

# ממבוכה להתפכחות

## התפתחות תורת הלחימה ומודל הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים 1996-2004

קיים פער ניכר בין העיסוק האינטנסיבי של צה"ל - במיוחד בשנים האחרונות - בלחימה נגד כוחות בלתי סדירים לבין כתיבת תו"ל לתחום הזה. המאמר סוקר את הסיבות לפער, מצביע על ההשלכות שיש לכך בכל הנוגע לבניין הכוח, להפעלתו ולאפקטיביות שלו ומציע דרכים לשיפור המצב

אל"ם ארז וינר

### סקירת התורה שנכתבה בתחום הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים בשנים 1996-2004 תורת הקרב

ההתעסקות המרובה של צה"ל בטרור, בגרילה ובכוחות בלתי סדירים לכל אורך שנות קיומו חייבה לכל הדעות התייחסות

#### בחטיבת תוה"ד ובמטה הכללי לא נכתב עד היום ספר תו"ל בסיסי העוסק בלחימה נגד כוחות בלתי סדירים

נרחבת לנושא הזה בתורת הלחימה שלו. בפועל מעט מאוד נכתב על כך. ב"תורת הקרב", ספר הלחימה הבסיסי של כוחות היבשה, ישנו פרק קצר העוסק ב"מלחמה בכוחות אויב הפועלים באורח בלתי סדור".<sup>1</sup> בעשרת עמודי הפרק מפורטים עקרונות הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים - עקרונות שרובם נכונים גם כיום - אך אין בפרק הזה כדי למצות את התחום הרחב הזה.

#### הספר "העימות המוגבל"

בחטיבת תוה"ד ובמטה הכללי לא נכתב עד היום ספר תו"ל בסיסי העוסק בלחימה נגד כוחות בלתי סדירים. המסמך הקרוב ביותר לתורת לחימה בתחום הזה הוא הספר "העימות

המאמר עוסק בהתפתחות תורת הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים בתקופה שבין אירועי מנהרת הכותל, המכונים בצבא "ברזל לוחט" (ספטמבר 1996), ועד למותו של ערפאת וסיום תקופת "דרך נחושה" בפיקוד המרכז (נובמבר 2004).

המאמר מבוסס על עבודה נרחבת שביצעתי במסגרת לימודי במכללה לביטחון לאומי - עבודה שהסתיימה לפני פרוץ המלחמה האחרונה בלבנון. אולם לאחר בחינה חוזרת של המאמר הגעתי למסקנה שהוא עומד במבחן הרלוונטיות גם עתה, לאחר המלחמה. מטרת העבודה היו לבחון את תורת הלחימה שהייתה נהוגה בתקופה הנסקרת בתחום הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים, לבחון את דרך עיצובה ואת התאמתה לצרכים המבצעיים, להצביע על הפערים שהיו קיימים (ושברובם טרם נסגרו) בין התורה הקיימת לתורה הנחוצה ועל הסיבות לפערים האלה. נוסף על כך אני בוחן במאמר את מודל הלמידה בעימות המדובר ואת הקשר בין הפעלת הכוח לבניין הכוח בהקשר הזה.

בסיום המאמר אני מציע מודל לעדכון תורת הלחימה באופן שיתאים לעימות הנוכחי ולקצב השינויים שחלים בו. כמו כן אני מציע מודל ללמידה ולהעברת ידע בין יחידות ובין מרכיבי הפעלת הכוח לגורמי בניין הכוח.

הפקד המרכז  
לימונים טקטיים





לקט מאמרים שעניינם העימות המוגבל שיצא לאור בהוצאת "מערכות" ב-2004

המוגבל", שאותו כתב אלי"ם שמואל ניר (סמו) ז"ל. מחלקת תוה"ד הפיצה את הספר הזה ב-2001 לאחר שקבעה כי מדובר ב"עקד" - ספר תו"ל מחייב ברמת המטה הכללי. בספר הזה מוצגים המושג "העימות המוגבל", רקעו, מיקומו בקשת העימותים וטבעו. הספר אינו מציג תורת לחימה, אלא סקירה היסטורית. כשסמו כתב את הספר הוא לא היה איש תוה"ד, אלא כותב חיצוני, שכתב בעבור מחלקת תו"ל שבחטיבת תוה"ד. הספר לא תוכנן להיות "עקד" - ספר תו"ל מחייב - אלא חומר העשרה, ורק בטעות נקבע שמדובר ב"עקד". באותה מידה שגויה ההודעה בפתחת הספר שמדובר בפרסום שמחייב את צה"ל בהתאם להוראות הפיקוד העליון 1.0105.<sup>2</sup> ואכן בסוף הספר מציין המחבר כי מדובר בסיכום תובנות ולא באורים ותומים. וכך אכן יש להתייחס אליו.

### פרסומי מחלקת תו"ל בחטיבת תורה והדרכה

בתקופה הנסקרת (1996-2004) פירסמה מחלקת תו"ל עשרות פרסומים הנוגעים לעימות המוגבל. הפרסומים הם בדרך כלל במתכונת של "תצפיות" (חברות המביאות חומר מקצועי מכל העולם בתחום הנסקר) ובמתכונת של "זרקורים" (חברות המביאות סקירה היסטורית של נושאים שונים וכן תרגומים בנושאי טקטיקה מתוך פרסומים של צבא בריטניה ושל צבא ארצות-הברית).

### פרסומים של מחלקת תורת הלחימה בזרוע היבשה

מחלקת התו"ל בזרוע היבשה כמעט שלא פירסמה דבר בתחום עד לשנת 2004. החל מסוף אותה השנה היא הוציאה פרסומים תורתיים חשובים הן בתחום הלחימה בשטח בנוי והן ספר תו"ל המרכז את כלל התובנות בנושא ושנקרא "העימות המוגבל - לחימה כנגד כוחות בלתי סדירים". הספרים האלה, שהם פירותיה של עבודה שנמשכה יותר משנתיים, משקפים את ההתפתחות, דהיינו את השינוי בתפיסה ובחשיבה בנוגע לחימה נגד כוחות בלתי סדירים: חדלו לראות בה רק מטרד ובעיה משנית והחלו לראות בה תחום עיסוק מרכזי. עד סוף 2002 עסקו הפרסומים של מחלקת תורת הלחימה בזרוע היבשה בעיקר בקרב הקרוב וכן בנושאים שאינם שייכים לתו"ל, כגון מערכת לניהול ידע מבצעי, מערכת לניהול תרגילים, ארגון כנסים ועוד.<sup>3</sup>

### פרסומי מקהצ"ר - ענף תו"ל בט"ש

ענף תו"ל בט"ש, הכפוף לקצין חי"ר וצנחנים ראשי, היה למעשה

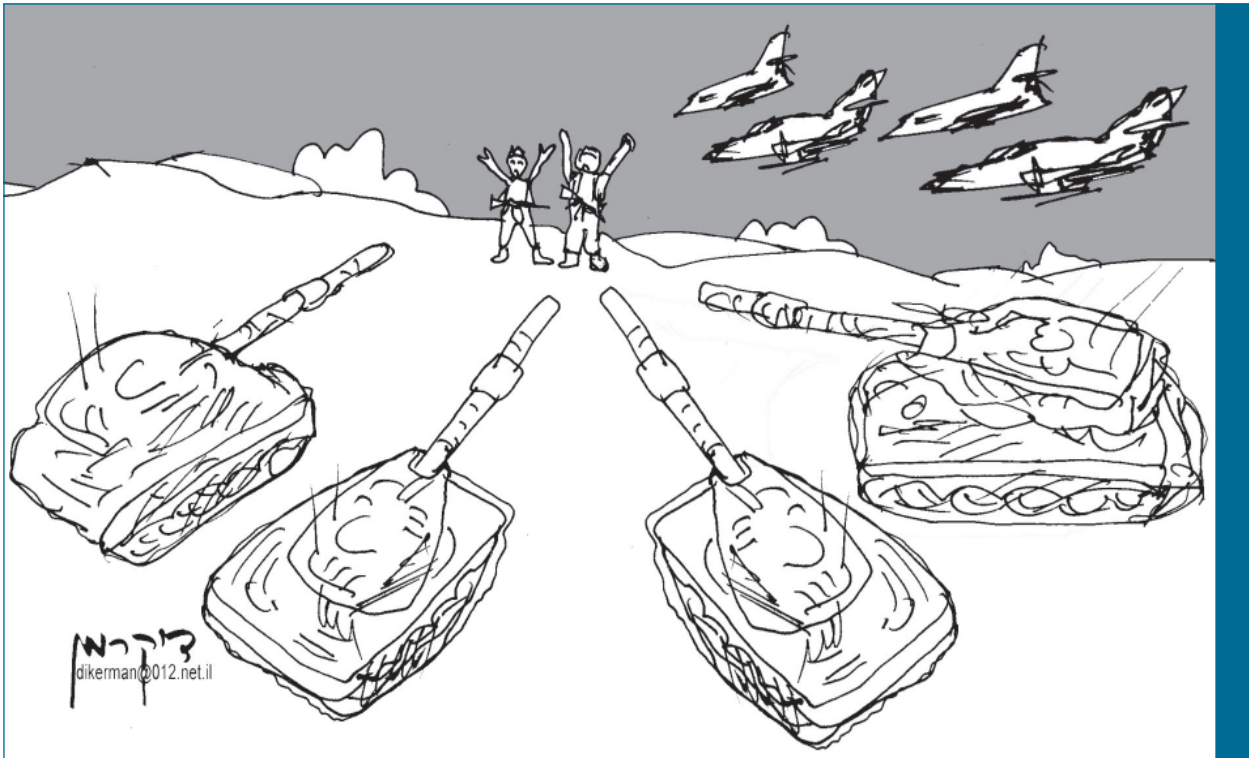
הגורם היחיד בחלק מהתקופה הנידונה שעסק בתורת הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים. אולם בפועל התמקד עיסוקו בריכוז תחקירים ולקחים מהשטח, בעיבודם ובהפצתם.

### מה לומדים בקורסים על הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים

בניין הכוח נעשה בחמישה תחומים: תורת הלחימה והתפיסות, הארגון, האימונים וההכשרות, כוח האדם והאמצעים.<sup>4</sup> בביקורת שפירסם בשנת 2005 מבקר מערכת הביטחון בנושא הכשירות והכוננות בצה"ל וביחידותיו ללחימה בעימות המוגבל התגלו ממצאים חמורים.<sup>5</sup> וכך כתב המבקר: "העדר תפיסת הדרכה, (העדר) הנחיות להכשרה תוך תפקיד והעדר

**החל משנת 2005 החלה מחלקת התו"ל בזרוע היבשה להוציא לאור פרסומים תורתיים המשקפים את השינוי בתפיסה ובחשיבה בנוגע ללחימה נגד כוחות בלתי סדירים: חדלו לראות בה רק מטרד ובעיה משנית והחלו לראות בה תחום עיסוק מרכזי**

מגוננוני הפריה ולמידה הדדית בין יחידות ההכשרה ליחידות המבצעיות, חוסר בגמישות בנוהלי העבודה בין בונה הכוח (מז"ל) למפעילו (פיקודים) פוגעים ביכולת התגובה ובהתאמת ההכשרות והאמצעים לצרכים המבצעיים המשתנים בתדירות גבוהה.<sup>6</sup> עוד עולה בדו"ח כי "מרבית הלקחים, הטכניקות



ההכשרות והמשימות ליחידות, נעשה הדבר ללא תיאום עם הסמכות המקצועית (החיל והזרוע) - דבר שגרם לפער בהקצאת האמצעים הדרושים ומעיד על פערי תקשורת בין בונה הכוח (החילות וזרוע היבשה) למפעילי הכוח.

