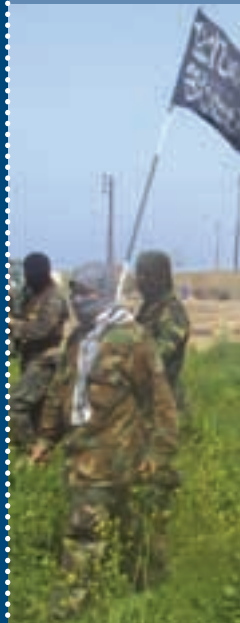


## שנתיים למלחמת לבנון השנייה



לאן נעלם התמרון?  
מי בעד אינדוקטרינציה?  
מלחמת לבנון השנייה: הזדמנות שהוחמצה  
כך סורסה החטיבה בצה"ל  
מדוע הפצצות השכנוע לא משכנעות?



## ההזדמנות שצצה בעקבות ההזדמנות שהוחמצה

שנתיים חלפו מאז הסתיימה מלחמת לבנון השנייה, ותוצאותיה עדיין מעלות שאלות קשות ועקרוניות. לשאלות הקשות יש לכאורה תשובות קלות, שמכוונות לכשלים במכונות צה"ל למלחמה ובכלל זה: מחסור בציוד וחיילים ומפקדות שלא התאמנו כראוי. אבל לשאלות העקרוניות יש גם תשובות קשות יותר, לכאורה, שמכוונות לעקרונות המלחמה, לעניינים תורתיים, ומתייחסות בעיקר למערכת היחסים שבין התמרון לבין האש, ליעדי חיל האוויר במלחמה, למיקום המפקדים בשדה הקרב וכדומה. לאחר מלחמת לבנון השנייה הייתה התחושה בציבור - והיא עדיין קיימת במידה רבה - כי לא נעשה בצה"ל כל מה שנדרש להכנת צבא למלחמה, וכי הניסיון של צה"ל לשנות סדרי עולם בשם הרצון להיות חדשני, מודרני ויותר מתקדם הביאו אל עברי פי פחת.

איי-ההצלחה במלחמה הביאה את צה"ל לדבוק שוב בעקרונות הלחימה הוותיקים. עתה כשצה"ל מתעשת ממלחמתו האחרונה וחוזר לאמץ את עקרונותיו הישנים, עולות ביתר שאת סוגיות שנידונו עוד לפני המלחמה האחרונה - וכמה מהן אף ותיקות כגילו של צה"ל. למשל, עד כמה לדבוק בתפיסת הביטחון בטרם מלחמה ובמהלכה; מבנה צה"ל ובעיקר המבנה של מערך היבשה שלו; מעמדה ותפקידה של החטיבה במסגרת צבא לוחם, מהות תפקידו של מח"ט המילואים ועוד. הדיון הנרחב מאוד בכל הסוגיות המרכזיות המעסיקות את הצבא בחיי היומיום שלו בעת הזאת ובעניינים שברומו של עולם מתאפשר בעיקר מההזדמנות שנתנה מלחמת לבנון - המלחמה שהוחמצה - לחשוף את ליקוייו. על כך ועוד בגיליון הנוכחי.

לדברים האלה יש לצרף הערת אזהרה: המלחמה הבאה תהיה שונה ממלחמת לבנון השנייה, ויש כבר עתה להתכונן אליה ולא למלחמה שהייתה.

קריאה מועילה  
אפי מלצר  
העורך

## מערכות • בית ההוצאה לאור של צה"ל • נוסד בתרצ"ט 1939

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן

העורך: אפי מלצר

עורך משנה: יואב תדמור

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

איורים: בוריס דיקרמן

בצוות המערכת: אביטל רגב-שושני, רות טרינצ'ר-סיוון

תמונות: מערכות, במחנה ודובר צה"ל

עוזרי הפקה: אופיר אבני, יהונתן מונרוב

הדעות והתפיסות המובאות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

ISSN 0464-2147

המחיר: 21 ש"ח (כולל מע"מ)

דמי מנוי לשנה:

חיילים ועובדי מערכת הביטחון: 50 ש"ח

אזרחים: 60 ש"ח

כתובת למכתבים: ת"ד 02432 צה"ל

טל, 03-5694344/5, פקס 03-5694343

maarachotp@gmail.com

מחלקת מנויים:

משרד הביטחון - ההוצאה לאור, דרך יעקב דורי

ת"ד 619 קריית-אונן, מיקוד: 55108

טלפונים: 03-7380739/7, פקס: 03-7380645

הודפס בדפוס גרפולטי

באמצעות משרד הביטחון - ההוצאה לאור

## כתבות

### לאן נעלם התמרון?

4

תא"ל איתי ברון | מפקד מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית

בעקבות מלחמת לבנון השנייה חוזר הצבא - כך נראה - לתפיסת ההפעלה המקורית שלו שבמרכזה עומד המהלך המתמרון של כוחות היבשה. אבל הנסיבות שהביאו להעדפת האש על פני התמרון - ובהן שינויים עמוקים בחברה הישראלית ובסביבה האסטרטגית שבה פועלת ישראל - לא נעלמו, וספק אם חזרה לתפיסת ההפעלה שפותחה בשנות ה-50 וה-60 היא אכן התשובה הנכונה לאתגרים הנוכחיים של ישראל



↖

4

### מלחמת לבנון השנייה: הזדמנות שהוחמצה

16

אל"ם (מיל') גיורא סגל | מפקד המעבדה התפיסתית במרכז לחקר ההפעלה ובניין הכוח באמ"ץ/תוה"ד

בקיץ 2006 יכולה הייתה ישראל לשנות מהיסוד את המציאות בגבול הצפון, אך לא עשתה זאת. הסיבה המרכזית לכך הייתה ההתנהלות של פיקוד הצפון. במקום להוציא אל הפועל מייד תוכניות טובות שאושרו מראש הוא העדיף שלא לפעול על-פי סמכותו ועל-פי עקרון הפיקוד מוכוון המשמה אלא להמתין לתנאים מבצעים אופטימליים ולאישורים מהמטכ"ל

421 - 420



30



### פרדוקס הכוח האווירי: יותר מדויק, פחות אפקטיבי

30

אל"ם ד"ר מאיר פינקל | ראש מחלקת תפיסות בזרוע היבשה

למרות העלייה המשמעותית ביעילות הכוח האווירי - הודות לחימוש המונחה ולמודיעין האווירי המשופר - הרי שפעולות הנגד של האויב גורמות לדעיכת האפקטיביות שלו. ניתן לצמצם את המגמה הזאת באמצעות שילוב טוב יותר של תמרון יבשתי עם הפעלת הכוח האווירי

### מדוע הפצצות השכנוע לא משכנעות?

36

לירז מרגלית | דוקטורנטית בפסיכולוגיה וחוקרת במרכז דדו לחשיבה צבאית

רבות מהגיחות של חיל האוויר במלחמת לבנון השנייה לא כונו כדי לפגוע ישירות בעוצמתו של חזבאללה, אלא כדי לשכנע את מנהיגיו שהמשך הפעולה נגד ישראל יסב להם נזק בלתי נסבל. ההיסטוריה מוכיחה כי מדובר בדרך פעולה מאוד לא יעילה

הרבה אש,  
מעט מחשבה

44

תא"ל (מיל') יעקב זיגדון | לשעבר מפקד פו"ם במלחמת לבנון השנייה ירתה הארטילריה של צה"ל תחמושת רבה, אך הישגיה היו מועטים. הדרג המקצועי ידע שאש ארטילרית אינה הפתרון הנכון לבעיה המבצעית שעמדה בפני צה"ל, אך בהיעדר נכונות לנקוט את הפתרון הנכון פנו לעבר הארטילריה, שהרי "צריך לעשות משהו"



54

כך סורסה  
החטיבה בצה"ל

54

אל"ם בועז עמידרו | מפקד חטיבת הגולן, בוגר המכללה לביטחון לאומי  
מלחמת לבנון השנייה נכנסו החטיבות של צה"ל ללא גורמי סיוע אורגניים הן בתחום האש והן בתחום הלוגיסטיקה. לשם השוואה: במלחמת ששת הימים היו לחטיבות של צה"ל הן גופי אש אורגניים והן גופי לוגיסטיקה אורגניים. ההבדלים בביצועים של צה"ל בשתי המלחמות האלה נובעים גם מההבדלים האלה במבנה החטיבות

מנהיגות במבחן:  
להיות מפקד סדיר  
של חטיבת מילואים

70

רס"ן ד"ר יעל בן-חורין | ראש צוות בבית ספר לפיתוח מנהיגות בצה"ל. משמשת מוקד ידע לפיתוח המנהיגות במערך המילואים

עוד לפני מלחמת לבנון השנייה עמדו בפני המפקדים של חטיבות המילואים אתגרים סבוכים - בראש ובראשונה בשל הפערים המנטליים בין המח"טים, שהם אנשי הצבא הסדיר, לבין אנשי המילואים. במלחמת לבנון נחשפו הרבה מהפערים האלה, שהותירו לא מעט משקעים, אך בשנתיים שחלפו מאז נעשה מאמץ של ממש להתגבר עליהם



80 ↑

מי הזיז  
את הסמכויות שלי?

80

אל"ם נורית גל | רמ"ח הארגון באג"ת  
ערב מלחמת לבנון השנייה בוצע בצה"ל שינוי ארגוני נרחב. אף שתחקיר קבע כי לא ניתן לייחס את הכשלים שנתגלו במלחמה לשינוי הזה, הוחלט לבטלו כמעט כלי. המאמר סוקר את הרקע לשינוי ומסביר מדוע הוחלט בסופו של דבר לוותר עליו

תגובה



פתרונות לזירה הימית

86

אלוף (מיל') שלמה אראל | לשעבר מפקד חיל הים ומבקר מערכת הביטחון  
חיל הים אכן יזדקק בעתיד הקרוב לספינות גדולות יחסית של 3,000 טון כפי שכותב אלוף (מיל') ידידיה יערי ("ספינות גדולות לפתרון בעיות גדולות", מערכות 419, יוני 2008) לשם שליטה בזירה הימית ולסיוע בגזרת החוף, אך ספק אם הן יוכלו לשמש בסיס אש רלוונטי להשתתפות בעומק הלחימה ביבשה. ומאחר שניתן יהיה להצטייד רק במעט מאוד ספינות כאלה, יצטרך חיל הים להמשיך להתבסס גם על ספינות קטנות יותר



86

הדילמה של המוסר

90

סא"ל (מיל') ד"ר עפר דרורי | מנהל אגף ביחידת מחשב גדולה, המקים והעורך של אתר הגבורה  
אל"ם שמואל גורדון דוגל ב"משמעת ביקורתית" ("ביקורת מוסר המלחמה", מערכות 419, יוני 2008), שלפיה חיילים יבצעו פקודות רק אם אלה נראות להן מוסריות. במלחמת לבנון הראשונה הובילה הגישה הזאת למקרים שבהם סירבו חיילים לסייע לחבריהם שעל הקרקע, ובלכד שלא יפגעו חפים מפשע

תגובה



על האחריות  
ועל תפיסת הביטחון

92

אל"ם (מיל') זיו הלוי | לשעבר מח"ט שריון  
תפיסת הביטחון של צה"ל צריכה להתבסס גם בעתיד על הרתעה, על התרעה ועל הכרעה. בכל פעולה - בשגרה ובלחימה - של כל רמה ראוי שהמפקדים יבחנו את פעולותיהם לאור התפיסה הזאת. תגובה למאמרו של יהודה וגמן "מדוע צה"ל מתקשה להצליח?" ולמאמרו של יוסי היימן, "לוקחים אחריות" (מערכות 419, יוני 2008)

אינדוקטרינציה?

94

סרן ד"ר איתמר נצר | רופא צבאי  
מאמרו של סא"ל חנוך גוטליב "טוב למות בעד ארצנו" (מערכות 419, יוני 2008) קורא למעשה לחנך את חיילי צה"ל לפי השקפת העולם של מגזר מסוים באוכלוסייה. יש לפסול את הניסיון הזה מכל וכל



96

סיקורת

ללמוד מניסיונם  
של אחרים

96

אל"ם אורן אבמן | ראש מחלקת תורת לחימה בזרוע היבשה ומח"ט אלכסנדרוני  
את הכישלון במלחמת וייטנאם תולים ריצ'רד גבריאל ופול סאווג, מחברי הספר "משבר בפיקוד", בראש ובראשונה בקצינים שלא הפגינו מנהיגות שנחוצה לצבא לוחם. החיילים לא הלכו אחרי מפקדיהם משום שאלה התנערו מאחריותם להנהיג. לאור תופעות שהתגלו במלחמת לבנון השנייה ראוי שלקחי "משבר בפיקוד" יעמדו לנגד עינינו



תותחנים במלחמת לבנון השנייה | מדוע העדיפה ישראל להפעיל במלחמת לבנון השנייה בעיקר את כוח האש שלה ונמנעה מביצועו של מהלך מתמרן משמעותי של כוחות היבשה?



#### מבוא

שנתיים לאחר מלחמת לבנון השנייה נראה שהזמן בשל לבחון באופן מעמיק יותר גם את הלקחים שניתן להפיק ממנה בנוגע לתפיסות היסוד של צה"ל ברמת האסטרטגיה הצבאית ובנוגע למידת התאמתן לאתגרים האסטרטגיים הנוכחיים של ישראל. תהליך הפקת הלקחים המרשים שביצע צה"ל לאחר המלחמה התרכז רובו ככולו ברמה הטקטית, ויישומם החזיר למעשה את יחידותיו לכשירות לבצע את תפיסת ההפעלה המקורית שלו. בכך אכן תוקן עיוות שנוצר בשנים שלפני המלחמה ופגע באופן קשה ביכולתו של צה"ל - במיוחד ביבשה. עם זאת ספק אם הליקויים האלה ברמה הטקטית הם הגורם המרכזי לתחושתם של רבים כי מלחמת לבנון הייתה הזדמנות שהוחמצה.<sup>1</sup>

התחושה הזאת קשורה בחלקה הגדול דווקא לרמות המלחמה הגבוהות יותר, שבהן לא עסק צה"ל בתהליך הפקת הלקחים. הציפייה שוועדת וינוגרד תספק זווית ראייה רחבה יותר על הבעיות העקרוניות ברמות

**תא"ל איתי ברון**  
מפקד מרכז דדו לחשיבה  
צבאית בין-תחומית



# לאן נעלים התמרון?

בעקבות מלחמת לבנון השנייה מכים רבים בצה"ל על חטא העדפתה של האש על פני התמרון, והצבא - כך נראה - חוזר לתפיסת ההפעלה המקורית שלו שבמרכזה עמד המהלך המתמרון של כוחות היבשה. אבל הנסיבות שהביאו להעדפת האש על פני התמרון - ובהן שינויים עמוקים בחברה הישראלית ובסביבה האסטרטגית שבה פועלת ישראל - לא נעלמו, וספק אם חזרה לתפיסת ההפעלה שפותחה בשנות ה-50 וה-60 ולצורת תמרון שעוצבה בדמותה של מלחמת יום הכיפורים היא אכן התשובה הנכונה לאתגרים הנוכחיים של ישראל



הפעלה אחרת, שבמרכזה עמד הרעיון של הכרעה באמצעות כוח האש. הקולות האלה מייחסים בדרך כלל את זניחת התפיסה הישנה להסתנוורתות של גורמים בצה"ל מהטכנולוגיה המתקדמת ומהצלחותיהם של הכוחות האמריקניים ליישמה בעימותים בעיראק, בקוסובו ובאפגניסטן. הם סבורים כי את התפיסה הזאת יישם במלחמה הרמטכ"ל הראשון שהגיע מחיל האוויר ושהיא נכשלה כישלון חרוץ. מכיוון שכך, הם קוראים לצה"ל לחזור אל תפיסתו המקורית ולהציב שוב במרכזה את המהלך המתמרון של כוחות היבשה.<sup>2</sup>

הקולות האלה נותנים תשובה קלה מדי לשאלה המחייבת דיון רציני הרבה יותר. עניינו של המאמר הזה הוא אפוא ניסיון לברר את מקורותיה של ההעדפה להפעלת כוח האש כפי שהתבטאה במלחמת לבנון השנייה. במרכז עומדת הטענה שהסיבה להעדפה הזאת אינה רק ההסתנוורתות מהטכנולוגיה המתקדמת שהייתה ברשות צה"ל ערב המלחמה או מהאופן שבו הפעילו האמריקנים את כוח האש שלהם בעימותים מאז מלחמת המפרץ הראשונה. ההעדפה הזאת היא תוצאתו של תהליך שנמשך כשלושה עשורים, שבמהלכו התערער היחס המסורתי שהיה קיים בתפיסת ההפעלה המקורית של צה"ל בין המהלך המתמרון (הכולל, כמובן, מרכיבים של אש ושל תנועה) לבין כוח האש, ובמיוחד כוח האש האווירי.

התערעורתו של היחס הזה שיקפה את המשבר שאליו נקלעה תפיסת ההפעלה המקורית בעשורים

האלה התמלאה רק בחלקה. הוועדה אכן עסקה בחלק מהנושאים הרלוונטיים, אך מסקנותיה בנושאים האלה התרכזו בעיקר בתהליכי קבלת ההחלטות והיו כלליות מאוד. עיסוקה בשאלות עמוקות יותר, הקשורות בתפיסות היסוד, היה חלקי בלבד. החלפת חלק מהמפקדים שעמדו בראש צה"ל במלחמה נותנת אולי תחושה שלפיה הבעיות, גם אם לא זוהו עד הסוף, נפתרו, אולם - כפי שמתברר בדרך כלל - בהחלפת ממלאי התפקידים אין כדי לפתור בעיות עקרוניות.

עניינו של המאמר הזה הוא באחת השאלות המרכזיות שראוי לברר בהקשר הזה:

מדוע העדיפה ישראל להפעיל במלחמת לבנון השנייה בעיקר את כוח האש שלה ונמנעה מביצועו של מהלך מתמרון משמעותי של כוחות היבשה? מהלך מתמרון כזה עמד מאז ומתמיד במרכזה של תפיסת ההפעלה של צה"ל, אך במלחמה הזאת העדיפה כידוע ישראל להפעיל דווקא את כוח האש שלה באמצעות חיל האוויר והארטילריה והייתה הססנית מאוד בהפעלת כוחות היבשה המתמרנים. מהלך מתמרון משמעותי של כוחות היבשה - בניגוד לפשיטות בהיקף מצומצם - לא בוצע עד לשלבים מאוחרים יחסית של המלחמה. כשהוחלט לבסוף על מהלך כזה, הוא בוצע באופן חלקי ביותר והופסק עוד בטרם הושגו יעדיו.

לכאורה התשובה לשאלה הזאת ברורה והיא גם מצביעה על דרך פשוטה לפתרון הבעיה. בשנתיים שעברו מאז מלחמת לבנון השנייה נשמעים קולות רמים הגורסים כי בשנים שקדמו למלחמה זנח צה"ל את תפיסת ההפעלה המקורית שלו ואימץ תפיסת

**החלפת חלק מהמפקדים שעמדו בראש צה"ל במלחמה נותנת אולי תחושה שלפיה הבעיות, גם אם לא זוהו עד הסוף, נפתרו, אולם - כפי שמתברר בדרך כלל - בהחלפת ממלאי התפקידים אין כדי לפתור בעיות עקרוניות**



האחרונים. המשבר הזה נבע בעיקר מהגברת האיומים על המהלך המתמרון ומשינויים חברתיים ופוליטיים שאיפיינו את החברה הישראלית כמו גם דמוקרטיזציה מערבית ליברלית אחרות.<sup>3</sup> המשבר הושפע גם משינויים מהותיים באופיים של היריבים ומשינויים במאפייני העימותים.

המלחמה המחיישה את חיוניותו של המהלך המתמרון נוכח האתגרים האסטרטגיים הנוכחיים של ישראל, אך חשפה גם פער תפיסתי גדול שאותו לא ניתן לסגור באמצעות החזרה לתפיסת ההפעלה המקורית של צה"ל ולצורת התמרון שעוצבה במידה רבה בעקבות מלחמת יום הכיפורים. דווקא הצורך במהלך המתמרון הוא שמחייב אפוא דיון ביקורתי בצורתו הנוכחית ובתפיסה האסטרטגית הצבאית הכוללת יותר העומדת בבסיסו.

## התגבשותה של תפיסת ההפעלה המקורית בשנות ה-50 וה-60

### מקומו של המהלך המתמרון

צה"ל לא הרבה לכתוב לאורך השנים מסמכים על התפיסה הכוללת שלו בנושא של הפעלת הכוח. תפיסותיו היו קונקרטריות יותר, התייחסו לאיומים הספציפיים שמולם היה צריך להתמודד ובאו לידי ביטוי בעיקר בתוכניותיו האופרטיביות.<sup>4</sup> עם זאת, עיון במאפייני הפעלת הכוח של צה"ל בפועל - במבצעים ובמלחמות העבר - מלמד כי עד אמצע שנות ה-80, לכל הפחות, עמד המהלך המתמרון של כוחות היבשה במרכזה של החשיבה הצבאית הישראלית שעסקה בהשגת הכרעה במלחמה.

המהלך המתמרון היה הביטוי המובהק של תפיסה אסטרטגית צבאית שהדגישה מאוד את הרעיון של העתקת המלחמה לשטח האויב. מקור הרעיון הזה היה היעדרו של עומק אסטרטגי והצורך להשיג בכל מלחמה ניצחון מהיר, ברור ונראה לעין. העמדתו של המהלך המתמרון במרכזה של התפיסה נבעה גם מהגישה שלפיה קרב התמרון הדינמי, שבו משתנים התנאים ללא הרף, מאפשר לצה"ל לנצל את האיכות של כוחותיו ולקזז את היתרון הכמותי של אויבו.<sup>5</sup> העקרונות הכלליים האלה מכונים במאמר הזה "תפיסת ההפעלה המקורית". היא עוצבה בעשור שלאחר מלחמת סיני - במידה רבה לאור הלקחים שהופקו מאותה המלחמה - והושפעה בעיקר ממתאר המלחמה נגד מצרים. צורתו של המהלך המתמרון הייתה מגוונת וכללה הן מהלכי איגוף לעומק שטחו של האויב והן קרבות הבקעה בחזית. כדי לאפשר את המהלך המתמרון נבנה צה"ל כך שיהיה צבא נייד וממוכן המסוגל לפעול לא רק במהירות אלא גם ברציפות - באמצעות תמיכה לוגיסטית מתאימה. מאז 1956 הייתה לשריון עמדת בכורה בכוחות היבשה, והוא שנשא בעיקר הנטל של העתקת המלחמה לשטח האויב.<sup>6</sup>

### מקומו של חיל האוויר

מרכזיותו של המהלך המתמרון של כוחות היבשה בתפיסת ההפעלה המקורית לא עמדה בסתירה לדגש הברור שניתן לאורך השנים לפיתוחו של חיל האוויר, שריכז באופן מסורתי את עיקר כוח האש של הצבא. הכוח האווירי של ישראל נחשב תמיד למרכיב מרכזי בעוצמתה הצבאית, ולכן הוא זכה לאורך השנים להקצאה נדיבה מאוד של משאבים.

הרעיון של חיל אוויר סדיר, זמין ובעיקר גמיש, שביכולתו לסייע לכוחות היבשה הן במגננה והן במתקפה באמצעות הגנת שמי המדינה, השגת עליונות אווירית וסיוע קרוב, היה מאבני הבניין היסודיות של תפיסת הביטחון הישראלית. המודעות לכך שלחיל האוויר ישנו תפקיד גם ברמה האסטרטגית הייתה קיימת כבר מראשית הדרך והיא זוהתה בעיקר עם היכולת לתקוף את התשתית הלאומית (הצבאית והכלכלית) בעומק שטחו של היריב ועם המשמעות שיש ליכולת הזאת בכל הנוגע לכושר ההרתעה של ישראל.<sup>7</sup>

תפיסת ההפעלה המקורית מומשה במלחמת ששת הימים וזכתה להצלחה

רבה. מרכזיותו של חיל האוויר במסגרתה קיבלה ביטוי מובהק ברעיון המכה האווירית המקדימה שיושם במבצע "מוקד" ביומה הראשון של המלחמה. המבצע הזה, שתכליתו הייתה "לשתק את חיל האוויר של האויב על-ידי פגיעה במסלוליו והשמדת מרב המטוסים על הקרקע",<sup>8</sup> היה ביטוי מובהק לאופן שבו נתפס חיל האוויר: גורם חיוני להשגת התנאים שיאפשרו את ההכרעה באמצעות המהלך המתמרון של כוחות היבשה. הצלחתו של מבצע "מוקד" חיזקה מאוד את מעמדו של חיל האוויר, אך לא שינתה את התפיסה המקורית שהמשיכה לראות במהלך המתמרון את הגורם הדומיננטי המביא להכרעה.

תקיפות העומק במצרים במלחמת ההתשה, שבה לא בוצע מהלך מתמרון משמעותי של כוחות היבשה, היו לכאורה ניצונו של שימוש בכוח האש בלבד - בעיקר באמצעות הכוח האווירי - להשגת מטרות המלחמה. אולם גם בבסיסן לא עמדה תפיסה מגובשת ואלטרנטיבית לרעיון ההכרעה באמצעות המהלך המתמרון של כוחות היבשה. התקיפות האלה היו ביטוי למבוכה הרבה שאליה נקלעה ישראל כאשר נאלצה, לראשונה, להתמודד עם מלחמה שהתנהלה באופן שאינו עולה בקנה אחד עם תפיסת ההפעלה המקורית.

### מקומם של האילוצים החברתיים והפוליטיים

תפיסת ההפעלה המקורית של צה"ל לא התעלמה משיקולים הקשורים לחברה הישראלית, אך עד למלחמת יום הכיפורים הייתה לשיקולים האלה השפעה מצומצמת בלבד על הפעלת הכוח הצבאי. התפיסה המקובלת הייתה שהמלחמה היא מצב בסיסי שנכפה על ישראל, ולאיש לא היה ספק שהאיום עליה הוא קיומי.<sup>9</sup> הרעיון שהישראלים צריכים ללחום למען מולדתם היה מוסכמה, ורק מעטים קמו לערער עליה. האומה הייתה מגויסת להתמודדות עם האיום הקיומי, והציבור, כמו גם התקשורת, לא פיקפקו ביכולתה של ההנהגה המדינית והצבאית לקבל החלטות קשות בעניינים של צבא וביטחון. הצלחותיו של צה"ל במלחמת העצמאות, במלחמת סיני ובמלחמת ששת הימים חיזקו את ביטחונה של החברה הישראלית בצבא, במפקדיו ובתפיסת ההפעלה שלו.

## רעידת האדמה בשנות ה-70

### מלחמת יום הכיפורים

הטנק היה, כאמור, האמצעי העיקרי למימוש תפיסת ההפעלה המקורית. במלחמת סיני ובמלחמת ששת הימים לא היה כלי נשק שיכול היה להתמודד עם הטנק בטווח, בדיוק, בכוח ההשמדה ובשרידות. מלחמת יום הכיפורים הצביעה על שינוי בעניין הזה והמחיישה את האיומים על הטנק. המהלך המתמרון המשוריין נתקל במלחמה הן באיום הישיר של הטילים האישיים נגד הטנקים והן באיום העקיף של היעדר עליונות אווירית עקב הופעתם של טילי הקרקע-אוויר (טק"א) בתפוצה רחבה.

מלחמת יום הכיפורים לא הביאה לבחינה מחודשת של תפיסת ההפעלה הכוללת של צה"ל, שכן במהלכי המלחמה, ובעיקר בתוצאותיה, ראו רבים דווקא חיזוק להנחות היסוד שלה ובעיקר למרכזיותו של המהלך המתמרון של כוחות היבשה. ההבנות האלה הביאו לגידול משמעותי בסדר הכוחות של צבא היבשה שנחשב תנאי למימושה של תפיסת ההפעלה המקורית. המלחמה הביאה אומנם לבניין כוח מאוזן יותר בכוחות היבשה ולמאמץ לשילוב החי"ר בלחימה, אך עם זאת גם באיזון הזה ראו, לפחות בתחילת הדרך, אמצעי האמור לאפשר לשריון לפעול בעילות גבוהה יותר בשדה הקרב המודרני.

צורת התמרון שהתפתחה לאחר המלחמה - על בסיס לקחיה - שמה דגש על הפעלת מאסות של טנקים. בבסיסה של צורת התמרון הזאת הייתה ההנחה שבאמצעות המאסות האלה ניתן יהיה להטיל כוחות בכמה מקומות בעת ובעונה אחת וליצור כמה מאמצים, וכך אפשר יהיה להתגבר על האיומים. בניין הכוח המואץ וסדרה של שינויים ארגוניים (כולל הקמת הגייסות) נועדו לאפשר את

למצב המלחמה, שעל-פי התפיסה המקובלת עד אז הייתה מצב בלתי נמנע. סוף שנות ה-70 מסמנות גם סוג של נורמליות שהייתה במובנים רבים שינוי לישראלים רבים. רצף של אירועים שבהם זכו יחידים וקבוצות מ ישראל להכרה בין-לאומית בתחומים כגון יופי, ספורט ומוזיקה המחישו לישראלים כי הם יכולים לזכות בהכרה בין-לאומית לא רק עקב הצטיינותם במלחמות ובמצעים צבאיים. היבטים אחרים של הנורמליות ניכרו בתחום הכלכלה ובתחומים נוספים וטמנו בחובם איומים ראשונים - שספק אם זהו - בנוגע ליכולתו של צה"ל לנהל מבצעים על-פי תפיסת ההפעלה המקורית שלו.

## משבר התמרון בשנות ה-80

### מלחמת שלום הגליל

ההתפתחויות שמקורן במלחמת יום הכיפורים, בתוצאותיה ובהסכם השלום עם מצרים באו לביטוי בדיון הציבורי סביב מלחמת שלום הגליל. הדיון הזה העמיד את המלחמה ואת צה"ל במרכזו של ויכוח פוליטי בין שמאל לימין שהתנהל סביב השאלה אם המלחמה בלבנון היא מוצדקת. המלחמה הביאה לביקורת נוקבת ששיאה היה בהפגנת ההמונים בתל-אביב במחאה על הטבח שביצעו הכוחות הנוצריים במחנות הפליטים בביירות. אל השיח הציבורי חדרו, לראשונה, המושגים "מלחמת ברירה" ו"מלחמת אין ברירה". למושגים האלה היו משמעויות שונות במסגרת הוויכוח, אך הם ביטאו - לראשונה - גם גישה שלפיה ישנם עניינים שאינם מצדיקים להפעיל את הכוח הצבאי על-פי תפיסת ההפעלה המקורית, שהתבססה בראש ובראשונה על כיבוש השטח באמצעות המהלך המתמרון.

הצורה הזאת של המהלך המתמרון.

גם מספר המטוסים גדל לאחר המלחמה באופן משמעותי, ותהליך הפקת הלקחים מהמלחמה בחיל האוויר התמקד בעיקר במאמץ להתגבר על המכשולים שמנעו את מימוש חלקו בתפיסת ההפעלה המקורית. במרכזו של המאמץ הזה עמד הניסיון לפתח דרך נכונה להשמדת סוללות הטק"א ולהשגת המודיעין הנדרש לביצוע המשימה הזאת ולמתן סיוע ישיר למהלך המתמרון של כוחות היבשה.

אולם בדיעבד נראה שהייתה למלחמת יום הכיפורים השפעה רבה יותר על תפיסת ההפעלה המקורית, גם אם בשעתה הייתה ההשפעה הזאת סמויה מהעין ואיחרה להתברר. מקובל להניח שמלחמת יום הכיפורים מסמנת נקודת שבר ("רעידת אדמה") בהוויה הישראלית בתחומים רבים. חשיבותה לענייננו היא בהשפעה הרבה שהייתה לה על התהליכים החברתיים והפוליטיים שעומדים במרכזו של המאמר הזה.

המלחמה עוררה גל מחאה חסר תקדים שהתמקד תחילה בהנהגה ותרם ללא ספק תרומה משמעותית למהפך הפוליטי של 1977. השילוב בין אובדן האמון בהנהגה המדינית והצבאית לבין ההכרה במחיר הגבוה של המלחמה הביא גם לשינוי יסודי יותר ביחסה של החברה הישראלית למלחמה. השינוי הזה, שהלך והעמיק בשני העשורים שלאחר מכן, הוא הגורם המשמעותי ביותר שהשפיע על יכולתו של צה"ל לממש את תפיסת ההפעלה המקורית שלו.

### הסכם השלום עם מצרים

הסכם השלום עם מצרים, שנחתם ב-1979, ביטא את הרעיון שהיה עד לאמצע שנות ה-70 נחלתו של מיעוט קטן בחברה הישראלית, ולפיו יש חלופה אמיתית

שר הביטחון משה דיין, ראש הממשלה גולדה מאיר ומפקד חיל האוויר בני פלד | עד למלחמת יום הכיפורים הייתה לשיקולים הקשורים לחברה הישראלית השפעה מצומצמת בלבד על הפעלת הכוח הצבאי





## סנק מרכבה מעל ביירות במלחמת שלום הגליל | במהלך שנות ה-80 התגבשה בציבור הישראלי תחושת "הכוץ הלכנוני"

וביטחון על פי שיקולים "מקצועיים"<sup>11</sup>. במהלך שנות ה-80 החלה להתגבש בציבור הישראלי גם תחושת "הבוץ הלכנוני". ראשיתה בדין הציבורי הסוער על מלחמת שלום הגליל, והמשכה בהתגבשותה של התחושה הציבורית שלפיה מחירי השהות בלבנון בחיי אדם הוא בלתי נסבל. הנסיגה לרצועת הביטחון ב-1985 ביטאה במידה רבה את התגובה הפוליטית לתחושה הזאת. היא ביטאה הכרה הולכת וגוברת במרכזיותם של האילוצים החברתיים והפוליטיים ובהשפעתם על האסטרטגיה הצבאית.

### הוויכוח על תפיסת ההפעלה המקורית

בתחילת שנות ה-80, עוד לפני מלחמת שלום הגליל, היו כבר מי שעירערו על מקומו המרכזי של הטנק בתפיסת ההפעלה המקורית. זאת נוכח התגברות האיומים על יכולתו לפעול ביעילות בשדה הקרב העתידי והאפשרות שמסוק התקיפה יחליף אותו לפחות בחלק מתפקידיו.<sup>12</sup>

הדיון הזה לא הביא לשינויים בתפיסה כולה או בצורת התמרון שעוצבה לאחר מלחמת יום הכיפורים. במלחמת שלום הגליל יושמה צורת התמרון הזאת בשטח הררי שהקשה על מימושה. המהלך המתמרון המשוריין של צה"ל שפעל מול הסורים בגזרה המזרחית בלבנון נתקל במלחמה גם במערכי הגנה שכללו טנקים, נגמ"שים וכוחות נוספים שנערכו בעמדות ממוגנות והסתייעו במכשולים טבעיים ומלאכותיים, כולל מיקוש. במערכים האלה שולבו גם אמצעי נ"ט אישיים, מסוקי נ"ט וכוחות קומנדו.<sup>13</sup> המערכים האלה היו גרסה מצומצמת של מערכי ההגנה שנבנו ברמת-הגולן לאחר מלחמת יום הכיפורים ושיקפו את הקושי ההולך וגובר לממש מהלכי תמרון מול האויב הסורי, שבאותן השנים הפך לאויב העיקרי שמולו נבנה צה"ל.

מלחמת שלום הגליל חשפה במידה רבה את המשבר שאליו הגיעה תפיסת ההפעלה המקורית. לאחר המלחמה התנהל כבר דיון פומבי, סוער וקולני בשאלה אם צריך צה"ל לשנות את תפיסת ההפעלה המקורית. במרכזו של הדיון הפומבי הזה (שבו השתתפו חוקרים אזרחים, קצינים במילואים וקצינים בשירות סדיר) עמדה השאלה האם נכון שצה"ל יאמץ תפיסת הפעלה הגנתית המבוססת על שחיקת כוחות האויב במקום תפיסת ההפעלה ההתקפית המקורית. הרקע לדיון הזה היה, ככל הנראה, מגוון והוא כלל הן התפתחויות

אופן הפעלת הכוח במלחמת שלום הגליל משקף במידה רבה את הדבקות בתפיסת ההפעלה המקורית ובצורת התמרון שעוצבה לאחר מלחמת יום הכיפורים. עם זאת ניתן כנראה לראות במלחמה הזאת גם את ראשיתה של ההעדפה להפעיל כוח אש. חיל האוויר הפגין במלחמה את הצלחתו ליישם את לקחי מלחמת יום הכיפורים במבצע המבריק להשמדת סוללות הטק"א של סוריה - מבצע שלווה בהפלת עשרות מטוסים סוריים. המהלך המתמרון של כוחות היבשה הביא אומנם להישגים משמעותיים, אך ניתוח הקרבות לימד על שינוי בדרך שבה מימשו המפקדים את המהלך המתמרון. השינוי הזה, שפגע מאוד בתכליתיות שלו וביכולת להשיג באמצעותו את הישגים הנדרשים, היה קשור קשר ישיר לחשש מאבדות - חשש שמקורו באילוצים החברתיים והפוליטיים שהופיעו לאחר מלחמת יום הכיפורים.<sup>10</sup>

בשנות ה-80 התחוללו תמורות מרכזיות נוספות בחברה הישראלית. יישום התוכנית הכלכלית ב-1985 הביא להורדת האינפלציה - שהגיעה לפני כן ל-450% - ולשינוי כלכלי דרסטי. בישראל הלכה ונוצרה כלכלת שוק מערבית, שבמסגרתה הלכה והקטינה הממשלה את מעורבותה במשק. במקביל התפתחה בציבור ובתקשורת מגמה שייחסה חשיבות הולכת וגדלה לזכויות הפרט ולרווחתו על חשבון המחויבות לכלל ולמדינה.

השינוי הכלכלי ביחסה של החברה לענייני צבא וביטחון - ובכלל זה גם הגישה השלילית יותר למלחמה ולמחירה - השתקף בסרטים המרכזיים של התקופה. אלה התאפיינו בביקורת על הצבא ובערעור על האתוסים המרכזיים של החברה הישראלית בתחומי הצבא והביטחון. מבחינות רבות אפשר לראות בהם גם ניצנים של ערעור הקונסנזוס על תפיסת ההפעלה המקורית של הצבא או לפחות על האוטונומיה של ההנהגה המדינית והצבאית לקבל החלטות בענייני צבא

**אופן הפעלת הכוח במלחמת שלום הגליל משקף במידה רבה את הדבקות בתפיסת ההפעלה המקורית ובצורת התמרון שעוצבה לאחר מלחמת יום הכיפורים**





## מבצעי האש בשנות ה-90

### מלחמת המפרץ הראשונה

במלחמת המפרץ הראשונה הפעילו האמריקנים את כוחם בדרך חדשנית, וזו השפיעה גם על החשיבה הצבאית בישראל. האופן שבו הפעילו האמריקנים את כוח האש שלהם במשך 38 הימים של המערכה האווירית הקל מאוד על המהלך המתמדי של כוחות היבשה ואיפשר להשיג את יעדיו במספר אבדות מצומצם ביותר. "הדומיננטיות של הכוח האווירי בפעילות הצבאית הקונוונציונלית היא, כמובן, החידוש העיקרי של מלחמת המפרץ ברמה האופרטיבית", כתב משקיף אמריקני לקורא הישראלי כעבור עשור. מסקנתו הייתה ש"הצבא האמריקני יצפה יותר ויותר לכך שמבצעים יבשתיים גדולים יהיו בעיקרם רק ביעור של יריב שכבר מוטט פיזית ומורלית באמצעות תקיפה אווירית".<sup>20</sup>

בהקשר הישראלי המחישה המלחמה את האיום של טילי הקרקע-קרקע (טק"ק) והבהירה כי תם עידן "השמיים הנקיים" שביטא את עליונותו האווירית ארוכת השנים של חיל האוויר הישראלי. ירי הטק"ק על ישראל המחיש את האיום הישיר על ישראל ממדינות שאין להן גבול משותף עימה, שעד אז יכלו להשתתף במלחמה נגדה רק באמצעות משלוח של

כוחות ושל ציוד למדינות המעגל הראשון.<sup>21</sup> לקחי המלחמה חשפו את הצורך להיערך מבחינת התפיסה, האמל"ח והארגון לעימותים מסוג אחר, השונים מאלה שעיצבו את תפיסת ההפעלה המקורית. הקמתו של פיקוד העורף וההשקעות במערכת חומה שיקפו את מקומה ההולך וגובר של המגננה בתפיסה של ישראל.

## מלחמת שלום הגליל חשפה במידה רבה את המשבר שאליו הגיעה תפיסת ההפעלה המקורית



### הדיון על כוח האש

הדיון הפומבי על תפיסת ההפעלה, שהחל בשנות ה-80, נמשך אל תוך שנות ה-90 ועסק אז באופן מפורש בשאלת היחס שבין כוח האש למהלך המתמדי של כוחות היבשה.<sup>22</sup> אלון פיקוד הצפון יוסי פלד הציג במאמר שכתב ב-1993 את השאלה "האם באמצעות אש מדויקת בקרב סטטי נגרום לאויב אבדות כה גדולות, שנצליח להביא לסיום המלחמה?"<sup>23</sup> מסקנתו הייתה שאת ההכרעה במלחמה לא ניתן להשיג באמצעות האש. הוא לא פסל את האפשרות התיאורטית להשיג הכרעה בדרך הזאת, אך הסביר כי היא אינה תואמת את התנאים הייחודיים של ישראל חסרת העומק האסטרטגי ובעיקר את הצורך לסיים את המלחמה במהירות. לכן - הסביר אלון פלד - אין לשנות את תפיסת ההפעלה המקורית, אף שיש להתאימה לנסיבות החדשות ובעיקר לאיומים על המהלך המתמדי של כוחות היבשה.

הדיון הפומבי בנוגע לתפיסת ההפעלה פסק במהלך שנות ה-90, ובדיעבד נראה שהוא לא הוכרע גם בתוך הצבא. צה"ל פיתח - לפחות עד לתחילת העשור הנוכחי - הן את כוח האש שלו והן יכולתו לבצע את המהלך המתמדי של כוחות היבשה. האש לא הייתה בעיני צה"ל גורם הסותר את התמרון אלא דרך להתגבר על משבר התמרון ולממש את צורת התמרון במאסות שעוצבה לאחר מלחמת יום הכיפורים (בעיקר מול האויב הסורי שמיקד את תשומת ליבו). עם זאת בפועל הפגינו מקבלי החלטות בישראל ברמות הבכירות ביותר - הן המדינית והן הצבאית - העדפה ברורה דווקא להפעלת כוח האש.

### "דין וחשבון" ו"ענבי זעם"

העדפת האש באה לידי ביטוי מובהק במבצעי האש של שנות ה-90 שנועדו להתמודד עם האש תלולת המסלול שירה חזבאללה על יישובי הצפון - "דין וחשבון" ב-1993 ו"ענבי זעם" ב-1996. בשני המבצעים העדיפה ישראל להפעיל את כוח האש שלה ונמנעה מלהפעיל כוחות יבשה. הייתה זו סטייה ראשונה,

טכנולוגיות והן הדים שהגיעו לישראל על דיון רחב יותר בענייני אמל"ח ותפיסה שנוער במקביל בארה"ב.<sup>14</sup> אין ספק שגם הנסיגה מסיני המחישה את הצורך להיערך מבחינה תפיסתית למצב החדש ולהסדר הפירוז הנרחב שנכלל במסגרתו. עם זאת סמיכות הזמנים למלחמה ולוויכוח הציבורי על אודותיה מרמזת כי הדיון הושפע גם מאותם אילוצים חברתיים ופוליטיים שבהם עוסק המאמר הזה.

אחד הביטויים הבולטים של הדיון הזה היה ספרו של ד"ר אריאל (אלי) לויטה שקרא תגר על תפיסת ההפעלה המקורית. לויטה גרס כי מקורה של הדבקות בתפיסה ההתקפית המקורית של הצבא היא "בשמרנות ארגונית ומחשבתית ובהעדפה של דוקטרינה התקפית הטבעית עמוק באופיים של צבאות, ובכלל זה בצה"ל".<sup>15</sup> הביקורת של לויטה על התפיסה הזאת נשענה על נימוקים מגוונים, ובהם גם מחירה הצפוי, אף שלויטה הכיר בכך שיש צורך "לאפשר במידת הצורך את ביצוע המיטבי של העתקת המלחמה לשטח האויב",<sup>16</sup> קריאתו המרכזית הייתה לאמץ תפיסת הפעלה הגנתית יותר, המבוססת, בין השאר, על ההתפתחויות של כוח האש ובמיוחד של החימוש המדויק.

מול לויטה התייצבו מרבית אנשי הממסד הביטחוני.<sup>17</sup> הדמות המרכזית בוויכוח הזה הייתה אלון (מיל') ישראל טל שסיכם בסדרת הרצאות בסוף 1987 ובתחילת 1988 את גישתו שלפיה אין לוותר על תפיסת ההפעלה המקורית. טל גייס לצידו את לקחי מלחמת יום הכיפורים שהמחישו, לטענתו, "שתורת הביטחון נכונה, שאכן כאשר כוח המחץ אינו עומד לנו עלול עצם הקיום להיות בסכנה, אפילו כאשר יש עומק אסטרטגי. התברר שהמגננה היא אסון ושהיא המותרות שיכולים להרשות לעצמם הרבים ולא המעטים".<sup>18</sup> אף שאלון טל

הוא כנראה מהראשונים שזיהו את הבעיות שבחלק ממרכיביה של תפיסת ההפעלה המקורית, הוא עתיד היה להמשיך גם בשנים שלאחר מכן להוביל קו עקבי של תמיכה בתפיסה הזאת ובעיקר בצורת התמרון שעמדה במרכזה לאחר מלחמת יום הכיפורים.

### האינתיפאדה הפלסטינית

בעוד שבממסד הביטחוני התנהל הוויכוח על תפיסת ההפעלה המקורית, באו האינתיפאדה הפלסטינית ואחריה מלחמת המפרץ הראשונה ושיקפו את הפער ההולך וגובר בין התפיסה הזאת לבין האתגרים הביטחוניים של ישראל. בהיבט המצומצם יותר, הצבאי, עוררה האינתיפאדה שאלות מהותיות הקשורות להגדרת המצב ולמשמעותיותו. צה"ל הוטל לעימות הזה בלא הכנה מוקדמת ובלא כל מסגרת תפיסתית שתאפשר לו להתמודד עם האירועים.<sup>19</sup> האינתיפאדה חייבה נוכחות הולכת וגוברת של כוחות בשטחי יהודה ושומרון ורצועת עזה ואת הקמתן של מפקדות חדשות. צה"ל החל לבצע במידה הולכת וגוברת משימות שבמדינות אחרות מוטלות על המשטרה. באופן כללי יותר הביאה האינתיפאדה להפחתה משמעותית בקשב של הצבא לסוג המלחמה שעד אז היה במרכז תשומת ליבו והייתה ראשיתו של התהליך שעתידי היה להביא כעבור שני עשורים לפגיעה משמעותית בכשירות של כוחות היבשה לממש את המהלך המתמדי. ביטוי מובהק לעניין הזה היה הפגיעה ביכולת לקיים את מסגרות האימון המקובלות הן ליחידות הסדירות והן למערך המילואים.

לחברה הישראלית בכללותה הבהירה האינתיפאדה את מגבלות הכוח הצבאי ואת הקשיים הכרוכים בכיבוש שטח ובשליטה ארוכת שנים על אוכלוסייה עוינת. להנהגה הצבאית והפוליטית הדגישה האינתיפאדה גם את הבעיות הכרוכות בהפעלת כוח בהיקף נרחב למשימות השנויות בוויכוח פוליטי.



גלויה וברורה מתפיסת ההפעלה המקורית, והיא עמדה בניגוד בולט לדרך שבה התמודדה ישראל עם האיום מלבנון במבצע ליטני (1978) ובמלחמת שלום הגליל (1982). קיימת גישה הגורסת כי סמיכות הזמנים בין המבצעים האלה למלחמת המפרץ הראשונה אינה מקרית וכי מקורה של ההעדפה להפעלת כוח האש הוא בלקחיה של אותה המלחמה.<sup>24</sup> קציני צבא ישראלים אכן בחנו את המלחמה במפרץ וכתבו עליה, ונראה שהייתה למלחמה השפעה מסוימת על החשיבה הצבאית שעמדה בבסיסם של מבצעי האש.<sup>25</sup> אולם ספק אם ההשפעה הייתה אכן מהותית כפי שטוענת הגישה הזאת.<sup>26</sup>

#### יחסי צבא-חברה

הניסיון לקשור את מבצעי האש של שנות ה-90 רק ללקחיה של מלחמת המפרץ הראשונה מחמיץ את השפעתם של התהליכים החברתיים והפוליטיים שבהם עוסק, בין היתר, המאמר הזה. בשנות ה-90 כבר היה ברור לגמרי כי מתחולל שינוי יסודי ביחסים בין הצבא לחברה בישראל וכי חל פחות דרמטי במודל הקולקטיביסטי, הממלכתי, של מדינת "האומה במדים" שנוצר בשנות ה-50 וליווה את ישראל עד לתחילת שנות ה-80.<sup>27</sup> המרכיבים העיקריים

## הדיון הפומבי על תפיסת ההפעלה, שהחל בשנות ה-80, נמשך אל תוך שנות ה-90 ועסק אז באופן מפורש בשאלת היחס שבין כוח האש למהלך המתמך של כוחות היבשה

של השינוי הזה היו התפוררות המגבלות שהעניקו לצה"ל בעבר חסינות מפני ביקורת ציבורית ומשפטית והירידה במעמדו של השירות הצבאי בקרב ציבורים הולכים וגדלים של ישראלים. הציבורים האלה הפסיקו לראות בשירות הצבאי דרך להגשמה אזרחית.<sup>28</sup>

חוקרים שונים, וגם כמובן הצבא, זיהו את התהליכים האלה והתייחסו להשפעתם בתחומים שונים, כגון מעורבות הורים בצה"ל, היבטים הקשורים לשכול ולהנצחה, היחסים בין צה"ל לתקשורת, שירות הנשים בצה"ל, עמידות העורף והנכונות של האוכלוסיות השונות לשרת - במיוחד במילואים. צה"ל החל לעסוק באינטנסיביות רבה ביחסיו עם החברה הישראלית בהקשר לתחומים האלה. אולם נראה כי דווקא השפעתם של התהליכים החברתיים והפוליטיים על יכולתו של הצבא לממש את תפיסת ההפעלה המקורית שלו הודגשה הרבה פחות מכפי שראוי היה ולמעשה הוחמצה.

#### "הבוץ הלבנוני"

תחושת "הבוץ הלבנוני", שראשיתה בשנות ה-80, הלכה והתעצמה במהלך שנות ה-90 והגיעה לשיאה ב-1997, לאחר תאונת המסוקים (73 הרוגים) ומה שמכונה "אסון השייטת" (12 הרוגים). אין ספק שלהקמתו של ארגון "ארבע אמהות" זמן קצר לאחר תאונת המסוקים ולהד הציבורי העצום שעוררו פעולותיו הייתה תרומה משמעותית ביותר להחלטות שהביאו לנסיגת צה"ל מלבנון במאי 2000.

לעניינינו מעניינת במיוחד ההשפעה של תחושת "הבוץ הלבנוני" על הצבא עצמו. ביטוי מרתק לתחושה הזאת מזווית הראייה של קצונת הביניים שעסקה הן בלחימה עצמה והן בתכנון במפקדות הראשיות ניתן בספרו של

תא"ל משה (צ'יקו) תמיר העוסק בשהייתו הארוכה של צה"ל בלבנון. תמיר מציין כי "במלחמה בלבנון, על אף שמעולם לא נאמרו הדברים במפורש, חילחלה אט אט בקרב כל רמות הפיקוד ההבנה ששום דבר אינו שקול כנגד נפגעים".<sup>29</sup> לפי תמיר, שהיה, בין היתר, גם קצין האג"ם של פיקוד הצפון, מהלך מתמך משמעותי של כוחות היבשה היה כמעט בלתי נתפס. "האפשרות שצה"ל ייכנס שוב ללבנון כדי להכריע ארגון טרור לא עמדה באמת על הפרק בשום שלב לאחר הנסיגה לאזור הביטחון ב-1985".<sup>30</sup>

#### ההתפתחויות הטכנולוגיות

מה שתא"ל תמיר מתאר הוא הביטוי המעשי שניתן בזירה הלבנונית לשאיפה שאיפיינה כל כך את השנים האלה לנהל "מלחמה מושלמת": בלי נפגעים (לכוחותינו) ובלי נזקים סביבתיים (לאויב). אולם השאיפה הזאת לא הייתה יכולה להביא לשינוי מהותי כל כך באופן הפעלת הכוח ללא ההתפתחויות הטכנולוגיות שהבשילו בשנות ה-90 והביאו לשינוי יסודי ביכולת הפעולה מהאוויר - שינוי שאכן הוביל בסוף שנות ה-90 לעדיפות ברורה שניתנה להפעלת הכוח האווירי גם בזירה הזאת.<sup>31</sup>

המושג "התפתחויות טכנולוגיות" מתאר כאן סדרה של יכולות שהבשילו בשנים האלה. שרידותו של הכוח האווירי ויכולת החדירה שלו לעומק שטחו של האויב השתפרו מאוד עקב הפיתוחים בתחום הלוחמה האלקטרונית, החמקנות, כלי הטיס הבלתי מאוישים והיכולת לשגר את החימוש מנגד, דהיינו מחוץ לטווח האיומים. במקביל השתפרה מאוד יכולת הפגיעה של הכוח האווירי בעקבות ההצטיידות ההולכת וגוברת בחימוש מונחה מדויק וקליטת אמצעי איסוף ומערכות שליטה חדשות.

ההתפתחויות הטכנולוגיות נידונו, בין השאר, בזיקה לרעיונות חדשים שהחלו להגיע מארה"ב. המושג "המהפכה בעניינים הצבאיים" (RMA) חדר לחשיבה הצבאית בישראל, שהייתה אז בשלה לקליטתו בעקבות ההתפתחויות הטכנולוגיות ובעיקר בעקבות ההתפתחויות בכוח האש. בסוף שנות ה-90 ובתחילת העשור הנוכחי החל גם המושג "אפקטים" לשמש בדיונים על הפעלת הכוח. המושג הזה זכה לפרשנויות שונות אצל גורמים שונים, אך הוא ביטא באופן כללי את הרעיון שלפיו ההתפתחויות הטכנולוגיות יכולות להביא לשינוי יסודי בתפיסת ההפעלה המקורית בכיוון של העדפת כוח האש, ובמיוחד אש מהאוויר.

בשנים האלה חל שינוי גם ביחסים של הקצינים בכוחות היבשה לשילוב של אמצעים טכנולוגיים מתקדמים בפעילות המבצעית. יותר ויותר הסתמכו הקצינים על פתרונות טכנולוגיים במקומות שעד אז הצריכו הפעלת כוח רגיל. הם החלו לראות בטכנולוגיה - באופן מובהק הרבה יותר מאשר בעבר - אמצעי היכול להפחית את הסיכונים שבהפעלת הכוח ואמצעי שעשוי לתת מענה בזירות הפעולה המרכזיות של צה"ל באותן השנים - הזירה הלבנונית והזירה הפלסטינית - שבהן לא נמצא מענה הולם בתפיסת ההפעלה המקורית.

#### עידן ההסדרים

אף שעניינו של המאמר הזה הוא האופן שבו הפעילה ישראל את כוחה הצבאי, ראוי להדגיש כי העדיפות להפעלת האש אינה תופעה ישראלית ייחודית. גם בארה"ב באה ההעדפה הזאת לידי ביטוי במהלך שנות ה-90 בסדרה של עימותים: במבצעי העונשין שנערכו במחצית השנייה של שנות ה-90 נגד עיראק (מבצע "מהלומה במדבר" ב-1996 ומבצע "שועל המדבר" ב-1998), במבצעי התקיפה בסודן ובאפגניסטן ב-1998 בתגובה לפיגועים בשגרירויות בקניה ובטנזניה ובעימותים עם הסרבים בבוסניה (1995) ובקוסובו (1999).

דיוויד הברשטם, שכתב ספר מרתק על הפעלת הכוח הצבאי האמריקני

כוחות היבשה כלל אינם יכולים לפעול או כאשר קיימות מגבלות על יכולת הפעולה שלהם.

## הניסיון לגבש תפיסת הפעלה חדשה בשנות ה-2000

### הנסיגה מלבנון

נסיגות משטחים שכבש צה"ל היו גם בעבר - לאחר מלחמת העצמאות, לאחר מלחמת סיני ולאחר מלחמת יום הכיפורים. נסיגות היו גם בעקבות הסכם השלום עם מצרים ובעקבות הסכמי אוסלו. עם זאת דומה שהנסיבות שבהן התבצעה הנסיגה החד-צדדית מלבנון במאי 2000 שיקפו לדעת רבים את חוסר התוחלת שבהחזקת שטח כבוש. מכאן הייתה קצרה הדרך לדיון בשאלת ההיגיון שיש לעצם כיבושו של שטח בעידן שבו החזקתו הופכת מנכס לנטל. ההתנתקות החד-צדדית מעזה באוגוסט 2005 חידדה עוד יותר את השאלה הזאת.

הנסיגה מלבנון סיימה 18 שנים של נוכחות ישראלית במדינה הזאת והייתה אמורה לשים קץ גם לתחושת "הבוץ הלבנוני". אולם חטיפתם של שלושה חיילי צה"ל בהר דוב ב-7 באוקטובר 2000, חמישה חודשים לאחר הנסיגה, הייתה תחילתו של מסלול שהוביל בסופו של דבר למלחמת לבנון השנייה. ישראל יצאה מלבנון שלא על מנת לשוב לשם, ולכן הבליגה למעשה על חטיפת החיילים. להבלגה הזאת היו סיבות שונות. בין היתר היא הצביעה על חוסר הנכונות של הרמות הבכירות במדינה - בממשל ובצבא - לחזור אל "הבוץ הלבנוני". התוכנית האופרטיבית שהייתה אמורה לעמוד בבסיסו של מהלך מתמך משמעותי בלבנון - "מגן הארץ" - אומנם הושלמה, אך היא כללה מדרגות פעולה שונות שהיו אמורות להבטיח כי מהלך כזה יבוצע רק כאשר כל הדרכים האחרות מוצו ונכשלו.

לאחר הנסיגה אימצה ישראל תפיסה אסטרטגית של הכלה ביורה הצפונית ששמה במרכזה את רעיון "המנוף הסורי". בבסיסו של הרעיון הזה עמדה תפיסה

בשנות ה-90, נתן לספרו את הכותרת "מלחמה בעידן של שלום". הכותרת הזאת, שמבטאת את האילוצים החברתיים והפוליטיים שבמסגרתם פעלו אנשי הצבא האמריקנים, מתאימה במידה מסוימת גם לתיאור הסביבה שבה הופעל הכוח הצבאי של ישראל במהלך אותו עשור. שנות ה-90 מתוארות לעיתים גם באמצעות המושג "עידן ההסדרים" המשקף את המשכו של התהליך שהחל עם החתימה על הסכם השלום עם מצרים. ואכן השנים האלה התאפיינו בסדרה ארוכה של משאים ומתנים, שבחלקם אף הבשילו להסכמים.

עידן ההסדרים התאפשר במידה רבה עקב השינויים שחלו בסביבה האסטרטגית של ישראל במקביל לשינויים ביחסיה של החברה למלחמה ולמחירה. השינויים בסביבה האסטרטגית הביאו לכך שבמהלך שנות ה-90 הוסבה תשומת הלב לכך שנוסף על העימות הבסיסית עם צבא של מדינה הגובלת בישראל (אפשרות שנותרה מעשית רק בחזית הסורית) ישנם גם טיפוסים נוספים המחייבים חשיבה אחרת. הטיפוס האחד הוא עימות מוגבל עם יישות שאינה מדינה (העימות עם הפלסטינים ועם חזבאללה) והטיפוס האחר הוא עימות עם מדינה שאין לישראל גבול משותף עימה (למשל איראן). במהלך אותן השנים גם התגבשה ההבנה שדווקא סבירותו של העימות עם סוריה היא נמוכה יותר, ולפיכך יש להקצות משאבים רבים יותר לבניין הכוחות שיוכלו להשיג הכרעה בטיפוס העימות הנוספים.

שני טיפוסים העימות החדשים היו אתגר לתפיסת הפעלה המקורית של צה"ל ולרעיון ההכרעה באמצעות המהלך המתמך של כוחות היבשה. העימות המוגבל חייב לגיטימציה - פנימית ובין-לאומית - שהמהלך המתמך התקשה להשיג. העימות עם מדינה שעומה אין לישראל גבול משותף איתגר את התפיסה כולה עקב חוסר היכולת להכריעו באמצעות מהלך מתמך של כוחות היבשה. החשיבה הצבאית הישראלית נדרשה אפוא למסגרת תפיסתית חדשה שתאפשר לדון בשאלה כיצד ניתן לממש הכרעה ולהשיג את מטרות המלחמה במצב שבו

**סקר אפאצי | כסוף שנות ה-90 וכתחילת העשור  
הנוכחי הסתמכו הקצינים יותר ויותר על פתרונות  
טכנולוגיים במקומות שעד אז הצריכו הפעלת כוח רגיל**





**חיילים יוצאים מכתת-ג'בייל בדרום לבנון לאחר שהייה של שבוע | האילוצים החברתיים והפוליטיים הקשו על הפעלה של כוחות יבשה במהלך מתמך לכיבוש שטחים נרחבים הן עקב החשש מאכזות והן עקב החשש משהייה ארוכה בשטח כבוש ומשליטה באוכלוסייה עוינת**

צה"ל ב-12 באוקטובר 2000 ברמאללה הוביל לתקיפה האווירית הראשונה של מסוקי קרב על מטרות בשטחי הרשות הפלסטינית (עוד לפני כן, בתחילת העימות, הופעלו מסוקי קרב ומסוקי סער של חיל האוויר במשימות סיוע לכוחות היבשה). סיבות שונות הביאו לכך שלאחר התקיפה הזאת הפכה הפעלת הכוח האווירי של ישראל - בעיקר במשימות של תקיפת מטרות תשתית, סיכול ממוקד וציד משגרים של רקטות קרקע-קרקע - לאחד המאפיינים המובהקים של העימות.

מבצע "חומת מגן" באפריל 2002 היה שינוי יסודי באופן שבו הפעיל צה"ל את כוחו בעימות עם הפלסטינים. ההצטרפות של ההרוגים הישראליים בחודשים שקדמו למבצע - ובעיקר 131 ההרוגים בחודש מרס 2002 - יצרו קונסנזוס בציבור בישראל סביב הצורך בפעולה רחבת היקף בשטחי הרשות הפלסטינית ובכלל זה בערים הפלסטיניות ובמחנות הפליטים. כתוצאה מכך הוסרה כמעט כליל הבעיה של דעת קהל לא אוהדת, אך נותרה הבעיה המבצעית של פעולה בשטח עירוני צפוף - פעולה שצה"ל, כמו צבאות אחרים, סלד ממנה לאור לקחי העבר.

השתלטותו של צה"ל על הערים הפלסטיניות וכניסתו למחנות הפליטים שיקפו

פוליטית שראתה בסורים את האחראים לנעשה בלבנון, אך גם תפיסה צבאית שהעריכה כי מול סוריה ניתן להפעיל ביתר יעילות את כוח האש ובעיקר את כוח האש מהאוויר כדי לכפות עליה להפעיל את השפעתה על חזבאללה לרסן את פעולותיו. הביטוי המובהק ביותר של התפיסה הזאת היה בתרגיל המפקדות המטכ"לי "אבני אש 9" ביוני 2004 שבו לא הופעלו כלל כוחות היבשה.<sup>32</sup> הנסיגה של כוחות סוריה מלבנון באפריל 2005 עידרה את יסודותיה של תפיסת "המנוף הסורי" והמחישה את הצורך בגישה חדשה, ישירה יותר, להפעלת הכוח נגד חזבאללה. ההבנה הזאת היא שעמדה בבסיס הכנתה של תוכנית אופרטיבית חדשה להתמודדות ישירה עם חזבאללה באמצעות מהלך מתמך של כוחות היבשה - תוכנית שלא הושלמה עד לפרוץ המלחמה ביולי 2006.

במקביל התפתחה תוכנית אופרטיבית נוספת ששיקפה את השאיפה להימנע מאותו מהלך קרקעי. תכליתה של התוכנית הזאת הייתה לייצר "מצב חדש ושונה בזירה הלבנונית באמצעות פעולה רבת עוצמה של אש מנגד ללא מהלך קרקעי נרחב".<sup>33</sup> העיכובים בהשלמת התוכנית מחד גיסא וקיומן של תוכניות שונות במהותן זו בצד זו מאידך גיסא משקפים את המבוכה במטה הכללי בסוגיית המהלך המתמך של כוחות היבשה בלבנון.

#### **הזירה הפלסטינית**

ההעדפה להפעיל אש באמצעות הכוח האווירי באה לידי ביטוי גם בשנה הראשונה של העימות עם הפלסטינים. הליניץ' שביצעו פלסטינים בשני חיילי

## סיכום

המאמר הזה ביקש לבחון את הגורמים שהביאו להעדפה להפעיל את כוח האש - ובעיקר כוח אש מהאוויר - במלחמת לבנון השנייה. הוא ביקש להפנות את תשומת הלב לשניים מהגורמים העיקריים שהביאו להעדפה הזאת, שספק אם תהליך הפקת הלקחים בצה"ל נתן להם מענה הולם: הגורם הראשון הוא האילוצים החברתיים והפוליטיים שהקשו על הפעלה של כוחות יבשה במהלך מתמרון לכיבוש שטחים נרחבים הן עקב החשש מאבדות והן עקב החשש משהייה ארוכה בשטח כבוש ושליטה באוכלוסייה עוינת. הגורם השני הוא היעדרה של צורת תמרון רלוונטית שהייתה יכולה לאפשר להפעיל את הכוח באופן שייתן מענה הולם לאתגר שהציב מול צה"ל ארגון חזבאללה.

דיון רציני באתגר המבצעי שהציב בפני צה"ל ארגון חזבאללה חורג ממסגרתו של המאמר הזה. מאז שנות ה-80 איתגרו את תפיסת ההפעלה המקורית גם שינויים יסודיים באופי היריבים שמולם התמודדה ישראל וגם שינויים בשיטות פעולתם. העניין הזה קשור בחלקו להתפתחויות רחבות יותר בסביבתה של ישראל (למשל המהפכה האסלאמית באיראן שהובילה, בין השאר, גם להקמת חזבאללה) ובחלקו לאופן שבו הפיקו יריביה של ישראל לקחים ממלחמת לבנון הראשונה. נראה כי הראשונים להבין את השינוי שחל בתפיסת ההפעלה המקורית - ולפחות את המשמעות המערכתיות של השינוי היסודי ביכולתו של כוח האש ואת ההעדפה להפעלת הכוח האווירי - היו דווקא הגורמים העוינים לישראל. באופן כללי, הם ראו בהעדפה הזאת איום משמעותי, אך גם הזדמנות הקשורה בנקודות התורפה הטקטיות, המערכתיות והאסטרטגיות שנוצרו כתוצאה ממנה. חזבאללה הוא מייצג מובהק של השינוי הזה. תפיסת ההפעלה של הארגון הניחה כי אכן תהיה העדפה כזאת, והיא נועדה להתמודד עימה ולנצלה לטובתו. האופן שבו הפעילה ישראל את כוחה הצבאי במלחמת לבנון השנייה תאם אפוא את תפיסתו של הארגון ולא זיעזע אותה.

גם דיון כולל בהשפעתם של האילוצים החברתיים והפוליטיים על אופן הפעלת הכוח במהלך המלחמה עצמה חורג ממסגרתו של המאמר. די אם נציין שאחת המסקנות המרכזיות שאליה הגיעה ועדת וינוגרד הייתה ש"צה"ל התנהל במלחמה כמי שהחשש מנפגעים בקרב חייליו שימש מרכיב מרכזי בהליכי התכנון ובשיקוליו המבצעיים".<sup>37</sup> באופן כללי יותר קבעה הוועדה כי המקור לחלק מהליקויים שאותם זיהתה באופן ההפעלה של צה"ל במלחמה קשור בכך "שחלק מן הערכים המסורתיים של צה"ל והתפיסות שנהגו לגבי צה"ל

**המקור לחלק מהליקויים שאותם זיהתה ועדת וינוגרד באופן ההפעלה של צה"ל במלחמה קשור בכך "שחלק מן הערכים המסורתיים של צה"ל והתפיסות שנהגו לגבי צה"ל ומרכזיותו בחברה הישראלית החלו להישחק בשל כיווני ההתפתחות של החברה הישראלית ההטרונגנית, רוויית התקשורת, המעניקה עדיפות גוברת לשיקולים ולאינטרסים של הפרט, כולל הכלכליים, על השיקולים והצרכים של הקולקטיב הלאומי"**

צורת תמרון ייחודית. את התפיסה הזאת פיתחו גורמי השטח - המח"טים ומפקדי האוגדות - והיא נוסתה בסדרה של מבצעים בחודשים שקדמו למבצע. צורת התמרון הזאת הצליחה להתמודד הן עם האתגר שהציבה ההנחיה להשתלט על הערים הפלסטיניות והן עם האילוצים החברתיים והפוליטיים שמנעו את ההשתלטות בשנה שקדמה למבצע.<sup>34</sup>

## תפיסת הפעלה חדשה

באוקטובר 1999 התראיין ראש אגף התכנון, אלוף שלמה ינאי, לביטאון השריון ושירטט את הקווים לתוכנית הרב-שנתית של צה"ל. ינאי הסביר את השינוי בתפיסה בנוגע לטיפוסי העימותים ואת האופן שבו הוא משפיע על הדגשים לבניין הכוח. כאשר נשאל בנוגע לשינויים עצמם הוא בחר לפתוח את תשובתו בתיאור הניסיון לגבש תפיסת הפעלה חדשה לצבא. ינאי הסביר כי "גיבוש תפיסת הפעלה הינו שלב הכרחי לבניין כוח ממוקד, בעיקר בעידן של מחסור במשאבים. לכן הדבר הראשון שגיבשנו היה תפיסת הפעלת הכוח - עדכנית לאתגרי העתיד".<sup>35</sup>

בשנים שאחרי הראיון הזה התנהלו בצה"ל דיונים רבים על תפיסת הפעלה חדשה, ובאמצע 2003 החל תהליך פורמלי שתכליתו הייתה לגבש תפיסת הפעלה כזאת ולהעלותה על הכתב. אחד המניעים לדיונים היה הקיצוצים בתקציב הביטחון, אולם הדיונים שיקפו במידה רבה גם בשלות מסוימת לדיון יסודי וביקורתית בתפיסת ההפעלה המקורית. הדיונים האלה סוכמו במסמך על תפיסת ההפעלה של צה"ל שהופץ באפריל 2006 בחתימת הרמטכ"ל דן חלוץ.

