי שתוכנן.
 2. מאחר שקלושים סיכוייה של התוכנית האופרטיבית להתממש, הרי אימונים חוזרים ונשנים לקראת ביצועה הם בזבוז זמן שאותו ניתן היה להשקיע ברכישת כשירויות אחרות שחיוניות בעת מלחמה בתרחישים שאינם נכללים בתוכנית האופרטיבית. במילים אחרות: אימונים חוזרים ונשנים לקראת ביצועה של התוכנית האופרטיבית פוגעים במוכנות הכוללת של הכוח.

כדי לבחון את מידת נכונותה של הטענה הראשונה נבחנו כאן ההיסטוריה של אוגדות ושל חטיבות שנלחמו במלחמת ששת הימים, במלחמת יום הכיפורים ובמלחמת לבנון הראשונה. הבחינה נעשת לפי שלושה קריטריונים: באיזו מידה נלחמו האוגדות והחטיבות בגזרות שאליהן יועדו לפני המלחמה; באיזו מידה נלחמו החטיבות במסגרת האוגדות שלהן הוקצו לפני המלחמה במסגרת התוכנית האופרטיבית שהוכנה מראש; באיזו מידה עברו חטיבות מהאוגדות המקוריות שלהן לאוגדות אחרות לאחר שהשיגו את המשימות המקוריות שתוכננו להן.

כאשר בוחנים את הביצועים לעומת התכנונים יש לזכור שבכל מקרה התוכנית האופרטיבית של יחידה רלוונטית בעיקר לשלב הראשון של המלחמה, שכן ברור לכולם שאת התוכנית להמשך המלחמה לא ניתן לחזות מראש. לפיכך יש מלכתחילה תועלת מוגבלת בלבד לאימון של יחידה שמבוסס בעיקר או רק על התוכנית האופרטיבית שלה.

הוכחת הטענה השנייה נשענת על הוכחת הטענה הראשונה. הרי ברור כי אם באופן עקבי ונרחב מבצעות יחידות תוכניות אחרות מאלה שתוכננו, הרי אימון שנצמד היצמדות יתר לתוכנית הקיימת (המתוכננת) טומן בחובו אי-אימון לכשירויות אחרות שאינן נדרשות במסגרת התוכנית הקיימת, אך נדרשות בתוכניות האחרות (אלה שיתבצעו בפועל ולא ניתן לדעת מלכתחילה מהן). בהמשך יובאו דוגמאות ממלחמות ישראל לכשירויות שלהן נדרשו יחידות בפועל בהשוואה לכשירויות שלהן נדרשו על פי התוכניות המקוריות שלהן.

תוכניות לעומת מציאות במלחמת ששת הימים

כ-50% מחטיבות צה"ל במלחמת ששת הימים הוציאו אל הפועל תוכניות שהיו שונות מאלה שתוכננו להן לפני המלחמה. יש לזכור שבאותה העת האוגדות של צה"ל היו משימתיות, והכוחות הוקצו להן לפי הצורך. כל מפקדת אוגדה נדרשה להתכונן ללחימה ביותר מאשר חזית אחת. כך, למשל, לאוגדה 36 היו ארבע משימות חלופיות: שלוש משימות התקפיות (בגולן, בשומרון ובסיני) ומשימת הגנה בגליל. דוגמה נוספת: לאוגדה 84 היו תוכניות מתקפה בגולן ובסיני וכן תוכנית הגנה בנגב (ראו טבלה 1).¹

טבלה 1: התוכניות של האוגדות ושל החטיבות בצה"ל לפני מלחמת ששת הימים

האוגדה	תוכנית "מלקחיים" בחזית סוריה	תוכנית "פרגול" בחזית ירדן	תוכנית "קלשון" בחזית מצריים	תוכנית ההגנה "סדן"
36 (אלעד פלד)	כיבוש מרכז רמת הגולן	כיבוש צפון השומרון (במסגרת פיקוד צפון)	כיבוש ציר החוף בסיני	הגנת הגליל
הרכב: 200, 80, גדוד מ-1	הרכב: 9, 37	הרכב: 35, 37, או 1, 80, 11, גש"פ 226	הרכב: 37, 45, 9	
38 (אריאל שרון)	כיבוש דרום השומרון (במסגרת פיקוד מרכז)	כיבוש הציר הדרומי: ת'מד-נח'ל-מיתלה	הגנת הנגב	
	הרכב: 5, 8, 10, גדוד שריון פיקודי (גש"פ) 182 מוקטן	הרכב: 14, 35, או 4, 80	הרכב: 99, 14, גדוד שריון פיקודי (גש"פ) 226	

עתודה בחזית הדרום	כיבוש הציר של מרכז סיני: ביר-חסנה-איגוף אבו־עגילה- הגעה לתעלת סואץ	הגנה בחזית הדרום	כיבוש צפון רמת הגולן	84 (ישראל טל)
הרכב: 7, 8, 200	הרכב: 7, 8, 10, 200	הרכב: 11, 60	הרכב: 1 מוקטנת, 35, 7, גרוד מ־14	
פיקוד דרום: אוגדה 31 בהרכב 11, 60, 55 פיקוד מרכז: 16, 10, 4 פיקוד צפון: 2, 3 עתודת מטכ"ל: 1, 80, 35	פיקוד דרום: אוגדה 49 חטיבה 99, גרוד 226 פיקוד מרכז: 16, 10, 4 פיקוד צפון: 2, 3 עתודת מטכ"ל: 1, 80, 35	פיקוד מרכז: 2, 16, 1, 35, 7 פיקוד דרום (הר חברון): 60, 200, 14, 4, פיקוד צפון: 45, 2 עתודת מטכ"ל: 520	פצ"ן: 3, 45, 2, 37 גש"פ 181	כוחות תחת הפיקודים או המטכ"ל

ניתן לראות שלחטיבות השונות (כמו חטיבה 1 שמוכאת בטבלה בהדגשה) היו לעיתים שלוש משימות התקפיות שונות בתכלית בכל אחת מהתוכניות, ולאחרות היו שתי תוכניות התקפיות נוסף על תוכנית הגנתית או הצבה בעתודה. מגוון הכשירויות שלהן נדרשו החטיבות כלל לרוב התקפה בציר הררי ברמת הגולן, התקפה בשטחים כפריים ובנויים ביהודה ושומרון והתקפה בשטח חולי ופתוח בסיני יחד עם הגנה נידת בכל החזיתות. בשל כך נדרשו החטיבות האלה לרכוש מגוון רחב כשירויות ולא יכלו להתבסס על מגוון צר של כשירויות בהתאם לתוכנית כזו או אחרת. השתנות המצב בחזית הדרום בשבועות ההמתנה הביאה לשינוי בתוכניות ובציוותי הכוחות.² כפי שניתן לראות בטבלה 2, הוכנסו שינויים משמעותיים הן במשימות האוגדות (וכתוצאה מכך במשימות החטיבות) והן בציוותי הכוחות לקרב. כך לדוגמה, הזהות בין ציוות הכוחות של אוגדת

טל בתוכנית לפני המלחמה לבין התוכנית שבוצעה בפועל ("נחשונים") הייתה רק בשיעור של 25%. באוגדת שרון רק חצי מהחטיבות שהיו כפופות לאוגדה לפני המלחמה נלחמו בפועל תחת פיקודה.