בדיקה מעמיקה שערכתי בקורס מפקדי כיתות, בקורס קציני חי"ר, במכללה לפיקוד טקטי, בקורס מפקדי פלוגות וגדודים ובמכללה לפיקוד ולמטה (תוכנית "ברק") חשפה תמונה עגומה בנוגע לנלמד בבתי הספר, בקורסים ובבסיסי ההכשרה בתחום הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים. אין יד מכוונת ומתאמת, לא הוגדרו בקורסים ובהכשרות שנדגמו כשירותיות, הסמכות ומדדים מחייבים.<sup>12</sup> יש הבדלים ניכרים בחומר הנלמד בקורסים השונים וגם בקורסים עצמם בתקופות שונות בשל החלפות תכופות של מפקדים ושל בעלי תפקידים. תחום מסוים יכול להילמד באותו אופן ובאותה רמה בכמה קורסים, ולעומת זאת תחום אחר יכול להיות בלתי מטופל. את תורת הלחימה ואת המערכים הנלמדים כותבים לרוב המדריכים האחראים בקורסים השונים, ואלה אינם עוברים בקרה חיצונית שתפקידה לבחון אם החומר הנלמד עולה בקנה אחד עם התורה המחייבת. עם זאת יש לציין שהטענה הזאת נכונה לא רק בנוגע ללחימה נגד כוחות בלתי סדירים, אלא גם בנוגע למרבית הנושאים האחרים.

## הסיבות לאי-התאמתה של תורת הלחימה לאיום ולצורך המבצעי

ניתן לזהות פער ניכר בין העיסוק האינטנסיבי של צה"ל - במיוחד בשנים האחרונות - בלחימה נגד כוחות בלתי סדירים

והתרגולות שנבנו ביחידות המבצעיות אינם מועברים ואינם נלמדים בבסיסי ההכשרה והפיקוד.<sup>7</sup> מאחר ש"נוהלי העבודה ושיטות הפעולה אינם נלמדים בבסיסי ההכשרה (קורסי המ"כים והקצינים), בפועל המפקדים הזוטרים 'מתגלחים' בפעילות המבצעית עצמה".<sup>8</sup>

לא זו בלבד שהתגלו בעיות בהעברת החומר לבסיסי ההדרכה, אלא שקיים פער במנגנון העברת הלקחים והידע מהיחידות המבצעיות לבסיסים ולמוסדות שאמורים לשלב בתוכני הלימוד שלהם את הלקחים המבצעיים ולהתאים את

## קיים פער במנגנון העברת הלקחים והידע מהיחידות המבצעיות לבסיסים ולמוסדות שאמורים לשלב בתוכני הלימוד שלהם את הלקחים המבצעיים ולהתאים את הנלמד לאיום בפועל

הנלמד לאיום בפועל. "במז"י לא קיים מנגנון מסונכרן להטמעת הידע והלקחים המבצעיים בבסיסי ההכשרה. הידע והלקחים הקיימים ביחידות הינם על בסיס היכרות אישית, ללא נוהלי עבודה מסודרים, ובחלקם אינם מעודכנים".<sup>9</sup> למעשה, "אין חניכה ופיקוח על קורסי ההכשרה במז"י ועל האימונים לפני לחימה הנערכים בבסיסי האימון הפיקודיים".<sup>10</sup> בדו"ח של מבקר המערכת המוזכר לעיל ישנו פירוט רב הנוגע לאי-התאמתם של תוכני ההכשרות השונות לדרישה ולצורך המבצעי.<sup>11</sup> (ושוב חשוב להדגיש: מדובר בדו"ח שפורסם בתחילת 2005, לאחר יותר מארבע שנות לחימה). יתר על כן, גם במקומות שבהם שונה

## חוסר ידע בסיסי כיצד יש לכתוב תורת לחימה, מחסור בכותבים מתאימים ומקצועיים והתייחסות לכתובת התו"ל כאל תחום שולי ולא כאל חלק מהמסלול המרכזי של הפיקוד

כתיבת תורה צבאית היא מקצוע לכל דבר ועניין. מי שכותב תורה צבאית חייב להיות בעל ידע מקצועי, ורצוי שגם יהיה לו ניסיון מעשי בתחומי התוכן הרלוונטיים. נוסף על כך יש צורך ביכולות כתיבה, ויש להכיר את כללי הכתיבה הצבאית ואת עקרונותיה. ב"עקד" שהוציאה חטיבת תוה"ד על מסמכי היסוד נכתב: "יכולות מכיני המסמכים: מומחיות מקצועית בתחומי התוכן... מומחיות מקצועית ספציפית במלאכת הכתיבה, כלומר בעשיית השימוש הנכון בידע הנזכר ובכללי הכתיבה הצבאית לשם גיבוש התוצרים והכנתם כמסמכים יעילים ומועילים ליעודם"<sup>13</sup>.

ועוד נאמר ב"עקד": "כותבים הם מומחי תורה, כלומר אלה אשר כתיבת תורה היא אומנותם ותחום התמחותם"<sup>14</sup>. בדו"ח של מבקר מערכת הביטחון על כשירויות צה"ל ללחימה

### את תורת הלחימה ואת המערכים הנלמדים כותבים לרוב המדריכים האחראים בקורסים השונים, ואלה אינם עוברים בקרה חיצונית שתפקידה לבחון אם החומר הנלמד עולה בקנה אחד עם התורה המחייבת

בעימות מוגבל, שהוזכר לעיל, מצוין בנושא הזה כי "כתיבת תו"ל מצריכה בסיס ידע רחב על מנת שהתורה הנכתבת תהיה רלוונטית ומבוססת. מהביקורת עולה כי הנושא אינו נלמד בצה"ל כלל, וקיים פער באנשי מקצוע הבקיאים ברזי הכתיבה"<sup>15</sup>.

העדרם של כותבים מקצועיים הבקיאים הן בתחום המקצועי והן בתחום הכתיבה הצבאית גורם לעיכובים בכתיבתה ובעדכונה של תורת הלחימה וגורם לכך שגם מה שנכתב נחשב בשטח ללא רלוונטי וזוכה להתעלמות ולזלזול. "קיים פער בין הידע הנוצר בשטח לבין עיתוי פרסום הספרות התורתית בשל היערכות ארוכה ויכולות נמוכות של גורמי התורה לעבד את הידע הקיים. ולעיתים קיים נתק בין גופי התורה ליחידות המבצעיות, הבא לידי ביטוי בחוסר עדכניות הספרות המקצועית ובהטמעתה ביחידות"<sup>16</sup>.

המחלקות וענפי התו"ל השונים - החל מרמת המטה הכללי ועד לרמת החיל - לא רואים בכתיבתה של תורת לחימה מקצוע. העובדה הזאת באה לידי ביטוי בכך שלתפקידים האלה לא מונו האנשים המתאימים ביותר אלא האנשים שהיה הכי נוח לשבצם. כך קרה שמונו אנשים שאינם בקיאים בכתיבה ואינם

לבין כתיבת התורה והסדרת הלבנים האחרות של בניין הכוח בהתאם לתורה. חשוב לזכור שבאמצעות תורת הלחימה והתפיסה המבצעית מסתדרות שאר הלבנים של בניין הכוח. ניתן להבחין בסימנים המעידים על פער ניכר בתחום התו"ל. הדבר בא לידי ביטוי בפעילות מבצעית בהיקף נרחב ובתכיפות רבה ללא גיבוי תורתי - למשל בתחום המחסומים. כאשר התורה הקיימת אינה רלוונטית, המפקדים בשטח מזלזלים בה ומתעלמים ממנה. חוסר תקשורת בין הדרגים, שהוא תוצאה של פערי שפה משותפת ושל העדר תורה אחידה, משפיע על הביצוע בשטח.

## הסיבות להעדרה של תורת לחימה רלוונטית

1. חוסר ידע בסיסי כיצד יש לכתוב תורת לחימה, מחסור בכותבים מתאימים ומקצועיים והתייחסות לכתובת התו"ל כאל תחום שולי ולא כאל חלק מהמסלול המרכזי של הפיקוד.
2. מצבן הנוכחי של מחלקות התו"ל, שאינו מאפשר להן לעמוד בהיקף הכתיבה הנדרש (בגלל מחסור בכוח אדם, באמצעים, בתקציבים ובקשב). ואם לא די בכך כוח האדם שעומד לרשותן מופעל לעיתים בתפקידים אחרים.
3. קשר לקוי בין בונה הכוח (זרוע היבשה ומערכת ההכשרה) למפעיליו (פיקודים, אוגדות וחטיבות).
4. העדר מנגנון מתאים לניהול ידע.
5. העדר חיבור בין הגורמים שבונים את הכוח (שעוסקים בתו"ל בהדרכה ובהכשרה, בארגון, בכוח אדם ובאמצעים) לבין עצמם ותרבות עבודה לקויה בזרוע היבשה ובחילות - בעיקר בכל הנוגע לתחום ההכשרות.
6. נתק בין הגופים הכותבים את תורת הלחימה לבין המטה הכללי, זרוע היבשה והחילות והעדר היררכיה מחייבת.
7. התייחסות ללחימה נגד כוחות בלתי סדירים כאל מטרד וכאל גורם שהוא משני בחשיבותו המסיט מהעיסוק בעיקר.
8. השילוב בין הרצון להימנע מכניסה לערים כתוצאה מטראומות היסטוריות (סואץ במלחמת יום הכיפורים וביירות במלחמת לבנון הראשונה) לבין האמירה המדינית שחילחלה לצבא, ולפיה אין פתרון צבאי לטרור, גרם לכך שהצבא התמקד בשולי העשייה: "הכלת הטרור" במקום מיגורו.
9. מתן תשומת לב יתרה ועדיפות לפתרונות טכניים חלקיים ולאמצעי לחימה (למשל, מיגון כלי רכב והקמת עמדות ומוצבים) במקום לפתרונות כוללים (גיבוש תורת לחימה ותפיסת הפעלה) - מה שיוצר מצב שבו האמצעים מכתיבים את הטכניקות.
10. התהליך הנוכחי של כתיבת התו"ל אינו נותן מענה לסוג העימות הזה, לקצבי השינוי הנדרשים ולהיקפם.