חשיבותו של המסמך עצמו אינה טמונה בהשפעתו על תהליכי קבלת ההחלטות במלחמת לבנון השנייה. כפי שמציינת ועדת וינוגרד, למסמך עצמו הייתה, כנראה, השפעה מועטה על האופן שבו הופעל הכוח במלחמה ועל הליקויים שהתגלו במלחמה הזאת.<sup>36</sup> הוא פורסם באפריל 2006, וספק אם זכה להתייחסות רצינית אצל הקוראים בזמן הקצר שעבר בין פרסומו לתחילת המלחמה. למעשה, לא הייתה בו תפיסת הפעלה מגובשת, אולם חשיבותו לעניינינו קשורה בכך שהוא משקף את האופן שבו פירשה צמרת הצבא בתקופה הרלוונטית את השפעתם של אותם התהליכים שתוארו במאמר הזה על תפיסת ההפעלה של צה"ל.

ואכן אחת המסקנות המרכזיות של המסמך הייתה שהשינויים בסביבה האסטרטגית מעניקים משמעות מחודשת למשקלו ולמשמעותו של מרכיב השטח. על-פי המסמך, השינויים בסביבה האסטרטגית הגבילו את הלגיטימיות של כיבוש שטח והחזקתו כדי שישמש קלף מיקוח. התפיסה גם גרסה שהחזקת שטח בכוחות גדולים משרתת את היריב ועלולה לגרום להסתבכות בלחימת גרילה ולהביא לניהולה של אוכלוסייה אזרחית עוינת.

האמירות האלה משקפות ללא כל ספק את ההשפעה של האילוצים החברתיים והפוליטיים על החשיבה הצבאית של ישראל. הן מבטאות שינוי יסודי וסטייה מתפיסת ההפעלה המקורית בשל האילוצים האלה.

בבסיס תפיסת ההפעלה החדשה עמד אפוא הרעיון של שינוי תפקיד האש ממרכיב מסייע למרכיב מרכזי בהשגת ההכרעה. המסמך לא גרס שניתן להכריע מלחמות באמצעות כוח האש בלבד ולא זנח את המהלך המתמרון של כוחות היבשה, אולם הוא כיוון ליצירתה של צורת תמרון שונה מהתמרון המשורייני המסורתי שעוצב בדמותה של מלחמת יום הכיפורים. תפיסת ההפעלה הושפעה מהעימותים שבהם הפעילו האמריקנים כוח, אך מלחמת המפרץ השנייה, שהמחשה תפיסת הפעלה ששילבה בין כוח האש למהלך מתמרון של כוחות היבשה, השפיעה עליה הרבה יותר מהאופן שבו הפעילו האמריקנים את כוחם האווירי בקוסובו.

ומרכזיותו בחברה הישראלית החלו להישחק בשל כיווני ההתפתחות של החברה הישראלית ההטרוגנית, רוויית התקשורת, המעניקה עדיפות גוברת לשיקולים ולאיינטרסים של הפרט, כולל הכלכליים, על השיקולים והצרכים של הקולקטיב הלאומי<sup>38</sup>.

קיימת גישה הגורסת כי צה"ל אינו חייב לקבל את ערכיה של החברה הישראלית. על-פי הגישה הזאת, עליו להציג לה את חוות דעתו המקצועית ולהסביר לה את משמעויותיהם של התהליכים החברתיים והפוליטיים<sup>39</sup>. ספק אם גישה כזאת אכן יכולה להתמודד עם הבעיה. המלחמה היא תופעה חברתית ובמידה רבה תקופתית ולפיכך אין להתפלא על כך שתהליכים חברתיים ופוליטיים משפיעים על התפיסות הצבאיות. המאמר הזה ניסה להראות כי הגבולות בין צה"ל לבין החברה הישראלית היו מאז ומתמיד חזירים מכדי שניתן להפריד באמת בין השקפות מקצועיות לבין השפעותיהם של תהליכים חברתיים ופוליטיים עמוקים. המשמעות הנובעת מכך היא שהאילוצים שבהם עסק המאמר הזה לא ישתנו בטווח הזמן הקרוב וסביר להניח שאף יחריפו. אם אכן כך יקרה, הרי שהצורך להיערך - תפיסתית וארגונית - לעניין הזה עדיין תקף ומחייב את צה"ל

## צה"ל אכן שגה בכך שפגע באופן משמעותי בשנים שקדמו למלחמת לבנון השנייה בכשירותו לבצע מהלך מתמרן משמעותי של כוחות היבשה

למחשבה מעמיקה במסגרת פיתוחה של תפיסת ההפעלה העתידית שלו. השאלה המעניינת יותר קשורה למה שקרה לאורך השנים לצורת התמרן ולאופן ההתמודדות של האחראים לתמרן עם האילוצים החברתיים והפוליטיים ועם השינויים הנוספים. לאורך כל התקופה, כמו גם בשנים שלפני המלחמה, היו רבים שצידדו בגישה שלפיה ההכרעה במלחמה, כבעבר, מחייבת מהלך מתמרן של כוחות היבשה<sup>40</sup>. עם זאת השאלה מהי צורת התמרן הרלוונטית לעניין הזה בעידן הנוכחי לא זכתה לדיון רציני. המאמר הראה שצורת התמרן שעוצבה לאחר מלחמת יום הכיפורים נתפסה פחות ופחות רלוונטית הן בשל הדגש שלה על כיבוש השטח והן בשל התחושה שצורת התמרן הזאת עלולה להביא לאבדות רבות.

ניסיונות לפתח צורת תמרן שונה אכן נערכו בשנים שקדמו למלחמה, אך באופן כללי המשיך צה"ל לדבוק בצורת התמרן שכמותה ראינו במלחמת יום הכיפורים. התפתחות הסד"כ ובעיקר הדגש שניתן לקליטת טנקי המרכבה מעידים אף הם על הדבקות בצורת התמרן הזאת<sup>41</sup>. אחת הטענות של המאמר הזה היא שצה"ל שגה בכך שלא פיתח צורת תמרן רלוונטית מול חזבאללה, אך ראוי להדגיש כי גם מימושה של צורת התמרן שבה דגל צה"ל יכול היה כנראה להשיג הישגים מול חזבאללה בקיץ 2006. בנסיבות הייחודיות של המלחמה ייתכן שגם הייתה נוצרת לגיטימציה פנימית ובין-לאומית למימושה של צורת תמרן כזאת ולמחירה האפשרי. אולם שנים של הזנחה הביאו לכך שצה"ל איבד את הכשירות לממש את צורת התמרן הזאת הן באופן כללי והן בזירת לבנון.

הפגיעה בכשירות קשורה לתהליכים שתוארו במאמר הזה, אך גם לתהליכים נוספים. היא הואצה עקב הקיצוצים בתקציב שחייבו לקבל החלטות קשות בטרם נבחנו החלופות האפשריות ברצינות הראויה. הצורך המתמשך להכריע את הטרור הפלסטיני חייב הקצאה אדירה של משאבים בכל התחומים ותרם אף הוא תרומה משמעותית לפגיעה בכשירותו של צה"ל לממש את תפיסת ההפעלה המקורית שלו ואת צורת התמרן היחידה שהוא פיתח. הפגיעה במערך המילואים, בהקשר הזה, הייתה חמורה במיוחד. לכל אלה

נוסף מבצע ההתנתקות מרצועת עזה שמיקד את תשומת ליבו של הצבא בשנה שקדמה למלחמה.

בבסיסו של המאמר הזה מונחת ההנחה שצה"ל אכן שגה בכך שפגע באופן משמעותי בשנים שקדמו למלחמת לבנון השנייה בכשירותו לבצע מהלך מתמרן משמעותי של כוחות היבשה. מדינה אחראית וצבא אחראי אינם יכולים לוותר על כשירות חיונית כזאת שיכולה להיות רלוונטית בנסיבות מסוימות גם למלחמות העתיד. בוודאי ובוודאי שאין לפגוע בכשירות חיונית כזאת בטרם נמצא לה תחליף הולם. ואכן מלחמת לבנון השנייה המחישה את הצורך (שהיה ברור גם לפני) במהלך מתמרן של כוחות היבשה לפחות בחלק ממתארי העימות שאיתם יצטרך צה"ל להתמודד בעתיד. אם אכן כך, הרי שהצורך החיוני של צה"ל הוא דווקא לפתח צורת תמרן רלוונטית יותר לכוחות היבשה שתאפשר התמודדות הן עם האילוצים הפוליטיים והחברתיים והן עם האתגרים הצבאיים העדכניים. צורת תמרן כזאת אסור לה שתתעלם הן מההתפתחויות שחלו באפשרויותיו של כוח האש והן מהשינוי היסודי באופיים של העימותים הצבאיים ובאופיים של היריבים.

לתחושת ההחמצה הקשורה לתוצאותיה של מלחמת לבנון השנייה יש גורמים רבים, וכמה מהם קשורים באופן ישיר לאופן הבעייתי שבו נוהלה המלחמה עצמה ברמות הבכירות. עם זאת, התחושה שלפיה די בהחזרתו של צה"ל לתפיסת ההפעלה המקורית שלו - שבה לידי ביטוי גלגל של מאמרים ב"מערכות" בשנתיים האחרונות - היא שגויה ומטעה. על תפיסת ההפעלה המקורית של צה"ל נמתחה לאורך השנים ביקורת חריפה. הביקורת הזאת הייתה מוצדקת בחלקה, והצטברותה היא שהביאה במידה רבה לדיונים שהתנהלו בצה"ל בעשור האחרון על אימוצה של תפיסת הפעלה חדשה. הדיונים האלה, כפי שקבעה גם ועדת וינוגרד, שיקפו ניסיון "אמיתי", חשוב ונוחץ לגשר על פער תפיסתי עמוק בצה"ל<sup>42</sup>. עם זאת תוצאתם הייתה לקויה מאוד והובילה לבלבול רב. הם שיקפו ניסיון להיחלץ ממשבר תפיסתי עמוק, אך בפועל הנציחו את המשבר ואולי אף העמיקו אותו. בניגוד למה שמקובל לחשוב, צה"ל הגיע אפוא למלחמת לבנון השנייה ללא תפיסת הפעלה מגובשת. התפיסה המקורית - כך מקובל היה לחשוב - לא הייתה רלוונטית, ואילו אוסף ההבנות שהתפתח בעשור שקדם למלחמה לא היה תפיסה חלופית שיכולה הייתה לשמש בסיס יציב לפיתוח מענה לאתגר שהציב חזבאללה.

החזרה לתפיסת ההפעלה המקורית הייתה חשובה לצה"ל בשנתיים שאחרי המלחמה, שכן היא איפשרה לתקן סדרה ארוכה של ליקויים ולארגן את הצבא סביב רעיון ברור ומוגדר. אולם עתה יש לחזור לדיונים על מסגרת תפיסתית מתאימה יותר להתמודדות עם אתגרי ההווה והעתיד. בדיונים האלה יש להפיק את הלקחים שנלמדו במסגרת התהליך, שלא ספק היה בעייתי, לגיבושה של תפיסת ההפעלה שפורסמה באפריל 2006. בן-גוריון כבר הזהיר כי "האויב המסוכן ביותר לביטחון ישראל - זוהי האינרציה המחשבתית של האחראים לביטחון"<sup>43</sup>.

### הערות

1. חנן גרינברג, "אשכנזי: המלחמה הותירה תחושת החמצה", *Ynet*, 19 במרס 2007. גם ועדת וינוגרד הגדירה את המלחמה "החמצה גדולה וחמורה". *הוועדה לבחינת אירועי המערכה בלבנון (ועדת וינוגרד), דין וחשבון סופי*, ינואר 2008, עמ' 41
2. ראו למשל: רון טירה, "המערכה באש-מנגד ומכשלותיה: על אש מנגד, תמרן והכרעה במלחמה", *מזכר 89 של המכון למחקרי ביטחון לאומי*, מרס 2007, <http://www.tau.ac.il/jess/memoranda/memo89.pdf>; ויקטור ישראל, "כך השתעבד צה"ל לאש וזנח את התמרן", *מערכות*, 415, נובמבר 2007, עמ' 4-9; גיורא סגל, "איך מנצחים כוחות מהפכניים", *מערכות*, 415, נובמבר 2007, עמ' 42-46;

טל טובי, "האגדה על מותו של התמרון היבשתי", **מערכות** 417, פברואר 2008, עמ' 24-29; עפר דרורי, "חוזרים למסלול הנכון", **מערכות** 417, פברואר 2008, עמ' 58-60

4. עזר גת, "בדלנות, פיוס, בלימה ומלחמה מוגבלת: המדיניות האסטרטגית המערבית מהעידן המודרני לעידן הפוסט-מודרני", **מערכות** 376, אפריל 2001, עמ' 2-9; אדוארד לוטוואק, "מלחמה פוסט-הרואית", **מערכות** 374-375, פברואר 2001, עמ' 4-9

5. ועדת וינוגרד ציינה כי "תפיסת ההפעלה הייתה תמיד צירוף של תורה שבכתב ותורה שבעל פה". **ועדת וינוגרד, דו"ח סופי**, עמ' 269

6. עזר גת, "על משבר התמרון", **מערכות** 275, אוגוסט 1980, עמ' 43-45 ראו גם: משה דיין, **יומן מערכת סיני**, עם הספר, 1965, עמ' 35-36

7. משה בר-כוכבא (בריל), "תדמית הטנק לקראת קדש ולאחריו", **שריון** 10, אוקטובר 1976, עמ' 11-19; מאיר עמית, "מערכת סיני - מבחנו הראשון של צה"ל כצבא סדיר", **מערכות** 306-307, דצמבר 1986-ינואר 1987, עמ' 2-4

8. ישראל טל, **ביטחון לאומי - מעטים מול רבים**, דביר, 1996, עמ' 93

9. מפקדת חיל האוויר, **מבצע "מוקד" - פקודת מבצע 11/67**, 16 במרס 1967, מסמך פנימי בצה"ל

10. אמרים ענבר, "הוויכוח על מלחמת אין ברירה בישראל", בתוך: בנימין נויברגר (עורך), **סוגיות נבחרות ביחסי החוץ של ישראל: מלחמות והסדרים**, האוניברסיטה הפתוחה, 1992, עמ' 259-277

11. אבי קובר, **הכרעה - הכרעה צבאית במלחמות ישראל-ערב 1948-1982**, מערכות, 1995, עמ' 13; 414: מסקנה דומה ראו אצל: צבי לניר, "היעדים המדיניים והמטרות הצבאיות במלחמות ישראל", בתוך: בנימין נויברגר (עורך), **סוגיות נבחרות ביחסי החוץ של ישראל: מלחמות והסדרים**, האוניברסיטה הפתוחה, 1992, עמ' 38-39

12. ראו, למשל: "אוונטי פופולו" מ-1986 (שינוי יסודי בצורת ההסתכלות על האויב הערבי); "שתי אצבעות מצידון" מ-1986 (המבוכה של קצין צעיר המתמודד עם המורכבות הרבה של הפעילות השוטפת של לבנון); "בלו לחופש הגדול" מ-1987 (גישות אנטי מיליטריסטיות).

13. רס"ן ניצן, "פרות קדושות במבחן שדה הקרב העתידי", **מערכות** 272, פברואר 1980, עמ' 15-17; דן רוגל, "הפרות הקדושות של שדה הקרב ועגליהן הצעירים", **מערכות** 278, ינואר-פברואר 1981, עמ' 42-43; רס"ן ניצן, "שדה הקרב העתידי - קונספציה אחרת", **מערכות** 278, ינואר-פברואר 1981, עמ' 46-49; אביב עמי רב, "על שרידות הטנק בשדה הקרב - הצעות לשיפור", **מערכות** 278, ינואר-פברואר 1981, עמ' 53-54; ישראל טל, "הטנק בהווה ובעתיד", **מערכות** 281, נובמבר 1981, עמ' 2-7

14. משה בר-כוכבא, "כי רכב ברזל לו כי חזק הוא - השריון במלחמת שלום הגליל ובעקבותיה", **מערכות** 285, דצמבר 1982, עמ' 29-33

15. דון סטארי, "הרחבת שדה הקרב - אמצעי להגדלת סיכויי הניצחון", **מערכות** 286, פברואר 1983, עמ' 65-75; מארק יואיש, "שובר הסתערות - נשק מהפכני לשדה הקרב העתידי", **מערכות** 286, פברואר 1983, עמ' 76-81; יוסי הוכבאום, "חימוש מונחה מדויק בצבאות העולם - תפיסות והקשרים תורתיים חדשים", **מערכות** 302-303, מרס-אפריל 1986, עמ' 6-10

16. אריאל לויטה, **הדוקטרינה הצבאית של ישראל: הגנה והתקפה**, הוצאת הקיבוץ המאוחד, המרכז ללימודים אסטרטגיים ע"ש יפה - אוניברסיטת תל-אביב, 1988, עמ' 8

17. **ש.ש.**, עמ' 91

18. דב תמרי, "שמרנות מחשבתית בצה"ל - האומנם?", **מערכות** 317, אוקטובר-נובמבר 1989, עמ' 35-23; ראו, גם: אריאל לויטה, "האם אכן דרוש רענון הדוקטרינה הצבאית של ישראל - תגובה לביקורתו של תא"ל (מיל') דב תמרי", **מערכות** 317, אוקטובר-נובמבר 1989, עמ' 36-39

19. ישראל טל, "מתקפה ומגננה במערכות ישראל", **מערכות** 311, מרס 1988, עמ' 7

20. זאב שיף ואהוד יערי, **אינתיפאדה**, שוקן, 1990, עמ' 128-167

20. אליוט כהן, "עשור למלחמת המפרץ - הלקחים שנלמדו", **מערכות** 374-375, פברואר 2001, עמ' 42-45

21. ראובן פדהצור, "מלחמת המפרץ בעיניים ישראליות", **מערכות** 330, מאי-יוני 1993, עמ' 5-17

22. תא"ל י', "מטרות, סיוע באש ונשק חכם", **מערכות** 328, ינואר-פברואר 1993, עמ' 2-8

23. יוסי פלד, "התפיסה המערכתית של ישראל - האומנם מתחייב שינוי?", **מערכות** 318, פברואר 1993, עמ' 5

24. ויקטור ישראל, **שם**

25. אל"ם י', "מלחמת המפרץ - לקחים ראשוניים לישראל", **מערכות** 322, נובמבר 1991, עמ' 2-7; איתן בר-אליהו, "התקשורת כזירה במלחמה", **מערכות** 322, נובמבר 1991, עמ' 16-19

26. אליוט כהן, מיכאל אייזנסטאט, אנדרו בסביץ', "סכינים, טנקים וטילים": **המהפכה הביטחונית הישראלית**, מרכז בס"א למחקרים אסטרטגיים, אוניברסיטת בר-אילן, 1999, עמ' 71-72

27. ראו, למשל: גבריאל בר-דוד, "יחסי צבא-אזרחים בישראל באמצע שנות ה-90", בתוך: **עצמאות - 50 השנים הראשונות** (עורכת: אניטה שפירא), הוצאת מרכז שז"ר לתולדות ישראל, 1998, עמ' 471-486; סטיוארט כהן, **צה"ל והחברה הישראלית: מבט מחדש**, מרכז בס"א למחקרים אסטרטגיים, אוניברסיטת בר-אילן, 2001; אורי בר-אליעזר, "מאומה במדים לצבא פוסט-מודרני: פוליטיקה צבאית בישראל בזמנים חדשים", **תרבות דמוקרטית** 4-5, 2001, עמ' 55-97; אורי בר-אליעזר, "החברה הצבאית והחברה האזרחית בישראל", בתוך: מאג'ד אלחאג' ואורי בר-אליעזר (עורכים), **בשם הביטחון - סוציולוגיה של שלום ומלחמה בישראל בעידן משתנה**, הוצאת אוניברסיטת חיפה ופרדס, 2003, עמ' 29-75

28. בג"ץ 4541/94, **אליס מילר נ' שר הביטחון**, פ"ד מט(4) 94; בג"ץ 1284/99, **פלונת נ' ראש המטה הכללי**, פ"ד נג(2) 62 (פרשת ניר גלילי)

29. משה (צ'יקו) תמיר, **מלחמה ללא אות**, מערכות, 2005, עמ' 193

30. **ש.ש.**, עמ' 272

31. ענת וושרל, "8,881 גיחות תקיפה של מטוסי קרב, 2,060 גיחות לחילוץ ולפינוי נפגעים", **ביטאון חיל האוויר** 134, אוגוסט 2000

32. **ועדת וינוגרד, דין וחשבון חלקי**, אפריל 2007, עמ' 55; **ועדת וינוגרד, דו"ח סופי**, עמ' 274

33. **ועדת וינוגרד, דו"ח חלקי**, עמ' 55-56

34. עמוס הראל ואבי יששכרוף, **המלחמה השביעית**, הוצאת ידיעות אחרונות, 2004, עמ' 223 ואילך

35. בני מיכלסון ושאוול נגר, "והרי החדשות: בצה"ל מתרחשת הפיכה צבאית", ראיון עם ראש אג"ת, אלוף שלמה ינאי, **שריון** 6, אוקטובר 1999, עמ' 8-11

36. **ועדת וינוגרד, דו"ח סופי**, עמ' 321

37. **ש.ש.**, עמ' 252

38. **ש.ש.**, עמ' 254; ראו גם בעמ' 411

39. מאיר פינקל, "השפעת החברה על הדוקטרינה ועל התרבות של צה"ל", **מערכות** 412, מאי 2007, עמ' 60-63

40. ראו למשל את הדיון סביב קוסובו: אלוף יעקב עמידור, "לקחי קוסובו - הרהורים ראשוניים", **מערכות** 365, אוגוסט 1999, עמ' 38-41; אלוף ד"ר יצחק בר-ישראל, "טכנולוגיה והכרעה - הרהורים על צה"ל בעקבות קוסובו", **מערכות** 371, יולי 2000, עמ' 34-43; רס"ן יעקב בנז'ו, "הגיגים על מגבלת הכוח - או הלקח הלא נכון שלמדנו מקוסובו", **מערכות** 371, יולי 2000, עמ' 60-62

41. יהודה וגמן, "טנק המרכבה - מכשול לקרב המשולב", **מערכות** 373, נובמבר 2000, עמ' 10-18

42. **ועדת וינוגרד, דו"ח סופי**, עמ' 323; ראו גם את ההתייחסות בעמ' 407

43. דוד בן-גוריון, "בהילחם ישראל", **מערכות** ט"ז, תשרי תשי"א (ספטמבר 1950), עמ' 5-6





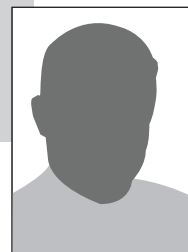
סנקים של צה"ל יוצאים מדרום לבנון  
לאחר קרבות קשים בסלוקי | כל אימת  
שישנה החמצה, מי שאחראית לה היא  
תמיד הרמה הגבוהה ביותר המתכננת  
והמבצעת את מעשה המלחמה

#### מבוא

"מלחמת לבנון השנייה הותירה תחושת החמצה שכן למרות הישגיה ברור שניתן היה להשיג בה הרבה יותר". את האמירה הזאת - בניסוח כזה או אחר - ניתן לשמוע מפי מפקדים רבים בצה"ל. במאמר הזה אני מנסה לברר מדוע הוחמצו ההזדמנויות שהיו לצה"ל במלחמה, ואילו לקחים ניתן להסיק מכך. טענתי המרכזית היא שכל אימת שישנה החמצה, מי שאחראית לה היא תמיד הרמה הגבוהה ביותר המתכננת והמבצעת את מעשה המלחמה. במקרה של

#### אל"ם (מיל') גיורא סגל

מפקד המעבדה התפיסתית במרכז  
לחקר ההפעלה ובניין הכוח באמ"ץ/  
תוה"ד





# מלחמת לבנון השנייה

## הזדמנות שהוחמצה

בקיץ 2006 יכולה הייתה ישראל לשנות מהיסוד את המציאות בגבול הצפון באמצעות הנחתת מכה קשה על החזבאללה, אך לא עשתה זאת. הסיבה המרכזית לכך הייתה ההתנהלות של פיקוד הצפון. במקום להוציא אל הפועל מייד תוכניות טובות שאושרו מראש הוא העדיף שלא לפעול על-פי סמכותו ועל-פי עקרון הפיקוד מכוון המשימה אלא להמתין לתנאים מבצעיים אופטימליים ולאישורים מהמטכ"ל



שייקחו אחריות ויממשו את סמכותם - גם אם התוצאה היא תשלום מחיר אישי. ברגע שהמטכ"ל מוציא פקודת מבצע, חייב הפיקוד המרחבי להפעיל את מלוא העוצמה העומדת לרשותו לשם השגת משימותיו לאור המטרה ללא הזדקקות לאישור נוסף כלשהו. הכלל הוא: פעל - ודווח לאחר מכן. זוהי רמת הדרושה הסטנדרטית ממפקד טקטי וממפקד אופרטיבי. אין דרך אחרת לנצח במלחמה. ההמתנה לאישורים היא הגורם המסורתי לחוסר ביצוע,<sup>1</sup> להחמצה במקרה הטוב ולתבוסה במקרה הרע.

מפקדי המלחמה וקציני מטה בכירים שניתחו בתחקירים את תוצאות המלחמה טענו שלפער בין המצופה לתוצאות בפועל היו שתי סיבות מרכזיות: האיכות של קשרי הפיקוד והמטה בין פיקוד הצפון למטכ"ל והתפיסה שהייתה מקובלת בצה"ל באותם הימים שראתה בהפעלת האש האווירית והיבשתית - ולא בתמרון היבשתי - את הדרך העיקרית להשגת הכרעה במלחמה.

לדעת, אין אלה הסיבות האמיתיות לפער בין הציפיות לבין ההישגים בפועל במלחמת לבנון השנייה. הסיבה העיקרית לפער הזה מצויה במפקדת פיקוד הצפון ובעוצבות המבצעיות - "למטה" ולא "למעלה". הגורמים שיצרו את תחושת החמצה הם הפיקוד והמנהיגות המבצעית במפקדת פצ"ן מחד וחלק מהפיקוד הטקטי מאידך. עם זאת תופעות ונסיבות רבות נוספות חברו ביום הפקודה לתוצאה המבצעית הכוללת והגבירו את תחושת החמצה. אתאר חלק מהן במאמר הזה. חשוב לזכור: החמצה היא תחושה של בן אדם ביחס לעצמו, ואכן התחושה הכוללת בנוגע למלחמת לבנון השנייה מתייחסת יותר לפעולות של כוחותינו ופחות לפעולותיו של האויב.

מלחמת לבנון השנייה מדובר בפיקוד הצפון ובעוצבותיו המבצעיות. המסקנה המרכזית שארצה לבסס היא כלל ברזל שמיועד לכל הפיקודים המרחביים ולכל הרמות המבצעיות שמתחתיהם: "במלחמה הסתכל למטה, לפקודיך ולא למעלה, למפקדיך - ופעל". במילים אחרות: אם משימתך ברורה, ובידיך תוכנית פעולה, והממונים עליך מפגינים בלבול ואינם מבינים את המציאות המבצעית אצלך - בסמכותך, וזו אף חובתך, להוציא את התוכנית אל הפועל ולבצע את משימתך. ביצוע המשימה לאור המטרה נובע מהרעיון שמפקדך הממונה אינו נמצא איתך בקרב. הוא סומך על כך שתמצה את כל סמכותך לפעול בהתאם לפקודותיו ובמיוחד בשונה מפקודותיו אם המצב יחייב זאת. הדבר נכון לכל רמה מבצעת באותה המידה. זוהי למעשה תמצית הרעיון של הפיקוד מכוון המשימה שצה"ל חרט על דגלו מאז הקמתו. במלחמת לבנון השנייה נמנע פיקוד הצפון מלפעול במסגרת סמכותו בנימוק שלא קיבל אישורים מהרמה הממונה שמעליו - רמת המטכ"ל. הצד השני של אותה המטבע היה שהרמה הטקטית דבקה בתוכניות שהוכתבו לה ללא כל ערעור.

הפער העצום בין הסמכות המוענקת למפקד הפיקוד המרחבי ולמפקדים הכפופים לו לבין מימושה במלחמת לבנון השנייה נבע מהפחד לממש את הסמכות הזאת. המסקנה העולה מהטענה הזאת היא שכדי להשיג הישגים מבצעיים טקטיים, אופרטיביים ואסטרטגיים במלחמה צריכה כל רמה לממש את הסמכות הנתונה בידיה - גם אם ברור לה שהיא עלולה להיכשל. הגורמים הממונים יתנו יד בדיעבד לכל מהלך מוצלח. ומה יקרה אם היוזמה העצמאית תיכשל? התשובה היא חד-משמעית: ממפקדים בכירים מצפים





**חיילים חוזרים מפעילות מבצעית בלבנון | החמצה היא תחושה של בן אדם כיחס לעצמו, ואכן התחושה הכוללת בנוגע למלחמת לבנון השנייה מתייחסת יותר לפעולות של כוחותינו ופחות לפעולותיו של האויב**

## התכנון והביצוע

### התכנון

בתחילת 2005, כשנה לפני המלחמה,<sup>2</sup> החל התכנון לקראת האפשרות של התלקחות בחזית לבנון. תוכניות שונות נוסו במהלך תרגילי צה"ל, והגישה הכוללת הייתה כי בכל מקרה יש לפתוח במאמץ אש משמעותי, ורק לאחר מכן יש לבחון אם לפתוח גם בתמרון הקרקעי. במילים אחרות: הגישה שהתגבשה הייתה שהמאמץ הקרקעי - אם בכלל יוחלט להוציאו אל הפועל - יבוא בעקבות מאמץ האש. ההנחה שניתן להשיג הישגים מבצעיים גם ללא תמרון קרקעי הייתה שינוי - שלא לומר

שיבוש - של הגישה המקצועית המקובלת, המבוססת על שפע של לקחים היסטוריים, ולפיהם מהלכים צבאיים מוצלחים חייבים תמיד לכלול תמהיל של תמרון ושל אש.

ההחלטה שהפעלת אש מהאוויר ומהיבשה תהיה המאמץ העיקרי של צה"ל בשלבים הראשוניים התקבלה במטכ"ל באותם הימים. צה"ל "ניצח" בתרגילים ללא הפעלת מאמץ קרקעי כלשהו, וכך היה גם בתרגיל "אבני אש 9", שניתן לראות בו נקודת מפנה ביצירת הנורמה המקצועית החדשה של עדיפות האש על התמרון.

התכנון האופרטיבי התפתח על בסיס הרציונל שחזבאללה, בהיותו ארגון גרילה, מעוניין שצה"ל ייכנס לתוך לבנון, שם יוכלו לוחמי הארגון לממש את יתרונותיהם היחסיים. הנסיגה מלבנון בשנת 2000 העצימה את הרצון לא להיכנס שוב ללבנון ומנעה דיון אופרטיבי רציני בנוגע למשך השהות הנדרשת בתוך לבנון במסגרת מבצע צבאי. מבחינה אסטרטגית התקבעה התודעה שאין צורך להיכנס לתוך לבנון, ואם כבר נגזר עלינו להיכנס לשם כדי לבצע משימות חיוניות, הרי שיש להישאר שם זמן קצר ככל הניתן, ולצאת.

האש מנגד שימשה אפוא היטב את מקבלי ההחלטות בבואם לתכנן מבצע צבאי ראשית, הפעלתה אינה מחייבת כניסה לשטח, ושנית הערכת היכולת של האש (שהתברר בסופו של דבר שהייתה מוגזמת מאוד) איפשרה בפעם הראשונה לאחר שנים רבות למקם את האש בתפקידו הקלאסי של התמרון, דהיינו לראות בה את המאמץ העיקרי. תפיסת ההפעלה החדשה של צה"ל תמכה ברעיון הזה, וכל מה שנותר היה לברך על המוגמר ולתכנן בהרגשה בטוחה. רק במהלך מלחמת לבנון השנייה התברר כי ב"אבני אש 9" נזרעו הזרעים המשמעותיים להרגשת החמצה.

חלקו הראשון של התכנון האופרטיבי שנועד להיות המענה המבצעי לאיום החזבאללה היה אפוא תוכנית להפעלת האש במסגרת עצמאית.<sup>3</sup> התוכנית הזאת כונתה "שוברת הקרח",<sup>4</sup> והיא יועדה, כאמור, למצב של משבר דוגמת אירוע החטיפה. התוכנית העוקבת הייתה "מי מרום". במהותה היא הייתה תמרון קרקעי בדרום לבנון, והיא התפתחה במהלך כמה שנים מתוכנית בסיסית דומה בשם "מגן הארץ".<sup>5</sup> שלושה שלבים אופרטיביים הגדירו את הרעיון

המבצעי של תמרון "מי מרום" ויצרו את התוכנית: השתלטות על המרחב, שהייה במרחב ופעולה מתוכו נגד יכולותיו המבצעיות העיקריות של חזבאללה והתנתקות - ניתוק מגע ויציאה מלבנון בתום הלחימה.

שלב ההשתלטות. המושג השתלטות נוצר בדיוני התכנון מותוך צורך מבצעי להקטין את התלות בכיבושו המלא של השטח ובטיהורו בזמן קצר - משימה שחייבה סד"כ שלא היה בנמצא להערכת המחליטים. (ראו בהמשך המאמר את הפרק הדין ב"איי-הבהירות בנוגע למשימת ההשתלטות"). למושג ההשתלטות לא הייתה הגדרה בתו"ל של צה"ל באותם הימים - לא אופרטיבית ולא טקטית - והוא היה למעשה צורך מבצעי ברור שנבע מהערכת המצב. משמעותו בהקשר של התוכנית הזאת הייתה מהלך קרקעי "המכסה"<sup>6</sup> את כל השטח. חשוב לציין כי לא היו הגדרות תורתיות לתוצאה המבצעית המוגדרת "כיסוי השטח", ולכן צריך היה להיות ברור למתכננים כי בבוא הזמן, בעת מלחמה, יהיה קשה ליישם את המשימה הזאת.

**שלב ההשתלטות** הוא שלב אופרטיבי מתוכנן הפותח את מאמץ התמרון הקרקעי. "כיסוי השטח" משמעותו, להבנתו,<sup>7</sup> להיות בשטח בצורה ניידת כך שהנוכחות הניידת הזאת תקטין את מספר השיגורים. במילים אחרות: המשמעות היא קיצור של זמן התגובה לשיגור, כלומר לפי איתור השיגור אפשר יהיה להגיע פיזית למרחב השיגור ולפעול נגדו.

לכסות את השטח משמעותו אפוא להיות במרחב במצב של זמינות להפעלה מהירה של הכוחות נגד מרחבי השיגור. אולם כל ניסיון כזה לכסות את השטח אינו מביא בחשבון שהגרילה פועלת היטב במקומות כאלה שהם מכוסים

**התכנון האופרטיבי התפתח על בסיס הרציונל שחזבאללה, בהיותו ארגון גרילה, מעוניין שצה"ל ייכנס לתוך לבנון, שם יוכלו לוחמי הארגון לממש את יתרונותיהם היחסיים**

הממושכת נגד כוחות גרילה. השלב הזה נועד לשמר את ההישג המבצעי בלחימה נגד הגרילה באמצעות קיצור זמן השהייה בשטח. זו הייתה אחת ההנחות השגויות ביותר - הן מבחינה אופרטיבית והן מבחינה טקטית. לא קיצור הזמן הוא הדבר העיקרי במשימה אלא ההגדרה מה עושים כשנמצאים בשטח. בכל מקרה, משך הזמן הנדרש ללחימה נגד גרילה במרחב פעולתה הוא ארוך ונמדד בשבועות עד חודשים.

המתכננים סברו כי ישנה נקודה שבה הלחימה נגד הגרילה ממצה את עצמה בהיבט של התמרון. באותה הנקודה מתאוששת הגרילה מהמכה הראשונית שהונחתה עליה ומתחילה לצאת להתקפות נגד. במילים אחרות, מדובר בנקודה שבה מתחילה הגרילה להיות אפקטיבית. הרעיון שיש לסגת במהירות מהמרחב שבו מתחילה הגרילה לפעול ולהסתפק בפגיעות שהושגו במהלומה הראשונית מביטיח שכל התנגשות כזאת תסתיים כשאנשי הגרילה משוכנעים שהם ניצחו. אי אפשר להתעלם מהממד הפסיכולוגי הזה: הצבא נסוג, והגרילה - חזבאללה במקרה הזה - חוגגת את ניצחונה. עולה אפוא השאלה אם עוצמת הפגיעה בגרילה שמושגת בתמרון המהיר ובשהייה הקצרה מצדיקה את המהלך כולו.

בכל מקרה זה "ל לא היה ערוך - לא בטכניקות הקרביות ולא בתוכניות - לגרום להרס משמעותי במרחב שבו תוכננה להתבצע השהייה. האם התנתקות ללא תוצאות מבצעיות משמעותיות, כגון הרס שיטתי ופגיעה קשה בתשתיות, היא השיטה הנכונה להילחם בגרילה? תוצאות המלחמה מלמדות שהיא חייבת הייתה להסתיים בהרס שיטתי של תשתיות החזבאללה. זהו אחד הלקחים הברורים של המלחמה. יש לזכור כי נסיגה משמעותה הישג לגרילה בהקשר לרעיון המרכזי של הפעלתה: החזרת השטח לרשותה. לכן השאלה המרכזית שיש לשאול היא מה משאירים מאחור לאחר הפעולה נגד הגרילה. התוכנית המקורית התמקדה בלחימה נגד השיגורים ונגד אויב בעין, דהיינו בהשמדת

חלקית. מאחר שמדובר בשטחים שמיושבים בצפיפות באוכלוסייה שאוהדת את פעילות החזבאללה, הרי למושג "כיסוי" אין משמעות מבצעית. בהחלט ייתכן מצב שבו צבא שולט על שטח מסוים, וכוחות הגרילה מצליחים למרות זאת לשגר מתוכו טילים. ראינו זאת במלחמה - במיוחד במרחבים שבנויים בצפיפות.

הנוכחות בעומק השטח אומנם מאפשרת להוציא אל הפועל במהירות מבצעים נגד גרילה, אך היא כרוכה בקשיים לוגיסטיים משמעותיים. התנועות חשופות למטענים, לצלפים, למארבים משולבים, לירי נ"ט ולכל מגוון האפשרויות שעומדות בפני לוחמי הגרילה.

בתוכנית "מגן הארץ" נקבע שההשתלטות תהיה למשך שבוע עד שבועיים וכי התוצאה שלה צריכה להיות הקטנה של מספר השיגורים. האוגדה שבפיקודו של גל הירש הייתה הבסיס לתכנון ולביצוע. תפקידה היה ליצור את המגע הישיר עם מערכי החזבאללה מדרום לצפון, כלומר מהחזית. (אורך החזית היה כאורך מרחב האחריות של האוגדה בשלב הראשון, כולל האחריות לבט"ש במרחב ולעורפו). המאמץ העיקרי בתוכנית הקרקעית היה הנחתת כוחות בצפון הגזרה ופיתוח התקפה מצפון. המאמץ העיקרי הזה לא הופעל. השאלה היא: האם נוצרה אלטרנטיבה למאמץ העיקרי שלא הופעל?<sup>8</sup>

**שלב השהייה** (בשטח). המושג שהייה צמח גם הוא בתכנון האופרטיבי לקראת המלחמה, וגם למושג הזה לא היה תוקף בתורת הלחימה. השלב הזה, לפי התוכנית, אמור היה להיות שלב אופרטיבי לאחר ההשתלטות ובו צריך היה להגדיר יעדים טקטיים לפעולה - למשל, טיהור כפרים מסוימים, מרחבי שיגור וכדומה - בהתאם לתוכנית הפיקודית. הזמן שנקבע בתוכניות המקוריות לשהייה היה כמה שבועות.

**שלב ההתנתקות** (ניתוק מגע ונסיגה) אמור היה להיות השלב האופרטיבי השלישי במערכה, והוא שולב בתכנון בעקבות תובנות שהושגו במהלך המלחמה



**כוחות שריון והנדסה  
בדרך לעיירה בנת-ג'בייל  
בדרום לבנון | הנוכחות  
בעומק השטח אומנם  
מאפשרת להוציא  
אל הפועל במהירות  
מבצעים נגד גרילה,  
אך היא כרוכה בקשיים  
לוגיסטיים משמעותיים**



מחבלים, ופחות בהשמדת תשתיות ואמל"ח בעומק המערך. ברצועה הקדמית, שכונתה "מגרסה", תוכנן וגם בוצע הרס מסיבי של תשתיות, אבל בעומק המרחב לא הייתה יכולת לעשות זאת.

הייתה אומנם תוכנית להמשיך בפשיטות גם לאחר ההתנתקות - מתוך שטח ישראל - אך אלה בוודאי לא היו יכולות להשיג את מה שלא השיג התמרון בתוך השטח של חזבאללה.

#### הביצוע

אחרי הפעלת אש מוצלחת מאוד, מהירה וקצה - אם כי לא מספיקה בעוצמתה - מה שהתרחש בפיקוד הצפון היה תהליך של זחילה לקראת הפעלת "מי מרום" במתכונתו הרחבה - זחילה שלא הצליחה לממש את הרעיון המרכזי של "מי מרום" והסתיימה בקול ענות חלושה. אחרי שבוע של לחימה - שהחל ב-12 ביולי - כשהתברר שאין ירידה בהיקף השיגורים של הקטיושות למרות הנחתת האש המסיבית מהאוויר, החלה להיבחן אופציה קרקעית. הואיל ולא היה רצון לבצע את התוכנית הגדולה - כפי שהעיד סגנו של אלוף פיקוד הצפון<sup>9</sup> - ניסה האלוף לממש אותה בחלקים. היה זה ניסיון להכין את התנאים המבצעיים הטובים ביותר למימושה של תוכנית "מגן הארץ" או תוכנית אחרת הדומה לה - כאשר יעלה הרצון לבצע - אך התוצאה בפועל הייתה שהחלה להתנהל מערכה שהייתה שונה לחלוטין ממה שתוכנן.

הרצון להניע מהלכים מכיניים לא הצליח להביא למימוש הרעיון של "מגן הארץ". פיקוד הצפון ניסה בעצם להניע תוכנית שלמעשה לא ניתנה פקודה לבצע. נוצר

אפוא פער בין האופן שבו הרמטכ"ל תפס את המערכה של פצ"ן לבין האופן שבו הפיקוד תפס את המערכה. הרמטכ"ל אמר בהערות המצב באותה העת ש"כרגע הולכים על מהלך אש" ושהוא לא מתכוון לבצע מהלך קרקעי. פיקוד הצפון, לעומת זאת, דבק במהלך הקרקעי המושלם לפי התוכנית ולמעשה חיכה לשעה הנכונה שבה יאושר המהלך. המלחמה התפתחה, הכוחות לא היו מסונכרנים בגלל אי-ההבנות האלה, וכתוצאה מכך השתררו בלבול וחוסר הבנה מבצעית בכל הרמות. הרמה האופרטיבית - הפיקוד - הטילה ספק בדרך שבה רוצה הרמטכ"ל להשיג את היעדים, והטלת הספק הזאת חילחלה עד לרמות הנמוכות ביותר והשפיעה על הישגי הכוחות.

להלן פירוט השיטה שבאמצעותה ניסה פיקוד הצפון לממש בחלקים את הרעיון הכולל:

לפיקוד היו כוחות זמינים ברמת החטיבה, והרעיון היה לפעול לרוחב כל גזרת הפיקוד ולפתוח מסדרונות למהלך הגדול של "מי מרום", כשתינתן הפקודה לבצעו: חטיבת הנח"ל תפתח מסדרון לאלחיאם, חטיבת גולני תפתח מסדרון לטייבה ותשלוט על מעברי הסלוקי באזור קנטרה. בפיקוד הניחו שהמהלך הגדול יתממש לבסוף, ושלכן יש להכינו.

הבעיה הבסיסית בהתנהלות הזאת הייתה שבאותו השלב כלל לא היה ברור אם התוכנית אכן תתממש, כלומר, הפיקוד פעל שלא במסגרת תוכנית תקפה והתעלם מהמתרחש בשטח - בעיקר מסוגיית השיגורים. כך קרה שכוחות נכנסו לדרום לבנון, כבשו שטחים ולאחר מכן יצאו מהם תוך כדי התעלמות מוחלטת מכך שהעורף מופגז ללא הרף.

נשאלת השאלה אם באותו השלב היה בסיס להמשיך את התוכנית הגדולה, הרצויה, או שנכון היה לתכנן תוכנית חדשה ולמצות את הכוח נוכח המצב המבצעי שהתפתח. לדעת הפיקוד החלה אוגדת גל הירש את שלב ההתנתקות מוקדם מדי, בעוד שהיה עליה להמשיך את שלב ההשתלטות. בכל מקרה, בפקודות של הפיקוד - שנקראו "שינוי כיוון" - לא היה זכר לכך שמדובר בשלבים המכניים של "מי מרום", שכבר מזמן לא הייתה קיימת. כתוצאה מכך לא הבינו הכוחות בשטח מהו הכיוון של הלחימה ומהי מטרתה, ומעל לכול הם לא הפנימו שבראש ובראשונה עליהם לפעול להפסקת השיגורים של הרק"ק.

התוכנית המקורית של הפיקוד הייתה תלויה באופן מוחלט בהנחתת כוחות מצפון. מאחר שההנחתה לא אושרה בסופו של דבר, צריך היה לגבש תוכנית אחרת. זה לא נעשה, ותחת זאת הוחלט להמתין להוראות ולאישורים מהרמטכ"ל. ניתן היה, למשל, להפעיל את הכוחות רגלית ולא ממסוקים. תכנון כזה לא נעשה, וגם אם היו מפקדים שהגו בכך, הוא לא הגיע לכלל בשלות.

המהלך בבנת ג'בייל פגע בתכנון האופרטיבי של הפיקוד שגרס כי יש להפעיל את גולני לעבר טייבה ולעבר מעברי הסלוקי. כתוצאה מכך החל מעגל של שינויים שהקיף כמה חטיבות - הנח"ל, גולני וחטיבות מילואים - בגלל רצונו של הפיקוד לשמור לעצמו את האופציה לתמרון הדומה ככל האפשר ל"מי מרום".

מפקד פיקוד הצפון וסגנו הורו לא לכבוש את בנת ג'בייל, אלא להמשיך את שלב ההשתלטות בהתאם לתוכנית הגדולה. מפקד אוגדה 91 - לדברי סגנו של אלוף הפיקוד - רצה לכבוש את בנת ג'בייל שכן להערכתו זה היה הצעד הנכון מבחינה מבצעית באותה העת. במפגש שהתקיים בין סגנו של אלוף הפיקוד לבין מפקד אוגדה 91 הסביר זה הראשון למפקד האוגדה מדוע לא צריך לכבוש את בנת ג'בייל ומדוע נכון להמשיך בשלב ההשתלטות. מפקד אוגדה 91 לא השתכנע, אך מילא אחר הפקודות ולא קבע שיש לכבוש את בנת ג'בייל.

בפועל קיבלו חטיבת גולני וחטיבת הצנחנים משימות לכבוש חלקים מבנת ג'בייל. מתיאור הקרבות עולה שהייתה לחימה במקומות מרכזיים בתוך בנת ג'בייל ובאגפיה, אך לכוחות לא נאמר שהמטרה היא לכבוש את העיירה. כך

**בית שנפגע מנפילת קטיושה בקריית ביאליק | כשהתברר שאין ירידה בהיקף השיגורים של הקטיושות למרות הנחתת האש המסיבית מהאוויר, החלה להיבחן אופציה קרקעית**



קרה שבעוד צה"ל פעל רק לכיבוש שטחי מפתח במרחב בנת-ג'בייל, מבחינת חזבאללה הקרב היה על בנת-ג'בייל כולה. אך מאחר שצה"ל לא ריכז מאמצים לכיבוש העיירה, הוא איפשר לחזבאללה חופש פעולה וחופש לחימה במרחב. הצורך להפעיל את הכוחות למשימות אחרות והעובדה שבאותו שלב לא היה לפיקוד הצפון די סד"כ הביאו אותו להחלטה שהפעולה בבנת-ג'בייל תסתיים לאחר 48 שעות, והכוחות ייצאו שם. במילים אחרות: הניסיון לדבוק בתכנון המקורי גרם לכך שבבנת-ג'בייל היה עירוב של שלב ההשתלטות עם שלב ההתנתקות, שלא לדבר על כך שלא היה כלל שלב של שהייה.

אי-הסדר הזה יצר אי-הבנות חריפות בקרב הכוחות. מח"ט הצנחנים לא הבין איזה סוג של קרב מצפים ממנו לנהל והוא לא הבין מדוע הוא נדרש להוציא את כוחותיו מבנת-ג'בייל. מג"ד 51 לא הבין גם הוא מדוע אחרי הקרב הקשה שניהל בעיירה לא הניחו לו להמשיך בלחימה אלא דרשו ממנו לסגת. כלומר, שרר אי-סדר ברמה המערכתית שגרם לבלבול ברמה הטקטית ובתמרון. במילים אחרות: הפיקוד הצליח לבלבל לגמרי את הכוחות בשטח. הפעלת הכוחות באותו השלב סבלה משינויי משימות תכופים: כוחות הוכנסו ללחימה והוצאו משימות ניתנו ובוטלו. כל זה קרה בגלל ניסיונו של הפיקוד להיצמד למצב שבו יוכל בעתיד להוציא אל הפועל את "מי מרום". לשם כך הוא היה חייב להתאים

כוחות למשימות, ולכן הוא הזיז כל הזמן את הכוחות ושינה את משימותיהם. האם יכלו הכוחות הטקטיים ליזום שינוי במצב הכאוטי הזה? זוהי שאלת מפתח, והיא תידון בהמשך המאמר. מהתיאור שלעיל ברור שהיעילות של הפעלת הכוח ברמת החטיבות והגדודים הייתה בשפל. אלה נכנסו ויצאו, עברו ממשימה חסרת

תכלית אחת למשימה חסרת תכלית אחרת, והכול תוך בלבול ומבוכה. הכוחות לא הצליחו להבין מדוע נאלצו לחזור למקומות שעליהם השתלטו ושאותם פינו בחופזה לאחר זמן קצר.

אנשי חזבאללה צפו בתמיהה כיצד כוחות צה"ל תוקפים בכוחות קטנים, נסוגים, מתחלפים, נכנסים ויוצאים בחופזה בלי לרכז נגדם מאמץ (חוץ מאשר במקומות בודדים דוגמת מרון אראס ובנת-ג'בייל, שם היה ריכוז מאמץ של גדודים). מבחינת חזבאללה זה היה מצב אידיאלי: כוחות צה"ל לא הפריעו לו למעשה לשגר קטיושות מעומק השטח, ובמקביל יכלו אנשי הארגון להילחם בכוחות הקטנים שהטיל צה"ל לכפרים שעל הגבול.

הכנסת כוחות המילואים למרחב התרחשה בטפטוף. וגם לאחר שהצטברו כוחות גדולים של מילואים עדיין דבק מפקד החזית (אלוף הפיקוד) בתוכנית הגדולה, כלומר בתוכנית שלפיה המאמץ העיקרי יהיה הפעלת כוחות מצפון. לדבריו, הפיקוד הבין שמתאריך החטיפה, 12 ביולי, ועד 30 יולי, דהיינו במשך 18 יממות, לא רצו הרמות שמעליו להניע מאמץ קרקעי רחב בלבנון, אלא רק מהלך של אש מנגד ושל מבצעים מוגבלים.

ב-26 וב-27 בחודש הוצגו התוכניות "גשמי מרום" ו"טללי מרום", שהיו גרסה מסוימת של "מי מרום". עד אז - כפי שכבר הודגש - השקיע הפיקוד מאמץ רב כדי לשמר את התנאים למהלך הגדול. המאמץ הזה גבה מחיר: בגללו שונו התוכניות שוב ושוב בתכיפות רבה.

ב-6 באוגוסט, כשמפקד החזית כבר נואש, לדבריו,<sup>10</sup> מהאפשרות שיידרש להוציא אל הפועל את תוכנית "מי מרום", הגיע האישור המיוחל. אבל אז זו כבר הייתה תוכנית שונה לחלוטין מהתכנון האופרטיבי המקורי, שהרי כבר חלפו יותר משלושה שבועות של לחימה.

גם לאחר שהתקבל האישור המיוחל לא הצליח הפיקוד לממש את תוכניתו.

השאלה היא מדוע דבק הפיקוד בתוכנית שלא בוצעה, והאם נכון היה לשנות אותה עוד קודם לכן. שאלה נוספת היא אם הדבקות בתוכנית האופרטיבית המקורית היא שגרמה להפעלה הלא יעילה של הכוחות.

## דקות התהילה של המפקדים

את אחת ההחלטות הקשות ביותר של מלחמת יום הכיפורים קיבל רב-אלוף דוד אלעזר (דדו) ז"ל לבדו. הוא לא ביקש אישור משר הביטחון דאז, משה דיין. מדובר בהחלטה לרכז מאמץ תחילה בחזית הצפון ורק אחר כך בחזית הדרום. "לא היה אז אחד בכל המדינה שהיה מסוגל לקבל החלטה", ודדו לא היסס למלא את החלל.<sup>11</sup> סמוך לשעה 8 בבוקר 7 באוקטובר הנחה הרמטכ"ל את אלוף פיקוד הצפון להיערך ולפעול על-פי המגמה הזאת. ב-8:35, לאחר שכבר מסר את הנחייתו לאלוף, נפגש עם שר הביטחון בחפ"ק של פיקוד צפון והודיע לו למעשה על החלטתו.<sup>12</sup>

אך לא רק הרמטכ"ל "הציל את המולדת" בנכונותו לקחת על עצמו החלטה אסטרטגית. כך עשה גם מפקד אוגדה 146, תא"ל (ולימים אלוף) מוסה פלד ז"ל, שהחליט לפעול על סמך הבנתו את המצב - הבנה שנבעה מקרבתו לשטח מחד ולמפקדים הבכירים מאידך. ב-6 באוקטובר 1973 בשעה 0800, מייד

לאחר שקיבל התרעה מרמ"ט פיקוד המרכז בשיחת טלפון לביתו ש"היום בערב תפרוץ מלחמה", הורה מוסה פלד לגייס את צוות הגיוס הראשוני. בשעה 0950 התקבלה ההוראה לגייס את האוגדה. ב-7 באוקטובר בבוקר מוקדם נסע תא"ל מוסה פלד למטכ"ל, שם קיבל פקודה להעלות את האוגדה צפונה ולחבור לפצ"ן, אך לא פורטו לו משימות כלשהן. תא"ל מוסה פלד החליט למקם

את האוגדה בצמח. בצהרי 7 באוקטובר עלה מוסה פלד למפקדת פצ"ן והציע לאלוף הפיקוד לבצע התקפת-נגד בדרום רמת-הגולן. האלוף לא קיבל את הצעתו והורה לו לתכנן להגן על גדות הירדן.

תא"ל מוסה פלד, הקמ"ן האוגדתי מוטי כץ וקצין נוסף עזבו את מפקדת הפיקוד ויצאו לסיוור בדרום רמת-הגולן לתכנן את התקפת-הנגד על אף הנחייתו של אלוף פיקוד הצפון להתכונן להגנה על קו הירדן. לאחר שסייר בדרום רמת-הגולן, נוכח מוסה פלד שהסורים לא עברו את קו אל על דרומה. לכן הוא ניגש לתכנון התקפת-הנגד ברמת-הגולן ולאחר מכן נפגש עם מפקד פיקוד הצפון, מסר לו מהי תוכניתו וקיבל עליה אישור בדיעבד, לאחר שהוא כבר נקט צעדים לקראת יישומה.

במילים אחרות: הפעולה של מוסה פלד ללא המתנה לאישור היא שיצרה את האישור. להערכת החליט מוסה פלד על דעת עצמו כבר ב-6 באוקטובר בלילה להפנות את אוגדתו לצפון, וכי הודיע על כך לרמטכ"ל ודירבן אותו בכך לקבל את החלטתו האסטרטגית כבר ב-7 באוקטובר ב-0640 לרכז את המאמץ קודם כול נגד סוריה ברמת-הגולן ורק אחר כך בסיני. (המשמעות המיידית של ההחלטה הזאת הייתה שעוצמתו של חיל האוויר הופנתה בראש ובראשונה נגד הסורים - צעד שהייתה לו חשיבות רבה להגנה על רמת-הגולן).

אך גם אם הרמטכ"ל הגיע לבדו - ללא דרבונו של מוסה פלד - למסקנה כי יש לרכז את המאמץ קודם כול נגד סוריה, מוסה פלד קנה לעצמו תהילת עולם על החלטתו לא לרכז את אוגדתו להגנה על נהר הירדן, כפי שהורו לו לעשות, אלא להעלות אותה לרמה. השילוב של שלושה אישים שהעזו לקבל החלטות - דדו, מוסה פלד ואלוף פיקוד הצפון יצחק חופי (שלא היסס לשנות את דעתו בעקבות המהלכים של מוסה פלד) - הביאו למתקפת-הנגד המוצלחת ברמת-הגולן, שהתפתחה כעבור כמה ימים למתקפה בתוך סוריה. היה זה מהלך שהציל את

## התוכנית המקורית של הפיקוד הייתה תלויה באופן מוחלט בהנחתת כוחות מצפון. מאחר שההנחתה לא אושרה כסופו של דבר, צריך היה לגבש תוכנית אחרת. זה לא נעשה



רמת-הגולן ואיפשר לעבור למתקפת-נגד מוצלחת בסיני ב-16 באוקטובר. האם במלחמת לבנון השנייה צריך היה פיקוד הצפון לפעול להשגת משימותיו באופן עצמאי, תוך התחככות מועטה ככל האפשר עם רמת המטכ"ל, או שנכון היה מבחינתו להתחבר למערכת גדולה של דיווחים ושל בקשות אישורים לביצוע - כפי שקרה בפועל? מה צריך היה הפיקוד לעשות כשהתברר לו שהמערכה אינה מתפתחת לפי התוכנית? האם היה עליו לשנות את תוכניתו באופן עצמאי, בהתאם להערכת מצב כוללת מחודשת, המשלבת בין האופן שבו הוא ראה את משימתו לבין המתרחש במטה הכללי? או שמא רצוי היה שינהל דיון עם המטכ"ל מה לעשות? גם בדיעבד משוכנע אלון הפיקוד שהרציונל של התוכנית המקורית היה נכון, ושאי-מימושה היה שגיאה גדולה. כלומר, לדעתו הפיקוד היה צריך לדבוק בתוכנית שהייתה לו. במילים אחרות: הפיקוד המתין כל הזמן להרגע שיתקבל האישור לממש את התוכנית, ועד אז הוא שמר ככל הניתן על יכולתו ועל התנאים המבצעיים לביצועה.

התוצאה הייתה טרגית: לדברי מפקד החזית הצפונית, כשהאישור המיוחל הגיע

## ההצלחה תמיד נבעה מכך שמפקדים - בכל הרמות - לקחו אחריות ופעלו באופן עצמאי



סוף-סוף, היה זה בשלב מאוחר מדי שלא איפשר להשיג את מה שהתוכנית נועדה להשיג.<sup>13</sup>

מצבי פיקוד מסובכים - שבהם מפקד פיקוד או מפקד שדה בכיר נמצאים בדילמה בנוגע להפעלת הכוח, וההחלטה אם לפעול וכיצד לפעול כולה שלהם ו"למטה" (דהיינו ברמות שמתחת) - אינם נדירים בתולדות המלחמות של ישראל. ההצלחה תמיד נבעה מכך שמפקדים - בכל הרמות - לקחו אחריות ופעלו באופן עצמאי. בכך הצטיין צה"ל במשך שנים רבות. במצבי פיקוד כאלה חוויתו של המפקד הבכיר היא החוויה של "דקות התהילה". המפקדים שהשיגו את משימותיהם - וככל שהרמה בכירה יותר כך ההחלטה קשה יותר - הם אלה שלא נזקקו לאישורים, אלא ביצעו את משימותיהם והרחיבו אותן לפי הבנתם את המצב האסטרטגי והאופרטיבי. דוגמאות יש למכביר, אך ראוי שוב לחזור לדוגמה המאלפת של אוגדה 146.

חשוב להבין כי כאשר פרצה מלחמת יום הכיפורים, הייתה אוגדה 146 בעתודה המטכ"לית.<sup>14</sup> האוגדה ומפקדיה לא הכירו את התוכנית להפעלתה, ועם פרוץ הקרבות הוקצו יחידות ועוצבות של האוגדה למשימות שונות. חטיבה 217 (בפיקודו של נתק'ה ניר), למשל, הועברה לחזית הדרום, ואילו היחידות האחרות הופנו צפונה. הקצאת היחידות של האוגדה לחזיתות השונות התרחשה במקביל לגיוסה למלחמה. 24 שעות לאחר הגיוס כבר החל אלון מוסה פלד ז"ל, מפקד האוגדה, להניע אותה לעמדות ההיערכות בצמח, בדרום הכינרת.

כאמור, ב-7 באוקטובר שררה בפיקוד הצפון אווירת נכאים, וכבר דובר שם על פינוי הרמה כולה ועל התייצבות הכוחות ממערב לנהר הירדן. באותה עת עלה מוסה פלד לדרום רמת הגולן, סירר שם והתרשם שהשטח עדיין נקי מכוחות סוריים. מייד לאחר מכן הוא עלה לפיקוד הצפון ושיכנע את הפיקוד לצאת מייד להתקפת-נגד. המטכ"ל לא היה הגורם שאישר את התקפת-הנגד הזאת, אלא רק עקב אחריה והתרשם מהנחישות שהפגינו מוסה פלד וחיים בר-לב. (זה האחרון נשלח לפיקוד ב-7 באוקטובר בהוראת הרמטכ"ל). חשוב להדגיש: לא הייתה תוכנית אופרטיבית מוכנה מראש להתקפת-הנגד של אוגדה 146 ברמת-הגולן, שכן האוגדה תוכננה למעשה לפעול בסיני!

דוגמה ידועה נוספת היא צליחת התעלה במלחמת יום הכיפורים. את ההחלטה לצלוח קיבל אלון אריאל שרון בניגוד לעמדה ששררה במטה הכללי. שרון לא

חיכה לאישור להניע את מבצע הצליחה. ההכנות שהוא יזם ולאחר מכן תחילת הביצוע סחפו בסופו של דבר את המטה הכללי והוא נרתם לעניין בדיעבד, לאחר שהצליחה כבר הייתה עובדה מוגמרת.

ידועה גם הדוגמה של התקדמות מח"ט 7, אורי בן-ארי, לתוככי סיני במבצע קדש - התקדמות שהייתה בניגוד מוחלט לראייה האסטרטגית והאופרטיבית של המבצע. דוגמה ידועה נוספת היא ההתקפה של כוח יוסי פלד על כוח סורי במלחמת שלום הגליל. את ההתקפה הזאת יזם יוסי פלד בלי להמתין לאישורים כלשהם.

בהיבט של מיצוי הכוח השגיאה הגדולה ביותר במלחמת לבנון השנייה הייתה אי-הפעלת המאמץ העיקרי המונחת מצפון לפי התוכנית שהוכנה מראש או לפי תוכנית אחרת. הוצאת התוכנית הזאת אל הפועל הייתה בסמכות הפיקוד, והוא לא צריך היה להמתין לשם כך לאישורים נוספים.

הטענה העיקרית של מפקדי הפיקוד היא שהרמות שמעליהם לא איפשרו להם לממש את המאמץ הקרקעי בכלל ואת התכנון המבצעי האופרטיבי בפרט. אם זהו המצב, נשאלת השאלה איזו חלופה גיבש הפיקוד? בחינה מדוקדקת מלמדת כי מה שבוצע בפועל היה ניסיון לשמר מצב שבו ניתן יהיה בסופו של דבר לבצע את התוכנית המקורית, שכן בפיקוד היו משוכנעים שזה מה שצריך לעשות ושאינן פתרון אחר. הפיקוד נצמד אפוא לתוכנית המקורית, אף שבחלוף הזמן היא הפכה ללא רלוונטית. פיקוד הצפון צריך היה אפוא לעשות אחד משני הדברים: או לצאת מייד עם פרוץ הקרבות לתמרון המשולב שתוכנן מראש או לגבש תוכנית חלופית כאשר הנסיבות השתנו ככל שהלחימה התמשכה.

אילו היה הפיקוד ממהר להוציא אל הפועל את תוכניתו המקורית מייד עם פרוץ המלחמה<sup>15</sup> - הייתה מלחמת לבנון השנייה נראית אחרת לגמרי. כל מה שנדרש מהפיקוד לעשות היה לפעול בהתאם לתוכנית המקורית באמצעות הסד"כ הקיים, להגדילו תוך כדי הלחימה ולהתאים כל הזמן את המשימות למשאבים - ללא דיונים או אישורים מיותרים. במקרה כזה הייתה עומדת למבחן התוכנית שגובשה מראש, והפיקוד היה יכול במקרה הצורך להכניס בה שינויים בהתאם להתפתחות המצב ולאור המטרה. ההזדמנות לפעול כך הוחמצה. כאמור, הפיקוד לא העז לפעול על דעת עצמו, והלחימה שהוא ניהל בימים שלאחר החטיפה הייתה ניסיון לשמר את התנאים שיאפשרו בסופו של דבר להוציא אל הפועל את התוכנית המקורית - לאחר שיתקבלו האישורים המתאימים. המאמץ הזה הוליד את אי-הסדר ואת שינוי המשימות התכוף - מה שזרע מבוכה ובלבול בקרב הכוחות בשטח.

### מדוע נעצרת האחריות בפיקוד הצפון?

הפעלת כוח יעילה בפיקוד הצפון משמעותה - בין היתר - הפעלת כל העוצמה הקרבית הזמינה לפיקוד: מערכי התמרון, מערכי האש והמודיעין, מערך הכוחות המיוחדים, מערכי הסיוע הקרבי ומערכים לוגיסטיים. מיצוי הכוח נמדד לפי תרומתו של כל כוח להשגת מטרות המלחמה של הדרג האופרטיבי והאסטרטגי.

לפיקוד הצפון הייתה משימה, היו משאבים, והייתה יכולת מבצעית. המרוץ אחר קבלת אישור מבצעי של הרמה הממונה לתוכנית שכבר איבדה את הרלוונטיות שלה לא איפשר לפיקוד להפעיל ביעילות את הכוחות שעמדו לרשותו. פיקוד הצפון צריך היה להתאים את התוכנית לנסיבות שהשתנו. אין מדובר בפעולה חריגה. במלחמות קורה לא פעם שפיקוד מרחבי חייב לבצע התאמות כאלה על דעת עצמו, בלי לערב את הרמה שמעליו. יותר מכך: המטכ"ל זקוק לעיתים קרובות לפיקודים עצמאיים שמבינים מהי המטרה וחותרים להשיגה בלי להמתין לאישורים על כל צעד ועל כל יוזמה.

את הנקודה הזאת חשוב להבין היטב: ברגע שפורצת מלחמה, הפיקוד והעוצבות הם שקובעים את התוצאות, דהיינו יוצרים מצב מבצעי ואופרטיבי חדש.

של תנועת המטוטלת הזאת. ואולי היו אלה האוגדות עצמן שגרמו לתנועת מטוטלת חריפה של יחידותיהן המבצעיות? ואולי נגרמה התנועה הזאת כתוצאה מהחלטותיו של הפיקוד המרחבי?

בראיון הפרישה שלו אמר סגנו של אלוף הפיקוד אייל בן-ראובן: "היה ברור לי שאנחנו מוכרחים לחדור פנימה, אבל עדיין לא היה אישור. הרמטכ"ל אמר שכרגע הולכים על מהלך אש ושהוא לא מתכוון לבצע מהלך קרקעי. מצד שני הוא לא פסל את התוכנית שלנו".<sup>18</sup> ההמתנה לאישור והדבקות בתוכנית שפג תוקפה היו הבעיות האופרטיביות העיקריות של פיקוד הצפון. בשל תלותו של הפיקוד בהחלטות הרמטכ"ל ויתר הפיקוד על מימוש מבצע ראשי בעצמו ועל לקיחת האחריות הכרוכה בכך. בסופו של דבר היה זה הפיקוד שבחר מרצונו שלו להיות תלוי באישורים מטכ"ליים, אף שכלל לא היה בהם צורך. כפי שכבר הודגש, ההמתנה לאישורים היא רעה חולה המוכרת היטב מההיסטוריה הצבאית. רק צריך לקרוא את תולדותיהם של המפקדים המוצלחים ביותר בתולדות האנושות: לא תמצאו בקרבם מי שהמתינו לאישורים או שיגידו להם מה לעשות שלב אחרי שלב. כולם קנו את תהילתם משום שהיו מוכנים להעז, ליטול סיכונים ולרוץ קדימה.

### הרמות הטקטיות במלחמה האיום

המאמץ העיקרי של החזבאללה במלחמה היה ירי תלול מסלול - בעיקר רקטות מסוגים שונים - לעבר העורף האזרחי בישראל ולעבר כוחות צה"ל. הרקטות שוגרו מ"שמורות טבע" ומשטחים בנויים. מאמץ נוסף של החזבאללה היה ניהול הגנה מקומית - בעיקר באמצעות נשק נ"ט - להדיפת התקפות של יחידות צה"ל. נשק ההגנה העיקרי של החזבאללה היה טילים נגד טנקים. אלה הופעלו

ההצטרפות של השינויים האופרטיביים אמורה ליצור בסופו של דבר מצב אסטרטגי חדש. במילים אחרות: אחרי שניתנו הפקודות הראשונות בנוגע ליעדי הפעולה, יש לפיקוד חופש פעולה מלא כיצד להשיגם. כניסה מחדש לתהליך של תכנון ושל אישור מתמשכים באמצעות הפעלה של מנגנון המטה המטכ"לי כרוכה בפרוצדורות אין-סופיות ומבטיחה שלא יושגו תוצאות מהירות בשדה הקרב. כשפורצת מלחמה השפעת הפיקוד המרחבי על הרמה האסטרטגית צריכה להיות באמצעות עשייה ובאמצעות השגת תוצאות מבצעיות ולא באמצעות המתנה לאישורים.

סגן מפקד הפיקוד במלחמה אומר כי כל מי שינסה להבין את דפוסי הפעלת הכוח מתוך הדרג הלוחם, מתוך שדה הקרב הטקטי, יתקשה לעשות זאת משום שהוא יראה תמונה חלקית בלבד. לדבריו, השפעתה של הרמה האסטרטגית הצבאית על הפעלת הכוחות הייתה דרמטית.<sup>16</sup> הוא מדגיש שאי אפשר להבין מתוך השטח את ההחלטות המבצעיות בנוגע להנעת החטיבות ממקום למקום, שכן אלה נבעו מכך שהרמה האסטרטגית - רמת המטכ"ל - לא נתנה אישורים להוציא אל הפועל תוכניות שונות שעלו על הפרק. האם עד כדי כך השתבשה בפיקוד ובמפקדות האוגדות ההבנה בנוגע לסמכויות הפעולה שלהם, והם לא יכלו ליזום דבר בלי לדווח על כך ולקבל את האישורים המתאימים?

"התוצאה של שינוי או חוסר אישור לביצוע מבצע כשהוא מגיע מהרמה האסטרטגית הוא שינויי משימה ותוכניות רבים מאוד בדרג הטקטי. עקרון המטוטלת גוזר שתנועה קטנה במעלה הדרג האסטרטגי גורמת לתנועה חריפה בקצה המטוטלת, כלומר ביחידות המבצעות מרמת האוגדה ומטה".<sup>17</sup> מדוע לא עצר הפיקוד המרחבי בתחומי את תנועת המטוטלת שאותה מתאר סגנו של אלוף הפיקוד?

