

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

גֵּן הַקֵּטָבִים

יובל למלחמת יום הכיפורים

עורכים: איתי חימיניס וגל פרל



מרכז דדו
לחשיבה צבאית
בין תחומית



מאמרי הגיליון עלו
לאתר מרכז דדו
לפני אוקטובר 2023
וזמינים לקריאה ברשת



מאזנת האג"ם במערכת פו"ש החטיבתית

אל"ם (מיל') ד"ר דודי קמחי¹

מערכת פיקוד ושליטה אפקטיבית תלויה באיזון בין רכיביה השונים, בעיקר בין רכיב המפקדה הנייח לרכיב חפ"ק המפקד הנייד. לאומנות האג"ם יש תפקיד מכריע בהבטחת האיזון הנדרש. מאמר זה ידגים את הפרת האיזון על רקע היעדרה של תפיסת פו"ש מוסכמת לפני המלחמה במתח הקבוע שבין מפעילי הכוח לבוני הכוח באמצעות מקרי בוחן ממלחמת יום הכיפורים. יש ביכולת התיאור של עבודת האג"ם לתמיכת קבלת החלטות המח"ט בחזית שדה הקרב להשליך על ההפרה הנוכחת בימינו, בייחוד בתנאי היעדרה של תפיסת פו"ש מוסכמת.²

מבוא

בתהליך ההתפתחות של גופי הלחימה היבשתיים קיימת בכל פעם ה"חוליה החלשה" המהווה "עקב אכילס" של המערכת כולה ומגבילה אותה: תחילה, הטנקים החדשים - השאירו את הארטילריה והחי"ר מאחור. כאשר השניים המזכרים לעיל התקדמו - התחזקה של הכוחות הניידים פיגרה. היום, ה'חולה' במערכת שמעכב את הפוטנציאל הגלום באוגדה..., זוהי המפקדה וברור שאסור שהמפקדה תעצור את העוצבה. (פד"ם, 1979, עמ' 2).

הנחת היסוד היא שמערכת פו"ש אפקטיבית ניכרת באיזונה. איזון הנדרש בין רכיב המפקד בחפ"ק לבין עבודת המטה לטיפול במידע במפקדה ולבין מאפשרים, כגון מערכות קשר ושו"ב, פלטפורמות תקשוב שונות ועזרי שליטה. בניין כוח להבטחת האיזון הוא מורכב ומסובך למדי. בעוד שרכיב התקשוב טופל ביציבות יחסית ובהמשכיות דרך חיל הקשר ואגף התקשוב (מ'1999), בכל הקשור לתפיסת הפיקוד והשליטה (הפו"ש) ובתוכה ליחסי חפ"ק ומפקדה, לקחי מלחמות ומדמיהן,

¹ אל"ם (מיל') ד"ר דודי קמחי משמש יועץ הפו"ש והמפקדות בזרוע יבשה מ'2018 ומדריך ראשי בהכשרות האג"ם בזרוע היבשה ובפיקוד העורף.

² מאמר זה, תחילתו במחקר כחניך פו"ם בשנת 1993 (בשנת 2004 פורסם כמאמר **במערכות** 397), ששני מנחיו הישירים היו אל"ם (מיל') ד"ר חנן שי [שוורץ], קצין הקשר של חטיבת 'ברק' ומפקד תוכנית פו"ם 'ברק', ותא"ל (מיל') ד"ר שמעון נוה, מפקד המלת"ם. במהלך המחקר זכיתי להכיר ולעבוד בצמוד עם סא"ל (מיל') צבי עופר ז"ל על הטיטות האחרונות למחקרו המונומנטלי על חטיבה 188 במלחמת יום הכיפורים. מאמר זה מוקדש לזכרו ולפועלו.

מושכים ואילוצים שונים יצרו לאורך שנים מיקוד ברכיב אחד בראי ה'לקחים התורניים' ובכך הפרו מבלי משים את האיזון המתחייב. מאמר זה ידגים את הפרת האיזון לפני מלחמת יום הכיפורים ואת תיאור השלכותיו על תהליכי האג"ם והמבצעים סביב מספר החלטות מהותיות במערכות הפו"ש של חטיבות 188 ו-7 בהגנת רמת הגולן ב-6-7 באוקטובר 1973 ויצביע על הפרה דומה בת ימינו.

היכולת להקיש מתהליכי פיקוד ושליטה על קרב יבשתי חד-ממדי טרום מהפכת המידע על האתגרים העכשוויים של מערכת הפו"ש הדיגיטלית ניתנת רק בקבלת הנחת האיזון המתחייב. כלומר תפקודו ההכרחי, אם בנוכחות מערכות VRC ואם בסביבת אפליקציות ו'משואה'. אין הבדל בין אתגר השליטה בתיאום ובתזמון העברת יכולות מעופפות או משוטטות בין שכבות הרום ותדרי הספקטרום ובין תיאום הכוחות בקרב ההגנה נגד הבקעה סורית. האיזון הנדרש הוא בין כלל רכיבי המערכת, שבו לאומנות האג"ם היה תפקיד חשוב אז (למרות ועל אף דומיננטיות המפקדים) וחשוב אולי אף יותר גם כיום.

מבנה המאמר. לאחר מסגור האיזון הנדרש בדרג העוצבה, יתואר בקצרה בניין הכוח לפני מלחמת יום הכיפורים, ויודגמו השלכותיו דרך תגובת מערכות הפיקוד והשליטה של חטיבות 188 ו-7 ביממה הראשונה למערכה באוקטובר 1973. תיאור זה יוביל להשוואה מתבקשת בת ימינו ולבסוף להמלצות תואמות.

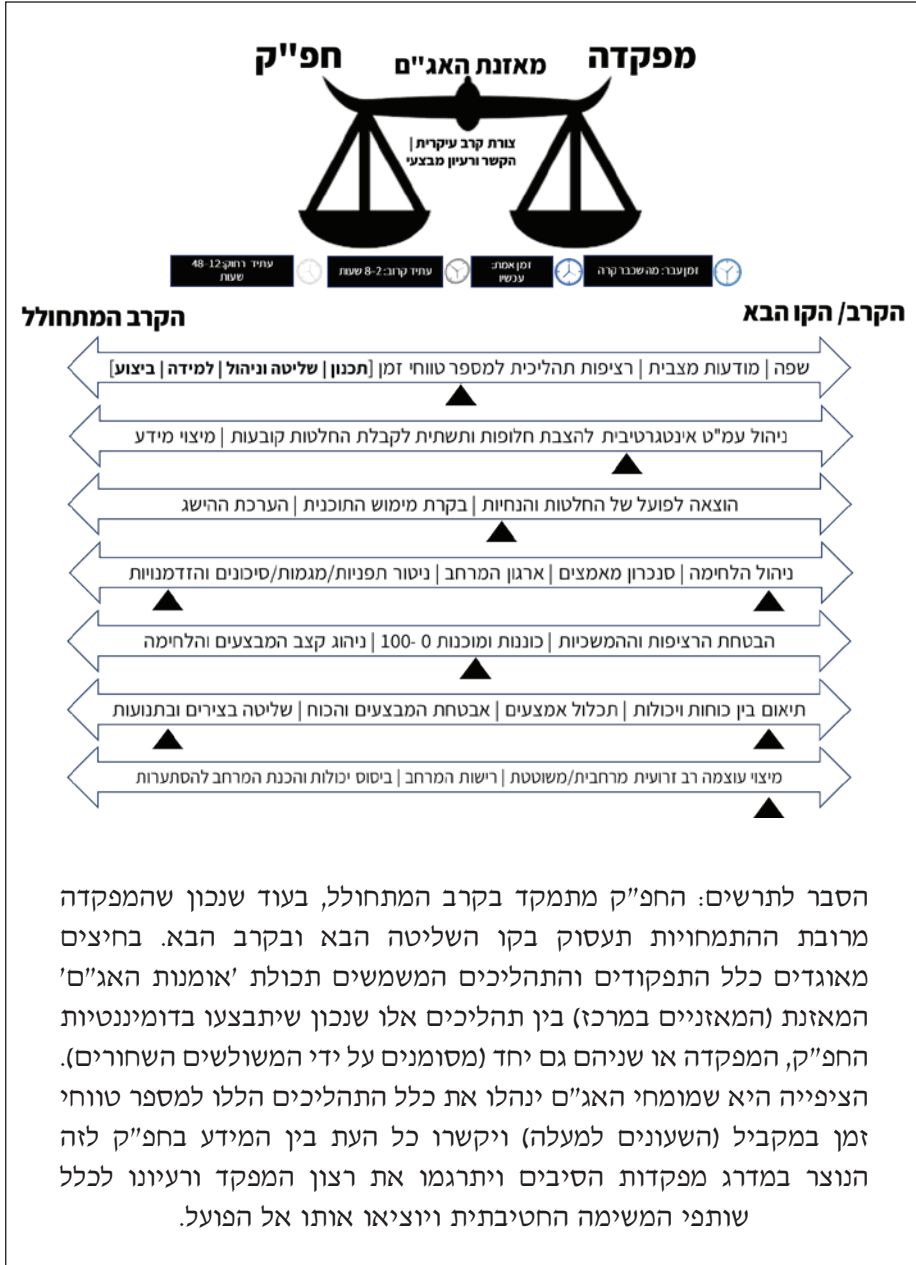
הגדרת הבעיה הנחקרת

ה'לקח התורן' בראי המלחמה שהסתיימה, מוביל לבניין כוח המתמקד לרוב ברכיב 'הבעיה הבערת' ולא במערכת הפו"ש בכללותה לשם הבטחת איזונה. באופן זה מונצח מזה עשרות שנים המצב של 'מערכת פו"ש נוטה' על צידה. 1973 היא תחנה אחת בנתיב מוטה. למרבה הצער 2023 בראי התר"ש המתגבש היא תחנה נוספת, וכנראה שאינה האחרונה.

מערכת פו"ש מאוזנת בדרג החטיבה

בניגוד לדרגים שמעליו דומיננטיות מפקד החטיבה בחפ"ק, הן במרכיב הפיקוד והן בכלל תהליכי ההערכה, השליטה וניהול הלחימה בפועל היא גבוהה. נוכחות כל חושי בסביבת הלחימה מבטיחה קבלת החלטות מהירה והתערבות בקרב המתחולל המבוססת לרוב על שילובם של אינטואיציה וניסיון. למרות זאת מוטת השליטה האנושית נתונה, וגורמי המטה לצידו בחפ"ק ובמפקדה נדרשים לסייע למח"ט תוך הפגנת מומחיות מגוונת לקיום כלל תהליכי המידע, הנחת תשתית הידע לקבלת ההחלטות מהותיות (קובעות) וביכולת הוצאתן אל הפועל. עזרים ומערכות הקשר (של אז, התקשוב של היום) משמשים מאפשרים. הקושר העליון של כלל המרכיבים הוא רעיון האג"ם. אותה קבוצת מומחים (הן בחפ"ק והן במפקדה) הממוקדת בכלל

ההיבטים של הפו"ש ורציפות הקרב החטיבתי השלם, הקשובה לצורכי המפקד, העסוקה בלמידה מהירה מהאויב ובהוצאה לפועל של החלטות והנחיות, רעיונות והישגים מבצעיים מצופים, והעושה כן ברציפות.



אומנות האג"ם הנשאפת ניכרת בראש ובראשונה בהנחלת השפה המוסכמת, ביצירת מודעות מצבית, ביכולת לקיים תהליכים למספר טווחי זמן ובאי פניות סקטוריאלית. משמעה עוד שהמח"ט נעזר במטהו לקבלת החלטות, והמטה מציב בפניו חלופות והמלצות מבוססות עבודת מטה אינטגרטיבית המעמדת את תובנותיו מבוססות החושים, האינסטינקטיביות, ומרגע שהתקבלו כלל החלטותיו והנחיות המח"ט, הן נאכפות ומנוטרות. מאחר שהחפ"ק איננו סביבה מיטבית לעבודת מטה ולהצבת חלופות, מאופיינים תהליכי האג"ם בחלקיות, עד אשר הם מושלמים דרך יחסי הגומלין עם המפקדה מאחור. כמו כן האומנות ניכרת באי איחור בקרב. כלומר מערכת הפו"ש אינה מאחרת בתגובותיה ובהחלטותיה להשתנות המגמות, אינה מפספסת הזדמנויות או איתור תפניות וסיכונים לתוכנית. לבסוף עקרון הרציפות וההמשכיות נשמר בכלל המערכים והמאמצים, במיוחד רציפות הפו"ש. ובכלל זה תהליכי נוהל הקרב מבוצעים בשלמות, בפשטות ובמודעות משותפת, לרבות טכניקות של מעבר כוחות דרך כוחות או העברת גזרות והחלפת יחידות בלחימה. הרמה הגבוהה ביותר של האומנות מתבטאת בניהוג רצף המבצעים וקצבם.