הלחימה באיו"ש ובעזה בחמש השנים האחרונות מחייבת לכתוב ולהפיץ תורת לחימה מעודכנת על כל נגזרותיה

היתר משום שאינה נחשבת מקפצה לקידום - ולכן לא משכה כוח אדם ברמה גבוהה.<sup>21</sup> נכון היה לשבץ למשימה הזאת מפקדים מתאימים שבאו מהשטח ושיחזרו לשטח, שיהפכו לאוטוריטות בתחומם ויהדקו את החיבור בין הכתיבה לעשייה המבצעית בשיתוף עם אנשי מקצוע היודעים לכתוב ובקיאים ברקע האקדמי. יש להימנע מתחלופות מהירות שמעכבות השלמת פרויקטים. כל החלפה של בעלי תפקידים מרכזיים עוצרת את העבודה ופותחת לדיון מחדש את כל מה שנעשה.<sup>22</sup> רק בסוף 2002 חל שינוי בהתייחסותה של מחלקת תו"ל בזרוע היבשה לסוגיה הזאת: ניתן דגש גם לאיכות הכותבים ולמידת התאמתם, והדבר ניכר בתוצרים המבשילים ורואים אור.

**מצבן הנוכחי של מחלקות התו"ל, שאינו מאפשר להן לעמוד בהיקף הכתיבה הנדרש (בגלל מחסור בכוח אדם, באמצעים, בקשב ובתקציבים). נוסף על כך כוח האדם שעומד לרשותן מופעל לעיתים בתפקידים אחרים**

מחלקות התו"ל ברמות השונות עברו תהליך איטי ומתמשך של צמצום כוח האדם והאמצעים שעומדים לרשותן. כוח האדם מקוצץ, בעוד שהצרכים וכמות החומר שבו יש לטפל

מוכשרים לתפקיד. לרוב מונו אנשי שריון וארטילריה ולא אנשי חי"ר, בעוד שהלחימה נגד כוחות בלתי סדירים והלחימה בשטח בנוי הן בעיקר מלאכתו של חיל הרגלים. המפקדים שמונו כיהנו בתפקידיהם במשך תקופות קצרות, למעט כמה יוצאים מן הכלל, מה שלא איפשר להם להיכנס לעובי הקורה, ללמוד את התחום ולהביא לשינויים בעשייה.<sup>17</sup>

"למרות מרכזיותו של תחום הלחימה בעימות המוגבל ומרכזיות הלחימה בטרור ובגרילה הנושא לא בא לידי ביטוי בהקצאת משאבי כתיבה".<sup>18</sup> במהלך שלוש השנים הראשונות ללחימה לא נכתב אף לא ספר תו"ל אחד המוקדש ללחימה נגד כוחות בלתי סדירים. נכתבו רק שמונה הוראות לחימה ושלוש הוראות מקצועיות.<sup>19</sup> שאר החומר שפורסם היה ברובו תחקירים, אירועים ותרגום ספרות זרה בתחום הזה. מחלקת תו"ל בתוה"ד ומחלקת תו"ל בזרוע היבשה (עד לשנת 2003) התבססו כמעט באופן מלא על כותבים חיצוניים שכירים. אותם כותבים הביאו איתם ניסיון מקצועי, ידע אקדמי ויכולת כתיבה, אולם היו לרוב מנותקים מהשטח ומהעשייה השוטפת.<sup>20</sup> התוצאה הייתה כתיבה שמבחינת השטח הייתה בלתי רלוונטית או לחלופין בלתי מקצועית, דהיינו בכל מקרה מדובר היה במוצר שאינו נותן מענה לצורך.

כתיבת תורת לחימה אינה נחשבת לתפקיד אטרקטיבי - בין

רק הולכים וגדלים. הלחימה באיו"ש ובעזה בחמש השנים האחרונות מחייבת לכתוב ולהפיץ תורת לחימה מעודכנת על כל נגזרותיה: טכניקות, נהלים והוראות מקצועיות. היקף האירועים בכלל הגזרות ומשכם מחייבים קשר מהיר וטוב עם השטח וזמינות רבה של אנשי התורה. למרות זאת לא התרחבו מחלקות התו"ל בכוח אדם, למעט יוזמות זמניות דוגמת צוותי

## המחלקות וענפי התו"ל השונים - החל מרמת המטה הכללי ועד לרמת החיל - לא רואים בכתיבתה של תורת לחימה מקצוע

התחקור שהפעילה הזרוע סמוך לפרוץ הלחימה בסוף 2000 ותוך כדי מבצע "חומת מגן".<sup>23</sup>

מעבר לסוגיית כוח האדם המצומצם העוסק בתחום של תורת הלחימה ישנה בעיית הקשב וריכוז המאמץ בכתיבתה של תורת הלחימה. מחלקת התו"ל בזרוע היבשה נדרשת לעסוק בנושאים רבים נוספים שלא בהכרח קשורים לתכלית קיומה. הדבר הביא לכך ש"כתיבת תו"ל לא הייתה המאמץ העיקרי של מחלקת תו"ל".<sup>24</sup> הדבר בא לידי ביטוי בגודלו של התקציב שהוקדש לכתיבתה של תורת לחימה לעומת התקציב שהוקצה לפרויקטים האחרים שרוכזו במחלקה.

בקיצור: בעוד הצרכים בתחום של כתיבת התו"ל הלכו וגדלו, הלכו והצטמצמו מחלקות התו"ל ואף הרחיבו עם השנים את תחומי עיסוקיהן מעבר לכתיבת תו"ל בלבד.

### קשר לקוי בין בונה הכוח למפעיליו

לכל אורך שנות הלחימה בשטחים לא היה קשר הדוק דיו בין בונה הכוח למפעיליו. לכך תרמה העובדה שאין מערכת היררכית שמסדירה את היחסים האלה, ומדובר למעשה בשתי מערכות נפרדות. בלחימה נגד כוחות בלתי סדירים האויב משתנה תכופות ומחייב שינויים בטכניקות ובתרגולות ולעיתים גם בתורת הלחימה. היחידות המבצעיות הן שנתקלות באויב ומזהות את השינויים הנדרשים, אך אין מנגנון או תהליך שמחבר כיום בין יחידת הקצה לזרוע לבניין הכוח, ולכן אין עדכון של תורת הלחימה. כאשר אין קשר רצוף מחד גיסא, ומתקיים מתח בין-ארגוני מאידך גיסא, נוצרים פערים.

לכל אורך התקופה הנסקרת עסקה הזרוע בהכנות למלחמה גבוהה עצימות ובהתעצמות העתידית, בעוד שהיחידות המבצעיות ומפעילי הכוח עסקו - בייחוד מפרוץ הלחימה בשנת 2000 - בלחימה שוטפת ואינטנסיבית. ההבדל בתחומי העיסוק תרם להרגשת הניתוק בין מפעילי הכוח לזרוע היבשה.<sup>25</sup> לא היה בפיקוד ובאוגדות גורם מרכזי שיעבוד מול זרוע היבשה, והעיסוק בתורה התפזר לגמרי, כך שיחידות שונות עסקו ישירות בנושאים שונים.<sup>26</sup>

בעקבות אירועי מנהרת הכותל התפתח בפיקוד המרכז

ובאוגדת יהודה ושומרון תהליך חשיבה אחר שהניב - בעקבות ניתוח של לקחי האירועים - תובנות חדשות ושפה אחרת. פיקוד המרכז פיתח את החשיבה המערכתית שעסקה בשלושה תחומים: עיצוב (סיעור מוחות והגדרת מושגי יסוד), תכנון (גיבוש תוכניות ופקודות מבצע) וניהול (יישום התהליך בשטח).<sup>27</sup> במסגרת העיסוק בנושא הזה גובשו תוכניות מבצעיות חדשות ולימדו את המפקדים עד רמת החטיבה את תהליך החשיבה המערכתית שנבנה בפיקוד.<sup>28</sup> היוזמה לא באה מהמטה הכללי אלא מפיקוד המרכז. זרוע היבשה המשיכה לעסוק בשלה - בעיקר בהכנות למלחמה ובתוכניות להכנסת טכנולוגיות מתקדמות.<sup>29</sup> הפיקוד יזם וניהל אימוני מפקדות, גדודים וחטיבות בגזרות הלחימה, פיתח את טכניקת ההתמודדות עם הפרות סדר בנוכחות אמצעי לחימה ואף הפיק חוברת מקצועית בנושא הזה (הפרות סדר בנוכחות אמצעי לחימה, 2000) וערך השתלמות בשיתוף הזרוע באוגוסט 2000.

ביוזמת הפיקוד נבנה מתקן אימונים ללחימה בשטח בנוי בבסיס האימונים הפיקודי המדמה כפר ביו"ש. זרוע היבשה לא חוברת לתהליך, ולכן אין פיתוח תואם בתורת הלחימה, בארגון, באימונים, בהכשרות ובפיתוח של אמצעי לחימה.<sup>30</sup> בין זרוע היבשה לפיקודים היה מתח בסוגיות האחריות והסמכות, ושיתוף הפעולה ביניהם לא היה מיטבי.<sup>31</sup>

גם לאחר פרוץ הלחימה בשנת 2000 המשיכו בזרוע לעסוק בלחימה גבוהה העצימות. בקורסים השונים התאמנו ותירגלו לחימה קונוונציונלית וחציית מכשול מורכב. חטיבות מילואים,

## כתיבתה של תורת לחימה אינה נחשבת לתפקיד אטרקטיבי - בין היתר משום שאינה נחשבת מקפצה לקידום - ולכן לא משכה כוח אדם ברמה גבוהה

כולל כאלה שנלחמו מאוחר יותר ב"חומת מגן", התאמנו בשנים האלה על לחימה בעצימות גבוהה - אף שהיו מיועדות להפעלה בגזרת יהודה ושומרון. אחת החטיבות האלה הייתה חטיבה 5, שמאוחר יותר השתתפה בלחימה בגינין ושילמה שם מחיר יקר.<sup>32</sup>

יש לציין שהיו יחידות חריגות שביצעו אימונים המותאמים לשטח, אבל הן עשו זאת ביוזמה עצמאית ולמרות התנגדותם של הגורמים המאמנים השונים.<sup>33</sup>

גם לאחר שפרץ העימות בשנת 2000, הוקדש עיקר המאמץ להתכוננות לעימות בעצימות גבוהה. כתוצאה מכך הייתה הצטיידות בכלי רכב ממוגנים ובשכפ"צים איטית וחלקית, עד שהמטה הכללי התערב בתהליך.<sup>34</sup> דוגמה נוספת: בשנת 2001 רכשה זרוע היבשה משאיות "ריאו" לפיזור מהיר של מוקשים במקום רכב ממוגן ושכפ"צים ללחימה.