נשאלת השאלה מה היה תפקידם של מפקדי האוגדות ושל האוגדות בעצירתה

**סנק מרכבה בעת פעילות בדרום לבנון | לפיקוד הצפון הייתה משימה, היו משאבים, והייתה יכולת מבצעית. המרוץ אחר קבלת אישור מבצעי של הרמה הממונה לתוכנית שכבר איבדה את הרלוונטיות שלה לא איפשר לפיקוד להפעיל ביעילות את הכוחות שעמדו לרשותו**





**משאית של חזבאללה ועליה משגר טילים מוסווית בשדה ליד העיירה בנת-ג'בייל בדרום לבנון | המאמץ העיקרי של החזבאללה במלחמה היה ירי תלול מסלול - בעיקר רקטות מסוגים שונים - לעבר העורף האזרחי בישראל ולעבר כוחות צה"ל. הרקטות שוגרו מ"שמורות טבע" ומשטחים בנויים**

בחינה קרה ואנליטית של מצב החזבאללה ערב המלחמה מלמדת שמדובר היה בארגון נחוש, אך חלש ביכולותיו הטקטיות במגע ישיר. הוא היה חזק ביכולות השיגור מרחוק והנ"ט, אך לחלוטין לא מוכן להתקפה ישירה עליו - לא ביכולות ההגנה וההתבצרות ולא במוכנות של הכוח ובפיקוד המרחבי. אולם בצה"ל האדירו מעבר לכל פרופורציה לא רק את יכולת הלחימה של החזבאללה אלא גם את הביצורים שבנה הארגון באזורים הבנויים וב"שמורות הטבע". עד כדי כך האדירו, שיחידות רבות קיבלו הוראות מפורשות להימנע מכניסה ל"שמורות הטבע".

אולם באותם מקרים מעטים שבהם בכל זאת נכנסו יחידות של צה"ל ל"שמורות הטבע", נחשפו יכולות ההתבצרות התת-קרקעית של חזבאללה והתברר כי מדובר היה באיום לא חריג, שדי היה בכושרן המבצעי של יחידות צה"ל באותה העת כדי להתגבר עליו.

### **המענה המבצעי הטקטי**

הדרג הלוחם ביבשה פעל במלחמה בנחישות ובמוטיוציה יוצאות מגדר הרגיל. עם זאת היו יחידות מבצעיות וגדודים מסוימים שהשיגו הישגים יוצאי דופן, ולעומתם היו יחידות מבצעיות אחרות שנכשלו או לא הופעלו כלל. מדוע אם כן לא "הצילה" הרמה הטקטית את המצב ושינתה את המשוואה מתוצאת החמצה לתוצאה מבצעית שהיא הפסקת השיגורים ופגיעה קשה בתשתית של ארגון החזבאללה, ביכולות המבצעיות שלו ובאנשיו?

השאלה הזאת היא חשובה משתי סיבות. ראשית, הרמה המבצעית הטקטית היא החשובה ביותר. בסופו של דבר היא שמביאה לתוצאה המבצעית, ובלחימה נגד ארגון כמו החזבאללה התוצאה ביבשה היא המפתח לתוצאה הכוללת.

לא רק נגד כלי רכב משוריינים ורכים של צה"ל אלא גם נגד כוחות חי"ר שפעלו בשטחים הבנויים. נוסף על כך הפעיל חזבאללה מארבי צלפים וערך פשיטות קטנות ומוגבלות.

המתכונת שבה נלחם החזבאללה תואמת בהחלט את דפוס הפעולה של גרילה. במלחמת לבנון השנייה הוא לא היה מבוצר וערוך באופן שיאפשר לו להדוף פלישה של צה"ל לאורך הצירים המרכזיים, ולכן הוא התמקד בהגנה על השטחים הבנויים ובשימור יכולות השיגור מתוך "שמורות הטבע". כשמשווים את היכולת המבצעית שעמדה לרשות כוחות צה"ל ליכולת שעמדה לרשות החזבאללה, הרי מייד מזדקרת לעין העובדה שכוחו הפיזי של צה"ל עלה עשרות מונים על זה של החזבאללה.

בשטח היה החזבאללה חלש, אך הדימוי שלו בקרב יחידות צה"ל היה של ארגון רב עוצמה. הדימוי הזה של החזבאללה נבע מכך שבשנים שלפני המלחמה, שבהן התמקדה הלחימה נגד הארגון בגזרת הר דב, הסתפק צה"ל בניהול קרבות הגנה בלבד, נמנע מליזום פעולות התקפיות והסתמך בעיקר על כוח האש שלו. לעומת זאת החזבאללה יצר לעצמו דימוי של צבא קטן, נייד ותוקפני מאוד - מה שהאדיר את הרושם שלו בקרב הדרג הלוחם בצה"ל - מפקדים וחיילים כאחד.



שנית, באופן מסורתי כמעט בהיסטוריה של מלחמות ישראל הרמה הטקטית תמיד הצילה את המצב. בולטת הדוגמה של מלחמת יום הכיפורים שהוגדרה "מלחמתם של המ"פים ושל המג"דים".

יחידות מבצעיות טקטיות אמורות לא להיות מושפעות מהמתרחש במפקדות העליונות שלהן אלא להתרכז בהשגת המשימות ובניסיון להרחיב לאור המטרה. לתוצאה הטקטית המאכזבת במלחמה ישנן כמה סיבות מרכזיות:

- האדרת כוחו של החזבאללה מעבר לכל פרופורציה, ובכלל זה האדרת ביצוריו, שהובילה לחשש לא מוצדק מפני "שמורות הטבע".
- ליקויי פו"ש ברמות החטיבה והגדודים.
- אי-הבנה של צורת הקרב שבה נלחמים.
- מיקום המפקדים הטקטיים ברמת האוגדה וברמות שמתחתיה בשדה הקרב.
- שינויי משימה תכופים של הרמה הממונה - מרמת האוגדה כלפי מטה.
- אי-בהירות בנוגע למשמעות של משימת ההשתלטות במלחמה.
- שיבוש ביישום של חלק מערכי הלחימה היסודיים של צה"ל בחלק מהיחידות המבצעיות עד לרמת האוגדה.
- שיבוש בהפעלת היכולת הלוגיסטית הטקטית ברמת הדרג הנפרס.
- מחסור באימונים בתקופה שקדמה למלחמה - מה שפגע בכושר המבצעי של היחידות.
- לאחר המלחמה נטען ששנות הלחימה הארוכות ביהודה ושומרון פגעו בכושרן של יחידות צה"ל להילחם בחזבאללה בלבנון, אך האמת היא, לדעתי, שונה: הלחימה הזאת הוסיפה לכשירות המבצעית של היחידות ולא פגעה בה.

אולם את כל השיבושים שנמנו לעיל ניתן היה לתקן תוך כדי המלחמה (כפי שאכן קרה ביחידות אחדות), ולא הן שאחראיות לתוצאה הסופית המאכזבת.

## חשיבותו של הפיקוד מלפנים ברורה מהבחינה הערכית, אך היא חשובה גם לאפקטיביות המבצעית של הלחימה. הפעלת הכוח מושפעת מאוד מיכולתו של המפקד להבין את תמונת המצב, ואין ביכולתו להבינה כראוי אם הוא לא נמצא עם כוחותיו בחזית

### פיקוד ושליטה במאמץ הלחימה ביבשה

פיקוד ראוי צריך להביא לכך שהכוחות יפעלו ביעילות מרבית להשגת התוצאה המבצעית הרצויה. פיקוד על גדוד, על חטיבה ועל אוגדה כולל גם את התכנון ואת ההכנות לקראת ביצוע המשימה (יצירת התנאים המבצעיים לביצוע) וגם שליטה ובקרה על הביצוע.

חשיבותו של הפיקוד מלפנים ברורה מהבחינה הערכית, אך היא חשובה גם לאפקטיביות המבצעית של הלחימה. הפעלת הכוח מושפעת מאוד מיכולתו של המפקד להבין את תמונת המצב, ואין ביכולתו להבינה כראוי אם הוא לא נמצא עם כוחותיו בחזית. במלחמת לבנון השנייה נוהלו הפיקוד והשליטה הטקטיים באופן לקוי ולא תרמו להשגת המשימות. המח"טים - ברובם - ברוב שלבי הלחימה פיקדו על כוחותיהם ממפקדות עורפיות. כשנשאלו מח"טים מדוע

העדיפו להישאר במפקדות העורפיות ולא להיות עם כוחותיהם בשטח, הם השיבו ברובם כי נוח יותר לשלוט בכוחות מהמפקדות (באמצעות ה"פלזמות" שהושמצו למכביר לאחר המלחמה) מאשר מהחפ"ק בשטח. בתחקירים שנעשו לאחר המלחמה הודו המח"טים כי שגו בכך וכי היה עליהם לפקד על כוחותיהם מלפנים. ברמת המג"דים נשמרה הנורמה של פיקוד מלפנים - במיוחד ביחידות החי"ר. במקום שבו הדברים לא התנהלו כך היו התוצאות בהתאם.

במלחמת לבנון השנייה היינו עדים לניסוח פקודות בשפה שלא הייתה מובנת לכוחות בשטח וכתוצאה מכך הם לא הבינו במקרים רבים מהן המשימות שהם נדרשו לבצע. ואם לא די בכך, הרי בפקודות רבות לא היו לוחות זמנים לביצוע, ואף לא הוגדרה בהירות תכלית הפעולה. לצה"ל יש תורה ברורה כיצד יש לנסח פקודת מבצע, והסטייה מהתורה הזאת איפיינה את כל רמות הפיקוד. עם זאת האחריות רובצת בעיקר על מפקד הפיקוד ועל מפקד זירת המבצעים ביבשה, שכן הם היו צריכים להתוות את התכלית, את כיוון המבצעים ואת שינויי הכיוון במקרה הצורך.

### השפעת שינויי המשימות התכופים על הפעלת הכוח

ברגע שאוגדה מגדירה משימה, על הכוחות הכפופים לה לפעול להשגתה. רצוי מאוד שהכוחות האלה יכניסו שינויים במשימה רק אם נוצרת מציאות חדשה בשטח כתוצאה מפעולותיו של האויב, שכן אין מקום להכנסת שינויים כתוצאה מהפעולות של כוחותינו עוד לפני שבאו במגע עם האויב. פיקוד שמרבה לשנות את המשימות מדכא יוזמה ויוצר הרגשה של הססנות בקרב הכפופים. הערכות מצב תכופות ושינויים הנובעים מהן הם מתכון בטוח לאי-מיוצי הכוח. מלחמת לבנון השנייה התאפיינה בשינויים תמידיים של המשימות.

השינויים התכופים במשימות הכוחות הביאו למצב שבו התנהלו קרבות חטיבתיים במרחב האוגדה בלי שניתן היה לרכז מאמץ אוגדתי. משימות השתנו לעיתים שלוש פעמים ביום, וכתוצאה מכך נעו הכוחות ממקום למקום - לעיתים בלי שהוגדרו להם משימות ברורות. הפער בין התכלית האסטרטגית לבין המשימות בילבל את המח"טים ואת המג"דים. ההכשרה המצוינת שקיבלה הרמה הזאת במהלך השנים האחרונות וההבנה המערכתית והאסטרטגית שלה שהתפתחה מאוד בלחימה בפלסטינים גרמו לאנשיה להתבלבל עוד יותר. הם עמדו נבוכים וחסרי אונים מול הכאוס שיצרה רמת הפיקוד: כניסות ויציאות, כיבוש חוזר ונשנה של יעדים - והכול מול צבא גרילה קטן וחלש יחסית.

חשוב להבין: שינויי משימה מניעים תהליך של נוהל קרב תוך כדי ניהול קרב.<sup>19</sup> יחידה מבצעית טקטית יכולה בכל זמן נתון לבצע משימה אחת בלבד, ומכאן ששינויים רבים במשימות של הכוחות יקשו עליהם לבצען.

ככלל, קצב השינויים והעדכונים של הפקודות באוגדות היה חדי-יומי, כלומר בכל יום הוצאה פקודה חדשה, ולפעמים הוצאו כמה פקודות ביום. עם ירידת השינויים לדרגי השדה - שינויים של גבולות גזרה, שינויים בהרכבי הכוחות וכד' - נאלצו אלה לשנות משימות או תוכניות. מהתחקירים עולה בבירור כי בגלל השינויים התכופים לא נותר במקרים רבים לפלוגות ולגדודים די זמן לתכנן את משימותיהם ולהתכונן אליהן כראוי. תכיפות השינויים הקשתה על הכוחות להבין את תכלית המשימות.

על-פי תורת הלחימה של צה"ל נוהל הקרב הוא תהליך חיוני לביצוע קרבות מוצלחים. אולם שינויי המשימות התכופים באוגדות הביאו לחלוקה לא נכונה של הזמנים לביצוע נוהלי קרב ברמות השונות. רמת הגדוד קיבלה ברוב המקרים זמן מצומצם ביותר לביצוע נוהל קרב, וברמת הפלוגה היה המצב חמור עוד יותר.

לשינויים התכופים במשימות היו שתי סיבות: הרצון להיצמד לתוכנית שהוכנה מראש ברמת הפיקוד המרחבי וקשיי ביצוע של הכוחות עצמם. לקשיים ביכולת המבצעית יכולות להיות סיבות רבות - החל מאיכות המפקדים, דרך פגמים בתורת הלחימה ובתוכניות המבצעיות וכלה בכוח אדם לא מאומן ובציוד לא תקין.



במיוחד כאשר ברמה אחת מדובר על התקפה - צורת קרב שמחייבת להחזיק במרחב שנכבש - ואילו ברמה האחרת מדובר בפשיטה, צורת קרב המחייבת לפנות השטח מייד לאחר כיבושו.

### אי-הבהירות בנוגע למשימת ההשתלטות

משימת ההשתלטות הופיעה בפקודות מבצע רבות של מלחמת לבנון השנייה. היא נבעה מצורך מבצעי, אך לא הוגדרה בתורת הלחימה לפני המלחמה. מי שהטילו על הכוחות משימות השתלטות התכוונו לכך שבשטחים שעליהם ישתלטו הם יצליחו למנוע פעילות של האויב. את המשימה הזאת ניתן להשיג בשתי דרכים:

1. הדרך הראשונה מוכרת היטב ובאה לידי ביטוי בתו"ל הבסיסי שהיה קיים לפני המלחמה: כיבוש השטח באמצעות התקפה. שטח כבוש הוא שטח שטוהר לחלוטין מנוכחות של כוחות אויב, ואם בכל זאת צץ בו איום כלשהו, יכולים כוחותינו להגיע אליו במהירות ולטפל בו, תוך שהם נהנים מחופש פעולה מבצעי מלא בזמן הפעולה ולאחריה.
2. הדרך השנייה, שלא הוזכרה בתו"ל של צה"ל לפני המלחמה ושרק באחרונה החלה זרוע היבשה להגדירה, היא שהייה חלקית בשטח - לרוב במה שמוגדר "שטחי מפתח" - ללא כיבושו המלא. למרות זאת נדרש מהכוחות למנוע את פעולות האויב בכל השטח ומתוכו - למשל למנוע שיגורים של רקטות - כאילו מדובר בשטח כבוש ומטוהר מנוכחות אויב. בפועל אי-אפשר למנוע לחלוטין פעולות של האויב בשטח שלא טוהר לגמרי, אלא ניתן רק לשאוף לצמצמן. ההשתלטות במתכונת של כיבוש חלקי היא אפוא מצב מבצעי שבו ההיתקלות היא צורת הלחימה הדומיננטית.<sup>22</sup> השתלטות במתכונת הזאת מאפשרת לארגון כמו החזבאללה להמשיך לפעול, אלא אם כן שטחי המפתח שבהם שולטים כוחותינו משמשים בסיסי יציאה לביצוע תמרונים שיפגעו ביכולותיו המבצעיות של הארגון.

מהדברים האלה ברור כי השתלטות שאינה כיבוש מלא היא מצב ביניים שאינו יכול לשמש מצב אופרטיבי או תוצאה מבצעית שניתן למדוד אותם במדויק.

### חשיבותם של ערכי הלחימה בדרג הטקטי

#### האחריות

לקחת אחריות היא ערך פיקודי משמעותי למוציא הכוח, שכן פעמים רבות נדרש מפקד לקחת אחריות על פירוש הפקודות שהוא קיבל בהקשר למשימה לאור המטרה. המפקדים הטקטיים במלחמת לבנון השנייה מילאו את הפקודות שקיבלו, אולם הרחבת משימה לאור המטרה הייתה נדירה. בדרך כלל התעכבו יחידות לא בשל התנגדות האויב אלא בשל חיכוך פנימי, לוגיסטיקה וחוסר מוכנות.

#### היוזמה

מפקד צריך לשאול את עצמו אם הוא שולט באירועים או אם האירועים שולטים בו. כדי לממש שליטה חייב המפקד לקחת אחריות על גורלו ועל גורל יחידתו ולפעול באופן עצמאי בהתאם לפרשנות שהוא נותן לאירועים בשטח. במלחמת לבנון השנייה היו מקרים שבהם יכלו מפקדים לפעול נגד שיגורי רקטות, אך הם נמנעו מלעשות זאת משום שהמשימה הזאת לא הוטלה עליהם במפורש. יוזמות מוצלחות של חלק מיחידות המילואים נגד אזורי שיגור אינן מעידות על הכלל אלא היו דווקא אירועים חריגים במלחמה.

#### הדבקות במשימה

אחדות הפיקוד משמעה שהפיקוד על כל משימה בכל רמה מבוצע לפי סמכותו ובאחריותו של מפקד אחד. אחדות הפיקוד על משימה היא עיקרון חשוב

כפי שכבר צוין, השינויים התכופים במשימות יצרו לא רק תנועות רבות ומיותרות של הכוחות, אלא הם גם גרמו להם לאבד אמון בתוכניות ובמתכננים ויצרו אווירה של אי-דבקות במשימה. כל אלה היו קרקע פורייה להיעדר הישגים מבצעיים ולמורל נמוך.

כדי למצות את הכוח חשוב מאוד לשמור על הרציפות ועל ההמשכיות של המאמץ העיקרי האוגדת. לעומת זאת דחיות חוזרות ונשנות של מבצעים גורמות לאובדן הרציפות - מצב שאיפיון את לוחמת היבשה במלחמת לבנון השנייה.

### תוכנית האש

במהלך המלחמה אומנם הפעיל צה"ל אש כבדה, אך היא לא הייתה משולבת עם התמרון הקרקעי, וזו אחת הסיבות לכך שהיא לא הייתה יעילה. שילוב של תמרון קרקעי ושל אש היה יוצר תנופה משמעותית מול יעדים כמו אלחיאם, מרחב פרו-ע'נדוריה ובנת-ג'בייל, והמשימות האוגדתיות היו מושגות.

### צורת הקרב

הגדרה נכונה של צורת הקרב הכרחית לצורך הפעלה יעילה ותכליתית של הכוח. ההבדל בין התקפה לבין פשיטה הוא מהותי בכל הנוגע להחזקת ההישג המבצעי בסוף הקרב. למשל, בסוף הפשיטה נסוגים; בסוף ההתקפה נערכים להגנה או ממשיכים להתקדם למשימה הבאה. את המבצעים הקרקעיים הראשונים במלחמה הגדיר פיקוד הצפון

## השינויים התכופים במשימות יצרו לא רק תנועות רבות ומיותרות של הכוחות, אלא הם גם גרמו להם לאבד אמון בתוכניות ובמתכננים ויצרו אווירה של אי-דבקות במשימה

"פשיטות". על כך אמר לאחר המלחמה מג"ד 890 (שהיה חלק מחטיבה 35):

"הגדרנו קווי התקדמות ולא השתמשנו מספיק בתחבולות. הגדרת המשימה על-ידי הרמה הממונה לא הייתה טובה. אני לא ידעתי שהלחימה על בנת-ג'בייל היא במתכונת של פשיטה. אני ידעתי שזוהי התקפה, ושהמשימה בהתקפה הייתה ליצור מגע עם מחבלים ולהשמיד כמה שיותר מהם".<sup>20</sup>

מאחר שלגוד 890 לא הובהר איזו צורת קרב עליו לנהל, נפגעה יכולתו למצות את כוחו, ונפגעה גם יכולתה של חטיבה 35 כולה למצות את כוחה.

מג"ד 51 של גולני, שפעל באותו הזמן במסגרת החטיבה ממזרח לבנת-ג'בייל, סבר גם הוא שעל הגוד שלו הוטל לתקוף ולא רק לפשוט. "ביום הראשון בבנת-ג'בייל הפתענו, מחבלים נהרגו וברחו. הלוחמים בציר פילדלפי טובים יותר בקרב פנים אל פנים מאשר לוחמי החזבאללה. אם היינו ממשיכים לתקוף אותם אז היינו מכריעים אותם. אז מדוע יצאנו קורה שמגיעים למבוי סתום ואז חוטפים. כך קרה. היינו צריכים להמשיך ולתקוף!"<sup>21</sup>

אין זה מתקבל על הדעת שיהיה פער בין האופן שבו מוגדרת צורת הקרב באוגדה לבין האופן שבו היא מוגדרת ברמת הגדוד. הפער הזה חמור



**תומר בודהנה, מ"פ בצנחנים, מסמן "וי" בעת שהוא מפונה לבית החולים רמב"ם בחיפה. תומר נפצע קשה בהיתקלות עם מחבלים | כמעט כל אירוע עם נפגעים עצר או השהה את התקדמות הכוחות, ולעיתים קרובות הפך החילוץ למשימה העיקרית**

### הלוגיסטיקה

הלוגיסטיקה משפיעה על יכולתו של הכוח לפעול ברציפות ובהמשכיות, דהיינו בלעדיה לא יכולה שום יחידה למצות את כוחה. מלחמת לבנון השנייה מתאפיינת בהתעלמות מסוגיית הלוגיסטיקה, וכתוצאה מכך מצאו את עצמן יחידות ללא יכולת להילחם ברציפות. היבט נוסף של ההתעלמות מסוגיית הלוגיסטיקה היה קשיים חמורים בפינוי נפגעים.

אחת הסיבות המרכזיות לכשלים בתחום הלוגיסטיקה הייתה העובדה שהחטיבות איבדו את עצמאותן הלוגיסטית. בעבר היה לכל חטיבה גוף לוגיסטי משלה שהיה מחויב רק לה. בשלב מסוים ניטלו מהחטיבות הגופים הלוגיסטיים שלהן, והן הפכו להיות סמוכות על שולחנו של הפיקוד. (ראו את מאמרו של אל"ם בועז עמידרור בחוברת הזאת "כך סורסה החטיבה בצה"ל"). ברגע שהיחידות הלוגיסטיות הן של הפיקוד, הן פועלות לפי סדרי העדיפויות שלו (מה שעלול להביא ל"קיפוחה" של חטיבה שאינה במוקד העניינים ברגע

בהקשר של מיצוי הכוח. במלחמה נוצר לעיתים קרובות מצב שבו כולם דיברו עם כולם וביקרו את כולם - מה שגרם לבלבול. עצה הפכה להנחיה ולעיתים לפקודה שלא בשרשרת הפיקוד. נגישות התקשורת הסלולרית הייתה לרועץ. נגישות המפקדים היועצים לשדה הקרב - מצב שלא היה נפוץ במלחמות העבר - הכביד על הפיקוד ועל השליטה הנכונים. השילוב של כל זה עם שפת מושגים מבלבלת ולא אחידה יצר את המצע לחוסר הדבקות במשימות ואיפשר למפקדים לחמוק ממילוי משימות. למשל, כמעט בכל פעם שמפקדים התלבטו בין טיפול בנפגעים לבין דבקות במשימה הם בחרו לטפל בנפגעים.

כמעט כל אירוע עם נפגעים עצר או השהה את התקדמות הכוחות, ולעיתים קרובות הפך החילוץ למשימה העיקרית. (למשל, על חטיבת טנקים בגזרה המזרחית הוטל להתייצב מצפון לאלחיאם. אולם לאחר שכמה מטנקיה נפגעו, היא התמקדה בחילוץ במקום במשימה המקורית). אמירות של מפקדים בכירים על הצורך להימנע מנפגעים - אמירות שהתבססו לעיתים על פקודות של הרמה הממונה - דירבנו את המפקדים להעדיף טיפול בנפגעים על פני ביצוע המשימות המקוריות. ביטויים שהיו שגורים בפי מפקדים דוגמת "לא להתאבד על המשימה" דינם כדף "להילחם בזהירות". אלה אמירות בעייתיות ולא מקצועיות המעודדות אי-עמידה במשימות.

עם זאת יש להוסיף שלעיתים היו סיבות אובייקטיביות לאי-מילוי משימות, כגון בעיות לוגיסטיות ואי-מוכנות של הכוחות. נימוק נוסף שניתן להעלות הוא שמפקדים פשוט לא הבינו את סעיף ה"על מנת" בפקודות, דהיינו את תכליתן.



מסויים). יותר מכך, הוכח שיחידות לוגיסטיות הכפופות לחטיבה מפגינות הרבה יותר נחישות כשהן נדרשות להעביר אספקה לחטיבה "שלהן".

כך קרה שבמלחמת לבנון השנייה הוציא הפיקוד הוראות שאסרו על המערך הלוגיסטי להפעיל את כלי הלחימה העיקריים שלו. לדוגמה, ההוראה לא להניע נגמ"שים ומשאיות בשטח לבנון. הדבר נבע הן בגלל חשש מאבדות והן בגלל חוסר המיומנות של היחידות הלוגיסטיות, שכמו כל הצבא כמעט שלא התאמנו.

הכשלים הלוגיסטיים הובילו לכשלים מבצעיים. מאחר שהאספקה לא הגיעה אל היחידות הלוחמות בלבנון, לא הייתה ברירה אלא להוציאן משדה הקרב ל"התרעננות", דהיינו כדי שיצטיידו במים, במוזון, בתחמושת ובציוד רפואי. במילים אחרות: הלוגיסטיקה הלוקה קיצרה את טווח הפעולה של היחידות ופגעה הן ברציפות הלחימה והן באיתנות הכוחות, שהרי היחידות שילמו בכל פעם מחדש את מחיר הכניסה לחימה הן מבחינה פיזית והן מבחינה מורלית.

### המאמץ העיקרי

מה היה המאמץ העיקרי של פיקוד הצפון? מה היה המאמץ העיקרי של האוגדות ושל החטיבות? בדיקה לעומק תגלה שרמת הפיקוד וכן רמת האוגדות והחטיבות כמעט שלא השתמשו במושג הזה. השימוש העיקרי בו

נעשה בעיקר ברמת הגדוד. מדובר במושג שהוא חיוני מאוד למיצוי הכוח בקרב. כשמפקד גדוד, מפקד חטיבה או מפקד אוגדה מתכננים מבצע - ואין זה משנה אם מדובר בקרב התקפה, בקרב הגנה או בקרב נסיגה - הם חייבים להחליט מהו והיכן יהיה המאמץ העיקרי שלהם.

חשיבותו של המאמץ העיקרי ברמת הפיקוד המרחבי חשובה עוד יותר. עוצבות הפיקוד המרחבי אמורות

לפעול במסגרת מאמץ עיקרי ובמסגרת מאמצים משניים. אי-קיומו של מאמץ עיקרי של הפיקוד היה לרועץ וגרם לכך שהמפקדים לא יבינו את תכלית המשימות. ניתן היה לקבוע, למשל, שהמאמץ העיקרי הוא להפסיק את ירי הרקטות לעבר העורף בישראל. התנהלות מקצועית בתחום הזה הייתה מביאה למצב שבו היחידות הטקטיות היו מגדירות שהמאמץ העיקרי שלהן הוא להפסיק את השיגורים במרחבי הלחימה שבתחום אחריותן, ובכך הן היו משפיעות על ההישג הכולל לפי העיקרון של דבקות במשימה לאור המטרה, גוזר את הרחבת הפקודות הניתנות לכוח.

### סיכום: מפקדים, אל תסתכלו למעלה, הסתכלו למטה ובצעו בעצמכם!

בהיותו מפקד אוגדה 38 בפיקוד הדרום כתב אלוף (מיל') אריאל שרון פתק למפקד הסיוע הארטילרי שלו ערב מלחמת ששת הימים. הכתוב התייחס לתכנון האופרטיבי של קרבות אוס-כתף שהוצג לו ערב הקרב. וכך כתב למפקד הארטילרי שלו, אל"ם יעקב עקנין:<sup>23</sup> "אני מתחיל להיות גאה בתכנון הארטילרי שלנו. עכשיו העיקר הביצוע" (ההדגשה בקו היא של אריאל שרון בפתק).

במלחמת לבנון השנייה הדבקות בתוכנית גדולה שלא מומשה ואי-הרצון להכיר בשינוי התנאים המבצעיים האופרטיביים גרם למרוץ ללא קו סיום, לשינויים רבים, לבלבול ולעיתים למבוכה בקרב הכוחות הלוחמים. צריך היה להגדיר תוכנית רלוונטית לביצוע בתוך כמה ימים ולבצע אותה. הדרך שנבחרה,

שמהותה דבקות בתוכנית שאבד עליה כוח, רק זרעה בלבול ומבוכה בקרב הכוחות המבצעיים.

השילוב של קשיים ברמת הפיקוד המרחבי עם היכולת המבצעית הטקטית הכוללת שתוארה במאמר הזה יצר מצב של החמצה. שורשי הבעיה והדרך לפתרון המבצעי הנכון היו ויהיו תמיד בתוך מפקדת פיקוד הצפון. לא הייתה זו מערכה מורכבת שצה"ל ניהל מול כמה אויבים; זה היה מבצע ראשי אחד במערכה אחת שבמרכיבים רבים נוהלה נכון, אך במרכיב היבשתי של הפעלת הכוח לא הייתה אפקטיבית דיה. מאחר שהשילוב של כל המאמצים הוא היוצר את התוצאה, ומאחר שהתמרון היבשתי לא עלה יפה, ההרגשה הכוללת היא שמדובר בהחמצה.

המסקנה המתבקשת מהמאמר הזה היא שיש להכין היטב את הפיקוד המרחבי ואת העוצבות ליום פקודה, שכן תמיד - ובמיוחד במקרה של לחימה בחזבאללה - התוצאה האסטרטגית תיקבע על-פי הישגיהם המבצעיים של יחידות השדה ביבשה, של חיל האוויר, של חיל הים ושל יחידות המודיעין השונות.

התוצאה המבצעית הסופית של לחימה מוצלחת בחזבאללה היא הרתעת הארגון בבואו לפתוח חזית חדשה בעתיד.<sup>24</sup> היעד הוא אפוא יצירת תודעה באמצעות הנחתת מהלומה. במילים אחרות: ההרתעה נוצרת בעקבות מהלומה על גבי התודעה.

ההרתעה יש חשיבות רבה, אך ההרתעה עצמה אינה המטרה של הפעלת הכוח. המטרה של הפעלת הכוח נגד ארגון כמו חזבאללה היא השמדת המרכיבים העיקריים הגורמים לו לפעול ביעילות נגד כוחותינו. מהלומה אפקטיבית בכיוון הזה תיצור הרתעה.

את זה אי-אפשר להשיג אם את מרב הזמן מכלים על המתנה לאישורי פעולה. כל רמה מהפיקוד ומטה צריכה למצות את המשאבים שבידיה ולממש את סמכותה. ההסברים לרמות הממונות יינתנו אחר כך, עם

תום הלחימה. באופן הזה ניתן יהיה לשמר את הזיכרון המבצעי אצל החזבאללה וליצור הרתעה מתמשכת, לחזור לפעול במקרה שההרתעה הזאת מתפרקת ולפעול בעוצמה רבה כדי ליצור את יכולת השליטה במצב לשנים קדימה.

הפרדוקס האסטרטגי והפרדוקסים הטקטיים<sup>25</sup> בולטים לעין כשעוסקים במלחמת לבנון השנייה. החמצה אופרטיבית הייתה כאן ללא ספק, אך האם הייתה כאן החמצה אסטרטגית? ניתן היה להשיג יותר, ולא מוצה הפוטנציאל האסטרטגי של הלחימה נגד החזבאללה. טקטיקה יותר הרסנית הייתה מייצרת תוצאה אסטרטגית אחרת הן במובן של צמצום השיגורים ואף הפסקתם במקומות שצה"ל כבש והן במובן של פגיעה קשה ביכולות המבצעיות של החזבאללה והרס תשתיותיו באמצעות כוחות הקרקע. הפגיעות האלה היו מקשות על החזבאללה לתפקד ולהתאושש לאחר המלחמה.

פגיעה קשה בתשתיות החזית של חזבאללה אכן הייתה, אך הכנת היחידות של צה"ל לקראת הרס התשתיות של חזבאללה הייתה חלקית ולא מספיקה. יכולת התאוששותו של חזבאללה לאחר המלחמה היא תוצאה של החמצה הטקטית והאופרטיבית של התמרון היבשתי של פיקוד הצפון. ניתן היה וצריך היה לפגוע בו הרבה יותר במישור הטקטי.

למרות כל הליקויים שנמנו לעיל כבש צה"ל חלקים נרחבים מדרום לבנון, השיג הישגים מבצעיים חשובים במבצעים מיוחדים ופגע בהפתעה מושלמת ביכולת השיגור ארוכת הטווח של חזבאללה. הגבול בצפון שקט עתה - בין היתר משום שחזבאללה, שנפגע קשה במלחמה, נרתע כעת מפעולה חפוזה. אפשר להסיק מכך מה היה מתרחש אילו התמרון היבשתי היה יעיל ופוגע ביכולות החזבאללה

## למרות כל הליקויים שנמנו לעיל כבש צה"ל חלקים נרחבים מדרום לבנון, השיג הישגים מבצעיים חשובים במבצעים מיוחדים ופגע בהפתעה מושלמת ביכולת השיגור ארוכת הטווח של חזבאללה



לאורך זמן. צריך לזכור זאת לקראת הבאות.

מה השתנה מאז מלחמת לבנון השנייה? האימונים, הכשרת הכוחות, התרגילים - כל אלה תרמו תרומה רבה לשיפור הכושר המבצעי של צה"ל, אולם מעל כל אלה תרמה ותורמת ההבנה בעוצבות ובמפקדת פיקוד הצפון שביום פקודה יוטלו כל יכולות הפיקוד לפתרון הבעיה. המסר החד משמעו לפיקוד הצפון ולכל פיקוד מרחבי הוא: אל תסתכלו למעלה, הסתכלו למטה, בצעו את משימותיכם לאור המטרה, ואם הגדרות הרמה הממונה חסרות, הגדירו אותן אתם, מפקדי הפיקודים, מפקדי העוצבות ומפקדי הגדודים. עשו זאת בעצמכם ולפי הבנתכם ופעלו. "תחשבו, תחשבו והכו את האויב".<sup>26</sup>

## הערות

1. ההמתנה לאישורי ביצוע היא בעיה מוכרת היטב בהיסטוריה הצבאית. אחת הדוגמאות המובהקות לכך היא הפלישה לאנציו ב-22 בינואר 1944. הפלישה, שנועדה להוציא את ההגנה של הגרמנים משינוי משקלה, הייתה מוצלחת ביותר: במחיר של 13 הרוגים בלבד הצליחו קרוב ל-40 אלף חיילים של בעלות הברית לנחות בעורף ההגנה הגרמנית, והדרך לרומא הייתה למעשה פתוחה בפניהם. אולם מפקד כוח הפלישה, גנרל ג'ון לוקאס, לא היה מוכן להתקדם ללא פקודות מפורשות מהממונים עליו, אף שאלה אמרו לו מראש שהם מצפים ממנו שינצל את ההצלחה. התוצאה: הגרמנים התעשתו במהירות, הזרימו תגבורות, והפכו את ראש החוף באנציו, שעשוי היה להיות קרש קפיצה לשחרור מהיר של רומא, לכיס שבו היו לכודים בנחיתות אסטרטגית גדולה עשרות אלפי לוחמים של בעלות הברית. ראו: מרטין בלומנסון, **אנציו - ההימור שנכשל**, מערכות, 1989
2. אמירה לס, "האלוף מדבר", **ידיעות אחרונות**, **מוסף 7 ימים**, 9 במרס 2007, עמ' 28. אלוף אייל בן-ראובן בריאיון פרישה מצה"ל מתאר את הלחימה בלבנון לפי נקודת ראותו.
3. הדו"ח החלקי של ועדת וינוגרד, עמ' 48-49. שימו לב להדגשת תפקידה של תפיסת ההפעלה בתוכנית האופרטיבית של המערכה באש.
4. עמיר רפפורט, **אש על כוחותינו**, תל-אביב, ספריית מעריב, 2007, עמ' 25-33. המידע הכלול בספר מופיע גם במאמר של אמירה לס שהוזכר לעיל.
5. **שם**, עמ' 25
6. המונח "מכסה את השטח" נלקח מתוך דיוני התכנון שם דובר על כיסוי השטח "כמו באמצעות שמיכה". לכסות, להבנתי, משמעות להיות בכל מקום ביכולת מבצעית ולרכו מאמץ לפי הצורך המבצעי ובזמן קצר. אולם בפועל תמיד מתברר שהשמיכה קצרה מדי, מכסה טפח ומגלה טפחיים, ולכן ריכוז המאמץ נדרש בתכנון מראש - לפני הכיסוי.
7. ראו דיון במושג ההשתלטות בהמשך המאמר הזה.
8. גם כשפעלו במרחב הפיקוד ארבע אוגדות חשבו בפיקוד שנוכו יהיה לבצע את התכנון המקורי וינסו להשפיע על מהלכי המלחמה בפיקוד כך שיתאימו ככל הניתן לתוכנית המקורית. כך נוצרה בעיה מבצעית ברמות הטקטיות של תלות בתוכנית שעם הזמן לא הייתה ברורה לכוחות ולא הייתה רלוונטית.
9. **אמירה לס**, עמ' 30. "בשבוע השני של המלחמה... היה לי ברור שאנחנו מוכרחים לחדור פנימה, אבל עדיין לא היה אישור. הרמטכ"ל אמר שבהערכות המצב כרע הולכים על מהלך אש ושהוא לא מתכוון לבצע מהלך קרקעי. מצד שני הוא לא פסל את התוכנית שלנו, אבל לתחושי הוא דיבר בכפל לשון". זוהי האשמה חריפה מאוד, ובכל זאת, מהו תפקידו של אלוף אייל בן-ראובן במצב הזה? השימוש במילה "עדיין" מסגיר את השאיפה להמתין לשעה הנכונה שבה יאושר הכיוון. הטלת הספק הזאת בתכלית ובמטרה של היעדים ובאופן השגתם ברמה האופרטיבית חילחלה עד לדרגים הנמוכים והשפיעה על הישגי הכוחות.
10. **שם**, עמ' 34
11. חנוך ברטוב, **דדו - 48 שנה ועוד 20 יום**, תל-אביב, ספריית מעריב, 1978, עמ' 51-50. מעיד ישבה שדמי המתאר את המעמד של הערכת המצב המיוחדת בחפ"ק פיקוד הצפון בביקור שר הביטחון והרמטכ"ל בבוקר 7 באוקטובר 1973. הספר זכה בפרס יצחק שדה ל-1978.

12. אלחנן אורן, **תולדות מלחמת יום הכיפורים**, אג"ס-תוה"ד, מחלקת היסטוריה, ספטמבר 1992, עמ' 104-105
13. **אמירה לס**, עמ' 34: "כשכבר נואש מיציאת תוכנית 'מי מרום' אל הפועל, הגיע לבסוף האישור המיוחל לבצע את התוכנית... היה מאוחר מדי... לא היה סיכוי להגיע להישג מלא".
14. סא"ל משה שנייד, "אוגדה 146 במתקפת-הנגד ברמת-הגולן מה-8 באוקטובר 1973 - ההצלחה שלא נוצלה", **תבונת המעשה**, גיליון 3, הוצאת המכללה לפו"ם והמכון לחקר הטקטיקה, מרס 2004, עמ' 38-54, מסמך פנימי בצה"ל
15. עמוס הראל, אבי יששכרוף, "לפיקוד הצפון נגמרו המטרות", **מהדורת הארץ באינטרנט**, 2 באפריל 2007: מתוך המאמר המתבסס על הדו"ח: "תוכנית 'שוברת הקרח' כללה שלושה שלבים: מכה אווירית קשה על חזבאללה במשך 48 שעות, פסק זמן להערכת התוצאה, גיוס כוחות גדולים של מילואים והטלתם למהלך קרקעי. המהלך הזה - 'מי מרום' - נועד להשתלט על שטח לבנון ולטפל פיזית במוקדי השיגור".
16. **אמירה לס**, עמ' 26-34
17. **שם**
18. **שם**, עמ' 30
19. דפוס פעולתו של המפקד בעת קבלת משימה מורכב מחמישה מרכיבים מדידים: 1. לימוד הנתונים והגדרת המשימה: המפקד מגדיר את מבנה המשימה ואת כיוון התפתחותה. 2. לימוד פערי המידע והגדרת הדרך להשגת המידע החסר: לימוד תמונת המצב, האויב, הקרקע, כוחותינו, גורמים אחרים. 3. קביעת תוכנית הפעולה: ציותי הכוחות, שרשרת הפיקוד, הגדרת אחריות וסמכות, הגדרת כוונות לביצוע המשימה. 4. חתימה מתמדת ללימוד פערים ושינויים עד לביצוע המשימה: לימוד משמעותם והשלמת הפערים לפני ביצוע המשימה. 5. שיפור מתמיד של רמת הכשירות והמוכנות לביצוע המשימה.
20. ציטוט מדברי מג"ד 890, סא"ל קובי כץ, בכנס מג"דים סדירים, 4 בספטמבר 2006
21. ציטוט מדברי מג"ד 51, סא"ל יניב עשור, בכנס מג"דים סדירים, 4 בספטמבר 2006
22. ניתן להגדיר שהיתקלות היא צורת קרב אפסרית. בצבא רוסיה ישנה הגדרה כזאת, וחשוב לחשוב על כך גם בצה"ל, במיוחד ללחימה נגד ארגונים כמו חזבאללה ודומיו. הקביעה שהיתקלות היא צורת קרב מחייבת להגדיר את היכולות המבצעיות הדרושות ואת הכוח הנדרש לקרב ההיתקלות באופן קבוע, להגדיר את מרחב הלחימה בהיתקלות, את ממד הזמן, את הסייג ואת צורת הפיקוד. ציורף כל אלה יאפשר להגדיר את צורת הקרב ואת מאפייניה, את דפוסי הפעולה במסגרתה ואת הרעיון המרכזי של השימוש בה. מאפיין ברור בצורת קרב כזאת יהיה משמר קדמי וגוף עיקרי הנכנס לקרב אחרי היתקלות המשמר הקדמי. הקרב העיקרי הוא ההיתקלות, ולכן יש להיזהר מלהגדיר שקרב ההתקדמות הוא קרב היתקלות, אם כי מרכיבים רבים של לחימת המשמר הקדמי ישמשו גם כאן.
23. תא"ל (מיל) יעקב עקנין היה מפקד האגד הארטילרי בקרב אום-כתף שבו הופעל בפעם הראשונה אגד ארטילרי מלא בצה"ל. לימים התמנה למפקד המכללה לפיקוד ולמטה של צה"ל.
24. המבט אל העבר תמיד מייטיב עם הבנת ההווה. יסודותיה של האסטרטגיה הרומית מתוארים היטב בספרו המרתק של פרופ' אדוארד לוטווק, **האסטרטגיה רבתי של האימפריה הרומית** (מערכות, 1982) ונוגעות לעניינו של המאמר הזה.
25. **שם**, עמ' 19-34
26. עצתו המצוינת של גנרל פאנפילוב לכפופיו בהגנה על מוסקבה במלחמת העולם השנייה. ראו: אלכסנדר בק, **אנשי פאנפילוב**, הוצאת הקיבוץ המאוחד, 1968. הספר תורגם לראשונה לעברית ב-1946 והפך להיות ספר מוכון בפלמ"ח ובצה"ל. אנשי פאנפילוב נחשבו מודל לחיקוי בעבור לוחמי הפלמ"ח. קצין החינוך של הפלמ"ח, בני מהרשק, אף חילק את הספר ללוחמים, והונהגה חובת קריאה בו בקורסי קצינים ומפקדים.





# פרדוקס הכוח האווירי

## יותר מדויק, פחות אפקטיבי

למרות העלייה המשמעותית ביעילות הכוח האווירי - הודות לחימוש המונחה ולמודיעין האווירי המשופר - הרי שפעולות הנגד של האויב גורמות לדעיכת האפקטיביות שלו. ניתן לצמצם את המגמה הזאת באמצעות שילוב טוב יותר של תמרון יבשתי עם הפעלת הכוח האווירי

אל"ם ד"ר מאיר פינקל  
ראש מחלקת תפיסות בזרוע  
היבשה



## מוכנים לתקיפה | למרות השיפור הרב ביעילות של כוחות האוויר האפקטיביות שלהם נמצאת בדעיכה

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 במגמות עלייה, אך ההיסטוריה הצבאית מלמדת כי לא ניתן להכריע צבא אויב ומדינת אויב באמצעות הפצצות אסטרטגיות בלבד. לכן מתמקד המאמר בהפעלת היכולת האווירית נגד כוחות הצבא של האויב.

**ההיסטוריה הצבאית מלמדת כי לא ניתן להכריע צבא אויב באמצעות הפצצות אסטרטגיות בלבד. אם לא תימצא דרך לצמצם את דעיכת האפקטיביות של חיל האוויר, ייוותר צה"ל ללא מרכיב מרכזי בעוצמתו**



### מדוע דועכת האפקטיביות של הכוח האווירי?

יש שתי סיבות לדעיכת האפקטיביות של הכוח האווירי:

1. בעימות גבוה עצימות איבד 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 צפופה. 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 יעילה 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 אותה האמריקנים בעיראק. ראוי להדגיש כי אפילו בשטחים הפתוחים יחסית של רצועת עזה קיים קושי לפעול

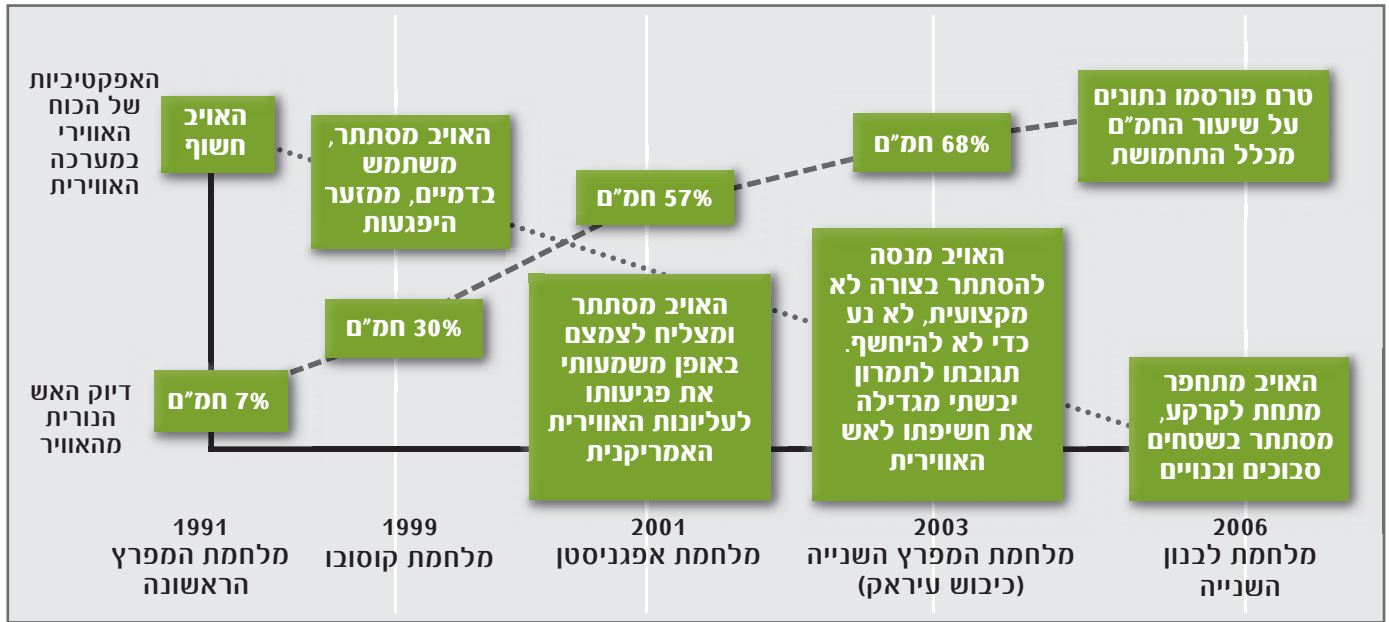
### מבוא: דעיכת האפקטיביות של הכוח האווירי

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

## איור 1: הפרדוקס האווירי: החימוש האווירי הולך ומשתפר, ובמקביל האפקטיביות של הכוח האווירי הולכת ודועכת



ביעילות אך ורק מהאוויר.

איור 1 ממחיש כיצד איבד הכוח האווירי את האפקטיביות שלו בתוך 15 שנים בלבד - בין מלחמת המפרץ הראשונה למלחמת לבנון השנייה. התמונה העולה מהאוויר היא ברורה: ממלחמה למלחמה גבר השימוש בחימוש מדויק, דהיינו ממלחמה למלחמה גבר הדיוק של האש האווירית, ובמקביל הלכה וירדה האפקטיביות הכוללת של המערכה האווירית.

### מלחמת המפרץ הראשונה - 1991

במלחמת המפרץ הראשונה, 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-17 אלף חימושים מונחים.<sup>1</sup> 159 אלף פצצות רגילות (75% מסך הפצצות הרגילות) ו-6,000 חימושים מונחים (35% מסך כל חימושים המונחים) הוטלו נגד כוחות היבשה של עיראק.<sup>2</sup>

שחיקת הכוחות של עיראק כתוצאה מהמערכה האווירית הייתה ניכרת: כ-24% מכוחות השריון בדיוויזיות הכבדות של משמר הרפובליקה הושמדו מהאוויר.<sup>3</sup> 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".<sup>4</sup> להתקפות מהאוויר בקרב באלח'פגי 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.<sup>5</sup>

### 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).<sup>6</sup>

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.<sup>7</sup> 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 אבדות צבאה בכוח אדם ובציוד היו בשיעור של 2% בלבד.<sup>8</sup> 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.<sup>9</sup>

### מלחמת אפגניסטן - 2001

כ-57% מכ-18 אלף הפצצות והטילים שהטילו האמריקנים במלחמה לכיבוש אפגניסטן היו מונחים.<sup>10</sup> 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.<sup>11</sup> את האש המדויקת הנחיתו האמריקנים במקרים

**אלקאעידה (ובמידה פחותה יותר כוחות הטאליבן) הפגינו יכולת טובה להתחמק מהתצפית האווירית ומהאש המדויקת של האמריקנים באמצעות שימוש במסתור ובמחסה, בהסוואה, בפיזור כוחות, בהתחפרות ובעמדות דמה**



**מפעילי כטב"ם עוקבים אחר הפעילות של המטוסים הבלתי מאוישים | בזירות הלחימה הצפוניות של צה"ל - בסוריה ובלבנון - שבהן יכולים הסורים והחזבאללה 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 כמעט עם כוחות צה"ל, להתחפר מתחת לקרקע ולהטעות את האש הישראלית באמצעות דמיי**



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.<sup>12</sup> 60% מהמטרות היו כוחות קרקע עיראקיים (בעיקר יחידות של משמר הרפובליקה), ונגדם הוטלו 67% מהחימוש.<sup>13</sup>

העיראקים היו מודעים ליכולת האווירית של האמריקנים, ולכן ניסו - באופן לא מוצלח במיוחד - להסתיר ולהסוות את עמדותיהם. בידל<sup>14</sup> טוען כי הניסיון של העיראקים להימנע מתצפית ומאש אווירית סבל מרמה מקצועית נמוכה. למשל, העיראקים הסוּרוּק"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 ואלנידא - נפגעו כאשר נעו דרומה כדי לשפר את עמדותיהן מול האמריקנים. אולם בהפצצות נפגעו גם דיוויזיות אחרות של משמר הרפובליקה ובהן בגדאד ומדינה.<sup>15</sup>

**לחזבאללה ישנה היכרות ארוכה עם חיל האוויר של ישראל, ובמלחמת לבנון השנייה הוא יישם את כל הלקחים שהוא הפיק מהמפגשים הקודמים**

### מלחמת לבנון השנייה - 2006

לחזבאללה 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 החזבאללה 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 והחזבאללה 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 כמעט עם כוחות צה"ל, להתחפר מתחת לקרקע ולהטעות את האש הישראלית באמצעות דמייים.

צה"ל לעול אפוא למצוא את עצמו במצב שבו הכוח האווירי שלו יעיל יותר מאי פעם בעבר נגד מטרות צבאיות קבועות, כגון מחנות ומצבורי תחמושת, ונגד מטרות של תשתית לאומית, אך בעל אפקטיביות נמוכה בכל הנוגע לפתיחת



**מחמשים פצצות אוויר בבסיס של חיל האוויר בעת מלחמת לבנון השנייה | מעבר לבעיית הדיוק, הרי שגודלו של ראש הנפץ הקיים כיום בפגזי מרגמות וארטילריה אינו מספיק כדי לפגוע באופן משמעותי בכתים. במקרה הזה יש לפצצות חצי הטון או הטון המדויקות המוטלות מן האוויר חשיבות מרכזית**

בתורה, איפשרה את הצלחתו של התמרון המכריע<sup>16</sup>. דיוויד ג'ונסון, העוסק בלקחי המלחמות שניהלה ארה"ב 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.<sup>17</sup> לצה"ל מומלץ לאמץ את הרעיון הזה. לאחר שהתברר במלחמת לבנון השנייה עד כמה נמוכה היא האפקטיביות של מערכת 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

מרחב התמרון בעבור כוחות היבשה ובסיוע צמוד לכוחות, כאשר אלה ייכנסו ללחימה בשטחים בנויים. הסכנה היא שצה"ל ימצא את עצמו לאחר כמה יממות של 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.

**אם יידרש חיל האוויר לסייע לכוחות היבשה בהתרעה קצרה ובטווחי בטיחות קטנים הנגזרים מלחימה בשטחים בנויים ולא 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 יעיל**

**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 שפלטו 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 שזים 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,

**מסוק קוברת של חיל האוויר בפעולת סיוע לכוחות קרקע  
בעת מלחמת לבנון השנייה | ברמה הטקטית תעלה  
יעילות האש האווירית, אם יוכלו כוחות האוויר לסייע  
לכוחות היבשה בלחימה באופן צמוד**

**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 לליזר.
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, p. 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 ושלוש**, מערכות, 2002, עמ' 244
9. **למבת**, עמ' 129-131
10. Anthony H. Cordesman, **The Air War Lessons of Afghanistan: Change and Continuity**, CICS, 2002, p.29
11. 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
12. Steven J. Zaloga, "Precision Guided Weapons Rule", **Aviation Week and Space Technology** 160, January 19, 2004, pp. 173-175
13. קרל קונטה, **שם**, עמ' 5
14. Stephen Biddle et al., **Toppling Saddam: Iraq and American Military Transformation**, April 2004, pp. 24-27, <http://www.fas.org/man/eprint/biddle.pdf>
15. 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, p. 7
16. 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
17. **שם**, עמ' 193



בעבר - בין היתר בשל עליית חלקה של הלחימה בשטח בנוי, שבה קיים קושי להפעיל אש ארטילרית ואש מרגמות כדי לפגוע בבתים שמהם פועל האויב. מעבר לבעיית הדיוק, הרי שגודלו 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 לכוחות היבשה יכולת אוטונומית להנחית אש כזאת, אך עד אז ידרש חיל האוויר לסייע לכוחות היבשה בהתרעה קצרה 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.





**F-15 נוסק מעלה | ניסיונה של ישראל**  
לפגוע במשגרי הרקטות של החזבאללה  
במהלך מלחמת לבנון השנייה הוא דוגמה  
להפעלת כוח בדרך של השפעה ישירה

#### מבוא

מקובל להניח כי במלחמת לבנון השנייה ניסתה ישראל להכריע את ארגון החיזבאללה בעיקר באמצעות הפעלת הכוח האווירי שלה בדרך של "השפעה עקיפה", דהיינו בדרך של השפעה על מקבלי ההחלטות של היריב. מהבחינה הזאת מצטרפת המלחמה לסדרה של מבצעים שנערכו בעשורים האחרונים, המשקפים מגמה ברורה הנותנת עדיפות להפעלת כוח אווירי בדרך של השפעה עקיפה. הפעלת הכוח האווירי באופן הזה נחשבה באותה התקופה לדרך יעילה יותר, מסוכנת פחות ולעיתים לדרך היחידה האפשרית להפעלת הכוח נוכח מהלכים מסוימים שמבצע היריב.

עניינו של המאמר הזה הוא הפעלת הכוח האווירי בדרך של השפעה עקיפה. מטרתו היא לחבר בין הידע הצבאי המקובל על אודות הפעלת הכוח בדרך הזאת - ידע המתבסס בעיקר על הניתוח ההיסטורי - לבין תשתית עיונית שבסיסה הוא תיאוריית הערך (Prospect Theory), שאותה הציגו ב-1979

#### לירז מרגלית

דוקטורנטית בפסיכולוגיה וחוקרת במרכז  
דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית



# מדוע

# הפצצות השכנוע לא משכנעות?

רבות מהגיחות של חיל האוויר במלחמת לבנון השנייה לא כוונו כדי לפגוע ישירות בעוצמתו של חזבאללה, אלא כדי לשכנע את מנהיגיו שהמשך הפעולה נגד ישראל יסב להם נזק בלתי נסבל וכי מוטב להם לשנות את דרכי פעולתם. הדוגמה המובהקת לכך היא הפצצת רובע דאחיייה בכיירות. ההיסטוריה מוכיחה כי מדובר בדרך פעולה מאוד לא יעילה, והמאמר מסביר מדוע סיכויי הצלחתה קלושים

השפעה ישירה אינה תמיד חדה וברורה. הפעלת כוח בדרך של השפעה עקיפה מתאפיינת בכך שאין היא מניחה קשר ישיר, אלא זיקות מורכבות יותר, בין תקיפת המטרות לבין התוצאה הרצויה. באנלוגיה (פשטנית) למשחק סנוקר, בהפעלת הכוח בדרך של השפעה עקיפה מכוון התוקף כדי לפגוע בכדור ביניים (אחד ולעיתים יותר מאחד) כדי שזה יפגע בכדור המטרה ויגלגל אותו לחור הנכון. זאת בניגוד להפעלת הכוח בדרך של השפעה ישירה שבה מכוון השחקן לכדור המטרה עצמו.

המושג "השפעה ישירה" במאמר הזה מתייחס להפעלת כוח בדרך של תקיפת הכוחות, האמצעים והתשתיות הקשורים ישירות במהלך שאותו מבקשים למנוע. הדרך הזאת של הפעלת הכוח הצבאי מכוונת לפגוע באופן ישיר ביכולתו של היריב ולמנוע ממנו לממש את המהלך. תוצאותיה ניתנות, בדרך כלל, הן לחיזוי (לפני הפעלת הכוח) והן למדידה (לאחר הפעלתו). ניסיונה של ישראל לפגוע במשגרי הרקטות של החזבאללה במהלך מלחמת לבנון השנייה הוא דוגמה להפעלת כוח בדרך של השפעה ישירה. מטרת הניסיון הזה הייתה להפסיק את הירי באמצעות פגיעה בכוחות, באמצעים ובתשתיות המשמשים את הירי הזה.

הפעלת הכוח בדרך של השפעה עקיפה, לעומת זאת, אינה מכוונת לשלול

החוקרים הישראליים עמוס טברסקי ודניאל כהנמן. חיבור כזה בין ידע צבאי לתשתית עיונית אקדמית הוא אחד ממטרותיו של מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית, שכותבת המאמר משתייכת אליו.

השפעה עקיפה על מקבלי ההחלטות בצד היריב ניתן להשיג גם שלא באמצעות הפעלת כוח צבאי. שינוי בהתנהגותו של היריב ניתן להשיג, למשל, באמצעות סנקציות כלכליות או סנקציות אחרות (למשל חרם כלכלי וחרם בתחום הספורט). שינוי כזה ניתן להשיג גם באמצעות משא ומתן דיפלומטי או באמצעות לחץ של צד שלישי בעל השפעה על היריב. לעיתים ניתן להשיג שינוי כזה גם באמצעות מתן הטבות שונות ליריב.

המאמר הזה אינו עוסק בדרכי ההשפעה האלה. עניינו הוא במצבים שבהם נכשלות הדרכים האלה, או כאשר ההערכה היא כי סיכויי הצלחה שלהן נמוכים. במצבים כאלה קיימת לעיתים נטייה להפגין כוח בלי להפעילו בפועל, אך בדרך כלל מתברר כי בהפגנת כוח אין כדי לשנות את התנהגות היריב.

כאשר גם פעילויות שונות של הפגנת כוח אינן מועילות, מופעל לעיתים כוח צבאי כדי להביא לשינוי בהתנהגות היריב. הפעלת כוח כזאת יכולה להיות בדרך של השפעה ישירה או בדרך של השפעה עקיפה.

ההבחנה בין הפעלת כוח בדרך של השפעה עקיפה לבין הפעלת כוח בדרך של

## רובע דאחייה בכירות בעקבות ההפצצות הכבדות של חיל האוויר במלחמת לבנון השנייה | הפגיעה כתשתיות הלאומיות של לבנון היא דוגמה להפעלת כוח בדרך של השפעה עקיפה



### כוח אווירי והשפעה עקיפה

הפעלת כוח בדרך של השפעה עקיפה יכולה להיעשות באמצעים שונים ולא רק באמצעות כוח אווירי. למשל, פעולות הגמול שביצעה ישראל בשנות ה-50 היו בחלקן דוגמה להפעלת כוח כזאת באמצעות יחידות חיל הרגלים. אולם מקובל להניח שהכוח האווירי הוא המתאים ביותר להפעלת כוח בדרך הזאת. תכונותיו של הכוח האווירי, ובעיקר יכולתו להגיע לעומק שטחו של היריב, הופכות אותו לכוח המועדף על מקבלי ההחלטות. כך היה בווייטנאם, במלחמת ההתשה, בתקיפות האסטרטגיות במלחמת יום הכיפורים ובמספר רב של אירועים נוספים.

הכוח האווירי נחשב לכלי המציע למקבלי ההחלטות יכולת להתגבר על מגבלות פוליטיות - פנימיות וחיצוניות. הוא זמין, מהיר ובעל יכולת הרס בעוצמות שונות. הוא מאפשר אפוא למקבלי ההחלטות לכוון את עוצמת ההרס שבאפשרותם לגרום ונותן להם תחושה של שליטה מקסימלית על ההיקף ועל העוצמה של הפעלת הכוח. יתר על כן, בניגוד לכוחות היבשה, יש לכוח האווירי יכולת לפעול מול ליבת האינטרסים החיוניים של היריב.

ההתפתחויות האלה הביאו רבים להעריך - עוד לפני הצלחתה של המערכה האווירית נגד סרביה (Allied Force) - כי חזונם של הוגי הלוחמה האווירית מראשית המאה הקודמת (ג'וליו דואה, בילי מיצ'ל ויו טרנצ'רד) עומד להתגשם, וכי הכוח האווירי יכול עתה להביא לבדו לשינוי בהתנהגות של היריב בכיוון הרצוי לצד התוקף. המערכה האווירית נגד סרביה (1999) אכן תרמה תרומה משמעותית לדיון על השאלה הזאת והסיטה אותו לכיוונים מעשיים יותר המתייחסים לשאלות מה ניתן ומה לא ניתן להשיג באמצעות

באופן מוחלט את כושרו של היריב לממש את המהלך. ההנחה היא שגם לאחר הפעלת הכוח תהיה ליריב היכולת לממשו, אך השאיפה היא שלא יהיה למקבלי ההחלטות שלו הרצון לעשות כך. הפעלת הכוח בדרך של השפעה עקיפה מכוונת אפוא נגד מקבלי ההחלטות ולא נגד הכוחות, האמצעים או התשתיות. בהשפעה עקיפה מאיים התוקף לגרום נזק ליריב אם לא יציית לדרישותיו, לכן קיימת האפשרות של בחירה בין כניעה לתוקף, שמשמעותה ציות לדרישותיו, לבין קבלת הנזק שייגרם לו אם לא יציית. לעומת זאת בהפעלה ישירה (ומוצלחת) של הכוח נמנעת מהיריב אפשרות הבחירה.

ההצעה שהציע צה"ל לקבינט בליל 12-13 ביולי 2006 - לפגוע בתשתיות הלאומיות של לבנון - היא דוגמה להפעלת כוח בדרך של השפעה עקיפה. תכליתה הייתה להפעיל לחץ על מקבלי ההחלטות בלבנון ובקהילה הבינ-לאומית לשנות את התנהגותו של חזבאללה.

הרעיון של הפעלת כוח בדרך של השפעה עקיפה מבוסס במידה רבה על היכולת לגרום נזק או כאב ליריב באמצעות הפעלת כוח צבאי. את התיאוריה שבבסיס הרעיון הזה ניסח בעבר תומס שלינג. הוא כתב כי "נוסף ליכולת ליטול דברים בעלי ערך ולהגן עליהם יכול הכוח הצבאי להרוס דברי ערך. נוסף ליכולת להחליש את האויב מבחינה צבאית יכול הוא פשוט לגרום לאויב סבל... הכוח להכאיב יכול להיחשב לאחד המאפיינים המרשימים ביותר של הכוח הצבאי".<sup>1</sup>

ההנחה העומדת בדרך כלל בבסיס הרעיון הזה היא שמידה מסוימת של נזק תוביל את היריב למסקנה שההפסד מדרך התנהלותו הנוכחית רב מהרווח שההתנהגות הזאת מביאה לו. במקרה כזה ההנחה היא שהיריב ישנה את התנהגותו ויפעל בכיוון הרצוי לצד התוקף. כפי שיובהר להלן, ההנחה הזאת מפוקפקת מאחר שהתיאוריה שעליה היא מתבססת לרוב בעייתית, והניסיון ההיסטורי מלמד כי היריב עלול להמשיך במהלך גם כאשר ברור שניתוח "רציול" היה צריך להביא אותו למסקנה שהרווח מהמהלך נמוך מהנזק שגורם לו התוקף.

המסקנה העיקרית של המסמך היא שהפעלת כוח בדרך של השפעה עקיפה אינה יכולה להיות תחליף מלא להפעלת כוח בדרך של השפעה ישירה (דהיינו להפעלת הכוח המכוונת נגד הכוחות, האמצעים או התשתיות המעורבים במהלכים עצמם, דוגמת משגרי הטק"ק או הרק"ק). כדי להשיג השפעה על היריב יש אפוא לשלב הפעלת כוח בדרך של השפעה עקיפה עם הפעלת כוח בדרך של השפעה ישירה: הראשונה צריכה לאותת ליריב על הנזק שייגרם לו כתוצאה מאי-שינוי התנהגותו, ואילו השנייה צריכה לפגוע ביכולתו לממש את המהלך ולהבהיר לו את הסבירות ההולכת ופוחתת שיוכל לשפר את מצבו בהתנהגות הנוכחית.

**הפעלת כוח בדרך של השפעה  
עקיפה אינה יכולה להיות תחליף  
מלא להפעלת כוח בדרך של  
השפעה ישירה**

הפעלת כוח אווירי. הלקח הכללי מהמערכה נגד סרביה, מוגבל ככל שיהיה, הוא שבתנאים מסוימים יכול הכוח האווירי לכפות על היריב לשנות את התנהגותו ולפעול בכיוון הרצוי לצד התוקף גם כאשר הסכסוך הוא בעל אופי טריטוריאלי מובהק.

### תיאוריית התוחלת-תועלת (Expected Utility Theory)

מהותה של ההשפעה העקיפה היא הפעלת לחץ על היריב לשם הנעתו לנהוג בכיוון הרצוי לתוקף. החשיבה המקובלת על הפעלת הכוח בדרך של השפעה עקיפה מבוססת במידה רבה על מודל הרווח וההפסד. בבסיס המודל הזה עומדת ההנחה כי היריב אומד את ההפסד הצפוי מפעולת התוקף בהשוואה לרווח שהוא עתיד, להערכתו, להפיק מהמהלך. המודל מניח שמקבל החלטה רציונלי מבקש לבחור באפשרות המשתלמת ביותר בעבורו, ולכן יפסיק את המהלך בנקודה שבה יעריך כי ההפסד הנגרם לו יהיה גבוה מהרווח שבמהלך. לצורך השגת השינוי בהתנהגות יש לגרום לחלופה של אי-ביצוע המהלך להיראות בעיני מקבל ההחלטה מושכת יותר מהחלופה של המשכו. זוהי, למעשה, מניפולציה על תהליך קבלת החלטות של היריב שנעשית באמצעות הפעלת כוח צבאי.

קבלת החלטות בתנאי סיכון - דוגמת ההחלטה לצאת למלחמה, לחטוף חייל, להפסיק את הלחימה וכו' - נעשית בלא ידיעה מראש של תוצאות הבחירה, כיוון שתוצאותיהן של פעולות מעין אלה תלויות באירועים לא ודאיים, כגון נחישותו של היריב. ניתן לראות בקבלת

**רובע דאחייה המופצץ |**  
כניגוד לכוחות היבשה,  
יש לכוח האווירי יכולת  
לפעול מייד עם פרוץ  
הקרבות מול ליבת  
האינטרסים החיוניים  
של היריב

החלטות במצבים כאלה הימור שיש בו כדי להביא לתוצאות שונות. עדויות ממחקרים בנוגע לקבלת החלטות בתנאי סיכון מראות שבעת סכנה פועל מקבל החלטות בדפוס השונה מדפוס ההתנהגות הנצפה אצלו במצב שבו החלופות הן ודאיות. כאשר נסראללה החליט לחטוף חיילים של צה"ל ביולי 2006 - אירוע שבדיעבד הביא לפתיחתה של מלחמת לבנון השנייה - הוא לא ידע מה יהיו תוצאות פעולתו. הוא פעל בתנאים של חוסר ודאות ולקח סיכון בנוגע לאופן שבו תגיב ישראל למהלך. יכול להיות שדרך פעולתו הייתה שונה אילו היה יודע בוודאות מה יהיו תוצאות החטיפה. התיאוריה המקובלת המתארת קבלת החלטות בתנאים של אי-ודאות היא תיאוריית התוחלת-תועלת.

מקבל ההחלטה, כפי שהוא מצטייר בתיאוריה, הוא יצור רציונלי, בעל העדפות עקביות ובעל משאבים המאפשרים לו במצבי החלטה סבוכים לאתר ולבחור את האלטרנטיבה המשרתת באופן מיטבי את העדפותיו. ההנחה הזאת, שהיא מתקבלת על הדעת מבחינה אינטואיטיבית, אינה ניתנת להוכחה מבחינה פסיכולוגית, כפי שנראה בהמשך.

מודל הרווח וההפסד, הנשען על תיאוריית התוחלת-תועלת, מספק לכאורה כלי רב עוצמה כדי להעריך את עוצמת הנזק שצריכה להיות להפעלת הכוח. לפי המודל הזה, כדי להשפיע על היריב לבחור באפשרות שנוחה לנו על פני אפשרות אחרת יש לוודא שההפסד הגלום באפשרות האחרת יהיה גבוה מהתועלת שהיריב מפיק ממנה. אם אכן כך, הרי שככל שעוצמת הנזק שתיגרם ליריב תהיה גבוהה יותר, כך סיכוייה של הפעלת הכוח לשנות את התנהגותו של היריב גבוהים יותר. ההנחה הזאת היא שמביאה לעיתים את מקבלי החלטות להעריך בדיעבד כי תוצאותיה של הפעלת הכוח היו טובות יותר אילו עוצמת הנזק שהייתה נגרמת בה הייתה גבוהה יותר.

