

המפקד הישראלי: מה מלמדים חללי הקצונה במלחמת התקומה על רוח הלחימה של צה"ל? – תא"ל ברק חירם

תא"ל ברק חירם, במלחמת התקומה פיקד על אוגדה 99 ועל אוגדת עזה וכיום משמש כראש חטיבת המבצעים באגף המבצעים.

מאמר זה מוקדש לזכר כל חללי מלחמת התקומה – אזרחים, חיילים ומפקדים.

תקציר

המאמר בוחן את רוח הלחימה ואת תרבות הפיקוד בצה"ל במלחמת התקומה באמצעות שיעור הקצינים בקרב החללים, כאינדיקציה לנוכחות המפקדים ולשיתוף בסיכון. הנתונים מצביעים על כך שמפקדים, ובעיקר בדרג הטקטי, הובילו את אנשיהם מקרוב ושילמו עימם מחיר אישי. לצד זאת, המאמר מדגיש כי אין להסיק מכך על איכות המערכת הצבאית כולה: אירועי 7 באוקטובר חשפו כשלים מערכתיים משמעותיים. המסקנה היא שמנהיגות טקטית חזקה ואמון בין מפקדים ללוחמים מחייבים מערכת פיקודית ומבצעית טובה יותר שתאפשר להם למצות את יכולותיהם.

מבוא

מלחמת התקומה הינה, ללא ספק, המלחמה הארוכה בתולדות מדינת ישראל. התמשכותה מעוררת לא פעם את השאלה מה הם הישגיו של צה"ל בשדה הקרב, אולם שאלה מעניינת לא פחות מזו היא איזה סוג של צבא נלחם במלחמה הזאת. האם מדובר בצבא שבו הקשר בין המפקד ללוחם נשמר גם בתנאי לחימה ממושכת, או שמא התפתחה בו התרחקות בין דרגי הפיקוד לבין הלוחמים? מתוך הכישלון הצורב שבו פרצה המלחמה, שאלות אלו ראויות לדיון ולהעמקה. ספרם של ריצ'רד גבריאלי ופול סאוואגי, **משבר בפיקוד**, מציע נקודת מוצא מעניינת לבחינת סוגיית הפיקוד והקשר שבין המפקדים לפקודיהם. הספר, העוסק במשבר המנהיגות בצבא היבשה האמריקני במלחמת וייטנאם, מדגיש את חשיבותה של המנהיגות הקרבית ואת הקשר שבין אמון החיילים במפקדם לבין נכונותו של המפקד לחלוק עימם את הסיכון (גבריאלי וסאוואגי, 1981, עמ' 27).

אחד המדדים המעניינים (והמצמררים) לביסוס הטענה שלהם הוא שיעור הקצינים בקרב ההרוגים. אציין כי סטטיסטיקות של הרוגים היא עיסוק מורכב, טעון ובעייתי, אולם העובדה שמחקרם של גבריאלי וסאוואגי התייחס גם לצה"ל, מניחה יסוד מעניין לבחינה ולהשוואה בראי הזמן שעבר. מניין האבדות בקרב הקצונה איננו מדד מושלם, והוא אינו יכול לבדו להוכיח איכות פיקודית או רוח לחימה. אולם הוא יכול לשמש אינדיקציה לשאלה פשוטה ובסיסית: האם המפקדים נמצאים במקום שבו נמצאים הלוחמים, ונושאים עימם בסיכון? מבחינה זו, הנתונים ממלחמת התקומה מציינים תמונה כואבת אך מרשימה מאוד של דרג הפיקוד הטקטי בצה"ל.