טבלה 2: שינויי משימות של האוגדות ושל החטיבות בצה"ל בחזית הדרום לפני מלחמת ששת הימים

האוגדה	התוכניות ההתקפיות לפני המלחמה – "קלשון"3	פקודת מבצע "קרדום 2" – 24 במאי	פקודת מבצע "נחשונים" – 3 ביוני	שיעור הזוהות בין ציוות הכוחות לפני המלחמה על פי תוכנית "קלשון" לבין הציוות בתוכנית "נחשונים"
84 (ישראל טל)	ציר מרכז סיני: ביר-חסנה-איגוף אבר-עגילה- הגעה לתעלת סואץ	ציר החוף: האן-יונס- רפיח-אל- עריש	ציר החוף: האן-יונס- רפיח-אל- עריש	
	הרכב הכוח: 8, 10, 200, 7	הרכב הכוח: 60, 7 גדוד 46, 86 (55) – צניחה באל- עריש)	הרכב הכוח: 35, 60, 7 גדוד 46 (55) – צניחה באל-עריש)	25% (חטיבה 7)
38 (אריאל שרון)	הציר הדרומי: ת'מד-נח'ל- מיתלה	ריתוק והטעיה	אום-קטף- אבר-עגילה	
	הרכב הכוח: 14, 60, 4, 80/35	הרכב הכוח: 14, גדודים 63, 226	הרכב הכוח: 99, 80, 14, 226 גדודים 63	50% (14, 80)

	ציר ואדי חרידין	עתודה פיקודית	לא בתוכנית	31 (אברהם יפה)
	הרכב הכוח: 520, 200 עתודה פיקודית	הרכב הכוח: 60, גרוד 63		
הופעה בחזית הצפון לפי תוכניות מוקדמות אחרות			ציר החוף: אל-עריש- רומני-קנטרה	36 (אלעד פלד)
ראו למטה			,37 / 80, 35 1, 11, גרוד 226	
		חטיבה 35 – נחיתה באל-עריש או בקנטרה		יחידות נוספות

מהנתונים האלה עולה שהיו שינויים משמעותיים הן במשימות האוגדות (ולכן גם במשימות החטיבות) והן בציוותי הכוחות. ניתן לראות בבירור שאימון לפי תוכנית אופרטיבית ספציפית אחת לא היה תורם הרבה לכוחות שהשתתפו במלחמה הזאת.

בחזית רמת הגולן⁴ החלה הלחימה בדירוג – לאחר סיום הלחימה בדרום ובמרכז ולאחר שיחידות שונות שתוכננו להשתתף בכיבוש הרמה הופעלו קודם לכן בחזיתות אחרות (חטיבות השריון העיקריות של הפיקוד – 37 ו-45 והחטיבה הממוכנת [באופן חלקית] 9 הופנו לחזית הירדנית). כיבוש רמת הגולן נעשה באופן עקרוני על פי התוכנית הפיקודית, אך בהרכב כוחות שונה לחלוטין מזה שתוכנן. על פי תוכנית "מלקחיים" מלפני המלחמה תוכננו לכבוש את רמת הגולן אוגדות 84 (חטיבות 7, 35, 1, 14) ו-36 (חטיבות 200, 80, 1) וכן החטיבות העצמאיות 45 ו-37 (זו האחרונה יועדה להיות עתודה פיקודית). בפועל, במסגרת תוכנית "מקבת", הופנתה אוגדה 36, שכבשה קודם לכן את צפון השומרון, לכיבוש דרום רמת הגולן

(במקום מרכז רמת הגולן על פי התכנון המקורי). הוכפפו לה חטיבה 80 מוקטנת (שני גדודים שהגיעו מהלחימה בחזית הדרום במסגרת אוגדה 38 באבו עגילה ומחזית ירדן) וחטיבה מרחבית 2 שפעלה בגזרה מתחילת הלחימה.

על חטיבת גולני (שפעלה על פי התוכנית), על חטיבה 8 בפיקודו של אלברט מנדלר, שפעלה קודם לכן בגזרת כונתילה בחזית הדרום, הועברה תוך כדי המלחמה לחזית הצפון וכבשה את מתחמי קלע וזעורה, ועל חטיבה 45, שהגיעה לאחר לחימה מול הירדנים, פיקד ישירות פיקוד צפון באמצעות חפ"ק פיקודי של ראש מטה (רמ"ט) הפיקוד, דן לנר.

במרכז רמת הגולן פעלו חטיבת 10 ו-37 שהגיעו לאחר לחימה בחזית המרכז (נוסף על חטיבה מרחבית 3 שפעלה בגזרה מתחילת המלחמה). על מידת המתאם בין הכנות הכוחות לפני המלחמה בחזית רמת הגולן לבין הביצוע בפועל סיפר אל"ם דן לנר, רמ"ט פיקוד צפון:

התוכניות למתקפה על הרמה הסורית היו מוכנות. לא היה דבר יותר מוכן מאשר הדבר הזה אצלנו בפיקוד. הדבר היחיד שקרה הוא זה: שאלה שתיכננו לא ביצעו... [חטיבה] 8 פעלה במקום [חטיבה] 37, [חטיבה] 45 נכנסה באיזה חור שלא הייתה מתוכננת בכלל. למעשה רק חטיבה 1 פעלה לפי התכנון האורגינלי.⁵

במקום אחר נכתב:

העובדה שהמלחמה התנהלה באלתור שבה ועלתה ביתר תוקף בדיוני כל הרמות בצה"ל מיד עם סיום המלחמה. מתוך כך עלתה שאלת תפקידם וחשיבותם של התכנונים האופרטיביים – אלה שהמטכ"ל היה עסוק בהם כל כך בשנים שלפני המלחמה. ראשי הצבא מן הרמטכ"ל ומטה דנו בעניין הזה והציעו תשובה, אם כי דחוקה. אל"ם יצחק חופי, רמ"ח מבצעים, שבתוקף תפקידו היה אחראי להכנת התכנונים האופרטיביים אמר על כך: 'לפי דעתי, נשאלת שאלה אחת: מה המשמעות של כל התוכניות האופרטיביות שאנחנו מתכננים בזמן שלום, כשאנחנו באים ומנסים לממש תוכנית כזו או

אחרת. לא השליתי את עצמי מעולם שהמלחמה תתבצע כשנוציא את התיק ונפעיל אותו, ויחד עם זאת אני משוכנע גם היום, לאחר המלחמה, כשהתוכנית התבצעה: אי-אפשר להגיד שאין לה שום דמיון, אבל לא מבחינת הרכב הכוחות, לא מבחינת עצם התוכנית לא היו דומות לתוכניות האופרטיביות.⁶

דוגמה אחרונה היא השינוי המהותי בתוכנית של חטיבת הצנחנים 55 בפיקודו של מוטה גור. זו תוכננה לצנוח באל-עריש במסגרת תוכנית לכיבוש ציר החוף בסיני, אך בפועל היא כבשה את צפון-מזרח ירושלים ואת ירושלים העתיקה, וגרוד אחד שלה נחת אחר כך במסוקים ברמת הגולן. לסיכום הפרק על מלחמת ששת הימים: היקף השינויים בתוכניות בתוך אותה החזית ומספר היחידות שעברו תוך כדי המלחמה מחזית לחזית מצביעים באופן ברור על הצורך באימון לכשירות בסיסיות.