לסיכום הפרק הזה: אין בזרוע היבשה חיבור בין בונה הכוח למפעילו בגלל מתחים בין מפקדות, בגלל העדר מסגרת סדורה



הלמידה לאורך תקופת הלחימה ב“גאות ושפל” הייתה בעיקר חילית ולא זרועית

ביחידות השונות אין הפריה הדדית וניהול של הידע. ניתן לומר שהידע מתנהל אך אינו מנוהל. הידע והלקחים הקיימים ביחידות מועברים על בסיס היכרות אישית, ללא נוהלי עבודה מסודרים.<sup>36</sup>

### **העדר חיבור בין הגורמים שבונים את הכוח (שעוסקים בתו"ל בהדרכה ובהכשרה, בארגון, בכוח אדם ובאמצעים) לבין עצמם ותרבות עבודה לקויה בזרוע היבשה ובחילות**

כדי לבנות כוח כראוי יש לטפל בכל המרכיבים של בניין הכוח. זרוע היבשה עוסקת בבניין הכוח, דהיינו בתהליכים שמטבעם הם ארוכי טווח. נדרש זמן רב לתכנון ולחשיבה וכן ליישום. הזמן הרב שחולף עלול לפגוע ביעילות הכוח שנבנה ובמידת התאמתו לצרכים של המערכת בעתיד. זרוע היבשה לא נערכה לחחימה הנוכחית בשטחים. הלמידה וההתארגנות נעשו באופן חלקי ומקוטע ונגעו במרכיבים שונים של בניין הכוח באופן בלתי מתואם ובמנותק.

- **בתחום תורת הלחימה** לא נעשתה התאמה נדרשת של התו"ל למציאות בלחימה, לא ניתנה עדיפות לכתובת תו"ל נגד כוחות בלתי סדירים, ולא הוקצו לכך משאבים נוספים.
- **בתחום ההדרכה וההכשרה** לא שונו הכשירויות

של עבודה משותפת ובגלל העדר חיבור בין השטח והגורמים המפעילים את הכוח המבצעי לבין הגורמים הבונים אותו.

### **העדר מנגנון מתאים לניהול ידע**

ניהול הידע לוקה בחסר הן ביחידות המבצעיות והן במערך ההכשרה וההדרכה. האינטנסיביות הרבה שבה פועלות היחידות וקצב האירועים המהיר מחייבים מנגנון מסודר לניהול ידע ולהעברתו. בפועל לא קיים מנגנון כזה, וכל אחד מהגופים מנהל לעצמו מערכת פרטית לניהול ידע ללא ממשק וחיבור ביניהם. למשל, בפיקוד הדרום פועלת מערכת אחת, באוגדת עזה הכפופה לו פועלת מערכת אחרת, ובבסיס האימונים של פיקוד הדרום מנוהל הידע באמצעות מערכת שלישית. אף שמדובר באותה גזרת הלחימה, אין קשר בין המערכות השונות לניהול הידע. תמונה דומה מתגלה גם בפיקוד המרכז. לפיקוד יש מערכת לניהול ידע פיקודי, ולאוגדת איו"ש הכפופה לפיקוד יש מערכת אחרת. בין שתי המערכות האלה אין שום קשר.

החטיבות המרחביות השונות מוגדרות “מוקדי ידע גזרתי”. בפועל מנוהל הידע בכל חטיבה באופן שונה וללא הגדרות מחייבות. קשה - ולרוב אי־אפשר - לקבל ממוקדי הידע בחטיבות את תמצית הלקחים מגזרה נתונה או מאפיין של אירוע מסוים.<sup>35</sup> אין הכשרה בתחום ניהול הידע, ולמרות מאמצים רבים



הנוגע לכתיבה ולהסדרה של תחומי התוו"ל בין הרמות השונות.<sup>43</sup>

## התייחסות ללחימה נגד כוחות בלתי סדירים כאל מטרד וכאל גורם שהוא משני בחשיבותו המסיט מהעיסוק בעיקר

"ההתייחסות בפועל ללחימה בזירה הפלסטינית הצביעה על כך שהיא נתפסה כארעית ולא כמצב קבוע ומרכזי לצד מוכנות ללחימה כוללת".<sup>44</sup> בלחימה נגד כוחות בלתי סדירים - או בשמה האחר "העימות המוגבל" - ראו מטרד ולא איום מרכזי, ומכך נגזרה ההתייחסות אליה.<sup>45</sup> בשנים שלפני הלחימה ב"גאות ושפל" וגם בשנתיים הראשונות ללחימה (עד למבצע "חומת מגן") עסקה הזרוע בהכנסת טכנולוגיות חדשות בתחום הלחימה גבוהת העצימות. מאחר שלזרוע היבשה אין אחריות מבצעית, היא המשיכה לעסוק בשלה ולא התחברה לצרכים המבצעיים העולים מהשטח.<sup>46</sup> הזרוע לא הפנימה שמדובר במציאות מסוג אחר, והמצב הזה נמשך זמן רב מדי (עד לאחר "חומת מגן"). גם אז התרחש השינוי בעיקר בעקבות פקודות מהמטה הכללי לשינוי סדרי העדיפויות - בייחוד בתחום אמצעי הלחימה וארגון הכוחות.<sup>47</sup>

## האינטנסיביות הרבה שבה פועלות היחידות וקצב האירועים המהיר מחייבים מנגנון מסודר לניהול ידע להעברתו

הפיקודים המורחבים לא הבינו את חשיבות שילובה של המערכת הזרועית להערכת המצב ולצרכים המבצעיים הנגזרים ממנה, והדבר בא לידי ביטוי בכך שפיקוד המרכז עסק בהכנות לעימות במנותק מזרוע היבשה.

זרוע היבשה, שהיא נטולת אחריות ממשית, לא הבינה את תפקידה כנדרש בבניין הכוח ללחימה העכשווית. המטה הכללי לא מילא את תפקידו - לחלק סמכויות בין הגורמים השונים.

## הרצון להימנע מכניסה לערים בגלל טראומה מלחימה בשטחים בנויים ובעקבות קביעתו של הדרג המדיני שאין פתרון צבאי לטרור

לקחי הלחימה בסואץ במלחמת יום הכיפורים, בביירות ובערים נוספות במלחמת שלום הגליל הביאו לרתיעה מכניסה לערים ולמרחבים בנויים צפופים.<sup>48</sup>

החשש הזה מנע פיתוח תורת לחימה לשטח בנוי. במקום זאת עסקה התורה בעיקר במעטפת: הפרות סדר בנוכחות אמצעי לחימה - טכניקה שמטרתה להכיל עימות בדומה למה שחווה צה"ל באירועי "ברזל לוחט".<sup>49</sup> בהשתלמות פיקודית שערך פיקוד המרכז בנושא של הפרות סדר בנוכחות אמצעי

והמדדים בתיקי היסוד בהכשרות השונות.<sup>37</sup>

• **בתחום הארגון** לא נעשו התהליכים הנדרשים, וגם לאחר שהוחלט עליהם, חלף זמן רב עד שהוצאו אל הפועל. דוגמה לכך היא ההחלטה על הקמת גדוד איסוף לגזרת פיקוד המרכז לאחר מבצע "חומת מגן" (מאי 2002). היישום ארך יותר משנה וחצי. הסיבה לכך הייתה שהחלטה התקבלה ויושמה על-פי מודל של עבודת המטה בשגרה, המותאם למשימות רב-שנתיות סדורות ולא למתן מענה לצרכים מבצעיים דחופים.<sup>38</sup>

• **בתחום כוח האדם** לא הותאם כוח האדם הנדרש למפקדות החטיבות המרחביות בכמות ובאיכות. מכאן שנוסף על כל בעיות הארגון והתקינה לא הושלמו הפערים בכוח האדם - ובמיוחד במקצועות קריטיים כגון נהגים וסמב"צים.

• **בתחום אמצעי הלחימה** היו השקעות בתחומים שונים - לעיתים ללא תיאום עם שאר המרכיבים של בניין הכוח. בתוכנית השנתית של הזרוע בשנת 2000 "משמעות ההשקעה בבט"ש הייתה השקעה באמצעי לחימה".<sup>39</sup> התחושה הייתה שההשקעה באמצעי הלחימה זוכה לעדיפות בתחום של בניין הכוח.

• **תרבות העבודה בזרוע היבשה** הייתה לקויה, והדבר בא לידי ביטוי בכך שלא היו שיתוף פעולה וסיוע הדדי בין הגורמים השונים העוסקים בבניין הכוח. הלמידה שהתפתחה לאורך הלחימה הייתה חילית ומגזרית. כמעט שלא התקיימה למידה זרועית במהלך "גאות ושפל", למעט תקופה קצרה בפרוץ האירועים ובעת שנוהל מבצע "חומת מגן".<sup>40</sup>

## נתק בין הגופים הכותבים את תורת הלחימה לבין המטה הכללי, זרוע היבשה והחילות והעדר היררכיה מחייבת

על-פי הנוהל הקיים לכתיבתה של תורת לחימה, מנסחת כל רמה את התורה שהיא כותבת על סמך מה שכתבה הרמה שמעליה. אולם תחום הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים לא זכה לטיפול כלשהו ברמה המטכ"לית, למעט תרגום חומר מצבאות זרים והפצתו.

חטיבת תורה והדרכה לא פירסמה ספרות תורתית.<sup>41</sup> בזרוע היבשה עצמה עסקו בנושא כמה גופים ללא תיאום ביניהם.

מחלקת התוו"ל בזרוע היבשה מונתה להיות אחראית להפקת הלקחים בזרוע ומתוקף תפקידה היא גם אחראית לגיבוש תורת הלחימה.

ענף תוו"ל בט"ש במפקדת קצין חי"ר וצנחנים ראשי אחראי על הטכניקות ועל התרגולות הרב-חיליות בתחום הבט"ש והעימות המוגבל.

בכל אחד מהחילות ישנו גורם האחראי לתורה החילית, העוסק בעדכוני טכניקות, נהלים ותרגולות.<sup>42</sup> אין תיאום בין העוסקים בתחום התוו"ל ברמות השונות. הלמידה לאורך תקופת הלחימה ב"גאות ושפל" הייתה בעיקר חילית ולא זרועית. לא התקיים רצף בכל



יהפוך אותו לידע ויתרגמו לתורה מחייבת. הידע הרלוונטי נוצר לרוב בשטח והוא תוצר של הניסיון המבצעי. ללא מנגנון מתאים שיאסוף אותו, יעבדו ויפיצו סופו של הידע הזה שיעלם כלא היה וייוותר רק בראשו של זה שפיתח אותו.

המנגנון הקיים כיום - שלפיו תורת יסוד בתחום מסוים נכתבת ברמת המטה הכללי, ממנה נגזרת תורה ברמת הזרוע וממנה ברמת החיל - מתאים יותר למציאות וללוחות הזמנים של הכנות ללחימה גבוהת עצימות. צה"ל יכול היה ללמוד מלקחי מבצע סיני ב-1956, להחליט על שינויים בבניין הכוח ולבצעם. "תורת הקרב", שהייתה ונשארה ספר התו"ל הבסיסי של צה"ל, יצאה לאור ב-1963. צה"ל הספיק להשלים את

## הקביעה המדינית ש"אין פתרון צבאי לטרור" מביאה את המערכת הצבאית לעסוק בהכלה, ב"הוגעה" ובהגנה ולא בהכרעת היריב

הכנותיו לפני שנאלץ להתמודד במלחמת ששת הימים עם יישומם של לקחי מבצע סיני. אין הדבר כך בלחימה נגד כוחות בלתי סדירים, שבה משתנה האויב חדשים לבקרים. נדרש מנגנון אחר, משולב, גמיש וזריז שייתן מענה לעימות המשתנה מחד גיסא ויהיה מקצועי וסדור מאידך גיסא.