מודל הרווח וההפסד אכן מתיישב עם כמה מקרים שבהם הפעלת כוח בעוצמה



גבוהה הצליחה להביא לשינוי בהתנהגותו של יריב. עם זאת אין בו כדי להסביר מקרים אחרים שבהם לא השתנתה התנהגות היריב, אף שניתוח "רציונלי" היה צריך להבהיר לו כי הרווח מהמהלך יהיה ללא כל ספק מצומצם מההפסד שייגרם לו כתוצאה מהפעלת הכוח. מתברר שקיימים גורמים נוספים שיש להביא בחשבון כאשר מנסים לנבא את תגובותיו של היריב. את הגורמים האלה מנסה תיאוריית הערך לשלב בתוך מודל התנהגות.

### תיאוריית הערך (Prospect Theory)

תיאוריית הערך כמו תיאוריית התוחלת-תועלת עוסקת בתהליכי קבלת החלטות בתנאים של אי-ודאות ובהערכות סובייקטיביות של אי-ודאות. לתיאוריה הזאת יש השלכות על תחומים שונים כגון כלכלה, פסיכולוגיה, מנהל עסקים, יחסים בין-לאומיים ועוד. התיאוריה זיכתה את כותביה, הפסיכולוג דניאל כהנמן והפסיכולוג עמוס טברסקי ז"ל, בפרס נובל לכלכלה. השניים ראו בתיאוריית הערך חלופה לתיאוריית התועלת הנחשבת לתיאוריה המקובלת לניבוי התנהגות בתנאים של אי-ודאות.

כהנמן וטברסקי טענו שהפסיכולוגיה האנושית מונעת מאנשים להיות רציונליים במובן הנדרש בתיאוריית התועלת, כלומר במובן של עקביות בהעדפות. על-פי תיאוריית התועלת, אם אפשרות א' טובה מאפשרות ב', הבחירה צריכה להיות תמיד באפשרות הזאת ללא תלות בגורמים לא רלוונטיים לבעיה. אך האקסיומה הזאת אינה עומדת במבחן המציאות. ראשית, מכיוון שמקבלי החלטות רגישים לשינויים מיידיים (רווח או הפסד מיידיים) יותר מאשר למצבם המוחלט (עושר כולל). כן הם רגישים יותר לשינויים לרעה מאשר לשינויים לטובה. כך, הרגישות לאובדן של שטח גבוהה יותר בהשוואה לתחושת ההישג הנובעת מכיבוש של אותו השטח. שנית, קיימת רגישות לאופן שבו מוצגת הבעיה ולא רק לתוצאה הסופית.

במיוחד מושפעת קבלת החלטות מתפיסתו הסובייקטיבית של מקבל החלטה את מצבו. לפיכך בעיות זהות יכולות להיפתר באופן שונה ולקבל משקל שונה בגלל האופן השונה שבו תופסים אותן מקבלי החלטות. דוגמה: על חטיפתם ב-7 באוקטובר 2000 של שלושה חיילי צה"ל - עדי אביטן, בני אברהם ועומר סואעד - באזור הר דב (ועל חטיפת אלחנן טננבוים זמן קצר לאחר מכן) בחרו מקבלי החלטות בישראל שלא להגיב. לעומת זאת על חטיפתם של אהוד גולדווסר ושל אלדד רגב בחרו מקבלי החלטות להגיב ביציאה למלחמת לבנון השנייה.

נוסף על כך מניחה תורת הערך את קיומו של יחס סובייקטיבי להסתברויות. לפיה נוטים בני האדם להעריך הערכת יתר את הסתברויות הקצה, כך, למשל, בן אדם שרוכש כרטיס הגרלה נוטה לראות לנגד עיניו את הסתברות הקצה שלפיה הוא זוכה בפרס הגדול, אף שסיכוייו בפועל הם אפסיים. ואם נחזור לדוגמה של חזבאללה, כשהוא תיכנן את מבצע החטיפה הוא ראה לנגד עיניו את סיכוי הקצה לרווח גדול ולא הביא בחשבון את האפשרות הסבירה הרבה יותר שישראל לא תוכל להבליג ותגבה מחיר כבד על החטיפה. ההבנה הזאת יכולה להסביר גם צעדים אחרים שנקט הארגון שבהם נטל, לכאורה, סיכונים גדולים.

המתודולוגיה העיקרית שבה נעשה שימוש במחקר שהוביל לניסוח התיאוריה הייתה הצגת שאלות היפותטיות שעליהן התבקשו הנבדקים להשיב באופן אינטואיטיבי. התמונה המצטיירת מהתשובות שנתקבלו היא שהחלטה אינה מתקבלת באופן רציונלי במובן המוגדר על-פי תיאוריית התועלת. בהקשר הזה נמצא שקיימת שנאת סיכון בכל הנוגע לרווחים ואהבת סיכון בכל הנוגע להפסדים. מכאן שאין מדובר על שנאה לנטילת סיכונים אלא על שנאת ההפסד. אנשים נוטים לתת משקל יתר להפסד בהשוואה לרווח מקביל בערכו, ומכאן שהערך הפסיכולוגי המיוחס להפסד של אובייקט גבוה מהערך



נראה לך שהם רומזים משהו?



הפסיכולוגי המיוחס לרווח של אותו האובייקט. זאת ועוד, גם כאשר מדובר בתוצאות סופיות זהות, היחס לתוצאות האלה עשוי להשתנות בהתאם לאופן שבו הוצגה הבעיה, דהיינו כאשר נקודת הייחוס משתנה. במילים אחרות: קשה מאוד לנבא מה תהיה ההחלטה שתתקבל, אם אין מידע על נקודת הייחוס הסובייקטיבית של מקבל ההחלטה.

מכאן שהבחירה בהחלטה מסוימת מושפעת מהאופן שבו מקבל ההחלטה תופס את הבעיה הניצבת מולו. התפיסה הזאת תלויה בנקודת ההתייחסות (reference point) שלו. כאשר מקבל ההחלטה מצוי מעל הנקודה הזאת, הוא מצוי בעמדת רווח; כאשר הוא מצוי מתחתיה, הוא בעמדת הפסד. כתוצאה מכך כל תזוזה מנקודת ההתייחסות כלפי מטה (כלומר, לעמדת הפסד) מובילה לתגובת נגד שמטרתה להשיב את המצב לאיזון. בעמדת הפסד כל ניצחון יתפרש כהזדמנות לשיפור המצב או להפחתת הפסדים אך לא ייחשב לרווח. נוסף על כך תהיה נטייה מוגברת לקחת סיכונים לשם חזרה לנקודת

## בני האדם נוטים להעריך הערכת יתר את הסתברויות הקצה. כך, למשל, בן אדם שרוכש כרטיס הגרלה נוטה לראות לנגד עיניו את הסתברות הקצה שלפיה הוא זוכה בפרס הגדול, אף שסיכוייו בפועל הם אפסיים

ההתייחסות המקורית ולעיתים אף יילקח סיכון שעלול לגרום להפסד ניכר הגבוה מההפסד שכבר נגרם.

המשמעות העיקרית של תיאוריית הערך לענייננו היא אפוא שסיכויי ההצלחה של הפעלת הכוח בדרך של השפעה עקיפה יהיו נמוכים יותר מול יריב שמעריך כי הוא מצוי בעמדת הפסד. כאשר היריב מצוי, לדעתו, בעמדת הפסד, נטייתו לקחת סיכון צפויה להיות גבוהה, מכיוון שהוא שואף לחזור למצב ההתחלת, ולכן הוא מעריך כי המהלך שהוא מבצע או שואף לבצע נגד התוקף עשוי לעצור את ההידדרות ואף להביא לשיפור במצבו. היריב ייטה אפוא לקחת סיכונים גם כאשר חישוב רווח והפסד "רציונלי" צריך היה להוביל אותו למסקנה כי עדיף לו שלא לבצע את המהלך. הנטייה הזאת תלך ותגבר אם היריב יעריך שההידדרות במצבו היא ודאית או שהיא כבר קרתה.

במצב הקיצוני ביותר יש ליריב תחושה שאין לו יותר מה להפסיד. במצב כזה סביר להניח שהפעלת הכוח בדרך של השפעה עקיפה לא תהיה יעילה. לעיתים עלול היריב לחוש שהוא מחויב לבצע את המהלך וכי זו האלטרנטיבה היחידה האפשרית מבחינתו. ההסתכנות המונעת מהרצון להימנע מהפסד יכולה להסביר מדוע מדינות מתמידות במדיניות המועדת לכישלון גם כאשר מודל הרווח וההפסד היה צריך להבהיר להן כי עליהן לשנות את התנהגותן.

לקיחת הסיכון הזאת, שנראית לא רציונלית, יכולה להיות מוסברת גם בדרך נוספת. במצבים שבהם סיכויי היריב להצליח מבחינה אובייקטיבית הם נמוכים מאוד, הוא עשוי להעריך שהסיכויים האלה הם גבוהים יותר ולפעול בהתאם, כלומר להוציא לפועל מהלכים שהם בעלי סיכויי הצלחה נמוכים מאוד ולהתמיד בהם משום שקיימת הערכת יתר של הסתברויות הקצה.

כאשר היריב מצוי בעמדת הפסד, הצעד היעיל ביותר שיוכל לעשות התוקף כדי למנוע מהמצב לחזור לנקודת ההתחלה הוא לנסות "למשוך" זמן. במרחק של זמן הפרספקטיבה משתנה, דברים שהיו בעלי ערך רב עשויים לאבד מערכם,

או במילים אחרות, נקודת הייחוס משתנה על פני הזמן. לעומת זאת, כאשר היריב מעריך שהוא מצוי בעמדת רווח, סיכויי ההצלחה של הפעלת הכוח יהיו גבוהים יותר, מכיוון ששאיפתו תהיה לשמר את הנקודה שבה הוא מצוי, ולכן הוא ייטה להימנע מלקיחת סיכונים מיותרים שעלולים לשנות את המצב הזה.

לבסוף, היריב מגדיר את מצבו ("אני מרווח" או "אני מופסד") על-פי השינוי הרגעי במצב ולא על-פי המצב הסופי. מכאן שגם מהלך מוצלח אחד בתוך מערכה רוויית הפסדים עשוי להוביל את מקבלי ההחלטות בצד היריב להמשיך במהלך.

ללא תלות בהימצאות היריב בעמדת רווח או הפסד, כאשר היריב רואה ערך רב בהשגת המטרה או מקדש אותה (למשל רואה בביצועה ציווי דתי), מרבית הסיכויים שהפעלת כוח בדרך של השפעה עקיפה לא תועיל. הדרך היחידה לעצור את מהלך היריב במקרה כזה תהיה באמצעות פעולה ישירה.

במקור פותח מודל הערך כדי להתמודד עם קבלת החלטות של יחידים בתנאי סיכון. במאמר הזה הורחב מודל הערך ממודל העוסק ביחיד למודל העוסק במצבים בעלי אופי דר-צדדי. מצבים בעלי אופי דר-צדדי מתאפיינים בכך שכל צד יכול להשפיע על התוצאה המתקבלת ולנסות להטות אותה לטובתו, בניגוד למצבי קבלת החלטות של יחידים, שבהם ההחלטה לא משפיעה על אף אחד אחר (כמו האם לקחת מטרייה ביום חורף). בניגוד לקבלת החלטות של יחידים, במצבים שבהם פועלים שני שחקנים מסגרת ההתייחסות היא תמיד לצד האחר במערכה. יש להתייחס למטרותיו של התוקף כאל משאב, שכלל שצד אחד יקבל ממנו יותר, בהכרח הצד האחר יקבל פחות (אם צד אחד מנצח, האחר מפסיד). עם זאת יש לסייג ולומר כי מכיוון שמדובר בנקודות התייחסות סובייקטיביות, ייתכנו מצבים שבהם שני הצדדים יגיעו למסקנה שהם מצויים בעמדת הפסד או לחלופין בעמדת רווח. כך, למשל, לאחר מלחמת לבנון השנייה ראו המנהיגים של שני הצדדים בתוצאות הסיום של המערכה הישג בעבורם.

הניסיון להשפיע על מקבלי ההחלטות בצד היריב אינו מייחס בדרך כלל חשיבות לפעולותיו של היריב. הוא מניח כי הצד השני פסיבי, ופעולותיו מסתכמות בעריכת חשבון הרווח וההפסד. בפועל הדברים כמובן שונים, והיריב יכול אף הוא, בכל נקודת זמן, לפעול הן כדי לצמצם את נזקי התקיפות, דהיינו את הפסדו, והן כדי לגרום נזק לצד התוקף.

### הצורך במנגנון

הפעלת כוח בדרך של השפעה ישירה מניחה קשר ישיר בין תקיפת המטרות לתוצאה הרצויה. תקיפה מוצלחת של הכוחות, של האמצעים ושל התשתיות המעורבים במהלך אמורה למנוע אותו לחלוטין או לפחות לשבש אותו ולצמצם את השלכותיו המזיקות. כך, למשל, תקיפה מוצלחת של כוחות משלוח או של צירי התנועה שלהם אמורה לעצור את התקדמותם לכיוון החזית; הפלת מטוסי תקיפה בדרכם למשימת תקיפה אמורה להגן על שמי המדינה ולהפחית את החשש מפני תקיפות מטוסים; פגיעה במשגרים של טילי קרקע-קרקע ושל רקטות או יירוט הטילים והרקטות אמורים לצמצם את הפגיעות בשטחנו. הפעלת כוח בדרך של השפעה עקיפה, לעומת זאת, מתאפיינת בכך שהיא דורשת דרך לקשר ("מנגנון") בין תקיפת המטרות לבין התוצאה הרצויה. כדי לבחור את המטרות שתקיפתן תביא את היריב לשנות את התנהגותו צריך, כמובן, להכיר היטב את היריב. בעניין הזה כתב שלינג כי "על מנת להפיק תועלת מהיכולת להכאיב ולהזיק יש לדעת מה יקר בעיני היריב ומה מהלך עליו אימים".<sup>2</sup>

### מסקנות

המסקנה העיקרית של המאמר היא שהניסיון לשנות את התנהגות היריב באמצעות הפעלת כוח בדרך של השפעה עקיפה אינו יעיל מכיוון שהמודל שעליו הוא מבוסס מניח חשיבה רציונלית ואינו מביא בחשבון גורמים

**מטוסי חיל האוויר מטילים פצצות על מטרות בעומק מצרים | כאשר הפעילה ישראל את הכוח האווירי שלה בעומק מצרים במלחמת ההתשה, היא לא שיערה כי התקיפות יביאו בסופו של דבר למעורבות עמוקה של ברית-המועצות בסכסוך ולפריסתו של מערך הגנה אווירית סובייטי צפוף שהגביל מאוד את חופש הפעולה של חיל האוויר**

שעשויים להוביל את מקבל החלטות בצד היריב לבחירות השונות ממה שהתוקף מצפה.

הניסיון ההיסטורי מראה שאכן הפעלת הכוח בדרך הזאת לרוב לא השיגה את התוצאות המצופות - גם מול יריב חלש, לכאורה, מבחינה צבאית. המערכה האווירית המוצלחת מול סרביה היא היוצא מן הכלל המעיד על הכלל. תוצאותיה קשורות במידה רבה בנסיבות המיוחדות של המבצע ובעיקר באופי החד-צדדי שהיה להפעלת הכוח במערכה הזאת. מקובל להניח שהחשש של מילושביץ ממתקפה קרקעית ואובדן התמיכה של רוסיה היו מרכיב מרכזי בהחלטתו להיכנע.

למסקנה הזאת יש סיבות שונות, אך היא נובעת בעיקר מכך שכאשר מחליט היריב לבצע מהלך התקפי, הוא מביא בחשבון, בדרך כלל, שהמהלך הזה יזכה לתגובה באמצעות הפעלת כוח נגדו. החלטתו לבצע את המהלך מעידה אפוא כי לדעתו הנזק מהפעלת הכוח נגדו יהיה נמוך מהתועלת שהוא יפיק מהמהלך. במקרים אחרים מעריך היריב כי המהלך הוא האלטרנטיבה היחידה האפשרית מבחינתו. ההערכה הזאת יכולה להיות נכונה או שגויה, אך נקודת ההתייחסות הסובייקטיבית שממנה הוא צופה על הבעיה תביא ברוב המקרים את היריב להעריך גם בהמשך האירועים כי הנזק מהתקיפות נמוך מהתועלת שבמהלך. הגורמים האלה מביאים לכך שהיריב עלול להתמיד בתפיסתו גם כאשר ברור כי הנזק עולה על התועלת וכי שינוי ההתנהגות הוא הפתרון הרציונלי לסיטואציה. במצבים שבהם היריב פועל כיוון שהוא מעריך שהימנעות מפעולה תחמיר את מצבו, סיכוייה של הפעלת כוח בדרך של השפעה עקיפה נמוכים מאוד. במצב כזה יעדיף היריב את הסיכוי לרווח שישפר את מצבו על הסיכון להפסד שייגרם עקב הפעלת הכוח.

זאת גם הסיבה לכך שהצהרות בדבר הכוונה להפעיל כוח, הפגנות כוח ואיתותים באמצעות תקיפות בעוצמת נזק נמוכה אינם מסייעים בדרך כלל לשנות את התנהגות היריב. הם עלולים אף לחזק את הערכתו הבסיסית של היריב שלפיה הנזק מהתקיפות נמוך מהתועלת שבמהלך. הפגנת כוח עלולה להיראות כחולשה, אם תיצור את הרושם שהיא נערכת כיוון שיש חשש מהפעלת הכוח, וכי הפגנת הכוח באה במקום הפעלתו.

תוצאותיה של הפעלת כוח בדרך של השפעה עקיפה קשות לחיזוי ולתכנון וקשות למדידה. כאשר הפעילה ישראל את הכוח האווירי שלה בעומק מצרים במלחמת ההתשה, היא לא שיערה כי התקיפות יביאו בסופו של דבר למעורבות עמוקה של ברית-המועצות בסכסוך ולפריסתו של מערך הגנה אווירית סובייטי צפוף שהגביל מאוד את חופש הפעולה של חיל האוויר. תוצאות לא צפויות היו גם למבצע הישראלי נגד מזכ"ל חיזבאללה, עבאס מוסאווי, בפברואר 1992. מייד לאחר התקיפה החל חיזבאללה לשגר קטיושות, לראשונה בהיקף נרחב, על האוכלוסייה בצפון ישראל. ב-17 במרס, ביום ה-30 למותו של מוסאווי, התפוצצה מכונית תופת ליד שגרירות ישראל בבואנוס איירס שבארגנטינה. 21 בני אדם נהרגו בפיגוע. מנגנון הג'יהאד האסלאמי של חיזבאללה נטל על עצמו את האחריות וציין כי הפיגוע בוצע בנקמה על הריגת מוסאווי. הפעלת כוח בדרך של השפעה עקיפה יוצרת נזק מצטבר ולא מיידי, ולכן גם אם





**חימוש מונחה מדויק באחד מבסיסי האוויר של נאט"ו ממתין להעמסתו על המטוסים במהלך מלחמת קוסובו | המערכה האווירית המוצלחת מול סרביה היא היוצא מן הכלל המעיד על הכלל**

המערכת. יש להביא בחשבון סדרה של כוחות חיצוניים ופנימיים הפועלים על היריב (איומים נוספים, מדינות תומכות) ומשפיעים עליו בכל נקודת זמן מעבר לכוח שמפעיל התוקף.

הפעלת כוח בדרך של השפעה עקיפה מתאפיינת בכך שאין היא מניחה קשר ישיר, אלא זיקות מורכבות יותר, בין תקיפת המטרות לבין התוצאה הרצויה. רעיונות מורכבים מדי על הזיקות האלה (מנגנוני הפעולה) לא יצליחו להביא לתוצאה הרצויה ויגבירו כנראה את הסבירות לתוצאה בלתי צפויה. הניסיון ההיסטורי מלמד כי תוצאות לא צפויות הן התוצאות הצפויות ביותר של הפעלת כוח בדרך של השפעה עקיפה.

**תודתי לתא"ל איתי ברון, מפקד מרכז דדו, שתרם רבות בעצותיו, בידע האישי ובחומרים לכתיבת המאמר. תודתי גם לאל"ם יורם חמו שיעץ לי בכתיבת המאמר**

**הערות**

1. תומאס שלינג, **חימוש והשפעה**, מערכות, 1981, עמ' 20
2. שם, עמ' 21

תשיג בסופו של דבר השפעה, עלולה זו להיות מאוחרת מדי. עד להשגתה יכול היריב לגרום נזקים כבדים לצד התוקף שיעמעמו את גודל ההישג. (למשל לנאט"ו נדרשו 78 ימים של תקיפות כדי לכפות על מילושביץ להסכים לנסיגה מחבל קוסובו ולהחזיר את הפליטים. במהלך אותם 78 הימים המשיכו הסרבים לפגוע קשות באוכלוסייה האלבנית המוסלמית של קוסובו).

הניסיון מלמד כי הסיכויים לשנות את התנהגות היריב עולים רק כאשר היריב כלל אינו מצפה להפעלת כוח, כאשר האינטרסים של היריב אינם משמעותיים ובמצבים שבהם לצד התוקף יכולת שליטה בהסלמה (escalation dominance). הכוונה היא ליכולת לגרום למדרגות גבוהות יותר ויותר של נזק, בלא שהאויב יכול לעשות לצמצומו או לגרום בעצמו נזקים לצד התוקף.

אולם הפעלת כוח היא בדרך כלל תהליך דו-צדדי ודינמי. כיום מעטים הם המקרים שבהם יש רק לצד אחד היכולת לגרום נזק. גם עליונות צבאית ברורה אינה ערובה לכך שהיריב לא יוכל להסב נזקים חמורים. האופן שבו עשה חזאללה שימוש בקטיושות הוא דגם קלסי של יכולת הרתעה של צד חלש מול צד חזק ממנו מבחינה צבאית.

לאופי הדו-צדדי של הפעלת הכוח יש גם משמעות לעניין הערכת אמינות של איומים מרתיעים. הניסיון מלמד כי רבים מהאיומים האלה כרוכים בסופו של דבר בנזק שייגרם גם לצד התוקף כתוצאה מתגובה אפשרית של היריב על הפעלת הכוח נגדו. ככל שהמחיר שיצטרך הצד התוקף לשלם על הפעלת הכוח הוא גבוה יותר, כך קטנה האמינות של איומיו. לעניין הזה ישנה חשיבות מיוחדת לרגישות של המערב (ובכלל זה של ישראל) לאבדות. הרגישות הזאת מונעת במקרים רבים הפעלת כוח ובמידה רבה מפחיתה מאמינות האיומים. הכוחות הפועלים במערכה אינם מבודדים אלא מצויים תחת השפעות של כל

**הצהרות בדבר הכוונה להפעיל כוח, הפגנות כוח ואיתותים באמצעות תקיפות בעוצמת נזק נמוכה אינם מסייעים בדרך כלל לשנות את התנהגות היריב. הם עלולים אף לחזק את הערכתו הבסיסית של היריב שלפיה הנזק מהתקיפות נמוך מהתועלת שבמהלך**





תותחנים במלחמת לבנון השנייה |  
האש הארטילרית בקיץ 2006 השיגה  
תוצאות קלושות במלחמה סטטית מול  
אויב זעום מבחינה כמותית

**במלחמת לבנון השנייה ירתה הארטילריה של צה"ל תחמושת רבה, אך הישגיה היו מועטים. הדרג המקצועי ידע שאש ארטילרית אינה הפתרון הנכון לבעיה המבצעית שעמדה בפני צה"ל, אך בהיעדר נכונות לנקוט את הפתרון הנכון פנו לעבר הארטילריה, שהרי "צריך לעשות משהו"**

**תא"ל (מיל') יעקב זיגדון**  
לשעבר מפקד פו"ם



# הרבה אש, מעט מחשבה

## אמנות המלחמה

עשיית מלחמה היא אמנות הדורשת ידע רב, מיומנות וחשיבה יצירתית. יעדי המלחמה צריכים להבחן בדקדקנות ולהיות ריאליים. בחירת היעדים קובעת במידה רבה אם המלחמה מוגדרת בסופו של דבר הצלחה או כישלון. בכל מקרה, יהיו יעדי המלחמה אשר יהיו, הדרך הטובה ביותר להשיגם היא באמצעות הכרעת האויב. ההכרעה תושג באמצעות הפעלה מושכלת של הכוח, מה שמחייב עוד לפני כן לבנות את הכוח כראוי. עם זאת בנייה נכונה של הכוח כמובן אינה מבטיחה את הפעלתו המושכלת, ובמילים אחרות: ההרמוניה בין בניין הכוח להפעלתו היא קריטית להשגת הכרעה בעלות נסבלת. להפעלת כוח יש היבטים אחדים: תמרון, אש, מודיעין, לוגיסטיקה וכו'. את כל אלה יש להפעיל בעת ובעונה אחת באופן סינרגטי.

במלחמת לבנון השנייה הייתה הפעלה מושכלת של כל רכיבי הכוח, אלא מי שהפעיל את הכוח באופן מושכל ומתואם היה דווקא החזבאללה. לעומת זאת צה"ל לא הפעיל את כל רכיבי כוחו. נוצרו אפוא חללים עצומים בין רכיבי הכוח של צה"ל, ולתוך החללים האלה נכנסה הארטילריה הסטטיסטית.

## החלל שבין ניצחון להכרעה צבאית

הכרעה היא מושג אובייקטיבי, ואילו ניצחון הוא מושג סובייקטיבי. עם זאת, כאשר צד מסוים משיג הכרעה, יתקשה הצד האחר לטעון לניצחון. כאשר לא מושגת הכרעה, יכול כל צד לטעון לניצחון. לכן אחרי מלחמת ששת הימים לא יכלו מדינות ערב לטעון כי ניצחו, ולעומת זאת הן לא התקשו לטפח את מיתוס הניצחון לאחר מלחמת יום הכיפורים. מהסיבה הזאת ההכרעה היא הישג הצבאי הנדרש אם רוצים להשיג במלחמה ניצחון חד-משמעי. השגת הכרעה מחייבת הפעלה יעילה של הכוח הצבאי. לכן כאשר שואלים אם הכוח הצבאי - ובכללו האש - הופעל ביעילות במלחמה מסוימת, יש לבחון את תרומתם להשגת הכרעה או לכל הפחות להשגת הישגים שיאפשרו לטעון כי הושג ניצחון.

## מה ייחשב לניצחון?

החזבאללה טוען כי ניצח במלחמת לבנון השנייה משום שהצליח לשמור על עיקר כוחו מול כוח שהיה גדול וחזק הרבה יותר ממנו ומשום שלכל אורך המלחמה הוא שימר את יכולתו לשגר רקטות לעומק שטחה של ישראל. עד יום הלחימה האחרון יכול היה החזבאללה לשגר לישראל רקטות כמעט בכל היקף שהוא רצה. העובדה שהוא ריתק למקלטים או הבריח מבתיים יותר ממיליון אזרחים ישראלים, זרע הרס ביישובים ישראלים והפיל קורבנות בקרב תושביהם רק חיזקה את תחושתו של הארגון כי ניצח במלחמה.

עוד לפני שפרצה המלחמה קבעה מדינת ישראל מה ייחשב בעיניה לניצחון, אם וכאשר יתלקח עימות בגבול עם לבנון: שינוי יסודי של המצב האסטרטגי.

## האם נורתה במלחמה אש ארטילרית רבה מדי?

על פניו מתקבל הרושם כי צריכת התחמושת הארטילרית במלחמת לבנון השנייה הייתה מוגזמת. ביטוי ציבורי לכך אפשר למצוא בדו"ח ועדת ברודט שבחנה את תקציב הביטחון והגיעה למסקנה ש"כוח האש שהופעל במלחמה על-ידי הפצצות אוויריות ואש ארטילרית היה עודף במידה רבה... והתמורה שהתקבלה הייתה נמוכה"<sup>1</sup>.

בחינה השוואתית למלחמות העבר, על כל מגרעותיה, יכולה לספק מענה מסוים לשאלה הזאת. כדי למזער את מגבלות השוואה ניתן להציג את הנתונים הכלליים לפי צריכת פגזים לקנה ולפי צריכת פגזים לקנה ליממת לחימה. טבלה מס' 1 להלן מציגה את השוואה:

אם בוחנים את הצריכה לקנה, מתברר שבמלחמה האחרונה צרכה הארטילריה של צה"ל פחות תחמושת ארטילרית ליממת לחימה מאשר במלחמת ששת הימים, במלחמת יום הכיפורים ובמלחמת לבנון הראשונה. אף שמדובר בנתונים מעודדים לכאורה, עדיין נשאר תחושת אי-נוחות. התחושה הזאת נובעת מהעובדה שהאש הארטילרית בקיץ 2006 השיגה תוצאות קלושות במלחמה סטטית מול אויב זעום מבחינה כמותית. לכן השאלה האמיתית היא לא כמה ירתה הארטילריה אלא כיצד הגענו למצב שבו הארטילריה ירתה עשרות אלפי פגזים לשווא. צריכת התחמושת המוגזמת היא אחד הסימפטומים לתחלואי המלחמה האחרונה.

## טבלה מס' 1: השוואה של צריכת התחמושת הארטילרית בארבע מלחמות בחישוב לקנה וליממת לחימה<sup>2</sup>

מס'ד	המלחמה	משך הלחימה ביממות	צריכה כוללת	פגזים לקנה	פגזים לקנה ליממת לחימה
1	ששת הימים	6	78,812	108	18
2	יום הכיפורים	19	307,583	393	20.6
3	לבנון הראשונה	6	81,230	104	17.3
4	לבנון השנייה	34	173,293	560	16.5

## בור שנפער מפגיעת קטישה בחיפה | החזבאללה הפעיל את כוחו ביעילות רבה, ואילו מדינת ישראל הפעילה את כוחה הצבאי ביעילות מועטה - חוץ מאשר הפגיעה ביכולת האסטרטגית של החזבאללה



וכך ניסח זאת ראש הממשלה ב-10 במאי 2006 במהלך פגישת הכנה לקראת נסיעה לארה"ב: "אם היינו יכולים להגיע למצב שבסיומו צבא לבנון יהיה פרוס בדרום, וחזבאללה ייסוג לאחור ויפורק מנשקו - למעשה תהיה זו השלמה של החלטת מועצת הביטחון 1559<sup>3</sup>. שר הביטחון הוסיף נדבך נוסף להגדרת הניצחון והוא הרתעת חזבאללה: "לשנות את המשוואה מול חזבאללה... ולהיות במצב שהוא לא יעז... לחזור למצב שבו הוא תוקף שוב ופוגע בריבונותה של מדינת ישראל"<sup>4</sup>.

תוצאותיה של מלחמת לבנון השנייה מדברות בעד עצמן: כאמור חזבאללה שיגר רקטות עד יום הלחימה האחרון, כמעט כאוות נפשו. לכן הוא יכול לייחס לעצמו ניצחון בעת סיום הלחימה. אך גם לישראל היו הישגים: שנתיים חלפו מאז הסתיימה הלחימה,

וחזבאללה אינו נמצא בדרום לבנון באופן גלוי. אומנם הוא לא פורק מנשקו, אך בדרום לבנון שוהים צבא לבנון וכוח אר"ם, ומאז הסתיימו הקרבות לא הפר החזבאללה את ריבונותה של מדינת ישראל. אומנם אין מקום לדיבורים על ניצחון של ישראל, אולם למדינת ישראל יכולה להיות תחושה שהשיגה הישגים - גם אם חלקיים מאוד ושבידים מאוד - בעקבות המלחמה.<sup>5</sup>

יעדי המלחמה של ישראל לא הושגו במלואם. יכולות להיות לכך שלוש סיבות: יעדי המלחמה היו יומרניים מדי, הדרך להשגת היעדים, קרי האסטרטגיה הצבאית, לא הייתה נכונה, שילוב של שתי האפשרויות הראשונות. מימושה של החלטת מועצת הביטחון 1559 בהקשרה הישראלי בלבד היה יעד מלחמה לגיטימי, סביר ובר השגה. כזכור כללה החלטה 1559 קריאה לפירוק כל המיליציות הלבנוניות (חזבאללה) והלא לבנוניות (הפלסטיניות). אם אנו יוצאים מתוך הנחה שהיעד היה בר השגה, הרי המסקנה צריכה להיות שהכוח הצבאי לא הופעל ביעילות לשם השגת ההכרעה.

### הכרעה צבאית

הפיקוד של החזבאללה ידע כי אין לו שום אפשרות להכריע את צה"ל, ולכן הוא הציב לעצמו מלכתחילה יעדים צנועים למדי - יעדים שהוא השיג במהלך המלחמה ואשר שירתו באופן ברור את מטרותיו.

לעומת זאת לצה"ל הייתה די עוצמה להשיג הכרעה, והוא הגדירה באופן הבא: "החלשת היכולת של החזבאללה על כל רבדיו"<sup>6</sup>. החלשת החזבאללה התבססה על שלושה רכיבים: נטרול היכולת האסטרטגית, פגיעה בארגון וביכולותיו הצבאיות והקטנת יכולת השיגור של הרקטות קצרות הטווח. את ההחלשה של החזבאללה תיכנן צה"ל להשיג באמצעות "מערכה באש" - לא רק אש אווירית אלא גם "אש יבשתית" - וגם באמצעות "מהלכים קרקעיים מוגבלים... על מנת לנסות לא להגיע למהלך קרקעי רחב היקף"<sup>7</sup>.

בחינת התוצאות מראה כי צה"ל - בעיקר חיל האוויר וקהילת המודיעין - היו יעילים מאוד בנטרול היכולת האסטרטגית של החזבאללה, דהיינו בהשמדת המשגרים ארוכי הטווח, בניתוק צירי ההספקה מסוריה ובפגיעה בסמלי סטטוס כמו רובע דאחיהי בבירות. לעומת זאת היכולת הצבאית של הארגון

לא נפגעה באופן משמעותי, והיקף שיגור הרקטות לטווח קצר ובינוני לא פחת. הוא "הופסק רק בשל הפסקת האש"<sup>8</sup>. במשך 33 ימי הלחימה נורו לשטח ישראל 3,917 רקטות, נהרגו 163 אנשים, מתוכם 119 חיילים, ונפגעו 4,304 אנשים - מהם כשני שלישים נפגעי חרדה.<sup>9</sup>

לסיכום סוגיית הניצחון וההכרעה הצבאית יש לציין שהחזבאללה הפעיל את כוחו באופן יעיל, ואילו מדינת ישראל הפעילה את כוחה הצבאי ביעילות מועטה - חוץ מאשר הפגיעה ביכולת האסטרטגית של החזבאללה.

היעדים שהציבה לעצמה ישראל במלחמה לא תאמו את היכולות הצבאיות של צה"ל או ליתר דיוק: לא תאמו את שיטות הפעולה שנקט צה"ל.<sup>10</sup> בירור נוקב של היכולת הצבאית הריאלית ונכונות אמיתית להפעילה היו מן הסתם משנים את יעדי המלחמה או את שיטת הפעולה של צה"ל.

בפועל מה שקרה הוא שאת היעדים היומרניים יחסית של המלחמה - ובעיקר את החלשת החזבאללה - ניסו להשיג כמעט אך ורק באמצעות מרכיב האש. הארטילריה - בהיותה זמינה, נוחה להפעלה, זולה יחסית ופחות פגיעה - נמצאה במצב שבו היא מילאה את החללים הגדולים שנפערו בין הציפיות הגדולות מהצבא לבין חוסר הרצון להפעילו בתמרון רחב היקף. אחד התוצרים של ההפעלה הקלוקלת הזאת היה צריכת תחמושת מוגברת ועקרה. זוהי נקודת המוצא לכל מי שרוצה לברר ולהבין כיצד הופעלה האש במלחמת לבנון השנייה.

**הפיקוד של החזבאללה ידע כי אין לו שום אפשרות להכריע את צה"ל, ולכן הוא הציב לעצמו מלכתחילה יעדים צנועים למדי - יעדים שהוא השיג במהלך המלחמה ואשר שירתו באופן ברור את מטרותיו**

## החלל שבין בניין הכוח להפעלתו

את האסטרטגיה הצבאית אפשר לדמות למשולש שקודקודיו הם בניין הכוח, הפעלת הכוח ומשימות הכוח. ככל שישנה התאמה רבה יותר בין המשימות לבין מבנה הכוח ולאופן הפעלתו, כך האסטרטגיה מוצלחת יותר.

החזבאללה בנה את כוחו בהתאמה מושלמת לאופן הפעלתו ולמשימותיו. ניתן לומר כי בניין הכוח של החזבאללה היה מוכוון תוכנית אופרטיבית.<sup>11</sup> אותה תאימות, לתפיסתו, נמצאה גם בהגדרת ההישג הצבאי הנדרש. משולש האסטרטגיה הצבאית של החזבאללה פעל בהרמוניה מלאה.

צה"ל בנה ובונה את כוחו באופן שיאפשר לו לתת מענה לכמה תרחישי ייחוס ולכמה זירות לחימה. אולי זאת הסיבה לכך שהכוח של צה"ל לא תאם, ברובו, את תפיסת ההפעלה הנדרשת בזירת לבנון, ואילו תפיסת ההפעלה לא יכלה לממש את ההישג הצבאי שביא להכרעה ולניצחון. המשולש האסטרטגי לא היה קיים למעשה בצה"ל בזירת לבנון.

החזבאללה בנה את כוחו הצבאי לקראת עימות עם ישראל כתלמידה הנאמן והחרוץ של אסכולת פרופ' יצחק בן-ישראל. התפיסה של בניין הכוח הותאמה לתוכנית לחימה ספציפית. היא כללה אלמנטים שניטרלו את היתרונות היחסיים שיש לצה"ל ובאותה המידה היא מיזערה את החסרונות שיש לחזבאללה והעצימה את יתרונותיו.

החזבאללה בנה את כוחו כמו ארגון צבאי לכל דבר: היו לו מוצבי פיקוד ושליטה, יחידות מרחביות ויחידות ניידות, מחסנים לאספקה ואמצעי לחימה. הכוח נבנה במתכונת של ארגון שטוח ומבוזר והתבסס על רשת של תאים אוטונומיים. ארגון הכוח כלל מערך הגנה, מערך התקפי, מערך לוגיסטי, פיקוד ושליטה ומערך מודיעיני. מערך ההגנה מדרום לליטני נבנה כך שיוכל לעמוד היטב באש מנגד הצפויה, והייתה לו יכולת להסב אבדות לכל כוח קרקעי תוקף. המערך ההתקפי התבסס על רקטות בכל קשת הטווחים האפשרית לפגיעה בעורף האסטרטגי של ישראל.

תפיסת ההפעלה של החזבאללה כללה את היסודות הבאים: היעלמות,

מיגון, סבלנות, יתירות, ביזור והרוויה. התשתית שהונחה בבניין הכוח שירתה היטב את תפיסת ההפעלה, ואילו יסודות תפיסת ההפעלה שירתו היטב את ההישג הצבאי הנדרש להשגת הניצחון: הישרדותו של כוח צבאי אפקטיבי עד ליום הלחימה האחרון.

ההיעלמות נתנה מענה יעיל ליתרון המודיעיני שיש לצה"ל. המיגון ניטרל את יתרון האש כאשר הכוח נחשף. ואם נפגע הכוח, היתירות איפשרה לחזבאללה להמשיך לפעול. הרוויית שדה הקרב והביזור נתנו מענה אפקטיבי לעוצמת הכוח שצה"ל יכול היה להפעיל לכל רוחב הגזרה ועומקה. כך קרה שהגברת האבטחה בעקבות פשיטה בבעל בק לא השפיעה על מה שקורה בזבקיין. בהמשך לכך, כתוצאה ממדיניות הרוויה לא הייתה משמעות אפקטיבית לפגיעה בעשרות משגרים מתוך המאות הרבות.

מנגד, צה"ל לא בנה את כוחו, למעט יחידות ספורות, באופן ייחודי למתאר הלחימה בלבנון. המלחמה הוכיחה שאין ממש בגישה של צה"ל שלפיה ניתן לבנות כוח צבאי למספר רב של תרחישים ולהתאימו ברגע האחרון לתרחיש הנדרש. כך בדיוק טען גם שמעון פרס, שבקיץ 2006 היה השר לפיתוח הנגב והגליל והמשנה לראש הממשלה. באינטואיציה הבריאה שלו ובהסתמכו על ניסיונו העשיר טען בעניין הזה בעדותו בוועדת וינוגרד: "אחר כך חשבתי שצה"ל לא ערוך למלחמה הזאת... מניסיון, הוא לא ערוך להילחם בכלל בטרור... צה"ל, וכל צבא, בנוי להילחם בצבא אחר".<sup>12</sup>

כפי שנוצרו חללים בין יעדי המלחמה לשיטות הפעולה להשגתם, כך נוצרו חללים בין בניין הכוח להפעלתו. באופן מעשי נוצר נתק בין המרכיבים של בניין הכוח האמורים לספק את התשתית לתפיסת ההפעלה שלו. אמצעי איכון

**לוחמי חזבאללה מתאמנים | החזבאללה בנה את כוחו כמו ארגון צבאי לכל דבר: היו לו מוצבי פיקוד ושליטה, יחידות מרחביות ויחידות ניידות, מחסנים לאספקה ואמצעי לחימה**



שנועדו לאתר סוללות ארטילריה נדרשו לאכן משגרים חד-קניים. הפיזור הסטטיסטי הטבעי של תותחים, שיכול לתת מענה לצבירים גדולים - מוצבים ומחנות - נדרש לשבש ולמנוע ירי רקטי נקודתי. חימוש המסוגל לחדור מיגון שטחי נורה לעבר בונקרים מבוצרים. כוח האש, הבנוי לתת מענה ליחידות ממוכנות שאינן משנות במהירות את מיקומן בשטח פתוח, הופעל נגד מטרות נקודה הנוטות להיעלם מייד לאחר ירי במסתור בטבע ובשטחים בנויים.

## תפיסת הפעלת האש

### התוכנית

עיקר תפקידה של האש הארטילרית הפיקודית במסגרת תפיסת הפעלה הכללית הייתה לתת סיוע לכוחות המתמרנים ולמנוע את ירי הרקטות לעבר שטחה של מדינת ישראל. הרעיון הכללי היה שקודם כול יש לנסות להשמיד את משגרי הרקטות בטרם ירי (ציד). אם הציד נכשל - כך קבעה תפיסת הפעלה - יש לירות לעבר המשגרים היוורים ירי נ"ס (נגד סוללות). אם גם הציד וגם ירי הנ"ס אינם מניבים את התוצאות הרצויות, אז יש לבצע ירי שיבוש שתכליתו לצמצם את ירי הרקטות.

משימת הציד הוטלה באופן בלעדי על חיל האוויר. משימת הנ"ס הוטלה על הארטילריה, ומשימת השיבוש הייתה משותפת לחיל האוויר ולכוחות היבשה, ובכללם לחיל התותחנים. מהיבטי פיקוד ושליטה תוכננה הפרדה גיאוגרפית ברורה בין פיקוד הצפון למטה הכללי (הגבול: נהר הליטני) ובין הפיקוד לאוגדות. באוגדה הוקמה מפקדת תקיפה לצורכי נ"ס ושיבוש. כמו כן תוכננה הפרדה בין הפיקוד למטכ"ל על-פי האמל"ח המשגר, כך שהרקטות עד לקוטר של 122 מ"מ נכללו בתחום האחריות של הפיקוד.<sup>13</sup>

**תותחנים במלחמת לבנון השנייה | במשך 34 ימי הלחימה ירתה הארטילריה של צה"ל כ-174 אלף פגזים ורקטות**

רכיבים נוספים בתפיסת הפעלת האש היו:

1. תוכנית שנועדה לפנות את התושבים מהכפרים ומהעיירות בדרום לבנון כדי לאפשר לצה"ל חופש פעולה רב יותר בלי לסכן את האוכלוסייה האזרחית.
2. קביעה כמה מרחבים שבהם תוכננה הפעלת אש ללא צורך בתיאום עם הכוחות בשטח. התוכנית הזאת נועדה להיות מעין אבטחת אגף לאוגדות המתמרנות.

תפיסת תכנון האש התבססה על ריכוזיות - כדי להגיע לתיאום מלא - ועל ביצוע מבוזר כדי לצמצם את החיכוך הכרוך בהפעלה.

### הביצוע

במשך 34 ימי הלחימה ירתה הארטילריה של צה"ל כ-174 אלף פגזים ורקטות<sup>14</sup> למשימות שפורטו לעיל. רוב התחמושת שנורתה (84%) הייתה נפיצה. בוצע לעבר כ-4,000 מטרות שונות: מבנים, משגרים, חוליות שיגור, מפקדות, מחסני תחמושת, גשרים, כלי רכב, תשתיות וחסימות צירים.

מהיבט הפו"ש: לא נקבע גבול גזרה בין הפיקוד לאוגדה 91, כך שרוב נטל הירי נפל על הפיקוד. הסיבה לכך הייתה רצונו של המת"פ (מפקד התותחנים הפיקודי) לאפשר לאוגדה להתמקד בסיוע לכוחות המתמרנים. כמו כן תפיסת הפעלה של מפקדת התקיפה באוגדה לא תורגלה דיה, ומערכת השו"ב לא תמכה. בין הפיקוד למטכ"ל נקבע "קו צהוב"<sup>15</sup> מדרום לליטני, כך שלפיקוד נותר מרחב פעולה מצומצם יחסית.<sup>16</sup>

בניגוד לתכנון, בפועל היו התכנון והביצוע של האש (לא בהקשר של סיוע לכוחות) ריכוזיים מהפיקוד, כך שמוטת השליטה הייתה מועדת לפורענות מבחינת היקפי הירי ומשכו.

התוכנית לפינוי הכפרים באמצעות אש בוצעה נגד 170 כפרים. הירי בוצע קודם כול לפאתי הכפרים ורק לאחר שהות מסוימת הוא כוון למרכזי הכפרים.

### הציד

ציד הקטיושות היה בבסיס תפיסת הפעלה הכללית, ובמסגרתה הייתה גם הפעלת האש. הרעיון היה שיש לאתר באופן אקטיבי את המשגרים ולהשמידם. המשימה הוטלה על חיל האוויר. לצורך כך נבנו מכלולים ייעודיים בפיקוד הצפון.

לאחר שחיל האוויר השלים את המשימה להשמדת המשגרים ארוכי הטווח, הוא התפנה לטיפול במשגרים קצרי הטווח. תוצאות המבצע היו השמדה של פחות מ-100 משגרים.<sup>17</sup>

השמדת משגר בודד היא פרי של פעילות מודיעינית לאיכון המשגר וחיבור של אמצעי תקיפה אפקטיבי בזמן אמת. מדובר בפעילות מורכבת מאוד המצריכה תיאום, פיקוד, שליטה ותזמון. אולם בראייה כוללת אין כמעט שום משמעות להשמדה של כמה עשרות משגרים מתוך אלפים - במיוחד לאור ההשקעה האדירה





הנדרשת כדי להשיג כל משגר ומשגר.

חוסר היכולת להתמודד עם המשגרים קצרי הטווח הייתה ידועה בצה"ל הן מניסיון העבר (מבצעי "דין וחשבון" ו"ענבי זעם") והן ממסקנות שהוסקו מתרגילים. אולם התובנה הזאת לא חילחלה לרמה הבכירה של מקבלי ההחלטות בצבא ובממשלה, אף שהיא הייתה ידועה היטב לגורמי השטח. החזבאללה, שהיה מודע היטב ליכולת הסיכול הממוקד של צה"ל, הבין כמו כל בר דעת כי ניתן אולי להכפיל סיכול ממוקד במאה אך לא באלפים. התברר כי אסטרטגיית היתירות, ההיעלמות והרוויית השטח של החזבאללה היא מענה אפקטיבי ליכולת המודיעין, האש והפר"ש של צה"ל.

## ירי נ"ס

בהתאם לתפיסת הפעלת האש, העדיפות הראשונה ניתנה לציד קטיושות. אם הציד לא עלה יפה, המעגל שלאחר מכן היה ירי של אש נ"ס. יותר מ-10% מהפגזים ומהרקטות נורו במסגרת משימות נ"ס. יותר מ-6,000 איכוני ירי אותרו במהלך כל ימי הלחימה. כשליש מאיכוני הירי היה בקרבת קו המגע, כמחציתם בטווחים של מעל 10 ק"מ והיתרה בטווחים שמעבר לכך. איכוני הירי היו ברובם במרחב האחוריות של הפיקוד. כ-37% מאיכוני הירי היו מתוך "שמורות טבע", וכ-30% היו מתוך הכפרים עצמם.

למרות התוצאות המרשימות של איכוני הירי ולמרות ירי של אלפי פגזים לעבר מקורות האש אין כל עדות על פגיעה כלשהי באמצעות אש ארטילרית במשגרי רקטות לסוגיהם השונים. התוצאה הסופית של ירי רקטות מתמשך מעיד על ההפך הגמור.

למרות משקלן האסטרטגי של הרקטות קצרות הטווח בשל עצם המסה שלהן לא נתן להן צה"ל מענה ראוי באש.<sup>18</sup> אף כי היה ידוע שאין לצה"ל מענה של ממש באש לאיום הרקטות קצרות הטווח, לא חיזק העורך את כושר הספיגה שלו הן מבחינה פיזית (מקלטים ומרחבים מוגנים) והן מבחינה ארגונית. כפי שכבר צוין, רכיבי בניין הכוח של האש לא תאמו את תפיסת ההפעלה מול האויב הנתון. אמצעי האיכוני הקיימים טובים מאוד בדיוקם לאיכוני סוללות ארטילריה, אך לא לאיכוני משגרים. יחידות ייעודיות שנבנו לצורך ירי נ"ס יהיו יעילות לירי אש נגד סוללות. דפוסי העבודה וכן החימוש שירו תותחי צה"ל לא התאימו לטכניקות המיגון והלחימה של החזבאללה. לאחר כל מטח טילים מיהרו היורים להיכנס יחד עם אמצעי הלחימה שלהם למחסות שהוכנו מראש. המהירות שבה פעלו אנשי החזבאללה הייתה גבוהה יותר מהמהירות שבה פעלו מערכות השליטה והבקרה ומערכות הפיקוד והשליטה של צה"ל. התוצאה: כאשר ירו תותחי צה"ל לעבר איכוני ירי, כבר היה הירי שלהם לא רלוונטי. אלפי פגזים ורקטות נורו כדי להשקיט את המצפון או כדי למלא את החלל של היעדר תמרון ואת החלל שנוצר בין רכיבי בניין הכוח של האש לבין תפיסת הפעלתם.

## שיבוש

אם אי-אפשר לצוד את משגרי הרקטות ואי-אפשר לפגוע בהם לאחר שהם יורים, כל מה שנותר היה לעשות הוא לנסות לשבש את הירי שלהם. תכלית הירי לשיבוש הייתה למנוע מהחזבאללה לשגר רקטות באופן יעיל.<sup>19</sup> הרעיון הבסיסי היה לשבש את ההכנות לירי, ואם הפעולה הזאת לא צלחה, אז להגביר את הירי לקראת השיגור עצמו כדי למנוע אותו. נקבעו מדרגות שיבוש במונחים של כמות פגזים לארטילריה וכמות פצצות למטוסי קרב לשעה. מדרגות השיבוש היו נמוכות, בינוניות וגבוהות. צריכת

התחמושת נעה בין 120 ל-200 פגזים בשעה. במשימה הזאת שיתפו פעולה חיל האוויר והארטילריה.

ירי השיבוש בוצע לעבר כ-50 "שמורות טבע" וכ-200 כפרים שהתברר כי הם אזורי שיגור. האתרים שנקבעו התבססו על מידע מודיעיני משולב בהערכה. כ-20% מהתחמושת הארטילרית נורו כדי לשבש את ירי הרקטות.

תוצאות הירי הצביעו על יעילות נקודתית מסוימת. בשליש מאתרי השיגור שאליהם כוונה האש לא בוצעו שיגורי רקטות בזמן השיבוש. מספר השיגורים ברדיוס של מאות מטרים מנקודת הירי פחת באופן משמעותי עד כדי 20%. ניתן לומר כי בסך הכול היה לשיבוש אפקט מקומי בלבד: מהנקודה שלעברה בוצע ירי השיבוש לא בוצעו שיגורים במשך זמן מסוים.<sup>20</sup> עם זאת טכניקת הירי של החזבאללה - מתוך עמדות מוגנות היטב

- צימצמה את יעילות הירי לשיבוש.

ירי לשם שיבוש נעשה גם במבצע "ענבי זעם" ותורגל עוד קודם לכן. אולם בתרגילים לא הביאו בחשבון שיירי לשם שיבוש צורך לאורך זמן כמויות גדולות מאוד של תחמושת. מי שהגו את קונספציית הירי לשיבוש גם לא הביאו בחשבון את אסטרטגיית היתירות של החזבאללה. גם אם נניח שבעשרות אתרים הפסיקו לירות בגלל הירי לשיבוש, הרי שנתרו עדיין מאות אתרי ירי נוספים שאיפשרו לחזבאללה להמשיך בשיגורים לעבר ישראל. העובדה היא שלמרות ירי השיבוש הצליח החזבאללה לבסס את הרושם שהוא מחליט מתי לירות, להיכן לירות ובאיזה היקף, ורק הפסקת האש היא שעצרה את המשך השיגור של הרקטות.

## אין כל עדות על פגיעה כלשהי באמצעות ארטילרית במשגרי רקטות לסוגיהם השונים. התוצאה הסופית של ירי רקטות מתמשך מעיד על ההפך הגמור

## הסיוע לכוחות

אחת מנקודות האור - מבחינה הארטילרית - במלחמת לבנון השנייה הייתה הסיוע לכוחות. בשנים האחרונות - כתוצאה מתקלות בטיחות ומתוך חסכנות לשמה - התרחקה האש הארטילרית, תרתי משמע, מהכוחות המתמרנים. כוחות בתרגילים חששו להתקרב ליעדים תחת מעטה אש, כך שהאש הופסקה במרחק של מאות רבות של מטרים מהיעד. הכוחות לא חשו בעוצמה האמיתית של האש ולא סמכו עליה. מערך הקישור הארטילרי התנוון באופן משמעותי. באימונים הסתפקו בירי של פגזים בודדים.

כ-40% מהתחמושת שנותרה במלחמה הייתה בסיוע ישיר לכוחות. על-פי ההערכה, כמחצית מהכמות הזאת הייתה אש מכינה, והמחצית השנייה הייתה סיוע קרוב לכוחות מתמרנים.<sup>21</sup> ככל שהלחימה התמשכה, הופעלה הארטילריה באופן מסורתי יותר, למשל בקרב על בית-ג'בייל.<sup>22</sup>

סגירת מעגלי אש באמצעות תצפיות עין הייתה מועטה יחסית להיקפי הירי. האש הופעלה יותר ממפקדות מאשר בהכוונת גורמי שטח ביחידות הלוחמות. התצפיות האוגדתיות כמעט לא שולבו בהכוונה ובהפעלה של האש הארטילרית, בניגוד לייעודן. ניכר מחסור משמעותי בקציני קישור ארטילרי בגדודים. מפקדי יחידות מתמרנות לא גילו בקיאות יתרה בהפעלת אש לשם מתן מענה ללוחמה מבוזרת.

בתחקיר שערך חיל התותחנים לאחר המלחמה נבחנה האפקטיביות של אש הסיוע לכוחות בשלושה פרמטרים: הקרבה לכוחות, הזמינות ושיעור הרצון של המפקדים. מהתחקיר עולה כי בשלב ההתקדמות של הכוחות אל היעד התקרבה האש עד לטווחים שנעו בין 400 ל-1,000 מטר. בשטח בנוי הצטמצם המרחק עד ל-300 מטר, ובמצבים שבהם הופעלה האש לחלוץ - אפילו עד ל-100 מטר. זמינות האש הייתה גבוהה, והיחס בין הגדודים המתמרנים ליחידות הארטילריה הגיע ל-1:4 (דהיינו יחידת ארטילריה אחת לכל ארבע



יחידות מתמרנות). במלחמה הזאת כמעט לא היה שימוש במרגמות 120 מ"מ כדי שישמשו "ארטילריית כיס" ליחידות המתמרנות. הסיבה לכך הייתה פשוטה בתכלית: היחידות - ברובן - לא הביאו את המרגמות! המפקדים היו בדרך כלל שבעי רצון מהעושר הארטילרי ומזמינות האש. הביטחון באש הלך והתחזק ככל שנמשכה הלחימה עד כדי התבטאויות ש"בלי אש לא מתקדמים". הסתמכות יתר על האש הביאה גם לתופעות לוואי לא רצויות: במקרים מסוימים הייתה האש תחליף נוח לתמרון ולתחבולה. דוגמה לכך היא העיירה אלחיאם שהופגזה במסך אש רב-עוצמה ללא מודיעין נקודתי וברור, ללא תכלית אפקטיבית וללא סיבה ראויה. צריכת התחמושת המוגברת הביאה לכך שבמהלך האחרון של אוגדה 162 בקרב הסלוקי היה מחסור בתחמושת עשן לצורך חילוץ כוחות.

### סיכום ביניים על הפעלת האש

נקודת המוצא והתפיסה של הפעלת האש הארטילרית במלחמת לבנון השנייה

## המהפכה בעניינים הצבאיים, שאותה אימץ צה"ל בהתלהבות, תרמה אף היא את חלקה להפעלת האש המבולבלת, שבאה לידי ביטוי בצריכה מוגברת של חימוש סטטיסטי



לא איפשרו לה להיות יעילה ורלוונטית. האסטרטגיה הצבאית והשיטה שנקטו בהפעלת הכוחות לא הותאמו ליעדי המלחמה. בניית הכוח הארטילרי לא תאמה את הפעלתו. תפיסת הפעלת האש שבעבורה נבנה הכוח לא יכלה לבוא לידי ביטוי מול תפיסת הלחימה של החזבאללה. הארגון הזה השכיל לבנות את כוחו ולהפעילו כך שינטרל כל יתרון יחסי שיש לצה"ל באש. כוח האש שנבנה לא תאם את ההפעלה שנדרשה ממנו מול החזבאללה. לא זו בלבד שלא הייתה התאמה בין בניין הכוח לדרך הפעלתו, גם לא הייתה ההתאמה הנדרשת של הארטילריה למאמצי התמרון והמודיעין. הבסיס לבירור הסוגיות האלה חייב להתחיל בתפיסת המהפכה בעניינים הצבאיים ובהשלכותיה על צה"ל.

### המהפכה בעניינים הצבאיים - תפיסת האש מנגד והגישה המערכתית

המהפכה בעניינים הצבאיים,<sup>23</sup> שאותה אימץ צה"ל בהתלהבות, תרמה אף היא את חלקה להפעלת האש המבולבלת, שבאה לידי ביטוי בצריכה מוגברת של חימוש סטטיסטי. המהפכה בעניינים הצבאיים קובעת כי ניתן להכריע מלחמות באמצעות אש מנגד מדויקת הנשענת על טכנולוגיה מתקדמת. אולם המהפכה בעניינים הצבאיים אינה מתאימה לכל סוג של אויב. היא מתאימה במיוחד לאויב שמשופע במטרות בעלות חתימה גבוהה יחסית, חשופות ומוקשחות באופן חלקי בלבד. יתר על כן, המהפכה בעניינים הצבאיים מחייבת עליונות מודיעינית, אמצעי תקיפה מתאימים ומערכות שליטה ובקרה משלימות. הלחימה בהתאם לעקרונות המהפכה בעניינים הצבאיים התאימה לנטרול הרקטות ארוכות הטווח של החזבאללה, אולם היא לא התאימה להלחימה ברקטות קצרות הטווח. בהיעדר יכולת מתאימה לפגוע בהן נורתה תחמושת סטטיסטית לשווא.

המהפכה בעניינים הצבאיים גם אימצה את הגישה המערכתית הדוגלת בתקיפה בו זמנית של כל מערכי האויב - החל מהכוחות הטקטיים בחזית

וכלה בעתודות האסטרטגיות בעורף, כולל מתקני תשתית אסטרטגיים. חסידי הגישה המערכתית מדגישים כי בעוד שבעבר התנהלה המלחמה באופן חד-ממדי מהחזית לעבר עומק שטחו של האויב - מה שחייב מערכות ממושכות ועקובות מדם - הרי היכולת לירות אש מדויקת לטווחים ארוכים מאפשרת להשיג הכרעות מהירות במינימום אבדות. אחת הסיבות לכך - גורסים חסידיה של תורת המערכה - היא שאויב שמותקף בחזית ובעורף בעת ובעונה אחת חווה עד מהרה "קריסה תודעתית".

מדובר ללא ספק בגישה מפתה וממכרת שכן היא מבטיחה ניצחון מהיר ללא דם, יזע ודמעות. צה"ל, שרגישותו לאבדות ידועה, אכן התמכר לנוסחת הקסם הזאת שמבטיחה ניצחון באמצעות אש בלבד וללא תמרון עתיר נפגעים. אבל לרוע המזל החזבאללה סירב לשתף פעולה ועשה כל מאמץ כדי שלא ניתן יהיה ליישם נגדו את עקרונותיה של תורת המערכה. הוא בנה את עצמו במתכונת של מערכת מבוצרת, ללא צמתים קריטיים ועם יתירות רבה.

צה"ל לא וידא שבחזית מול החזבאללה מתקיימים התנאים למימוש הגישה המערכתית. ברגע האמת נכנסה הארטילריה - בהיעדר מענה אחר - לחלל שנוצר בין שתי אסכולות הלחימה, המסורתית והחדשנית. האסכולה המסורתית של הפעלת האש לא הייתה רלוונטית, ואילו למימוש האסכולה החדשנית לא התקיימו תנאי הסף הנדרשים. הבלבול הרעיוני הזה התבטא היטב בתוכניות האופרטיביות שלא היו.

### החלל הרעיוני והתוכנית האופרטיבית

תוכנית אופרטיבית היא התמצית המזוקקת של תפיסת הפעלת הכוח. היא נשענת על כוח שבנוי בהקשר קונקרטי לזירת לחימה. התוכנית האופרטיבית היא תמצית ההווה של הפיקוד המרחבי המופקד על זירות לחימה קבועות. בעיתוי המתאים יש להפוך את התוכנית לפקודה לביצוע כדי שהיא תהיה רלוונטית.

פיקוד הצפון יצא למלחמת לבנון השנייה ללא תוכנית אופרטיבית שאושרה בדרגים שמעליו ובלי שהוטמעה בדרגים הכפופים לו. האש, ובכללה אש הארטילריה, נאלצה לגשר באמצעות ירי מתמשך על הפער של היעדר משנה סדורה.

תוכנית אופרטיבית היא פלטפורמה נאותה לפיתוח ידע בהסתמך על תרגילים, על אימונים, על משחקי מלחמה, על חקר ביצועים ועל סימולציות. התוכנית משמשת זרז לזיהוי ולהשלמה של פערים שונים בתחום אמצעי הלחימה, הטכניקות הקרביות והתרגולות, עזרי האימון והמודלים. כמו כן משמשת התוכנית אמת מידה שבאמצעותה ניתן לקבוע את רמת הכשירות והכוננות, את רמת הלמידה ואת מידת ההיכרות עם השטח ועם האויב. התוכנית האופרטיבית היא גם הבסיס למחקר מודיעיני רצוף - לפיתוח, לשימורו ולהטמעתו.

פיקוד מרחבי האחראי באופן כמעט בלעדי על הכנת הכוח חייב לפתח תוכנית אופרטיבית, לעדכן אותה ולהטמיעה בקרב הכוחות. התוכנית האופרטיבית צריכות לתת מענה גם לביטחון השוטף וגם לגבש סביבן את ציר העשייה הפיקודי. בעת מלחמה יתבסס הפיקוד המרחבי על משנה סדורה הנובעת מהתוכנית האופרטיבית ויתרגם אותה לפקודה לביצוע. זאת מתוך הנחה שרכיבים משמעותיים בפקודה נהירים לכוחות המוכנים לביצוע.

פיקוד הצפון יצא למלחמת לבנון השנייה ללא תוכנית אופרטיבית מאושרת ואף הגדיל לעשות כאשר "ערב היציאה למערכה ב" 2006 התקיימו, אלה בצד אלה, תוכניות והגיונות שונים, שאף אחד מהם לא הגיע לכלל תוכנית מעודכנת ומאושרת".<sup>24</sup> במצב עניינים כזה ברור שהכוחות המבצעים לא היו מאומנים, לא היו מתורגלים ולא היו מוכנים לבצע את המשימות שהוטלו עליהם.

לתוך הכאוס הרעיוני הזה של היעדר תפיסת הפעלה מגובשת ומוטמעת נכנסה גם הארטילריה. בהיעדר תוכנית אופרטיבית לא הייתה למערכת האש תוכנית

# פיקוד מרחבי האחראי באופן כמעט בלעדי על הכנת הכוח חייב לפתח תוכנית אופרטיבית, לעדכן אותה ולהטמיעה בקרב הכוחות



הכוונה של חימוש מדויק וסבלנות במקום התנפלות חסרת תכלית של מסות לא מתאימות.

## החלל המודיעיני והאש

אל"ם י', מפקד התותחנים של פיקוד הצפון, שהיה מופקד על הפעלתם של כל מערכי האש הפיקודיים, לא הכיר את "שמורות הטבע" עד לפתיחת המלחמה.<sup>28</sup> מובן מאליו כי מי שאינו מכיר את האויב אינו יכול לתכנן ולהפעיל את האש בהתאם. העובדה המתמיהה הזאת מועצמת על רקע הדומיננטיות שניתנה לאש בתפיסת ההפעלה במלחמה.

"שמורות הטבע" היו רכיב משמעותי בדפוס הפעולה של החזבאללה. בפיקוד הצפון הכירו אותן, והראיה לכך היא הקמת מודל המדמה שמורת טבע בבסיס האימונים הפיקודי. אולם על המודל הזה התאמנו יחידות ספורות בלבד, מה שמצביע על אי-הפנמה מבצעית של המידע המודיעיני.

חלל מודיעיני נוסף בא לביטוי בכך שאלוף פיקוד הצפון גילה עם כניסתו לתפקיד שיש רק עשרות מטרות של החזבאללה שנחקרו. הוא הורה מייד להגיע ליעד של מאות מטרות שנחקרו.<sup>29</sup> גם האירוע הזה מעורר תמיהה בנוגע למידת ההבנה המבצעית של המידע המודיעיני. אם אחד מרכיבי האסטרטגיה של החזבאללה הוא יתירות מודגשת, אזי גם מאות מטרות הן טיפה בים.

הבעיה המודיעינית - לפחות בנוגע למידע שעמד לרשות פיקוד הצפון - התמצתה באי-היכולת לתרגם ולהפנים אותו לפעילות מבצעית ברמת הפיקוד והשטח. לתוך הפער העצום הזה של מידע, של ידע ושל הבנת החזבאללה הוטלה האש למערכה. החזון של אש מדויקת ושל דומיננטיות מודיעינית לא התממש, ובמקומו נורתה תחמושת לא ממוקדת, לא מתאימה ולא יעילה.

## חלל הזמן והאש

"שעון החול המדיני" - ביטוי שחוק וטראומטי ממלחמות קודמות - לא מילא תפקיד במלחמת לבנון השנייה. ראש הממשלה גיבה את הצבא ונתן לו את כל הזמן הדרוש: "ישראל תנהל את הלחימה נגד חזבאללה כל זמן שנדרש כדי להחזיר את החיילים החטופים וליישם את החלטה 1559 במלואה".<sup>30</sup> שר הביטחון סבר גם הוא כי "ככל שיינתן יותר זמן לכוחות לפעול, כך נצליח להחליש יותר את החזבאללה".<sup>31</sup> לאמירה הזאת היה היגיון טבעי משלה, בעיקר נוכח יחסי הכוחות העדיפים של צה"ל. אולם הקביעה הזאת אינה מתיישבת עם תפיסת ההפעלה הבסיסית המקדשת את האש כפי שניסח אותה הרמטכ"ל.

ביום ראשון, 16 ביולי 2006, הציג הרמטכ"ל

רלוונטית לתקיפה ולסיוע באש. בשל זמינות האש - לפחות ביחס לכוחות המתמרנים, שהיו הראשונים להפעלה סרת טעם, ללא היגיון מסדר וכמובן גם ללא תוצאות משמעותיות - גויסה הארטילריה להשלים את החלל הרעיוני שנוצר. המשמעות המעשית הייתה ירי מתמשך, חסר תכלית וחסר תועלת.

## חלל התמרון והאש

למעט 60 שעות הלחימה האחרונות והלא ברורות, כמעט שלא התבצע במלחמת לבנון השנייה תמרון משמעותי מבובנו הקלאסי. אף שלא היה תמרון (ולא כאן המקום לבחון אם צריך היה לקיימו), נורו עשרות אלפי פגזים בסיוע ישיר לכוחות. העובדה התמוהה הזאת מעידה על ירי לשם ירי ולא לתכלית ראויה. לדוגמה, העיירה אלחיאם הופגזה במסך אש ארטילרי, אף שהיו בה רק כוחות אויב קטנים. התוצאה הייתה שהאש הכבדה לא השיגה שום תוצאה.<sup>25</sup> היעדר התמרון היה מאיץ לצריכה מוגברת של תחמושת ארטילרית וזולה יחסית. קצין תותחנים ראשי במלחמה, תא"ל לורנס מועלם, ביטא זאת בהירות מכאיבה: "אם אין תמרון, מה עוד נשאר לעשות? לירות!"<sup>26</sup> התופעה הזאת מוכרת היטב מתקריות ביטחון שוטף בגבול הצפון. על כל ירי מטל"ר נהג צה"ל בדרך להגיב בירי של ארבעה פגזים. אש התגובה הזאת כונתה בלשון מתוסכלת "אש מצפונית": אם אין לנו אפשרות לשתק את מקור הירי, לפחות נירה כדי להשתיק את המצפון שעשינו משהו... אם בתקריות של ביטחון שוטף העניין היה נסבל איכשהו - אף שזכה לביקורת - הרי במלחמה הגיעה צה"ל לרמת בזבוז בלתי נסבלת, בעיקר לאור מצוקת המלאים והתוצאות העגומות.

סוג התמרון שהתאים, להערכתי, ללחימה מסוג זה הוא ביצועיה של יחידת מגלן.<sup>27</sup> מדובר בתמרון שכלל בתוכו שהייה בשטח, היטמעות, איתור של המשגרים על סמך מודיעין מקדים ועל סמך מודיעין שניאסף בזמן אמת,

**תותחנים במלחמת לבנון השנייה | החזון של אש מדויקת ושל דומיננטיות מודיעינית לא התממש, ובמקומו נורתה תחמושת לא ממוקדת, לא מתאימה ולא יעילה**





## פגז יוצא מלוע תותח | צריכת התחמושת המוגברת וההגעה לקווים האדומים מצביעות על היעדר שליטה ועל בורות בתוך הצבא ועל היעדר פיקוח על הצבא

על רקע העובדה שתחקיר אג"ת בנושא המלאים קבע ש"המלאי המטכ"לי של תחמושת ערב פרוץ המערכה לא תאם לתקן שנקבע"<sup>34</sup>.