מלחמת יום הכיפורים⁷

רבות מיחידות צה"ל פעלו במהלך מלחמת יום הכיפורים בכפיפות שהיא שונה מהותית מכפי שתוכנן מלכתחילה. יש להזכיר שבאותה העת פעל צה"ל במסגרת אוגדות קבועות שהוקצו באופן קבע לפיקודים. לצה"ל הייתה אוגרת עתודה מטכ"לית אחת – 146 – בפיקודו של מוטה פלד. בדיקה של מספר החטיבות שעברו בין אוגדות ופיקודים במלחמת יום הכיפורים בחזית הגולן מעלה את הנתונים הבאים:

מתוך שמונה החטיבות המשוריינות שלחמו ברמת הגולן ארבע חטיבות (7, 9, 179, 188) לא לחמו כלל במסגרת האוגדה-האם (המתוכננת) שלהם: חטיבה 188 תוכננה להילחם במסגרת אוגדה 210 ולחמה תחת פיקודה של אוגדה 36; חטיבה 179 תוכננה להילחם במסגרת אוגדה 36 ולחמה תחת פיקודה של אוגדה 210; חטיבה 7 עברה מעתודה לאוגדות 162 או 252 בדרום ללחימה תחת פיקודה של אוגדה 36; חטיבה 9 עברה מאוגדה 36, שלה הייתה כפופה על פי התוכנית המקורית ותחת פיקודה לחמה ביממה הראשונה, לאוגדה 210. אחר כך עברה לאוגדה 146, חזרה ל-210 ושוב ל-146.

רק חטיבה אחת – 670 – לחמה במשך כל המלחמה במסגרת האוגדה-האם שלה – 146 (או שהייתה כוח עצמאי).

שלוש מהחטיבות היו כפופות במהלך המלחמה לשתי אוגדות שונות: (חטיבה 179 הייתה כפופה לאוגדות 36 ו-210; חטיבה 205 הייתה כפופה לאוגדות 146 ו-210 וחטיבה 679 הייתה כפופה לאוגדות 36 ו-210). חטיבה אחת הייתה כפופה לשלוש אוגדות (חטיבה 9 הייתה כפופה לאוגדות 36, 146 ו-210).

מכל אחת משתי אוגדות המילואים שלחמו ברמת הגולן נלקחה חטיבה משוריית אחת. שתי החטיבות שנלקחו לחמו בפיקוד דרום (כמובן במסגרת אוגדה שלא הייתה האוגדה-האם שלהן): חטיבה 164, שהייתה כפופה לאוגדה 210, נלחמה תחת פיקודה של אוגדה 252 בגזרה הדרומית בתעלה; חטיבה 217, שהייתה שייכת לאוגדה 146, נלחמה תחת פיקודה של אוגדה 162. בלי להיכנס לניתוח דומה בחזית התעלה ניתן לציין שבחזית הזאת הוקמו תוך כדי המלחמה אד-הוק ארבע מסגרות על-חטיבתיות ייעודיות: אוגדה 440; כוח מגן/ששון; כוח דוביק; כוח גרנית.

להלן שלוש דוגמאות ליחידות שנלחמו בחזיתות ששונות מאלה שבהן יועדו להילחם על פי התכנונים שמלפני המלחמה:

חטיבת השריון 164 יועדה ללחימה ברמת הגולן במסגרת אוגדה 210. את הטנקים שלה לקחה חטיבה 179, וכוחות החטיבה ירדו לסיני ואספו טנקים של חטיבה 7 שנשארו בדרום וטנקים שהיו באילת. ב-8 באוקטובר בצהריים כבר נלחמה החטיבה תחת פיקודה של אוגדה 252. לדברי המח"ט, אי ההיכרות עם הגזרה גרמה לבעיות רבות: טנקים שקעו בחול, והצוותים התקשו להתמודד עם כך; התותחנים התקשו להתרגל לאבק הרב ולזוהות מטרות בטווחים רחוקים; הכוחות התקשו להתמצא במדבר וכתוצאה מכך היו מקרים של ירי כוחותינו על כוחותינו. כמו כן התקשו הכוחות להסתגל לכך שגודל של תא שטח פלוגתי בצפון הוא כגודל תא שטח מחלקתי בדרום.⁸

על חטיבה 7 כותב אביגדור קהלני כי "חטיבה 7 – וגדוד 77 בתוכה – הייתה מתוכננת למלחמה נגד מצרים. היא נועדה להשתלב בתוכנית המגננה ולאחר מכן לקחת חלק בכוח שיצלח את תעלת סואץ".⁹ במסגרת הכנותיה לצליחת התעלה התאמנו שתיים מפלוגות הטנקים של גדוד 82 (בפיקודם של אלי גבע ושל מאיר זמיר) להשגת כשירות ייעודית: גרירת גשר הגלילים לתעלה. בפועל, עקב העתקת חטיבה 7 צפונה, קיבל ב-14 באוקטובר ב-6

בערב גדוד 257 מחטיבה 421 פקודה להעביר את גשר הגלילים לתעלת סואץ. הגדוד התאמן בלילה לביצוע המשימה הזאת – בהדרכת אנשי חיל ההנדסה – לאחר יום קרב ארוך ומתיש. למחרת ניסה הגדוד לגרור את גשר הגלילים – ללא הצלחה – עזב את הגשר שניזוק בגרירה והמשיך בלחימה. אחר כך גרר את הגשר גדוד 410 מחטיבה 600. גם הוא נאלץ ללמוד בחופזה ותחת אש כיצד גוררים את הגשר. זו דוגמה לכשל הטמון באימון יחידה אחת בלבד למטלה קריטית עקב שיוכה לתוכנית אופרטיבית מסוימת במקום להכשיר כמה יחידות לאותה המטלה.

אוגדה 146 (בפיקודו של מוסה פלד) הייתה אוגדת עתודה מטכ"לית שיועדה על פי התכנונים האופרטיביים להילחם בחזית הדרום.¹⁰ במלחמה היא הופעלה בדרום רמת הגולן. לרשותה עמדו שתי החטיבות המקוריות שלה (ממוכנת 670 ושריון 205), והיא קיבלה תחת פיקודה עוד שתי חטיבות ממוכנות: 9 ו-11.¹¹

הדוגמאות לשינויים במשימות ובציוותי הכוחות תוך כדי המלחמה הן רבות. להלן יובאו שלוש מהן:

- חטיבה 35 תוכננה לפני המלחמה להיות המרכיב המרכזי במבצע "אור ירוק" – נחיתה בגדה המערבית של תעלת סואץ שנועדה לאגף את המערכים המצריים העיקריים. בהתאם לתוכנית הועברו שניים מגדודי החטיבה בפרוץ המלחמה בהטסה לחופי מפרץ סואץ – שם חברו אליהם כוחות שריון ונחתות של חיל הים. עם התפתחות הלחימה בוטל המבצע, וכוחות הצנחנים (בעיקר גדוד 890) הוכפפו ללחימה תחת אוגדה 162 (קרב החווה הסינית) ואחר כך תחת פיקוד אוגדה 143 להרחבת ראש הגשר צפונה.¹²
- חטיבה 4, שעל פי התוכנית מלפני המלחמה אמורה הייתה להיות חלק מאוגדה 210, אך לחמה במשך כל המלחמה במסגרת אוגדה 146, כללה כ-8 באוקטובר 1973 גדוד שרמנים אורגני של החטיבה, גדוד צנטוריונים שהיה שייך במקור לחטיבה 205 (האוגדה-האם – 146) וגדוד צנטוריונים מילואים שהיה שייך במקור לחטיבה 188 (האוגדה-האם במלחמה – 36). החטיבה כללה שלושה גדודי טנקים משלוש אוגדות-אם שונות. באותה העת השאירה החטיבה את שני גדודי החרמ"ש האורגניים שלה מאחור כדי שישמשו כוח פיקודי.

- חטיבת הצנחנים 317 החלה את הלחימה בקרבות ההגנה על רמת הגולן, אחר כך השתתפה בהרכב שני גדודים בהבקעה למובלעת הסורית, בכיבוש תל-שמש ומערכי הגנה מבוצרים אחרים (הגדוד השלישי וגדוד הסיור נ"ט הועברו לחזית הדרום). בסיום המלחמה הוטסה לכיבוש רכס החרמון הסורי.¹³ זו דוגמה נוספת לצורך בכשירויות לחימה רבות ובסכנה הטמונה בהסתמכות על תוכנית אחת כדי שתשמש בסיס לאימונים.

