



מאיר פינקל

מלחמת "חרבות ברזל"

קובץ מאמרים



מלחמת "חרבות ברזל"

קובץ מאמרים

תא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל

מלחמת "חרבות ברזל"

קובץ מאמרים

תא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל
ראש תחום מחקר במרכז דדו

מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית



צה"ל - הוצאת "מערכות"



משרד הביטחון - ההוצאה לאור



Swords of Iron War
a collection of essays

BG (Res.) Dr. Meir Finkel. Head of Research, Dado Center/IDF J3
Dado Center for Interdisciplinary Military studies
Maarachot Publising House

עיצוב גראפי: יהודה סלומון

© כל הזכויות שמורות
למדינת ישראל - משרד הביטחון
נדפס בישראל, התשפ"ו - 2025
All rights reserved to ©
The Ministry of Defense, Israel
Printed in Israel

הספר יצא לאור באמצעות משרד הביטחון - ההוצאה לאור
אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט
בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני או אחר, כל חלק שהוא מהחומר
שבספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט, אלא
ברשות מפורשת בכתב מהמו"ל.

המאמרים אינם משקפים את עמדת צה"ל או מערכת הביטחון
ומייצגים את דעת הכותבים בלבד.

תוכן העניינים

7	הקדמת מפקד מרכז דדו
11	הקדמת המחבר
15	שער א: תרבות צבאית ודפוסי חשיבה
19	תחושת השליטה במציאות כמרכיב בתרבות הארגונית של צה"ל - ההשפעות של הפעילות במב"ם וב"סבבים" בעזה ושל ההתפתחויות במודיעין, באש, בשו"ב, בהגנ"א ובהגנת הגבולות על תחושת השליטה במציאות והעליונות בדרגי הפיקוד והמודיעין הבכירים בצה"ל, ערב מלחמת "חרבות ברזל"
33	העתיד כבר כאן? - דפוס "היוון העתיד" בתרבות הארגונית של צה"ל והשפעתו על תהליכי בניין כוח והפעלתו (עם סא"ל ד"ר איתי חימיניס)
41	"לחשוב מהר, לחשוב לאט" בעזה
53	מדוע חזבאללה ואיראן הופתעו מפעולות ישראל? - האם היו ב"קונספציה" שלפיה הם כפו על ישראל את תפיסת המלחמה שלהם, וזו הקשתה עליהם להסתגל למציאות הגלויה שבה ישראל שינתה את תפיסתה תוך כדי המלחמה?
65	חמאס כארגון צבאי - ה"חלופה שלא הובנה" בשנים שלפני הפתעת 7 באוקטובר
71	שער ב: אסטרטגיה צבאית עדכנית
75	הרובד הצבאי של תפיסת הביטחון הלאומי של ישראל לאור מלחמת "חרבות ברזל"
87	מלחמת מנע: היעלמותה מסל הכלים הביטחוני והצורך בחזרתה
97	הכרעה צבאית במלחמת "חרבות ברזל" - מצע לדיון מחודש
111	כיבוש שטח במלחמה והחזקתו - הישג מדיני־אסטרטגי וא־סימטרייה צבאית לטובת ישראל
115	הגנת יישוב מפני התקפת אויב במלחמה - מדוע נדרש שינוי תפיסתי עמוק ומה מאפייניו (עם תא"ל עמית ימין)

123 **שער ג: השתנות בלחימה**

129 גמישות: התאוששות צה"ל מהפתעות תוך כדי מלחמת "חרבות ברזל" -
מוקד ללמידה ולהכנה למלחמה עתידית בלבנון

141 **"נס התמרון" של אוקטובר-נובמבר 2023 -**
כיצד קרה? השוואה למלחמת ששת הימים, למבצע "חומת מגן"
ולמלחמת לבנון השנייה, ומדוע "תקווה אינה שיטה"

151 **לא "מלחמה משלו" -**
סיוע אווירי התקפי לכוחות המתמרנים במלחמת "חרבות ברזל" בעזה -
הגורמים להצלחה ומבט קדימה

167 יוזמה ופיקוד משימה/מבוזר ופיקוד פרטני/ריכוזי בלוחמת היבשה
במלחמת "חרבות ברזל"

185 מיקום המפקד: דיון במיקומו של מפקד חטיבה מרחבית (חטמ"ר) בעת
מתקפת פתע רחבת היקף - 6 באוקטובר 1973 ו־7 באוקטובר 2023

197 **שער ד: בניין כוח**

199 **השתנות צה"ל אחרי טראומת מלחמה ועל רקע**
תחושת דחיפות במתן מענה -
מודל, היסטוריה, ולקחים לתקופה שאחרי "חרבות ברזל"

209 **צה"ל לאחר "חרבות ברזל" -**
משמעויות לבניין הכוח בתקופה של אי־ודאות לגבי תרחיש המלחמה
העתידית והאויב המרכזי (עם אלוף (מיל") מוטי ברוך)

221 **שער ה: תהליכי למידה מהמלחמה - היבטים מתודולוגיים**

223 הכשל של מחקר התפתחות התפיסות והתוכניות לפני מלחמת יום
הכיפורים ולקחים למחקר התקופה שקדמה למלחמת "חרבות ברזל"

229 **50 (ואחת) שנים למלחמת יום הכיפורים: האם מרוב עצים כבר לא**
רואים את היער? ותובנות בקשר ללמידה ממלחמת "חרבות ברזל" -
הטיות שנוצרו בלמידה מהמלחמה היא והסכנה שנחמיץ תובנות
מהמלחמה הזו

הקדמת מפקד מרכז דדו

קובץ המאמרים על מלחמת "חרבות ברזל" שנכתבו על ידי תא"ל (מיל") ד"ר מאיר פינקל, חלקם במשותף עם עמיתים, יוצא לאור בתקופה משמעותית ובעיתוי ייחודי עבור צה"ל, בחלוף מעל שנתיים של מלחמה אזורית רב-זירתית, הממושכת בתולדות המדינה ומהמורכבות שידענו.

צה"ל מצוי כעת בתקופה של מעבריות – מהשלבים העצימים של מלחמת "חרבות ברזל" בזירות השונות לפרקים הבאים של התמודדות עם אתגרים אסטרטגים ומבצעיים, קיימים ומתהווים; מוכנות, כשירות ובניין כוח לעתיד. זהו עיתוי ייחודי, שכן בנקודת הזמן הזו מתחייבת ההשתנות שלנו פנימה, על בסיס הצורך בהשלמת בירור עומק של נסיבות הכישלון ב-7 באוקטובר 2023, תובנות המלחמה, על ההישגים והפערים במהלכה, למידה מתחקירים והפקת לקחים – כל אלה בראי קידום מוכנות מיטבית להתפתחות המערכה ולמלחמה הבאה.

מאמריו של תא"ל (מיל") ד"ר מאיר פינקל מייצרים בסיס ידע נרחב ומגוון על התהליכים שעבר צה"ל בשנים האחרונות, מתוך ראייה ביקורתית, מפוכחת וצופה פני עתיד. המחבר, שכתב ופרסם כ-20 מאמרים ב-20 החודשים האחרונים (בתחילת המלחמה שירת במילואים בפיקוד הצפון), תורם מניסיונו ומבקיאותו בתור מפקד קרבי, קצין מטה וחוקר אקדמי וצבאי – כדי לשקף משרעת רחבה של הבנות, תפיסות ומגמות מתהוות בחתכים שונים של צה"ל ומפקדיו, כפי שהוא ושותפיו לכתיבה מזהים ומנתחים אותן, מנקודת מבט רב-זרועית ובין-מדרגית.

המוכנות למלחמה הבאה נכון שתילמד מלקחי העבר, בהתאמות הנדרשות, ומתשתית ידע עמוקה, תאורטית ואמפירית; מבצעית ואסטרטגית; ומבוססת למידה מערכתית על שעברנו בשנתיים האחרונות. כמו כן, עליה להביט נכוחה אל אתגרי ההווה והעתיד. המאמרים בספר זה, המאוגדים בחמישה שערים תוכניים, נותנים מענה, גם אם ראשוני וחלקי, לצורכי הלמידה של הצבא. יתרה מכך, הם נותנים במה ייחודית לפיתוח ידע עיוני על בסיס המלחמה ומה שקדם לה, באופן שכמעט אינו נעשה בצה"ל ומחוצה לו.

השער הראשון דן במרכיבי תרבות צבאית ודפוסי חשיבה, כפי שזוהו במהלך המלחמה הממושכת. תחושת השליטה העודפת במציאות שהתפתחה בשנים שלפני המלחמה היא סממן לפער במודעות העצמית בנוגע לעצמנו, וביחס לאויבנו

ולמערכת שסביבנו. זהו מרכיב שעלינו להתמודד עם השלכותיו וסיכוייו, בשלבי המעבר מהמלחמה לתהליכי הלמידה, המוכנות ובניין הכוח קדימה.

השערים השני והשלישי מביאים לידי ביטוי שתי נקודות מבט של תהליכי השתנות עמוקים בצה"ל – הן בקומת האסטרטגיה הצבאית, כפי שהתממשה הלכה למעשה במלחמה גם אם טרם נוסחה ותוקפה רשמית; הן בקומות האופרטיבית והטקטית, לרבות מימושן של תפיסות בנוגע לפיקוד משימה בלוחמת היבשה, מיקום המפקד בדרג החטיבה והיכולת להוציא לפועל בהצלחה תמרון רחב היקף הנשען על עקרונות הקרב המשולב, שבועות ספורים לאחר כישלון 7 באוקטובר.

השערים הרביעי והחמישי מציגים היבטים תהליכיים ומתודולוגיים של התקופה שאנו נכנסים אליה כעת, תוך הישענות על למידה מהעבר, לדוגמה מלחמת יום הכיפורים, ותהליכי השתנות בצה"ל אחרי טראומה ממלחמות. יש בהם כדי להצביע על כיוונים, גם אם ראשוניים, לאופן שבו עלינו לצעוד בהיבטי הלמידה, הפקת הלקחים, קצב המימוש והביקורתיות העצמית, ובעיניי הם מדגישים את הצניעות הנדרשת מכולנו בשלבים אלה של מעבריות והשתנות.

אני מוצא חשיבות רבה בהוצאתו לאור של ספר זה בעיתוי הנוכחי, וזאת בשל כמה תכליות. ראשית, בסיס ידע משותף המתאר מנקודת מבטם של המחברים את תהליכי ההשתנות המורכבים שהחלו, ומגמות בנוגע לאלה שעוד לפנינו. שנית, מקור חשוב ללמידה ולהכשרות בדרגי הפיקוד השונים, במטה המבצעי והמוסדי. זאת הסיבה המרכזית שמצאנו לנכון לרכז את המאמרים ולאגדם כ"שלם" הכשרתי, שיהיה מצע עיוני רלוונטי לקצונה הבכירה בתקופה הקרובה. שלישית, זהו אמצעי להעצמת השיח הביקורתי בצה"ל, כולל על תוכן המאמרים עצמם. ככל שנעמיק ונשוחח, נדון יותר על התכנים ותהליכים ונקיים ביקורת עניינית כלפי עצמנו – כך נקבל החלטות מושכלות יותר ונהיה טובים יותר.

במבט קדימה. הודות להישגים המבצעיים של צה"ל עם שותפינו בזרועות הביטחון, השתפר מצבה האסטרטגי והאופרטיבי של ישראל ביחס למצב שבו היינו בתחילת המלחמה. בחודשים האחרונים, עם ההגעה להסדרים ביטחוניים או הפסקת אש בזירות השונות (מצב שיכול להשתנות בן רגע, כולל עד קריאת שורות אלה), התקדמנו בהשבתם לארץ של כמעט כל חטופינו, החיים והחללים – מטרת המלחמה הנעלה ביותר – והתחזקה מגמת העמידה במטרות כולן, כפי שהוגדרו במהלך המלחמה.

בד בבד, התפתחויות עולמיות ותהליכים אזוריים מביאים לידי ביטוי את ההכרח בהמשך ההשתנות וביכולת להכיר במציאות המתהווה, ולהתאים את צה"ל למגמת היווצרותם של שלושה מכלולי עימות מרכזיים במזרח התיכון: הציר השיעי פונדמנטליסטי, שבמוקדו איראן ושלוחיה. הוא אמנם נחלש עקב הישגינו במלחמה, אך פועל להשתקמות ושואף לנקמה ולחיזוק כוחו במרחב; הציר הסוני הקיצוני, שכולל מדינות וארגונים בסביבה קרובה ומרוחקת מישראל, מעצים את פריסתו

במרחב ובונה את כוחו לעתיד; האתגרים המתעצמים של הזירה הפלסטינית, ברצ"ע ביו"ש ובמוקדים נוספים במזרח התיכון.

מול כל אלה עלינו להמשיך במגמות ההשתנות, בלמידה מעמיקה ואפקטיבית, בלכידות פנימית בצה"ל ובמיצוי חיובי של ממשקי מדינה-חברה-צבא. ההבנות הללו חשובות לצה"ל על רקע המעבריות ממלחמה רב-זירתית עצימה לתהליכים מוסדיים, הפוטנציאל הניכר להשפעה בקומת הביטחון הלאומי, קידום אסטרטגיית צה"ל עדכנית וגיבוש תוכנית רב-שנתית חדשה.

אני מברך את תא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל, מורי וידידי, על פרסום קובץ המאמרים ומצפה לאלה שיגיעו בעתיד. כמו כן ארצה להודות לשותפינו בהוצאת "מערכות" ובהוצאה לאור של משרד הביטחון, ולעמיתינו בגופי המחקר הצבאיים והאזרחיים על הסכמתם לשלב בספר מאמרים שפרסמו אצלם.

אני מעודד אתכם, הקוראים, ללמוד, להגיב, להתייחס וככל שתמצאו גם להתעמת ולהתווכח, כי אלה הבסיס ללמידה אפקטיבית, להשתנות עמוקה ומוצלחת. זה ביכולתנו.

קריאה מועילה !

תא"ל ד"ר איל פכט
מפקד מרכז דדו

נובמבר 2025
חשוון תשפ"ו

הקדמת המחבר

אוגוסט 2025

מלחמת "חרבות ברזל" על ריבוי זירותיה, אורכה, האתגרים שהיא מציבה בתחומים המבצעיים, האנושיים והמשאביים והיבטים נוספים, היא המקבילה הישראלית למלחמת העולם השנייה בראייה עולמית, בהקשר המצע שהיא מאפשרת ומחייבת ללמידה בעניינים צבאיים. היא מעלה סוגיות תפיסתיות, ארגוניות ותהליכיות בתחומים של מודיעין, הפעלת אש מערכתית, תמרון והגנת העורף. כמו כן היא מציפה אתגרים מבצעיים מורכבים ובהם תת"ק, הגנה נגד טילים, כטמ"מים ורחפנים; ומביאה לקיצוניות אתגרים של אורך נשימה בכוח אדם, בחימושים, בחלפים, באמל"ח ועוד.

עובדה זו, בצירוף מגוון מחקרים שערכתי בשנים האחרונות במסגרת שירותי במרכז דדו בנושאי מפקדות ראשיות בצה"ל, תהליכי מודיעין וקבלת החלטות, קרב משולב ועוד, יצרו בסיס רחב להשוואה וחשיבה. מפרוץ המלחמה כתבתי ופרסמתי כ-20 מאמרים בתחומים שונים. תרמה לכך העובדה שבחודשי המלחמה הראשונים שירתי במפקדת פיקוד הצפון, בהמשך הובלתי את תחקור התפתחות תפיסת ההגנה בעזה בשנים שקדמו למלחמה ובמהלך שנת 2025 השתתפתי בוועדה שמינה הרמטכ"ל רא"ל אייל זמיר, לבחינת תחקירי המלחמה (ועדת תורג'מן).

עקב מגבלות הפרסום בכתבי העת הצבאיים (**מערכות ובין הקטבים**), פרסמתי כמה מאמרים בפורמטים אחרים (במרכז בגין סאדאת, המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, מכון ירושלים לאסטרטגיה וביטחון, מכון אלרום לחקר מדיניות ואסטרטגיית אוויר וחלל באוניברסיטת תל אביב בשיתוף עם חיל האוויר ועוד¹), שאינם נגישים לקורא הצבאי. נוסף על כך, מטבעם של מאמרים כל אחד מתמקד בסוגיה ספציפית, אך ניתן להפיק תועלת מהסתכלות אינטגרטיבית על התחומים שבהם נכתבו. כל אלה דחפו להבנה של סא"ל (ד"ר) איתי חימינס ממרכז דדו, כי רצוי לאגד את רוב המאמרים לכדי קובץ מאמרים זה. תודתי לו ולמפקד מרכז דדו, תא"ל (ד"ר) אייל פכט שתמך ביוזמה זו.

¹ **תודות** לעורך מערכות עדי לרנר, לראש מרכז בגין סאדאת איתן שמיר, לסגן ראש המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין במרכז למורשת המודיעין דודי סימן טוב, לראש מכון JISS אפרים ענבר, ולהנהלת מכון אלרום, על הסכמתם לפרסם שוב מאמרים בקובץ זה.

הקובץ מחולק לחמישה שערים בתחומים הבאים: תרבות ותהליכים בשנים שלפני המלחמה; אסטרטגיה צבאית עדכנית; השתנות בלחימה; בניין כוח; תהליכי למידה מהמלחמה – מתודולוגיה. מטבע הדברים, ישנם מאמרים שניתן לשייך ליותר משער אחד. כל שער נפתח בהקדמה הכוללת הסתכלות אינטגרטיבית קצרה על התחום, תיאור קצר של המאמרים ושאלות הכוונה עקרוניות שנועדו לסייע בקריאה ביקורתית של המאמרים. מבט אינטגרטיבי על חמשת השערים מעלה את התובנות הבאות:

- צה"ל עבר בשנתיים האחרונות תהליכי השתנות "על סטראידיים" – תפיסתית, ביכולות, שיטות לחימה, "דחיסת" בניין כוח של כמה תר"שים, פיתוח דור מפקדים חדש בעל ניסיון קרבי ועוד. המאמרים מציגים כמה היבטים של השתנות זו. צה"ל הוכיח גם יכולת הסתגלות מרשימה בכל רמות המלחמה ובכל ההיבטים – תפיסתית, ארגונית, במנהל כוח אדם, אמצעי לחימה ותורת לחימה. לאחר שנים של מיקוד בחדשנות צבאית בין מלחמות, הלקח הוא, כי במקביל למאמצי חדשנות, נדרש לשמר ולפתח גם את יכולת הגמישות וההסתגלות תוך כדי לחימה. יש לציין כי התמונה בתחום זה תישאר חסרה, עד לתחקור מלא של המלחמה במלואה, ובכלל זה ההשתנות ברמה המערכתית של פיקוד הצפון מול חזבאללה, פיקוד הדרום מול חמאס, ובדרג האסטרטגי בנושא הפעולה הרב-זירתית.
 - המלחמה חריגה כמעט בכל קנה מידה, בהקשר הישראלי, אורכה, ריבוי הזירות, אילוצי משאבים ועוד. יש בה דמיון מסוים למלחמת העצמאות ברוב ההיבטים הללו. למרות הבדלים בין המלחמות, כמו זירות רחוקות במקרה של "חרבות ברזל", יתכן כי השוואה בינהן יכולה להעלות תובנות חשובות גם לימינו.
 - קשה עדיין לחזות מה יהיה המענה של אויבנו – תפיסתית ובעקבותיו השתנות צבאית, לשינוי תפיסת הביטחון הישראלית המתפרשת מתוך המלחמה (הכרעה, מתקפת מנע/פתע, כיבוש שטח והחזקתו) וליכולות הצבאיות שהופגנו במלחמה, בכלל התחומים. הנחת העבודה צריכה להיות מחמירה – שהאויב יפתח מענה לחוזקות שלנו כפי שהתבררו לו במלחמה. צה"ל נדרש לחזק מנגנוני מודיעין ולמידה על התחום הקשה מאוד למחקר והבנה – שינוי תפיסתי אצל האויבים.
 - לאור ההנחה הקודמת, לאור האצת בניין כוח שנדרשה וממשיכה לצורך ניצחון במלחמה הנוכחית, על המשאבים העצומים הנדרשים לכך, ולאור הסיכון שהצלחות שהתרחשו יצמצמו את הדחף ללמידה, צה"ל נדרש, מקצועית וערכית, למרות "תשישות התחקור" במצב הנוכחי, לעשות תהליך חשיבה מקיף וביקורתי על אתגרי "שדה הקרב העתידי".
- בקובץ זה לא נכללו מחקר ושני מאמרים בתחום כוח האדם, שהקשרם רחב יותר מן המלחמה אך הם קשורים אליה. כמו כן לא נכנס לקובץ זה מחקר שערכתי עם חוקר צבא-חברה ד"ר רוני טיארג'אן-אור, שכותרתו "בין משבר חברתי למלחמה

אסימטרית ארוכה - נקודות ייחוס ממלחמות עבר להבנת מלחמת "חרבות ברזל" בהקשר צבא-חברה".

עקב הדינמיות של המלחמה והימשכותה נוצר מצב של "כיווץ זמן", ובו מאמרים שסופם עסק ב"מלחמה עתידית בלבנון" הכוללת תמרון רחב היקף, עומתו לאחר זמן קצר עם המציאות שבה הייתה מלחמה בלבנון, שונה ממה שתכננו בצה"ל. הקורא יוכל להחליט בעצמו אם ההמלצות שנתתי עודן בתוקף.

מזווית מבט אישית. הסוציולוג גאורג זימל כתב על תופעה חברתית של "זרות". במאמרו "הזר" (The stranger) מ-1908 תיאר אדם שאינו זר לקבוצה במובן של נודד המגיע לרגע וממשיך בדרכו, אלא כזה שהוא חלק אינטגרלי מהקבוצה מחד גיסא, ואינו שייך אליה מהקמתה מאידך גיסא, ויש לו תכונות שאינן יכולות להיווצר בתוכה - שילוב של קרבה וריחוק בו בזמן. הזרות כורכת היכרות ומעורבות, תוך ריחוק וביקורת המאפשרת אובייקטיביות. היא יכולה גם להיות מוגדרת כחופש הבעת דעה, עם הסכנות שיתפס כאיום על הקבוצה, והיא גם מאפשרת לפרטים בקבוצה לחשוף בפני "הזר" דברים שלא בהכרח יחלקו עם חברי הקבוצה.

כמה מן המאמרים בקובץ זה נכתבו מנקודת מבט של "זרות" הכוללת שני היבטים: האחד, רפלקציה על צה"ל - מבט חיצוני של חוקר עם רקע אקדמי רב-תחומי, קצין במילואים (המשרת כאזרח עובד צה"ל) שהשתתף בחשיבה הצבאית של צה"ל בעשור וחצי האחרונים, ומסתכל על צה"ל כעת, לנוכח המלחמה, בפרספקטיבה חדשה שלא הייתה מובנת לו כאשר היה חלק מהתהליכים שהוא מבקר כעת. השני, שותפות בה בעת בכמה קבוצות - מטה פיקוד הצפון; מרכז דדו וחטיבת תוה"ד באמ"ץ; ועדת בדיקת תחקירי 7 באוקטובר (ועדת תורג'מן); שנת שירות למבוגרים במועצה אזורית אשכול; מפקדת אוגדת עזה; מגורים במצפה אבירים בגבול הצפון ועוד. נקודת מבט זו - פנימית-חיצונית - סייעה לי להגדיר, בדיעבד, תופעות בצה"ל שמתוארות במאמרים בעלי שמות כמו "תחושת השליטה במציאות" בצה"ל או "היוון העתיד". היא סייעה גם להמשיג, בדיעבד, את שעשה צה"ל לחיזבאללה כהכרעה, שהושגה בדרך ההפוכה לגישה המקובלת בתורה הצבאית, ועוד. תקוותי כי קובץ המאמרים יסייע לצה"ל ללמוד להשתפר.

שער א

תרבות צבאית ודפוסי חשיבה

הקדמה

תרבות צבאית היא מערכת של אמונות יסוד בנוגע לתפקיד הצבא, מקומו במערכת הביטחונית והלאומית, תפיסות עקרוניות בנוגע לדרך פעולתו ביחס לאויבים, נורמות ארגוניות הבאות לידי ביטוי בהקצאת זמן של מפקדים, קידום ותגמול ועוד. התרבות משתמעת בעשייה בצבא – מהדרגים הבכירים ועד החייל הזוטר – כאשר במקרים רבים הנחותיה סמויות, כלומר אינן כתובות או נאמרות מפורשות, אבל בהירות לכולם. שער זה יעסוק בתרבות הצבאית של מפקדי הצבא מדרגי הביניים (סא"ל ומעלה) – כיצד תפסו את צה"ל כארגון, את יכולותיו מול האויבים, ומול חמאס בעזה בפרט, לפני מלחמת "חרבות ברזל".

מטרת שער זה להאיר כמה היבטים בתרבות הארגונית של צה"ל, שרובם היו סמויים בשנים שלפני המלחמה, כדי לאפשר שני דברים: ראשית, להבין את עצמנו – מה היו מרכיבי התרבות ששלטו במחשבה ובהתנהלות המפקדים בשנים שלפניה, כדי לנסות להסביר חלק מסיבות העומק שתרמו למצב בצה"ל ערב מתקפת הפתע של אוקטובר 2023. שנית, להשפיע על התפתחות התרבות של צה"ל לעתיד – לצמצם שגיאות אפשריות כאשר צה"ל לומד, חושב ומתפתח בשנים שאחרי המלחמה, תוך מודעות ללקחי העבר.

המאמר הראשון עוסק בהתפתחות תחושת השליטה במציאות בצה"ל בעשור וחצי שלפני המלחמה. תחושה זו נבנתה מתוך עשייה מבצעית בעיקר במסגרת המב"ם ובסבבים בעזה, והתבססה על התפתחות של יכולות טכנולוגיות, בעיקר במודיעין (ובו בעיקר בסייבר), בתקיפה מדויקת, במערכות שו"ב, במערכות הגנ"א ובמערכות הגנה בגבולות. תחושת השליטה במציאות נסמכה על עליונות מודיעינית, מבצעית וטכנולוגית בהקשרי תקיפת מטרות, סיכול פח"ע ותיחום הסלמה – קיבלו אישוש, תוך כדי מבצעים, פעם אחר פעם. תחושה זו נמתחה, בטעות, גם לכדי תחושת עליונות בנוגע להבנת המניעים היסודיים, האינטרסים הייחודיים והשיקולים בהפעלת הכוח של מנהיגי האויב. התפתחות תחושת השליטה במציאות יכולה להסביר היבטים בהפתעת 7 באוקטובר ובקשיים לתת לה מענה מידי.

המאמר השני, שנכתב בשיתוף סא"ל ד"ר איתי חימיניס ממרכז דדו, טוען כי בשנים האחרונות צה"ל אימץ דפוס שבמסגרתו הצהיר על יכולות צבאיות מתקדמות מבחינה טכנולוגית או על ביצוע פעולות המבטאות שינוי תפיסתי, אך בפועל התקיים פער בין החזון למציאות – תופעה שאותה כינינו "היוון העתיד". במאמר הבאנו דוגמאות לכך כמו גיבוש תפיסת ההפעלה לניצחון והוכחתה, לכאורה במבצע "שומר החומות"; הקמת יחידת ניסוי רב-ממדית (יחידת הרפאים) והכרזה על מבצעה זמן קצר אחר כך; פרויקט "גבול חכם וקטלני" בעזה, שהוכרז על תחילתו ובפועל נכשל, ובאופן כללי העיסוק בחדשנות צבאית בתר"ש תנופה. בכל אחת מן הדוגמאות אפשר להצביע על דפוס היוון העתיד. הבעיה שנוצרה הייתה פער בין החזון והאמירות ובין ההצטיידות, פיתוח היכולות והפעולות בתרגילים ובמבצעים, בעיקר בכוחות היבשה, אך גם בגופים נוספים. המאמר דן בנוזקים שגרמו פערים אלה לאמון בתוך הצבא, וטוען כי צה"ל צריך להפריד באופן ברור בין יכולותיו בזמן נתון ותוכניות מלחמה המבוססות עליהן ובין תפיסות בניין כוח אשר מימושו אורך שנים.

המאמר השלישי דן בדפוסי חשיבה בהקשר זירת עזה בשנים לפני מלחמת "חרבות ברזל". הוא נשען על מושג שפיתח פרופ' דניאל כהנמן בספרו לחשוב מהר לחשוב לאט בשם "מערכת 1" – קבלת החלטות מהירה ואינטואיטיבית ביחס לחלופות במצב בו קיימת אי ודאות, סיכון ועמימות, וקיים מידע שהוא רב מיכולתו של המוח לעבדו באופן שיטתי בזמן הנדרש להחלטה. חשיבה בדפוס של "מערכת 1" ידועה בטעויות קבלת ההחלטות, הנובעת מקיצורי דרך קוגניטיביים. טענת המאמר היא כי בשנים שלפני 7 באוקטובר אפשר לזהות במטכ"ל ובפיקוד הדרום, בהקשר חמאס, דפוס חשיבה חוזר של "חשיבה מהירה" באמצעות קיצורי דרך והסתמכות על אינטואיציה – "מערכת 1". לדפוס חשיבה זה היו שותפים אנשי מודיעין ומפקדים, והיה לה חלק באי זיהוי ואי הבנה של מגוון היבטים בהתנהלות חמאס – האסטרטגיה שלה, שיטת הפעולה האופרטיבית שפיתחה וכוונותיה הקונקרטיות ערב 7 באוקטובר. המאמר ממחיש את הטענה באמצעות שלושה מקרי מבחן: קבלת ההחלטות במהלך מבצע "שומר החומות"; ההתייחסות לתוכנית "חומת יריחו"; תהליך קבלת ההחלטות בליל 7/6 באוקטובר. בהמשך מציע המאמר הסבר להשתרשות דפוס חשיבה זה דווקא בזירת עזה מול חמאס.

המאמר הרביעי הינו חריג ביחס לשאר, ועוסק בתפיסת חזבאללה ואיראן את ישראל. הוא מנסה להסביר מדוע הופתעו חזבאללה ואיראן מהמכות המקדימות שהנחיתה ישראל, על אף שהיו בעימות מתמשך ולא בגדר מתקפת פתע. לאחר תיאור קצר של סיבות מתחום ההרתעה ותהליכי המודיעין, מציע המאמר השערה ולפיה שני אויבים אלה, שתפיסת המלחמה שלהם המבוססת על רעיון "ההתנגדות" – הרתעה תוך כדי עימות מהסלמתו, תגובתיות, הדדיות (שמירת "כללי משחק") וכדומה – הבינו כי ישראל נאלצה בלית ברירה לאמץ את דרכי פעולתן (מב"ם, מתחת לסף המלחמה, אי רצון בהסלמה). "הקונספציה" שלהם, הקשתה עליהם

להבין ולהשתנות במהירות המתאימה, מול העובדה הגלויה כי ישראל "חזרה" לתפיסה ההיסטורית של מלחמות מכריעות המתחילות במתקפת פתע. המאמר החמישי עוסק בחשיבה מודיעינית ואג"מית/פיקודית ומראה כי בשנים שלפני מתקפת ה-7 באוקטובר, גם ללא השגת תוכנית "חומת יריחו", היה מידע עקרוני, כמותי, הנגיש לקציני מודיעין ומפקדים רבים, שאפשר ליצור הבנה עקרונית כי חמאס מתכוון לבצע התקפה רחבה במסגרת מלחמה - "חלופה שלא הובנה", ביחס לזו השלטת של מספר פשיטות מצומצם. המאמר שם זרקור על מחקר הרובד האופרטיבי של האויב - מה היא תפיסת המלחמה, מאפייני "מכונת המלחמה" ותוכניות המלחמה שלו. המאמר מציג כמה תנאים שיש לעמוד בהם כדי להצליח לייצר חלופות תפיסתיות חדשות. לבסוף, מציג המאמר כמה לקחים כשהמרכזי שבהם הוא הצורך בחיזוק המחקר התפיסתי-תורתי והחשיבה האופרטיבית על האויב.

שאלות הכוונה מוצעות לקריאת שער זה:

1. מה האיוון הנכון לצה"ל במתח בין שימור הקיים (תפיסתית, ארגונית, תהליכית), להשתנות ובתוכה לחדשנות.
2. כיצד ניתן להתמודד עם השפעה איטית ומתמשכת של דפוסי פעולה המתאימים לבט"ש בגבולות ולמב"ם, אך לא למלחמה, על התרבות הארגונית של צה"ל?
3. האם אפשר לקיים מנגנונים ברי קיימא שיצביעו על מגמה של הערכת חסר, ועד כדי זלזול באויב כלשהו?
4. כיצד לפתח יכולת מחקרית של תפיסות העומק והתפיסות האופרטיביות של האויב?

מקורות מומלצים להרחבה:

- חזות, גיא (2024). **צבא ההייטק וצבא הפרשים: כיצד ויתרה ישראל על צבא היבשה**. משרד הביטחון.

פרק התרבות הארגונית בספרים הבאים:

- פינקל, מאיר (2022). **מפקדת חיל האוויר - כיצד היא בונה את הכוח ומתכננת את הפעלתו**. מרכז דדו, מודן והוצאה לאור של משרד הביטחון.
- פינקל, מאיר (2023). **מפקדות היבשה - מפקדת זרוע היבשה ומפקדות הפיקודים המרחביים**. מרכז דדו, מודן והוצאה לאור של משרד הביטחון.
- פינקל, מאיר (2024). **אמ"ן - במציאות מורכבת ומשתנה**. מרכז דדו, מודן והוצאה לאור של משרד הביטחון.

תחושת השליטה במציאות כמרכיב בתרבות הארגונית של צה"ל

ההשפעות של הפעילות במב"ם וב"סבבים" בעזה ושל ההתפתחויות
במודיעין, באש, בשו"ב, בהגנ"א ובהגנת הגבולות על תחושת השליטה
במציאות והעליונות בדרגי הפיקוד והמודיעין הבכירים בצה"ל,
ערב מלחמת "חרבות ברזל"

מאמר זה יציע כי במפקדות הבכירות בצה"ל התפתחה תחושת שליטה גבוהה
במציאות. התחושה התפתחה מתוך עשייה מבצעית בעיקר במב"ם ובסבבים בעזה,
עשייה שהתבססה על התפתחות של יכולות טכנולוגיות בעיקר במודיעין (ובו - בעיקר
בסייבר), בתקיפה מדויקת, במערכות שליטה ובקרה, במערכות הגנ"א ובמערכות הגנה
בגבולות. תחושת השליטה במציאות נסמכה על עליונות מודיעינית, מבצעית וטכנולוגית
בהקשרי תקיפת מטרות, סיכול פח"ע ותיחום הסלמה שהוכיחה עצמה פעם אחר פעם.
תחושה זו נמתחה, בטעות, גם לכדי תחושת עליונות באשר להבנת המניעים היסודיים,
האינטרסים הייחודיים והשיקולים בהפעלת הכוח של מנהיגי האויב. התפתחות תחושת
השליטה במציאות יכולה להסביר היבטים בהפתעת 7 באוקטובר ובקשיים לתת לה
מענה מיידי.

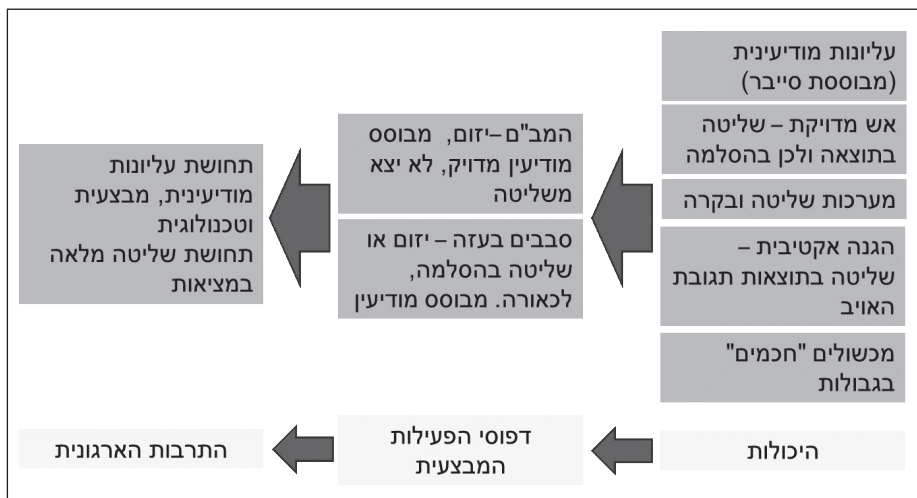
מבוא

תחושת השליטה האישית במציאות היא מרכיב חשוב בפסיכולוגיה האנושית,
ויסודה באמונה כי פעולות הפרט משפיעות משמעותית על מציאות חייו. היעדרה
של תחושת שליטה מביאה לרוב ללחץ וחרדה. בעולם המערבי המודרני, הפרט שולט
על חיי היום-יום שלו ברמה גבוהה מאוד יחסית להיסטוריה האנושית. השליטה
הזו מתאפשרת לו ממגוון סיבות, ביניהן: תכנון מראש של לוח זמנים יומי, שבועי
וחודשי, ואפשרות לממש את לוח הזמנים המתוכנן בעזרת יכולת תקשורת מפותחת
לתיאום הפעילות ובעזרת אמצעי תחבורה יעילים; מיעוט יחסי של סכנת פגיעה

מאלימות בחיי היום-יום; רפואה מפותחת, שביטלה כמעט לחלוטין מוות פתאומי מגורמי מחלה ופציעה קלים ועוד. המקריות או הבלתי צפוי, הצטמצמו מאוד בעולם המודרני, אם כי לא נעלמו.

תופעת המלחמה ידועה מסיבות שונות כ"ממלכת אי-הוודאות". ביטוי זה נטבע על הרובד הטקטי בלוחמת היבשה, שבו אי-הוודאות רבה, אך הוא נכון גם לרובד האופרטיבי והאסטרטגי, בעיקר בכל הקשור ליכולת לחזות השפעה ישירה של פעולות הלחימה על העמידה בהישגים האסטרטגיים והמדיניים הרצויים. צבאות שונים, ובכללם צה"ל, ניסו לצמצם את אי-הוודאות בשדה הקרב באמצעות תכנון פרטני, שיפור המודיעין על האויב, מערכות שליטה ובקרה על כוחותינו, פעולות באש מנגד או פעולות מיוחדות המאפשרות לצמצם אי-וודאות, תיאום מיטבי בין דרגים ועוד ועוד.

מאז 1982 ועד למלחמת "חרבות ברזל" לא נלחם צה"ל במלחמה רחבת היקף, ומאז 1973 הוא לא נלחם במלחמה שנפתחה ביוזמת האויב. המאמר יציע הסבר למרכיב שהתפתח בתרבות הארגונית של צה"ל בשנים האחרונות, והשפיע, ככל הנראה, על העשייה המבצעית והמודיעינית לפני 7 באוקטובר, במהלך יום זה ואולי גם תוך כדי הלחימה. המאמר יציע כי במפקדות הבכירות בצה"ל התפתחה תחושת שליטה במציאות בהקשר לפעילות הצבאית מול אויבנו, בדומה לתחושת השליטה בחיים האישיים. התחושה התפתחה מתוך עשייה מבצעית בעיקר במב"ם (מערכה בין-מלחמית) אבל גם בסבבים בעזה. שני דפוסי לחימה נפרדים אלו התבססו על התפתחות של יכולות טכנולוגיות, בעיקר במודיעין (ובו - בעיקר בסייבר), בתקיפה מדויקת, במערכות שליטה ובקרה, במערכות הגנ"א, ובמערכות הגנה בגבולות.



מרכיבי התפתחות השליטה במציאות: שני דפוסי הפעולה המרכזיים שהן מאפשרות יתוארו תחילה, וחמש היכולות המרכזיות יתוארו בהמשך

ההשפעה ההדדית המתמשכת בין אלו הביאה להתפתחות של תחושת עליונות מודיעינית, מבצעית וטכנולוגית, שהיתרגמה בתורה להישענות גוברת על מודיעין (הכולל התרעה), על תהליכי פו"ש ריכוזיים, על התפיסה של ישראל יש שליטה בהסלמה בהתבסס על הרתעה ועוד. התפתחות זו יצרה בצה"ל כארגון, תחושה מוגזמת של שליטה במציאות. תחושה מנוגדת ביסודה להבנה ששדה הקרב הוא עדיין ממלכת אי-הוודאות בכל רמות המלחמה ובוודאי במלחמה רב-זירתית עם שחקנים רבים.

לנוחות הקריאה, תוצג תחילה רמת השליטה במציאות בפעילות מבצעית, ואחריה יצוינו היכולות המאפשרות אותה.

כהקדמה חשוב לציין שלוש הערות חשובות: ראשית – אינני טוען שלא היה נכון לעשות או לפתח את כל הדברים שיוצגו, אלא שעשייה ענפה ומוצלחת זו עודדה לאורך כעשור וחצי תחושה הולכת וגוברת של שליטה במציאות. שנית – יש להדגיש שהמאמר אינו עוסק בסוגייה הוותיקה, שעליה נכתב רבות, של שליטה ריכוזית בכוחות אל מול השליטה המבוזרת הקרויה פיקוד משימה, אלא בתחושת שליטה במציאות והבנתה על כלל רבדיה. שלישית – המאמר אינו עוסק בהשפעת המב"ם על חלוקת הקשב במטכ"ל, באמ"ן ובחיל האוויר – בין צורכי המב"ם ובין צרכים של הכנות למלחמה עתידית או בהשפעת המב"ם על התפתחות דפוסי שליטה ריכוזיים, שאולי יקשו על מעבר של צה"ל לדפוס לחימה מבוזר יותר במלחמה (שלח וולנסקי, 2023, עמ' 43-45). הוא עוסק בהשפעת ההצלחות במב"ם על תחושת השליטה במציאות.

תחושת השליטה במציאות בפעילות מבצעית

הרובד המדיני

תחושת השליטה במציאות התפתחה בתוך התפיסה המדינית של ישראל כשחקן "סטטוס קוו" (ענבר, 2012), הרוצה לשמר את המצב בכל הזירות, למעט אולי, בזירות רחוקות כמו איראן ומדינות המפרץ. המצב המדיני הבסיסי הזה נולד בעיקר מניסיונות עבר כושלים לעצב את המציאות, כמו: המלחמה בלבנון ב-1982 והניסיון לעצב בה משטר שיהיה נוח לישראל; השליטה ארוכת השנים בעזה לפני הנסיגה ממנה ב-2005; הבעיות של הרשות הפלסטינית במניעת טרור מתוך השטחים שתחת אחריותה ועוד. ישראל אינה מעוניינת במלחמה, אלא אם היא נכפית עליה, ומצד שני היא נמנעת מקידום תהליכים הסדריים בזירה הפלסטינית. זו הסיבה לכך, שלמרות שרוב הפעולות בעזה ובאיו"ש נעשות מתוך יוזמה מבצעית או טקטית, כולן מתבצעות כחלק מאסטרטגיה שמרנית, שמטרתה הבסיסית היא החזרת השקט לפרקי זמן ארוכים ככל הניתן.

עיקר הפעולות במב"ם התרחשו בסוריה, והחשש להסלמה בהן היה נמוך. פעולות מול חזבאללה בלבנון, כמו מבצע "מגן צפוני", התאפיינו במזעור סכנת החיכוך

וההסלמה ובהפעלה של כוחות יבשה מיוחדים. כוחות אלה היו התפתחות נוספת בצה"ל, שאפשרה פעולה נשלטת תוך מזעור סיכונים. גם החומות, הגדרות ומערכות החישה בגבולות אפשרו למזער סיכונים ולהגדיל את הוודאות. התייחסו האסטרטגי הזה, על מאפייניו השונים בכל הזירות, אפשר לדרג הצבאי לבצע פעולות מתוחמות, ולהניח שיש לו שליטה גבוהה בפעילות. לאמיתו של דבר, כמעט כל התיאורים מטה בוצעו במתכונת של "מבצע מיוחד", במובן של הבטחת ההצלחה באמצעות צמצום גורמי אי-וודאות.

המערכות שבין המלחמות - המב"ם

כפי שצוין, הדיון כאן אינו בהשפעת המב"ם על חלוקת קשב ארגונית הקשורה בהכנות למלחמה, וגם אינו על הקושי להתאים דפוסי שליטה של מב"ם למצב מלחמה. נושא הדיון כאן הוא תחושת השליטה במציאות, שנוצרה על ידי שנים של פעולות במב"ם. כל פעולה במב"ם מבוססת ביסודה על מודיעין מדויק ועל יכולת פעולה כירורגית. כפי שכתבו ראש אמ"ץ ניצן אלון, ודנה פרייזלר: "עליונות ויכולת מודיעינית מיוחדת - לישראל יש עליונות מודיעינית בגזרות השונות ובחזיתות השונות. זהו תנאי הכרחי לקיום מב"ם אפקטיבית המשפיעה על כל רמות הפעולה: מהיכולת לקבל החלטות אסטרטגיות ברמת הדרג המדיני, המחייבת מודיעין ברמה הלאומית על אויביו ויריביו, ועד למודיעין מבצעי, טקטי וקונקרטי. מודיעין הכולל לעיתים גם מידע על הרעיונות המערכתיים של הצד השני, שאם חושפים אותם אפשר לבנות דרכי פעולה להכשלתם" (אלון ופרייזלר-סווירי, 2019, עמ' 20). או בהמשך דבריהם: "לדוגמה, בתחום מניעת ההתעצמות ישראל פועלת קינטית על בסיס מודיעין מדויק ומוכיחה לאויב עד כמה הוא חזיר" (שם, עמ' 20). רווה גלילי כתב: "המענה המבצעי שהתפתח במב"ם מול איראן ו'צבאות הטרור' מאפשר לפעול בעליונות מודיעינית-מבצעית בכמה חזיתות במקביל, תוך ניהול סיכונים מחושב ומדויק המונע הסלמה" (גלילי, 2021, עמ' 169).

המב"ם מבוצע רובו ככולו באש מדויקת מנגד, לרוב באש אווירית ולעיתים באש יבשתית או ימית, וזו מאפשרת למזער את אי-הוודאות בהפעלת הכוח. הפעלת האש, בוצעה בעיקרה דרך מפקדות חיל האוויר וחיל הים, גופים בהם השליטה הריכוזית היא דפוס הפו"ש הבסיסי. כאשר אש מנגד לא התאימה לפעולה, כמו במבצע "מגן צפוני" נגד מנהרות חזבאללה, בוצעה הפעולה על ידי כוחות מיוחדים, בעיקר חטיבת הקומנדו ויחידת יהל"ם (יחידה הנדסית למשימות מיוחדות), כפעולה כירורגית יבשתית. תקיפות המב"ם מנוהלות על ידי קומץ של ממלאי תפקידים באגפי המטכ"ל, בזרועות ובפיקוד המרחביים, הנמצאים בשליטה ישירה על הפעולה הטקטית, שהיא לרוב תקיפה אווירית ולעיתים תקיפה באש יבשתית. שלח וולנסי כתבו, כי "[...] ניכרה התרגלות לסטנדרטים של שליטה מודיעינית מוחלטת, יכולת לפעול כירורגית, הסתמכות על פעולה מנגד שאין בה הסתכנות

בלחימה החותרת למגע קרוב (Stand in) ודגש על אפס נפגעים לכוחות צה"ל [...]" (שלח וולנסקי, 2023, עמ' 43).

לחלק גדול מהתקיפות במב"ם, שכמעט כולן התרחשו בסוריה, הגיבו הסורים בניסיון ליירט מטוסים או חימושים, אך לא בפעולה התקפית נגדית. התחושה כי צה"ל שולט בהסלמה אוששה פעם אחר פעם גם מול חזבאללה, מכיוון שמנהיגו, חסן נסראללה, הגדיר את ה"משוואות" שלפיהן הוא פועל. בדרך זו הוא הקל על צה"ל לחזות את פעולות התגובה שלו, שהיו לרוב ירי נ"ט על כוחות צה"ל בגבול. יש לציין כי צה"ל ניסה לשלוט בתוצאת התגובה של חזבאללה באמצעות שליטה ריכוזית וקפדנית בצמצום היחשפות הכוחות במרחב הגבול, אך לא תמיד הצליח בכך. דוגמאות למקרים כאלו הם שני אירועים, שבהם חזבאללה הגיב לפעולות שצה"ל יזם במסגרת המב"ם: חיסול ג'יהאד מורניה ב-15 בינואר 2015, ותגובת חזבאללה בירי טילי נ"ט על כוח למרגלות הר דוב; תקיפה בסוריה ב-20 ביולי 2020, שיוחסה לישראל ושנהרג בה איש חזבאללה, ותגובת חזבאללה בספטמבר, בירי טילי נ"ט על אמבולנס של צה"ל, שנע בשטח גלוי לאויב. חוסר ההצלחה היה תמיד בכוחות היבשה, שפגעו ביכולת לשלוט באירועים שליטה מלאה.

המאמר עוסק בהשפעת ההצלחות במב"ם על תחושת השליטה במציאות, ולא בהשפעת המב"ם על חלוקת הקשב בין צורכי המב"ם ובין צרכים של הכנות למלחמה עתידית או בהשפעת המב"ם על התפתחות דפוסי שליטה ריכוזיים, שאולי יקשו על מעבר של צה"ל לדפוס לחימה מבוזר יותר במלחמה.

הסבבים בעזה

המכנה המשותף לחמשת הסבבים האחרונים בעזה, שקדמו למלחמת "חרבות ברזל", הוא יוזמה ישראלית ברמה האסטרטגית או האופרטיבית, והיא החלה בפעולה אווירית המבוססת על מודיעין מדויק. כך החלו המבצעים: מבצע "עופרת יצוקה" החל בתקיפה אווירית מפתיעה ב-27 בדצמבר 2008; מבצע "עמוד ענן" החל בסיכול ממוקד של מפקד הזרוע הצבאית של חמאס אחמד ג'עברי ב-14 בנובמבר 2012. במבצע זה הופעלה לראשונה מערכת כיפת ברזל, שהייתה מאז מרכיב מרכזי בפעולת צה"ל. כזה הנותן לדרג המדיני ולצה"ל חופש פעולה יחסי בקבלת החלטות בתחום ההתקפי, ומאפשר שליטה גבוהה יחסית בנוק של תגובת האויב לישראל; מבצע "צוק איתן" לא החל בהפתעה, אבל הפעולה בעזה ביולי-אוגוסט 2014 הייתה תגובת חמאס לפעילות ישראלית יוזמה ורחבת היקף באיו"ש במסגרת מבצע "שובו אחים", בו נעצרו ארבע מאות פעילים באיו"ש. השליטה בהסלמה במבצע "צוק איתן" התערערה, והוא התארך יותר מהמתוכנן; מבצע "חגורה שחורה" היה תקיפת פתע על הג'יהאד האסלאמי ב-12 בנובמבר 2018; מבצע "שומר החומות" החל לאחר הסלמה, אך הפעולה של תקיפת המנהרות ב-11 במאי 2022 התבססה על מודיעין מדויק.

המשותף לכל המבצעים הוא רמת השליטה הגבוהה של ישראל במצב, בין אם באמצעות פתיחה במתקפת פתע ובין אם בשליטה על ההסלמה באש. כלל המבצעים היו מבוססים על מודיעין מדויק, עליונות אווירית ושליטה מטכ"לית ריכוזית. כאשר הופעלו כוחות יבשה, הם הופעלו ברמות מדודות ובמסגרת מוגבלת ככל האפשר, כדי למזער אי-ודאות. טענתי היא, כי דפוס חוזר ונשנה של מבצעים אלה חיזק בצה"ל את תחושת השליטה במציאות. יש לציין שגם המבצעים באיו"ש, הנשענים לאורך שנים על מודיעין מדויק ועל כוחות ייעודיים (יחידות מיוחדות של צה"ל ושל מג"ב), תרמו לתחושת השליטה במציאות. תחושת השליטה במציאות החלה בהם, מוקדם הרבה יותר מאשר בלבנון ועזה.

המשותף לכל האמור מעלה הוא מהלכים יזומים, שהתבטאו בשליטה גבוהה במציאות ובתחושת שליטה בהסלמה (המבוססת על ניהול סיכונים קפדני). תחושה זו תרמה כנראה, להתבססות הנחה סמויה אצל מפקדים, שגם אם תהיה מלחמה, היא לא תפרוץ במפתיע מתוך מצב של שגרה, אלא מהידרדרות והסלמה לא מתוכננת. מלחמה יזומה בידי האויב נתפסה כעניין לא רלוונטי וארכאי (גם בלי השאלה אם המודיעין יוכל להתריע מפניה). בין יתר הסיבות לכך הייתה האמונה, שגם האויב משוכנע שהוא לא יוכל להפתיע אותנו, שהרי הוא רואה את עשייתנו במב"ם ובסבבים בעזה, ומבין שאין לו סיכוי מול העליונות המודיעינית, המבצעית והטכנולוגית שלנו.

מידע התרעתי איכותי אודות פעולות אויב, שנאסף על ידי צה"ל וגורמי מודיעין אחרים, הורד לדרגי האוגדה והחטיבה, ואפשר להם למקד בהצלחה את ההכנות בשטח כדי לסכל פח"ע בגבולות. לאורך הזמן החלו דרגים אלו לסמוך יותר ויותר על המידע מלמעלה, ולהישען פחות על מקורות האיסוף של יחידותיהם. עם זאת, היו לא מעט סדקים בתמונה הוודאית הזו של המצב ושל יכולת ההתרעה. דוגמה לכך מהחודשים שקדמו למלחמה היא חדירתו של מפגע מגבול לבנון, שהטמין מטען בצומת מגידו ונהרג רק בעת שניסה לחזור לשטח לבנון.

אנשי המודיעין, הפכו למעורבים יותר ויותר בפעולות הסיכול של צה"ל, ואולי גם הם התקשו לדמיין, שפעולת אויב תצליח מול העליונות שלנו, שהוכחה לאורך שנים. נראה כי העליונות המוכחת בתחום המודיעין המבצעי לצורכי תקיפות וסיכול פח"ע, העצימה בטעות תחושת עליונות שגויה, גם באשר להבנת המניעים היסודיים, האינטרסים הייחודיים והשיקולים בהפעלת הכוח של מנהיגי האויב. כאשר התנהלות כזו של סינואר בתחילת מבצע "שומר החומות" ולאחריו חרגה ממרחב דרכי הפעולה שניתח המודיעין, היא הוחרגה כ"שיגעון", ולא נבחנה לעומק.

תחושת השליטה עקב התפתחויות בבניין הכוח

תחומי התפתחות בבניין הכוח ברורים ומוכרים, והם יפורטו בקצרה.

התפתחות באיסוף מודיעין בסייבר ובעיבוד מידע, שבבסיס ההתפתחות של עליונות מודיעינית
ההתפתחות בסייבר החלה באמ"ן עוד בעשור האחרון של המאה העשרים, אך התעצמה משמעותית החל מתחילת העשור השני של המאה העשרים ואחת, עד כדי הגדרת ישראל בעולם כמעצמת סייבר. חשיבות הנושא עלתה במסמכי אסטרטגיית צה"ל ב-2015 ובמחשבה להקים בצה"ל זרוע סייבר שתשלב תפקודים של איסוף מודיעין, הגנה והתקפה. יחד עם עליה מתמשכת בשימוש במחשבים ובתקשורת נתונים בעולם, נאסף בסייבר מרכיב הולך וגדל מהמודיעין. יש לציין כי התקפה בסייבר נהנית ממרחב הכחשה ויש בה מימד חשאי. קרי - נוסף על כך שזו פעולה שלא ידוע מי ביצע אותה, גם לא ידוע לעיתים שהיא בוצעה. כך האויב אינו מחויב לתגובה, והשליטה בהסלמה גוברת.

תחום עיבוד המידע התפתח בעקבות עליית כמות המידע, שאפשר האיסוף בסייבר. סגן מפקד יחידה 8200, אמר ב-2022 על השינוי בתחום הדיגיטלי: "[...] מתרחש היתוך של הרבה מאוד סוגי מידע. נעשה שינוי באמ"ן לפני שלוש שנים, בחיבור מערכות ומאגרי מידע ויכולת לייצר אלגוריתמיקה חכמה שמסתכלת על כל הסנסורים ממקורות מידע שונים. זה מאפשר לנו לייצר מודיעין יותר מדויק ואיכותי ומביא לסיכול לא מעט פיגועים" (הראל, 2022). ב-2022 אמר ראש אמ"ן תמיר היימן כי "הדיגיטל הפך לליבת העשייה של אגף המודיעין" (הטוני, 2022). העלייה באיכות המידע ובהיקפו, תרמה לתחושת ביטחון שלאויב קשה מאוד להסתיר מידע מצה"ל. אמ"ן גם הפך בתקופה המדוברת ל"אופרטור" המבצע פעולות בעצמו, ולא רק לגוף המספק מידע לצורכי פעולה של גופים אחרים. יתכן שתהליך זה הגביר את תחושת השליטה במציאות באמ"ן.

התפתחות ביכולת תקיפה מדויקת

לצה"ל יש יכולת תקיפה מדויקת מכטמ"ם (כלי טיס מאויש מרחוק) זיק כבר מסוף שנות התשעים. היכולת לתקיפה מדויקת של מטרות באמצעות חימושי אוויר כבדים קיבלה תאוצה אחרי מלחמת לבנון השנייה ב-2006, שבה היכולת הייתה מוגבלת. היכולת כוללת: השתכללות בלתי פוסקת בתחום מגוון החימושים האוויריים ויכולת הדיוק שלהם (בהתבסס על מידע מודיעיני על המטרות לתקיפה); זמינות גבוהה מאוד - הפרשי זמן קצרים מקבלת מודיעין למוכנות ולביצוע; יכולת מזעור הנזק האגבי, שחשיבותו גדולה בקבלת לגיטימציה בין-לאומית ובצמצום הצורך של האויב להגיב לתקיפות צה"ל במב"ם. צה"ל מפגין יכולות מרשימות ביותר בתחום זה לאורך שנים וגם תוך כדי מלחמת "חרבות ברזל". יכולת זו מקנה לו שליטה גבוהה מאוד בתוצאות.

התפתחות בתחום השליטה והבקרה

ההתפתחות בתחום זה אפשרה למפקדים וקציני מטה במפקדות אוגדה ופיקודים מרחביים ובזרועות האוויר והים, ולקציני מטה בכירים באמ"ץ ובאמ"ן לעקוב ישירות אחרי פעילות במב"ם, תוך אפשרות של התערבות בזמן אמת. התפתחות זו מאפשרת לדוגמה, לעצור תקיפה אם מתברר שהיא כרוכה בנזק אגבי גדול מזה שתוכנן; לתת התרעה ממוקדת יותר ויותר להגנה מפני תמ"ס (תלול מסלול), ובכך לצמצם את הפגיעה בשגרה בעורף; לשלוט בכוחות היבשה, ולבקר את התנהלותם.

התפתחות ההגנ"א

ההפעלה המבצעית הראשונה של כיפת ברזל הייתה במבצע "עמוד ענן" ב-2011. החל ממבצע זה ועד היום, שימוש בכיפת ברזל מאפשר לצה"ל לתחם את פעילותו ההתקפית ביחס דומה לנזק שנגרם בעורף הישראלי. כאשר צה"ל יוזם, כמו במב"ם או בסבבים בעזה, היוזמה שלו היא לרוב אסטרטגית או אופרטיבית, ומאפשרת לו להקדים בפריסת כוחות ההגנ"א, להסלים ולהכיל את תגובת האויב. בהתאם לאמור, גם כניסת מרכיב זה העלתה את תחושת השליטה בהסלמה בצה"ל.

ביבשה - חומות, גבולות "חכמים" ויחידות מיוחדות

מרכיב חמישי ביכולות הוא התפתחות המענים להגנה בגבולות ישראל. מענים המבוססים על חומות ביטחון על-קרקעיות ותת-קרקעיות ועל מערכי חיישנים מסוגים שונים וטכנולוגיות להתיווך מידע, שצמצמו את אפשרות החדירה מהיבשה, והעלו את הביטחון בסיכולה. מרכיב שישי הוא הרחבת היחידות המיוחדות ביבשה. הפעלתן מזערה סיכונים, שכן הדרגים הגבוהים סומכים על יחידות אלו יותר מאשר על יחידות יבשה רגילות. כך לדוגמה, יחידות שנבנו או הוגדלו, כמו חטיבת הקומנדו ויהל"ם, היו אלה שביצעו את פעולת חשיפת המנהרות ונטרולן במבצע "מגן צפוני" בחורף 2018.

התפתחות תחושת העליונות, התעצמות דפוס הפו"ש הריכוזי

וחיזוק ייחוס פעולת האויב להרתעה

עקב היכולות שבהן פיתח צה"ל עדיפות על האויב, ולאור הוכחתן לאורך עשור וחצי במב"ם ובמבצעים בעזה, התפתחה בצה"ל תחושת עליונות צבאית כמעט בכל התחומים, מלבד חוסר האמון בתמרון היבשתי. היו לכך כמה ביטויים בכתב ובדפוס התנהלות הצבא:

עליונות בדגש על עליונות מודיעינית

מסמך אסטרטגיית צה"ל 2015 כלל עיסוק בעליונות מודיעינית, עליונות ימית, עליונות אווירית, עליונות יבשתית ועליונות בספקטרום, ונכתב על הצורך ב"עליונות צבאית בכל ממדי הלחימה" (אסטרטגיית צה"ל 2015, וגם 2018). חלקו השני של גיליון בין הקטבים "עליונות צבאית ותר"ש תנופה" של הרמטכ"ל כוכבי, שיצא לאור באוקטובר 2020, התמקד בנושא העליונות, וכלל חמישה מאמרים על עליונות אווירית, עליונות ימית, עליונות בספקטרום, עליונות בסייבר ועליונות מודיעינית. נראה שעליונות בפועל בתחומי מודיעין ואוויר, כפי שהופגנה שוב ושוב במב"ם ובמבצעים בעזה, דחפה לחשיבה שעליונות אפשרית בכל התחומים. יש לציין כי למעט הדרישה ארוכת השנים לעליונות אווירית, במובן של חופש פעולה, לצרכי פעולה אפקטיבית באוויר וביבשה, העיסוק בעליונות מודיעינית התחיל להתפתח באמ"ן מעט לפני מלחמת לבנון השנייה. ההמשגה של עליונות בספקטרום ובסייבר, התפתחה מאוחר יותר.

רח"ט מחקר באמ"ן בשנים 2016–2020 תא"ל דרור שלום, כתב ב-2022 כי "בראיה כוללת, ישראל היא מעצמה אזורית חזקה הנהנית מעליונות אופרטיבית ברורה מול אויביה, בעיקר לנוכח עוצמתה בתחומי המודיעין, האוויר וההגנה האקטיבית. זו באה לידי ביטוי גם בשנת 2021 במבצע 'שומר החומות' (תקיפת התת-קרקע של חמאס וההגנה האקטיבית), במב"ם (צמצום ההתבססות האיראנית בסוריה) ובביטחון השוטף לאורך הגבולות וביהודה ושומרון (שלום, 2022). למרות שבהמשך הוא כתב כי עליונות זו מאותגרת עקב מספר סיבות, משפט זה מתמצת את התפיסה השלטת בצה"ל נכון לעת כתיבתו.

נראה כי לאור העלייה במודיעין האיכותי והצלחת השימוש בו, בעיקר במב"ם, אבל גם באיו"ש ובזירות נוספות, התפתחה אצל קציני המודיעין אמונה קיצונית ביכולת המידע לתת תשובה לשאלות מהסוג הנדרש לצורכי תקיפה או סיכול. בעולם של סיכולים ומבצעים מיוחדים, הצטמצמה הדרישה מהם לפרש את המציאות כמרכיב בעשייה המודיעינית, וייתכן שאצל קציני המודיעין התפתחה תחושה שמודיעין הוא בעיקר מידע, ואינו השילוב של מידע ופרשנות.

התעצמות דפוס הפו"ש הריכוזי והקטנת מעמד "גורמי הקצה" בהיעדר חיכוך של כוחות יבשה בגבולות דפוס פו"ש זה נדרש כדי לנהל פעילות טקטית כמו תקיפת אמל"ח במב"ם בסוריה, היכולה ליצור הסלמה מול חזבאללה או איראן, או כמו סיכול בכיר בחמאס או בג'יהאד הפלסטיני, העלול להביא לירי על ערי ישראל. בפעילות כזו נדרש לתאם לא רק את התקיפה, אלא גם את הפריסה והכוננות של מערך ההגנה ואת הערכות הכוחות בגבול כדי "לצמצם מטרות", כשהאויב ינסה לירות נ"ט כתגובה (ולמרות זאת הוא הצליח בסופו של דבר. ראו שני האירועים שצינו מעלה בהקשר למב"ם), ולעיתים גם צריך לעדכן את הרוסים או את האמריקאים תוך כדי ביצוע הפעילות

ועוד. פעולות סיכול כאלה מחייבות אישורי רמטכ"ל ודרג מדיני בזמן אמת או קרוב לזמן אמת ממגוון סיבות. העליונות המודיעינית עמדה בבסיס החשיבה שתמיד תהיה התרעה, ולכן המטכ"ל יכול לשלוט ריכוזית באמצעים שונים ולהקצות אותם לפיקוד המרחבי כאשר תתקבל התרעה. כל אלה התמסדו והפכו לדפוס חשיבה דומיננטי בדרגי הצבא הבכירים.

יציאת צה"ל מלבנון ומעזה צמצמה את חיכוך הכוחות עם האויב במרחבים אלה. הקמת חומות וגדרות צמצמה עוד יותר את החיכוך של מפקדי היבשה בדרגים הטקטיים עם האויב. נראה שמצב זה צמצם את משקל הידע שהתפתח באותם דרגים, והעצים את מעמד הידע שהתפתח במטכ"ל ושהתבסס על העליונות המודיעינית שתוארה.

הרתעה

נושא ההרתעה הישראלית נדון לעיפה. בעשור וחצי שמאז מלחמת לבנון השנייה מושג ההרתעה שלט ברמה בפרשנות הישראלית של דפוסי הפעולה של האויב או של אי-פעולתו ביחס לפעולות צה"ל. זהו מושג מרכזי בשיח הצבאי-ביטחוני, אך כנראה שהוא פוֹרֵש דרך "משקפי עליונות", וקיבל חשיבות יתר ביחס למציאות, שבה היו השיקולים של אויבי ישראל רחבים יותר ממידת מורתעותם. שיקולים אלה כללו עניינים פוליטיים פנימיים, מהלכים אזוריים, תהליכי בניין כוח שלא הבשילו ועוד. להבנתי, ייחוס חשיבות יתר להרתעת חזבאללה החל כבר אחרי מלחמת לבנון השנייה (פינקל, 2016), והוא הורחב לחמאס, לסורים ולנוכחות האיראנית בסוריה. יתכן שהדבקות של נסראללה במשוואות הרתעה והאמירות על "מורתעות הדדית" הובילו אותנו להעתיק את היגיון הפעולה שלנו מול חזבאללה גם אל מול חמאס, נוסף על השאלה, אם בכלל הרתענו את חזבאללה כפי שחשבנו.

ביטויים תפיסתיים לתחושת השליטה במציאות

משפט מאסטרטגיית צה"ל 2015 מבטא את תחושת השליטה שהתפתחה לטענתי. הוא עוסק בגישת ה"מניעה וההשפעה" (שניהם מושגים המבטאים יכולת שליטה במציאות), המשלימה לגישת ההכרעה: "מאפייני הפעלת הכוח בגישה זו נעים מפעילות ביטחון שוטף, פעולות הגנתיות והתקפיות מתמשכות במסגרת המב"ם ועד מבצעים מוגבלים [בעזה] המבקשים להחזיר את הרגיעה מתוך עמדת יתרון. לפי גישה זו יופעלו גם מבצעים להשבת גמול לאויבים, המתאפיינים בפעולה התקפית גלויה וממוקדת שמיועדת לפגוע בנכסים, ביכולות או באינטרסים של האויב מתחת לסף המלחמה, ובהעברת מסרים של חזרה לרגיעה לצד מוכנות להסלמה" (אסטרטגיית צה"ל, 2015, עמ' 20).

רעיונות ומושגים נוספים שהתפתחו בצה"ל בעשור האחרון, חלקם משותפים עם הדרג המדיני, יכולים להעיד על תחושת השליטה במציאות, והם: "קיצור משך

המלחמה" – רעיון שֶׁחָדָר לתפיסות מטכ"ליות לסוגיהן, ומעיד על תפיסת שליטה במציאות; "בידול בין זירות" כרעיון מרכזי במסגרת מענה לאיום בתרחיש רב-זירתי (בנג'ו ועמיתיו, 2023); המשגת דפוס פעולה של "ימי קרב" מול חזבאללה (דבורי, 2021) – גם הוא מרמז על יכולת שליטה במציאות; הרמטכ"ל כ"מפקד המערכה", גם בזמן שמתקיימות במקביל מספר מערכות (אסטרטגיית צה"ל, 2015 וגם 2018); יצירת "בהירות אסטרטגית" המניחה שאנחנו מבינים את הצד השני (שבתאי, 2023). יש לציין שסדקים בתפיסה זו, המבוססת על עליונות והרתעה, הלכו והתעצמו ככל שצה"ל עסק יותר באתגר המלחמה הרב-זירית, בסכנת ההתגרענות של איראן ובבעיות נוספות (ראו שלום, 2022). בדיונים בצה"ל הלכה והתחדדה ההכרה באתגרים שבמענה בו־זמני בכמה זירות. אתגרים כמו הקצאת משאבים, הפיקוד והשליטה ועוד. ידעי ואורטל הציעו, כי המענה הוא בחיזוק כוחות היבשה כדי לפנות את המטכ"ל, את חיל האוויר ואת אמ"ן להתמקד באיראן (ידעי ואורטל, 2023). בנג'ו ועמיתיו כינו את המצב המתפתח "סוף עידן תור הזהב הביטחוני" (בנג'ו ועמיתיו, 2023). לאחר עשור וחצי של "עליונות" ו"הרתעה מוכחת", היה קשה לתובנה הזו לחלחל טרם פרוץ המלחמה, בעיקר בהקשר לחמאס.

סיכום והמלצות לתחקור "חרבות ברזל" בראייה לעתיד

מלחמת לבנון השנייה הייתה הפתעה עצמית לצה"ל, מכיוון שהדרג המדיני עבר באחת ממדיניות הכלה להנחיה לצאת למלחמה. התחושה בצה"ל הייתה, שמלחמה מול חזבאללה הייתה החלטה ישראלית, ושאפשר היה לעוצרה לאחר התקיפה בדאחיה לדוגמה. תחושת מפקדי צה"ל, שלצה"ל יש יכולת גבוהה לשלוט במציאות הביטחונית מול אויבי ישראל, התחזקה יותר ויותר לאחר עשור וחצי של מבצעים בעזה ומבצעי מב"ם (וגם מבצעים באיר"ש), שנשענו על יכולת מודיעין מתקדמת הולכת וגוברת (מודיעין שהלך והתבסס על סייבר), על יכולת תקיפה אווירית כירורגית הממזערת אי־וודאות, על כך שיכולות אלה נשלטות גם בזמן אמת תוך כדי פעולה, על פעולת כוחות ייעודיים בלית ברירה ועל הגנה אווירית מול חמאס, שאפשרה חופש גדול יותר בקבלת החלטות ושליטה גבוהה בנוק שייגרם בעורף. תמרון רחב היקף נתפס, לא רק ככלי שתכליתו אינה ברורה ושיתרחש רק במצב קיצוני אם ישראל תחליט על הפעלתו בסיום הסלמה שבשליטתה, אלא גם ככלי קשה לשליטה, שלמפקדי צה"ל לא הייתה בו כמעט התנסות בעשורים האחרונים. כוחות יבשה נתפסו כֶּאלה שגורמים לתקלות, בכך שהם נפגעים מנ"ט למרות הנחיות ברורות להימנע מחשיפה לאויב, המנסה לפגוע בצה"ל בתגובה לתקיפות מנגד במב"ם.

הטענה כאן אינה נגד דפוס הפעולה, שפותחו והופעלו בהצלחה יחסית לאורך שנים, וגם לא נגד יכולות מצוינות, שצה"ל נשען עליהן כעת. גם אין כאן טענה ל"הירות" של ממלאי תפקידים אלא לתחושה שהלכה והתבססה, ובאופן מובן, על סמך ניסיון מודיעיני־מבצעי מוצלח. הטענה היא, כי ייתכן שבזכות ההצטיינות בפעולות אלה,

יצרו ההתפתחויות וההצלחות המבצעיות האלו שינוי בתרבות הארגונית במפקדות הבכירות. תרבות זו נתנה לתחושת השליטה במציאות חשיבות רבה מדי, הפחיתה את האפשרות להפתעות מול העליונות המודיעינית וקידמה ממלאי תפקידים, שהצטיינו בניהול ושליטה ריכוזיים בפעולות המבוססות על מודיעין מדויק, על אש מנגד ועל כוחות מיוחדים. מפקדים שהם "טכנאים" מצטיינים, כלשונו של אלוף גרשון הכהן (הכהן, 2010). למפקדים אפשר להוסיף גם קציני מודיעין, שהצטיינו בתכלול מקורות איסוף, ב"קימבו"ץ" מידע מודיעיני לצורכי פעולה (לרוב באש) וביצירת תמונת מודיעין מדויקת ברמה הטקטית לצורכי סיכול פח"ע. הם נמדדו בעיקר על סמך יכולות אלה ופחות על סמך חשיבה פרשנית של המציאות שאתגרה את המפקדים או את הערכות אחרים.