כדי לקיים את מנגנון השליטה והבקרה על צריכת התחמושת יש לקיים שגרת לחימה, כפי שהיא תורגלה כבר עשרות פעמים לפני המלחמה האחרונה. "שעון הפעילות" המטכ"לי לא מומש, ואחד מתוצרי הלואי שלו היה ההפקרות בתחום צריכת התחמושת. הדיון הראשון המשמעותי בנושאי אספקה וחימוש נערך רק ביום ה-17 ללחימה.<sup>35</sup>

קביעת רמות מלאי במונחים של ימי לחימה, של היקף סדר הכוחות ושל רמת הכוננות והמוכנות היא מרכיב מרכזי בקביעת תקציב הביטחון. היקף התקציב וסעיפיו העיקריים מבטאים את תפיסת הביטחון של המדינה ולא דווקא של הצבא. התוצאה בפועל - של בזבוז לשמו של התקציב - מעוררת תהיות "על אופן הבקרה האזרחית והחיצונית על הקצאת התקציב".<sup>36</sup>

### סיכום

הפעלת האש במלחמת לבנון השנייה יכולה להיות מובנת יותר על רקע התופעות הבאות:

- **אסטרטגיה רבתי.** יעדי המלחמה - שינוי המצב האסטרטגי בגבול הצפון - לא היו ניתנים להשגה, לפחות לא באסטרטגיה הצבאית שנקטה כדי לממש אותם.
- **האסטרטגיה הצבאית.** ההישג הצבאי שנקבע - החלשת היכולת הצבאית של החזבאללה - לא תאם את בניין כוחו של צה"ל ואת שיטת ההפעלה אל מול אסטרטגיית היתירות וההיעלמות של החזבאללה.
- **בניין הכוח.** התברר כי אין ממש בהנחה שאפשר להפעיל כוח הבנוי לתרחיש

רב-אלוף דן חלוץ את משנתו בישיבת הממשלה: "המטרה הצבאית שלנו היא קודם כול להחליש את החזבאללה... אין לנו כוונה להיות נוכחים שם, בוודאי לא פיזית, אלא לשלוט באש על השטח הזה".<sup>32</sup> שר הביטחון גיבה וחיזק את הרמטכ"ל ואף הוסיף ביטוי חדש ללקסיקון הצבאי: "חיץ וירטואלי מוגן באש".<sup>33</sup>

לא מפתיע שהרמטכ"ל שבה בקסמי האש את שר הביטחון, אך מפתיע שקציני הצבא המקצועיים לא פירשו והסבירו את המשמעויות הפיזיות של "חיץ וירטואלי באש" ואף ניסו לממש את רעיון העיוועים הזה. זמן ואש צהובים זה לזה. אין יכולת ריאלית לשלוט באש על שטח למשך זמן ממושך, אלא אם עומדים לרשותך מאגרי תחמושת בלתי נדלים.

הפועל היוצא של המשוואה שהמשתנים שלה הם "זמן ככל שיידרש" ושימוש כמעט בלעדי באש הוא ירי של תחמושת ארטילרית ואווירית ללא הפסק. האש הארטילרית מגויסת במקרה הזה כדי למלא את חלל הזמן הנובע מתוך בורות מקצועית ובשל הצגת מקסם שווה של יכולות שאינן בנמצא. כשבוחנים את יסוד הזמן בעת מלחמה יש להביא בחשבון את "שעון החול המדיני" ואת יכולת הספיגה האזרחית ורצוי לא לשכוח גם את מלאי החימוש ואמצעי השיגור העומדים לרשות מי שמקדש את האש והופך אותה לתפיסת ההפעלה היחידה שלו.

### שליטה בתחמושת ובמלאים

צריכת התחמושת המוגברת וההגעה לקווים האדומים מצביעות על היעדר שליטה ועל בורות בתוך הצבא ועל היעדר פיקוח על הצבא.

לצה"ל יש מנגנון מסודר היודע לשלוט על רמות המלאי ועל הצריכה של תחמושת קריטית בזמן לחימה. צריכת התחמושת המופרזת מעידה על כך שהמנגנון התרשל ולא ביצע למעשה את תפקידו. העובדה הזאת מועצמת על רקע התרומה השולית של האש להשגת יעדי המלחמה. הרשלנות הזאת מפתיעה

**מפתיע שקציני הצבא המקצועיים לא פירשו והסבירו את המשמעויות הפיזיות של "חיץ וירטואלי באש" ואף ניסו לממש את רעיון העיוועים הזה**

מסוים כדי לתת באמצעותו מענה לתרחיש שונה בלי להשקיע בהכנות ובהתאמות הנדרשות. התופעה הזאת מועצמת אל מול בניין הכוח של החזבאללה שהותאם בקפידה לתוכנית לחימה ייחודית.

- **הפעלת הכוח.** התברר שתפיסת הפעלה המקדשת את האש והופכת אותה לרכיב כמעט בלעדי היא בלתי מציאותית. חזיונות שואו של "חיץ וירטואלי באש" הן תוצר של בורות.
- **השפעת המהפכה בעניינים הצבאיים.** צה"ל אימץ את המהפכה בעניינים הצבאיים שמתאימה בעיקר לצבא הנלחם בצבא הנחות ממנו מבחינה טכנולוגית. הגישה הזאת מחייבת עליונות מודיעינית, מטרות חשופות יחסית של האויב ומוקשחות חלקית בלבד ומערכת שר"ב יעילה. הגישה הזאת לא התאימה ללחימה נגד החזבאללה.
- **השפעת הגישה המערכתית.** ניסיון עקר להתייחס לארגון החזבאללה כאל מערכת עם מרכזי כובד וצמתים קריטיים לא זכה לשיתוף פעולה שלו. הארגון בנה את עצמו מראש כך שיהיה מערכת מבוזרת עם יחידות ביצוע אוטונומיות שאינן זקוקות לפיקוד צנטרליסטי כדי להמשיך לתפקד.
- **היעדר תמרון.** התעמקות אמיתית במהפכה בעניינים הצבאיים לפני המלחמה הייתה מלמדת שזו אינה מוותרת על התמרון אלא להפך, מציבה אותו במרכז ומבטיחה לו תנאי פתיחה משופרים באמצעות האש המדויקת.
- **היעדר תוכנית אופרטיבית.** קיומה של תוכנית אופרטיבית מאושרת, מתורגלת, מתואמת ומתורגמת לאין-ספור פעילויות הייתה מסייעת לחשוף את תחלואי המלחמה עוד בטרם פרצה. בין התחלואים האלה אפשר למנות גם את צריכת התחמושת המוגזמת.
- **היעדר מודיעין לגורם המבצע.** תמונת המודיעין לא הייתה ידועה לגורמי התכנון והביצוע המופקדים על מערך האש. אי-אפשר להסיק מכאן שאילו התמונה הייתה ברורה אז התוצאה הכוללת הייתה אחרת, אבל לפחות לא היו מבזבזים תחמושת לשווא.
- **משך הלחימה.** חישוב פשוט - אילו נעשה לפני המלחמה על בסיס משנה סדורה של תפיסת הפעלה ושל הוספת יסוד הזמן - היה מגלה שלצה"ל אין יכולת פיזית לממש את תוכנית הלחימה.
- **חוסר שליטה בתחמושת.** מימוש "שעון הפעילות" המבטא שגרת לחימה מתמשכת היה מביא לבקרה רציונלית של צריכת התחמושת.

**תודות לאלוף ישי בר על הארותיו ולסא"ל (מיל') צבי עופר על ריכוז החומר ההיסטורי**

## הערות

1. מדינת ישראל, דו"ח הוועדה לבחינת תקציב הביטחון, מאי 2007, עמ' 90-91. הדו"ח מובא באתר משרד ראש הממשלה <http://www.pmo.gov.il/NR/rdonlyres/F1FF400E-2A04-4042-90C0-FCEDD874AF88/0/Brodet.pdf>
2. הנתונים הם מקורבים מהסיבות הבאות: מרגמות 120 מ"מ היו חלק מסד"כ חת"ם עד למלחמת יום הכיפורים. במלחמת לבנון הראשונה היו מרגמות בסד"כ, אולם במספר זניח. בכל המלחמות לא כל הסד"כ השתתף כל הזמן בלחימה. במלחמת לבנון השנייה מבטא מספר הקנים שיא בצבירת הסד"כ. אין בנתונים האלה כדי להציג את זמינות הסד"כ, שהרי בכל המלחמות (פרט לאחרונה) בחלק ניכר מהזמן הארטילריה הייתה בתנועה ולא זמינה לירי. אין התחשבות בקצבי ירי וכד'. לפיכך יש לראות בנתונים מגמה ולא עובדות מוחלטות.
3. הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 (ועדת וינוגרד), דין וחשבון חלקי, אפריל 2007, עמ' 61, <http://go.ynet.co.il/vinograd/300407>. pdf אני מתעלם במכוון מהניסוח הרשמי של מטרות המלחמה כפי שהציגה ראש הממשלה בכנסת בזמן המלחמה. בהודעה הזאת דיבר ראש הממשלה

גם על שחרור החיילים החטופים. דווקא האמירה המצוטטת לעיל בפרום סגור יותר מחודש לפני אירוע החטיפה היא האמירה המדויקת יותר. החלטה 1559 של מועצת הביטחון ניתנה ב-2 בספטמבר 2004. ההחלטה כללה, בין השאר, קריאה לכיבוד ריבונותה של לבנון, עצמאותה וסמכותה הבלעדית של ממשלת לבנון בכל רחבי המדינה. כן היא כללה קריאה לכל הכוחות הזרים שנתרו בלבנון לסגת מהמדינה וקריאה לפירוק כל המיליציות הלבנוניות והלא לבנוניות.

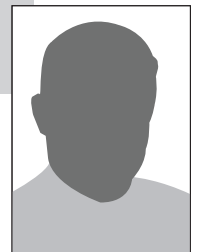
4. דו"ח וינוגרד החלקי, עמ' 72
5. באוקטובר 2006 קבעה קבוצת מייקוד במסגרת מחקר של מחלקת מדעי ההתנהגות בצבא כי המלחמה הסתיימה בהפסד. ראו: עפר שלח ויואב לימור, **שבויים בלבנון**, ספרי חמד, 2007
6. על-פי עדות הרמטכ"ל בוועדת וינוגרד, דו"ח וינוגרד החלקי, עמ' 96
7. מתוך עדות הרמטכ"ל דן חלוץ בפני ועדת וינוגרד, שם, עמ' 73
8. דו"ח וינוגרד החלקי, עמ' 11
9. **שבויים בלבנון**, עמ' 221
10. דו"ח וינוגרד הגדיר זאת באופן מפורש: "הפעולה לא התבססה על תוכנית מוכנה מראש ולא כללה זיהוי של יעדים ניתנים להשגה, דרכים מתאימות למימוש ומנגנונים של שליטה על היקף הפעולה". דו"ח וינוגרד החלקי, עמ' 115
11. ארגון החזבאללה אינו הראשון שמפתיע את ישראל בהקשר הזה. צבא מצרים בנה את כוחו לקראת מלחמת יום הכיפורים בהתאם לתוכנית מבצעית ספציפית וכנראה חד-פעמית.
12. דו"ח וינוגרד החלקי, עמ' 78, הערת שוליים מס' 90
13. פרופ' יצחק בן-ישראל, **מלחמת הטילים הראשונה ישראל-חזבאללה** (קץ 2006), גרסת אינטרנט באתר: [www.scribd.com/doc/28536/](http://www.scribd.com/doc/28536/), עמ' 65
14. ליחידות המנתץ של צה"ל הייתה זאת הופעת בכורה מבצעית.
15. **שבויים בלבנון**, עמ' 86
16. שינוי התכנון בגבול הגורר הביא לכך שהרקטות 122 מ"מ בעלות הטווח המוגדל של 40 ק"מ לא טופלו על-ידי הפיקוד מאחר שהן היו מעבר לקו הצהוב. כמו כן לא טיפל בהן המטכ"ל מפני שנקבע בתכנון שהרקטות 122 מ"מ "שייכות" לפיקוד. ראו: **מלחמת הטילים הראשונה**, עמ' 65
17. **שבויים בלבנון**, עמ' 80
18. דו"ח וינוגרד החלקי, עמ' 54
19. **שבויים בלבנון**, עמ' 86
20. ההפסקות בשיגורי הרקטות נבעו כנראה גם כתוצאה מהחלטות טקטיות של החזבאללה. לא ניתן להעריך בכמה מקרים מדובר.
21. לרבע מהתחמושת שנורתה אין תיעוד, כך שלא ניתן לקבוע מה היה ייעודה.
22. **שבויים בלבנון**, עמ' 189
23. Revolution in Military Affairs - RMA. מדובר תפיסה שהתפתחה בצבא ארה"ב ושהגיעה לשיא שכלולה בתפיסת הלחימה שנקראת "הלם ומורא". זו יושמה היטב בתחילתה של מלחמת המפרץ השנייה.
24. דו"ח וינוגרד החלקי, עמ' 55
25. **שבויים בלבנון**, עמ' 388
26. **שיחה עם תא"ל לורנס מועלם**
27. חן קוטס-בר, "צייד הרקטות", **מעריב**, 12 בספטמבר 2007
28. עמיר רפפורט, **אש על כוחותינו**, ספריית מעריב, 2007, עמ' 145
29. **שבויים בלבנון**, עמ' 81
30. **שם**, עמ' 122
31. מתוך עדות שר הביטחון עמיר פרץ בפני ועדת וינוגרד, שם, עמ' 77
32. דו"ח וינוגרד החלקי, עמ' 96
33. **שם**, עמ' 97
34. **שם**, עמ' 52
35. **שבויים בלבנון**, עמ' 154
36. מתוך תהיות שהועלו בוועדת ברודט. דו"ח הוועדה לבחינת תקציב הביטחון, עמ' 11





לוחמים של צה"ל במלחמת לבנון השנייה |  
החטיבה בצה"ל מוגבלת כיום מאוד ביכולותיה  
כשל חולשתה המבנית

**אלי"ם בועז עמידרור**  
מפקד חטיבת הגולן,  
בוגר המכללה לביטחון לאומי



# כך סורסה החטיבה בצה"ל

למלחמת לבנון השנייה נכנסו החטיבות של צה"ל ללא גורמי סיוע אורגניים הן בתחום האש והן בתחום הלוגיסטיקה. לשם השוואה: במלחמת ששת הימים היו לחטיבות של צה"ל הן גופי אש אורגניים והן גופי לוגיסטיקה אורגניים. ההבדלים בביצועים של צה"ל בשתי המלחמות האלה נובעים גם מההבדלים האלה במבנה החטיבות

## מבוא

שריון נוספת לשם הטעיה. סד"כ הגדודים שעמד לרשות האוגדה: שלושה גדודי טנקים, שלושה גדודי חי"ר, גדוד סיור וגדוד הנדסה. בסך הכול עמדו אפוא לרשות האוגדה שמונה גדודים. תוכנית האוגדה לא כללה את כיבוש העיירה אלחיאם.<sup>6</sup> בפועל הפעילה אוגדת עמוד האש בלחימה לא יותר משישה גדודים במקביל.<sup>7</sup>

לאורך הלחימה פיקדה חטיבת הנשר דרך קבע על סד"כ מינימלי של שלושה גדודים, אולם בשני מהלכים במלחמה היא פיקדה על חמישה גדודים ועל עוד כמה כוחות משנה. נוסף על כך הוכנסו שתי חטיבות דרך גזרת החטיבה לעבר הסלוקי.<sup>8</sup>

מתיאור האירועים לעיל עולה כי נוצר מצב שבו אוגדה החליפה חטיבה בביצוע משימה. זוהי חולשה במיצי הסד"כ והעוצמה, חולשה בטשטוש הגבול שבין רמות המלחמה וחולשה ברמת הדרישות.

מהי חטיבה? האם הכוונה היא לעטר"ת (פרויקט החטיבה הרב-חילית)<sup>9</sup> או לעוצבת יסוד (כפי שקורה ברוב צבאות המערב), וכיצד ניתן להציג את החטיבה בעידן הצי"ד (צבא היבשה הדיגיטלי) כשלא מובהר מהי החטיבה? תהיה התשובה אשר תהיה, החטיבה במבנה הנוכחי שלה מחייבת הגדרה ובעיקר שינוי.

המאמר הזה יתמקד בנייתוח הצורך שהחטיבה תשמש עוצבת היסוד בצה"ל. המאמר מבוסס על עבודה רחבה יותר שכתבתי במסגרת לימודי לתואר שני במכללה לביטחון לאומי.

הדיון במבנה ובארגון של הכוח אינו יכול להתחיל בנייתוח בעיותיה של רמה פיקודית בודדת, שהרי כל ההיגיון במבנה ובארגון של הכוח הוא שהם צומחים מהרמה הנמוכה אל הרמה הגבוהה. בשל כך כל עיקרון או כלל שיימצאו נכונים ליישום ברמת החטיבה חייבים להיות בני יישום גם ברמת הגדוד ואף ברמת האוגדה. יתרה מכך, כל דיון בסוגיות הקשורות לבניין הכוח חייב להתחיל קודם

ביום רביעי, 2 באוגוסט 2006, גויסה למלחמת לבנון השנייה חטיבת הנשר, שהיא חטיבה המורכבת מלוחמי צנחנים במילואים. פיקדתי על החטיבה הזאת וכבר באותו הערב קיבלתי פקודת מבצע מהאוגדה שלה הוכפפה החטיבה. המשימה שהוטלה עלינו הייתה לתקוף את העיירה אלחיאם ולהשמיד פעילי טרור, תשתיות ואמצעי לחימה.<sup>1</sup> לאחר מכן אמורה הייתה החטיבה להיערך לתקיפת העיירות דיבין, בלט, שובע ושבעה.<sup>2</sup> לרשות החטיבה הועמדו הכוחות הבאים: שני גדודי החי"ר האורגניים שלה, שלושה גדודי סיור: הגדוד האורגני של החטיבה, גדוד הסיור של חטיבת הנח"ל וגדוד הסיור של חטיבת גולני. גדודי הסיור הלא אורגניים הוקצו לחטיבה לליל הכניסה. נוסף על כך כללה החטיבה גדוד שריון במילואים מחטיבת מרכבות הפלדה, את גדוד המחץ (605) של ההנדסה שני צוותי קרב פלוגתיים של יחידת חבלה, שלושה צוותים לסילוק פצצות ושמונה דחפורים ממוגנים מסוג D-9.<sup>3</sup> בסך הכול כללה החטיבה שבעה גדודים ועוד סד"כ הנדסה ייעודי בהיקף של גדוד.

ביום חמישי בלילה, לאחר תכנון ארוך ולאחר תצפית בשטח, נתנה החטיבה פקודה למפקדי הכוחות לתקוף. מתן הפקודה הסתיים בשעה 01:00 ביום שישי, ומייד לאחר מכן הגיעה פקודת ביטול למשימה לכבוש את אלחיאם, ולא ניתנה שום משימה חלופית.<sup>4</sup> למחרת בבוקר קיבלה החטיבה משימה להחליף את חטיבת הנח"ל במרחב אטייבה. ההתמודדות עם מרחב אלחיאם הוטלה על אוגדת עמוד האש. שישה ימים לאחר שניתנה לחטיבת הנשר פקודת ההתקפה במרחב אלחיאם, הוציאה אוגדת עמוד האש פקודה משלה ולפיה: "האוגדה תקוף ותשתלט על מרחב אלחיאם, תשמיד מחבלים, תשלוט על

מרחבי השיגור בצפון (דיבין-בלט) ותהיה מוכנה להמשך התקפה צפונית לפי פקודה".<sup>5</sup> תחת פיקוד האוגדה פעלו שלוש מפקדות חטיבה: מפקדת חטיבת עודד (חי"ר), מפקדת חטיבת עקבות הפלדה (שריון) ומפקדתה של חטיבת

**מתיאור האירועים  
לעיל עולה כי נוצר  
מצב שבו אוגדה  
החליפה חטיבה בביצוע  
משימה. זוהי חולשה במיצי  
הסד"כ והעוצמה**





**סור שריון וחי"ר עובר בעיירה צרפתית  
קטנה בקיץ 1944 | מלחמת העולם  
השנייה, שבטיני האמריקנים הייתה  
מלחמה מוצלחת, לא הייתה זרז  
לחתור לשינויי מבנה דרמטיים.  
במלחמה הזאת לא היה לאמריקנים  
גוף תמרון שנקרא חטיבה, חוץ  
מאשר בכמה מקרים יוצאים מהכלל**

כול בגיבוש תפיסת ההפעלה של הכוח הצבאי.<sup>10</sup> רק  
לאחר מכן ניתן לתכנן את הכוח למימוש התפיסה.<sup>11</sup>  
בהיעדר תפיסה - כך בצה"ל - נבנה הכוח הצבאי  
בהתאם לציוויים המחייבים ועל-פי תורת המבנה  
והארגון הצבאי. עוצבת היסוד משמשת מעין נקודת

אחיזה ונקודת מוצא לתכנון המבנה הצבאי והארגון הצבאי. "השפעת עוצבת  
היסוד במערך כוחות השדה מתבטאת באופן כללי בכך שכל הדרגים שמתחתיה  
מוכתבים במידה רבה על ידה, בעוד שכל הדרגים שמעליה מושתתים עליה  
כשלמות נתונה".<sup>12</sup> בשפה פשוטה: "עוצבת היסוד היא אפוא שאתה מחליט  
שנמצאת הלבנה שעליה אתה משתית את הכול".<sup>13</sup>

בהיעדר תפיסה ומתוך הבנה עד כמה חשוב להגדיר את הרמה של עוצבת היסוד  
בבניין הכוח, מן הראוי היה למצוא בצה"ל קביעה חותכת וברורה המגדירה את  
הבסיס למבנה הכוח ולארגון הכוח, דהיינו את עוצבת היסוד.

בצה"ל של היום לא קיימת עוצבת יסוד. בשל פירוקו של אגד התחזוקה  
האוגדתי והקמתו של אגד הלוגיסטיקה המרחבי הפיקודי (האלמ"ר) נשמטה  
היכולת להגדיר את האוגדה עוצבת יסוד. על-פי ההגדרה של עוצבת יסוד  
במילון צה"ל ועל-פי הגדרתה בעקרונות ארגון צה"ל הפיקוד המרחבי משמש  
בפועל הדרג הראשון העונה על ההגדרה של עוצבת יסוד. העניין הזה הוא מהותי  
ויידון בהרחבה במאמר הזה.

החטיבה כיום מוגבלת מאוד ביכולתה בשל חולשתה המבנית. העובדה הזאת  
לא נעלמה מעיניהם של בכירי הצבא. זה כמה שנים מתקיים בצבא תהליך  
לבחינת המבנה והארגון של החטיבה בעתיד. במרכז התהליך עמד רעיון  
העטר"ת - פרויקט העוצבה הרב-חילית, אך זה החל לגווע, כך לפחות נראה,  
עוד לפני מלחמת לבנון השנייה. פרויקט החטיבה הרב-חילית נולד מתוך ההבנה  
וההכרה שרמת החטיבה סובלת מבעיה תפיסתית.

הצורך בשינוי הנדרש ברמת החטיבה אינו תולדה של התפתחויות טכנולוגיות,  
של התרחבות לוחמת הגרילה בזירות השונות או של התפשטות העיור. הצורך  
להחליט בסוגיית "פני החטיבה - לאן" נובע מהעיוות הארגוני, מהחולשה  
ומהתלות של רמת החטיבה.

בעוד שכל צבאות העולם מחזקים את רמת החטיבה ואף מגדירים אותה  
"עוצבת היסוד", נותרה החטיבה בצה"ל חלשה ואינה מצליחה להדביק את  
ההתקדמות הטכנולוגית ולממש את הידע הרב שנצבר בצה"ל עצמו. החמ"לים  
המתוחכמים של המבצעים בעזה הם פרי ריכוז מאמץ צה"לי מקומי שיתפוגג  
ולא ייוותר ממנו כלום ביום פקודה. יותר מכך, החמ"לים של מלחמת לבנון  
השנייה רק חשפו את הבעיה.

במאמר אציג בקצרה את המקובל בצבאות המערביים הגדולים ואת התפתחות  
החטיבה בצה"ל מהמצב שבו הייתה עוצבת היסוד ועד להיותה מפקדה  
משימתית קבועה, ולאחר מכן אבדוק כיצד אמורה רמת החטיבה לפעול על-  
פי תורת הלחימה של צה"ל. על בסיס המידע הזה אנתח את החולשות ואת

העוצמות של המבנה הקיים ואעלה הצעה לשינוי.  
המאמר נותן משקל משמעותי להתבוננות על המענה הלוגיסטי של החטיבה  
בקרב. ההתבוננות הזאת חשובה הן בשל מרכזיותו של המענה הלוגיסטי והן  
בשל חשיבותו ותרומתו להבנת הבעיה הקיימת בעוצמתה של החטיבה.  
המאמר הזה מתמקד ברמת החטיבה, אולם ככל שחוקרים יותר לעומק את  
המבנה ואת הארגון של החטיבה, כך מתחזקת ההבנה ששורש הבעיות אינו  
ברמת החטיבה כי אם ברמת הגדוד. גדוד חזק ומאוזן שישאב אליו יכולות  
(כפי שקיימות בצבאות שונים בעולם) יפחית את הצורך של החטיבה לעסוק  
בקרב הגדודי. מעבר לכך, היות שרמת הגדוד פעילה יותר בשגרה ובחירום,  
נדרש לחזק את הגדוד קודם שנעשה זאת ברמת החטיבה. חיזוק החטיבה,  
ככל שיעלית, לא ישפיע די על מיצוי הכוח לפני שנחזק את הגדוד. גם בסוגיה  
הזאת יעסוק המאמר.

## החטיבה בצבאות זרים

### כללי

הלימוד מההיסטוריה ומצבאות זרים הוא זכות וציווי מחייב. נדרש לדעת  
לתרגם את ניסיונו של האחר לעולמנו, וניטיב לעשות זאת ככל שנוכח את  
עצמנו ללימוד מצבאות שרב בהם המשותף לצה"ל. בשל כך בחינת הצבאות  
המערביים, ובראשם צבא ארה"ב, תאפשר לגבש תמונה רלוונטית על המבנה  
ועל הארגון של החטיבה, על דרך הפעלתה ועל תפיסתה בצבאות המודרניים.  
הפרק הזה עוסק בחטיבה בצבאות ארצות הברית, בריטניה וגרמניה, אך  
מתמקד בצבא היבשה האמריקני, ה-ARMY.<sup>14</sup> בעוד שצבא ארה"ב עבר  
כמה תהליכים משמעותיים במבנה ובארגון לאורך השנים, היו השינויים אצל  
הבריטים ואצל הגרמנים קטנים יחסית. "לאורך ההיסטוריה שמרו הבריטים

**בעוד שכל צבאות העולם מחזקים  
את רמת החטיבה ואף מגדירים  
אותה "עוצבת היסוד", נותרה  
החטיבה בצה"ל חלשה ואינה מצליחה  
להדביק את ההתקדמות הטכנולוגית ולממש  
את הידע הרב שנצבר בצה"ל עצמו**



על המבנה המסורתי של החטיבה. זו מורכבת עד ימינו אלה ממפקדת חטיבה, ותחתיה רג'ימנטים עם יחידות סיור אורגניות. כך גם אצל הגרמנים<sup>15</sup>. בצבאות העולם בכלל ובצבאות המערב בפרט קיימים כמה סוגים של חטיבות כגון: חטיבות חי"ר, חטיבות של חי"ר קל, חטיבות מוטסות, חטיבות ממוכנות, חטיבות משוריניות, חטיבות הרריות וכו'. מאחר שבעת לימוד על צבאות זרים לא ניתן להתעלם מהנתון הזה, המקשה על ההשוואה, אתייחס למרכיבי המבנה והארגון ולהיגיון שבהם ופחות ליעוד של היחידות.

נושא מרכזי ומהותי שבו לא יעסוק הפרק הזה הוא סוגיית הרב-חיליות. החטיבה היא תמיד - ובכל הצבאות - מסגרת רב-חילית בהווייתה הן בשגרה והן בקרב. אף שהחטיבה אינה המצאה של השנים האחרונות אתמקד בבחינת החטיבה ב-50 השנים האחרונות.

מלחמת העולם השנייה, שבעיני האמריקנים הייתה מלחמה מוצלחת, לא הייתה זרז לחתור לשינויי מבנה דרמטיים. במלחמה הזאת לא היה לאמריקנים גוף תמרון שנקרא חטיבה, חוץ מאשר בכמה מקרים יוצאים מהכלל. הרג'ימנטים (והגדודים) פעלו ישירות תחת מפקדת הדיוויזיה. מלחמת קוריאה (1950-1953) הובילה לכמה שינויים. הוגדרה מסגרת ארגונית חדשה הקטנה מרג'ימנט וגדולה מגדוד שנקראה קבוצת קרב (Battle group).

ב-1960 התחיל תהליך למידה, ובעקבותיו פנה צבא ארה"ב למבנה הדיוויזיוני כפי שמוכר לנו כיום. התהליך נקרא Reorganization Objective Army Divisions (ROAD). על-פי ה-ROAD בכל דיוויזיה ישנן שלוש מפקדות חטיבה משימתיות. מפקדות החטיבה לא היו בשרשרת הפיקוד בעיתות שגרה וקיבלו תחת פיקודן בין שלושה לחמישה גדודים מתמרנים (בהתאם למשימה) וכמובן גדוד ארטילריה ומעטפת לוגיסטית.

עם זאת נשארו גם כמה חטיבות עצמאיות שעליהן פיקדו גנרלים ולא קולונלים. דוגמה לחטיבה כזאת היא חטיבת החי"ר העצמאית 187.

למלחמה בווייטנאם נכנס צבא ארה"ב כשהוא בנוי ומאורגן בהתאם ל-ROAD. "מבחינות רבות הייתה וייטנאם מלחמה של חטיבות"<sup>16</sup>. העובדה הזאת בלטה במיוחד בשלבים הראשונים של המלחמה שבהם פעל צבא ארה"ב בכמה זרות תוך העתקת כוחות מהירה מגזרה לגזרה. "חטיבות פעלו רחוק מהאוגדות

שלהן ולתקופות ארוכות"<sup>17</sup>.

העבודה בחטיבות נפרדות ללא קשר למיקומן של האוגדות שאליהן השתייכו חייבה מתן עצמאות מלאה לחטיבות הן בסיוע קרבי והן בסיוע מנהלתי. "הצבא למד ובחר לפעול ביחידות בגודל חטיבה מפני שהניסיון שנצבר במלחמה הוכיח שהחטיבה היא הדרג הארגוני הקטן ביותר שיכול לגלות עצמאות מבצעית". התוצאה הייתה ש"פעולת החטיבות בווייטנאם מוטטה את תפיסת האוגדה"<sup>18</sup>.

ב-1973, עם הקמת TRADOC<sup>19</sup>, נכנס צבא ארה"ב לתהליך לימוד מעמיק שבו שימשו הלקחים שהופקו ממלחמת וייטנאם וממלחמת יום הכיפורים בסיס לתהליך שנקרא "לימוד מבנה הדיוויזיה"<sup>20</sup>. התהליך הזה הוביל לגיבוש המבנה של הדיוויזיה החדשה - DIV 86 - במסגרת פרויקט שנקרא Army Of Excellence (AOE). במבנה החדש חוזקו החטיבות: בכל חטיבה הוקם גדוד לוגיסטיקה קרבי (FSB)<sup>21</sup>. נוסף על כך גובשה התפיסה הלוגיסטית ש"לכל יחידה, בכל רמה, יהיה כוח לוגיסטי אורגני שיוכל לספק לה את יכולת ההישרדות והיענות שלה"<sup>22</sup>.

מבחנה הראשון של תפיסת ה-AOE היה במלחמת המפרץ הראשונה (1991). לאחר המלחמה הזאת התקבעה הגישה כי יש לחזק את החטיבה וכי הפעולה תחת פיקוד הדיוויזיה אינה מאפשרת למצות את יכולות החטיבה. בד בבד עם ההבנה הזאת החל צבא ארה"ב בתכנון ארוך טווח של המבנה שלו בעתיד (FORCE XXI) שמעתיק את מרכז הכובד מהדיוויזיות לחטיבות. ההעתיקה הזאת נבעה בין היתר מההבנה שבעקבות התפרקות ברית המועצות לא צפויה לארה"ב התנגשות עם מסות אדירות של שריון על אדמת אירופה, אלא צפויים לה הרבה מאוד עימותים בסדרי גודל קטנים יותר על פני כל כדור הארץ. עד לגיבושו של FORCE XXI גובשו כוחות מעבר, שגם בהם עומדת החטיבה במרכז<sup>23</sup>.

במקביל לבנייתו של FORCE XXI המשיכו האמריקנים לממש את הלקחים בתחום המבנה והארגון שהפיקו ממלחמת המפרץ ובכלל זה: הוספת גדודי סיור לחטיבות והוספת חטיבת הנדסה לדיוויזיה (במלחמת המפרץ היה לכל חטיבה גדוד הנדסה בציוות לקרב). במהלך אותן השנים החלה מתגבשת תפיסת ה-BCT<sup>24</sup>, שלפיה רואים בחטיבה צוות קרב עצמאי. תפיסת ה-BCT הבשילה ב-2003, והחל תהליך שבמסגרתו מועברות כל החטיבות להרכב BCT. התהליך הזה הפך בפועל את כל החטיבות בצבא ארה"ב לעצמאיות היכולות לפעול



**סנקי M1-A1 אברמס**  
**מסתערים על קו**  
**ההגנה העיראקי**  
**במהלך מבצע "סופה**  
**במדבר" | בצבא**  
**ארה"ב של היום**  
**החטיבה היא עוצבת**  
**היסוד הן להפעלת**  
**הכוח בקרב והן לבניין**  
**הכוח בעיתות שגרה**



חייבת להתפתח בתגובה לשינויים באיומים הצפויים ובהתאם לסביבות המבצעיות האפשריות.<sup>29</sup> ההתפתחות צריכה להיעשות תוך ניצול טכנולוגיות מתקדמות עתידיות, אולם השינויים באיומים ובסביבה המבצעית הם הגורם המרכזי הדורש את ההתאמה - ללא קשר לטכנולוגיה המתקדמת.<sup>30</sup> ההגדרה של יחידת פעולה (Unit of Action)<sup>31</sup> היא הדרג הלוחם הטקטי של ה-Objective Force. יחידת הפעולה מורכבת מרמת החטיבה ומטה. יחידות פעולה מתמרנות הן היחידות הקטנות ביותר של כוחות משולבים שניתן להכניסן לקרב כשהן עצמאיות.

**המבנה והארגון של החטיבה - בחינת עצי המבנה**<sup>32</sup>  
כשבוחנים את מבני החטיבות מאז תום מלחמת העולם השנייה ועד מלחמת המפרץ השנייה ניתן לראות עד כמה הן התעצמו במהלך השנים. ההתעצמות הזאת באה לידי ביטוי בשלושה תחומים:  
1. גידול במספר גופי התמרון ובמספר היחידות החטיבתיות הנוספות.

בנפרד מהדיוויזיות שלהן באופן מובנה ואורגני. הרכב ה-BCT הוא כדלקמן: שלושה או ארבעה גדודים מתמרנים (שריון, חי"ר, חי"ר ממוכן), גדוד ארטילריה 155 מ"מ, גדוד הנדסה, גדוד לוגיסטיקה, פלוגת מודיעין, פלוגת קשר, פלוגת סטינגר (נ"מ) ופלוגת סיור.<sup>25</sup>  
תפיסת ה-BCT 2003 הכשירה את הקרקע להפיכת החטיבה לעוצבת היסוד באמצעות הפיכתה ליחידת פעולה (UA) Unit of Action ב-2004.

### יחידת פעולה (Unit of Action)

הרעיון להפוך את החטיבות לחזקות ולעצמאיות עלה בחיל הנחתים כבר בשנות ה-50 בשל היותו כוח התערבות מהיר שצריך להיות מוכן לפעול בהתרעה קצרה על פני כל מקום בכדור הארץ. בתחילה מדובר היה ב"יחידת משלוח של המרינס" (MEU - Marine Expeditionary Unit) ובהמשך, ב-1999, הוקמה ה-MEB (Marine Expeditionary Brigade) - חטיבה חזקה, גדולה ועצמאית היכולה לפעול במנותק מהדיוויזיה או במסגרת כוח משימה. התפיסה של



**לוחמי מילואים במלחמת לבנון השנייה | גם כמלחמת שלום הגליל בלטה התופעה של יחידות מוקטנות כתוצאה מסד"כ ראשוני מצומצם וכתוצאה מהפרשת כוחות להקמת יחידות אד הוק**

2. החטיבה תמיד פעלה במתכונת של צוות קרב חטיבתי, כלומר בהרכב רב-חילי. תחת פיקודה מצויים גדוד ארטילריה וסד"כ לוגיסטי בהיקף של גדוד לפחות.
3. ניתן לזהות את התחזקותם של גופי הסיוע: הנדסה, מודיעין וסיור.

### החטיבה בצבא בריטניה

ייעוד החטיבה בצבא היבשה המלכותי (Royal Army) הוא הפעלת הכוח בלבד. בניין הכוח נעשה כולו במסגרת הגדודים (Battalions) או הרגימנטים (Regiments). החטיבה היא כמעט תמיד צוות קרב חטיבתי לצורכי פעילות מבצעית שמוקם אד הוק ללחימה ומפורק לאחר מכן.<sup>33</sup> החטיבות בולטות בעצמאותן ובהיותן רב-חילויות. כל חטיבה מורכבת בדרך כלל מארבעה גדודים מתמרנים מסוגים שונים. לדוגמה: צוות קרב חטיבתי ממוכן יכול שני גדודים ממוכנים, גדוד חי"ר וגדוד שריון.<sup>34</sup> מעבר לארבעת הגדודים המתמרנים (המבנה המרובע) כוללת כל חטיבה גדוד ארטילריה, גדוד לוגיסטי, פלוגת נ"מ, פלוגת הנדסה, פלוגת נ"ט ופלוגת סיור משורינית או רכובה. בניית צוות קרב חטיבתי עצמאי וחזק אינה רק פרי

כוח המשלוח החטיבתי המהיר של המרינס עתידה הייתה לשמש דוגמת היסוד לאנשי פיקוד ההדרכה ותורת הלחימה (TRADOC) של צבא היבשה האמריקני בדרם לגבש לקראת סוף 2002 את התפיסה של יחידות הפעולה המתמרנות.

בבסיס הרעיון שמאחורי ה-UA (Unit of Action) עומדת ההכרה במרכזיותה של רמת החטיבה. "המלחמה באפגניסטן והמערכה בעיראק הוכיחו שוב את התועלת ואת הגמישות שמקנה החטיבה המתמרנת בשדה הקרב המודרני".<sup>26</sup>

בצבא ארה"ב של היום החטיבה היא עוצבת היסוד להפעלת הכוח בקרב והן לבניין הכוח בעיתות שגרה. החטיבה בנויה כך שתוכל להתמודד הן עם כוחות סדירים והן עם כוחות בלתי סדירים העוסקים בלוחמת גרילה ובטרור.<sup>27</sup> הגישה הזאת ממומשת הלכה למעשה. למשל, תחלופת הכוחות האמריקניים בעיראק נעשית במסגרות חטיבתיות.<sup>28</sup>

על-פי התפיסה המקובלת כיום בצבא ארה"ב "הלחימה הטקטית העתידית

# החטיבה בצבא בריטניה היא כמעט תמיד צוות קרב חטיבתי לצורכי פעילות מבצעית שמוקם אד הוק ללחימה ומפורק לאחר מכן



- 81 מ"מ ומרגמות 120 מ"מ, מחלקת נ"ט ומחלקת חבלה).
- גדוד טנקים ובו 4 פלוגות טנקים, פלוגת חרמ"ש, פלוגה מסייעת ובה סוללת 120 מ"מ, מחלקת חבלה וסיוור.
- גדוד מכמ"ת.
- פלוגת טנקי צנטוריון.
- פלוגת שריוניות.
- פלוגת סיוור.
- פלוגת הנדסה.
- פלוגת קשר.
- פלוגת סדנה (חימוש).
- פלוגת אספקה.
- פלוגת חיל רפואה.
- מחלקת משטרה צבאית.
- יחידת רכב מגויס.

## מלחמת יום הכיפורים<sup>39</sup>

בחינה של מבנה החטיבות במלחמת יום הכיפורים עלולה להטעות. ככלל, לא נלחמה שום חטיבה בהרכב הבסיסי שלה. מספרי הטנקים בחטיבות השריון היו מצומצמים עד כדי כך שכל חטיבה לא הייתה למעשה יותר מאשר גדוד מוגבר. מצב דומה היה גם בחטיבות החי"ר. אלה הוחלשו הן בשל סד"כ ראשוני נמוך, הן בשל שיעורי שחיקה גבוהים והן מפאת "מיסים" שחיבו אותן לשלם: הן נאלצו להפריש כוחות ממסגרותיהן האורגניות כדי לאפשר את הקמתן של יחידות מאולתרות.

חטיבות הטנקים כללו שלושה גדודי שריון ופלוגת סיוור. בחלק מהחטיבות היה קיים גדוד חרמ"ש. חטיבות ללא גדוד חרמ"ש היו, למשל, חטיבה 769 של אורי אור, חטיבת הטנקים 205 של יוסי פלד, חטיבה 14 של אמנון רשף. והיו עוד חטיבות כאלה. היו גם יוצאים מהכלל. לדוגמה, בחטיבה 421 של חיים ארז לא הייתה אפילו פלוגת סיוור.

המצב בקרב חטיבות החי"ר לא היה טוב יותר: חטיבת הצנחנים המרכזית בפיקודו של דני מט כללה שלושה גדודי חי"ר, פלוגת סיוור ופלוגת הנדסה. אולם בשלב מסוים הוחלט להקים כוח חדש בפיקודו של אחד הסמח"טים, ולשם כך נטלו מהחטיבה את פלוגת הנדסה, את פלוגת הסיוור וכן אחת מפלוגות החי"ר. כל גדוד בחטיבה מנה חמש פלוגות.

חטיבה גולני במלחמה כללה חמישה גדודים: 12, 13, 51, גדוד 17 (שהורכב מחניכי בית הספר למ"כים) וגדוד 8 (שהורכב מהמדריכים בבסיס האימונים של החטיבה בתוספת פלוגת חי"ר מגדוד 13). נוסף על כך כללה החטיבה את הסיירת שלה. לכל חטיבת חי"ר היו גם פלוגות חובשים, פלוגת אספקה ופלוגת חימוש קדמית.

## מלחמת שלום הגליל

החטיבות שלחמו במלחמת שלום הגליל דמו מאוד בהרכבן לחטיבות שלחמו במלחמת יום הכיפורים. כל חטיבת שריון כללה שלושה גדודים ופלוגת סיוור. עם זאת כל חטיבות השריון נפרדו מהחרמ"ש (חי"ר משוריין) שלהן. כל חטיבת חי"ר כללה אף היא שלושה גדודים וכן את הפלוגות החטיביות: פלוגת

הלקחים ממלחמות אפגניסטן ועיראק בשנים האחרונות. סיפורה של חטיבת קומנדו 3 הבריטית במלחמת פוקלנד (1982) ממחיש את עוצמתה של החטיבה, את עצמאותה הרבה וגם את מידת הציפיות ממנה. חטיבת קומנדו 3 בפיקודו של בריגדיר ג'וליאן תומפסון שימשה כוח המשימה היבשתי במלחמה.<sup>35</sup> החטיבה כללה מגוון אדיר של כוחות בשל מורכבות המשימה שהוטלה עליה. חטיבת הקומנדו 3 בפוקלנד כללה חמישה גדודים (שלושה גדודי קומנדו ושני גדודי צנחנים), רגימנט ארטילריה (שלוש סוללות), סוללה נוספת שלא במסגרת הרגימנט שתוגברה בבקרי אש להפעלת התותחים של אוניות הצי), סוללת נ"מ שפעלה במסגרת מחלקת הגנה אווירית, פלוגת הנדסה מוגברת שכללה צוותים לסילוק פצצות, כוחות מיוחדים מה-SAS (שירות האוויר המיוחד) ומה-SBS (הקומנדו הימי) בסד"כ גדודי, יחידות קשר שונות בהיקף של גדוד. את המענה הלוגיסטי נתן רגימנט לוגיסטיקה שכלל פלוגת חימוש, אלמנטים מפלוגת הסדנאות, פלוגה רפואית ופלוגת תובלה. נוסף על כל אלה כללה החטיבה, בין היתר, פקחי אוויר רבים, כוח להפעלת חימוש מונחה מדויק, צוות עיתונות וכוח ללוחמה הררית וארקטית.<sup>36</sup>

## החטיבה בצבא גרמניה

בדומה לצבאות של כל המדינות המתועשות נמצא גם צבא גרמניה בתהליך של ארגון מחדש המלווה מחד גיסא בצמצום הסד"כ ומאידך גיסא בהפיכת הצבא לרלוונטי יותר ללחימה מול כוחות בלתי סדירים במתארי לחימה שונים ברחבי העולם. בדומה לצבא ארה"ב, גם בצבא היבשה של גרמניה (Heer) משמשת החטיבה עוצבת היסוד בצבא הן לבניין הכוח והן להפעלתו. לחטיבות מוקנית עוצמה רבה ועצמאות שכן הן אמורות לשמש כוח תגובה מהיר.

מבנה החטיבה תלוי במשימתה ובייעודה. בכל חטיבה יש שלושה גדודי תמרון (של חי"ר ושל שריון, חוץ מאשר בחטיבות חי"ר קלות, הרריות או מוצנחות שבהן אין גדוד שריון), גדוד סיוור, גדוד הנדסה קרבית, גדוד לוגיסטיקה וגדוד קשר. בשונה משאר הצבאות לא קיים בחטיבה גרמנית גדוד ארטילריה אורגני, אף שהיא מוגדרת עוצבת יסוד.<sup>37</sup> בצבא גרמניה לא קיים המושג צוות קרב חטיבתי, שכן את הלחימה מנהלות החטיבות האורגניות מתוך התפיסה שלחטיבה יש שלמות מבצעית הנובעת מהמבנה שלה, ואין צורך בציוות כוחות אחר כדי ליצור את צוות קרב חטיבתי.

## הרכבי החטיבות בצה"ל במלחמות ישראל (1967-2006)

### מבוא

באמצע 1948 מנה הסד"כ של צה"ל 12 חטיבות ניידות. באותה השנה הוחלט לחלק את הארץ לארבע חזיתות (צפון, מזרח, מרכז ודרום). החטיבות הוקצו לחזיתות על-פי הצרכים המבצעיים. בסוף 1949 נקבע שהחטיבה היא עוצבת היסוד של כוחות היבשה בצה"ל.

ב-1970, בעקבות השתנות של שדה הקרב במזרח התיכון, שינה צה"ל את תפיסת ההפעלה של כוחותיו. השינוי בשדה הקרב בלט מאוד לעין: הצבאות התעצמו, ושדה הקרב הפך להיות רווי בכוחות. התגובה של צה"ל הייתה ריכוז הכוחות המשוריינים באוגדות קבועות. לעומת זאת עוצבת היסוד של חיל הרגלים נשארה החטיבה.

בשנת 2000, במסגרת הארגון מחדש של הסד"כ, הוכפפו כל חטיבות החי"ר לאוגדות המשוריינות ונפרדו סופית מתוארן "עוצבות יסוד".

## מלחמת ששת הימים

עד מלחמת ששת הימים ובמהלכה הייתה החטיבה עוצבת היסוד בצה"ל. העובדה הזאת ניכרת בהרכב החטיבות, כפי שניתן ללמוד מההרכב של חטיבה 10 (חטיבת הראל) שמפורט להלן:<sup>38</sup>

- שני גדודי חרמ"ש (בכל גדוד 3 פלוגות חרמ"ש, פלוגה מסייעת ולה מרגמות



ההנדסה, הסיירת ופולגות עורב (נ"ט) וכן את פלוגות החובשים, האספקה והחימוש.

גם במלחמת שלום הגליל בלטה התופעה של יחידות מוקטנות כתוצאה מסד"כ ראשוני מצומצם וכתוצאה מהפרשת כוחות להקמת יחידות אד הוק. בניית הציוותים המיוחדים היא תופעה שבלטה מאוד במלחמת שלום הגליל. חוץ מאשר בכמה מקרים חריגים ובודדים (דוגמת כיבוש ג'זין על-ידי חטיבה 460 ללא חי"ר) אורגנו הכוחות בצוותי קרב חטיבתיים ובהם חי"ר, שריון ועל-פי רוב גם הנדסה, סיור וכו'. כמה מהציוותים היו מוצלחים יותר מהאחרים. עם זאת הבעיות היו בדרך כלל בהפעלת הכוחות ובמיצוי של שיתוף הפעולה ביניהם ולא בציוותי הכוחות. להלן דוגמאות לציוותים שהיו לא מאוזנים:

- צוות קרב חטיבתי בה"ד 1 (בפיקודו של שמואל ארד) כלל גדוד חי"ר מוקטן (שלוחמי היו צוערים) וגדוד שריון.<sup>40</sup>
  - צוות קרב חטיבתי בפיקודו של חגי רגב שכלל שני גדודי שריון.<sup>41</sup>
  - צוות קרב חטיבתי בפיקודו של עוזי קרן שכלל גדוד שריון, גדוד חי"ר, ופלוגת סיור.<sup>42</sup>
- אבל היו גם דוגמאות לבנייה מאוזנת וטובה של צוותי קרב חטיבתיים:

## קיומו של גוף לוגיסטי בחטיבה מאפשר גמישות גם באמצעות חיזוק יחידות שפועלות במרחק רב ממרכז התחזוקה החטיבתי

- צוות קרב חטיבתי בפיקודו של צבי פולג (חי"ר מילואים) כלל שלושה גדודי חי"ר, גדוד שריון (מחטיבת מרכבות הפלדה), גדוד ארטילריה וכן את היחידות האחרות של החטיבה: הנדסה, סיירת ועורב וכן פלוגות חובשים, אספקה וחימוש.
- צוות קרב חטיבתי 500 (שריון – בפיקודו של דורון רובין) כלל בשיאו את שלושת גדודי השריון של החטיבה, שני גדודי חי"ר (גדוד נח"ל וגדוד צנחנים במילואים), פלוגת הנדסה מגדוד 601 וגד"ב אייל. עם זאת חשוב לציין שהסד"כ המקסימלי הזה של חטיבה 500 היה למעשה כל מה שעמד באותה העת לרשות מפקדת אוגדה 162. במילים אחרות: הייתה כאן חפיפה בין החטיבה לבין האוגדה.

### מלחמת לבנון השנייה - 2006

בין מלחמת שלום הגליל למלחמת לבנון השנייה היו שינויים אחדים בהרכבי החטיבות. בחטיבות החי"ר נפרדו סופית מפלוגות החובשים, האספקה והחימוש, הוקם גדוד הסיור המאגד את פלוגות העורב, ההנדסה והסיור (ובתוכו הוקמה פלגת תצפיות) וככלל לא היו יצירות של כוחות מאולתרים. לחלק מחטיבות השריון נוסף גדוד הנדסה, והוקמה פלוגת סיור בכל חטיבה. בחטיבות הוקמו או שוקמו פלוגות החי"ר המשוריין ואורגנו בגדודים.

גם במלחמת לבנון השנייה פעלו החטיבות כצוותי קרב חטיבתיים רב-חיליים שכללו באופן קבוע שריון, חי"ר והנדסה. המאפיין הבולט במלחמת לבנון השנייה היה השינוי המהיר של ציוותי הכוחות - שינוי שהיה לרוב מהיר מדי. גדודים ואף חטיבות שלמות "דילגו" בין האוגדות ממשימה למשימה בקצב מהיר. כל החטיבות זכו להפעיל אלמנטים שונים של אוויר (חווי, מסוקי קרב, מטוסי תקיפה ועוד). החטיבות הפעילו חימוש מונחה מדויק מהחמ"לים שלהם, וסד"כ גדול של ארטילריה עמד לרשות הכוחות.

## המענה הלוגיסטי לחטיבה בקרב במלחמות ישראל מלחמת ששת הימים

סיכום מפקד חטיבה 10 (חטיבת הראל) אורי בן-ארי בסוגיית הלוגיסטיקה: "בחטיבה לא היו בעיות של דלק ושל תדלוק. זה היה בסך הכל טוב, אבל צריך לזכור שזה היה שלושה ימים ובסך הכול 60-70 ק"מ".<sup>43</sup> זוהי התבטאות יוצאת דופן לטובה של מח"ט בתום מלחמה. "חטיבה 10 ביצעה את כל תנועותיה על שרשראות, נעה יותר מ-400 ק"מ ומעבר לתמרונים בשדות הקרב הוציאו הטנקים בממוצע 80-90 שעות מנוע לטנק".<sup>44</sup> חטיבה 10 התחילה את המלחמה בהבקעת המוצבים שמצפון לפרוודור ירושלים. עד 8 ביוני 1967 (דהיינו בתוך שלושה ימים) היא הגיעה לנהר הירדן ופוצצה את גשרי עבדאללה וחוסיין. ב-9 ביוני 1967 החלה החטיבה לנוע לרמת-הגולן.

חטיבה 45 ביצעה מהלך דומה. היא התחילה בכיבוש ג'נין, התקדמה תוך כדי לחימה עד לגשר הנסיך מוחמד שעל נהר הירדן (גם היא בשלושה ימים בלבד), ובבוקרו של 9 ביוני 1967 התכנסה בעפולה ויצאה צפונה. החטיבה השתתפה ב-9 וב-10 ביוני 1967 בכיבוש רמת-הגולן. היא כבשה את מסעדה ב-10 ביוני, המשיכה משם דרומה לקוניטרה והגיעה עד תל ג'ית.

במשך כל הלחימה של החטיבות העצמאיות נדחפה הלוגיסטיקה קדימה ליחידות בעקשנות ובהתמדה. לרשות חטיבה 10 עמד סד"כ לוגיסטי בהיקף של שלוש פלוגות. הפלוגות האלה הקנו ליחידות גמישות רבה ואיפשרו להן לפעול ברציפות. החטיבה פתחה מת"ח (מרכז תחזוקה קדמי) שהשמיש כלים לגדודים.

בסיכום לחימתה של חטיבה 45 נכתב כי פלוגת האספקה איפשרה לחטיבה גמישות ושמרה על רצף הלחימה: "עד שהגיעה פלוגת האספקה לרמת-הגולן מולאו כל הדרגים אשר התרוקנו עוד לפנות בוקר, ועד חצות היו כל הדרגים מלאים, ופלוגת האספקה התרוקנה כליל מדלק וחלקה גם ממזון".<sup>45</sup> יותר מכך, פלוגת האספקה - לפי בחירה ולפי המצב של היחידות - יכלה לשקם ולהחזיר יחידה לכשירות בלי שזו נאלצה לעזוב את שדה הקרב. "באותה העת חזר גדוד 25 והצטרף לחטיבה. קודם לכן הוא נלקח על-ידי האוגדה עם הדרגים, וכאשר חזר לחטיבה, מצבו היה ריק בבטנים ובדרגים. עם הצטרפותו מולאו בחזרה הבטנים והדרג על-ידי פלוגת האספקה".<sup>46</sup>

קיומו של גוף לוגיסטי בחטיבה מאפשר גמישות גם באמצעות חיזוק יחידות שפועלות במרחק רב ממרכז התחזוקה החטיבתי. מספר סגן עמידר עמנואל, מ"מ הרק"ם מהסדנה החטיבתית (מתוך דו"ח אחר המשימה שלו המופיע בספר הסיכום החטיבתי): "ב-5 ביוני בבוקר סופחנו, כיתת מכונאי רק"ם, לגדוד 25 תחת פיקוד מ"מ רכב מהסדח"ט (סדנת החימוש החטיבתית). עד דמיה הייתה כיתה זו עם גדוד 25. יתרת המחלקה נעה אחרי גדוד 39 כמאסף לטנקים והחלה בתיקונים שוטפים תוך כדי התנועה לעבר הגבול".<sup>47</sup>

### מלחמת יום הכיפורים

במלחמת יום הכיפורים הייתה האוגדה עוצבת היסוד. אגדי התחזוקה האוגדתיים היו בסוף תהליך בנייתם. שרשרת המענה הלוגיסטי הייתה: בטן - רמת הגדוד - אגד התחזוקה באוגדה. לחטיבה לא היו גופים לוגיסטיים משלה.

על המענה הלוגיסטי במלחמה מספר תא"ל יוחנן גור, סגן ראש אג"א (אלר"ם של היום) במלחמה: "אם הצליחה המערכת למעלה עד למטה, זה דווקא הודות לבלגן. אילו היינו עובדים פה לפי דפוסים, לפי תורת חיל ההספקה, לפי תורת הג"א, לפי תורת חיל חימוש, לפי כל התורות, עד היום היינו מחכים לדלק, לתחמושת ואינני יודע מה עוד היה קורה... אם המערכת עבדה טוב, זה הודות לזה שהיה בלגן: כל אחד ניפק ועשה כפי יכולתו".<sup>48</sup>

במלחמת יום הכיפורים התפתחו שתי תופעות מרכזיות בסוגיית המענה

הלוגיסטי ברמת החטיבה וברמת הגדוד:

התופעה הראשונה: הפרדה שנוצרה מסיבות שונות בין הגדוד לבין גוף הלוגיסטיקה שלו (תופעה שמלווה את צה"ל גם בימים אלה). לתופעה הזאת יש כמה סיבות: שאיבה של גופי הלוגיסטיקה לריכוז חטיבתי, בעיית ניידות ומיגון, בעיות בסדרי העדיפויות של המפקדים. התופעה הביאה להשתרשות הנהלה שהיחידות מתפנות לאחור, דהיינו נוטשות את שדה הקרב - לרוב בעת הפוגות - כדי לחדש את המלאים.<sup>49</sup> בחטיבות 401, 460, 164, 600, 421 רוכזו הגופים הלוגיסטיים ברמה החטיבתית "ולעיתים אף האוגדתית, ומכאן שלא היה מענה לוגיסטי ברמת הגדוד כלל".<sup>50</sup> חשוב לציין כי ריכוז של גופי לוגיסטיקה ברמת החטיבה אינו פלוגת אספקה. אין בו שרשרת פיקוד, אין בו מערכת פו"ש, והוא אינו אלא אוסף כוחות שהושארו מאחור. על תופעות של חוסר מקצועיות של מפקדים מעידה העובדה שהיו מצבים שבהם שום דרג א'1 לא נלקח עם הגדוד.<sup>51</sup> התופעה של היפרדות הגדוד מגופי הלוגיסטיקה הביאה לכך שהסמח"ט הפך להיות המפקד של גוף הלוגיסטיקה של החטיבה. סמח"טים חברו באדיקות לכוחות בתום כל יום לחימה (על-פי רוב בלילה), חידשו מלאים, דאגו לטפל בכלים, החזירו לשירות כלים מתוקנים ושילבו צוותים בתוך כוחות.

התופעה השנייה הייתה יחידות שנותרו ללא מענה לוגיסטי. שינויי כוחות, העברת כוחות ובניית צוותי קרב בגלל אילוצים מבצעיים הקשו מאוד לתת מענה לוגיסטי ולעיתים אף מנעו אותו לגמרי. "נעשו ציוותי כוחות אג"מיים נוספים לאוגדות הקבועות (שתיים - שלוש חטיבות חי"ר לאוגדה אחת). כוחות אלו לא קיבלו ביטוי לוגיסטי מלכתחילה, וכתוצאה מכך נגרמו קשיים רבים בתחום האספקה".<sup>52</sup> הוספת צוותי קרב מיוחדים לאוגדות יצרה כמובן עומס נוסף על גופי הלוגיסטיקה. מעבר לכך גם נוצרה לעיתים בעיה של חוסר התאמה בין סוגי התחמושת הקיימים באוגדה לבין אמצעי הלחימה ביחידות שצורפו תחת פיקודה. לדוגמה, לאחר שהועברה חטיבה 875 לאוגדת סיני התברר שהאוגדה אינה ערוכה לתמוך בטנקי שרמן.

### מלחמת שלום הגליל

ביסודו נותר המענה הלוגיסטי במלחמת שלום הגליל ללא שינוי. שרשרת המענה הלוגיסטי הייתה: בטן - הדרג של הגדוד - אגד התחזוקה. במלחמת לבנון מילא חיל האוויר תפקיד מרכזי בתחום המענה הלוגיסטי ולעיתים הוא היה המענה היחיד.

דבריו של אחד המג"דים בתום המלחמה מסכמים לדעתי היטב את תמונת המצב במלחמת שלום הגליל: "מה שבה פה לידי ביטוי בכל גדוד זו הפלוגה המובילה, לפעמים פחות. לדעתי היה צריך כאן פחות כוחות לוחמים ויותר ארטילריה ותחזוקה קדמית... אני לא תופס איך אפשר להכניס פה בגזרה שלנו ארבע אוגדות".<sup>53</sup>

אגדי הלוגיסטיקה סבלו מבעיות שונות שהקשו עליהם לתת מענה לכוחות. הבעיה העיקרית הייתה הצירים הפקוקים, ובדומה למלחמת יום הכיפורים גם במלחמת שלום הגליל לא לקחו איתם הגדודים את דרגי האספקה. יתר על כן, גם במלחמת שלום הגליל הועברו יחידות בין מפקדות ללא מענה לוגיסטי מתאים הן ברמת החטיבה והן ברמת הגדוד.

ממלחמת שלום הגליל עלה הלקח כי נדרש לחזק את דרג התחזוקה של הפיקוד על חשבון דרג התחזוקה של האוגדה.<sup>54</sup> "לקחי המלחמה העידו באופן מובהק על הצורך בהקטנת מערך התחזוקה האוגדתי אך לא על ביטולו (ההדגשה שלי - ב"ע) וביסוס מערך התמיכה לכוחות השדה על לוגיסטיקה מרחבית כתפיסה עיקרית".<sup>55</sup> בתחקירי הלוגיסטיקה שלאחר המלחמה הונחו התשתיות לאגד לוגיסטיקה מרחבי.

### מלחמת לבנון השנייה

ההבדל המהותי בין מלחמת שלום הגליל למלחמת לבנון השנייה בתחום הלוגיסטיקה הקרבית היה הקמתו של האלמ"ר (אגד לוגיסטיקה מרחבי). אגד הלוגיסטיקה המרחבי רוקן את האוגדה מנכסיה הלוגיסטיים. שרשרת המענה הלוגיסטית הייתה: אגד לוגיסטיקה מרחבי (פיקוד) - דרג (גדוד) - בטן. משמעות הדבר היא שהלוגיסטיקה הקרבית קיימת רק ברמת הגדוד. אגד הלוגיסטיקה המרחבי, על-פי הגדרתו, לא בנוי ולא ערוך לחצות קו כחול.<sup>56</sup> הפיקוד הוא ששלט באגד הלוגיסטיקה המרחבי. "אגד הלוגיסטיקה המרחבי לא שלט בתוכנית הלוגיסטית הפיקודית ולא שלט לעיתים בתנועה, במיקום ובתוצרי יחידות המשנה".<sup>57</sup>

בתכנונים המקדימים, בתוכניות האופרטיביות ובכל תהליך הלימוד של תוכניות "מגן הארץ" ובהמשך "מי מרום"<sup>58</sup> בשנים 2006-2007 היה ברור כי אגד לוגיסטיקה מרחבי לא יוכל לתת מענה לוגיסטי בתוך לבנון וכי צפויה בעיה גם ללוגיסטיקה הקרבית ברמת הגדוד. כדי לתת מענה נקבעה טכניקה ייעודית למלחמה אפשרית נגד חיבאללה שנקראה "לוגיסטיקה קרבית". אף שהאתגר המבצעי והעול הלוגיסטי במלחמה הזאת היו מהמחמצים ביותר במלחמות ישראל, לא השכיל המערך הלוגיסטי לתת את המענה הנדרש. גם



אכזרית | את  
האספקה הובילו  
על-פי רוב  
באמצעות כלים  
משוריינים (בדרך  
כלל אכזריות). אלה  
נשאו את האספקה  
בכסנים - מה  
שהתאפשר בשל  
המרחק הקצר בין  
שדות הקרב לגבול



## לוחמי מילואים מחכים לפקודות | הפטריוטיות החטיבתית היא מסורת ותיקה שמשמשת עד היום מנוע לגיוס, למוטיווציה, לתחרות, לגאווה וכו'



במקרה הזה - כמו לאורך כל הדרך - מקור הבעיה היה במפקדים ולא בקציני הלוגיסטיקה. מתחקיר מקצועי וממצה שערך חיל הלוגיסטיקה אחרי המלחמה עולה כי הייתה קיימת בקיאות חלקית בלבד של היחידות בטכניקה הלוגיסטית. מחסור במידע היה קיים במיוחד ביחידות מילואים וביחידות שלא אמורות היו להילחם בלבנון.<sup>59</sup> מעבר למחסור בידע ובאימונים גם חסרו אמצעי לחימה שהיו חיוניים למימוש הטכניקה.<sup>60</sup> בפועל את האספקה הובילו על-פי רוב באמצעות כלים משוריינים (בדרך כלל אכזריות). אלה נשאו את האספקה בבטנים - מה שהתאפשר בשל המרחק הקצר בין שדות הקרב לגובל. כמו כן הועברה אספקה בהיסט. רק במקומות מועטים הוכנס רכב אופני - בדרך כלל לתלוק.

### סוגיית הפינוי הרפואי

תהליך ההיפרדות של החטיבה ובהמשך של האוגדה מ"הזנב הלוגיסטי" מתקשה להתממש בתחום המענה הרפואי. לאורך כל הדרך נשמרת פלוגת החובשים החטיבתית (הפח"ח)<sup>61</sup> בלי שתועלה השאלה מהו "מס" הכלים שהיא גובה. חטיבות החי"ר הצליחו לשמור על הפלוגה תחת פיקודן האורגני עד 2005 (הגם שהאגד הלוגיסטיקה המרחבי הוקם זה מכבר). רק אז נלקחו מהן הפלוגות בפקודת ראש אט"ל, אך רק לפרק זמן קצר. הלקח הראשון בתחום המבנה והארגון שהופק ממלחמת לבנון השנייה היה להחזיר את הפח"ח (הפלה"קיים) לחטיבות. הלקח הזה כבר יושם בפועל.

אשר לחטיבות השריון - במלחמת ששת הימים הייתה לכל חטיבה פלוגת רפואה. במלחמת יום הכיפורים קיבלו חטיבות הטנקים את הפח"ח מהאגד הלוגיסטי, וכך היה גם במלחמת שלום הגליל. לשימור פלוגות הרפואה בחטיבות למרות התנתקותן משאר הגורמים הלוגיסטיים יש סיבה: הרצון לשמור על חיי אדם ועל רוח הלחימה. אולם היעדר מזון, מים, דלק ותחמושת וכן מערכות נשק מושבתות משפיעים גם הם באופן ישיר על חיי אדם ועל רוח הלחימה. לכאורה הכול שם על מקומו בשלום: פלוגת החובשים נלקחה מהחטיבה ולאחר מכן הוחזרה אליה. הייתי מפקד חטיבת הנשר כאשר נלקחה מאיתנו פלוגת החובשים ב-2005 וכאשר היא הוחזרה אלינו ב-2007. בין לבין היא עברה כמה שינויים משמעותיים:

- הכפפתה לאגד הלוגיסטיקה המרחבי הורידה את איכות כוח האדם שהגיע אליה.
- נעלמה מחויבותו של המח"ט לשתף את מפקדיה של פלוגת החובשים בתכנונים האופרטיביים, בסיוורים, בכנסי הלמידה ובאימונים של יחידות החטיבה. כמו כן נעלמה מחויבותו הרשמית של המח"ט לפתח את כוח האדם בחטיבה וכן להשתתף ולסייע באימוני הפלוגה. (בפועל, חשוב לציין, נשמר הקשר באופן מלא).
- נלקח מהפלוגה ציוד חי"ר ייעודי שהיה ברשותה כשהייתה שייכת לחטיבה.
- בתוך אגד הלוגיסטיקה המרחבי נדחקה הפלוגה בסולם העדיפויות. לולא הושב המצב לקדמותו הייתה פלוגת החובשים מאבדת בתוך שנים

ספורות כל זיקה, קשר, מחויבות, היכרות וכו' עם החטיבה, וזאת מעבר לאובדן יכולות החי"ר שלה.

### פרויקט העוצבה הרב-חילית<sup>62</sup>

ב-2004, בהשפעת תהליכים שהתרחשו בעולם, הוחלט להקים פרויקט שנקרא "החטיבה הרב-חילית". הרעיון היה לבנות מסגרת טקטית שתיתן מענה לשני פערים מרכזיים שזוהו בקרב היבשתי:

1. התאמת המבנה והארגון למגמות ולשינויים שהתרחשו בתחומי המודיעין, השליטה והבקרה והאש ולדומיננטיות של העימות המוגבל ושל הלחימה בשטח בנוי.
2. הפער הגדול והמתמשך במקצועיות של הלוחמים ושל המפקדים בתחום הלחימה הרב-חילית.

בפתח הספר של מז"י על העוצבה הרב-חילית נכתב שחזוק רמת החטיבה יוכל להגדיל באופן משמעותי את גמישותם של מקבלי החלטות, למצות טוב יותר את הכוח ולאפשר לרמות הבכירות יותר לעסוק בנושאים שבהם עליהם לעסוק. במילים אחרות: חזוק החטיבה יהפוך אותה ל"גורם מרכזי ביכולת לבצע רעיונות מערכתיים באמצעות פעולות טקטיות".<sup>63</sup>

תהליך הלימוד שבוצע אז הוביל להכרה כי יש צורך שכל האלמנטים המסייעים יהיו אורגניים בחטיבה. וכך נכתב בספר (בעמוד 27): "היכולות החיוניות - איסוף, פו"ש, ואורך נשימה לוגיסטי הכרחי - יקוימו אורגנית בחטיבה בשל העובדה שתלות במערך המרחבי אינה מבטיחה קבלת הסיוע הנדרש ברגע נתון, היות שכל דרישה משוקללת בסדר עדיפות בהקצאת המשאבים או הסיוע לצד יתר הדרישות שהוגשו". לכאורה מדובר בקביעה חשובה, אולם בפרק הדן בפירוט במערכים מתברר כי ישנו פער בין ההצהרה למימוש. הפתרון המוצע לבעיית העצמאות הלוגיסטית הוא צמצום הדרג הגדודי וריכוזו במעין "יחידת לוגיסטיקה חטיבתית". ובקיצור: הוספת קצין שליטה. בעיות מעין אלה נמצאות לא רק בתחום התחזוקה.

התפיסה של פרויקט העוצבה הרב-חילית שמה דגש גדול מדי על הקביעה

כי השלמות הפיקודית תושג באמצעות שיפור הקישוריות למיצי היכולות המרחביות על פני אלה האורגניות (במיוחד בתחזוקה ובאש). זאת על אף הבנתה שהמענה המרחבי עומד תמיד תחת בחינה של סדרי עדיפויות שהם חיצוניים לחטיבה. בסוגיה של פלוגות הרפואה התעקשו אנשי הפרויקט מול עמדתה של מפקדת קצין לוגיסטיקה ראשי כי קיים הכרח - בניגוד לתפיסת המרחביות של אגד הלוגיסטיקה המרחבי - שפלוגות הרפואה ישולבו באופן אורגני בחטיבות.