ועוד דוגמה: אוגדה 252, שהחלה את המלחמה עם חטיבות 401, 14 ו-460, התארגנה מחדש במהלך 7-8 באוקטובר וכללה את חטיבה 875, את חטיבה 164 ואת חטיבה 274.¹⁴

אפשר לומר כי אף שבין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים עבר צה"ל מאוגדות משימתיות לאוגדות קבועות, הרי בפועל, הן פעלו במלחמת יום הכיפורים במתכונת של אוגדות משימתיות.

מלחמת לבנון הראשונה

אחרי מלחמת יום הכיפורים המשיך צה"ל להיכנות ולהתאמן לקראת לחימה נגד צבאות קונוונציונליים משוריינים – לפעולה במרחבי סיני ולמשימות של הגנה ושל הבקעה ברמת הגולן. כשעלתה הסבירות למבצע יזום בלבנון, תירגל צה"ל גם לחימה בשטח הררי.

מפקד עוצבת סיני במלחמת לבנון הראשונה, אלוף עמנואל סקל, כתב "על חשיבותן של המסגרות האורגניות ושל התוכניות הפשוטות, על מפקדות מאולתרות ועל שינויי משימה קיצוניים":

פירוק של מסגרות אורגניות פוגע בעיליות המערכת משום שיחידות חדשות המצטרפות למסגרת קיימת זקוקות ליזמן הסתגלות כדי להכיר את הפק"לים ואת רוח המפקד, אף שצה"ל נוהג לאמן את יחידותיו כך שניתן יהיה להעבירן ממסגרת למסגרת באבחת פקודה בקשר.

אף שמלחמת שלום הגליל הייתה מלחמה יזומה שתוכננה זמן רב מראש, הרבו בה לפרק מסגרות קיימות, ולא לכל הפירוקים האלה הייתה הצדקה של לחץ הנסיבות. כך, למשל, חטיבה 14

הייתה מיועדת לכבוש את ג'בל ביר א־דהר באגף המערבי והשלימה לצורך כך נוהלי קרב ארוכים וממציים. למרות זאת, ובלית ברירה, הוטלה המשימה על חטיבה מאולתרת (חטיבת בה"ד 1) שלא תיכננה את המשימה הזאת ונכנסה אליה באופן חפוז ובתוך שינוי משימה מוחלט. השינוי נבע מכך שחטיבה 14 איחרה להגיע ממחנה סירים בגלל מחסור במובילי טנקים.

בתכנון המתחשב יותר באורגניות של היחידות אולי ניתן היה (ומבחינת לוחות הזמנים זה היה אפשרי) להכפיף את חטיבה 7 (שהשתחררה מהגנת הרמה) לאוגדת עמוד האש, ואת חטיבה 14, שאיחרה, לשלוח בעקבות אוגדת סיני.¹⁵

דו"ח של צה"ל¹⁶ שעוסק במעבר חטיבות בין אוגדות מציין בנוגע לחטיבות שהשתתפו במלחמה:

1. מתוך 13 החטיבות שהיו להן אוגדות־אם (שאר החטיבות השתייכו אורגנית לפיקוד המרחבי ותוכננו לפעול עם אוגדות הפיקוד המרחבי, בפיקוד אחר או לשמש עתודה מטכ"לית), רק 8 חטיבות לחמו כל המלחמה במסגרת אוגדות־האם שלהן.
2. 7 חטיבות היו כפופות במהלך המלחמה לשתי אוגדות שונות (שתיים מהן, הועברו מאוגדה אחת לאחרת ואחר כך הוחזרו).
3. הוקמו אד־הוק שתי מסגרות על־חטיבתיות ייעודיות (כוח ורדי וכוח פלד).

אוגדת העתודה המטכ"לית 880 בפיקוד תא"ל יום־טוב תמיר הופעלה בלבנון ללא כל תכנון מוקדם לחזית הזאת. לעומת זאת, חטיבה 35 פעלה בהתאם לתכנון מוקדם עם חטיבת השריון שהייתה אמורה לסייע לה, ונראה שהפעולה לפי תכנון מוקדם, שתורגל פעמים רבות עם שותפים מוכרים, תרמה להצלחת החטיבה במלחמה.

מלחמת לבנון השנייה

עם פרוץ הלחימה הוקצו לאוגדה 91 כוחות סירים שלא תיכננו תוכניות מבצעיות במסגרת סד"כ האוגדה – חטיבה 7 וחטיבה 35. גם התוכנית

האוגדתית שונתה, ויחידות שהיו כפופות לאוגדה דרך קבע ביצעו משימות שונות מאלה שתוכננו לפני המלחמה. נראה שאי-היכרותו של מח"ט 7 עם מונחים שהיו בשימוש מפקד אוגדה 91 תרמה למשבר האמון בין השניים. מח"ט 35, לעומת זאת, הכיר את מפקד האוגדה לפני המלחמה, אף שלא היה אמור לפעול תחתיו לפי התכנון האופרטיבי. יש לציין את העובדה שבמשך חצי השנה שלפני המלחמה אורגנו חטיבות 188 ו-1 במתכונת של חטיבות רב-חיליות לצורך בחינת התפיסה הזאת. אף שהן נשארו במתכונת הזאת בשגרה ובאימונים, הרי כאשר התחילה המלחמה, פורקו החטיבות הרב-חיליות האלה ואורגנו בצוותי קרב חטיבתיים (צק"חים) חדשים.

מהם הנזקים הצפויים מאימון-יתר על בסיס תוכנית אופרטיבית?

זמן אימון, כמו כל משאב אחר, מצוי במחסור. לאימון-יתר על בסיס תוכנית אופרטיבית ספציפית יש כמה חסרונות – נוסף על האפקטיביות הנמוכה יחסית – כפי שהוצגה קודם לכן.

1. הנזק הראשון הוא איבוד הוורסטיליות של היחידה עקב התמחות יתר. אם היחידה מתאמנת פעם אחר פעם על ביצועה של תוכנית אחת מסוימת, היא אינה מתאמנת כדי לרכוש כשירויות הנדרשות בזירות אחרות, ולכן באופן עקרוני כשירותה הכוללת דועכת.
2. הנזק השני הוא שחיקת הכשירות לתכנן במהירות – שהיא הכשירות המרכזית של המפקד ומפקדתו וכוללת את המרכיבים הבאים: לנתח שטח ואויב, לעשות הערכת מצב ולהגיע לכמה דרכי פעולה חלופיות, להחליט על דרך פעולה נבחרת ולתכנן אותה באופן פרטני. במצב שבו מתורגל שוב ושוב אותו המתווה, הופכת התוכנית למעין תרגולת, וניתוח השטח והאויב הופכים פחות משמעותיים (בהשוואה לאימון המבוסס על תרחיש חדש). במילים אחרות: במצב כזה מתורגלים רעיונות קיימים במקום רעיונות חדשים, ומצטמצמת באופן טבעי היכולת לאתגר את היחידה בתכנון מלא ומהיר. כשירות אחרת שאינה מתורגלת כמעט אף פעם היא שינוי בציוות הכוחות.
3. הנזק השלישי שנגרם מ"אימון צמוד תוכנית" הוא התקבעות על תוכנית מסוימת ובמקרים רבים גם על ציוות כוחות מסוים – גם כאשר המצב השתנה מהותית ודורש תכנון חדש. דוגמה לכך היא התקבעותו של

שמואל גונן, אלוף פיקוד הדרום במלחמת יום הכיפורים, על תוכנית הצליחה "צפניה", שאותה כנראה ניסה להוציא אל הפועל גם כשחל שינוי דרמטי בתמונת המצב, עד כי התוכנית הפכה ללא רלוונטית. חטיבה 188 הייתה מאוד מתורגלת ב"ריצה" אל הרמפות בהתאם לתרגולת שהוכנה לקראת יום קרב עם הסורים. בפרוץ המלחמה פעלו המחלקות והפולגות לפי התרגולת, בלי להבין שמדובר בתחילת מלחמה. כך גם קרה בסיני: הכוחות מיהרו ליישם את תוכנית "שובך יונים" לתגבור המעוזים – שתורגלה אין-ספור פעמים – אף שבעקבות צליחת הצבא המצרי הייתה הרלוונטיות שלה מוגבלת.