תשתית עיונית ללמידה מהמלחמה

אם אכן כך הדבר, ייתכן שמאמר זה יסייע להבין כמה דברים מהתקופה שלפני מלחמת "חרבות ברזל" ובמהלכה:

1. **לפני המלחמה** – באיזו מידה הסתמכו המפקדים הבכירים בפד"ם על התרעה שהגיעה מלמעלה (עליונות מודיעינית), ובאיזו מידה הסתמכו על מידע שהגיע מלמטה, מהשטח, בתקופה שלפני 7 באוקטובר? ובעיקר, מה הייתה הפרשנות של מפקדים אלה לשני המקורות והאם היה ניסיון לעמת ביניהם "עימות" מקצועי וענייני. כאן ראוי להזכיר את הימים שלפני מלחמת יום הכיפורים, כאשר עוזר ראש אמ"ן למחקר (רח"ט מחקר של ימינו) נוף בקמ"ן פצ"ן על שהוא "מקפיץ את הפיקוד" עקב מידע שהצטבר בפיקוד על היערכות הצבא הסורי ברמת הגולן.
2. **בבוקר 7 באוקטובר** – איך תפקדו מפקדים וקציני מודיעין כאשר התנפצה תחושת השליטה הגבוהה במציאות? האם התהליכים המבצעיים הריכוזיים שבשגרה הפריעו למתן מענה מהיר יותר למצב שהתפתח, שתמונת המצב בו הייתה עמומה ביותר? האם בגלל אותם תהליכים אבדה לזמן מה יכולת התפקוד להתמודד עם המציאות במצב של הפתעה בסיסית עבור אותם מפקדים?
3. **עם תחילת התמרון** – בוצע מעבר מהיר משליטה ריכוזית בבט"ש לפו"ש מבוזר המתחייב מפעולת תמרון רחב היקף. המעבר המהיר, לאחר שנים של שליטה ריכוזית, מעלה את השאלה, האם הצליח הפיקוד הבכיר למצוא נקודת איזון נכונה בין דפוס הפיקוד הפרטני של הבט"ש לבין הצורך לבזר שליטה לכוחות הרבים באמצעות פיקוד-משימה? לדוגמה, האם הפיקוד הבכיר הצליח ליצור הבנה בין-מדרגית (מטכ"ל-פיקוד-אוגדה-חטיבה) של המציאות, המטרות וההישגים המבצעיים הנדרשים בתמרון, כשהלחימה הציבה מתחים מובנים בין כיבוש שטח והשמדת אויב על פני הקרקע, לבין מענה לאתגר המנהרות (זיהוי, חקירה והשמדה)?

המלצות - מעבר לתשתית ללמידה מהמלחמה

קשה להמליץ על דרך להתמודד עם תופעה שהפכה לחלק מהתרבות הארגונית של צה"ל, בעיקר בתקופה שמאז מלחמת לבנון השנייה. אמירה כללית היא, כי אחד מלקחי המלחמה יהיה מציאת איזון חדש בין ההסתמכות על היכולות שצוינו מעלה לבין דפוסי פיקוד שיישענו פחות על הניסיון לשליטה מיטבית במציאות, וידעו להכיל ולאפשר אי-וודאות. לעניין זה יש היבטים ארגוניים ותהליכיים של חלוקת סמכויות בין הדרגים השונים בסוגיות כמו: מי מוסמך לקבוע את תרחיש הייחוס, שיהיה בסיס למענה המבצעי אל מול האויב שבתחום אחריותו? מי מוסמך להפעיל אמצעים שונים, אילו אישורים הוא צריך לכך וממי? אילו נושאים חייבים להיות מתואמים על ידי מפקדות בכירות, ובאילו נושאים ניתן לספוג טעויות של פעולה מהירה, שאינה מתואמת במלואה, שיתכן שתתברר כשגיהא וכדומה.

בספרי על מפקדות היבשה טענתי, כי "מיקוד האוגדות המרחביות, במיוחד 91 ועזה, במשימות הגנתיות במקום המיקוד בלחימה התקפית שהיה עד סוף העשור הראשון של המאה ה-21 (ראו אוגדה 91 לפני מלחמת לבנון השנייה ואוגדת עזה לפני "עופרת יצוקה"), [...] הביא לכך שהגורם המומחה בעל הידע הטקטי הרב ביותר לזירה אינו אחראי יותר בראיית צה"ל לפיתוח ידע לפעולות התקפיות בזירה זו" (פינקל, 2023, עמ' 46). הצעתי היא לחשוב שוב על היתרונות והחסרונות של החלוקה הזו, החדשה יחסית, בהקשר לשאלה איזה דרג נכון שיוגדר כמומחה הצה"לי לאויבים שבמרחבי הגבול. המלצה בבניין הכוח היא, לחזק את עצמאות כוחות היבשה ביכולות מודיעין ואש, כך שיצטרכו להישען פחות על יכולות מטכ"ליות, המצויות לעיתים במחסור, ולכן דוחפות לשליטה ריכוזית (ידעי ואורטל, 2023). בפיתוח וקידום מפקדים וקציני מודיעין, יש להפחית את הדגש על הצטיינות ביכולות "קימבו"ץ", מודיעין ואש, ולהגביר את הדגש על יכולת חשיבה ביקורתית ויכולת הבעת עמדות, שאינן תואמות בהכרח את עמדת הדרג הממונה.

המלצה אחרונה היא "צניעות", שבמקרה זה היא ההפך מהפגנת תחושת עליונות כלפי חוץ. בשנים האחרונות צה"ל הציג בפומבי את הישגיו ויכולותיו, לא רק באמצעות דברים שפרסמו בכירים, אלא גם בהצגה רבה של העשייה של גופי מטה, יחידות, שיטות פעולה ואמצעי לחימה. רצוי יהיה לצמצם זאת.²

² **תודוך למעירים:** אל"ם (מיל) ד"ר אסף חזני, אל"ם (מיל) דביר פלג, סא"ל עדי שולדברג, סא"ל ד"ר איתי חימיניס, ד"ר דנה פרייזלר, סא"ל (מיל) ד"ר דותן דרוק, תא"ל (מיל) איתי ברוך, תא"ל (מיל) ערן אורטל, מר גור צלליכין.

רשימת המקורות

- אלון, ניצן ופרייזלר-סווירי, דנה (מרץ 2019). "ריצת מרתון ותקיעת מקלות בגלגלי האויב" – המערכות שבין המלחמות בצה"ל (המב"ם)". **בין הקטבים** 22–23, עמ' 14–31.
- אסטרטגית צה"ל (2015). **לשכת הרמטכ"ל**.
- בנג'ו, יעקב, ינאי, ניר ונבו יונתן (ינואר 2023). "תור הזהב הבטחוני ותהליך שקיעתו". **מערכות** 496, עמ' 8–16.
- גלילי, רווה (אוקטובר 2021). "אנחנו במלחמה?! המב"ם כמלחמת מנע בינו לבין איראן וצבאות הטרור". **בין הקטבים** 35, עמ' 169–190.
- דבורי, ניר (18 בפברואר 2021). "גנץ עונה לנסראללה: אם יהיו 'ימי קרב' בצפון – לבנון תרעד". *N12*.
- הטוני, יוסי (20 ביולי 2022). "הדיגיטל הפך לליבת העשייה של אגף המודיעין בצה"ל". **אנשים ומחשבים**.
- הכהן, גרשון (נובמבר 2010). "על יצירת מענה רלוונטי לאיום: בין מענה טכני למענה הסתגלותי". **עיונים בביטחון לאומי** 12.
- הראל, עמוס (25 בספטמבר 2022). "המעז מפצח: מפקדי יחידות הסייבר ל'הארץ': לעימות שלנו עם איראן אין מקביל בעולם". **הארץ**.
- ידעי, תמיר ואורטל, ערן (אוקטובר 2022). "תנו למטכ"ל לנצח: המפתח להתמודדות עם איראן נמצא בפיתוח הכוח הטריטוריאלי". **בין הקטבים** 39, עמ' 1–15.
- ענבר, אפרים (אפריל 2012). "התפוכות בעולם הערבי וביטחונה הלאומי של ישראל". **עיונים בביטחון המזרח התיכון**.
- פינקל, מאיר (ספטמבר 2016). "מלחמת לבנון השנייה – כישלון צבאי והצלחה מדינית-ביטחונית – ראייה בדיעבד". **מערכות** 467–466, עמ' 42–48.
- פינקל, מאיר (2023). **מפקדות היבשה – מפקדת זרוע היבשה ומפקדות הפיקודים המרחביים**. מודן ומרכז דדו.
- שבתאי, שי (ינואר 2023). "חרבות ברזל: מיסקולקולציה יסודית של שני הצדדים שחייבת להוביל להכרעת חמאס". **מרכז בגין-סאדאת**. מב"ט מבס"א 2,217.
- שלום, דרור (ינואר 2022). "הסביבה האופרטיבית: עליונות מאותגרת 3 – יותר זירות פעולה, יותר אמצעי לחימה ויותר שחקנים". בתוך: דרור שלום וענת קורץ (עורכים): **הערכה אסטרטגית לישראל 2022**, המכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 60–55.
- שלח, עפר וולנסי, כרמית (יולי 2023). **המב"ם על פרשת דרכים: המערכה בין המלחמות 2013–2023 – מה הלאה?** המכון למחקרי ביטחון לאומי.

העתיד כבר כאן?

דפוס "היוון העתיד" בתרבות הארגונית של צה"ל והשפעתו על תהליכי בניין כוח והפעלתו¹

עם סא"ל ד"ר איתי חימיניס

מבוא

דמותם של המפקדים בצה"ל הושפעה מהשינויים הרחבים שחוותה החברה הישראלית בעשורים האחרונים – ובמוקדם המהפכה הנאו-ליברלית החולפת שהשפיעה על כל היבטי החיים במדינה, ממקרו-כלכלה ועד לרומנטיקה ותרבות פנאי. מאמר זה מבקש להצביע על הקשר בין השפעותיה של מהפכה זו בישראל ובין דפוסי קבלת ההחלטות של הפיקוד הבכיר בצה"ל ביחס לסוגיות מערכתיות, כאלה שמקיפות הן היבטי בניין כוח והן היבטי הפעלת כוח. זה מאמר ראשון בסדרת מאמרים של הכותבים שיעסקו בנושא.

תחת השפעת העידן הנאו-ליברלי וההגמוניה של הכלכלה הפיננסית, הפכה הפרקטיקה המכונה "היוון" (Discounting), המרת תזרים כסף עתידי לסכום כסף מסוים בהווה, לנפוצה בקרב פרטים וארגונים. בדומה לפרקטיקות חשבונאיות נוספות, גם פרקטיקה זו זלגה מהעולם העסקי לעבר תחומי חיים נוספים (Doganova, 2018). כיום אפשר למצוא ארגונים בתחומים שונים ואף גופים ציבוריים העוסקים בהיוון כחלק מתהליך רציונליזציה של קבלת ההחלטות שלהם, מסוגיות של מחקר ופיתוח ועד למכלול היבטי מדיניות ציבורית. עם זאת, לא ניתן להסביר את השימוש הנפוץ בפרקטיקת ההיוון רק כהעדפה נגלת להווה על פני העתיד או רק חשש מוצדק מחוסר וודאות וסיכונים. בעידן הנאו-ליברלי, לפרט יש מגוון כלים לא רק כדי לחשוב על העתיד, אלא גם כדי להגשימו.

דפוס "היוון העתיד" בצה"ל, כלומר ייחוס יכולות צבאיות עתידיות לארגז הכלים המבצעי הנוכחי, מעמיד לשיטתנו הסבר נוסף לשורה של בעיות בצה"ל בשנים האחרונות. דפוס זה, הקשור קשר הדוק לחזון החדשנות שהוכנס לצה"ל, העצים את החשדנות והציניות כלפי תהליכי מודרניזציה טכנולוגיים, הוביל לפערי אמון בין דרגי השדה ביבשה ובין מפקדים וגופים במטכ"ל שהיו מזוהים עם חזון החדשנות,

¹ פורסם במקור ב"מערכות" 503, ספטמבר 2024.

הזין את התופעה הקיימת ממילא של ריצוי רמה ממונה, וייתכן שגם העיב על תהליכי החשיבה של צה"ל בתחומי בניין הכוח והפעלתו. במבט קדימה, הדפוס אף עשוי להקרין לרעה על דימויו של צה"ל בעיני הציבור ונבחרי, משום שהוא מצייר את צה"ל כמי שאינו מודע ליכולותיו האמיתיות או חמור מכך עוסק בסילוף העובדות ומציג בודעין מצג שווא.

הגם שהניתוח המוצג במאמר אינו עוסק ישירות באירועי 7 באוקטובר או במלחמת "חרבות ברזל", הרי שייתכן שהוא יסייע לצה"ל בבואו לעשות "בדק בית" בעקבותיהם, ויניח תשתית עיונית וביקורתית לתהליכי הלמידה והתחקור הנחוצים. המאמר משתייך לקבוצה של פרסומים אשר מצביעים על מגמות עומק תרבותיות או על השורשים הרעיוניים של הפתולוגיות הארגוניות של צה"ל. מבין אלה ראוי לציין את הספר "תנופה ותורפה" שפורסם בהוצאת פרדס בעריכתם של עפרה בן ישי, יגיל לוי ורינת משה. הספר הוא אסופת מאמרים המתמקדים בניתוח חברתי של השתנות האסטרטגיה הצה"לית מאז שנות ה-90. פרקי הספר עוסקים בסוגיות שפעמים רבות מידי נעדרות מהשיח המחקרי אודות צה"ל, למשל הזיקה בין הנעשה בצה"ל לבין מגמות רחבות יותר בישראל (לרבות המהפכה הנאו-ליברלית), או שאינן זוכות לבולטות ראויה, למשל תופעת "המדיאטיזציה" [תיקשורתיות] של צה"ל. בכתב העת, 'תלם', פרסם רן היילבורן מאמר "בית חרושת לנקודות עיוורון" אשר עסק במקום הדומיננטי של הטכנולוגיה בחשיבה הצבאית הישראלית בעשורים האחרונים. קריאת מאמרו מצביעה על כך שגם אם צה"ל יבחר לעשות התאמות ביחסו לטכנולוגיה, הרי שאחד מהאתגרים המשמעותיים בהם יתקל בהקשר זה הוא המקום המכונן שיש לטכנולוגיה בזהות של משרתיו ובהוויה היום יומית שלהם (היילבורן, 2024). לבסוף, בכתב העת, 'השילוח', עוסק יואב שורק, במאמרו "מתאבדים על נורמליות" בשורשים הרעיוניים, התרבותיים של החתירה הישראלית ובכלל זאת של מערכת הביטחון לפתרון הסדרי או לכל הפחות לניהול של בעיית עזה. הוא מראה כי באופן פרדוקסלי דווקא הגישות המשמרות את האיום בלית ברירה ושנמנעות מהכרעה שלו הן אלה שמאפשרות לישראלים מידה של תפיסה נורמליות ויכולת לקבל את הלגיטימציה של עמיתיהם במערב (שורק, 2024).

הסובייקט הנאו-ליברלי בצה"ל

"הכלכלה היא השיטה, אך המטרה היא לעצב את הנשמה"
(מרגרט תאצ'ר, ראיון לסאנדיי טיימס, 1981).

לעידן הנאו-ליברלי החולף הייתה השפעה טרנספורמטיבית על צה"ל. הן הארגון בכללותו והן הפרטים המרכיבים אותו הפנימו מערכת רעיונית וערכים חדשה, אשר שינתה את דפוסי קבלת ההחלטות ואת מאפייני בניין הכוח והפעלתו. ב-1985 קיבלה ממשלת ישראל צמד החלטות הקשורות קשר הדוק ביניהן והיו למפנה בהיסטוריה הכלכלית והביטחונית של ישראל: ליישם את תכנית החירום

לייצוב המשק ולסגת לרצועת הביטחון של לבנון. אף על פי שהנסיבות הכלכליות של אותן שנים לא היו הסיבה המרכזית לנסיגה, אלא רק האיצו אותה, הן ביטאו מערכת רעיונית הגמונית חדשה בישראל, נאו-ליברלית, שהלכה למעשה הכתיבה את דמותו של צה"ל מאז ועד היום (מאוטר, 2013).

במוקד מערכת רעיונית זו, בדומה לליברליזם הקלסי, ניצב הפרט. הוא האחראי הבלעדי לגורל חייו והוא אמור לתפוס את הצלחותיו ואת כישלונותיו כתוצר של פעילותו האישית בלבד ובמנותק מהקשר רחב יותר, מערכת, חברתי, לאומי. הפרט הוא הזים של חייו, הנוטל סיכונים לצורך הגשת שאיפותיו ומילוי צרכיו והוא אחראי בלבד על הטיפוח של עצמו, של "ההון האנושי" שלו. בין רעיונות אלה ובין המערכת הרעיונית שהיינו מצפים לזהות עם צה"ל עולים ניגודים עמוקים:

ראשית, בעוד במודל הנאו-ליברלי מצופה מהפרט להיות "אדם טוב", המתמסר לקידום ענייניו האישיים וענייניהם של הקרובים לו, לצה"ל דרוש "אזרח טוב", הנכון לספוג פגיעה בענייניו לשם מימושם של יעדים קולקטיביים. בד בבד, לפי מודל זה, צה"ל כבר אינו יכול לפעול לפי מערכת הערכית והנורמטיבית הפנימית שלו ("רוח צה"ל" למשל), אלא נדרש, בדומה לארגונים ציבוריים ופרטיים אחרים², להכפיף עצמו לשלטון ההגמוני של מערכת רעיונות המותאמת לכוחות השוק וצרכיו. שנית, תופעת הפיננסיליזציה שעומדת במוקד הסדר הנאו-ליברלי מאפיינת גם את חיי היום-יום של כל האוכלוסייה, החשופה יותר לאי הוודאות ולסיכונים שהמערכת הפיננסית מייצרת (Davis & Sunita, 2015).³ העידן הנאו-ליברלי וההגמוניה של הכלכלה הפיננסית הפכו את הפרט, לרבות המשרת בצה"ל, למשקיע ולהון אנושי בעיני עצמו ובעיני אחרים. הפרט עוסק, בראש ובראשונה, בהערכה העצמית שלו ובהעצמת הערך שלו עצמו. הפרט נדרש להעריך את עצמו ללא הרף ולהקנות לעצמו ערך ללא הרף או לכל הפחות למנוע את שחיקת ערכו. נדרש ממנו להתמקד פחות בהכנסותיו המיידיות מעבודה ויותר בצבירת הון ובקבלה מתמשכת של הערכה על יכולותיו, כישוריו, דימויו ומעמדו (Feher, 2018).

בארגונים שונים, ולרבות בצה"ל, כמו גם בחברה הישראלית בכללותה, העיסוק בעתיד כרוך בדמותו של הזים, של החדשן. עם זאת ייתכן שבפועל קצב החידושים בתחום הצבאי בעולם כולו הואט במאה ה-21 (Vinsel & Russell, 2020; O'Hanlon, 2018). לפיכך יש לראות את העיסוק בחדשנות וביזמות כביטוי נוסף למגמות

² דוגמה בולטת בהקשר זה הינה מוסדות אומנות הנדרשים להפיק יצירות רווחיות או לפרסם ספרים שיוכו לפופולריות ולא לפעול בהתאם לסולם הערכים המקצועי שלהם למה נחשב אומנות איכותית

³ מה היא פיננסיליזציה? "התרחבותה של הפעילות הפיננסית וההתעצמות הכלכלית של המוסדות הפיננסיים... מרכיב יסודי ומכונן של המשטר הנאו-ליברלי... ככל שיחידים ומשקי בית ברחבי העולם נדרשים לנהל סיכונים כלכליים וחברתיים באמצעות מוצרים ושירותים פיננסיים הנרכשים בשוק - ביטוחים, מכשירי חיסכון מסוגים שונים, אשראי לצריכה - כך סיכויי החיים ותנאי החיים שלהם מושפעים יותר מההתפתחויות לטווח קצר ולטווח ארוך בשווקים הפיננסיים ומהאינטרסים שמעצבים את ההתפתחויות האלה. רוזנהק, ז' (2019). "ההתעוררות הגדולה". הזמן הזה, מכון ון-ליר. הטענה אודות ה"פיננסיליזציה" של הכלכלה הינה טענה רווחת ומבוססת בספרות המחקרית. להרחבה בנושא ראו המקור המצוין בגוף המאמר.

החברתיות והתרבותיות הרחבות והמתמשכות. העידן הנאו-ליברלי והחיים תחת ההגמוניה של הכלכלה הפיננסית מחייבים את הפרטים להמציא את עצמם ואת סביבתם מחדש כחלק מהתחרות המתמדת על משאבים, ובכלל זאת דימוי. כלומר הסובייקט הנאו-ליברלי נדרש להיות חדשן וזיס, בכל תחום שהוא, כחלק מהאתוס של "האדם הטוב" וכחלק מהתרבות הארגונית של כל "ארגון מצליח".

העתיד כבר כאן? חדשנות צבאית ו"היוון העתיד" בצה"ל

בשנים האחרונות בלטו כמה נקודות ציון חשובות, החל מגיבוש תפיסת ההפעלה לניצחון, הקמת יחידת הרפאים והעיסוק בחדשנות צבאית בתר"ש תנופה. בכל אחת מנקודות אלה, אפשר להצביע על דפוס "היוון העתיד". כאמור, הבעיה שנוצרה בצה"ל בשל כך הייתה פער רב בין החזון והאמירות ובין ההצטיידות, פיתוח היכולות והפעולות בתרגילים ובמבצעים, בעיקר בכוחות היבשה, אך גם בגופים נוספים. נוצר חוסר אמון בין דרגי השטח ביבשה לגופי המטה המטכ"ליים שעסקו בחדשנות. הקצינים הסדירים נמנעו מלדבר ולכתוב בעניין זה והביעו ביקורתם בעל פה ותוך חשש לקידומם (אבולעפיה, 2004).⁴ נקודות הציון הללו והדפוסים שעלו במסגרתן יפורטו להלן.

תפיסת ההפעלה לניצחון במעגל ראשון. בפתיחתו למסמך תפיסת הניצחון שפורסמה בנובמבר 2020 קבע הרמטכ"ל דאז כי "אסור לנו להיות 'אסירים' של ההווה...". לשם כך הוא הסביר כי על צה"ל להשתנות ולפתח אמצעים ושיטות לחימה חדשים שבמוקדם עקרון הרב ממדיות, בתמרון, במהלומות ובהגנה. כלומר, שילוב סימולטני של עוצמה מרבית בכל ממדי הלחימה. בהתאם, בפרק א' של התפיסה, פרק המסר המרכזי, מוסבר כי מרכיב מרכזי בעוצמה הצבאית שנדרש לבנות לצה"ל הוא טכנולוגי – "חליפה חכמה המבוססת על אמצעי חישה, תקשורת נתונים, טכנולוגיות מידע חדשות, וחיבור כל אלה למגוון חימושים ויכולות תקיפה" (לשכת הרמטכ"ל, נובמבר 2020).

תפיסת ניצחון זו לא נוסחה כתפיסת בניין כוח, אשר ברור לקורא אותה, כי הכתוב נועד להכווין בניין כוח לעתיד (לדוגמה: חיל האוויר 2025; לוחמת היבשה 2020) וגם לא כתפיסה מבצעית מסוימת שאמורה להיות מבוססת על יכולות קיימות. הניסוחים במסמך נועדו לתת תחושה של "הווה מתמשך" – משהו שקורה כעת. דוגמה אחת היא התרגיל המטכ"לי "חודש מלחמה" שתוכנן למאי 2021 (אך נדחה עקב מבצע "שומר החומות"). אחד מיעדי התרגיל היה לבחון היבטים שונים בתפיסת ההפעלה לניצחון, מה שמעיד על כך שיישומה אמור היה להחל זמן קצר לאחר פרסומה. התרגיל נדחה בשנה ונערך במאי 2022 תחת השם "מרכבות האש",

⁴ הבעיה שמתוארת כאן רחבה יותר מהפער בין המצגות שהוצגו בדיונים ומה שדווח בתקשורת ובין המציאות. היא נוגעת להיבט אחד של תופעה רחבה יותר של "ריצוי בכירים", שבאה לידי ביטוי למשל בהיעדר התייחסות ביקורתית מספקת בתוך הצבא לסיכום "שומר החומות", לפיו המבצע היה מוצלח במיוחד, בעוד בהיבטים שונים, כמו פגיעה בפעילי חמאס במנהרות, הוא נכשל.

ויעדיו, מבחינת הטמעת ובחינת תפיסת הניצחון, היו דומים. מרכיב מרכזי בתפיסה היה "מהלומה רב ממדית" הכוללת אש אווירית, יבשתית וימית, תקיפות בסייבר ובספקטרום ופעולות השפעה. זאת, אף על פי שעד למועד התרגיל לא פותחה יכולת חדשה פרט ליכולות האש שהיו קיימות עד אז.

היחידה הרב-ממדית - יחידת "רפאים". היחידה הוקמה במאי 2019 כיחידת ניסוי ליכולות חדשות שצה"ל ביקש לשלב בתוך יחידה אחת. במקור, הכוונה הייתה, כי יכולות ושיטות לחימה חדשות שינוסו ביחידה יוטמעו אחר כך בכל יחידות היבשה של צה"ל. בסוף 2022 אמר הרמטכ"ל: "[...] זה ייעודה לפתח ידע ויכולות ולייצא אותו לכלל הצבא. היחידה ממוקדת אך ורק בפיתוח ידע אבל היא גם לוקחת חלק בפעילות המבצעית, וכפועל יוצא מכך מפתחת את הידע מתוך חיכוך ובאופן רלוונטי" (נאום הפתיחה של הרמטכ"ל בכנס החדשנות המבצעית הבין לאומי, 2022). בפועל הפכה היחידה ליחידה מבצעית שנה בלבד לאחר הקמתה. באוגוסט 2020 דווח, כי היחידה הופעלה לפעילות מבצעית בגבול הצפון (לברס, 2020). שביט ואטיאס-לבובסקי טענו, כי יחידת הרפאים שימשה למיתוג תפיסת ההפעלה לניצחון ולכן תהליכי בניית היחידה החדשה כוסו בתקשורת באינטנסיביות: מסדר ההקמה, הענקת סמל היחידה, סיום שלב בניית הבסיס, החלפת מפקדים ועוד (שביט, ואטיאס-לבובסקי, 2024).

מבצע "שומר החומות" ותר"ש "תנופה". בפקודת היום לצה"ל בסיום מבצע "שומר החומות" כתב הרמטכ"ל כוכבי כי: "[...] מימשנו את תפיסת ההפעלה לניצחון ואת היכולות שפיתחנו ביתר שאת במסגרת תר"ש 'תנופה'" (פקודת יום השל הרמטכ"ל לסיום מבצע "שומר החומות"). בפועל עקב המשבר הפוליטי בישראל, היעדר תקציב מדינה והשלכות מגפת הקורונה, באמצע 2021 יישום תר"ש תנופה בקושי החל (בסיוק, פכט, מינקה, יונה, וגואטה, 2020), לא כל שכן השפעתו על יכולות צה"ל בעת מבצע "שומרי החומות". בפקודת היום גם נכתב כי "לאורך ימי המבצע האויב הופתע פעם אחר פעם בסדרה של מהלומות רב-ממדיות שהוציאו אותו משיווי המשקל ושללו ממנו יכולות ונכסים משמעותיים".

בלי קשר לשאלה האם האויב אכן נפגע כפי שתואר, הפעולה באש לא הייתה שונה בצורה מהותית מאשר במבצעים קודמים. זאת, למעט העובדה שנועדה לתקוף תת קרקע - יכולת ותוכנית שפותחו בשנים הקודמות וללא קשר לתפיסה או לתר"ש. רב ממדיות לא התקיימה בתקיפה אווירית זו, ביחס לתיאור הרעיון שהובא מעלה. היכולות הטכנולוגיות המכוננות (Stand-off-In SOI) הוגדרו כאמצעים בלתי מאוישים בהיקף נרחב שיאתרו את האויב ויפגעו בו מצד אחד מנגד (Stand-off) אבל מצד אחר בתוך (In) שדה הקרב. לצורך הפיתוח הוקמה מעבדה ופלגה שנועדו לאפשר התנסות, תוך קשר קבוע עם מפתחי האמל"ח (נאום הפתיחה של הרמטכ"ל, 2022). במאי 2021 אישר הרמטכ"ל לבצע רכש של להקות רחפנים כבדים בהיקף של עשרות כלים, עבור הפלוגות המתמרנות, למשימות הגנה

והתקפה. כמו כן נכתב כי "לפי הגדרת גורמים במטה הכללי זו הסנונית הראשונה של הרובוטים" (בוחבוט, מאי 2021), ובפועל כמות הפלוגות המתמרנות שקיבלו יכולות אלו הייתה קטנה מאוד.

למרות הבעיות הללו, מעטים בצה"ל הסכימו להביע ביקורת פומבית בנושא. בעוד הפרסומים מחוץ לצבא בנושא "גבול חכם וקטלני" בגבול רצועת עזה דיברו על גבול אוטונומי הסוגר מעגלים בין חיישנים לעמדות ירי ורובוטים, בפועל רק חלקים מוגבלים מרעיון זה מומשו בשטח. בסוף 2021 נכתב כי "באוגדת עזה חשפו את הפרויקט היקר 'גבול חכם וקטלני', שמטרתו לשלב רובוטים שיחליפו חיילים, כדי לצמצם חשיפה שלהם בגבול. אך לדברי קצינים בפיקוד הדרום, הפרויקט כלל לא מתקדם בהתאם לציפיות, ואומרים אף כי 'מי שהעביר תחושה כאילו עוד רגע זה הופך למבצעי טעה והטעה'" (בוחבוט, דצמבר 2021).

הביקורת בתוך צה"ל על הקישור הצמוד בין הווה לעתיד כוחות היבשה הייתה נרחבת יחסית, מדרג המג"ד ועד דרג מפקדי הפיקוד, אך היא לא יצאה לתקשורת, למעט אמירות כלליות (ערוץ 7, 2023).

מבקר צה"ל אלוף (מיל') יצחק בריק כתב בסוף 2021 כי משיחות עם מפקדים זוטרים ובכירים ביחידות הקרביות של צה"ל הוא מזהה כי ההשקעה הגדולה בתר"ש "תנופה" צפויה לרדת לטמיון מכמה סיבות ובהן "בעיות של הטמעת הציד והיכולות להפעילו כתוצאה ממחסור באימונים שהם מאוד יקרים וחוסר יכולת לבצע אימון בסימולטורים המוזילים מאוד את האימון, היות ומרכזי סימולטורים כאלה כלל לא נבנו" (בריק, 2021).

אל"ם (מיל') עמרי שדה, רמ"ט חטיבת ברק וחונך באימון מפקדות גדודים וחטיבות כתב: "על חשבון התקציב לאמצעי אימון, כגון שעות מנוע לרק"ם, תחמושת והקצאת ימי מילואים, צה"ל רוכש אמל"ח בצורה לא מבוקרת אשר נכנס לשירות לאחר תהליך הכשרה קצר ולא איכותי. רכישה מהירה של אמל"ח רב ללא מעטפת הטמעה פוגעת לפיכך בהכשרת הלוחם והמפקד". וכן "בשנים האחרונות בצה"ל הפכו אימוניהן של חטיבות מסוימות למעבדת ניסויים לאמל"ח עתידי. פעולות רבות וחלקים גדולים בתרגיל חטיבתי התמקדו במערכת טכנולוגית חדישה שהגיעה לצורך התרגיל. הלוחמים מוכשרים להפעלתה בהליך מזורז ולא יעיל ולבסוף היא מופעלת על-ידי אנשי החברה המסחרית ואנשי מחלקת אמל"ח הנמצאים שם" (שדה, 2022). בכנס בנושא לוחמת היבשה בסוף 2022 אמר אלוף תמיר ידעי, מפקד זרוע היבשה: "יש לנו נטייה לקחת חצי יכולת ולטעון שהיא יכולת מבצעית [...] בזרוע היבשה, צריך לשאול, עד כמה הטכנולוגיה שאנו מספקים עומדת במציאות בהיבט אחזקת. ביכולת לאמן אנשים, להכשיר אותם לשמר כשירות. לוודא שיש אחזקה ראויה לכל האמצעים ושניתן לתעש אותו ולהביא אותו למסות גדולות. אנחנו לא מדברים על יחידת בוטיק. בסוף, צריך פתרון ארוך טווח. פיתוח טכנולוגיה חדשה לצבא היבשה זה מרתון, לא ספרינט". "אנחנו צריכים לדעת לאזן היטב בין חזון לבין

מציאות, במיוחד כשמדובר בצבא היבשה, משום שכל רעיון או פתרון צריך להיות כזה שיעמוד במאפיינים הייחודיים של צה"ל בכלל ושל צבא היבשה בפרט, לרבות אופי ומשך השירות, גודל היבשה, כוחות המילואים ועוד" (דומבה, 2023). זוהי הביקורת הבהירה ביותר בהקשר "היוון העתיד".

סיכום ומבט קדימה

צה"ל מוכיח במלחמת "חרבות ברזל" כי הוא מכונת מלחמה טכנולוגית משוכללת, שמרכיבה כוללים פלטפורמות צבאיות מתקדמות כמו טנקי מרכבה 4 עם מעיל רוח⁵ ונמ"רים;⁶ כמו גם תהליכים מבצעיים יעילים כגון תהליכי סיוע אווירי צמוד והזרמת מידע מודיעיני לכוחות במסגרת לוחמ"ם.

צה"ל צריך להתחדש ולהשתנות כל העת, כדי להתמודד עם השתנות יריביו ולמצות באופן מיטבי אפשרויות חדשות העומדות לרשותו, בעיקר בעולם הטכנולוגי, בוודאי בעידן הנוכחי של "מהפכה תעשייתית 4.0". הצעתנו היא, כי צה"ל לא יוותר על זהותו הארגונית כגוף המתאפיין גם ביזמות ובחדשנות, אבל יעשה מאמץ גדול יותר על מנת להבטיח שהתוצרים של היוזמות הללו יהיו מערכות לחימה בנות קיימא בהיקפים רחבים שהשפעתם בשדה הקרב ניכרת גם במלחמות עצימות וממושכות. בעתיד צה"ל יצטרך להפריד הפרדה ברורה בין יכולותיו בזמן נתון ותוכניות מלחמה המבוססות עליהן ובין תפיסות בניין כוח המכוונות לעתיד, אשר מימושן אורך שנים. כחלק מכך, עליו להיפרד מדפוס "היוון העתיד" על נזקיו השונים.

⁵ בניין כוח שהוא פועל יוצא של לקחים בעקבות מלחמת לבנון השנייה.

⁶ בניין כוח שהוא פועל יוצא של לקחים בעקבות מלחמת לבנון השנייה ואשר הוא בעקבות מבצע "צוק איתן".

רשימת המקורות

- אבולעפיה, אמיר (2004). "האומץ להביע דעה עצמאית". **מערכות** 433, עמ' 21–27.
- בוחבוט, אמיר (8 במאי 2021). הוא ממקימי צבא הרובוטים של צה"ל. עכשיו הוא יהיה זה שיפעיל אותו. **וואלה**.
- בוחבוט, אמיר (28 בדצמבר 2021). צה"ל התגאה בפרויקט הרובוטים בעזה. מאז הוא תקוע ורצוף קשיים. **וואלה**.
- בסיוק, עודד, פכט, איל, מינקא, הדס, יונה, חיים וגואטה, א' (אוקטובר 2020). מעצבים עשור – מתכננים תר"ש – מה נשתנה ב'תנופה'? **בין הקטבים** 28–30, עמ' 257–270.
- בריק, יצחק (26 בדצמבר 2021). האמת המרה – האם צה"ל בדרך לאסון? **מידה**.
- דומבה, עמי רוחקס (1 בינואר 2023). מרעיון לטכנולוגיה מבצעית בזרוע היבשה – עשר שנים. לכל הפחות. *Israel Defense*.
- לבריס, טל (6 באוגוסט 2020). בעקבות המתיחות: היחידה המיוחדת "רפאים" הוקפצה לגבול לבנון. **מעריב**.
- לשכת הרמטכ"ל (נובמבר 2020). **תפיסת ההפעלה לניצחון**. צה"ל. מסמך פנימי בצה"ל.
- מאוטנר, מנחם (2013) פתח-דבר: ליברליזם בישראל – "האדם הטוב", "האזרח הרע" והשגשוג האישי והחברתי. **עיני משפט** 36 (1–2), עמ' 7–79.
- נאום הפתיחה של הרמטכ"ל בכנס החדשנות המבצעית הבין לאומי (12 בדצמבר 2022). על הטרנספורמציה הצבאית של צה"ל. **אתר המכללה הביטחונית לחדשנות, יזמות והשתנות**.
- ערוץ 7 (8 בינואר 2023). קצין בכיר נגד אביב כוכבי: "תוכנית הרמטכ"ל פוגעת בכוחות היבשה". **ערוץ 7**.
- **פקודת יום של הרמטכ"ל לסיום מבצע "שומר החומות"**.
- שביט, מיכל ואטיאס-לבובסקי, לורנה (2024). מדיאטציה של צה"ל: הקמפיין התקשורתי לתפיסת ההפעלה לניצחון. בתוך: בין ישי, עפרה, לוי, יגיל, ומשה, רינת. **תנופה ותורפה: קריאות חברתיות בדוקטרינה הצבאית של ישראל**. פרדס הוצאה לאור, עמ' 267–298.
- שדה, עמרי (19 בדצמבר 2022). בין מעילים ורוח: על האיוון בין פיתוחים טכנולוגיים ופיתוח מיומנות ורוח לחימה. **מערכות** 495, עמ' 30–35.
- תאצ'ר, מרגרט. (מאי 1981). ריאיון לסאנדי טיימס.
- Davis, J. F. & Suntae, K. (2015), Financialization of the Economy, *Annual Review of Sociology* 41:1, 203-221.
- Doganova, L. (2018). Discounting the future: A political technology, *economic sociology the European electronic newsletter*, ISSN 1871-3351, Max Planck Institute for the Study of Societies (MPIfG), Cologne, Vol. 19, Iss. 2, pp. 4-9.
- Feher, M. (2018). *Rated Agency: Investee Politics in a Speculative Age*. NY: Zone Book.
- O'Hanlon, M. E. (2018, September 11). A retrospective on the so-called revolution in military affairs, 2000-2020. Brookings.
- Vinsel, L. & Russell, A. L. (2020). *The innovation delusion*. Currency.

"לחשוב מהר, לחשוב לאט" בעזה¹

מאז 7 באוקטובר 2023 נעשים ניסיונות שונים להציע הסברי עומק למחדל, בעיקר מתחומי המודיעין, התפיסות, היקף הכוחות והנורמות המבצעיות. מאמר זה מנסה להשתמש בהמשגה של פרופ' כהנמן על דפוסי החשיבה כדי לנתח את הפסיכולוגיה הארגונית של צה"ל ולטעון שדפוס החשיבה המהיר והאינטואיטיבי היה המרכזי בהערכות המודיעין וקבלת ההחלטות ביחס לחמאס.

מבוא

בספרו **לחשוב מהר לחשוב לאט** (כהנמן, 2013) טען פרופ' דניאל כהנמן כי אפשר לסווג את דפוסי החשיבה האנושית לשני סוגים או מערכות חשיבה. את הראשונה כינה "מערכת 1" – קבלת החלטות ביחס לחלופות במצבי אי ודאות, סיכון ועמימות, כאשר המידע רב מיכולתו של המוח לעבדו באופן שיטתי בזמן הנדרש להחלטה. מערכת זו נשענת על שני מרכיבים. הראשון הוא "קיצורי דרך" מחשבתיים (היוריסטיקות) שנועדו לאפשר קבלת החלטה בתנאים אלו, כמו "עיון" הנתון המספרי לגביו נדרש להחליט לנתון דומה ומוכר ולאור זאת התאמת התשובה/ ההחלטה, מידת "זמינות" אירועים מן העבר היכולים לשמש כפרנס לאירוע נוכחי, "ייצוגיות" של נתון מסוים מתוך כלל הנתונים, המקבל משקל יתר בהחלטה ועוד (טברסקי וכהנמן, 2013). המרכיב השני הוא אינטואיציה של מומחים, שבמהלך זמן פיתחו הבנה לגבי דפוסים חוזרים של מושא מומחיותם, ומסוגלים לזהות אירוע חדש במהירות על בסיס הרפרנס הקוגניטיבי שבנו. לדוגמה רופא ותיק הנותן אבחנה מהירה לחולה על סמך נתונים חלקיים המצויים בידיו. שני מרכיבים אלו של "מערכת 1" ידועים גם בטעויות קבלת ההחלטות, הנובעת מקיצורי הדרך. לעומת "מערכת 1", את דפוס החשיבה ה"רציונלי" המבוסס על הסתברות הופעת אירועים, השוואת חלופות, חישובי עלות-תועלת וכדומה כינה כהנמן "מערכת 2". בסיום הספר כתב כי המענה לבעיות של "מערכת 1", הוא לבצע כמה

¹ פורסם במקור ב"מערכות" 507. ספטמבר 2025. במאמר בוצעו שינויים לאחר פרסומו – מודגשים בקו תחתון.

שיותר תפקודי חשיבה במסגרת של ארגון, אשר מטבע הדברים התהליכים בו איטיים יותר, והוא מייצג "מערכת 2" רציונלית יותר. המשמעות היא היצמדות לתהליכי עבודה שיטתיים ו"בירוקרטיים", על חשבון קבלת החלטות מהירה של מומחים ומקבלי החלטות.

מאמר זה משתמש בתאוריה של כהנמן, ומחיל אותה על תהליכי חשיבה, פיקוד וקבלת החלטות בצה"ל, בהקשר זירת עזה, בשנים, חודשים ושעות שלפני הפתעת 7 באוקטובר. הוא אינו עוסק בפסיכולוגיה אנושית של ממלאי התפקידים, אלא משתמש בהגדרות של כהנמן כמטאפורה לתהליכי החשיבה בארגונים צבאיים. טענת המאמר היא כי בשנים שלפני הפתעת 7 באוקטובר אפשר לזהות במטכ"ל ובפד"ם, בהקשר חמאס, דפוס חשיבה חוזר של "חשיבה מהירה" באמצעות קיצורי דרך והסתמכות על אינטואיציה – "מערכת 1". לדפוס חשיבה זה היו שותפים אנשי מודיעין ומפקדים, והיה לה חלק באי זיהוי ואי הבנה של מגוון היבטים בהתנהלות חמאס – האסטרטגיה שלה, שיטת הפעולה האופרטיבית שפיתחה וכוונותיה ערב 7 באוקטובר 2023. אמחיש טענה זו בעזרת ניתוח של שלושה מקרי מבחן: קבלת החלטות תוך כדי מבצע "שומר החומות" במאי 2021; ההתייחסות לידיעת "חומת יריחו" במאי; וקבלת ההחלטות בליל 7/6 באוקטובר. אחר כך אציע סיבות להשתרשות דפוס חשיבה זה דווקא בזירת עזה מול חמאס.

מאמר זה הוא מאמר נוסף בסדרת מאמרים בכתב העת **מערכות**, שמטרתה לנסות לפענח מרכיבים בתרבות הארגונית ובתהליכי העבודה בצה"ל, אשר ייתכן שיש בהם כדי להסביר מה עמד בבסיס הכשלים לפני מתקפת הפתע של חמאס.

קבלת החלטות לתקיפת בכירים ותקיפת תת"ק הגנתי במבצע "שומר החומות"

פיתוח ידע בפיקוד הדרום, אוגדות 36 ו-162, אמ"ן וחיל-האוויר בשנים 2017–2021 בנושא תקיפת מערכת המנהרות של חמאס בתוך עזה, שכונתה "המטרו", הביא לפיתוח יכולת תקיפה רחבה ומדויקת של מערכת זו. הוכחת התכנות פגיעה אפקטיבית במנהרות אלו בוצעה בהובלת חיל האוויר בין סוף 2017 לאמצע 2018. הרעיון המערכתי פותח ושופר תחת הלוי (מפקד פד"ם החל מאמצע 2018), בסיוע מפקד אוגדה 162 תא"ל עודד בסיוק. לתוכנית היו שני מרכיבים: פגיעה בתשתית המנהרות והרג אנשי חמאס. בסוף 2020 בוצע מודל מלא של התוכנית (לפירוט ראו: פינקל, 2023, עמ' 251–254).

התקיפה האווירית שולבה בפעולה קרקעית לצורכי הונאה של חמאס, כדי לגרום לאנשיו להיכנס לתת"ק לפני תקיפת המטרו מן האוויר ולהביא להרג של מאות מחבלי חמאס. היא כונתה "מכת ברק" והפכה לחלק מתוכנית רחבה יותר בשם "רוח דרום" (לבירם, 2021), שכללה עוד מרכיבים, כמו פגיעה במתקנים הקשורים לייצור רקטות, החסנתן ושיגורן, ותוכנית לפגיעה בבכירי חמאס ("יעדי איש") במפקדות תת"ק שהמרכזיות שבהן נקראו "עיר מקלט" ו"עיר גוליית" והתבססו על מודיעין

של שב"כ ושל אמ"ן (בוחבוט, 2022). בפיקוד בוצעה חשיבה מקיפה ובכלל זה דיוני תרחישים על התזמון הנדרש בין תקיפות מנהרות התקפיות, תקיפת בכירי חמאס ותקיפה נרחבת של המטרו, עקב ההבנה כי מרגע התקיפות הראשונות, בחמאס עלולים להבין כי נחדרו מודיעינית וינסו לצמצם את השימוש במנהור כדי להימנע מהמשך הפגיעה בהם (פיקוד הדרום, לשכת המפקד, 2020).

שיתוף הידע הבין-מדרגי פיקוד הדרום-חיל האוויר-מטכ"ל כלל כמה שלבים, ובהם הצגת התפיסה למטכ"ל במרס 2019; קד"ם (קבוצת דיון מקדים) מטכ"לי לתוכנית במרס 2020 שבסיומה סיכם הרמטכ"ל רא"ל אביב כוכבי: "'מכת ברק' היא ביטוי תפיסתי 'למהלומה' [...]" ; הצגת סיכום האימון הפיקודי של נובמבר 2020 לרמטכ"ל, והצגה נוספת במטכ"ל בינואר 2021. לפי מפקד הפיקוד הלוי, המטכ"ל היה שותף מלא להבנת היכולת, לתכנון ולשיקולים להפעלתה (פינקל, 2023, עמ' 254). במהלך מבצע "שומר החומות" במאי 2021, התקבלו במטכ"ל שתי החלטות מרכזיות בהקשרי התוכניות שצוינו מעלה והן מעידות להבנתי על הפעלת דפוס חשיבה ארגוני של "מערכת 1" (המשך פסקה זו מבוסס על: מרכז דדו, 2021): הראשונה: בליל 12/11 במאי הוחלט על תקיפות "יעדי איש". נושא תקיפת יעד שב"כ "עיר גוליית" הועלה בביקור רוה"ם בפיקוד ב-11 במאי, ובעקבות זאת נעשה בפיקוד דיון בהפעלת "עיר מקלט".

מהלך דיון חשיבה בראשות הרמטכ"ל שבו התקבלה ההחלטה היה כך: הדיון התחיל בהצעות שונות שהציגה חטיבת המבצעים על המשך פעילות צה"ל, שלא כללו תקיפות "יעדי איש" ו"מכת ברק" ביממה הקרובה, אלא כאפשרות עתידית. תוך כדי הדיון העלה מפקד הפיקוד (החל ממרס 2021) אלוף אליעזר טולדנו, על בסיס דיון הכנה שנעשה בפיקוד, את הרעיון לתקוף "עיר מקלט" "מרוודת" כדי להגביר את הלחץ על חמאס לסיים את הירי על ישראל, ואף הציע להשתמש במרכיבים מתוכנית "מכת ברק". הוא לא הכיר ככל הנראה לעומק את הדיונים שנערכו בימי קודמו על הצורך בתזמון של כמה יעדים במקביל כדי לצמצם את זמן הלמידה של חמאס, ואת הסיכון שבהסגרת המודיעין על המטרו ופגיעה ביעילות של הפעלה נפרדת של "מכת ברק". גם אם הכיר את השיקולים מהעבר, הם לא הובאו בפני משתתפי הדיון באופן שהבליט את הדילמה.

היו במטכ"ל מי שתמכו בפעולה כזו וטענו כי גם פעולה נגד בכירים לא תסגיר את הסוד של "מכת ברק", והיו מי שניסו "להאט" ("מערכת 2") את תהליך קבלת ההחלטות: מפקד חיל האוויר אלוף עמיס נורקין טען כי הפעלת "מכת ברק" ללא הונאה והפתעה תוריד לטמיון חמש שנים של בניין כוח, ואם רוצים לבצעה נדרש להמתין וליצור הפתעה אופרטיבית. ראש אמ"ן אלוף תמיר היימן אמר כי נדרש להיזהר ממהלך של פגיעה במח"ט אחד, שעלול להרוס את הגיון הפעולה הרחבה בתת קרקע. הרמטכ"ל קיבל בדיון את ההצעה של מפקד פיקוד הדרום לתקוף יעד איש בודד - מח"ט. בהמשך "האט" טולדנו את התהליך באמצעות התייעצות

טלפונית עם קודמו הלוי, מה שכנראה הבהיר לו כי תקיפה בודדת תביא להסגרת היכולת, והוחלט על תקיפת כמה "יעדי איש" במקביל. הן הוצאו לפועל ב-12 במאי, הצליחו בצורה חלקית ביותר ("עיר גוליית" יותר מ"עיר מקלט"), ונפגעו בהן מח"ט עזה וקבוצת פעילים בתחום בניין הכוח של חמאס, כשליש מהפגיעה שתוכננה. ניסיונות בהמשך לחסל את מוחמד צ'יף לא צלחו.

ההחלטה השנייה הייתה בהקשר הפעלת תוכנית "מכת ברק". בדיון חשיבה בצוהרי 12 במאי הובן כי עקב תקיפות "יעדי איש", בחמאס ככל הנראה חושדים כי צה"ל מחזיק במודיעין פרטני על מנהרות שאינן רק מתקני פו"ש שבהן שהו בכירי חמאס, אלא גם על חלקים נרחבים של המטר. בדיון זה העלה מפקד פיקוד הדרום את האפשרות לממש את "מכת ברק" בשלוש חלופות: א. לא להפעילה ולשמר לעתיד; ב. רק כתוכנית אש - ללא תמרון; ג. להפעילה עם תמרון הונאה שתוכנן במסגרת "רוח דרום". ראש אמ"ן טען כי לפי מה שהוסבר לו בעבר על ידי פיקוד הדרום (במהלך פיתוח התוכנית ותהליך אישורה), התוכנית נדרשת לכלול את שני המרכיבים, הקרקעי והאווירי, ואסור "לפרקם". קמ"ן פיקוד הדרום אל"ם ל' נשאל כמה פעמים מה תהיה תוצאת הפעולה ואמר כי מדובר בחיסול עשרות בודדות של אנשי חמאס לכל היותר. הרמטכ"ל הכריע בעד ביצועה, תוך הונאה מוגבלת ביותר של כוח קטן שלא חצה את הגבול. הופעלה גרסה מרודדת של תוכנית "מכת ברק" המקורית, תחת שם הקוד "דרום כחול", והיא הביאה להרג של אנשי חמאס בודדים, במקום מאות כפי שתוכנן. כאן הדיון היה סדור יותר, אך עם הטיה ניכרת לאופטימיות יתר.

למרות חשיבה מעמיקה ופיתוח יכולת רחבה בשנים שלפני מבצע "שומר החומות", שילוב של בעיות בהעברת ידע בין מפקדי פיקוד הדרום, אי שיתוף מפקד פיקוד הדרום הקודם בפורום החשיבה המטכ"לי² ולחצים חיצוניים ופנימיים בזמן אמת לפעול ולהציג תוצאות, הביאו לקבלת החלטות מהירה, שלא כללה את כל הידע שפותח בתהליך ההכנות - "מערכת 1". זאת אף על פי שלאחר הדיון הראשון ובדיון השני היו סממנים של "מערכת 2". הדיון השני היה סדור יותר, ונראה כי בו ההחלטה לפעול נבעה גם מההבנה בדיעבד, שהפעולה הראשונה הסגירה את השנייה.

ההתייחסות לידיעת "חומת יריחו"

ידיעת "חומת יריחו" שהגיעה לידי צה"ל במאי 2022 עסקה בתוכנית חמאס למתקפת פתע רחבת היקף על עוטף עזה, ערי מערב הנגב ומחנות צה"ל. לפי חלוקת האחריות של המחקר המודיעיני, מי שהיה אחראי על ניתוח המודיעין בהקשרי פשיטה קרקעית על ישראל היה קמ"ן אוגדת עזה סא"ל י'. עקב כמה סיבות לא ידע סא"ל י' לקבוע אם המידע שבידיו הוא תוכנית ממשיית שבחמאס נערכים אליה

² הלוי היה באותה עת בהמתנה לפני כניסה לתפקיד סגן הרמטכ"ל ולא התבקש על ידי הרמטכ"ל להגיע לדיונים בבור.

באופן מעשי, או רעיון עקרוני להכוונת בניין כוח. תחת חלופות אלו הוצגה התוכנית למפקד אוגדת עזה, תא"ל נמרוד אלוני, שנתן הנחיות להגברת המאמץ המודיעיני להבנת התוכנית והעלה הצעות לשיפור המכשול בהתמודדות עימה (מפקדת אוגדת עזה, 2022), אך האחרונות לא יושמו.

בדיון באוגדה לא שותפו קציני מילואים בכירים ממפקדת האוגדה. יש לציין כי אלוני פיקד על האוגדה שנה קודם לכן במבצע "שומר החומות", שבו מידע מודיעיני מדויק הביא לפגיעה באנשי נח"ב במנהרות, וכי בסוף 2021 הסתיים מבצע המכשול התת-קרקעי הפיזי והסנסורי בגבול עזה. סא"ל י' חיפש מידע מודיעיני מוקדם בעל דמיון ל"חומת יריחו" מהתקופה שהחלה בסיום "שומר החומות", במחשבה כי התוכנית שבידיו היא לקח של חמאס ממבצע זה. כיוון שלא מצא, הציע כי מדובר בתוכנית "ראשונית" ולכן עתידית (בדיעבד התברר כי הייתה בידי מערכת המודיעין ידיעה דומה כבר ב־2018, אך זו לא נדונה לעומק בעת הפצתה ונשכחה).

בדיון במאי 2022 בראשות מפקד הפיקוד טולדנו ובהשתתפות מפקד האוגדה אלוני וקציני המודיעין ממפקדת הפיקוד והאוגדה (בראשות קמ"ן הפיקוד אל"ם א'), אמר מפקד הפיקוד כי כתיבת תוכנית למתקפת פתע היא רעיון חדש ויכולה להעיד על שינוי מגמה בחמאס. הוא קבע, בהמשך להבנות של קציני המודיעין, כי נדרש להתייחס לתוכנית כאל "נקודת מכוון לבניין הכוח" של חמאס, בלי לשלול אפשרות שיש לו כוונה לממש אותה. תחת הבנה זו, שלא מדובר בתוכנית ממשית הבשלה להפעלה בטווח הזמן הקרוב, טולדנו נתן הנחיות להעמקת המחקר המודיעיני ולבחינת מרכיבים שונים שישפרו את ההגנה (פיקוד הדרום, לשכת המפקד, 2022), אך האחרונות לא מומשו.

בדיון בפיקוד לא שותפו סגן מפקד הפיקוד אלוף (מיל') יוסי בכר וראש צוות התכנון תא"ל (מיל') ארז וינר, ש"נשאו בראשם" היסטוריה מרחבית של יותר מעשור. סא"ל י' הציג את "חומת יריחו" תחת ההבנה כי מדובר בתוכנית לבניין כוח גם לראש אמ"ן אלוף אהרון חליוה (אך לא לרח"ט מחקר תא"ל עמית סער), ולראש חטיבת המבצעים תא"ל ירון פינקלמן. היא הוצגה לכל אחד מהם בנפרד. התוכנית לא הוצגה לממלאי תפקידים כמו ראש אמ"ן, הרמטכ"ל, ראש אגף אסטרטגי (אגא"ס), מפקד חיל האוויר ואחרים. היא גם לא הוצגה בדיון משותף של מי מכל אלה שצוינו. למעשה תוך שבועות ספורים מהגעתה לידי צה"ל התוכנית תוגה כ"תוכנית לבניין כוח". במצב זה, ובהיעדר תימוכין נוספים במודיעין שהיה מחזיר אותה לשולחן הדיונים, היא למעשה נשכחה מלב הבכירים. במודיעין האוגדה וגורמי האיסוף שהונחו על ידי מודיעין האוגדה בוצעו תהליכים להגברת האיסוף והמחקר שיכלו לאשש אותה או להפריכה. מידע שמאשש אותה נמצא על ידי הנגדת ו', שחקרה את אימוני כוחות הנח"ב, אם כי היא לא ראתה במידע עניין דחוף המעיד על אפשרות מימוש קרובה.

לדעתי גם ללא מציאת ידיעות מוקדמות או מאוחרות נדרש היה להתייחס לתוכנית זו כאל תוכנית ממשית, או לפחות כזו שבחמאס מתכננים ברצינות להוציאה לפועל, מסיבות אלו:

א. התוכנית נוסחה כתוכנית מבצעית (בהיבטים של ניתוח מפורט של היערכות צה"ל בהגנה, השיטה הפרטנית מחולקת לשלבים, ההיבטים כמותיים שונים ורבים, ועוד), ולא כרעיון תפיסתי עקרוני או מסמך בניין כוח. בעוד שנכתב במסמך כי מדובר ב"תוכנית התקפה" על אוגדת עזה, התרגום בצה"ל היה "תוכנית לפשיטות" על אוגדת עזה. ההבדל במושגים משמעותי.

ב. צה"ל פגש ב"צוק איתן" ב-2014 יותר מ-30 מנהרות חוצות גדר ועסק בשנים שלאחר מכן בנטרולן, חסימתן והשמדתן. כמות כזו של מנהרות, והבנה כי חמאס ממשיך לפתח את כוחות הנח'בה ההתקפיים, העידה על תוכנית רחבת היקף ולא על פעולה "מיוחדת" שניתן לבצעה על ידי כוחות מיוחדים שהיקפם הנדרש קטן בהרבה מזה של הנח'בה.

ג. קשיי היכולת לחזות את התנהגות מנהיג חמאס מאז 2017 סנואר, בדגש על התנהלותו הלא צפויה בתחילת מבצע "שומר החומות" במאי 2021 (ירי על ירושלים) ואחריו (תמונת הישיבה על הכורסא) הביאו להבנות כי מדובר באדם בעל חשיבה אמונית-משיחית המניעה את מעשיו. ידיעת "חומת יריחו" יחד עם האמונה המשיחית של סנואר, אמורות היו לגרום להבנה כי למרות הקושי ליישם תוכנית זו (לכאורה), ייתכן כי הוא מתכוון לממשה מתוך אמונה שהאל לצידו.

תהליך הבחינה של הידיעה, שכלל מפקדים וקציני מודיעין, התאפיין בדפוס חשיבה של "מערכת 1" – תהליך מהיר המבוסס על מומחים לחמאס שהסתמכו בין היתר על האינטואיציה שלהם. בראשם טולדנו, שבתפקידו הקודם היה מפקד אוגדת עזה, וקמ"ן הפיקוד אל"ם א', שבתפקידו הקודם היה ראש הזירה הפלסטינית בחטיבת המחקר. ניתן להניח כי בדיונים אלו באו לידי ביטוי הטיות חשיבה כמו "עיוגון" – חמאס הוא תנועת טרור (העוגן הקוגניטיבי) ולא צבא, ולכן התוכנית היא "פנטזיה" ולא משהו בר הגשמה; "זמינות" המבצע האחרון – "שומר החומות" בו חמאס ניסתה ונכשלה לבצע פעולות פשיטה ועוד.

פעולה בדפוס של "מערכת 2" – שיתוף קציני מילואים ותיקים בדיונים באוגדה ובפיקוד, דיון רחב יותר בפורום מטכ"ל (ולא רק הצגת פרטניות ואישיות), גם עם ממלאי תפקידים שאינם מומחים לעזה (לדוגמה – מפקד פיקוד הצפון שמכיר היטב את בעיית רצ'ואן), ומשחקי מלחמה בדרגי אוגדה ופיקוד לתרחוש של התמודדות עם התקפה כפי שהובנה מן המסמך, היו יכולים ליצור במערכת תובנות אחרות ממה שהוגדר – תוכנית לבניין כוח, או לפחות להטיל בתובנה זו ספק. יש לציין כי היו אירועי למידה שהיה בהם פוטנציאל לשינוי ההגנה, כמו יום הלמידה הפיקודי "דיוקנה של מערכה" בנובמבר 2022, בהשתתפות כל גורמי המודיעין

שעסקו בעזה. מכיוון שהוא היה אירוע חריג, הדבר מעיד על כך שלפחות בתקופה שלפני יום העיון, ראייה אינטגרטיבית הייתה חסרה כתהליך שוטף. בהקשר של "חומת יריחו" הוא התרחש כחצי שנה אחרי שזו הוגדרה כ"תוכנית לבניין כוח", וכך הוצגה ביום הלמידה.

קבלת ההחלטות בליל 7/6 באוקטובר 2023

לנוכח ידיעות שונות שהגיעו בליל 7/6 באוקטובר בנוגע לפעילות חמאס, בדגש על הפעלת סימנים ישראלים, בוצעו כמה תהליכי בדיקה בגופי האיסוף ותהליכי חשיבה וקבלת החלטות באמצעות תקשורת מאובטחת בין ממלאי תפקידים ששהו בביתם, בדרכם לבסיסיהם או בבסיסיהם.³ המרכזיים בהם היו: א. הערכת המצב של מפקד פיקוד הדרום אלוף ירון פינקלמן (03:50-03:15) לפנות בוקר יחד עם מפקד האוגדה, קצין האג"ם הפיקודי, מפקד מרכז האש הפיקודי, קמ"ן הפיקוד אל"ם א', קמ"ן האוגדה סא"ל א' (שהחליף את סא"ל י' כמה חודשים קודם לכן) ושני נציגי שב"כ. הועלו שלוש אפשרויות: קיום תרגיל חמאס, הגברת מוכנות מחשש ליוזמה ישראלית, או הערכה למתווה פשיטה מקומית. יש לציין כי פינקלמן ניסה "להאט" את התהליך בכך ששאל כל אחד מארבעת אנשי המודיעין (כולל השניים מן השב"כ) מה היא הערכתם האישית והבלתי תלויה בהערכות שסיפקו אלו שדיברו לפנייהם. ב. לאחר הערכת מצב זו בוצעה התייעצות טלפונית בין הרמטכ"ל, מפקד הפיקוד וראש אגף המבצעים אלוף עודד בסיוק שהצטרף לשיחה לבקשתו ("האטה") (04:30-04:00). בהתייעצות שאל הרמטכ"ל את פינקלמן האם מח"א ובכירים באמ"ן ובשב"כ עוסקים בבדיקת המידע וקיבל תשובה חיובית ("האטה"). הוא העלה כמה אפשרויות לפעולה חריגה של חמאס והנחה להגביר מוכנות בכמה תחומים.

במהלך הלילה מפקדי גופי מודיעין שעודכנו וערכו בדיקות משלהם היו מפקד יחידה 8200, רלמד"ן ורמד"ן (ראש להק המודיעין וראש מספן המודיעין). מפקדי אגפים וזרועות שעודכנו, או שהרל"שים שלהם עודכנו, היו ראש אמ"ן, מפקד חיל האוויר ומפקד חיל הים. התוצאה המשולבת של תהליכים אלו הייתה החלטה לתגבר כטמ"מים לזירת עזה (ועוד היבטים בהקשר האווירי שחלקם התקיים וחלקם בוטל בהמשך), לא להעלות כוונות בכוחות הפרוסים בקו תחת אוגדת עזה מחשש להסגרת מקורות מידע ולהמתין למידע נוסף, שאולי יגיע, לקראת הערכת מצב שנקבעה לבוקר 7 באוקטובר. מפקדים בפיקוד הדרום ואוגדת עזה החליטו לחזור לבסיס עקב תחושה שמהו מתפתח בזירה, אם כי כאמור, לא היה ברור מה אופיו. הדיונים שנערך על בסיס ידיעות אלו, בהשתתפות מפקדים וקציני המודיעין, התאפיינו בדפוס חשיבה של "מערכת 1" - חשיבה מהירה, מבוססת על מומחים

³ תת-פרק זה מבוסס על אינטגרציה של מידע שפרסם צה"ל עם מידע שפרסמו עיתונאים שתודרכו על ידי צה"ל

לחמאס שהסתמכו בין היתר על האינטואיציה שלהם. כל המשתתפים שצוינו הכירו את חמאס היטב (להבנתם) מתפקדיהם הקודמים והנוכחיים. לנוכח זאת, התהליכים באותו לילה התאפיינו בחלקיות וב"קיצורי דרך". ניתן להניח כי כאן השתלבו הטיית "זמניות" – מקרים דומים מן העבר שבהם התברר כי המידע שנקלט היה בהקשר תרגילים; "ייצוגיות" יתר של הפעלת הסימנים, ביחס למידע אחר, חלש יותר בתחומי פעילות אחרים של חמאס ועוד. אילו נערכה בליל 7/6 באוקטובר הערכת מצב מלאה בראשות הרמטכ"ל, ובהשתתפות מפקד פיקוד הדרום, ראש אמ"ן, ראש אמ"ן, ראש השב"כ (או נציגו), רח"ט מחקר, מפקד חיל האוויר ומפקד חיל הים ("מערכת 2"), מידע וידע נוספים היו משולבים בדיון, ולו רק בשל ההכנות המקדימות שמשתתפי הדיון היו עושים וכך מביאים מידע הייחודי להם (ראש אמ"ן מ-8200, שב"כ, מח"א מלמד"ן ומח"י ממד"ן). בכל מקרה, הערכת מצב מלאה הייתה "מאיטה" את החשיבה ותורמת לשמיעת עוד דעות.

מדוע התפתח דפוס חשיבה של "מערכת 1" ביחס לחמאס ופחות ביחס לחזבאללה?

שני מרכיבים מרכזיים לתופעה שתוארה, המשולבים זה בזה. הראשון הוא ההגדרה של חמאס כארגון טרור ולא כצבא טרור (אף על פי שבצה"ל המסמכים מתייחסים לחזבאללה ולחמאס תחת אותה המשגה, ההתנהלות בפועל מעידה אחרת) ו"מסגור" של פעולות לחימה בעזה כ"מערכות" ולא מלחמה; יחד עם רצף של עימותים מסוגים שונים – מערכות כמו "שומר החומות" ומבצעים מול גא"פ, צעדות לגדר והפעלת בלוני תבערה. אלו קיבעו חשיבה כי גם אם יתפתח משהו בעזה, לכל היותר העניין ייגמר ב"סבב" שבו חמאס יירו רקטות, אנו נגן עם מערכת כיפת ברזל ונתקוף באש. זאת אומרת שמחיר הטעות הישראלית בהבנת חמאס או בהפעלת הכוח הישראלית הוא נמוך יחסית. המרכיב השני שתרם להתפתחות דפוס חשיבה של "מערכת 1" הוא תחושת מומחיות שהתפתחה אצל בעלי התפקידים. רצף העימותים יצר אצלם את התחושה כי הם מבינים את חמאס, עקב "למידה מחיכוך" והיכרות אינטימית עם האויב.

בשל השילוב של שני מרכיבים אלו, חלק גדול מניהול הערכות המודיעין והערכת המצב ביחס לזירה זו התנהל בדפוס התייעצויות ודיונים קצרים בין מומחי מודיעין ומקבלי החלטות "מערכת 1" (באופן מוצלח לזמנו), תוך שחיקת מנגנונים של "מערכת 2" – ללא דיונים רחבים, ללא אנשי מילואים ביקורתיים עם זיכרון ארגוני, ללא משחקי מלחמה וצוותים אדומים וכדומה. יש חוקרים כמו אורי בר-יוסף, המנסים לתת הסברים לכשלי צה"ל מתוך ניתוח מאפייני אישיות של ממלאי תפקידים, כמו אלוף אלי זעירא (Bar-Joseph & Kruglanski, 2003), אך ניתוח היבט זה בתקופה שלפני מלחמת "חרבות ברזל" מצריך מחקר נפרד.

ניתן לזהות הבדל ניכר בין ההתייחסות לחזבאללה ובין ההתייחסות לחמאס בתהליכי קבלת ההחלטות. מכיוון שחזבאללה הוגדר "צבא טרור" עם יכולות של

מדינה, והתייחסו אליו ככזה, ה"משוואות" בין ישראל לחזבאללה נתפסו כאלו שחריגה מהן עלולה להוביל להסלמה שתדרדר למלחמה, צה"ל נקט דרכי פעולה מגוונות כדי למנוע סכנה של הידרדרות. לנוכח זאת לפני רבות מפעולות המב"ם בסוריה, לפני נטרול המנהרות בחורף 2018-2019 במבצע "מגן צפוני" ובאירועים שבהם נוצר מגע בין צה"ל לחזבאללה בגבול הצפון, נערכו דיונים מעמיקים, משחקי מלחמה פיקודיים ומטכ"ליים ועוד לפני פעולה יזומה או תגובה ישראלית. נוסף על כך, איום התקפות רצ'ואן על גבול הצפון היה ברור ונעשו מולו מגוון תהליכי חשיבה ופעולות שונות לצמצום הצלחתו (אם כי לחלוטין לא מספקות, ביחס למצב שבו לא תינתן התרעה בכלל).

מרכיב נוסף שתרים להתבססות דפוס של "מערכת 1" בחשיבה וקבלת החלטות ביחס לחמאס בדרום (וגם ביחס לחזבאללה בצפון) היה הריכוזיות בקבלת ההחלטות בהפעלת הכוח בצה"ל. מסיבות של חשש מהסגרת מקורות מודיעין רגישים, חשש מהסלמה שיש לה השלכות אסטרטגיות והעובדה כי המענה להתרעה היה בעיקרו מטכ"לי - כטמ"מים, מטוסי קרב, יחידות מיוחדות ויחידות כוננות יבשתיות - ולא בידי הפיקוד המרחבי, התפתחו בצה"ל, בזירה הדרומית והצפונית וגם באחרות, דפוסים של "שאיבת החלטות" כלפי מעלה. מכיוון שכמעט כל אירוע הגיע ישירות לראש אמ"ן, ראש אמ"ן והרמטכ"ל, נוצר עומס הן בדרגי אוגדה ופיקוד לבצע הערכות מודיעין והערכות מצב חפוזות כהכנה לאלו בדרג המטכ"ל ("הכנות" שואבות זמן), הן בדרג המטכ"לי שעוסק בכל התחומים בכל הזירות. לטענתי מצב זה הביא לצורך בתהליכים מקוצרים וחפוזים בכל הדרגים.

המטכ"ל הפך לצוואר בקבוק בכל החלטה ולו המזערית ביותר, כמעט בכל עניין הקשור להפעלת כוח בכל הזירות. יכולת התקשורת המאובטחת שהתפתחה בצה"ל תמכה בדפוס פעולה זה של התייעצויות טלפוניות מהירות (יותר מאשר בעבר) ואגברה אותה. ובהקשר ליל 7/6 באוקטובר, אילו לאוגדת עזה ולפיקוד הדרום היו כוחות נוספים משלהם וסמכויות הפעלת כוח רחבות יותר, ללא צורך באישור מהמטכ"ל, נראה כי היו מתפנים זמן וקשב לתהליכים סדורים יותר בכל הדרגים - כל דרג והעניינים הנוגעים לו.

סיכום והמלצות

מאז הפתעת 7 באוקטובר 2023 נעשים ניסיונות שונים להציע הסברי עומק למחדל, בעיקר מתחום המודיעין על היבטיו האיסופיים, המחקריים והארגוניים; מתחום התפיסות - מן הרמה המדינית ועד תפיסת ההגנה בדרגים הטקטיים בגבול עזה; ומתחום ענייני סדר הכוחות, הנורמות המבצעיות וכדומה.

מאמר זה ניסה לנתח את הפסיכולוגיה הארגונית של צה"ל, תוך שימוש מטאפורי בהמשגה של כהנמן. אם מקבלים את ההבחנות ולפיהן דפוס "מערכת 1" מהירים הפכו לדומיננטיים בהקשר חמאס בעזה בשנים שלפני הפתעת 7 באוקטובר ותרמו

תרומה שלילית למה שהתרחש בזירה זו, הרי שהמענה הוא בדמות חיזוק "מערכת 2": ביצוע דיוני חשיבה רחבים ככל הניתן, עם מומחים ועם הסתכלות חיצונית של כאלו שאינם בהכרח מומחים לזירה הנדונה; משחקי מלחמה וצוותים אדומים על החלטות ראשוניות, לפני קבלת החלטות סופית; צמצום הריכוזיות המטכ"לית כדי לאפשר זמן וקשב רבים יותר, הן לדרגים שמתחת הן למטכ"ל עצמו, לביצוע תהליכים כאלו.

רשימת המקורות:

- בוחבוט, אמיר (7 במאי 2022) כך חוסלה צמרת המהנדסים של חמאס ב"שומר החומות": "הם נקברו". **וואלה**.
- טברסקי, עמוס וכהנמן, דניאל (2013). שיפוט בתנאי אי ודאות: יוריסטיקות והטיות. כנרת זמורה דביר. מופיע כנספח לגרסה העברית של הספר **לחשוב מהר לחשוב לאט**, פורסם במקור בכתב בעת Science ב-1974
- כהנמן, דניאל (2013). **לחשוב מהר לחשוב לאט**. כנרת זמורה דביר.
- לב רם, טל (4 במרס 2021). להגיע להכרעה מהירה: בצה"ל מתכננים למבצע רחב היקף ברצועת עזה. **מעריב**.
- מפקדת אוגדת עזה, לשכת קמ"ן (8 במאי 2022). **סיכום דיון "הצגת חומת יריחו"**. מסמך פנימי בצה"ל.
- מרכז דדו. (25 ביולי 2021). **מחקר בנושא קבלת החלטות בהקשר הפעלת "מכת ברק" כ"נשק הפתעה" במסגרת מבצע "שומר החומות"**. אמ"ץ-תוה"ד.
- פינקל, מאיר (2023). **מפקדות היבשה**. מרכז דדו ומודן.
- פיקוד הדרום, לשכת המפקד (7 באפריל 2020). **בין "עיר מקלט" ל"מכת ברק" - סיכום מפקד הפיקוד**. מסמך פנימי.
- פיקוד הדרום, לשכת המפקד (29 במאי 2022). **יום עזה 24.05.2022 - סיכום מפקד הפיקוד**. מסמך פנימי בצה"ל.
- Bar-Joseph, Uri & Kruglanski, Arie. W. (2003). Intelligence Failure and Need for Cognitive Closure: On the Psychology of the Yom Kippur Surprise. *Political Psychology*, 24(1), pp. 75–99.