האג"ם האידיאלי משמש בסיס המאזניים בין המפקד בחפ"ק לבין מפקדתו ושאר רכיבי הפו"ש ומאפשר את החתירה לאיזון הנדרש. בכירי האג"ם נדרשו אז, כמו היום, ל'עזור למפקד לעזור לעצמו' באמצעות עימות מקצועי, עומק החלופות ואיכות ההמלצות, הוצאה לפועל של החלטותיו ותוכניתו ובשתיקה, כשנדרש. **אג"ם חלש (או 'חולשת האג"ם') שווה מערכת פו"ש שאינה מאוזנת בהגדרה. ללא קשר לגאוניות הפיקוד, ליציבות התו"ל, לכמות האימונים, לאיכות ההכשרות ומערכות האמל"ח או להתארגנות חדשה.**

קיים מתח ואיזון מתחייב נוסף. דומיננטיות המרכיב הפיקודי של המח"ט בשליטה ממקמת אותו גם כיעד וגם כאתגר לבניין הכוח. ללא איזון בין המערכת המוסדית שבין שאר פעולותיה כותבת את תורת הפו"ש ומארגנת בתקן את גופי המפקדה, לבין המפקדים עצמם, לא יתאפשרו מימוש או הטמעה דוקטרינרית. השונות הפיקודית תשלוט, תנחיל שפה מקומית ותעצב כרצונה את מערכות הפו"ש למלחמה.

התפתחויות בתחום הפו"ש לפני מלחמת יום הכיפורים

"שתי מילים על מפקדות. יש פה שאלה: רק למפקדות החטיבה יוצא, שבמשך 11 שנה מפקד החטיבה [בשגרה] עובד עם עוזרים רבים ככל האפשר יש לו קצין אג"ם, יש לו סגן ויש לו קצין מבצעים והכל בסדר גמור והוא נותן רק הנחיות [...] ו[ב]מלחמה...הוא מנהל לבד בחפ"ק שלו. המפקדה העיקרית יושבת איפה שהוא מאחור והוא עסוק בכל הדברים האלה אישית כל הזמן זו לא שיטה, צריך לשנות את השיטה הזאת ולבנות מפקדה עיקרית קטנה וקומפקטית של מפקד החטיבה, דווקא מאותם הימים שהוא צריך עזרה ושלא יישאר לידו איזה קצין מבצעים שבקושי יודע איפה שהוא חי.

אל"ם אורי בן-ארי, מח"ט 10 במלחמת ששת הימים (פיקוד המרכז, 1967).

אל"ם בן-ארי היה בדעת מיעוט. ביטוי להמלצתו זו יתרחש רק ב-1979 (פד"ם, 1979, עמ' 2) במסגרת בניין הכוח שלאחר פרסום דוח אגרנט.³ **בתחום זה יש שני מאפיינים מרכזיים לתקופה שקדמה למלחמת יום הכיפורים. הראשון הוא חוסר הסכמות על תפיסת הפו"ש הרצויה.** כלומר מערכת הפעלת הכוח שלא נענתה להנחיות מערכת בניין הכוח. **השני הוא עיצוב מערכות פו"ש מותאמות לבט"ש ול"ימי קרב,** בעוד שאימוני העוצבות המשיכו בשגרת הפו"ש הנדרש לקרבות הבקעה והתקפה.

חוסר ההסכמות בתחום תפיסת הפו"ש. הנחייתו המרכזית של מה"ד בכלל פרסומיו: "החפ"ק לא יהפוך למפקדה" (ספר האוגדה, 1959; עבודת מטה לפו"ם, 1956) לא מולאה בעקביות. בפרסום של פו"ם נטען כי "האמצעי הבדוק והבטוח לקיום שליטה הינו החפ"ק מלפנים" (פו"ם, 1966, עמ' 50-51). מפקדת גייסות השרין [גי"ש] בפרסום "ל[ו]חמת שריון" התייצבה, גם היא, בניגוד לתו"ל מה"ד והניחה למפקדי השריון לצאת לפנים עם החפ"ק ולשלוט משם. זאת ועוד, חפ"ק מפקד האוגדה הלך ותפח לפני המלחמה הן בקצונת מטה והן בכלי רכב. הסתירה הייתה נוכחת ולא יושבה.

מנגד המפקדים במלחמת ששת הימים הרעיפו שבחים על מערכת הפו"ש במלחמה (לדוגמה, ענף היסטוריה, **תחקיר מפקד אוגדה 31, אברהם יפה (יופה),** 1968). מבחינתם השיטה שפותחה עובדת. הם מצאו טכניקת גיבוש תמונת מצב שבה על מנת לייעל את הדיווח המבצעי בערוץ המפקדים ולשפרו בקצב הקרב המהיר ולהתגבר על בעיות התקשורת ואיטיות תהליכי עבודת המטה במפקדות הם התמקמו בקדמת הקרבות או שיצרו ריכוז חפ"קים בגזרת הלחימה, האזינו לרשתות הכוחות הכפופים על מנת לגבש את ההשלמה החושית (ראייה, שמיעה, בינת לב) של הבנתם למצב, ובעיקר הם אלתרו והתערבו באופן תכוף, ללא הקפדה יתרה על מדרג הפו"ש, לשם תיקון ליקוי, לחיזוק קושי בביצוע, לזירוז ולהאצה ולתיאום סיוע אש אוויר וארטילריה נדרשים.

חוסר האיזון התבטא באותה העת בדילמה כיצד לא לנפח את החפ"ק ולהופכו למפקדה קדמית, מסורבלת, איטית ולא שרידה, ואילו תפקודים ניתנים להעביר למפקדה אחורית במצב הקבוע של היעדר רציפות קשר ושליטה. בהיעדר מוצא לא השתנתה הדרישה התורתית מהמפקדה העיקרית ונשארה ככותרת ריקה: "הגוף

³ עמ' 1362-1141 בדוח ועדת אגרנט מפרטים את כשלי עבודת המפקד והמטה ואת ליקוייה. ראו גם:

עבודת מטה בדוח אגרנט:

"מטכ"ל ומפק' פיקוד צריכים להיות פרוסים ומאורגנים בתנאי רגיעה שלפיה יפעלו בימי הלחימה הראשונים" (שם, עמ' 1402); "לימוד בשגרה את חשיבות העמ"ט גם במלחמה" (שם, עמ' 1404, 1405, 1406, 1411); "הכשרת כ"א לכתובת יומני מבצע, לימוד חשיבות הנושא" (שם, עמ' 1408, 1409); "חשיבות הוצאת פקודות כתובות ברורות במלחמה" (שם, עמ' 1410); "מפקדים הרואים באימון ותרגול גייסות את עיקר מטרת האומנות הצבאית **וחדלים להעסיק עצמם בלימוד עצמי של בעיות שהן ברומה של המלחמה,** מוצאים עצמם בשדה הקרב במבוכה. הדרכת מפקדים המתעלמת מתופעה זו הוטאת לייעודה" (שם, עמ' 1384).

המבצע של עבודת המטה וסיוע למפקד בחפ"ק בניהול הקרב". גם הדרישה התורתית מהחפ"ק נשארה כשהייתה: "קומפקטי, צנום, נייד בהרכב של 5 כלי רכב בלבד" (מפא"ת, 2001, עמ' 22). עדותו של מח"ט 45 אל"ם משה בר כוכבא (בריל) בדו"ח אחר פעילות מייצגת את המתח ואת הדרך שבהם יושב בקרבות בחזית הירדנית במלחמת ששת הימים. לדבריו: "הדיווחים, התיאומים, הזמנת אוויר, עם הפיקוד והאוגדה והגדוד השני שנע בציר המשני בוצעו ביעילות מהחפ"ק ע"י המח"ט [...] ובשליטה מלאה ולפעמים [אף] נוהלו יחידות בסד"כ של פלוגה תוך קרב וכל זה תוך שליטה מלאה בכל הכוחות". המח"ט העיד כי במהלך הלחימה לא פעל מהמפקדה העיקרית ומצא כי היא כלל לא נדרשה לו, אך הוא התוודה כי ניהול העזרים לא היה שלם בחפ"ק עקב הקושי לנהלם בתנועה (מחלקת היסטוריה, ללא תאריך).



מח"ט 820, אל"ם צבי בר (משמאל), בחמ"ל הבונקר בנאפח בחדר הצמוד למח"ט 188 (צילום: מיקי אסטל, דובר צה"ל)

עיצוב מערכות פו"ש מותאמות לבט"ש ול'ימי קרב' בחזית הצפון נעשה בכמה מישורים. הראשון היה מבנה מפקדת האוגדה הותאם לבט"ש והפך ניח, ונבנו חמ"לים ניידים במבנים או בבונקרים. השני היה אופן ארגון החמ"לים תאם לפו"ש הנדרש 'בימי קרב'. כלומר צימוד ב'חוות מפקדות' בבונקר בנאפח של חמ"לי פיקוד הצפון, חטיבה מרחבית 820, חטיבה 188 ואוגדת המילואים 36 שאורגנו בחדרים סמוכים זה לזה. הפו"ש גם אורגן והותאם בהפרדה נושאית או 'מאמצית' (על פי

המאמץ - חי"ר, שריון, ארטילריה). באופן זה מח"ט 188 פיקד רק על הטנקים, ומח"ט 820 פיקד רק על כוחות החי"ר ועל התצפיות. השלישי היה שהחמ"ל הנייח נתפס כקבוע וכנוסף ולא כחליף למפקדה הניידת. כך המשיכו מגמות הגידול והניפוח התקני של המפקדות העיקריות והחפ"קים. החמ"לים גם היו אכסניה למערכות הקשר החדשות (VRC) שנכנסו לשירות במלחמת ההתשה, ולשכלול שיטת גיבוש תמונת מצב דרך האזנה לרשתות הפלוגתיות בדרג החטיבה. לבסוף דומיננטיות השריון על פני החי"ר, לבטח בתפיסת ההגנה שנוצרה, השפיעה גם על התגברות תהליכים בירוקרטיים במפקדות בשלב נוהל הקרב ועל חזות מוקפדת של עזרי הפו"ש, שאף תאמה את האופי המוקפד של חיל השריון.

אימוני מפקדת חטיבה 188

קצין המודיעין (הקמ"ן) של חטיבה 188 במלחמת יום הכיפורים תיאר בריאיון מאוחר את מערכת הפיקוח והבקרה ההדוקה של גי"ש על תרגולי מפקדות החטיבות והאוגדות ועל איכות עבודת המטות. לדבריו עיקר ההדגש ניתן לתהליך התכנון ולטכניקות נוהל הקרב לצד היבטי רציפות הפו"ש ושרידות, כגון תרגולים חוזרים של פריסות ודילוגים (ריאיון ב־2012; תחקיר מה"ד היסטוריה, 1974, עמ' 25). עדות דומה סיפק קמ"ן חטיבה 7 אילן סהר בסוגיית ההדגשים של גי"ש באימוני גופי הפו"ש (סהר, 2012).

מהראיונות עולה בתדירות רבה החשיבות הרבה שנתנו המפקדים והבקרים הן להכרת מרביתם של נתוני הקרקע והאויב בתכנון והן לנראות העזרים ולתכנון המדוקדק בנוהל הקרב. שעות ארוכות הושקעו בשרטוטים מדויקים של מפות ושל מתחמי אויב וכוחותינו על שקפים עם מסגרות בצבעי כחול ואדום. רמת העזרים ועדכונם בניהול הקרבות במלחמה תעמוד ביחס הפוך לייצוגיות זו.

מתיאור מתחי הפעלת הכוח ובניין הכוח לפני המלחמה באוקטובר 1973 מתבררים מספר אזורי חוסר האיזון. **הראשון** היה בניין כוח מותאם לבט"ש ולימי הקרב, בעוד שבאימונים תורגלה מערכת פו"ש מותאמת לקרבות התקפה בלבד. **השני** היה השינוי הזוחל בגישת הפיקוד ואי הסדרת 'בורר המצבים' שבו עובר המפקד הממונה למנעד הנוטה לגישת פיקוד ושליטה פרטניים. ון קרפלד כינה זאת 'ברירת השליטה ההפוכה' (וון קרפלד, 2015, פרק 6). **השלישי** היה השמת הדגש ניכר על תהליכי נוהל הקרב בלי לפתח את כלל תהליכי ניהול הקרב בסביבת המפקד בחפ"ק, להכשירם ולאמנם, במיוחד את אומנות האג"ם. יתר על כן בלי לבדל תורתית אילו תהליכים נכון שיתבצעו בחפ"ק ואילו במפקדה, ומהם יחסי הגומלין הנדרשים להשלמתם. נציגי מערכת החניכה, הבקרה והשפיטה של אימוני שנות ה-70 (אמציה חן, 1982) פשוט נסעו אחרי החפ"ק באימונים, מילאו בעצות את אוהל השליטה והתמקדו בביקורת על איכות ההחלטות ובנגזרות הביצועים.