## המלצות לשינוי הנוהל לכתיבת תורת הלחימה ולשינוי מודל הלימוד במציאות משתנה בהתמודדות נגד כוחות בלתי סדירים

סקרתי בהרחבה את המצב הקיים בתחום פיתוחה של תורת הלחימה ובתחום מודל הלמידה בעימות נגד כוחות בלתי סדירים, ועתה אמליץ על דרך אחרת. כתיבתה של תורת לחימה היא עניין מורכב וארוך. על-פי הנוהל הקיים, משך הכתיבה של ספר תורת לחימה - גם אם באופן מזוהז ומקוצר - הוא בין שנה לשנה וחצי. המתכונת הזאת אינה נותנת מענה לקצב המהיר של השתנות הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים. בספר "העימות המוגבל" נכתב: "ללמידה בעימות המוגבל מאפיינים ייחודיים: להבדיל ממלחמה, שבה מאמץ הלמידה הוא בעיקרו טרם המלחמה ולאחריה, בעימות המוגבל הלמידה היא מאמץ רציף לאורך כל שנות העימות".<sup>55</sup>

מקובל שהידע בעימות מהסוג הזה נוצר בשטח, "אולם ידע שנוצר ואיננו נעזר במנגנון שילקט, יעבד ויפיץ אותו, כמו המנגנון התורתי, סופו שיתמסס ויהפוך רק לרכושו של זה שפיתח אותו".<sup>56</sup> יש ליצור מנגנון תורתי שישכיל ללקט את המידע המצטבר, להופכו לידע ולתרגמו לתורה מחייבת. הפתרון, לדעתי, מורכב מכמה רבדים:

לחימה אמר מפקד חטיבת בנימין דאז, גל הירש, שאינו צופה שב-15 השנים הבאות ייכנס צה"ל ללחימה בערים.<sup>50</sup> תורת הלחימה בשטח בנוי אומנם הופיעה בתוכנית הרב-שנתית לכתיבת תו"ל כבר ב-1997, אולם פורסמה והפכה למסמך תורתי מחייב רק ב-2004 - לאחר שפעילות הכוחות הטקטיים במחנות הפליטים ובערים השונות המחישה את היכולת להילחם באופן יעיל במרחבים בנויים והצריכה הסדרה של תורת הלחימה בנושא הזה.

הקביעה המדינית ש"אין פתרון צבאי לטרור"<sup>51</sup> מביאה את המערכת הצבאית לעסוק בהכלה, ב"הוגעה" ובהגנה ולא בהכרעת היריב.

## מתן תשומת לב יתרה ועדיפות לפתרונות טכניים חלקיים ולאמצעי לחימה (למשל, מיגון כלי רכב והקמת עמדות ומוצבים) במקום לפתרונות כוללים (גיבוש תורת לחימה ותפיסת הפעלה) - מה שיוצר מצב שבו האמצעים מכתיבים את הטכניקות

בעקבות אירועי "ברזל לוחט" הפיק ענף תו"ל בט"ש חוברת לקחים. החוברת עסקה בלקחי האירועים וסימנה את כיווני היישום של הלקחים. הלקחים עסקו בעיקר בבעיה טכנית - אי-התאמתם של אמצעי הלחימה למשימות - וכן במחסור בעמדות ובכלי רכב ממוגנים. המסקנות היו שיש לפתח אמצעים בתחום המיגון ולטפח את יכולות הקליעה והצלפה של החיילים. בהתאם לכך גובש מענה מפורט שהיה ברובו בתחום הביצורים, הרכש של אמצעי לחימה והעדכון של תוכנית האימונים לפני תעסוקה מבצעית של יחידות. על הלקח שקבע כי היחידות הפגינו כשירות נמוכה ללחימה בשטח בנוי נכתב שיש להבטיח "אימון מוגבר יותר, כתיבת חומר תורתי למצב החדש (לא אינתיפאדה, אך לא ממש מלחמה)".<sup>52</sup> בשנים שלפני פרוץ הלחימה במסגרת "גאות ושפל" וגם בשנות הלחימה הראשונות התמקד העיסוק בעיקר במציאת מענה בתחום של אמצעי הלחימה. האמצעים האלה נכנסו לעיתים ללא הוראות לחימה מתאימות וגרמו לתקלות מבצעיות ובריאותיות רבות. הפתרונות שניתנו בתחום של אמצעי הלחימה היו תוצאתיים, דהיינו כווננו לתת מענה לבעיות ספציפיות ולא היו כוללים.<sup>53</sup>

## תהליך הכתיבה של התו"ל הקיים אינו נותן מענה לסוג העימות הזה, לקצבי השינוי הנדרשים ולהיקפם

הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים היא מטבעה משתנה ודינמית. לצד החלש יש יתרון ביכולתו להשתנות במהירות בשל קוטנו ובשל התמקדותו בזירת לחימה אחת. בשל טבעו המשתנה של העימות "הלמידה בעימות המוגבל מאופיינת בלמידה תוך כדי לחימה ולא דווקא לפני".<sup>54</sup> אם כך, המענה הנדרש הוא מנגנון תורתי שיקלוט את הניסיון המצטבר בקרב היחידות המבצעיות,



תורת הלחימה בשטח בנוי פורסמה והפכה למסמך תורתי מחייב רק ב־2004

### השינויים בתחום המבנה והארגון

- יש לחזק את הגופים העוסקים בכתיבת התורה ברמות השונות.
- יש להקים מערכת אחידה ונוחה לתפעול של ניהול ידע ולגבש כללים לשימוש בה.
- יש להקים גוף תחקור יעיל שיעסוק בליקוט הידע הקיים בשטח ובחיבורו למערכת בניין הכוח ולמערכת שכותבת את תורת הלחימה.

### השינויים בתרבות הארגונית

#### חיבור מפעילי הכוח עם בוני הכוח

כדי להבטיח בניין כוח רלוונטי התואם את הצרכים המבצעיים יש ליצור חיבור טוב יותר בין בונה הכוח למפעילו. כפי שהצגתי באריכות קודם לכן, החיבור הזה לא התקיים כנדרש בשנים שנסקרו. גם השינוי במבנה זרוע היבשה בעת שהונהג בקיץ 2006, עוד לפני המלחמה, לא שינה את החלוקה הבסיסית והדיכוטומית בין מפעילי הכוח לבוני הכוח. הנתק הזה קיים רק בזרוע היבשה ובכוחות היבשה. בזרוע האוויר ובזרוע הים כפופים מפעיל הכוח ובונה הכוח לאותה המרות. לחלופין, יש לתת בידי מפעילי הכוח גמישות ויכולות לתת מענה מהיר לבעיות מזדמנות ולהגדיר תחומי אחריות בין

### השינויים בתרבות הארגונית

- יש לתאם בין מפעילי הכוח (פיקודים, אוגדות וחטיבות) לבוני הכוח (זרוע היבשה).
- יש לתאם את תהליכי העבודה בזרוע היבשה תוך שימת דגש על חיבור המרכיבים של בניין הכוח (תורה, הכשרה, כוח אדם, ארגון ואמצעי לחימה).
- יש להתאים את תהליכי הלמידה לפני הלחימה ותוך כדי הלחימה.
- יש ליצור פורומים להעברת ידע.
- יש למנות בעלי תפקידים מתאימים בתחום של כתיבת תורת לחימה. יש להאריך את התקופה שבה הם ממלאים את תפקידיהם, לשנות את הדימוי של התפקיד ואת מידת החשיבות שמייחסים לו.

### השינויים בתרבות הניהול

- יש ליצור תרבות של ניהול ידע ביחידות.
- יש ליצור תרבות של יישום לקחים ושל הטמעתם תוך כדי פעילות. כמו כן יש ליצור אמצעים לאכיפת יישומם של הלקחים.
- יש לשלול את המנהג שלפיו משנים כיוון ודרך לאחר כל החלפת מפקד.

תהליך הלמידה יכול להתרחש בין שלב אחד בלחימה לזה הבא אחריו, אולם חייב להתבצע גם תוך כדי הלחימה. חשוב לא להמציא בכל פעם את הגלגל מחדש ולפעול לסגירת פערים מקצועיים בספרות התו"ל. כל עוד לא שונו תרגולות וטכניקות יסוד, יש לפעול לפיהן כפי שמפורט בספרות הקיימת. במקום שבו מזוהה פער תורתי חשוב לכתוב את הלקחים ואת התרגולות שפיתחו הכוחות ולהפיצם בהקדם האפשרי.

כדי שהלקחים יועברו במהירות המרבית ובאופן מיטבי, יש לייזם ולקיים פורומים שונים להפקת הלקחים ולהפצתם וכן להפיץ חומר כתוב מהיחידה המבצעית - אחרי עיבודו, אישורו והפצתו על-ידי גורמי התורה הרלוונטיים בחיל ובזרוע. הידע אומנם מתפתח בעיקרו ברמת השטח, אולם ליקוטו, בחינתו, התאמתו והפצתו הם התפקיד של גופי התורה השונים. בה בעת יש לחבר לאותם הלקחים שנלמדו את גורמי בניין הכוח האחרים כדי שיוכלו לעדכן את תוכנית האימונים וההכשרה, לפתח מענה בתחום האמל"ח ומענה בתחום של ארגון כוח האדם. במקרה הזה הגורם המוביל צריך להיות ראש מחלקת תו"ל, שהוא הגורם בזרוע היבשה שצריך להיות האחראי על הפקת הידע, על הפצתו ועל חיבורו לתהליכי בניין הכוח. חיוני לשמר אווירה של פתיחות לשינוי ורצון מתמיד

## יש לתת בידי מפעילי הכוח גמישות ויכולות לתת מענה מהיר לבעיות מזדמנות ולהגדיר תחומי אחריות בין מפעילי הכוח לבונוי

להתחדשות. כדי שזה יקרה צריך לעודד פתיחות, להיות קשובים לביקורת וחשוב מכול - לגלות נכונות לספוג טעויות ולא לראות בכל טעות מחדל המחייב ענישה. לאלה הטוענים למחסור בזמן, אביא את דברי לסקוב שאמר כי "הבעיה איננה מחסור בזמן, אלא ארגון אישי נכון".<sup>59</sup>

צריך להבטיח חלוקת עבודה בין הרמות השונות:

- **רמת הגדוד** - עיסוקה הראשי הוא ייצור הידע והפצת התובנות והפערים כפי שהתגלו בשלב הביצוע.
- **רמת החטיבה** היא גורם מרכזי המופקד על ריכוז הידע, על הפקת המשמעות ממנו ועל ניתובו לגורמים הרלוונטיים למטה ולרוחב - ליחידות אחרות וליחידה המבצעת, ולמעלה - לגורמים המופקדים על הפעלת הכוח ועל בנייתו.
- **גורמי התו"ל בחיל ובזרוע** מקבלים את הלקחים, מעבדים אותם, מאשרים אותם, עורכים ומפיצים אותם - בין היתר לגורמי בניין הכוח.