מדוע חזבאללה ואיראן הופתעו מפעולות ישראל? האם היו ב"קונספציה" שלפיה הם כפו על ישראל את תפיסת המלחמה שלהם, וזו הקשתה עליהם להסתגל למציאות הגלויה שבה ישראל שינתה את תפיסתה תוך כדי המלחמה?¹

המאמר מנסה להציע הסבר נוסף לעובדה שחזבאללה ואיראן הופתעו מהמכות המקדימות של ישראל על אף שהן היו תוך כדי עימות מתמשך ולא בגדר מתקפת פתע: השערה לפיה שני אויבים אלה, אשר תפיסת המלחמה שלהם מבוססת על רעיון "ההתנגדות", הכולל הרתעה תוך כדי עימות כדי לצמצם האפשרות להסלמתו, תגובתיות, הדדיות (שמירת "כללי משחק") וכדומה - הבינו והניחו כי עקב ההרתעה הבסיסית שהם ייצרו, ישראל נאלצה לאמץ את דרכי פעולתם (מב"ם, "מתחת לסף המלחמה", אי רצון בהסלמה). "הקונספציה" שלהם הקשתה עליהם להבין ולהשתנות במהירות המתאימה אל מול העובדה הגלויה כי ישראל "חזרה" לתפיסה ההיסטורית של מלחמות מכריעות המתחילות במתקפת פתע.

מבוא

חזרת "מתקפת הפתע" לשולחן הדיונים הישראלי אחרי מתקפת ה-7 באוקטובר 2023 - ברורה. מלחמת "חרבות ברזל" שהתחילה באותו יום, התפתחה לזירות נוספות, בדגש על הלבנונית והאיראנית. בשתי אלה, התרחשו תהליכים דומים: בין ישראל ובין חזבאללה התפתחה מערכה מוגבלת (סוג של "מלחמת התשה") שהחלה ב-8 באוקטובר ונמשכה לאורך 11 חודשים, תוך דינאמיקה של הסלמה איטית ביוזמת ישראל, אך תוך כדי שמירה על "כללים" של "צבא מול צבא", טווחי פעולה, אמצעי לחימה ועוד. מתוך מצב זה, פתחה ישראל בסוף יולי 2024 בסדרת מהלומות מפתיעות, שהוציאו את חזבאללה משיווי משקל והביאו להכרעתו; בין ישראל ואיראן התפתח עימות שהיו לו שני שיאים (לפני פתיחת מבצע "עם כלביא"): באפריל 2024 הרגה ישראל בכיר איראני בסוריה, בתגובה תקפה איראן ישירות

¹ פורסם במקור באתר "בין הקטבים", אוגוסט 2025.

את ישראל בעוצמה רבה, וזו הגיבה בצורה מדודה מאוד. בסוף יולי 2024 התנקשה ישראל ברמטכ"ל חזבאללה ובמנהיג חמאס איסמעיל הניה בטהראן. איראן השתתה את תגובתה. ב־27 בספטמבר התנקשה ישראל בנצראללה. בתגובה משולבת לארועים הקודמים, ירתה איראן ב־1 אוקטובר טילים רבים, וישראל הגיבה בעוצמה גדולה יותר, אך עדיין מדודה. ב־13 ביוני 2025 ישראל פתחה במכה מקדימה על איראן והמשיכה במערכה רחבה להשמדת תשתיות הגרעין, מפקדים בכירים, יכולת ירי טק"ק ויכולות צבאיות נוספות.

השאלה היא מדוע לא השכילו ההנהגות המדיניות והביטחוניות של חזבאללה ושל איראן לזהות את הנכונות הישראלית לפתוח במכה מקדימה אגרסיבית, כפתיח ל'מלחמה הכרעיתית'? המושג 'מלחמה הכרעיתית' שבו אעשה שימוש במאמר זה, אין משמעו שמתרחש המבצעים ("חיצו הצפון", "עם כלביא") היו הכרעת האויב, אלא שדפוס הפעולה היה רחב היקף, אגרסיבי, התבסס על רצף מהלומות ובסופו של דבר ההישגים היו פירוק יכולת הלחימה האפקטיבית של האויב. אתחיל בניתוח סיבות מתחום ההרתעה – ניתוח שגוי של מורתעות ישראל, ושל מודיעין – פערי מידע, זרימת מידע, הטיות תפיסיות וכדומה. לב המאמר הוא הסבר נוסף, המהווה מכנה משותף בין המקרים (למרות הבדלים משמעותיים ביניהם בהקשר האסטרטגי ובאופן התפתחות הלחימה), ויסודו השערה בת שני שלבים: א. בשנים האחרונות איראן וחזבאללה פיתחו הבנה כי עקב יצירת מאזן הרתעה מול ישראל, זו נאלצה לאמץ את תפיסת המלחמה שלהם שביסודה הימנעות מעימות כולל ופעילות מתחת לסף המלחמה הרחבה/הכוללת; ב. הקושי שלהם להשתחרר מהבנה זו, כאשר ישראל שינתה תוך כדי מלחמת "חרבות ברזל" את תפיסתה ואת דפוסי פעולתה ו"חזרה לעבר" של חתירה למלחמות הכרעה, תרם לכך שגם אם הם הבינו את השינוי בצד הישראלי וניסו להשתנות בהתאם, הם לא הספיקו לעשות כן והופתעו.

הסברים מתחום ההרתעה והמודיעין

לגבי חזבאללה, נראה כי נצראללה חשב כבר כמה שנים ועד לרגע מותו שישאל מורתעת מפני פתיחה במלחמה בהיקף מלא, לאור הערכתו את הבנת ישראל את עוצמת הנזק שהוא יכול ליצור בעורף הישראלי באמצעות מערכי האש של ארגונו. ראשית, תפיסה זו הוכחה בפועל לאורך שנים כאשר בין 2006 ל-2023, פעלו שני הצדדים לאור "משוואות" – שישאל לא חרגה מהן, הועצמה עקב מעורבותו המוצלחת של חזבאללה במלחמה בסוריה, ועוד יותר, כאשר כוח רצ'ואן הלך ונבנה מול עיניה של ישראל ללא שזו עושה פעולה מניעתית כוחנית (עיקר המענה היה תלונות לכוח האו"ם). מה שהמחיש בעיני נצראללה עוד יותר את עליות מורתעות ישראל, היה סדרת האירועים הבאים במהלך 2023, עליהם ישראל הגיבה באופן רפה: 13 במרץ – אירוע המטען במגידו; 6 באפריל (פסח) – ירי רקטות בידי חמאס משטח לבנון; 21 ביוני – הקמת שני אוהלים בהר דב (אח"כ פינוי אחד); 12 ביולי –

חציית גבול של חמושים בהר דב; ספטמבר - ניסיון התנקשות בשר הביטחון לשעבר משה (בוגי) יעלון.

שנית, בראשית המלחמה, ייתכן שהדיווחים בתקשורת כי היו כאלה שהמליצו בפתיחת המלחמה לפתוח במלחמה נגד חזבאללה, אך אפשרות זו נפסלה, עודדה אצל נצראללה קו מחשבה זה. נוספה על כך, ההגדרה של הצפון כזירה משנית, וכנגזרת מכך התייחסות של העימות בתוך מה שנקרא אצלנו ואצלו "מערכה מתחת לסף המלחמה" לאורך 11 חודשים. מאפייניה כללו הקפדה של שני הצדדים לפגוע רק במרכיבים צבאיים, תיחום של המרחב לדרום לבנון וצפון ישראל, המגבלות שהטיל הנשיא ביידן על ישראל וניסיונות התיווך של נציג הממשל האמריקאי הוכשטיין ועוד. כל אלה, הביאו את נצראללה לחשוב כי ישראל אינה מסלימה כי היא ממשיכה להיות מורתעת מארגונו ומקווה להגיע להסדרה ללא הרחבת המלחמה (ונראה כי הוא צדק, עד לנקודה מסוימת).

יש לציין כי חזבאללה ניסה בתחילת המלחמה להפעיל "פרוקסי" בדמות פלסטינים, שנשלחו לביצוע פעולות חוצות גדר בתחילת המלחמה, כדי להימנע ממצב אפשרי של הכרזת מלחמה מצד ישראל עקב חציית אנשי חזבאללה את הגבול (ישראל לא הסכימה להפרדה זו, ופעלה ישירות נגד חזבאללה). המצב הכללי, שבו תושבי הצפון הישראלי מפונים ויש התגוששות מוגבלת באש של "צבא מול צבא", היה נוח לנצראללה, אם כי יותר ברמה האסטרטגית מאשר ברמה הטקטית, שבה הוא המשיך לספוג אבדות ואובדן אמצעים, והוא תרם כנראה לתחושת הביטחון שלו כי הוא שולט ב"גובה הלהבות".

מה שלא כל כך ברור, הוא מדוע סדרה של אירועים בקיץ-סתיו 2024 לא שינו את תפיסת האיום שלו. המרכזיים היו: חיסול מפקד יחידת נאסר ב-11 ביוני; חיסול מפקד יחידת עזיז ב-3 ביולי; חיסול הרמטכ"ל שוכר ב-30 ביולי בתגובה להרג הילדים במגידל שאמס. חיסול זה העיד לא רק על נכונות ישראלית להסלים אלא גם על עומק החדירות המודיעינית לתוך ארגון חזבאללה, אך נתפס כנראה כמהלך חד-פעמי; ב-25-26 באוגוסט, כאשר ישראל זיהתה הכנות לירי רחב של חזבאללה היא ביצעה מכת מנע רחבה למדי על משגרי רקטות ועל טילים נייחים, בכלל זה רקטות וטילים ארוכי טווח, והמשיכה אחר כך לפגוע בהם; ב-17 בספטמבר פרסם משרד ראש הממשלה כי "הקבינט המדיני-ביטחוני עדכן הערב את מטרות המלחמה, כך שיכללו את הסעיף הבא: השבת תושבי הצפון לבתיהם בבטחה. ישראל תמשיך לפעול בפועל למימוש מטרה זו" (משרד ראש הממשלה, 2024) - "סימן מעיד" לגבי כוונות ישראל; באותו יום בוצע פיצוץ הביפרים ויום למוחרת פיצוץ מכשירי הקשר; ב-19 בספטמבר התנקש צה"ל באיברהים עקיל, מפקד מערך המבצעים של חזבאללה ובצמרת כוח רצ'ואן שהיו עימו. ב-23 בספטמבר הודיע דובר צה"ל בערבית לתושבי דרום לבנון להתפנות צפונה, מכיוון שצה"ל עומד לתקוף משגרי רקטות בשטחים מיושבים, וצה"ל תקף אותם באופן מאסיבי - "סימן מעיד" ברור ומובהק לכוונות

ישראל (והמשיך בתקיפתם ביממות הבאות); היו עוד חיסולים ופעולות נגד מערכים שונים עד ל-27 בספטמבר, שבו חוסל מנהיג הארגון חסן נצראללה.

לאור השתלשלות העניינים, אמור היה נצראללה להבין מעבר לכל ספק, לפחות החל מה-17 בספטמבר, כי ההרתעה שלו את ישראל אבדה, כי הארגון חדור מודיעינית עד לצמרתו וסודותיו הכמוסים ביותר, וכי הוא נמצא בפועל במצב של סכנת מלחמה כוללת, שכבר החלה, שבה עליו להפעיל את כל האמצעים העומדים לרשותו נגד ישראל. מכיוון שנצראללה לא פתח במלחמה כוללת, נראה כי שיקולי מאזן ההרתעה שלו מול ישראל היו מרכיב אחד בקבלת ההחלטות והיו מרכיבים אחרים שהיטו את הכף נגד פעולה כזו.

לגבי קבלת ההחלטות האיראנית, הציע לאחרונה פרופסור אורי בר-יוסף (בר-יוסף, 2025) כי זו שגתה שגיאה יסודית בחישובי מאזן ההרתעה מול ישראל. פעולותיה של ישראל לחיסול איראנים בכירים בשגרירות איראן בסוריה ואחר כך איסמעייל הניה בטהרן, נראו כנראה בעיני האיראנים לא כירידת מורתעות ישראל, אלא שגיאות ישראליות בהערכת נכונות איראן לפעול בתקיפות במענה להן. ייתכן שמה שחיזק את התפיסה האיראנית היו הפעולות של ישראל אל מול תקיפות שהיו בפועל שינוי היסטורי ביחס לדרך הפעולה העקיפה האיראנית. אמנם הפעולות הישראליות הסלימו ככל שאיראן הסלימה, אך הן היו מדודות מאוד ביחס לתקיפות האיראניות רחבות ההיקף. בשקלול הפעולה האיראנית והתגובה הישראלית, ייתכן כי האיראנים האמינו שהרתעת ישראל אף התחזקה עקב האגרסיביות המפתיעה שלהם והיקף הירי, למרות מגבלותיו אל מול קואליציית ההגנה.

גם אם זה נכון, הרי שמה שהיה אמור לערער את תחושת הביטחון האיראנית בהרתעה שלה מול ישראל היה הכרעה בפועל (איבוד יכולות ואיבוד רצון הלחימה) של ארגון חזבאללה לקראת סוף 2024, שהיווה עד אז יסוד מרכזי בהרתעת ישראל מתקיפת איראן. כך גם, אם כי במידה פחותה, נפילת משטר אסד ב-8 בדצמבר 2024. כמו כן, רצף של חיסולי מדענים בכירים בעבר, יחד עם המחשת חדירות מערכי ההגנה האיראניים בשתי תקיפות התגובה הישראליות (והצלחת ההגנה נגד מתקפות הטילים והכטב"מים), אמורים היו ליצור הבנה באיראן כי לישראל יש יכולות פגיעה בה, שמצמצמות את מורתעותה. בחודשים שלפני מתקפת הפתע היו גם שיקולים אחרים – המשא ומתן עם האמריקאים על מתווה הסכם גרעין חדש, שהיה מלווה ב"איום" אמריקאי על ישראל לא לפעול כל עוד יש סיכוי להסכם; אך מצד שני, הצהרות פומביות של ישראל כי היא מתכוננת לפעולה נגד מתקני הגרעין אם לא יהיה הסכם כזה.

לאור כל האמור, יש להניח שהערכת איראן את מאזן ההרתעה השתנתה, ואולי גרמה לה להתחיל לחשוב כי ישראל עומדת לתקוף אותה, אך עקב ה"עוגנים" התפיסתיים שיתוארו בהמשך, ההשתנות האיראנית הייתה איטית. בתוך כך, לא ברור מה הייתה מידת ההיכרות של הצמרת הביטחונית והמדינית של איראן עם ישראל,

או שהיא הסתמכה באופן "עיוור" על הערכות נצראללה כמומחה של הציר לישראל. ייתכן שלאחר שזה חוסל, היא איבדה משענת פרשנית זו, מה שהקשה עליה לפענח את כוונותינו. בעיות אחרות, היו אולי אצל המפקדים ומקבלי ההחלטות האיראניים – הערכת יתר של יכולות איראניות בתחומי הגנה אווירית, ירי טק"ק, מוגנות אתרי גרעין, או מתחום של הערכת חסר של היכולת הישראלית מול יכולות אלו. מתחום המודיעין, ניתן להניח שהיו גם בעיות "קלאסיות" מהסוגים המוכרים אצלנו ובכל העולם: פערי מידע, הטיות חשיבה מסוגים שונים, כמו אשליית ודאות ואשליית היכרות עמוקה עם ישראל, "חשיבת יחד" (אולי חמורה יותר בארגונים סמכותניים וריכוזיים מאשר במנגנוני מודיעין במדינות דמוקרטיות), זרימת מודיעין בתוך ובין גופי מודיעין, ובין גופי המודיעין של איראן ושל חזבאללה, ובעיות הנובעות מהאינטראקציה בין המודיעין ומקבלי ההחלטות. לא ברור האם בשני ארגונים אלו היה קיים פלורליזם ארגוני בהקשר הערכות מודיעין (לדוגמה, בין מודיעין חזית הדרום של חזבאללה לבין מטה המודיעין של הארגון), גופי "איפכא מסתברא", צוותים אדומים, "מודלי התרעה" מפני הפתעה ישראלית וכדומה. אם בעתיד נדע יותר על תהליכי המודיעין של חזבאללה ואיראן, ייתכן שמקומו של מרכיב זה בהסבר הכולל יגדל. מאמר זה, מתמקד כאמור בהסבר אחר.

הסבר חלופי - התפתחות קבעון תפיסתי

ההסבר המוצע: השילוב בין הבנת איראן וחזבאללה כי אילצו את ישראל לאמץ את תפיסת המלחמה שלהם, ובין שקיעתם תוך כדי המלחמה ב"אזור הנוחות" הזה, הקשה עליהם להסתגל לשינוי דרמטי בתפיסת המלחמה הישראלית תוך כי המלחמה - חתירה למערכה הכרעיתית הכוללת מכה מקדימה.

תפיסת המלחמה היא הגישה העקרונית של מדינות ושל צבאות לתופעת המלחמה. לעיתים גישה זו נקראת 'דוקטרינה' אך מושג זה מעט מצמצם בעיניי. לצורך ההמחשה - תפיסת המלחמה ההיסטורית של ישראל הייתה הרתעת האויב מעימות, ואם נדרש - העברת המלחמה לשטח האויב והכרעתו במהירות האפשרית, בעיקר באמצעות פעולות מהאוויר וקרבות שריון. הגישה הישראלית הייתה מקרה מייצג של מה שכינה ההיסטוריון הצבאי האמריקאי ויקטור דייויס הנסן בספרו משנת 2009 "the western way of war" (בעברית - "נצחון המערב") - שאיפה של מדינות דמוקרטיות למלחמת הכרעה מהירה, שבה ממצה החברה את משאביה החומריים כדי להפעיל כוח הרס מירבי בזמן קצר ולהביא לסיום מהיר של המלחמה. נראה היה שישראל זנחה בעשורים האחרונים גישה זו לטובת מבצעים מוגבלים ומב"ם, אך היא חזרה אליה, גם אם באופן בלתי מוצהר, תוך כדי המלחמה. כנראה, בלי שחזבאללה ואיראן הבינו זאת בזמן הנדרש להם כדי להשתנות בהתאמה.

לפני שאפרט את תפיסת המלחמה של איראן ושל חזבאללה, יש לציין כי היא נשענת על היבטים רחבים יותר של מאפייני הזהות ושל תפיסת העולם השיעית המשותפים

לאיראן ולחזבאללה. אלו כוללים את תחושת הקורבנות ההיסטורית, תפיסת הזמן השיעית - שלפיה הצלחת השיעים תהיה בעימות מתמשך בטווחי זמן היסטוריים (ובכלל זה הציפייה לחזרת ה'מהדי' לעולם לאחר שיווצרו התנאים לכך), ולכן לא נדרש למהר בפעולה או בהחלטה, והרכנת ראש מפני ההגמוניה הסונית שעברה שינוי בעשורים האחרונים לתפיסה של הגמוניה אזורית איראנית והגמוניה חזבאללאית בלבנון. קיימים כמובן גם הבדלים. כפי שטוען ר', סגן ראש אגף במשרד רוה"מ, גורמים המעצבים את התפיסה האסטרטגית האיראנית הם: המורשת האימפריאלית הפרסית, המסורת השיעית, תחושת ההשפלה והפגיעות שחוותה מצד מעצמות קולוניאליות במאות השנים האחרונות, המהפכה השיעית: הפצתה ושלטון אנשי הדת, ורעיון ההתנגדות (שיפורט מיד). בתפיסה האיראנית קיימים היבטים, שיש להם מקבילות לאלו הישראליות, כמו תחושת בידוד, רדיפה ואיום קיומי - אשר עיצבו בהן דפוסי הסתמכות עצמית על תעשיות ביטחוניות מגוונות, חתירה לעומק אסטרטגי באמצעות פרוקסי ופיתוח יכולת הרתעה "שוברת שוויון" - גרעין (ר', 2025).

גם אצל חזבאללה ניתן לזהות דפוסי דומים, לפחות בשנים האחרונות, אם כי בצורה אחרת - במקרה של חזבאללה הנשק שובר השוויון הוא טילים מדויקים וטק"א, והעומק הוא אופרטיבי - הרחקת אתרי שיגור טילים מן החזית. הבדלים קיימים גם באירועי מורשת מעצבים, בין איראן (מורשת האימפריה הפרסית, המהפכה, מלחמת איראן-עיראק) לחזבאללה (הדיכוי של העדה בלבנון, הלחימה ברצועת הביטחון ומלחמת לבנון השנייה). עדיין, כפי שאציג מטה - תפיסת המלחמה של שתי הישויות השיעיות דומה למדי.

המקבילה האיראנית והחזבאללאית של תפיסת המלחמה הישראלית שצוינה מעלה, נדונה לא מעט בספרות. אעשה כאן שימוש בספרו של דניאל סובלמן שיצא באמצע 2025, "ציר ההתנגדות - הרתעה אסימטרית וכללי משחק בעימותים הנוכחיים במזרח התיכון" (Sobelman, 2025), המתאר באופן כולל את הגישה של השותפות ב"ציר ההתנגדות" לעימות, ואחר כך באופן מפורט יותר את יישומה באיראן, בחזבאללה, בתימן, בחמאס ועוד.

התפיסה של תופעת המלחמה היא של עימות כוחני (מדיני וצבאי) כמצב מתמשך וארוך טווח, שבו קיימות עליות וירידות, השתנות והסתגלות, אך ללא ניסיון להכרעה פזיזת באמצעות מלחמה בהיקף מלא, ומתוך אמונה שבתהליך מתמשך (בטווחי זמן היסטוריים), נחוש וסבלני, היריב יתמוטט לתוך עצמו, ככל הניתן והנדרש בדחיפת איראן וחזבאללה. יסודה של תפיסה זו היא בהכרת חולשת איראן וחזבאללה מול אויביהן, והימנעות ממצב שבו היריב החזק, יחליט כי הוא מפעיל את מלוא עוצמתו מולם ("גישת המערב").

שתי אמירות שמביא סובלמן ממחישות מצוין גישה זו, ואת רתיעתה ממהלכים מכריעים. הראשונה, היא תיאור ראיון של חסן נצראללה ל-Al Mayadin, ב-4 בינואר 2018:

"המטרה שלנו היא לא מלחמה... יש הבדל בין התנגדות למלחמה... הבחירה הבסיסית שלנו לא היא מלחמה קלאסית." הלוגיקה הסיבתית של אסטרטגיית ההתנגדות טוענת כי בטווח הארוך, הצטברות העלויות תוביל בסופו של דבר את השחקן החזק יותר לסגת. הוא ציין, "הזמן הוא גורם חשוב, כמו גם שחיקת האויב, ניצול הנסיבות והצטברות הישגים וניצחונות." במקום פרץ אלים אינטנסיבי, נצראללה הסביר, ההתנגדות, כמו מלחמת גרילה באופן כללי, דורשת זמן. בהתבסס על הדוגמה של הלחימה של חזבאללה עם ישראל בדרום לבנון בין 1982 ל-2000, טען נצראללה שה"הישגים המצטברים" של חזבאללה בסופו של דבר הובילו לתבוסה האסטרטגית של ישראל (Sobelman, 2025, p. 18). השנייה היא תיאור ראיון שנתן קאסם סולימאני ב-1 באוקטובר 2019 לאתר של המנהיג העליון חמנאי, ובו תיאר את התנהלותו המצוינת של חזבאללה במלחמה ב-2006.

"בדרך כלל, יש הרבה חיפזון במלחמה... לפעול לפני שאבדה ההזדמנות... חזבאללה הפתיע ובלבל את האויב בכל שלב עם כלי חדש או פעולה חדשה. הם לא היו חושפים את כל הקלפים שלהם בבת אחת." בהתייחסו לדו-שיח ההרתעה של חזבאללה [מול ישראל] בזמן מלחמה, ציין סולימאני כי לנצראללה "היה ביטוי עבור האסטרטגיה הזו", והסביר שהוא "התקדם שלב אחרי שלב. הוא היה אומר שהשלב הבא הוא חיפה, השלב שאחריו הוא מעבר לחיפה, ואז שני שלבים אחרי שלב חיפה." (Sobelman, 2025, p. 25). סולימאני תיאר את המרכיב התפיסתי שסובלמן מכנה "הרתעה תוך כדי מלחמה" – מזעור הסכנה שהאויב יסלים מעבר ליכולת העמידה של איראן וחזבאללה, באמצעות התנהלות מדודה בשלבים.

מרכיבים נוספים של תפיסת המלחמה של איראן ושל חזבאללה מפורטים אצל סובלמן וגם במחקר של אוניברסיטת המרינס על התרבות האסטרטגית של איראן. בפסקה "דרך המלחמה של משמרות המהפכה האיראניים", מופיעים המרכיבים הבאים – Indirection, Ambiguity, and Strategic Patience – הימנעות מעימות ישיר והעדפה לפרוקסי, אמצעים בלתי קונבנציונאליים לעיתים רחוקים ממקום העימות ללא לקיחת אחריות (פיגועים בחו"ל נגד מתקנים יהודיים/ישראלים), פעולה שקשה לקשרה לאיראן (נגד מתקן המרינס בביירות ב-1983), משיכת זמן באמצעות נסיגות בתהליכי הסכמי גרעין, מסמוס התנגדות פנימית למשטר, הארכת העימות בין ישראל לחזבאללה ולפלסטינים כדי להתיש את ישראל ועוד.

עוד מציין המסמך כי גישת הפעלת הכוח האיראנית מתאפיינת בהדדיות (Reciprocity) המוכרת לנו כ"משוואות" ובתגובתיות, ולא ביוזמה. דוגמאות לתגובתיות הן פעולותיה של איראן מול תשתיות הנפט העיראקיות, ירי על בגדד והפעלת נשק כימי, רק אחרי שעיראק יזמה פעולות דומות מול איראן (Eisenstadt, 2015). גרינברג מדגיש כי בפרסית אין מילה ייעודית ל'הרתעה', וכי בפועל המושגים הגנה והרתעה משולבים זה בזה, ובתוך כך, במנגנון ההרתעה קיים משקל גדול לפעולות תגמול מול תוקפנות האויב (Grinberg, 2012) – בשונה מפעולה יזומה.

אטען כי מאפיינים אלו קיימים גם אצל חזבאללה. חלק מהם פורטו מעלה, וחלק יצוינו עתה, בהקשר לקושי לזהות שינוי דפוס פעולה אצל ישראל בדמות מכה מקדימה שפותחת מלחמה הכרעתית. ניתן לומר כי גישה זו אפיינה גם ישויות מדינתיות אחרות במאבקן מול אויב חזק, אולם לגישה של איראן ושל חזבאללה, יש גם היבטים ייחודיים שנמנו מעלה.

לב הטענה כאן הוא כי איראן וחזבאללה, כל ישות מזווית המבט שלה, השתכנעו כי עוצמתן המתפתחת (בדגש על דיוק רקטות לכדי טילים בחזבאללה, כמויות רקטות וטילים, כוח רצ'ואן על גבול הצפון, אספקת כטמ"מים איראניים לרוסיה ועוד) ו"טבעת האש" שהן יצרו על ישראל, הביאו להרתעת ישראל במידה כזו, שהיא נאלצה לפנות לאסטרטגיה שעיקרה (בדומה לזו שלהם), "מתחת לסף המלחמה". בעיניהם, העדויות להצלחתם היו רבות:

א. המב"ם - "ההתאהבות" של צה"ל בדפוס פעולה יוזם ולוחמני, אף שבפועל, הפעולות במב"ם השפיעו באופן מוגבל אל מול הנחישות וההסתגלות של חזבאללה להמשיך ולהתחמש (הסתגלות מרכזית - העברת ייצור הטילים המדויקים לאדמת לבנון). כך, בעוד שישראל "התאהבה" במב"ם, מה שאיראן וחזבאללה ראו הייתה ההקפדה הישראלית להישאר מתחת לסף הסלמה ולהקפיד על כללי המשחק במשך שנים, משום שהייתה מורתעת מחציית הסף.

ב. "מבצעי ההרתעה" של צה"ל בעזה בין 2006 ל-2023, שבהם ניסה צה"ל לשלוט בהסלמה באמצעות הרתעה תוך כדי לחימה ולא ניסה להכריע. הם אמנם לא היו מול חזבאללה ואיראן, אך הדיונים סביבם והכתיבה של צה"ל על "מבצעים מוגבלים" הצביעה על המיקוד הארגוני בדפוס פעולה זה;

ג. הבנה כי צה"ל עצמו חושב שתם עידן מתקפות הפתע מתוך שגרה, וכי מלחמות מתפתחות מתוך הסלמה (סער, 2019);

ד. המאמרים והדיונים בתקשורת הישראלית על מורתעות הדדית;

ה. התנהלות ישראל מול הגרעין האיראני בצורה של פעולות חשאיות וחסייות, ללא נטילת אחריות.

העדויות בשטח (בעיני איראן וחזבאללה), יצרו הבנה שלפיה ישראל נאלצה לאמץ את תפיסת המלחמה שלהן, ועתה הן נלחמות בה בתוך "אזור היתרון היחסי" שלהן (כפראפראזה על "גישת היתרון היחסי" של יצחק בן ישראל מאמצע-סוף שנות ה-90 - דחיקת האויב למרחב שבו יש לישראל יתרון טכנולוגי). ייתכן כי הבנה זו, נשענה גם על מה שמכונה בעבודת המודיעין "אפקט המראה", כאשר איש המודיעין מנתח את התנהלות האויב דרך "משקפיים" המבוססים על מכלול ערכיו ותפיסותיו. חשוב לציין כי מכיוון שמה שמוצע כאן הוא ניסיון לפענח את "התת מודע" של איראן ושל חזבאללה, קשה להוכיחו בניתוח נאומים גלויים, וספק אם אנשי המודיעין ימצאו אותו בחומרי מודיעין מסווגים.

חשוב לציין כי בשנים האחרונות הלך והתפתח הביטחון העצמי של איראן ושל חזבאללה, מסיבות של בניין כוח בכמה תחומים שצוינו מעלה בקצרה, ושל דפוסי הפעולה הישראליים שהוכיחו בעיניהם, כי ישראל מבינה את נטיית מאזן העוצמה לטובתם. לפי איתי ברון, הדבר הגיע לאחר מבצע "שומר החומות" ב-2021, לכדי הבנה חדשה כי ישראל הגיעה למצב חולשה כזה, שמאפשר יוזמה צרית שתתחיל במתקפת פתע, תמשיך למלחמה כוללת ותסתיים בהשמדת ישראל. ברון מצטט בין היתר את רמטכ"ל חזבאללה שוכר, שאמר דברים ברוח זו באוגוסט 2022, ואת דברי איש חמאס סאלח אל-ערורי באוגוסט 2023 (ברון, 2025). לאור מתקפת הפתע של ה-7 באוקטובר, אין ספק שחמאס חשב כך, ואולי גם שוכר, אבל לא ברור אם גם נצראללה חשב כך, והוא נתפס בעיני האיראנים כמומחה לישראל. נראה כי לאור הפתעת חזבאללה ואיראן ממתקפת הפתע שזים סינואר, מימוש פיזי של מתקפת פתע או מכה מקדימה כתחילתה של מערכה הכרעיתית, נתפסו ככל הנראה כחזון שאליו צריך להתקדם ולא כדבר בר מימוש כרגע (ראו נאום מזכ"ל חזבאללה נעים קאסס מה-8 ביולי 2025). ככל הנראה היה אצל איראן וחזבאללה שילוב של תפיסה עתידית חדשה, הכרעיתית, תוך כדי המשך מימוש הגישה הקיימת, עד שהחדשה תבשיל.

ביטויים קונקרטיים אצל חזבאללה למרכזיות תפיסת ההתנגדות כפי שפורטה מעלה, ניתן לראות בנאומיו. נאום "קורי העכביש" של נצראללה במאי 2000 ביטא את תפיסתו לגבי דרך סיום העימות בעתיד באמצעות התמוטטות פנימית של החברה הישראלית (נאום בעל מאפיינים דומים אך קונקרטי יותר הוא נשא במאי 2023). דוגמה שנייה היא נאום החרטה שלו על חטיפת החיילים ביולי 2006, שהובילה בעיניו לפעולה לא פרופורציונאלית של ישראל (אם כי לא מכריעה), וחרגה מחישוביו וכנראה מתפיסת עולמו בעת קבלת ההחלטות, אך ייתכן ועודדה את ביטחונו בראייה ארוכת טווח. מה שתמך מאוד בתפיסתו כי ישראל אימצה בלית ברירה את הגישה האיראנית-חזבאללאית, היה ככל הנראה תפיסת המב"ם הישראלית על מגוון האירועים בה, ובמסגרתה השמירה הישראלית הקיצונית על הכללים שהוא הגדיר של אי פגיעה בלבנונים ואי פעילות בשטח לבנון. זו המשיכה החל מה-8 באוקטובר 2023 בצורה של מערכה מוגבלת, אך תחומה משני הצדדים, כ-11 חודשים (למרות שישראל הייתה זו שהעלתה את הסף לאורכה). כל אלה "עיוורו" את נצראללה, כאשר זה נתקל במציאות שחרגה מעולם המושגים שלו, שבה צה"ל חרג מספים קודמים שהגבילו אותו, החל מקיץ 2024. קבעון זה לא אפשר לו להפנים את השינוי במדיניות ובפעולה הצבאית הישראלית שלפתע חזרה ליסודות ההיסטוריים שלה, והחלה בסדרת "מכות מקדימות" שהביאו להכרעת חזבאללה, ללא שזה פעל נגדן באגרסיביות דומה.

המושג המבטא כנראה יותר מכול את תפיסת העימות האיראנית, היא "הסבלנות האסטרטגית" של עלי ח'אמנאי. יש לה יסודות דתיים בהקשר תפיסת האורך ההיסטורי של העימות (ראו מעלה), שעל פיה הזמן הוא הנכס העיקרי שאמורה האומה שעדיין

חלשה להרוויה, וכך עם הזמן, התעייפות האויב, מומנטום חיצוני ושינויים בסביבה האסטרטגית – יתרמו להעצמת עמדת איראן. ויתורים מדיניים, לדוגמה, בנושא הגרעין, אפשריים, אם נעשים בלשונו של ח'אמנאי, מתוך "גמישות אמיצה" או "גבורה רכה" (גריןברג, 2020). ביטויים מעשיים של גישה זו הם רבים, ורובם צוינו מעלה, ואוסף רק את השעון בטהרן הסופר את הזמן עד להתמוטטות ישראל בשנת 2040; בעבר, לאחר פגיעות ישירות או מחירים כואבים, ח'אמנאי הורה על תגובה מדודה, לא מיידית (לפעמים כמעט מתואמת), שלא תאלץ אותו להיגרר לעימות כולל, וכך אירע גם כאשר היה צריך להגיב לתקיפת ארה"ב את מתקן הגרעין בפורדו.

החזון של השמדת ישראל, נתפס ככל הנראה כתהליך מתמשך וארוך טווח, ולא הפך עדיין באיראן לתוכניות בנות מימוש. חריגה מדפוס הפעולה האיראני הקלאסי, החלה בהתקפה הישירה על ישראל באפריל 2024, שבעיני ח'אמנאי הייתה כנראה "מדרגה עצימה", כחלק מאותה תפיסה כוללת של "הרתעה תוך כדי מלחמה" שנועדה לסמן לישראל גבולות שאותם עליה לא לחצות. גם כאן, אציע כי התפיסה כי ישראל, לאור תגובותיה המוגבלות, חוששת ולכן אימצה גישה דומה, "עיוורה" את ההנהגה האיראנית אל מול המציאות שהתפתחה תוך כדי המלחמה, והקשה עליה לזהות שישראל עומדת לבצע מהלך אגרסיבי ביותר שנועד, בעיניה, לנצח את איראן באופן מובהק ('הכרעתי'). גם אם היה זיהוי של השינוי, התפיסה המקדימה הקשתה על איראן להסתגל במהירות הנדרשת. כאן ייתכן כי היו גם מרכיבים אופרטיביים יותר לעניין התפיסתי, כמו הערכת חסר של יכולות התקיפה הישראליות מול ההגנה האווירית האיראנית, הערכת יתר של יכולת הפגיעה האיראנית בבסיסי חיל האוויר וכנגזרת צמצום אפקטיביות התקיפות ועוד. ייתכן ובחודשים הראשונים של 2025 איראן ניסתה להתאים עצמה למצב של מתקפת מנע ישראלית, אך העריכה כי תוצאותיה יהיו מוגבלות וכי בסיום המערכה שתחל בהצלחה ישראלית מוגבלת, ידה של איראן תהיה על העליונה.

סיכום ותובנות לעתיד

לשאלה מדוע לא הבינו נצראללה וח'אמנאי כי ישראל שינתה את תפיסת המלחמה שלה, ו"חזרה בזמן" לתפיסה הכרעתית, המתחילה במכה מקדימה, ואם הבינו, מדוע לא הספיקו להשתנות בהתאם – יש כנראה תשובה מורכבת. סיבה אחת המוצגת כ"ברירת המחדל", היא שילוב של שני גורמים. הראשון – כשל בחישוב מאזן ההרתעה, שהביא את שני אלה לשגות בכוונותיה של ישראל גם אל מול פעולות פיזיות שלכאורה, לא נתנו מקום לפרשנות אחרת מאשר כוונה לביצוע מתקפה מכריעה. השני – כשלי מודיעין "קלאסיים" ואולי אף רשלנות מודיעינית (קשה לדעת ללא מחקר עומק של ארגוני מודיעין אלו). המצדדים בסיבה זו, נדרשים להתמודד עם השאלה מדוע האיראנים דבקו בתפיסתם כי מאזן ההרתעה נוטה לצידם למרות הכרעת חזבאללה והתפרקות סוריה של אסד.

מאמר זה ניסה לפתח מרכיב נוסף, המבוסס על תפיסת המלחמה האיראנית-חזבאללאית על מרכיביה השונים ובהם הימנעות מחציית סף שיביא למלחמה מכריעה. לפי השערה זו, ההבנה של איראן ושל חזבאללה הייתה כי עוצמת הציר יצרה הרתעה מפני מלחמה שהביאה את ישראל לאימוץ תפיסת המלחמה האיראנית-חזבאללאית – הרתעה תוך כדי עימות מהסלמתו, תגובתיות, הדדיות ("כללי משחק") ועוד. הבנה זו, יצרה בתורה קושי להבין כי ישראל של יולי 2024–יוני 2025, שינתה את גישה מן היסוד. גם אם איראן הבינה זאת אחרי מה שקרה לחזבאללה (ובסוריה), מציע המאמר כי התפיסה ארוכת השנים הקשתה עליה להסתגל ולהשתנות במהירות הנדרשת, קושי שתרים להפתעתה. ויתכן שיש עוד הסברים, כמו "היבריס" של נצראללה כמומחה מספר 1 של איראן לנושא ישראל, ומצבו הקוגניטיבי של המנהיג העליון של איראן בן ה-86, "תרבות השקר" הערבית שאולי הקשתה על הנהגת חזבאללה להבין את המציאות, עקב חשש זוטרים לדווח ידיעות לא נעימות, ייפוי המציאות אצל ההנהגה הצבאית האיראנית אל מול ח'אמנאי ועוד.

ועתה להמלצות. ראשית, אצטרף להצעה של אורי בר-יוסף שטען שהלקח הישראלי מהקושי האיראני להבין את מאזן ההרתעה הוא לשים מגבלות חמורות לאמונה שלנו בכושר ההרתעה, ולנסות ללמוד לעומק מה היו מקורות כשל הערכת מאזן ההרתעה האיראני (בר-יוסף, 2025).

לקח אפשרי של איראן ושל חזבאללה הוא כי נדרש לשנות את תפיסת המלחמה של הציר, וליזום מכות מקדימות בדרך למלחמות מכריעות, כפי שנראה שהתחילו לחשוב לפני המלחמה, אך לא יישמו. מצד שני, מה שקרה לחמאס ממחיש את הבעייתיות במסקנה כזו. כך או כך, ישראל צריכה להתכונן, יותר מבעבר, לפרוץ מלחמה במתקפת פתע ביוזמת אויביה, ולו כדי להחזיר את הכבוד האיראני ואף השיעי אחרי סדרת המפלול שעבר. אזכיר כי הפתעות במלחמת יום הכיפורים בכל הרמות (מתקפת פתע, מערך ההגנה האווירית, טילי הנ"ט), התרחשו רק שש שנים אחרי מבצע מוקד והבסת צבא מצרים בסיני בקרבות שריון בשריון.

השלכות אפשריות לעשייה מדינית, מודיעינית ומבצעית הן רבות, וליבתן היא האפשרות לקעקע מן היסוד את תפישת ההתנגדות – מה שקראתי לו בעבר "הכרעת שיטת הלחימה של האויב" (פינקל, 2024), בדומה לייאוש מדינות ערב מהניסיון לכבוש את ישראל באמצעות פלישה לשטחה אחרי 1973 – ייאושו של ציר ההתנגדות מהניסיון להתיש את ישראל באמצעות פרוקסי מבוססי אש מנגד, פעולות בגבולות ובחור"ל. סדרת התבוסות שספגו איראן וחזבאללה יכולות להביא אותם לגישת פעולה אחרת, שתימנע מהאגרסיביות הישראלית ומנזקיה. מכיוון שהאויב ילמד ואולי ינסה לפתח תפיסת עימות חדשה, הרי כדי לא להפסיד ב"מירוץ הלמידה", רצוי להתחיל בהקדם לחשוב מה יהיו מסקנותיו המרכזיות מכשלונותיו, ומה כיווני ההתפתחות האפשריים שלו.²

² **תודות למעירים:** ד"ר דניאל סובלמן; תא"ל (מיל') איתי ברון, אל"ם מ', ר', תא"ל ד"ר איל פכט.

רשימת המקורות:

- ברון, איתי (2025). חמשת השלבים בהתפתחות 'תיאוריית הניצחון', של אויבי ישראל. **האומה**, עמ' 27-32.
- בר-יוסף, אורי (21 ביוני 2025). "ההפתעה של איראן, עם פרופסור אורי בר-יוסף". **מודקאסט**. עונה 5, פרק 0.
- אורי בר-יוסף (24 ביוני 2025). "כך כשלה הקונספציה האיראנית, ומה ישראל חייבת ללמוד מכך". **הארץ**.
- אלכס גרינברג (15 בדצמבר 2020). תפיסת המהפכה של איראן והשלכות הממד האידיאולוגי על הסיכויים ל"עיסקה כוללת" עם המשטר. *JISS*.
- הנסון, ויקטור דיוויס (2020). **ניצחון המערב**. שיבולת.
- משרד ראש הממשלה (17 בספטמבר 2024). הודעה מלשכת ראש הממשלה, בנושא עדכון הקבינט המדיני-ביטחוני - "חרבות ברזל".
- סער, עמית (מרץ 2019). "כיצד מתחילה מלחמה שאיש לא רוצה בה: בירור תופעת ההסלמה הלא מתוכננת". **עיונים בביטחון לאומי**. המכללה לביטחון לאומי.
- פינקל, מאיר (יולי 2024). "לאור מלחמת 'חרבות ברזל' - הרובד הצבאי של תפיסת הביטחון הלאומי של ישראל". **בין הקטבים** 41, עמ' 117-128.
- ר' (אוגוסט 2025). "הן עם לבדד ישכון ובגוים לא יתחשב - ניתוח של קווי הדמיון בין התרבויות האסטרטגיות של ישראל ושל הרפובליקה האסלאמית של איראן". **בין הקטבים** 44, עמ' 13-32.
- Eisenstadt, Michael. (2015) *The Strategic Culture of the Islamic Republic of Iran: Religion, Expediency, and Soft Power in an Era of Disruptive Change*. Middle East Studies at the Marine Corps University. *MES Monographs* No. 7.
- Grinberg, Alex. (2012) *The Concept of Deterrence in Arab and Muslim Thought - Iran*. IDC Herzliya.
- Sobelman, Daniel (2025). *Axis of Resistance: Asymmetric Deterrence and Rules of the Game in Contemporary Middle East Conflicts*. State University of New York Press

חמאס כארגון צבאי

ה"חלופה שלא הובנה" בשנים שלפני הפתעת 7 באוקטובר³

המאמר טוען כי בין שני התחומים - הערכת כוונות אסטרטגית ומודלי התרעה מפורטים המבוססים בין היתר על סימנים מעידים טקטיים, "מסתתר" תחום ביניים עקרוני - היכולת להבין את הרובד האופרטיבי - מה היא תפיסת המלחמה, מאפייני "מכונת המלחמה" ותוכניות המלחמה של האויב, מתוך מידע עקרוני, כמותי, הנגיש לקציני מודיעין ומפקדים רבים. צורת ניתוח זו רלוונטית גם להבנת הכישלון ב-7 באוקטובר. לאורך המאמר מוצגים כמה תחומים שבהם היה פוטנציאל להצביע בצורה נכונה על "סוג האויב" וכמה תנאים שיש לעמוד בהם כדי להצליח לייצר חלופות תפיסיות חדשות. לבסוף, מוצגים כמה לקחים כשהמרכזי שבהם הוא הצורך בחיזוק המחקר התפיסתי-תורתי והחשיבה האופרטיבית על האויב.

המאמר

השיח הנוכחי על הדרך של חמאס ל-7 באוקטובר עוסק פעמים רבות בשאלות מורכבות, כמו: באיזו הבנה יצאה חמאס ממבצע "שומר החומות"? מה הייתה המטרה של המתקפה רחבת היקף ב-7 באוקטובר? האם חמאס "בנתה" על השתתפות "צירית" במלחמה? מתי התקבלה ההחלטה הסופית? כיצד השפיע המצב בישראל על שיקולי חמאס? מן הצד השני, ישנו עיסוק רב בהתרעה הקונקרטית שלא ניתנה בליל 7/6 באוקטובר: האם הסימנים שהיו הספיקו כדי לתת התרעה? האם "מודל ההתרעה" היה מתאים וכדומה. בתחום זה דווח לאחרונה כי אמ"ן עשה מגוון צעדים בתחום תהליכי העבודה וההכשרות.

מאמר זה, טוען כי בין שני התחומים - הערכת כוונות אסטרטגית ומודלי התרעה מפורטים המבוססים בין היתר על סימנים מעידים טקטיים - "מסתתר" תחום ביניים עקרוני: **היכולת להבין את הרובד האופרטיבי** - מה הם תפיסת המלחמה, מאפייני "מכונת המלחמה" ותוכניות המלחמה של האויב, מתוך מידע עקרוני, כמותי, הנגיש לקציני מודיעין ומפקדים רבים. הרובד החסר היה רלוונטי

³ פורסם במקור במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין/המרכז למורשת המודיעין. ספטמבר 2025.

במקרה המנותח כאן, כפי שהיה חסר במלחמת יום הכיפורים, שלפניה לא הובנה תפיסת המלחמה המוגבלת של סאדאת, "מכונת המלחמה" מבוססת הטק"א והנ"מ לנטרול חיל האוויר והחי"ר המצויד בנ"ט ארוך טווח ו-RPG לנטרול חיל השריון, והתוכנית ל"הצפת" קו התעלה בכוחות תוקפים שנערכו מהר להגנה ולא התקדמו מזרחה.

בכותרת "החלופה שלא הובנה", הכוונה אינה רק האם קציני המודיעין לא העלו שאלות על הנושאים שנידונו באמ"ן, שכן לעיתים הם שאלו אותן. הכוונה לתהליך מודיעיני-אג"מי המצריך לא רק שאלות מהסוג הנכון שאכנה אותן "רלוונטיות", אלא גם חיבור בין מידע מהעבר למידע חדש, ניתוח תהליכי למידה והשתנות בארגונים צבאיים, שתוצאתם המשולבת היא הבנה של תפיסת המלחמה, "מכונת המלחמה" ותוכנית המלחמה של הארגון העומד מולנו. תוך הכרה בכך שהמידע (העובדות) יכולות להסתדר עם יותר מחלופה פרשנית אחת.

אציין כי בעוד שבעז מידע כמותי קיבל פרשנות שלא בנתה הבנה שתפיסת המלחמה של חמאס כוללת אפשרות לבצע מתקפה רחבה, מידע על התעצמות חזבאללה במגוון תחומים - רקטות, טילים, מערכי הגנה, טילי נ"ט, כוחות רצ'ואן ועוד, קיבל הסבר ברור - חיזוק היכולות למלחמה רחבה, גם אם אין לו רצון לעשות כן כעת. הבנות על היכולות, היתרגמו גם להבנות כי חזבאללה משנה את תפיסת המלחמה שלו להתקפית יותר, וגם תחושת המסוגלות שלו עולה.

יודגש כי בכוונת מכוון, ברשימת התחומים שתוצג מיד, לא אתייחס למודיעין קונקרטי על תוכניות התקפה (שבצה"ל תורגמו מערבית כ'פשיטה' רחבה), כמו ידיעת "חומת יריחו" - תוכנית מפורטת להתקפה רחבה שהגיעה לידי צה"ל, אך מסיבות שונות שלא יפורטו כאן נתפסה כתוכנית לבניין כוח ולא כעניין קונקרטי. והיו בידי צה"ל גם תוכניות קודמות מסוגים דומים. הטענה היא כי גם בלי ידיעות כאלה, במבט לאחור, בכל אחד מתחומים שיוצגו, היה מידע רחב וברור, וניכר כי כל שהיה נדרש היה לשאול שאלות רלוונטיות, לשמרן בזיכרון הארגוני כדי שיהיו פרנס, ולנסות לייצר מהן חלופה תפיסתית.

התחומים שבהם אטען שהיה פוטנציאל להצביע על "סוג האויב" הנכון, היו:

א. **העובדה כי במבצע "צוק איתן" היו ברשות חמאס עשרות צירי מנהור**

התקפי: חמאס הצליח לחטוף את גלעד שליט ב־2006 בפיגוע אסטרטגי בודד, וכך גם חזבאללה ביצע חטיפה אסטרטגית באירוע מוגבל ב־2006. במבצע "צוק איתן" התברר כי חמאס חפר יותר מ־30 מנהרות התקפיות. השאלה הרלוונטית: האם היקף זה נועד ליתירות של אלפי אחוזים בהוצאת פיגועים אסטרטגיים עתידיים, או להתקפה רחבת היקף של עשרות פעולות במקביל? השאלה נשאלה בזמן אמת בפיקוד הדרום ובאוגדת עזה, לא היה לה מענה במידע מודיעיני, וההשערה הייתה כי מדובר בעדות לתפיסה של העתקת המלחמה לשטח ישראל. נראה כי התפתחות המכשול התת־קרקעי

והצלחותיו, הביאו להעלמות הבנה מוקדמת זו, גם כאשר מרכיבים כמותיים אחרים הלכו והתפתחו.

ב. **הערכות חמאס להגנה גם בעומק רצועת עזה:** צה"ל הכיר את ה"מטרו" העזתי בן מאות הק"מ ואף הציג לציבור אחרי מבצע "שומר החומות" ב-2021 כי פגע ב-100 ק"מ של מנהרות. בעוד שמתקנים תת קרקעיים לצרכי מפקדות, אתרי ייצור אמל"ח ומתקני שיגור רקטות, ניתן להסביר בחשש מפני תקיפה אווירית, הרי שהיקף גדול מאוד של המנהור היה לצרכי הגנה מפני תמרון יבשתי. ההסבר שלעיתים ניתן לכך, היה כי חמאס חושש באופן כללי מתוקפנותה של ישראל, זאת על אף שלאורך כ-15 שנה, בכל המבצעים בעזה, צה"ל נמנע מתמרון קרקעי משמעותי. השאלה הרלוונטית: האם חמאס, שחוותה וניתחה את מבצעי ההרתעה של צה"ל בהם נמנעה ישראל מכניסה קרקעית, נזקקה לתת"ק מגננתי בהיקף כה רחב בכל מרחב הרצועה מסיבה כללית של חשש מישראל, או שהיא חוששת מתמרון יבשתי רחב היקף בנסיבות ייחודיות שיביאו את ישראל לעשות זאת? ואם כן, מה יכולות להיות נסיבות כאלו?

ג. **הגדלה שיטתית ומשמעותית של כוחות הנח'בה:** צה"ל הבין את התפקיד ההתקפי של לוחמי הנח'בה כבר ב-2014. מאז עקב צה"ל אחרי הרחבת כוחות אלו (כפי שעקב אחרי הגדלת כוחות רצ'ואן של חזבאללה), עד שמספרם הגיע לאלפי לוחמים ערב ה-7 באוקטובר. הסבר מרכזי שניתן להגדלה זו היה הצורך בכוחות מיומנים למארכים והתקפות נגד במסגרת ההגנה. עדיין, גם היקף הפלוגות ההתקפיות גדל והן הצטיידו ביותר ויתר אמצעי פריצת מכשול (אמצעים הנדסיים התקפיים). הסבר שניתן בהקשר הכוחות ההתקפיים היה יתירות שתבטיח הצלחה גם אם חלקית, אך בתשובה זו טמון פרדוקס, שכן גם התקפה רחבה שתצליח חלקית היא התקפה רחבה. השאלות הרלוונטיות: מדוע נדרשה חמאס להיקף גדל של פלוגות נח'בה בכלל, ולפלוגות המסוגלות לצאת לפשיטה/התקפה בפרט, ומדוע צריך כל כך הרבה אמצעים לפריצת המכשול? ולמרות שהתרחיש המוביל בעיני צה"ל היה פשיטות בודדות מפתיעות לצורך חטיפת חיילים או פיגוע ביישוב, האם יש גם הסבר חלופי שהם נערכים לפשוט במקביל לאורך כל הגבול, גם אם חלק מהפשיטות יכשלו? לאור תרחיש הפשיטות המוגבלות - האם לשם כך לא יכול חמאס להסתפק ב"יחידה מיוחדת" עם מאות בודדות של לוחמי עילית, שקל יותר להסתיר את הכנותיה וסיכויי הצלחתה גבוהים יותר? עוד שאלה רלוונטית - האם כוחות נח'בה אינם דומים במהותם לכוחות רצ'ואן, שיעודים ההתקפי היה מובהק?

ד. **ההיקף הרחב של האימונים בתקיפת מוצבים ושל סיורי הקו של מפקדים:** צה"ל צפה מן האוויר באימוני כוחות נח'בה הכובשים מחנות וישובים

ובטלוויזיה של חמאס ששידרה אימונים אלה), וראה את היקף סיורי הקו של חמאס בקרבת הגדר. גם בלי להבין האם קצבם עלה בתקופה לפני ה-7 באוקטובר, הרי שההיקף הכולל הראה שכוחות חמאס רבים מתאמנים על תרחיש זה ומתכוננים לו. ניתוח ההיבט הכמותי הכולל אינו תחליף לזיהוי עליה בקצב האימונים שלא קרה, או לניתוח תכני האימונים באמצעות ניתוח הקשר הטקטי בזמן ביצועם (שהחל לאחר הגעת ידיעת "חומת יריחו"). השאלה הרלוונטית: מדוע, תחת ההנחה כי האיום מוגבל לפשיטות בודדות, כל כך הרבה כוחות מתכוננים לו? מה תכלית סיורי הקו ומדוע נדרש לסיורי מפקדים רבים כל כך, שבהיקפם הכולל גדול ממספר הכוחות ההתקפיים (לתפיסתו של צה"ל)?

חשוב להדגיש: אלה אינן שאלות על אסטרטגיה כללית ומדיניות נקודתית, או כאלה שנוגעות ל"כוונות" מעורפלות. לא מדובר, כאמור, בניסיון להבין מה חמאס חשה אחרי "שומר החומות", ולא במאמץ לנתח הלכי רוח. מדובר בשאלות על עניינים עובדתיים ובמידה רבה גלויים: כמויות של תוואי מנהור התקפי ומגננתי, היקף כוחות, עניינים שהם במידה רבה גלויים לעין.

אלא שהשאלה המטרידה איננה רק מדוע הן לא נשאלו באופן "רלוונטי" המציע חלופה אחרת, אלא, חשוב יותר, מדוע גם כאשר הן עלו (שהרי, הנתונים היו ידועים, ודיונים על עוצמת חמאס ועל "דיוקנה של המערכה הבאה" התקיימו בדרגים שונים), בסופו של דבר הן לא הצליחו להפוך למנוף לערעור ההבנות הקיימות. חיוני לציין כי השאלות אינן רק נחלתם של אנשי המודיעין, אלא גם של המפקדים.

כדי ששאלות כאלה יהפכו לטריגר מחשבתי שיהיה בכוחו לערער על התפיסה הקיימת וליצור חלופה תפיסתית חדשה, לפיה חמאס הוא "צבא טרור" (למרות שכונה כך בחלק מהמערכת), עם כלל ההיבטים של צבא, המתכונן גם למתקפה רחבה, דרושים היו כמה תנאים:

- הראשון, התייחסות רצינית לנתונים כמותיים ללא תלות בהערכת כוונות הארגון או "סוג הארגון" (ארגון טרור או צבא טרור). מתוך גישה בסיסית כי "לא מפתחים יכולות סתם" ליצירת רושם בתוכניות טלוויזיה;
- השני, הבנה כי פיתוח יכולות משפיע על כוונות, וככל שהראשונות גדלות גם השאיונות האסטרטגיות והתוכניות האופרטיביות;
- השלישי, מחקר אינטגרטיבי של כלל היכולות, ולא פיצול מחקרי בין דרגים וזרועות, שמקשה על הבנת תפיסת מלחמה וכל הנגזר ממנה. במושגים "קלאסיים" באמ"ן - מחקר "צבא חמאס".
- הרביעי, סקרנות מחקרית ופיקודית, שבכוחה לזהות נתונים "חריגים", "מוזרים", ש"לא מסתדרים"; ונכונות להטיל ספק בתפיסה הנוכחית שלנו על חמאס (האם אותו נתון "חריג" עשוי ללמד שמה שאנחנו כבר חושבים על חמאס, יכולותיה ותוכניותיה - אינו נכון?, האם אפשרי כי חמאס עושה לנו

הונאה?). המפתח בעניין האחרון הוא כפול: גם לשאול את השאלה - אך גם לאפשר בעניינה דיון מודיעיני ופיקודי פתוח וביקורתי, בו ניתן להעלות גם הסברים אפשריים שאינם מתיישבים עם התפיסה השלטת בפועל, הועלו הסברים שמתיישבים עם התפיסה השלטת: "חמאס מכינה את עצמה לכל תרחיש שלא יקרה"; "המנהרות נבנו לצורך יתירות"; "הנח'בה נשאר על כנו למרות שבמידה רבה הוא כבר לא רלוונטי בגודלו הנוכחי". אלה הסברים בתוך גבולות התפיסה השלטת - שלפיה אין בכוחה ואין בכוונתה של חמאס לצאת למתקפה כוללת.

מכאן נגזרים כנראה הלקחים המרכזיים: חיזוק תחום המחקר התפיסתי-תורתי (הכרוך לרוב ברמה האופרטיבית) כחלק ממחקר "צבא האויב" בפיקוד מרחבי (בשונה ממחקר מדיני/אסטרטגי/הנהגה, מחקר מטרות, מחקר טכנולוגי, מחקר להתרעה ועוד); התארגנות מודיעינית שתאפשר את היכולת להסתכלות אינטגרטיבית של אויב, באופן שיטתי ורציף ותשלב את התובנות בתחום התו"ל והסד"כ עם התובנות האסטרטגיות והתובנות מתחום הפעילות השוטפת; ובתחום המחקר - אין די בהצבעה על "השאלות הרלוונטיות" שלא נשאלו. במציאות, בזירות השונות, שאלות רבות כנראה נשאלות, אך הן נשאבות אל תוך דפוסי ההבנה השגורים. האתגר האמיתי הוא להבטיח שתתקיים סביבה מודיעינית ופיקודית שבה השאלה העובדתית הפשוטה מסוגלת לערער את ההנחות ולא רק להיאסף כעוד אישוש לתפיסה הקיימת. סביבה זו מחייבת מודעות רבה יותר של החוקרים לאפשרות שהם מושפעים על ידי הטיות חשיבה שונות וקיום מנגנוני בקרה שיזהו הטיות חשיבה ויתריעו עליהן.

השיח המודיעיני המתודולוגי בעקבות ה־7 באוקטובר מתמקד פעמים רבות במדורי התרעה, במודלי סימנים מעידים ובחמ"לים. השיח הפיקודי מתמקד בתכנונים הגנתיים והתקפיים רחבים יותר של צה"ל בגבולות. אלו תחומים חשובים מאוד והתיקונים בהם נדרשים, אך אם אינם נושאים בחובם את היכולת לערער על התפיסות הקיימות. האתגר, אפוא, מצוי בשיפור תחום המחקר מודיעיני והחשיבה האג"מית/פיקודית על הרובד התפיסתי-תורתי-אופרטיבי אצל האויב.⁴

⁴ **תודות למעירים:** תא"ל (מיל') איתי ברוך; אל"ם ב' מאמ"ן; אל"ם (מיל') א' מאמ"ן; אל"ם (מיל') ד"ר עופר גוטמן; סא"ל (מיל') דודי סימן טוב, סא"ל נ' מאמ"ן, אל"ם (מיל') גלעד איזין, תא"ל יוסי קופרוסר.

שער ב'

אסטרטגיה צבאית עדכנית

הקדמה

המושג "אסטרטגיה" משמש בעברית מגוון תחומי עשייה. במסגרת זו אשתמש במושג "אסטרטגיה צבאית" כשם קוד לרובד הצבאי מתחת למרכיבים הביטחוניים (כמו הרתעה, הכרעה, הישענות על תמיכה מעצמתית) הכלולים בתפיסת הביטחון הלאומי (ובה היבטים ביטחוניים, כלכליים, מדיניים ועוד). לא אדון ברלוונטיות המושג "הכרעה" באופן כללי, אלא בדרכים להשגתה אם יוחלט שכך נכון לעשות; אדון בהישג של כיבוש שטח – ומשמעותו ברמות המלחמה הגבוהות וכדומה.

במשך קרוב לשני העשורים שבין ההתנתקות מעזה (2005) ומלחמת לבנון השנייה (2006) לפרוץ מלחמת "חרבות ברזל" (2023), התאפיינה החשיבה הצבאית בישראל בהקשר מלחמה עתידית בדואליות – בין "חזרה ליסודות" בתחומים שונים, ובהם תפיסת מלחמה מכריעה בעימות עתידי בלבנון מול חזבאללה, שמרכיביה הלכו והשתנו במהלך השנים בהקשרי אש מערכתית ותמרון (בעיקר כאשר התברר בניין הכוח של כוחות רצ'ואן ויותר כוחות יבשה רותקו להגנה), ובין שיטה של מבצעים מוגבלים/מבצעי הרתעה בעזה החל מ"עופרת יצוקה" (2008–2009) ומבצעים במסגרת המב"ם, החל מ-2011, בעיקר בשטח סוריה. הן בדרג המדיני הן בדרג הצבאי תפסו את המבצעים בעזה כדפוס הפעולה הנכון לתרחיש של עימות רחב בזירה (אותו כינוי מצב תפקוד "חירום") והמב"ם נתפסה כמרחיקת המלחמה הבאה בצפון. בתוך כך התפתחו רעיונות של הרתעה, מניעת התעצמות ומערכות מוגבלות מול חזבאללה – כולן "מתחת לסף המלחמה".

פרדוקסלית, על אף שמדובר היה בתפיסות שנשענו על תחושת עוצמה ישראלית, אותן ליוותה יוזמה רבה, הן היו מצמצמות במהותן: אי אפשר לפרק מן היסוד את חמאס וחזבאללה, ולכן ישראל נידונה לנהל "סבבי אלימות" בשתי זירות אלה (גם מול חזבאללה במסגרת "משוואות"). גישה "מרחיבה" של מלחמות להכרעת ארגונים אלה, תוך שימוש ביכולת התמרון לצורך כיבוש שטח וטיהור, כתנאי מובן להכרעה כזו אך כמעט בלתי אפשרי ליישום מסיבות שונות, הלכה ודעכה.

מלחמת "חרבות ברזל" שינתה את המגמה מן היסוד: מתקפת פתע של חמאס;

ההנחיה המדינית להשגת הישגים צבאיים רחבים ומימושים; הפעלת כוחות יבשה בהיקף רחב; כיבוש שטח והחזקתו לאורך זמן בעזה ובלבנון - כל אלה החזירו למרכז הדיון מרכיבים באסטרטגיה הצבאית שדעכו בעשורים האחרונים. בה בעת, המלחמה הציפה שאלות על נושאים כמו הרתעה ומניעה, והוסיפה מרכיבים חדשים כמו מלחמה ארוכה ומלחמה רב-זירתית בכמה מעגלי עימות.

מטרת שער זה להציע מצע לדיון ביקורתי מחודש במוסכמות התפיסתיות של 20 השנים האחרונות, ובכיוונים התפיסתיים שעלו לדיון מפרוץ המלחמה, על התפניות הרבות שהתרחשו בעלילה. כל זאת כבסיס לאסטרטגיה צבאית עדכנית שתתאים לעידן שאחרי המלחמה.

המאמר הראשון טוען כי ניסיונות העבר להתאים את מרכיבי תפיסת הביטחון - הרתעה, התרעה והכרעה - לצורכי הביטחון של ישראל, כשלו עקב אי התאמה משמעותית לאופי העימותים שניצבה מולם. עימותים אלה ארוכים מטבעם, רגישים במיוחד להפתעות ועוד. לאחר ניתוח הפערים מציע המאמר לאמץ את המרכיבים הבאים: אורך נשימה לאומי וצבאי לעימותים ממושכים; גמישות - התאוששות מהירה מהפתעות שהתרחשו בתחילת הלחימה, תוך כדי המשכה; הוכחת יתרון יחסי בהתמודדות מול איומים חדשים שפיתח האויב ("הכרעת שיטת הלחימה" שלו), ואתגורו באמצעות פיתוח יכולות שלא התכוון אליהן; הרתעה, באמצעות הוכחת אורך נשימה, התאוששות מהפתעות והוכחת יתרון יחסי מול אתגרים חדשים, בשונה מהרתעה קלאסית מבוססת ענישה או מניעה. נושא הגמישות יוצג בפירוט בשער אחר של קובץ המאמרים, תוך התייחסות לגמישות שהפגין צה"ל בחודשים הראשונים של המלחמה.

המאמר השני טוען כי מלחמת/מכת מנע היו בעבר מרכיב מרכזי בתפיסת הביטחון של ישראל, כאשר זיהתה איום המתפתח אצל אויביה ופעלה להסירו טרם התממשותו. מאז עליית חמאס לשלטון בעזה ומלחמת לבנון השנייה מול חזבאללה לא יישם צה"ל דפוס פעולה זה, ושני ארגונים אלה התפתחו במשך כמעט שני עשורים לצבאות טרור המאיימים על ישראל. במקומו התפתחו גישות פעולה של מניעת או צמצום התעצמות מתחת לסף המלחמה באמצעות מב"ם בצפון וסבבים בעזה. שני מקרי מבחן מהשנים האחרונות הממחישים מגמה זו הם התמודדות מול היכולת ההתקפית של חמאס, בדגש על מנהרות החל מ-2015, וההתמודדות מול הסבת הרקטות של חזבאללה לטילים מדויקים החל מ-2018. בשניהם עלה לדיון הרעיון של מלחמת מנע, אך לא התקבל. כלקח ישיר ממלחמת "חרבות ברזל", המאמר מציע להחזיר את דפוס הפעולה של מלחמת/מכת מנע למרכז החשיבה הביטחונית בישראל.

המאמר השלישי טוען כי ב"חרבות ברזל" השיג צה"ל הכרעה בשתי זירות, אך בניגוד למקובל בתורה הצבאית. בעזה הושגה הכרעה טקטית ואופרטיבית מול חמאס, שהתבססה על שחיקת כוחות ויכולות האויב בעיקר באמצעות פעילות

יבשתית התקפית; בלבנון הושגה הכרעה אסטרטגית, אופרטיבית וטקטית (בסדר הזה) מול חזבאללה, שהתבססה על תחבולה באמצעות פעולות קינטיות (מכות מנע) ובהן פיצוץ הביפרים ותקיפות מהאוויר נגד יכולות ומפקדים, ובהמשך בפעולה יבשתית נגד תשתיות לחימה במרחב הגבול. הדיון בהכרעה הלך ונעלם בצה"ל בשנים האחרונות, והמאמר מציע מצע מחודש לדיון כזה.

המאמר הרביעי עוסק בכיבוש שטח והחזקתו - מרכיב שהיה בעבר מרכזי בתפיסת המלחמה של צה"ל, אך הפך במהלך שנות הלחימה בטרור ובגרילה בעזה ובלבנון, ולאחר מכן בעימותים מבוססי האש מנגד, לעניין שנתפס כמעט בלתי רלוונטי. הטענה היא כי התעלמות משטח שנכבש כהישג בפני עצמו היא שגיאה גדולה משלוש סיבות: הראשונה, איבוד שטח הוא אובדן כואב לאויב, ולכן כיבוש שטח והחזקתו (תוך פינוי אוכלוסייה לצרכי הגנתה), ייחשבו מבחינתו להפסד; ברמה המדינית, החזקת שטח היא קלף מיקוח במשא ומתן מדיני. השנייה, מדובר ביתרון אסימטרי מובהק לטובת צה"ל. רק הוא יכול לכבוש שטח, לטהרו מאויב ולהגן עליו מהתקפות נגד. השלישית, לאחר תקופה ארוכה של "מלחמות ברירה" ובהן ישראל הייתה הצד החזק, יש להכיר כי חזרנו לעידן של "מלחמות אין ברירה" שבהן כיבוש שטח והחזקתו הוא מרכיב שיש לו לגיטימציה פנימית וחיצונית. המאמר מציע להחיל תובנה זו על מלחמה עתידית בלבנון ואולי אף בגזרות נוספות.

מאמר חמישי עוסק לכאורה בסוגיה טקטית, אך בפועל מעלה צורך בשינוי מהותי בתפיסת הגנת יישובים בגבולות. הוא מתמקד במצב בו כוחות ההגנה הגזרתיים אינם מצליחים למנוע מהאויב לחדור את הגבול, וכך נוצרת מתקפה של עשרות מחבלים על היישוב. בתרחיש קיצון זה עשויה מחלקת ההגנה היישובית (מה שמכונה "כיתת הכוננות") למצוא עצמה נלחמת לבדה זמן מה עד חבירת כוח צבאי (כפי שהיה מצופה מכוחות אלה בעשור הראשון להקמת המדינה). לקחי המלחמה מלמדים כי מחלקת הגנה מאומנת ומצוידת בהתאם לתרחיש הסביר היא בעלת פוטנציאל גבוה לניהול קרב הגנה אפקטיבי בתוך היישוב, כפי שהוכיחו בבוקר 7 באוקטובר חלק ממחלקות ההגנה ביישובים בעוטף עזה.

לנוכח חזרת האיום של התקפות כוחות אויב (מחבלים) על הגבולות, ולמרות השיפורים שנערכו בהגנת יישובים מתחילת המלחמה, הרי שתחת הנחות היסוד שצינו טענת המאמר היא כפולה: הראשונה, מול דפ"א (דרך פעולה אפשרית) מסוכנת - תרחיש של התקפה שעברה את כוחות צה"ל הגזרתיים והגיעה אל גבולות היישוב - המענה הנוכחי, למרות חיזוק מחלקת ההגנה ושדרוג תשתיות ההגנה, עדיין חלקי. הסיבה - תפיסת ההגנה מבוססת על קו הגנה בודד על בסיס הגדר ההיקפית של היישוב. הטענה השנייה של המאמר היא שמכיוון שלפי תורת הלחימה בהגנה האויב ינסה לרכז מאמץ מול כוחות הגנה מפוזרים, ואם יצליח ליצור עליונות בנקודת הפריצה - "חזקה על קו המגע" (הגדר) שייפרץ - יש לארגן את הישוב

כמעריך הגנה עם עומק וקווי הגנה, תוך אפשרות להגנה יעילה על התושבים, תוך מקסום אפקטיביות מחלקת ההגנה עד להגעת כוחות צה"ל. כל המאמרים יוצאים מנקודת מוצא, שאפשר לחלוק עליה, כי ישראל "חוזרת בזמן" לעידן "מלחמות אין ברירה", שבהן עקב נחיתותה מול היקף האיומים שבפניה, תהיה לה לגיטימציה פנימית וחיצונית, לצאת למלחמות מנע (כולל מול איראן), לכבוש שטח ולהחזיקו, ולנהל מלחמות הכרעה על מחיריהן בכלל ההיבטים (משך, עלות, נפגעים בצידנו, נפגעים בלתי מעורבים ועוד). יש התומכים, לדוגמה, במרכיב התפיסתי של מלחמות המנע (מתניה, 2024) ויש המערערים על רלוונטיות ההקשר החדש כמו ועדת נגל, שמהחלק הראשון של הדוח שלה משתמע שעקב המצב הביטחוני המשופר בעזה ובלבנון לא נידרש בשנים הבאות לפעולות רחבות בגזרות אלה (הכוונה בעיקר למלחמה הכרעית בלבנון הכוללת את כיבושה). על כן המיקוד צריך להיות ביכולת תקיפה רחבה באיראן (נגל, 2024). מעבר לכך, תלותה של ישראל בארצות הברית, וכנגזרת מכך במדיניות הממשל האמריקני, עברה שינויים במהלך המלחמה וצפויה להשתנות בדרכים לא צפויות – דבר המטיל צל כבד על כל אחת מההצעות הללו. כך או כך, צה"ל נדרש להסתכל קדימה בכל היבטי תפקודו, ופרק זה מנסה להציב מצע לדיון בהיבט התפיסתי.

שאלות הכוונה מוצעות לקריאת שער זה:

1. האם אפשר ליישם את גישת התמרון (לדוגמה איגופים רחבים) בלוחמת היבשה בשטחים בנויים וחקלאיים המאפיינים את גבולות לבנון, סוריה וירדן?
2. מה הם הלקחים בהקשר כיבוש שטח והחזקתו, לצרכים צבאיים וכקלף מיקוח מדיני, תוך השוואה בין עזה, לבנון וסוריה?
3. כיצד ניתן לפתור את המתח בין הצורך בלגיטימציה פנימית וחיצונית למלחמת/מתקפת מנע, לבין הצורך להסתיר הכנות כדי להפתיע?

מקורות מומלצים להרחבה

- ארד, שמעון (מרץ 2025). תפיסת הביטחון של ישראל: חוסר קוהרנטיות תפקוד ואסון ה-7 באוקטובר. *INSS*.
- הכט, עדו (אוקטובר 2024). תפיסת הביטחון הלאומי של ישראל – תובנות ממלחמת חרבות ברזל. **מרכז בס"א**.
- מתניה, אביתר (דצמבר 2024) תפיסת ביטחון חדשה לישראל. **מכון משגב**.
- נגל, יעקב (21 בדצמבר 2024). **הוועדה לבחינת תקציב מערכת הביטחון ובניין הכוח בראשות תא"ל (מיל') פרופ' יעקב נגל**. גרסה לא מסווגת.