אף שבפרויקט העוצבה הרב-חילית השתדלו להימנע ממכשולים שיפגעו בסיכויים לממש את התפיסה הרי משני "מוקשים" לא הצליחו להתחמק: הראשון הוא שימורה של מסורת החטיבה. הפטרוטיות החטיבתית היא מסורת ותיקה שמשמשת עד היום מנוע לגיוס, למוטיווציה, לתחרות, לגאווה וכו'. מדובר בעניין רציני שאין להתעלם ממנו. המוקש השני הוא השפה. ספר הפרויקט נכתב בשפה שהושפעה ממונחיה של תפיסת ההפעלה החדשה וכולל מינוחים בלתי מובנים שמקורם בצבאות זרים. הטקסט היה בלתי נגיש לכל נמען, חוץ מאשר לכותביו.

התפיסה של פרויקט העוצבה הרב-חילית אינה נותנת מענה מלא להפיכת החטיבה לעוצבת יסוד.<sup>64</sup> אך עם זאת היא מחדדת את ההבנה בנוגע לחשיבות הרמה הזאת ובונוגע לצורך להופכה למשמעותית, לעצמאית ולחזקה כדי להגדיל את גמישותן של הרמות שמעליה.

## כיום כל בעיה בקרב החטיבתית שהגדוד אינו יודע כיצד להתמודד איתה בעצמו - גם החטיבה לא תוכל לפתור

### רמת החטיבה בתורת הלחימה

#### שיתוף הפעולה הרב-חילי

על-פי תורת הלחימה יש בביטוי "חטיבה (או עוצבה) רב-חילית" כפילות, ממש כמו בביטוי "מים רטובים", שהרי על-פי מילון זה<sup>65</sup> לעוצבה היא באופן מובנה וקבוע מסגרת מבצעית רב-חילית.<sup>65</sup> גם בעקרונות לארגון זה<sup>66</sup> נקבע שהמאפיין הראשון של העוצבה הוא הרכב הטרוגני (רב-חילי). שני דגשים מושמים בתו"ל: הראשון - "דרג העוצבה מורכב ממכלול של יחידות משנה בעלות אופי חילי שונה הן במכלול העיקרי (המתמרן, המסתער) והן במעטה המכיל יחידות ייעודיות של סיוע קרבי ומנהלתי".<sup>67</sup> משמעות הדבר שהרב-חיליות אינה באה לידי ביטוי רק בשילוב של חי"ר ושל שריון אלא כוללת גם סיוע קרבי וסיוע מנהלתי.

הדגש השני: "היכולת להפעיל בקביעות וביעילות מיטבית... מגוון גופי משנה שונים באופיים איננה קיימת בדרג היחידה. היא קיימת בעוצבה (וזאת ללא תלות בהמצאות או בהיעדרות של גורמי סיוע אורגניים בעוצבה)". משמעות הדבר היא שאין זה מחויב המציאות שהחטיבה - דהיינו היחידה-האם<sup>68</sup> - תהיה רב-חילית באופן אורגני. אבל חובה שתהיה צוות קרב חטיבתית רב-חילי בעל יכולת להפעיל ביעילות גופי משנה שונים באופיים. יותר מכך, כשם ש"בצבא האמריקני מפקד חטיבת רגלים או חטיבה ממוכנת יכול להיות בעל שיוך חילי חי"ר, שריון, הנדסה או תותחנים"<sup>69</sup> - כך גם אצלנו בתורת הלחימה כתוב: "הדרישה הדומיננטית ממפקד העוצבה היא הבנה ויכולת טקטית וידע בהפעלת מסגרות ומאמצים משולבים רב-חיליים. לכן שיוכו החילי של מפקד העוצבה אינו משמעותי כל עוד הוא בעל ידע, הכשרה וניסיון בהפעלת

מסגרות לוחמות. הדבר נכון גם לגבי קציני המטה המתאם העוצבתי" (מתוך עקרונות ארגון זה"ל).

הרב-חיליות תושג בציוות לקרב. ציוות לקרב הוא "שילוב של גורמים חיליים שונים שלא על-פי תקן קבוע המשלימים והמחזקים זה את זה למשימת קרב מסוימת כדי להקים צוות קרב".<sup>70</sup> "מטרת הציוות המבצעי אינה ליצור יחידה מוגדלת - הגדוד אינו פלוגה גדולה, והחטיבה והאוגדה אינן גדודים וחטיבות מוגדלים - אלא ליצור מן הרכיבים עוצבה בעלת איכות חדשה שאינה מצויה בצירוף של מרכיביה ושהיא בעלת יכולת ביצועית שאין ליחידות המרכיבות אותה מבחינת עוצמה, אורך נשימה וגמישות".<sup>71</sup>

### מוטת השליטה

המגבלות של מוטת השליטה האנושית הן הגורם המשפיע והחשוב ביותר שבגללו בונים את הארגון הצבאי באופן מדרגי ומציבים בראש כל מדרג פיקוד שמתאים לו. לעומת המ"פ, שמפקד על לחימת הפלוגה באופן ישיר ובלתי אמצעי ולעומת המג"ד בעל המטה האישי עומדת לרשות המח"ט מפקדה שהיא מסגרת ייעודית שלמה שתפקידה הוא לסייע לו להתגבר על המגבלה של מוטת השליטה.

מפקדתו של מח"ט הקומנדו הבריטי בפולנד, ג'וליאן תומסון, איפשרה לו לשלוט על חמישה גדודים ועל עוד כ-20 כוחות נוספים מסוגים ומייעודים שונים במקביל.

מח"ט 45 במלחמת ששת הימים שלט בסיוע מפקדתו על הכוחות הבאים: שני גדודי חרמ"ש, גדוד שריון, גדוד מכמ"ת, פלוגת סיור, פלוגת הנדסה, פלוגת קשר, פלוגת חיל רפואה, פלוגת סדנה, פלוגת אספקה, מחלקת משטרה צבאית. הוא עשה זאת בעזרת אמצעי שליטה, בקרה וקשר שכלל אינם מתקרבים ביכולותיהם ליכולות של האמצעים האלה כיום. יתר על כן, גדודי החטיבה פעלו במרחק רב זה מזה באופן יחסי. כל אלה מעלים תמיהה: מדוע מח"ט בצה"ל של היום נדרש לשלוט על שלושה ובמקרה קיצוני על ארבעה גופי תמרון בלבד? הרי מפקדת החטיבה בנויה ומאורגנת לשלוט על גופים רבים יותר.

### הדרישה לתפקוד יעיל לאורך זמן והדרישה לעצמאות מבצעית

כיום כל בעיה בקרב החטיבתית שהגדוד אינו יודע כיצד להתמודד איתה בעצמו - גם החטיבה לא תוכל לפתור. הדבר בולט באופן מובהק בתחום הלוגיסטיקה. מעבר לכך, החטיבה תלויה לחלוטין באוגדה כדי לבצע משימות מבצעיות האופייניות לחטיבה, שכן היא תלויה בה לצורך קבלתם של סיוע אש, סיוע הנדסי וכו'.

בתוכניות האופרטיביות התקפות של חטיבת הנשר נוצר מצב שבו העיסוק של האוגדה בתנאים הבסיסיים המאפשרים לחטיבה לבצע את משימתה שאב את כל תשומת ליבה ואת כל משאביה: האוגדה הייתה אחראית לוודא שמכשול בכניסה ללחימה הוסר, שהציר פתוח, שהגדוד הארטילרי המחפה אכן נכנס לעומק, שכוח ההנדסה המלווה חבר והגיע. לכל אלה צריך להוסיף שהעיסוק בסד"כ הארטילריה שמוקצה בסיוע ישיר לחטיבה ושההתעסקות הנדרשת בשאר הסד"כ הארטילרי במשימות של סיוע כללי לחטיבה לא איפשרו לאוגדה לעסוק בתפקידיה בעומק ובשלבם שלאחר מכן. נוכח אחריות האוגדה למעטפת, האחריות של החטיבה בעניין הזה אינה קיימת מעבר לתיאום. במילים אחרות: לחטיבה אין אחריות. זו נשארת בידי האוגדה מפני שבמבנה הקיים אין לחטיבה "שיניים".

### הרכב החטיבה לפי תורת הלחימה

על-פי העקרונות של ארגון זה"ל הדגם של מבנה החטיבה העצמאית (המוגברת) משמש דוגמה להרכב הכוח הנכון שצריך להיות בחטיבה במאמץ טקטי עצמאי לאורך זמן (שלא תחת אוגדה קבועה). להלן המבנה והארגון של



החטיבה העצמאית (המוגברת):

- גדודים מתמרנים בהרכב הרב-חילי ומפקדת חטיבה שאליהם יצורפו:
- יחידת ארטילריה - גדוד.
- יחידת הנדסה - פלוגה.
- יחידת סיור.
- יחידת נ"ט ארוך טווח.
- יחידת הספקה.
- יחידת חימוש.
- יחידת רפואה.
- קישור אווירי.
- גופים נוספים בהתאם לצורך.

המבנה המומלץ והמאוזן הזה אינו קיים כיום בצה"ל, ואף לאוגדה אין יכולת להקצות את הגופים האלה לחטיבות. בפועל הפכו כל האוגדות בצה"ל לאוגדות משימתיות בעלות מעטה קבוע (או ליתר דיוק לבעלות מעין מעטה קבוע).

### הלכידות, המחויבות והפז"ש

בעקרונות הפעלת הלוגיסטיקה לאור עקרונות המלחמה כתוב כי נדרש "לחתור למען מענה מנהלתי גם תוך סיכון אישי גבוה בתנאי שטח קשים לאורך זמן".<sup>72</sup> מנגד, על-פי התפיסה הבסיסית, כוחות מאגד הלוגיסטיקה המרחבי לא מיועדים לחצות "קו כחול" בשל היותם לא קרביים ולא ממוגנים. מעבר לכך, מידת המחויבות שלהם ללוחמים בקדמת קו המגע היא נמוכה מאוד. הסוגיה הזאת ברורה לאנשי הלוגיסטיקה, ולכן הם ציינו כי "על האוגדה לחזק את הקשר אל מול בעלי התפקידים באגד הלוגיסטיקה המרחבי". אולם אנשי האגד מכירים רק את קציני המטה באוגדה, מה גם שלכל אגד לוגיסטיקה מרחבי ישנן כמה אוגדות שאיתן הוא עובד, ולהפך: יש אוגדות שהתוכניות האופרטיביות שלהן מחייבות מגע עם יותר מאשר אגד לוגיסטיקה מרחבי אחד.

הבעיה החמורה של אי-המחויבות מחרפה כשמדובר בכוחות המשנה של החטיבה. לכיתת חימוש שנסלחת לחבור לנקודת "מלא מחדש" של גדוד מסוים יש בנקודת זמן אחת שישה מפקדים (המ"פ האורגני, המג"ד האורגני, המפקדה של אגד הלוגיסטיקה המרחבי, קצין הלוגיסטיקה האוגדתי, קצין הלוגיסטיקה החטיבית ומ"פ המפקדה). אם כן למי מחויבת כיתת החימוש? אין ספק שכאשר יתחילו ליפול פצצות מרגמה במרחב הרחוק, די שאחד מהשישה ישתהה, והחבירה לא תתבצע. בעיית המחויבות ניכרת גם בכיוון השני: הסיכוי שיחידות של אגד לוגיסטיקה מרחבי יזכו לקבל גופים לוחמים לאבטחה אינו גבוה.

השאלה המהותית היא: מדוע אין בחטיבה דרג לוגיסטי? הלא בשם הרצף הלוגיסטי ובשם הרצון למנוע נתקים בשרשרת הלוגיסטית נכון היה לקיים את הדרג הזה, אפילו שיהיה מוגבל ביכולותיו. מדוע ישנה הבנה שלחטיבה חייבת להיות עצמאית בתחום המענה הרפואי, אך ההבנה הזאת אינה חוצה את הקווים לשאר תחומי המנהלה? היעדר גופי ביצוע בחטיבה ובאוגדה (במיוחד בחטיבה) מסרס את יכולתה של החטיבה להגיע לגמישות מיינמלית ומחייב אותה לשאוב את הדרג הגדודי ולנצל אותו לסדרי העדיפויות החטיבתיים. התוצאה היא פגיעה קשה בגדוד.

**חשוב יותר לחזק את הגדוד לפני שמחזקים את החטיבה, את הפלוגה לפני הגדוד, את המחלקה לפני הפלוגה ואת הכיתה לפני הכול!**



### גודל היחידה - מבחן ה-170

על-פי העקרונות של ארגון צה"ל "כל גוף מבצעי מסוגל לקבל על עצמו ולבצע ביעילות משימות האופייניות לגוף בדרגו רק כאשר קיימים בו מספיק גופי משנה אשר בנויים ומאורגנים לפי צרכי המשימות האופייניות להם ברמתם. לדוגמה, פלוגה תוכל להיחשב מתאימה למילוי משימותיה רק בהיותה בנויה ממספר מסוים של מחלקות, שכל אחת מהן אומנם מתאימה לביצוע משימות מחלקתיות מהיותה מורכבת ממספר מסוים של כיתות וכוללת בתקנה אמצעי לחימה מסוים".<sup>73</sup>

מבחן גודלה של יחידה הוא מהותי וקריטי למבנה ולארגון של כוח ולבניין הכוח בכלל. השאלה, שגם צוות הפרויקט של העוצבה הרב-חילית דן בה לעומק, היא מכמה גופי תמרון צריכה להיות בנויה חטיבה. על-פי העקרונות של ארגון צה"ל צריכות ברמת העוצבה להיות 3-5 יחידות משנה מתמרנות. לדעתי, השאלה כלל אינה כמה גדודים יש לחטיבה, אלא ממה מורכבים הגדודים האלה. חטיבה חלשה מייצרת בעיה לאוגדה. באותו האופן ניתן להקיש בנוגע לגדוד, לפלוגה, למחלקה וכו'.

כדי להבין את העניין נערוך "אתנחתא חנונית" שתכליתה להציג באמצעות דוגמה את הבעיה של גודל היחידות (ואגב כך גם את בעיית המפקדות, הקצונה וכו'). נקרא לאתנחתא "מבחן ה-170".

נניח שברשותנו 170 לוחמים וביכולתנו לארגן, לצייד ולבנות את הכוח למשימה כרצוננו. המשימה שבה מדובר היא תנועה של הכוח על כלי רק"ם וכיבוש כמה בתים בפאתי כפר כלשהו כדי לאבטח את תנועת כוחותינו שאמורים לעבור מדרום לאותו הכפר. התמהיל של בעלי הדרגות והתפקידים הוא לפי בחירתנו. השאלה המרכזית היא מה עדיף: לבנות גדוד מוקטן בן שתי פלוגות או לבנות מהכוח פלוגה אחת מתוגברת בת 170 איש?

### אפשרות א': גדוד מוקטן

#### המעטפת הגדודית

- חפ"ק מג"ד - 15 איש (מג"ד, מטה אג"מי, קשרים, סמב"צים, נהגים מובילים).
- חפ"ק סמג"ד - 3 (סמג"ד, קשרים ונניח שהוא נוסע בנגמ"שים של חפ"ק המג"ד).
- תאג"ד - 8 (נניח שהוא נע ברגל ולא בנגמ"שיו הייעודיים).

#### הפלוגות

- כל פלוגה מונה 72 לוחמים (170 איש פחות 26 איש המוקצים למעטפת הגדודית. את התוצאה מחלקים ב-2).
- חפ"ק מ"פ וסמ"פ - 6 (קשרים ונהג. הסמ"פ נמצא באותו כלי של המ"פ).
- חוליה רפואית - 2 (חובש פלוגתי וקשר).
- מנהלה - רס"פ - 1.

#### המחלקות

- כל מחלקה מונה 21 לוחמים (72 לוחמים פחות ה-9 של החפ"ק של החוליה הרפואית ושל המנהלה. את התוצאה - 63 - מחלקים ב-3 והתוצאה היא 21).
- בכל מחלקה ישנם מ"מ וסמל.
- שלושה נהגי נגמ"ש ושני מובילים (נניח שרק שניים נשארים בכלים).
- התוצאה היא שבכל כיתה (שיורדת לקרקע מהנגמ"ש) יש חמישה לוחמים! (21 לוחמים פחות שלושת נהגי הנגמ"שים, פחות המוביל, פחות מ"מ ופחות הסמל. את התוצאה - 15 - מחלקים ב-3). בשל גודל הכיתות שנוצרו ננקוט בפתרון נפוץ: ביטול כיתה אחת בת 5 חיילים ופיזור חייליה בין שתי הכיתות הנותרות. התוצאה: כיתה בת 6-7 לוחמים כולל מ"כ.





**צוות סכני בודק את  
הזחל של סנק במגנן  
בקנטרה במלחמת  
לבנון השנייה. ברקע  
מכלית סולר | כשיהיה  
גדוד לוגיסטיקה  
כחטיבה, גם המח"ט  
יבין יותר בתחום  
הלוגיסטיקה**

#### סיכום גדודי

באופציית הגדוד המוקטן יש בסך הכול:

- 6 מחלקות. בכל מחלקה 2 כיתות, ובסך הכול 12 כיתות בנות 6-7 לוחמים (כולל מ"כ).
- כ-15 קצינים.
- 3 תדרים לפחות.
- אין חיפוי אש.
- 84 לוחמים ("אינדיאנים") ללחימה, כולל מפקדי הכיתות (7 לוחמים בכיתה כפול 12 כיתות).

#### אפשרות ב': פלוגת רובאים בגדוד סטרייקר אמריקני

##### מבנה הפלוגה

- חפ"ק מ"פ סמ"פ + מנהלה (2 סטרייקרים) - 8.
- מחלקת נשק (על גבי 3 סטרייקרים עם תותח 105 מ"מ) - 9.
- כיתת מרגמות 120 מ"מ (על גבי 2 סטרייקרים) - 10 (מאחר שמדובר בכיתה, אין בה קצין).
- חוליה רפואית - (סטרייקר רפואי ייעודי) - 3.
- חוליית צלפים - 3.
- חוליית קת"ק - סטרייקר בודד - 3.

##### מבנה המחלקה

- 4 סטרייקרים. לכל סטרייקר נהג ותותחן - 8.
- מפקדת מחלקה (מ"מ סגל, קשרים חובש) - 5.
- שלוש כיתות בנות 9 לוחמים (מ"כ + חוליה של 4 + חוליה של 4) - 27.
- כיתת נשק / כיתת רתק מחלקתית (1 סטרייקר) - 7.

##### סיכום פלוגתי

- 9 כיתות בנות 9 לוחמים (כולל מ"כ).
- 3 כיתות רתק מחלקתי בנות 7 לוחמים.
- 6 קצינים.
- תדר אחד.
- חיפוי אש משמעותי.
- 168 לוחמים וסגל בפלוגה מתוכם 102 לוחמים ומ"כים ("אינדיאנים") הפועלים תחת סיוע של 2 מרגמות 120 מ"מ ו-3 סטרייקרים עם תותח 105 מ"מ.

#### סיכום מבחן ה־170

המבחן ממחיש את ההבדל שבין יחידה חזקה ליחידה חלשה. על-פי תורת הלחימה, פלוגה תוכל להיחשב מתאימה למילוי משימותיה רק בהיותה בנויה

ממספר מסוים של מחלקות שכל אחת מהן מתאימה לביצוע של משימות מחלקתיות, מהיותה בנויה ממספר מסוים של כיתות וכוללת בתקנה אמצעי לחימה מסוים. המסגרות הקיימות בצה"ל אינן עונות להגדרה הזאת. במחלקה אמריקנית יש 47 לוחמים, ואילו בצה"ל נע הסד"כ בין 30 (על-פי חוברות קחצ"ר ובמילואים) לכ-20 בצבא הסדיר.

מעבר לגודל יש כאן סוגיות נוספות שהן כבדות משקל:

- מספר הקצינים הרב ביחידות של צה"ל בא על חשבון מש"קים איכותיים יותר. יש בכך משום זילות של הקצונה.
- מאחר שאין די לוחמים, אין דרך לשאת את כל אמצעי הלחימה הנדרשים. הדבר משפיע בהכרח על טיב הלחימה.
- באופציית הגדוד המוקטן גדל הסיכוי לירי של כוחותינו על כוחותינו. במילים אחרות: מס התיאום שצריך לשלם הוא אדיר.
- כתוצאה מהתקורות של המפקדות ושל נגרותיהן יהיו יותר מכשירי קשר ופחות לוחמים ביעד.

מבחן ה־170 מציג את הבעיה הטמונה ביחידה חלשה. הוא גם מאפשר להשיב על השאלה שעיומה מתמודד צה"ל זה שנים רבות: האם עדיף שבעה"ל יהיו מעט חטיבות חזקות או הרבה חטיבות חלשות יותר? את השאלה הזאת הפנה הצוות של פרויקט העוצבה הרב-חילית למפקדים רבים. המפקדים - ברובם הגדול - העדיפו מעט חטיבות חזקות על פני הרבה חטיבות חלשות. כך או כך, חשוב יותר לחזק את הגדוד לפני שמחזקים את החטיבה, את הפלוגה לפני הגדוד, את המחלקה לפני הפלוגה ואת הכיתה לפני הכול!

#### דיון

##### האוגדה משלמת את מחיר חולשתה של החטיבה

מצב שבו החטיבה (במבנה הנוכחי שלה בצה"ל) חסרה מערך של סיוע קרבי ומערך של סיוע לוגיסטי מחייב את האוגדה - באופן קבוע - לאבד ממשאביה ומתשומות ליבה כדי לאפשר לחטיבה לבצע את משימותיה. כזה הוא המצב מול כל החטיבות באוגדה. כזה הוא המצב עוד בטרם נורה הכדור הראשון. המצב בתחום הלוגיסטיקה הוא בגדר מחדל. למפקדת האוגדה אין שליטה, משמע אין יכולת, להתאים פתרון לחטיבה. נניח שמפקד האוגדה החליט לקדם פלוגת חימוש קדמית מסוימת לעבר חטיבה שסיימה קרב. שינוי כזה עלול לשבש לאגד הלוגיסטיקה המרחבי את התוכנית ובהכרח את הרצף במענה המרחבי, ובשל כך סבירותו להתמשש נמוכה. הדרישה לחזק את החטיבות אינה



לאפסנאות ותיקה"... הבעיה היא במציאות המורכבת והכאוטית לפעמים. לקיומו של גדוד לוגיסטיקה בחטיבה יש יתרונות רבים:

1. הלוגיסטיקה קיימת וזמינה בחטיבה.
2. הגמישות והרצף הלוגיסטי (גדוד-חטיבה-אוגדה-פיקוד) יאפשרו לממש את עקרונות הלוגיסטיקה כמו שהם כתובים בתורת הלוגיסטיקה בצה"ל. כל פתרון לוגיסטי אחר שייך לתהליך החברתי שנקרא "נשתדל".
3. לוגיסטיקה בחטיבה תמנע את השאלת הדרג הלוגיסטי מהגדוד ובכך תחזק את עצמאותו. כאשר יבחר המג"ד, מתוך צורך מבצעי, להשאיר נתח מהדרג שלו מאחור, תהיה עליו שליטה פיקודית מסודרת. כך נוכל להימנע מהמושג "ריכוז דרגים חטיבתי" שהוא בעצם חניון מאולתר ובו אוסף סמ"פים מפקדות, שבו כל אחד פועל לפי רצונו ויכולתו בלי שליטה ובלי פיקוח.

## ” הצורך בדיון על הפיכת החטיבה לעוצבת יסוד מתעורר מההבנה בנוגע לחולשתה, לאי-עצמאותה ולתלותה של החטיבה בצה"ל מול ההתחזקות הדרמטית של רמת החטיבה בכל צבאות העולם

גוררת בהכרח פגיעה ביכולותיה של האוגדה, ואסור שכך יקרה. מעבר לקרב בקו המגע יש לאוגדה משימות נוספות כגון: טיפול בכוחות האויב בעומק, הפעלת אש, איסוף מודיעין על המרחב, תכנון השלבים הבאים והיערכות לקראתם, ניהול התנועות, ניהול מבצעי הונאה והטעיה, החדרת כוחות מיוחדים, ניהול מבצעים מיוחדים ומוטסים וכו'.

מנגד המח"ט, שלאורך כל הקרב (וגם לאחר הכיבוש, בשלב ההגנה) מפעיל את גדוד הארטילריה שהוקצה לו, הוא נטול כל אחריות שהיא לסיוע שהוא מקבל. דילוג גדוד הארטילריה וקידומו, השליטה בו, אבטחתו, המענה הלוגיסטי שלו, פינוי הפצועים וכו' - כל אלה הם באחריות האוגדה. בכל העולם יודע המח"ט לפקד ולנהל את גדוד סיוע האש שתחת פיקודו. אין סיבה שלא יהיה כך גם בצה"ל.

בספרו "אליהם נשואות העיניים" בוחן אלישיב שמשי את מצביאותם של המח"טים במלחמת יום הכיפורים. שמשי מגיע למסקנה כי לאחר מתן הפקודה החטיבתית, כשהגדוד מצוי בשיא הלחץ של נוהל קרב ושל ההכנות, ומפקד האוגדה, מעצם מחויבותו לרציפות, נמצא בתכנון השלב הבא, דווקא למח"ט יש זמן.<sup>74</sup> בזמן הזה רצוי שיעסוק בגדוד הארטילריה. מפקדת החטיבה בנויה למשימות מהסוג הזה. ככל שיהיו החטיבות עצמאיות יותר, תוכל מפקדת האוגדה לפקד על יותר חטיבות, ובכך תוגדל הגמישות של מפעיל הכוח.

### הניתוח הלוגיסטי

בכל העולם קיים גדוד לוגיסטיקה בחטיבה. החטיבה חייבת שיהיה בה גוף שייתן מענה לצרכים הלוגיסטיים שלה. "על הנייר", בתכנונים, תמיד קיים מענה, ובשקפים (במיוחד אלה שבקנה מידה 1:100,000) הוא גם קרוב: "פשוט תיגש

**לוחמי צה"ל באימונים | יש בחטיבה קרקע יותר פורייה לשיפור מקצועי, להזדהות וללכידות. לכן יחידות הסיוע (ארטילריה, לוגיסטיקה, רפואה וכו') חייבות להיות חלק מהחטיבה**



## לוחם חי"ר במלחמת לבנון השנייה | במהלך מלחמת לבנון השנייה פעלו גדודים סדירים ופלוגות סדירות של חי"ר בהיקף כוחות קטן מהתקן, מהמקובל ובעיקר מהנדרש



4. כשיהיה גדוד לוגיסטיקה בחטיבה, גם המח"ט יבין יותר בתחום הלוגיסטיקה. נוכחות מג"ד הלוגיסטיקה בישיבת מג"דים תיטע בתודעת המפקדים בחטיבה שלוגיסטיקה היא יחידות ולא איש (קצין הלוגיסטיקה של החטיבה). הבעיה מעולם לא הייתה בקרב אנשי הלוגיסטיקה אלא בקרב המפקדים הקרביים. קשה למצוא מח"ט שיידע לפרט, ולו באופן כללי, מהן היכולות של פלוגת חימוש קדמית חי"ר. לו הייתה הפלוגה תחת פיקודו, היה המח"ט לומד, מתוך אחריותו הפיקודית, על יכולותיה כבר

וללכידות. פלוגת חימוש קדמית שתצורף לחטיבת חי"ר או לחטיבת שריון (במילואים או בסדיר) תמצא את עצמה עושה יותר ימי מילואים. פלוגה כזאת תבין יותר טוב מה נדרש ממנה ועד כמה היא נדרשת. מפקד הפלוגה יידע להסביר למפקדים בחטיבה עד כמה הוא יכול לעזור להם. הוא יוכל לעשות זאת הן במהלך התכנונים האופרטיביים והן תוך כדי חניכה וליווי באימונים ובכניסה לתעסוקות המבצעיות. "הזנב הלוגיסטי" יהפוך ל"שיירה לוגיסטית". הסיוורים האופרטיביים של פלוגת החימוש הקדמית של החטיבה יהיו לא אל "המקום שאליו צריך להגיע" אלא אל "היעדים".

7. המפקדה של גדוד הלוגיסטיקה תוכל לשמש למח"ט מפקדת עורף חטיבתית בדומה למה שיכול היה אגד הלוגיסטיקה האוגדתי לעשות, אילו היה קיים. מתוך ספר האוגדה 2001: "מפקדת אגד תחזוקה כמפקדה עורפית: הטלת משימה זו על מפקדת אגד התחזוקה משמעותה שליטה על המרחב העורפי האוגדתי בכללו - מבצעית ולוגיסטית - תכנון וניהול מבצעי העורף האוגדתיים תוך שליטה על היחידות הפועלות במרחב העורפי ופיקוד על היחידות המוקצות (האורגניות והלא אורגניות) למשימת אבטחת מרחב העורף האוגדתי ולמשימת השליטה במאמץ הלוגיסטי האוגדתי גם יחד".<sup>76</sup> כיום נשארו היחידות בשטח, אבל אין גוף שמסוגל לשלוט בהם.

לסיכום: יש להקים בחטיבה גדוד לוגיסטיקה, להחזיר לאוגדה את האגד הלוגיסטי ולחזק משמעותית את רמת הגדוד - בעיקר בכלים נייחים וממוגנים יותר עם גרורים להגדלת הנפח של כל פלטפורמה.

### הגמישות והעוצמה

היות שלרשות המח"ט לא עומדים דרך קבע גורמי סיוע קרבי ומנהלתי, הרי שאין לו יכולת לרכז מאמץ בלי שהאוגדה תאפשר לו לעשות כן. בשלבי התכנון עוד ניתן להשפיע, אולם בניהול הקרב, כשהמח"ט ירצה לנצל הצלחה,

בביקור הראשון באימון, בתכנון האופרטיבי או בשיחה הראשונה עם הקצין שרוצה לעזוב. כשאחראים - יודעים, וכשיודעים - משתמשים. המח"טים "הזכרו" על המענה הלוגיסטי יחד עם ה"זנבות". בספר תורת הלחימה של חטיבת רגלים מוגברת של צה"ל מ-1951 מוקדש פרק נרחב למבנה וליכולות של הלוגיסטיקה. בספר החטיבה החדש של מו"י מ-2006 הדגש הוא על התיאום ולא על ההפעלה. כשלמח"ט תהיה בחטיבה פלוגת חימוש קדמית, אז בסיוור הימ"ח הראשון הוא יידע בדיוק מה עומד לראשותו.

5. המחויבות הנגזרת מהגדרת התפקיד, היכולת הנגזרת מהמקצועיות ומהאמצעים וההתייבות בחזית גם כשיוורים הנגזרת מהלכידות וממסורת היחידה - כל אלה מגיעים לכדי שלמות בכוח לוגיסטי אורגני. כיום קיים המצב הזה רק עד פלוגות המפקדה בגדוד. "רס"ן שפוני קיבל הוראה להגיע לחניון עם סולר ותחמושת ויצא לדרך במשאית הנהוגה בידי יעקב אבבי. בדרך פגשו את המח"ט, והוא שאל את שפוני כיצד אינו פוחד לנסוע ללא ליווי בשטח שבו מתרוצצות חוליות אויב. שפוני ענה לו בסגנונו האופייני: 'צריך למלא את התפקיד, והאלוהים יעזור...'. הוא הגיע אל הגדוד, תידלק וחישש אותו".<sup>75</sup> כפי שתואר קודם, כוח לוגיסטי שנשלח מאגד הלוגיסטיקה המרחבי לעבר החטיבה נמצא תחת שישה מפקדים. נניח שקיימות אצלו היכולת, המחויבות וההבנה של מה שנדרש ממנו (ואפילו רצון), האם ימשיך הכוח לנוע גם כשייתקל בהרוג במדי צה"ל בצד הדרך או בצרור תועה? כשמדובר בכוח שמכיר את האנשים שאליהם הוא נוסע (שלא לומר מחובר אליהם ומזדהה איתם, הן מבחינה אישית והן בשל ההשתייכות לאותה היחידה), הסיכוי שדבר מכל אלה יבלום אותו נמוך יותר. כוח הלוגיסטיקה יפגין בקרב יותר משיכה לכוחות ויזדקק לפחות דחיפה מהמפקדות שמאחור.

6. יחידות החטיבה מתאמנות יותר ומשתתפות ביותר הכנות מפקדים וביותר מפגשים. יש בחטיבה קרקע יותר פורייה לשיפור מקצועי, להזדהות



או כשישתנה התכנון (ולעולם הוא ישתנה) כל פעולה שהמח"ט ינקוט תלויה באישורה ובמעורבותה של האוגדה, היות שכל המסגרות, חוץ מאשר גופי התמרון שלו, הן חלק מהתכנון המרחבי האוגדתי.

המכשלה הגדולה בתחום הזה היא ההעברה של מסגרות סיוע קרבי, שבמקור שייכות לאוגדה, בין היחידות. לדוגמה: נניח שהפקודה האוגדתית קבעה כי פלוגת ההנדסה, שפעלה בראשית המערכה תחת פיקודה של חטיבה א', תעבור בשלב השני של המערכה לחטיבה ב'. משימתה תחת פיקודה של חטיבה ב': להכשיר מעבר במכשול. ההכשרה הזאת היא תנאי להמשך התקדמות החטיבה. המשמעות של העברת הכוח מיחידה ליחידה "בשלב השני" היא ברורה: כשיגיע כוח ההנדסה - אם אכן יגיע - הוא יהיה שחוק, ואולי אף יסבול ממחסור באמצעים. העניין הזה נכון גם בנוגע לארטילריה (אף שהיא רחוקה יחסית מקו המגע, ושיעורי השחיקה שלה נמוכים הרבה יותר) וגם בנוגע לכל שאר גורמי הסיוע הלא אורגניים של החטיבה: סיור, נ"מ, אספקה, חימוש ואפילו שירותי קשר ומודיעין.

ללא שיתוף הפעולה של האוגדה עם המח"ט אין לו שום אפשרות לתרום לקרב הגדודי, ואילו לרשות המג"ד עומדת הפלוגה המסייעת, וזו מאפשרת לו לתרום לקרב הפלוגתי, להסיט ולרכז מאמץ. לעומת זאת המח"ט חייב להיעזר באוגדה.<sup>77</sup> מח"ט שמבצע מאמץ משני במסגרת התוכנית של האוגדה לא יקבל ממנה שום סיוע קרבי כשהיא - האוגדה - תהיה נתונה ללחץ.

## מלימוד ליישום

בתהליך של בניין הכוח אסור להתחיל לתכנן את המענה בתחום הארגון והמבנה לפי רשימה של קשיי המימוש ולפי מגבלות התקציב. בראש ובראשונה יש לקבוע מה צריך, ורק אחר כך יש לעשות פשרות והתאמות. אבל אז נדע שאנחנו פועלים שלא בהתאם לאופטימום.

חובה עלינו ללמוד מצבאות העולם, ובמיוחד מצבא ארה"ב, גם אם נצא מנקודת ההנחה שלא נוכל לחקותם. ראשית, כיוון שיש אמצעים שאין לצה"ל ולא היו בצה"ל ולעיתים אף אין צורך שיהיו. אחרי הכול ישנם הבדלים בין הצבאות ובין האתגרים.

אם נחליט שצריך לבנות גדוד לוגיסטיקה בחטיבות ולהחזיר עצמאות לוגיסטית לאוגדות - נעשה זאת. צה"ל ידע להקים את מפקדות גדוד הסיור בחטיבות החי"ר וצירף אליהן פלוגות מפקדה. צה"ל פירק את פלוגות האספקה החטיבתיות, וצה"ל יידע גם להחזיר אותן. אומנם אימוץ השינויים ייצור מצב שבו הימ"ח של גדוד הלוגיסטיקה ימוקם רחוק מהימ"ח החטיבתי (מתוך הרצון להימנע מהעול התקציבי האפשרי), אולם עדיף שהימ"ח יהיה רחוק מקצין הלוגיסטיקה החטיבתי (קל"ח) בשגרה, ובלבד שהמל"ן (מרכז הלוגיסטיקה הנייח) יהיה קרוב למג"ד בקרב.

## מפקדת החטיבה

מפקדת החטיבה הנוכחית בצה"ל אינה מתאימה לפקד על חטיבה שהיא עוצבת יסוד. אל מול גודלה ופריסתה של החטיבה והעלייה באתגר ובמורכבות של הפיקוד ושל השליטה מתחייב להקים את המפקדה כבעבר, כלומר עליה להיות מורכבת משלושה גופים: חפ"ק, קדמית ועורפית ולא רק משני גופים: חפ"ק וקדמית.

הקדמית (שנקראה בעבר עיקרית) היא לב המפקדה החטיבתית, ובה מבוצעים בשלמות תהליכי הפיקוד והשליטה ותהליכי התיאום ללחימת החטיבה. בקדמית ישנן נציגויות של כל גורמי המטה (לרבות נציגי אוויר) בשיא יעילותן. מפקד הקדמית הוא ראש המטה החטיבתי.

המפקדה העורפית (שכאמור, יכולה להיבנות על בסיס המפקדה של גדוד הלוגיסטיקה החטיבתי) היא גוף המפקדה האחורי התומך ומשלים את

עשיית הקדמית. בעורפית יהיו נציגויות מטה רלוונטיות למשימתה. בעורפית יבוצעו התיאום והשליטה בפעילות המאפיינת את עורף הגזרה החטיבתי - הן הפעילות המבצעית בתחום האבטחה והן הפעילות הלוגיסטית במרחב. העורפית כפופה לקדמית, ומפקדה הוא מג"ד התחזוקה או מפקד עורף החטיבה.

הערה אחרונה: בהסתמך על לקחי המלחמה ובהתאם לציווי בתורת הלחימה חייב חפ"ק המח"ט להצטמצם משמעותית ולעבור לכלים שיאפשרו למח"ט ניידות גבוהה, קשר איכותי ושרידות.

## סיכום

הדיון על הפיכת החטיבה לעוצבת יסוד הוא דיון על פניו של הצבא. הצורך בדיון הזה מתעורר מההבנה בנוגע לחולשתה, לאי-עצמאותה ולתלותה של החטיבה בצה"ל מול ההתחזקות הדרמטית של רמת החטיבה בכל צבאות העולם. חקר רמת החטיבה בצה"ל מעלה לקדמת הבמה בעיות מהותיות במבנה ובארגון, בעוצמה של יחידה ובגודלה, בגמישות, בלכידות ובעצמאות בכל הרמות. נדרש לקיים תהליך ש"יחזיר את הדם" לכיתה, למחלקה, לפלוגה, לגדוד, לחטיבה ולאוגדה. היות שדבר קשור בדבר, יהיה הדיון על "חשיבות מחלקת השריון המרובעת" חשוב בדיוק כמו הדיון על "החטיבה במבנה מרובע כן או לא".

השינויים הנדרשים אינם מהווים מהפכה. צה"ל כמוהו בנווט שאיבד את הציור בכמה עשרות מטרים. עליו לחזור כמה צעדים לאחור, להזדהות ולהמשיך. ללא חזרה לנקודה הקודמת שבה היינו בטוחים - נתברר. גם אם "נפתח את המפה בלילה חשוך" (כלומר, נסיר את מגבלות התקציב), לא נוכל "לחזור לציר". את הסיוע הקרבי ואת הסיוע הלוגיסטי יש לסדר, להתאים ולהוסיף.

השינוי נדרש כי חסרה עוצמת אש בשדה הקרב היבשתי. עד דרג המח"ט (כולל) אנחנו "צבא של רובאים". המרגמה בקוטר 52 מ"מ עזבה (היכולת להפעיל עשן היא באמצעות רימון יד או באמצעות תומ"ת 155 מ"מ), המרגמה בקוטר 60 מ"מ ללא פלסים (כמו בצבא הסורי) אינה מדויקת ואינה מצליחה לרכוש את אמון המשתמש, המרגמה בקוטר 81 מ"מ סיימה את שירותה, ובמחיר של אותה הובלה והתעסקות צריך 120 מ"מ - כמו שהיה פעם (וכמו שקורה עכשיו בצבא סוריה). סיפור המרגמות בצה"ל הוא סיפור של חוסר מקצועיות ושל רובאיות יתר. הפעלת מחלקות המרגמות בגדודים במתכונת של מחלקות חי"ר במלחמת לבנון השנייה מעידה יותר מכול על אובדן דרך ועל פער מקצועי מהותי.

השינוי נדרש כי הלוגיסטיקה הקרבית אינה קיימת מעבר ל-24 השעות של רמת הגדוד. הפער מתחיל במ"פ (חי"ר) שלא יודע מה זה חט"פ (חוליה טכנית פלוגתית), עובר במג"ד שלא רואה בדרג א (ולעיתים בדרג א1) חלק בלתי נפרד מהפלוגות הלוחמות ועד המח"ט שאין לו שום גמישות לוגיסטית שאינה תחת ההסכמה של הפיקוד.

השינוי נדרש כי איבדנו את הראש בגודל היחידות. במהלך מלחמת לבנון השנייה פעלו גדודים סדירים ופלוגות סדירות של חי"ר בהיקף כוחות קטן מהתקן, מהמקובל ובעיקר מהנדרש. השיח על קטלניות החי"ר צריך לוודא - עוד לפני ההצטיידות - שיש מי שישא את החימוש החדש. היחידות נמנעו מלקחת מקל"ר (מקלע רמונים) בשל מספר הלוחמים ולא משום שראו במקל"ר כלי מיותר. ייצוב הכיתה על 11 לוחמים (נהג, תותחן, מ"כ, 2 חוליות בנות 4 לוחמים) חשוב יותר מבעיית עוצבת היסוד בצה"ל. יהיה זה מצב מסוכן להגיע לקביעה שהחטיבה היא עוצבת היסוד או אפילו לאמץ את תפיסת פרויקט העטר"ת (פרויקט החטיבה הרב-חילית) בלי לבחון את היסודות.

**המאמר מבוסס על עבודת גמר שנכתבה במסגרת המכללה לביטחון לאומי**

## הערות

1. מסמך פנימי בצה"ל
2. מסמך פנימי בצה"ל
3. מסמך פנימי בצה"ל
4. מסמך פנימי בצה"ל
5. מסמך פנימי בצה"ל
6. מסמך פנימי בצה"ל
7. שיחה עם מח"ט עקבות הפלדה במלחמה, אל"ם גיל מעוז. השיחה התקיימה ב-26.9.07
8. מסמך פנימי בצה"ל
9. ההגדרה של עוצבה רב-חילוית היא כדלקמן: "עוצבה טקטית בכוחות השדה, בעלת תקן ומבנה רב-חיליים קבועים. בעוצבה יהיו לפחות ארבעה גופי תמרון ויחידות של סיוע קרבי ולוגיסטי המקנים לה עצמאות לביצוע משימות טקטיות בקשת העימותים המלאה. החטיבה תהיה בעלת מנגנוני קישור למערכים המרחביים ובעלת יכולת לחימה בשילוב רב-זרועי". מתוך **מסמך פנימי בצה"ל**
10. מסמך פנימי בצה"ל
11. מסמך פנימי בצה"ל
12. מסמך פנימי בצה"ל
13. מסמך פנימי בצה"ל
14. כשמתבוננים בצבא ארה"ב צריך לזכור שהוא מורכב משלוש זרועות אדירות ממדים בעלות אוריינטציה ויעוד שונים. מדובר בזרוע היבשה (Army), בזרוע הים (Navy) ובזרוע האוויר (Air Force). נוסף עליהם ישנו גם המשמר הלאומי. זרוע היבשה היא הבולטת והדומיננטית מבין השלוש והיא המקור לכל תהליכי השינוי והארגון בצבא ארה"ב.
15. John J. McGrath, *The Brigade: A History Its Organization and Employment in The U.S Army*, Combat Studies Institute, Fort Leavenworth, 2004, Kansas, p. 61
16. שם, עמ' 65
17. שם, עמ' 66
18. שם, עמ' 65, 66
19. TRADOC - Training and Doctrine Command
20. DRS - Division Restructuring Study.
21. FSB - Forward Support Battalion
22. שם, עמ' 92
23. כוחות מעבר - IBCT - Interim Brigade Combat Team
24. BCT - Brigade Combat Team
25. שם, עמ' 110
26. שם, עמ' 111
27. מסמך פנימי בצה"ל
28. מסמך פנימי בצה"ל
29. מסמך פנימי בצה"ל
30. מסמך פנימי בצה"ל
31. מסמך פנימי בצה"ל
32. ג'ון מקגראת, שם, עמ' 60-136
33. אפיון כללי של חטיבות החי"ר, שם, עמ' 2
34. שם
35. <http://www.naval-history.net/F23cdobde.htm>
36. שם
37. אפיון כללי של חטיבות החי"ר, שם, עמ' 1
38. חטיבת השריון 10 במלחמת ששת הימים, מסמך פנימי בצה"ל. מדובר באלבום רשמי המרכז את תחקירי המלחמה ואת מהלכיה. כן מרוכזים בספר הזה דו"חות המשימה של כל שרשרת הפיקוד בחטיבה.
39. הנתונים לסעיף הזה על מלחמת יום הכיפורים נלקחו מתוך: סא"ל (מיל) ד"ר אלחנן אורן, **תולדות מלחמת יום הכיפורים**, המחלקה להיסטוריה, דצמבר 2004 וכן מתוך: אלישיב שמש, **אליהם נשואות העיניים - על מפקדי חטיבות בשדה הקרב**, הוצאת משרד הביטחון, 2006

40. מסמך פנימי בצה"ל
41. מסמך פנימי בצה"ל
42. מסמך פנימי בצה"ל
43. מסמך פנימי בצה"ל
44. מסמך פנימי בצה"ל
45. מסמך פנימי בצה"ל
46. מסמך פנימי בצה"ל
47. מסמך פנימי בצה"ל
48. מסמך פנימי בצה"ל
49. מסמך פנימי בצה"ל
50. מסמך פנימי בצה"ל

51. מסמך פנימי בצה"ל, דרג א' 1 הוא גוף ממונע מתוך דרג א' ביחידות ממונעות בקרב נייד. הוא מביא לדרג הלוחם אספקה שוטפת ללחימה.
52. מסמך פנימי בצה"ל
53. מסמך פנימי בצה"ל
54. סא"ל יוסי כהן, **השינויים הנדרשים במערך הלוגיסטיקה של צה"ל ביחס לשדה הקרב העתידי**, מב"ל, מרס 2006, עמ' 6 (העבודה נכתבה במסגרת הקורס "תמורות במלחמה ובאסטרטגיה בהנחיית ד"ר אבי קובר)
55. שם, עמ' 10
56. מסמך פנימי בצה"ל
57. מסמך פנימי בצה"ל
58. "מי מרום" וקודמתה "מגן ארץ" היו תוכניות אופרטיביות שכללו תפיסה ותוכנית למתן מענה מבצעי לחזבאללה בלבנון.
59. שם, עמ' 172
60. שם
61. פלוגת החובשים החטיבתית (פח"ח) נקראת היום פלוגת הרפואה קדמית (פלח"ק). ההבדל בין הפח"ח לפלח"ק אינו רק בשם, שכן לפלח"ק יכולות משופרות בהשעיית פצועים (על חשבון הגמישות והניידות).
62. מסמך פנימי בצה"ל
63. מסמך פנימי בצה"ל
64. במסמך שנכתב על העוצבה הרב-חילוית נמנעו הכותבים מלקרוא לה "עוצבת יסוד" והשתמשו במונחים עוקפים כגון "עוצבה טקטית בעלת שלמות תפקודית" או "יחידת טקטית רב-חילוית" או "יחידת פעולה בעלת יכולת לבצע משימה טקטית עצמאית".
65. מסמך פנימי בצה"ל
66. מסמך פנימי בצה"ל
67. מסמך פנימי בצה"ל
68. יחידה א-ם - "מסגרת האם הקבועה שאליה שייכים כל יחידה או גוף כיחידת משנה על-פי פקודת ארגון (פק"א) או בארגונו הקבוע של הצבא". מתוך: **תורה בסיסית מטכ"לית - פיקוד ושליטה**, מסמך פנימי בצה"ל
69. חטיבות החי"ר בצבאות המערב - ניתוח תמונת מצב, מסמך פנימי בצה"ל
70. המילון למונחי תורת הלחימה, עמ' 238
71. היושפט הרכבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, מערכות, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, אפריל 1992, עמ' 474
72. שם, עמ' 8
73. מסמך פנימי בצה"ל
74. אלישיב שמש, **אליהם נשואות העיניים - על מפקדי החטיבות בשדה הקרב**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 2006, עמ' 245-247
75. כ"א קיזר, **אוקטובר 1973 - סיפורו של גדוד מחץ**, תמוז הפקות בע"מ, תל-אביב, 1975, עמ' 26
76. מסמך פנימי בצה"ל
77. בתהליך של הכנסת הפלוגות החטיבתיות לגדוד הסיור בחטיבת החי"ר "נעלמה" המסייעת של המח"ט.





**חיילי מילואים במלחמת לבנון השנייה | רבים ממפקדי חטיבות המילואים מצאו את עצמם בין לילה מגויסים למלחמה שאותה לא צפו ואשר אליה לא נערכו מספיק**

### רקע

מלחמת לבנון השנייה והתחקירים שנעשו בעקבותיה העלו לקדמת הבמה את מערך המילואים והציפו מחדש את חשיבותו, וזאת על רקע הזנחתו העקבית בשנים שלפני כן. במהלך המלחמה גויסו והופעלו לא מעט חטיבות מילואים, שרבות מהן לא התאמנו במידה מספקת בשנים שקדמו למלחמה (ברמת הגדודים) ובוודאי שלא הופעלו במסגרת חטיבתית.<sup>1</sup> היעדר מפגשים גרם לכך שאנשי המילואים לא הכירו אלה את אלה - מה שפגע בלכידותם. כל אלה מסבירים מדוע הייתה לאנשי המילואים תחושת מסוגלות נמוכה יחסית כאשר גויסו למלחמה.<sup>2</sup> התחושות האלה יחד עם תהליכים שהתרחשו במהלך הלחימה ותוצאותיה עוררו תגובות קשות בציבור ובמערכת המילואים ומצאו את ביטויים בתקשורת ובדיונים שונים שעסקו באובדן האמון בקרב מפקדי

**רס"ן ד"ר יעל בן-חורין**  
ראש צוות בבית ספר לפיתוח מנהיגות  
בצה"ל. משמשת מוקד ידע לפיתוח  
המנהיגות במערך המילואים



# מנהיגות במבחן

## להיות מפקד סדיר של חטיבת מילואים

עוד לפני מלחמת לבנון השנייה עמדו בפני המפקדים של חטיבות המילואים אתגרים סבוכים - בראש ובראשונה בשל הפערים המנטליים בין המח"טים, שהם אנשי הצבא הסדיר, לבין אנשי המילואים. במלחמת לבנון נחשפו הרכה מהפערים האלה, שהותירו לא מעט משקעים, אך בשנתיים שחלפו מאז נעשה מאמץ של ממש להתגבר עליהם



המח"טים במלחמה לאור האתגרים האלה. הנושאים והרעיונות המובאים במאמר הזה מסתמכים על ראיונות עם מפקדים של חטיבות מילואים, על ועדות שונות שכונסו לאחר המלחמה, על תחקירים, על עבודת ייעוץ בחטיבות מילואים, לרבות ייעוץ בקורס מח"טים וכן על מאמרים ועל מסמכים צבאיים, לרבות דו"ח ועדת וינוגרד.<sup>3</sup> אין הכוונה במאמר הזה לנתח את המלחמה ואת הסוגיות שעימן התמודד המח"ט בראייה אסטרטגית, מבצעית או פיקודית, אלא לדון באתגרי המנהיגות מנקודת המבט של מדעי ההתנהגות.

### המאפיינים של חטיבת המילואים

יחידת המילואים היא בעלת מאפיינים ייחודיים המשפיעים על התרבות ועל ההתנהלות שלה. יחידת המילואים היא למעשה ארגון וירטואלי ש"קם לתחייה" כמה פעמים בשנה (כשהיחידה מגויסת לאימונים או לתעסוקה מבצעית) באמצעות מעברים חדים וקיצוניים מהאזרחות למערכת הצבאית וחוזר חלילה. טווח הגילים של המשרתים הוא רחב (לרוב בין 25 ל-45), והאוכלוסייה היא הטרוגנית מאוד. ליחידת המילואים יש בדרך כלל היסטוריה ומסורת המבוססות על השתתפותה במלחמות ובמבצעים במהלך השנים. ככלל, שירות המילואים בצה"ל נמשך לאורך כ-20 שנה ומורכב ממפגשים קצרים ואינטנסיביים המופרדים זה מזה בהפסקות ממושכות. אופן הפעילות הזה גורם לכך שתפיסת הזמן ואורך הנשימה של יחידת המילואים שונים מאלה של יחידה סדירה. הדבר בא לידי ביטוי, למשל, במשך הקדנציות של המפקדים במערך, שהן בערך בנות חמש שנים - פי שניים מהמקובל בסדיר.<sup>4</sup>

מילואים במערכת הצבאית הסדירה של צה"ל.

מלחמת לבנון השנייה הציבה באור הזרקורים את מפקדיהן של חטיבות המילואים. נדמה כי רבים מהם מצאו את עצמם בין לילה מגויסים למלחמה שאותה לא צפו ואשר אליה לא נערכו מספיק. בצד תחושות של התמודדות ושל לחימה אמיצה קיימות בקרבם גם תחושות של כישלון ושל תסכול. המאמר זה עוסק במנהיגותו של מח"ט סדיר בחטיבת המילואים ובמאפיינים המיוחדים הנדרשים ממנו בפקוד על חטיבת המילואים.

הבחירה להתמקד במח"ט הסדיר בחטיבת המילואים דווקא (ולא במח"ט המילואים) נובעת מכך שהמפקדים של חטיבות המילואים הם ברובם בשירות סדיר ובעיקר בגלל מורכבות המפגש בין המח"ט הסדיר לבין חטיבת המילואים. אף שישנם גם יתרונו בשיבוץ מח"ט סדיר לחטיבת מילואים (למשל, היבטים מקצועיים, יכולת עבודה טובה מול גורמי צבא וצבירת ניסיון עם מערך המילואים לצורך תפקידים בעתיד), עוסק המאמר הזה בעיקר באתגרי המפגש הזה בשל הרצון להתמקד בנושאים הדורשים את תשומת ליבו של המח"ט.

התפקיד של מפקד חטיבת מילואים הוא בדרך כלל התפקיד הראשון שבו יש לקצין בצבא הסדיר נגיעה למערך המילואים, שהוא בעל מאפיינים שונים מזה של המערך הסדיר שעליו פיקד עד אז. הטענה המרכזית שלי היא שהמאפיינים של חטיבות המילואים ושל מפקדיהן והדרישות המנהיגותיות מהמח"ט (שיפורטו בהמשך) הם מורכבים מאוד ואולי אף מורכבים יותר מפקוד על חטיבה סדירה ומחייבים את המח"ט להתאים את סגנון מנהיגותו להקשר הפיקודי והארגוני שבו הוא פועל. המאמר מתאר את אתגרי המנהיגות של מח"טי המילואים באופן כללי וכפי שהתגלו בזמן המלחמה ושקיימים גם אחריה. במאמר ינותחו סיטואציות מנהיגותיות שונות שעימן התמודדו





**מפקד ולוחם מילואים | אחריותו של מפקד חטיבת המילואים דומה במידה רבה לזו של מפקד חטיבה סדירה, אך משאביו של מפקד חטיבת המילואים מוגבלים יותר**

אנשי המילואים נמצאים למעשה על קו התפר בין הצבא לחברה, ותנודות חברתיות, בעיות כלכליות ומגמות בציבור משפיעות עליהם במידה רבה. חוקרים אף התייחסו אליהם כאל "מהגרים" זמניים הנעים תדיר בין עולם האזרחי לעולם הצבאי ובכך משקפים את עמדות החברה ביחס לצבא.<sup>5</sup> המוטיווציה של משרת המילואים נובעת, בין היתר, מהמפגש החברתי וממרכיב ההנאה.<sup>6</sup> אף ששירות המילואים הוא כביכול חובה, במציאות של החברה הישראלית מדובר למעשה בהתנדבות, ורק שיעור קטן משרת בפועל במילואים. העובדה שמדובר בהתנדבות והאופן שבו מופעלים אנשי המילואים יוצר מערכת יחסים מיוחדת ושונה עם הצבא הסדיר.

"החוויה הפסיכולוגי" עם אנשי המילואים יכול להיות מסוכם במשפטים בודדים: "דאג שהשירות שלי יהיה משמעותי, קרא לירק כשיש צורך, השתמש בי בצורה אפקטיבית, אמן אותי בצורה הולמת, כבד אותי ואת פעולתי ותן לי תנאים סבירים".<sup>7</sup> נגד כל אלה עומדת דמותו של מפקד החטיבה הסדיר המייצג הלך רוח צבאי שונה למדי שיפורט בהמשך.

## המאפיינים המבניים המשפיעים על המח"ט הסדיר בחטיבת המילואים

כמה מאפיינים מבניים, הנובעים ממדיניות צה"ל וממבנה מערך המילואים, הם מרכיב קבוע בתפקידו של מח"ט סדיר המפקד על חטיבת מילואים ומשפיעים על תפקודו.

### פיקוד על חטיבה במינוי משני

פיקוד על חטיבת מילואים הוא, כאמור, התפקיד הראשון שמקבל קצין ביחידת שדה עם קבלתה של דרגת אל"ם. יתר על כן, זוהי גם הפעם הראשונה שהוא מפקד על יחידת מילואים, ובמקרים רבים זהו גם המפגש הראשון שלו עם עולם המילואים.

פיקוד על חטיבת מילואים הוא מינוי משני (מנמ"ש) לצד תפקיד ראשי במטה או בהדרכה. ההבחנה הזאת בין תפקיד ראשי לתפקיד משני מעידה שצה"ל מייחס חשיבות נמוכה, יחסית, לתפקידו של מפקד חטיבת מילואים וכי מעמדו של מח"ט המילואים נחשב נמוך יותר מזה של מפקד חטיבה סדירה ולעיתים גם ממעמדו של מפקד חטיבה מרחבית שמפעיל כוחות מגוונים, אמצעים חדישים ומוביל פעילות מבצעית שוטפת. אולם בפועל, אתגרי המנהיגות של מפקד חטיבת מילואים הם רבים (כפי שיפורט בהמשך) ודורשים בשלות דווקא בעיתוי שבו המפקד מקבל לראשונה דרגת אל"ם ונדרש להתמודד עם כפל תפקידים.

במחקר שנערך לפני המלחמה על מח"טים סדירים בחטיבות מילואים<sup>8</sup> דיווחו המח"טים בסדיר על קושי במילוי שני התפקידים, על מחסור בזמן להשקיע בחטיבת המילואים ועל כך שרוב הקשב מופנה לתפקיד העיקרי. המחקר גם העיד על כך שבתפקיד של מפקד חטיבת מילואים (מינוי משני)

לא קיימים תהליכי הערכה סדורים, ורמת התפקוד אינה משפיעה על קידום המח"טים בסדיר.

מלחמת לבנון השנייה, שבה הופעלו חטיבות מילואים, העלתה לקדמת הבמה את תפקידו של מפקד חטיבת המילואים ושינתה את ההתייחסות של המערכת הצבאית לתפקיד. עם זאת לא ברור אם מדובר בשינוי מהותי בתפיסת התפקיד בצה"ל או באפקט שולי וקצר ימים. למשל, אף שבעקבות המלחמה זכו מח"טים להערכות פורמליות ולא פורמליות על תפקודם במהלכה, לא ברור אם תהליכי ההערכה האלה יתקיימו גם בשגרה.

אשר לכפל התפקידים, היקף הפעילות בחטיבות המילואים לאחר מלחמת לבנון השנייה יצר עומס גדול על המח"טים והתנגשויות רבות בין התפקיד הראשי למשני. הדגש שניתן לחטיבות המילואים לאחר המלחמה ומסרים של הפיקוד הבכיר הקלו על המח"טים למקד את תשומת הלב ואת הזמן בחטיבה למרות הקונפליקט בין שני התפקידים. עם זאת הדבר לא פתר את הבעיה המבנית בתפקידו של מפקד חטיבת המילואים, שכן הדרישות בתפקיד העיקרי לא קטנו, כך שלמעשה מוצא את עצמו המח"ט מתמרן בין שני תפקידים עיקריים תובעניים מבחינת ההשקעה והמעורבות. לעיתים תפקידו הראשון הוא כזה שמאפשר לו גמישות לפחות בחלק מהזמן (למשל תפקידי הדרכה למיניהם) ולעיתים הוא מבצע תפקיד מבצעי בגזרה פעילה. המצב הזה מקשה על מפקדיהן של חטיבות המילואים להקדיש את הזמן שדרוש לחטיבות המילואים כדי לחזור לכשירות מבצעית ולהתמודד עם סוגיות הקשורות למלחמת לבנון השנייה. נראה שכפילות התפקידים תהיה סוגיה משמעותית גם בעתיד ומחייבת התייחסות מערכתית.

**מלחמת לבנון השנייה, שבה הופעלו חטיבות מילואים, העלתה לקדמת הבמה את תפקידו של מפקד חטיבת המילואים ושינתה את ההתייחסות של המערכת הצבאית לתפקיד**



## פער בטווחי הזמן ובקצב של הסדיר ושל המילואים

כאמור, קיים פער בין משך הקדנציה של מח"ט לבין אורך הנשימה והקצב של יחידת המילואים. מעגל האימונים במילואים הוא תלת-שנתי,<sup>9</sup> והמפקדים במילואים (מ"פ, מג"ד) ממלאים את תפקידיהם כחמש שנים. לעומת זאת הקדנציה של המח"ט קצרה יותר (בדרך כלל שנתיים, לעיתים שלוש שנים) ולרוב אינה מאפשרת לו להשלים מעגל פעילות שלם ביחידה. יתר על כן, הפערים קיימים לא רק באורך הקדנציות, אלא גם בקצב ההתרחשות של המשימות ושל התהליכים.<sup>10</sup>

הפער בין הצרכים של יחידות המילואים והקצב שלהן לבין הקצב של המערך הסדיר בא לידי ביטוי בדוגמה שלהלן: מח"ט מונה מייד אחרי המלחמה לפקד על חטיבת מילואים שהתגלו בה קשיים רבים במלחמה ולאחריה, בעיקר בנוגע למורל ולאמון במפקדים. המח"ט השקיע רבות הן בשיקום הכשירות והן בשיקום האמון של החיילים ושל המפקדים בחטיבה במפקדיהם הבכירים (ברמת המח"ט וברמות הפיקוד שמעליו), אך סיים את תפקידו לאחר שמונה חודשים בלבד כדי למלא תפקיד אחר, שבעיני המערכת היה חשוב יותר באותה העת. על רקע הלכי הרוח שלאחר מלחמת לבנון השנייה ברור שהמהלך הזה לא תרם לחיזוק האמון של חיילי החטיבה במערכת הצבאית הסדירה, אלא להפך.

## משאבים מוגבלים

אחריותו של מפקד חטיבת המילואים דומה במידה רבה לזו של מפקד חטיבה סדירה, אך משאביו של מפקד חטיבת המילואים מוגבלים יותר. המטה של חטיבת המילואים מורכב בחלקו מבעלי תפקידים במילואים, והפונקציות הסדירות הן מעטות ואף קוצצו בהשוואה למטה בחטיבה סדירה (למשל סמח"ט ב'). משום כך חשיים המח"טים שכדי לקדם נושאים עליהם להתערב ישירות בגלל ההבנה שהמערכת הסדירה נענית פחות לפניית של אנשי מילואים. כך נוצר מצב שהמפקד חטיבת מילואים יכול למצוא את עצמו "עושה הכול לבד", עוסק ישירות בטיפול בנושאים שונים מול פונקציות זוטרות ממנו בהרבה

או בנושאים שבדרך כלל אינם מטופלים בדרגתו.

התוצאה היא שהמח"ט הוא בעת ובעונה אחת הפונקציה הבכירה ביותר וגם הזוטר ב ביותר בחטיבה. דוגמה: לאחר טקס קבלת החטיבה עשה מח"ט ישיבה ראשונה עם המג"דים. אחרי כמה שעות, כשהמג"דים חזרו לבתיהם, גילה המח"ט שהוא בעצם מפקד על כלי מלחמה תחת כיסויים, על כמה נגדים בקבע ועל כמה עשרות חיילים סדירים הסובלים מבעיות ת"ש קשות ושהוא למעשה "נותן פקודות לעצמו".

לסיכום, המאפיינים המבניים שתוארו לעיל יוצרים למעשה מצב שבו המערכת הצבאית משדרת מסר כפול למפקד של חטיבת המילואים: מחד גיסא קיימת הכרה בחשיבותו של התפקיד ובאחריותו של המח"ט בהכנת החטיבה ובהובלתה בזמן מלחמה. מאידך גיסא, המח"ט מבצע את תפקידו במנמ"ש, והקדנציה שלו קצרה ביחס למחזור הפעילות, ההכשרות והמינויים בחטיבה. המערכת הצבאית, שקבעה כי המפקדים של חטיבות המילואים יהיו קצינים סדירים, צריכה לאפשר להם תנאים הולמים למימוש התפקיד. יש לצמצם למינימום את כפילות התפקידים - בעיקר בחטיבות המרכזיות - ואם לא ניתן לעשות זאת, יש למפות שוב את התפקידים שאפשר לבצעם יחד עם תפקיד של מפקד חטיבת מילואים. סוגיות מבניות כאלה דורשות פתרון מערכתית.

## אתגרי המנהיגות הנובעים מהמשק בין המערך הסדיר למערך המילואים

בפרק הזה יפורטו האתגרים והמתחים השונים שעומדים בפני המח"ט להתמודד. המתחים האלה נובעים - בין היתר - מהמפגש בין תפיסת הפעולה, התרבות והשפה המקובלות במערך הסדיר לבין אלה שהתפתחו במערך המילואים.

**חיילי מילואים באימונים | מעדויות של מח"טים לפני המלחמה עולה שרובם לא היו מטורבים במידה מספקת באימונים, כהחלטות וככניין הכוח ברמת הגדודים**



ההיבטים האלה מאפיינים את ההתמודדות של המח"ט בעיתות שגרה ומקבלים ביטוי מיוחד במלחמה.

### השפעה בטווח קצר לעומת תפיסה של "עובר אורח"

מפקדים במילואים (מג"דים, מ"פים) רואים במח"ט נציג של הצבא, גשר לצבא הסדיר וכתובת בעבורם לטיפול בבעיות החטיבה ובעיות של הפרטים שבה. הם רואים בו בעל יכולת להשפיע ברמה המערכתית בתחומי התקנים והמשאבים ובעיקר בתחום המקצועי, שכן המפקדים במילואים מודעים לפערים המקצועיים בין הקצינים בסדיר לקצינים במילואים. עקרונות מופקד המח"ט גם על כוח האדם, אך בפועל, בכל מה שקשור לנעשה בתוך הגדודים, מתקשה המח"ט להשפיע. הסיבה לכך היא שישנם מג"דים שרואים בגדוד מעין משפחה ונמנעים מלשתף את המח"טים בנעשה בתוכו. המג"דים במילואים משדרים למעשה מסר כפול: מחד גיסא, הם מצפים מהמח"ט שלא יתערב במינויים ובפיתוחה של שדרת הפיקוד בחושבם שהם מכירים את האנשים לאורך השנים; מאידך גיסא, הם מצפים ממנו לפעול בכל מה שנוגע לקשר של הגדוד עם גורמים חיצוניים וגם כאשר יש להנהיג שינויים ולעשות סדר (למשל, להדיח מ"פ שאינו מתאים אף כי קשה לעשות זאת לאחר כל כך הרבה שנים של שירות ושל תרומה).

מעדויות של מח"טים לפני המלחמה עולה שרובם לא היו מעורבים במידה מספקת באימונים, בהחלטות ובבניין הכוח ברמת הגדודים. המלחמה חשפה בפני המח"טים את רמת המפקדים ואת תפקודם בגדודים והבהירה להם שעליהם להפגין מעורבות גדולה יותר בבניין הכוח ברמת הגדודים, ובכלל זה - במידת הצורך - החלפתם של בעלי תפקידים. כדי שיוכלו לטפל בנושאים ברמת הגדוד נדרשים המח"טים לבנות יחסי אמון עם המפקדים הכפופים להם, גלגול הבנה מערכתית ומבצעית ולפעול ברגישות רבה.

### מתן דגש למסגרת החטיבתית מול הדגשת המסגרת הגדודית

לכידות המסגרת הצבאית היא מרכיב מרכזי בחוסנה ובכשירותה. ביחידות המילואים ניתן להצביע על לכידות גבוהה, יחסית, עד לרמת הגדוד ועל לכידות נמוכה כאשר מדובר ברמת החטיבה.<sup>11</sup> אחד המקורות לסדקים בלכידות החטיבתית הוא כנראה דפוס הפעילות בבט"ש. בבט"ש פועלות היחידות באופן עצמאי כמעט, ללא תלות בחטיבה (חוץ מאשר בגיוס, בשחרור ובאימונים). לעומת זאת מצב של לחימה דורש תיאום, אמון ושפה משותפת בין הגדודים

לחטיבה.<sup>12</sup> הקיצוץ בתקציב האימונים שקדם למלחמת לבנון השנייה הביא לקיצוץ באימונים ברמת החטיבה.<sup>13</sup> התוצאה הייתה שהמסגרות החטיבתיות כמעט שלא התאמנו לפני המלחמה ולעיתים המסגרת החטיבתית כלל לא הייתה פעילה. לכן אין להתפלא שבמלחמה התגלו בעיות בהיכרות, בדפוסי העבודה ובשפה המשותפת בין המסגרת החטיבתית לבין הגדודים. בכמה מהחטיבות קיימות תחושות של אכזבה ושל חוסר אמון בין ממלאי התפקידים השונים בחטיבה ובגדודים בגלל כשלים שונים שהתגלו במלחמה.

לצד הצורך לשמור על עצמאות הגדודים תרומתו העיקרית של המח"ט היא ביכולתו לחזק את החטיבה באמצעות הפיכת המפח"ט לגוף משמעותי התורם לגדודים ובאמצעות יצירת חיבור ושפה משותפת בקרב המפקדים המובילים את החטיבה - המג"דים וקציני המטה השונים. את החיבור הזה הוא משיג באמצעות אימונים ברמת חטיבה - אימונים שהוחזרו בעקבות המלחמה לגרף האימונים - ובאמצעות פורומים חטיבתיים הפועלים בעיתות שגרה. המח"ט צריך להשקיע בבניית המסגרת החטיבתית בלי לפגוע בעצמאות הגדודים. יצירת מסגרת חטיבתית חזקה מאפשרת גם לפתח את כוח האדם ולהעבירו בין הגדודים ובינם לבין המפח"ט.

### מתן עצמאות למג"דים לעומת חניכה ובקרה

בגלל אופן ההפעלה של יחידות המילואים - בעת תעסוקה מבצעית מוכפף גדוד המילואים למפקד החטיבה המרחבית - ישנן רק הזדמנויות מעטות שבהן יכול המח"ט לפקד ישירות על גדודיו. (הזדמנות כזאת היא, למשל, תרגיל חטיבתי). כתוצאה מכך מתרגל מג"ד המילואים לפעול באופן עצמאי.