התזה של גבריאלי וסאוואגי: מנהיגות באמצעות נוכחות

גבריאלי וסאוואגי תיארו את המשבר בצבא האמריקני בווייטנאם לא רק כבעיה של מוטיבציה או של משמעת, אלא כמשבר ביחסים שבין המפקד ללוחם. לטענתם, יעילותה של יחידה קרבית תלויה במידה רבה בנכונותם של החיילים ללכת אחרי מפקדיהם אל הסכנה. נכונות זו אינה נוצרת רק באמצעות מערכת פקודות וענישה, אלא בראש ובראשונה באמצעות אמון. מכאן נובע, לשיטתם, שהאבדות בקרב הקצונה יכולות לשמש, בזירות, כאינדיקציה מעניינת לתרבות הפיקוד באותו צבא. אין פירוש הדבר שצבא שבו נהרגים יותר קצינים הוא בהכרח צבא טוב יותר. אבדות מפקדים, מעבר להיותן טרגדיה, עלולות גם לפגוע באופן ישיר ברציפות הפיקודית הפונקציונאלית. ברם, כאשר שיעור הקצינים בקרב ההרוגים גבוה, ובמיוחד כאשר מדובר במפקדי מחלקות ופלוגות, הדבר עשוי להעיד על כך שהמפקדים נמצאים בקו האש ולא מאחוריו.

מלחמת יום הכיפורים: נקודת הייחוס הישראלית

ההשוואה למלחמת התקומה מעניינת במיוחד משום שהדיון של גבריאלי וסאואג' עצמו התייחס לישראל ולמלחמת יום הכיפורים. במסגרת הדיון שלהם על תרבות הפיקוד הישראלית, מובא נתון לפיו כ-26% מחללי צה"ל במלחמת יום הכיפורים היו קצינים (גבריאלי וסאואג', 1981, עמ' 165). הנתון חשוב לא רק משום שהוא מוכיח את איכותו של צה"ל, אלא משום שהוא מצביע על המאפיין המוכר ביותר בתרבות הפיקוד הישראלית: הובלה מלפנים ושותפות המפקדים בסיכון של אנשיהם.

מלחמת התקומה: הנתונים

לפי מחקר המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS), שפורסם ב-29 באפריל 2025, בהתבסס על נתוני חללי צה"ל שנאספו עד 26 באפריל 2025, עד אותה נקודת זמן, נהרגו במהלך המלחמה 850 חיילי סדיר ומילואים. מתוך אלה, 191 היו קצינים בדרגות סגן, סרן ורב-סרן – כ-22%. רובם היו מפקדי מחלקות ופלוגות. נוסף אליהם נפלו בצה"ל (עד לאותה עת) גם 10 סא"לים ושישה אל"מים (המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2025).

מועד הנתון	קצינים בקרב החללים	מספר חללים	מערכה / צבא
נתון היסטורי המובא אצל גבריאלי וסאואג', 1976	כ-26%	כ-2,500	מלחמת יום הכיפורים – צה"ל
עד 26.4.2025; פרסום המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS), ב-29.4.2025	191 בדרגות סגן – רס"ן; כ-22% מכלל החללים (אם נוסיף את הקצינים עד דרגת אל"ם – נגיע ל-24%)	850	מלחמת התקומה – צה"ל
מאגר DCAS, נכון ל-29.4.2008	7,881 קצינים ונגדים; כ-13.5%	58,220	מלחמת וייטנאם – ארה"ב

שתי הערות מתודולוגיות:

1. ההשוואה בין הנתונים הינה חלקית, משום שאיסוף הנתונים וסיווגם לא בוצע באותה מתודולוגיה. בנתוני וייטנאם מדובר במאגר DCAS האמריקני הכולל 58,220 מקרי מוות צבאיים, ובהם 6,604 קצינים ו-1,277 Warrant Officers. בנתוני מלחמת התקומה מדובר במדגם חללי צה"ל שפורסם על ידי המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS), עד 26 באפריל 2025. לכן יש לראות באחוזים אינדיקציה להשוואה, ולא מדד סטטיסטי מדעי לחלוטין (המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2025; U.S. National Archives, 2008).
2. היחס בין מספר הקצינים לבין כמות הרובאים גם הוא משתנה בין צבאות ובין חילות (כך למשל, במחלקת טנקים יחס הקצינים ללוחמים יכול לעמוד על 1:8 בעוד שביחידות חי"ר יעמוד נתון זה על כ-1:25).