הרובד הצבאי של תפיסת הביטחון הלאומי של ישראל לאור מלחמת "חרבות ברזל"¹

המאמר טוען כי ניסיונות העבר להתאים את מרכיבי תפיסת הביטחון - הרתעה, התרעה והכרעה לצרכי הביטחון של ישראל, כשלו עקב אי התאמה משמעותית לאופי העימותים שלנו, שהם ארוכים מטבעם, רגישים במיוחד להפתעות ועוד. לאחר הדיון בניסיונות אלו, מוצעים המרכיבים הבאים: (1). אורך נשימה לאומי וצבאי לעימותים מתמשכים; (2). גמישות - התאוששות מהירה מהפתעות שהתרחשו בתחילת הלחימה, תוך כדי המשכה; (3). הוכחת יתרון יחסי בהתמודדות מול איומים חדשים שפיתח האויב, ואתגור האויב באמצעות פיתוח יכולות שהוא לא התכונן אליהן; (4). הרתעה באמצעות הוכחת אורך נשימה, התאוששות מהפתעות והוכחת יתרון יחסי מול אתגרים חדשים, בשונה מהרתעה קלאסית מבוססת ענישה או מניעה.

מבוא

מאמר זה עוסק בנושא שגבולותיו עמומים. תפיסת הביטחון הלאומי הבלתי כתובה של מדינת ישראל אמורה להתמקד בהשגת יעדים לאומיים. אלו לא פורטו אף פעם במסמך רשמי, והפירוט הטוב ביותר המוכר לי מצוי בספרו של דן שיפטן, הנושא כותרת זו. בין שניים עשר היעדים הלאומיים הוא מונה ביטחון והרתעה בסביבה אזורית עוינת ואחיזה אסטרטגית במערך הכוחות במזרח התיכון (שיפטן, 2021, עמ' 38-54). בספרו "תפיסת הביטחון הלאומי של ישראל" עסק דוד (צ'ק) פרייליך בכמה היבטים של נושא זה, ובהם ההיבט הביטחוני-צבאי, מדיניות הגרעין, המדיניות בזירה בין-לאומית ושימור ה"יחסים המיוחדים עם ארצות הברית" (פרייליך, 2019, עמ' 185-346). בתוכנית הלימודים של המכללה לביטחון לאומי נכללים היבטים נוספים, כמו ההיבט הכלכלי והחברתי. המאמר יתמקד במרכיב הצבאי של הביטחון הלאומי. אך תחילה ראוי לציין, כי הצטיינות צבאית כשלעצמה, כמו זו המופגנת בלחימה בעזה במלחמת "חרבות

¹ פורסם במקור ב"בין הקטבים" 41. ינואר 2024.

ברזל", אינה מספיקה כמרכיב ביטחון לאומי, ועל הדרג המדיני מוטלת החובה למצותה ברובד המדיני.

רבות נכתב בעשורים האחרונים על הרלוונטיות או על חסרונה במרכיבי תפיסת הביטחון ה"קלסית" המיוחסת לבן גוריון: התרעה, התרעה והכרעה. מרכיבים אלו כתובים במפורש בספרו של ישראל טל "ביטחון לאומי" (טל, 1996), וחלים גם על מרכיב רביעי: התגוננות העורף האזרחי והצבאי, שנוסף בשנת 2006. המענה לאתגר הרלוונטיות של מושגים אלו השתנה, בשל השינוי באיומים על ישראל, ואפשר לחלק אותו לכמה סוגים. הסוג הראשון הוא הוספת מרכיב לתפיסת הביטחון: התגוננות העורף האזרחי והצבאי, עקב התפתחות האיום והמענה שלאחריו (ועדת מרידור, 2006). השני הוא הטענה ששלושת המושגים הראשונים פותחו בהקשר של מלחמות מול צבאות, והם אינם מתאימים במלואם למגוון עימותים אחרים שצה"ל מנהל, כמו האינתיפאדות, המב"ם (מערכה בין-מערכות) וכדומה. משום כך נדרש מרכיב נוסף, והוא תפיסת ביטחון לזמני שגרה, הכוללת הרחבה משמעותית של עקרונות אלו (ליש, 2010). הסוג השלישי הוא הטענה, שהמושגים נכונים אך יש להתאימם לעימותים מוגבלים ואחרים, כמו אלו שפותחו בתגובה לאנתפאדה השנייה – "הכרעה מתמשכת" והוגעה (סמוניר, 2003), בתגובה למבצעים בין המלחמות – "הרתעה מצטברת" (אלמוג, 1997), הרתעה ספציפית (פרייליך, 2019, עמ' 191) והרתעה שאינה רק מפני מלחמה, אלא גם מפני תפניות אסטרטגיות ומפני טרור (מסמכי אסטרטגיית צה"ל – תפיסת ההפעלה מ-2002 ועד 2018).

יש לציין שהסוג השלישי מביע תופעה רחבה שנקראת "מתיחת מושגים" לכדי איבוד המשמעות הראשונית שלהם. (יש שיטענו שהסיבה לכך היא בורות מקצועית.) כך לדוגמה התרעה מפני פרוץ מלחמה, שיוחסה לה חשיבות פוחתת, הפכה ברבות השנים להתרעה ומודיעין, שכוללים את רוב העשייה המודיעינית. סוג רביעי של מענה לעימות המושגים עם המציאות התבסס על טענה כי מושג ההכרעה אינו רלוונטי לרמת הביטחון הלאומי ואף לא לרמה האסטרטגית, וכי הוא רלוונטי רק לרמה הטקטית (ואולי במקרים מסוימים לרמה האופרטיבית) (אסטרטגיית צה"ל, 2015). פרייליך טען שהמושג נמצא בירידה עקרונית, עקב הקושי המעשי והבין-לאומי בתמרון ובכיבוש שטח, שהוא קושי כללי להביא לידי ביטוי את העוצמה הצבאית ויכולות נוספות. המלחמות באוקראינה ובעזה ממחישות שלמרות שני הקשיים האלו, מדינות כובשות שטח כפעולה בסיסית בתופעת המלחמה. סוג חמישי מתבסס על חשיבה שהמרכיבים נכונים, או שהם נכונים לאחר הרחבת המשמעות שלהם, והוא עוסק בשיפור היכולת לישמש, כמו בהצעות לשיפור המודיעין להתרעה, לשיפור יכולת ההכרעה, להתגוננות העורף וכדומה (על כך נכתב רבות, ואין כאן המקום לפרט). בשנים האחרונות הוצעו בקשר לאיראן גם מרכיבי אסטרטגיה של מניעה (בנוגע לאיום הגרעיני) ושל תחרות אסטרטגית בהיבטים אחרים (Paz, 2015). הבעיות עם המרכיבים הרתעה, התרעה, הכרעה והתגוננות מתמצות בשני

היבטים: מבני ותוכני. מן ההיבט המבני, המרכיבים אינם מתאימים לכל מנעד העימותים הצבאי שישראל מתמודדת עימו, במיוחד לעימותים מוגבלים ומתמשכים מחד (בעיקר לא המרכיבים: הרתעה, התרעה והכרעה, ובעיקר לא מול הפלסטינים באיו"ש) ולעימות במעגל שלישי מאידך (בעיקר לא התרעה והכרעה). מן ההיבט התוכני, המרכיבים אינם מצליחים להוכיח את נכונותם כמרכיבי תפיסת הביטחון גם בנסיבות של מלחמה. כמות המקרים שלא ניתנה בהם התרעה מפני מלחמה או מפני תפנית מהותית בהתנהגות האויב, גדולה מכדי להתבסס עליה. הרתעה היא מרכיב קשה להערכה, ולכן גם ההתבססות עליה בעייתית. הזרקור על שני היבטי התוכן האלה הופנה בעוצמה לנוכח כשל ההתרעה מפני מתקפת הפתע של 7 באוקטובר ולנוכח הכישלון בהערכת מידת ההרתעה של חמאס מעימות.

מאמר זה יציע, שהמענה לתפיסה אינו באחת מחמש הדרכים להתמודדות שנדונו מעלה, אלא בהצעה של שלושה מרכיבים אחרים לרובד הצבאי של תפיסת הביטחון הלאומי או לאסטרטגיית צה"ל, והמשגה מחדש של המרכיב הרביעי. המרכיבים המוצעים הם: **האחד – אורך נשימה לאומי וצבאי לעימותים מתמשכים. השני – גמישות, שמשמעה התאוששות מהירה מהפתעות שהתרחשו בתחילת הלחימה, תוך כדי המשכה. השלישי – הוכחת יתרון יחסי בהתמודדות מול איומים חדשים שפיתח האויב, ואתגור האויב באמצעות פיתוח יכולות שהוא לא התכוון אליהן. הרביעי – הרתעה באמצעות הוכחת אורך נשימה, התאוששות מהפתעות ופיתוח יתרון יחסי בין מלחמות, בשונה מהרתעה מבוססת ענישה או מניעה כמו בתפיסה הקלסית. להצעה זו שלושה יתרונות מרכזיים: היתרון הראשון – מרכיבים אלו מתאימים לכל קשת העימותים, החל ב"סכין", המשך בהתמודדות מול רשת פרוקסי שנפרסה על ידי איראן וכלה בהתמודדות מול הגרעין, במובנים מסוימים, ואפילו בתחום הסייבר. היתרון במרכיבים אלו, שהם אינם מצריכים להגמיש את המושגים הקיימים, שפותחו בהקשר של מלחמה עצימה, לשום כיוון. היתרון השני – מרכיבים אלו רגישים פחות להסתמכות על כוונות האויב (בדגש על הפתעה), מכפי שהרתעה והתרעה מסתמכים עליהן ותלויים יותר בפעולות שיעשה צה"ל, והיתרון השלישי – יש להם השפעות מעשיות על בניין הכוח ועל הפעלתו. השפעות רחבות יותר מאלו של התרעה והכרעה וכל שכן של הרתעה. אציע כי הרתעה חשובה ברובד הביטחון הלאומי, אך רצוי לא להסתמך עליה ברובד הצבאי, וכי גם כשמשמשים בה, רצוי להתמקד בהיבטים שאינם מניעה או ענישה כפי שיוצע בחלק הבא.**

חשוב להתאים כל תפיסה בטחונית-צבאית לנסיבות הייחודיות של המדינה והצבא. המשולש הרתעה-התרעה-הכרעה סיפק מענה שלם לקושי של מדינה קטנה להחזיק צבא סדיר גדול מול צבאות מדינותיים. המרכיבים המוצעים הם לכאורה סוגניים (גנריים), ומתאימים לכל צבא, אך אני אטען את ההפך: א. כל העימותים הישראליים מאז 1982 היו מתמשכים בהגדרתם כלחימה נגד התקוממות, טרור או גרילה, מול ארגוני "התנגדות" – פת"ח וחזבאללה בלבנון, פלסטינים באיו"ש וחמאס

בעזה. ב. מספר העימותים שבהם נלחם צה"ל ביחס לזמן נתון הוא הגבוה ביותר בעולם. זהו יחס שמעלה את הסבירות להפתעות ולו מבחינה סטטיסטית. נוסף על כך, קצב השינוי במערכת האזורית וריבוי האפשרויות לצירופים של קואליציות נגד ישראל מעלים את רמת הסבירות להפתעה שכזו, שנדרש להתייחס אליה כאל מצב בסיסי, ולתת לה מענה שאינו בתחום שיפור המודיעין. ג. קצב מירוץ הלמידה שלנו ושל אויבינו, הנובע מכמות העימותים הגדולה (ראו סעיף ב), מהזמינות של טכנולוגיה צבאית לארגונים שאינם מדינות ומהחיכוך המתמשך בגבולות ובמב"ם, משנה את אויבינו בקצב מהיר מאוד, ומפתח יכולות לחימה חדשות בקצב מואץ, המצריך פיתוח מענים בקצב זהה. גם מצב זה ייחודי למדינת ישראל בהשוואה לכל מדינה אחרת בעולם, שמתמודדת עם איומים ביטחוניים.

אציג את המרכיבים החדשים בפירוט, תוך אזכור ההמשגה שצוינה מעלה. בסיום אתייחס לעניין ההרתעה, שלמרות הבעיות הרבות ביכולת לשער את תקפותה, היא חשובה בהיבטים רחבים מזווית המבט הצבאית. כמו ההיבט החשוב של תמיכת ארצות הברית.

לב ההצעה

אורך נשימה לאומי וצבאי לעימותים מתמשכים

המרכיב הזה נכון למגוון עימותים שצה"ל נלחם בהם, כולל כאלה שנתפסים בטעות כקצרים. ביניהם פעולות התגמול בשנות החמישים; ההתשה בתעלה, שכונתה בסיומה "מלחמת אלף הימים" והייתה בפועל המשך ישיר של המלחמה הקצרה לכאורה – מלחמת ששת הימים; ההתשה בבקעה שהייתה גם היא המשך למלחמת ששת הימים; מלחמת יום הכיפורים – קצרה לכאורה, אם לא מתייחסים לשהייה של צה"ל בגדה המערבית של תעלת סואץ ובמובלעת ברמת הגולן ("ההתשה הקטנה" – עד מאי 1974), עם רוב סד"כ צה"ל ובכלל זה מילואים; הקטיושות טרום מלחמת שלום הגליל (של"ג), והלחימה בלבנון אחרי המלחמה הקצרה ביוני 1982, כאשר צה"ל החזיק בלבנון עד קו נהר האוּלִי עד הנסיגה לרצועת הבטחון ביוני 1985; האנתפאדה הראשונה והשנייה ומלחמת "חרבות ברזל" בצפון ובדרום הנמשכות עד למועד פרסום המאמר ארבעה חודשים. בשונה מהתרעה והכרעה, הממוקדים באירועים מתפרצים, בעימותים אלו שני הצדדים יכולים לעיתים לטעון לניצחון (מכיוון שכל אחד מהם הציב יעדים אחרים), שני הצדדים מועדים להתשה והצד שמצליח להתמיד הוא המנצח. כך אנו פועלים מאז הקמת המדינה ברמות שונות של הצלחה. זהו המענה לגישת ה"סבלנות הערבית", שקיימת גם אצלנו ברמה הלאומית, והביטוי המעשי שלה הוא בסיסמה: "עם הנצח לא מפחד מדרך ארוכה".

הביטויים הצבאיים של מרכיב זה בבניין הכוח ובהפעלתו רבים. בקשר לנכונות הלאומית הם שימור גיוס החובה, ערך השירות הקרבי והשירות במילואים כמרכיבים של "אומה במדים" ושימור צה"ל כארגון הראוי לאמון הציבור בכל תחומי עשייתו.

ביכולת הצבאית נכללים: היקף רחב של כוחות מילואים (על סוגיהם השונים), "עומק" של אמצעי לחימה ושל חימושים וחלקי חילוף, בין בצבירתם לפני העימות ובין ביכולת לייצרם בקצב הנדרש בישראל תוך כדי עימות, התגוננות והגנה על העורף האזרחי לשימור שגרת חיים תוך כדי לחימה, יכולת הכשרת כוחות והזנתם ליחידות תוך כדי לחימה ועוד.

אציין כי מאז מלחמת לבנון השנייה ובמיוחד לאחר חמישים ואחד הימים של מבצע "צוק איתן" ב-2014, עסק צה"ל בעניין קיצור משך המלחמה כסוג של עיקרון להפעלת הכוח. טענתי היא, שצריך להוריד עיקרון זה מסדר היום התפיסתי. הרצון של צה"ל במלחמות קצרות הוא ברור, וכל הסיבות לכך טובות. אך יש בעיות בעיקרון הזה. בעיה אחת היא עובדתית - סוג העימותים שצה"ל פועל בהם מול ארגוני ההתנגדות הפלסטיניים באו"ש, ברצועת עזה או מול חזבאללה בלבנון, אינו כזה של מלחמות קצרות. הבעיה השנייה היא בבניין הכוח למלחמות קצרות, שמוכיח את עצמו כטעות פעם אחר פעם. החל ממלחמת לבנון השנייה ועד היום, העימות ארוך יותר מכפי שתוכנן בתהליך בניין הכוח, והוא יוצר אילוצים חמורים ככל שהוא מתקדם.

גמישות - התאוששות מהירה מהפתעות תוך כדי לחימה

ההיסטוריה הצבאית בכלל, וזו של צה"ל בפרט, כוללת מגוון מקרים שבהם הופתע צה"ל אסטרטגית מעצם פרוץ העימות: במלחמת יום הכיפורים, באנתפאדה הראשונה, במלחמת לבנון השנייה (שבה הוא הופתע מהחלטות הדרג המדיני) ובמלחמת "חרבות ברזל". צה"ל הופתע גם מיכולות שפיתח האויב או שצה"ל לא הבין את משמעותן לפני העימות ברובד המבצעי ולעיתים ברובד האסטרטגי: מהצליחה בחזית רחבה, ממערכי טק"א (טיל קרקע-אוויר) ונ"ט (נגד-טנקים) צפופים במלחמת יום הכיפורים, מהתקוממות עממית באנתפאדה הראשונה, מ"שמורות טבע" ואמצעי לחימה מסוגים מסוימים במלחמת לבנון השנייה, מהתקפה רחבת היקף במקומות רבים בו-בזמן, משימוש בסוגי אמל"ח מסוימים במלחמת "חרבות ברזל" וממקרים נוספים כמו המנהרות ערב מבצע "צוק איתן", טרור המתאבדים באנתפאדה השנייה וטרור הבודדים ב-2015. צה"ל הופתע גם מהימצאות תוכנית גרעין מתקדמת בסוריה ועוד.

בעבר טענתי כי כל הניסיונות להתמודד עם עניין ההתרעה לסוגיה ולגווייה ועם "מודיעין לבניין כוח" באמצעות שיפורים בתהליכי עבודת המודיעין או בממשק בין מודיעין לצרכן (הצבאי או המדיני) מוגבל מטבעו, עקב סיבות פסיכולוגיות, ארגוניות ואחרות. עוד טענתי, כי לנוכח עובדת החיים שהפתעות הן חלק בסיסי בדפוס הפעולה של כל אויב, המענה להפתעות טמון בהתאוששות מהירה, המבוססת על יכולות של גמישות והסתגלות (פינקל, 2007). מצד שני, כמספר ההפתעות וטעויות ההערכה, כך מספר ההצלחות של צה"ל להתאושש מהן בדרכים שונות. החל בשינוי

דפוס לחימה או תוכנית, המשך בהסתגלות ארגונית וטכנולוגית וכלה בהפקת לקחים טקטיים תוך כדי לחימה. מלחמת "חרבות ברזל" ממחישה יכולת ישראלית זו שוב במגוון היבטים, ובהם: הפעלת כוחות המילואים בגבול הצפון, תכנון מחדש של פעולת צה"ל בעזה, שינויים טכניים בהגנה על טנקים ונגמ"שים, הפקת לקחים תוך כדי לחימה ועוד. למרכיב זה יש מגוון של משמעויות צבאיות, החל מבחירת מפקדים והכשרתם להתמודדות עם מצבים מפתיעים בתרגילים ובאימונים המדגישים אי-ודאות - מרמת הרמטכ"ל ועד החייל. בהיבט הארגוני והאמל"חי המשמעות הצבאית באה לידי ביטוי באיזון בין מרכיבי יסוד של אש-מנגד ושל תמרון, במגוון של אמצעי לחימה, שמתוכם יוכל המפקד לאלתר מענה לבעיה החדשה (ראו הצורך במסוק קרב, שעמד בפני סגירה ערב המלחמה), ביתירות של אמצעי לחימה מול בעיה מבצעית, שהוגדרה כמרכזית. יתירות כמו: שלושת הסוגים של אמצעי הצליחה ערב מלחמת יום הכיפורים, "15 הגיבויים" לתקיפת טק"א לפני מבצע "ערצב 19", מגוון האמצעים נגד רק"ם, שפותחו או נרכשו אחרי מלחמת יום הכיפורים, ובהם טנק המרכבה, טילי הטאון, מסוקי קרב לסוגיהם, טילי תמוז, כטמ"ם זיק ועוד. יש עוד היבטים רבים לכושר ההתאוששות מהפתעה, כמו עומק ועתודה בהגנה, פיקוד משימה וביזור הסמכויות של הפעלת אמצעי לחימה.

הוכחת יתרון יחסי מול איומים חדשים - "ההכרעה של שיטת הלחימה"

ופיתוח יכולות חדשות להפתעת האויב

המרכיב של הכרעה בשדה הקרב, ששורשיו הרעיוניים בהכרעת צבאות בשדות הקרב, התפתח במהלך השנים של הכרעת הטרור באנתפאדה השנייה (באמצעות הוגעה) ובהמשך לדיון עקר על הכרעת רעיון ההתנגדות של חמאס וחזבאללה. לעיתים אף נטען, שמושג ההכרעה הוא מבצעי או טקטי, ואינו נכון כלל לרמה האסטרטגית. בעימותים שצה"ל נלחם בהם, אפשר להשיג הכרעה בשדה הקרב, אך היא תלויה במידה רבה במרכיב הראשון, שהוא נחישות לאומית ויכולת צבאית לעימות מתמשך. הכרעה היא מושג מצמצם מדי, שאינו מתאים לעימותים במעגל פנימי באיו"ש או במעגל שלישי מול איראן. טענתי היא, שבשני סוגי עימות כאלה וגם במלחמות, המטרה אינה פירוק המערכת היריבה והבאתה למצב שלא תצליח לתפקד תוך כדי המלחמה, אלא נטרול המועילות של יכולת הלחימה המרכזית החדשה שפיתח האויב, ולא השמדת כוחו הצבאי. הניסיון מלמד שמדינות ערב התעצמו תמיד לאחר מלחמות, וכוחם גדל מכפי שהיה לפני העימות. כך קרה גם אצל חזבאללה וחמאס. מדינות ערב, שהכירו בקיום מדינת ישראל וחתמו איתה על הסכמי שלום, עשו זאת רק לאחר שנתקלו במענה ישראלי לכל שיטה צבאית שבחרו בה ולכל יכולת שפיתחו. כך קרה גם במכפלת ההפתעה של מלחמת יום הכיפורים במערך הנ"ט המצרי בתעלת סואץ ובמתקפה המשוריינת הסורית ברמת הגולן ובמקרה של הטק"א - במענה שנתן חיל האוויר במלחמת של"ג (מלחמת לבנון הראשונה).

החמאס כדוגמה, עבר במהלך השנים מהתמקדות ברקטות, שהמועילות שלהן פחתה עם פיתוח המענה של מערכת כיפת ברזל, למנהרות חוצות גבול, שהמועילות שלהן פחתה מול מענה המכשול התת-קרקעי, ולהתקפה על-קרקעית במלחמה הנוכחית. המענה שלנו לאויב, שדחף אותו להשתנות בכל שלב, לא היה הנזק הישיר לכוחותיו או לאזרחיו במהלך מבצע צבאי, אלא הוכחת יתרון יחסי מול היכולת החדשה של האויב. זהו מרכיב "ההכרעה של שיטת הפעולה" של האויב. המשמעות של מרכיב זה אינן ויתור על הרצון או על היכולת להכריע הכרעה צבאית בשדה הקרב. הכרעה זו חשובה ברמה הטקטית או ברמה האופרטיבית, והיא מרכיב בהכרעת השיטה, שהאויב נסמך עליה. דוגמה לכך ממלחמת "חרבות ברזל" היא הכרעת הגדודים והחטיבות של חמאס בצפון הרצועה ובחן יונס. היא מוכיחה את חוסר המועילות של שיטת הגנה המבוססת על שני מרכיבים מרכזיים: הסתתרות בתוך אוכלוסייה והתבססות על מערך מנהרות לצורכי הגנה על הרקטות ועל הפו"ש (פיקוד ושליטה) ולצורך לוחמת גרילה נגד צה"ל, כאשר זה יתמרן לתוך עזה. טענתי היא, כי היכולת של קרב משולב בין-זרועי שהוכיח צה"ל בכיבוש עזה, תרחיש שלא התכונן אליו, יכולה להיות חשובה יותר בראייה ארוכת טווח ובהסתכלות על כלל אויבי ישראל. זו יכולת בעלת משמעות גדולה יותר ו"חיי מדף" ארוכים יותר מזה של הישג כמו חיסול ההנהגה בעזה.

להרחבת המושג הכרעת כוח אויב ל"הכרעה של שיטת הפעולה" יש השלכות רחבות לעשייה הצבאית, והן: מיקוד המאמץ המודיעיני בעיקר ביכולות האויב ובהפקת לקחיו ופחות בכוונותיו (למרות מגבלות המודיעין לבניין הכוח, שצוינו לעיל), פיתוח של יכולת למידה מהירה ומיקוד בפיתוח היכולת של צה"ל במתן מענה ליכולת שהאויב רואה בה מפתח להצלחתו. דוגמה לכך היא התמודדות אפקטיבית עם מסת האש של החזבאללה והתמודדות אפקטיבית עם מערכי נ"ט ארוכי טווח וכדומה. כדי לעשות זאת יש לפתח את העיקרון שכונה בשנות התשעים: "שדות היתרון היחסי" של ישראל (בן ישראל, 1997), שעזמו יתקשה האויב להתמודד. בנג'ו ועמיתיו (2023) כתבו כי "תם תור הזהב הביטחוני של ישראל". אני מסכים איתם, ומציע כי את המושג "עליונות" שהשתרש בצה"ל כמעט בכל תחום עשייה (אווירית, ימית, מודיעינית ובסייבר), צריך למקד בתחומים מסוימים, ולא יהיה קל לבחור בהם. התחומים יתמקדו במענה לאתגר מרכזי שפיתח האויב ובנקודות התורפה שלו או ביצירת אתגר משמעותי לאויב – בתחום בו יקשה עליו לתת מענה. ישנה אפשרות, כפי שהציע בעבר יורם חמו (2016), כי פיתוח יכולת כזו בתחום שהאויב רואה בו ככזה היוצר לו אתגר משמעותי שאין בידו לתת לה פיתרון, יביא אותו לנטישת מרכיב מרכזי בבניין הכוח שלו, עוד לפני שהוא חווה את המענה של צה"ל במלחמה.

עד עתה עסקתי בהצעת מרכיבים חדשים תוך התייחסות למרכיבי ההרתעה, ההרתעה וההכרעה. המרכיב החדש יחסית – ההתגוננות וההגנה, קשור ברובד הלאומי ליכולת המדינה להתמודד בהצלחה בעימותים מתמשכים, והוא חשוב ברובד הצבאי

בקשר ליכולת לחימה ממושכת, ליכולת ההתאוששות מהפתעות וליכולת לתת מענה לאתגרי האויב. אציע להורידו ממעמד מרכיב העומד בפני עצמו ולשלב במרכיבים החדשים שהוצעו. נראה כי יש מן האמת בדברי המבקרים מהעשור האחרון, שביקרו את העלייה במרכזיות של מערכות ההגנה הפעילה בתפיסה הצבאית והביטחונית, בטענה ש"בהגנה לא מנצחים". ההתנגדות שהייתה בצה"ל לפיתוח מערכת כיפת ברזל ולהצטיידות בה, לפני שהתקבלה ההחלטה בעניין, הייתה על רקע חשש לסבילות במענה התקפי, שתביא לאובדן הרתעה. ההצטיידות הצדיקה את עצמה, לכאורה, שכן היא חסכה נזק לעורף, אפשרה חופש פעולה מדיני והימנעות מפעולה יבשתית הכרוכה בנפגעים. במבט לאחור, ייתכן שהדגש שניתן למרכיב זה בתפיסת הביטחון היה נכון בחשיבה על אמצעי לבט"ש (ביטחון שוטף), מבצעים מוגבלים, ונכון פחות בקשר למלחמה רחבת היקף, שבה יש להתמקד בהגנה על תשתיות לאומיות וברציפות הלחימה ההתקפית (כמו מפקדות ובסיסים של חיל האוויר), ולהתמקד פחות בעורף האזרחי.

הרתעה - באמצעות הוכחת אורך נשימה, התאוששות מהפתעות

והוכחת יתרון יחסי מול אתגרים חדשים

הרתעת האויב מפני מלחמה - יסודה במושגים מעולם המאזן הגרעיני במלחמה הקרה, וקשה להסתמך עליה, כפי שקשה להסתמך על ההרתעה. אומנם ההרתעה היא תופעה אמיתית, אך היא הערכה שלנו את שיקולי האויב, ושיקוליו רחבים, לעיתים, הרבה יותר מהמידה שבה הוא מורתע מתוצאות העימות האחרון שלנו איתו. הקושי להעריך את מידת תקפותה של ההרתעה מול מדינות היה גדול (כמו בהתשה שהייתה מייד אחרי מלחמת ששת הימים ובהתשה הקטנה בגולן באביב 1974), כל שכן מול ארגוני טרור ומול התקוממות עממית, שתהליכי קבלת ההחלטות בהם שונים משמעותית מאלו של מדינות. במהלך תקופה מסוימת הרחיב צה"ל את המושג הרתעה, ואף עשה בו שימוש מוטעה, כשכינה את המבצעים בעזה "מבצעי הרתעה". הרעיון במבצעים אלה היה להרתיע את האויב תוך כדי עימות, בשביל לעצור הסלמה, בשונה מהרתעה "רגילה", שהיא תוצר של תפיסת האויב את כישלוננו במלחמה שהסתיימה.

טענתי היא, שהרתעה היא מרכיב בתפיסת הביטחון הלאומי מחד, אך מאידך, רצוי לצמצם את השימוש בה בעולם המושגים הצבאי, העוסק בהפעלת הכוח ובבניינו. הרתעה ברמת הביטחון הלאומי נוצרת משילוב של תפיסת היכולת הצבאית הישראלית עם נכונות הפעלתה ברמה הלאומית, העומק האסטרטגי של ישראל, מידת התמיכה של ידידתה ארצות הברית, עוצמתה הכלכלית ועוד. מדינות וארגונים מורתעים משילובים שונים של מרכיבים אלו. מערכת השיקולים של איראן שונה לגמרי מזו של חמאס. במלחמת "חרבות ברזל" נראה שמרכיב מרכזי בשיקוליה של איראן הוא האיום האמריקאי, ואילו השיקולים המרכזיים של חמאס

הם מידת ההצלחה הישראלית בלחימה מול היעדים המתוכננים על הקרקע ומידת הלגיטימציה העולמית להמשך הלחימה הישראלית.

בדיון בהרתעה אין תועלת רבה בהקשרים צבאיים, ויתכן אף שיש בו נזקים. בניין כוח אינו מכון ישירות להרתעה, אלא לפעולה אפקטיבית מול איום. בין אם במניעת המועילות שלו (כמו מערכות הגנה אווירית) או בהשמדתו הפיזית באמצעות אש ותמרון, שאם תצליח, תגביר את ההרתעה.

הצעתי היא, כי המושג שפותח לתיאור התמודדות של חברות מפני איומי סייבר באמצעות חוסן חברתי - Deterrence by Resilience (הרתעה על ידי חוסן) (Van Doorn and Brinkel, 2021), יכול להתאים לצורך הישראלי בהקשר רחב יותר, והוא **הרתעה באמצעות יכולת התאוששות**. שלושת המרכיבים שהצעתי - אורך נשימה, התאוששות מהפתעות והוכחת יתרון יחסי מול שיטת הלחימה המרכזית של האויב - הם שילוב שיוצר הרתעה משמעותית. במילים אחרות: האויב יורתע מהיכולת הישראלית להילחם מלחמות ממושכות, להתאושש מההפתעות ולפתח יתרון יחסי מול מהלכי השתנות חדשים של האויב פעם אחר פעם. החריג מהאמור לעיל, הוא בניין כוח להרתעת איראן מהתגרענות. לשם כך יש להשתמש במובן המקורי של הרתעה גרעינית, באמצעות מניעת מועילות וענישה.

סיכום

הדיון על כשלון ההתרעה, בעיית ההרתעה, היתכנות ההכרעה ואתגרי ההתגוננות, גם אם אינו סדור, החל כבר תוך כדי מלחמת "חרבות ברזל". מאמר זה מצביע על כך, שניסיונות העבר להיצמד למושגים אלו או להתאימם התאמות קטנות או גדולות לא צלחו, או שלא הייתה עליהם הסכמה כללית. המאמר מציג כיוון אחר לפתרון, הכולל ארבעה מרכיבים מרכזיים המוצעים כאן, כבסיס לאסטרטגיית עדכנית לצה"ל או לרובד הצבאי של תפיסת הביטחון הלאומי:

- א. אורך נשימה לאומי וצבאי לעימותים מתמשכים.
 - ב. גמישות, שמשמעה התאוששות מהירה מהפתעות תוך כדי לחימה.
 - ג. הוכחת יתרון יחסי להתמודדות מול איומים חדשים שפיתח האויב, ואתגור האויב באמצעות פיתוח יכולות שהוא לא התכוון אליהן.
 - ד. הרתעה באמצעות הוכחת אורך נשימה, התאוששות מהפתעות והוכחת יתרון יחסי מול השתנות האויב (שלושת המרכיבים הראשונים).
- ארבעה מרכיבים אלו עונים על כמה בעיות מתמשכות של המושגים הוותיקים. הם מתאימים לכל קשת העימותים, מ"הסכין ועד לגרעין" ואף לתחום הסייבר, ואינם מצריכים להגמיש את מושגי העבר שפותחו בהקשר של מלחמה עצימה לשום כיוון. הם רגישים פחות להסתמכות על כוונות האויב (בדגש על הפתעה), מכפי שהרתעה באמצעות ענישה ומניעה והתרעה מסתמכים עליהן, הם תלויים יותר בצה"ל ויש להם השפעות מעשיות על בניין הכוח ועל הפעלתו.

נקודת החולשה של הצעתי היא לכאורה, הקושי בהערכה או במדידה. הצלחה או כישלון של מרכיבי ההרתעה, התרעה או ההכרעה ניתנים לכאורה להערכה בינרית – הרתעה כשלה אם האויב פתח במלחמה, התרעה כשלה אם היא לא ניתנה במועד והכרעה בשדה הקרב פשוטה, לכאורה, להבחנה. לדעתי, למרות הקלות היחסית לכאורה של ההערכתם, החסרונות של המשך השימוש במושגים אלו גדולים הרבה יותר מיתרון לכאורה זה (לכאורה, שכן שיקולי האויב רחבים הרבה יותר ממידת מורתעותו, וכי הכרעה של אויבים מסוג האויבים שלנו, היא כאמור, מורכבת להשגה וגם להמשגה תוך כדי לחימה). מצד אחר, למרות הקושי שבעניין, אפשר להעריך את מידת ההתאוששות של צה"ל מהפתעות, את מידת יכולתו לפתח יתרון יחסי מול אתגרים מבצעיים חדשים שפיתח האויב בין מלחמות ואת אורך הנשימה הלאומי והצבאי.²

² **תודה למעירים:** תא"ל (מיל') יורם חמו, סא"ל אילאיל לוריא, אל"ם (מיל') אלון פז, אל"ם (מיל') ד"ר אסף חזני, אל"ם (מיל') דביר פלג, גברת דנה פרייזלר, אל"ם (מיל') רון טירה, תא"ל (מיל') משה שמיר, פרופסור איתן שמיר, אלוף ד"ר יעקב בנג'ו, תא"ל ד"ר אייל פכט.

רשימת המקורות

- אלמוג, דורון (1997). אסטרטגית ההרתעה של ישראל כמודל "הרתעה מצטברת". **אוניברסיטת חיפה**.
- לשכת הרמטכ"ל (2015). **אסטרטגיית צה"ל**.
- בן ישראל, יצחק (אוגוסט 1997). "תורת היחסות של בניין הכוח". **מערכות** 352-353, עמ' 33-42.
- בנג'י, יעקב, ינאי, ניר ונבו, יונתן (מרס 2023). "תור הזהב הבטחוני ותהליך שקיעתו". **מערכות** 496, עמ' 8-16.
- חמו, יורם (ינואר 2016). "בניין הכוח כמערכה - על אופטימיזציה ואסטרטגיה". **בין הקטבים** 6, עמ' 11-37.
- טל, ישראל (1996). **ביטחון לאומי: מעטים מול רבים**. דביר.
- ליש, גור (2015). **עיקרי תפיסת הביטחון של המטה לביטחון לאומי - לשגרה ולחירום**. עשתונות 10. המכללה לביטחון לאומי.
- מרידור, דן ואלדדי, רון (2018). **תפיסת הביטחון של ישראל: דו"ח הוועדה לגיבוש תפיסת הביטחון (ועדת מרידור) ובחינתו בחלוף עשור**. המכון למחקרי ביטחון לאומי.
- ניר, שמואל (סמו) (ינואר 2003). "אין כאן שום מלכוד". **מערכות** 387, עמ' 68-70.
- פינקל, מאיר (2007). **על הגמישות: התמודדות עם הפתעה טכנולוגית ותורתית באמצעות גמישות והסתגלות**. מערכות.
- פרייליך, דוד (צ'ק) (2019). **תפיסת הביטחון הלאומי של ישראל: אסטרטגיה חדשה לעידן של תמורות**. מודן.
- שיפטן, דן (ינואר 2020). "היעדים הלאומיים של ישראל: פרספקטיבה כוללת". **עדכן אסטרטגי**, כרך 23 (1), עמ' 68-73.
- Paz, Alon (2015). Transforming Israel's Security Establishment. *Policy Focus 140*. The Washington Institute for Near East Policy.
- Van Doorn Cees., and Brinkel, Theo (2021). "Deterrence, Resilience, and the Shooting Down of Flight MH17." In: F. Osinga and Sweijns (Eds.), *NL ARMS Netherlands Annual Review of Military Studies 2020: Deterrence in the 21st Century - Insights from Theory and Practice*. (Pp. 365-384). The Netherlands: Faculty of Military Sciences.

מלחמת מנע: היעלמותה מסל הכלים הביטחוני והצורך בחזרתה¹

מלחמת מנע/מכת מנע היו בעבר מרכיב מרכזי בתפיסת הביטחון של ישראל, כאשר זו זיהתה איום משמעותי המתפתח אצל אויביה ופעלה להסירו טרם התממשותו. מאז עליית חמאס לשלטון בעזה ומלחמת לבנון השנייה מול חזבאללה, צה"ל לא יישם דפוס פעולה זה, ושני ארגונים אלו התפתחו לאורך כמעט שני עשורים לצבאות טרור המאיימים על ישראל איום משמעותי. במקומו התפתחו גישות פעולה של מניעת/צמצום התעצמות מתחת לסף המלחמה - מב"ם בצפון וסבבים בעזה. שני מקרי מבחן מהשנים האחרונות הממחישים מגמה זו הם התמודדות מול היכולת ההתקפית של חמאס, בדגש על מנהרות החל מ-2015, וההתמודדות מול הסבת הרקטות של החזבאללה לטילים מדויקים החל מ-2018. בשניהם עלה לדיון הרעיון של מלחמת מנע, אך לא התקבל. כלקח ישיר ממלחמת "חרבות ברזל", מוצע להחזיר את דפוס הפעולה של מלחמת מנע/מכת מנע למרכז החשיבה הביטחונית בישראל. הלגיטימציה החיצונית והפנימית לכך, נובעת מכך שישאל חזרה לעידן 'מלחמות אין ברירה'. כדי לעשות זאת, נדרש גם להכיר במגבלותיו של המב"ם.

מבוא

מלחמת "חרבות ברזל" העלתה לדיון צבאי וציבורי טענות של כאלו שזיהו את עוצמת האיום החמאסי החל מאמצע העשור הקודם ודרשו לפתוח נגדו במלחמת מנע וגם הצעות, סמוך לפרוץ המלחמה הנוכחית, לפתוח במתקפה מקדימה מול חזבאללה, בטרם זה יממש את איום התקפת רצ'ואן על ישובי הגבול. מאמר זה מציג את הנושא תוך הפרדה גסה ובדיעבד, בין שתי תקופות היסטוריות: א. תקופה ראשונה, מקום המדינה ועד שנות ה-80, בה גישה של מלחמת מנע הייתה מרכיב מרכזי בתפיסת הביטחון הישראלית, מול צבאות של מדינות - לפני שהאויב יתעצם ביכולות קונבנציונליות מדאגיות (1956), או כאשר האיום הפוטנציאלי או בפועל גדל והפך לבלתי נסבל (מתקפה מקדימה

¹ פורסם במקור ב"מבט מבס"א", 2,270, מרץ 2024.

שבוצעה ב-1967 ונשקלה ב-1973). בהקשרי גרעין תקופה זו נמתחת עד העשור הראשון של המאה ה-21 (1981, 2007).

ב. תקופה שניה, בעיקר מאז מלחמת לבנון השנייה ב-2006, במהלכה השימוש בגישה הזו הלך ונעלם מול התפתחות שני אויבים מרכזיים – חמאס וחזבאללה. מול חזבאללה – פותח "תחליף", לכאורה, בדמות המב"ס, אך הוא לא מנע בפועל את התעצמות הארגון, שכן הייתה לו תקרת זכוכית של "מתחת לסף המלחמה"; מול חמאס – "צוק איתן" הפך בפועל, כאלתור, למערכה נגד התעצמות בתת"ק התקפי, אבל אחריו לא היו מבצעים משמעותיים נגד התעצמות זו, או נגד התעצמות בתחומים אחרים, כמו הנח'בה.

טיעון מרכזי בעשורים האחרונים נגד פעולות מנע מכל סוג, היה הקושי להשיג לגיטימציה בינלאומית לפעולה של "החזק" – ישראל, מול "החלש" – חמאס או חזבאללה, והצורך בבניית לגיטימציה פנימית לפעולה מלחמתית על האבדות הכרוכות בה, כאשר יש לכאורה חלופות אחרות "זולות יותר" כמו סבבים בעזה או מב"ס בזירה הצפונית. בסיכום אציג מדוע להבנתי ההנחות הללו אינן תקפות יותר ומדוע מוצע להחזיר גישה זו למרכז החשיבה המדינית והצבאית, בדגש על חזבאללה ומליציות איראניות.

מלחמת מנע (ומתקפה מקדימה ומכת מנע) – הגדרות והיסטוריה ישראלית

בספרו על הכרעה במלחמות ישראל (1995) דן אבי קובר בשלוש קטגוריות של פעולה מנע מלחמתית:

1. מלחמת מנע, "אותה יוזם הצד שתופס איום פוטנציאלי, לא מידי ולא ודאי, כתוצאה מהנחה או הערכה, לפיה יחסי הכוחות הצבאיים בינו ובין אויביו ישתנו בעתיד לרעתו." "זו מלחמה בעייתית, לפחות מנקודת הראות של האפשרות להעריך נכונה את היכולת, קל וחומר את הכוונות, של האויב לתקוף בעתיד ומנקודת הראות של היכולת להצדיק את המלחמה כמהלך של הגנה עצמית ולא של תוקפנות, ולכן היא נדירה למדי. הדוגמה המקובלת ממלחמות ישראל היא מלחמת סיני ב-1956, שנועדה לפגוע בכוחו של הצבא המצרי, עוד בטרם יצטייד באמצעי הלחימה אותם עמד לקבל במסגרת "עסקת הנשק הצ'כית", למרות שהיו כאן עוד סיבות.
2. מתקפה מקדימה, "יוזם הצד שתופס איום אקטואלי, מידי, ובעל הסתברות גבוהה, כתוצאה מהיערכות בפועל של האויב להתקפה בשדה הקרב [...]. משמעותה של המתקפה המקדימה היא שלילת מכה ראשונה מן האויב." היא גם מצמצמת את יכולתו של האויב להכריע, אם כי לא בהכרח שוללת אותו. דוגמה ישראלית היא המתקפה המקדימה של ישראל על מצרים ב-1967. קטגוריה זו קרויה גם "מכה ראשונה" והיא נמצאת, לדוגמה, בבסיס החשיבה

- של חיל האוויר, בהקשר השגת עליונות אווירית, כמו זו שהושגה ב-1967, תוכננה להתבצע ב-1973 ובוצעה ב-1982.
3. מכת מנע, "היא מבצע צבאי בהיקף שאיננו מלחמה, אף שהוא מוצא אל הפועל מתוך ראייה של כמה שנים קדימה". הפצצת הכור בעיראק ב-1981 הייתה פעולת מנע.
4. המאמר יתמקד בפעולות מנע - מלחמה או מכה, שנועדו לנטרל איום עוד לפני שהבשיל באופן מלא, תוך מיקוד בחזבאללה. המאמר לא יעסוק בסוגיה של פעולת מנע נגד הגרעין האיראני.

מדוקטרינת בן גוריון (1956) - דרך דוקטרינת בגין (1981) ואולמרט (2007) - לדוקטרינת נתניהו מול איראן וחזבאללה (מניעה באמצעות סיכול מתחת לסף המלחמה)

לאורך השנים ירד מקומה של מלחמת המנע (והמתקפה המקדימה ומכת המנע) בתפיסת הביטחון הישראלית. נראה כי הגורם המרכזי לכך היה תחושה של ירידת האיומים, לרמה כזו שניתן להתמודד איתם ללא הבעיות הכרוכות בפעולות מנע, כאשר רק "איום קיומי" כמו פצצת גרעין מצדיק פעולה כזו. ארוע כזה היה "מכת המנע" לפגיעה בכור הגרעיני הסורי בדיר א-זור ב-2007, עליה הנחה ראש הממשלה אולמרט, תוך סכנה שהפעולה תביא למלחמה מלאה מול סוריה. איום הגרעין האיראני העלה את הרעיון שוב לסדר היום לאורך מספר שנים, אך לא אפרט בנושא מלחמת המנע/מכת המנע לנטרול איום זה.

בפסקאות הבאות אציג את ההתייחסות לנושא המאמר במסמכי התפיסה של צה"ל, המבטאים את ליבת העיסוק של צה"ל בכל תקופה, ואחר כך אתייחס לשנים שמאז מלחמת לבנון השנייה תוך דיון קצר בשני מקרי מבחן מן העשור האחרון. באסטרטגיית צה"ל של 2002, המייצגת את תקופת המלחמות בין צבאות, מופיעים בהרחבה שלושה מושגים. בתקופה זו המיקוד הוא בהגנה על גבולות המדינה מפני פעולה יבשתית של האויב. הראשון - מתקפה מקדימה שהדרג המדיני ינחה לבצעה במצבים כמו: "היעדר יכולת צבאית-מבצעית להיערך למגננה יעילה בשל היעדר עומק מספיק; הערכה שאם נאפשר לאויב לקבוע את העיתוי, נסתכן בקשיים העלולים לסכן את הקיום; התעצמות חסרת תקדים של האויב אשר רק שימוש בכוח מצידנו ינטרל את הסכנה הכרוכה בה; קיום המלחמה בשטחנו יהיה כרוך בנזקים ואובדנים בלתי נסבלים מבחינתנו, לפיכך ההכרח הוא לנו 'להעביר את המלחמה לשטח האויב'. בשל הסיבות הללו ואחרות, בהנחיתנו מתקפה מקדימה, אין אנו הצד התוקפן, אלא פועלים רק להגנה עצמית - בעוד שהתוקפן האמיתי הוא דווקא זה, שברמה המערכתית או הטקטית הוא המתגונן." מכה מקדימה, הוצגה במסמך כפעולה צבאית ממוקדת בהסרת איום ודאי או צפוי, ותוארה גם "מכה מקבילה" - מכה מקדימה המופעלת עם היווצרות איום מיידי על מדינת ישראל, בטרם יירה

האויב את הירייה הראשונה." בהערת שוליים מפורטת נכתב כי הרמטכ"ל מופז רואה במכה מקדימה "עקרון יסוד בתפיסת ההפעלה של צה"ל". במסמך תפיסת ההפעלה של 2006 של הרמטכ"ל יעלון-חלוץ, נטען כי מתקפת פתע היא מרכיב בתפיסת העבר של הרתעה-הרתעה-הכרעה. התפיסה נכתבה על רקע הלחימה באיו"ש ועליית איומי הגרעין האיראני. הנושא תואר תחת מושג חדש – "מהלכים מקדימים" ונכתב כי "מכה מקדימה נועדה לסיכול היווצרותו של אתגר בעל פוטנציאל איום משמעותי, תוך בחינת שיקולי לגיטימציה והיבטי המשפט הבין-לאומי טרם החלטה על מהלך צבאי מקדים, קרי: היכולת להצדיק את המהלך בדיעבד במסגרת זכות ההגנה העצמית. לצורך כך נדרשות יכולות הן לסיכול או לשיבוש קשת האיומים, להשגת לגיטימציה, בין היתר, באמצעות הצגת 'הוכחות חותכות' ו'מפלילות' כתנאי למימוש". ביטויים אלה מעידים כי האתגר אינו מזוהה כפלישת כוח צבאי בגבול. במקומות אחרים במסמך, העוסקים ב'מלחמה כוללת' מול צבא, נכתב כי "מכה מקדימה" קיימת כחלק מתפיסת ההפעלה של צה"ל ומטרתה להקנות יתרון יחסי מול אויב שנערך בוודאות למלחמה, תוך שימוש היערכותו ורעיון פעולתו. באסטרטגיית צה"ל של 2015 של הרמטכ"ל איזנקוט, אשר התמקדה בחזבאללה וחמאס הוצג לראשונה באופן פומבי רעיון המערכה בין מלחמות – המב"ם, שהציג דפוס של פעולת מנע, אבל מתחת לסף המלחמה:

"הגיון הפעלת הכוח במב"ם הוא לשמר ולהעצים את הישגי המערכה הקודמת בשורת יעדים או מטרות משנה שנועדו להרחיק את המלחמה:

א. להחליש את גורמי הכוח השלייליים.

ב. לצמצם את התעצמות האויבים.

ג. ליצור תנאים מיטביים לניצחון במלחמה עתידית. [...]"

עדיין, היו אזכורים לפעולת מנע מלחמתית. בפסקה העוסקת ב"פיתוח יכולות מול מדינות ללא גבול משותף" – הכוונה הייתה לאיראן, צוין כי בניין הכוח יתבסס בין היתר על "מודיעין התרעתי בקבועי זמן מתאימים להוצאת מהלומת מנע". גם נושא "מתקפת הפתע" היה עניין שעסק בו איזנקוט ונכתב כי בתחום יכולת האש של צה"ל נדרשת "יכולת להפעיל מכת פתע של אש מסיבית בתוך מספר שעות". נושאים אלו היו בשולי החשיבה של צה"ל באותה עת.

4. בין המלחמות נפעל לפגוע בתהליכי בניין הכוח של האויב מתחת לסף

המלחמה. בשהתעצמות אויבנו ~~במצה~~ סף בלתי ~~יכול~~, או בהינתן

הרתעה להפתעה אסטרטגית, ננעם מכה מקדימה.

ההזגשות הן של עיתון הארץ בו פורסם המסמך

במסגרת "תפיסת הביטחון 2030" של ראש הממשלה נתניהו, אותה כתב ב־2018, אך לא פורסמה במלואה לעולם, הוא כתב:

"בין המלחמות נפעל לפגוע בתהליכי בניין הכוח של האויב מתחת לסף המלחמה. לא ניתן להתעצמות אויבנו לחצות סף בלתי הפיך [במקור - נסבל], או במקרה של אזהרה מפני הפתעה אסטרטגית, [ניישם מכה מקדימה]". המילים האחרונות נמחקו (ראו תמונה בעמוד ממול).

שני מקרי מבחן מהשנים האחרונות ממחישים את הירידה במרכזיות הרעיון של מלחמת מנע: התמודדות מול היכולת ההתקפית של חמאס, בדגש על מנהרות, וההתמודדות מול הסבת הרקטות של החיבאללה לטילים מדויקים.

פעולת מנע נגד מנהרות חמאס

מול חמאס, מבצע "צוק איתן" המחיש לכל מי שלא ידע זאת לפני כן, את פוטנציאל הנזק של התקפה דרך מנהרות התקפיות (חוצות גדר). צה"ל פרסם כי פגע במערכה בכ־30 מנהרות, מה שהעיד על כוונות חמאס לפעולה רחבה ומבוזרת, שלא מומשה בפועל. לאחר המבצע, המשיך צה"ל לפעול נגד מנהרות ונראה היה שחמאס לא נטש דרך פעולה זה. מצב זה והתנהלות חמאס בהיבטים רחבים יותר הביאו את שר הביטחון אביגדור ליברמן להציע בדצמבר 2016 לצאת ל"מלחמת מנע" (למרות שבמסמך ששלח לרוה"מ נתניהו מופיע המושג מכת פתע/מכה מקדימה). הוא כתב כי "בכוונת חמאס להעביר בעימות הבא את המלחמה לשטחה של ישראל, תוך הזרמת כוחות משמעותיים ומיומנים היטב (כוחות נח'בה למשל) לשטח ישראל, תוך כדי כיבוש ישוב ישראלי (ואולי אף מספר ישובים) בעוטף עזה, ולקחתם של בני ערובה, אשר מעבר לפגיעה הפיזית באנשים עצמם, יובילו לפגיעה קשה בתודעה ובמורל של אזרחי ישראל".

ליברמן טען כי נדרש לצאת למכת פתע / מכה מקדימה וכי:

5) **דחיית ההחלטה לביצוע "מכת פתע"/"מכה מקדימה" על עזה לאחר יולי 2017, תהיה שגיאה קשה עם השלכות מרחיקות לכת, ובמובנים מסויימים עלולות להיות מרחיקות לכת אפילו יותר מתוצאותיה של מלחמת "יום הכיפורים", באשר להשפעותיה על העורף הישראלי, על תודעתם של אזרחי ישראל, ועל דימויה ומעמדה של מדינת ישראל באזור.**

ראש הממשלה נתניהו לא קיבל את עמדת ליברמן, מה שלפי ליברמן, הביא בסופו של דבר להתפטרותו מתפקיד שר הביטחון.

ראש ה-INSS אלוף (מיל') עמוס ידלין, כתב עוד קודם לכן, בפברואר 2016, בהקשר למנהרות חמאס כי הוא מציע להחיל את החשיבה על מלחמת מנע/מכה

מקדימה על איום זה. לאחר שדן בחלופות שונות, הוא סיכם כי: "בסל השיקולים הנוכחי אל מול רצועת עזה הפתרון האופטימלי עבור ישראל הוא מציאת פתרון טכנולוגי נגד איום המנהרות ההתקפיות, שיאפשר לדחות את העימות הבלתי-נמנע עם חמאס ולהגיע אליו מעמדה יותר טובה לכשיפרוץ. אולם, אי-הבשלתו של פתרון כזה יוצר דילמה בנקודת הזמן הנוכחית לגבי אופן הפעולה הרצוי. **על ישראל לקבוע כי הבנה שיש מנהרות שחצו את קו הגבול לישראל ושחמאס מתכוון לפעול מהן תחייב מכה מקדימה.** אם בעקבות מתקפה כזו תהיה הסלמה לעימות מלא – עליו להיות קצר ורב עוצמה, מבוסס על תכלית אסטרטגית ברורה ובעלת אופק לשינוי משמעותי במאזן הכוחות ובדינמיקה שבין הצדדים – בשונה מכל הסבבים הקודמים."

במקרה מבחן זה, עקב מכלול סיבות שלא ידונו כאן, אך הראשיות בהן הן הרצון לשמר את השקט או להחזירו במהירות לאחר עימות קצר, ואמונה במורתעות חמאס מעימות רחב היקף, נפסל הרעיון של מלחמת מנע.

פעולת מנע נגד יכולת האש המדויקת של חזבאללה

התפתחות איום הטילים המדויקים של חזבאללה, העלה לסדר היום הצבאי והציבורי את עניין מלחמת המנע. כך למשל טען ב-2018 השר לשעבר אז גדעון סער כי:

"חזבאללה הקים מפעלים לדיוק טילים והפך רקטות כבדות ארוכות טווח, לטיל שיכול לפגוע בכל מקום במדינת ישראל [...] אנחנו צריכים לשאול את עצמנו האם אנחנו רוצים להמתין ולהיפגש עם החזבאללה כשיש לו יכולת מהלומה איכותית על התשתיות האזרחיות והצבאיות של מדינת ישראל [...] ישראל חייבת לפעול היום במכת מנע על אותם מפעלים לטילים מדויקים שנבנים בלבנון."

בפברואר 2021 דווח כי "בצבא גורסים כי חיזבאללה מחזיק בכמה עשרות בודדות של טילים מדויקים ולכן באמ"ן עדיין לא ממליצים לצאת נגד חיזבאללה במתקפת מנע נגד יכולת אסטרטגית זו, כל עוד מערכים אחרים נגד פרויקט הדיוק של חיזבאללה עדיין מופעלים." ראש אמ"ן, האלוף תמיר הימן אמר "אנו עמלים ועוסקים באופן קבוע באיום הטילים המדויקים ומספקים לו מענה במגוון דרכים, גלויות וסמויות". תא"ל ערן ניב, ראש חטיבת שילוח באגף התכנון, אמר באותו זמן כי "אם חיזבאללה יעבור סף של כמות או של איכות של נשק מדויק, נידרש לפעול מולו. זאת החלטה כבדה, אבל לא נוכל לברוח ממנה", וראש מכון INSS אלוף (מיל') עמוס ידלין אמר "כי אם יאיץ חיזבאללה את התעצמותו, תידרש ישראל לשקול מכת מנע כדי לשלול את היכולת מידי. גורמים אחרים סבורים שאסור לישראל לזום מהלך כזה שיוביל בוודאות למלחמה."

יש לציין כי הפעולה לנטרול המנהרות ההתקפיות ב-2018 במסגרת מבצע "מגן צפוני" הייתה בהגיונה "מכת מנע" לנטרול יכולת פעולה עתידית של חזבאללה

במלחמה, והיא הייתה סוג של פעולת מב"ם, כיוון שהשיטות שנקטו הבטיחו שלא תפתח מלחמה.

אביתר מתניה ומנחם בכרך הציעו ב־2023 להגדיר את פעולות המנע נגד הגרעין יחד עם המב"ם, תחת הכותרת "מניעה אסטרטגית" – פעולה שמטרתה להעלים איום אסטרטגי מסוים לפני התהוותו או במהלכה, כך שלכל דבר ועניין נדרש לבנות מחדש כמעט לחלוטין את היכולת שעומדת ביסוד האיום, כ"רגל חמישית" בתפיסת הביטחון הלאומי, כפיצוי על ירידת "רגל ההכרעה". ההצעה הבחינה בין "מניעה אסטרטגית" המכוונת לבניין הכוח לבין מכת מנע ש"מהותה אינה תהליך מניעה הפוגע בבניין כוח לקראת מימוש האיום אלא פגיעה ביכולת הפעלת הכוח ממש לפני התממשותה." הצעה זו הצדיקה את המב"ם נגד התעצמות החזבאללה ביחסי תועלת/סיכון, אך לא הציעה לצאת למלחמת מנע בלבנון.

לסיכום התקופה הזו, ניתן לומר כי את מלחמת המנע להסרת איום מתפתח, החליף המב"ם – פעולה לשחיקת התעצמות האויב מתחת לסף המלחמה. כך היה ככל הנראה בעניין הגרעין האיראני (בשילוב עם מהלכים דיפלומטיים לשינוי העמדה האמריקאית) וכך בנוגע לטילים המדויקים שבידי חזבאללה. שרידים לרעיון של פעולת מנע ומתקפת פתע באש מופיעים במסמכים בצה"ל, אך הם בשולי השיח הצבאי. מושג בן שלוש מילים, הגדיר למעשה את דוקטרינת נתניהו, הן בהקשר האיראני, הן בהקשר חזבאללה והן בהקשר החמאס והוא "מתחת לסף המלחמה." נראה כי הרצון להימנע כמעט בכל מחיר ממלחמה, תוך עשייה ענפה כדי לעמוד ביעד זה, הוציאה אל מחוץ לדיון הצבאי והציבורי את הרעיון של מלחמת מנע. בתוך הצבא, יתכן שהנסיגה לקווי הגבול בלבנון ובעזה "ניתקה" את מפקדי צה"ל מהבנת עוצמת התפתחות הבעיות בצד השני של הגבול. מפעולה בתוך שטח האויב תוך כדי חיכוך עימו ולמידה שלו, הדרג הטקטי והאופרטיבי עבר לחשוב במונחי בט"ש בלבד, חשיבה טקטית מניעתית, ואילו הדרג המטכ"לי/אסטרטגי גם הוא נאלץ לפעול בעיקר למניעתם של איומים מיידיים. גם הוא, כמו הדרג המדיני, לא השכיל להבין שבכל רגע נתון אנחנו נמצאים במערכה מול אויב שיש לו אסטרטגיה מוגדרת ומרחיבה בהיבט הפגיעה בישראל, והוא עושה הכל כדי להכין את עצמו ליום שבו יתאפשר לו לממש אותה. סיבה אפשרית נוספת להימנעות ממלחמה יוזמה, היא מלחמת לבנון השנייה שהייתה פועל יוצא של יוזמה ישראלית והאופן שבו נתפסה בציבור הישראלי ככישלון, קשר את ידי המנהיגים הבאים בתור מתוך חשש לתוצאות דומות.

מלחמת "חרבות ברזל" וראייה לעתיד

מלחמת "חרבות ברזל" עדיין לא תמה, אך רעיון פעולת המנע חזר כבר בימים הראשונים. הגם שהמושג הנפוץ ביותר לתיאור התנהלות צה"ל וחזבאללה עד עתה הוא "מתחת לסף המלחמה", פורסם כי בימים הראשונים של המלחמה הוצע כי

ישראל תיזום 'מתקפה מקדימה' נגד חזבאללה – זאת אומרת מתוך מצב הכוננות הגבוה בו נמצא אז צה"ל, ליזום מכה ראשונה שתתחיל בוודאות מלחמה רחבת היקף, בתנאים מיטביים לישראל.

מתקפת הפתע של חמאס (שלא הייתה מלחמת מנע, או מתקפה מקדימה) אלא נועדה להשיג בפני עצמה הישג אסטרטגי, החזירה את הדיון על הצורך לסכל איומים לפני הגעתם לרמה "בלתי נסבלת" באמצעות מלחמת מנע (וגם, כאמור, את האפשרות לצאת למתקפה מקדימה על חזבאללה, תוך כדי המלחמה). בראיה לעתיד, אם מלחמה בלבנון לא תתרחש במסגרת מלחמת "חרבות ברזל", נדרש יהיה לדון לעומק האם מלחמת מנע נדרשת להיות מרכיב במסמך אסטרטגיית צה"ל ובתפיסת הביטחון הלאומי הבלתי כתובה. בהקשרים קונקרטיים כמו איומי החזבאללה, איום המליציות השיעיות בסוריה ובעוד היבטים, נדרש יהיה לקבוע "קווים אדומים" לצרכי החלטה, לגייס לגיטימציה בינלאומית ופנימית לפעולה כזו, ולהכין את התנאים המיטביים מבחינה אופרטיבית ליישם מלחמה כזו.

הבעיה העיקרית והדילמה המרכזית של מקבל החלטות בכל סוג של פעולה מניעתית היא לגיטימציה בינלאומית לפעולת ישראל החזקה, הטכנולוגית, העשירה, אל מול יריבים הנתפסים כחלשים ומסכנים; ולגיטימציה פנימית, לצאת למלחמה יזומה, הן עקב טענות צפויות להטיות פוליטיות בהחלטה והן עקב מחיריה בנפגעים, בנזק פיזי ובמשאבים. להבנת, הלגיטימציה הבינלאומית למלחמה מול חזבאללה גדלה מכמה סיבות ובהן: תוכנית כיבוש הגליל – דומה לתוכנית הנח"ב שיושמה בדרום והאיום על אזרחי ישראל בגבולות ברור לעולם יותר מבעבר; חזבאללה הוא זה שהחל בעימות עם ישראל במלחמת "חרבות ברזל"; ישראל נותנת משך זמן ארוך לניסיונות תיווך בינלאומיים, מה שייזקף לזכותה. הלגיטימציה הפנימית בהקשר הפוליטי יכולה להיפתר באמצעות ממשלת אחדות לאומית, בדמות זו שהוקמה ערב מלחמת ששת הימים, או ממשלת חירום לאומית כפי שהוקמה בתחילת מלחמת "חרבות ברזל". בהקשרי אבדות ומחירים אחרים, נראה כי לא תהיה בעיה לגייס את תמיכת הציבור במלחמת מנע בחזבאללה. אלוף (מיל') יעקב עמידרור כתב לפני מספר חודשים כי נדרש "להחזיר לארגז הכלים של הביטחון הלאומי את ההבנה שמלחמות ברירה הן לגיטימיות". עמידרור צודק בקריאתו זאת, אבל להבנתי הגדרתו את המצב כמלחמת ברירה או מלחמת בחירה, שגויה. החזרה למלחמת מנע או מתקפה מקדימה נובעת מכך שאחרי שנים רבות המצב הביטחוני השתנה באופן יסודי, וישראל נמצאת שוב בעידן של "מלחמות אין ברירה". החלטה על העיתוי המוקדם תהיה בחירה ישראלית, אבל לא המצב הביטחוני היסודי של ישראל, שלא משאיר לישראל כמעט מרווח טעות, שכן עקב נתוני היסוד הגיאו אסטרטגים של ישראל אל מול האיומים הנוכחיים, היא במצב של "אין ברירה".

כדי לעשות זאת, נדרש יהיה גם להכיר במגבלות של המב"ם – דפוס הפעולה

המרכזי של צה"ל בעשור שלפני מלחמת "חרבות ברזל", אשר יוחסה לו יכולת לפגוע משמעותית בהתעצמות האויב והוצע כי יוגדר כ"רגל חמישית" בתפיסת הביטחון הלאומי. פגיעה כזו בהתעצמות האויב אכן התרחשה, ויתכן כי היא אכן הרחיקה מלחמה, אך נראה כי לא באופן כזה הפוטר את צה"ל מהצורך לפתוח במלחמות מנע או מתקפה מקדימה, נגד האיום כפי שהוא כיום.²

² בפורמט פרסום זה לא נכללו הפניות ורשימת מקורות.

הכרעה צבאית במלחמת "חרבות ברזל" - מצע לדיון מחודש¹

המאמר טוען כי במלחמת "חרבות ברזל" השיג צה"ל הכרעה בשתי זירות, באופן ההפוך מהמקובל בתורה הצבאית. בעזה - הושגה הכרעה טקטית ואופרטיבית מול חמאס, שהתבססה על שחיקת כוחות ויכולות האויב בעיקר באמצעות פעילות יבשתית התקפית; בלבנון - הושגה הכרעה אסטרטגית, אופרטיבית וטקטית (בסדר הזה) מול חזבאללה, שהתבססה על תחבולה באמצעות פעולות קינטיות ("מכות מנע") ובהן פיצוץ ביפרים ותקיפות מהאוויר נגד יכולות ומפקדים, והמשך בפעולה יבשתית נגד תשתיות לחימה במרחב הגבול. הדיון בהכרעה הלך ונעלם בתוך צה"ל בשנים האחרונות, והמאמר מציע מצע מחודש לדיון כזה.

מבוא

השימוש במושגים הכרעה וניצחון לגבי מלחמת "חרבות ברזל" מערבב המשגה מקצועית ובעיקר המשגה פופולרית, בקרב האזרחים ובקרב המערכת הלאומית, אך גם בקרב המערכת הצבאית. במאמר זה אתמקד במושג הצבאי - הכרעה. צה"ל עשה במושג הכרעה שימוש בהגדרת ההישגים שלו מול גדודי וחטיבות ארגון הטרור חמאס, אך לא בהקשר לפעילותו כנגד ארגון הטרור חזבאללה במהלך המלחמה (החל מה־8 באוקטובר 2023 ועד להסכמי ההסדרה בנובמבר 2024). לפני המלחמה ההתבטאות הייתה הפוכה - צה"ל דיבר על הכרעת חזבאללה, ואל חמאס התייחס במושגים של "פגיעה קשה" שתביא להרתעה. בציבור ישנה ביקורת רבה על־כך שעל אף המאמץ הגדול "חמאס לא הוכרע". הביקורת מופנית כלפי המדינה ובפרט כלפי צה"ל, בעיקר בתקופה בה חוזרים החטופים מהשבי וברקע נראים מחבלי חמאס ואחרים מתהדרים בהצלחתם. יש גם טענות כי תושבי הצפון נדרשים לחזור לבתיהם על אף שלכאורה חזבאללה לא הוכרע. המאמר יציג את ההמשגה המקובלת בצה"ל לעניין הכרעה, יטען כי במהלך מלחמת

¹ פורסם במקור במרכז בס"א, "עיונים בביטחון" 211, אפריל 2025.

"חרבות ברזל" הושגה מול צבא הטרור של חמאס הכרעה טקטית ואופרטיבית שלא התממשה לכדי הכרעה אסטרטגית וניצחון – שהוא לפי הגדרות צה"ל עמידה ביעדים שהציב הדרג המדיני: החלפת שלטון חמאס והחזרת החטופים. עמידה ביעדים אלו, מצריכה את מיצוי הפעולה הצבאית להישגים מדיניים. לעומת זאת, מול חזבאללה הושגה הכרעה אסטרטגית ואופרטיבית ובעקבותיה הכרעה טקטית. יתר על כן, הגישות והאמצעים בהן הושגו הכרעות אלה היו הפוכות למקובל בחשיבה הצבאית: ההכרעה בעזה הושגה בדפוס של שחיקת יכולת הלחימה של האויב באופן הדרגתי ומתמשך (מחבלים, מפקדים בכלל הדרגים, תשתיות בדגש על ממד התווך התת-קרקעי, אמל"ח ויכולות פיקוד ושליטה) ועל-ידי לחימה התקפית של כוחות יבשה ושהיה ממושכת בשטח, אך ללא "תמרון האויב" (תחבולה) שהוא מעבר לרמה הטקטית – הדרג הטקטי עד רמת החטיבה כולל, נקט בדפוס לחימה תחבולני, שכלל שימוש בהונאות, תחבולות, איגופים והטעיות שאפשרו לא פעם להפתיע, לערער את האויב בתא שטח בו נערכה הלחימה ולהוציאו משיווי משקל (פרל, 2024). ברמה המערכתית התחבולה היחידה שמכיר כותב המאמר הייתה בתחילת כיבוש אזור חאן יונס. הכרעת חמאס ברמה האופרטיבית באה לידי ביטוי בכמה היבטים: בפירוק חטיבות חמאס באזורים בהם צה"ל נלחם – אלו הפסיקו להילחם בצורה סדורה כפי שתכננו ועברו ללוחמת גרילה (למעשה "צבא הטרור" הוכרע והפך ל"ארגון גרילה"); הפסקה כמעט מוחלטת של ירי על העורף הישראלי, ואיבוד היכולת לבצע פשיטות על יישובי העוטף; עם זאת, באזורים בהם צה"ל לא פעל (מחנות המרכז) ובאזורים בהם צה"ל לא שהה באופן רציף לאחר שכבש אותם, חמאס הצליח לשקם חלק מיכולותיו. מכיוון שהכרעה באמצעות שחיקה היא מצטברת – מהרמה הטקטית, לאופרטיבית ולאסטרטגית, נראה שכדי להשיג הכרעה אסטרטגית נדרש יהיה להמשיך בשחיקה, או לפעול באופן תחבולני ישירות על הדרג האסטרטגי.

לעומת זאת, ההכרעה מול חזבאללה הושגה בדפוס תחבולני ("תמרון האויב"), לא באמצעות מיקום כוחות בשטח בעמדה עדיפה על-פני האויב, אלא באמצעות תקיפה באמצעות פיצוץ הביפרים, תקיפות של יכולות האש של הארגון מהממד האווירי, חיסול ההנהגה הבכירה, פירוק מערכת הפו"ש הצבאי על-ידי חיסול מפקדים בכל הדרגים, והשמדת תשתיות לחימה בקו המגע בהיקף רחב. כל זאת לאחר שכמעט שנה לפני כן, ניטלה מארגון חזבאללה יכולת ההתקפה היבשתית לתוך שטח ישראל על-ידי כוחות רצ'ואן, כתוצאה מחיזוק מערך ההגנה בחזית הצפונית ומכך שהארגון צבר נפגעים לא מעטים מתקיפות צה"ל מן האוויר. שילוב הגורמים הוביל לכך שכאשר כוחות היבשה נכנסו לרצועה צרה בשטח דרום לבנון, חזבאללה כבר היה על סף הכרעה – לרשות הארגון עמדו עדיין יכולות מספיקות לצרכי לחימה, לרבות לוחמים בשטח, ואף בעמדות יתרון על כוחותינו, אמצעי נ"ט בפריסה רחבה, ותמ"ס מסוגים שונים שעדיין יכול היה להיות מופעל לעבר צפון ישראל ולפגוע בכוחות הפועלים בשטח לבנון (היקף התמ"ס שנועד לפגיעה בעומק ישראל צומצם משמעותית), אך

מרבית לוחמי ארגון בשטח איבדו את הרצון להילחם. הפעולה היבשתית בלבנון אשר פגעה במאמץ התבצרות וריכוז אמל"ח ארוך שנים, תוך התנגדות מועטה של האויב, הייתה המסמר האחרון בהכרעת חזבאללה.

אתחיל בהצגת המשגה בנושא ההכרעה ותיאור הגישות להשגתה, לאחר מכן אתאר, תוך שימוש במושגים אלו, את שהתרחש במלחמת "חרבות ברזל" (תוך התייחסות לקשר שבין הכרעה לבין ניצחון – שהוא עמידה במטרות המלחמה שהוגדרו על-ידי הדרג המדיני), ואסיים בהמלצות להמשך.

מטרת המאמר היא להוות מצע לדיון בתחום שהדיון בו הלך ודעך ונדרש להחזירו לשולחן הדיונים.

המאמר אינו עוסק בסוגיית הקשר בין ניצחון, שהוא לפי הגדרות צה"ל עמידה בהישגים שהגדיר הדרג המדיני, לבין הכרעה. קשר זה מוסבר בתורת המבצעים משנת 2019 כך: "1). אפשר שהכרעת האויב לא תבטיח את הניצחון, כלומר שההכרעה לא תביא להשגת המטרות או למימוש התכלית האסטרטגית; 2). הניצחון יכול להיות מושג גם ללא הכרעת האויב."

מכיוון שניצחון מוגדר כעמידה במטרות המלחמה כפי שהגדיר הדרג המדיני, שני צדדים בעימות יכולים להגדיר שניצחון, גם אם אחד מהם נפגע צבאית הרבה יותר מן השני. למעוניינים להרחיב בעניין זה מוצע לקרוא את מאמרה של אור ברק בנושא הבלבול בטרמינולוגיה הצבאית בהקשר ניצחון והכרעה (ברק, 2021). הדיון במאמר זה גם אינו עוסק בגישות שונות של הפעלת כוח, כמו כפיה/אכיפה, מניעה והכלה שנידונו רבות בשנים האחרונות וגם לא בתכליות מלחמה – שאפתניות כמו שינוי המצב הביטחוני מייסודו, או מוגבלות יותר כמו שיפור או שימורו. המאמר מתמקד בחזרתה של ההכרעה כמושג רלוונטי לדיון מקצועי וכמכוון הפעולה הצבאית. כפי שמציין מסמך של מחלקת תוה"ד מ-2023: "ההכרעה היא התכלית המוחלטת של הפעלת העוצמה הצבאית. לכן, הוא המחולל של מערכת המושגים וביחס אליו נובעות כל התכליות האחרות" (מחלקת תוה"ד, 2023). במילים פשוטות – צבא צריך לכוון להכרעת האויב, וכל שאר ההישגים החלקיים (ביחס להכרעה), מתייחסים להישג זה.