למפקד החטיבה, ובעיקר אם הוא מהמערך הסדיר, יכולת לחנוך מקצועית את המג"ד ולסייע בהכנת הגדוד לתעסוקה. מג"ד המילואים אומנם נמצא בקשר רצוף עם המח"ט, אך עלול לראות בניסיונותיו של המח"ט להיות מעורב ולשמש חונך התערבות מיותרת שלעיתים פוגעת במעמדו ובעצמאותו. נוסף על כך, בתעסוקה עצמה המח"ט הוא בחזקת "אורח", ולכן המח"ט המרחבי עלול לראות בו ספק של כוח אדם ולא פונקציה פיקודית. המח"ט צריך לדעת כיצד לחנוך את המג"דים ולהיות זמין בשבילם בתכנון הפעילות ובאישור התוכניות ובה בעת לתת להם תחושה של עצמאות בהפעלת הגדוד - במיוחד כשהוא פועל תחת פיקודו של מח"ט מרחבי.

### סגנון מנהיגות משתף ולא פורמלי לעומת הצורך להציב גבולות

הסמכות הפורמלית שמקובלת בצבא הסדיר ומניעה אותו אינה זוכה לגיטימציה במילואים. הפיקוד במילואים מושתת בעיקר על סמכות לא פורמלית. ההיררכיה הברורה והמוגדרת המקובלת בסדיר פחות ברורה במילואים, מכיוון שנהג טנק, למשל, יכול להיות בכיר יותר בסטטוסים החוץ-צבאיים שלו מאשר מפקדיו (למשל, מבחינת המעמד הכלכלי והחברתי ומבחינת תפקיד). חיילי המילואים מצפים שהמח"ט יתייחס אליהם ללא קשר ישיר לדרגתם, יקיים איתם שיח וייתן הסברים בנוגע למטרות ולמשימות. הציפיות האלה הן חדשות למח"ט המגיע מהמערך הסדיר ושרגיל שמבצעים את המשימות ואת הפקודות (גם אם הן לא מנוסחות כפקודות) מכוח תפקידו ומעמדו. מח"טים המשכילים להבין את הסיבה שבה הם פועלים מתאימים את



חיילי מילואים | הפיקוד במילואים  
מושתת בעיקר על סמכות לא פורמלית

# אנשי המילואים לא תמיד מבינים את מדיניות הצבא כלפי יחידות המילואים, והחלטות המתקבלות במסגרת העל לא תמיד נתפסות בעיניהם ענייניות



המפקדים הוותיקים הגיעו למפח"טים ולעיתים נטלו לעצמם תפקיד של "יועצים". היו מפח"טים שהרגישו לא נוח לשחרר את ה"יועצים" האלה, כי היה ברור שמדובר בעלי תפקידים שהיו זמן רב בחטיבות ובחלק מהמקרים הם אף שובצו לתפקידים מוגדרים כאשר היה צריך לרענן ולהחליף מפקדים מכהנים. הטיפול ב"לשעברים" האלה הוא אתגר ארגוני ומנהיגותי נוסף שמפקד החטיבה הסדיר המופקד על גוף מילואים חייב להבין לעומקו ולנהלו.

## ייצוג החטיבה לעומת ייצוג המערכת הצבאית (מערכת העל)

אנשי המילואים לא תמיד מבינים את מדיניות הצבא כלפי יחידות המילואים, והחלטות המתקבלות במסגרת העל לא תמיד נתפסות בעיניהם ענייניות. אנשי המילואים, שמייחסים חשיבות מועטת בלבד לדרגות ולהיררכיה המקובלת בעולם הסדיר, אינם מהססים לפנות לרמות הבכירות כאשר הם חשים צורך בכך. המפח"ט הסדיר נבחן בעיניהם גם בסוגיית "נאמנותו" למסגרת החטיבתית. אנשי המילואים מצפים מהמפח"ט שייצג את החטיבה ואת צרכיה, שלא יקבל את פקודות המערכת הסדירה כמוכנות מאלהן ויעמוד על שלו כאשר המשימות - לדעתם - אינן הגיוניות או אינן ניתנות לביצוע. בנושא הזה קיים פער ציפיות גדול, שכן המפח"ט הסדיר מכבד בדרך כלל את המערכת הצבאית ונוטה באופן כללי לקבל את שיקוליה. משום כך רואים חיילי המילואים במפח"ט הסדיר דמות שמזדהה עם המערכת הממונה ואינה מסוגלת "להפוך שולחן" במצבים הדורשים זאת. לעומת זאת מפקדיו הבכירים של המפח"ט מצפים ממנו לתפקוד ולעמידה בלוחות זמנים, ולא תמיד הם מבינים את עולם המילואים ומכירים אותו ואת הקצב שלו. כך מוצא את עצמו המפח"ט בתווך בין המחויבות שלו לייצג את החטיבה לבין הציפיות של מערכת העל. המפח"ט נדרש להכיר היטב את החטיבה ואת יכולותיה כדי לדעת מתי נדרשת הסתייגותו אל מול מערכת העל.

## אתגרי המנהיגות בזמן המלחמה

האתגרים שהוצגו קודם לכן, הנובעים מהממשק בין מערך הסדיר למערך המילואים, השפיעו גם על תפקודם של המפח"טים במלחמת לבנון השנייה. יתר על כן, מצב מלחמה מחרף כמה מהאתגרים שכבר הוצגו ואף יוצר אתגרים ייחודיים שיפורטו בפרק הזה. כדי לדון באתגרי המנהיגות שמלחמת לבנון השנייה זימנה למפח"טים נחוץ להבין את תפיסת המנהיגות שלאורה פעלו המפח"טים בפיקודם על החטיבות לפני המלחמה - תפיסה שעיצבה במידה רבה את האופן שבו התמודדו עם אתגרי המלחמה.

## תפיסת המנהיגות של מפקדי חטיבות המילואים

מאחר שאת התפקיד של מפח"ט מילואים מבצעים לרוב קצינים שקודמו זה עתה לדרגת אל"ם, (וכמובן זוהי גם הפעם הראשונה שהם מפקדים על חטיבות), הם לרוב עסוקים בראשית דרכם בגיבוש תפיסת הפיקוד והמנהיגות שלהם בתפקידם החדש ובהגדרת המרחק הפיקודי הנוח להם. תפיסת התפקיד וסגנון המנהיגות שהמפקדים מסגלים לעצמם הם אישיים, אך מושפעים גם ממסרים שהמערכת מעבירה להם בצורה ישירה ועקיפה ומהתנאים שהיא מספקת.

עצמם לסגנון המנהיגות הלא פורמלי המקובל במילואים וביום פועלים בסגנון המנהיגות המשתפת שמאפשרת להם לקבל החלטות תוך שיתוף הפקודים ורתימתם אליהם.<sup>14</sup>

היחסים בין המפח"ט הסדיר למפקדי המילואים מורכבים אף יותר. מפקדי המילואים מצפים לחופש ולמרחב, להיות שותפים בקבלת החלטות ולהביע את דעותיהם. יחד עם הצורך של המפח"טים בחופש ובעצמאות הם מצפים שהמפח"ט יציב מסרות ראויות, סטנדרטים גבוהים ובסופו של דבר יקבל החלטות. המפח"ט, גם אם הוא מתקשה לומר זאת, למעשה מצפה מהמפח"ט שיקפיד על הסטנדרטים, יחנך אותו וישפר את יכולותיו בתחום המקצועי. המפח"ט שמבין את הצורך לנקוט גישה של מנהיגות משתפת עלול לנקוט גישה משתפת מדי ולאפשר עצמאות רבה מדי ודיון רחב במצבים שדורשים הצבת גבולות וקבלת החלטות. המפח"ט נדרש לתמוך בין המנהיגות הלא פורמלית והחשיבות לשמוע את דעות האחרים בפורום הבכיר לבין הצורך לקבל החלטות ולהציב גבולות במצבים הדורשים זאת.

## ויסות המנהיגות וההשפעה

כניסה של מפקד חדש ליחידה (ובייחוד כשמדובר באל"ם שמקבל תפקיד ראשון בדרגה הזאת) מלווה ברצון להשפיע, להטביע חותם ולצמצם את הפערים הנגלים בפניו. זהו חלק מהאתוס הפיקודי השגור בצבא הסדיר שבו מקובל לצפות ממפקד ליצור "חזון" ולהטביע במהירות חותם על היחידה. אולם חטיבת מילואים אינה זמינה כיחידה סדירה, והמפח"ט תלוי באפשרות לגייס את האנשים כדי לפעול ולהותיר בה את חותמו. בניגוד לדפוסי הפעולה שאליהם הורגל כאשר פיקד על יחידות סדירות - דפוסי פעולה שמדגישים שינויים ופעולות תכליתיות ומהירות - מוצא את עצמו מפקד חטיבת המילואים מנסה למתן את הצורך ואת ההרגל שלו לפעול ולהשפיע מייד. אם המפח"ט רוצה לרתום את המפקדים אליו ואל היעדים שלו, הוא נדרש לסובלנות ולאורך רוח ולהיות מסוגל שלא ללחוץ יותר מדי על האנשים. מפקד שילחץ וידרוש יותר מדי עלול למצוא את עצמו פועל לבד ומתקשה לרתום את המפח"טים. כך נוצר מצב שבו המפח"ט עסוק בוויסות המנהיגות שלו ובריסון השפעתו כדי שיהיה מסוגל לגייס אליו את האנשים הנדרשים לקידום התהליכים שהוא רוצה להוביל.

## מלכוד ההתנדבות

ההשקעה והמחויבות של איש המילואים כלפי היחידה והמערכת זוכות להערכה רבה מחבריו וממפקדיו. המחויבות ארוכת השנים של איש המילואים ליחידתו יוצרת מערכת ציפיות הדדית מורכבת בינו לבין היחידה. במצב הזה ניתן למצוא שתי תופעות הפוכות המתקיימות בו זמנית. מחד, קיים קושי למצוא אנשים שיתנדבו לשאת בתפקידי פיקוד ("פומג"ד). מאידך, מפקדים שכבר לוקחים על עצמם תפקידים כאלה או נשאו בתפקידים כאלה בעבר, מרגישים מאוד מחויבים לתפקיד וליחידה.

פועל יוצא מכך הוא שהם שומרים על קשר עם היחידה ומעורבים בה גם לאחר שסיימו את תפקידם הרשמי. כך נוצר מצב שמפקדים מכהנים ממשיכים לזמן למילואים את מי שכבר אינם נושאים בתפקידים רשמיים, והמפקדים לשעבר ממשיכים להגיע. התופעה הזאת, שאותה מכנים אנשי המילואים "בית הלורדים", מתייחסת למפקדים הוותיקים שרוצים לתרום ומרגישים מחויבים להגיע לכל מפגש של היחידה גם אם אין הם נושאים בתפקיד רשמי. המפקדים המכהנים עושים שימוש במפקדים האלה, אך לעיתים מתקשים לסיים את שירותם של אלה שאינם נחוצים. כך נוצר מצב שיחידת המילואים משמרת מפקדים מהעבר, ואלה מגיעים גם כאשר הם לא נדרשים.

הירתמות המפקדים הוותיקים והתייצבותם לתגבור המפקדות הן תופעות שמתחזקות בעיתות חירום והיו קיימות גם במלחמת לבנון השנייה.<sup>15</sup>



המעבר לתפקיד מח"ט מוגדר בדרך כלל במסמכים שונים "קפיצת מדרגה אסטרטגית", ודגש רב מושם על פיתוח יכולותיו הקוגניטיביות של המח"ט לחשיבה מערכתית ולהתמודדות עם מצבים מורכבים.<sup>16</sup> פרסומים שונים שראו אור לאחר המלחמה אף ניתחו את תפקוד המח"טים בהיבט האסטרטגי והמערכתי.<sup>17</sup> המח"ט החדש שמנסה לגבש לעצמו זהות של מפקד בכיר מבין כי עליו לפתח יכולות אסטרטגיות ולעסוק בממשקים עם גורמים מחוץ לחטיבה.

המאפיינים של חטיבת המילואים ושל מפקדיה, מסרים בתחום המנהיגות המתמייחים לעיסוק ברמה המערכתית לצד מיעוט מפגשים עם החטיבה (בשל היעדר ימ"מ או בשל היות התפקיד במנמ"ש) גרמו לחלק מהמח"טים להתמקד בתפקיד ה"עיקרי" שלהם ולא להפגין מעורבות מספקת בחטיבה. האופן שבו הבינו המח"טים את תפקידיהם ואת הדרישות מהם תורגם לסגנון של מנהיגות מרוחקת, שבה הם פחות מעורבים וזמינים ומקיימים פחות מגע וחניכה עם הרמות שתחתיהם - דבר שהשתלב עם צורכיהם של מג"דים מנוסים, שלעיתים מתנגדים למעורבות המח"ט בגדודים. במצב הזה נטו המח"טים לזנוח פונקציות בסיסיות של מנהיגות שהיו מנת חלקם כשהיו מג"דים כגון: חניכה מקצועית, חיזוק, עידוד והכלה של מצבים רגשיים שונים. מח"טים רבים העידו על כך שרמת ההיכרות בינם לבין המפקדים הכפופים להם לא הייתה מאוד גבוהה לפני המלחמה, והם מיעטו לחנוך. אחדים מהם גם לא ביססו את מעמדם עד המלחמה, ואנשיהם ראו בהם זרים שאינם מעורבים בחטיבה.

שילובן במלחמה של חטיבות שהיו ברמת מוכנות נמוכה ושמפקדיהן היו בחלקם מרוחקים מהן יצר תנאי לחימה שאינם אופטימליים. המלחמה זימנה למח"טים אתגרי מנהיגות רבים. בין היתר הם נדרשו להניע אנשים במצבים של סיכון חיים, לעיתים בניגוד לרצונם. מעדויות שונות נראה שהמח"טים פעלו במלחמה בסגנון ישיר, היררכי, פיקודי בהבינם שהסגנון המשתף אינו מתאים במצב כזה. כן הם עשו מאמצים לפעול במרחב האסטרטגי - מול האוגדה ובתיאום עם גורמים שונים. אולם בפועל אין בהכרח קשר בין יכולות אסטרטגיות ושימת דגש על ההיבט המערכתי לבין סגנון מנהיגות. בזמן מלחמה, המאופיינת בכאוס, בפחד קיומי ובעמימות, נדרשות גם פונקציות מאוד בסיסיות של מנהיגות המניעות אנשים בכלל ובמצבי קרב בפרט.

טענתי היא שמצב של מלחמה מחייב מנהיגות ישירה ופשוטה: מנהיגות תומכת, מעודדת, מכוונת ומחזקת. המח"טים נדרשו אפוא למנהיגות קרובה ולסגנון ישיר ובלתי אמצעי. הסגנון הזה מחייב נוכחות של המפקד במצבים של משבר ושל קושי, שמירה על קשר והכוונה. הסגנון הזה נדרש גם במלחמות קודמות, תואר בספרים שונים,<sup>18</sup> ואף הודגש שהוא היה חסר במלחמת לבנון השנייה.<sup>19</sup> מצבי לחימה דורשים פונקציות בסיסיות של מנהיגות: נוכחות פיקודית, הכלה, מתן כיוון, חיזוק ועידוד. היו מפקדים שהתקשו להעניק את אלה לפקדיהם - לעיתים משום שהמשיכו בסגנון מנהיגות מרוחק כפי שגיבשו לפני המלחמה ולעיתים כי לא הבינו שהדבר נדרש.

### הנעת אנשי מילואים ללא היכרות מספקת וללא קשר אישי

מלחמת לבנון השנייה התרחשה לאחר תקופה של קיצוץ באימונים - מה שהשפיע על רמת המוכנות כמו גם על רמת ההיכרות בין המח"ט לפקודיו. המחסור בימי מילואים הקשה על קיום מפגשים ועל יצירת לכידות שנדרשת במלחמה. ניסיון ממלחמות העבר ומחקרים שנערכו לאחר מלחמות הדגישו כי האמון במפקד וההיכרות עימו הם גורם מרכזי בבניית החוסן של החייל בקרב. אמון במפקד נוצר כתוצאה מהרמה המקצועית שלו, ממידת האמון בדבריו ובהבטחותיו וממידת האכפתיות שלו - דאגתו לחייל הבודד. במלחמה הופכת המקצועיות, שכוללת בתוכה דוגמה אישית, להיות דומיננטית.<sup>20</sup> ביחידות הסדירות עובדים המפקדים יחד מדי יום ביומו - בין היתר במסגרת

פורום המפקדים - מה שתורם לשותפות ולאמון ביניהם. המחסור בימי מילואים ואולי גם היעדר מודעות לחשיבות הפורום החטיבתי גרמו לכך שהיו מפקדים שלא הכירו במידה מספקת את המח"ט (ובוודאי שלא התאמנו ביחד) ולא בהכרח סמכו עליו. היו מח"טים שציינו כי בזמן המלחמה חשו שהם אינם מכירים במידה מספקת את המפקדים ולכן לא ידעו אילו משימות להטיל עליהם ולא יכלו לצפות מראש כיצד יתמודדו עם אתגרים. יתר על כן, מח"טים אחדים התייחסו לקושי להניע מישהו שאינו מכיר אותם ואינו בוטח בהם.<sup>21</sup> כדי להתגבר על חוסר ההיכרות נקטו מפקדים דפוסיים שונים.

1. פנייה למפקדים לתת אמון במערכת. אחד המח"טים ציין כי בשיחותיו עם מפקדים - בהיעדר היכרות אישית בינו לבינם ובהיעדר אמון הדדי - הוא הרבה לנצל את ההיכרות של המפקדים ושל האנשים עם המערכת הצבאית וקרא להם לתת אמון במטרות הכלליות ובשיטה. במילים אחרות: הוא קיווה שהאמון במערכת יניע אותם ויהיה תחליף לאמון האישי.
2. מפגשים תוך כדי הלחימה. מח"טים שונים ציינו כי התעקשו לקיים מפגשים תוך כדי הלחימה כדי ליצור את החיבור. למשל, אחד המח"טים סיפר כי התעקש לפגוש מג"ד שחבר אליו כדי "לראות אותו בעיניים" ולייצר את המחויבות.

## שילובן במלחמה של חטיבות שהיו ברמת מוכנות נמוכה ושמפקדיהן היו בחלקם מרוחקים מהן יצר תנאי לחימה שאינם אופטימליים

3. שימוש במפקדים מוכרים. ברבים מהמקרים האצילו המח"טים מסמכותם לסמח"ט או לבעלי תפקידים אחרים בחטיבה שהם אנשי מילואים ומכירים את האנשים. בעלי התפקידים האלה טיפלו בסיטואציות מנהיגותיות מורכבות, עודדו וחזקו מכורח ההיכרות שלהם ובחלק מהמקרים מילאו פונקציות שמתפקידו של המח"ט למלא.

קשה לאמוד את האפקטיביות של הפעולות האלה בזמן מלחמה, אך נראה שמח"ט שלא הכיר דיו את המפקדים בחטיבה או שלא יצר מערכת אמון בינו לבין המפקדים ברמות השונות לפני המלחמה התקשה לעשות זאת בזמן המלחמה. יש להניח שהדבר הזה השפיע על התפקוד במלחמה ועל המשברים שהתגלו אחריה.

### הנעת אנשי מילואים כאשר יש בקיעים בקונסנזוס

הנעת אנשים בעת מלחמה נוכח סיכון חיים היא פעולה מורכבת מאין כמוה. היא מסובכת עוד יותר כאשר מדובר במערך המילואים, שמתבעו מצוי בתפר שבין הצבא לחברה ונתון במיוחד להשפעות של הלכי רוח, של לגיטימציה ושל דעת הקהל.<sup>22</sup> התחקירים שנעשו לאחר המלחמה העידו על כך שאנשי המילואים שגויסו למלחמה התייצבו באופן מלא ואף יותר מכך (דהיינו שהתייצבו גם מי שלא גויסו), ואלה שהגיעו היו בתחושה שהם נחוצים והפגינו רצון לפעול. עם זאת, תחושת הנחיצות והלגיטימיות של המלחמה הלכו והתערערו ככל שהלחימה התמשכה והתעוררו שאלות בציבור - תהליך שהגיע לשיאו בסוף המלחמה.<sup>23</sup>

במהלך המלחמה עירערו לא מעט מג"דים ומ"פים ממערך המילואים על משימות שלא נראו להם הגיוניות. בחלק מהמקרים סירבו מפקדים לבצע הוראה מפורשת או פשוט לא ביצעו אותה בלי להודיע על סירובם.<sup>24</sup> במקרים אחרים התמהמהו מג"דים ומ"פים בביצוע הפקודות - "מיסמסו אותן" בשפת המפקדים.

פלוגות) שהיו להם הרגעים. במקרים שבהם נכחו מח"טים במצבי משבר היה להם תפקיד מרכזי בחיזוק המערכת ובהחזרתה לתפקוד.

### ייצוג המערכת הצבאית במצב של משבר אמון

אחד הרגעים הקשים ביותר - לפי עדותם של מח"טי המילואים - היה שיחות הסיכום עם הגדודים לאחר המלחמה. המח"טים עברו בין הגדודים וספגו את הכעסים על ההיערכות למלחמה, על תחושת הכישלון, על הקשיים ועל האובדן. בחלק מהמקרים היו הכעסים מופנים כלפי רמות בכירות יותר, אך המח"טים העידו שבכל מקרה היו שיחות הסיכום מבחן מנהיגות מהמעלה הראשונה, והם נדרשו לגלות תעצומות נפש במפגשים האלה.

באותם המפגשים מצא את עצמו המח"ט מול אנשים מבוגרים, לעיתים אף מבוגרים ממנו, ששטחו את טענותיהם בצורה פתוחה, כואבת, תוקפנית ופוגעת. אל המח"טים שלא היו מעורבים בחטיבותיהם התייחסו הדוברים כמו לגורמים חיצוניים שמייצגים את המערכת ולא את החטיבה. כמה מהמח"טים התקשו לגייס את ההבנה ואת האיפוק הנדרשים במצב כזה והגיבו בהתגוננות או בתוקפנות. אחדים מהם חשו צורך "להציב גבולות" ולא לאפשר לאנשי המילואים להציג את טענותיהם. האופן שבו התנהל המפגש והאופן שבו הגיב המח"ט לטענות שהופנו כלפיו וכלפי צה"ל צבעו במידה רבה את האופן שבו יצאו אנשי המילואים מתוך המלחמה והיו נקודת מבחן למנהיגותו של המח"ט וליכולתו להמשיך לתפקד בחטיבה גם לאחר מכן.

היו מח"טים שהתקשו מאוד בשיחה הזאת. באחד המקרים, שזכה לפרסום רב בתקשורת, אמר מח"ט לאחר שהותקף בגלל כשלים שהתגלו בתחום הלוגיסטיקה: "כל מה שעברתם בלבנון זה מה שעושים בשבועיים טירונות בגולני... אני מתבייש בכך אם אלה התלונות שלכם".<sup>30</sup>

כשם שמפקדים נדרשו להפגין תכונות מנהיגות בסיסיות בזמן המלחמה, כך הם נדרשו להפגין תכונות כאלה כדי לצלוח את שיחות הסיכום עם יחידותיהם. לצורך זה הם נדרשו לנקוט את האסטרטגיות הבאות:

- **לקיחת אחריות.** אחד המח"טים סיפר שעמד מול הגדודים וידע לקחת אחריות על שגיאותיו. בכך הפגין דוגמה אישית ונכונות ללמוד לקחים ולהסיק מסקנות.
- **ספיגה.** אחד המח"טים סיפר שעמד וספג ביקורת וכעס מתוך הבנה שזה מה שנדרש.
- **שבחים.** מח"ט אחר סיפר שהקפיד לשבח את אנשי המילואים על תפקודם דווקא באותם הרגעים הקשים כדי לשמר את כוחם ואת החוסן שלהם. נראה שיכולות המנהיגות הבסיסיות האלה הן טריוויאליות ברמת המג"ד, אך הן אובדות לעיתים ברמת המח"ט.

### אתגרי המנהיגות של מפקדי חטיבות מילואים בעת הנוכחית

בפרק הזה אפרט את האתגרים הרלוונטיים למח"טים של חטיבות המילואים בימים אלה, שנתיים לאחר המלחמה. שני האתגרים המשמעותיים ביותר מובנים בתפקיד של מח"ט המילואים ופורטו כבר קודם: מעורבות בחטיבה

מח"טים העידו על כך שלא מעט קשיים התעוררו ביממה שלפני הפסקת האש שהוכרז עליה מראש ובמהלכה. רבים מאנשי המילואים, שהיו מעודכנים בחדשות ובמתרחש בזירה המדינית והפוליטית, ושהם לרוב בעלי משפחות, עירערו על הלגיטימציה של המשימות דווקא אז - במיוחד לאור המחיר הגבוה שהן עלולות היו לגבות, שלא היה לו, לדעתם, הצדקה.<sup>25</sup>

מפקדים דיווחו על כך שנדרשו להתמודד עם שאלות, עם התנגדות, עם צורך רב יותר להסביר כל פקודה, לשכנע ולבסוף להניע מכוח הפקודות. דוגמה: במהלך הפסקת האש נדרש גדוד מילואים לחלץ כלי שנתקע בשטח. המג"ד סירב פקודה משום שלדבריו מדובר היה ב"משימת התאבדות" שלא ראוי לסכן למענה חיי אדם. לאחר שהמח"ט נתן פקודה למג"ד, כולל "הערת אזהרה", ולאחר "נאום הלהבה" של הסמח"ט התנדב אחד המ"פים עם לוחמים ותיקים מהפלוגה לבצע את המשימה. המשימה בוצעה בהצלחה, אך הפרשה הזאת מלמדת על הקושי העצום להניע את אנשי המילואים במהלך המלחמה.

### מיקום המח"ט במצבי קושי ומשבר

המעבר משגרה לחימה קל יותר לחייל הסדיר המשרת בצבא ברציפות ומצוי ברמת מוכנות סבירה מבחינה פיזית ומנטלית. מבחינתו של איש המילואים המעבר משגרת חיי למצב של לחימה הוא חריף יותר. למרות ניסיונו, בגרותו והמחויבות הגדולה של איש המילואים, היותו בעל משפחה, בוגר ומבין את הסיטואציה הופכת אותו ליותר מודע לסכנות והוא אף מסוגל לבטא בקול רם את מה שהחיל הסדיר מדחיק - את הפחד.

הסוגיה של מיקום המח"ט הפכה להיות נושא מרכזי בזמן המלחמה גם בקרב הכוחות הסדירים וגם בקרב כוחות המילואים. אנשי המילואים ציפו שהמח"ט יהיה בחזית, בקרבת גדודי החטיבה, ואילו המח"טים - לפחות בחלקם - היו משוכנעים שמקומם הוא בעורף, ליד מערכות הפיקוד והשליטה המתקדמות, במקומות שבהם יוכלו לקבל החלטות.<sup>26</sup> כפי שהסברתי קודם לכן, מח"טים רבים כמעט שלא היו מעורבים בחטיבה וסגלו לעצמם סגנון מנהיגות מרוחק ופחות קרוב למפקדים בחטיבה. דפוס ההתנהגות הזה נמשך גם במלחמה, וכמה מהמח"טים לא נכחו בשטח ברגעים קריטיים, כאשר היו נפגעים או נוכח פחד גדול ומשבר אמון.

נוכחות המפקד בזירת הלחימה סמוך לחייליו אינה רק שאלה של פיקוד ושליטה, אלא היא בעלת פונקציה פסיכולוגית ורגשית מן המעלה הראשונה המאפשרת לו לתמוך, ליצור אמון, לנסוך ביטחון ולבטא שותפות גורל.<sup>27</sup> תמונת המצב שהמפקד מייצר ללוחמיו מתחרה בתמונות מצב אחרות שיוצרים דוברים שונים ובהם התקשורת. מפקד שרכש את אמונם של לוחמיו מסוגל - באמצעות העברתה של תמונת מצב יחד עם פרשנותו ועם תפיסותיו בנוגע למצב - להשפיע על התגובות ועל דרכי ההתמודדות שלהם ובסופו של דבר על ביצועיהם ועל תפקודם במלחמה.<sup>28</sup> לדעת מפקדים במערך המילואים, המח"טים לא סיפקו תמונה מספקת על המצב, וכתוצאה מכך חשו המפקדים הזוטרים תחושה של חוסר ודאות.<sup>29</sup>

הטענה בנוגע לצורך בנוכחות המח"ט במצבי משבר נכונה גם בחטיבות סדירות, אך מקבלת חשיבות גדולה יותר כשמדובר ביחידות מילואים שבהן כל המפקדים (כולל המג"דים) הם אנשי מילואים. בניגוד לחטיבה סדירה, שבה המג"ד מכיר היטב את המערכת הצבאית, מזוהה עימה, חש בטוח בפעולתו ומייצג בעבור פקודיו את המערכת הצבאית, מג"ד המילואים אינו באמת איש המערכת הצבאית. בזמן של קושי ושל משבר אמון במערכת הצבאית הסדירה, גם מג"ד המילואים מושפע מכך והוא זקוק למח"ט שייצג בעבורו את המערכת הצבאית. בכמה מחטיבות המילואים טענו המפקדים שכלל לא ראו את המח"ט או ראו אותו פעמים ספורות בלבד (בעיקר כשהייתה התקשורת). היו גם מקרים שבהם מח"טים לא דיברו באופן ישיר עם מפקדים (ברמה של מפקדי

**נוכחות המפקד בזירת הלחימה סמוך לחייליו אינה רק שאלה של פיקוד ושליטה, אלא היא בעלת פונקציה פסיכולוגית ורגשית מן המעלה הראשונה המאפשרת לו לתמוך, ליצור אמון, לנסוך ביטחון ולבטא שותפות גורל**



**לוחמי מילואים באימונים |**  
**תחושות הכישלון, האכזבה**  
**ואובדן האמון בעקבות**  
**המלחמה - תחושות**  
**שבאו לידי ביטוי במחאות**  
**שונות של אנשי מילואים**  
**- הן בעלות פוטנציאל**  
**להשפעה על המורל ועל**  
**המוטיווציה של הלוחמים**



להחזיר את הכשירות ואת תחושת המסוגלות של המערך, אך עם זאת רצף הפעילות בשנתיים שלאחר המלחמה נותן את אותותיו באנשי המילואים ובא לידי ביטוי בדיווחיהם על תחושות של שחיקה ושל עומס.<sup>31</sup>

מאז ומעולם היה קשה למצוא קציני מילואים שיסכימו לקחת על עצמם תפקידי מ"פ ומג"ד. נראה שהקושי הזה לא פחת ואולי אף העצים בימים אלה - אולי בשל הבנה טובה יותר של גודל האחריות ואולי בשל בעיות אמון ואובדן מוטיווציה. הקושי למצוא מפקדים ממערך המילואים יכול להביא לכך שבעתיד ישולבו יותר ויותר מג"דים מהמערך הסדיר בגדודי המילואים במנמ"ש.

כניסת מג"דים סדירים למערך המילואים מורכבת אף יותר משילוב מח"טים סדירים במערך הזה. הסיבה: ממג"ד מצפים לקשרים הרבה יותר אינטימיים עם אנשיו מאשר ממח"ט. המג"ד צריך לייצר אמון, שותפות ולכידות בתוך גדוד המילואים, והוא עלול להתקשות בכך בשל פערי תרבות ותפיסה שכבר נידונו בפירוט רב לעיל. הלוחמים והקצינים בגדוד עלולים לראות במג"ד הסדיר גורם שהוא חיצוני לגדוד, פחות מעורב ומוזהה אוטומטית עם המח"ט ועם הצבא הסדיר. שתי המגמות האפשריות האלה - התחלופה המואצת של בעלי התפקידים ובעיית המוטיווציה - מחייבות בדיקה ומעקב מערכתי כמו גם מעורבות אישית של המח"ט בחטיבתו.

#### **שיקום האמון במפקדים ובמערכת**

בלחימה בלבנון התעוררו סוגיות הנוגעות לאמון של מערך המילואים במערכת הצבאית ובמפקדיה. חוסר האמון נבע מתהליכים שקדמו ללחימה - בעיקר צמצום התקציבים והמשאבים שניתנים למערך המילואים - והתחדד במלחמה בגלל מגוון רחב של בעיות, החל מבעיות של מחסור בצידוד, במזון ובמים וכלה בקושי לסמוך על ההחלטות ועל השיקולים של המפקדים (מרמת מח"ט ומעלה).

בעיות האמון באו לידי ביטוי בחלק גדול מהמקרים בקשר של הגדוד ושל מפקדיו עם המח"ט הסדיר.<sup>32</sup> הדו"ח של ועדת וינוגרד, שחשף את התנהלותו הבעייתית של הצבא במלחמה בתחומים רבים, ובכללם בתחום של הפעלת המילואים, לא סייע להגברת האמון של חיילי המילואים במערכת. הדבר בא לידי ביטוי, בין היתר, במעורבותם של ארגוני המילואים במאבק שהביא לחקיקתו של חוק המילואים לפני חצי שנה. את המאבק הזה ניהלו ארגוני המילואים באופן עצמאי, במנותק מהמערכת הצבאית. בקרב אנשי המילואים שוררת התחושה ששיקולים פוליטיים ושיקולים

תוך שמירה על עצמאות הגדודים וחיזוק המסגרת החטיבתית. להלן אפרט אתגרים נוספים שהם רלוונטיים לעת הנוכחית ומשקפים את מצבו של מערך המילואים.

#### **תחלופת מפקדים**

מלחמות ותוצאותיהן מביאות מטבע הדברים לתחלופת מפקדים. מפקדים נהרגו או נפצעו, אחרים הוחלפו בשל תפקוד לקוי, ואחדים ביקשו להתחלף בשל שחיקה ותחושת מיצוי. האפשרות לפרוץ מלחמה נוספת הפכה לאחר מלחמת לבנון השנייה לממשית, ובמצב כזה מתקשים אנשי המילואים להתפשר על מפקדים שלדעתם אינם ראויים לפקד. כתוצאה מכך גם בגדודים שלא נלחמו היו מפקדים שביקשו להתחלף או שפקודיהם ביקשו להחליף אותם. מפקדים בכלל ובמערך המילואים בפרט נבחנים כעת לאור השאלה "האם אני סומך עליו בקרב" - שאלה שהייתה מודחקת קודם לכן במערך המילואים.

תחלופת מפקדים - בייחוד נוכח תחושה של כישלון - יכולה להיות חיובית ליחידה ולהחזיר אנרגיה ורוח חדשה למסגרת. עם זאת, במקרה של מערך המילואים, שבו יש למפקדים היסטוריה ארוכה ביחידה, עלולה תחלופה כזאת להיות מלווה בעצב, בתחושת געגועים וברגשות אשם. בכמה מהמקרים נערכה התחלופה הזאת ביוזמתו של המח"ט, ולעיתים היא נתקלה בהתנגדותם של אנשי המילואים. תפקידו של המח"ט לנהל את תחלופת המפקדים ברגישות ובתבונה. התהליך הזה הוא אומנם טבעי וחינוכי, אך כדי שיהיה גם חיובי ובונה הוא מחייב תשומת לב אישית של המח"ט.

#### **בעיית המוטיווציה**

תחושות הכישלון, האכזבה ואובדן האמון בעקבות המלחמה - תחושות שבאו לידי ביטוי במחאות שונות של אנשי מילואים - הן בעלות פוטנציאל להשפעה על המורל ועל המוטיווציה של הלוחמים. אומנם שיעורי ההתייצבות של מערך המילואים למלחמת לבנון השנייה היו גבוהים מאוד, וחיילי המילואים נרתמו לאימונים הרבים לאחר המלחמה שמטרתם

קריירה הם המובילים במערכת הצבאית הסדירה, ואילו הם נקיים מכל אלה ופועלים באופן ענייני מתוך תחושת שליחות. האתגר המרכזי של המח"ט הוא להחזיר את האמון של אנשי המילואים במערכת. אף שיחידות המילואים החלו להתאמן באינטנסיביות לאחר המלחמה, וביטחונן העצמי גבר, נראה שסוגיית האמון נותרה אחד האתגרים המשמעותיים ביותר של המח"טים.

## סיכום

בפני המפקדים של חטיבות המילואים ניצבים אתגרים סבוכים - בראש ובראשונה בשל הפערים המנטליים בין המח"טים, שהם אנשי הצבא הסדיר, לבין אנשי המילואים. ואם לא די בכך, הרי התפקיד של מפקד חטיבת מילואים הוא מנמ"ש, דהיינו תפקיד שאינו נמצא בעדיפות הראשונה של הקצין. בעיה מובנית נוספת היא הפער באורכי הקדנציות בסדיר ובמילואים.

בעקבות מלחמת לבנון השנייה חלו שינויים בהתייחסות של צה"ל למערך המילואים. כיום ישנה הבנה גדולה יותר לחשיבותו של מערך המילואים, וגם המח"טים מבינים טוב יותר את תפקידם ומפגינים בחטיבות נוכחות פיקודית גדולה מבעבר. נוסף על כך, הגברת האימונים, שיפור האמל"ח והגדלת המשאבים המוקצים ליחידות המילואים משפיעים באופן חיובי על תחושת המסוגלות ועל הקשר של אנשי המילואים עם הצבא הסדיר.

אולם השינויים בהקצאת המשאבים ובהבנה בנוגע לחשיבותו של מערך המילואים לא גובו בשינוי מערכתי כלפי אורך הקדנציה ומסגרת התפקיד של המח"ט (מנמ"ש), כך שלמעשה היום המח"ט הוא בעל שני תפקידים "עיקריים". יתר על כן, גורמי היסוד האחראים לפער בין חטיבות המילואים לבין מפקדיהן עדיין קיימים היום לאחר המלחמה, ועליהם נוסף הצורך להתגבר על לא מעט משקעים, משברים ובעיות שדורשים טיפול גם שנתיים לאחר המלחמה. מדובר בנושאים שמחייבים בחינה והתייחסות מערכתית.

מן הראוי שהנושאים שפורטו במאמר הזה יבואו לידי ביטוי הן בהכשרות של המח"טים, הן בתהליכי הכניסה שלהם לחטיבותיהם והן לאחר שקיבלו את הפיקוד על החטיבות.

**תודות לאל"ם (מיל') ארי סינגר, לאל"ם מאיר פינקל, לסא"ל (מיל') יובל דגים, לסא"ל (מיל') בני חפץ ולעמיתים מבית הספר לפיתוח המנהיגות על הערותיהם החשובות. כן תודות לכל המח"טים הסדירים ששיטפו אותי בחוויותיהם ובדעותיהם.**

## הערות

1. מסמך פנימי בצה"ל
2. ראובן גל, "מנהיגות בקרב" בתוך: א' גונן וא' זכאי, **מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה**, תל-אביב, משרד הביטחון, 1995; ועדת וינוגרד, **דין חשבון סופי**, ינואר 2008, עמ' 253. ראו: <http://www.nrg.co.il/images/news/doah.pdf>
3. מסמכים פנימיים בצה"ל
4. כ' רוזנבלום, **מאפייני שירות המילואים ואתגרי המח"ט המילואים**, חיל החינוך, בית הספר לפיתוח מנהיגות, 2003, מסמך פנימי בצה"ל
5. Lomsky-Feder E., Gazit N. & Ben-Ari E., "Notes on the Study of Military Reserves: Between Military and Civilian Spheres", in Spohr-Readman (ed.), **Building Sustainable and Effective Military Capabilities**, Amsterdam, IOS Press, 2004
6. Sion, L. & Ben-Ari, E., "Weary, Hungry and Horny: Joking and Jesting among Israel's Combat Reserves", *Israel Affairs*, 2005

7. לומסקי-פדר, שם
8. מ' שלו, **המח"ט הסדיר בחטיבת המילואים**, מז"י, מחלקת מילואים, 2002, מסמך פנימי בצה"ל
9. **דו"ח הוועדה המטכ"לית לבדיקת המוכנות של מערך המילואים**
10. שם; רוזנבלום
11. ע' לוי וא' לפידות, **מילואים בלחימה: התמודדות עם ריבוי נפגעים בקרב - תובנות מחקר מקרה של יחידת מילואים בחומות מגן**, מסמך פנימי בצה"ל; **צוות לכידות היחידה**, מסמך פנימי בצה"ל
12. לוי ולפידות, שם
13. **הדו"ח הסופי של ועדת וינוגרד**, עמ' 277
14. נ' גנדלמן, וע' לבני, **פיקוד על יחידת מילואים - הבנות סוציולוגיות ועידים מנהיגותיים**, מסמך פנימי בצה"ל; רוזנבלום, שם
15. **סקר עמדות של משרתי המילואים ביחס להשתתפות במלחמה**, מסמך פנימי בצה"ל
16. א' אלטמן, "פיתוח מנהיגות בדרג הבכיר", בתוך א' גונן וא' זכאי (עורכים), **מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה**, תל-אביב, משרד הביטחון, 1995; **דו"ח הצוות לבדיקת הכשרת הפיקוד הבכיר בצה"ל** בראשות חבר הכנסת אפי איתם, יולי 2007, טמורי וקארי, **המפקד הבכיר בצה"ל - אתגרים ומאפיינים**, מסמך פנימי בצה"ל
17. **הדו"ח הסופי של ועדת וינוגרד**, עמ' 397-398; דב תמרי, "האם צה"ל מסוגל להשתנות בעקבות מלחמת לבנון השנייה?" **מערכות** 415, נובמבר 2007, עמ' 41-26
18. ראו, למשל: אורי אור, **אלה האחים שלי**, תל-אביב, ידיעות אחרונות, 2003. בספר מתאר אורי אור, בין היתר, את הלחימה של חטיבה 679 במלחמת יום הכיפורים: "הבנתי שאני חייב לדבר עם האנשים, כמה שיותר אנשים, צוותים, מפקדים, כולם. מאחר שאני אפשר היה לאסוף את האנשים, באתי אליהם ברגל או בנסיעה שקטה עם הג'יפ" (עמ' 109) ... "התבוננתי בהם, והם בי. הרגשתי שהם סומכים עלי ומוכנים ללכת אחרי, אבל מאוד חשוב שאומר משהו כדי לפזר את חוסר הוודאות. סיפרתי להם מה עשיתי כולנו היום. לא הסתרתי דבר. סיפרתי על הנפגעים. הסורים ניסו לתקוף מחר, אך אנו נהיה בעמדות" (עמ' 110). ראו גם: אביב כוכבי, "על שבעה כללי יסוד למנהיגות ביחידת שדה", בתוך א' אידן, **על המנהיגות הצבאית**, משרד הביטחון, 2007
19. **הדו"ח הסופי של ועדת וינוגרד**, עמ' 403
20. גל, שם; **Thomas A. Koldintz, In Extremis Leadership**, San Francisco, Jossey-Bass, 2007
21. **ראיונות עם מפקדי חטיבות**, הוועדה המטכ"לית בתחום הערכים בראשות אלוף אלעזר שטרן
22. לומסקי-פדר, שם
23. **סקרי עיתונות של ממד"ה מזמן המלחמה**, 2006
24. **ראיונות עם מפקדי חטיבות בתחום הערכים**
25. **הדו"ח הסופי של ועדת וינוגרד**, עמ' 391
26. **הדו"ח הסופי של ועדת וינוגרד**, עמ' 403
27. גל, שם
28. שם
29. **סקר עמדות של משרתי המילואים ביחס להשתתפות במלחמה**
30. ראו, למשל: <http://www.nrg.co.il/online/1/ART1/555/633.html>
31. מסמך פנימי בצה"ל
32. **סקר עמדות של משרתי המילואים ביחס להשתתפות במלחמה**





ערב מלחמת לבנון השנייה בוצע בצה"ל שינוי ארגוני נרחב. אף שתחקיר קבע כי לא ניתן לייחס את הכשלים שנתגלו במלחמה לשינוי הזה, הוחלט לבטלו כמעט כליל. המאמר סוקר את הרקע לשינוי ומסביר מדוע הוחלט בסופו של דבר לוותר עליו

**אל"ם נורית גל**  
רמ"ח הארגון באג"ת





# מי הזיז

## את הסמכויות שלי?

לוחמי גדוד חרב בלבנון |  
כמלחמה רחבת היקף עלול  
האופן שבו אורגן הצבא  
לפגוע בהפעלת הכוח

ובהפעלתם - כל אגף בתחומו - נוסף על עיסוקם בבניין הצבא כולו ובהפעלתו. כך קרה שאגפי המטה הכללי עסקו בארגון יחידות היבשה, בבנייתן, באימונן, בהפעלתן ובפיתוחן אמצעי לחימה בעבורן. זאת בעוד שפעולות דומות בכוחות האוויר והים בוצעו באמצעות מפקדת כוחות האוויר ומפקדת כוחות הים. כדי לסייע למטה הכללי במימוש אחריותו הוקמו שלוש מפקדות מרחביות ששלטו בכוחות היבשה במרחביהן והיו אחראיות לביטחון באותם המרחבים. האחריות הכוללת לבניין כוחות היבשה ולהפעלתם נותרה בידי המטה הכללי והתווספה לאחריותו הכוללת לבניין הצבא ולהפעלתו.

כאמור, ההתארגנות הזאת נקבעה עם הקמת הצבא ועיצבה את ארגונו למשך עשרות שנים. אולם כבר בראשית שנות ה-50 הובן כי ההתארגנות הזאת מקשה על תפקוד הצבא בשני היבטים מרכזיים:

1. ראשית, המטכ"ל מתקשה לתת מענה לכלל הצרכים של כוחות היבשה ולכוון את כשירותם ואת מוכנותם של הכוחות האלה למלחמה. כתוצאה מכך נפגע בניין הכוח היבשתי.
2. שנית, כתוצאה מההתמקדות בכוחות היבשה מתקשה המטכ"ל לממש את אחריותו להפעלה משולבת של כוחות האוויר, הים והיבשה. עדות לקשיים האלה ניתן למצוא בפרוים מטכ"ל משנת 1953 שבו נידונה הצעתו של ראש מחלקת התכנון באג"ם, יובל נאמן, לארגן מחדש את המטה הכללי ולהקים מפקדה ייעודית לבניין כוחות היבשה.<sup>2</sup> הרמטכ"ל מקלף הסביר למשתתפי הדיון: "אם רואים במטה הכללי מטכ"ל של כל הכוחות... אני רואה הכרח לשחרר את המטה הכללי מתפקידים של פיתוח כוחות השדה, תורת הלחימה שלהם, עיבוד תקני המלחמה, עיבוד הצעות שונות לאמצעי הלחימה שלהם. במידה וניצור מפקדה כזו, שתעסוק בנושא, היא הייתה מסירה מהמטה

### מבוא

ב-2006, כחצי שנה לפני מלחמת לבנון השנייה, בוצע שינוי ארגוני רחב היקף בצה"ל: סמכויות, קציני חיל, גופי מטה ויחידות הועברו מהמטה הכללי אל זרוע היבשה. במסגרת השינוי הועברו כ-10,000 תקנים בקבע ובחובה מהמטה הכללי לזרוע היבשה, ומוסד מנגנון חדש לאיוש המטה הכללי בקצינים מכלל זרועות צה"ל.

השינוי הארגוני תוחקר לאחר המלחמה. בתום התחקיר נקבע כי לא ניתן לייחס את הכשלים שהתגלו במלחמה לשינוי הארגוני. עם זאת הצביע התחקיר על כך שבמלחמה רחבת היקף עלול האופן שבו אורגן הצבא לפגוע בהפעלת הכוח. ב-2007 בוטלו מרבית השינויים: למטה הכללי הוחזרו קציני החיל וכן מרבית הסמכויות וגופי המטה שהועברו שנה קודם לכן. מנגנון האיוש בוטל, והתקנים שהועברו הוחזרו ברובם לסמכות המטה הכללי.

המאמר הזה עוסק בטלטלות שפקדו את ארגון הצבא: מה היה הרקע לשינוי ב-2006? מדוע בוטל השינוי זמן קצר לאחר מכן? באיזה אופן קשורה ההתארגנות ללקחים שעלו מהמלחמה?

### קצת היסטוריה

עם הקמת המדינה הוחלט להקים ארגון צבאי אחד שיפעיל כוחות באוויר, בים וביבשה. בראש הצבא עמד הפיקוד העליון, ומפקדות חיל האוויר וחיל הים הוכפפו אליו. באותה העת הוחלט להימנע מהקמת מפקדה ייעודית לבניין כוחות היבשה ולהפעלתם. במקום זאת נקבע כי הפיקוד העליון של צה"ל ישמש גם הפיקוד של כוחות היבשה.<sup>1</sup>

כתוצאה מההחלטה הזאת עסקו אגפי המטה הכללי בבניין כוחות היבשה



הכללי עבודה שהמטה הכללי אינו עושה אותה כראוי". במילים אחרות: הבניין של כוחות השדה נפגע, לדעת מקלף, כתוצאה מכך שהמטה הכללי עוסק בכך באופן ישיר ואינו מאציל את הסמכויות בנושא הזה למפקדה כפופה שתהיה אחראית לבנין הכוח ביבשה.

מקלף מסביר בדיון גם את ההשלכות של מבנה זה"ל על היכולות לשלב בין כוחות האוויר, הים והיבשה: "אין ספק שאם לא נעשה את הדבר ההגיוני, הדבר מוביל אותנו לשלושה כוחות עצמאיים עם מפקדות עצמאיות... במידה והדברים בנויים כמו שהם היום, האחריות שהמטכ"ל נושא לגבי חיל האוויר והים היא אחריות פיקטיבית... במבנה הנוכחי איני יכול להיות אחראי לדברים".

מקלף מסביר באותה הישיבה מדוע מפקדת כוחות השדה שהוא מבקש להקים לא תהיה אחראית להפעלת הכוחות: "לא ניתן יהיה בשום פנים לנהל את המערכה דרך מפקדה נוספת, מפקדת כוחות היבשה... חריפות המעבר מתקופת שלום למלחמה היא חריפה ביותר. פעולה, ולו הקטנה ביותר, של האויב עלולה להיות גורם מכריע בכל המלחמה שלנו. על מנת לחסוך דרג אני רואה הכרח שהמטכ"ל ימשיך להפעיל כוחות שדה בשלושה פיקודים. אבל אני רוצה להקל מעל המטה את הכנת הכוחות למלחמה".

המשתתפים בדיון התנגדו ברובם להקמת מפקדה לבניין הכוח ביבשה. במבט לאחור ניכר שכמה מחברי המטכ"ל הרחיקו ראות והצביעו על הבעיות המהותיות שיתלו להתארגנות כזאת:

משה דיין פיקפק בדיון הזה הן בצורך להקים את המפקדה והן בתועלת שניתן יהיה להפיק ממנה. לדבריו, הבעיה בבניין כוחות השדה מתמקדת בעיקר בהכוונת האימונים ביבשה. המפקדה החדשה - אמר דיין - לא תהיה בעלת סמכויות נרחבות יותר מאשר מחלקת ההדרכה (מה"ד), ולכן לא צפוי שיפור בהכוונת האימונים. נוסף על כך הצביע משה דיין על כך שהמטכ"ל ימשיך לעסוק בהפעלת כוחות השדה, ולכן בפועל ימשיך המטכ"ל להתמקד ביבשה ולא יצליח למלא תפקיד רב-חילי.

היושפט הרכבי (ראש אמ"ן) הצביע על כך שפיצול המודיעין בין אמ"ן לבין מפקדת כוחות השדה יחייב

הסדרה של חלוקת הסמכויות בין המפקדות, וכתוצאה מכך צפוי חיכוך בין המפקדות.

משתתפים אחרים בדיון הצביעו על כך שבאותה העת, רק חמש שנים לאחר הקמת זה"ל, חשוב לשמור על יציבות ולא להנהיג שינויים מבניים. לאור ההסתייגויות שעלו בדיון הנחה הרמטכ"ל להמשיך את עבודת המטה. זו נמשכה יותר משני עשורים - עד למלחמת יום הכיפורים ולהפקת הלקחים שבאה בעקבותיה.

ב-1977, לאחר מלחמת יום הכיפורים, הטיל שר הביטחון על אלוף (מיל") ישראל טל (טליק) לבחון את ארגון כוחות היבשה.<sup>3</sup> אלוף טל ערך בחינה מקיפה ומעמיקה של ארגון הצבא ושל התפתחות ההחלטות בנושא הזה מאז הקמת המדינה. בסיכום העבודה הסיק גם אלוף טל שהמטכ"ל מתקשה לממש את אחריותו לבניין כוחות היבשה. הקושי הזה מתעצם - כך טען - בשל הגידול הניכר בסד"כ הצבא לאחר מלחמת יום הכיפורים וכן לאור הצורך, שהתחדד במלחמה, ליצור תיאום טוב יותר בין השריון, החי"ר, והארטילריה.

הצורך במפקדה אחת שתבנה את כוחות היבשה מנותח באופן יסודי גם בדו"ח

שכתב ד"ר עמנואל ולד<sup>4</sup> עשור לאחר מלחמת יום הכיפורים. ולד מסביר בדו"ח כי הדומיננטיות של השריון הביאה לכך שכוחות היבשה התפתחו באופן לא מאוזן: בצה"ל ניתנה דומיננטיות לשריון על פני החי"ר והארטילריה. כתוצאה מכך נפגעה היעילות של הפעלת הכוח היבשתי במלחמה. לאור זאת מצביע ולד בדו"ח על הצורך במפקדה שתבנה את כוחות היבשה באופן משולב ומאוזן.

גם אלוף טל המליץ להקים תחת המפקדה הכללית מפקדה ייעודית שתבנה את חילות השדה. טליק הדגיש בעבודתו כי המפקדה החדשה תעסוק בבניין הכוח בלבד, ואילו המטה הכללי ימשיך להפעיל את כוחות היבשה. לאור זאת הוחלט מאוחר יותר לקרוא למפקדה החדשה "מפקדת חילות השדה" (מפח"ש) ולא "מפקדת כוחות השדה".

אלוף טל מציין בעבודתו את הסיבות לכך שהמטכ"ל ימשיך להפעיל את כוחות היבשה, ואילו המפח"ש יעסוק בבניין הכוח בלבד:

• **התווך היבשתי הוא תווך הלחימה העיקרי של צה"ל.** האיום העיקרי על צה"ל הוא איום יבשתי, והייעוד העיקרי של הצבא הוא להגן על הטריטוריה. לאור זאת הסיק אלוף טל שהמאמץ היבשתי הוא המאמץ העיקרי בלחימה, ולכן יהיה זה נכון שהמטה הכללי ישלט בו באופן ישיר ולא באמצעות מפקדה כפופה.

• **היבשה - בניגוד לאוויר וליים - אינה מחייבת שליטה ריכוזית הדוקה.** במילים אחרות: ניתן להפעיל כוחות יבשה בפיקודים מרחביים שונים במקביל, בלי שמפקדה אחת תשלט בכל רגע נתון בכל אחד מהכלים. לכן אין צורך במפקדה נוספת בין הפיקודים המרחביים למטה הכללי כדי לשלוט בכוחות היבשה.

• **ריבוי רמות ביבשה.** השליטה בכוחות האוויר מתבצעת ממפקדת כוחות האוויר באופן ישיר. לעומת זאת, הכוח היבשתי מופעל באמצעות מספר רב של רמות - מהמחלקה והפלוגה ועד לפיקוד המרחבי והמפקדה הכללית. אלוף טל העריך כי הוספת רמה פיקודית חדשה בין המפקדה הכללית לבין הפיקודים המרחביים תסרב את הפעלת הכוח, ותרומתה תהיה מעטה.

רק כשש שנים לאחר שהוגשו ההמלצות האלה, ב-1983, מומשה ההמלצה,<sup>5</sup> והוקם המפח"ש. למפקדת חילות השדה הואצלו בתחילה סמכויות רק בתחום התורה, האימונים והאמל"ח. סמכויות אחרות - הנוגעות לבניין הכוח ביבשה



**אלוף ישראל טל | המליץ להקים תחת המפקדה הכללית מפקדה ייעודית שתבנה את חילות השדה. הוא הדגיש כי המפקדה החדשה תעסוק בבניין הכוח בלבד, ואילו המטכ"ל ימשיך להפעיל את כוחות היבשה**

**על אף המגמה המתמשכת של האצלת סמכויות מהמטה הכללי למפקדת זרוע היבשה זיהה רא"ל דן חלוץ עם כניסתו לתפקיד ב-2005 בעיות יסוד הדומות לאלה שהעסיקו גם את רא"ל מקלף ב-1953**

לא להאמין שהעסקים גם את רא"ל מקלף ב-1953:

- **ארגון הצבא אינו נותן מענה מספק לבניין הכוח ביבשה.** הסמכויות לבניין הכוח נחלקות בין אגפי המטה הכללי לבין זרוע היבשה. לכן אין לזרוע יכולת לתת מענה שלם ומאוזן לצרכים של בניין הכוח ביבשה.
- **המטה הכללי של צה"ל ממוקד ביבשה וכתוצאה מכך נפגעת יכולתו לשלב בין האוויר, הים והיבשה.**

לאור זאת הורה דן חלוץ על שינוי ארגוני רחב היקף שמטרתו הייתה למקד את אגפי המטה הכללי בעבודת מטה על-זרועית ולחזק את זרוע היבשה. לשם כך הועברו מהמטה הכללי לזרוע היבשה יחידות וסמכויות שנחשבו ל"יבשתיות". במסגרת הזאת הועברו מהמטה הכללי קציני החיל תומכי הלחימה (שלישות, חימוש, לוגיסטיקה, תקשוב), סמכויות הניהול של גרף התעסוקה המבצעית ושל תקציב התעסוקה המבצעית, מחלקת האחזקה, סמכויות בניין הכוח במפקדות הפיקודים המרחביים וכן החטיבה הטכנולוגית ליבשה (חט"ל). כך, במהלך ארגוני אחד, הוסר מהמטה הכללי נטל המיקוד ביבשה, ולזרוע היבשה התאפשר לראשונה לקבל החלטות על בניין הכוח, שכן מלוא הסמכויות נמצאו בידה.

כדי למקד את המטה הכללי בייעודו לשמש מפקדה על-זרועית שונתה גם שיטת האיוש של אגפי המטה הכללי, ונקבע כי התפקידים באגפי המטה לא

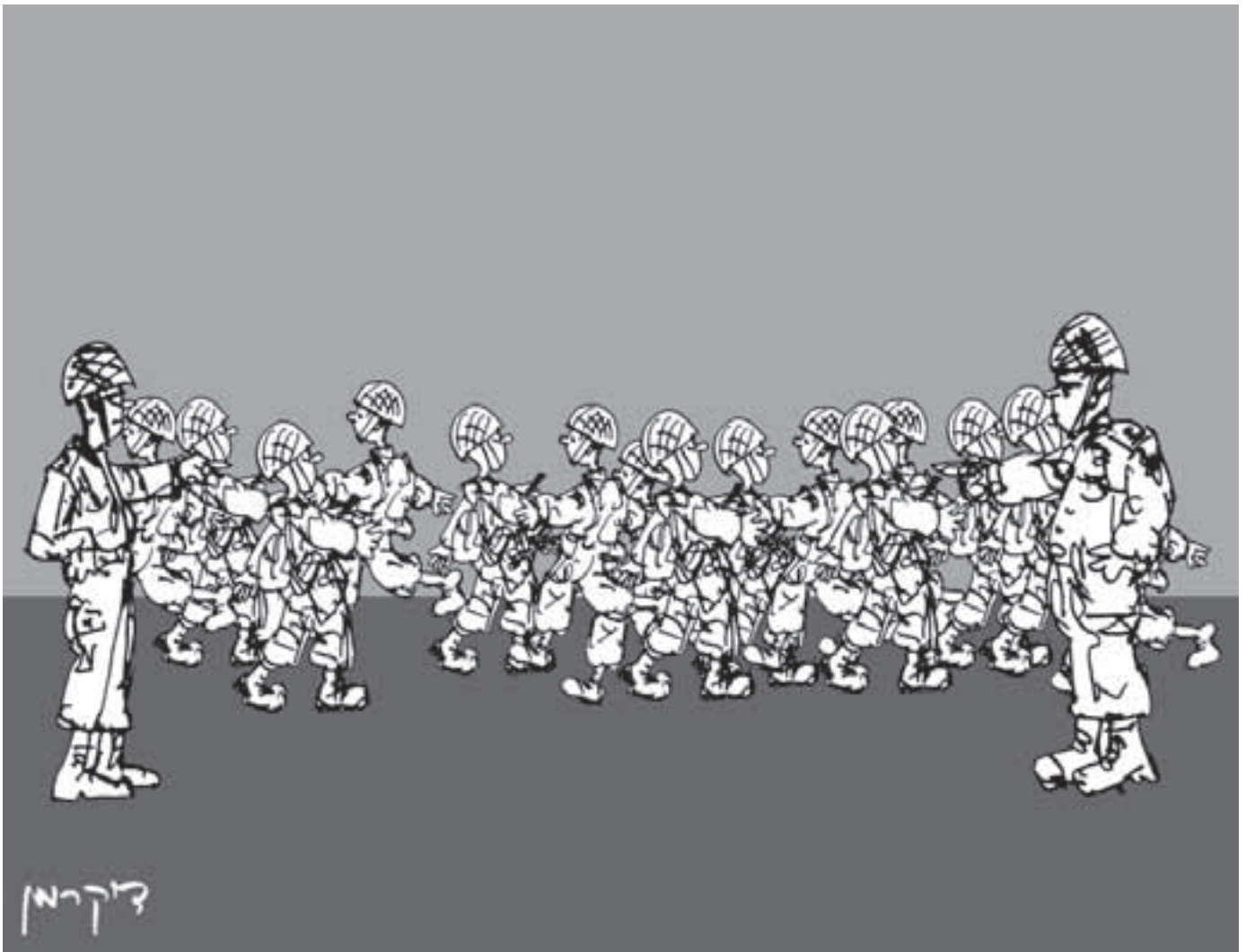
בתחום כוח האדם, הפיתוח והאחזקה - נותרו בידי המטה הכללי. כתוצאה מכך הוגבלה יכולתו של המפכ"ש לקבל החלטות, ונוצר צורך מתמיד לתאם בין המפכ"ש לבין אגפי המטה הכללי.

ב-2000, במסגרת תהליך רחב של ביזור סמכויות, החליט הרמטכ"ל שאול מופז להאציל סמכויות נוספות מהמטה הכללי למפכ"ש כדי לאפשר למפקדה הזאת יכולת לקבל החלטות מאוזנות על בניין הכוח היבשתי. שם המפקדה שונה ממפקדת חילות השדה ל"הזרוע לבניין הכוח ביבשה". במסגרת השינוי הזה הוקם חיל מודיעין השדה והוכפף לזרוע, וניתנו לזרוע סמכויות תקינה וסמכויות בתחום התכנון של כוח האדם. כמו כן הועברו אליה תקציב התחמושת והתקציב של חלפי הרק"ם.

אף שהסמכויות של זרוע היבשה הורחבו באופן ניכר ב-2000, נותר חלק מהסמכויות בתחום היבשה בידי המטה הכללי: המטה הכללי ניהל באופן ישיר את תקציב ואת מתווה הפעילות בתעסוקה המבצעית (תע"מ), את תוכנית האחזקה ביבשה, את התקשוב ביבשה ואת הפיתוח הטכני של אמצעי הלחימה.

### השינוי הארגוני ב-2006

על אף המגמה המתמשכת של האצלת סמכויות מהמטה הכללי למפקדת זרוע היבשה זיהה רא"ל דן חלוץ עם כניסתו לתפקיד ב-2005 בעיות יסוד הדומות



ישויכו לאחד מהחילות, אלא ייפתחו לאיוש קצינים מכלל צה"ל.

השינוי הארגוני ב-2006 נועד אפוא לתת מענה לבעיית יסוד שהעסיקה את צה"ל כמעט מרגע הקמתו. השינוי היה צעד משלים למהלכי תיקון שהחלו עם הקמת המפח"ש.

### מה למדנו ממלחמת לבנון השנייה על ארגון צה"ל?

חצי שנה בלבד לאחר השינוי הארגוני רחב ההיקף פרצה מלחמת לבנון השנייה. אחד התחקירים שנערכו לאחר המלחמה בחן את השלכות השינוי הארגוני על תפקוד צה"ל במלחמה.<sup>6</sup> כאמור, מהתחקיר עולה כי לא ניתן לייחס אף אחד מהכשלים שהתגלו במלחמה לשינוי הארגוני. יחד עם זאת מצביע התחקיר על כך שבמלחמה רחבת היקף, שבה היה מופעל הכוח היבשתי במלואו, עלול היה השינוי הארגוני לפגוע בתפקוד הצבא במלחמה. זאת משום שהשינוי הארגוני ב-2006 הביא לכך שסמכויות חיוניות להפעלת כוחות היבשה הואצלו מהמפקדה הכללית לזרוע היבשה, אף שהמפקדה הכללית המשיכה להיות אחראית להפעלה.

• **הפגיעה בהפעלת הלוגיסטיקה.** עד לשינוי הארגוני ב-2006 הייתה חטיבת הלוגיסטיקה באט"ל גוף המטה להפעלת הלוגיסטיקה ביבשה. ב-2006 בוטל תפקיד רח"ט לוגיסטיקה, מחלקת האחזקה עברה לזרוע היבשה, והסמכויות לבניין הכוח ביחידות החימוש המרחביות ובאגדים הלוגיסטיים המרחביים עברו לזרוע היבשה. כתוצאה מכך איבד אגף הלוגיסטיקה במטה הכללי את בכירותו כלפי הפיקודים המרחביים, ולא

היו בידיו די סמכויות כדי להנחות אותם.

• **הפגיעה בהפעלת התקשוב.** עד לשינוי הארגוני ב-2006 החזיק אגף התקשוב בכלל הסמכויות בתחום ההפעלה והבניין של התקשוב ביבשה. עם העברת קצין התקשוב הראשי לזרוע היבשה חסר במטה הכללי גוף מטה בכיר שיהיה אחראי להפעלת התקשוב בעת חירום ולמוכנות התקשוב בעת שגרה. הפער הזה נבע מכך שבשבתו במטה הכללי היה חיל התקשוב אחראי הן לבניין הכוח התקשובי והן להפעלתו. עם הכפפת החיל לזרוע היבשה הוגבלו סמכויותיו לתחום של בניין הכוח בלבד. האחריות להפעלת התקשוב ביבשה נותרה עמומה, ללא גוף מטה ברור שיהיה אחראי למימושה.

ככלל הדגיש התחקיר כי בחלק מתחומי הפעולה של צה"ל לא ניתן לתחום קו גבול ברור בין פעולות הנוגעות להפעלת הכוח לבין פעולות הנוגעות לבניין הכוח. התוצאה: העברת הסמכויות בתחום של בניין הכוח מהמטה הכללי לזרוע היבשה ב-2006 פגעה בסמכויות המטה הכללי בתחום הפעלת הכוח. העברת הסמכויות בתחום האחזקה, התקשוב והתעסוקה המבצעית נועדה להשלים את הסמכויות של זרוע היבשה ולאפשר לה ראייה שלמה ומאוזנת של כל תחומי בניין הכוח. בפועל החלישו השינויים האלה את יכולתו של המטה הכללי להפעיל את כוחות היבשה.

נוסף על כך גרם השינוי הארגוני של 2006 לעמימות בהגדרת סמכותם המקצועית של קציני החיל תומכי הלחימה (שלישות, חימוש, לוגיסטיקה, תקשוב). הכפפת החילות האלה למפקדת זרוע היבשה הגבילה את סמכותם



**חי"ר בלבנון | השינוי בארגון הצבא לא גרם לכשלים שהתגלו במלחמת לבנון השנייה. עם זאת המלחמה השפיעה על הצורך לבחון מחדש את המבנה הארגוני, משום שהיא הדגישה את הצורך לארגן את הצבא באופן שיאפשר להפעילו ביעילות במלחמה רחבת היקף**

בפועל ליחידות היבשה בלבד, אף שבאופן פורמלי לא הוגבלה סמכותם. לדוגמה, בעבר קבע קצין השלישות הראשי את תורת הדיווח על נפגעים. עם העברת חיל השלישות לזרוע היבשה, קבעו הוראות מקצועיות בתחום הזה הן מחלקת נפגעים באגף המבצעים והן חיל השלישות בזרוע היבשה. נוצר חשש שלאורך זמן ייווצרו תורות נפרדות במטה הכללי וביחידות השדה.

## בבסיס ארגונו מחדש של הצבא לאחר מלחמת לבנון השנייה עמדה ההבנה שבמידת האפשר צריך הצבא להיות מאורגן כל הזמן למלחמה

### ארגון הצבא ב־2007

בבסיס ארגונו מחדש של הצבא לאחר מלחמת לבנון השנייה עמדה ההבנה שבמידת האפשר צריך הצבא להיות מאורגן כל הזמן למלחמה. זאת משום שצה"ל - בניגוד לצבאות אחרים במערב - הוא צבא של מדינה הנתונה כל הזמן לאיומים חמורים, ולכן עליו להיות מאורגן באופן שיאפשר לו להתמודד עם האיומים האלה גם ללא התרעה מוקדמת.

במוקד הדיון עמדה הסדרת האחריות והסמכויות להפעלת כוחות היבשה. הרמטכ"ל, רא"ל גבי אשכנזי, קבע כי הפיקודים המרחביים ימשיכו להיות מופעלים באופן ישיר על-ידי המפקדה הכללית. כלומר, בארגון הצבא מחדש ב־2007 תוקפה מחדש הנחת היסוד שנקבעה עם הקמת הצבא: הפיקוד העליון של צה"ל הוא גם פיקוד כוחות היבשה, ולא תוקם מפקדה נוספת בין הרמטכ"ל לבין הפיקודים המרחביים.

ההגדרה הזאת חייבה להשיב למטה הכללי תפקידים בכירים, סמכויות וגופי מטה חיוניים להפעלת כוחות היבשה. כתוצאה מכך הוקמה מחדש באט"ל חטיבת הלוגיסטיקה והכפפה לה מחלקת האחזקה; הוחזרו לאגף המבצעים הסמכויות להפעיל תעסוקה מבצעית; הוקמה באגף התקשוב חטיבת תקשוב שתהיה אחראית להפעלת התקשוב; והוחזרו למטה הכללי סמכויות בניין כוח ברמת הפיקודים המרחביים.

הרמטכ"ל הדגיש גם את סמכותם המקצועית העליונה של החילות. הובן כי החילות תומכי הלחימה שונים באופן מהותי מחילות השדה, משום שהמערכים תומכי הלחימה כפופים בחלקם באופן ישיר למטה הכללי, ולכן תחום ההשפעה של החילות תומכי הלחימה צריך לבוא לידי ביטוי מרמת המטכ"ל ועד לרמה של יחידות השדה. לדוגמה, מערך השריון כפוף באופן מלא ליחידות השדה, ולכן ההוראות המקצועיות של קצין השריון הראשי מכוונות בעיקר להן. לעומת זאת, מערכות הקשר ויחידות הקשר כפופות הן ליחידות השדה והן למטה הכללי, ולכן ההוראות המקצועיות של קשר"ר מכוונות לקציני קשר מרמת המטה הכללי ועד לרמה של יחידות השדה.

כתוצאה מהחלטות האלה דומה כיום ארגון צה"ל באופן בסיסי לארגון הצבא לפני שינויי 2006, למעט החט"ל (החטיבה הטכנולוגית ליבשה) וסמכויות מסוימות בתחום התקשוב שנותרו בזרוע היבשה.