היממה הראשונה של הקרבות בחזית רמת הגולן תפגיש מערכת פו"ש ייעודית

לבט"ש שנדרשה לנהל קרב הגנה, בלא שהמטה הוכשר או אומן לרזי מקצוע האג"ם, וכאמור לניהול יחסי הגומלין הנדרשים בין חפ"ק לבין מפקדה נייחת. חוסר האיזון **השלישי**, המהותי ביותר, היה חוסר היכולת ליישב את המתח בין גישת המפקדים בפו"ש - 'איך מתאים לארגן את הפו"ש לצרכי האופרטיביים ולסגנון פיקודי' - לבין הגישה המוסדית והדוקטרינרית - 'איך נכון ותורתי לארגן את הפו"ש באופן אחיד'. כלומר בעוד שהמפקדים חתרו לשונות פו"ש ולהתאמה אישית של המערכת בהתאם לסגנונם הפיקודי ולצורכי המשימה האופרטיבית, חתר המוסד להאחדה ולאחידות פו"ש כוללת.

קבלת החלטות והוצאתן אל הפועל - מערכת הפו"ש בחטיבה 188 ב-6 באוקטובר 14:00-21:30

"פלוגת טנקים במסגרת גדוד טנקים תפעל כולה כגוף

אחד במשימה אחת." (בן־שהם, 1969, עמ' 25).

בסביבות השעה 14:00 פתחו הסורים במתקפה כוללת. לאורך כל החזית ובכל הנתבים האפשריים נעו הסורים מערבה במאמצי חי"ר גדודיים מתוגברים בטנקים, באמצעי גישור ובאמצעים לפינוי מוקשים ומסתייעים בחיפוי ארטילרי ואווירי כדי לגשר על תעלת הנ"ט ולאפשר פריצה של חטיבות השריון מערבה לכיוון הירדן והכינרת.

מח"ט 188, שהחליף את מפקד הפיקוד בחפ"ק הפיקודי בנאפח, הורה לגדודים 74 בצפון החזית ו-53 בדרומה, שני גדודי הטנקים שנערכו לאורך קו המוצבים, לתפוס עמדות ולפגוע בסורים על פי התוכניות שנקבעו מראש (דו"ח ועדת אגרנט, 1975, עמ' 958; עופר, 1995, עמ' 170). המח"ט קיבל החל מהשעה 14:00, עם פתיחת הקרבות בחזית רמת הגולן, ועד 22:30 ב-6 באוק' את **ההחלטות הקובעות האלה במפקדה**

בנאפח:

1. מייד עם פתיחת האש, הפעלת פלוגות העתודה החטיבתית א' וב' (גדוד 53) לגזרה הצפונית (גזרת גדוד 74), (14:00 לערך);

2. אשרור הפעלת פלוגות גדוד 82 באופן מבוזר ומפוצל (16:00 לערך);

החלטות שהתקבלו בחפ"ק:

3. לרכז את עיקר "מאמץ האש" לסיוע לגזרת ג'וחאדר־ציר הנפט (ציר 'מחזה') ולפקוד על מג"ד 53 לתפוס שליטה מחודשת בצומת (מספר החלטות בשעות 18:00-16:00);

4. להתרכז בניסיונות לקבלת כוחות מחוץ לגזרה: גדוד 71 וכוח "צביקה" [מבלי להבין את גודלו האמיתי] (18:00-22:30 לערך);

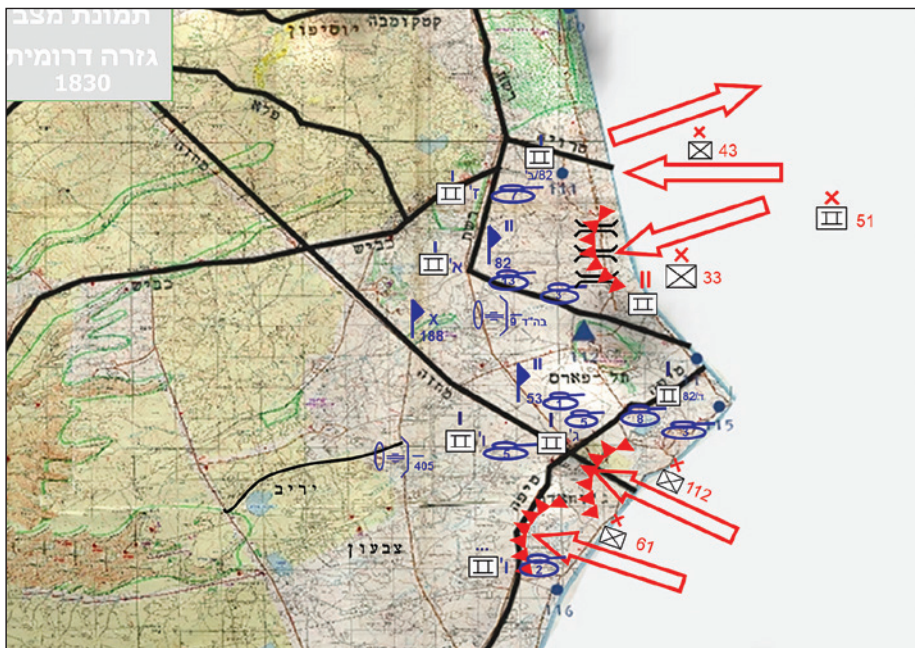
5. להפנות את פלוגה ד' מגדוד 82 לסיוע למוצב 116 לאור דרישת מפקד פיקוד הצפון, גם לאחר שנצברו ידיעות מאומתות על חדירת כוחות סוריים למרחב (18:00 לערך);

6. חלוקת גזרות להגנה (ב-20:00) בין מג"דים 53 ו-82 [ללא הסדרת גבולות גזרה, וגדוד 82 גם הצטווה לפטרל על ציר 'רשת' צפונה ודרומה לסירוגין];

7. ביצוע מלא מחדש לגזרה הדרומית על בסיס ציר הנפט (מ-17:00 לערך ואשרור עד ל-21:00 לערך);

8. קידום גדוד מוקטן 82 לציר 'רשת' מתג 58 ['רשת' - 'כביש'] (בשעה 21:00) כנגד פריצה מציר כודנה למרחב ח'ושניה [חטיבה משורינת 51 כבר החלה לפרוץ] במטרה גם לארוב לכוחות שכבר חדרו בנסיגתם מצומת משתא.

לביסוס טענת חוסר האיזון ומרכזיות האג"ם ביציבות מערכת הפו"ש **נתמקד בתהליכים שאמורים היו לתמוך בקבלת ההחלטות (ולא בטיבן של ההחלטות עצמן), במיקוד החלטה מספר 5**, בעת שהיית מח"ט 188 בחפ"ק, תוך שהוא השאיר את קצין האג"ם וקציני מטה נוספים בחמ"ל בנאפח. מכיוון שתיאור קרבות חטיבה 188 נסקר בהרחבה במספר מקורות, במיוחד ניתוח דוח נבו (מחלקת היסטוריה, 1990) שבתוך ועדת אגרנט (דו"ח ועדת אגרנט, 1975, כרך שני, עמ' 78-105; כרך רביעי, כרך חמישי, עמ' 927-1179; כרך שישי, עמ' 887-1198), במחקרו של צבי עופר (1995) שתוקף בספרו של ברקאי (2009) ניגש ישירות לביורר התהליכים באג"ם.



תרשים 2: תמונת מצב גזרה דרומית 18:30 - הצלחת חטיבות 33, 112 ו-61 להבקיע וליצור את התנאים להתקפת חטיבות הדרג השני

בחינת תהליכי האג"ם סביב החלטה מספר 5 במקביל לפעולות המתבקשות להבטחת רציפות לחימת הגדודים ויחידות הסיוע. רשת הקשר 'טופי' של מבצעים חטיבה 188 בטווח השעות שבהן המח"ט נמצא בתצורת חפ"ק, ממוקדת מאוד בקרב של גדוד 53 בצומת ג'וחאדר. למעשה היה זה מפקד הפיקוד שמיקד לראשונה את

תשומת הלב החטיבתית להצלחת הפריצה בגזרת מוצב 116. בסביבות השעה 18:00 פנה מפקד הפיקוד למח"ט 188 ברשת המבצעים של החטיבה 'טופי' והודיע לו את הדברים האלה:

מפקד הפיקוד למח"ט: "כאן 92, יש לנו דיווח שהם עולים על 116 (מוצב), עבור".
 המח"ט: "כאן 20, בציר "מחזה" (ציר הנפט) יש קריסה. אני החזרתי ואני מייצב קו ב"טיפה-מחזה" (צומת ג'וחאדר), ו-17 (ארטילריה) יורד על מחזה. עבור".
 מפקד הפיקוד למח"ט: "המוצב מודיע שעולים עליו, עולים עליו. עבור".
 המח"ט: רות אבל אין לי, כרגע זה כל מה שיש לי פה במקום הזה, ואת היחידה של 'זקיק' (גדוד 71) טרם קיבלתי וזה לוקח זמן".
 מפקד הפיקוד למח"ט: "כאן 92. לעשות כל מאמץ שהמוצב לא ייפול. עבור".
 המח"ט לקצין האג"ם החטיבתי: "22 כאן 20. תדחוף את 'דומם' (פלוגה ד' מגדוד 82) ותגיד לו מה שקורה ב-116, ושיפעיל את כל מה שהוא יכול. אסור ששמה ייפול, עבור".
 נזכיר שהסורים ריכזו מאמץ בגזרה הדרומית. בין כודנה לתל א-סקי תקפו בדרג הדיוויזיוני הראשון שלוש חטיבות חי"ר מתוגברות בטנקים, ובעקבותיהן, בדרג השני, נעו שלוש חטיבות טנקים וחטיבה ממוכנת. נגד הסד"כ הזה ניצבו בקו שלוש פלוגות הטנקים תחת פיקוד גדוד 53, שתיים מהן היו פרוסות לאורך קו המוצבים. הפלוגה השלישית, שנועדה להיות פלוגת עתודה, הוכנסה אף היא לקו במרחב ג'וחדר כדי ל'סתום פרצות'.

גדוד 82, שהיה גדוד העתודה ושיועד לגזרה הדרומית, הופעל בשעה 15:00 לערך, על ידי קצין האג"ם הפיקודי, והצטווה לנוע מסינדיאנה דרומה להתרכז בח'ושניה תחת פיקודו של מח"ט 188. החל מהשעה 16:00 פוצל גדוד 82 לפלוגות, ואלה תגברו את הכוחות במרחב ציר הנפט, בציר רפיד ובאזור שעף א-סנדין. עד שעות הערב הסתמנו בגזרה זו שלושה מאמצים חטיבתיים מצליחים: בגזרת כודנה הצליחה חטיבת החי"ר 33 לגשר על תעלת הנ"ט מדרום למוצב 111; בציר הנפט הצליחה חטיבת החי"ר 112 לגשר על תעלת הנ"ט מדרום לציר ולהיאחז ברמפות השולטות על הציר ממערב; וחטיבת החי"ר 61 הצליחה לגשר על תעלת הנ"ט מצפון למוצב 116 (ראו תרשים מספר 2).

הדיווח של מפקד הפיקוד ותביעתו לתגבור מוצב 116 מלמדים על מספר בעיות

תהליכיות מהותיות. הראשונה היא היעדר שליטה בתמונת מצב אויב עד שהמח"ט קיבל דיווח ממפקד הפיקוד על מוצב במצוקה בגזרתו שלו. השנייה היא שמפקד הפיקוד היה עסוק במוצב בודד בהתאמה לקונספציית 'אף שעל' ובניגוד לתורת ההגנה. בעיה אחרת הייתה שקציני המטה בחטיבה 188 לא היו מסוגלים להסדיר את הפער המובנה בחוסר כפיפות גדודי החי"ר לחטיבה, ובחלוקת האיסוף ואמצעיו (המרוכזים במוצבי החי"ר) שבין החטיבה המרחבת 820 לבין חטיבה 188. כתוצאה מכך גם השליטה בתמונת מצב כוחותינו חסרה ביותר. בנקודת הזמן הזו היו כאמור למח"ט את שלוש פלוגות גדוד 82 שנעו במפוצל בגזרה (חלקן מפוצלות אף למחלקות

על ידי מג"ד 53 ומפקדים אחרים), אולם תשומת לב המח"ט המשיכה להתרכז בשלב זה בלעדית במתרחש בציר הנפט (עופר, 1995, עמ' 166). מג"ד 53 שהיה אחראי על הגזרה העסיק את הרשת החטיבתית בדרישות סיוע ארטילרי רבות לנוכח הפריצה בגזרתו.

נראה שגם מרגע שהמחלקה של פלוגה ו' מגדוד 74 במרחב המוצבים 116 ו-117 הפסיקה לדרוש סיוע, נפגעה ונותק הקשר איתה, הגזרה הזו לא 'תוחזקה' בקשב המח"ט על ידי קציני המטה, למרות שידעו את המצב בגזרה זו. נקודה זו מהותית לחשיפת מגרעת גיבוש תמונת מצב באמצעות האזנה לרשתות הכפופים. ברשתות הקשר של גדוד 50 וגדוד 53 התקיים שיח הדוק בין המ"מ סגן יואב יקיר ז"ל ('שדר 3' ברשת הקשר) לבין יוסי גור, מפקד מוצב 116 ('קציצה'). יקיר דיווח מספר פעמים דרך מפקד המוצב ודרך ממסר (300) ואף באופן ישיר לטנק מג"ד 53 בדבר היותו חסר מאוד בתחמושת ודלק. כלומר הייתה תמונה כלשהיא על הלחימה (ההרואית) סביב המוצב. אך זו המהות כל עוד היה מפקד שדיווח לאחור. מרגע שיקיר נפל, וסמל המחלקה ניר עתיר (טנק 3) 'לקח פיקוד' על הלחימה ההישרדותית שלו ושל טנק הגור יאיר וקסמן במצב של חוסר תחמושת פגזים בכלל טנקי המחלקה במסעו לתל סאקי, ה'פאזל' של תמונת המצב החטיבתית איבד חלק.