המילה הכרעה סובלת מריבוי משמעויות בעברית, ובצה"ל, כפי שיוצג בהמשך, לפחות משתי משמעויות שונות – פעולה ותוצאה. למרות הבעייתיות המאמר מתייחס לשתי המשמעויות והמלצותיו מתייחסות בעיקר לפעולה המביאה להכרעה, לצורך למידה.

מה היא הכרעה (כתוצאה של פעולה), באיזו רמה היא יכולה להתממש ומה התיחום שלה בזמן?

לא אתיימר לסקור את כל ההיסטוריה של העיסוק בהכרעה, אלא להגדיר את רמות המלחמה בה רלוונטי לדון בה ואת התיחום שלה בזמן – ביחס לפעולות הלחימה. אתייחס להכרעה במסגרת מלחמה, ולא בסוגי עימות אחרים.

אבי קובר בספרו המחקרי על הכרעה במלחמות ישראל (1995) הגדיר הכרעה: "הכרעה צבאית היא שלילת כושר הלחימה של היריב, במהלך מלחמה, בשדה הקרב, באמצעים צבאיים, כאשר ההתאוששות ממנה במסגרת אותה מלחמה היא בעלת סבירות נמוכה ביותר". הוא מפרט: מבחינת מהות ההכרעה "מדובר בשלילת כושר הלחימה של היריב המורכב מרצון ויכולת"; מבחינת רמת הניתוח – מדובר בהכרעה ברמה האסטרטגית (הכוונה שהארגון הצבאי כולו מפסיק לתפקד, בלי קשר להישג המדיני המבוסס על הכרעה זו ומוגדר כניצחון), אופרטיבית וטקטית (במחקרו התמקד קובר ברמה האסטרטגית); מבחינת מסגרת הזמן: "הכוונה לפרק הזמן, שבו מתנהלת המלחמה ולא לאופק שאחריה" (נכון בעיקר לרמה הטקטית ולעיתים גם לרמה האופרטיבית); מבחינת המרחב: הכוונה לשדה הקרב המורחב (כולל מטרות אסטרטגיות מחוץ לשדה הקרב הישיר, כמו מפקדות, תעשייה צבאית, שטחי כינוס והיערכות הכוחות וכיוצא בזה); מבחינת האמצעים: "מדובר בשימוש באמצעים צבאיים בלבד, לא באמצעים כמו מצור כלכלי למשל". (ניתן להתווכח עם טענה זו שכן מצור כלכלי מחליש את כוח הלחימה של האויב בכל הרמות); מבחינת הסופיות: "ההסתברות להתאוששות, או החלמה, היא נמוכה ביותר" (בתוך המלחמה, לא אחריה) (קובר, 1995, עמ' 25–26). חשוב כאן לענייננו, שהכרעה צבאית נמדדת בתקופת הלחימה ולא אחריה, כמו שלעיתים ניתן להסיק מהדיון הציבורי הפופולרי. הדיון האם חמאס או חזבאללה הוכרעו רלוונטי רק למה שהתרחש בתקופת הלחימה בפועל. לדוגמה – במלחמת ששת הימים – עד ה־10 ביוני, או במלחמת יום הכיפורים – עד ה־24 באוקטובר. במקרה של מלחמת "חרבות ברזל" הדיון רלוונטי בעזה עד אוגוסט 2024 (עת הסתיים כיבוש רפיח), ובלבנון עד סוף נובמבר 2024, ולא עד סיום פורמלי של המלחמה שהיא הגדרה מדינית שיכולה להתארך ככל שהדרג המדיני יחליט.

במילון למונחי תו"ל משנת 1996 מופיע ההגדרה הבאה להכרעה: "שבירת כוח ההתנגדות של האויב לפעול ביעילות נגדנו על-ידי יצירת מצב שמתקיימים בו (להערכת המחליט) התנאים להשגת המשימה שנקבעה. מצב הכרעה נקבע כרגיל בכך, שהאויב איבד את יכולתו לפעול נגדנו ביעילות" (לא מפורט עניין איבוד היכולת). הגדרה זו ממקדת את ההכרעה לדרגים המערכתי והטקטי. במילון למונחי צה"ל משנת 1998 נשמרה הגדרה זו, תוך הוספת הגדרה נפרדת ל"הכרעה טקטית" שעיקרה הוא השגת עמדת יתרון קרקעית על האויב.

ההגדרה העדכנית במילון מונחי צה"ל הדיגיטלי נכון לפברואר 2025 היא: "מצב בו

האויב אינו רוצה או אינו יכול לקדם את מטרותיו, ואף אינו רוצה או יכול להתנגד לפעולת כוחותינו לאורך זמן. הקביעה שהאויב הוכרע מסורה בידיו של מפקד ברמתו." במילון זה מובאת גם הגדרה ל"הכרעה אסטרטגית (ואסטרטגית־רבתי):

1. שלילת רצון או יכולת האויב (יכולת כלכלית, חברתית, פוליטית, יכולת צבאית) להמשיך בעימות כוחני, ולפעול במועילות, והמחשה כי לא יוכל לקדם את יעדיו באמצעות המשך הפעלת כוח ואלימות נגד ישראל.
2. נטישת רעיון, מערכה או מיזם אסטרטגי בבניין הכוח של האויב."

בהגדרה זו יש גם מאפיינים של הכרעה ברמת האסטרטגיה־רבתי/מדינית. כך מופיע גם בתורת המבצעים של 2007, "השגת מצב בו אין האויב יכול להשיג את מטרותיו או למנוע אותנו מלהשיג את מטרותינו, כדי לכפות את רצונו על האויב עלינו להשיג הכרעה. כדי להשיג הכרעה יש לזהות את תורפות האויב ולפגוע ביכולותיו העיקריות. אין הכרח להשמיד לשם כך את כל נכסיו, אלא יש לפגוע בנכסים שפגיעה בהם תשקת את יכולותיו המרכזיות ותביאו למצב של חוסר אונים והכרח לקבל עליו את תכתיבינו. ההכרעה דומה בהגיונה לאכיפה. מטרתה לאכוף על האויב את רצונו ולגרום לו לבצע דבר שאיננו חפץ בו".

תורת המבצעים של 2019, מגדירה הכרעה כ"תוצאה של פעולה שנועדה להביא למצב בו האויב אינו רוצה או אינו יכול לקדם את מטרותיו, ואף אינו רוצה או אינו יכול להתנגד לפעולת כוחותינו לאורך זמן. מדובר בשני מרכיבים המשפיעים זה על זה: חוסר יכולת פיזית, ואי רצון." הגדרה זו תקפה לשלוש רמות המלחמה. לגבי התיחום בזמן נכתב "מרגע שהושגה הכרעה, פרק הזמן שבו היא תקפה הוא יחסי ותלוי במשימה, בכוחותינו ובכוחות האויב. ההכרעה אינה מצב קבוע, ובפועל האויב יכול תמיד להתאושש, לבנות את עצמו מחדש, לגייס כוחות נוספים, להצטייד ולצאת להילחם שוב." נכתב כי ברמת הטקטיקה "הכוח הצבאי נדרש להכריע את האויב בכל מרחב, תחום או ממד שבהם מתקיים מפגש עם האויב." למעוניינים להרחיב בעניין הקשר בין פגיעה ברצון וביכולת והשילובים ביניהם מומלץ לקרוא את מאמרו של עדו הכט "מנגנוני הבסה – כיצד מנצחים במלחמה" (2004).

לסיכום עד כאן וכבסיס להמשך הדיון, ההכרעה אליה יתייחס מאמר זה היא צבאית. ככזו היא יכולה להתקיים, ורצוי שתתקיים, בשלוש רמות המלחמה – האסטרטגית, האופרטיבית והטקטית, יחד, או בנפרד. הדיון בה רלוונטי לעת הלחימה ולא לתקופה שאחריה, אם כי יש דוגמאות היסטוריות להכרעה צבאית שהשלכותיה המשיכו להיות תקפות שנים רבות. לכן מיצויה של ההכרעה לאחר שהושגה הוא עניין מרכזי לדרג הצבאי (כדי להרחיבה מרמת מלחמה אחת לאחרת) ולדרג המדיני (כדי למצותה למהלכים מדיניים). דוגמה חשובה להמחשת חיוניות תיחום הזמן כאשר דנים בהכרעה, הוא ההכרעה הברורה שהושגה בסיני מול הצבא המצרי במלחמת ששת הימים, והתאוששות צבא זה תוך כדי מלחמה ההתשה בואכה מלחמת יום הכיפורים.

כיצד משיגים הכרעה? גישת התמרון וגישת השחיקה

הנושא לא נידון באופן ישיר ומפורט במסמכי צה"ל בעשור וחצי האחרונים, אולי עקב המחשבה כי הכרעה צבאית היא עניין פחות רלוונטי לעימותיה של ישראל, או עקב קושי בהבנת מהות התופעה. כך או כך, הפירוט הנרחב ביותר, בו אעשה שימוש כאן, מופיע בתורת המבצעים משנת 2007:

- "שתי הגישות המבצעיות המרכזיות לביצוע המבצעים ולהשגת המשימה או ההכרעה הן:
- א. גישת התמרון מגלמת תפיסה שבה דומיננטיות התמרון היא האמצעי העיקרי לביצוע משימה או להשגת ההכרעה, והיא במהותה התפיסה התחבולנית.
 - ב. גישת השחיקה מגלמת תפיסה שבה התבססות על שחיקה היא הדרך הדומיננטית לביצוע המשימה או להשגת ההכרעה.

גישת התמרון

תמרון הוא מיקום והפעלה של כוחות במרחב הלחימה כשילוב של תנועה ואש, כדי להשיג מצב יתרון על האויב לשם ביצוע המשימה או השגת הכרעה, לעומת שחיקה, שהיא פחות הדרגתי ביעילותו של כוח צבאי כתוצאה מאובדן אנשים ואמצעים חומריים עקב פגיעה פיזית. גישת התמרון דוגלת בהסתמכות מרבית על תמרון ובהסתמכות מזערית על שחיקה לשם השגת המשימה או הכרעת האויב.

תמרון ותחבולה – תחבולה הנה דרך מחוכמת לעשיית מלחמה על-ידי ניצול תורפות האויב או על-ידי גרימתו [יצירתו] באמצעות הפתעה, הונאה או תכסיס, כדי להוציא מאיזון ולמוטטו. מהות התחבולה היא השגת המשימה או השגת הכרעה מבלי להתמודד עם עוצמתו של האויב, אלא על-ידי נטרולה. התמרון הוא המאפשר לממש תחבולה על-ידי ריכוז עוצמה כלפי תורפות במערך האויב באופן שיוביל לנטרול מרכזי הכובד שלו ובסופו של דבר לנטרול עוצמתו. בה בעת יבטיח התמרון הגנה מספקת על מרכזי הכובד שלנו ועל התורפות העלולות להוביל לפגיעה בהם.

בגישת התמרון, המטרה היא להביא את האויב למצב שבו הוא חסר יכולת התנגדות על-ידי ערעור יכולתו ורצונו ללחום, ולא דווקא בהתמקדות בגרימת נזק חומרי [הגם שהנזק החומרי הוא מרכיב מרכזי בהשפעה על הרצון]. המאפיינים המרכזיים של תמרון הם תנופה וקצב, אשר בשילובם מובילים להלם ולהפתעה. הדגש בגישה זו הוא בהכרעה ובשיבוש פעולת האויב על-ידי נקיטת יוזמה והפעלת לחץ מתמשך בעוצמה בלתי נסבלת (מבחינת האויב), בזמן ובמקום שבהם אין הוא מצפה לכך. כדי להצליח בגישה זו נדרש חיפוש אחר יצירת הפתעה ומקוריות, המשולב בנחישות להצליח. חשיבה מעין זו ישימה בכל סוג של מבצע צבאי, ופירותיה הם תוצאות מיידיות או תוצאות הגבוהות באופן לא פרופורציונלי למאמץ ולמשאבים. לפיכך היא אטרקטיבית במיוחד במתאר של נחיתות כוח או כאשר מנסים לחסוך במשאבים.

מאפיין מרכזי של גישת התמרון הוא הניסיון לנטרל את מעגל הפו"ש של האויב, על-ידי מיצוי מעגל הפו"ש של כוחותינו ליצירת מצבים חדשים, ולהשיג בכך קצב מבצעי טוב יותר מזה של האויב. השאיפה היא ליצור מצב שבו מפקד האויב נדרש לקבל החלטות,

בקצב גבוה יותר מזה שעמו הוא מסוגל להתמודד, ועלידי כך לגרום לו לנקוט פעולות שגויות או להימנע מפעולות בכלל, ובסופו של דבר להביא לשיתוק יכולת התגובה שלו. מובן שכל נזק הנגרם למערכת הפיקוד באמצעים פיזיים או אחרים מביא להאצת שיתוק זה. בגישת התמרון טמון פוטנציאל להשפעה מהירה וישירה על תודעת האויב, כתוצאה מההלם וההפתעה העשויים להיגרם מריכוז מוצלח של עוצמה בנקודות תורפה במרכזי הכובד שלו ומפעולות ישירות המיועדות להשגת השפעה על תודעתו. חשוב להדגיש שההשפעה של פעולה על תודעת האויב אינה ודאית, כמו השפעת פעולה על יכולת, ולכן, ככל שלהשפעה על התודעה משקל רב יותר בתוכנית, כך גדל הסיכון לאי התממשותה. תמרון מוצלח דורש זריזות, גמישות וורסטיליות, במחשבה, בארגון, בתכנון ובביצוע המבצעים. חייבים להכין תוכנית, אך יש להתאימה למצב במהירות. לשם כך מחויבת גישת פיקוד משימה. כדי ליישם את גישת התמרון באופן המיטבי נדרשת הכרת דרך הפעולה של האויב, ארגונו והיערכותו, יתרונותיו וחולשותיו, ובעיקר מרכזי הכובד שלו. יש לציין כי במסמך לא מוזכר נושא איבוד שטח על-ידי האויב כגורם המשפיע על רצונו להילחם, וזהו עניין הנעדר מן החשיבה הצבאית של צה"ל כבר כמה עשורים. דנתי בו במאמר קודם שעסק ב'כיבוש שטח במלחמה והחזקתו – הישג מדיני-אסטרטגי וא-סימטריה צבאית לטובת ישראל' (פינקל, 2024).

גישת השחיקה

שחיקה היא פחות הדרגתי ביעילותו של כוח צבאי כתוצאה מהצטברות של אובדן אנשים ואמצעים חומריים עקב פגיעה פיזית. גישת השחיקה דוגלת בהסתמכות מרבית על שחיקת האויב כדי להשיג את המשימות או להכריע את האויב. על-פי גישה זו, התמרון משני להשמדת מטרות ונועד להכשיר את הקרקע לצורך זה או לשמש אמצעי לניצול תוצאה. שחיקת האויב תושג על-ידי פגיעה פיזית בכוחות, בצידוד ובתשתית, באמצעות אש מסיבית, אש מדויקת או באמצעות מעשי חבלה בעורף ושיתוק תשתיות. גם גישה זו עשויה להשפיע על תודעת מפקד האויב, אך זאת כתוצאה מהשמדת כוחותיו עד אשר יכיר בעובדה שאין לו מספיק כוח כדי להשיג את משימתו. בבסיס גישה זו עומדת ההנחה כי יש סף ליכולת האויב לספוג, ופגיעה במטרות מעבר לסף זה תגרום לכניעתו. החתירה להכרעה באמצעות שחיקה היא גישה כמותית-סטטיסטית, שלפיה הצד שינצח הוא זה שביכולתו להשמיד מסה קריטית של מטרות האויב מבלי לספוג אבדות כאלה.

תכנון וניהול המלחמה על-פי גישה זו:

- א. הגדרת כמות ואופי המטרות אשר השמדתן מוערכת כנדרשת להשגת הכרעה.
- ב. הגדרת האמצעים הנדרשים לצורך השגת שיעור ההשמדה הנ"ל.
- ג. הגדרת הסד"כ הנדרש, תוך התחשבות ביכולות האויב לשחוק סד"כ זה.

- ד. נקיטת הפעולות הנדרשות לשם מיקום האמצעים בגזרה המתאימה ולהבטחת תפעולם היעיל במועד ולמשך הזמן שיידרש.
- ה. תפעול האמצעים באורח המיטבי למשימה.
- ו. האויב תופס את הנתונים הכמותיים שלו כמרכיב חיוני ביכולתו להמשיך לפעול נגדנו. אויב בעל מנטליות הרואית, המוכן להילחם עד האדם האחרון, לא יהיה בנמצא סף כמותי כלשהו שבו יחליט שהוא מפסיק להילחם.
- יש לנו יכולות וחופש פעולה הנדרשים לשחיקת האויב, בהתאם לנתוני האויב וליכולתו לשחוק אותנו.
- התשה היא שחיקה הדרגתית ומתמשכת בכושר הלחימה ורצון הלחימה של האויב [יש לציין כי זהו שימוש שגוי במושג 'התשה' שהתקבע במהלך השנים בצה"ל. התשה היא שחיקה ברצון בלבד. הפגיעה החומרית היא האמצעי ליצירתה. פגיעה חומרית היא 'שחיקה' לא 'התשה'. במלחמת ההתשה מטרת היריבים הייתה לגרום לצד השני להישבר נפשית בלי השמדה רבתי של כוחותיו, לא הדרגתית ולא בבת אחת] על-ידי פגיעה מצטברת בגיסותיו, בנשקו, ברוחו, בתשתיותיו ובעורפו. לחימת התשה היא בעלת שני מובנים:
- שני הצדדים נוקטים התשה וכל אחד מהם מקווה להביא בכך להכרעת השני הן על-ידי שחיקה פיזית של כוח האויב והן על-ידי שחיקה נפשית של הציבור וההנהגה בצד השני.
 - רק צד אחד נוקט התשה, ואילו הצד השני נמנע ממנה. במצב זה היעד הוא תודעת מקבלי ההחלטות והציבור בצד האויב. התשה כזו עולה בקנה אחד עם גישת התמרון שהוצגה קודם.

בין תמרון לשחיקה

בפועל גישות התמרון והשחיקה אינן מבטלות זו את זו; מי שנוקט תמרון צפוי לעשות שימוש בשחיקה כדרך פעולה המשרתת את התמרון או משלימה אותו. למשל, ניתן להכין את הקרקע לכוח המתמרון באמצעות שחיקה אווירית קודם לתחילת מהלך קרקעי. מי שנוקט שחיקה צפוי לבצע מהלכי תמרון כדי להכשיר את הקרקע להשמדת המטרות או כדי לנצל את תוצאה.

התמרון מאפשר להשיג תוצאות שערכן רב בהרבה מערך המשאבים שהושקעו בהשגתן. כלומר, הוא מאפשר מצב שבו החלשים גוברים על החזקים, או המעטים גוברים על הרבים, או השגת תוצאות משמעותיות בעלות נמוכה (עלות במשאבים בכלל ובכ"א בפרט). לעומת זאת שחיקה, כאשר היא מתרחשת לאורך זמן, מחייבת את ניצחון החזק על החלש או את הרבים על המעטים, ועלותה לרוב גבוהה, גם בכוח אדם שלנו ושל האויב וגם במשאבים. כשם שהתמרון מאפשר סיכויי הצלחה גדולים גם לכוחות חלשים יותר, יש בו סיכון לכישלון עקב הערכה לא נכונה של תורפות האויב או כישלון של המאמץ המרוכז להשיג את משימתו. בעוד שכישלון בשחיקה יוביל לניסיון נוסף ובסה"כ איננו

מורגש, כישלון בתמרון עלול להוביל לכישלון בקרב או במערכה. [יש לציין כי מימוש גישת השחיקה יכול להיות לטובת החזק כמותית, אך גם לטובת החלש כמותית אבל חזק איכותית, אם הוא מצליח להרוג שלושה לוחמים על כל אחד שנהרג לו (להמחשה בלבד)]. תופעת התמרון (התחבולה) היא הגורם לצורך בהבחנה בין רמות העימות השונות, היררכיית המבצעים, לחימה התקפית והגנתית וצורות הלחימה השונות. כאשר עוסקים בשחיקה אין הבדל בין תוקף למגן, בין קרב למערכה ובין טקטיקה לאסטרטגיה; בכלם אמת המידה היחידה היא כמה כוחות השמדת לצד השני וכמה הושמדו לך.

עד כאן הציטוט הארוך מתורת המבצעים של 2007. יש לציין כי בתורת המבצעים של 2019 יש הסבר על מרכזי כובד והצורך לזהותם כבסיס לפעולה נגדם, וכן דיון מפורט ב"נקודות הכרעה", שהן המפתח להתקפה על מרכז כובד או להגנה על מרכז כובד שלנו. אין דיון מהסוג שצוין מעלה, על איך פועלים נגד מרכזי כובד בהקשר הכרעת האויב. למעוניינים להרחיב בהקשר גישות תמרון-שחיקה, מומלץ לקרוא את מאמרו של יובל בזק (2019).

הכרעה במלחמת "חרבות ברזל"

הטבלה הבאה מציגה את הבנתי לגבי מה שהתרחש בשתי הזירות, כשהן היו זירת מלחמה ראשית. אציין כי לא התייחסתי ליעדי המלחמה של האויב, אך נראה שיעדי של חזבאללה בוודאות לא הושגו, וביחס לחמאס קשה להעריך.

פרמטר	לחימה מול חמאס בעזה (זירה ראשית) – אוקטובר 2023 עד אוגוסט 2024	לחימה מול חזבאללה בלבנון (זירה ראשית) – ספטמבר – דצמבר 2024
יעדי/מטרות המלחמה של ישראל	מיטוט שלטון חמאס והשמדת יכולותיו הצבאיות והשלטוניות. הסרת איום הטרור מהרצועה על ישראל. מאמץ מרבי לפתרון סוגיית החטופים. הגנה על גבולות המדינה ואזרחיה.	השבת תושבי הצפון לבתיהם בבטחה. למרות שהדבר לא מופיע באופן מפורש, מימוש יעד זה הצריך פגיעה משמעותית בחזבאללה
יעד הלחימה של צה"ל	רחב – פירוק חמאס הצבאי, חיסול ההנהגה המדינית	רחב אך לא הכרעתי – פגיעה קשה ביכולות האש של חזבאללה; הסרת איום הפשיטה באמצעות השמדת תשתיות לחימה המאפשרות אותן.

תקיפה דרך "ביפרים" ותקיפות באש אווירית להשמדת מפקדים והנהגה בכל רמות המלחמה – יצרו פגיעה תפקודית בציר הפו"ש ודמורליזציה בשורות הארגון²; תקיפה באש אווירית מאסיבית של אמל"ח אסטרטגי ותמ"ס מכל הסוגים; כל זה על רקע: נטרול יכולת ההתקפה של רצ'ואן לאורך עשרת החודשים הקודמים	כיבוש שטח וטיהורו בחלק מהמקומות, באמצעות השמדת לוחמים, תשתיות לחימה בדגש לתת-קרקעיות, אמל"ח.	דפוס הפעולה הפיזי המרכזי שהביא להכרעה
הכרעה אסטרטגית ואופרטיבית באמצעות תחבולה – פגיעה באמצעות רצף של מהלומות – בפו"ש, ביכולות, יצירת דמורליזציה בכוחות ואחר כך פעולה יבשתית. חזבאללה "יצא משיווי משקל" ואיבד את רצון הלחימה. הראיה: הכוחות (השפעת הרמות שמעל על הרמה הטקטית) היו מצומצמים מאוד וכמעט ולא נלחמו כפי שציפינו כאשר כוחות היבשה נכנסו ללבנון ולאורך חודשים מאז.	הכרעה ברמה הטקטית והאופרטיבית באמצעות שחיקה מצטברת של יכולות האויב. חמאס איבד את היכולת לירות תמ"ס בהיקף משמעותי לתוך שטח ישראל, להגן על שטח מפני התקפת כוחותינו. "צבא הטרור" הוכרע ועבר ללוחמת גרילה.	התוצאה בשדה הקרב (הרחב, לפי קובר)

² מרכיב מרכזי בכך היה חיסול "רמטכ"ל" חזבאללה פואד שוכר (יליד 1961, נחשב למפקד חזבאללה מ-2016) ומפקדי היחידות המרחביות עזיז-אבו נעמה נאסר (יליד 1965, פיקד על היחידה החל מ-2016) – ונסר – אבו טאלב (יליד 1969, פיקד על היחידה החל מ-2016) – מקבילי מפקדי אוגדות בצה"ל. הם היו דמויות מפתח בהיבט התפקודי, ונושאי מורשת חזבאללה מארועי מפתח בעברו של הארגון. במצב בו מפקדים וותיקים אלו שימשו בתפקידיהם במשך שמונה שנים ללא החלפה, כנראה לא נבנתה שרשרת פיקוד משמעותית מתחתם, מה שהאיץ את קריסת מערכת הפו"ש לאחר הפגיעה בהם.

הכרעה תחבולנית ("תמרון") בעיקר באמצעות תקיפות מן האוויר, פיצוץ הביפרים, וניצולם לפעולה יבשתית רחבה נגד תשתיות לחימה במרחב הגבול. במערכה שלא הוגדרה מראש הכרעתית	הכרעה שחיקתית, באמצעות "תמרון" (שלא היה תחבולני לאורך רוב הלחימה, למעט ברמה הטקטית ובכיתור חאן יונס ברמה האופרטיבית) אלא התקדמות חזיתית איטית ושיטתית לכיבוש שטח וטיהורו ככל שניתן.	הפער, ביחס לחשיבה הצבאית
בתהליך מתקדם של מיצוי באמצעות הסדרה מדינית הנשענת על ההכרעה בלחימה. הארגון הסכים להסדרה בתנאים שלא התקבלו על ידו קודם לכן, ובכלל זה תוך ניתוק בין לבנון לבין רצועת עזה.	נראה שעד עתה לא מוצה בהקשר מיטוט שלטון חמאס (למרות חיסול מקיף של ההנהגה) הגם שהזרוע הצבאית של חמאס הוכרעה בכל הרמות. לאורך זמן (אחרי סיום הלחימה העצימה אך בתוך המלחמה המתמשכת), הישג ההכרעה נשחק, לפחות חלקית, על-ידי גיוס פעילים; השפעה על החזרת החטופים באמצעות לחץ להמשיך, ואחר כך באמצעות שימוש בשטח שנכבש כקלף מיקוח	מיצוי ההכרעה לכדי ניצחון (עמידה במטרות המלחמה כפי שהוגדרו על-ידי הדרג המדיני)

מחשבות לעתיד

- החשיבה הצבאית בצה"ל בשנים האחרונות מיקדה את עשיית המלחמה, במצב של מלחמה, ב"שחיקת יכולות" ומיעטה בדיון על המרכיבים "הרכים" ובלבם רוח הלחימה של האויב. הקושי לתרגם הכרעה טקטית, אופרטיבית לכדי הכרעה אסטרטגית ולניצחון מול חמאס, עקב נחישותו ברמה המדינית, וההכרעה האסטרטגית והאופרטיבית של חזבאללה, שהביאה לאיבוד הרצון להילחם בדרג הטקטי, צריכות להביא לחשיבה מחודשת על הממד האנושי בשדה הקרב – כיצד משפיעים עליו בצורה ישירה ועקיפה, ולא רק דרך שחיקת יכולות. ניתן לחשוב גם על שילוב גישות אלו בשלבים שונים של מלחמה, כפי שהתרחש מול חזבאללה.
- במושג "תמרון" נעשה שימוש יתר, בכמה היבטים השונים מאוד זה מזה: הגעה לעמדת יתרון על האויב תוך כדי יישום תחבולה – "תמרון האויב"; פעולה יבשתית התקפית מכל סוג; "יכולת התמרון"/"המערך המתמרן" של צה"ל –

סד"כ היבשה. בעבר, ב"מלחמות התמרון" של צה"ל ('56, '67, '73 ו-'82) – בהן אכן נעשה "תמרון האויב" לא כינו זאת תמרון אלא פעילות התקפית. לאורך שנים בהן לא בוצעה פעילות התקפית משמעותית, שונה השימוש במושג לתיאור יכולת או כל פעולה יבשתית חוצה גבול. מכיוון שכנראה לא ניתן יהיה להחזיר את הגלגל לאחור, מומלץ להתמקד בדיון כיצד פועלים ביבשה באופן תחבולני ברמות האסטרטגית, אופרטיבית והטקטית.

- החמאס פתח את המלחמה בתחבולה באמצעות פעולה יבשתית שנטרלה את מערך ההגנה הישראלי, וייתכן שהיה בה גם מרכיב של הונאה. צה"ל זנח לאורך השנים את התחבולה ביבשה, פיתח יכולות מודיעין ואש רחבות אל מול מרכיבים שונים של האויב, וניסה ליישם תחבולה בעיקר באמצעות יכולת זו. דוגמה לכך היא תקיפת המטרו בעזה במבצע "שומר החומות" במאי 2021, ותקיפות שונות בלבנון במלחמת "חרבות ברזל". ביבשה, נראה שעניין התחבולה זנח לטובת "פעולה עוצמתית", רובה חזיתית. רצוי לדון לעומק בשאלה כיצד להשיג תחבולה ביבשה. גם על בסיס למידה ממקרים שבהם היא יושמה בעזה, שכן בפעולה בשטחים גדולים יותר בהיקפם, כמו לבנון, או במלחמה רב-זירתית, ייתכן וניתן יהיה לממש תחבולה על-ידי "תמרון האויב" גם ביבשה.

- הדיון במושג הכרעה חשוב, למרות הבעיות בהגדרתה ובהשגתה בכלל ומול אויבים שהם צבאות טרור וגרילה בפרט, שכן היא היסוד ההיסטורי להרתעה. כפי שנוכחנו ללמוד בעזה, מבצעים מוגבלים ("עופרת יצוקה", "עמוד ענן", "צוק איתן") אפשרו תקופות שקט יחסי גם ללא הכרעת חמאס, אך המלחמה מראה כי הכרעה עדיין רלוונטית מאוד גם מול סוג ארגונים זה, ולא רק מול צבאות מדינתיים כפי שנטען בעבר (לדוגמה – בתפיסת ההפעלה של 2006). גם אם אינה רלוונטית לכל מצב, וכאמור במבוא, ניתן להשיג ניצחון גם ללא הכרעה, דיון בה חיוני כדי ליצור "קוטב נגדי" למב"ם ולמבצעים מוגבלים/מבצעי הרתעה.³

³ **תודות למעירים:** סא"ל שחר הלר, אל"ם (מיל") ד"ר אסף חזני, אל"ם (מיל") חובב ורדי, אל"ם (מיל") גור ליש, סא"ל (מיל") ד"ר עדו הכט, תא"ל (מיל") בני מר; אל"ם מ' מאמ"ן, תא"ל (מיל") משה שמיר, סרן (מיל") גל פרל, תא"ל ד"ר איל פכט.

רשימת המקורות

- אג"ם-תוה"ד (1996) **המילון למונחי תו"ל**.
- אג"ם-תוה"ד (1998). **המילון למונחי צה"ל**.
- אמ"ץ-תוה"ד (2007). **תורת המבצעים**.
- אמ"ץ-תוה"ד (2019). **תורת המבצעים**.
- אמ"ץ-תוה"ד (2023). מחלקת תוה"ד. **עדכוני תורה 2022–2023** (טיוטה).
- אמ"ץ-תוה"ד (פברואר 2025). **מילון מונחי צה"ל הדיגיטלי**.
- ברק, אור (אפריל 2021) מ'הכרעה' ל'ניצחון': התרת הבלבול בטרמינולוגיה הצבאית בישראל. **עדכן אסטרטגי** 24 (2): עמ' 16–29.
- בזק, יובל (נובמבר 2019). בין הכרעה לניצחון, בין תמרון לשחיקה. **מערכות** 479, עמ' 19–13.
- הכט עדו (2004). מנגנוני הבסה – כיצד מנצחים במלחמה? **זרקור** 11, חטיבת תוה"ד.
- פינקל, מאיר (14 בפברואר 2024). כיבוש שטח במלחמה והחזקתו – הישג מדיני-אסטרטגי וא-סימטריה צבאית לטובת ישראל. **מבט מבס"א**. מס' 2,263.
- פרל, גל (ספטמבר 2024). איפה התחבולה? **מערכות** 503, עמ' 22–27.
- קובר, אבי (1995). **הכרעה צבאית במלחמות ישראל ערב**. משרד הביטחון – ההוצאה לאור ומערכות.

כיבוש שטח במלחמה והחזקתו - הישג מדיני-אסטרטגי וא־סימטריה צבאית לטובת ישראל¹

כיבוש שטח והחזקתו שהיו בעבר מרכיב מרכזי בתפיסה של צה"ל בכל רמות המלחמה, הפכו במהלך שנות הלחימה בטרור ובגרילה בעזה ובלבנון, ולאחר מכן בעימותים מבוססי האש מנגד, לעניין שנתפס כמעט בלתי רלוונטי. הטענה היא כי התעלמות משטח שנכבש כהישג בפני עצמו, היא שגיאה גדולה, משלוש סיבות: הראשונה: איבוד שטח הוא אובדן כואב לאויבנו, ולכן כיבוש שטח אויב והחזקתו (תוך פינוי אוכלוסייה לצרכי הגנתה), יחשבו מבחינתו להפסד; ברמה המדינית, החזקת שטח היא קלף מיקוח במשא ומתן מדיני; השנייה: מדובר ביתרון א־סימטרי מובהק לטובת צה"ל - רק הוא יכול לכבוש שטח, לטהרו מאויב ולהגן עליו נגד התקפות נגד; השלישית: לאחר תקופה ארוכה של 'מלחמות ברירה' בהן היינו הצד החזק, יש להכיר כי חזרנו לעידן של 'מלחמות אין ברירה', בהן כיבוש שטח והחזקתו הוא מרכיב שיש לו לגיטימציה פנימית וחיצונית. מוצע להחיל תובנה זו על מלחמה עתידית בלבנון.

ירידת מקום כיבוש השטח כמרכיב בפעולת צה"ל במלחמה בעשורים האחרונים

כיבוש שטח והעברת המלחמה לשטח האויב לצורך הסרת איום פלישה מהגבולות היו יסוד מרכזי בתפיסת הלחימה של צה"ל עד שנות השמונים. הלחימה נגד גרילה ברצועת הביטחון בלבנון ונגד טרור וגרילה באיו"ש ובחבל עזה, הביאו לתובנה כי החזקת שטח שנכבש, כאשר אוכלוסיית האויב נמצאת בו ומאפשרת לאויב לחימת גרילה, היא חסרון ולא יתרון. מעבר האויב לדפוס של ירי מנגד, ופיתוח מענה ישראלי של אש מנגד והגנה אקטיבית והפעלתם ב"סבבים" מוגבלים בעזה, "הוציאו" את כיבוש השטח כמעט לחלוטין מהשיח הצבאי והציבורי ויחד אתו צמצמו את העיסוק ביכולת הצבאית שנועדה ליישמו - התמרון היבשתי. דוגמאות לכך ניתן לראות במסמכי אסטרטגיית צה"ל לאורך השנים. במסמך תפיסת ההפעלה של צה"ל של הרמטכ"לים יעלון-חלוץ (2006) היכולת המתפתחת של אש מערכתית נגד רק"ם

¹ פורסם במקור ב"מבט מבס"א", מס' 2,263, פברואר 2024.

הודגשה כמענה מרכזי בהכרעת עימות עם מדינות, כתחליף לתמרון לכיבוש שטח אשר נתפס כנטל, עקב לוחמת הגרילה נגד כוחות צה"ל שיימצאו בו. ניכרה כאן השפעת השהיה הארוכה בלבנון. במסמך אסטרטגיית צה"ל של 2015, כמעט עשור לאחר מלחמת לבנון השנייה, הודגשה חזרה יכולת התמרון היבשתי, עם שני מרכיבים: 'תמרון ממוקד' למרכזי כובד מדיניים/שלטוניים ו'תמרון מבוזר' נגד תמ"ס ותשתיות אויב מבוזרות. כיבוש שטח כקלף מיקוח מדיני לא הוגדר כאחד ממטרות התמרון. בתפיסת הניצחון של הרמטכ"ל כוכבי, הוצבו שלושה עמודי תווך: מהלומות באש, תמרון יבשתי והגנה, כאשר הדגש בתמרון היה על 'שלילת יכולות' – תמרון לצורך פגיעה ביכולת ירי תמ"ס, בפעילי האויב ובתשתיות לחימה. המבצעים בעזה המחישו יותר מכל את ההעדפה להפעלת אש והגנה. התמרון הופעל במבצע "צוק איתן" כדי לנטרל פירי מנהרות התקפיות. מאז מלחמת לבנון השנייה, מכל שטח שצה"ל כבש, הוא יצא מיידית, כך שההישג בכיבוש שטח, אם יכול היה להיות כזה (הוא לא נתפס כהישג) "התאפס" מייד. מאז מלחמת לבנון השנייה, בכל המסמכים והמבצעים, הדגש בפועל בכיבוש שטח (גם אם לעיתים נכתב יותר מכך) היה כאמצעי לנטרול תמ"ס או מנהרות, אבל לא כמטרה בפני עצמו.

יש לציין כי לכיבוש שטח ישנן מטרות בכל רמות המלחמה, לדוגמה: ברמה הטקטית – לתפיסת עמדות בעלות יתרון על האויב; ברמה האופרטיבית – לכיתור מערכי אויב; ברמה האסטרטגית – לאיום על/כיבוש בירת אויב לשם מיטוט משטרו; וברמה המדינית – כקלף מיקוח להסדרה. אתמקד ברמה האחרונה, תוך התייחסות ליתרון שיש לישראל במימוש הישג כזה ברמה האופרטיבית-מערכתית.

התעלמות משטח שנכבש כהישג בפני עצמו, היא שגיאה גדולה, משלוש סיבות:

הראשונה, ברמה המדינית והאסטרטגית: It's the Land, Stupid – איבוד שטח הוא אובדן כואב לאויבנו. החמאס בעזה רוצה לחזור ליפו, אשדוד ואשקלון (מג'דל), בצורה של כיבוש ישיר, התשת ישראל עד שתתמוטט, או בלחץ מדיני שיאפשר את זכות השיבה. חזבאללה נאבק על חוות שבעא וכוח רצ'ואן תוכנן להיות כובש הגליל. כל אלה מעידים כי השטח חשוב לאויבנו כבעבר, ולכן כיבוש של שטח אויב והחזקתו, יחשבו מבחינתו להפסד; ברמה המדינית, החזקת שטח היא קלף מיקוח במשא ומתן מדיני. כך היה מול מצרים וסוריה בהסכמי הפרדת הכוחות בסיום מלחמת יום הכיפורים, בהמשך במסגרת הסכם השלום עם מצרים, שהתעקשה על החזרת סיני עד הסנטימטר האחרון, וכך אמור היה להיות בהסכם שלום עם סוריה. כך יהיה בעתיד אם ישראל תכבוש שטח ותחזיק בו לצרכים אלו. בפועל, תביעתו של חמאס כי בתמורה להשבת חטופים צה"ל יצא מריכוזי האוכלוסייה, היא עדות לכך שהשטח הכבוש הפך לקלף מיקוח מדיני.

השנייה היא ברמה האופרטיבית: מדובר ביתרון א-סימטרי מובהק לטובת צה"ל. חשיבה צבאית מכוונת לניצול תורפות האויב ומיצוי חוזקות צה"ל. רק צה"ל יכול

לכבוש שטח, לטהרו מאויב ולהגן עליו נגד התקפות נגד, לצרכי הרחקת איום פשיטה כפרימטר או רצועת ביטחון, ולהחזיקו כקלף מיקוח לצורכי הסדרה מדינית. אף אחד מאויבינו לא מסוגל לכבוש שטח ולהחזיקו יותר ממספר שעות. הא-סימטריה הזו חשובה במיוחד כאשר בתחום האש, הגם שצה"ל מתקשה להודות בכך, נוצרה בינו לבין חזבאללה סוג של סימטריה. חזבאללה בנה שילוב של היקף גדול של רקטות סטטיסטיות, רקטות עתירות משקל לטווחים קצרים, טילים מדויקים, כטמ"מי נפץ ורחפני נפץ. אל מול יכולת אש זו, מציב צה"ל חיל אוויר משוכלל ביותר, עם יכולת ספיקת מטרות מכוונת מודיעין מדויק, מרשימים בקנה מידה עולמי. הבעיה - נוצרה כאן סימטריה ניכרת. שני הצדדים יכולים להרוס האחד את השני באופן משמעותי, והניצחון במרחב פעולה זה, יהיה בנקודות.

לאורך שנים נטען כי הבעיות עם מיצוי תורפת האויב ביכולת הגנה על שטח באמצעות תמרון לכיבוש שטח, הן מחיר כבד בנפגעים, והסתכנות בלוחמת גרילה מתמשכת נגד הכוחות שישוהו בשטח. מלחמת "חרבות ברזל" מראה ששני סיכונים אלה מוגבלים בהיקפם, ונראה כי עם התאמות, ניתן לשחזרם במלחמה עתידית בלבנון - כיבוש שטח תוך יחסי שחיקה נמוכים יחסית (קשה יותר להשגה בלבנון מאשר בעזה), ופינוי אוכלוסייה ממרחב הלחימה היבשתית (קל יותר בלבנון מאשר בעזה הצפופה). השטח שייכבש במלחמה עתידית צריך להיות מטהר מתשתיות לחימה ותושבים לא יורשו לחזור אליו, והוא יישאר שטח לחימה, עד להסדרה המדינית הרצויה לישראל, גם אם צה"ל ישהה חודשים ארוכים או שנים ברצועת אבטחה בשטח האויב. אדגיש כי מניעת חזרת אוכלוסייה, אינה לשם ענישתה, אלא כמו ההרחקה לפני הלחימה, לשם מזעור הפגיעה בה, מניעת חזרתה תהיה מסיבות דומות - שטח שייכבש בלחימה קרקעית יישאר בחלקים גדולים ממנו הרוס, ללא תשתיות בסיסיות של חשמל, מים ועוד, רווי הריסות ונפלי תחמושת, שלא לדבר על כך שתתרחש בו לחימה, גם אם מנגד.

השלישית: תופעת המלחמה משנה את פניה כל העת, עולמית וגם בהקשר האזורי. בשונה ממדע המתקדם קדימה, יש בתופעת המלחמה גם חזרה אל מוטיבים ותיקים. כאשר ישראל נתפסה כצד החזק מול חמאס, המגבלות עליה היו חמורות ובעולם המערבי היה מצופה ממנה להגן על אזרחיה באמצעות מערכות הגנה אקטיבית ואש מנגד, ללא פעולה קרקעית. גם בהיבטי לגיטימציה פנימית, מחיר כיבוש שטח נתפס גדול ביחס לתועלתו, כאשר ה"סבב" הסתיים עם נזק מועט לעורף. בשבעה באוקטובר 2023 השתנתה הבנתנו והבנת העולם ביחס לעימות בין ישראל לאויביה - חמאס, חזבאללה ואיראן. אל מול הפעולה של חמאס, מדינת ישראל הכריזה מלחמה כוללת. לאחר תקופה ארוכה של 'מלחמות ברירה' בהן היינו הצד החזק, יש להכיר כי חזרנו לעידן של 'מלחמות אין ברירה'. במלחמה כוללת רב-זירתית, שתכלול לחימה מול חזבאללה ואיראן, ואולי גורמים נוספים, ישראל תידרש להפעיל את כל האמצעים שבידה כדי להגן על עצמה, ובכלל זה כיבוש שטח והחזקתו.

כיבוש שטח במלחמה עתידית בלבנון - בפעם החמישית

בלי לנסות לשער כיצד תראה המלחמה הבאה בלבנון בראיה רחבה, נתאר רק מצב בו הוחלט על כניסה קרקעית ללבנון. אציע כי במצב כזה, יוחלט על שטח, אותו תכבוש ישראל ותחזיק כמרחב אבטחה על יישובי גבול הצפון, לכל הפחות מפני ירי שטוח מסלול ומפני התקפה קרקעית, וכקלף מיקוח עד להסדרה מדינית. השטח שייכבש, יישאר "סטרילי" מאויב ומאוכלוסייה, כדי להגן עליה מפני המשך הלחימה שתתרחש במרחב, כאשר האויב ינסה לכבוש את השטח מחדש, או יפעיל אש מגוונת על כוחותינו. הניסיון שלנו בלבנון ארוך. במבצע חירם באוקטובר 1948 כבש צה"ל 14 כפרים בגזרה המזרחית - אותם אלה מהם נורית כעת אש על מטולה, כפר יובל, מנרה, יראון, ברעם ועוד. צה"ל יצא משם חצי שנה אחר כך תוך הסדרה עם ממשלת לבנון; במבצע ליטאני ב-1978, נכבשו כפרים אלו שנית; במלחמת שלום הגליל ב-1982 נכבשו כפרים אלו שלישית; במלחמת לבנון ב-2006 הם נכבשו רביעית. אם נכבוש אותם פעם חמישית, ואזורים אחרים בלבנון פעם רביעית, נדרש יהיה לוודא, ככל שניתן, שזו תהיה הפעם האחרונה בה נורתה אש מהם ליישובי הגבול. הדרך לעשות זאת, ולהבנתי, לאור ההיסטוריה שתיארתי היא תזכה ללגיטימציה פנימית ובין לאומית, תהיה להפוך מרחב, בהיקף שימצא מספיק לצרכי הגנה על גבול הצפון ולצרכי מיקוח מדיני, לאזור בשליטה ביטחונית ישראלית, עד להסכם שיבטיח כי אם ישראל תיסוג ממנו, לא יהיו ממנו בעתיד איומים על שטחה.²

² בפורמט פרסום זה לא נכללו הפניות ורשימת מקורות.

הגנת יישוב מפני התקפת אויב במלחמה - מדוע נדרש שינוי תפיסתי עמוק ומה מאפייניו¹

עם תא"ל עמית ימין, רמ"ט אוגדה 143

מבוא

נושא הגנת יישובים בגבולות מעסיק את צה"ל עוד לפני הקמת המדינה, ולמעשה הולך אחורה להקמת ארגון ההגנה לפני יותר מ-100 שנים. עד מלחמת סיני התפתח נושא ההגנה המרחבית כחלק ממערכי ההגנה של צה"ל בגבולות לתרחיש של מלחמה נגד צבאות ערב. כאשר הורחבו הגבולות ב-1967 ולאחר מלחמת יום הכיפורים ב-1973 והצטמצם איום פלישת צבאות ערביים - דעכה מרכזיות מרכיב זה בהגנה, ועלה תרחיש ההתמודדות מול תרחיש פח"ע בדמות חדירות של חוליות מחבלים ליישוב.

בערב 7 באוקטובר לא ראה צה"ל בכיתות הכוננות (ששמן שונה ב-2016 למחלקות הגנה) מרכיב מהותי בהגנה מול התקפות אויב מהסוג החדש שהתפתח (דוגמה מהצפון - רצ'ואן), ובהתאם לכך צייד ואימן אותן. מפרוץ "חרבות ברזל" התחזקו מחלקות ההגנה (בעיקר בכוח אדם וציוד לחימה אישי) ותשתיות ההגנה ביישובים. מאמר זה יתמקד במצב שבו מתרחשת התקפה גדולה על היישוב, ולא חדירה "רגילה" של חוליית מחבלים. ארבע הנחות העבודה במצב זה הן כדלקמן:

1. מדיניות הביטחון של ישראל השתנתה, ולא תאפשר התפתחות איומים גדולים בגבולותיה. למרות זאת, יש תרחישים שבהם יגיעו מחבלים רבים לגבול, לדוגמה מעומק שטח מדינת האויב;
2. משימת הגנת היישובים היא של הכוחות הגזרתיים של צה"ל, ומצופה מהם להדוף או לסכל את האויב לפני הגעתו ליישובים. אם כשלו מאמצים אלה - יחבור כוח ההגנה הגזרתי ליישוב, כדי להילחם בתוך היישוב בשילוב עם מחלקת ההגנה היישובית;
3. במצב של התקפה רחבה ובתרחישי קיצון, עשויה מחלקת ההגנה היישובית למצוא עצמה נלחמת לבדה זמן מה עד חבירת כוח צבאי גזרתי (כפי שהיה מצופה מכוחות אלה בעשור הראשון להקמת המדינה);

¹ פורסם במקור ב"מערכות" 509, נובמבר 2025.

4. מחלקת הגנה מצוידת בהתאם לתרחיש הסביר ומאומנת היא בעלת פוטנציאל גבוה לניהול קרב הגנה אפקטיבי, בשל היותה מומחית לטכניקת לחימה בתוך היישוב; מכירה היטב את השטח והמשמעותיות ממנו; בקיאה בתמונת המצב של האוכלוסייה בו; שולטת בתשתיות ההגנה היישוביות; בעלת ממשקי עבודה טובים עם החמ"ל היישובי ועוד.

לנוכח חזרת האיום של התקפות כוחות אויב גדולות על הגבולות, ולמרות השיפורים שנערכו בהגנת יישובים מתחילת המלחמה, טענת המאמר היא כפולה: הראשונה, מול דפ"א מסוכנת - תרחיש של התקפה שעברה את כוחות צה"ל הגזרתיים והגיעה אל גבולות היישוב - על אף חיזוק מחלקת ההגנה ושדרוג תשתיות ההגנה מדובר במענה חלקי לבעיה, שכן תפיסת ההגנה מבוססת על קו הגנה בודד על בסיס הגדר ההיקפית של היישוב. שנית, מכיוון שהאויב ינסה לרכז מאמץ מול כוחות הגנה מפוזרים, ואם יצליח ליצור עליונות בנקודת הפריצה "חזקה על קו המגע" (הגדר) שייפרץ, יש לארגן את היישוב כמערך הגנה עם עומק וקווי הגנה, תוך אפשרות להגנה אפקטיבית על התושבים בקווים אלה, כדי למקסם את אפקטיביות מחלקת ההגנה, עד להגעת כוחות צה"ל.

ההצעה שאנו מציגים במאמר פותחה במסגרת תהליך חשיבה על תפיסת הגנה עדכנית שנערך בימים אלה באוגדה 143. ראינו לנכון לפרסמו כמאמר עקב המשמעותיות הרחבות שיש לו על תפיסת הגנת יישובים בכל ישראל, והצורך בהתייחסות אזרחית רחבה להצעה, ולא רק מתוך צה"ל. בתחום ההגנה המרחבית יש סוגיות נוספות הדורשות טיפול, שלא פירטנו או דנו בהן במאמר זה, כמו כינון מחדש של גדודי ההגנה המרחבית האחראים לבניין הכוח של מחלקות ההגנה, ויחסי הפיקוד והשליטה המורכבים בין הרבש"צ האזרחי והמפקד הצבאי של מחלקת ההגנה.

ההשתנות בתחום הגנת היישובים

תרחיש הייחוס ההיסטורי בהקשר הכנת יישובים למלחמה היה התקפת צבא אויב על יישוב לשם כיבושו. לאור זאת בוצרו יישובים עם מרכיבים של מוצב צבאי, עם עמדות הגנה מבוטות בפאתים, מחלקות ופלוגות הגנה יישוביות מצוידות בנשק כבד ועוד (דרוק, 2017). דוגמאות לתשתיות ההגנה קיימות עד היום בעיקר ביישובי גבול הצפון, בקעת הירדן, רמת הגולן וחלק מיישובי עוטף עזה. החל משנות ה-70 של המאה ה-20 הפך תרחיש הייחוס המרכזי לחדירת חוליית מחבלים ליישוב לשם רצח או מיקוח לצורך החזרת מחבלים כלואים בישראל, ומולו הוקמו גדר היקפית עם תאורה, ומחלקת הגנה (כיתת כוננות) שתפקידה להרוג את חוליית המחבלים, או במקרה החמור לבדוד את הבית שחדרה אליו עד הגעת כוח צבאי המתמחה במצבים כאלה.

המענה באותה תקופה היה סביר, על אף כמה מקרים שבהם הצליחו חוליות

מחבלים במשימתן. זהו התרחיש שמחלקות ההגנה בישראל היו נכונות לו עד ערב מלחמת "חרבות ברזל", מתוך הנחת יסוד שכוחות צה"ל יצליחו לבלום התקפות אויב משמעותיות יותר דוגמת האיום שהציב רצ'ואן בצפון. במשך שנים השתנה ייעוד הגנת היישוב מהשתלבות בהגנה מול צבאות – להגנה מול אירוע "בט"ש" (דרוק, 2024). תחת הפח"ע כאיום ייחוס מרכזי, ועדיין מתוך הבנה כי נדרש יהיה להגן על יישובים במהלך מצבי חירום ומלחמה, נעשו במשך השנים עבודות מטה שונות להגדרת יחסי הגומלין בין הרבש"ץ (רכז הביטחון השוטף) בשגרה, ומחלקת ההגנה בחירום; סיווג יישובים לפי קרבתם לגבול ותקנון כוח אדם בהתאמה לכך; הקמת בית הספר להגנ"ש (הגנת יישובים) ועוד.

במתקפת הפתע של חמאס ב-7 באוקטובר, לנוכח כישלון כוחות צה"ל בגזרה, התמודדו מחלקות ההגנה בעוטף מול אתגר שהיה הרבה מעבר לתרחיש שהתכוננו והוכנו אליו. חלקן הצליח להתמודד עם התקפה רחבת היקף ומנע חדירה ליישובים (מגן, כיסופים, ארז), חלקן נפגע והושמד בלחימה לאחר שהאויב חדר אליו (ניר עוז, בארי ועוד) וכוחות מהגזרה, על אף תוכניות ההגנה בפיקוד הדרום ובאוגדת עזה, לא הגיעו לעזור.

החל מתחילת המלחמה ועד ימים אלה נעשו שיפורים רבים בתחום הגנת היישובים, בדגש על שדרוג של שני תחומים: שדרוג מחלקות ההגנה – הגדלת התקן לפי סוג היישוב, שיפור הצידוד האישי ואימונים; שדרוג תשתיות ההגנה ביישובים – גדר היקפית, דרך היקפית, מיגון שער הישוב, עמדות בהיקף ועוד. לטענתנו מדובר בחלק מוגבל מהמענה הנדרש (ללא קשר להיערכות צה"ל במרחב הגבולות). לב הבעיה טמון בסוג של "הדחקה ארגונית", הבא לידי ביטוי בהגדרת היישובים בפקודות ההגנה של צה"ל כ"נכס חיוני" שאינו סובל חדירה, וכנגזרת מזה תרחיש הייחוס שאליו מכינים את מחלקות ההגנה גם במהלך המלחמה הנוכחית – להגן על היישוב, עם כוח מתוגבר ומצויד, על בסיס הגדר ההיקפית.

הגדרת היישוב כנכס חיוני חשובה להמחיש לכוחות הצבא כי הם נדרשים לעשות כל שביכולתם למנוע הגעת אויב לגבולות היישוב, אך בה בעת יוצרת עיוות בהערכות היישוב להגנה מול דפ"א מסוכנת – אם האויב הגיע לגדר היישוב בכוח רב (לצורך ההמחשה 10-20 מחבלים), המוסכמה כי חזקה על קו המגע שייפרץ, ולכן ניסיון להגן על כלל היקפו גוזר שבנקודה שבה יגיע האויב יהיו לו יחסי כוחות עדיפים (לדוגמה מול שני חברי מחלקת הגנה בעמדה היקפית ביישוב שהיקף הגדר שלו 2-4 ק"מ) והוא יחדור ליישוב. במצב זה מחלקת ההגנה בבעיה חמורה, שכן היא צריכה עתה להילחם בתוך מרחב מאוכלס, שלא מתוך עמדות הגנה מוכנות מראש, תוך קושי בבניית תמונת מצב וכל שאר הבעיות הקשות שראינו ב-7 באוקטובר ברוב יישובי העוטף. המתח בין הגנה "קווית" על בסיס גדרות הישוב לציווי התורתי ביצירת עומק מחוץ לגדרות או, היכן שניתן, בין הגדרות לבתי היישוב, בא לידי ביטוי במסמכי התורה של ספר ההגמ"ר הקדמי (2002), עקד הגנת היישוב (2017)

ועקד הגנת היישוב (2022), באופן שאינו ברור ובהיר ככל הנראה עקב הקושי סביב האמירה כי היישוב הוא נכס חיוני.

ההצעה המובאת במאמר אינה סותרת את הרצון שהיישוב אכן יהיה בפועל "נכס חיוני", וכנגזרת מכך שנדרש כל מאמץ להדוף/להרוג את האויב טרם ההגעה אליו או על גדרותיו, אולם תחת ההנחה המחמירה שצינו, אין מנוס מהכנות גם לתרחיש בו מערכת ההגנה לא תצליח בכך. יש עוד שני סוגי מענה בתחום ההגנה שהם מעבר לפעולה של כוחות צה"ל במרחב היישוב: הראשון, פינוי התושבים מהיישוב, אם יוחלט על כך. השני, כניסה לממ"ד והינעלות בתוכו אם ההתקפה מפתיעה לחלוטין. במקרה השני – אם חדר אויב ליישוב והתושבים נעולים בתוך ממ"דים, מדובר במצב שהוא הרע במיעוטו, שכן גם במצב זה מחלקת ההגנה נדרשת להגן על אוכלוסייה מפוזרת, וחדירת אויב לתוך בתים תכלול ככל הנראה פגיעה במי שמסתתר בתוכם.

היישוב כמערך הגנה

אז מה כן? שינוי תודעתי עמוק הן בצה"ל הן אצל תושבי הגבולות בישראל. לדעתנו ההתייחסות המקצועית ליישוב צריכה להיות כאל מערך הגנה הערוך לספוג חדירה, ועדיין להגן בהצלחה על התושבים. אם נחדרו קווי ההגנה בגבול והאויב הגיע לקרבת הישוב – הגדר ההיקפית היא קו הגנה הראשון ככל שמתייחסים ליישוב עצמו (מרחב אבטחה בשפה הצבאית), שרצוי שהאויב ייבלם בו. אם לא קרה הדבר – יוגדר חלק מהיישוב כמרחב החזקה, ועליו תגן מחלקת ההגנה עד להגעת תגבור מכוחות צה"ל הגזרתיים.

למשל אם תינתן התרעה מספיקה ולפי החלטה יפוני התושבים מחוץ ליישוב; אם תהיה התקפת פתע – ינוהל קרב הגנה ביישוב, כאשר התושבים בבתים, עם המשמעות המורכבות שיש בכך; התוספת שלנו היא, שלפי הערכת המצב (כתלות בגודל אוכלוסייה, מבנה היישוב וכדומה), תתבצע ההגנה על היישוב במרחב ההחזקה. מחלקת ההגנה תתחיל את קרב ההגנה על גדרות היישוב, אך אם האויב חדר, ולפי הערכת מצב של מפקד היישוב, היא תיסוג למרחב ההחזקה, ובו תגן על התושבים שהתקבצו בו. במצב כזה גם לאחר חדירה ראשונית ליישוב תצטמצם הפגיעה בתושבים, מכיוון שמרחב היישוב יתארגן מחדש כמערך הגנה שלם.

הרעיון שאנו מציעים אינו חדש. כאשר נבנו בישראל בשנות ה-50 של המאה ה-20 מושבים צרים וארוכים שבהם הבתים פרוסים לאורך כביש אורכי בצורה שכינו אותה "נקניק" או "מגבת" (בשונה ממרבית הקיבוצים הבנויים בצורה של "קיפוד"), עלה הקושי להגן עליהם. לפי מאמרו של דותן דרוק, בהנחיות שנתן אג"ס/מבצעים לתכנון יישובי "נקניק" ביוני 1952 נכתב: "בתוך היישוב יקבע חלק ממנו כגרעין הגנתי חזק אשר יוכשר (מבחינת ביצור) לעמידה בפני התקפות אויב בקנה מידה גדול (התקפות במגמת כיבוש היישוב)" (דרוק, 2017, עמ' 137). הגרעין ההגנתי כלל עמדות, מקלטים וגדר נוספת (דרוק, 2017, עמ' 91).

המשמעויות מן ההצעה שעלתה ב־1952 ומן התובנות שלנו הן כדלקמן:
ייעוד מחלקת ההגנה היישובית. מטרתו לתת מענה ראשוני לכל אירוע ביטחוני בתחום היישוב. במקרה קיצון של התקפה בגבולות, בהינתן התרעה מוקדמת, להדוף התקפה של מחלקת מחבלים שמאיימים לחדור ליישוב למשך מספר שעות שיוגדר לפי מפקדי הגזרה. במצב של חדירת אויב ליישוב (בין כיתה למחלקה) – לבודדו ולמנוע חופש פעולה, שיאפשר הרחבת הפגיעה ביישוב למשך ארוך ככל הניתן. בשני המקרים מדובר עד חבירת כוח צבאי גזרתי או חיצוני.

כשירות מחלקת ההגנה היישובית תיגזר מייעוד זה. קרב הגנה על כלל מרכיביו כולל בידוד מרחב פעולה בתוך היישוב, ביסוס קו הגנה פנימי על בסיס מרחב ההחזקה והשבת מצב לקדמותו לאחר חדירת אויב ליישוב. יש לכך נגזרות נוספות כדוגמת מינוי רבש"ץ בשגרה או מפקד מחלקת ההגנה ביישוב שהם בוגרי קורס פיקודי מתאים של צה"ל (כפי שהיה גם בעבר); הגדלת מספר ימי האימונים של מחלקות ההגנה; אמצעי קשר של הרבש"ץ מול כוחות הצבא.

תכנון קרב ההגנה על היישוב. כמו כל תכנון מרחב להגנה, התוכנית תהיה ספציפית ומותאמת לטופוגרפיה, לגודל היישוב, למרחק מהגבול ולנתיבי החדירה. לדוגמה יש הבדלים בין יישובים בעוטף עזה שעקב תנאי התכסית והתבליט אפשר להגיע אליהם ממגוון כיוונים, ובין יישובים מסוימים בגליל המערבי שבשל מיקומם הטופוגרפי ותכסית של יערות אפשר להגיע אליהם דרך נתיב כניסה בודד. יש כמה יישובים מסוימים בגבולות הארץ שעקב מבנה השטח היערכות מחלקת ההגנה היא בשטחים שולטים מחוץ ליישוב, אך ההצעה במאמר זה נוגעת לכלל היישובים.

מצד אחד תוכנית ההגנה נדרשת להתמקד בהגנה על התושבים, ולא בהגנה על התשתיות. הגדר ההיקפית היא קו מכשול חשוב, ויש לייצב על בסיסה קו הגנה מול נתיבי חדירה מנותחים מראש. מצד אחר, עקב האמור מעלה יש לבנות תוכנית הגנה מלאה, הכוללת קווי הגנה אחוריים על בסיס מרחב ההחזקה שעליהם ניתן להגן באפקטיביות, בהם תתקבץ האוכלוסייה.

כוחות ההגנה הגזרתיים צריכים להכיר את תוכנית ההגנה של היישובים, כיוון שהם נדרשים לדעת כיצד להשתלב בה בהתאם לתמונת המצב, והמפקדה המרחבית הצבאית (הפיקודים המרחביים ופיקוד העורף בהתאם לחלוקת הסמכויות ביניהם) צריכה לאשר אותה. הכוחות הגזרתיים ינסו למנוע חדירה לשטח ישראל ולחסום נתיבי חדירה ליישובים בפרט, על בסיס קווי הגנה מתוכננים מראש. את התוצר התכנוני רצוי לכתוב "תוכנית הגנת יישוב" ולא "תיק הגנת יישוב".

שליטה בצירי התנועה והגנה על צמתים. מכיוון שהאויב ינסה להשיג שליטה עליהם – משימה זו מוטלת על כוחות ההגנה הגזרתיים, אך ייתכנו מצבים שבהם ידרשו כוחות ההגנה היישוביים להשתתף במשימה.

סיוע הדדי בין יישובים. במצבים שבהם יישובים מסוימים יהיו תחת התקפה משמעותית, ויישובים אחרים לא יהיו תחת איום (כתלות בהערכת מצב גזרתי),

יתכן ומחלקות הגנה יישוביות יסייעו ליישובים אחרים הנמצאים תחת התקפה, כדוגמת כיתת הכוננות של היישוב שלומית שנעה ב־7 באוקטובר קדימה להגנת הישוב פריגן.

תשתיות ההגנה ביישוב נחלקות לשתיים: גנריות, ולחימה המותאמות לתוכנית ההגנה היישובית.

תשתיות גנריות. לדוגמה ש"ג, גדרות וכדומה. פותחו מול תרחיש פח"ע, ומיקודן בשני תרחישים: הראשון, התמודדות עם אירוע טרור מקומי, כדוגמת חדירת חוליה ואירועים פליליים (גדר, מצלמות, שערים, רכב סיור וכדומה); השני, התמודדות נגד ירי תמ"ס (מיגונות, מקלטים, מערכות התראה וכדומה).

תשתיות לחימה מותאמות לתוכנית ההגנה היישובית. נותנות מענה לתרחיש ההתקפה על היישוב, ויתבססו על תוכנית ההגנה הספציפית של היישוב, ובכלל זה, הגנה על מרחב ההחזקה כפי שיקבע.

תהליכי הפיקוד והשליטה. מעבר לתמונת מצב בהקשר הישיר של ההגנה (אויב וכוחותינו), נדרש היישוב לייצר תמונת מצב על אוכלוסיית היישוב בהובלת הצח"י.

סיכום

בעקבות מתקפת הפתע של 7 באוקטובר 2023 עלה נושא הגנת היישובים לכותרות. בתחום נערכו שינויים מבורכים, בעיקר בתחום איוש, ציוד ואימון מחלקות ההגנה ותשתיות ההגנה הגנריות מול חדירת מחבלים. עקב הקושי להסביר לאזרחים כי אם יגיע כוח אויב משמעותי לגדר היישוב יש סבירות מסוימת כי קו הגנה זה ייפרץ, עדיין לא נעשו מהלכים נוספים בתחום תכנון ההגנה – שיהפכו את היישוב למערך הגנה עצמאי ושלם. לדעתנו יש להוסיף למה שקיים ושופר, למול תרחיש קיצוני אך אפשרי, שבו כוח אויב חדר את קו ההגנה הראשון על הגדר, קו הגנה שני פנימי, אליו יוכלו להתקבץ התושבים בעת הצורך, ולהגן עליהם באפקטיביות.

אנו מבינים כי ההצעה המובאת כאן מורכבת לעיכול, שכן היא מטילה עול נוסף על היישובים בגבולות. עדיין, בראייה צבאית־מקצועית, לא נכון להדחיקה. היא חלק ממגמה חשובה ונדרשת של הגברת שקיפות בין צה"ל לתושבים בגבולות, בהקשר לאיומים עליהם. לקבלת הצעה זו יש משמעויות רבות בתחומי כשירות מחלקת ההגנה ומפקדיה, תשתיות הגנה ביישוב, תרגול ועוד.²

² **תודות למעירים:** מפקד בית הספר להגנת היישוב במערך הגנת הגבולות, סא"ל א'; סא"ל (מיל') ד"ר דותן דרוק; קצין הגמ"ר אוגדה 91 סא"ל א'; מנל"ח בחטיבה 769 אל"ם (מיל') ע'.

רשימת המקורות

- דרוק, דותן (2017). **הגנה מרחבית – התיאוריה ויישומה ממלחמת העצמאות ועד מלחמת סיני**. עבודת תואר שלישי. האוניברסיטה העברית. לתמצית של העבודה ראו: דרוק, דותן (פברואר 2019). הגנה מרחבית – עלייתה, ירידתה ולידתה מחדש. **בין הקטבים** 19, עמ' 79-100.
- דרוק, דותן (ינואר 2024). ההגנה המרחבית ומלחמת חרבות ברזל. **מערכות** 501, עמ' 16-21.

שער ג

השתנות בלחימה

הקדמה

המושג "השתנות צבאית" כולל כמה מושגי משנה. העיקריים הם "חדשנות/טרנספורמציה" (Innovation/Transformation) שמתארים שינוי עמוק בצבא, עד כדי הקמת זרוע חדשה או מערך לחימה חדש (לדוגמה זרוע הפאנצר הגרמנית, נושאות המטוסים והלחימה האמפיבית לפני מלחמה עולם השנייה). תהליך זה אורך מטבע הדברים שנים, ומיוחס לתקופות שבין מלחמות. מושג נוסף הוא "הסתגלות" (Adaptation) המיוחסת לתהליכים המתרחשים במהלך לחימה, כאשר צבאות מבינים מתוך התנסות בשדה הקרב דברים שהתקשו להבין לפני מלחמה, ועושים שינויים, בעיקר בתחום תורת הלחימה ולעיתים בהתארגנות מתאימה. ויש גם גווני ביניים כמו "שמרנות מבחירה", או חזרה לשיטות ולאמל"ח מן העבר.

בשנים שקדמו למלחמה עסק צה"ל רבות בנושא חדשנות צבאית בין מלחמות, מתוך הנחה שיכולתו להתמודד עם "צבאות הטרור" מבוססי התמ"ס אינה מדביקה את קצב השינויים של האויב. עיקרה של חדשנות זו התממש בתחום איסוף המודיעין (בעיקר מממד הסייבר) והנגשתו, תקיפה מנגד ושדרוג לוחמת היבשה, שבו החלה להתנסות היחידה הרב-ממדית. בשער הראשון של קובץ המאמרים נטען כי צה"ל הלך צעד אחד רחוק מדי באימוץ מושג החדשנות.

מלחמת "חרבות ברזל" המחישה כי בצד הצורך בחדשנות והשתנות בין מלחמות, הצורך הוותיק של השתנות תוך כדי לחימה, בדפוסים של הסתגלות הכוחות, נדרש לא פחות. ספרי **על הגמישות – התאוששות מהפתעה טכנולוגית ותורתית בשדה הקרב באמצעות גמישות והסתגלות** שיצא לאור ב־2007 הפך רלוונטי שוב כאשר צה"ל, שהתפתחה בו תחושת ודאות ושליטה במציאות, נדרש להתאושש ממתקפת פתע, להפעיל את כוחות היבשה בעזה לפי תוכנית שלא הייתה קיימת לפני המלחמה, להתמודד עם אתגרים בתחומים של תת"ק ורחפנים תוקפים בעזה וכטמ"מים בצפון, להטמיע מערכות נשק חדשות ועוד.

מטרת שער זה נחלקת לשניים: ראשית, להציג כמה מהתחומים שבהם נעשתה השתנות בצה"ל תוך כדי לחימה, בעיקר בתחילתה, כדי לעודד חשיבה מקיפה על

הדרך שבה הוא נדרש להפיק לקחים בתחום זה. זאת בהקשרי מערכת הלמידה, הכשרות מפקדים ויצירת תנאים לכישלון ולהתאוששות ממנו באמצעות תרגילים. שנית, לנתח שלושה תחומים ספציפיים שבהם נעשו שינויים: העלאת כשירות כוחות היבשה לפני תחילת פעולה יבשתית; סיוע אווירי באמצעות מטוסי קרב לכוחות יבשה; ודפוסי הפיקוד שהשתמשו הדרגים השונים בלחימה היבשתית. בכל אחד מהם מוצגות הצעות לעתיד, בראייה של מלחמה רחבת היקף בעתיד, בדגש על הזירה הצפונית.

המאמרים בשער זה עוסקים בסוגיות הבאות (המאמרים אינם מוצגים לפי הסדר הכרונולוגי של הופעתם):

המאמר הראשון משתמש במסגרת התפיסתית שפיתחתי בספר **על הגמישות**: מכלול הגמישות, המוצג כפתרון לבעיית אי הוודאות בכלל וההפתעות בתחום הטכנולוגי והתורתי בפרט, מציע איזון שלם בין גורמים תפיסתיים כמו אומנות המלחמה; גורמים פיזיים כמו ארגון הכוח והטכנולוגיה הצבאית; וגורמים מורליים כמו תודעת המפקדים. הוא כולל ארבעה נדבכים:

גמישות תפיסתית ותורתית. תפיסה גמישה מפחיתה בחשיבות החיזוי והמודיעין כפתרון לבעיה, ומקבלת את חוסר היכולת לפתור באמצעות תהליכי בניין כוח את אי הוודאות במלחמה עתידית, כהנחת מוצא. מדובר בתפיסה סובלנית לרעיונות חדשים ולא להנהגות הנוגדים את התפיסה השלטת. תורת לחימה הנשענת על תפיסה כזו תציג יחס מאוזן לכל צורות המלחמה ותצמצם את האפשרות לדוגמטיות. נדבך זה הוא תנאי לפיתוח שאר הנדבכים.

גמישות ארגונית וטכנולוגית. היא נובעת ממבנה מאוזן ומגוון של יחידות ("קרב משולב"), מיתירות (Redundancy) באמל"ח ומרב־תכליתיות שלהם, המאפשרים מציאת פתרון מהיר מאמצעים קיימים, או כאלה שאפשר לארגנם ולהתאימם במהירות.

גמישות תודעתית ופיקודית. נדבך זה מקובל כיום כמרכיב חיוני בארגון צבאי איכותי, למרות הקושי הרב ביישומו. גמישות תודעתית (Mental Elasticity) היא תכונה קוגניטיבית של מפקדים, אשר למדו ופעלו בסביבה המפתחת ספקנות ויצירתיות. תוצאתה בשדה הקרב היא יכולת התאמה והסתגלות מהירים, ומזעור של אובדן עשתונות מול מצבים משתנים. הגמישות הפיקודית היא שיטה הדורשת מן המפקדים הזוטרים יוזמה. תחת שיטה זו מקבל המפקד חופש פעולה נרחב, המאפשר לו לאלתר פתרונות חריגים להפתעות תוך קבלת גיבוי ממפקדיו. לפיתוח נדבך זה דרושה גמישות תפיסתית בתורת הלחימה, ובלעדיה לא ייווצרו תנאים לפיתוח מפקדים בעלי תודעה גמישה ולשימוש בשיטת פיקוד ושליטה מבוזרת – "פיקוד משימה".

מנגנון להפקת לקחים והפצתם באופן מהיר. נדרש כדי לעדכן את גורמי המערכת הצבאית על הפתעות ועל פתרונות שנמצאו להן. יכולת זו מתבססת על מנגנון מתאים

המודע לצורך לקשר בין עבר, הווה ועתיד, וכן על אמצעי תקשורת המאפשרים העברת מידע במהירות. זרימת המידע המדוברת כוללת גם יכולת לתיאום צבאי-מדעי לכדי פתרון טכנולוגי מהיר.