משמאל: אלוף פיקוד הדרום עשור, הרמטכ"ל זמיר ומפקד אוגדת עזה (המחבר) בסיור ברצועת עזה, (צילום: דובר צה"ל).

לא רק כמה קצינים – אלא מי הם הקצינים?

בבואנו לבחון לעומק מי הם הקצינים בדרגותם ובתפקידם נגלית תמונה מעניינת ביותר; מתוך 191 הקצינים שמנה המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS), הרוב היו בדרגות סגן, סרן ורב-סרן, ורובם מפקדי מחלקות ופלוגות (המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2025). כלומר אין מדובר רק בתופעה שבה מספר קטן של קצינים בכירים נהרגו בעת שהייה בחפ"ק. הנתון מצביע על אבדות משמעותיות דווקא בדרג הפיקוד שנמצא במגע הישיר ביותר עם הכוח הלוחם. אם מ"מ ומ"פ נמצאים פיזית עם אנשיהם בשטח, מובילים אותם ונחשפים לאותם איומים, עצם נוכחותם אינה רק עניין טקטי – היא מקרינה מסר ערכי: המפקד אינו דורש מהלוחם להיכנס למקום שאליו הוא עצמו אינו מוכן להיכנס.

רוח לחימה בקרב הגייסות אינה נמדדת רק בנכונות למות

עם זאת, בל נטעה, שיעור קצינים גבוה בקרב החללים אינו מוכיח לבדו איכות פיקודית, תכנון מבצעי, הצלחה אסטרטגית, מקצועיות או אפילו 'ערכיות'. קיימים מדדים נוספים היכולים לספק תמונה רחבה יותר המעידה על איכות הפיקוד של ארגון צבאי.

מדד	מה הוא בוחן?
שיעור קצינים בקרב החללים	שיתוף בסיכון
שיעור מפקדי מחלקות ופלוגות בקרב החללים	נוכחות הדרג הטקטי בלחימה
התייצבות מילואים	מחויבות למשימה ולמסגרת
חזרת יחידות ללחימה לאחר אבדות	לכידות ויכולת התאוששות
יוזמה בשדה הקרב	עצמאות ואמון בדרג הזוטר
שמירה על משמעת בתנאי לחץ	חוסן ארגוני
אמון בין חייל למפקד	הלכידות הבסיסית של היחידה
יכולת הפקת לקחים	איכות המערכת לאורך זמן

מלחמת התקומה אינה מצביעה על משבר מנהיגות טקטית

אם מאמצים את המסגרת של גבריאלי וסאואג', קשה להגיע למסקנה שהדרג הטקטי של צה"ל עבר במלחמת התקומה תהליך דומה לזה שתיארו החוקרים בצבא האמריקני בווייטנאם. זהו ההבדל המהותי בין ה'משבר בפיקוד' במובן של גבריאלי וסאואג' לבין ה'אתגר בפיקוד' שמסתמן בצה"ל. אצל גבריאלי וסאואג' הבעיה המרכזית בצבא האמריקני הייתה התרחקות המפקד מאנשיו ופגיעה באמון הבסיסי במנהיגות הקרבית. בעוד שבצבא ארה"ב התפתחה תרבות של ניהול וקריירה, בצה"ל של מלחמת התקומה, הנתונים הקיימים והחוויית הקרביות, מצביעים דווקא על חוזקה של המנהיגות הטקטית, המנהיגות הקרבית.

על אף שלא הוצגו כאן נתונים תומכים נוספים מעבר לנופלים, החוויה הכללית של כולנו היא במידה רבה כי גם ביתר המדדים שהוצגו לעיל, צה"ל, על יחידותיו בסדיר ובמילואים, הפגין חוסן ולכידות מרשימים; מפקדים הובילו כוחות מקרוב, יחידות המשיכו להילחם לאחר שספגו אבדות, ובמשך התקופה הממושכת נשמרה לכידות גבוהה ביחידות רבות.