לאחר דיווח מפקד הפיקוד על הקורה במוצב 116 המשיך החפ"ק לנהל את הקרבות במאפיין תגובתיות לבעיות ולאתגרים שהעלו שני המג"דים (53, 82), כגון דרישות תכופות לסיוע אש, לתגבורי כוחות ולתספוקות. בין המח"ט למטהו החל להיווצר פער תפיסתי גם בסביבת החפ"ק וגם עם במפקדה בנאפח (קצין האג"ם, מפקד הסיוע הארטילרי ואחרים). המח"ט, שלא היה בקיא בתמונת מצב הכוחות, במיוחד במיקומי פלוגות גדוד 82 ובמצב כפיפותו של הגדוד בגזרה, כבר הפנה את הקשב שלו ("רות אבל אין לי... ואת היחידה של 'זקיק' טרם קיבלתי...") בניסיונות לתגבר את הגזרה הדרומית שבאחריותו מגזרת חטיבה 7 הצפונית לו באמצעות הכפפת גדוד 71 לטובתו.

ניתוח זה אינו מתעלם המרכיב הקריטי והחסר של פו"ש מותאם לניהול קרב ההגנה (קמחי, 2004, עמ' 4-19). מאחר שאין עסקינן באיכות החלטות אלא בתהליכי האג"ם, שאמורים לעטוף אותן, פועל יוצא הוא שמרבית החלטות המח"ט נעשו תוך פערי מידע וידע מהותיים, ללא תמונת מצב כוחותיו או אויב מספקת, ובלא שמטהו סייע בתהליכים אלו.

הפערים התפיסתיים והמעשיים היו תוצאה של מספר גורמים. הראשון היה השילוב בין הפרת האיזון בארגון מערכת הפו"ש לבט"ש ולימי הקרב לבין אי מיסוד תהליכים בניהול צורת קרב לאיזון דומיננטיות המפקד בהחלטות מבוססות ניסיון ובינת לב. יציאת המח"ט לפיקוד לפני נגמ"ש בודד בערב 6 באוקטובר גם ניתקה אותו ממרבית ממקורות המידע. בהיעדר מסורת ותרבות למידה של התייעצויות מפקד עם המטה העמיקה בדידות הפיקוד של מח"ט 188. במלחמות סיני וששת

הימים נתבעה מערכת הפו"ש לבצע את תהליכיה המרכזיים בתנועה וללא הפוגה (רבין, 1960, עמ' 6-9) ולהתאמה מוחלטת לגישת 'פיקוד מכוון המשימה' - עצמאי, מאלתר, יוזם וקצבי.⁴ להבדיל מהן השילוב של שנות הבט"ש עם התפתחות מערכות הקשר יצר מציאות של נייחות ושליטה מוגברת והדוקה מרחוק וכאמור הגבלת פיקוד המשימה באמצעות מערכת שליטה המתאפיינת ברציפות קשר. הגורם השני היה שהצרת תפקוד המטה האג"מי להוצאה לפועל של המח"ט בזמן אמת ותו לא יצרה החלשה מהותית של התכנון למספר טווחי זמן. המציאות שבה הם לא אומנו לתהליכים המותאמים לסביבת חפ"ק לעומת מפקדה, לא סייעה בכך. איש לא אימן חפ"קים בניהול הקרב, ואיש לא הכשיר מטות ביחסי גומלין בין מפקד בחפ"ק לבין מפקדתו מאחור בתהליכי האג"ם שפורטו לעיל.



כוח שריון של צה"ל ברמת הגולן במלחמת יום הכיפורים (צילום: דוד רובינגר, לע"ם)

למשל, קצין האג"ם הפיקודי, סא"ל אורי שמחוני, העיד כי מח"ט 188 ישב בחפ"ק "עם האוזניות ועם חמישה מכשירי קשר ודיבר עם כל הפלוגות" (דו"ח ועדת אגרנט, 1975, עמ' 952). קמ"ן 188 העיד לימים כי שיטת איסוף המידע בפתירת המלחמה הייתה לקויה מבחינת התהליך, וציין שאת המידע לגיבוש תמונת המצב קיבלו: "מהטנקים שניהלו את הקרב. ביום התצפיות העבירו. אבל סך הכול הטנקים. אנחנו היינו על הרשתות של הטנקים, עלינו את הרשתות הפלוגתיות מנאפח. והשליטה היא לא נורמאלית. מייד ידענו מה קורה". (דו"ח ועדת אגרנט, 1975, עמ' 944).

צוין לעיל כי שניים ממרכיבי אומנות האג"ם - אי האיחור בהחלטות וביישומן

⁴ סגן הרמטכ"ל רבין כתב: "התנאי העיקרי לקצב מהיר של פעולת שריון הוא יכולת המפקדים והמפקדות לבצע תוך כדי תנועה איסוף ידיעות ועיבודן, תכנון, והוצאת פקודות". רבין, 1960, עמ' 8.

הן להתפתחויות בקרב והן במעטפת הניהול והשליטה לצורכי היחידות הכפופות במקביל ובאופן רצוף - הם משולבים. ביצועם מממש את עקרון הבטחת הרציפות וההמשכיות ומשמש מבוא לאומנות הניהוג בקצב המבצעים והלחימה (קמחי, 2021, עמ' 115-117).⁵ במטרה שלא לאחר במענה נדרש המטה האג"מי כל העת לעסוק בהחלטות על תכלול משאבים ותיעדופם, לסנכרן מאמצים ולעמול על יצירת חופשי פעולה ומכפילי כוח בלחימה, דוגמת עתודות זמינות.

בשעה 17:00 לערך התגבשו שני מרחבי איחור סביב תהליכי קבלת החלטות במערכת הפו"ש של 188. הראשון היה באי הבטחת הרציפות וההמשכיות, בעיקר בתחמושת הטנקים לגזרה הדרומית. על אף המצוינות הטנקאית שהפגינו לוחמי החטיבה בתגבור כוחות גדוד 82, יחסי הכוחות בהגנה הביאו למצב ששלוש שעות לאחר פתיחת האש בגזרות 116 ו-111 ניכר מחסור בתחמושת פגזים, בחלק ממרחבי ההגנה גם בדלק, ומנגנוני הפינוי הרפואי ומענה האחזקה לא התאימו לאופי הקרבות. המרחב השני היה בהערכת דרך הפעולה האפשרית. ההתבססות על תמונת המצב של הפסקת מאמצי ההתקפה (גדודי הטנקים של חטיבות החי"ר) התאימה לתפיסת 'ימי הקרב' והובילה לאי הערכות מותאמת לשלב השני בתוכנית ההתקפה הסורית. ביומן החפ"ק הפיקודי סוכם המצב במשפטים קצרים: "אין יותר חדירות טנקים סוריים. כוחותינו שולטים בשטח" (אורן, 1993, עמ' 81-80).⁶ הייתה, אפוא, הרגשה בחפ"ק שההתקפה הסורית נבלמה בשלב ההוא לכל רוחב הגזרה, וברוח זו גם דיווח מפקד הפיקוד למטכ"ל בסכמו את המצב בחזית רמה"ג (מחלקת היסטוריה, 1975, עמ' 12).⁷

כתוצאה מכך לא הותאמו מערכי הסיוע לתמיכה בכוחות המבוזרים במעבר התפיסתי המתבקש מ'יום קרב' לניהול קרב הגנה. עתודות לא רוכזו, כוחות לא אוגדו למסגרות מספיקות למהלכי התקפות נגד, מיצוי האש הארטילרית וסיוע אווירי קרוב לא בוצעו. רדת החשכה התווספה כגורם חיכוך נוסף למרחבי איחור אלו (היעדר אמצעי ראיית לילה בטנקי שוט קל). כך איבדה מערכת הפו"ש בקרב הגנה מרווחים וחופשי פעולה הכרחיים, כגון יצירת עתודות כוח, מרחב ועתודות זמן, תכלול אמצעים ומיצוי כוחות מסייעים להבטחת רציפות והמשכיות לוגיסטיים. לדוגמה, הציר הלוגיסטי החטיבתי היחיד בכל הגזרה הדרומית היה ציר הנפט, ומרכז התספוקת היה בנאפח. בשעה 17:53, עם התבהרות תמונת המצב של המשך ההתקפה הסורית, קיבל או אשרר מח"ט 188 את החלטות ו-8.⁸ לא ניתנה המלצת

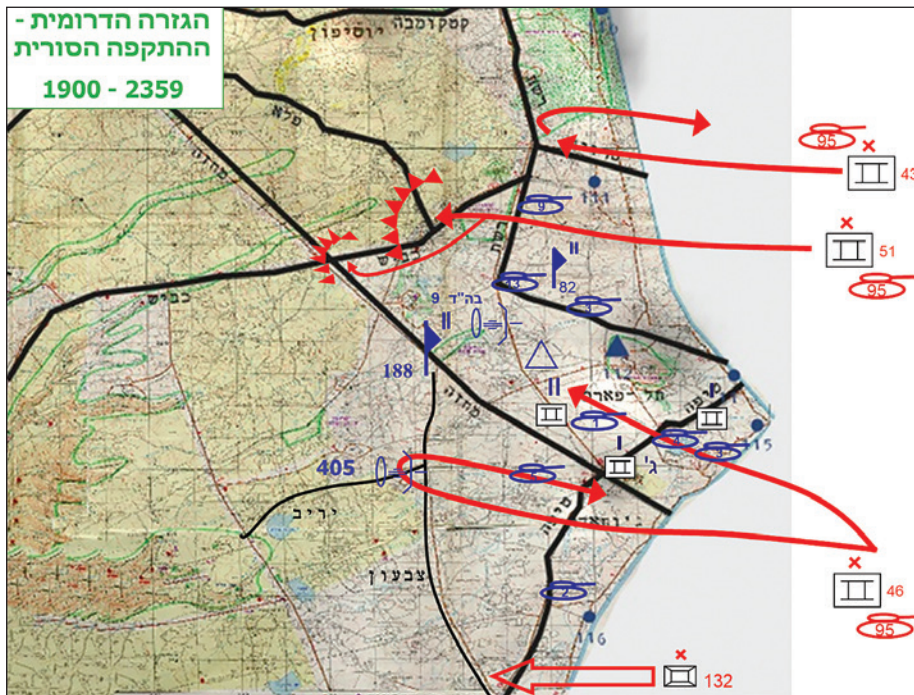
⁵ יומן החפ"ק הפיקודי 061711. נראה שעל סמך הערכות אלה דווח לשהב"ט מהמצפ"ע כך: "רמת הגולן לא כל כך מדאיגה" (יומן המצפ"ע 061710) אצל: אורן, 1993, עמ' 80-81.

⁶ יומן החפ"ק הפיקודי 061711. נראה שעל סמך הערכות אלה דווח לשהב"ט מהמצפ"ע כך: "רמת הגולן לא כל כך מדאיגה" (יומן המצפ"ע 061710) אצל: אורן, 1993, עמ' 80-81.

⁷ בקד"ם הרמטכ"ל הראשון לאחר הפתיחה באש (נפתח בשעה 061835) סיכם הרמטכ"ל: "הבלימה בגולן בשלב זה היא טובה מאוד".

⁸ הראשונה, הנחיית מג"ד 53 לרכז מאמץ הגנה נגד הפריצה בציר הנפט ('מחזה'), והשנייה למג"ד 82 לפקד על מרחב גזרת 111 ('רשת' - 'טרויה') במקום סמג"ד 53 לאחר פציעתו.

מטה לאור המצב בציר הנפט לשינוי הציר הלוגיסטי או לפתיחת ציר חלופי. בשעה 21:00 חסימת ציר הנפט על ידי כוחות אויב תנתק את שרשרת התספוקת ואת הרציפות הלוגיסטית בגזרתו.



תרשים 3: הבקעת הדרג השני בדרום רמת הגולן

ידוע שבעוד שבחפ"ק מתקבלות החלטות בטווחי הדקות ('הקרב המתחולל'), יכולת השפעה של מפקדה חטיבתית היא בשעות קדימה ('הקו והקרב הבא').⁹ כך שפעולות אג"ם להבטחת הרציפות בשעה 15:00 לכל המאוחר אמורות היו להשלים תכנון חפז לפערי המענה הלוגיסטי בדרג הגדודים,¹⁰ לפקוד ולשלח גופי ביצוע, כגון דרגים.¹¹ פעולות נדרשות אלו גם נעדרו ביחס להפעלת האש בקרב ההגנה. לדוגמה, קביעת שיטת ריכוזי האש ודירוג הסוללות במטרה לשמר יוזמה וחופש פעולה. פועל יוצא היה שבשעה 18:00 בחזית הדרומית ניכר האיחור בקבלת החלטות

⁹ הכוונה לתהליכי תכנון, הערכה, שליטה ולניהול, ואין הכוונה בתהליכי ביצוע, כגון תקיפת מטרות, המבצעים גם ממפקדות בטווחי הדקות.