## פורומים להעברת ידע

חשוב לייצר מגוון רחב של פורומים ושל מתודות שונות להעברת הידע כדי לשבור במידת מה את האופי ההיררכי של המערכת

מפעילי הכוח לבונוי. בחלוקה כזאת ניתן להגדיר את רמת הטכניקות, הנהלים וההוראות שייוצרו ביחידות עצמן ויאושרו בצינורות הפיקוד, בעוד שעדכונה וכתבתה של תורת הלחימה, עיבודה והפצתה ייעשו בזרוע היבשה. החלוקה הזאת נחוצה בכל המרכיבים של בניין הכוח ובאופן מפורט ומוסכם על כל הצדדים. אם לא תיעשה הסדרה כזאת, ולא תינקט החלופה - הרחבת סמכותו ואחריותו של מפעיל הכוח - לא יינתן מענה לפער בחיבור בין מפעילי הכוח לבונוי הכוח.

## תהליכים בבניין הכוח בזרוע היבשה

תנאי נוסף לבניין כוח יעיל הוא שיתוף פעולה בין בוני הכוח וריכוז המאמץ. החיבור בין תורת הלחימה לבין ההכשרה, האימונים, הארגון, כוח האדם והאמצעים הוא כיום לקוי. כל אחד מהגופים פועל באופן כמעט עצמאי, כשהתחום המוביל שזוכה למרב תשומת הלב הוא תחום אמצעי הלחימה. גודלה של זרוע היבשה ומורכבותה מקשים באופן טבעי על תיאום שוטף של תהליכי העבודה. לכן יש להגדיר בכל תחום עשייה גורם מוביל שיהיה מחויב לתאם את שאר המרכיבים בתהליך בניין הכוח. כניסתו של אמצעי לחימה חדש מחייבת שינויים בכל המרכיבים של בניין הכוח. נדרש סדר כתוב וברור שיקבע את אופן הגדרתו של המוביל ואת אופן הסכרון, הבקרה והמעקב כדי לייעל את החיבור בין הגופים.

## תהליכי למידה שמתאימים למציאות הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים

"למידה היא חלק מהמנהיגות הצבאית, ולמידה תוך כדי לחימה היא ערך, אך ערך שאינו מוטמע בתרבות הצבאית כמו ערכים אחרים".<sup>57</sup> השינויים המרובים בלחימה נגד כוחות בלתי סדירים מחייבים למידה תוך כדי לחימה ובין שלב לשלב, ובקיצור - למידה מתמדת. למידה מתמדת היא אתגר חשוב לארגון, וכדי שיעמוד בו עליו להיות בעל מנגנון ותשתית ללמידה ולהפקת המשמעות מהמצב הנתון.

תהליך הלמידה צריך להתבצע כל הזמן תוך גילוי פתיחות וגמישות. הלמידה יכולה להיות מסודרת ויזומה בין שלבי לחימה שונים או אקראית תוך כדי לחימה כתוצאה מזיהוי שינוי במצב.

"יש לעשות הבחנה בין לימוד ופיתוח טכניקות קרביות ותרגולות לבין בירור המצב, פירוש, גיבוש תובנות, רעיון מבצעי ודרך פעולה".<sup>58</sup> חוכמת הפיקוד בעימות מהסוג הזה היא לאתר את השינוי במצב: היכן מדובר בשינוי המחייב עדכון טכניקה קרבית או תרגולת ואימתי מדובר בשינוי במצב הבסיסי - מה שמחייב שינוי תובנות ודרכי פעולה. רצף מבצעי החדירה לערים מסוף 2001 ועד לפני מבצע "חומת מגן" במרס 2002 הוא דוגמה למצב לחימה אחד, שממנו צריך היה להפיק בכל פעם לקחים בנוגע לפעילות של כוחותינו. לעומתו, כיבוש הקסבה בשכם במהלך "חומת מגן" היה סימן לשינוי מצב בסיסי שחייב שינוי הן בטכניקות הלחימה והן בתובנות ובדרכי הפעולה.





לתפקידים המרכזיים בתחום הכתיבה של התורה הצבאית יש למנות מפקדים מנוסים בעלי רקע מבצעי הבאים מליבת העשייה הצבאית

## מינוי בעלי מקצוע לתחום של כתיבת התו"ל ומשך תפקידם

חלק חשוב מהתרבות הארגונית הוא המשקל הניתן לתחום ההדרכה וכתיבת התורה. האנשים האמונים על כתיבת התורה הצבאית חייבים להיות מומחי תוכן בתחום המקצועי: עליהם להכיר את התורה הצה"לית והאוניברסלית ובתחום המבצעי עליהם להבין ולהכיר את הנעשה בצה"ל. כמו כן עליהם להיות מיומנים בכתיבה ובניסוח. "כתיבת התורה היא תחום מקצועי הדורש התמחות ספציפית, שעליו מופקדת המערכת המקצועית".<sup>60</sup>

לתפקידים המרכזיים בתחום הכתיבה של התורה הצבאית יש למנות מפקדים מנוסים בעלי רקע מבצעי הבאים מליבת העשייה הצבאית. המפקדים האלה יהיו קשובים יותר לצורכי היחידות, יידעו כיצד ליצור את החיבור והיו בעצמם מומחי תוכן בשל ניסיונם האישי.

"אסור שתיווצר הפרדה דיכוטומית בין הלוחמים עם 'הסכין בין השיניים' לבין העוסקים בהדרכה ובתורה. תפקיד שכזה צריך שיהיה חלק מובנה במסלול ההתפתחות של קצונת הליבה".<sup>61</sup>

לצד אותם המפקדים נדרשים מומחים בתחום התורה והכתיבה שיתנו את הרקע ואת המסגרת הכוללים בתחום התורה והתפתחותה בעולם ואת הסיוע הטכני בכתיבה ובניסוח. בשל הזמן הנדרש ללמוד את הנושא ולהתמקצע בו, בגלל פרק הזמן הארוך הנדרש לכתיבת התו"ל ולעדכונו ובגלל חשיבות הנושא אסור שתפקיד כזה יהיה מעין תחנת מעבר למפקד. יש להגדיר משך זמן מינימלי למפקד הבא מהשטח - לדעתיו שלוש שנים - והוא יפעל לצד אותם המומחים והחוקרים שעליהם להישאר בתפקידהם לאורך שנים ארוכות.

הצבאית ולגבור על חסמים ביורוקרטיים. יש לקיים קבוצות חשיבה משותפות ברמות השונות ומיחידות שונות סביב פעילות בגזרה נתונה, כנסי לקחים תקופתיים וגזרתיים של המפקדים מיחידות האם (כאשר הכוחות פועלים בגזרות שונות) והשתלמויות מקצועיות בחתכים שונים. יש לנצל היכרויות אישיות וחיבור מקצועי בין מפקדים, למשל בין בוגרי המכללה לפיקוד טקטי, בוגרי פו"ם "ברק", חניכים בקורס מפקדי פלוגות וגדודים ועוד.

באחרונה ישנן כמה יוזמות חיוביות בתחום הזה. כך, למשל, התקיים כנס של בוגרי קורס מפקדי גדודים שבו הועלו נושאים מתחום עיסוקם של המפקדים ועדכונים תורתיים ומקצועיים ברמת הזרוע. כמו כן נערך כנס של מפקדי גדודים ושל מפקדי יחידות בוגרי פו"ם "ברק" בהנחיית המכון לחקר הטקטיקה והפעלת הכוח. בכנס הציגו המפקדים לקחים מבצעיים והעלו דילמות ופערים. כל אחד מהמשתתפים תרם לדיון מניסיונו ומהידע המקצועי שלו.

אפשרות נוספת היא להקים פורומים כאלה ברשת הצה"לית, כך שמפקדים יוכלו לשאול ושאלות ולהפיץ לקחים חשובים, כפי שעושה צבא ארה"ב בעיראק. נראה שיש מקום להשתמש בצה"לנט ובמערכות מידע נוספות כדי להתקשר, לשאול שאלות ולקבל מידע במהירות (ללא קשר למערכת ניהול ידע שתפורט בנפרד). יש לחבר בין בסיסי האימון הפיקודיים כדי שיאספו לקחים מהגזרות ומהיחידות המתאמנות וייצרו "מעבדות" לתרגום הלקחים לאימונים אפקטיביים ומתאמים למציאות. המטרה היא להביא להפצה מהירה וחוצת מדרגים של ידע, ליצור הזדמנויות לימוד נוספות ולהעשיר את כל התהליך שצריך להתבצע במקביל בערוצים הסדורים כפי שפורט לעיל.

## שינויים בתרבות הניהולית

### ניהול ידע ביחידה

"אנו נמצאים היום במציאות שבה נאגר מידע רב. במקרים רבים ניתן לדבר על עודף מידע המשונע אלינו בצינורות הצבא, כגון תחקירים, שהפצתם נרחבת ביותר, או האמצעים הטכנולוגיים המאפשרים נגישות גבוהה לידע, למשל צה"לנט, אינטרנט וכיו"ב. עם זאת השימוש במידע עדיין אינו מיטבי... עודף ידע הינו מסוכן עוד יותר..."<sup>62</sup>

אם בעבר סבלנו מבעיה של העדר מידע ומקשיים בשינועו, הרי שכיום הבעיה שבפנינו היא הצפת מידע. אין כיום מערכת ניהול ידע - הן טכנית והן בהיבט החשוב יותר של תרבות ניהולית. בעוד שהמידע מתייחס לנתונים, הרי שהידע הוא מידע בתוך הקשר - מידע שעבר עיבוד באמצעות ניסיון, ערכים ותובנת מומחים.<sup>63</sup>

ניהול ידע הפך להיות סיסמה מקובלת בשנים האחרונות, וביחידות מסוימות הוא אכן נעשה. קיים צורך ליצור תרבות ניהולית, שבה ניהול הידע הוא חלק מהעשייה ביחידה. העניין המרכזי הוא להבין את חשיבותה של תרבות ניהול הידע ביחידה

### לתפקידים המרכזיים בתחום הכתיבה של התורה הצבאית יש למנות חפקדים מנוסים בעלי רקע מבצעי הבאים מליבת העשייה הצבאית

במסגרת שגרת פעילותה, בעת לחימה ובהתכוננות אליה. התרבות הזאת תסייע להעביר את המידע ואת הידע, ליצור את הידע ואת התובנות הדרושות ולקבל את הידע שנוצר ושנצבר במקומות אחרים כדי לשפר את עשייתנו.