4. דוגמה עדכנית יותר, טכנית כמעט, היא ההתקבעות שלי, בהיותי מח"ט במלחמת לבנון השנייה, להימצאות שדה מוקשים נגד אדם בלבד מעבר לקו הגבול בגזרת החטיבה. הסיבה להתקבעות: בתוכנית האופרטיבית הופיע שדה מוקשים נגד אדם, והחטיבה תירגלה שוב ושוב מעבר בשדה מוקשים כזה בשנה שלפני המלחמה: באימון של מפקדת האוגדה, בתרגיל של גרוד ההנדסה ובתרגיל האוגדתי. בסופו של דבר פעלה החטיבה כמה קילומטרים ממזרח למרחב שבו תוכננה לפעול לפני המלחמה, אך בגלל הקיבעון לא נבדקה האפשרות שיש במקום שדה מוקשים מעורב – נגד אדם ונגד טנקים – מה שהביא להיפגעות כלים בעת חצייתו.

המודל הנדרש

המודל הנדרש לאימונים צריך להפריד בין היכרות עם התוכנית לשם הבנת הבעיות המבצעיות של זירת הלחימה – היכרות שהיא חשובה ונכונה – לבין אי-מיצוי זמן האימון עקב היצמדות יתר לתוכניות.

תוכנית אופרטיבית היא חשובה כי היא משמשת נקודת ייחוס: מהתוכנית האופרטיבית יש להסיק מסקנות עקרוניות (הרלוונטיות לכל החזית או הזירה) בנוגע לסוג האויב, לקרקע, לשיטות הלחימה הרלוונטיות וכדומה, אך לא בנוגע לתפקיד הספציפי של יחידה מסוימת. העיסוק בתוכנית האופרטיבית צריך להיות מוגבל לתהליך התכנון עצמו, לתרגילים שמוגדרים אופרטיביים ולמשחקי מלחמה. האימונים צריכים להיות מותאמים לכשירות הנדרשות בזירה ולכשירות אחרות המוגדרות בסיסיות.

ברמת מפקדות החטיבה והאוגדה, שכשירותן המרכזית היא תכנון קרב וניהול, יש לתרגל ככל הניתן תרחישים שונים זה מזה: שונים בכל הנוגע לשטח, לאויב ולציוות הכוחות. העמקת ההיכרות עם תוכנית קיימת צריכה להיעשות באמצעות משחקי מלחמה כדי לא לבזבז הזדמנויות לתרגולו של תהליך התכנון.

ברמת הגדוד ומטה קיים מגוון רחב של כשירויות בסיסיות ומבצעיות שאותן יש לרכוש. אימון לרכישת הכשירויות הבסיסיות הוא תעודת הביטוח הטובה ביותר מפני הפתעות במלחמה. כדי לקשור את הכשירויות הבסיסיות לתרחיש האופרטיבי של היחידה (יש חשיבות רבה לכך שהמתאמן יבין את הצורך באימון ואת הרלוונטיות שלו) צריך לזהות אילו מתוך הכשירויות שנדרשות לביצוע התוכנית האופרטיבית הן בסיסיות ולתרגלן בהקשר הזה. לאחר מכן בסדר העדיפויות יש לתרגל כשירויות בסיסיות אחרות שאינן נכללות בתוכנית האופרטיבית. רק לבסוף יש לתרגל כשירויות שהן ייעודיות לתוכנית.

בשני סוגי האימון הראשונים אסור שהם יהיו מודל של התוכנית האופרטיבית.

היחידות הסדירות של צה"ל, שהן למעשה בית ספר להכשרת המילואים, צריכות להתאמן על כלל הכשירויות הבסיסיות והמבצעיות. ביחידות המילואים, שזמן האימונים שלהן קצר יחסית ומקשה מאוד על לימוד כשירויות חדשות, צריך לחזור על ידע שנרכש בסדיר. עשהאל לובוצקי, מ"מ בגדוד 51 של גולני במלחמת לבנון השנייה, כתב בנוגע לאימונים:

בעבר התאמנו רבות על כיבוש יעד חשוף... התרגולות נראו תמיד מנותקות מהפעילות המבצעית. לחימה בשטח פתוח נתפסה כלחימה הרלוונטית למלחמה, אך לא לקווים בשטחים. הרי בשטחים אנחנו עוסקים בלחימה אורבנית – לש"ב – ולא מסתערים על כיפות. היה קשה לשכנע את החיילים כי האימונים נחוצים גם כבסיס ללחימה בשטחים, אך חשוכים לא פחות כשמירה על מוכנות למלחמה. עתה הגיעה העת ליישם את הכשרתנו, לקטוף את פירות האימונים המפרכים.¹⁷

ההיסטוריה של צה"ל מלמדת אותנו שיש שני נושאים שאותם יש לתרגל הרבה יותר מכפי שנהוג לתרגלם כיום:

1. **ציוות הכוחות.** ה"אורגניות" הפכה בצה"ל לערך כמעט מקודש, ומתעלמים מכך שהתעקשות על פעולה במסגרות אורגניות בעיות שגרה עלולה לפגוע ביחידות שבמקרים רבים ימצאו את עצמן בעת מלחמה נלחמות במסגרות לא אורגניות. יש לשנות את ציוותי הכוחות בין התרגילים ותוך כדי התרגילים כדי להרגיל את הכוחות למציאות, כפי היא משתקפת מההיסטוריה של צה"ל.
2. **מעבר בין זירות לחימה שונות.** למעבר מזירה לזירה יש משמעויות רבות כמו החלפת מפות ותדרי קשר, שינויי כפיפות ושינוי של שיטות הלחימה. את הנושאים האלה יש לתרגל, שכן – כפי שהוצג במאמר – זה קרה במלחמות ישראל לא מעט.

סיכום

אם התוכנית אינה כל כך רלוונטית במציאות, מדוע חושבים מפקדי צה"ל כי תרגול חוזר ונשנה שלה יעזור להם במלחמה? הסיבה נעוצה כנראה בכמה גורמים: חוסר מודעות להיסטוריה הצבאית של צה"ל בתחום הזה (בעיה שהמאמר הזה מנסה לפתור); השתתפות במבצעי בט"ש בעלי היקף מוגבל שבהם התכנון הפרטני הוא אפקטיבי ואינו נוטה להשתנות: במבצעי בט"ש אין צורך במעבר בין אוגדות ובין זירות; לחימה נגד אויב חלש יחסית בלבנון ובעזה, שיכולתו להשפיע על מימוש התוכנית שנקבעה מראש היא נמוכה יחסית בהשוואה ליכולתו של אויב שיש לו צבא הנלחם באורח סדור.

הערות

תודה לכל מי שסייעו לכתיבת המאמר בהערותיהם המועילות: תא"ל (מיל') ד"ר דני אשר; ד"ר זאב אלרון ממחלקת היסטוריה באמ"ן/תוה"ד; אל"ם גיא חסון, מפקד המאמ"ח; רס"ן אלדר שמש, רמ"ד מפקדות במחלקת תו"ת.

1. הנתונים לקוחים מספרו של שמעון גולן, **מלחמה בשלוש חזיתות**, מערכות, תל-אביב, 2007, עמ' 21-41.