¹⁰ השיטה קבעה מילוי תחמושת בנקודות מילוי קבועות (נמ"ת) המוכרות לכול. בלחצי האויב לא יכלו מחלקות הטנקים להתפנות למילוי או לבצע סבבים פנימיים. חימוש - סדנה בנאפח שהתחילה לעבוד בתפוקה מלאה רק 8 שעות לאחר תחילת הקרבות.

¹¹ שיירת הדרגים החטיבתית בפקוד קמב"ץ 820 ניסתה רק בסביבות 21:00 לנוע על ציר הנפט דרומה לכיוון ג'וחאדר, נתקלה בטנקי חטיבה משורינת 51 במרחב צומת משתא-ח'ושניה וסבה על עקבותיה. קמ"ן 53 פעל כקצין פינוי נפגעים ביוזמה אישית וביצע סבבי פינוי ארוכים לבי"ח זיו בצפת עד לחסימת ציר הנפט על ידי כוחות אויב מחטיבה 51.

בהיעדר עבודת מטה מקדימה ומספקת בנוגע להתאמת מערכי הסיוע, לרציפות המענה הלוגיסטי, למערכת צירי פיננסי ותספוקת חלופיים, ליצירת עתודות, לארגון מרחבי ההגנה לבסוף, להסדרת הפו"ש עם חטיבה 7 והחטיבה המרחבית 820. מוטת השליטה מונעת כל אפשרות שכל פעולות אלו יהיו בראשות מח"ט יחיד.

כעבור זמן מה שוב פנה מפקד הפיקוד מול המח"ט כדי להבין את תמונת המצב של המח"ט ולעמת אותה עם הדיווחים שברשותו, מדרום הגזרה. מתוך: **רשת חטיבה 062000 188**

מפקד הפיקוד למח"ט 188: "כאן 92 שמעתי, אני מבין שאת אלה שעלו על 116 דפקתם, עבור".

מח"ט: "מה זה? מאיפה עלו? עבור. לא הבנתי את השאלה שלך, עבור".

מפקד הפיקוד למח"ט: "לגבי הכלים שעלו על 116, עבור".

מח"ט למפקד הפיקוד: "בשלב זה, נעצרו, שמה. יש לי בעיה עם היחידה הזו ועם הקשר איתה, אין לי קשר איתה, אני רק עולה על התדר שלו ושומע מה קורה איתו, כרגע מסתבר שהצליחו בכל זאת לעשות משהו שם, עבור".

מפקד הפיקוד: "המתן, סוף".

מח"ט לקצין אג"ם חטיבה: "22 כאן 20, את דומם (פלוגה ד/82), שבאזור 116, תבדוק מה המצב אצלו, מה הפעילות שלו שם, עבור".

מפקד הפיקוד למח"ט: "20 כאן 92, יש לי קשר כאן עם הכלי שנמצא על יד 116 ופועלים על פי הבקשה שלו (כנראה ארטילריה)".

מח"ט: "רות בסדר, יש לנו קשיים איתו בקשר ואנחנו עולים על הרשת שלו בשביל לשמוע (רשת קשר 'טופי')".

שוב מקורות המידע השונים לא מבוררים או מהותכים בשיח לתמונה חתומה. מפקד הפיקוד טעה לחשוב שהטנקים המדווחים מגזרת 116 הם אינדיקציה להגעת פלוגה ד' מגדוד 82 כמסגרת לוחמת למרחב, ולא היה מודע כי הפלוגה פוצלה ולא השלימה משימתה (יומן החפ"ק הפיקודי 061910).

כשעתיים לפני כן, בלא לערער על הנחיית מפקד הפיקוד אשר למהותו של מוצב בודד במערכת הגנה הנדרשת לכל 'עומק' רמת הגולן, הנחה המח"ט בחפ"ק את קצין האג"ם בחמ"ל: "**לדחוף** את פלוגה ד' [גדוד 82]" במטרה לתגבר או להציל את המוצב (יומן החפ"ק הפיקודי 061741; רישומי רשת 'טופי' בשעה 061745). למפקדים יש אולי את הזכות להנחות או לפקוד בדיבור חופשי, ולו רק שתובן כוונתם, תחבולתם ותוכניתם. ברם זכות זו איננה שמורה למטה האג"מי שמתחייב מתפקידו להמיר שפה חופשית זו לשפת 'פקודת המבצע' ותבניתה אם 'פקודה חלקית', 'מקוטעת', 'פקודת משימה' ('לב פקמ"ב' [במתכונת החדשה בזרוע היבשה]), ואם פקודה בקשר בלבד שתכיל מינימום הכרחי של סעיפי המטרה, המשימה, השיטה, כוחות ומשימות, עיתויים והדדיות של מערכי סיוע. **הפער בשפה הפך לפער בשיטה**. שיטת ה"דחיפה" לקו שבה הופעלה פלוגה ד' מגדוד 82, הייתה מרוחקת וזרה לשפה הצבאית הנדרשת

וממתן משימה ברורה לאור מטרה. נוסף על כך הפלוגה שלא קיבלה פקודה סדורה, הייתה חסרה נתונים בסיסיים, כמו כל גדוד 82, אשר לקרקע ולאויב בגזרה, והוטלה לקרב בלא שמפקדת החטיבה סייעה לה. יתר על כן הדבר נעשה במרחב שכבר נתפס על ידי אויב מבלי שיש לפלוגה כל מושג לגביו. לדברים היו השלכות הרסניות על מיצוי הכוח - הפלוגה נתקלה במארב בטווחים של 300 מטר, נפגעו שלושה טנקים, ושאר הפלוגה התפזרה והפסיקה לשמש כוח אפקטיבי. **המח"ט, בשיח שלו עם מפקד הפיקוד, לא ידע כל זאת. מטהו לא היה שם בשביל לסייע לו במידע או לפלוגה בפעולות אבטחת הכוח וביטחון הכוח בעוברו דרך כוח אחר.**

ציפייה שגורה נוספת ממטה מבצעי היא טיפול במעטפות הסיוע של הרמה מתחתיו (גדוד) בקרב התקפה ושתי רמות מטה (פלוגה) בקרב הגנה. כאמור מעטפת סיור, מודיעין ואיסוף, סיוע אש, הנדסה, קשר ותקשורת והבטחת הרציפות בכלל מערכי הלוגיסטיקה לכלל הפלוגות הלוחמות. פלוגה ד' לא זכתה למעטפות סיוע אלו ב'דחיפתה' דרומה למוצב 116. כמו כן האג"ם בחמ"ל בנאפח לא פעל לעיבוד החלטת המח"ט, לבקרת ציר ההתקדמות ולהעברת פקודה סדורה לכוחות. תהליכי מטה בסיסיים לא קוימו (ולא יכלו להתקיים כנדרש בתו"ל, ראו בהמשך). לבסוף בלחץ האירועים בגזרות השונות לא נשמר קשב וצי"ח מפקד על ידי מטהו, ולא היה מעקב של המטה אחר מימוש החלטת המח"ט אשר להפניית פלוגה ד' לגזרת 116. קמ"ן 188, כשנשאל על פערי תהליכי גיבוש תמונת מצב והערכת המצב בחפ"ק, ענה כי החפ"ק נכנס למצב משברי כתוצאה מההבנה שזו מלחמה ולא 'יום קרב', והתנהל במוד הישרדותי ותגובתי עם ממד לחץ נוכח שמנע יכולת לניהול תהליכי (צוריד, 2012).

האזנה לרשתות הקשר החטיבתיות (והאוגדתיות) בסביבת החפ"קים בלחימה ברמת הגולן מבהירה מיידי שהדיבור החד, הקצר וההחלטי וקצבן המהיר של ההחלטות המתקבלות מונעים כל אופציה למימוש תו"ל הפו"ש כלשונו. כל ההחלטות התקבלו במהירות וכמעט באופן מוכני על ידי המפקדים. לא ניכר תהליך היועצות ארוך עם המטה לנוכח היעדר ההשהיות בין השאלות או הדיווחים החדשים לבין קבלת החלטות המח"טים. עוד בולט שהמח"טים לא בהכרח היו זקוקים להתייעצות זו (שמש, 2006, עמ' 106, 112, 136-137). 'החלטות כהרף עין' המבוססות לרוב על אינטואיציה, על ניסיון וידע זמין להתאמה עם המצב החדש עומדות בסתירה עם תהליכי מחשב מטה ארוכים ועם הצבת חלופות תכנוניות. הדחיפות והיעדר זמן להשהיית החלטה משפיעים מהותית על הבחירה בהחלטה מבוססת בינת הלב וניסיון. הרשתות גם מבהירות כי המטה החטיבתי לא נח. נהפוך הוא, הצרידות בקולם של קציני האג"ם, מפקדי סיוע האש ואחרים מלמדת על חוסר פניות רבה ומרחק גדול מאי עשייה. אבל עיסוקם מוקד בטווח זמן אחד של 'כאן ועכשיו' ובעשרות תיאומים נדרשים בין כוחות ובין גורמי סיוע.

גם אם נבדל את השתרשות 'יום הקרב' בנוהלי הפו"ש של חטיבה 188 ובהם

השיח הישיר שקיים המח"ט עם מ"פים, שלא ניכר שהפריע למג"דים (שגם הרבו לדווח בשעות הראשונות ולהעשיר את תמונת הקרב), הרי שמתקבלת תמונת שיח מהיר-שליף מעין 'קרב אווירי ביבשה'. המסקנה היא שדומיננטיות המח"ט על מטהו, הגישה הצנטרליסטית מבוססת הניסיון ובולטות מרכיב האמל"ח הטנקאי בחפ"ק על פני הרב-חליות או הרב-זרועיות, מזערה כל אפשרות להתערבות מטה בנקודת החלטת המח"ט ודברורה ברשת הקשר. התערבות שגם מרגע פרסום ההחלטה בקשר לא היה בכוחה לשנות מהותית את כיוונה או את פני הקרב. נקודה זו היא קריטית להבנת משבר הציפיות בבניין הכוח בין הרצוי בתו"ל למצוי בפו"ש החטיבתית, ומן הסתם היא מגלמת את אחד ממרחבי הפרת האיזון. בונה הכוח חייב היה לבדל תורתית בין תהליכי חפ"ק לתהליכי מפקדה ולממש את הבידול בהכשרות ובאימונים. באי עשייה זו הוא תרם להפרת האיזון במערכת הפו"ש החטיבתית.

ביקורת רבה עלתה בוועדת אגרנט על ביצועי הפו"ש, על חולשות גיבוש התמונה וההערכה המבצעית, על היעדר התייעצויות מטה, על כך שלא נשמרה שיטת 'פיקוד המשימה', על סמכות הדרג ועצמאותו ועל פערי רציפות פו"ש בתכנון ובשליטה ובאחרים. **אחת מהשלכותיה המהותיות של ביקורת זו היה מאמץ בניין כוח מטכ"לי לצמצום דומיננטיות החפ"ק והעברת המיקוד במערכת הפו"ש ביבשה למפקדה** נייחת, אחורית ומרובה תהליכי מטה. לקחי יום הכיפורים בתחום הפו"ש שימשו לאנשי התו"ל במחלקת ההדרכה המטכ"לית תחמושת 'במסע הצלב' להחזרת צה"ל למורשת הפיקוד והשליטה של שנות ה-50 וה-60 ולמחיקת 'תרבות הבט"ש' לאחר מלחמת לבנון הראשונה (מה"ד, 1987; המטה הכללי, 1988, עמ' 3; שי, 1995). הבעיה הייתה שבאופי הטכנו-טנקאי של הקרבות החטיבתיים במלחמת יום הכיפורים לא ניתן באמת היה לקיים תהליכי פו"ש בחפ"ק 'על פי הספר'. מאחר שהמאפיין המרכזי של 'יום קרב' הוא חוסר הצורך בתהליכי רציפות והמשכיות. כך שהמטה המקצועי, כמייצג הדיסציפלינות, המערכים והחילות, שאמור לעסוק במיצוי מערכים ומאמצים אלו בלחימה - לא נדרך לפעולת תכנון לעתיד והתמקד בצורכי השעה. היעדרם הבולט של מרכיבים אלו במערכת 'יום הקרב' כמו ביטלה את הצורך במטה העוצבתי לקיום הרציפות. פועל יוצא הוא שתו"ל הפו"ש לקרב חטיבתי היה ברובו ככולו שאיפת לב מועתקת מצבאות זרים שלא תאמה לאופי ולתרבות המבצעית המקומית לבטח לא זו של 'יום הקרב'. 'הנפנוף' של ספרות התו"ל והפו"ש שבה כביכול עיקר התהליכים צריכים להתבצע במפקדה ולא בחפ"ק, בפני המפקדים בוועדת אגרנט הייתה רחוקה מהוגנת או רלוונטית.