### יישום לקחים והטמעתם

בתחקירים רבים שסיכמתי בהיותי קצין האג"ם של אוגדת יהודה ושומרון מצאתי את עצמי חוזר שוב ושוב על משפט הפתיחה: "תחקיר מצוין, אירוע קשה". העניין שהטריד אותי היה מדוע למרות יכולתנו לבצע תחקירים מקצועיים ולהפיק לקחים ענייניים חזרו על עצמן התקלות שוב ושוב. הגעתי למסקנה שהבעיה אינה ברמת המפקדים ובאיכותם, אלא בתרבות הניהול. נדרש לשפר לא רק את תרבות ניהול הידע, אלא גם את היישום ואת ההטמעה של הלקחים הנלמדים. כדי שזה יקרה נדרש לחנך באופן יסודי את המפקדים לצורך ללמוד ולחקור, להקים מנגנוני בקרה ומעקב אחר יישום הלקחים ולהקפיד על אכיפה משמעתית ופיקודית במקרים שבהם לא מיושמים הלקחים. מפקדים נדרשים לשאול כל הזמן את שאלת "מה נשתנה?" מה עשיתי ומה נעשה ביחידתי כדי למנוע הישנות תקלות וכיצד השתפרתי בעקבות יישום הלקחים מאירועים קודמים?

מעבר להסדרתם של מנגנון תחקור חיצוני ושל מערכת

מסייעת לניהול הידע יש כמה דברים שעלינו - המפקדים - לעשות כדי לשפר את תהליך היישום וההטמעה של הלקחים:

- להפגין סקרנות ודעתנות, לרצות לחקור ולשאול: מה היה? היכן טעינו?
  - לקיים הערכת מצב מתמשכת ולשאול "מה השתנה?" בכל פעילות ובכל עשייה.
  - לחנוך את הפקודים ולקיים בקרה אחר אופן היישום וההטמעה של הלקחים.
  - לוודא ביצוע בקרב היחידות והמפקדים.
  - לאכוף משמעת במקרה של זלזול או של רשלנות ביישום לקחים ובמקרה שתקלות חוזרות על עצמן. אולם את המשמעת יש לאכוף באופן שלא יפגע בפתיחות ובנכונות ללמוד.
- המפקדים חייבים להיות מוכנים לספוג תקלות של פקודיהם - מתוך הנחה שהן פרי טעויות בשיקול הדעת ותוצאה של החיכוך ושל אי-הוודאות ולא תוצאה של רשלנות ושל חוסר משמעת.
- הטמעת לקחים ויישומם הם נושא מרכזי וחשוב. מאחר שמדובר בעימות דינמי ומשתנה, עלינו להקפיד על תהליכי למידה שיאפשרו לנו לזהות ולצפות שינויים ולהימנע מחזרה על טעויות העבר.

### האוטונומיה של המפקד

נהוג במקומותינו שעם כניסתו של מפקד חדש הוא מבטל את מעשי קודמו. התוצאה היא שינויים תכופים בכיווני העבודה, ביטול פרויקטים ופתיחתם של פרויקטים חדשים. שינויים שהסיבה העיקרית - אם לא היחידה - להנהגתם היא כניסתו של מפקד חדש לתפקיד מביאים לנטישתם של תיקי הנחיות ושל נוהלי בקרה ומעקב ולחזרה אל נקודת ההתחלה. כאשר מדובר בתפקידים שבהם משרתים המפקדים פרקי זמן קצרים יחסית, הדבר מונע יכולת להתקדם והופך למעין "ריקוד תימני": צעד קדימה וצעד אחורה.

אינני ממליץ לפגוע באוטונומיה של המפקד על יחידתו, אולם יש ליצור תרבות ארגונית של המשכיות בפיקוד ושל שימור הזיכרון הארגוני. כאשר מפקד נכנס לתפקיד חדש ומציג לרמה הממונה את תוכניותיו ואת חזונו, עליו להתייחס לא רק לשינויים שבכוונתו להנהיג, אלא גם לנושא המשכיות, דהיינו מה הוא לוקח מעשייתו של המפקד שקדם לו, וכיצד הוא מתכוון להמשיך לקדם את תחומי העשייה האלה. כך עליו לנהוג גם בעת שהוא מציג את סיכום התקופה הראשונה של תפקידו: לצד השינויים שהנהיג עליו גם לפרט מה הוא עשה כדי להמשיך ולקדם נושאי ליבה שהוגדרו טרם כניסתו לתפקיד.

### שינויים בתחום המבנה והארגון

#### חיזוק הגופים העוסקים בתחום התורה

מבנה הגופים העוסקים כיום בתורת הלחימה - מעבר לשאלת כישוריהם והתאמתם לתפקידם - הוא בלתי מספיק בעליל.

הנושא נידון רבות, ואכן מסתמנת כעת המגמה לחזק ולהרחיב את הגופים האלה. גם בלי השוואות לצבאות אחרים המבנה הקיים אינו מספיק - בהנחה שאנו רוצים שהגופים האלה יכתבו את תורת הלחימה לא רק באמצעות כותבים שכירים.

לדעתי יהיה זה נכון להעביר את ענף תו"ל בט"ש לאחריותה של מחלקת תו"ל בזרוע, מאחר שתחום הבטי"ש אינו עניינו הבלעדי של חיל הרגלים. במקביל יש לחזק ולהרחיבו בשני קצינים נוספים לפחות, כך שמול כל זירת לחימה רלוונטית יהיה קצין (עזה, יו"ש ולבנון). קצין נוסף יעסוק במבצעים וביחידות המיוחדות. יש לחזק גם את שאר מרכיבי הכוח העוסקים בפיתוח, בכתיבה ובהפצה של תורת לחימה.

### מיסוד מערכת לניהול ידע

כיום כל גוף מנהל לעצמו מנגנון עצמאי לניהול ידע. בתחום הזה יש להנהיג מערכת אחת כלל-צה"לית או לפחות כלל-זרועית, שתהיה מסד משותף לניהול המידע והידע. מעבר לקביעה ולמיסוד של האמצעי הטכני שישמש פלטפורמה לניהול הידע יש לסכם את אופן השימוש בו. הכלל הראשון מחייב פשטות בשימוש וידידותיות למשתמש.

יש לקבוע כללים לניהול המערכת ביחידות: מי יכניס ויוציא חומר, מי מאשר את החומר הנכנס, כיצד ניתן לגשת למידע ולידע, כיצד יוצג החומר כך שיהיה נגיש ולא עמוס מדי בפרטים. החומר צריך להיות מנוסח בפשטות ובתמציתיות. במקרה הצורך ניתן יהיה להרחיבו.

רבות דובר על חשיבות הנושא, אך עדיין לא הוגדרה ולא אופיינה המערכת הרלוונטית שתיתן מענה לצורך הקיים

## המפקדים חייבים להיות מוכנים לספוג תקלות של פקודיהם - מתוך הנחה שהן פרי טעויות בשיקול הדעת ותוצאה של החיכוך ושל אי-הוודאות ולא תוצאה של רשלנות ושל חוסר משמעת

בניהול הידע. מערכת אחודה תאפשר מעבר מהיר של חומר בין היחידות המבצעיות לבין עצמן ובין לבין מערכת ההכשרה וההדרכה. אולם עם הנהגתה של מערכת כזאת יהיה צורך ב"שומרי סף" שיאשרו את החומר המופץ, יאתרו תחומים שהתורה הקיימת אינה מתייחסת אליהם ותחומים שבהם יש לשנות את התורה הקיימת בכל הנוגע לטכניקות, לנהלים ולהוראות מקצועיות.<sup>64</sup> מעבר לאפיון ולהגדרה של מערכת כזאת ומעבר לקביעת הנהלים להפעלתה נכון יהיה לשלבה בעתיד עם פרויקט צבא היבשה הדיגיטלי (צ"ד) - שילוב שיאפשר להיעזר במערכת בתכנון הפעילות המבצעית וללימוד ההיסטוריה של כל גזרה.

### הקמת גוף תחקור משמעותי

הלמידה בזרוע היבשה בשנות הלחימה ב"גאות ושפל" לא נעשתה באופן רצוף. היה מאמץ למידה עם פרוץ הלחימה, בספטמבר 2000, אולם המאמץ הזה הלך ודעך לאחר כחודשיים. עוד גל של למידה התרחש סביב מבצע "חומת מגן" באפריל 2002, אך גם הוא הלך ודעך לאחר כמה חודשים.<sup>65</sup> בשני מאמצי הלמידה האלה רוכזו כוח אדם איכותי שעיקרו קצינים שהיו בלימודים אקדמיים. הם חולקו לצוותים בין גזרות הלחימה ובין היחידות השונות. גורם מרכזי שהקשה על שיפור התהליכים היה הריחוק והנתק בין גורמי בניין הכוח בזרוע היבשה לבין היחידות המבצעיות ומפעילי הכוח.

כדי לפתור את המגבלות האלה ולגשר על הפער יש להקים גוף תחקור קבוע, שמשימתו תהיה ללקט את הידע ואת הניסיון המבצעי הנצבר ביחידות ולהעבירו לגורמי בניין הכוח הרלוונטיים - בעיקר בתחום של תורת הלחימה. גוף התחקור יהיה כפוף למחלקת התו"ל בזרוע היבשה, והיא שתפעיל אותו.

גוף התחקור ילקט את הידע הרלוונטי מהיחידות שאליהן יסונף ויעבירו למחלקת התו"ל. זו תעבד את הידע, תהפוך אותו לחומר תורתי רלוונטי ותפיץ אותו לכלל הכוחות והגופים. במקביל יהיה הצוות עין בוחנת לזיהוי שינויים ולאיתור נושאים לא מטופלים בתחומי תורת הלחימה, הטכניקות, הנהלים וההוראות. חברי הצוות יהיו מעין "סוכני שיווק" ביחידות שאליהן יצטרפו: הם "ישווקו" רעיונות לניהול הידע ויסייעו ביישום תהליכי הלמידה.

מתכונת דומה אימצו האמריקנים במלחמתם הנוכחית בעיראק לגישור על פערים ולשיפור תהליכי למידה. מניסיוני האישי - ניסיון שנצבר במהלך עבודה עם אותם צוותי תחקור במהלך מבצע "חומת מגן" - מדובר בנוסחה שעובדת.

### סיכום ומסקנות

בעבודה הזאת עסקתי בהתפתחות תורת הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים בתקופה שבין ספטמבר 1996 לנובמבר 2004. ניתן לחלק את התקופה הזאת לשלוש תקופות משנה:

1. מספטמבר 1996 ועד ספטמבר 2000 - מאירועי "מנהרת הכותל" ועד לפרוץ הלחימה ב"גאות ושפל". זו הייתה תקופה של היערכות צבאית לעימות עם הפלסטינים, שבמהלכה לא טופל התחום של תורת הלחימה על מרכיביה השונים.
2. מספטמבר 2000 ועד קיץ 2002 - מפרוץ הלחימה ב"גאות ושפל" ועד לאחר "חומת מגן". בפרק הזמן הזה עסק צה"ל בלחימה שהלכה והחריפה. טופלו פערים שהתגלו בתחום המבנה והארגון, האימונים וההכשרות ואמצעי לחימה. לא טופלו פערים שהלכו וגדלו בתחום התו"ל. החומר שנכתב ושהופץ עסק בעיקר בהוראות מקצועיות ובהוראות לחימה.
3. מקיץ 2002 ועד היום - החלה כתיבה של תורת לחימה נגד



## חיילים בתנועה אל היעד במלחמת לבנון השנייה



המלחמה האחרונה בלבנון נתנה הזדמנות לבחון את הנחות היסוד ואת ההמלצות שבמאמר הזה לאור הלחימה

בזרוע היבשה. בעניין הזה כבר עסקו חז"ל: "וכל תורה שאין עימה מלאכה, סופה בטלה וגוררת עוון" (אבות, ב', ד'). בניין הכוח (תורה) צריך שיהיה מחובר היטב להפעלתו (מלאכה), שאם לא כן תורתו בטלה!