2. עמיעד ברזנר, "בניית הכוח המשוריין 1956-1967", בתוך חגי גולן ושואל שי (עורכים) **נחשונים – 40 שנה למלחמת ששת הימים**, מערכות, תל-אביב, 2007,

3. שמעון גולן, עמ' 28-32.
4. מתיתיהו מייזל, המערכה על הגולן, יוני 1967, מערכות, תל-אביב, עמ' 336-281.
5. שם, עמ' 376.
6. שם, עמ' 377.
7. הנתונים בפסקה הזאת מבוססים על: איתן הבר וזאב שיף, לקסיקון מלחמת יום הכיפורים, מערכות, תל-אביב, 2003; צה"ל בחילו, אנציקלופדיה לצבא ולביטחון, ספריית מעריב, עמ' 157; עמירם אזוב, "עצה מיניסטרילית" – פיקוד הדרום במלחמת יום הכיפורים, 7 באוקטובר, מבלימה להתקפת-נגד", בתוך: חגי גולן ושואל שי (עורכים), מלחמה היום – חקרי מלחמת יום הכיפורים, מערכות, תל-אביב, 2003, עמ' 205-233.
8. שיחה עם תא"ל אברהם ברעם בלטרון ב-17 במאי 2011.
9. אביגדור קהלני, דרך לוחם, סטימצקי, 1989, עמ' 153-155.
10. תא"ל אריה שחר, רמ"ט אוגדה 146, במסגרת יום עיון על "ניוד עוצבות בין גזרות לחימה", מכון צבי מיתר לחקר לוחמת היבשה, מאי 2011, עמ' 12.
11. הבר ושיף, 26.
12. הבר ושיף, עמ' 43-44, 170-171.
13. הבר ושיף, עמ' 179.
14. עמירם אזוב, שם.
15. עמנואל סקל, "אוגדת סיני במלחמת שלום הגליל", מערכות 412, מאי 2007, עמ' 34-35.
16. כיוון בניית מערך השו"ב בדרג הנפרס, מסמך פנימי בצה"ל, 2000.
17. עשהאל לובוצקי, מן המדבר והלבנון, ידיעות אחרונות ספרי חמד, תל-אביב, 2008, עמ' 68.

בטיחות באימונים בצה"ל: קל באימונים – קשה בקרב*

מבוא

כלל צבאי ידוע הוא שכאשר "קשה באימונים, קל בקרב". המאמר הזה טוען כי בתחום הבטיחות באימונים נוקט צה"ל בפועל גישה הפוכה. שיטת ניהול הבטיחות באימוני צה"ל, שהתפתחה באופן משמעותי בשנים האחרונות, הביאה לצמצום ניכר במספר הנפגעים באימונים, אך במקביל עיקרה את כשירות המפקדים לנתח סיכונים מבצעיים הנובעים מהקרקע בזירת הלחימה, משיטת הפעולה של כוחותינו ומכשירות הכוחות. את תוצאות העיקור הזה נראה במלחמה הבאה, שבה ייפגעו כוחותינו מאש "ידידותית" יותר מבעבר.

מדוע זה קורה? אולי כי למפקדי צה"ל קשה להסביר לציבור הישראלי מדוע נפצעים ונהרגים חיילים באימונים בשנים שבין המלחמות. במלחמה, לעומת זאת, מבין הציבור שישנם נפגעים גם מאש של כוחותינו ומתאונות, ומפקדי צה"ל לא נדרשים לתת הסבר פרטני על כל נפגע. אולם בעוד שלנפגע באימון אין השפעה מיידית על ביטחון המדינה, הרי להגדלת הפגיעות בכוחותינו בקרב עלולה להיות השפעה רבה.

הבעיה המבצעית: מדוע גדלה הסכנה של אש "ידידותית"?

נתונים ממלחמות עבר מראים ששיעור האבדות מאש "ידידותית" ומתאונות מגיע לעשרות אחוזים מכלל האבדות של הכוח הלוחם. כך, לדוגמה, במלחמת לבנון הראשונה נהרגו 351 חיילים. 68 מהם (19.4%) לא נהרגו מאש האויב. הרוב מקרב 68 ההרוגים האלה – כך קבע דו"ח של חר"פ – נפגע מאש של כוחותינו.

* פורסם ב"מערכות" 425 (יוני 2009).

התופעה הזאת אינה ייחודית רק לצה"ל. במלחמת המפרץ הראשונה (1991) הגיע שיעור החללים האמריקנים שלא מאש אויב ל-41% מסך החללים (90 מתוך 219). 55 חיילים אמריקנים נהרגו בתאונות ו-35 – מאש "ידידותית"¹.

שיעור הנפגעים מאש "ידידותית" משתנה בהתאם לכמה גורמים. להלן המרכזיים שבהם:

- מורכבות השליטה בכוחות. זו תלויה במורכבות השטח ובשיטת הפעולה של כוחותינו.
- טווחי המגע עם האויב. אלה קובעים באיזה מרחק מכוחותינו תנחת אש הסיוע הארטילרית והאווירית.
- קטלניותם של אמצעי הלחימה שבהם נעשה שימוש.
- מידת הרמיון בין מרכיבי הכוח של שני הצדדים הלוחמים.

כך, למשל, בשטח פתוח קל הרבה יותר לשלוט בכוחות ולוודא במדויק היכן פוגעת האש שיורים כוחותינו. בשטח בנוי, לעומת זאת, קשה הרבה יותר לדעת היכן נמצאים כוחותינו והיכן פוגעת האש שהם יורים. לכן בלחימה בשטח בנוי גדלה הסכנה לירי של כוחותינו על כוחותינו.

גם ההשפעה של קטלניות אמצעי הלחימה ברורה: ירי נשק קל של לוחם חי"ר על חבריו הוא סכנה פוטנציאלית לפגיעה במספר מצומצם יחסית של לוחמים בהשוואה לירי שגוי של טנק על לוחמי החי"ר האלה או בהשוואה להנחתה שגויה של הפגזה ארטילרית עליהם.

אשר לרמיון בין מרכיבי הכוח – אם רק צד אחד משתמש בטנקים, למשל, הרי שפוחתת מאוד הסכנה שטנקים של כוחותינו יירו אלה על אלה. לכן במלחמת לבנון השנייה לא היו מקרים שבהם טנקים של צה"ל ירו אלה על אלה, ואילו במלחמת לבנון הראשונה היו כמה מקרים כאלה.

מדוע יהיו בצה"ל במלחמה הבאה יותר מקרים של אש "ידידותית"?

במלחמה הבאה יבואו לידי ביטוי מוגבר כל הגורמים שמגדילים את הסיכון לירי של כוחותינו על כוחותינו. לכן זה רק הגיוני להניח במלחמה הבאה יהיו מקרים יותר של אש "ידידותית" על כוחותינו. הגורמים שבהם מדובר הם:

- הלחימה תתנהל יותר ויותר בשטחים בנויים – מה שמקשה מאוד לשלוט על הכוחות ולתאם ביניהם ומעלה משמעותית את הסבירות לטעות בזיהוי כוחותינו.
- שיטת הפעולה של האויב: האויב צפוי להגביר את מאמציו להקטין את חתימתו ולהסתתר – מה שיביא להקטנת טווחי המגע. כתוצאה מכך יגדל הצורך להפעיל אש סיוע בצמוד לכוחותינו, ובמצב כזה ישנה תמיד סכנה של פגיעה בכוחותינו. יתר על כן, השטח הבנוי מאפשר לאויב לנסות לפגוע היקפית בכוחותינו – גם מהעורף – מה שיביא לקושי רב בהגדרת קווי המגע בין כוחותינו לבינו. כאשר נפתחת אש על כוח, קשה מאוד ללוחמים להימנע מירי לכיוון שממנו הם חושבים שיריבים עליהם. כאשר האש נפתחת מאחור, הסכנה לכוחותינו גדלה שבעתיים.
- עליית הקטלניות של אמצעי הלחימה שמפעילים כוחותינו. בגלל השימוש הגובר שעושה האויב בשטחים הבנויים ובכיצורים, נדרש צה"ל להפעיל אש קטלנית יותר כדי לחדור אותם – אש שבמקרה של טעות תפגע ביתר שאת בכוחותינו. שיפור צפוי רק בתחום אחד: הולכת וקטנה הסכנה שטנקים של צה"ל יירו אלה על האלה. הסיבה לכך היא שהאויבים שנגדם צפוי צה"ל להילחם בעימותים הקרובים אינם מצוידים – בחלקם – בטנקים.