לחטיבה 188 לא נעשה רק עוול היסטורי ביחס לחטיבה 7 באתוס הגנת רמת הגולן כי אם גם אופרטיבי בהפעלתה במלחמה ללא תוכנית ('חול ים', 'גיר' או 'סלע'), באי אימונה בצורת קרב הגנה מאז מלחמת ששת הימים, בחוסר יצירת החציצה הקונספטואלית בין תבנית 'יום קרב' לבין ניהול קרב הגנה, ונוסף על כך גם עוולת פו"ש בפריסת 'שדות המוקשים' של חוסר איזון תפיסתי ודוקטרינרי. הסיכוי

שמח"ט ומטהו יצליחו תוך שעות ספורות לבצע השתנות והסתגלות ולצאת מכל כך הרבה תבניות וקיבעונות היה אפסי.

לסיכום חלק זה: קרב ההגנה המהיר ברמת הגולן תבע יותר החלטות מהירות מאשר תהליכי היוועצות ארוכים ותכנון מפורט. הטיות, כמו פרקטיקת 'יום הקרב', והיעדר תודעת הגנה השתלבו עם תרבות מבצעית של דומיננטיות המפקד החד-חילי בחפ"ק וצנטרליסטיות החלטותיו על פני התייעצות עם מטהו. מה גם שהשפעת המטה הצטמצמה עוד יותר בהיעדר מערכת רב-חילוית ורב-זרועית מותאמת ומערכי סיוע קרבי ומנהלתי גמישים ומותאמים לאופי הקרבות.

שיטת הפו"ש בחטיבה 188 הייתה 'פרטנית-מאפשרת' יותר מאשר 'פיקוד משימה'. המג"דים הפעילו מחלקות, המח"ט הפעיל פלוגות (ככל שנקפו השעות והשליטה הריכוזית התרופפה עצמאות 'הפו"ש' מכוון המשימה' חזרה לשלוט בכיפה), והמטה הוציא לפועל הנחיות ופקודות, תיאם אין ספור תיאומים בקרב המתחולל וענה למספר כפול של גורמים שחיפשו את המח"ט או הציפו בעיה בוערת אליו.

הציפייה המקצועית ממסגרת פו"ש חטיבתית היא לייצר מכפילות כוח תחת רעיון תחבולני ולסנכרן מאמצים ומערכים באופן סימולטני לשם השגתו. הציפיות ממטה מבצעי בלחימה משלבות כושרי תכנון, המלצה והוצאה לפועל של החלטות המפקד. מערכת פו"ש מיטבית מצטיינת בגמישות, בחליפיות, ברציפות וביכולתה לייצר מרווחים וחופשי פעולה במרחב, בזמן, במיצוי כוחות והיכולות. כל זאת בחסכנות ובדייקנות הפעלה. מערכת הפו"ש החטיבתית שתוארה לא ענתה לדרישות תורתיות אלו ולא יכלה להן. תוצאות הקרבות המבוזרים נקבעו על ידי מפקדי מחלקות, פלוגות, כוחות מאולתרים בפיקוד סמג"דים ומג"דים. ההבדלים בסגנונות הפיקוד, אגו ופערי אחריות וסמכות אחרים לא תרמו להקטנת עוצמת החיכוך ואי הוודאות.

בהיעדר תודעת הגנה התקשו מח"ט 188 ומפקד הפיקוד במשך שעות ארוכות וקריטיות לצאת מקיבעון 'יום הקרב'. מחלקות, פלוגות, גדודים ואף חטיבות הוטלו לקרב ולא נצברו כעתודות אם לקו הקדמי, לגזרת ציר הנפט בליל 6-7 באוקטובר, ואם למרחב משתא-ח'ושניה. פועל יוצא היה שהקיבעון התפיסתי גם קיבע את תפיסת הפו"ש והצר אותה.

הפו"ש החד-חילי הסקטוריאלי על החי"ר והטנקים בנפרד הרחיק גם את יכולת גיבוש תמונת מצב המצרפית. 0 ל-100 של מערכת פו"ש מותנה בביצועי הכוחות ב'קרב ראשון'. היכולת לממש את מרבית התכנון המקדים ואת הסתעפויות התכנון למקרים ותגובות מוכרים מאפשרת למערכת הפו"ש את מרווח ההסתגלות והגמישות לקיום תהליכיה שלה. ב-6 באוקטובר זה לא קרה. במקום להבין, לפתח ידע ולתכנן מהלכי נגד רדפה מערכת הפו"ש החטיבתית אחר רסיסי מידע חד-חילי וניסתה, ללא הצלחה יתרה, להרכיבו לתמונה. קרב ההגנה איבד נדבך מהותי בחופש הפעולה - את היוזמה.

בחינת שאר ההחלטות הקובעות במערכת הפו"ש של חטיבה 188 לאור מודל 'אומנות האג"ם' הייתה מניבה תוצאות דומות. לבסוף מערכת בניין הכוח טרום המלחמה אמורה הייתה לבסס עיקרון אחד מוביל, ולפיו יש להשאיר את ניהול 'הקרבת המתחולל' לצוות חפ"ק המח"ט, והמפקדה תעסוק ב'קרב הבא' על כל המשתמע מכך ברציפות ובהמשכיות ובמעטפות הנדרשות. גם אם תפיסת הפו"ש לא סוכמה, וגם אם התפתחו פרקטיקות פו"ש אחרות בבט"ש ו'בימי הקרב', די היה בעיקרון זה בצירוף העצמת מומחי האג"ם כדי לאזן את המערכת.

החלטות קובעות בחטיבה 7

בגזרה הצפונית הצליח גדוד 74 לעצור באותה עת (6 באוקטובר 14:00-7 באוק' 07:00) את ניסיונות ההבקעה של ארבע חטיבות החי"ר הסוריות, שתקפו ממוצב 104 בצפון עד למוצב 109 בדרום. במקרה אחד בוצעה התקפת נגד פלוגתית (פלוגה ב' מגדוד 53) נגד ניסיון הפריצה של גדוד הטנקים מחטיבה 85 הסורית. חלק גדול מן הטנקים הסוריים של חטיבות החי"ר שהופעלו בשלב זה (כ-160 טנקים), הושמדו על ידי הטנקים של גדוד 74.

ההחלטות הקובעות שקיבל מח"ט 7 משעה 14:00 עם פתיחת הקרבות

1. החלפת גדוד 77 שהוקצה לחטיבה 188 (ושהה ברמת הגולן מראש השנה בפקודת אג"ם פצ"ן) בגדוד 82 שרק החל בצבירה לגזרה ביום 6 באוקטובר.
2. הפעלת החטיבה כעתודה פיקודית לגזרה הצפונית כחצי שעה לאחר פתיחת הקרבות (ללא אישורו של מפקד פיקוד הצפון או קצין האג"ם שלו).¹²
3. סירוב קבלת סמכותו של מח"ט 188 עליו או על כוחותיו.
4. סירוב העברת גדוד 71 ('זקיק') או מסגרת אחרת דרומה.
5. הכפפת גדוד 74 מחטיבה 188 ללא שינוי או התאמת היערכותו.
6. פריסת שלושה גדודים בשטחים שולטים מאחור, וגדוד 74 לפנים תוך ריכוז כוחות בלילה של גדודים 77 ו-75 לגזרת החרמונית.
7. חיזוק ה'תפר' בגזרת 109 (לפי הנחיית קצין אג"ם פיקוד) והפקדת גזרת 109-קוניטרה דרום בידי סמג"ד 77.
8. החברת גדוד 71 לתגבור גזרת פלוגה ב' מגדוד 53 במרחב הרי ורדה-כרמים.

¹² בפועל ארבעים דקות בלבד לאחר תחילת הקרבות ובהיותו מפקד כוח העתודה היחיד של פיקוד הצפון החליט מח"ט 7 להניע את החטיבה לגזרה הצפונית. גם הפעם ללא אישור. לעדותו במקורות שונים ראו מילשטיין, 1993, עמ' 211.

9. מתן אישור התפנות לשתי הפלוגות א' וב' של גדוד 82 מהגזרה הדרומית לצומת וואסט במהלך התקפת הנגד של דיביזיה 1 למרחב נאפח-סינדיאנה-עין זיוון¹³ בשל קוצר היריעה נבחן את מצרף ההחלטות 4 ו-7 ואת החלטות 8-9.

ניסיון העברת גדוד 71 לגזרה הדרומית

מח"ט 188 ניסה מספר פעמים להעביר את גדוד 71 לגזרה הדרומית מתוך כוונה לפרוס אותו להגנת פתחת כודנה ולתגבור רכס חזיקה. בכל הפעמים מנע מח"ט 7 את ההעברה. גם קצין האג"ם הפיקודי ניסה, ומח"ט 7 התעקש שוב. המרחב המיועד ממוצב 111 ועד למוצבים 108-109 חלש גם על פתחת קוניטרה דרום - אגף גזרת ההגנה של חטיבה 7. מח"ט 7 ומטהו לא זיהו את חולשת התפר והאגף נכונה. בערך בחצות נעשה ניסיון אחרון להעברת גדוד לגזרה הדרומית בהתערבות מפקד הפיקוד, שכבר החליט לתגבר את הגזרה בגדוד טנקים מחטיבה 7, אלא שלבסוף הוא קיבל את דבריו של מח"ט 7, שטען כי גם מצבו קשה וקיימת סכנה לגזרת קוניטרה, וביטל את החלטתו.

מאוחר יותר בלילה (03:02) עלה מאו"ג 36 ברשת 'משבצת' מול מח"ט 7 לאור דיווחו של מ"פ ב' מגדוד 82 במוצב 111:

מח"ט 7 [20] למאו"ג 36 [40]: "40 ערב טוב עבור".

מאו"ג 36: "בוקר טוב. אתה צריך באופן דחוף לארגן מסגרת משנה, של מסגרת שלך, ולשלוח אותה על ציר 'רשת' לכיוון ל'רשת טרויה'. האם עד כאן ברור? עבור".

מח"ט 7: "רות. אבל פשוט, אין לי יחידה כזאת פנויה. עבור".

מאו"ג 36: "אפילו, משנה של משנה, של משנה אבל אתה מוכרח לעשות את זה, וברגע שהם עוברים את 'קטקומבה' שיעברו לרשת של 'טופי', עבור".

מח"ט 7: "רות. מה קורה בגזרה הדרומית? עבור".

מאו"ג 36: "יש שם לחץ כבד, יש שם לחץ כבד, ואנחנו מוכרחים לבלום אותו, עבור".

מח"ט 7: "רות. אני אשלח מה שאני יכול לגרד תוך 10 דקות, עבור".

מאו"ג 36: "אני רוצה שתשלח שתי יחידות משנה שיושבות באזור 110".

קיים דמיון רב בין עדכון מאו"ג 36 את מח"ט 7 על הסכנה בגבול גזרת התפר בין שתי החטיבות לבין עדכון מפקד הפיקוד את מח"ט 188 באירוע מוצב 116 בהקשרי הדיווח המבצעי בתמונת המצב החסרה והערכת המצב לגזרה אגף ותפר

¹³ החלטות קובעות נוספות עד 9 באוקטובר [כולל]:

10. הפניית גדוד 75 לגזרת "עמק הבכא" (הר חרמונית, מרחב מוצבים 106-107).

11. הכפת שני גדודים (75, 71) ת"פ מג"ד 77.

12. ב-8 באוקטובר פקודה לגדוד 77 לשלוח סיור משוריין לסריקת עמק הבכא.

13. שליחת הפלס"ר נגד נחיתת הקומנדו במרחב הכפר בוקעתא לחילוץ טנק 2 מפלוגה א, גדוד 82 ומערבית להר חרמונית (מאוחר יותר, עם הסתבכות הכוח, שליחת שני נגמ"שי אבטחת המח"ט לחילוץ כוח הפלס"ר, שנפגעו גם הם).

14. ב-9 באוקטובר הכפת כלל הגדודים ת"פ מג"ד 77.

15. העברת גדוד 75 ת"פ גדוד 77 לאחר פציעת מג"ד 75, סא"ל יוסף אלדר.

זו. תגובת מח"ט 7 המוכנית למאו"ג הייתה "רות, אבל פשוט אין לי". בהתאמה להחלטתו שלא לפצל את כוחותיו או להחליש את גזרת אחריותו הוא בלם במשך כל 6 באוקטובר את ניסיון העברת גדוד 71. והינה, כאשר נוצר סיכון ממשי לאגפן, מטהו לא היה שם בכדי לזהותו ולהשפיע על הצורך שבבירת דפוס ה'כוח האורגני המכונס' בצפון הרמה. שוב היה זה גורם פיקוד חיצוני שהתריע למערכת פו"ש חטיבתית שאיחרה בזיהוי ההשתנות והסיכונים והיערכות לקראתם. רק משהובנו האיום על האגף הדרומי של החטיבה והסיכון בחדירת מרחבה ובניתוק מרכז רמת הגולן, נשלחו הכוחות בזמן לגבול הגזרה (03:39), והמארב של כוח טייגר גבה מחיר מניסיון החדירה של הגדוד הקדמי בחטיבה 43 הסורית.