ארבעת הנדבכים מרכיבים את יכולת המפתח - גמישות, כאשר הפעלת המכלול יכולה ליצור התאוששות ברמות המלחמה השונות - האסטרטגית, הטקטית והאופרטיבית. המאמר טוען כי מלחמת "חרבות ברזל" החלה כהפתעה בכל רמות המלחמה, והתארכותה הביאה להבנה של תחומים נוספים שבהם לצה"ל לא היה מידע או מענה לפניו. למרות זאת, צה"ל הצליח להסתגל להפתעות רבות ובהמשך להפתיע את האויב פעמים מספר בזירות שונות. המאמר מנתח את ההתאוששות הצה"לית לפי רמות המלחמה ונדבכי הגמישות, ומציע כי לנוכח השכיחות הגבוהה של הפתעה במלחמות ועימותים אחרים של ישראל, רצוי להציב את מרכיבי הגמישות במקום מרכזי באסטרטגיית צה"ל כתחליף חלקי להתרעה.

המאמר השני עוסק במה שקיבל את הכינוי כותרתו "נס התמרון". הוא טוען כי בשנים שלפני המלחמה היה התמרון יכולת שהלכה ונזנחה בתפיסת הביטחון, בתוכניות המלחמה וכנגזרת מכך בבניין הכוח. הפעלתו כמענה למתקפת 7 באוקטובר הייתה מוקד לוויכוח רחב. לאחר שהחל, ובשבועות הראשונים לשימוש בו, התבררה הצלחתו היחסית והוא נראה כ"נס". במהלך החודשים שחלפו מתחילת המלחמה כבשו כוחות היבשה את עזה והכריעו את חמאס תוך אבדות מוגבלות, אך עם קשיים ניכרים בתת-הקרקע. כך או כך, התמרון נראה כיום כיכולת "טבעית" של צה"ל.

טענת המאמר היא שבלי להבין את שורשי ההצלחה בתחילת התמרון בחודשים האחרונים של 2023, נחמיץ הזדמנות חשובה ללמידה. המאמר מנתח את שלושת שבועות "ההמתנה" לפני הפעלתו (7 עד 26 באוקטובר), תוך השוואה לתקופה המקבילה לפני מלחמת ששת הימים (1967) - משך זמן שאפשר בשתייהן העלאת כשירות ניכרת של הכוחות ואף השלמות בבניין כוח. עוד משווה המאמר בין המצב לפני תחילת התמרון ב"חרבות ברזל" בו צה"ל ביצע פשיטות מוגבלות שהיה להן ערך מקצועי ופסיכולוגי כהכנה למתקפה, למצב דומה במבצע "חומת מגן" (2002), ובין העדרו במלחמת לבנון השנייה (2006). הניתוח מעלה דפוסים חוזרים שמודעות להם תאפשר הפעלת תמרון בעתיד, תוך צמצום ההישענות על הנחה ולפיה יהיה זמן להכנת הכוחות כאשר יוחלט על תמרון.

המאמר השלישי בוחן את הסיוע ההתקפי שהגיש חיל האוויר, באמצעות מטוסי קרב, לכוחות היבשה המתמרנים בשלבי הלחימה המרכזיים בעזה במהלך "חרבות ברזל". לאחר סקירה קצרה של תולדות שיתוף הפעולה אוויר-יבשה ופירוט ההתפתחויות בתחום הסיוע האווירי ההתקפי בעשור שלפני המלחמה, המאמר טוען כי הסיוע האווירי ההתקפי היה חריג לחיוב ביחס להיסטוריה הצבאית בישראל. בין הסיבות לכך אפשר למנות את תהליכי בניין הכוח והאימונים לפני המלחמה, שינויים תהליכיים שנעשו במהלכה, הקצאת חימושים רחבה על ידי המטכ"ל וכמה

גורמים שייחודיים לתנאי הלחימה בעזה. ייתכן כי אופי הסיוע במלחמה זו הוא גם תוצר של שינוי תרבותי בחיל האוויר, שביטוי מדידת ההצלחה של פעילות החיל דרך הצלחת הכוח המתמרן. בהמשך מובאת השוואה בין המלחמה הנוכחית למלחמת לבנון השנייה (2006), מבצע "עופרת יצוקה" (2008-2009) ומבצע "צוק איתן" (2014), ובסיומו תובנות בנוגע לסיוע אווירי התקפי במלחמה עתידית בלבנון שתכלול תמרון רחב היקף.

המאמר הרביעי עוסק בפיקוד משימה – נושא "ישן-חדש" שעלה לדיון עקב פעולה יבשתית רחבת היקף בעזה ובהמשך בלבנון. מקובל שלדפוס הפיקוד בכוחות היבשה שני קצוות מנוגדים: יוזמה ופיקוד משימה/מבוזר, לעומת פיקוד פרטני/ריכוזי. המאמר עוסק בדרגי גדוד ועד פיקוד ומתחיל בהצגת קווי דמיון. לאחר מכן הוא מנסה לזהות הבדלים בדפוסי פיקוד בין הפעולה היבשתית ההכרעית בצפון עזה, ובין ההתקפה היבשתית המתוחמת לעיצוב מרחב הגבול בלבנון. לפיקוד משימה חשיבות רבה בהגברת אפקטיביות כוחות היבשה במלחמה, וההמלצות מובאות בראי ההכנות למלחמה עתידית הכרעית, רחבת היקף ומרחב בלבנון.

המאמר החמישי עוסק במיקום מפקדי החטיבה והאוגדה המרחבית בלחימה. המאמר מתמקד בדרג בו ההחלטה על מיקום המפקד נחשבת למורכבת ביותר – דרג החטיבה. הקושי בהחלטה כזו מוקצן במצב בו מפקד חטיבה מרחבית בגבולות, האחראית על גזרה ברוחב של עשרות ק"מ, מתמודד עם מתקפת פתע מרובת מוקדי לחימה לרוחב כל גזרתו. מנותחים מקרי מבחן ממלחמת יום הכיפורים בתעלת סואץ ובגולן וממלחמת "חרבות ברזל" בעזה. המאמר נועד להעלות את מודעות המפקדים לסוגיה מורכבת זו ולא לשפוט את המפקדים שנדונים במקרי הבוחן, ומציע עקרונות להחלטה על מיקום המפקד במצב ייחודי זה. למרות הרגישות בדיון בנושא זה, הסכנה היא שהעדר דיון מקצועי, עלול להביא להטיות שליליות בתרבות הפיקוד בצה"ל.

המאמרים יוצאים משתי נקודות מוצא הניתנות לערעור: הראשונה, המלחמה היא ממלכת אי הוודאות ולכן נדרש ללמוד להסתגל במהירות לשינויים בשדה הקרב. לכאורה, מדובר בלקח ברור מן המלחמה, אך בלחימה נגד חזבאללה בלבנון הוכיחה עצמה היכולת המודיעינית של ישראל, ויהיו שיטענו כי אפשר יהיה להסתמך בעתיד עליה כדי לצמצם את אי הוודאות של הכוחות. השנייה, בעתיד נידרש להפעיל כוח רחב כדי לכבוש את לבנון – על המשמעות הרחבות מכך – גם בשלושת התחומים הספציפיים המוצגים בשער זה. ועדת נגל (2024) כבר ערערה על צורך זה, ואף הציעה כי לצורך מיקוד חיל האוויר באיראן נדרש לצמצם את תלותה של היבשה בו (לדוגמה לא להישען על היכולת שמנותחת במאמר על סיוע האוויר עם מטוסי קרב). עוד אפשר לטעון כי צה"ל, כאשר יחזור לשגרת אימונים ובט"ש תחת עינו הבוחנת של הציבור, לא יצליח לשמר פיקוד משימה הטומן בחובו חופש פעולה למפקדים זוטרים, עם הטעויות הבלתי נמנעות הנלוות אליו. גם בכל הנוגע להכנת הכוחות

המתוארת ב"נס התמרון" אפשר לטעון כי מדובר במצב תקין: במקום לשמר כשירות גבוהה של כוחות מילואים במשך שנים בעלויות גבוהות, ניתן לרדד בדרישות בימות שגרה ולהאיץ הכנות בתחילת עימות, כפי שנעשה בתחילת המלחמה.

שאלות הכוונה מוצעות לקריאת שער זה:

1. האם צה"ל, כצבא ששדרת הפיקוד שלו מבוססת על קצונה זוטרה צעירה הנדרשת לרכוש מיומנות במגוון שיטות לחימה והפעלת אמצעי לחימה, יכול לדרוש ממערכת ההכשרה והאימונים דבר מה שהוא מעבר לרכישת מיומנויות בסיסיות - כמו התאוששות מהפתעות והסתגלות בשדה הקרב?
2. מה התנאים שצה"ל צריך ליצור בתוכו ומול החברה בהיבטי סובלנות לטעויות של מפקדים בשיקול דעת, כדי לאפשר פיתוח דפוס פו"ש של פיקוד משימה בשגרה ובבט"ש?
3. האם כדי להגדיל את גמישות הפעלת הכוח אפשר לדרוש ממערך המילואים מוכנות גבוהה הדומה לזו של הסדיר בהיבטים של אורך פרקי מילואים ומשאבי אימונים בהיקף רחב, או שלא יהיה מנוס גם בעתיד מדעיכת כשירות הדרגתית והעלאת כשירות בתחילת עימות?
4. אחרי מבצע "צוק איתן" הצעתי כי בהינתן אפשרות יוגדרו המבצעים הראשונים של צה"ל במלחמה כ"מבצעי למידה" (פינקל, 2014), שמטרתם לבחון את התאמת כוחותינו לאתגרים בפועל ובמידת האפשר לערוך שינויים והתאמות לפני הפעלת עיקר הסד"כ (הפשיטות בעזה ביממות שלפני תחילת התמרון היו סוג של מבצעים כאלה). האם נכון יהיה לאמץ דפוס כזה לתכנון האופרטיבי בצה"ל?

מקורות מומלצים להרחבה

- פינקל, מאיר. (אוקטובר 2014). מבצעי למידה בפתיחת מלחמה - על המנהרות ההתקפיות במבצע "צוק איתן". **מערכות** 457, עמ' 9-15.

גמישות: התאוששות צה"ל מהפתעות תוך כדי מלחמת "חרבות ברזל" - מוקד ללמידה ולהכנה למלחמה עתידית בלבנון¹

מבוא

מלחמת "חרבות ברזל" עדיין לא תמה, אבל כבר כעת ברורות שתי עובדות: המלחמה החלה בהפתעה וכללה הפתעות בהמשכה; צה"ל הפגין יכולת התאוששות והסתגלות מרשימה בהיבטים מסוימים וקשיי הסתגלות בהיבטים אחרים. במאמר קודם הצעתי כי בראייה היסטורית ובראייה קדימה, הסבירות להפתעה במלחמות ישראל גבוהה מאוד, ולכן נכון כי התאוששות מהפתעות תוך כדי לחימה תוגדר כמרכיב חדש באסטרטגיית צה"ל או בתפיסת הביטחון הלאומי, כתחליף חלקי למרכיב ההתרעה (פינקל, 2024). צה"ל לא עסק בשנים שלפני המלחמה בפיתוח יכולת התאוששות מהפתעות, בעיקר עקב תחושה הולכת ומתגברת של "שליטה במציאות" שהיו לה מרכיבים מודיעיניים, מבצעיים וטכנולוגיים (פינקל, 2024). מאמר זה מציע מסד תפיסתי לתחקור ולמידה של התאוששות והסתגלות צה"ל תוך כדי המלחמה, כדי להתכונן ליישום התאוששות מהפתעות והסתגלות תוך כדי מלחמה עתידית בלבנון. המסד התיאורטי מבוסס על מחקר שפורסם ב-2007 בספר **על הגמישות**. המחקר פיתח עניין שלא קיבל עד אז תשומת לב מחקרית רבה - הפתעה טכנולוגית ותורתית והתמודדות עימה (פינקל, 2007), זאת ביחס לסוג ההפתעה החביב על החוקרים של "מתקפת פתע" (פרל הארבור, ברברוסה, יום הכיפורים).

המאמר מתמקד בגמישות בהקשר התאוששות מהפתעות ולא בגמישות צבאית באופן כללי, שיש בה היבטים כמו גודל הצבא, אורך נשימה או גישת תכנון המדגישה צומתי החלטה והסתעפויות בתוכנית. לגמישות במובנים אלו יש יתרונות ומחירים אשר יידונו כאן.

¹ פורסם במקור ב"מערכות" 502. מאי 2024.

גמישות: התאוששות מהירה מהפתעות תוך כדי לחימה כמרכיב באסטרטגיית צה"ל

ההיסטוריה של צה"ל, כמו ההיסטוריה הצבאית בכלל, כוללת מגוון מקרים שבהם צה"ל הופתע אסטרטגית מעצם פרוץ העימות: במלחמת יום הכיפורים, באנתפאדה הראשונה, במלחמת לבנון השנייה (שבה הוא הופתע מהחלטות הדרג המדיני) וב"חרבות ברזל". צה"ל הופתע גם מיכולות שפיתח האויב מתוך כוונה להפתיע ומיכולות של האויב שצה"ל הכיר, אך לא ייחס להן משמעות רבה לפני העימות ברובד הטקטי ולעיתים ברבדים האופרטיבי והאסטרטגי: מהצליחה בחזית רחבה, ממערכי טק"א ניידים (SA-6) ונ"ט סאגר צפופים במלחמת יום הכיפורים, מהתקוממות עממית באנתפאדה הראשונה, ממתחמי חזבאללה בשטח סבוך – "שמורות טבע" ואמצעי לחימה מסוגים מסוימים במלחמת לבנון השנייה, מהיקף המנהרות ערב מבצע "צוק איתן", מטרור המתאבדים באנתפאדה השנייה ומטרור הבודדים ב-2015. צה"ל הופתע גם מהימצאות תוכנית גרעין מתקדמת בסוריה ועוד. ב-7 באוקטובר 2023 הופתע צה"ל בכל רמות המלחמה. ברמה האסטרטגית – מעצם פרוץ העימות מול אויב שנתפס כמורתע – "מתקפת פתע"; ברמה האופרטיבית – צה"ל הופתע מהתקפה רחבת היקף במקומות רבים בו בזמן בתחילת הלחימה, ממהירות התנועה של האויב במרחב, מהמודיעין שהיה בידיו; הפתעה עצמית מאי תפקוד תפיסת ההגנה מבוססת יכולות טכנולוגיות; הפתעה שלישית הייתה מאובדן מפקדים בכירים ומריבוי אבדות ביחידות מיוחדות; ברמה הטקטית – הפתעה מאמצעי לחימה נגד רק"ם, נגד אמצעי תצפית, מכוח האש של האויב ועוד. הפתעות ברמה האופרטיבית והטקטית היו גם בהמשך – בעיקר מההיקף ומהמורכבות של מערך המנהרות בעזה.

בעבר טענתי כי כל הניסיונות להתמודד עם ההתרעה לסוגיה ועם "מודיעין לבניין כוח" באמצעות שיפורים בתהליכי עבודת המודיעין או בממשק בין מודיעין לצרכן (הצבאי או המדיני) מוגבל מטבעו, עקב סיבות פסיכולוגיות, ארגוניות ואחרות. עוד טענתי, כי לנוכח עובדת החיים שהפתעות הן חלק בסיסי בדפוס הפעולה של כל אויב, המענה להפתעות טמון בהתאוששות מהירה, המבוססת על יכולות של גמישות והסתגלות (פינקל, 2007). מנגד, כמספר ההפתעות וטעויות ההערכה, כך מספר ההצלחות של צה"ל בהתאוששות מהן בדרכים שונות. החל בשינוי דפוס לחימה או תוכנית, המשך בהסתגלות ארגונית וטכנולוגית וכלה בהפקת לקחים טקטיים תוך כדי לחימה. מלחמת "חרבות ברזל" ממחישה יכולת ישראלית זו במגוון היבטים: הפעלת כוחות המילואים המהירה בגבול הצפון מול חזבאללה, תכנון מחדש של פעולת צה"ל בעזה, שינויים טכניים בהגנה על טנקים ונגמ"שים, הפקת לקחים תוך כדי לחימה, בניין כוח תוך כדי לחימה ועוד.

לנוכח האמור, הצעתי היא כי גמישות, התאוששות מהפתעות תוך כדי מלחמה, תהיה מרכיב מרכזי באסטרטגיית צה"ל שתגובש אחרי מלחמת "חרבות ברזל".

סוגי הפתעות ומרכיבי הגמישות: ההתאוששות מהפתעה תוך כדי מלחמה

המלחמה אומנם בעיצומה אך הכתיבה העיתונאית והפרשנית על הפתעת 7 באוקטובר כבר הצטברה לממדים בלתי מבוטלים, תוך ניסיונות השוואה למקרי הפתעה דומים, בעיקר למלחמת יום הכיפורים, המתקפה על פרל הארבור ופיגועי 11 בספטמבר.

קיימת נטייה להתמקד בדפוס אחד של הפתעה, מהסוג של "מתקפת פתע", תוך ערבוב שני סוגי הפתעות שהתרחשו באותו יום: הפתעה תורתית (שיטת לחימה) והפתעה טכנולוגית (אמצעי לחימה). חידוד ההבחנה ביניהם הכרחי לייעול תהליך הלמידה בצה"ל.² אציין כי חוקרי המודיעין משתמשים במונחים הפתעה אסטרטגית, אופרטיבית וטקטית, אך אינם מתייחסים למחקר תורת הלחימה של האויב או לאמצעי הלחימה שלו, אלא להתרעה בעת הפעלת הכוח מפני פעולה צפויה ברמה האופרטיבית או הטקטית (פיגוע טרור כדוגמה מייצגת).

סוגי הפתעות

בספרו "מתקפת פתע", חילק אפרים קס את הגורמים היוצרים הפתעה לארבעה סוגים (קס, 1990): עצם התרחשות המתקפה, או בשמה "מתקפת פתע", עיתוי, מיקום, ושיטת הפעלת הכוח או סוג המתקפה והאמצעים המופעלים בה. בקטגוריה זו כלל קס חידושים בתחום הטכנולוגי או בתורת הלחימה ויישומה. אשר להפתעה טכנולוגית זיהה קס שני סוגים: הפתעה עקב אי ידיעת החידוש מכל סיבה שהיא, כמו הטורפדו היפני בפרל הארבור, או הפתעה עקב חוסר ידע והבנת השפעתו של מרכיב טכנולוגי או תורתי מוכר. השימוש החדשני במרכיב זה מתבטא בהיקף אמצעי לחימה או בתורת הפעלה אשר לא מוכרות לקורבן ההפתעה, למשל מבצע "מוקד" להשמדת חיל האוויר המצרי בפתיחת מלחמת ששת הימים או שיטת הפעלת הסאגר על ידי המצרים במלחמת יום הכיפורים. לגורם זה תלות מעטה יחסית בכוונות האויב, והוא נשען באופן כמעט בלעדי על יכולות האויב.

בעקרונות המלחמה של צה"ל, תחת עקרון התחבולה, מופיעה ההפתעה, אשר נחלקת לקטגוריות דומות לאלו שהציג קס: הפתעה במקום, בזמן, בחימוש ובמערכות הנשק ובשיטות הלחימה. כן מצוינת ההפתעה בעוצמה (אג"ס-תוה"ד, 1998, עמ' 153). הפתעה זו מתייחסת לסדר הכוחות המופעל על ידי האויב. ריכוז הכוח הגרמני בקרב על הבליטה בארדנים, הוא דוגמה להפתעה מסוג זה. הפתעה בעוצמה נשענת במידה רבה על הערכת כוונות האויב, ובמידה פחותה, על יכולותיו.

הפתעה אסטרטגית – מתקפת פתע. זוהי הפתעה הממוקדת בהערכה שגויה של כוונות האויב לצאת למלחמה. היא נחקרה לעומק במסגרת המחקרים על ההפתעה

² לא אתייחס כאן להמשגותיו של צבי לניר, "הפתעה בסיסית" ו"הפתעה מצבית". ייתכן כי הבחנה זו יכולה לתרום ללמידה אך אינני מזהה כרגע כיצד. צבי לניר (1983). ההפתעה הבסיסית: מודיעין במשבר. הקיבוץ המאוחד

האמריקאית מהתקיפה היפנית בפרל הארבור, ההפתעה הרוסית מההתקפה הגרמנית במבצע ברברוסה; וההפתעה הישראלית מההתקפה המצרית והסורית במלחמת יום הכיפורים. מלחמת "חרבות ברזל" החלה בהפתעה אסטרטגית.

הפתעה תורתית (ו/או תפיסתית). את ההפתעה התורתית אפשר לחלק כמו את התורה הצבאית, לפי רמות המלחמה: הפתעה בתורה האסטרטגית, המערכתית והטקטית. בדרך כלל מופיעה הראשונה תחת הכותרת "דוקטרינה" (ולעיתים משמשת המילה תפיסה), ואילו האחרונה תחת הכותרת "תורת לחימה" או "טכניקות קרביות". כמו בכל עיסוק ברמות המלחמה, קיימת בעיה של הגדרה דיכוטומית בין הרמות. למרות הקשר בין טכנולוגיה ותורת לחימה, יש לציין כי הפתעה תורתית עשויה להתרחש ללא כל שינוי טכנולוגי. דוגמאות לכך הן טקטיקות ההסתננות של גנרל הוטייר במלחמת העולם הראשונה ושיטת "להקות הזאבים" של צי הצוללות הגרמני, שהופעלה כבר במלחמת העולם הראשונה, אך הפתיעה את בעלות הברית במלחמת העולם השנייה. כדי להבהיר את ההגדרה, ואת ההבדל בין הפתעה של תורת לחימה (דוקטרינה) ברמה האסטרטגית להפתעה של תורת לחימה ברמות האופרטיבית והטקטית, אציין שני מקרים היסטוריים מוכרים: התפיסה־דוקטרינה האסטרטגית של צה"ל, לפני מלחמת יום הכיפורים, נשענה על בלימה קצרה של כוחות האויב והכרעתו על ידי התקפה לעומק שטחו. תורת הלחימה הטקטית־אופרטיבית, אשר באמצעותה הייתה אמורה התפיסה־דוקטרינה להתממש, התבססה על לחימה התקפית של יחידות גדולות הבנויות על טהרת השריון.

התפיסה־דוקטרינה האסטרטגית של גרמניה לפני מלחמת העולם השנייה, הייתה הכרעה מהירה על ידי התקפה, אשר נועדה למנוע מגרמניה להיאלץ להילחם בשתי חזיתות. תורת הלחימה הטקטית־אופרטיבית אשר מימשה זאת הייתה ה"בליצקריג", אשר התבססה על ריכוז מסה מכריעה של יחידות משולבות, כולל סיוע אווירי צמוד,³ תחת תורת פיקוד ושליטה המאפשרת יוזמה רבה וחדירה עמוקה ומפתיעה לעומק שטח האויב.

בספר על הגמישות הגדרתי הפתעה תורתית כ"שימוש בתורת לחימה אשר הקורבן אינו יכול לשבשה בזמן המפגש באמצעי נגד". דוגמה ממלחמת יום הכיפורים היא התבססות המצרים אחרי צליחת תעלת סואץ על מגנני נ"ט חפוזים של כוחות חי"ר שצוידו בטילי סאגר רבים. צה"ל הכיר עקרונית את טיל הסאגר, אך לא הבין כי מרכיב מרכזי בתפיסת המצרים ותוכניות המלחמה שלהם יהיה שימוש בסאגר בהיקפים רחבים כדי למנוע מהשריון הישראלי להגיע לקו המעוזים ולתגברם. לצורכי הדיון בהפתעת 7 באוקטובר, יתייחס המושג "הפתעה תורתית" לשימוש בתפיסה ובשיטת הלחימה של חמאס אשר הפתיעה את צה"ל, קרי התקפה בגזרה רחבה, ביחסי עוצמה מכריעים בכל נקודת מפגש ובקצב מבצעים שהוציא את מערכת הפו"ש מתפקוד.

³ ריכוז המסה והסיוע האווירי – יחסית לאותה תקופה

הפתעה טכנולוגית. בספר **על הגמישות** הגדרתי את הפתעה טכנולוגית כ"שימוש באמצעי לחימה אשר הקורבן אינו יכול לשבשם בזמן המפגש באמצעי נגד". הפתעה טכנולוגית יכולה לנבוע מהסתרה מכוונת של אמצעי לחימה לפני השימוש בו (במלחמת יום הכיפורים – טילי SA-6) או מהפתעה "עצמית" שבה האויב לא ניסה להסתיר אמצעי לחימה כלשהו, אך המופתע העריך אותו הערכת חסר מסיבות שונות (במלחמת יום הכיפורים – טילי הסאגר).

יש לציין כי הפתעה טכנולוגית "עצמית" נובעת מהקושי לזהות את השפעתו של אמצעי לחימה מוכר המופעל במסגרת תורת לחימה מפתיעה. כמו כן חוסר מוכנות הוא המצב ה"רגיל", שבו הקורבן יודע ממה הופתע, אך אינו מוכן להתמודד עימו, עקב פער באמצעי נגד. לשם הדיון, אין הבדל בין הסיבות להפתעה, והעניין החשוב הוא שאל מול אמצעי הלחימה או הבעיה המבצעית לצה"ל לא היה מענה מוכן. דוגמאות מתחילת מלחמת "חרבות ברזל" הן רחפנים מטילי חימוש, אופנועים ומטעני הצמדה לרק"ם.

מכלול הגמישות

מכלול הגמישות, המוצג כפתרון לבעיית אי הוודאות בכלל וההפתעות בתחום הטכנולוגי והתורתי בפרט, מציע איזון שלם בין גורמים תפיסתיים כמו אומנות המלחמה, גורמים פיזיים, כמו ארגון הכוח והטכנולוגיה הצבאית, וגורמים מורליים כמו תודעת המפקדים. הוא כולל ארבעה נדבכים:

הנדבך הראשון: גמישות תפיסתית ותורתית. מדובר בתפיסה המוצאת את ביטויה כתורת לחימה. תפיסה גמישה מפחיתה בחשיבות החיזוי והמודיעין כפתרון לבעיה ומקבלת את חוסר היכולת לפתור את אי הוודאות כהנחת מוצא. זוהי תפיסה סובלנית לרעיונות חדשים ולרעיונות הנוגדים את התפיסה השלטת. תורת לחימה הנשענת על תפיסה כזו תציג יחס מאוזן לכל צורות המלחמה ותצמצם את האפשרות לדוגמטיות. נדבך זה הוא תנאי לפיתוחם של שאר הנדבכים. דוגמה חיובית היא תורת הלחימה הגרמנית לפני מלחמת העולם השנייה, שכללה התייחסות מאוזנת לכל צורות הקרב למרות ההטיה הגרמנית האסטרטגית להתקפה. דוגמה שלילית היא ההזנחה בצה"ל של לימוד הגנה ותרגולה בשנים שלפני מלחמת יום הכיפורים.

הנדבך השני: גמישות ארגונית וטכנולוגית. גמישות בהיבטים אלו נובעת ממבנה מאוזן ומגוון של יחידות (תחת הכותרת הכללית "קרב משולב"), מיתירות (Redundancy) באמצעי הלחימה ומרב־תכליתיות שלהם, המאפשרים מציאת פתרון מהיר מתוך אמצעים קיימים, או כאלו שאפשר לארגנם ולהתאימם באופן מהיר. דוגמה לרב־תכליתיות היא השימוש הגרמני במלחמת העולם השנייה בתותחי נ"מ 88 מ"מ מהירי לוע כתותחי נ"ט. דוגמה ליתירות היא החזקת שלושה אמצעים לגישור על תעלת סואץ ערב מלחמת יום הכיפורים: אסדות זילואה, גשר דוברות וגשר גלילים. ההחלטה במאי 1973 לא לבטל את שני האמצעים הראשונים, למרות

החלטה קודמת לבטלם עקב כניסתו של גשר הגלילים, שהוגדר אז "נשק פלא", אפשרה לצה"ל להתמודד עם הכשלון הראשוני בהפעלת גשר הגלילים ולהתאושש מהפתעת אי הצלחתו.

הנדבך השלישי: גמישות תודעתית ופיקודית. נדבך זה מקובל כיום כמרכיב חיוני בארגון צבאי איכותי, למרות הקושי הרב ביישומו. גמישות תודעתית (Mental Elasticity) היא תכונה קוגניטיבית של מפקדים, אשר למדו ופעלו בסביבה המפתחת ספקנות ויצירתיות, אשר תוצאתה בשדה הקרב, היא יכולת התאמה והסתגלות מהירים, ומזעור של אובדן עשתונות מול מצבים משתנים. שיטת הפיקוד הגמישה, היא שיטת פיקוד הדורשת מן המפקדים הזוטרים יוזמה. תחת שיטת פיקוד זו מקבל המפקד חופש פעולה נרחב, המאפשר לו לאלתר פתרונות חריגים להפתעות, תוך קבלת גיבוי ממפקדיו. לפיתוח נדבך זה דרושה גמישות תפיסתית בתורת הלחמה, ובלעדיה לא ייווצרו תנאים לפיתוח מפקדים בעלי תודעה גמישה ולשימוש בשיטת פיקוד ושליטה מבוזרת.

הנדבך הרביעי: מנגנון להפקת לקחים והפצתם באופן מהיר. מנגנון זה נדרש כדי לעדכן את גורמי המערכת הצבאית על הפתעות ועל פתרונות אשר נמצאו להן. יכולת זו מתבססת על מנגנון מתאים, המודע לצורך לקשר בין עבר, הווה ועתיד, וכן על אמצעי תקשורת המאפשרים העברת מידע במהירות. זרימת המידע המדוברת כוללת גם יכולת לתיאום צבאי־מדעי לכדי פתרון טכנולוגי מהיר. דוגמה למנגנון מוצלח כזה היא הלמידה הגרמנית המהירה לאחר הפתעת המוך הבריטי לשיבוש מכ"ם במסגרת ההפצצות האסטרטגיות במלחמת העולם השנייה; דוגמה שלילית לכך היא הלמידה האיטית של מפקדת חיל האוויר בקשר להתמודדות עם מערכי הנ"מ הקני והטק"א במלחמת יום הכיפורים.

כל ארבעת הנדבכים מרכיבים יחד את יכולת המפתח גמישות. הפעלת מכלול הגמישות יכולה ליצור התאוששות ברמות המלחמה השונות – האסטרטגית, הטקטית והאופרטיבית.

צה"ל לאחר הפתעת 7 באוקטובר: ניתוח לפי מכלול הגמישות

קיים קושי מובנה לתחקר וללמוד את נושא ההתאוששות וההסתגלות של צה"ל לאחר 7 באוקטובר באופן מערכתי־הוליסטי. ראשית, ההפתעה התרחשה בכל הדרגים והיחידות בצה"ל, ואינה "חונה" בזרוע, אגף או פיקוד מסוימים. שנית, למידה אינה מוגדרת תחום עשייה בצה"ל כמו מודיעין, אש ולוגיסטיקה. למרות קושי זה, רצוי לחקור וללמוד את הנושא באופן אינטגרטיבי – רב־תחומי ורב־מדרגי.

הצעות לתחקור ולמידה בהקשרי גמישות בתחומים שעלו עד סוף נובמבר		
רמת המלחמה	מיקוד התחקור והלמידה: היבטי תוכן שבהם הופגנה התאוששות מההפתעה או הסתגלות	מיקוד התחקור והלמידה: היבטי שונים של תאוריית הגמישות
אסטרטגית	הגדרת המצב בזירות השונות והקשר ביניהן; החלטות בדרגי המטכ"ל והפיקוד. לדוגמה: החלטות על זירה עיקרית או משנית; הגדרת המצב; הפעלת מילואים; החלטה על תמרון; איום ממעגל שני; בניין הכוח תוך כדי מלחמה	ממשק בין מדרגי: מטכ"ל מול פד"ם ופצ"ן בהקשר המפתיע שנוצר (גמישות תפיסתית); "מנהלת חטופים" (גמישות ארגונית); רכש נרחב בתחומים רבים (גמישות ארגונית)
אופרטיבית	תכנון מחודש של מתקפה בעזה; פריסת הכוחות המהירה בפצ"ן בדגש על כוחות המילואים; פינוי אוכלוסייה בעזה; התמודדות מול נ"ט בפצ"ן; מענה לאתגר הלגיטימציה בבית החולים שיפאא'; אימונים מואצים למילואים; הרחבה משמעותית של מערך בריאות הנפש.	תהליכי למידה ותכנון בפקודים ובזרועות (גמישות תפיסתית - תורתית); התארגנויות למענה לאתגר התת"ק על היבטיו השונים (גמישות ארגונית), ולמענה לאתגרים בתחום בריאות הנפש.
טקטית / טכנולוגית	אלתור טכנולוגי וטכני (נגד רחפנים ומטעני הצמדה לרק"ם); התמודדות עם מנהרות על בסיס ידע חדש מתוך תחקור שבויים; פיתוח טכניקות קרביות בהקשרי רוק"ק; בחיל האוויר - התמודדות עם טק"א בלבנון	הקמת מערכי הפקת לקחים בכל הצבא (ביבשה - הקמה מחדש) (גמישות ארגונית); למידה טקטית בין זירתית; תהליכי פיתוח מענה בחט"ל ומנת"ק; התארגנויות למענה לרוק"ק; שת"פ למידה צה"ל - תעשיות (האחרונים - גמישות טכנולוגית)

מתחילת המלחמה עד סוף נובמבר עלו סוגיות הנוגעות לכל רמות המלחמה (ראו: טבלה). בהמשך, ככל שהלחימה התארכה, עלו סוגיות הקשורות בהתמודדות מול כטמ"ם, בספקטרום האלקטרומגנטי, בסב"ר, בלוחמה פסיכולוגית ובתחומים אחרים. בכל אחד מהם פעל האויב בדפוסים חדשים, וצה"ל התאים עצמו אליהם בדרכים שונות: ארגונית, אמל"חית, תורתית, תהליכית ועוד.

סוגיה שיש לבחון בהקשר זה היא התאוששות האויב מהמענים שצה"ל אלתר, ואם צה"ל זיהה התאוששות זו במועד ונתן לה מענה חדש. זאת מכיוון שהצלחה

ראשונית בתחרות הלמידה עלולה ליצור תחושת עליונות שתעכב למידה בהמשך. נדרש גם לבדוק אם היו "מעכבי למידה", בשל מתיחת מנגנוני שגרה לתוך המלחמה. לדוגמה, אם האחריות של חיל ההנדסה בשגרה למענה לתת"ק (תת־קרקע) האטה מציאת פתרונות מחוץ לתחום אחריותו בשגרה.

סוגיה אחרת שעלתה מלמידת צה"ל מהמלחמה עוסקת בתחרות הלמידה שלנו מול אויבנו, ולא דווקא בהתאוששות של צה"ל: אם צה"ל הפעיל בלבנון, במסגרת המערכה המוגבלת, אמצעים אותם תכנן לצורכי מלחמה כוללת, בקטגוריה של "נשק הפתעה", או שיטות לחימה שנחשפו לאויב באופן שיוכל ללמוד עליהם כעת, מה שיקשה על צה"ל במלחמה עתידית. כאן אזכיר כי במהלך סדרת קרבות אוויר ב־13 בספטמבר 1973, שלושה שבועות לפני מלחמת יום הכיפורים, שבה הופלו 12 מיגים סוריים ומטוס ישראלי, לא הפעילו הסורים את טילי ה-SA-6 החדשים, שפריטיהם הטכניים לא היו ידועים לצה"ל, מתוך כוונה למנוע מצה"ל למידה ולהעצים את אפקט ההפתעה במתקפה הכוללת שתוכננה ל־6 באוקטובר (פינקל, 2011). בתמצית, מוצע כי צה"ל יקבע תחקיר רב־מדרגי ורב־זרועי ומערכי בנושא ההתאוששות מהפתעות ובתוך כך יערוך למידה מעמיקה על "תחרות הלמידה" בינו ובין חמאס, חזבאללה ואיראן, במגוון גדול ככל הניתן של תחומים.

מלחמה עתידית בלבנון: הפתעות והכנה להתאוששות מהן

ראשית, מלחמה עתידית בלבנון תכיל בוודאות הפתעות טכנולוגיות ותורתיות לצה"ל. יש לכך שלוש סיבות מרכזיות:

הראשונה: חזבאללה ילמד על יכולות צה"ל מהלחימה בעזה וינסה לתת מענה טוב יותר לחוזקות צה"ל ולנצל את תורפותיו. דוגמאות לתחומי למידה הן הגנה על הרק"ם מול נ"ט קצר טווח, יכולות צה"ל בזיהוי תת"ק, בנטרולו והשמדתו; והפעלת אמל"ח ברוק"ק (רום קרוב לקרקע).

השנייה: חזבאללה ילמד מהלחימה שלו בצה"ל בצפון, בה הוא הפעיל מגוון יכולות, ובכללן אמצעי לחימה שלא הפעיל בעבר. הוא ינסה לשפר את היכולות שלהבנתו לא הצליחו, ולמצות תורפות שזיהה ביכולות שישראל הפעילה מולו. דוגמאות ליכולות חדשות שהופעלו: טילי נ"ט ארוכי טווח (עד כ־8 ק"מ), כטמ"ם תוקף; רקטות עתירות משקל. דוגמה לאמצעים שככל הנראה אינם פועלים כפי שחזבאללה צפה מראש – טק"א נגד כלי טיס של ישראל.

השלישית: איראן רואה בעזה ובלבנון שדה ניסויים לאמצעי הלחימה שהיא מפתחת, והיא תנסה לתת מענה מהיר, לפני מלחמה עתידית בין חזבאללה לישראל, למה שהיא למדה על יכולות ישראל בשתי הזירות באמצעות חמאס וחזבאללה, ובזירות נוספות כמו סוריה ותימן. ניסיונות אלו יביאו כמעט בוודאות שינויים באמל"ח קיים ואולי ליכולות חדשות שלא קיימות היום בשתי הזירות, אשר צה"ל יפגוש במלחמה עתידית בלבנון.

המלצות לצה"ל, בראייה של מלחמה עתידית בלבנון, מקיפות כמה תחומים: מבחינה ארגונית, השלמת אמצעי לחימה ותפקידנים בתחומים שבהם התברר כי המגוון חסר, כמו יירוט כטמ"מים. הכוונה כאן היא לרכש מהיר של יכולות, גם אם הן מבוססות טכנולוגיות ישנות, כמו תותחי וולקן שהוצאו ממערך הנ"מ בעבר, והקמת יחידות להפעלתן; מיסוד מחודש של מערך הפקת לקחים מבצעי שהיה בזרוע היבשה ונפרש עד דרג החטיבה, תרגולו בתרגילי חטיבה ואוגדה כדי להכינו למלחמה הבאה. תהליכים: ריבוי משחקי מלחמה על תרחישי קיצון מבצעיים וטכנולוגיים; תכנון פעולות כך שיתיימו לפני שהאויב יוכל ללמוד על יכולות חדשות ולפתח להן מענה בעל ערך; הגדרת "מערכה על הלמידה" בדרג המטכ"ל, למצב של לחימה מתמשכת שבה לאויב יש זמן מספיק להתאושש בעצמו מהפתעות שצה"ל הציב לו, או מההתאוששות של צה"ל, ולתת להן מענה חדש שמפחית את האפקטיביות של ההתאוששות שלנו.

בראייה ארוכת טווח, ולא דווקא בקשר למלחמה עתידית בלבנון, לפיתוח יכולת התאוששות מהפתעות יש מגוון של משמעותות צבאיות. ראשונה במעלה היא הכשרת מפקדים וקציני מטה להתמודדות עם מצבים מפתיעים בתרגילים ובאימונים המדגישים אי ודאות, מרמת הרמטכ"ל ועד החייל. כאן יש לציין כי השכלה צבאית רחבה מצמצמת את האפשרות כי אתגר חדש בשדה הקרב יפתיע את המפקד, והיא מייצרת בסיס לביקורתיות. מיקוד יתר של הכשרות בלקחי הלחימה בעזה עלול לחשוף את המוכשרים להפתעות במלחמה עתידית שיהיו לה מאפיינים אחרים. יש להיזהר כאן מ"הטיית הזמינות" המוכרת מהפסיכולוגיה של הפרט,⁴ לרמת הארגון כולו.

בהיבט הארגוני והאמל"חי המשמעות היא איזון בין מרכיבי יסוד של אש מנגד ושל תמרון, בשימור והרחבת מגוון של אמצעי לחימה, שמתוכם יוכל המפקד לאלתר מענה לבעיה החדשה,⁵ ביתירות של אמצעי לחימה מול בעיה מבצעית, שהוגדרה מרכזית. יתירות כמו שלוש הסוגים של אמצעי הצליחה ערב מלחמת יום הכיפורים; "15 הגיבויים" לתקיפת טק"א לפני מבצע "ערצב 19"; מגוון האמצעים נגד רק"ם, שפותחו או נרכשו אחרי מלחמת יום הכיפורים, ובהם טנק המרכבה, טילי הטאו, מסוקי קרב לסוגיהם, טילי תמוז, כטמ"ם זיק ועוד. יש עוד היבטים רבים לכושר ההתאוששות מהפתעה שאותם צה"ל יידרש לפתח כלקחים מהמלחמה, כמו עומק ועתודה בהגנה, פיקוד משימה וביזור הסמכויות של הפעלת אמצעי לחימה.

⁴ כאשר אדם נדרש להעריך את נפיצותו, שכיחותו או הסתברותו של מאורע, הוא מתבסס על דוגמאות שאפשר לדמיין בקלות, ולפיכך מאורעות שקשה לדמיין מסתברים פחות

⁵ למשל הצורך במסוק קרב, מערך שעמד בפני סגירה ערב המלחמה

סיכום

מלחמת "חרבות ברזל" החלה כהפתעה בכל רמות המלחמה, החל ממתקפת הפתע וכלה בהפתעות טכנולוגיות ותורתיות, וצה"ל הפגין מולן יכולת התאוששות מרשימה במגוון תחומים. התארכות המלחמה, הביאה להבנה של תחומים נוספים שבהם לצה"ל לא היה מידע או מענה לפני המלחמה, להשתנות האויב כתגובה להשתנות צה"ל ולהמשך "תחרות הלמידה" הדו-צדדית. לנוכח השכיחות הגבוהה של הפתעה במלחמות ועימותים אחרים של ישראל, רצוי להציב את מרכיב הגמישות – התאוששות מהפתעות, במקום מרכזי באסטרטגיית צה"ל, כתחליף חלקי להתרעה. כמו כן רצוי להשתמש בסוגי ההפתעה השונים וארבעת מרכיבי התאוריה של הגמישות כמסד תאורטי כדי לתחקר וללמוד על ההתאוששות של צה"ל תוך כדי "חרבות ברזל" ועל תחרות הלמידה בין הצדדים, גם כחלק מהכנות למלחמה עתידית בלבנון.⁶

⁶ תודות למעירים: אל"ם ג' מאמ"ן; אל"ם גלעד אברלינג'י; אל"ם (מיל') ד"ר אסף חזני; ואל"ם ח' מאמ"ן.

רשימת המקורות

- אג"ס-תוה"ד (1998). **המילון למונחי צה"ל**.
- פינקל, מאיר (2007). על הגמישות - התמודדות עם הפתעה טכנולוגית באמצעות גמישות והסתגלות. **מערכות**.
- פינקל, מאיר (2011). המתח בין הצלחות בבט"ש להנחתת יכולות במלחמה. בתוך: מאיר פינקל (עורך), **אתגרים ומתחים בתהליך בניין הכוח**. מערכות, עמ' 77-117.
- פינקל, מאיר (31 בינואר 2024א). לאור מלחמת "חרבות ברזל" - הרובד הצבאי של תפיסת הביטחון הלאומי של ישראל. **בין הקטבים** 41, עמ' 117-128.
- פינקל, מאיר (22 בפברואר 2024ב). תחושת השליטה במציאות כמרכיב בתרבות הארגונית של צה"ל. **בין הקטבים** 41, עמ' 61-76.
- קם, אפרים (1990). **מתקפת פתע**. מערכות.

"נס התמרון" של אוקטובר-נובמבר 2023

כיצד קרה? השוואה למלחמת ששת הימים, למבצע "חומת מגן" ולמלחמת לבנון השנייה, ומדוע "תקווה אינה שיטה"¹

בשנים שלפני המלחמה היה התמרון יכולת שהלכה ונזנחה בתפיסת הביטחון, בתוכניות המלחמה וכנגזרת מכך בבניין הכוח. הפעלתו כמענה למתקפת 7 באוקטובר הייתה נתונה לוויכוח משמעותי. לאחר שהחל ובשבועות הראשונים התבררה הצלחתו היחסית, הוא נראה כ"נס". במהלך החודשים שחלפו מתחילת המלחמה כבשו כוחות היבשה את עזה והכריעו את חמאס תוך אבדות מוגבלות, אך עם קשיים ניכרים בתת-הקרקע. כך או כך, התמרון נראה כיום כיכולת "טבעית" של צה"ל. הטענה היא, שבלי להבין את שורשי ה"נס" של אוקטובר תוחמץ הזדמנות חשובה ללמידה.

המאמר מנתח את שלושת שבועות ה"המתנה" שלפני הפעלתו, תוך השוואה לזו שלפני מלחמת ששת הימים, משך זמן שאפשר בשתייהן העלאת כשירות ניכרת של הכוחות ואף השלמות בבניין כוח; משווה בין "נס" זה ל"נס" דומה במבצע "חומת מגן" ב־2002, ובין העדרו במלחמת לבנון השנייה ב־2006. הניתוח מעלה דפוסים חוזרים שמודעות להם תאפשר הפעלת תמרון בעתיד, תוך צמצום ההישענות על "ניסים".

מבוא

בשנים שקדמו למלחמת "חרבות ברזל" נטען על ידי רבים (דוגמאות: בזק וסיבוני, 2019; חזות, 2024; שלח, 2021), כי צה"ל מזניח את כוחות היבשה המתמרנים, בסדיר ובמילואים, תחת הנחה שגויה כי מלחמות העתיד אינן מצריכות תמרון רחב היקף. התפיסה קיבלה חיזוק על ידי מערכות מוגבלות בעזה החל ממבצע "עמוד ענן" ב־2012 והלאה, שבהן התמרון נראה כמרכיב הולך וקטן, ואילו האש האווירית מכוונת המודיעין למטרות וההגנה האקטיבית הלכו ותפסו חלק הולך וגדל בתפיסה, בתוכניות ובהקצאת המשאבים, באופן כללי ובעיקר בזירה העזתית.

לאור האמור, לאחר הפתעת 7 באוקטובר, ניצבו מקבלי ההחלטות בישראל בפני מצב מביך שבו המענה שנראה המתאים ביותר אל מול האתגר היה כזה שלא הוכן –

¹ פורסם במקור באתר המרשתת של מכון ירושלים לאסטרטגיה וביטחון – JISS. אוגוסט 2024.

תמרון לכיבוש העיר עזה – שטח בנוי ומאוכלס בצפיפות רבה. ההחלטה התקבלה בכל זאת, ותוך מספר קצר של שבועות הוכחה כנכונה. כוחות היבשה הסדירים, בסיוע מאסיבי של אש אווירית ובתמיכה מודיעינית, הצליחו לכבוש ולטהר חלקית חלקים גדולים מצפון רצועת עזה, בשטחים שהוכנו לכך שנים מראש על ידי חמאס, ולהגיע לליבת העיר עזה – שכונת שאטי ובית החולים שיפא. הצטרפו אליהם כוחות מילואים, שאף אחד לא חשב שיפעלו בעזה (פרידמן ופרל, 2023). מדובר היה ב"נס" שכלל שתי ציפיות שליליות שהתבדו: נפגעים רבים לכוחותינו; וחוסר תוחלת בכל הישג מבצעי ששיגו כוחות היבשה המתמרנים (גם אם יצליחו לכבוש שטח). היום, לאחר שפעולה יבשתית מוצלחת יושמה גם בחאן יונס וברפיח, עם מגבלות בהקשר של השמדת התת-קרקע, התמרון נראה כעניין מובן מאליה, ולכאורה "הלקח נלמד" לעתיד.

אדגיש כי אין הכוונה כאן לטעון כי התמרון בוצע באופן מצוין, שכן לאורך עשרת החודשים הוא חווה אתגרים, בעיות ועבר שינוי, אלא שהצלחתו לחדור לתוך עומק השטח הבנוי, בשבועות הראשונים של הלחימה, הייתה מעבר לציפיות בשנים שלפני המלחמה, ואף בשבועות שקדמו להפעלתו. מדובר ב"נס" חלקי, הן משום שהאויב לא הציב התנגדות משמעותית והן משום שלא תמיד מומשו יעדי ההתקפה, כך שהשטח לא טוהר באופן מלא.

מאמר זה טוען כי יש כאן סכנה ללמידה שטחית שתחמיץ כמה עניינים חשובים:

1. ה"נס" התרחש בעיקר עקב "תקופת המתנה" שנדרשה להכנת הכוחות – טכנית, ארגונית, אימונים ונוהלי קרב, עם דמיון ניכר למה שאירע בתקופת ההמתנה לפני פרוץ מלחמת ששת הימים. השפעת ה"המתנה" שלפני מלחמת ששת הימים מוזכרת בקושי במחקר ההיסטורי ובזיכרונות המפקדים, למרות חשיבותה הגדולה להצלחת התמרון במלחמה.²
2. "נס" דומה, עם רקע אחר, התרחש במבצע "חומת מגן" ב-2002 כאשר כוחות היבשה, שהיו במצב הקרוב לאיבוד כשירות, והיה חשש כבד מכניסתם לערים הפלסטיניות, נלחמו היטב והחשש התבדה. הסיבה להצלחה, למרות מצב הכשירות הנמוך, הייתה צבירת ניסיון בסדרת מבצעים שלפני "חומת מגן". הסיבה לא נותחה והובנה, וכשירות היבשה המשיכה להידרדר בואכה מלחמת לבנון השנייה.
3. "נס" לא קרה לנו במלחמת לבנון השנייה, שבה היה מצב הכשירות נמוך מאוד ולא הייתה החלטה סדורה לצאת למלחמה, לכן לא בוצעה הכנה סדורה של הכוחות.

² יש לציין כי במקרה של מלחמת ששת הימים לא היה הבדל בין התרחיש שאליו הוכן צה"ל לפני המלחמה לבין זה שאליו נדרש בה – לחימת שריון בשריון וכיבוש יעדים מבוצרים. במקרה של "חרבות ברזל" היה פער ניכר בין הדברים, בדגש על נושא איתור מרחבי תת-קרקע ומענה להם.

את עוצמת נס התמרון ניתן לבחון במידה מסוימת לפי פער הציפיות בין כמות הנפגעים שנחזתה לפני הפעלת התמרון למציאות בתמרון עצמו. ב־23 במאי 1967 אמר האזרח דיין לאלוף גביש את מה שהיה אז בעיני גביש התמיכה הגדולה ביותר בתוכניתו: "אני יכול לומר לך שתנצח במערכה, אבל הניצחון יהיה כרוך באיבוד מיטב הנוער שלנו. כל השריונרים וכל הצנחנים ייהרגו במערכה, ונאבד 20 אלף לוחמים צעירים. אבל אני חוזר ואומר לך: תנצח במלחמה!" (גביש, 2016, עמ' 133). בדומה לזה, לפני מבצע "חומת מגן" היה חשש גדול מכניסה למחנות הפליטים והיו תחזיות לנפגעים רבים לצה"ל (לסלוי, 2022). הראל ויששכרוף טענו כי באמ"ן היו כאלה שדיברו על מאות הרוגים לכוחותינו, וכי היו אלופים במטכ"ל שהביעו חשש דומה (הראל ויששכרוף, 2005, עמ' 225). כמו כן, לפני התמרון בעזה הזהירו קצינים אמריקאים כי אלו יהיו הקרבות הקשים ביותר מאז מלחמת העולם השנייה (מעריב, 2023), והאלוף במילואים בריק הזהיר באופן דומה.

בראייה לעתיד, אם צה"ל לא יבין ויפנים את השפעת מצב הכשירות הבסיסי של כוחות היבשה וההשלכות העצומות של שדרוגו טרם הטלתו לקרב על הצלחה או כישלון של התמרון, יש סכנה שעוד שנים מספר, עם השתנות האיומים ועליית אילוצים משאביים, חזרת דפוסי הבט"ש וההימנעות מנטילת סיכונים בו, נחזור לסורנו ונאלץ לשוב ולהסתמך על "ניסים". אם לא נלמד את הלקחים, את הכישלון הבא נוכל להגדיר כרשלנות.

ההמתנה באוקטובר 2023 וההמתנה במאי-יוני 1967

מלחמת "חרבות ברזל": הפעולות המרכזיות שהתרחשו בזירה הדרומית או בהקשר שלה בשלושת השבועות שבין 7 באוקטובר לתחילת התמרון ב־27 בו כללו את המרכיבים הבאים:

- גיוס כוחות מילואים של אוגדה 252 והכנתם ללחימה; החלפת כוחות סדירים שהיו באיו"ש בכוחות מילואים, כדי שהסדירים יגיעו לגזרת עזה; ובמקביל צבירת כוחות בצפון והכנתם לקרב הגנה.
- הכנות לוגיסטיות נרחבות: הכשרות רק"ם; שדרוג רק"ם עם "פרגולות" נגד רחפנים שהוכנו תוך זמן קצר (בן גיגי, 2023); ארגון שטחי כינוס, פריסת מערומי תחמושת עבור הארטילריה; ניוד אוגדה 36 שנפרסה בתחילת המלחמה בצפון - דרומה.
- אימונים ליחידות הסדירות של אוגדה 162 ואוגדה 36 וליחידות המילואים של אוגדה 252 בבסיס האימונים בצאלים - מרמת חייל ועד תרגילי גדוד, לרוב שלדיים (מפקדים בלבד) וקצרים, שהתמקדו בהתקפה (הלמן, 2023).³

³ תוך מגבלות, שכן האימון התמקד בלחימה מתוך רק"ם חי"ר וללא לחימה רגלית, מה שהתברר לאחר כשבועיים כלא אפקטיבי, והביא לשינוי דפוסי הפעולה בהשוואה למה שתורגל באימונים בצאלים.

• בהעדר תוכניות מגירה מתאימות, תכנון תוכניות אופרטיביות חדשות לכיבוש צפון רצועת עזה בדגש על העיר עזה, קבוצות פקודות ואישורי תוכניות בכל הדרגים. ההחלטה על "המתנה" לפני התמרון הייתה במקרה זה יזומה, כדי לאפשר את העלאת המוכנות ואת התכנון בכל הרמות לפני הפעלת כוחות היבשה, שכאמור במבוא בתכנוני הצבא לא נדרשו לכבוש את עזה, ובכל מקרה לא נתפסו כמסוגלים לכך (חזות, 2024, עמ' 346). אציין כי כשירות המילואים, שנפגעה טרם המלחמה מסיבות שונות, קשורה גם היא קשר הדוק לעניין מאמר זה, אך לא אעסוק בה, שכן אם למערך הסדיר נדרשו הכנות, קל וחומר למילואים.

מלחמת ששת הימים: הפעולות המרכזיות שהתרחשו בזירה הדרומית בשלושת השבועות שבין ה-15 במאי ל-5 ביוני 1967 (יש כאלה המחלקים אותה לשתי תקופות משנה - הכוננות (15-25 במאי) וההמתנה (25 במאי - 5 ביוני) כללו את המרכיבים הבאים:

- גיוס מילואים, שהחל בצורה חפוזה ולא טובה, המשיך בצורה סדורה תוך אחוזי התייצבות גבוהים; השלמות כוח אדם, בכלל זה מפקדים ואף מפקדי חטיבות (תמרי, 2007). יש לזכור שאז, עיקר סד"כ היבשה שהוקצה לפיקוד הדרום ויצא למתקפה בבוקר ה-5 ביוני היה סד"כ מילואים (מתוך 11 חטיבות שריון וחי"ר מאורגנות בשלוש אוגדות, רק שתיים היו סדירות באופן מלא - חטיבה 7 וחטיבת הצנחנים, ועוד כמה גדודים סדירים).
- העלאת כשירות רק"ם והאצת הסבות רק"ם (תותחים בטנקי שוט, טנקי מגח אמ"ם 48). מצבת הטנקים הכשירים הועלתה תוך כדי ההמתנה מ-954 לכדי 1,093 - סד"כ שהוא גדול יותר מחטיבה. העלאת מלאי פגזי טנקים באמצעות רכש דחוף מבריטניה (עלייה מ-47,650 פגזי 105 מ"מ ב-15 במאי ל-57,020 ב-11 ביוני) (ברזנר, 2007, עמ' 98-101).
- אימונים ליחידות שגויסו - בוצעו, אך אין תיעוד לגבי היקפם.
- תכנון אופרטיבי: השתנה בקצב גבוה לאורך תקופת ההמתנה - מפריסה לפי תכנון הגנתי לפי תוכנית "סדן" לתוכנית "קרדום 1" שלפיה שתי אוגדות נועדו להשמיד את כוחות השריון העיקריים בקדמת סיני. התכנון החל ב-19 במאי (ותוכננה גם תוכנית מצומצמת "עצמון" לכיבוש הרצועה בסד"כ אוגדתי); "קרדום 2" - כיבוש כל סיני כולל איגוף עמוק - 24 במאי; "קרדום 3" - תוכנית מוגבלת יותר ללא איגוף עמוק - 25 במאי; "נחשונים" - מיקוד במרכז הגזרה על חשבון הציר הצפוני - 3 ביוני. השינויים כללו הנעת כוחות במרחב הנגב ושינויים בציוותי הכוחות (ברזנר, 2007, עמ' 95-98).
- בניית צוותי כוחות הייתה עניין מרכזי לפני המלחמה, שכן באותה תקופה האוגדה הייתה מפקדה משימתית (מפקדה, ללא חטיבות קבועות השייכות אליה), בשונה מהמצב היום שבו הארגון לקרב הוא במסגרת החטיבות השייכות לאוגדה.

גביש כתב בזיכרונותיו כי "למרות כל התחושות הקשות על כך שעוצרים אותנו, היו לשתי התקופות האלה [כוננות והמתנה - 15 במאי עד 5 ביוני] גם יתרונות. הראשון שבהם היה הכשרת כוחות המילואים והכוחות הסדירים, חבירה והיכרות בין היחידות, העלאת הכושר הטכני של כלי הלחימה והרק"ם, וכן הצטיידות ושיפור המערך הלוגיסטי כולו. כוחות פיקוד הדרום הפיקו תועלת רבה מהתקופה הארוכה שניתנה להכנת הכוחות למערכה. במלחמה, לפעמים התקבל הרושם שכמעט אין הבדל בין גיסות המילואים לגייסות הסדירים" (גביש, 2016, עמ' 117-118). השני היה התכנון האופרטיבי שצוין מעלה.

לסיכום פסקה זו, יש דמיון לא קטן בין יצירת התנאים להצלחת כוחות היבשה במלחמה - תקופת הכנות קצרה ואינטנסיבית שתאפשר העלאת כשירות בכלל ההיבטים ותכנון עדכני המתאים למצב שבו נדרש להפעילם. יש לציין כי זה"ל מנצל את "ההמתנה" הארוכה בצפון מאז אוקטובר 2023 לשפר את מוכנותו ללחימה התקפית בלבנון, במגבלות המשך הארוך של שירות שנדרש ממערך המילואים וכלכלת החימושים.

ה"נס" שלא הובן ב"חומת מגן" ב־2002, והיעדרו במלחמת לבנון השנייה ב־2006

מבצע "חומת מגן": לאחר חודשים של אסטרטגיית הכלה של הטרור הפלסטיני, טבח ליל הסדר במלון פארק בנתניה במרץ 2002 הביא את המערכת המדינית-ביטחונית להחלטה כי אין ברירה אלא לכבוש את הערים הפלסטיניות שנמסרו לרשות הפלסטינית במסגרת ההסכמים עימה. במאמר (ששמו "האימון שלהם יהיה ישיר ברטוב" [פינקל, 2022] מעיד על טענתו) הראיתי כיצד לכוחות שהוטלו לכיבוש הערים הפלסטיניות, החטיבות הסדירות וחטיבות המילואים, לא בוצעו הכנות מקדימות בדרגי המטכ"ל והפיקוד - מבצעות, מודיעיניות או מכל סוג אחר. הכוחות הסדירים הגיעו מתקופת ביטחון שוטף ארוכה ללא אימונים (החל מאוקטובר 2000), עם "שרידי" כשירות לקרב משולב מהאימונים שלפני כן, וצברו ניסיון מבצעי בלחימה משולבת עם שריון והנדסה מתוך המבצעים באיו"ש טרם "חומת מגן"; שבע חטיבות המילואים שהופעלו היו עם כשירות בסיסית גבוהה יחסית מאימונים לתרחישי מלחמה אחרים, ולחלקן היו תוכניות לפעולה באיו"ש, אך לא מהסוג של כיבוש שטח שאליו נדרשו בפועל (פינקל, 2022).

היו, אומנם, כאלו שהצליחו לעשות לעצמם אימון הכנה קצר לקראת הכניסה ללחימה כמו מג"ד 890, סא"ל אמיר ברעם, שאֵלֶּתֶר אימוני לוחמת שטח בנוי (לש"ב) באתר בנייה בנתניה (הראל ויששכרוף, 2005, עמ' 251), או חטיבת הנח"ל, שעליה פיקד אל"מ יאיר גולן, שעשתה תרגיל חטיבתי בטבריה (בן ישי, 2012). אבל הם היו היוצאים מן הכלל.

כמו לפני מלחמת ששת הימים וכמו התקופה שלפני מלחמת "חרבות ברזל", לצה"ל לא היו תוכניות לכיבוש הערים הפלסטיניות, והיה צורך לתכנן את ההתקפות

זמן קצר לפני הביצוע. טענתי כי ההצלחה של צה"ל - ה"נס" של כיבוש הערים בהצלחה, תוך אבדות מעטות יחסית (למעט הלחימה במחנה הפליטים ג'נין) - נבעה מהכשירות הבסיסית הגבוהה יחסית שנשמרה בכוחות הסדיר והמילואים, למרות תקופות הבט"ש הארוכות שלפני המבצע, ומיכולת ההסתגלות המרשימה שהפגינו בפיתוח שיטות לחימה, התאמת אמצעי לחימה ועוד. "ייתכן כי אם לקח זה היה מובן מייד אחרי המבצע, הייתה בצה"ל התייחסות אחרת לשמירת מיומנות כוחות היבשה ללחימה בקרב משולב במסגרת חטיבתית, ומיומנות זו לא הייתה ממשיכה לדעוך בואכה מלחמת לבנון השנייה" (פינקל, 2022).

יש לציין כי נקודת דמיון בין תקופת "ההמתנה" של "חרבות ברזל" לבין התקופה שלפני מבצע "חומת מגן" היא בניית ביטחון עצמי בכוחות באמצעות מבצעים קצרים, וצבירת ניסיון מבצעי. ב"חרבות ברזל" מדובר בעיקר בפשיטות לילות שביצעו יחידות אוגדה 162 ואוגדה 36 לפני שנכנסו לפעולה התקפית רחבה. הייתה להן חשיבות רבה בבניין הביטחון העצמי של הכוחות להמשך - בחינת התאימות בין תכנון לביצוע, פעולה עם רק"ם בלילה, ניהול אש טנקים, מיקוד יעדים מודיעיני, הפעלת אש במעטפת רחבה (בין-מדרגית, ובדגש על חיבור בין תאי תקיפה חטיבתיים ליכולות חה"א).

מלחמת לבנון השנייה: בעימות זה, שהוגדר כמלחמה רק לאחר סיומו, הייתה הפעלת כוחות היבשה "תוספתית", כאשר ככל שהעניינים הסתבכו הופעלו עוד ועוד כוחות סדירים, ובהמשך כוחות מילואים, למשימות שהשתנו בתכיפות. בשונה ממלחמת ששת הימים, מבצע "חומת מגן" ומלחמת "חרבות ברזל", ב-2006 לא הוחלט על יציאה למלחמה הכוללת תמרון לכיבוש שטח. הרמטכ"ל חלוץ לא ראה פעולה כזו כבעלת ערך וניסה לעצור את ההסלמה בפעולה באש מהאוויר. כמו כן, ההחלטה על גיוס המילואים הייתה מאוחרת והפעלתם הייתה חפוזה מאוד, ללא הכנות של אימונים, השלמות ציוד לחימה וכדומה.

בעת פרוץ המלחמה ב-2006 הייתה הכשירות הבסיסית של כוחות היבשה - הן הסדירים והן המילואים - נמוכה מאוד, עקב פעילות מתמשכת ומוצלחת לפגיעה בטרור באיו"ש שנמשכה גם לאחר מבצע "חומת מגן" שצוין מעלה, כאשר במהלך שנה קלנדרית, החטיבות הסדירות עשו פעילות של 10 חודשי בט"ש ורק חודשיים אימון/התרגנות. בה בעת, הקיצוצים בתקציב הביטחון גרמו לעצירה כמעט מוחלטת של אימוני המילואים (הראל ויששכרוף, 2008, עמ' 84-85). כאמור, צה"ל לא הבין את ה"נס" שקרה לו בעת "חומת מגן", ולא תכנן באופן סדור תקופת העלאת כשירות, שנדרשה בכל הדרגים של כוחות היבשה. כוחות היבשה נלחמו באופן גרוע, והשיגו הישגים מוגבלים שתאמו את רמת כשירותם הנמוכה.

דיון והמלצות

הפעלה מוצלחת של כוחות יבשה בתמרון נרחב דורשת רמת מיומנות גבוהה, וביסודה אימונים עצימים ושיטתיים. השיטתיות חיונית במערך הסדיר, כיוון שקיימת בו תחלופה ניכרת של לוחמים ומפקדים כל ארבעה חודשים, וכיוון שהוא "בית הספר למילואים". לוחם שלא ביצע אימונים משמעותיים בשירותו הסדיר יגיע לשירות המילואים עם חסכים שקשה להשלים.

הבעיה החוזרת ביישום תובנה בסיסית זו היא ההשפעות של תקופות מתמשכות של בט"ש, בעיקר כאשר רמת האלימות באיו"ש גוברת (או בעת פינוי מאחזים בלתי חוקיים), ולעיתים נדירות הרבה יותר עקב תקופות מתיחות בגבול הצפון או הדרום. תקופות כאלה הן המכנה המשותף לירידת הכשירות לפני מבצע "חומת מגן", מלחמת לבנון השנייה ומלחמת "חרבות ברזל".

כדי להימנע מהצורך בהישענות על "ניסים" בעתיד, נדרש לפעול בשניים או שלושה היבטים משלימים:

א. לנסות לשמר כשירות בסיסית גבוהה של מערך הסדיר ומערך המילואים, כדי למנוע פערים גדולים במוכנותם לפעולה מיידית. כדי לעשות זאת, גם תוך כדי תקופות בט"ש עצימות באיו"ש, יש לנסות להחליף כוחות צבא בכוחות גדולים יותר של מג"ב או גוף ביטחוני אחר שיעסוק בהגנה על המרחב. מחזוריות פעילות היחידות בתעסוקה מבצעת (תע"ס)/אימונים שהחלה בימי הרמטכ"ל איזנקוט, שלפיה הזמן מתחלק באופן שווה בין סוגי הפעילות (17 שבועות אימונים / 17 שבועות תע"ס), היא המצב המאוזן בין צורכי הבט"ש של ישראל לבין המוכנות למלחמה שאליו צריך לשאוף. חריגה ממנו צריכה להיות רק לאחר הצגת משמעותיות לדרג המדיני, שיידרש לאשר ירידת המוכנות של הכוחות למלחמה.

ב. להגדיר כברירת מחדל, תוך תיאום עם הדרג המדיני, וככל האפשר, כי לפני הפעלת תמרון יבשתי משמעותי, ולאחר הערכת מצב כשירות הכוחות, תבוצע לכוחות העלאת כשירות סדורה של כשלושה שבועות לפני הפעלתם. התארגנות מתאימה מראש יכולה לנצל את "הצפת" אנשי המילואים המבוגרים – במקום שיציפו את מפקדות היחידות המתמרנות (המסורבלות ממילא) יעזרו בניהול אימונים וחניכה תחת מל"י – בצאלים או בשטחי אימון צפוניים.

ג. לנסות במידה שניתן לבצע מבצעים מוגבלים של היחידות כדוגמת מה שבוצע לפני "חומת מגן" ולפני התמרון ב"חרבות ברזל", כדי לאפשר להן להתנסות במפגש עם האויב, ובעיקר כדי ללמוד על תנאי הלחימה לפני הפעלת המסה העיקרית של הכוח (מה שכינתי בעבר "מבצעי למידה בפתחת לחימה") (פינקל, 2015).

בהישענות יתר על ההיבט השני של המענה ישנו סיכון ניכר, שכן לא תמיד יהיו זמן או יכולת ליישמו. דוגמה ממלחמת "חרבות ברזל" היא הטלת כוחות מילואים

מיידיית להגנה בגבול הצפון, מה שהקשה על אימונם תוך כדי פעילות מבצעית. עוד יש לציין כי הבורזמניות של אימוני יחידות בצאלים ונוהלי קרב במפקדות שהיו פרוסות במרחב עוטף עזה גרמו לפיצול פיזי בין המפקדים לבין יחידותיהם שהתאמנו בצאלים, עניין שרצוי לתת לו את הדעת במצב עתידי.

ה"נס" של התמרון בתחילת מלחמת "חרבות ברזל" והסיבות שאפשרו אותו עלול להישכח בתוך תחקירי התקופה שלפני ה-7 באוקטובר, תחקירי הקרבות בימים הראשונים של המלחמה, תחקירי הלחימה עצמה בעזה, ועוד תחומים שייחקרו. ללא הבנת עומק של עניין זה, לא בטוח שנצליח לשחזרו בעתיד. הזמן, כמאמר הרמטכ"ל לשעבר רא"ל (מיל") גדי איזנקוט, פועל לטובת מי שמתמש בו נכון (איזנקוט, 2010), "את התיבה בנה נח לפני המבול".

הבעיה החוזרת של כשירות יחידות היבשה לתמרון לפני שנדרשו לכך ב-2002, 2006 ו-2023 מעידה על בעיה שורשית. מוטב לייצב גרף אימונים וכשירויות סדור מאשר להסתמך על כך שתינתן לנו שוב תקופת המתנה. האויב עלול לא להיות נדיב בפעם הבאה.⁴

⁴ **תודות למעירים:** אל"מ (מיל") ד"ר אסף חזני, סא"ל (מיל") ד"ר דותן דרוק, אל"מ (מיל") דביר פלג, סרן (מיל") גל פרל, אל"מ (מיל") תמיר בנימיני.

רשימת המקורות

- איזנקוט, גדי (יוני 2010). "השתנות האיום: המענה בזירה הצפונית", **צבא ואסטרטגיה**, 2 (1), עמ' 23-32.
- בזק, יובל וסיבוני, גבי (2019). התמרון היבשתי ככלי של הביטחון הלאומי. גיליון משותף של **מערכות וה-INSS**.
- בן יגלי, נויה (28 בנובמבר 2023). "לכל בית יש מרפסת, ולכל שריונר יש גג: אלו הפיתוחים החדשים בטנק - שאנחנו יכולים לחשוף". **אתר צה"ל**.
- בן ישי, רון (30 במרץ 2012). "אלוף גולן: יכולנו, אבל הפיקוד העליון בלם אותנו. אלוף רוטברג: החמצנו חיסול האחראים למלון פרק. אלוף מוסקוביץ': לפני ג'נין באתי למופז הביתה. אלוף תיבון: שרון אמר והוכחנו - ניתן להכניע טרור". **Ynet**.
- ברזנר, עמיעד (2007). "בניית הכוח המשוריין 1956-1967". בתוך: גולן, חגי ושי, שאול. **נחשונים - 40 שנה למלחמת ששת הימים**. מערכות, עמ' 77-104.
- גביש, ישעיהו (שייקה) (2016). **סדין אדום**. כנרת, זמורה-ביתן,
- הלמן, שירה (30 באוקטובר 2023). "כל הדרכים מובילות למל": זה המקום שמאמן כל לוחם - לפני כניסה לשטח אויב". **אתר צה"ל**.
- הראל, עמוס ויששכרופ, אבי (2005). **המלחמה השביעית**. ידיעות ספרים.
- הראל, עמוס ויששכרופ, אבי (2008). **קורי עכביש**. ידיעות ספרים.
- חזות, גיא (2024). **צבא ההי"טק וצבא הפרשים**. מערכות ומודן.
- לסלוי, אוהד (2022). **מבצע חומת מגן - מהכלה להכרעה**. צה"ל - המחלקה להיסטוריה.
- מעריב און ליין (24 באוקטובר 2023). "הקרבות הקשים ביותר מאז מלח"ע ה-2: האזהרה החמורה על הכניסה הקרקעית לעזה". **מערכת מעריב און ליין**.
- פינקל, מאיר (2015). מבצעי למידה בפתיחת לחימה. **מערכות** 457, עמ' 15-19.
- פינקל, מאיר (2 בפברואר 2022). האימון שלהם יהיה ישר ברטוב. **אתר מערכות**.
- פרידמן, רן ופרל, גל (אוקטובר 2023). "כעוף החול" - מהמילואים ב-73' למילואים ב-23'. **בין הקטבים** 40, עמ' 71-94.
- שלח, עופר (12 באוגוסט 2021). **מי שיברח מתמרון, לא ינצח**. **INSS**.
- תמרי, דב (2007). "גיוס המילואים במהלך 'תקופת ההמתנה' - ההשלכות על המלחמה והלחימה". בתוך: גולן, חגי ושי, שאול. **נחשונים - 40 שנה למלחמת ששת הימים**. מערכות, עמ' 105-120.

לא "מלחמה משלו"

סיוע אווירי התקפי לכוחות המתמרנים במלחמת "חרבות ברזל" בעזה - הגורמים להצלחה ומבט קדימה¹

מאמר זה בוחן את הסיוע האווירי ההתקפי שנתן חיל האוויר הישראלי באמצעות מטוסי קרב לכוחות היבשה המתמרנים בשלבי הלחימה המרכזיים בעזה במלחמת "חרבות ברזל". לאחר סקירה קצרה של תולדות שיתוף הפעולה אוויר-יבשה ופירוט ההתפתחויות בתחום הסיוע האווירי ההתקפי בעשור שלפני המלחמה, עולה טענה כי הסיוע האווירי ההתקפי באמצעות מטוסי קרב במלחמה זו היה חריג לחיוב ביחס להיסטוריה הצבאית הישראלית. בין הסיבות לכך ניתן למנות את תהליכי בניין הכוח והאימונים לפני המלחמה, שינויים תהליכיים שנעשו תוך כדי המלחמה, הקצאת חימושים רחבה על ידי המטכ"ל ומספר גורמים הייחודיים לתנאי הלחימה בעזה. ייתכן כי אופי הסיוע במלחמה זו הוא גם תוצר של שינוי תרבותי בחיל האוויר, שביטוייו הוא מדידת ההצלחה של פעילות החיל דרך הצלחת הכוח המתמרן. בהמשך מובאת השוואה בין המלחמה הנוכחית למלחמת לבנון השנייה (2006), מבצע "עופרת יצוקה" (2008-2009) ומבצע "צוק איתן" (2014), ובסיום מוצגות תובנות לגבי סיוע אווירי התקפי במלחמה עתידית בלבנון שתכלול תמרון רחב היקף.