הסכנות הטמונות במדיניות צה"ל בתחום הבטיחות באימונים

כדי לצמצם את סכנת ההיפגעות באימונים מפעיל צה"ל מערכת בטיחות כפולה הפועלת במקביל ובמשולב למערכת המבצעית המתאמנת. מפקדי היחידה המתאמנת – לצורך הדיון נניח שמדובר במפקדי החטיבה – מבצעים נוהל קרב מבצעי מלא לתרגיל, ובמקביל אליהם פועלת מערכת של קציני בטיחות המבצעת מערכת הכנות משלה, שעיקרן ניתוח של שטח התרגיל, של כשירות המתרגל, של תוכניתו המבצעית לתרגיל וזיהוי נקודות התורפה הבטיחותיות הפוטנציאליות. לאחר שנקודות התורפה האלה מזוהות, מכניסים קציני הבטיחות שינויים בתוכנית התרגיל החטיבתי, כך שפוטנציאל הנזק הטמון בנקודות התורפה לא יתממש. כל זה טוב ויפה באימונים. הבעיה היא שבקרב כל אותן נקודות התורפה נשארות, ואילו מערכת הבטיחות איננה. במילים אחרות: קל באימונים –

קשה בקרב. מפקדי החטיבה המדוברת, אשר באימונים התרגלו שמישהו אחר מזהה את המצוקים התלולים בשטחי האימון ואת נקודות התורפה בשיטת פעולתם לא רוכשים את הכשירות לעשות זאת בעצמם. עקב כך הם יסכנו את פקודיהם בקרב יתר על הנדרש.

צה"ל מתאפיין ברמה מקצועית נמוכה – יחסית לצבאות מקצועיים – משום שכוחו מושתת בעיקר על חיילים בשירות חובה (לעומת צבאות מקצועיים שמושתתים בעיקר על נגדים בעלי ותק) ועל מערך מילואים גדול, שמתאמן מעט, יחסית. הנסיבות האלה מציבות בפני צה"ל אתגר משמעותי בתחום הבטיחות באימונים. הפתרון המתאים לצה"ל אינו להעביר את כל האחריות למפקד המתאמן ולבטל את מערך הבטיחות המלווה, אלא לדרוש מהמפקד המתאמן לשלב את הניתוח הבטיחותי בתוך ההליך המבצעי, ואחר כך יש לחנוך אותו בתחום הזה כמו בכל תחום אחר באמצעות קצין הבטיחות. תפקידו של זה הוא להכניס תיקונים בתוכנית האימונים בתחום הבטיחות, כפי שחונכים בתחומים אחרים מכניסים תיקונים בתוכנית האימונים בהתאם לתחומים שעליהם הם מופקדים.

לב העניין: שילוב מרכיבי הבטיחות בתוך התהליך המבצעי

על פי תפיסת הבטיחות של צבא ארצות הברית יש לנתח את נקודות התורפה הבטיחותיות הנובעות מהקרקע ומכוחותינו יחד עם ניתוח האויב במסגרת התפיסה של ניהול סיכונים מבצעי. למפקד הכוח אין זה משנה אם המשימה לא תבוצע בגלל התנגדות האויב, פגיעה עצמית בכוחותיו או ניתוח קרקע כושל שהביא את כוחותיו למרחב בלתי עביר².

מכיוון שאף אחד לא יבקר בקרב את ההיבט הבטיחותי שבתוכנית המפקד, הרי שיש להכשירו לבצע זאת בעצמו כבר באימונים. ביטוי של התהליך הוא סעיף בטיחות בפקודת המבצע המופיע בפרק התיאום והשליטה, ובו נדרש המפקד לפרט אמצעים למניעת אש "ידידותית", כגון סימון מיוחד של כלי רכב.³ ראוי לציין שבצבא ארצות הברית מפותחות יכולות לזיהוי עמית-טורף (זע"ט) במחלקה העוסקת בנושא הרחב יותר של הגנה על הכוחות מפני מטוסי אויב, אב"ך וכד'.

ההצעה שאני מציע לצה"ל: להוסיף את ניתוח הבטיחות בתהליך הערכת המצב ולהביאו לידי ביטוי בסעיפים השונים של פקודת המבצע.

כך, למשל, בסעיף הקרקע יתווסף לנושאים כמו שטחי מפתח, צירי אורך ורוחב ומכשולים גם סעיף העוסק בנקודות התורפה הבטיחותיות (נת"ב) בתחום הקרקע: שיפועים חדים, מצוקים וכדומה. בסעיף כוחותינו ינתח המפקד, בין היתר, את המשמעויות שיש להיכרות ולניסיון המשותף של מרכיבי כוחו, למיומנותם המקצועית ולמידת עייפותם. בסופו של דבר תכלול ההחלטה על דרך הפעולה הנבחרת התייחסות מובנית לסיכונים הטמונים בהפעלת הכוחות. דוגמאות להמחשה:

- אם בתוכנית הפעולה את גבול הגזרה בין שתי יחידות לא ניתן לקבוע על בסיס תוואי גיאוגרפי ברור, יידרש המפקד לתת לכך מענה בהגדרות מיוחדות של הוראות פתיחה באש באזור זה;
- במידה שתוואי שטח צפוי להגביל את יכולת התקשורת של כוח הנע בו עם כוח אחר המחפה לו, יידרש המפקד לקבוע אמצעי תקשורת חלופיים בין הכוחות, למניעת ירי לא מתואם;
- התקפה בשעות בין ערביים, המקשה על זיהוי פרטים בראיה, תחייב שילוב אמצעי סימון מתאימים, או הגברת הבקרה על פעולת הכוחות;
- שילוב צפוי של ירי ארטילרי, שימוש במסק"רים ובכטב"מים במרחב לחימה מצומצם, יחייב את המפקד לתכנן את התיאום בין מרכיבי הכוח השונים.

את תוצרי הערכת המצב בתחום ניהול הסיכונים ניתן לכלול בסעיף בטיחות שיופיע בפרק השליטה.

תרגול של ניתוח הסיכונים המבצעי חייב להיכלל בתוכנית האימונים. בשונה מהמתרחש כיום, ביקורת על ניתוח הסיכונים תינתן למפקד המתורגל רק בסיום הערכת המצב לתרגיל, ואז גם יוצגו ויושלמו הפערים שאותרו בתוכנית. המפקד יקבל הערכה לנושא הזה כמו ההערכות שהוא מקבל בתחומי הפו"ש, הפעלת האש וכדומה.

הצעתו היא להתחיל מיד בניסוי ביחידות סדירות של דרך הפעולה הזאת ובמקביל לקיים קבוצת ביקורת שתמשיך לפעול בשיטה הנוכחית.