יוער כי אין לדעת כיום מה יכלה להיות תרומתו של גדוד 71 לגזרה הדרומית. לאור דפוס הפעלת הכוחות בלחימה עד כה ולאור האופן שהופעלו כוחות המילואים הראשונים שהגיעו בליל 6-7 באוקטובר לרמת הגולן, בתוך הפער העמוק בתמונת המצב, סביר שגם גדוד זה היה מפוצל, ופלוגותיו היו נאלצות ל'הידחק' לגזרות הפריצה השונות. בהיעדר תודעת הגנה בגזרה הדרומית אין לצפות לניהול קרב על פי תורת הגנה.

במעבר להחלטה 8 אשר לתגבור גזרת פלוגה ב' מגדוד 53, נעשה אחרי השעה 22:00 ניסיון להחברת גדוד 71 לגזרה זו. מאחר שהיה זה תיאום שנדרש בין שני גדודים 74 ו-71, מצופה היה כי החפ"ק החטיבתי יעסוק בתיאום פרטני ובנוהלי החבירה כנהוג בטכניקות מורכבות, כגון מעבר כוח דרך כוח או העברת כוחות. בפועל זה לא קרה. מה שקרה היה ירי 'כחול על כחול' שבו גדוד 71 ירה על טנקי פלוגה ב'.

גם בהחלטה מספר 9 חסרה 'נבחרת האג"ם לשקף למח"ט את תמונת מצב הקרבות במרכז הרמה, עת החל השלב השני של תוכנית המתקפה הסורית, ולמערכה הוטלה התקפת הנגד דיוויזיונית. הרקע להחלטה היה שבשעות הצהריים של 7 באוקטובר הפסיק גדוד 82 לתפקד כמסגרת גדודית. פציעת המג"ד ומותו של הסמג"ד ניתקו את שרשרת הפו"ש. פלוגה ב' שנסוגה ממוצב 111 מנתה כ-6 טנקים כשירים וחסרה תחמושת ודלק. הפלוגה נעה לתל יוסיפון במטרה ל'מלא מחדש'. פלוגה א' נסוגה ממרחב הרמת'ניות לכיוון נאפח בלחצי התקפה חטיבה 91 מדיוויזיה 1. המ"פים לא הצליחו ליצור קשר עם חטיבה 188 ועם אוגדה 36. מי שענה היה מח"ט 7 ברשת 'משבצת'.

עדות מח"ט 7 בסוגיית ההתקפה על מרחב נאפח

"בשעות הצהריים של יום א' היינו עסוקים עד למעלה מהראש בבעייתנו ב"עמק הבכא". קשר עם בן שוהם לא היה לי, לא ידעתי מה קורה בנאפח. לא ידעתי שהיא מותקפת. אז התקשרו אלי גבע וצ'נסר. כל אחד סיפר שעומדים תחת פיקודו בין 4 ל-3 טנקים כשירים ושהוא גורר עוד אחדים. זה סדר גודל קטן. לא האמנתי לתיאוריהם. לא שיערתי שהסורים נמצאים כבר בנאפח ובסינדיאנה. קשה היה לי לעכל שהמצב כל כך חמור.

פשוט לא הייתי מסוגל להאמין. אמרתי להם: בואו אליי! רציתי להציל אותם. עבדנו עד אז בריכוזים. פלוגות גדוד 82 עשויות היו לעזור. הם אמרו שהמצב קשה וביקשו הוראות איך לפעול בסנידיאנה. הסורים לחצו על כל הכוחות של קהלני. היו לנו רבים. אני ישבתי בגזרת החרמונית. לא יכולתי לקרוא את הקרב בגזרת נאפח. מה יכולתי לומר להם? לפי תיאוריהם הבנתי שכל הסטרוקטורה בגזרתם נהרסה. הם התקשרו ל'אבא' ואני אמרתי להם 'בואו הביתה', קחו את מה שניתן והתייצבו אצלי. שניהם היו מפקדי פלוגות מעולים. אני עבדתי במלחמה על פי עיקרון: מה שאני רוצה זה שלי. אתה צריך לשמור על ה'אפרוחים' שלך אם אתה רוצה לצאת מזה בשלום ולהצליח.

(עדות מח"ט 7 בפני מוטה הר לב בתוך עופר, 1995, עמ' 292).

וכך במהלכו של הקרב על מרכז הרמה נגד כוחות דיוויזיה וחטיבה 51 מדיוויזיה 9 בשעה 14:00 לערך התפנו לגזרת חטיבה 7 באישור המח"ט כשתי פלוגות מוקטנות.

לסיכום מספר היבטים לעבודת המפקד והמטה בחטיבה 7. ההיבט הראשון

הוא שמפקדת חטיבה 7 הייתה משוחררת מכבלי קיבעונות 'ימי הקרב' של מפקדי פצ"ן. היה מצופה ממנה לנהל מערכת הגנה עם כלל מרכיבי הכוח בגזרה. בפועל השיח והתיאום היה רק עם מפקדי השריון בלא לשלב את מפקדי החי"ר מחטיבה 1 ואת התצפיות מחטמ"ר 820 שבמוצבי הקו ורכסיו. בפועל גדוד 13 בצפון רכס החזיקה ובמוצבי התילים בצפון, כוחות ארטילריה,¹⁴ הנדסה ותצפיות שבגזרה (בתל חרמונית, לדוגמה) המשיכו לפעול תחת פיקוד החטיבה המרחבית. בהיעדר דרישה או תביעת מח"ט 7 לא תפס עצמו מטה החטיבה כמחויב לתהליכים שילוב ושיתוף אלו. ההיבט השני הוא ששיטת הפיקוד הייתה רחוקה מראייה מערכתית ומ'קוד אבירים' של סיוע ושת"פ עם חטיבה 188. השלישי היה שהמח"ט לא מיהר להכפיף את גדוד 74 עד הערב ולא ייצב את תמונת המצב בגזרת 109. פועל יוצא מזה היה שפלוגות חטיבה 7 לא סייעו ללחימת פלוגה א' מגדוד 53 (פלוגת אס) למרות הלחצים הכבדים שהופעלו עליה מחטיבה 51 הסורית עד לשעה 0400 בבוקר ב-7 באוקטובר (סהר, 2003, עמ' 75, 106). למעשה לחמה חטיבה 7 עם אגף דרומי רעוע עד פרוץ. למזלה פלוגה א' מגדוד 53 דבקה במשימתה גם ב-9 באוקטובר ומנעה איום מדרום.

ההיבט הרביעי הוא שחפ"ק מח"ט 7 התמקם ב-7 באוקטובר דרומית להר בראון בצומת מנצוריה (לאחר סיבוב שכלל את צומת וואסט, עמדה בקרבת גבעת הבוסטר ועצירה בסמוך למחנה התעסוקה בקוניטרה) - נקודה שלא אפשרה תצפית על הקרב בעמק הבכא ולבטח לא על תנועות חטיבות האויב מעברו המזרחי של רכס הבוסטר והגבעות החולשות על עמק הבכא ב-9 באוקטובר. איש ממטהו לא ניסה להניע את המח"ט להתמקם במקום נכון יותר שאפשר שליטה הן על קו התילים הסורי והן על קו התילים הישראלי. האחרון הוא שחטיבה 7 גיבשה, גם היא, את תמונת

¹⁴ עד 9 באוקטובר ייצב מס"ח 7 רס"ן אריה מזרחי את מערכת הסיוע והפעילה ביעילות רבה בבוקר בריכוז אש בעמק הבכא נגד התקפת הנגד. ראו: סהר, 2013, עמ' 274-276.

המצב על בסיס האזנה לרשתות הגדודים. יתר על כן שיח בלתי אמצעי התרחש כאשר המג"דים נקראו לחפ"ק, לאחור. פועל יוצא של כלל ההיבטים לעיל הוא שמערכת הפו"ש החטיבתית הופתעה מעוצמת התקפת הנגד הסורית ומעיתויה.¹⁵ מודיעין החטיבה לא השכיל למצות את משאבי האיסוף הגזרתיים ואת פלס"ר 7 לפריסת מערך תצפיות אורגני. התוצאה המצרפית של כל אלו הובילו את מח"ט 7 ב-9 באוקטובר להחלטה מספר 9 - הכפפת כלל הגדודים ת"פ מג"ד 77.

במבחן התוצאה, ולמרות חוסר רעות וקולגיאליות ביחסי המפקדים ברמת הגולן, מח"ט 7 הנהיג את מפקדיו והשרה בהם, בעיקר ברשת הקשר החטיבתית ('משבצת'), ביטחון ותחושת מסוגלות. למודל הפו"ש שדגל בדומיננטיות החפ"ק ואיזונו הנדרש על ידי המפקדה, היו יתרונות בולטים. בונה הכוח התורתי בחר לעמעמם אותם בתחקור הקרבות ובחקירת המלחמה הממלכתית ולתעדף פו"ש אחורי ונייח בחמ"ל. פועל יוצא הוא שהשמת המודל על מרבית מהחלטות מח"ט 7 הייתה מניבה תוצאה דומה. למרות שחטיבה זו הייתה משוחררת מקיבעונות 'יום הקרב' והחזיקה שדרת פיקוד מעולה. כלומר אם נתנתק לרגע מזווית ההירואיזם ומצוינות הפיקוד ונתמקד בהיבט המקצועי של עבודת מטה בלחימה, נגלה כי גם בחטיבה זו מאזנת האג"ם לא פעלה ולא הציבה חלופות להחלטות בדומיננטיות המח"ט. לחלק מהחלטותיו הייתה השלכה מהותית על חופש הפעולה הפיקודי ועל יציבות מערכת ההגנה הכוללת בגזרת רמת הגולן.

לסיכום שני מרכיבים דומיננטיים פעלו היטב ביממה הראשונה. המומחיות והעליונות המקצועית-טנקאית ומנהיגות המפקדים כפי שמשקפת בשריון. והינה המלכוד הכפול שהוביל להפרת האיזון נחשף. בעוד שמח"ט זקוק לאיזון בין רכיבי מערכת הפו"ש ולאומנות האג"ם סביב החלטותיו ותהליכים, אופי הקרב החטיבתי מנע את יישומה ומיצויה המלא, ובעוד שהתו"ל המוסדי ניסה להנחיל תשתית לעבודת מפקד ומטה משותפת ומתואמת בתכנון ובשליטה בעלת מאפייני נייחות ונוחות, תשתית זו לא תאמה ל'אופי הטבעי' של הפו"ש ולטבע הקרב החטיבתי בסביבת החפ"ק, ועל כן נדחתה על ידי המח"טים. **בנקודה זו יצאה המערכת המוסדית לתהליך בניין כוח לחיזוק המפקדה ולגריעה מכוונת של עוצמת הפו"ש מהחפ"ק. מנקודה זו הופר ויפור האיזון המתחייב בין כלל מרכיבי מערכת פו"ש אפקטיבית, לעשרות שנים קדימה.**

הפרת האיזון 2023

במאמר שהתפרסם ב-2022 תוארו בהרחבה היסטי מערכת הפו"ש הנוכחית (קמחי, 2022, עמ' 40-47). נוסף עליהם את המהותי לעניינינו: 'במלחמה הערב' לא יתקיים איזון דיגיטלי, תהליכי או רצוף בין חפ"ק מפקד החטיבה לבין מפקדתו

¹⁵ בהתקפה השתתפו כ-100 טנקי T-62 מדיוויזיית השריון 3 שטרם השתתפה בלחימה, ושתוגברו בשארית הכוחות של דיוויזיה 7, ובסך הכול כ-170 טנקים. ראו: סהר, 2013, עמ' 117-130.

במרחב הסיבים. 'חולשת האג"ם' עלולה להעמיק לנוכח התרחבות נוכחות היכולות האוטונומיות והצורך למצותן לצד מיצוי הכוחות, תוך שהן תורמות בתורן לגודש המידע הקיים.

מה דומה לשנת 73 ומה שונה בלקחי הפו"ש? הדומה הוא כניסה למלחמה ללא שפה ותפיסת פו"ש מוסכמת (או מוטמעת) עם מפעילי הכוח וללא בבניין כוח מאוזן ומקביל על שלושת מרכיבי המערכת, במיוחד על יציבות תורתית ומתן תוקף ל'מאזנת האג"ם' ולאומנות התהליכית הנובעת ממנו. במרכיב החפ"ק גם כיום חסרה ההסכמה התורתית בשאלות אילו תהליכים מתנהלים מהחפ"ק החטיבתי, ואילו מהמפקדה, האם המפקדה בכלל יכולה לנהל קרב של 'כאן ועכשיו' (לבטח בשטח סגור), וכיצד תישמר רציפות הפו"ש בחפ"ק שלא יפגוש את המפקדה הנייחת עד לסיום הקרבות. חסכים אלו משליכים גם כיום על היעדר תו"ל כתוב והסכמה על הטכניקות לניהול אג"מי של קרב חטיבתי ועל חסרונה של מתכונת אימון סדורה לחפ"קים (בכל דרג). דמיון נוסף טמון בהיעדר הכשרות ממוקדות באומנות האג"ם. הכשרות רב-חיליות וזרועיות שבהן המטה הופך לצוות מטה מתואם עם מודל מנטלי יציב ואפקטיביות האינטראקציות לפיתוח ידע חדש.