המסקנה איננה שבדרג הטקטי הכול מתנהל היטב. אל לנו לבלבל בין רוח הלחימה של הדרג הטקטי לבין תפקודו האיכותי והמקצועי. צה"ל יכול להצמיח מפקדי מחלקות ומ"פים מצוינים, המובילים את אנשיהם באומץ, ובאותו זמן להידרש לשיפור בתהליכי ההכשרה שלהם. הן בבוקר שמחת תורה והן במהלך הלחימה צפו ועלו פערים שיש לשפרם באופן מובנה ושיטתי, גם בדרג הטקטי.

7 באוקטובר: כשל מערכתי לצד מנהיגות אישית

אירועי 7 באוקטובר חשפו כשלים קשים ברמה המערכתית. במקביל, תיעוד הלחימה מלמד על התנהגות יוצאת דופן של מפקדים ושל לוחמים ברמה האישית והיחידתית. אין סתירה בין שתי הקביעות.

אפשר שמערכת פיקודית תתקשה לזהות בזמן את תמונת המצב, להיערך אליה ולהפעיל את מלוא כוחה, ובאותה העת שמפקדים בשטח יגלו יוזמה, אחריות, אומץ ודוגמה אישית. אחת התובנות החשובות ממלחמת התקומה היא אפוא, הצורך להפריד בין איכות המנהיגות הטקטית לבין איכות התפקוד המערכתי.

הפיקוד הטקטי מול הפיקוד המערכתי

רמה	תפקיד	הערכה
טקטית	מ"מ, מ"פ, מג"ד	עדויות חזקות לנוכחות, ליוזמה ולשיתוף בסיכון
אופרטיבית	מח"ט, אוגדה, פיקוד	תמונה מורכבת יותר המחייבת בחינה של תכנון, של שליטה ושל למידה
מערכתית	מטכ"ל ומערכות הפיקוד והתכנון	נדרשת בחינה מעמיקה של בניין הכוח, של המוכנות ושל תהליכי הלמידה והפקת הלקחים

הבחנה זו מאפשרת ביקורת מקצועית שאינה מפחיתה כהוא זה מההישגים ומההקרבה של המפקדים בשטח. דווקא משום שהדרג הטקטי הוכיח רמה גבוהה של מסירות ושל מנהיגות, האחריות המערכתית היא לבחון את הכשלים ואת הבעיות שהתגלו סביב ה-7 באוקטובר, לתחקרם ולתקנם.

הלקח איננו שבצה"ל הכול מתנהל כשורה. אפשר שלצד ההקרבה וכוח הלחימה של הדרג הטקטי, צה"ל נדרש לשיפור תהליכי בניין הכוח, המוכנות, התכנון הרב-שנתי, הלמידה הארגונית, הפעלת הכוחות, ממשקי המודיעין-מבצעים, רציפות הפו"ש והיכולת לתרגם תובנות וניסיון מצטבר להחלטות מערכתיות.

אין זו ביקורת על מסירותם של המפקדים. להפך. זו הדרך הנכונה לכבד את המחיר ששילמו. הפקת לקחים אמיתית צריכה לשאול לא רק 'מי טעה', אלא גם: אלו מנגנונים ארגוניים יאפשרו למפקד הטקטי המצוין לקבל מערכת טובה יותר מאחוריו?

כאן המקום לציין את הקצונה הבכירה אשר נפלה במלחמה. מותם של 12 סא"לים ושישה אל"מים (נכון לכתיבת שורות אלה), מבליטה אולי בצורה המובהקת ביותר את הממד הערכי של הפיקוד בצה"ל. הימצאותה של שכבת פיקוד זו בקו האש, בין אם בקרבות הבלימה של בוקר שמחת תורה, ובין אם בהמשך הלחימה, מעידה על המחויבות, על השליחות ועל האחריות של מפקדי צה"ל למול המשימה – הגנת המולדת. במובן הזה, צה"ל איננו רק ארגון המחנך את מפקדיו הצעירים למחויבות ולהקרבה כאמצעי לשיפור האפקטיביות המבצעית שלו – צה"ל הוא ארגון **שמאמין** בערכים אלה!