מבוא

תחום הסיוע האווירי לכוחות היבשה בצבא ההגנה לישראל כולל מרכיבים רבים והיסטוריה אינטנסיבית רצופה עליות ומורדות. מאמר זה מתמקד במרכיב הסיוע האווירי ההתקפי - מטוסי קרב, מסוקי קרב (מסק"ר) וכלי טיס מאוישים מרחוק (כטמ"ם, שבעבר נקרא כטב"ם - כלי טיס בלתי מאויש). מרכיב זה פעל בהצלחה רבה במלחמת "חרבות ברזל" בעזה - רבה יותר מאשר במלחמות העבר. מטרת המאמר היא להציג את דפוסי הסיוע האווירי ההתקפי במלחמת "חרבות ברזל" בעזה על רקע ההתפתחויות ההיסטוריות שהובילה אליו, לתאר את השינויים וההתאמות החשובות שבוצעו תוך כדי לחימה ולהצביע על סיכונים וסיכויים

¹ פורסם במקור ב"אוויר וביטחון" 1. נובמבר 2024.

להצלחה במלחמה עתידית בלבנון שתכלול תמרון רחב היקף. אין זה תחקיר של הנושא אלא השלמה בהיבט היסטורי ובראייה תפיסתית וביקורתית.

טענתי היא שמלחמת "חרבות ברזל" היא מקרה ייחודי בראייה ישראלית, וככל הנראה גם בראייה עולמית, עקב מגוון סיבות. כדי להמחיש ייחודיות זו השוויתי את מה שהתרחש בה למלחמת לבנון השנייה (2006) ולמבצעים "עופרת יצוקה" (2008–2009) ו"צוק איתן" (2014) בעזה, ונבחנה באופן כללי גם הלחימה בשטח בנוי נגד דאע"ש במוצול ב-2016–2017.

למרות דמיון מסוים בינם לבין מלחמת "חרבות ברזל" בתחומים כמו הצורך בסיוע אווירי לכוח המתמרן, עליונות אווירית ולחימה נגד ארגון טרור או צבא טרור, מספר נסיבות ייחודיות הופכות את הסיוע האווירי ההתקפי במלחמת "חרבות ברזל" למקרה חריג שראוי ללמוד ממנו – הן כדי לשפר או לשמר את היכולת שפותחה ויושמה עד עתה והן כדי לפתח תאוריה של לוחמה אווירית עדכנית. המצב החריג נובע מכמה מאפיינים של הלחימה, ובהם הצורך הרב בסיוע באמצעות מטוסי קרב עקב ההיקף הנרחב של כוחות היבשה שפעלו בשטח בנוי והיקף התשתיות התת-קרקעיות (תת"ק) שנבנו מתחת לשטח הבנוי; היכולת שנבנתה בחיל האוויר לתת סיוע כזה; הקצאת סדר כוחות (סד"כ) אווירי והיקף חימושים נרחב על ידי המטכ"ל לצורך משימה זו.

ההתמקדות היא בסיוע באמצעות מטוסי קרב לכוח היבשתי, תוך התייחסות גם לסיוע מסק"ר וכטמ"ם. ההתמקדות מעמיקה יותר היא בתקיפת מטרות תוך סיוע אווירי קרוב לכוח המתמרן – תקיפת מטרות המצויות בקרבה לכוח הידידותי תוך תיאום עימו (בשיטות שונות), וכנגזרת מקרבת המטרות לכוח גם סכנת פגיעה אפשרית בכוח מאש ידידותית. דרגי הגדוד, החטיבה והאוגדה הם שדורשים תקיפה של המטרות הללו. אופי הלחימה בעזה, בדגש על שטח בנוי ומנהרות לחימה מתחתיו וטווחי היתקלות קרובים עם האויב, הנובעים מיכולת הסתתרות בתכסית מורכבת זו, הביא לכך שמרכיב גדול באופן חריג ביחס למלחמות העבר היה סיוע אווירי קרוב לכוחות.

יש לציין כי קיים סוג נוסף של סיוע אווירי התקפי לכוחות היבשה, שבו לא התמקדתי כאן, והוא תקיפות בעומק מרחב הלחימה המסייעות לכוחות היבשה אך אינן מתבצעות בקרבת הכוחות – כמו תקיפת גשרים, עתודות אויב או מפקדות. סוג זה של סיוע נעשה בתוך 'מרחב האמנעה' (מרחב עומק שדה הקרב הנקרא 'אמנעה', מלשון מניעת כוחות אויב במרחב זה מהתערבות בלחימה מול כוחות היבשה הנלחמים ב'מרחב החזית'). סוג זה של מטרות מתוכנן בשנים האחרונות בעיקר בדרג הפיקוד המרחבי.

לאחר המבוא, שבו סקירה קצרה של התפתחות סיוע אווירי קרוב בישראל, מציג המאמר פירוט של ההתפתחויות בתחום הסיוע האווירי ההתקפי בעשור שלפני המלחמה ושל מאפייני הסיוע תוך כדי המלחמה. חלק זה הוא הבסיס להוכחת

טענת המאמר כי הסיוע האווירי ההתקפי באמצעות מטוסי קרב במלחמה היה חריג לחיוב ביחס להיסטוריה הצבאית הישראלית. פרק הדיון כולל שלושה היבטים: תנאים ייחודיים ומקילים במלחמת "חרבות ברזל", שאפשרו מענה חריג זה; הצעה כי אופי הסיוע במלחמה הוא גם תוצר של שינוי תרבותי בחיל האוויר, שביטוייו הוא מדידת הצלחה של פעילות החיל דרך הצלחת הכוח המתמרן; השוואה בין המלחמה הנוכחית למלחמת לבנון השנייה, למבצע "עופרת יצוקה" ולמבצע "צוק איתן". בסיום הדיון מוצגות תובנות לגבי סיוע אווירי התקפי במלחמה עתידית בלבנון שיהיה בה תמרון רחב היקף.

יש לציין כי קיימים מרכיבים נוספים בסיוע של חיל האוויר ללוחמת היבשה שראויים למחקר נפרד, ובחלקם התגלו במלחמה קשיים ובעיות, בעיקר במערכה המתמשכת בגבול הצפון, כמו 'גילוי להתרעה' מפני רחפנים וכטמ"מים ברום הקרוב לקרקע (רוק"ק) התוקפים כוחות, והגנה מפניהם. יש גם תחומים אחרים שלא ייסקרו כאן ושבהם נעשו שינויים חשובים, כמו הניוד והטיפול הרפואי שמספקת יחידה 669 לכוחות היבשה על פני הקרקע, נוסף על חילוץ וטיפול רפואי באוויר.

סקירה קצרה של התפתחות סיוע אווירי קרוב בישראל

לתחום הסיוע האווירי הקרוב בצה"ל יש היסטוריה עשירה הנגזרת מזו של מלחמות ישראל, וניתן לציין בה כמה עליות ומורדות. המכנה המשותף לעליות היה הצורך היבשתי כפי שהובן בחיל האוויר והפניות של החיל לפתח מענה שהוא מורכב במהותו, לצורך זה. דוגמה לעלייה בפיתוח הסיוע האווירי לכוחות היבשה היא התקופה שאחרי מלחמת שלום הגליל ב-1982 (מלחמת לבנון הראשונה), שבה השתלב הצורך לסייע בפריצת מערכי הגנה שכללו מכשולים מורכבים בזירה הסורית עם העובדה שחיל האוויר הישראלי הצליח לתת מענה במלחמה לטילי הקרקע-אוויר ולהשיג עליונות אווירית בזירה (פינקל, 2022, עמ' 161-186). המורדות היו עקב שילוב של הפחתת הצורך בסיוע לכוחות היבשה עם עלייה במשימות ייעודיות של חיל האוויר. מבחינת מפקדי החיל בשנות ה-60-80, סיוע לכוחות המתמרנים לא היה משימה התלויה כולה בחיל האוויר (וכאמור, כאלה יש יותר ויותר), שבה אין לו תחליף, אלא בסיוע רצוי אך לא חיוני לכוחות היבשה מול שריון אויב שנגדו פצצות המטוס לא היו יעילות כל כך. גורם נוסף – מסוף שנות ה-70 נתפסו מסוקי הקרב (מסק"ר) כתחליף למטוסי הקרב בהקשר של תקיפת רק"ם אויב.

התקדמות מוגבלת בתחום 'משימת ההשתתפות' נבעה גם מהסרבול וממורכבות הפעלתו של חיל האוויר במשימה כזו בעיני מפקדי כוחות היבשה. הסרבול והמורכבות גרמו לכך שגם אנשי היבשה לא תמיד פעלו במלוא מרצם כדי לקדמה. לדוגמה, מתחילת שנות ה-90, כאשר לאחר התמוטטות ברית המועצות נראה היה כי מלחמה בסוריה היא תרחיש שסבירותו הולכת ופוחתת, יחד עם עלייה ביכולתו של חיל האוויר לתקוף מטרות סוריות במרחב האמנעה ולא בסיוע קרוב לכוחות ועיסוק

אינטנסיבי בחיל בתקיפת רקטות קרקע-קרקע (רק"ק) במעגלים רחוקים (לאחר מלחמת המפרץ ב-1991) – כל אלה הביאו לנסיגה מסוימת ביכולת סיוע אווירי קרוב לכוחות אך לא בשיתוף פעולה אוויר-יבשה באופן כללי, שכן תקיפת מפקדות וריכוזי ארטילריה בעומק מרחב הלחימה סייעה לכוחות היבשה, תוך שמיצוי פעילות המטוסים שהוקצו לסיוע היה מיטבי (פינקל, 2022).

נסיגה של ממש בסיוע אווירי קרוב לכוחות הגיעה לשיאה בתחילת שנות ה-2000, עת נראה היה למפקדי צה"ל כי המלחמה בטרור היא דפוס המלחמה החדש, ו"מלחמות גדולות" לא יחזרו. בלחימה באזור יהודה ושומרון (איו"ש) נעשה שימוש רב במסק"ר לסיוע צמוד לכוחות, אך בה בעת הוחלט לבטל את תורת הלחימה (תו"ל) שעסקה בסיוע האווירי ממטוסי קרב לדרג החטיבה, ועימו בוטל התפקיד של קצין סיוע אווירי (קס"א) חטיבתי (שורש, 2007).

סיוע אווירי התקפי לכוחות היבשה בעשור שלפני מלחמת "חרבות ברזל" ובמהלכה

השינויים בעשור 2012-2023

התקופה שלאחר מלחמת לבנון השנייה התאפיינה במתח בין הצורך הגובר בסיוע אווירי התקפי בלחימת שטח בנוי עם עלייה במשימות של חיל האוויר כמפקדה מערכתית – תקיפת בנקי מטרות רחבים בכל מרחב הלחימה. למרות זאת ולאור הצורך נעשו בחיל האוויר מגוון פעולות לפיתוח יכולת סיוע לכוחות. אלו קיבלו האצה משמעותית תחת פיקודו של מפקד חיל האוויר אלוף אמיר אשל (2012-2017) ונמשכו תחת מחליפיו, האלופים עמיקם נורקין ותומר בר. יש לציין כי זרוע היבשה הצטיידה באותן שנים בחימושים מדויקים כמו רקטות רומח ופצצת מרגמה (פצמ"ר) מדויקת, אך אלה נרכשו בכמות מוגבלת, ובכל מקרה למשקל הראש הקרבי (רש"ק) שלהם רלוונטיות מועטה לתקיפת בניינים וללחימה בשטח בנוי. רחפני נפץ היו בניסוי לפני המלחמה אך לא נכנסו לשימוש של הכוחות. מצב זה השאיר את הצורך בסיוע מסק"ר וכטמ"ם.

לפני הפירוט הממוקד בדרגי האוגדה-חטיבה-גדוד, יש לציין כי בדרג הפיקוד המרחבי נעשו שינויים גדולים מאוד בעשור האחרון שלא ייסקרו כאן, אך ראוי לציין שינוי אחד בתחום האיוש שתרגם תרומה משמעותית לשת"פ אוויר-יבשה מנקודת המבט של האמון הבין-זרועי, והוא תחילת ההצבה של קצין חיל אוויר בתפקיד מפקד התותחנים הפיקודי (מת"פ) בפיקוד הצפון בסוף 2015 (אל"ם אביעד דגן), שתפקידו הוגדר מחדש כמפקד מרכז האש (מר"ש). שינוי איוש דומה בוצע בפיקוד הדרום. הצבת אלוף-משנה מחיל האוויר בתפקידים אלו במטות הפיקודים המרחביים חיזקה מאוד את אמון מפקדת חיל האוויר ביכולת הפיקודים המרחביים להפעיל את הכוח האווירי באפקטיביות. הקמת חטיבת התקיפה הרב-זרועית במפקדת זרוע היבשה בסוף 2020, בפיקוד תת-אלוף מחיל האוויר, היוותה עוד נדבך בשילוב בין הזרועות.

השינויים המרכזיים שנעשו בעשור 2012-2023 היו (הסדר אינו מבטא את החשיבות):

הרחבת גופי התכנון והתיאום. הקמת מכלולי אש בחטיבות המבוססות על יכולת לוחמה מועשרת מודיעין (לוחמ"מ) החלה ב-2012. השינויים נמשכים עד היום, תוך הוספת קצינים ותאי תקיפה (חטיבת התקיפה, 2024). היחידה לשיתוף פעולה (יחשת"פ) הורחבה משמעותית לאורך העשור המדובר, וב-2012 נפתח בה בית ספר לשת"פ אוויר-יבשה. בית ספר להכשרת גופי תקיפה נפתח תחת חטיבת התקיפה הרב-זרועית בתחילת 2021 (מערכת אתר צה"ל, 2021).

ב"בור" (המטה המבצעי) של חיל האוויר קיים מאז מלחמת יום הכיפורים מרכז סיוע אוויר-קרקע/מרכז סיוע אווירי התקפי (מרס"ה), שפעל לאורך שנים וממשיך לפעול בתכנון מטרות מול מפקדות הפיקודים המרחביים. בשנים האחרונות הוקם במפקדת חיל האוויר גוף תכנון נוסף העוסק בתכנון מטרות לדרגי האוגדה והחטיבה - מרכז תכנון לתמרון (מת"ל). הפיצול הזה אפשר לחיל האוויר להגדיל במידה רבה את היקפי התקיפה בזמן אמת כסיוע לכוחות המתמרנים.

הכשרות ואימונים. אלו התפתחו מאוד בעשור המדובר. השתתפות חיל האוויר בתרגילי חטיבה החלה לפני כעשור וקיבלה דחיפה ניכרת בשנת 2021, עם הקמת בית הספר לתקיפה במסגרת חטיבת התקיפה הרב-זרועית בזרוע היבשה. חטיבת המטה אפשרה לראשונה לזרוע היבשה לנהל בקרה זרועית על כשירות ממלאי התפקידים במפקדות היבשה, ברמה שמית ופרטנית.

השתלמויות אוויר-יבשה למפקדי כוחות היבשה בדרגי אוגדה-חטיבה-גדוד הן לא דבר חדש, אבל באופן מסורתי הן כללו ביקור של מפקדי יבשה בבסיסי חיל האוויר, תוך הצגת יכולות הסיוע של החיל והדגשת התנאים להפעלתו. ב-2019 החל חידוש חשוב - השתלמויות מפקדי יבשה שנעשו בבור חיל האוויר, שם התנסו המפקדים בתהליכי קבלת ההחלטות הכרוכות בשיקולים של צורך מבצעי (המוגדר על ידי המפקד היבשתי): גודל הפצצה - כדי להבטיח את האפקט הנדרש; בטיחות (מרחק המטרה מכוחותינו); רגישות המטרה - לדוגמה מתקני אונר"א; שיקולי נזק אגבי - כתלות באוכלוסייה בסביבת הלחימה, ועוד. מפקדי היבשה תרגלו את התהליך כקציני תכנון ושליטה בבור ח"א, וכך נחשפו לשיקולים ולתהליך. הדבר נתן להם כלים הרבה יותר טובים מבעבר להבין כיצד נכון לדרוש תקיפה, ומהם התנאים שעליהם לבדוק במפקדת החטיבה או האוגדה לפני שהם דורשים תקיפה כזו.

בדרג הגדוד: בשנת 2020 הוקם מרכז אימון להפעלת אוויר אופרטיבי (אלפ"א), שמאמן באמצעות סימולטור את דרג מפקד הגדוד (מג"ד) להפעלת אוויר ולקבלת החלטות בנושא (קוצ'רגין, 2023). הופעלו צוותים שנועדו לתרגל את המג"ד ואת צוותו בשטח בתרגילי גדוד (תרג"ד) בתהליכי דרישה והכוונה של כלל סוגי הסיוע האווירי. בשנת 2022 הגיעו הצוותים ל-85 אחוזים מתרגילי הגדוד, ובשנת 2023 לכ-100 אחוזים מהם. מספר גיחות האימונים בתרגילי יבשה השתנה לאורך השנים עקב מגוון סיבות, ובהן היקף אימוני היבשה המשתנה לעיתים קרובות. ב-2022

בוצעו אלפי גיחות אימונים (מכל הסוגים - קרב, מסק"ר, כטמ"ם, מסוקי סער ומטוסי תובלה) (נתונים שהוצגו בפגישה עם מפקד יחשת"פ, מאי 2024).

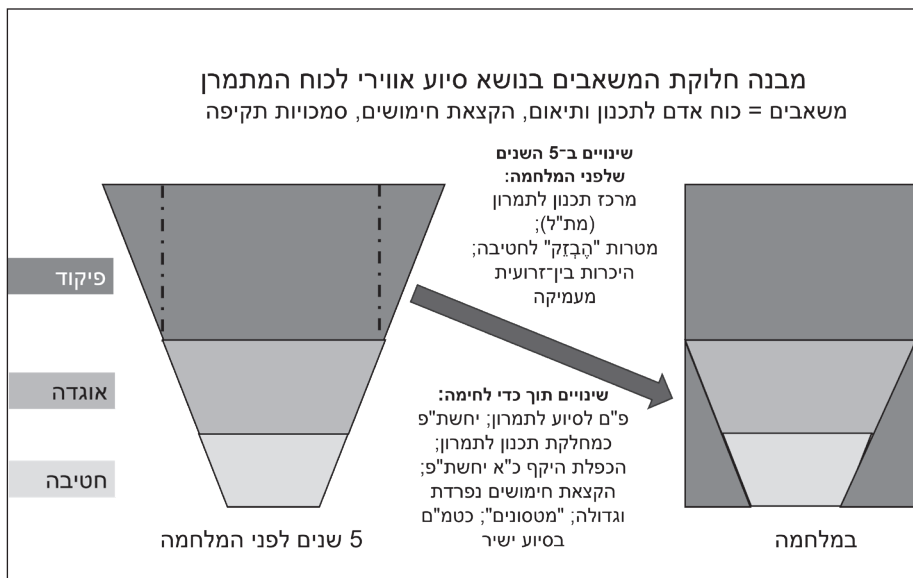
טכניקת "הבזק" (בלשון העבר - מטרה דחופה): שייחודה הוא דרישה במעגל קצר בין החטיבה למפקדת חיל האוויר (תוך דילוג על דרגי האגודה והפיקוד), כאשר פרק הזמן מדרישה לתקיפה הוא פחות משעה. טכניקה זו תורגלה בארבע השנים לפני המלחמה ויושמה בהיקפים גדולים מאוד - כ-7,000 תקיפות עד פברואר 2024. נוסף על כך נתקפו עבור הכוחות המתמרנים מספר דומה של מטרות במטסים סדורים, שבהם נתקפות מטרות מתוכננות מראש (מערכת אתר חיל האוויר, 2024).

הקטנת טווחי הבטיחות לסיוע של מטוסי קרב. לאורך שנים היה טווח הבטיחות בין מיקום המטרה לתקיפת מטוס קרב לבין המיקום הקדמי של כוח יבשתי ביחס אליה 1,000 מטרים. טווח זה נשאר בתוקפו משנות ה-50 ועד אמצע העשור השני של המאה ה-21, למרות שינויים דרמטיים בדיוק הפצצות, ידיעת מיקום כוחות היבשה, אמצעי קשר, הצורך המבצעי בלחימה בשטח בנוי ועוד. הסיבה לאי-השינוי הייתה חשש עמוק של מפקדי חיל האוויר לתקוף בטעות כוח יבשתי. את תחילת השינוי בנושא זה ביצע מפקד חיל האוויר (מח"א) אמיר אשל בשנת 2014 במהלך מבצע "צוק איתן", כאשר טווחי הבטיחות צומצמו לצרכים מבצעיים (צמצום כזה הוכן למקרה של ביצוע פעולה קרקעית כבר במהלך מבצע "עמוד ענן" ב-2012). שינוי רשמי בוצע בשנת 2015 כאשר טווח הבטיחות הוקטן למאות מטרים בלבד ובכך מאפשר סיוע קרוב בשטח בנוי (זרוע היבשה, 2015). יש לציין כי במהלך זה "צמצם" צה"ל פער של עשרות שנים בינו לבין צבא ארצות הברית, שבו הערכת טווחי הבטיחות מכוחות יבשה לפצצות JDAM, המבוססת על הסתברות פגיעה בכוח היבשתי של 0.1 אחוזים (1 ל-1,000), היא בין 200 ל-300 מטרים, תלוי בגודל הפצצה (Army, Marine corps, Navy, Air Force, 2007, Table 33).

חיבור מערכות שליטה ובקרה (שו"ב) יבשה-אוויר עבד על בסיס מערכת משואה אבל עם מגבלות שנבעו מעומס משתמשים על תא שטח קטן בעזה. היכולת לראות במטה ח"א את מיקום המטרה ביחס למיקום כלי הרק"ם של הכוח המתמרן הייתה עדיין חיונית בהקשר של אישור מטרות. מן הצד השני, פערים בהעברת מידע על תשתיות לכוח בקצה, כמו מטרות מנועות, הביאו כנראה לכך שחלק מהמטרות שהועלו נפסלו בדרך.

"ברז למג"ד". טכניקה שפותחה בשנים שלפני המלחמה ומטרתה הייתה להסדיר תהליך תקיפה במעגל קצר - בין צוות ייעודי בדרג הגדוד (צוות סופה) לבין מטוס הקרב (קולמן, 2021). הטכניקה אינה מופעלת עקב ריבוי כוחות בתא שטח קטן וגורמים מגבילים אחרים, המחייבים קשב חטיבתי. אין זה אומר שהיא לא תידרש או שלא תהיה אפקטיבית בלחימה בלבנון, שבה פריסת הכוחות על שטח גדול יחסית לעזה תקל בחלק מהמגבלות.

השתנות תוך כדי לחימה - היבטים תורתיים, תהליכיים וארגוניים
ניתן לתאר את השינויים באופן סכמתי וגרפי כך שמשאבים מכלל הסוגים נחתכו ברמות הגבוהות ובזרזו לרמות הנמוכות.



השינויים במבנה חלוקת המשאבים בנושא סיוע אווירי התקפי לכוח המתמרן, תוך חלוקה לשנים שלפני המלחמה ולשינויים תוך כדי המלחמה

שכלול טכניקת הבק תוך קיצור טווחי בטיחות. הטכניקה שפותחה לפני המלחמה ונוסחה באופן מוגבל בתרגילים שופרה במהלך הימים והשבועות הראשונים לתמרן בעזה מתוך ההתנסות האינטנסיבית בה. מרכיב חשוב שחלו בו שינויים הוא טווח הבטיחות מהכוחות, כך שבעשרות רבות של מקרים נתקפו מטרות בטווחים של עד 100 מטרים מהכוח (עדות שמסר בשיחה אישית תא"ל (מיל") א', מפקד תא שליטה סיוע לתמרן).

שילוב מטרות מתוכננות מראש לתקיפת תת-הקרקע ("מקדם שבירה")
בתוכנית התמרן של הכוחות. בוצע חיבור תפיסתי ומעשי בין שני תחומים שלפני המלחמה נתפסו כנפרדים: תקיפות תת"ק על ידי דרג הפיקוד, שהיו בבנקי מטרות ותוכנן לתקוף אותן ללא קשר לתמרן ובמועד מוקדם ביחס אליו (שם קוד "מקדם שבירה"), יחד עם סיוע קרוב לכוחות. השילוב הזה מיקדם כל תקיפה כך שזו גם פגעה בתשתיות תת"ק וגם סייעה לכוח להתקדם בתנאים נוחים יותר על פני השטח מול אויב שניסה להלחם מתשתיות אלו (פרל, 2024).

הרחבת טכניקת מטס למטסון קצר + דינמי. השיטה לפני פרוץ המלחמה הייתה מטס בטווח זמן של כל מספר שעות. צורכי התמרן הביאו להוספת דפוס פעולה שנקרא מטסון, שאפשר לחטיבות לתזמן אש למטרות בסמוך להתקדמותן בשטח.

שימוש בפצצות SDB – "ברז חד" לסיוע קרוב לכוחות. פצצות אלו במשקל 125 ק"ג נקלטו בחיל האוויר כבר בתחילת העשור השני של המאה ה-21 והופעלו לראשונה מבצעית במבצע "צוק איתן" ב-2014 (צורני, 2015). כיוון שגודלן הקטן מאפשר למטוס סופה או אדיר יחיד לשאת מספר פצצות, התכנון לשימוש בהן עד המלחמה היה לתקיפת מטרות במטסים מתוכננים מראש. בתחילת המלחמה קיבל מח"א אלוף תומר בר החלטה להשתמש בהן גם לשם סיוע קרוב לכוחות המתמרנים (התכתבות עם רח"ט תקיפה, 15 במאי 2024).

הרחבת היקף כוח האדם ביחשת"פ בכ-100 אחוזים – תוספת של כמה מאות אנשים על בסיס מתנדבים ותיקים שעברו תוך כדי מלחמה רענון והסמכה בעשרות קורסים (למפקדי תאי תקיפה, קצין תקיפה, קמ"ן תא תקיפה ועוד) (נתונים שהוצגו בפגישה עם מפקד יחשת"פ, מאי 2024).

דיון: סיוע אוויר התקפי – מדוע המקרה של "חרבות ברזל" ייחודי?

תנאים ייחודיים ומקילים במלחמת "חרבות ברזל"

כל מלחמה היא מקרה ייחודי ברמות המלחמה השונות – האסטרטגית, האופרטיבית והטקטית. בעניין הסיוע האווירי ההתקפי ניתן למנות את המרכיבים הייחודיים הבאים:

צורך רחב היקף שנבע מכמה גורמים: ריבוי של כוחות מתמרנים בשטח קטן יחסית; אופי השטח הבנוי, שחלקים גדולים ממנו הם שטח עירוני עם בניינים רבי קומות, אשר לצורך תקיפתם נדרשים חימושים כבדים; מתחמי תת"ק נרחבים שלצורך תקיפתם נדרשת חימושים כבדים.

תנאים מאפשרים נוחים יחסית: היעדר איומים אוויריים; איום מוגבל מאוד על בסיסי חיל האוויר; זמינות סד"כ וקשב פיקודי במטה חיל האוויר עקב מלחמה במתאר שבפועל הוא חד-זירתי; קצב לחימה איטי יחסית של הכוחות; מערכות שו"ב שתפקדו בצורה טובה דיה לאפשר תמונת מצב כוחותינו לפני אישור תקיפה; מודיעין מקדים על תשתיות תת-קרקע; מלחמה עצימה בזירה אחת שאפשרה ריכוז משאבים בה. התמשכות הלחימה דחפה למתן עדיפות להקצאת משאבים לכוחות המתמרנים, כאשר בנק המטרות הפיקודי מומש בתחילת הלחימה, והיקף המטרות החדשות שיצרה מפקדת הפיקוד המרחבי תוך כדי לחימה היה מוגבל. יש לציין כי הן קביעת היקף החימושים האוויריים המוקצים לסיוע לתמרון והן המדיניות הכללית להפעלת האש נקבעים במטכ"ל, ולא במפקדת חיל האוויר. הקצאת החימושים לסיוע לתמרון במלחמה הייתה נרחבת מכמה סיבות, ששתיים מהן ניתן לשער וקשה לכמת: הצורך לוודא את הצלחת התמרון לאחר דעיכה מתמשכת באמון שניתן בכוחות היבשה, והרצון לצמצם ככל האפשר את מספר הנפגעים. להחלטות אלו היו יתרונות גדולים, אך גם חיסרון בהקשר למה שקרוי כלכלת חימושים.

מגבלות הסיוע האווירי ההתקפי: אוכלוסייה בסביבת לחימה ברמות שונות של

היקף - בעיה זו נפתרה ברובה באמצעות עידוד אוכלוסייה לצאת מאזור הלחימה כדי למנוע פגיעה בה, לפני כניסת התמרון ובמהלכו; בעיה שנייה היא החשש מפגיעה בחטופים ובשבויים.

להיבטים ייחודיים אלו - הצורך הנרחב, תנאים מאפשרים נוחים יחסית ומיעוט יחסי של מגבלות, יחד עם התארכות המלחמה שאפשרה למידה והשתנות - יש משקל ניכר בתוצאות המוצלחות של הסיוע לתמרון, אשר בשל מספר גורמים קשה יהיה לשחזרם במלואם במלחמה בזירה הצפונית שתכלול תמרון רחב היקף.

גורמי העומק - השתנות תרבות חיל האוויר בהקשר הסיוע לכוח המתמרן

הספר **מפקדת חיל האוויר** עוסק בתרבות הארגונית של מפקדת חיל האוויר. נכתב בו כי הארגון הוא בעל "ארבעה כובעים": זרוע אש אסטרטגית (מעגל שני ושלישי); זרוע הגנה אווירית נגד כלי טיס ותמ"ס (תלול מסלול); מפקדת מערכה באש (מפקדה מבצעית ראשית) במעגל הראשון; ואווירייה טקטית (סיוע לכוחות היבשה (פינקל, 2022, עמ' 34), שכונה בשנות ה-70 "ארטילריה מעופפת"²).

בין הסיבות לרתיעה ארוכת שנים של חיל האוויר מתפקידו כאווירייה טקטית - סיוע צמוד לכוחות היבשה - נמנים גורמים אחדים שהעיקריים בהם: ריבוי משימות שבהן החיל הוא המענה היחיד בצה"ל (שלושת תפקידיו הראשונים), מול חלופיות מסוימת ומוגבלת שיש לאש האווירית בכוחות היבשה, בדמות אש יבשתית; החשש מפני ירי על כוחותינו; החשש של מפקדי החיל מ"חוסר היעילות" של הפעלת כוח אווירי לסיוע צמוד לכוח היבשתי - הקושי ליצור "הספקי תקיפה" (פינקל, 2022, עמ' 35).

ניתן לומר כי הסיוע החריג לכוחות המתמרנים במלחמה זו ביחס למלחמות קודמות נובע הן מהתייחסות רצינית של חיל האוויר למשימה זו בעשור האחרון והן מהתנאים הייחודיים שצוינו מעלה, שאפשרו לחיל להתמקד בה. כפי שצוין מעלה, להחלטות על היקף הסיוע האווירי שייתן חיל האוויר לכוחות המתמרנים אחראי המטכ"ל, ובעת מלחמה - המפקדה הכללית. לשיפורים שנעשו בשנים האחרונות בתהליכי עבודה משותפים בין המפקדה הכללית, מפקדת חיל האוויר ומפקדות הפיקודים המרחביים יש ככל הנראה גם תרומה חשובה לסיוע שניתן במלחמה. גם אם תיאור זה נכון, ואולי נוספה לו מוטיבציה נוספת אחרי הניסיונות לתאר את טייסי חיל האוויר כ"סרבנים" ש"מפקירים" את לוחמי היבשה כחלק ממחאתם על הרפורמה/ההפיכה המשפטית, ייתכן שיש כאן שינוי הרבה יותר גדול בתרבות חיל האוויר.

² "התקיפות האוויריות שבוצעו על ידי חיל האוויר היוו חלופה למשימות שצריכות להתבצע בדרך כלל על ידי חיל התותחנים, אולם מחסור חמור בקני ארטילריה בזירת הלחימה, אל מול היקף המשימות, הביאו לשיתופו ולהפעלתו של חיל האוויר. פעילות אווירית זו זכתה לכינוי 'ארטילריה מעופפת'. החימוש שהשתמשו למשימות אלה היה חימוש רגיל והותקפו בו בעיקר מתחמי אויב וסוללות ארטילריה" (רויכמן וארבל, 2016).

פליטות פה עיתיות של אנשי חיל האוויר כמו "חיל האוויר וצה"ל" או "חיל האוויר סייע לצה"ל" מבטאות מרכיב חשוב בהתייחסות של חיל האוויר לעצמו כאל "זרוע אסטרטגית" של המדינה. לתפיסת חיל האוויר את עצמו כגוף עצמאי יש גם ביטוי בדרך שבה הוא מתאר את פעילותו – במלחמות של צבאות מול צבאות הוא מדד את הצלחתו באופן נפרד מ"צה"ל" בהישגים חיליים כמו הפלת מטוסים ותקיפת שדות תעופה (היבטי תפוקה) והסביר את פעילותו בסיוע לכוחות היבשה בהיבטי תשומה (מספר תקיפות בסיוע לכוחות – ראו מלחמות יום הכיפורים, לבנון הראשונה והשנייה). כאשר עבר מוקד הלחימה לשטח בנוי חל שינוי גדול בעצמאות הפעולה של החיל, כאשר את עיקר המודיעין למשימותיו – תקיפות תשתיות אויב בשטח בנוי, משגרים ובכירי אויב – סיפק לו אמ"ן, ובמקרה האחרון גם שב"כ. כאן המדד להצלחה היה בעיקר בתשומות: כמה גיחות בוצעו, כמה מטורות נתקפו, שכן לרוב קשה מאוד לדעת כמה לוחמי אויב נהרגו בתקיפות (במקרה של פגיעה בבכירים קל יותר לדעת).

ייתכן שבמלחמת "חרבות ברזל" התפתח שלב נוסף בתפיסת חיל האוויר את עצמו כחלק מצה"ל. מפקד החיל אלוף תומר בר אמר בנובמבר 2023:

מרגע שנכנס התמרון, החיל עוטף אותו במטריה אווירית עוצמתית במיוחד. החלוקה [ה]פשוטית וההיסטורית של האוויר והיבשה היא נחלת העבר, מעולם הקשר בין טייס למפקד טנק לא היה ישיר והדוק כל כך. פיתחנו כאן שיטת לחימה בה כל כוח יבשה שלנו פוגש אויב שעל הקרקע עטוף בסיוע אווירי של מטוסי קרב התוקף ומשמיד אותו (מערכת אתר צה"ל, נובמבר 2023).

מפקד יחשת"פ שסיים את תפקידו בתחילת יולי 2024 אמר בנאום ההחלפה: "על דגלנו חרטנו 'ניצחון בתמרון' [...] ריגשתם בחיבור המיוחד בין כחול וירוק [...] נתתם ביטחון למ"פ [מפקד פלוגה] בקצה שיש חיל אוויר שלם לצידו" (מפקד יחשת"פ, 2024). למרות הדיון בתקשורת בדבר מספר המטרות והחימושים שנתקפו בסיוע לכוחות היבשה, ייתכן כי חיל האוויר, גם אם באופן בלתי מוצהר, מודד את הצלחתו בהצלחת הכוח המתמרון. במילים אחרות, כמו החילות השונים ביבשה, המבינים כי ההצלחה טמונה בשילוב כוחות – חי"ר, שריון, הנדסה, אש יבשתית ועוד, ואינם מייחסים הצלחה לחיל כזה או אחר אלא לשילוב – גם חיל האוויר מזהה את הצלחתו עם הצלחת הכוחות (לדוגמה צוות קרב חטיבתי (צק"ח 401 או צק"ח גבעתי). אם אכן כך הדבר, מדובר בתחילתו של שינוי תרבותי משמעותי. גם מפקדי היבשה מרגישים כך, כפי שביטא זאת מפקד פיקוד הדרום אלוף ירון פינקלמן: "חיל האוויר הישראלי היום הוא לא עמוד האש רק לפני המחנה, הוא עם המחנה ובתוך המחנה" (חדשות NWS, 2024).

השוואה למלחמת לבנון השנייה ולמבצעים בעזה

כאמור במבוא, יש כמה קווי דמיון יסודיים בין מלחמת "חרבות ברזל" לבין מלחמת לבנון השנייה, מבצע "עופרת יצוקה" ומבצע "צוק איתן". בכלם הלחימה הייתה נגד אויב בלתי סדור (חזבאללה וחמאס), כוחות היבשה נזקקו לסיוע התקפי והייתה לצה"ל עליונות אווירית. עם זאת, היקף ההבדלים בין המלחמה והמבצעים שצוינו לבין מלחמת "חרבות ברזל" גדול מכדי לאפשר השוואה בעלת משמעות. בטבלה להלן ניתן לראות את הדומה והשונה בין המלחמות והמבצעים בתחום הסיוע האווירי ההתקפי עם מטוסי קרב (דרוק, 2023; Lambeth, 2011; Johnson, 2012).

השוואת הסיוע האווירי ההתקפי באמצעות מטוסי קרב במלחמות ובמבצעים

מלחמת לבנון השנייה (2006)	מבצע "עופרת יצוקה" (2008 – 2009)	מבצע "צוק איתן" (2014)	מלחמת "חרבות ברזל" (2023 – 2024)	
רמת ההכנות לפני המלחמה לגבי מתן סיוע או קבלת סיוע	ללא הכנות. התו"ל בוטל, תפקיד הקס"א החטיבתי בוטל, ללא הכשרות וללא אימונים	שנתיים לאחר החזרת התו"ל, החזרת הקס"א, טווחי בטיחות גדולים, תחילת אימונים	הכשרות מלאות, אימונים משותפים, טווחי בטיחות גדולים (הוקטנו תוך כדי לחימה)	הרחבות של גופי תכנון ותיאום, הכשרות ואימונים, הטמעת טכניקות, טווחי בטיחות קטנים ועוד ³
אופי שטח הלחימה היבשתי שבו נדרש סיוע אווירי התקפי	כפרי, כוחות היבשה פעלו בכפרים ובשולי עיירות בשטח הררי וגבעי, ולעיתים עם תכסית צמחייה סבוכה	שטחים פתוחים, עיירות שבהן בנייה נמוכה או בנייני שתיים-שלוש קומות (בית חאנון, בית לאהיא, אל עטאטרה); מעט לחימה בשטח בנוי גבוה (שכונת זיתון)	התמקדות בפירי מנהרות ובסיוע קרוב לכוחות בשטחים כפריים ובעיירות (בית חאנון, הכפר ג'באליה, בית לאהיא; עבסאן, דיר אל-בלח, בני סוהילה, פאתי רפיח, נוסיראת) שטח בנוי עם רבי קומות (שג'אעיה). מיעוט תשתיות הגנה בתת"ק	לחימה בשטח בנוי עירוני שבו בנייה לגובה, מחנות פליטים, שטחים כפריים, עיירות; כולל תת-קרקע בהיקפים רחבים מאוד ומסוגים שונים ברמת העומק, הסיעוף, צורת הבנייה וכדומה

³ ראו פירוט בתת-הפרק 'השינויים בעשור 2012–2023 לעיל.

היקף הכוחות שנלחמו בו־זמנית בשטח כפרי/ עיירות/ ערים	שלוש עד חמש חטיבות. הקרב המשמעותי ביותר בשטח בנוי היה בפאתי בינת ג'ביל, שבו נלחמו במקביל שלוש חטיבות	ארבע חטיבות (במרחבים שצוינו מעלה) ומבצעים גדודיים של אוגדת עזה	כ־10 חטיבות - רובן הגדול בשטח כפרי/עיירות	ארבע אוגדות תוקפות עם כ־15-20 חטיבות שנלחמו בו־זמנית
יכולת חיל האוויר לסייע ליבשה עם מטוסי קרב	החימושים המדויקים מבוססים על ציון לייזר. תהליך התקיפה מורכב יחסית.	תחילת שימוש ב־JDAM בחיל האוויר.	הרחבת משק החימוש המדויק - סוגים והיקף. שימוש ראשון בברד חד לסיוע; מדיניות: קיצור טווחי בטיחות תוך כדי לחימה, מעבר לקיצור הטווחים שבוצע לפני המלחמה	הרחבת משק החימוש המדויק - סוגים והיקף. שימוש ראשון בברד חד לסיוע; מדיניות: קיצור טווחי בטיחות תוך כדי לחימה, מעבר לקיצור הטווחים שבוצע לפני המלחמה
יכולת כוחות היבשה להסתייע	ללא קס"א, ללא מערכות שו"ב	ניצני מערכת צבא יבשה דיגיטלי (צי"ד); תחילת שדרוג מפקדות חטיבה באמצעות ממלאי תפקידים רלוונטיים לסיוע	שימוש מבצעי ראשון רחב היקף בצי"ד; מפקדות חטיבה מלאות	צי"ד בכל היחידות; מפקדות חטיבה עם תגבור ממלאי תפקידים על־תקני; תאי תקיפה שעבדו בסיוע לגדודים

לאור האמור, מלחמת לבנון השנייה אינה מקור הולם להשוואה בתחום הסיוע האווירי ההתקפי, בעיקר כיוון שלפניה הוא בוטל בצה"ל ולחיל האוויר כמעט לא היו אז חימושים מתאימים לסוג לחימה זה, וגם עקב שאר הסיבות שמופיעות בעמודה הראשונה. במבצעים בעזה התשתית לסיוע - הן בצד חיל האוויר והן בצד כוחות היבשה הלכה והשתפרה, אבל היקף הכוחות שפעלו בשטח בנוי, אופי השטח הבנוי וההישג המבצעי שנדרש מהכוחות היו שונים מהותית מאלו שבמלחמת "חרבות ברזל". במחקרו ההשוואתי על מלחמת לבנון השנייה ומבצע "עופרת יצוקה" הציע החוקר הבכיר ממכון ראנד, דיוויד ג'ונסון (Johnson, 2012), הבחנה בין תפקודי הכוח האווירי בשלושה מצבי יסוד מול שלושה סוגי יריבים, תוך שימוש במושגים שהיו אז בשימוש בצבא האמריקאי: אויב בלתי סדור (ארגוני טרור); אויב היברידי (בלתי סדור עם אמצעי לחימה מתקדמים, כדוגמת חיזבאללה); צבא מדינתי שנגדו מנהלים "מבצעי לחימה ראשיים" (כדוגמת רוסיה). מלחמת "חרבות ברזל" שייכת

לקטגוריה השנייה של ג'ונסון, שעליה הוא כתב בהקשר של מידת התיאום אוויר-יבשה כי המבצעים מול אויב כזה מחייבים שילוב מאוזן של כוח יבשתי וכוח אווירי, ולכן נדרשים תיאום הדוק, אימונים נרחבים ו"מודלים" לפני ביצוע; וכי התיאום נדרש להבטיח זמינות גבוהה של הכוח האווירי ליחידות היבשה, ולכן צריך להיות ברמות שמתחת לפיקוד זירתי (המקבילה לפיקוד מרחבי בצה"ל). התיאום שמבוצע במלחמת "חרבות ברזל" הוא ברמות נמוכות הרבה יותר – בדרג החטיבה, המאופיין על פי ג'ונסון בלחימה מול אויב בלתי סדור, שבה נדרשת סגירת מעגלים מהירה בין הכוח היבשתי לכוח האווירי. המלחמה בעזה מערבת את שלושת המצבים שהגדיר ג'ונסון – צה"ל מנהל מבצע מלחמה ראשי, נגד אויב "היברידי", תוך תיאום בדרג נמוך בין הכוח היבשתי לחיל האוויר.

בתחילת המלחמה רבו ההשוואות בין הלחימה של כוחות הקואליציה נגד דאע"ש במוצול בשנים 2016–2017 לבין הלחימה הצפויה לישראל בעזה. ההשוואה בתחום הסיוע האווירי ההתקפי לכוח המתממן אינה פשוטה, לא רק עקב הבדלים בסיסיים בין שני המקרים בתנאי הלחימה, כמו ההבדל הגדול בהיקף התת"ק והיקף האזרחים במרחב הלחימה (Knights, 2023), אלא גם עקב העובדה שכתישת העיר מהאוויר בוצעה טרם כניסת הכוחות העיראקיים, וסיוע צמוד לתמרון של כוחות היבשה העיראקיים היה באמצעות מטוסים ומנגנוני תיאום סיוע של בעלות הברית המערביות (Losey, 2017).

מבט קדימה - למלחמה עתידית הכוללת תמרון רחב היקף בלבנון

בשונה מהמלחמה בעזה, במלחמה עתידית בלבנון שיהיה בה תמרון רחב היקף, יידרש כנראה חיל האוויר לפעול להשגת עליונות אווירית; יתקוף "מטרות חיל אוויר" בעומק האסטרטגי כמו משגרים ארוכי טווח ומפקדות; מטרות "פיקודיות" – של פיקוד הצפון במרחב דרום לבנון, ויידרש לעוד משימות בזירה זו וייתכן שגם בזירות נוספות. כל זה יחזיר את המתחים הקבועים בין משימות אלו לבין משימת סיוע אווירי קרוב לכוחות היבשה. מרכיב מרכזי בפתרון מתחים אלו הוא המטכ"ל, אשר מקצה מטוסים וחימושים וקובע מדיניות אש. אם כך יהיה, המטכ"ל וכנגזרת מכך גם חיל האוויר יידרשו "לכיל" את ציפיות מפקדי היבשה שנלחמו בעזה בנושא היכולת לסייע לתמרון רחב היקף במלחמה עתידית בלבנון כדי למנוע משבר אמון אפשרי, אם לא יוכל להינתן סיוע דומה. מנגד, הניסיון מראה כי בנקי המטרות המוכנים מראש נתקפים תוך כמה יממות, שבהן הכוח היבשתי ממילא מתארגן לתמרון. אם אכן כך יקרה ובהינתן מצב נוח יחסית לעזה, שבו אוכלוסיית דרום לבנון נעה צפונה כפי שקרה במלחמות קודמות, יוכל חיל האוויר לשחזר את הישגיו בסיוע לכוחות המתמרנים גם בזירה הצפונית. כדי לעשות זאת באותה איכות יידרשו הפעולות הבאות: שימור ההשתלמויות העוסקות בתהליכי תכנון; שימור היקפי כוח האדם שנוספו ביחשת"פ באמצעות הרחבת תקנים והרחבת

משאבי אימונים; שימור היקף חימושים משמעותי לסיוע לכוחות המתמרנים; תחקור מעמיק של "כמעט ונפגע" במלחמה, כדי להשאיר את ההסתברות לירי על כוחותינו ברמה נמוכה, ובעיקר שימור ופיתוח התחושה כי הצלחת הכוח המתמרן היא הצלחת חיל האוויר.⁴

⁴ **תודות למעירים:** אל"ם י', מפקד היחשת"פ; תא"ל רועי בקשי, רח"ט התקיפה הבין-זרועית בזרוע היבשה; תא"ל (מיל") א', מפקד תא שליטה סיוע לתמרון; אנשי מפקדת חטיבה 35: ראש המטה אל"ם (מיל") י'; מפקד הסיוע החטיבתי סא"ל (מיל") א'; וקצין סיוע האוויר החטיבתי רס"ן (מיל") כ'.

רשימת המקורות

- דרוק, דותן (2023). הקרב המשולב והמשותף בשנים 2006–2014. בתוך מאיר פינקל (עורך). **התפתחות הקרב המשולב בצה"ל: עבר, הווה ומבט לעתיד** (עמ' 262–322). מערכות ומודן.
- זרוע היבשה/מחלקת תו"ל ותפיסות (יולי 2015). **הוראה מקצועית. תכנון והפעלת מטוסי קרב בסיוע לכוחות היבשה**. מסמך פנימי בצה"ל.
- חדשות NWS (8 בפברואר 2024). **מפקד פיקוד הדרום, אלוף ירון פינקלמן, בדברים שאמר בכנס חיל האוויר** [סרטון]. <https://tinyurl.com/ycy955nh>. YouTube.
- חטיבת התקיפה (יוני 2024). **מצגת יום למידה זרוע היבשה ממלחמת "חרבות ברזל" – האש היבשתית והרב-זרועית**. מסמך פנימי בצה"ל.
- מערכת אתר צה"ל (23 בפברואר 2021). **נפתח בית הספר החדש לתקיפה רב-זרועית**. <https://tinyurl.com/3jzp7zan>
- מערכת אתר צה"ל (16 בנובמבר 2023). **מפקד חיל האוויר: פוגעים בחמאס על הקרקע ומתחת לפני הקרקע – פגענו באלפי מחבלים, ועוד נגיע לכולם**. <https://tinyurl.com/282pw845>
- מערכת אתר חיל-האוויר (20 בפברואר 2024). **31 אלף מטורות בכלל הזירות: פעילות חיל-האוויר לאורך 136 ימי המלחמה**. <https://tinyurl.com/mpzthh3r>
- מפקד יחשת"פ (7 ביולי 2024). **נאום החלפת פיקוד יחשת"פ**. מסמך פנימי בצה"ל.
- מפקד יחשת"פ, פגישה עם הכותב, מאי 2024. הקריה, תל אביב.
- פינקל, מאיר (2022). **מפקדת חיל-האוויר: תהליכי בניין הכוח ופיתוח התוכניות להפעלתו**. משרד הביטחון ומודן.
- פרל, גל (11 באפריל 2024). **"ייעודו הבולט של צה"ל, שהמפקדים הם סוד כוחו": לקחים מ-1982 ו-2023**. אתר מערכות. <https://tinyurl.com/2yrjv96z>
- צורני, שחר | אתר חיל האוויר (8 בנובמבר 2015). **קטלנית יותר, מדויקת יותר: הפצצה המתקדמת של חיל האוויר**. <https://tinyurl.com/bdd9pa8t>. Mako.
- קולמן, רוני (2021). **סופה על פני הקרקע. בטאון חיל האוויר 257**. <https://tinyurl.com/4w4ckhxa>
- קוצ'ריץ, יעל (2023). **רב-זרועיות. בטאון חיל האוויר 271**. <https://tinyurl.com/27ct4ws5>
- רויכמן, ראודור וארבל, בני (9 באוקטובר 2016). **"ארטילריה מעופפת" – אליה וקוץ בה**. תמיד תותחן, אתר חיל התותחנים ועמותת יד לתותחנים. <https://tinyurl.com/5c5b3dxz>
- שורש, רקפת (2007). **התפתחות היכולת לסיוע קרוב במטוסי קרב – סקירה היסטורית**. מחלקת תפיסות זרוע היבשה. מסמך פנימי בצה"ל.

- Army, Marine corps, Navy, Air Force-Air Land Sea Application center (2007). *JFIRE: Multi-Service tactics, techniques, and procedures for the joint application of firepower*. <https://tinyurl.com/2uz5nctb>
- Johnson, D.E. (January 19, 2012). *Hard fighting: Israel in Lebanon and Gaza*. RAND. <https://tinyurl.com/mrsmcyuf>
- Knights, M. (October 13, 2023). *Gaza's urban warfare challenge: Lessons from Mosul and Raqqa*. The Washington Institute. <https://tinyurl.com/ypfhrxc7>
- Lambeth, B.S. (May 23, 2011). *Air operations in Israel's war against Hezbollah - Learning from Lebanon and getting it right in Gaza*. RAND. <https://tinyurl.com/2s3m5et9>
- Losey, S. (March 28, 2017). *With 500 bombs a week, Mosul airstrikes mark 'the most kinetic' phase of ISIS air war so far*. AirForceTimes. <https://tinyurl.com/5n86jr6m>

יוזמה ופיקוד משימה/מבזר ופיקוד פרטני/ריכוזי בלוחמת היבשה במלחמת "חרבות ברזל"⁵

פעולה יבשתית רחבת היקף בעזה ובהמשך בלבנון, מעלה לדיון מגוון תחומים הקשורים לפעילות כוחות היבשה, שלא הופעלו באופן כזה מזה עשורים. אחד מהם הוא דפוס הפיקוד בכוחות היבשה, אשר מקובל כי לו שני קצוות מנוגדים: יוזמה ופיקוד משימה/מבזר ופיקוד פרטני/ריכוזי. המאמר עוסק בדרגי גדוד ועד פיקוד. הוא מתחיל בהצגת קווי דמיון ואחר כך מנסה לזהות הבדלים בדפוסי הפיקוד בין הפעולה היבשתית ההכרעית בצפון עזה ובין ההתקפה היבשתית המתוחמת לעיצוב מרחב הגבול בלבנון. לפיקוד משימה יש חשיבות רבה בהגברת אפקטיביות כוחות היבשה במלחמה, וההמלצות מובאות בראי ההכנות למלחמה עתידית הכרעית, רחבת היקף ומרחב בלבנון.

מבוא

המאמר עוסק ב"חזרת" גישת פיקוד המשימה כמאפיין של פעולת כוחות היבשה במלחמה. על חשיבות היישום של גישה זו במבצעים שבהם שוררת אי־ודאות בשדה הקרב נכתב רבות (לדוגמה, שמיר, 2014). ההסבר התורתי לצורך בפיקוד משימה מוסבר כך (מפקדת זרוע היבשה, 2012, עמ' 65):

גישת התמרון מחייבת לתת עצמאות רבה לכל מפקד ולכל כוח ולבזר את הפיקוד והשליטה - 'פיקוד משימה'. זאת, כיוון שמהירות הקרב ותנאיו המשתנים לא יאפשרו תמיד למפקדי המשנה או לממלאי התפקידים האחרים לקבל הנחיות באשר לפעולות אותן עליהם לנקוט בשלל המצבים הקרביים שייפגשו, וכן כדי לאפשר להם לנצל הזדמנויות שיתפתחו בשדה הקרב.

בה בעת, נכתב גם על הפער בצה"ל בין התורה הצבאית המדגישה פיקוד משימה, ובין המציאות בשטח, בדגש על השפעת דפוסי פעולה של שליטה פרטנית לאורך שנים ארוכות של בט"ש באיו"ש על הפגיעה האפשרית ביכולת ליישם פיקוד משימה (שמיר ובן שלום, 2008).

בשנים האחרונות (עד פרוץ מלחמת "חרבות ברזל") לא בוצעו פעולות לחימה רחבות

⁵ פורסם במקור ב"בין הקטבים" 48. יוני 2025.

של כוחות היבשה. אלו הופעלו בעיקר בהגנת גבולות ובאיו"ש, והמבצעים שהיו בעזה, היו מוגבלים בהיקפם, ובפועל נוהלו מהמטכ"ל בדפוס של פיקוד ריכוזי ופרטני. הדבר נבע בעיקר מרצון לצמצם טעויות טקטיות היכולות להתפתח לכדי בעיות אסטרטגיות ולאומיות (כגון חטיפת חייל כדוגמה מרכזית), או היפגעות לוחמים שתביא לצורך בתגובה חריפה שתביא בתורה להסלמה בלתי רצויה. והיה גם מרכיב של חוסר אמון בכוחות היבשה לבצע משימות מורכבות ללא היקף נפגעים רחב. בשגרה, קיימת בקרה מתמדת של דרגים גבוהים על מגוון תחומי עשייה ביחידות, כמו דיווחים בתחום כוח אדם, הספקה וטנ"א, תוך דרישה מתמדת לשליטה פרטנית של מפקדי היחידות בנעשה ביחידתם. השליטה הריכוזית הובלה בידי המטכ"ל, וסיבה מרכזית לה בהקשר כוחות היבשה, מעבר להיבט צמצום הסכנה לטעות, היא הצורך לתעדף הקצאת משאבים במחסור – כוחות ייעודיים, מסק"ר, כטמ"ם, אמצעי מודיעין ועוד.

ביטויים מהשנים האחרונות לנטייה בצה"ל לריכוזיות ולפיקוד פרטני הם הגדרת הרמטכ"ל כ'מפקד המערכה' גם כאשר מתנהלות כמה מערכות במקביל (לשכת הרמטכ"ל, 2015), הנורמה של ביצוע "אישורי תוכניות" – לפיה המפקד יכול להכתיב את התוכנית/השיטה לכפוף, בשונה מהמונח המופיע בתו"ל כ"הצגת תוכניות" – פורמלית פחות. ביטוי נוסף לריכוזיות בדרג המטכ"ל היא גישת ה'תכנון הדינאמי המתפתח' שפיתח הרמטכ"ל הרצי הלוי (פירוט בהמשך). ובהקשר יוזמה – פיקוד ריכוזי מצמצם יוזמה ופיקוד משימה מאפשר אותה, ולאורך זמן אף מעודד אותה. כדי לחדד את ההבדל בין הגישות – בפיקוד משימה/מכוון משימה, המפקד מגדיר את המשימה (תכלית הפעולה) את התנאים ואת האילוצים לביצוע ומשאיר לכפוף לקבוע את שיטת הביצוע של המשימה (התוכנית). גישה זו נקראת לעיתים גם פו"ש מבוזר. בפיקוד פרטני המפקד מכתב, או בוחן לפרטים ומאשר, גם את השיטה של הכפוף. הוא נקרא לעיתים גם פיקוד ריכוזי. בתורת הלחימה מנותח המתח בין שתי הגישות ונכתב כי (מפקדת זרוע היבשה, 2013, עמ' 12):

למרות שגישת הפיקוד שתשמש באופן קבוע ורגיל היא "פיקוד משימה", יתכנו מצבים בהם תתאים יותר שיטת הפיקוד הפרטנית, לדוגמא, במקרים בהם נדרש תיאום מורכב בין יחידות משנה. המפקד יבחר את גישת הפיקוד המתאימה על פי הערכת המצב, כשירות הכוחות והמשימה העומדת בפניו.

יש לציין כי מבחינה היסטורית, כאשר בשדה הקרב הופיעו צבאות ההמונים, שנעו בכוחות נפרדים במרחב גדול, וטרם פותחה תקשורת בזמן אמת, לא הייתה ברירה רבה אלא לאפשר ולדרוש ממפקדי כוחות המשנה לקבל החלטות בעצמם, על סמך הנחיות עקרוניות שניתנו להם לפני הקרב. הפרוסים היו הראשונים שהפכו הבנה זו לתפיסה מובנית ולחלק מתורת הלחימה (שמיר, 2014, עמ' 46–54). כאשר הופיעו בשדה הקרב בסוף המאה ה-19 הטלגרף ואחריו קשר האלחוט, החלה להתפתח הדילמה האם לאפשר למפקד חופש פעולה או להפעילו בשליטה ריכוזית. לאור זאת, מאז ועד היום הדילמה הולכת ומחמירה.

בלחימה היבשתית ההתקפית בשתי הזירות (לא אשתמש במושג "תמרון", הסובל מריבוי מובנים), כאשר מאפיין מרכזי הוא השמדת תשתיות לחימה, הרבה מהן בתת קרקע, נראה שהתפתח היבט חדש של ההבחנה בין דפוסי הפיקוד. בפיקוד משימה ההגדרה של משימת הפקוד מטעם הממונה נדרשת להיות כללית יחסית – "יכבוש וישמיד אויב במרחב" וכדומה. עקב העובדה שלחימה נגד תשתיות הייתה מרכיב מרכזי בשתי הזירות, הדפוס הפרטני בא לידי ביטוי ב"אוסף משימות" – רשימת הישגים פרטנית שמטיל דרג על זה שמתחתיו – רשימת יעדי תשתית שעליו לטפל בהם, והגדרה מדויקת של ההישג הנדרש בכל אחד – השמדה, נטרול וכדומה.

אציין כי ברוב המקרים, הנטייה הטבעית של רוב המפקדים תהיה לנקוט בגישת פיקוד פרטני. הסיבות מגוונות ורובן נעוצות בפסיכולוגיה אנושית – רצון להשפיע על התכנון כדי לצמצם טעויות של פקודים חסרי ניסיון כללי, כמו מפקדים שקיבלו מינוי זמן קצר לפני תחילת הלחימה וטרם צברו ניסיון ואמון בין-אישי עם המפקד (לדוגמה, ארבעה מח"טי חי"ר ושריון סדירים מתוך שבעה שהחלו בפעולה היבשתית העצימה בעזה, התמנו למפקדי חטיבות זמן קצר לפני תחילתה, וחמישי מונה לאחר שמח"ט הנח"ל נהרג בתחילת הלחימה), או כאלו במילואים שמונו לפני ביצוע הכשרה סדורה; מפקדים חסרי היכרות עם הזירה הספציפית; ציוותי כוחות חפוזים שבהם אין היכרות בין מפקדים (ובכלל זה מח"טים שצורפו לקרב האוגדתי מבלי שיש למאוג"ג היכרות מבצעית מוקדמת), רצון לנצל את התהליך לחניכה (בעזה – בעיקר מול מפקדים חדשים יחסית שצוינו מעלה, על אף שלמפקדים הבכירים לא היה ניסיון בסוג הלחימה שנדרש), רצון לשלוט בפרטים – למקרה שתישאל עליהם מפי רמה ממונה ועוד. במילים אחרות, בהעדר סיבות לא לעשות כן, ברירת המחדל האנושית היא פיקוד פרטני. המחיר העתידי והערטילאי של פגיעה בפיקוד משימה/מבזר הנדרש במלחמה רחבת היקף, לא נתפס כמשקל נגד משמעותי לסיבות שצוינו. סיבה נוספת – מערכות השליטה והבקרה (שו"ב) מאפשרות פיקוד פרטני במידה שלא הייתה אפשרית קודם לכן. זאת, יחד עם הישענות הכוחות הנלחמים בשטח בנוי על משאבים אוויריים המנוהלים ריכוזית (בעיקר מטוסי קרב ואמצעי איסוף), תורמת להטיה לשליטה פרטנית, בגלל הצורך לתאם בין אמצעים שמגיעים מהרמות הממונות וקשה לתאם ביניהם ללא מפקדות (דוגמה מרכזית, תקיפות מטוסי קרב). לאור כל האמור, נטייה לפיקוד פרטני יושמה בצה"ל לאורך תקופות ארוכות והפכה לנורמה.

למרות שהמאמר מתמקד בלחימה היבשתית ההתקפית, יש לציין כי פעולת כוחות היבשה במהלך ה-7 באוקטובר – ההגעה לעוטף והלחימה באויב ביישובים, סבלה ככל הנראה מאיבוד חלקי של יוזמה התקפית בשנים שלפני המלחמה. בצד חתירה למגע של כוחות ומפקדים רבים, יש עדויות על מקרים שבהם חלק מהכוחות לא "נעו אל רעם התותחים" – כוחות שלפי תחקיר צה"ל שפורסם לציבור הגיעו

לכניסה לבארי והמתינו להוראות או להתבהרות תמונת המצב,⁶ כוחות שהצטברו בשדרות ובאופקים, חיפשו אויב ומשלא מצאו אותו נשארו בערים ולא חתרו למגע באזורים אחרים, ובעיקר מפקדים בדרגים נמוכים שמצאו עצמם ללא מפקד או הנחיות ולא הגדירו לעצמם משימות חדשות רלוונטיות למצב. במצב הקיצון שנוצר ב־7 באוקטובר, לחלק מהמפקדים ומהכוחות היו קשיים להסתגל לצורך לפעול ללא הוראות מלמעלה.

המאמר מתמקד ביחסים בין "מפקדות" – מטכ"ל, פיקוד, אוגדה, לבין "כוחות" – חטיבה וגדוד, והוא אינו שיפוטי, במובן של מה נכון היה לעשות במלחמה בזירות השונות, אלא מתאר מה היה בפועל ומה הסיבות האפשריות לכך. מטרת המאמר להניח מצע לדיון מקצועי בהקשר התרבות הארגונית בצה"ל במהלך המלחמה ולאחריה, בדגש על הכנה למלחמה עתידית, הכרעתית, בלבנון.

מסגרת הניתוח

תורת הלחימה מציינת תבחינים שונים להשוואה בין גישות הפיקוד ובהם: מידת הוודאות הצפויה בלחימה (ככל שגבוהה – נטייה לפרטני); מידת הניסיון של המפקדים (ככל שנמוכה – נטייה לפרטני); רמת המלחמה (מערכתית – נטייה למשימה, ככל שטקטית – נטייה לפרטני); קצב קבלות ההחלטות הנדרש בלחימה (מהיר – העדפה לפיקוד משימה), ועוד (מפקדת זרוע היבשה, 2013, עמ' 12). מחקר מטה של תוה"ד משנת 2021 הציע עוד תבחינים, הרלוונטיים לענייננו: רגישות המשימה – מידת מרווח הטעות שיש בה (קטן, כמו במב"ם – נטייה לפיקוד פרטני), משך לחימה ארוך הדורש קשב מתמשך לדרגים הכפופים, יביא לנטייה לפיקוד מבוזר; פערי מידע – כאשר הממונה יודע פחות מן הכפוף על הנעשה בשטח – יאלץ לנקוט בגישת פיקוד משימה (אמ"ץ-תוה"ד, 2021).

כאן אעשה התאמה של חלק מתבחינים אלו לצורכי הניתוח של הבחירה בצה"ל לנקיטה בפיקוד משימה או בפיקוד פרטני, במלחמת "חרבות ברזל", תוך התעלמות – לצורך הדיון – מהגדרות שנתנו מפקדים בכירים להעדפתם את דפוס פיקוד המשימה משיקולים של צורך מבצעי הנובע מריבוי כוחות:

ההשוואה מתבססת על שיחות ממוקדות ועל קבלת הערות לטיוטת המאמר של ממלאי תפקידים בדרגי פיקוד, אוגדה, חטיבה וגדוד (25 מפקדי אוגדות, חטיבות וגדודים וקציני מטה באג"ם חטיבה, אוגדה ופיקוד), והיכרות עקרונית עם תהליכי עבודת המטה והמפקדות במלחמה. נוסף על כך, נעזר המחקר בסקר מג"דים שביצע המרכז להכשרת פיקוד קרבי (מלפ"ק) בחודשים מרץ–אפריל 2025, שבו הוטמעו שאלות בתחום דפוס הפיקוד.

⁶ בתחקיר הקרב בבארי באתר צה"ל מופיע: "כוחות אשר לא נכנסו ללחימה בהחלטת מפקד והמתינו למשימות פינוי תושבים מבארי, כוחות שנלחמו ובהנחיית מפקד יצאו מהקיבוץ, כוחות שנכנסו לאחר פרק זמן של כשעה בשל המתנה למפקד הכוח וכוחות וחפ"קים שהיו מוחזק ליישוב ככוחות מעטפת".

התבחין	העדפה לפיקוד משימה כאשר:	העדפה לפיקוד פרטני כאשר:
א. יכולת התכנון והבקרה – כנגזרת מהיקף ואיכות המודיעין שיש לצה"ל על מרחב הלחימה.	יש מעט מודיעין	יש הרבה מודיעין, מדויק ברמת היעד הבודד
ב. מידת ההבנה שיש למפקד בכלים (אמל"ח, תו"ל...) שהפקוד אמור לעשות בהם שימוש כדי לתת מענה לאתגר המבצעי הניצב בפניו	הבנה נמוכה/ בינונית	הבנה גבוהה
ג. מידת האמון הבין מדרגי. בעיקר של המפקד בפקוד בהקשר היכולת לבצע את המשימה היטב (מהירות, איכות, היקף נפגעים). קשור גם לותק והניסיון של הכפוף	אמון גבוה	אמון בינוני-נמוך
ד. כנגזרת מהיקף הכוחות הפועלים בו זמנית – הקשב והזמן שיש בפועל למפקד לאשר ולבקר את התוכניות של פקודיו, כנגזרת מכלל עיסוקיו	בינונית-נמוכה	גבוהה
ה. היקף "מכפילי הכוח" שהוקצו למפקדה הפוקדת (דחפורים, מסק"ר, חימושי אוויר, יחידות מיוזמה ופיקוד משימה חדות וכדומה)	אין מחסור /מגבלות משמעותיות	יש מחסור
ו. מידת הסמכות הבלתי פורמלית של המפקד כלפי הפקוד (כנגזרת מניסיונו, מקצועיותו, ערכיו...).	נמוכה	בינונית-גבוהה
האם פיקד עליו בעבר? ותק בתפקיד; האמון והלכידות בין המפקדה למפקד (מח"ט/מטה, וכו')		

השוואה עקרונית בין סוגי הפעולה היבשתית ההתקפית במלחמת "חרבות ברזל"

מכנים משותפים בין הזירות, ללא קשר לסוג הפעולה היבשתית ההתקפית המכנה המשותף הראשון הוא תהליכי פו"ש ארוכים וסדורים לפני תחילת הפעולה היבשתית, ובכלל זה מעורבות של דרגים בכירים (פיקוד) בנוהלי קרב של יחידות בדרג החטיבה ואף הגדוד. תהליכי פו"ש אלו כללו מרכיב משמעותי של חניכת מפקדים חדשים (ראו פירוט מעלה) ואף מפקדים בעלי ותק בתפקיד שניסיונם מטבע הדברים, לא כלל פעולת התקפה עצימה בשטח בנוי. דוגמה היא מה שקרוי "תחקיר" מפקד פיקוד לדרג החטיבה או הגדוד לפני היציאה לקרב, שנועד לוודא הטמעת ידע על האויב, שיטות פעולה וכדומה.

מכנה משותף שני הוא "שחרור" חופש פעולה באופן יחסי בכלל הדרגים, ככל שהלחימה התקדמה, נצבר ידע עדכני, אמון בין-מדרגי והצלחות. אתעלם כאן מהבדלים, שתמיד קיימים, בסגנון הפיקוד בין מפקדים שונים בדרגים השונים.

בדגשים שנתנו מפקדי הפיקוד, בכתב ובעל פה, הופיע נושא פיקוד המשימה כדגש מרכזי בשיטת הפעלת הכוחות. על אופי ומידת היישום – ראו בהמשך. הסבר מרכזי לכך הוא חוסר הברירה שנוצר, כאשר שילוב של עוצמת הלחימה, היקפה, והצורך לקבל החלטות בלוח זמנים מהיר, הביאו לכך שהפיקוד הבכיר איבד את היכולת להתערב ולשלוט בכל כוח בכל זמן ומקום, מה שחייב אותו לתת חופש פעולה למפקדי השדה, בתקווה שאלו יממשו אותו היטב (פרל, יולי 2024, עמ' 151–152). יש לציין כי הדפוס בפצ"ן היה במידה רבה, תוצאתי לדפוס שהתפתח לפני כן בלחימה בפד"ם. סקר המלפ"ק כלל מענה של 21 מג"דים אשר נלחמו בפעולה העצימה בעזה או בפעולה בלבנון, ונשאלו על דפוס הפיקוד שנקט כלפיהם ועל הדפוס שנקטו בו מול פקודיהם במהלך הלחימה העצימה בשתי הגזרות, ביחס למצב שאותו הכירו בימי שגרה ובט"ש.

ביחס לדפוס הפיקוד הפרטני הנהוג בימי שגרה ובט"ש		
השאלה	% המשיבים בקטגוריות הנמוכות (פעל בצורה פרטנית-פיקוד משימה במידה נמוכה)	% המשיבים בקטגוריות הגבוהות (פיקוד משימה במידה רבה-פיקוד משימה שמעודדת יוזמה)
באיזו מידה בלחימה העצימה בעזה ובלבנון, הדרג שמעליך, פעל מולך בדפוסים של פיקוד משימה?	14	67
עד כמה הפיקוד שלך כלפי מטה נטה לפיקוד משימה?	10	67

מכנה משותף שלישי הוא כי האמון הבין-מדרגי החל להיבנות לפני תחילת הלחימה ההתקפית באמצעות אימוני הכוחות בתרחישים המדמים את אתגרי הזירה ובאמצעות נוהלי קרב ארוכים, וריבוי קבוצות פקודות שבעבר טענתי כי יש בהם ממד טקסי-פסיכולוגי של בניית אמון בין-מדרגי (פינקל, 2023, עמ' 64). בדרום, האימונים ונוהלי הקרב ארכו כשלושה שבועות לפני הכניסה לפעולה היבשתית ב-27 באוקטובר 2023 (חלק מהכוחות לא התאמנו כלל אלא הופעלו למשימות התקפיות ליצירת התנאים לפעולה זו לרבות עיבוי ההגנה בגזרות שונות בעוטף). בצפון נערכו בחודשים שלפני הכניסה הקרקעית תרגילים באש ברמת הגולן, תרגילי לחימה בשטח סבוך בבסיס אליקים ותרגילי חטיבה שלדיים. התרגילים עצמם, יחד עם נוהלי הקרב שבוצעו לקראתם, לימוד המודיעין העדכני, תחקירי מפקדים ועוד, בנו אמון בין-מדרגי שהגיע עד הדרג המדיני, שהגיע באופן שיטתי לצפות בתרגילים אלו ולדבר עם מפקדי הכוחות. יש לציין כי ישנו קשר ישיר בין הערך המוסף שהאוגדה נותנת לחטיבה (מודיעין, אש, מענה לצרכים לוגיסטיים, תקשוביים, הנדסיים, עומק

למידה וחניכה, וכו') – כלומר מומחיות ויכולות, לבין האמון והנכונות של מפקדי החטיבות לאפשר פיקוד פרטני של מפקד האוגדה ומפקדת האוגדה. הדבר תקף לשתי זירות הלחימה.