מקורות

1. Helmkamp J.C., "United States Military Casualty Comparisons During the Persian Gulf War", **Journal of Occupational Medicine** 36, 1964, p.611.
2. לפירוש השיטה ניתן לקרוא את הספרות התורתית האמריקאית הבאה:
א. צבא היבשה האמריקני – Composite Risk Management – FM-5-19: (מאוגוסט 2006);
ב. המרינס – Operational Risk Management – ORM 1-0: (פברואר 2002).
3. www.dtic.,FM 101-5 (Staff Organization and Operations), p. H-18
mil/doctrine/jel/service_pubs/101_5.pdf.

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

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

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

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

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

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

מאמר זה נועד להרחיב את היכולת להתמודד עם המעבר המדובר,

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

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

אתגר זיהוי השינוי

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

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

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

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

אתגר הטמעת השינוי בכפופים ושכנוע הממונים

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

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

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

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

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

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

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

אתגר המעבר עצמו ממצב למצב

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

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

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

מקרי המבחן שיבחנו לאור התיאוריה:

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

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

חזית רמת הגולן – מעבר מיום קרב למלחמה

אתגר זהויה שינוי המצב

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

מפקדי גדוד חת"ם שנלחם ברמת הגולן מספרים:

לסקוב – אני מבין שהייתם בפריסה של בט"ש.

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

ארד – לקראת יום קרב?

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

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

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

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

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

ברמת המ"פ – הסימנים מעט שונים:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

אתגר הטמעת השינוי

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

אמרתי להם: "רגע, סליחה, לפני שאתם קושרים את הציוד ומתארגנים – התחילו לאכול."
 הסתכלתי על החבר'ה הדתיים, חובשי הכיפות, והם מחייכים זה לזה ומכים במרפקים איש בצלעות חברו, ועיניהם אומרות: איזו פקודה! איך נותנים פקודה כזאת!
 היה לי תפוח בכיס. הוצאתי אותו ואמרתי: "תסתכלו עלי! מגיל עשר אני צם, מתפלל כל חיי. אם אני יכול לאכול – גם אתם יכולים. תלכו ותאכלו, כי אחרת לא תוכלו להזיז את הפגזים, ולא את הצריחים ולא את הטנקים, ואני לא בטוח שיהיה לכם זמן לאכול אחר כך. אני אומר לכם, כי אני יודע!" ונתתי ביס בתפוח העץ לעיני כולם.¹⁸

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

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

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

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

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

"פרצה מלחמה", דיווחתי.

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

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

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

יהודה וגמון כותב כי:

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

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

אתגר יישום השינוי

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

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

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

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

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

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

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

חזית התעלה – מעבר מ"התשונת" למלחמה

אתגר זיהוי השינוי

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

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

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

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

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

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

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

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

תותחן טנק מספר:

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

כשראיתי בפעם הראשונה כלים שזיהיתי כברור שהם כלי אויב.³²

חייל אחר מספר:

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

מפקד (מ"פ או מג"ד)

לסקוב – מתי החלטת סופית שזו מלחמה?

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

השפעת מיקום המפקד על זיהוי השינוי

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

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

ברו"ח אגרנט מופיע כי

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

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

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

על קשיי הבנת השינוי והטמעתו ניתן ללמוד ממספר דוגמאות:

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

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

המ"פ שלמה לוין כינס אותם בחדר האוכל והודיע להם שצריך להתכונן. אולי תהיה מלחמה. "לא ידוע מה עומד להתרחש", הוא אמר. יתכן שחיל האוויר יכנס לפעולה..."

כשניתנה הוראה לפלוגה לחמש את הנגמ"שים האיץ וסרמן (מפקד כיתה) בסלמן (חייל): "בוא, צריך לצאת, להתארגן. תהיה מלחמה". אורי: "תעשה לי טובה, לא תהיה שום מלחמה..."

לקובי רביד (חייל) "נפל האסימון" שזו מלחמה רק לאחר שרוני (המ"מ??) צעק לפתוח באש. "חוץ מיגאל ומרוני – כל האנשים לא ידעו מה קורה. כשרוני צעק 'תתחילו לירות!' – רק אז הבנו שזה או אנחנו או המצרים. האנשים לא ידעו ולא הבינו לאן הם נכנסים.³⁸

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

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

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

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

ב. בעיה דומה הייתה בדרג הטקטי במעבר מטכניקות לחימה של

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

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

לפי פקודת 'שובך יונים' משימת הטנקים של חטיבת הקו השריון הסדירה 14 הייתה לחבור למעוזים, לסייע להם בלחימה ולפנות פצועים. חטיבה נוספת – 401 במקרה זה הייתה אמורה לקבל את הגזרה הדרומית, (במקרה של פריסה "שניים לפניים") או להמתין בעומק באופן מרוכז להתקפות נגד. החטיבה השלישית – 460 הייתה אמורה לפעול במרוכז בגזרה הצפונית. חשוב לציין, כי למח"טים ולמג"דים לא הייתה תוכנית הגנה אחרת פרט להערכות "שובך יונים". בראיונות עימם אמרו מפקדי גדודים 9 (סא"ל יום-טוב תמיר), 52 (סא"ל עמנואל סקל) ומפקד חטיבה 14 (אל"ם אמנון רשף) כי לא קיבלו לפני המלחמה את פקודת המגננה "סלע"⁴¹. סקל טוען כי תוכנית "סלע", למרות שנקראה תוכנית מגננה, הייתה בפועל תוכנית לצבירת כוחות ולא תוכנית לקרב הגנה. "אין בה כל פירוט כיצד יתבצע קרב הגנה זה, מה הם קווי העצירה, קווי ביניים להשחיה ונסיגה, שטחי השמדה, צירי התקפת נגד, סיוע אש וכו'. בפועל הייתה "סלע" רק תוכנית כללית של ריכוז כוחות – אוגדה 162 לגזרה הצפונית ו-143 למרכזית... "סלע", אמר גונן, אינה תוכנית הגנה אלא תוכנית מעבר להתקפה. על רמת התכנון של "סלע" הוא הוסיף שב"סלע" תכנן פחות אפילו מ"שובך יונים". הוא לא מצא שום חומר על "סלע" בפקודת דרום. לא תיק, לא פקודה ולא מפה.⁴² כפי שצוין קודם לכן, מפקדי הכוחות שרואינו במסגרת מחקר זה – אמנון רשף, עמנואל סקל ויום-טוב תמיר, אמרו כי למרות ששמעו על תוכנית "סלע", הרי מפקדים בקו התעלה, לא קיבלו פקודה זו. לאור מה שכותב סקל, ברור מדוע. קיום תוכנית חלופית לזו של "שובך יונים", הייתה מקנה למפקדים כלי חשוב לקבלת החלטות בעת השתנות המצב. 'טריגר' לשינוי המצב מ'שובך יונים' למלחמה יכול היה להיות החלפת מפות קוד הבט"ש 'סיריוס' למפות אחרות שהוכנו למלחמה. אך החלפה זו לא בוצעה.

קשיי ארגון הפו"ש

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

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

שינוי תפיסת הפעלת הטנקים כמסמן את המעבר למלחמה

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

בתרגולות דובר שתפעול הכוחות יהיה במפוזר, מחלקה פה

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

חיל האוויר במלחמת יום הכיפורים

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

אתגר ההטמעה

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

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

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

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

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

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

בדרך ממח"א – למפקדי הבסיסים ולמפקדי הטייסות

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

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

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

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

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

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

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

גורדון מסכם את הנושא באומרו:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

אוגדה 91 במלחמת לבנון השנייה

אתגר זיהוי השינוי

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

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

אתגר הטמעת השינוי

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

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

בהמשך הוא כותב:

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

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

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

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

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

בסיכום הפרק העוסק בקרב כותב הירש:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

סיכום

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

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

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

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

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

הערות

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

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

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