להחלטות האלה יש מחיר ברור: שוב אין בצה"ל מפקדה אחת הרואה באופן מלא את כלל צורכי היבשה ויכולה לקבל החלטות מאוזנות הנוגעות לבניין הכוח ביבשה. הסיבה לכך: הסמכויות הנוגעות לבניין הכוח ביבשה מפוזרות בין אגפי המטה הכללי לבין זרוע היבשה. לדוגמה, תהליך הקליטה של אמל"ח חדש

ביבשה מחייב תיאום ותהליך של עבודה משותפת בין זרוע היבשה לבין אגף התקשוב ואט"ל, ואילו תהליך מקביל בחיל האוויר מתבצע לרוב ב"סגירות" פנימיות. באופן דומה, תהליך התכנון של המלאים והבקרה על צריכתם ביבשה מחייבים תיאום בין זרוע היבשה, אט"ל ואגף המבצעים, ואילו התהליך המקביל בנוגע למלאים של חיל האוויר נסגר בתוך החיל ומוצג למטכ"ל לאישור.

למרות המחיר הזה הובן כי העיקרון המנחה את ארגון הצבא הוא היכולת להפעיל אותו באופן יעיל במלחמה, ולכן ניתנה עדיפות לחיזוק יכולת ההפעלה על-ידי המטה הכללי - גם במחיר של פגיעה בתהליכים של בניין הכוח ביבשה.

### סיכום

חלוקת הסמכויות בין המפקדה הכללית לבין מפקדת זרוע היבשה היא סוגיית יסוד בארגון הצבא והיא מעסיקה את צה"ל כמעט מאז הקמתו.

ארגון הצבא בעת הקמתו וארגון הצבא ב־2006 מייצגים שתי נקודות מנוגדות בהסדרתה של סוגיית היסוד הזאת. עם הקמת צה"ל החזיק המטה הכללי במלוא הסמכויות להפעלת הכוח ביבשה ולבניינו. כתוצאה מכך לא ניתן די קשב לבניין הכוח ביבשה, ונפגעה היכולת לשלב בין הזרועות. ב־2006 החזיקה זרוע היבשה במרבית הסמכויות לבניין הכוח ביבשה, ואילו האחריות להפעלתם של כוחות היבשה נותרה בידי המטה הכללי. אולם ריכוז הסמכויות בזרוע היבשה פגע ביכולתו של המטה הכללי להפעיל את הכוח.

השינוי בארגון הצבא לא גרם לכשלים שהתגלו במלחמת לבנון השנייה. עם זאת המלחמה השפיעה על הצורך לבחון מחדש את המבנה הארגוני, משום שהיא הדגישה את הצורך לארגן את הצבא באופן שיאפשר להפעילו ביעילות במלחמה רחבת היקף.

הארגון הנוכחי של הצבא מבטא נקודת איזון שבה הסמכויות לבניין הכוח ביבשה מואצלות למפקדת זרוע היבשה רק אם אין בהאצלת הסמכויות כדי לפגוע בהפעלת הכוח במלחמה.

ההתארגנות הנוכחית נותנת מענה להפעלת הכוח, אולם היא שבה ומדגישה את הבעיות שליוו את צה"ל מאז הקמתו: בניין הכוח ביבשה אינו מקבל מענה מיטבי, משום שהוא מפוצל בין המטה הכללי לבין זרוע היבשה; וכן מיקוד המטה הכללי ביבשה מקשה עליו להפעיל באופן משולב את זרועות האוויר, הים והיבשה.

אף שההתארגנות הנוכחית אינה נותנת מענה מיטבי לכלל משימות הצבא בעת שגרה, נראה שבעת הזאת, לאור הטלטלות שהיו בשנים האחרונות, אין מקום לשינוי ארגוני נוסף. לפערים שבהתארגנות הנוכחית נכון לתת מענה באמצעות הסדרה של תהליכי העבודה בין המטה הכללי לבין זרוע היבשה ולא באמצעות שינויים מבניים.

### הערות

1. פקודת התארגנות למלחמה - מבני ודרכי פעולת הפיקוד העליון, 1950, מסמך פנימי בצה"ל
2. ישיבת מטכ"ל 22/53 מתאריך 6 בספטמבר 1953 על מבנה המטה הכללי, מסמך פנימי בצה"ל
3. אלוף (מיל') ישראל טל, ייעוד וארגון כוחות היבשה, 1977, מסמך פנימי בצה"ל
4. ד"ר עמנואל ולד, צה"ל אחר - דמדומי העוצבה, חלק ב', 1984, מסמך פנימי בצה"ל
5. לא מומשו המלצות אחרות באותה העבודה - על הקמת פיקוד לוגיסטי ועל ארגון חדש של הממשק בין משרד הביטחון לצה"ל.
6. מה למדנו מהמלחמה על הארגון החדש של צה"ל - תחקיר השינוי הארגוני בראי המלחמה, 2007, מסמך פנימי בצה"ל



## מדור תגובות

חיל הים אכן יזדקק בעתיד הקרוב לספינות גדולות יחסית של 3,000 טון כפי שכותב אלוף (מיל) ידידיה יערי ("ספינות גדולות לפתרון בעיות גדולות", מערכות 419, יוני 2008) לשם שליטה בזירה הימית ולסיוע בגזרת החוף, אך ספק אם הן יוכלו לשמש בסיס אש רלוונטי להשתתפות בעומק הלחימה ביבשה. ומאחר שניתן יהיה להצטייד רק במעט מאוד ספינות כאלה, יצטרך חיל הים להמשיך להתבסס גם על ספינות קטנות יותר



ספינות שרבורג, עירומות מחימוש ומציוד לחימה אלקטרוני, עוגנות בחיפה זמן קצר לאחר הגעתן | חיל הים פיתח את הקונספט של ספינות הטילים חמש-שש שנים לפני אסון המשחתת אילת



**אלוף (מיל) שלמה אראל**  
לשעבר מפקד חיל הים ומבקר מערכת הביטחון

# פתרונות לזירה הימית

## על מיתוסים ועל טראומות

במאמרו "ספינות גדולות לפתרון בעיות גדולות" (מערכות 419, יוני 2008) מבסס אלוף (מיל') ידידיה יערי את התיזה שלו על שתי אגדות שאותן הוא מכנה "טראומות העבר". הטראומה הראשונה שאליה הוא מתייחס היא אסון המשחתת אילת שבשקבותיה התחולל, כביכול, "המעבר לספינות הטילים הקטנות" שהשיגו ניצחון מכריע בים במלחמת יום הכיפורים.

מוזר שיערי עצמו מסייע להפצת אגדות ובונה עליהן טיעונים שהוא, בהיותו מפקד חיל הים, יודע - או צריך היה לדעת - שאין להן שחר. חיל הים פיתח את הקונספט של ספינות הטילים חמש-שש שנים לפני אסון המשחתת אילת. ולמען הדיוק: אילת טובעה ב-21 באוקטובר 1967. חיל הים סיכם את אפיון ספינות הטילים ב-1962, ובמרס 1963 הוחל במשא ומתן סודי וממושך עם ממשלת גרמניה (המממנת) ועם המספנה הגרמנית לורסן. סבך ביורוקרטי ומשבר מדיני גרמו להעברת הביצוע למספנה בשרבורג במאי 1965 - מה שגרם לפיגור של כשנה בלוח הזמנים. אף על פי כן, בעת טיבוע המשחתת אילת נמצאו כבר הספינות הראשונות בניסוי קבלה, והראשונה, אח"י מבטח, הגיעה ארצה בדצמבר 1967.

אגדה נוספת היא שחיל הים החליט כביכול בשעתו לעבור ל"כלים קטנים ומהירים" ואחר כך קבע את חליפת הלחימה שתורכב בהם. ההפך הוא הנכון. אומנם החיל שאף להתבסס ככל האפשר על פלטפורמה קיימת ומוכחת - ורצוי לאמץ את המדיניות הזאת ככל האפשר גם בעתיד, שכן פיתוח אב טיפוס ייחודי של אונייה מייקר מאד את העלויות, ויש בו אפילו הימור מסוים - אבל בפיתוח ספינות הטילים ראה חיל הים לנגד עיניו קודם כול את חליפת הלחימה, שכללה, בין השאר, את טילי גבריאל. הפלטפורמה שבה בחר חיל הים הייתה ספינת הטורפדו מדגם יגואר בעלת דחי של 180 טון, אך כדי שתתאים לחליפת הלחימה וכן תשיג את המהירות ואת הטווח הרצויים היא הוגדלה לספינה בת 240 טון, אך שמרה על התכונות של הפלטפורמה הבסיסית. ראוי לציין בהקשר הזה כי בעת המשבר עם גרמניה בראשית 1965 לחץ הדרג המדיני על חיל הים לקבל ספינה איטלקית - MC590 - שדמתה ליגואר בגודלה ובביצועיה, אך חיל הים סירב בתוקף כיוון שלא ניתן היה להציב בה את חליפת הלחימה של אותם הימים. כמו כן, כאשר בעקבות מלחמת ששת הימים נדרשה נוכחות לאורך כל אורכו של ים סוף, בנה חיל הים את ספינות הטילים מדגם סער 4, בעלות דחי של 450 טון. לשם בנייתן הגדיל חיל הים את הפלטפורמה הבסיסית ונמנע מפיתוח אב-טיפוס חדש.

## מה מכתוב את גודל הספינה

כלי שיט קטנים אינם מטרה בפני עצמה, אבל גם אינם בהכרח חיסרון. כל זמן שיש להם מהירות עדיפה וטווחי פעולה העונים על צורכי הזירה, והם יכולים לשאת חליפת לחימה המסוגלת להתמודד עם אוניות גדולות וקטנות גם יחד, יש בהם יתרון מובהק. על מגבלות השהייה שלהם ביחס מתגברים באמצעות מספר גדול יותר של כלים - מה שמאפשר תחלופה ומעניק גם גמישות אופרטיבית. נראה שחליפת הלחימה האופטימלית בעתיד אכן תחייב כלי שיט גדולים יותר, וכמו בכל דבר, צריך יהיה למצוא את הפשרה המניבה את התוצאות הטובות ביותר בשדה המערכה.

הנני תמים דעים לחלוטין עם התיזה ש"חליפת הלחימה" היא שצריכה לקבוע את גודל הפלטפורמה ולא להפך. אולם תכונות נוספות משפיעות במידה רבה גם הן על גודל האונייה, והן: מהירות, טווחי פעולה ומשך השהייה בים. יערי מזלזל בחשיבות המהירות. אין זה המקום למנות את המתארים שבהם המהירות תהיה דרושה. אבל מעניין לציין בהקשר הזה שהאונייה החדשה הקטנה והזולה (יחסית) של צי ארה"ב ה-LCS-2, שהיא בעלת דחי של כ-2,800 טון, מגיעה למהירות של 47 קשר (87 קמ"ש).<sup>1</sup> יהיה זה הימור גדול מדי לוותר על המהירות. ובנוגע למשך השהייה בים - בסיסי חיל הים חשופים להתקפות פתע של

טק"ק ושל רק"ק לא פחות מבסיסי חיל האוויר. לפיכך אם יהיו בידי חיל הים מעט אוניות גדולות, תהיה חובה להחזיק תמיד כמה מהן בים, דבר המשפיע, בין היתר, על צריכת הדלק והאספקה ועל תנאי החיים של הצוות. כל אלה משפיעים במידה רבה על גודל האונייה.

## על סיכויי ההיפגעות

יערי גורס שבכל הנוגע לסיכויי ההיפגעות אין כיום יתרון לספינה הקטנה. זה לא לגמרי מדויק. ככל שהאונייה גדולה יותר, קשה יותר להגן עליה באמצעים של לוחמה אלקטרונית. מתברר שלגודל חתימת המכ"ם של האונייה יש משמעות גם היום, ומושקעים מאמצים גדולים להקטין אותה. אם נתבונן בקווי הגוף של ה-LCS, נראה שהגוף והמבנים העליונים בנויים ממשטחים משופעים בזוויות שונות המסתירים את מתקני הסיפון לשם הקטנת חתימת המכ"ם - דבר שמייקר את מחיר האונייה. אם נשענים - כפי שמציג יערי - על הגנה קשה בלבד, עלולים להתקרב למצב שבו מרכיב ההתגוננות גוזל נתח בלתי סביר מחליפת הלחימה. וכפי שיערי כותב: "ספינה גדולה יותר יכולה לשאת יותר מיירטים ולהגן על עצמה טוב יותר". אפשר להגיע כך לאבסורד. אין בונים ספינה כדי שתוכל להגן על עצמה.

## האונייה הרב-תכליתית

ועוד לא אמרנו דבר על חליפת הלחימה העתידית עצמה. אילו יכולות צריך להקנות לאונייה הבודדת? בלוחמת שטח? בלוחמת נ"מ? בלוחמת נצ"ל? בהתגוננות נגד טילים? איזה כלי טיס היא תישא על סיפונה? כמה טילים ומאילו סוגים?

**בפיתוח ספינות הטילים ראה חיל הים לנגד עיניו קודם כול את חליפת הלחימה, שכללה, בין השאר, את טילי גבריאל**



**ספינת סער 4.5 של חיל הים |**  
 מאחר שלחיל הים אין תקציבים  
 לבנות הרבה ספינות גדולות מסוג  
 סער 5 הוא המשיך לבנות סטי"לים  
 קטנים יותר מדגם סער 4.5 כדי לקיים  
 סד"כ לחימה אופטימלי



בהכרח הפתרון האופטימלי בזירה הימית שלנו. מתעוררות כאן כמה שאלות: לדוגמה, האם הכרחי לשאת כלי טיס על סיפון האונייה עצמה? דומה שהטווחים והיכולות היום ובעתיד של כלי טיס מאוישים ובלתי מאוישים הממריאים מהיבשה מייטרים את הצורך בכלי טיס אורגניים מושיטים. אפשר באמצעותם לבנות תמונה רצופה של הזירה הימית באגן המזרחי של הים התיכון שתיקלט בכל אונייה הנמצאת בים בזמן אמיתי, ואפשר כמובן בשעת הצורך להעביר את השליטה על כלי הטיס הנמצא באוויר לידי האונייה.

### על אופטימיות ועל לקחים

יערי מעריך שהאונייה הרב-תכליתית שהוא מתאר תגיע אל מעבר לתחום של 2,000 טון, ואם תכלול מערך משגרים אנכי (VLS) כדי שתשמש בסיס אש רלוונטי להשתתפות בלחימה בעומק היבשה, תגיע הספינה בהכרח אל מעבר לתחום ה-2,500 טון. נראה לי שההערכות האלה הן אופטימיות באופן קיצוני, ואין מנוס מלימוד לקחים מהעבר הלא רחוק, עם כל אי-הנעימות שבדבר.

בשנות ה-80 תיכנן חיל הים להחליף את כל סד"כ הסטי"לים בשמונה ספינות רב-תכליתיות שנקראו לימים סער 5. באפיון המקורי הוצגה למטכ"ל ספינה בת 850 טון שתגיע למהירות של 44 קשר ותצויד בחליפת לחימה עדכנית שתכלול אמצעים ללוחמת שטח וכן מערכות לחימה נגד מטוסים, נגד טילים ונגד צוללות. כן היא אמורה הייתה לכלול מסוק והאנגר למסוק ומערך גילוי על-מימי ותת-מימי מהחדישים ביותר. בסופו של מאמץ ממושך להיצמד ככל האפשר לאפיון הזה הסתכם הפרויקט בשלוש ספינות סער 5 בנות כ-1,300 טון ובמהירות של 33 קשר<sup>2</sup>, ללא תותח שטח וללא רכיבים חשובים אחרים מחליפת הלחימה המקורית, וחיל הים המשיך לבנות סטי"לים מדגם סער 4.5 כדי לקיים סד"כ לחימה אופטימלי. נראה כי בתכנון ספינת מלחמה חדשה, בעיקר אם הספינה עצמה היא אב-טיפוס, לעולם תהיה הספינה

כמה טורפדות ותחמושת? ככל שהאונייה תהיה יותר רב-תכליתית, כך תהיה חובה גם להגדיל את כושר השהייה שלה בים, ובסופו של דבר אנו עלולים להגיע לספינות כה גדולות ויקרות, עד כי חיל הים יוכל לרכוש רק מעטות מהן. אי-אפשר לזלזל במספרים. חייבת להיות מסה קריטית שבלעדיה אובדות הגמישות והיזומה. זו אינה רק בעיה לוגיסטית של אחזקה ושל שיפוצים. עלולות גם להיות אבדות. אי-אפשר להניח שרק הטילים שלנו פוגעים. נכון שסיכויי ההישרדות של האונייה הגדולה שנפגעה טובים יותר. אבל במלחמות באזורנו אונייה שתיפגע מטיל, גם אם תשרוד, לא תחזור יותר להילחם באותה המלחמה.

ב-LCS האמריקנית יש חליפות לחימה מודולריות שונות הניתנות להחלפה בהתאם לצרכים המבצעיים. כל החלפה כזאת מחייבת כניסה לבסיס, ולו לזמן קצר. זוהי החלופה של האמריקנים לאונייה רב-תכליתית, שכן לרשותם עומדות אוניות רבות מאותו הדגם. חיל הים לא יוכל להרשות לעצמו מותרות כאלה, אם לרשותו יעמדו רק מעט אוניות בסדר גודל של ה-LCS.

חיל הים יצטרך לקבוע מהי חליפת הלחימה האופטימלית שלו ולשקלל לשם כך את שני האלמנטים הנוספים - המהירות וכושר השהייה בים - המשפיעים על גודל האונייה. אפשר שהקונספט של האונייה הרב-תכליתית אינו

## חיל הים יצטרך לקבוע מהי חליפת הלחימה האופטימלית שלו ולשקלל לשם כך את שני האלמנטים הנוספים - המהירות וכושר השהייה בים - המשפיעים על גודל האונייה



תנועתה, דבר המגביל אותה לאזור פעולה אחד בזמן מלחמה - עובדה המחייבת מספר מספיק של צוללות בהתחשב גם בצורכי האחזקה.

### סיכום

מהדיון הזה מתברר שאוניית השטח האופטימלית של שנות ה-20 וה-30 של המאה הנוכחית, שתוכל להימצא בים תקופות ארוכות וגם לתת סיוע מוגבל מנגד לכוחותינו בגזרת החוף, עשויה להיות בגודל של כ-3,000 טון. אין לצפות ליותר משלוש-ארבע אוניות כאלה, ואת סך השטח צריך יהיה להשלים באמצעות כלי שיט קטנים יותר, אולי בעלי התמחות נפרדת ללוחמת שטח וללוחמה נגד צוללות. אין בכתבה הזאת יותר מאשר להאיר את ההיבטים השונים שנחשפו בכתבתו של ידידיה יערי. יש היום בחיל הים כל הידע והניסיון לצורך מתן הפתרונות הנדרשים לאתגרים הבאים בזירה הימית.

### הערות

1. על מאפייו ה-LCS-2 ראו באתר: [http://en.wikipedia.org/wiki/USN\\_Independence\\_\(LCS-2\)](http://en.wikipedia.org/wiki/USN_Independence_(LCS-2))
2. על מאפייו הסער 5 ראו באתר: [http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A1%D7%A2%D7%A8\\_5](http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A1%D7%A2%D7%A8_5)

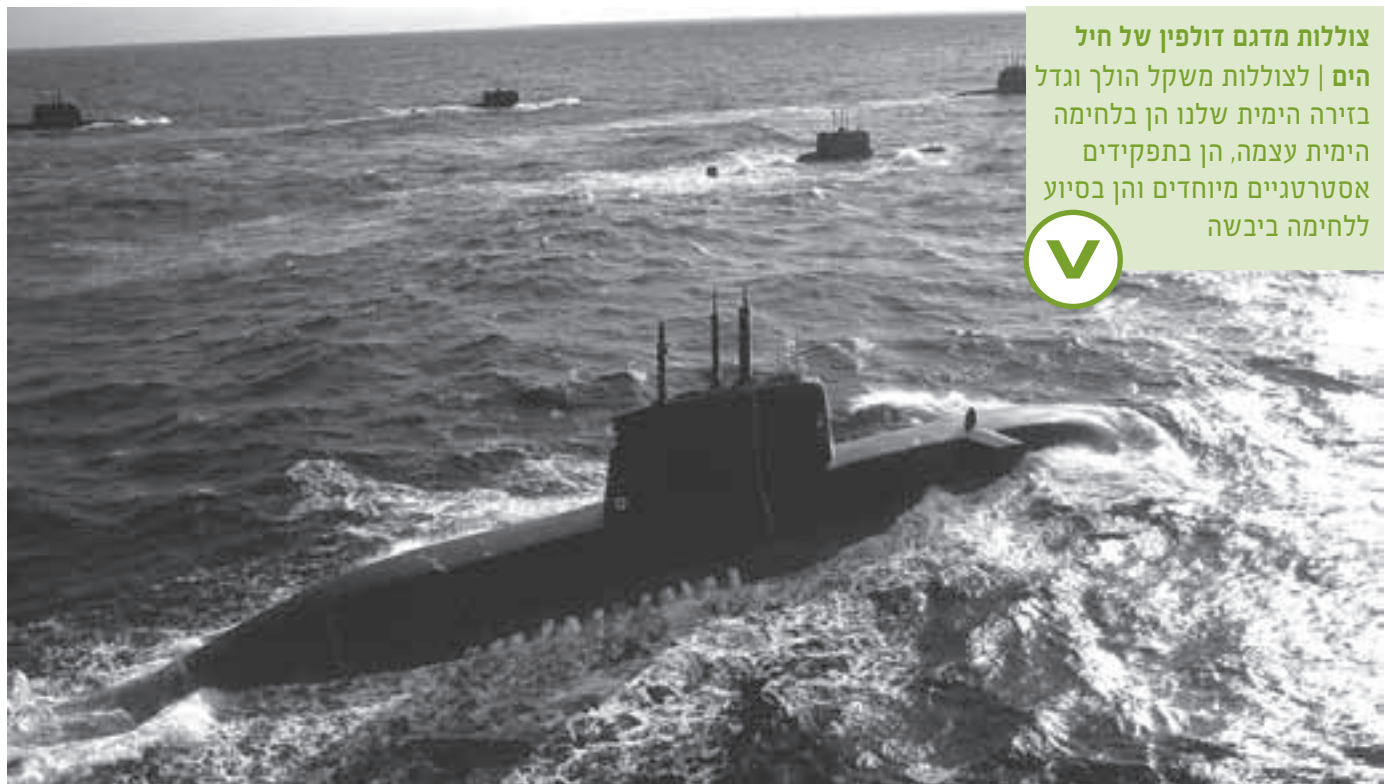
גדולה יותר מהחזוי, ביצועיה יהיו פחותים מהצפוי, מחירה יהיה גבוה מהצפוי, והתקציב המשוער לעולם יהיה קטן מהמצופה. זה כנראה נכון לא רק אצלנו.

בשנות ה-60 של המאה הקודמת לא היה בנמצא כלי שיט שיתן מענה לספינות הטילים הסובייטיות שנמצאו בידי מצרים וסוריה, וחיל הים נאלץ לפתח בעצמו את חליפת הלחימה שלו. למזלו עמדה לרשותו פלטפורמה ימית מעולה שניתן היה להתאימה לבניית סטי"ל ללא צורך בפיתוח אב-טיפוס מיוחד. דומני שהיום יש בנמצא פתרונות שניתן לבסס עליהם את ספינת המלחמה העתידית של חיל הים בלי להיכנס להרפתקה דוגמת הסער 5, ואני בטוח שישנם היום בחיל כל הידע והניסיון הדרושים כדי לקבל את ההחלטות הנכונות.

### על ההשתתפות בלחימה בעומק היבשה

יערי כותב שניתן להקנות לאונייה הרב-תכליתית של חיל הים גם יכולת להיות בסיס אש רלוונטי להשתתפות "בעומק המערכה ביבשה". כל מה שצריך הוא להגדיל את הספינה עוד ב-500 טון. למרבה הצער אין זה פשוט כל כך לבנות אונייה לפי המשקל הדרוש. כל פיתוח דגם חדש של אונייה הוא הרפתקה יקרה והימור מסוים. אבל הנושא חורג מתחום הדיון על האונייה האופטימלית של חיל הים. ללא ספק כל אוניית שטח חדשה תהיה מסוגלת לסייע באש ללחימה בגזרת החוף. אולם כדי למלא חלק מתפקידי חיל האוויר בעומק היבשה דרוש הרבה מעבר לתוספת של 500 טון (לכמה אוניות?). בעוד שחיל האוויר יכול לציין לעצמו את המטרות שברצונו לתקוף בעומק שטחו של האויב באמצעות נשק מדויק, חיל הים אינו יכול לעשות זאת בעצמו, והוא צריך מישהו שיעשה את המלאכה הזאת בשבילו. כמו כן כדי שחיל הים יוכל לתקוף בעומק היבשה דרושים שינוי אסטרטגיה והסטת משאבים בהיקף ממלכתי. כבר נכתבו דברים רבים בעד ונגד בעניין הזה, ואם חיל הים ימתין להחלטה בנידון, יעברו שנים רבות עד שייודע מה תהיה ספינת השטח הבאה של חיל הים.

יערי אינו מתייחס כלל לנושא הצוללות, ולא ברור מהי השקפתו בנוגע אליהן. לי ברור שלצוללות משקל הולך וגדל בזירה הימית שלנו הן בלחימה הימית עצמה, הן בתפקידים אסטרטגיים מיוחדים, והן בסיוע ללחימה ביבשה. ככל שהתווק העל-מימי נעשה רווי יותר באמצעי חישה ובנשק מנגד, גוברת חסינותה היחסית של הצוללת, ויכולתה לשגר נשק מנגד מגבירה את ערכה בלוחמת ים ובסיוע ליבשה. חסרונה הוא באיטיות



**צוללות מדגם דולפין של חיל הים | לצוללות משקל הולך וגדל בזירה הימית שלנו הן בלחימה הימית עצמה, הן בתפקידים אסטרטגיים מיוחדים והן בסיוע ללחימה ביבשה**



# הדילמה של המוסר

אל"ם שמואל גורדון דוגל ב"משמעת ביקורתית" ("ביקורת מוסר המלחמה", מערכות 419, יוני 2008), שלפיה חיילים יבצעו פקודות רק אם אלה נראות להן מוסריות. במלחמת לבנון הראשונה הובילה הגישה הזאת למקרים שבהם סירבו טייסים לסייע לחבריהם שעל הקרקע, ובלבד שלא ייפגעו חפים מפשע

## מבוא

במאמרו "ביקורת מוסר המלחמה - מוסר המלחמה מול המשפט ודיני המלחמה" טוען אל"ם ד"ר שמואל גורדון כי על הלוחם להקשיב לקול מצפונו ולהחמיר עם עצמו אף מעבר לדיני המלחמה המקובלים. לטענת גורדון, אחת הסיבות המונעות מהחייל לציית לקול מצפונו היא הצורך בקיום המשמעת בצבא המבוסס על ציות ועל אכיפה. אני יכול להסכים שאין להשתית יחסי פיקוד רק על פקודות ועל הציות להן, אך יחד עם זאת נראה לי שגורדון הולך עם הרעיון שלו בצורה קיצונית מדי, ולדעתי יש לאזן בין הדברים. הדוגמאות שבהן משתמש גורדון להוכחת דבריו הן לדעתי חלק מהבעיה וכן מה שנובע מהדוגמאות האלה. להוכחת דבריו מצטט גורדון מדבריו של אסף יגורי,

מג"ד שריון במלחמת יום הכיפורים, שלכאורה בגלל ציות עיוור למפקדיו נשחק גדודו בקרב שניהל ב-8 באוקטובר והוא אף נפל בשבי. עם זאת ישנן דוגמאות רבות נוספות לחימה קשה שבהן הופגנה דבקות במשימה ושהסתיימו בכישלון מבצעי. כך, למשל, היו תקיפות חיל האוויר בקו התעלה ב-6 באוקטובר 1973, וכך הייתה גם התקיפה שניהל חיל האוויר נגד סוללות הנ"מ הסוריות במלחמת יום הכיפורים (מבצע "דוגמן"). האם גם במקרים האלה היה גורדון מדבר על ציות עיוור וטוען כי הוא היה שגוי? לטענת גורדון הגישה הראויה היא "משמעת ביקורתית", שבמסגרתה ישנה למקבל ההוראה הזכות לבקר אותה ולבצע בה שינויים כאשר התייעצות אינה אפשרית. לחיזוק גרסתו מביא גורדון מדבריו של מפקד חיל האוויר בני פלד בנוגע לציות ובנוגע למצבים הקיצוניים שבהם הפקודות הן בחזקת "ייהרג ולא יערער". ברצוני להביא את דבריו של פלד באופן מלא יותר. בסיפא של דבריו של פלד ישנה התייחסות מפורשת מתי שיקול דעתו של המבצע אינו רלוונטי, ועליו לבצע את המשימה ללא סייג. אני מוצא לנכון להביא את הציטוט המלא מדבריו של בני פלד נוכח חשיבותם: "לעומת חופש בחירה זה, יש פקודות לגביהן אני קובע ייהרג ולא יערער. וזאת במקרה שאי-ביצוע משימה עלול לגרום לשואה. במקרה זה יש לומר בגלוי למוביל הטיסה, שאם ספק בליבו - נמצא אחר. בנושא הצלת אנשים יש לומר דברים חד-משמעיים. בעניין פיקוח נפש יש לבצע כל משימה שהיא, אף רבת סיכונים"<sup>1</sup>.

## איפה כאן המוסר?

לדעתי אכן יש מחיר לציות עיוור הנובע ממשמעת נוקשה, אך עם זאת לא ניתן להתעלם מהמחיר שמשלמים במצב שבו כל לוחם מפעיל את שיקול דעתו ומתעלם מהפקודות שהוא מקבל. כפי שעולה מהדברים, התפיסה הרווחת בחיל האוויר היא שישנה למוביל או למבצע הזכות לערער ולהפעיל שיקול דעת אם לבצע את המשימה או לא. ייתכן שהמצב הזה נובע מכך שחיל האוויר מונח את לוחמיו לחשיבה עצמאית, וייתכן שהסיבה לכך נעוצה בעובדה שאת מערכות הנשק המורכבות של חיל האוויר מפעילים במרבית המקרים אנשים בודדים הרחק ממרכז הפיקוד. עם זאת אנחנו כמעט שלא רואים תפיסה דומה בכוחות היבשה. ברצוני להתמקד בבעייתיות שנובעת מהתפיסה הנ"ל. לפני כמה שנים רואיינו שלושה טייסים לעיתון הארץ<sup>2</sup> בנוגע להתנהגותם בעת מלחמת לבנון הראשונה. אחד הטייסים אמר כי סירב להפציץ עיר משום שהוא אדריכל "הבונה ערים" ולא הורס אותן. טייס אחר אמר כי החטיא בכוונה בהפצצת מטרות בצור שאליהן כיוונו אותו כוחות מהקרקע שהיו זקוקים לחילוץ לאחר שנקלעו למצוקה קשה.<sup>3</sup> ההתנהגות הזאת של הטייס היא הפרה ברורה של הנחיות בני פלד שלא לדבר על כך שהיא הפרה של צו מוסרי המחייב כל חייל בצבא. האם יודעים אותם טייסים בכמה מקרים סיכנו כוחות חי"ר ושריון את עצמם כדי להגיע אל טייס שנשטף? בכל המקרים שאני מכיר (ויש בוודאי רבים אחרים) נכנס הכוח הקרקעי לשטח מוכה אש כדי לחלץ את אנשי צוות האוויר. לאנשי כוחות הקרקע אין זכות המוקנית משום מה לטייסים להרהר ולערער על פקודות מבצע שאין בהן כל עניין מוסרי. להיפך, הצלת חיים היא עניין מוסרי מהמעלה הראשונה, ולכן

**סא"ל (מיל') ד"ר עפר דורני**  
מנהל אגף ביחידת מחשב גדולה,  
המקום והטורף של אתר הגבורה  
[www.gvura.org](http://www.gvura.org)





**סרן עמוס, טייסת העמק: "אני חושב ששמרנו על קודים מוסריים גבוהים" (מתוך ביטאון חה"א מס' 171 עמ' 27) | מתן לגיטימציה רחבה מדי לביקורת עצמית על פקודות ומתן אישור גורף לשנות פקודות יכולים להוביל למקרים של סיכון חיי אדם**

באותו הרגע, ולעומת זאת ידעתי שהרג חפים מפשע, שכל חטאם שנקלעו למקום ברגע נתון, "יישב" גם הוא על מצפוני. בסופו של דבר מצאתי פרצה בגדר החיה ושלחתי לתוכה חוליה (שאליה הצטרפתי מאחור), אף שהייתי מודע לגמרי שאני מסכן את אנשיה. החוליה עברה, ואני אחריה. לא נפתחה עלינו אש, וראינו שני זקנים לבנונים עובדים במטע שמאחורי הגדר החיה. נשמתי לרווחה, וכל המתח התנקז לכעס על המדינה ששלחה אותי למצב בלתי אפשרי כזה. גם אז וגם היום אינני יודע מה נכון היה לעשות. במבחן התוצאה שיקול הדעת היה נכון, ומצפוני נשאר נקי, אבל אילו חס וחלילה היו נפגעים חיילי, עד היום לא הייתי סולח לעצמי.

### הערות

1. בני פלד, "מרחב ההחלטה של המוביל", **מחשבות באוויר** 23, חיל האוויר, 1997, עמ' 32
2. אביחי בקר, "למה סירבנו", **הארץ**, 26 בספטמבר 2002. הכתבה מופיעה גם באתר: <http://www.haaretz.co.il/hasite/pages/ShArtPE.jhtml?itemNo=212575>
3. מדובר בקרב שניהל גדוד צנחנים בצור. לכוה היו שבעה הרוגים, פצועים ונעדרים. בשיאו של הקרב נחטף המג"ד, סא"ל אורי גייגר, וגופתו נמצאה לאחר מכן כשעליה סימני דקירות.
4. מתוך איגרת הרמטכ"ל למפקדי צה"ל כפי שפורסמה בעיתון הארץ ב-12 ביולי 2005

יש לבצעה ללא כל שהייה.

לדעתי, הפרשה הזאת של שלושת טייסי חיל האוויר במלחמת לבנון הראשונה לא טופלה כראוי, אף שהם הודו מעל דפי העיתון בהתנהגותם. כך קרה שבשנת 2000, במהלך אירועי הדמים ליד קבר יוסף, היה סירוב נוסף של טייסי לירות על המון שסיכן את חייהם של החיילים שהיו בקבר יוסף. לא ידוע לי אם הפרשה הזאת טופלה כנדרש, אבל גם אם טופלה ולא פורסמה, יש בכך משום פגם העלול להשפיע על העתיד. טוב עשה מפקד חיל האוויר לשעבר, אלוף דן חלוץ, שהדיח ללא שהיות כמה טייסים שחתמו על מכתב סירוב לשרת בשטחים.

בעניין הציות כתב דן חלוץ ערב ההתנתקות (שכבר היה הרמטכ"ל): "מותר לנו ואף חשוב להתלבט, להתייטר ולכאוב, אך אסור לנו בתכלית האיסור לסרב לביצוע המשימה. צה"ל לא יהיה סלחני, מתפשר או דרמטי בכל הנוגע לחובת הציות... סרבנות היא מסלול חד-סטרי, שהעולה עליו לא יוכל לחזור לאחור".<sup>4</sup> במלחמת לבנון השנייה היו גילויי גבורה רבים של טייסים שלא היססו להיכנס לשטחים מוכי אש כדי לחלץ לוחמים פצועים ובכך הצילו חיים. יתר על כן, אף היו מקרים שבהם מנע הפיקוד הבכיר מטייסים חדורי מוטיווציה להיכנס לשטחים מסוכנים כדי לחלץ פצועים וזאת מחשש שהמסוקים ייפגעו, ללמדך ששיקול הדעת שניתן לטייסים הוא מוגבל ואינו מתקיים בכל תנאי.

טענתי היא שמתן לגיטימציה רחבה מדי לביקורת עצמית על פקודות ומתן אישור גורף לשנות פקודות יכולים להוביל למקרים של סיכון חיי אדם.

במקורותינו כתוב כי "הבא להורגך השכם להורגו", אך לעיתים, מתוך רצון לשמור על מוסריותנו, אנחנו מוותרים על חיינו או על חיי חברינו. לא למצב כזה עלינו לשאוף או לחנך. לדעתי, עלינו לחנך לדבקות במשימה ולביצוע משימות כמעט בכל תנאי כאשר חיי אדם מוטלים על הכף.

### ניסיון אישי מלבנון

ברצוני לסיים בחוויה אישית ולהמחיש את הדילמות הקשות שחווה לוחם בשטח. במלחמת לבנון הראשונה קיבלתי משימה לסרוק ואדי מצפון לצידון שבו היו נטועים עצי פרי רבים. המטרה הייתה לאתר ולפגוע בחוליית מחבלים שאמורה הייתה להיות בו. נענו פרוסים לרוחב הוואדי ובשוליו. לפתע שמעתי רחשים מעבר לגדר חיה שחצתה את הוואדי. עצרתי את הכוח והעליתי רתקים לשולי הוואדי.

התגובה המבצעית הנכונה באותו הרגע הייתה לתת מכת אש לעבר הגדר החיה כדי לפגוע באנשים שנמצאו מעבר לה היות שנענו לקראת היתקלות עם מחבלים. אבל במקביל עלתה בראשי המחשבה שאולי מעבר לגדר החיה נמצאים חקלאים העובדים במקום. אני זוכר היטב את ההתלבטות שהייתה לי באותם חלקי שנייה: המחשבה שאצטרך בגלל שיקול דעת זהיר מדי לבקר את משפחות החיילים שיהרגו עלתה בראשי



טנקי מרכבה נכנסים לכנון במלחמת לבנון השנייה | כל דרג מסתער ראוי שיידע שאת המודיעין הרלוונטי ביותר הוא מייצר בעצמו סמוך לפעולה ובזמן ביצועה

# על האחריות ועל תפיסת הביטחון

תפיסת הביטחון של צה"ל צריכה להתבסס גם בעתיד על הרתעה, על התרעה ועל הכרעה. בכל פעולה - בשגרה ובלחימה - של כל רמה ראוי שהמפקדים יבחנו את פעולותיהם לאור התפיסה הזאת. תגובה למאמרו של יהודה וגמן "מדוע צה"ל מתקשה להצליח?" ולמאמרו של יוסי היימן, "לוקחים אחריות" (מערכות 419, יוני 2008)

אל"ם (מיל') זין הלוי  
לשעבר מח"ט שריון



## בניית צבא אפקטיבי פירושה הקרנה תמידית של הרמה הבכירה על הרמה הטקטית במעשיה ולא רק בציפיותיה

ביום פקודה מלקחת אחריות שיש בה סיכון לנפגעים.

• **טענות שנשמעו במלחמה האחרונה מפי מפקדים בכירים על אי-הבנת הרעיון המבצעי או על שינויי משימה תכופים.** המשימה של הדרג המסתער היא לכבוש שטח ולהשמיד אויב, ואין להפריד בין שני מרכיביה של המשימה הזאת. על כל גורם הנמצא בשטחי היערכות להכין את עצמו למשימה באמצעות פעולות יזומות - ובמיוחד כשהוא מזהה פעילות של האויב. כאשר מפקד בכיר מתלונן שלא מבצעים את התוכנית שהוכנה מראש או ששינויי המשימה של הרמה הממונה אינם מאפשרים לבצע נוהל קרב, ראוי שיתן את דעתו למה שמקרינות תלונותיו על הדרג הטקטי שאמור לבצע את פקודותיו ולקחת אחריות למצבים המשתנים בשטח בהתאם למשימה שעליו לבצע.

• **יציאה לפעולה ללא די מודיעין.** כל דרג מסתער ראוי שידע שאת המודיעין הרלוונטי ביותר הוא מייצר בעצמו סמוך לפעולה ובזמן ביצועה. מודיעין בזמן אמיתי מייצרים באמצעות גירוי האויב לפעול ולחשוף על-ידי כך את עמדותיו, את פעולותיו ואת כוונותיו. את הגירוי יוצרים באמצעות פעולות הסחה, פריסת תצפיות ומגע אש. מפקדי השטח ראוי שיתחנכו לקחת אחריות למודיעין בזמן אמיתי ולא להסתפק בשירות המגיע מהרמה הממונה.

### סיכום

המטרות של צה"ל הן קבועות ובלתי משתנות כל עוד לא השתנתה תפיסת הביטחון - ואין כל סיבה מקומית או גלובלית שתשתנה - המבוססת על הרתעה, על התרעה ועל הכרעה. בכל פעולה - בשגרה ובלחימה - של כל רמה ראוי שהמפקדים יבחנו את פעולותיהם לאור התפיסה הזאת. לקיחת אחריות פירושה פעילות יזומה להשגת המטרות. בניית צבא אפקטיבי (המשיג את מטרותיו) פירושה הקרנה תמידית של הרמה הבכירה על הרמה הטקטית במעשיה ולא רק בציפיותיה.

במערכות 419 פורסמו שני מאמרים חשובים ביותר: של יהודה וגמן "מדוע צה"ל מתקשה להצליח?" ושל יוסי היימן, "לוקחים אחריות". חשיבותם של שני המאמרים האלה, לדעתי, נעוצה ביכולתם לאפשר לצה"ל לגעת בעקב אכילס העיקרי שלו ולהכין את חייליו ואת מפקדיו לאתגרי העתיד.

טענתו העיקרית של וגמן היא שמקבלי ההחלטות ברמת הקברניטים אינם נוטים לממש את תפיסת הביטחון המסורתית (ששום תנאי מקומי או גלובלי אינו דורש את שינויה) בעיקר מסיבות של מחיר אישי פוליטי שהם עלולים לשלם.

טענתו העיקרית של היימן היא שעל הקצין בצה"ל ללמוד לקחת אחריות באמצעות הרחבת תחומי אחריותו כך שיכללו גם את האחריות הכוללת של הרמה הממונה הן ברמה הטקטית והן ברמה האסטרטגית.

טענתו - הנובעת משתי הטענות האלה - היא שצה"ל אינו לוקח אחריות למחויבותו הבסיסית, מה שפוגם בחינוך המפקדים ובהכשרתם ליום פקודה. המילים היפות "מנהיגות", "דוגמה אישית" ו"רעות" הן ריקות מתוכן אם אין מלמדים את המפקדים מהי משמעותן בעת לחימה.

כל עוד קיומה וביטחונה של מדינת ישראל מאוימים מחייבת תפיסת הביטחון את צה"ל להישען על המשולש הוותיק המלווה אותו מאז שנות ה-50: הרתעה, התרעה, הכרעה. יכולת ההתרעה של צה"ל כשלה לטענת וגמן שוב ושוב מאז הניצחון ב-1967 בשל הנטייה לעסוק בכוונות האויב ולא ביכולותיו, וכושר ההרתעה של צה"ל נחלש מאז 1967 בשל אי-הצלחתו להשיג הכרעה במבחנים שהיו לו לאחר מכן.

הנקודה העיקרית שאותה אני רוצה להאיר בנוגע ליכולת ההכרעה של צה"ל היא תפיסת האחריות אצל המפקדים בצה"ל ברמות הטקטית והמערכתית. שתי הרמות האלה אינן ניתנות להפרדה בשל ההשפעה ההדדית שלהן זו על זו.

תפיסת האחריות לפי גישתו של יוסי היימן מובילה ליוזמה ולמחויבות למשימה. כדי שזו תתממש צריך צה"ל לבחון את התרבות הארגונית שלו (המעשה לעומת ההלכה) בתחומים הבאים: מינויים, הכשרה, פרק הזמן למילוי כל תפקיד ואופן מילוי התפקיד בעת שגרה ובלחימה.

רבות נכתב על התחומים האלה, אלא שרב ההבדל בין המעשה להלכה. ברצוני - בהסתמך על ניסיוני - להדגיש כמה היבטים שעל המערכת הצבאית לתקן בהם את הליקויים הקיימים.

### מינויים: אסור שחבר יביא חבר

במינויים לתפקידי פיקוד על צה"ל לבטל את התחושה שלמפקד ישנה הזכות להעדיף לתפקיד מישהו מוכר, כאילו מדובר ב"משרת אמון". המלצתי היא למנות נציבות שלא תאשר מינויים בהשפעת מפקד בכיר על סמך "משרת אמון" כאשר חסרים עמידה בקריטריונים דוגמת הכשרה וניסיון. אני ממליץ שהקריטריונים הבאים יהיו בסיס לכל קידום:

- **השלמת המשימות או המשימה של התפקידים הקודמים.** הקריטריון הזה יבטא את האחריות הנדרשת מקצין למילוי תפקידו והיא תנאי הכרחי לקידומו.
- **פרק זמן למילוי תפקיד.** לא יכול להימדד בשנה או בשנתיים אלא בהשלמת המשימה ובאופן ביצועה. משימה בעיתות שגרה יכולה להיות, למשל, שיפור ביצועי היחידה בטיפול בכוח אדם ובאמל"ח, רמת כשרותה המבצעית ורמת עמידתה של היחידה בציפיות הדרג הממונה. מידת עמידתה במשימות בעת לחימה תימדד על-פי תרומתה לאמץ של הרמה הממונה.
- **אופן ביצוע התפקיד** צריך להימדד בעיקר על-פי קריטריון היוזמה בלחימה ובשגרה. היוזמה היא הדחף ללקיחת אחריות כוללת. היוזמה בשגרה היא כל עשייה המקדמת את כשרותה המבצעית של היחידה; היוזמה בלחימה היא כל פעולה המקדמת את ביצוע המשימה של הרמה הממונה.
- **הליקויים הקיימים היום בצבא, המקשים על הפנמת ערך האחריות, שהוא מחויבות למשימה, באים לידי ביטוי בתופעות המקרינות על רמת הפיקוד הטקטי.** הסיכון למלחמה נוספת שבה לא תהיה הכרעה הוא רב כל עוד הליקויים האלה לא יבואו על תיקונם.
- **על האופן שבו באים הליקויים האלה לידי ביטוי כבר נכתב רבות.** להלן אדגיש כמה מהם הנוגעים ללקיחת אחריות ולתפיסת הביטחון.

### הליקויים הבולטים בתפקוד של צה"ל

- **אי-יציאה לפעולה בשל חשש מנפגעים.** הקברניטים נמנעים יותר ויותר מפעולה בשל החשש מנפגעים. על צה"ל להתמודד עם התופעה הזאת בשל הנוק התדמיתית שהיא גורמת לכושר ההרתעה שלו ובעיקר בשל המסר שהחשש הזה מעביר למטה, למפקדים הטקטיים. אלה עלולים לחשוש



חיילי מילואים נערכים ליציאה למלחמה | האם נסתרים מעיניו של המחבר המחקרים הרבים אשר בוצעו בצה"ל בעשרות השנים האחרונות המזהים גורמי מוטיווציה חשובים וחזקים בהרבה מאשר אהבת המולדת, כגון תחושת השייכות ליחידתו ונכונותו להקריב את עצמו למען חבריו לנשק?

**סרן ד"ר איתמר נצר**  
רופא צבאי



# מי בעד

## אינדוקטרינציה?

מאמרו של סא"ל חנוך גוטליב "טוב למות בעד ארצנו" (מערכות 419, יוני 2008) קורא למעשה לחנך את חיילי צה"ל לפי השקפת העולם של מגזר מסוים באוכלוסייה. יש לפסול את הניסיון הזה מכול וכול



מושג מופשט וגורף, אלא מוגדרים על-ידי פרטים שונים בחברה הישראלית לפי הגדרות גיאוגרפיות שונות, וייתכן שעל כך מלין המחבר. לסיכום, מדובר במאמר שמטיף לאינדוקטרינציה של צה"ל - מהלך שאם יינקט עלול לפגוע במעמד שיש לו של צבא העם ובקונסנוס שממנו הוא נהנה, וממילא לא בדרך הזאת ננצח במלחמות.

**מהניתוח של גוטליב נעלמו גורמים נוספים בני השנים האחרונות שעשויים להשפיע על נחישות המפקדים והחיילים בשדה הקרב. לדוגמה, שנות העימות נמוך העצימות שהתוו באופן גורף כמעט שינוי משימה בנפול בצוע לבסוף של בני נוער שנעצרו במהלך ההתנתקות על הפרות סדר - מה שנותן לגיטימציה כביכול לחייל לבחור את משימתו לפי דעתו הפוליטית. לבסוף קורא המחבר לכל חריגה מעמדתו "שרשרת ניפוץ" ומבקש לעשות את צה"ל קרדום לחפור בו את אהבת המולדת תוך הובלת "שינוי ערכי-לאומי, לא להיכנע לשלטנות חיצונית אלא לחזור אל היסוד וגו'". המילה "שלטנות" כלל אינה נהירה לי מבחינת מובנה המילולי, קל וחומר לא ברור לי מהי ההשפעה החיצונית שעליה הוא מרמז. יתר על כן, בניגוד לימיו של טרומפלדור, "ארצנו" או "מולדתנו" שוב אינם**

השתוממתי לקרוא במערכות את המאמר של סא"ל (מיל") חנוך גוטליב ("טוב למות בעד ארצנו?" גיליון 419, יוני 2008) בשל היותו מנשר פוליטי למחצה שאין לו מקום בכתב עת צבאי.

מאמרו הרהוט של גוטליב, שעוסק בעיקר בניתוח ספרות עברית קדומה ומודרנית מהרמב"ם ועד לשיח "גבעת התחמושת", זועק כי הולך ופוחת הדור ונפעם על כי המחיר בשדה הקרב כבר אינו מקובל על כל החיילים והמפקדים בצה"ל. לדבריו, "השחיקה בהבנת המשמעות של ריבונות העם היהודי בארץ-ישראל, השחיקה בהבנת משמעותה הרוחנית ההיסטוריוסופית של מדינת ישראל במימוש החזון הלאומי שוחקים את הנכונות להקרבה ברמה הלאומית והאישית".

המחבר קובע כי ישנם רק שני מקורות למוטיווציה של החיילים: "תחושת הייעוד המקנה משמעות ו"הנכונות להקרבה", והוא שואל: "האם עודנו מחנכים לארץ מולדת?" האם נסתרים מעיניו של המחבר המחקרים הרבים אשר בוצעו בצה"ל בעשרות השנים האחרונות המזהים גורמי מוטיווציה חשובים וחזקים בהרבה בעבור הלוחם, כגון תחושת השייכות ליחידתו ונכונותו להקריב את עצמו למען חבריו לנשק? במילים אחרות, האם חייל שאינו שותף לתחושת הייעוד המעצימה של המחבר יהסס להקריב את חייו לעומת עמיתו הדתי-לאומי, לדוגמה? האם מאמין המחבר באמרה הנדושה והמופרכת "אין אתאיסטים בשוחות"?

בראייתו הדיכטומית של המחבר "זה או שאתה כל כולך בפנים, או שאתה ממש לא". כלומר, נדמה שאינו מזהה טווח ביניים בין סרבני השטחים לסרבני ההתנתקות.

עוד יש לציין כי נעלמו מהניתוח גורמים נוספים בני השנים האחרונות שעשויים להשפיע על נחישות המפקדים והחיילים בשדה הקרב. לדוגמה, שנות העימות נמוך העצימות שהתוו באופן גורף כמעט שינוי משימה בנפול בצוע ובכך שינו את התרבות הארגונית של צה"ל וכן היחס הסלחני כלפי חיילים סרבני ההתנתקות וגיוסם לבסוף של בני נוער שנעצרו במהלך ההתנתקות על הפרות סדר - מה שנותן לגיטימציה כביכול לחייל לבחור את משימתו לפי דעתו הפוליטית.

לבסוף קורא המחבר לכל חריגה מעמדתו "שרשרת ניפוץ" ומבקש לעשות את צה"ל קרדום לחפור בו את אהבת המולדת תוך הובלת "שינוי ערכי-לאומי, לא להיכנע לשלטנות חיצונית אלא לחזור אל היסוד וגו'". המילה "שלטנות" כלל אינה נהירה לי מבחינת מובנה המילולי, קל וחומר לא ברור לי מהי ההשפעה החיצונית שעליה הוא מרמז. יתר על כן, בניגוד לימיו של טרומפלדור, "ארצנו" או "מולדתנו" שוב אינם



לוחמים אמריקנים בווייטנאם, ספטמבר 1962 | החיילים לא הלכו אחרי מפקדיהם משום שאלה התנערו מאחריותם להנהיג

## מבוא

"משבר בפקוד" הוא ספר שכתבו ריצ'רד גבריאל ופול סאוואג' בסוף שנות ה-70 של המאה הקודמת (1977). הספר בוחן מה קרה לצבא ארה"ב בווייטנאם. הטענה המועלית בו היא שלצבא ארה"ב יש נורמות התנהגות ומוסר חמורות המסכנות את כושרו לעמוד אפילו בלחץ קרב מזערי. המחברים טוענים כי ביצועיו של צבא ארה"ב במלחמת וייטנאם מצביעים על מערכת צבאית שלא עלה בידה לקיים לכידות יחידתית בתנאים של לחץ קרב. טענתם העיקרית היא שצבא ארה"ב בחילות היבשה וסגל קציניו זקוקים לרפורמה ממשית וכי יש לראות בתפקיד הקצונה משתנה מכריע ביכולת לשקם את הצבא.

**אל"ם אורן אבמן**  
ראש מחלקת תורת לחימה  
בזרוע היבשה ומח"ט אלכסנדרוני





# ללמוד מניסיונם של אחרים

את הכישלון במלחמת וייטנאם תולים ריצ'רד גבריאל ופול סאואג', מחברי הספר "משבר בפיקוד", בראש ובראשונה בקצינים שלא הפגינו מנהיגות שנחוצה לצבא לוחם. החיילים לא הלכו אחרי מפקדיהם משום שאלה התנערו מאחריותם להנהיג. לאור תופעות שהתגלו במלחמת לבנון השנייה ראוי שלקחי "משבר בפיקוד" יעמדו לנגד עינינו

## מנהיגות הקצונה

את הכישלון בווייטנאם תולים המחברים קודם כול בקצינים שלא הפגינו מנהיגות שנחוצה לצבא לוחם. החיילים לא הלכו אחרי מפקדיהם משום שאלה התנערו מאחריותם להנהיג.<sup>1</sup>

אחד הסימנים להתפוררותו של ארגון צבאי הוא יחס הקצינים לחיילים באזור הלחימה. קצינים רבים מדי, איכות נמוכה מדי וחוסר בדוגמה אישית - אפילו בתקופות השירות (חצי שנה לקצין, שנה ללוחם שאינו קצין) - יצרו תמהיל קטלני ללכידות היחידה ולמעמד הקצין.

בווייטנאם התרחש תהליך שבו מספר הקצינים עלה בצורה משמעותית, אך איכותם ירדה. להנצחת המצב הזה תרמה העובדה שבנקודת זמן מסוימת "עלה מספרם של הקצינים הגרועים על מספר הקצינים הטובים, והם פשוט הכריעו אותם!"<sup>2</sup> המשפט הזה הוא בעיניי המפתח להבנת עומק המשבר, והוא גם מסביר מדוע נמשך המשבר שנים ארוכות. מפקדיו הבכירים של הצבא וההנהגה המדינית פשוט לא היו מודעים למצבו של הצבא בגלל שרשרת פיקוד רקובה ששיקרה לעצמה, הייתה מנותקת לחלוטין מהמציאות, העבירה דיווחי שקר והייתה עסוקה בניסיונות לייפות את התמונה הקודרת.

אחת הדוגמאות לנתק בין הפיקוד העליון לקצינים היא ההענקה הסיטונית של עיטורים ושל צל"שים. אלה הפכו בשלב מסוים לבדיחה ונקראו "גונגים".

סגנון החיים של הקצינים הבכירים נטה להיות מופרז בהידור: מותרות מופלגים וכן חדרי אוכל ומועדונים מפוארים. אלה כמובן לא נעלמו מעיני החיילים.

עד מהרה יצר חוסר המנהיגות ביחידות הלוחמות אווירה שכל איש יחיה וידאג לעצמו. התפוררות היחידות הלוחמות התבטאה בתופעות כגון שימוש בסמים (המחברים מרמזים ששליש מהצבא השתמש בסמים בתקופה מסוימת), סירובי פקודה ורצח קצינים על-ידי חיילים.

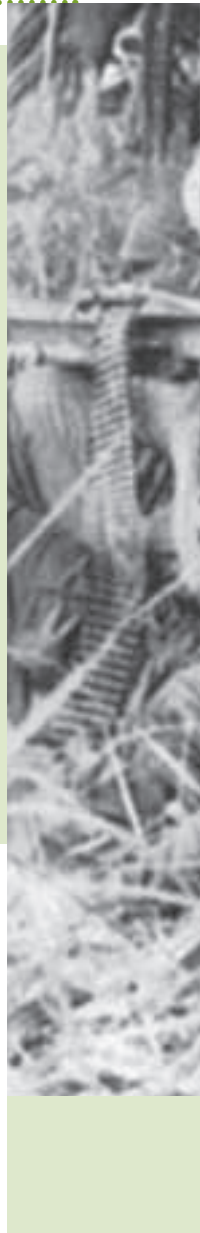
במחקרם טוענים המחברים כי השפעתם של כוחות, של ערכים ושל אירועים שמחוץ למסגרת הצבאית היא שולית. המנהיגות של הקצינים הלוחמים היא המשתנה המכריע

ביצירת המציאות העגומה ששררה בווייטנאם. חיילים יילכו אחרי קצין רק אם יראו בו מי שדואג לשלומם ומוכן להתחלק עימם בסכנות הקרב. "היעילות הקרבית תלויה מאוד בנכונות להנהיג, ונכונות זאת מקוימת על-ידי קצינים מוכשרים ואמיצי לב הנכונים להתחלק בסכנות עם אנשיהם".<sup>3</sup> בווייטנאם איבד המשפט הזה את משמעותו העמוקה. מעמד הקצינים היה בשפל, והם איבדו את יראת הכבוד. בווייטנאם איבדו החיילים לחלוטין את האמון בקצונה.

המחברים שוללים מכל וכול את הטענה כי השינויים המהירים בחברה המודרנית, אובדן הערכים המסורתיים והתערערות המשפחה הם הגורמים להתפוררות צבא ארה"ב בווייטנאם. כדי לחזק את טענתם הם מביאים דוגמה: לדבריהם האתוס של הלגיון הרומאי העריך ימים גם לאחר שהתפוררה החברה הרומאית.<sup>4</sup>

ואלה הן הסיבות האמיתיות למשבר, לדעת מחברי הספר:

- הקצין שהפך למנהל - חדירת ערכים מתורת הניהול לצבא. הערכים האלה עודדו קרייריזם, אנוכיות וניצול של החוגרים. צבא ארה"ב לא השכיל להבין שהערכים שכוחם יפה לניהול חברות כלכליות אינם מתאימים לגוף לוחם,



ארה"ב איבד את הגישה הזאת בוויטנאם. האתוס של חובה, מולדת וכבוד התחלף בערכים ניהוליים של תאגידי עסקיים. קציני מטה עברו מתפקיד לתפקיד תוך עלייה בסולם הדרגות על-פי ותק וכישורים פוליטיים ו"נוצרה אווירת רקע התומכת בקצין המטה יותר מאשר בקצין הקרבי".<sup>7</sup>

### ההשלכות על צה"ל (2008)

צה"ל נשען בראש ובראשונה על האיכות של אנשיו ושל קציניו, ורוח ההתנדבות היא "הדלק והשמן" בחיי המכונה המופלאה הזאת - בעיקר בקרב אנשי המילואים - חיילים וקצינים. תהום פעורה בין המציאות האומללה המתוארת בספר לבין המציאות של צה"ל 2008. עם זאת במפקדות וביחידות מסוימות בצה"ל ניכרים סימנים מדאיגים ביותר. מלחמת לבנון השנייה הציפה בחריפות סוגיות של פיקוד, של שליטה ושל מנהיגות בכל הרמות - בעיקר במטות ובמפקדות, אך גם בקרב היחידות הלוחמות.

במלחמה הפגיני רבות מהיחידות הלוחמות יכולת מקצועית גבוהה ועמידה מרשימה וערכית במבחן האש, אך היו גם דוגמאות אחרות - וזאת במלחמה בעצימות נמוכה, מעוטת אבדות (יחסית לכל שאר מלחמות ישראל) נגד ארגון צבאי למחצה. הדוגמאות האחרות הן של יחידות שהתפרקו במבחן הקרב תחת לחץ מינורי, יחסית, של יחידות שלאחר קרב שבו ספגו נפגעים חדלו לתפקד כמסגרת לוחמת, של מפקדים שספגו חצי ביקורת אנונימיים מ"חבריהם במדים", גדודים שהוצאו "להתרענות" לאחר אירוע קרבי בודד, סירובי פקודה אפורים, חוסר רצון לספוג נפגעים, אי-ביצוע משימות. היו אירועים בודדים שבהם מג"דים במילואים חששו לצאת לקרב ואף הודיעו על כך. אחרים פשוט הודיעו שהם "חשים ברע".

ביקורת קשה הוטחה במפקדים ברמות הכי בכירות, וספרים רבים וכן כתבות עיתונאיות - ברמת אמינות כזו או אחרת - צצו כפטריות אחרי הגשם. נוצר משבר אמון חריף בחלק מהיחידות - בעיקר יחידות המילואים - ואווירה קשה פשתה בצה"ל. הנטייה לתלות את הסיבה לכך בערכי החברה הישראלית ב-2006 עושה הנחה גדולה למרכיב המנהיגות ביחידות הלוחמות ובמפקדות. מהתרשמות, ביחידות שבהן המנהיגות של המ"פ, של המג"ד ושל המח"ט הייתה ברמה גבוהה, היה פחות מרמור, וביחידות שזכו לבצע משימות בהצלחה התחזקו תחושת הלכידות, הגאווה והעוצמה במהלך המלחמה ואחריה.

במלחמת העצמאות, שבה נהרגו 10% מבני היישוב היהודי, זכו 12 לוחמים לעיטור. במלחמת ששת הימים הוענקו 52 עיטורים. במלחמת יום הכיפורים, שבה נהרגו 2,656 חיילים, ניתנו 530 צל"שים. 62 ציונים לשבח ניתנו לחיילים שנלחמו במלחמת לבנון הראשונה. 142 ציונים ועיטורים הוענקו לחיילים שנלחמו במלחמת לבנון השנייה.



- שכן לא ניתן לנהל אנשים אל מותם.
- מרכזי אימונים ובתי ספר ענקיים חסרי זהות שכדאיים מבחינת עלות כלכלית, אך למעשה הפכו לפס ייצור בסרט נע שהוציאו מקרבם חיילים חסרי תודעת השתייכות.
- התפוררות אתוס הקצונה - הכולל את הערכים חובה, כבוד ומולדת - ובגישה באתיקה של החייל המקצועי.
- הרצון להשביע את רצונו של המעריך.
- שיטת המינויים של מעבר מתפקיד לתפקיד "למעלה או החוצה".
- היעדר מנגנונים לצבירת ידע ולהפצתו. התוצאה: כל מחזור שהגיע לוויטנאם צריך היה ללמוד את הכול מהתחלה על בשרו. ובלשון המחברים: "ארה"ב לא הייתה בוויטנאם עשר שנים, אלא שנה אחת עשר פעמים".<sup>5</sup>
- חוסר נאמנות לפקודים.
- מפקדים שאפתנים, לא מקצועיים, שחוששים מכישלון אישי ו"עסוקים מדי", עד כי "אין להם זמן" לדבר עם פקודיהם ולהקשיב להם.
- דיווחי שקר וקשר השתיקה.
- דיכוי האינדיווידואליזם. בוויטנאם נוצר קוד התנהגות חדש שלא הייתה בו "תודעה מוסדית של אתיקה אשר תתמוך במושגי היושר של היחיד".<sup>6</sup> הקצינים שהגיעו לוויטנאם נדרשו (על-ידי חבריהם) ללכת בתלם ולאמץ את קוד ההתנהגות חסר האתיקה.
- אינפלציה במספר האותות והציונים לשבח. ככל שפחתו האבדות כך חולקו יותר צל"שים. התוצאה: נוצרה נורמה מעוותת של הצטיינות בקרב, והחיילים הפגיני זלזול באותות.
- אובדן הזהות היחידתית באמצעות אחדות המדים, הכומות, האבזורים והסמלים.
- קיומם של מטות אדירים ועתירי קצינים. אלה יצרו ארגון מסורבל וביורוקרטי שייחס חשיבות רבה יותר למטה מאשר לפיקוד.
- גידול אדיר במספר הקצינים על חשבון איכותם.
- יחס של בוז ושל לעג לחייל הקרבי שבו ראו ביש גדא שנדפק.
- הסתמכות על טכנולוגיה ועל עוצמת אש ופחות על המרכיב האנושי.
- בעיני המחברים, להיות קצין זה כמו להיות חבר בעמותה סודית או בדת ייחודית. לדעתם צבא

**מתן צל"שים רבים במלחמת לבנון השנייה אינו מעיד כנראה על עיוות של הנורמות אלא על בעיה אחרת: תקלות בתכנון וביצוע שתוקנו לעיתים באמצעות גבורת הלוחמים**

במפקדות וביחידות - לא מעודדת אתוס של צבא לוחם. התמהיל בצה"ל אינו מאוזן: יש יותר מדי קצינים, המפקדות מנופחות מדי, ויש מעט מדי מפקדים לוחמים שמשפיעים בדרגי הביניים של הביורוקרטיה הצה"לית (רס"ן, סא"ל).

היגיון, ההתחייבות המוסרית, נאמנות הקצין

במלחמת לבנון השנייה ניתנו אפוא יותר צל"שים מאשר במלחמת העצמאות, במלחמת ששת הימים ובמלחמת לבנון הראשונה. במלחמת וייטנאם העיד ריבוי העיטורים על עיוות של נורמות חייליות בסיסיות: נוכח המציאות הקודרת צוינו לעיתים חיילים לשבח גם אם רק מילאו את חובתם הבסיסית. כתוצאה מכך איבדו העיטורים את ערכם, והחיילים התייחסו אליהם בזלזול. ריבוי צל"שים במלחמת לבנון השנייה אינו מעיד כנראה על עיוות של הנורמות אלא על בעיה אחרת: תקלות בתכנון ובביצוע שתוקנו לעיתים באמצעות גבורת הלוחמים. עם זאת חשוב להדגיש: בצה"ל אין "גונגים". ציון לשבח עדיין זוכה להערכה רבה הן בקרב הלוחמים והן בחברה האזרחית.



**חמ"ל במלחמת לבנון השנייה. הדילמה על מיקום המפקד בקרב לא נולדה עם הפלזמות | מלחמת לבנון השנייה הציפה בחריפות סוגיות של פיקוד, של שליטה ושל מנהיגות בכל הרמות - בעיקר במטות ובמפקדות, אך גם בקרב היחידות הלוחמות**

לפקודיו, דוגמה אישית, אומץ לב (גם במטה, "בשדות הקרב של הדיונים") חייבים להיות האתוס של צה"ל במדינת היהודים. בלעדיו תשלם מדינת ישראל מחיר כואב, ולנו - בניגוד לאמריקנים - לא תהיה פריווילגיה של יותר מעשור לשיקום הצבא. מחיר הטעות אצלנו יכול לעלות לנו בקיום שלנו. אצלנו זו שאלה של להיות או לחדול.

## אתוס הלוחם בצה"ל

שירות ביחידות דוגמת 8200 או ממר"ם זוכה כיום בגוש דן לסטטוס חברתי גבוה יותר מאשר שירות ביחידות לוחמות. הסיבה: 8200 וממר"ם נחשבות לקרש קפיצה מצוין לקראת החלום של סטרט-אפ שלאחר הצבא. ישנם חיילי מפקדות ומטה שמבצעים את שירותם כמו שכפאם שד ובמקביל עובדים בעבודה אזרחית כלשהי. הם מפגינים "ראש קטן", משתעממים ורק מחכים לשחרור. יותר ויותר לוחמים באים מהפריפריה - וזה מבורך - אך פחות מדי לוחמים מגיעים מתל-אביב רבתי וממשפחות מבוססות. חיילי המילואים מתמודדים עם קשיים רבים במקומות העבודה ובאוניברסיטאות, בנות הזוג שלהם מערימות יותר ויותר קשיים בגלל הניתוק הארוך מהבית וההקרבה ביחס לאחרים. החיזיון של אבא עולה על מדים למילואים נעשה נדיר בשכונות שלמות, ביישובים ובמשפחות. במפקדות כבר אין זה חיזיון נדיר לפגוש קצינים - סא"לים ואל"מים - שתפקידם האחרון בשדה היה לפני שנים רבות ושעלו בסולם הדרגות דרך תפקידי מטה. רק מעטים מהם עלו במהלך הקריירה שלהם על מוקד התחקירים וחשבון הנפש, הפגינו אומץ לב והעזו לחלוק על בכירים מהם.

אומנם המפקדים הבכירים במטה הכללי ובמפקדות הם ברובם לוחמים, אנשים רציניים ומסורים ובעלי עבר קרבי מפואר, אך הביורוקרטיה ו"הלו"זים" יוצרים סביבת קרום בלתי נראה של שעות על גבי שעות של דיונים ומצגות - חלקם עקרים עד כדי קהות חושים. האם מדובר בתופעות שהן רק בשוליים?

## סוף דבר

אומנם הרוח בצה"ל 2008 שונה מרוח צה"ל של יולי 2006, אך המדרון הוא חלקלק, ושומרי הסף הולכים ומתמעטים. מפקדים צריכים לפקד ולא להתנהל על-ידי לשכות ורל"שים בלוחות זמנים מטורפים שלא מאפשרים שיחה, חשיבה, קריאה או דיון אמיתי וקבלת החלטות איכותיות. במקומות רבים הפסיקו לדבר ולהקשיב. המייל קודם לחזית התקשורת הבין-אישית.

בצה"ל מצויות יחידות לוחמות מהטובות בעולם, הפלורליזם והקשב עדיין קיימים במקומות רבים, אך במקומות רבים יותר כבר אינם. צה"ל, שהפגין הצלחה חסרת תקדים בלחימה הארוכה בטרור הפלסטיני, קיבל מכה מעוררת במלחמת לבנון השנייה. מוטב שניסיונו שלנו - נוסף על לימוד משגיאות של אחרים - יעמוד לנגד עינינו.

הקצינים במטה ובשדה הם ברובם מסורים וטובים ברמתם האישית, אך האווירה במקומות רבים מדי -

### הערות

1. ריצ'רד א' גבריאל ופול ל' סאוג'ל, **משבר בפיקוד**, מערכות, 1982, עמ' 16
2. **שם**, עמ' 54
3. **שם**, עמ' 27
4. **שם**, עמ' 35
5. **שם**, עמ' 82
6. **שם**, עמ' 96
7. יש לציין את תהליך הפקת הלקחים והשינוי העמוק בצבא ארה"ב בין וייטנאם למלחמת המפרץ ב-1991. יש לציין גם כי ניכר מההתנהלות של צבא ארה"ב בעיראק ובאפגניסטן כי הוא למד את לקחי וייטנאם. המפקדים ביחידות ובמטה משקיעים רבות במתן דוגמה אישית ובאנשים ושומרים על הלכידות ועל גאוות היחידה. (ראו: **סיכום תובנות ולקחים מלחימת צבא היבשה והמרינס בעיראק** באתר של מחלקת תו"ל בצה"לנט).

**ספרים חדשים מבית "מערכות"**



**מיחידים ליחידה**  
יום טוב סמיה