השונה הוא שבשנים האחרונות חל היפוך בתפיסה, וניצתה הכרה מחודשת בחשיבות החפ"ק החטיבתי במערכת הפו"ש. יש כאלו שהישנות לקחי הפו"ש בסביבת המפקדות תרמה לשינוי הגישה, יש שהרתיעה ממורכבות תהליכי המידע ומגמות ניפוח המפקדות הובילה אותם ל'חיפוש פשטות' ול'חזרה ליסודות', ויש שראו את אתגרי העתיד ואת חוסר מוכנות החפ"ק לקליטת עושר המידע הקדמי ולמיצוי בעידן ה-IOT. כך או כך, זה עלול להתברר כמאוחר מדי. מסגרת אילוץ התקציב כבר גזרה דיפרנציאליות ואיטיות בתהליכי הצטיידות של פלטפורמות החפ"ק והתקשוב. יתר על כן חלק מבוני כוח, שהתנסו כמפקדים במבצעים בשני העשורים האחרונים בעזה ובאיו"ש, ממשיכים לתעדף את תפיסת המפקדות הנייחות והרובסטיות ומבלי משים מנציחים את ניפוחן. מנגד אט אט מתגבשת ההכרה דרך התרגילים שהרמה החטיבתית מוגבלת ביכולת ספיקת התהליכים ובמיצוי היכולות, מתקשה לשמר יציבות מקצועית ולהטמיע חדשנות, ומגמת הדחיפה מטה של העושר הרב-זרועי שניכרת מ-2006, הואטה.

סיכום והמלצות. בראש ובראשונה, כפי שמתברר מהניתוח לעיל, נדרש בניין כוח מאוזן ויציב בכלל מרכיבי המערכת תחת תפיסה מוסכמת. לדוגמה, המענה המתחייב בתר"ש הקרובה להעצמת החפ"קים ביבשה, להכנתם לתנאי רציפות ללא חזרה לאחור, ולמיצוי מידע קדמי לתמיכת החלטות ומימושן. האיזון נדרש גם במישור התרבות המבצעית שבין הסגנון הפיקודי והאתגר האופרטיבי המחייב מרווח שונות מסוימת לבין האחדה תורתית מוסכמת.

לאור התופעה של דומיננטיות הגופים המאמנים ב'אימון המפקדה' ללא המפקד בחוג נדרש כיוול מהותי. אומנות האג"ם וניהול תהליכי המפקדה, במיוחד הניהול

של יחסי הגומלין בין מרכיבי הפו"ש, מוסגרו ליודעי ח"ן בגופי האימון והחניכה. באחריות המערכת המוסדית לעגן אומנות זו ולהפיצה גם דרך חיוב המפקדים והמטות בכל דרג לאמן את עצמם ואת גופי הפו"ש שלהם.

ההיסט הראשון היום של גופי האימון הוא בהנחלת מתודולוגיות זהות לדין ולפיתוח ידע בחפ"ק ובמפקדה כאחד. נוחות הביצוע במפקדה משתנה מהותית בחפ"ק. בסביבה קרבית זו תהליכי הלמידה וההערכה שונים מאוד מהעברת אינפורמציה בסבב דוברים סדור כמו במפקדה. מערכות השו"ב יהיו חייבות להתאים עצמן לשונות זו. **ההיסט השני** הוא שבונה הכוח התורתי מתעקש ש'אין ואסור שתהיה עבודת מטה בחפ"ק פן יהפוך למפקדה'. ובכן, היכן שהמח"ט נמצא, שם נמצאת גם מרבית עבודת המטה המונעת מהערכת המצב האישית שלו או ממהות ההחלטות שקיבל. ברור שאין תהליכים שלמים או סגורים בחפ"ק, ומתחייבים יחסי הגומלין עם המפקדה (זו מהות האיזון בתהליכים). אך הציווי הנ"ל שהודגש ביתר שאת לאחר מלחמת לבנון הראשונה, ושבנו נתלה האשם שכביכול בהפרתו במלחמות נעוצה הסיבה והמסובב לכל בעיות הפו"ש בחטיבה, רחוקה 'מפיקוד ושליטה נכונים' בקרב חטיבתי, גם בן ימינו. מומלץ לבונה הכוח לסגור פערים תפיסתיים אלו.

מומלץ עוד להיזהר מדאטאיזם. קיימים יתרונות צפויים ממהפכת הבינה המלאכותית שהולכת להציף את המפקדות ביישומים לטיוב מידע ולמיצוי ולתמיכת החלטה. אבל נדרשת זהירות בנקודה אחת מכרעת. קיומם של אלגוריתמים המנתחים דאטה אינה משחררת את הגורם האנושי בפו"ש מלחקור ולקיים שיח אנושי ולחשוב בעצמו. הידע הסטטיסטי אינו חזות הכול, וקצין המטה יהיה חייב להילחם בנוחות שתעטוף את מוחו דרך היישומיים העדכניים, שיציעו מוצא קל ונוח לחשיבה תחבולנית בתוך הקופסה ומחוצה לה.

לבסוף עולה התהייה האם איטיות הלחימה וה'תמרון קצר הטווח' במבצעי הבט"ש לשימור מרבי של ביטחון הכוחות בשני העשורים האחרונים הוא שייצר את התנאים להתפתחות המפקדות עתירות המידע וגדושות התהליכים ולהתבססותם בנוף הפו"ש. נראה שבמקביל לתהליך (משנות ה-90) הפיכת המפקדות להדק תקיפה משופר על מטרות קצרות טווח, התרבותם של מעכבי התמרון וגיוונם במערכת היריבה הובילה לזהירות מחושבת בתמרון ואף לאיטיות מסוימת וממנה לפניית לקיום תהליכי מחשב ומטה בקרב חטיבתי שהיו שמורים בעבר למפקדות בכירות. **ההמלצה הנובעת** היא הפרדה מושכלת בין תהליכי פו"ש מהירים בחפ"ק על קרב מתחולל לבין תהליכים מבוססי מידע על הקרב הבא, המרחבים הסמוכים ואיומים קרבים. אומנות האג"ם העתידית תתבטא בקשירה בין 'המצאות הדיגיטלית' במרחב המפקדות לבין 'מצאות הקרב' במרחב החפ"קים.

לסיום ההמלצה האחרונה למחליט היא 'אחוז היטב במוט האוהל'. מערכת הפו"ש החטיבתית נמצאת בפני שינוי תרבותי. המיקוד ב'ערירת הפיקוד' ובהרס

מערכות הפו"ש של הרוסים במלחמת רוסיה-אוקראינה היא תזכורת היסטורית ולקח יזום, ולפיו יכולות ציד משופרות לא יאפשרו יותר גרירת רגליים בסוגיות, כמו 'ניפוח מפקדות', יתירות גופי פו"ש במרחב הלחימה וכושרי שרידותם (Beagle, Slider, and Arrol, Matthew R. 2023). במתח שבין חדשנות להמשכיות יידרש לנהל את השינוי באיזון הנדרש.

רשימת המקורות

- אג"ם/מה"ד/לשכת ר' מה"ד (1987). **המאמץ לייעול הפו"ש ביבשה תמונת מצב והמלצות**.
- אורן, אלחנן (1993). **תולדות מלחמת יום הכיפורים**, משרד הביטחון.
- ארד, אריה ולסקוב, חיים (2003). **הילוך חוזר - חיילים מספרים על הקרבות שהשתתפו בהם במלחמת יום הכיפורים**. משפחת ארד.
- בן שהם, יצחק (נובמבר 1969). "טנקים בלחימה במסגרות קטנות ועצמאיות מערכות טנקים בלחימה במסגרות קטנות ועצמאיות". **מערכות**, גיליון 202, עמ' 24-25.
- ברקאי, אבירם (2009). **על בלימה**. ספריית מעריב.
- גולן, שמעון (2013). **מלחמה ביום הכיפורים - קבלת החלטות בפקוד העליון במלחמת יום הכיפורים**. מערכות ומודן.
- גור, מרדכי (אפריל 1978). "צה"ל המשכיות וחדשנות". **מערכות**, גיליון 261-262, עמ' 4-6.
- המטה הכללי (1988). **ייעול הפו"ש ביבשה, דיון בפורום מטכ"ל**. צה"ל.
- ולד, עמנואל (1987). **קללת הכלים השבורים**. שוקן.
- ון קרפלד, מרטיין (2015). **פקוד במלחמה**. מערכות ומודן.
- ועדת אגרנט (1975, תשל"ה). **דו"ח ועדת אגרנט - דין וחשבון שלישי ואחרון**. עם עובד.
- מה"ד/מחלקת היסטוריה (1974). **סטנוגרמת תחקיר מח"ט 7**.
- מה"ד היסטוריה (1974). **תחקיר רס"ן משה צוריך קמ"ן 188**, א"צ תיק מס' 4664 א'-25.
- מחלקת היסטוריה (מאי 1975). **סקירה כללית על פעילות המצפ"ע במלחמת יום הכיפורים**.
- חן, אמציה (1982). **תפיסה חדשה לאימוני הסד"כ**. צה"ל.
- מחלקת היסטוריה (28 בינואר 1990). **ההגנה על רמת הגולן - תורות ותפישות**.
- מחלקת היסטוריה. **מפקדת חטיבה 45, חטיבה 45 במלחמת ששת הימים, דו"ח המח"ט סא"ל משה בר כוכבא**. (ללא תאריך וללא סימוכין), א"צ תיק 25-260/1968.
- מטכ"ל/ מה"ד (1965), **לחמת שריון**.
- מילשטיין, אורי (1992). **פרוץ המלחמה**. שרידות.
- מילשטיין, אורי (1993). **קריסה ולקחה**. ידיעות אחרונות.
- משרד הביטחון/מפא"ת/מו"פ/המחלקה לחקר ביצועים (2001). **מפקדות האוגדה במלחמת ישראל - השלכות על תפישת השו"ב**. תסקיר מפא"ת/חק"ב 19/01.
- סהר, אילן (דצמבר 2000). **מלחמת יוה"כ בחזית דרום רמה"ג - הלחימה במוצב 116 וסביבתו**. מחלקת היסטוריה.
- סהר, אילן (ינואר 2003). **מלחמת יוה"כ בחזית רמה"ג - הלחימה בדרום קוניטרה ובמוצב 109**. מחלקת היסטוריה.
- סהר, אילן (2013). **עד קצה היכולת - חטיבה 7 במלחמת יום הכיפורים**. מערכות ומודן.
- **עדות מח"ט 7 בפני ועדת פיש-דותן** (1974). א"צ דו"ח 25-4451.
- עופר, צבי (1995). **'ברק' ביום הכיפורים**, כרך א'. אג"ם/תוה"ד/מחלקת היסטוריה.
- ענף היסטוריה (13 בספטמבר 1968). **תחקיר מפקד אוגדה 31, אברהם יפה**.
- פד"ם (1979). **עקרונות הפעלת מפקדות בעוצבות היסוד בצה"ל**.
- פו"ם (1966). **'עבודת מטה דיונים'**, מחזור י"ג.
- פיקוד מרכז (ספטמבר 1967). **מלחמת ששת הימים - דו"ח מסכם**.
- קמחי, דודי (אוקטובר 2004). "תורת ההגנה במבחן המערכה ברמת-הגולן ביממה הראשונה במלחמת יום הכיפורים". **מערכות**, גיליון 397, עמ' 4-19.

- קמחי, דודי (מאי 2021). "קצב התמרון הרב ממדי בדרך להשגת קצב מבצעים במערכה". **בין הקטבים**, גיליון 31-32, עמ' 115-137.
- קמחי, דודי (דצמבר 2022). מפקדת המקלדות שוברת את תקרת הכשל: על מערכת הפו"ש העוצבתית בעידן דיגיטאלי". **מערכות**, גיליון 495, עמ' 40-47.
- רבין, יצחק (אוגוסט 1960). "בעקבות התמרון - סיכומים ראשוניים". **מערכות**, גיליון 130, עמ' 6-9.
- שי [שוורץ], חנן (1995). **ההכשרה לפיקוד בדרג האופרטיבי בצה"ל לאור יסודותיה התיאורטיים של שיטת הפיקוד המודרני המבוזר מוכוון המשימה**. צה"ל: מטכ"ל/אג"ס/תוה"ד.
- שמש, אלישיב (2006). **אליהם נשואות העיניים - על מפקדי חטיבות בשדה הקרב**. מערכות.
- Beagle, Milford, Slider, Jason C. and Arrol, Matthew R. (May-June 2023), "The Graveyard of Command Posts, What Chornobaivka Should Teach Us about Command and Control in Large-Scale Combat Operations". *Military Review*.

ראיונות והקלטות

- סהר, אילן (20 במרץ 2012).
- צוריד, משה (21 במרץ 2012).
- הקלטות רשתות חטיבה 188 - רשת "טופי" וחטיבה 7 - "משבצת".