בעניין זה קשה שלא להיזכר בפולמוס שהתנהל על גבי העיתון בין הרמטכ"ל דאז, רא"ל חיים בר-לב ובין האזרח המודאג מר שמעון ויצפרכט מת"א. השנה היא שנת 1968 ובבקעת הירדן מחריפה בעיית המחבלים המסתננים. מרדפים והיתקלויות בחוליות מפגעים הם שהקנו לבקעה את שמה הנרדף, דאז, "ארץ המרדפים".

באחד המרדפים הללו נפל מפקד חטיבת הבקעה, אל"ם אריה רגב ז"ל, ובארץ התפתח דיון בשאלה עד כמה הכרחי הדבר שמפקדים בדרגה כה בכירה ישתתפו בפעולה טקטית שכזו, בדגש על הימצאותם בראש הכוח. במכתב פתוח לרמטכ"ל כתב האזרח, בזו הלשון:

"מתעורר הספק המנקר בליבי, ומנקר בליבם של אלפים ורבבות במדינת ישראל, האם נפילתו של אריק אכן הייתה הכרחית? ... נכון שאחת התכונות הנפלאות של מפקד בצה"ל היא הקריאה "אחרי" ולא "קדימה", אולם האם לא נוצר בצבאנו חוסר פרופורציה למשימות במציאות?" בתשובתו על מכתב זה פרש הרמטכ"ל, רא"ל חיים בר-לב, את משנתו על הפיקוד בצה"ל:

"אני סבור שהליכתם של מפקדינו הבכירים יחד עם אנשיהם אל מקומות הסכנה, היא בראש ובראשונה ביטוי לתכונה אנושית ולרמה מוסרית ולא פרי של שיקול תועלתני או ציות סתמי לתורה הנלמדת בבתי הספר שלנו... תפיסתם [של המפקדים, ב"ח] את האחריות המוטלת עליהם לגורל המשימה ולגורל אנשיהם, היא אישית מאוד ומחייבת מאוד... היא מקור הכוח המוסרי, הדרוש להם לקבלת החלטות על שילוח אנשים לתפקידים מסוכנים." (דיין ובר-לב, 1968).

הפרדוקס של מלחמת התקומה

צה"ל מציג במלחמת התקומה פרדוקס פיקודי. מצד אחד, הקשר בין המפקד ללוחם נראה חזק מאוד. מצד שני, המלחמה מדגישה את הצורך לחזק את המערכת שמאפשרת לאותו מפקד להצליח. הפיקוד הקרבי הישראלי נקרא במלחמה פעם נוספת למבחן האש – ושוב, הוא עמד בו בגבורה! האתגר הוא כיצד לשמר מנהיגות זו, לטפח אותה ולחבר אותה למערכת פיקודית ואופרטיבית שמאפשרת לה למצות את מלוא כוחה.

קיימים מספר קווי דמיון בין פרדוקס זה לפרדוקס התכנון והצל"שים; כשהתוכנית טובה, המפקדים מקצועיים והכוחות מאומנים – האומץ נדרש פחות. כמות הצל"שים מעידה לרוב על תקלות ועל תכנון קלוקל. כמאמר אלוף (מיל) אורי שמחוני:

"מאחורי כל גיבור עומדת תוכנית שנכשלה, ומאחורי אותות וצל"שים – מפקד ששכח לקחת בחשבון את המודיעין או את תגובת היריב או את דרך הנסיגה או את תוואי השטח. משהו לא תוכנן טוב, כי אם התוכנית טובה אין צורך במעללי גבורה. קנה המידה הטוב ביותר לבדיקת מבצע צבאי הוא כמות מעשי הגבורה שנעשו בו. ככל שמספר מעשי הגבורה גדול יותר כן רמת התכנון והביצוע נמוכים יותר. כדי לבצע תוכנית טובה לא צריכים להיות גיבורים, צריך פשוט לפעול נכון" (שמחוני, 2006, עמ' 15). יש לזכור, קבע, "שכל תוכנית שיש בה מרכיב של מעשי גבורה היא תוכנית גרועה. תוכנית נכונה מושתתת על תכנון קפדני, על תחבולה ועל הטעיה, על ניצול נקודות תורפה ועל ביצוע מדויק, וצריכים להיות בה מעט נפגעים. תוכנית נכונה צריכה להיות בנויה כך שגם אנשים רגילים יוכלו לבצעה" (שמחוני, 2006, עמ' 133).

סיכום:

הנתון שלפיו 191 מתוך 850 חללי צה"ל במדגם המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS), היו קצינים בדרגות סגן-רס"ן, רובם מפקדי מחלקות ופלוגות, אינו רק נתון סטטיסטי. הוא משקף מאפיין עמוק של תרבות הפיקוד בצה"ל: המפקדים נמצאים בחזית ומשלמים מחיר אישי יחד עם אנשיהם (המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2025).

במובן זה, מלחמת התקומה מחזקת את אחת התובנות המרכזיות העולות מניתוחם של גבראל וסאואג': מנהיגות צבאית נבנית בראש ובראשונה באמון, והאמון מתחזק כאשר המפקד חולק את הסיכון עם אנשיו.

עם זאת, אין להפוך את שיעור הקצינים בין החללים למדד היחיד לרוח לחימה או לאיכות הצבא. מכלול הגורמים המשלב בין דוגמה אישית, לכידות, יוזמה, מקצועיות, משמעת, התייחסות, התאוששות מאבדות ולמידה ארגונית, הוא הנותן תמונה מעמיקה יותר על איכותו של צבא. המנהיגות הקרבית הישראלית נטועה עמוק בתרבות הפיקוד של צה"ל ובזהותו של המפקד הישראלי. היא מקור העוצמה שלנו, המקצועי והערכי כאחד. מלחמת התקומה העמידה למבחן העליון ערכים אלה. פעם נוספת, כביתר מלחמות ישראל, נענתה המנהיגות הטקטית של צה"ל לאתגר והוכיחה את עוצמתה ואת חוסנה. האתגר הוא להבטיח שהמערכת הצבאית כולה – מן הרמה הטקטית ועד הרמה המערכתית – תהיה ראויה לאנשים המובילים בקו האש, ולאלו שהולכים אחריהם.

רשימת המקורות:

- גבראל, ריצ'רד א' וסאואג', פול ל' (1981). **משבר בפיקוד**. מערכות. לדיון המקורי במסגרת המאמר והנתונים על תרבות הפיקוד הישראלית ומלחמת יום הכיפורים ראו גם: Gabriel, Richard A. & Savage, Paul L. "Crisis in Command". *Armed Forces & Society* (1976).
- דיין, משה ובר-לב, חיים (1968). **על המפקדים הולכים בראש**. שירותי ההסברה, משרד ראש הממשלה.
- המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS), "יזכר עם ישראלי את פגיו ובנותיו: חללי צה"ל במלחמת חרבות ברזל", 29 באפריל 2025. הנתונים נאספו עד 26 באפריל 2025. המקור מציין 850 חללי צה"ל, 191 קצינים בדרגות סגן-רס"ן, 10 סא"לים ושישה אל"מים.
- שמחוני, אורי (2006). **לוייתן לבן**. גלורי.
- U.S. National Archives, Vietnam War U.S. Military Fatal Casualty Statistics, Defense Casualty Analysis System (DCAS) Extract File. המאגר כולל 58,220 מקרי מוות; 6,604 קצינים ו-1,277 Warrant Officers, יחד 7,881 – כ-13.5% מכלל מקרי המוות. נדלה ב-29 באפריל 2008.