המאמר התמקד בשאלה כיצד נשפר את הלחימה ואת העשייה המבצעית והארגונית בהתמודדות נגד כוחות בלתי סדירים. זאת מתוך הבנה שאנו נמצאים בעימות מתמשך, שילווח אותו בשנים הקרובות בעוצמות משתנות וזירות הלחימה השונות. כבר בשנת 1959 אמר הרמטכ"ל דאז, רב־אלוף

### בשל טבעו המשתנה של העימות נעשית הלמידה בעימות המוגבל תוך כדי לחימה ולא דווקא לפניה

משה דיין: "את אירועי הביטחון השוטף חייבים אנו לראות לא כאפיזודות חולפות, אלא כמצב המשתרר לזמן ארוך" (פעולות צבאיות בימי שלום, 1959).

בעזרת יישום ההמלצות והמסקנות שפירטתי לעיל, באמצעות קיום דר־שיח ועיסוק בנושא בגופים השונים ובעיקר מתוך פעילות של שילוביות, תוך מזעור האגו האישי והארגוני, נשכיל להיות טובים יותר ויעילים יותר. "מינימום אגו אישי וארגוני יביא למקסימום אפקטיביות מבצעית ומקצועית".<sup>67</sup>

כוחות בלתי סדירים, ובמקביל טופלו מרכיבים נוספים בבניין הכוח, כגון אימונים, הכשרות וארגון. יחד עם זאת עדיין נשארו פערים שנידונו במאמר הזה באריכות.

כאמור, מדובר במכלול של נושאים, וכדי להגיע לתוצאה הרצויה - שיפור יכולתו של צה"ל בלחימה נגד כוחות בלתי סדירים - נדרש לטפל בכלם. ניתן לטעון שהעדרה של תורת לחימה רלוונטית נבע בבסיסו מכך שלא ראו בנושא הזה תחום העומד בפני עצמו ונטו לטפל בו אגב אורחא. הדבר בא לידי ביטוי בשינויים התכופים של השם שניתן לעיסוק בנושא: בט"ש, לחימה נגד טרור וגרילה, עימות נמוך עצימות, עימות מוגבל, לחימה נגד כוחות בלתי סדירים.

אינני טוען שהשם הוא חזות הכול, אולם יש חשיבות רבה להמשגה. "אחד המכשירים המקשרים אותנו בעוז לעבר הוא המטען המושגי".<sup>66</sup> חשוב לציין שלמרות הפערים והכשלים שעליהם הצבעתי אין הם תולדה של זלזול או של עצלות. כל הגורמים שצוינו לעיל עבדו ועובדים קשה מתוך רצון להפיק את המיטב. למרות זאת ישנו פער שדורש מילוי, וישנם כשלים הדורשים תיקון. יש לציין שבשנתיים האחרונות אכן נעשו חשיבה ועשייה רבה בתחום הזה, ופירותיהן מתחילים להיראות לעין, אולם העבודה עדיין רבה - במיוחד בתחום אחריותה של זרוע היבשה לבניין הכוח. למרות התהליכים האחרונים, המחזקים את הזרוע באופן ניכר, נשארה נקודת התורפה המרכזית: העדר אחריותה של הזרוע להפעלת הכוח ונתק מבני מסוים בין הפעלת הכוח (שנעשה בציר מטה כללי - פיקודים - אוגדות - חטיבות) לבין בניין הכוח המרוכז בכללו



35. דו"ח מבקר מערכת הביטחון, 2005 (מסמך פנימי בצה"ל)  
**שם** 36.  
 37. **תחקיר "גאות ושפל"**, 2005 (מסמך פנימי בצה"ל)  
**שם** 38.  
 39. **תחקור הלמידה ב"גאות ושפל"**, 2003 (מסמך פנימי בצה"ל)  
 40. **הלמידה הזרועית ב"גאות ושפל"**, 2003 (מסמך פנימי בצה"ל)  
 41. ראיון עם רס"ן (מיל"י) אריה שרביט ועם אל"ם רועי אלקבץ  
 42. **למידה זרועית ב"גאות ושפל"**, 2003 (מסמך פנימי בצה"ל)  
 43. ראיון עם תא"ל יוסי היימן  
 44. **תחקיר "גאות ושפל"**, 2005 (מסמך פנימי בצה"ל)  
 45. יעקב זיגדון, "ביניין הכוח בעימות המוגבל" מתוך חגי גולן ושאלו שי (עורכים), **העימות המוגבל**, מערכות, תל-אביב, 2004, עמ' 299  
 46. ראיון עם אלוף (מיל"י) גבי אשכנזי  
**שם** 47.  
 48. **תורת הקרב**, כרך א', 1964 (מסמך פנימי בצה"ל)  
 49. ראיון עם אל"ם (מיל"י) יהודה גמון  
 50. ראיון עם אל"ם (מיל"י) גבע ראפ  
 51. בועז גנור, **מבוכ הלוחמה בטרור**, המרכז הבינתחומי, הרצליה, 2003, עמ' 77  
 52. **אירועי "ברזל לוחט"**, 1996 (מסמך פנימי בצה"ל)  
 53. ראיון עם אלוף (מיל"י) איציק איתן  
 54. זיגדון, **שם**, עמ' 305  
 55. ניר שמואל (סמו), **העימות המוגבל**, תוה"ד, 2001, עמ' 25  
 56. זיגדון, 2004, עמ' 306  
 57. גבי אשכנזי מתוך אור שביט וגיל אריאלי, "מהו ניהול ידע מבצעי?"  
**מערכות** 403-404, דצמבר 2005  
**שם** 58.  
 59. חיים לסקוב, **מנהיגות צבאית**, תל-אביב, מערכות, 1985  
 60. **מסמכי היסוד הביטחוניים**, 2005 (מסמך פנימי בצה"ל)  
 61. ארו וינר, "מי צריך תורה", **מערכות** 385, ספטמבר 2002  
 62. חנן איסרוביץ' וגיא אושרי, "מערכת ניהול ידע לשיפור האפקטיביות המבצעית בגדוד", מתוך גיורא סגל (עורך) **עיניים בתורת הקרב בעימות המוגבל**, קובץ הרצאות מתוך הכנס השנתי השני של המכון לחקר הטקטיקה והפעלת הכוח, 2005, עמ' 343-380  
**שם** 63.  
**שם** 64.  
 65. **תחקור הלמידה בגאות ושפל**, 2003  
 66. משה יעלון, "הכנת הכוח לעימות המוגבל", **מערכות** 380-381, דצמבר 2001  
 67. ראיון עם אלוף גדי אייזנקוט, 2005

וכמאמר הלל הזקן: "ואידך זיל גמור".  
 כאמור, המאמר הזה נכתב לפני הלחימה האחרונה בלבנון, וניתנה לי ההזדמנות לבחון את הנחות היסוד ואת ההמלצות שבמאמר הזה לאור הלחימה. בחינה כזאת רק מחזקת, לטעמי, את נכונות ההמלצות ואת חשיבות יישומן בהקדם. יישום חלקי ומוצלח מאוד ניתן היה לראות בעבודתו של חמ"ל הפקת הלקחים שהפעילה מחלקת התו"ל של זרוע היבשה בשיתוף החילות השונים. הופעלו צוותי קצינים שעברו בין היחידות לפני כניסתן לחימה ואחרי קרבות, לקחים נאספו, תוקפו והופצו לשטח בזמן אמת. אין ספק שהמודל הזה, שתרם ליחידות בלחימה, צריך להיות ממוסד בדמות אותו גוף תחקור שהוזכר לעיל ולהיות "סוכן החיברות" שיחבר בין בוני הכוח למפעיליו באופן הישיר והמהיר ביותר.

## הערות

1. **תורת הקרב**, 1963 (מסמך פנימי בצה"ל)  
 2. חגי גולן ושאלו שי (עורכים), **העימות המוגבל**, מערכות, תל-אביב, 2004  
 3. ראיון עם אל"ם ארו לזובר, ראש מחלקת תו"ל בשנים 2000-2003  
 4. **אבני היסוד**, תוה"ד, 2005 (מסמך פנימי בצה"ל)  
 5. **דו"ח מבקר מערכת הביטחון**, 2005 (מסמך פנימי בצה"ל)  
**שם** 6.  
**שם** 7.  
**שם** 8.  
**שם** 9.  
**שם** 10.  
**שם** 11.  
 12. **תחקיר זרוע היבשה ל"גאות ושפל"**, 2005 (מסמך פנימי בצה"ל)  
 13. **מסמכי היסוד הביטחוניים**, תוה"ד, 2005 (מסמך פנימי בצה"ל)  
**שם** 14.  
 15. **דו"ח מבקר מערכת הביטחון**, 2005  
**שם** 16.  
 17. ראיונות עם רס"ן (מיל"י) אריה שרביט, אל"ם ארו לזובר, סא"ל עידו קרן ואל"ם רועי אלקבץ  
 18. **תחקיר זרוע היבשה ל"גאות ושפל"**, 2005 (מסמך פנימי בצה"ל)  
**שם** 19.  
 20. ראיונות עם אל"ם ארו לזובר, אל"ם רועי אלקבץ ואל"ם עופר דביר  
 21. ראיונות עם אלוף גרשון הכהן, תא"ל יוסי היימן ואל"ם ארו לזובר  
 22. ראיונות עם אל"ם רועי אלקבץ, אל"ם ארו לזובר, תא"ל יוסי היימן ורס"ן (מיל"י) אריה שרביט  
 23. **"גאות ושפל" - תחקור הלמידה** (מסמך פנימי בצה"ל)  
 24. **תחקיר מחלקת תו"ל**, 2003 (מסמך פנימי בצה"ל)  
 25. ראיון עם תא"ל יוסי היימן  
 26. ראיון עם אל"ם ארו לזובר  
 27. ראיונות עם אלוף (מיל"י) איציק איתן ואל"ם עמוס להמן  
 28. ראיון עם עמוס להמן  
 29. ראיונות עם אלוף (מיל"י) איציק איתן ואל"ם (מיל"י) גבע ראפ  
 30. ראיונות עם אלוף אייל בר-ראובן ואלוף (מיל"י) איציק איתן  
 31. ראיון עם אל"ם (מיל"י) גבע ראפ  
 32. ראיון עם אלוף (מיל"י) איציק איתן  
 33. ראיון עם אל"ם (מיל"י) רון שכנר  
 34. ראיון עם אלוף (מיל"י) גבי אשכנזי