מכנה משותף רביעי הוא השימוש של המטכ"ל בדפוס תכנון המכונה 'תכנון דינאמי ומתפתח'. גישה זו פותחה בידי הרמטכ"ל הרצי הלוי כמפקד פיקוד הדרום והוא יישם אותה כרמטכ"ל. לא נכתבו עליה מסמכים רשמיים אך מתוך מה שכן נכתב, ניתן להבין את עיקרי הגישה: מתוך הבנה כי גם בשגרה וגם במלחמה, ישנה למידה הדדית של היריבים ולכן תפיסותיהם, שיטותיהם ומטרותיהם הקונקרטיות משתנות כל העת, הרי שדפוס התכנון בדרג המטכ"ל נדרש להיות מותאם למצב זה. הרעיון המרכזי היה כי במקום לתכנן "מהסוף להתחלה" ולקבוע שלבים מוגדרים שבהם נדרש יהיה לקבל החלטות של התאמה במעבר בין שלב לשלב במערכה, נכון יותר לתכנן את השלב הראשון לפרטים, תוך זיהוי "צומתי החלטה" וניתוח מראש של פרמטרים ("שילוטם"), שיסייעו בהחלטה על אופי השלב השני, שתתקבל רק לאחר ניתוח מידת ההצלחה של פעולת צה"ל ותגובת האויב לפעולה בשלב הראשון (או לפחות הבנתו כיצד הוא עומד לפעול), וכך הלאה בהמשך הלחימה. הגם שיש הגיון רב בגישה זו, החיסרון שלה בהקשר פיקוד משימה, היה כפול. ראשית, היא חייבה ריכוזיות בדרג המטכ"ל, כיוון שניתוח המצב האסטרטגי נעשה רק בדרג זה, ורק אחריו ניתנו הוראות לשלב הבא. במצב זה, חופש הפעולה בדרגים שמתחת למטכ"ל הצטמצם. שנית, בהעדר קביעה מראש של "המטרה" – משימה כוללת/סופית, קשה היה לכלל הדרגים הכפופים ליטול יוזמה ולנצל הזדמנויות לאור המצב בשטח, כדי לקדם לפי הבנתם, את מימוש משימת הדרג המטכ"ל.

מכנה משותף חמישי – בין היתר כנגזרת של יישום גישת התכנון הדינאמי והמתפתח, בשתי הזירות שלטו המטכ"ל ומפקדות הפיקודים במפקדות שמתחתן ובכוחות בשתי דרכים מרכזיות: הראשונה, באמצעות הגדרות קווי התקדמות שהמרחק ביניהם מצומצם יחסית – ק"מ בודדים, תוך שהתקדמות מהם הלאה מחייבת את הפיקוד המרחבי בתהליכי אישור פרטניים. בדרום השפיעו על כך גם מגבלות הקשורות לפינוי אוכלוסייה, קרבה לבתי חולים וקרבה אפשרית לחטופים, תיאום והפעלת אש, ועוד. בעוד שהשליטה של המפקדות הבכירות בפעולת אלו שמתחתן ובכוחות באמצעות קווי התקדמות נתנה להן לכאורה שליטה, בפועל, קווי התקדמות הם מדד אחד לפעילות, שחלק גדול ממנה התבצע בתת־קרקע. השנייה, כלכלת חימושים ובמידה מסוימת גם חלפים, שסיפקו למטכ"ל אמצעי שליטה בכוחות המתמרנים באמצעות הקצאות קשיחות שכל חריגה מהן חייבה אישור מטכ"ל/פיקוד. כמות הפגזים, חימושי קרב, חנ"ם וטילי מכחולית, שהיו מוגבלים בהיקפם, עיצבו את התנאים המבצעיים לקצב ההתקדמות של היחידות.

סקר המלפ"ק העלה את הנתונים הבאים ביחס לשאלה: מהן הדרכים שבהן באו לידי ביטוי דפוסי השליטה של הדרג שמעליך בדרג שלך? (N=21):

29	1. גבולות גזרה מצומצמים
43	2. הקצאת כוחות יעודיים לטיפול בתת"ק
48	3. הקצאת חימושים (אוויר וארטילריה)
62	4. אישור תוכניות פרטניים לפני ביצוע
24	5. בקרה צמודה על ביצוע השמדת תשתיות

מכנה משותף שישי – דומיננטיות דפוס הפעולה של טיהור מרחב בתאי שטח בנויים, מוגבלים בגודלם. דפוס זה כולל היתקלויות באויב מטווחים קצרים, איתור תשתיות ואמצעי לחימה מעל הקרקע ובתת"ק ומתן מענה להם. תרחיש לחימה זה, גוזר תופעה שבה למרות שעל המפה שטח הלחימה מצומצם וקצב ההתקדמות איטי, בפועל בדרגי החטיבה ומטה יש התרחשויות רבות, הדורשות קבלת החלטות שוטפת. במאמר העוסק בטיהור המרחב בלחימה בעזה, כתב מג"ד בחטיבת שריון במילואים, כי בעוד ההגנה סביב עזה נוהלה בדפוס פרטני, כלל הפעילות ההתקפית נוהלה בדפוס של פיקוד משימה, כאשר ההתקפה הראשונית הקצרה יחסית, הייתה בהובלה חטיבתית, ואילו טיהור המרחב בהובלה (דומיננטיות) גדודית ופלוגתית. להבנתי, הדבר נכון גם לפעולה היבשתית ההתקפית המתוחמת למרחב הגבול בלבנון. מצד שני, מצוין במאמר כי סיבה מרכזית לפיקוד המשימה בשלב זה הייתה דעיכת רלוונטיות המודיעין הסיגינטי והיומינטי המקדים למלחמה, שעליו התבססה תוכנית ההתקפה. בהעדר מודיעין "מלמעלה", נוצר מרחב פעולה גדול למודיעין הקרבי, שבו המידע נוצר בדרג הטקטי (גרובר, 2024). בצפון העניין היה שונה, ויפורט בהמשך.

גורם שביעי המשותף לשתי הזירות הוא מערכות השליטה והבקרה והתקשורת בכלל. זוהי מלחמה שבה מערכת המשואה מאפשרת מעקב בזמן אמת אחרי כל כוח עד רמת המחלקה בחי"ר וכלי הרק"ם, וגם תחקור פרטני של עשיית הכוחות עקב הקלטות קשר רחבות היקף. קשה עד בלתי אפשרי להסתיר מהרמה הממונה את מיקום כוחותינו, בין אם פיגור בשלבים ובין אם חציית קו שלב מעבר למוסכם/ מאושר על ידי רמה ממונה. התקשורת בין הדרגים אפשרה למפקדים דיונים פרטניים על כל שלב ועל כל התפתחות בלחימה, וגם ביקורי מפקדים בכירים כמעט ללא מגבלה בשטח הלחימה, עקב מרחקים קצרים מהגבול בשתי הזירות. עקב ניהול פרטני (או שמנסה להיות כזה) של הטיפול בתשתיות הלחימה, המטות של כל הדרגים נדרשו להשקיע הרבה מזמנם בדיווחים בתחום זה. יש לציין כי "המצאת" פיקוד המשימה נועדה לתת מענה למצב שבו הכפוף נדרש לפעול ללא הנחיות או יכולת התייעצות עם הממונה. עקב איכות ורציפות התקשורת במלחמה זו, מפקדים לא מצאו את עצמם "לבד", מנותקים מהמפקדה שמעליהם ונדרשים לקבל החלטות משמעותיות הנובעות מיוזמה שלהם – ניצול הצלחות, ללא שיח מקדים עם הממונה. יש לציין כי ההרגל בשליטה מלאה בתמונת מיקומי כוחותינו, יצר מצב שכאשר

מסיבה כלשהי מיקום הכוח לא הופיע במערכת המשוואה, הדבר יצר לחץ במפקדות ודרישה מוגברת לדיווחים.

מכנה משותף שמיני הוא הבדל בין יחידות סדירות ויחידות מילואים. במערך הסדיר, מפקדים חוששים לרוב להביע עמדה ביקורתית כלפי מפקדיהם, נוטים לשליטה ריכוזית בהקשרים מנהלתיים של חיי היחידה (עקב מדידה שלהם כבסיס להשוואה בין יחידות), מאמנים חיילים צעירים יחסית ולכן חוששים לטעויות, ועוד היבטים היוצרים נטייה לפיקוד ריכוזי. ביחידות מילואים יש משקל רב לדפוסי פעולה אזוריים ו"ראש גדול" הנדרש כדי לפתור בעיות בזמן קצר תוך התגברות על הבירוקרטיה הצבאית (פרידמן ופרל, 2023, עמ' 89). הן בדרום והן בצפון. הבדלים אלו עדיין קיימים, אם כי ייתכן שההבדל נשחק, כאשר יחידות סדירות שנלחמו בעזה, עלו להילחם בצפון, כאשר דפוסי פיקוד משימה כבר נטמעו בהן.

במהלך הפעולה היבשתית ההכרעתית בעזה

בשלבי הפעולה היבשתית המרכזיים – נובמבר 2023 עד ינואר 2024, כאשר תחת הפיקוד פעלו 5-6 אוגדות ותחתן כ-20-25 חטיבות – אופי הלחימה דחף, יחסית, לביזור הפו"ש, כאשר ניתן לחלק את הפעולות לשני שלבים שחזרו על עצמם בכל פעם שהפעולה היבשתית התקדמה: פיקוד משימה בהקשר התקפה על תא שטח חדש (בדומיננטיות של דרג החטיבה) ואחר כך בשלב טיהור המרחב (בדומיננטיות של דרגי הגדוד/פלוגה). כשנאסף מידע על תשתיות תת-קרקע בגזרת יחידה, החלה שליטה ובקרה ריכוזית יותר על טיהור המרחב מתשתיות תת-הקרקע, על האמצעים ועל היכולות ההנדסיות המוקצות ליחידות לצורך כך:

תבחין ו', אשר כרונולוגית הוא ראשון ובעל משמעות מרכזית בתחילת הפעולה היבשתית: מפקדי היחידות הסדירות ש'קפצו' מביתם בבוקר ה-7 באוקטובר, ונלחמו ביממות הראשונות בתנאי חוסר ודאות קיצוניים, ללא מודיעין וכמעט ללא הכוונה מלמעלה, חשו כי הם הצילו את המדינה, בעוד שרשרת הפיקוד מעליהם שגתה קשות בהתנהלותה בשנים שלפני המלחמה ובערב המלחמה, והייתה בתפקוד חלקי בתחילתה. עקב כך, נוצר איבוד אמון של דרגי השטח בדרגי המפקדות הגבוהות (פיקוד ומטכ"ל), מה שיצר מציאות של נטילת יוזמה ופיקוד משימה דה פקטו, תוך קושי לאכוף מרות מלמעלה, וייתכן שתרגם גם לבעיות משמעת שהתגלו בלחימה (בשתי הזירות). יש לציין כי ככל שהתפתחה הלחימה יחסי הפיקוד חזרו למצבם ה"רגיל" וכן כי חלק ממפקדים אלו התחלפו או נפגעו, ולכן ייתכן כי דפוס התנהלות זה דעך.

תבחין א' – קשיים של המפקדות לתת לכוחות תמונת מודיעין רלוונטית: התכנון הראשוני של צה"ל התבסס על ייחוס תבניות ארגוניות של חטיבות, של גדודים ושל פלוגות לפעולות ההגנה של חמאס מול התקפת צה"ל. בפועל, החל מתחילת הפעולה היבשתית ההתקפית, כנראה עקב אפקטיביות האש האווירית, החמאס נלחם לכל

היותר במסגרת "מחלקת אויב" – מספר חוליות שפעלו בתיאום, ובדרך כלל אף מצב זה לא התקיים ולרוב פעלה חוליה בודדה או אף לוחמי אויב בודדים. כנגזרת – המצב הקבוע של כוחותינו היה מצב "היתקלות". כפועל יוצא, כל רעיון מבצעי בדרג האוגדה ואף החטיבה בתחילת הלחימה (פירוק והכרעת מערכת יריבה) איבד מהרלוונטיות שלו. את מקום הרעיונות המבצעיים ההכרעתיים תפסו שיטות פעולה (שהלכו והשתכללו/התייעלו) להרס התשתיות (עיצוב מחדש של הסביבה הפיסית – עילית ותת"ק) של האויב. מצב זה הקשה בשלבי הפעולה היבשתית הראשוניים על מפקדות האוגדה את הכוונת התכנון והעתיק את העול של מציאת האויב והשמדתו לכוחות בשטח (גדוד ומטה), עם המשמעות לכך בעצמאות וביזומה. מכיוון שאופי הלחימה בעזה היה מבוזר ביסודו – כוחות רבים פרוסים בשטח רחב, עם ריבוי היתקלויות בטווחים קצרים ואיסוף מודיעין רב מהשטח, למפקדות היה קושי לא רק בהכוונת הכוחות במסגרת נוהלי הקרב, אלא גם בבקרה על תוצאות עשייתם.

בשלב מוקדם של הלחימה הבינו הכוחות בשטח כי היכולת של מפקדות הפיקוד והאוגדה להכווין נמוכה, יחסית למה שנצפה לפני כן, והחלו לפעול כמיטב הבנתם. כמו כן, הכוחות חשו כי הבקרה עליהם נמוכה ובמיוחד בנושא לו"ז הביצוע – כל זמן שהם משיגים הישגים. כדי לפתור את פערי המודיעין, הוכוונו הכוחות לכיבוש מפקדות גדוד וחטיבה של חמאס, ובהן נמצא מידע רב על פריסת תשתיות התת-קרקע. כך נוצר בסיס מידע חדש לתכנון, שאפשר עתה למפקדות להכווין את הכוחות ליעדים מוגדרים ולבקר את עשייתם, לרוב באמצעות הטלת משימות המפורטות להישגי משנה רבים. אין הדבר מפחית מחשיבותן של מפקדות האוגדה. לאלו הייתה חשיבות רבה גם בשלבי הלחימה הראשוניים ביצירת תנאים מיטביים לחטיבות, ובהמשך, ככל שהתבררו מאפייני הלחימה בעזה (ראו מטה) ונאסף מידע על תשתיות האויב, תהליכי התכנון הבין-מדרגיים הפכו סדורים יותר ויותר.

תבחין ב' – לאתגר התת-קרקע – ה"מטרו" של עזה – לא הוכן מראש מענה מספק לכוחות היבשה בצורה של אמצעי גילוי, חקירה, נטרול והשמדה, ולחימה בתוך מנהרות. עקב כך, יכולת הפיקוד הבכיר לחזות מראש מה תהיה אפקטיביות הפעולות בשטח, ומה יהיה משכן, הוכח כנמוך מתחילת הלחימה, והמשיך כך לאורך זמן. מצב זה גרם לכך שהפיקוד הבכיר נאלץ להסתמך על הערכות הפיקוד בשטח, בלי יכולת מקצועית להתעמת איתו. מכיוון שתנאי מרכזי לפיקוד משימה הוא "שפה משותפת" וכזו התפתחה בהקשר התת"ק רק תוך כדי לחימה, קשה היה למפקדות להגדיר לכוחות הישגים מדויקים בתחום זה, והיכולת לבקר את העשייה – הייתה נמוכה. בתחום זה חל שיפור ככל שהלחימה התמשכה.

תבחינים א'+ב' וכן יישום גישת התכנון הדינאמי והמתפתח שצוינה מעלה, הביאו להתפתחות גישות פיקוד ייחודיות למצב, ברמה המטכ"לית (הפוקדת), הפיקודית והאוגדתית: "פיקוד באישור" – להתקדמות הכוחות ליעדי הפעולה הבאים, עם ההתניות הרבות שצוינו מעלה באמצעות קווי התקדמות והקצאת יכולות חיוניות

מוגבלות בהיקפן. מתחת לזה, בדרג החטיבה ומטה: גישת פיקוד שמרכיב השליטה בה היה מצומצם מאוד, יש שכינו אותה גישת "פיקוד מאפשר". כלומר, החטיבות עשו בפועל מה שהן הבינו לנכון – הגדירו הישג מבצעי, הגדירו שיטה וביצעו משימות, שלעיתים היו אחרות ממה שהוכתב להן מרמה ממונה (עם מגבלות ההכתבה שצוינו מעלה, בהעדר מודיעין על מערכת האויב). זה נעשה במודע ולא "מתחת לשטיח". ה"דבק" המערכתי לפעולת כוחות היה הגדרה (כללית מאוד וגם בת שינוי) של גזרת הפעולה ושל הישג כללי נדרש – גופות (מתועדות) של מחבלים ולאחר מכן – עדויות על הרס תשתיות אויב.

תבחין ג' – מידת האמון של הפיקוד הבכיר (מטכ"ל ופיקוד) ביכולת הכוחות לתמרן "היטב" (לבצע את משימותיהן בהיקף נפגעים "סביר"), הייתה מוגבלת לפני המלחמה, נבנתה דרך אימוני הכוחות בצאלים, ועלתה משמעותית בשבועות הראשונים של הלחימה, כאשר התברר "נס התמרן" – הכוחות פועלים היטב. מצב זה אגבר את הנטייה לפיקוד משימה שנבעה ביסודה מהתבחינים הקודמים שצוינו. תבחין ד' – המבצעים בעזה בתקופה המתוארת (נובמבר 2023–ינואר 2024) נמשכו חודשים, תוך שמפקדי הכוחות (חטיבה וגדוד) נמצאים רוב הזמן בשטח. מצב זה הקשה על תהליכי פו"ש המוכרים ממבצעים מוגבלים ומתרגילים, של מופעים רבי משתתפים בראשות מפקדים בכירים, כמו קבוצות פקודות, קפ"ק 2, תחקירים לפני מבצע וכדומה. היה לכך גם תחליף חלקי, בדמות דיוני מפקדים באמצעות אמצעי קשר מתאימים. מכיוון שהפעילות בדפוס החדש של "פיקוד מאפשר" עבדה – הכוחות השיגו הישגים – לא נראה היה שצריך לשנותה.

תבחין ה' – בשלבי הפעולה היבשתית המרכזיים בתחילת המלחמה, למרות ריבוי כוחות לוחמים במקביל, היקף חימושי האוויר, הארטילריה, ועוד "מכפילי כוח", הפיקוד היה כזה שאפשר פעולה במיעוט יחסי של מגבלות ושל התניות, אף שאלו הלכו והתבררו במהירות, ולכן התקיימה גם פחות שליטה ריכוזית על הקצאה ועל מיצוי. העניין היה שונה בהקשר יכולת המענה לאתגר התת־קרקע – כאן הדרג האוגדתי נדרש לנהל משאבים הנדסיים באמצעות תכנון, תעודף יעדים, הקצאת כוחות ויכולות (ייעודיים).

לסיכום, עקב מגוון הסיבות שפורטו מעלה, הגישה היסודית שנקטה בין המפקדות לכוחות בשלב הפעולה היבשתית רחבת ההיקף בעזה, כלל דפוס של "פיקוד באישור" בין המפקדות, המטכ"ל, הפיקוד והאוגדה, ודפוס של פיקוד משימה שמרכיב השליטה בו היה מצומצם בדרגים מתחת לזה, כתלות במודיעין שהיה במערכת באותו זמן על גזרת הלחימה של הכוחות. כאשר הצטבר מודיעין על התת־ק, היה כאן שילוב של פיקוד משימה בהקשר התוכנית הכללית, תוך הכוונה פרטנית וניהול אמצעים ריכוזי בהקשרי הפעולה בתת־ק.

יש לציין כי תוך כדי שלב לחימה זה, היו מקרים של צמצום חופש הפעולה של חלק מהדרגים, בין אם עקב סיבות אסטרטגיות כמו מידע/חשד על הימצאות

חטופים במרחב, ובין אם עקב סיבות טקטיות של ירי כוחות על כוחות (אוויר על יבשה, יבשה על יבשה), שגרם למפקדים להגביר את השליטה שלהם בפעולות. מן הצד השני, גם תחקירים מטכ"ליים על פעולות מסוימות (לדוגמה, הפגיעה בשוגג בחטופים), לא הצרו את חופש הפעולה העקרוני של הכוחות.

אדגיש שוב, כי הניתוח עוסק בשלבי הלחימה היבשתית ההתקפית העצימים בעזה, לא בפעולות הגנה בפרימטר, במסדרון נצרים או בפילדלפי, הכוללות מטבען פעולות התקפיות. פעולות ההגנה בעזה, כמו בלבנון, מתאפיינות במתח בין שליטה ריכוזית המתאפשרת כאשר קצב הפעולות נמוך, ובין צמצום השליטה – פחות אישורי תוכניות לכוחות, לפעולות החוזרות על עצמן באותו תא שטח.

בפעולה היבשתית לעיצוב מרחב הגבול בלבנון

ראשית, במהלך 11 החודשים הראשונים של המלחמה, לבנון הוגדרה כזירה משנית. ככזו, פעילות כוחות היבשה הייתה הגנתית, כאשר את עיקר הפעולות ההתקפיות ביצעו אמצעי לחימה אוויריים, תקיפות באמצעות טילי נ"ט ארוכי טווח ומבצעי מ"מ לאיסוף מודיעין. כוחות היבשה נדרשו להגן, תוך צמצום מרבי של הפגיעה בהם. מצב סטטי יחסית זה, עם קצב פעולות שנקבע מלמעלה, על בסיס מודיעין מדויק, הכתיבו בזירה זו גישה של פיקוד פרטני/ריכוזי. בפעולה ההתקפית של אוקטובר – נובמבר 2024 – הלחימה ההתקפית לטיהור תשתיות הלחימה הקרובות לגבול שנועד להסרת איום הפשיטות, פעלו אמנם הרבה כוחות, אך בתנאים אחרים מאשר במהלך הפעולה היבשתית רחבת ההיקף בעזה, ואלו השפיעו על גישת הפו"ש. יש לציין כי תכנון הפעולה היבשתית בלבנון ארך חודשים ארוכים והיה מפורט מאוד. עוד יש לציין כי לאורך השנה שלפני פעולה זו, כל חטיבה פיתחה לעצמה (לחימה בזירה דרומית, צפונית) תרבות וגישת פיקוד משלה. הפיקוד המרחבי ובוודאי האוגדות לא ניסו לכפות על החטיבות גישה אחרת.

תבחין א' – המודיעין המקדים שיש לצה"ל על מרחב הלחימה בלבנון היה ברמה גבוהה, ונשען על מידע עדכני שנאסף במגוון שיטות ובהן מבצעים מיוחדים לאיסוף מודיעין שהתרחשו בשלב המערכה המוגבלת בת 11 החודשים עד ספטמבר 2024. מצב זה הביא לכך שהתכנון להשמדת תשתיות הלחימה בשלב הראשון היה לפי מודיעין מדויק, והתאפשרה גם בקרה פרטנית על היישום, עד כדי ניהול 'הערכת הישג' יומית ברמת החטיבה, האוגדה והפיקוד. מכיוון שהמבצעים התמקדו בעיצוב מחדש של הסביבה הפיסית במרחב הגבול, הרבה יותר מהלחימה באויב (שנסוג בעיקרו), ויש קשר בין תשתיות הלחימה השונות שנדרש לפגוע בהן באופן שיטתי, הלחימה חייבה גישה ריכוזית ופחות מבוזרת. הטלת המשימות, כללה רשימות פרטניות של יעדים – תשתיות אויב, ומה נדרש מן הכוח לעשות בכל אחד מהם. יש לציין כי תוך כדי הלחימה גילו הכוחות כי היקף התשתיות גדול משמעותית מזה שתוכנן להתמודד עימו עת יצאו לפעולה, והדבר הביא להארכתה.

תבחין ב' - ידע על המענה המבצעי שיש לכוחות להתמודד עם האתגר. כאן נצבר בפצ"ן ידע על יכולות החזבאללה מתוך הלחימה המוגבלת עד הפיכת הזירה לראשית, וכן ידע על מענה לתת"ק שהתפתח בעזה. רוב הכוחות ההתקפיים פעלו לפני כן בעזה, ונעשה מאמץ ניכר להתאים את דפוסי פעולתם לזירה הצפונית, בעיקר דרך תרגילי חטיבה שלדיים שפצ"ן עשה לכל היחידות שהגיעו מהדרום (דוגמאות, התייחסות לטווח אימים של נ"ט ארוך טווח ביחס לקצר הטווח בעזה; שטח הררי וסבוך לעומת שטח בנוי בעזה; תמ"ס על ריכוזי כוחות ומעברים). כך, הידע העדכני טרם תחילת הלחימה ההתקפית היה בידי הפיקוד הבכיר וכוחות בידי הכוחות שרובם לא היו מיומנים בלחימה בזירה זו ברמה הטקטית (לרוב עקב פערי אימונים מלאים ומאתגרים לזירה זו). לאחר שלב הפשיטות הראשון, החל להצטבר ידע מבצעי טקטי בכוחות, שחלקו היה חדש, לדוגמה, בהקשר נטרול/השמדה של תת-קרקע החפור בסלע קשה ובעומק רב, שבו נדרשת כמות גדולה מאוד של חנ"ס כדי לגרום לקריסת התשתית. ככל שעבר הזמן, "מוקד" הידע עבר ליחידות.

תבחין ג' - מידת האמון הבין-מדרגי. כאמור, כמעט כל הכוחות הגיעו לפצ"ן עם ניסיון לחימה בעזה, והדרג הבכיר בפיקוד הצפון נתן לכך כבוד רב. מצד שני, היה קיים חשש ליכולת ההתאמה שלהם לאתגרים החדשים, והעניין קיבל מענה ככל הניתן במסגרת אימונים שנערכו בפצ"ן, למעט לכוחות אוגדה 98 שהגיעו מעזה זמן קצר לפני תחילת הפעילות ההתקפית היבשתית בלבנון. כמו בעזה, גם כאן, האמון עלה ככל שהלחימה נמשכה, אם כי סביר שהאירוע של יחידת אגוז בליל הלחימה השני הטיל צל זמני על אמון זה, אך בראייה רחבה, "דייק" את הטכניקה הקרבית הנדרשת להתקדמות ולהתקפה בכפרי הכינוס בדגש בקרבת נכסים חיוניים של האויב.

תבחין ד' - הקשב והזמן שיש למפקדים בכירים לתהליכי פו"ש פרטני היה רב יחסית עקב דפוס הפעלת הכוחות הכולל דירוג בין אוגדות וקטוע של הלחימה עם הפסקות בין פעולות. אלו נבעו מסיבות מבצעיות שלא יפורטו כאן, ומיישום גישת התכנון 'הדינאמי המתפתח' וכתוצר נלווה, התאפשר קשב מפקדים רב לכל יחידה לקראת כניסתה ללחימה בכל סבב. המצב היה שונה, וכנראה דומה לעזה, אם כל היחידות היו פועלות במקביל ולמשך זמן ארוך.

תבחין ה' - הלחימה העצימה בצפון החלה לאחר שבצה"ל התפתח מחסור בחימושים שונים, כמו חימושי אוויר וארטילריה ואמצעי לחימה אחרים המוגדרים כ"מכפילי כוח". מצב זה דחף לשליטה ריכוזית במשאבים, ולריבוי התניות לכוחות. הקצאת החימושים הפרטנית שנועדה לנהל כלכלת חימושים, נתנה למטכ"ל אמצעי חדש לשליטה בקצב ובכיוון התפתחות המערכה.

תבחין ו' - בשונה מהמצב בעזה, שבו אמון דרגי השטח בפיקוד הבכיר עקב אירועי ה-7 באוקטובר נפגע והקטין משמעותית את הסמכות הבלתי פורמלית של השני ביחס לראשון, בצפון לא היה מצב כזה. פצ"ן עסק לאורך שנים באיום מתקפה

על הגבול ולכן נתפס ככזה שלא שותף (לפחות לא באופן דומה) למחדל בעזה. מצב זה יחד עם הצורך של דרגי השטח להסתמך על הידע שנצבר בפקוד לאורך 11 חודשי המערכה המוגבלת, שימר מצב של סמכות בלתי פורמלית כלפי מטה. נראה כי היחידות נרתמו למשימה המבצעית תוך הבנת ההישג המערכתי (הלאומי) שבעיקרו אינו השמדת האויב אלא יצירת תנאים להחזרת תושבי הצפון לבתיהם. ראוי גם לציין כי המצב בחזית בלבנון ב-7 באוקטובר, היה שונה מזה הכאוטי שבדרום. ההיערכות המהירה והיעילה והסרת חסמים בתהליך הגיוס והפריסה העלו את רמת האמון בדרג האוגדה והפיקוד לאחר ההלם הראשוני של בוקר ה-7 באוקטובר. לסיכום, בשל מגוון הסיבות שפורטו, הגישה היסודית שנקטה במהלך הפעולה היבשתית בלבנון, גם אם בנסיבות ובהקשרים שונים, דומה עקרונית לזו שהייתה בעזה: "אוטונומיה" לחטיבות בהקשר תוכנית ההתקפה יחד עם הכוונה ובקרה פרטניים יחסית בניהול המבצעים ההנדסיים, ושליטה ריכוזית באמצעים הנדסיים.

מבט קדימה - למלחמה עתידית הכוללת פעולה יבשתית הכרעתית בלבנון

לכאורה, האתגר של מעבר יחידות בין זירות, של דפוסי פעולה יבשתית שונים חלקית ושל הנגזרת מכך בהיבטי דפוסי פו"ש, נפתר בפועל, ומראה כי אין בעיה לעשות כן ולכן אין בסוגייה זו עניין. לטעמי, תהיה זו הנחה פשטנית, ולעניין דפוסי הפו"ש בשני סוגי הפעולה היבשתית במלחמת "חרבות ברזל" תהיה השפעה על התרבות הארגונית היסודית של צה"ל בתחום היחסים בין דרגים או בין "דורות" של מפקדים, במעבר לשגרת בט"ש בגבולות ובאיו"ש, ויש חשיבות רבה לדיון בה בהקשר הכנות לפעולה יבשתית הכרעתית בלבנון, בדגש על כזה הדורש השגת הישגים בפרק זמן קצר, זאת אומרת בקצב מבצעים גבוה הרבה יותר מזה שהיה בשתי הזירות, תוך לקיחת סיכונים.

היבט ההכנות לפעולה יבשתית הכרעתית בלבנון: שיקול מכוון מרכזי בראייה לעתיד בדיון על האיוון הנכון בין שתי גישות הפיקוד, הוא אופייה הצפוי של מלחמה עתידית בלבנון. אם תרחיש הייחוס של צה"ל יהיה דומה לזה שהיה בעזה במלחמת "חרבות ברזל" - כיבוש שטחים רחבים בלבנון והכרעת חזבאללה, לחימה עצימה ומתמשכת של כלל כוחות היבשה בו זמנית; בעומק ניכר הגוזר קשיי תקשורת, קשיים בתנועת מפקדים בין המפקדה האחורית למרחב הלחימה, וקשיים במפגש מפקדים עם פקודיהם; בקצב מבצעים גבוה שאינו מאפשר שליטה פרטנית על התקדמות הכוחות, ועוד - נדרש יהיה לתת דגש לפיקוד משימה המתחייב מכך, באימונים ובבט"ש. בהנחה שניתן יהיה ליישם תחבולה הכורכת תמרון במלחמה בלבנון (פרל, ספטמבר 2024, עמ' 27), לפיקוד משימה תהיה חשיבות רבה מאוד. מנגד, אם יוגדר כי במלחמה עתידית בלבנון כוחות היבשה נדרשים לפעולה היבשתית מוגבלת בהיקפה, בדומה למה שעשו בלבנון במסגרת מבצע "חיצו הצפון", או במבצעים בעזה ("עופרת יצוקה" ו"צוק איתן"), ניתן יהיה לשמר מרכיבים של פיקוד יותר פרטני/ריכוזי.

יש לציין כי תחושת ההצלחה של יחידות במהלך מלחמת "חרבות ברזל", עלולה להביא בהמשך לזלזול באויב, ולכישלון עתידי. רק אימונים מאתגרים, למעטפת השלמה (ובתוך זה כלולה גם גישת פיקוד משימה) של הביצועים ושל היכולות של היחידות, עשויה למנוע (או לפחות למתן) את הניוון של היחידות החוות הצלחות במלחמה. לצורך כך, האימונים בעתיד נדרשים להציב בפני המתורגל תנאי אי-ודאות חמורים ביחס לאויב, הדומים בעוצמתם לאלו שהיו בתחילת הלחימה בעזה, לדוגמה, בהקשר התת"ק.

סוגיה נוספת בתחום הפיקוד והשליטה שנדרש לציין בהקשר מלחמה עתידית בלבנון היא תפקידה של מפקדת הגיס. ב"חצי הצפון" הוחלט כי דרג פיקודי זה לא יופעל, והיו לכך שיקולים שונים שלא ידונו כאן. פעולה הכוללת תמרון לעומק השטח במלחמה עתידית, תדרוש כנראה הפעלת מפקדת גיס, ויהיו לכך השלכות רבות על דפוסי הפיקוד, בין הפיקוד לגיס, ובין שאר הדרגים שנותחו כאן.

היבט התרבות הארגונית של צה"ל: לחלק ניכר ממפקדי היחידות שנלחמו בשלב הפעולה היבשתית רחבת ההיקף בעזה – מדרג המ"פ ועד דרג המח"ט (ואולי אף מפקד האוגדה), החוויה של "שחרור" קבלת ההחלטות אליהם, גם אם לאחר מכן התהליכים בגזרת עזה הפכו ריכוזיים יותר, הייתה חוויה מכוננת שרושמה ימשיך שנים קדימה, הן אצל אלה שיישארו בשירות סדיר והן אצל אלה שימשיכו למילואים. רושמה לא ימחה גם לאחר הפעולה היבשתית ההתקפית בלבנון שהייתה ממוקדת בהשמדת תשתיות הנדסיות בדפוס פעולה שיש בו שליטה ובקרה פרטנית יותר בפעולות. ייתכן ומפקדים אלו, ובעיקר אלו שחוו את הכאוס בגבול עזה ביממות הראשונות, לא בהכרח יקבלו את הנחיות הפיקוד הבכיר בצבא באותו אופן שהיה לפני המלחמה כ"כזה ראה וקדש". הם כנראה יבקרו אותן יותר מבעבר באופן פורמלי בדיונים, ובאופן בלתי פורמלי – יגידו "כן" להנחיות שיראו בעיניהם בלתי רלוונטיות ויעשו בפועל כמיטב הבנתם האישית. תופעה זו צפויה לעלות באימונים למלחמה עתידית בלבנון, רחבת היקף יותר מהנוכחית, בהם יובן הצורך לתפקד באי ודאות גבוהה, ולכן הם ידרשו לאתגר את פקודיהם באופן קיצוני, ועוד.

להערכתו, באימונים, יש אפשרות שחוויותיהם האישיות של המפקדים יכתיבו את עשייתם יותר מן ההנחיות הפורמליות, וניסיון לאכוף הנחיות שיראו להם כאלו שאינן דומות מספיק למה שחוו בלחימה, יתפסו ככאלו המנותקות מן המציאות. עלול גם להיווצר נתק בין המערכת המוסדית לבניין הכוח (הריכוזית) והמערכת המבצעית להפעלת הכוח (המבזר/מאפשרת). יכול להתפתח זלזול של המפקדים שנלחמו, במערכת בניין הכוח, שבתורו יכול להביא לפגיעה בתהליכי בניין כוח סדורים. יש להדגיש כי מדובר בעיקר במפקדים שנלחמו בהגנת העוטף בימי הלחימה הכאוטיים הראשונים. מספרם של אלו בצבא הסדיר הצטמצם עקב היפגעות מפקדים, ושחרור מצה"ל.

סיכון אחר בהקשר התרבות הארגונית הוא רחב יותר מאשר לעניין פיקוד המשימה. הוא נובע מתנאי הלחימה בעזה ובלבנון, שבהם הקצב האיטי אפשר בין היתר סיוע אווירי צמוד בהיקפים רחבים, ומצד שני הוכתב לפי "קצב ה-D9". בשנים הבאות נדרש יהיה להכשיר ולאמן מפקדים למצבים שבהם המתנה לשני אלה תהיה גורם מעכב, והם ידרשו לחרוג מניסיונם שנרכש בעזה ובלבנון, כדי ליזום ולנצל הצלחות.

מן הצד השני, יש לזכור שמפקדים אלה ימשיכו לטפס בסולם הדרגות אבל במקומם יגיעו מפקדים חסרי ניסיון מהסוג שהם חוו, כך שמידת האמון, ההבנה של הצרכים ועוד, יהיו למכשול לפיקוד משימה. ייתכן כי מפקדים אלו דווקא ירצו ליישם דפוס פו"ש פרטני, עקב פער הניסיון העצום בינם לבין הכפופים להם, שיעשו לכל היותר מבצעי בט"ש "מוגבר" ומדי פעם מבצעים התקפיים קצרי זמן שככל הנראה ינוהלו בפיקוח יתר. בה בעת, סגל הפיקוד הבכיר בצה"ל הולך ומתמלא במפקדי אוגדות במלחמה, שניתן להניח כי רמת האמון בהם גבוהה.

לסיכום, עד למועד פרסום מאמר זה, תחקירי צה"ל התמקדו באירועי ה-7 באוקטובר - הדרך אליהם והלחימה ביממות הראשונות. מאמר זה מנסה לגשר, בתחום ספציפי, על הפער שיש בלמידה מהמלחמה עצמה. נושא המאמר הוא עניין מרכזי ללמידה ממלחמה זו, ומצריך דיון פתוח וביקורתי, המשלב כמה דרגים. אם לא יהיה כזה, עלול לשוב דפוס הפיקוד הפרטני האופייני לשגרה ובט"ש, וכנגזרת תתפתח בעיה בפיתוח שדרת הפיקוד כהכנה לפעולה יבשתית הכרעתית עתידית בלבנון.⁷

⁷ תודות למעירים: המחבר מודה לשלושים מתייחסים ולשני המעירים על תרומתם הרבה.

רשימת המקורות

- אמ"ץ/תוה"ד. ענף תו"ל בסיסי (15 בנובמבר 2021). תובנות עד כאן – תהליך עדכון וכתירת תורת "הפיקוד והשליטה".
- גרובר, מתן (ספטמבר 2024). טיהור מרחב – ההיית או חלמתי חלום? **מערכות** 503, עמ' 10–17.
- לשכת הרמטכ"ל (2015). **אסטרטגיית צה"ל**.
- מפקדת זרוע היבשה (2012): **מבצעי כוחות היבשה (כרך ראשון – מבוא)**. יבשה 3--זי-6.
- מפקדת זרוע היבשה (2013): **עבודת המפקד והמטה במפקדות כוחות היבשה**. יבשה 6--זי-2.
- פינקל, מאיר (2023). מפקדות היבשה: **מפקדת זרוע היבשה ומפקדות הפיקודים המרחביים**. מרכז דדו ומודן.
- פרידמן, רן ופרל, גל (אוקטובר 2023). "כעוף החול מהמילואים ב-73' למילואים ב-23'". **בין הקטבים** 40, עמ' 81–96.
- פרל, גל (יולי 2024). "ייחודו הבולט של צה"ל, שהמפקדים הם סוד כוחו". **בין הקטבים** 41, עמ' 143–154.
- פרל, גל (ספטמבר 2024). "איפה התחבולה?" **מערכות** 503, עמ' 22–27.
- שמיר, איתן (2014). **פיקוד משימה – מהותה והתפתחותה של תפיסת הפיקוד המבוזר**. מערכות ומודן.
- שמיר, איתן ובן שלום, עוזי (אפריל 2008). "פיקוד מוכוון משימה: בין תורה למעשה". **מערכות** 418, עמ' 16–23.

מיקום המפקד: דיון במיקומו של מפקד חטיבה מרחבית (חטמ"ר) בעת מתקפת פתע רחבת היקף - 6 באוקטובר 1973 ו-7 באוקטובר 2023⁸

מבוא

במחקר שערכתי לפני עשור וחצי בנושא "מעבר בין בט"ש למלחמה - אתגר של זיהוי השינוי, הטמעתו וביצועו" (פינקל, 2013 [המחקר נערך ב-2011]), כתבתי כי אחרי שהמפקד מבין כי המצב השתנה, אחד האתגרים הגדולים ביישום השינוי הוא שינוי בפו"ש, ויש בו שני מרכיבים: הראשון הוא המעבר מפו"ש ריכוזי יחסית ולעיתים בתפיסת פיקוד פרטני, לפו"ש מבוזר. מעבר זה מחויב לנוכח העלייה הדרמטית בהיקף המידע הזורם למפקדים ולמפקדות כאשר המצב משתנה. אי אפשר לשלוט באופן אפקטיבי בעשרות אירועי לחימה קטנים במקביל. המרכיב השני הוא ארגון הפו"ש מחדש, כנגזרת של כניסת יחידות חדשות ומפקדות חדשות. במצב של מתקפת פתע, מערכת הפו"ש קורסת, או לפחות ניצבת בפני סכנת קריסה, ולמניעת קריסתה או התאוששותה המהירה מגוון היבטים, ובהם השניים האמורים מעלה ועוד כמה, כמו לדוגמה הגדרות מחודשות של אופי המידע הנדרש להיות מועבר, ארגון של המפקדה בהתאם למי שנמצא בה בעת מתקפת הפתע, וגם הנושא של מאמר זה - מיקום המפקד.

אירועי 7 באוקטובר 2023 כללו את יציאתו של מפקד החטיבה הדרומית אל"ם אסף חממי ז"ל ממפקדת החטיבה במחנה רעים מייד אחרי פתיחת מתקפת החמאס, ומותו לאחר זמן קצר בקרב בקיבוץ נירים. מפקד החטיבה הצפונית אל"ם חיים כהן נשאר בחמ"ל החטיבה עד הערב וספג על כך ביקורת. מאמר זה דן בסוגיה מורכבת של מיקום מפקד חטיבה מרחבית במצב שבו בגזרתו מתקיימת התקפה רחבה, לרוחב כל הגזרה - מתוך הבנה כי מצב זה התרחש בבוקר 7 באוקטובר 2023, בצהרי 6 באוקטובר 1973, וייתכן שיתרחש גם בעתיד. הדיון בעניין זה טעון רגשית, אך חיוני לדון בו מזווית מבט מקצועית "קרה", עקב חשיבותו ללמידה לכלל מרחבי הגבול של ישראל - מול לבנון, סוריה, ירדן, מצרים, עזה וקו התפר באיו"ש.

⁸ פורסם במקור ב"בין המערכות". ספטמבר 2025.

האתגר בקביעת מיקום המח"ט - כללית, ובמקרה הייחודי של מתקפת פתע בגבולות

בספר תו"ל "החטיבה והצק"ח" מ-2017, המתמקד בפעילות התקפית והגנתית במלחמה, נכתב (זרוע היבשה, 2017א, עמ' 72-73): מפקד החטיבה "אפשר שיימצא במפקדה הקדמית של חטיבתו, עם הגדוד המסתער, במוצב תצפית, או בכל מקום אחר בגזרת החטיבה, שבו נדרשת נוכחותו ביותר". לעומת מפקד הגדוד הנדרש להימצא עם כוחותיו הקדמיים בלחימה, ולעומת מפקד האוגדה אשר, עקב מורכבות הפו"ש, עיקר פעולתו תהיה ממפקדת האוגדה. מפקד החטיבה "נקרע" בין הצורך לפקד מלפנים ובין הצורך לשלוט מהמפקדה בכלל כוחותיו בלחימה. למתח זה אין פתרון יחיד, אלא עקרונות המפורטים מטה ומשמשים עזר למפקד בקביעת מיקומו בקרב:

- מפקד יתמקם במקום שבו יוכל לגבש תמונת מצב נכונה ושלמה ככל האפשר. תמונת מצב נכונה היא כזו התואמת את מצב כוחותינו והאויב, בשטח הנתון. אחת הדרכים היא, שיתמקם במקום שיאפשר לו תצפית על מהלכים עיקריים של כוחותינו ושל האויב. על בסיס תמונת המצב, יוכל המפקד לבצע הערכת מצב ולהחליט החלטות לגבי המשך ביצוע המשימה, לנוכח המטרה.
 - המפקד יתמקם כך, שתתאפשר לו שליטה מכסימלית בכוחותיו. לכן, בקרב ההגנה יתמקם על פי רוב מאחור, ובקרב ההתקפה לפנים.
 - יתמקם במקום בו יש קשר טוב עם הכוחות. קשר הינו ברוב המקרים תנאי לביצוע משימה.
 - יתמקם על פי החלטתו במקום בו הוא צופה כשל עיקרי בתוכנית, המחייב אותו להשפיע על פתרון בעיה לכשתקרה, ובזמן.
 - ככלל, יתמקם במקום בו מתנהל מאמץ עיקרי, תוך שהוא שומר על גמישות מרבית לעבור ולהיות עם מאמץ משני, כאשר מאמץ עיקרי לא יצליח והמשני יהפוך להיות מאמץ עיקרי.
 - אחד הקריטריונים למיקום המפקד הינו דוגמה אישית. המפקד ימקם את עצמו, לעיתים, במקום בו עצם נוכחותו מהווה דוגמה אישית ועל ידי כך ישפיע על המוטיבציה לביצוע המשימה.
- ככלל, האמירה "המפקד יתמקם לפי החלטתו במקום בו הוא משפיע ביותר על הקרב", נכונה גם בעידן מערכות העזר הממוכנות לפיקוד ולשליטה (שו"ב). ספר התו"ל דן באופן ספציפי בכך שכאשר מערכות השו"ב מתפתחות ומשתכללות, השליטה מן המפקדה משתפרת ומטה את ההחלטה על מיקום המפקד למפקדתו. כניסיון לפצות על כך מודגש כי "לשמיעת קולו של המפקד בקשר יש השפעה רבה על רוח הגייסות" (זרוע היבשה, 2017א, עמ' 74).
- בהמשך נדונים שיקולים עיקריים בנוגע למיקום המפקד בצורות הקרב (התקפה, הגנה, התקדמות והשהיה) ובלוחמה בשטח בנוי, שטח סבוך ושטח הררי. על קרב

הגנה נכתב כי "מיקום המפקד במפקדה האחודה יאפשר לו לשלוט על הכוחות הערוכים להגנה, לתזמן את המערכים השונים (אבטחה, החזקה, הפעלת העתודה) תוך שרידות מכסימאלית" (זרוע היבשה, 2017א, עמ' 75).

אך מה קורה כאשר מדובר במתקפת פתע בגזרות הגבול? ראשית, יש לשאול אם המפקד אכן הצליח להבין כי זה המצב וכי לא מדובר באירוע משמעותי אך נקודתי, או בשניים-שלושה אירועים כאלה. אם הבין שמדובר במתקפת פתע רחבת היקף, הרי הוא נדרש להכיר בעובדות הבאות:

- כל הגזרות החטיבתיות בגבולות המדינה הן באורך או מבנה טופוגרפי שאינו מאפשר איסוף תמונת מצב או שליטה בכוחות מנקודת תצפית אחת בשטח.
 - במצב של מתקפת פתע, וגם במצב שבו המתקפה אינה מפתיעה אך מתבצעת לרוחב כל או מרבית הגזרה, אין משמעות למיקום המח"ט בקרבת המאמץ העיקרי של כוחותיו אל מול זה של האויב (שכן אין כזה), או במקום שבו הוא צופה כשל עיקרי בתוכנית ההגנה, כאשר יש ריבוי של כאלה (כל חדירה ליישוב היא כשל).
 - מיקום המח"ט בהגנה מאחור כדי לאפשר שליטה מרבית אינו רלוונטי עקב העובדה שלגזרות הגבול בתקופות שגרה אין עומק. עומק כזה נוצר כאשר לנוכח התרעה מודיעינית או הערכת מצב נשלחים עוד כוחות למרחב, אך זה לא המצב בתחילת מתקפת פתע.
 - במצב של לחימה בכל הגזרה, כאשר מתקיימים כמה קרבות במקביל בתאי שטח מוגבלים לתצפית, יישום הדוגמה האישית מוגבל במהותו, שכן את המח"ט יראה חלק מוגבל ביותר מכוחותיו.
- בספר התו"ל "החטיבה המרחבית (החטמ"ר)" מ-2017, נכתב על מיקום המח"ט (זרוע היבשה, 2017ב, עמ' 54-55):

ככלל, על מח"ט בלחימה להימצא במקום המאפשר לו שליטה יעילה ומרבית על חטיבתו כולה. עבור מפקד החטמ"ר, קביעה זו נכונה במיוחד לאירוע מבצעי רגיש הדורש את מעורבותו, עבור מצב תפקוד 'חירום' ומצב תפקוד 'מלחמה' [הקו התחתון במקור].

גם כאן נכתב כי "מפקד החטמ"ר 'נקרע' בין 'פיקוד מלפנים', ובין הצורך לשלוט מהמפקדה. מתח זה מתגבר לנוכח ריבוי המבצעים המתקיימים במרחב החטמ"ר, מורכבות וגודל גזרת הלחימה ועומס המידע בעת עומס של אירועים מבצעיים בגזרת הלחימה". מפורטים עקרונות מספר שיסייעו למח"ט לקבוע את מיקומו (זרוע היבשה, 2017ב, עמ' 54-55):

א. המח"ט יודא כי לחטמ"ר קיימת מערכת פיקוד ושליטה אפקטיבית המאפשרת לו לצאת מהמפקדה ל"פיקוד מלפנים" [...] יאציל מסמכותו לסגן ולמטה החטיבה כאשר ניתן.

ב. מפקד החטמ"ר יצא ל"פיקוד מלפנים" כאשר מתחולל אירוע מבצעי בעל רמת רגישות גבוהה ושהוא מעריך שנדרשת מעורבותו האישית ברמה הטקטית ואף

הטכנו־טקטית לאור כך שלמפקדים הכפופים לו אין את כלל המידע הדרוש, הידע והניסיון המתאים כדי להביא לסיום האירוע באופן מוצלח.

ג. מפקד החטמ"ר יצא ל"פיקוד מלפנים" כאשר קיים צורך להתרשמות אישית בעת אירוע מבצעי, כדי להעריך את מוכנות ותפקוד מפקדיו והכוחות הכפופים, לבחינת נקודות תורפה מבצעיות, לטובת ביצוע סיורים ועוד.

ד. כאשר מתחוללים מספר רב של אירועים מבצעיים או כאשר יש עלייה במצב הכוננות, רצוי שבשעות הראשונות מפקד החטמ"ר יישאר במפקדה וישב ב"שולחן המרכזי", כדי לבצע הערכת מצב תוך ריכוז המטה הרלוונטי ואף את כולו [...].

מתוך אלה, נראה שסעיף ד' הוא הרלוונטי ביותר למצב של מתקפת פתע בגבולות. שני ספרי התו"ל אינם עוסקים במצב קיצוני של מעבר משגרת בט"ש למלחמה כוללת דרך מתקפת פתע. במצב זה, מפקד חטיבה מרחבית בגבולות מתמודד עם מצב שבו בגזרה ברוחב (או אורך) של עשרות קילומטרים, שלא ניתן בשום מקרה לכסותה בעין משום נקודה, מתבצעות עשרות התקפות. כאן המתח הוא קיצוני – בין שליטה בתמונת המצב כבסיס לקבלת החלטות במצב הפתעה, ביחסי כוחות נחותים (מעצם מצב ההפתעה), ובין פיקוד מלפנים, שהוא תמיד קרב אחד מקרבות רבים המתרחשים בגזרה רחבה הרבה יותר.

יש לציין כי עדות מרכזית לחשיבה הרווחת כי בחטיבות ואוגדות מרחביות אין סכנה של מתקפת פתע היכולה לאיים על תפקודן, הוא מיקומן הפיזי של מפקדות שמיום הקמתן הוגדרו כמפקדות אוגדה לבט"ש, כמו מפאו"ג 91 במחנה בירנית ומפאו"ג עזה במחנה רעים – קרוב מאוד לגבול. כך גם מפקדות החטיבה המרחביות בגליל, בבקעה, בערבה, בגבול מצרים ובעזה. ברמת הגולן המיקום האחורי יחסית של המפקדות במחנה בנפח הוא מורשת ההתמודדות מול איום פלישה סורית. בגבול לבנון, כלקח ממלחמת לבנון השנייה, הוקמה למפקדת אוגדה 91 מפקדה חליפית רחוקה יחסית מהגבול ומוגנת מתמ"ס. ככל שהתגבר האיום של התקפת רצ'ואן, הרחקתה מקו הגבול קיבלה משנה חשיבות.

מח"ט 14 בתעלת סואץ ומח"ט 188 ברמת הגולן בפרוץ מלחמת יום הכיפורים

בשעה 14:00 של 7 באוקטובר 1973, פיקדה מפקדת חטיבה 14 בראשותו של אל"ם אמנון רשף על החלקים המרכזי והדרומי של תעלת סואץ: 200 ק"מ לפי גבולות הגזרה – בין העיר הנטושה קנטרה בצפון (מעט מדרום לה), ועד אמצע מפרץ סואץ בדרום. מתוך זה, כ-100 הק"מ הצפוניים היו בין העיר סואץ לקנטרה. מקנטרה וצפונה פעלה חטיבה מרחבית 275. בגזרת חטיבה 14 היו שמונה מעוזים וכוחות בהיקף של שני גדודי שריון וגדוד חת"ם במחנות פלוגתיים במוצבים מאחורי קו המעוזים. באותה עת, שתי חטיבות שריון 14 ו-401, החזיקו את הקו בסבב של חצי שנה בקו וחצי שנה אימונים. עם פתיחת המלחמה פיקד רשף על הגזרה מתוך בונקר הפיקוד החטיבתי במחנה טסה (כ-25 ק"מ מזרחית לקו התעלה), לאורך 24 השעות

הראשונות של המלחמה. רק לאחר 24 שעות הוא יצא מן המפקדה לפיקוד מלפנים. כך כתב בספרו **לא נחלל** על קרבות חטיבה 14 במלחמה, בנושא "שליטה ומיקום המפקד" (רשף, 2013, עמ' 191-192):

[...] במשך כל היממה הראשונה פיקדתי על החטיבה מתוך בונקר החמ"ל. אין ספק שמבחינה "טכנית" של שליטה זה היה נכון. במשך כל שעות היום הראשון של המלחמה, רוחב הגזרה החטיבתית השתרע על פני כ־200 קילומטר. תנאי השליטה בגדודים, בפלוגות ובמעוזים היו קשים ביותר, עקב הטווחים הגדולים והתנאים הטופוגרפיים והאטמוספריים. קשיים אלה גברו במיוחד מכיוון שהאויב השקיע מאמצים רבים לחסום את רשתות הקשר, והיה הכרח לדלג בין רשתות קשר רדיו ולהסתייע בקשר טלפוני, בעיקר עם המעוזים ומפקדות הגדודים. אופי לחימת החטיבה, הפיצול לפלוגות ולעיתים למחלקות נפרדות, וקשיי השליטה האובייקטיביים של מפקדי הגדודים, חייבו אותי להכנס לרשתות קשר פלוגתיות, לתקשר עם מ"פים ואפילו עם מ"מים לאחר שמפקדיהם נפגעו, לקבל מהם דיווחים ולהורות להם מה לעשות וכיצד. היו מקרים רבים של הכפפת כוחות וציוותים, שהמפקדים לא הכירו זה את זה בתוקף הנסיבות, ונאלצתי ללוות את המהלכים הללו בהכוונה ובתדרוך צמודים [...] גם לאחר שהגזרה החטיבתית צומצמה לגזרה המרכזית של התעלה [את הגזרה הדרומית קיבלה חטיבה 401] רוחב הגזרה החטיבתית היה 55 קילומטר וחלק מקשיי השליטה נותרו בעינם. לכן אם מתבוננים בנושא בהיבט "השליטה הטכנית", היה זה נכון. אבל... **היה זה משגה מנהיגותי ופיקודי שלי** [שלוש הנקודות וההדגשה במקור].

אין לי ספק שבמשך כל שעות הלחימה קיבלתי דיווחים שוטפים ואמינים מכל מפקדי המשנה, והיו רבים כאלה. למרות זאת, מבחינה פיקודית הייתה זו טעות. מפקד ברמה הטקטית-חטיבתית חייב להתרשם באופן אישי ובלתי אמצעי משדה הקרב ולא להסתפק בתמונה המתקבלת אצלו על בסיס דיווחים. באשר לפן המנהיגותי: על משקל האמרה "צדק צריך לא רק להיעשות אלא גם להראות", מפקד שדה צריך לא רק לפקד, אלא גם להיראות בשדה הקרב ובקדמתו. הוא חייב להפגין נוכחות במובן החיובי של הנושא ולהמצא בין ובתוך הכוחות הלוחמים. [...] גם אם השיקול "הטכני" הקשור בשליטה תמך בהחלטה להישאר בחמ"ל, הרי השיקול המנהיגותי-פיקודי היה אמור לגבור, בעיקר במצב המשברי שבו הייתה נתונה החטיבה. נכון ונכון היה מצידי לשלב את הדברים כדי להגיע לשליטה אופטימלית. הייתי צריך לבצע "גיחות" עם החפ"ק החטיבתי במהלך שעות האור והחושך למען "אראה ואיראה".

כתיבתו של רשף ב־2013 היא מעט אפולוגטית, אולי לנוכח הביקורת הציבורית על "מח"טי הפלזמות" של מלחמת לבנון השנייה (אני אחד מהם). השליטה בגזרה כה רחבה שבה צלחו כוחות מצריים רבים, פיצולי הכוחות של צה"ל, עם אמצעי הקשר של אותם ימים, חייבה הישגים במפקדה. להבנת, יציאה של רשף ל"פיקוד מלפנים" לא הייתה תורמת להבנתו את חומרת המצב, והייתה נוסכת ביטחון במפקדים בגזרה מצומצמת שבה היה פועל, ועם השפעה נמוכה על המפקדים בשאר הגזרות.

לגבי תפקוד המח"טים בקו רמת הגולן עם פרוץ המלחמה, אפשר לומר את הדברים הבאים. הפו"ש על גזרה זו היה מפוצל ביסודו בין חטמ"ר 820 שפיקדה על המוצבים ובין חטיבת השריון 188 שפיקדה על שלושה גדודים. מח"ט 820 אל"ם צבי בר, שנכנס לתפקידו יום לפני המלחמה, שהה במפקדה לאורך כל היממות הראשונות (למעט יציאה לרמת מגשימים כדי לשכנע את התושבים להתפנות) ועסק בהעברת דיווחים מהם למפקדת אוגדה 36 ולמפקדי חטיבות השריון. מח"ט 188 אל"ם יצחק בן שוהם, שגדודי הטנקים שלו היו פרוסים לרוחב כל הגזרה, מילא את מקומו של מפקד הפיקוד חופי שהיה ב-14:00, בעת פרוץ המלחמה, בקריה. לא אכנס לעניין ההחלטה של סגן מפקד הפיקוד שמחוני להפעיל את חטיבה 7 – העתודה הפיקודית, מייד עם פרוץ המלחמה בגזרה הצפונית ובכך לחלק את הרמה בין שתי חטיבות השריון.

מפקדת אוגדה 36 תפסה פיקוד על רמת הגולן לאחר חצות של 6 באוקטובר. בן שוהם קיבל מחופי פקודה ב-16:00 להיערך לצאת ממוצב הפיקוד בנפח כדי לפקד על כוחותיו בגזרה הדרומית מחפ"ק המח"ט שלו. על נושא מיקום המפקד, כתב יהודה וגמן כי "בדיעבד, נראית יציאתו של המח"ט לגזרה הדרומית ככזו שלא הביאה לשיפור תמונת המצב ואף הרעה אותה. היציאה לשטח הביאה לכך שמפקדת החטיבה נותקה מאמצעי הקשר והשליטה הנוחים שלה. הסמח"ט, קצין האג"ם והמס"ח נשארו בנפח, והמח"ט, שניסה כל הלילה לפקד על החטיבה בחושך מנגמ"ש בודד, לא הצליח לשפר שליטתו בה ולארגן את כוחותיו טוב יותר, כדי שיעמדו מול מחץ ההתקפה הסורית. [...] ניתן לומר כי ההישג החשוב שהשיג מח"ט 188 ביציאתו לגזרה הדרומית, היה בהבנת גודל הבעיה שנוצרה בגזרתו, וחוסר היכולת להשפיע עליה יותר. [...] בשלב זה התמצתה יכולתו להשפיע על הקרב רק בעידוד הלוחמים להילחם במעין קרב השהייה [...] בבוקר חזר בן שוהם עם הנגמ"ש לנפח דרך גמלא ושפך הירדן, לקח את הטנק שלו והמשיך להילחם על ציר הנפט עד מותו, יחד עם הסמח"ט וקצין האג"ם בצהרי 7 באוקטובר תוך לחימה נגד טנקים סוריים שניסו לכבוש את נפח (וגמן, 2003). קצין האג"ם הפיקודי אורי שמחוני, שהיה בחמ"ל הפיקוד בנפח מתחילת המלחמה אמר בראיון כי בן שוהם "נהרג כטנקיסט, לא כמח"ט [...] על הגזרה לא היה מפקד אף פעם, אף אחד לא פיקד" (שמחוני, 2016, דקה 27-28).

המאמר מתמקד בדרג החטיבה, אך ראוי לציין כי מפקד אוגדת סיני 252, אלוף אלברט מנדלר, פיקד על הקרבות של 6 באוקטובר מחמ"ל האוגדה בבסיס רפידיס (כ-60 ק"מ מהתעלה, הותקף על ידי מטוסים מצריים). הוא יצא לסייר בגזרה בבוקר 7 באוקטובר. מפקד אוגדה 36 תא"ל רפאל איתן פיקד על קרבות ההגנה ברמת הגולן ממחנה נפח שבשלב מסוים התחוללה על גדותיו לחימה מול טנקים סוריים.

חטיבות אוגדת עזה במתקפת 7 באוקטובר

מפקד החטמ"ר הדרומית אל"ם אסף חממי שהה בבסיס בעת פרוץ המלחמה. הוא נכנס לחמ"ל מייד בתחילת ירי התמ"ס, הבין כי מתפתח אירוע באזור קיבוץ נירים, יצא כמה דקות אחר כך עם החפ"ק שלו לשם (06:35), תוך שהוא משאיר בחמ"ל את קצינת החמ"ל שהייתה במשמרת. כמה דקות אחר כך, לנוכח ההבנה כי מדובר בפשיטות רבות (לא ברור אם חשב שיש מאמץ עיקרי של האויב במרחב כיסופים-עין השלושה-נירים, או שההתקפה דומה בעוצמתה לרוחב כל הגזרה), הוא הכריז ברשת הקשר "מלחמה" והנחה להקפיץ את כל הכוחות לגדר ואת כיתות הכוננות ביישובים. כאשר הבין חממי כי מדובר במתקפה רחבה, הוא כבר היה בתוך קרב בקיבוץ נירים, מוקף באויב. הוא נהרג ב־7:00 בבוקר בקירוב, תוך הפגנת גבורה אישית. השפעתו על הקרב עד למותו הייתה בהכרזה על שינוי המצב, שיש בה חשיבות רבה. הקושי לדעת מה עמד בבסיס ההחלטות שקיבל, מותו בקרב והעובדה שגופתו עדיין מוחזקת בעזה, מקשים על דיון בשאלת החלטתו לצאת מהחמ"ל, הנראית נכונה לעת קבלתה, לנוכח מה שנכתב מעלה. יש לציין כי סמח"ט דרומית גר בגזרה ונפצע בדרכו מביתו למפקדת החטיבה. לעומת זאת, אחד ממנהלי הלחימה שגר בקיבוץ מגן הגיע לחמ"ל דרומית כחצי שעה לאחר תחילת המתקפה והחל לפקד עליה. במצב זה, מפקדת חטמ"ר דרומית התקשתה מאוד בבניית תמונת המצב של גזרתה.

מפקד החטמ"ר הצפונית אל"ם חיים כהן שהיה בחופשת שבת חזר לבסיס רעים לפנות בוקר, נכנס בתחילת המתקפה לחמ"ל החטיבה עם קצין האג"ם שלו (שנשאר שבת), זמן קצר לפני שמחבלי נח'בה פרצו למשרדו מתוך כוונה לחטוף, וניהל את הלחימה בגזרתו מחמ"ל החטיבה כעשר שעות, עד 16:00 בערך, אז יצא לשטח. בשעות הראשונות ללחימה הצליחה מפקדת החטיבה (במגבלות המצב), ליצור תמונת מצב חלקית ולהפעיל אש מסק"ר וכטב"ם. כהן הכווין את מח"ט גבעתי וכוחות של החטיבה משדרות לכפר עזה, נתן הנחיות לטנקים בודדים, הגדיר שרשרת פיקוד במקומות מסוימים, ועוד. בגזרתו של כהן התרחשו 28 אירועי לחימה, כך שאם היה יוצא לפקד על אחד מהם, היה מאבד יכולות פו"ש רבות שקיימות רק בחמ"ל החטיבה, ובכללן היכולת לרדת לרשתות קשר גדודיות ופלוגתיות, תקשורת עם יחידות מרוחקות, יכולת תקשורת עם חיל האוויר ועוד. מן הצד השני, יציאה מוקדמת יותר לכביש 232 הייתה אולי מקנה לו הבנה טובה יותר ויכולת שליטה טובה יותר בלחימה על החזקת צירים וצמתים פתוחים. הביקורת עליו בהקשר של 7 באוקטובר הייתה שיצא לשטח מאוחר מדי אף שקצין האג"ם החטיבתי היה איתו בחמ"ל, וכן על תפקודו בהיבטים נוספים כמח"ט, זאת בנוסף למימוש אחריותו בתקופה שלפני המלחמה.

חשוב לציין כי באוגדת עזה נקבע בשנים 2010-2012 נוהל אוגדתי בנושא מיקום המח"ט בשני מצבי יסוד:

1. כשהמח"ט או מחליפו כונן לבד (בסופי שבוע/חגים), הוא תמיד ינהל את הלחימה מהחמ"ל ולא יצא לפיקוד לפניו עד השגת שליטה מבצעית באירוע. ההיגיון שעמד ביסוד קביעה זו היה שאי אפשר לנהל אירוע חטיבתי מרכב דוד, עקב מגבלות פו"ש ושו"ב בהפעלת כוחות וסיוע אווירי.
 2. כשהמפקדה באיוש גבוה (לרוב באמצע השבוע) - הסמח"ט/קצין האג"ם יפתחו את החמ"ל כקדמית. המח"ט, בגיבוי המפקדה, יצא לפיקוד מלפנים על בסיס חפ"ק (עדות תא"ל (מיל) טל חרמוני, 2025).
- נראה כי נוהל זה נשכח במהלך השנים.

בהקשר של מיקום מפקד האוגדה: בשנים האחרונות השתפרו מאוד יכולות הפו"ש של מאו"ג כאשר הוא יוצא ממפקדתו עם חפ"ק ממוכן ומוגן, ומשאר מאחור ראש מטה שינהל את המפקדה העיקרית. מצב זה נכון למפקדי אוגדה בעת תמרון, ומפקדי האוגדות במלחמת "חרבות ברזל" מיצו יכולות אלה. להבנתי, אי אפשר להקיש מכך על יציאה של חפ"ק מאו"ג קל כפי שהיה קיים באוגדת עזה, במצב שבו מחד הגזרה תחת לחימה, ומצד שני המפקדה אינה מאוישת בממלאי תפקידים בכירים כמו רמ"ט.

דיון, המלצות וסיכום

צה"ל סבל לפני המלחמה מחלוקה סכמתית של הפעילות הצבאית למצבי "שגרה, חירום ומלחמה". המעבר ביניהם אמור היה להתרחש לנוכח התרעה, ובעקבותיה תגבור כוחות ויכולות מסוגים שונים, אף שבחזית לבנון היו למפקדי פצ"ן ואוגדה 91 ספקות בדבר אמינותה של התרעה כזו. ספרות התו"ל שהוצגה ממחישה אף היא את ההבחנה בין מצבי התפקוד. לצה"ל יש גבולות יבשתיים ארוכים, שבהם מתקיימת פעילות בט"ש נקודתית, המאפשרת למפקדי החטיבות והאוגדות לרכז מאמץ של כוחות מעטים, אמצעי מודיעין, אוויר ופו"ש, כדי לבצע היטב את משימותיהם. הבעיה - לעיתים בגבולות אלה מתחילה מתקפת פתע, המאתגרת כל היבט של התארגנות הבט"ש - ההישענות על התרעה, תצפיות, מכשול, היקף הכוחות, דפוסי פו"ש ועוד. המאמר המחיש את המתחים העצומים הקיימים בהקשר של מיקום מפקד חטמ"ר בגבולות, בפרוץ מלחמה ללא התרעה. ההצעות האלה לא יפתרו את המתח שבו נתון המפקד, אך יכולות להקל עליו:

ההמלצה העקרונית היא כי במצב שבו מפקד החטיבה מבין כי מתחילה מתקפת פתע, מיקומו ייקבע לנוכח עדיפות ברורה ליצירת תמונת מצב כבסיס לקבלת החלטות לגבי כוחותיו, ואולי יותר מזה, כבסיס לדיווחים לרמות ממונות והכוונת כוחות ואמצעי תגבור לגזרתו - בחמ"ל החטיבה או במקום אחר שבו יהיו לו אמצעים מתאימים. במתקפת פתע, מצב היסוד שונה מהותית ממצב מלחמה ומצב בט"ש, שבהם למח"ט הוקצו מראש האמצעים לביצוע משימתו ולכן עיקר ההחלטות הן "פנימיות". כאן הנחת המוצא היא שכוחותיו אינם מספיקים ולכן ליכולת ליצור תמונת מצב עבור הרמות שמעליו, להמליץ להן ועוד, חשיבות עליונה.

לכאורה, אפשר לומר כי לנוכח אמצעי השו"ב הקיימים כיום, המח"ט יכול לקבל תמונת מצב טובה מן החמ"ל לגי'פ שלו. ואולם להבנתי, לשהייה בחמ"ל יש יתרונות חשובים נוספים, כמו יכולת להפעיל קציני מטה במהירות, תקשורת מסוגים שונים מול מפקדות בכירות ושלא כולה אפשרית מגי'פ, וגם תנאים טובים יחסית להערכת מצב ולחשיבה. המלצתי היא כי יציאה מהחמ"ל תהיה בעיקר לצורך השלמת תמונת המצב דרך התרשמות בלתי אמצעית מהמצב בשטח, אם הוא ירגיש כי יש לו פער בעניין (וייתכן שזה מה שהניע את חממי לצאת מהחמ"ל). פיקוד מלפנים לצורך הפגנת מנהיגות רלוונטי לאחר שתמונת המצב התבררה, יש ממלאי תפקידים אחרים שיכולים להמשיך בגיבושה, ולמרחב שאליו יוצא המח"ט יש חשיבות ברורה, ביחס לאחרים המצויים בגזרתו.

המלצות נוספות:

- מיקום מפקדות אוגדה וחטיבה כך שלא יהיו מאוימות בהתקפה יבשתית בשעות הראשונות של הלחימה, כדי לאפשר פעולתן המיטבית. הדבר נכון בעיקר בגזרות ארוכות. מיקום המפקדה צריך להיות מאחור, כאשר בינה לבין הגזרה כולה יש נתיבים המאפשרים הגעה מהירה בעת הצורך.
- הכנת מפקדות חליפיות ולו חלקיות בבסיסים עורפיים יותר, כדי לאפשר פיקוד מהן אם המפקדה הראשית תחת מתקפה (לדוגמה, בדרום - ג'וליס, צאלים).
- תרגול מפקדות חטמ"ר בגבולות בתרחישי קיצון, שכוללים בתוכם כישלון הגנה, לפחות בתחילתה, כדי להכין קוגניטיבית ומנטלית את כל ממלאי התפקידים במפקדה למצבים דומים. תרגילים כאלה נדרשים להתקיים גם בשבתות וחגים, כאשר האיוש הראשוני חלקי; חלופה לתרגילים בגזרה אשר קשה להסתיר בהם את ההכנות מעיני המתורגל ושעלותם המשאבית רבה, היא סימולטור לקבלת החלטות.
- מינוי סמח"ט ב' או רמ"ט מילואים, החי בגזרת החטיבה, נוסף על הסמח"ט הסדיר. הוא נדרש להיות בקיא בתמונת המצב, להיות מסוגל להגיע תוך דקות למפקדת החטיבה ולאפשר למח"ט לצאת קדימה, אם זה ירצה בכך. המשמעות לדוגמה היא שהוא יידרש להישאר שבת בגזרה, כאשר המח"ט יוצא לחופשה או מחוץ לגזרה. לצורך כך יידרש מנגנון העסקה חדש שאינו קיים כיום בצה"ל, ואשר בו סמח"ט ב' / רמ"ט חטמ"ר יקבל משכורת חלקית מצה"ל ויהיה מחויב לכוננות ברמות שיוגדרו.
- ולסיום, הצעה בתחום אתוס הלחימה של צה"ל. צה"ל כארגון מצפה מכל יחידותיו ואנשיו לחתור לניצחון. המשמעות ברמת הלוחם וברמות הפיקוד הזוטרות ברורה - חתירה למגע עם האויב כדי להשמידו. ביממה הראשונה של מתקפת פתע היו מפקדים רבים, בדרגות אל"ם ומעלה, שחתרו למגע כלוחמים. בה בעת, במקומות מסוימים הצטברו לוחמים רבים ממגוון גדול של יחידות, ונוסף אתגר של מיצויים באופן אפקטיבי, המצריך שליטה בכוחות וקבלת

החלטות. בעוד תפקידו של הלוחם להילחם, תפקידו של המפקד לפקד. רצוי להגדיר כי במצבים כאוטיים, מה שמצופה ממפקדים אינו רק חתירה למגע אלא גם, ועיתים בעיקר, "חתירה לפיקוד".¹

¹ תודות למעירים האנונימיים בדרגי אל"ם/תא"ל שפיקדו בעברם/מפקדים כיום על חטיבות ואוגדות בגבולות.

רשימת המקורות

- וגמן, יהודה (2003). כאוס בנפח. בתוך: "מלחמה היום" - חקרי מלחמת יום הכיפורים. עורכים: חגי גולן ושאול שי, עמ' 311-358.
- זרוע היבשה (2017א) **החטיבה וצוות הקרב החטיבתי**.
- זרוע היבשה (2017ב). **החטיבה המרחבית (החטמ"ר)**.
- **עדות תא"ל (מיל') טל חרמוני**. מח"ט דרומית באוגדת עזה בשנים 2010-2012. העדות ניתנה בתאריך 10 במרס 2025.
- פינקל, מאיר (2013) מעבר בין בט"ש למלחמה - אתגר של זיהוי השינוי, הטמעתו וביצועו. בתוך: מאיר פינקל, **אתגרים ומתחים בתהליך בניין הכוח**. מערכות, עמ' 270-306.
- רשף, אמנון (2013). **לא נחזל - חטיבה 14 במלחמת יום הכיפורים**. דביר.
- שמחוני, אורי - ריאיון עם אלוף (מיל') אורי שמחוני (נובמבר 2016). **פיקוד הצפון במלחמת יום הכיפורים** - <https://www.youtube.com/watch?v=pgaiboDhVFw>

שער ד

בניין כוח

הקדמה

המלחמה הממושכת מרובת החזיתות מציבה אתגרים חדשים לא רק למקבלי ההחלטות והכוחות הלוחמים, אלא גם למערכת בניין הכוח של צה"ל - בתחומים כמו הכנסת אמל"ח חדשים, שדרוג קיימים, הצטיידות מהירה להשלמת חוסרים ועוד; פיתוח שיטות לחימה (תו"ל עדכני); הכשרות ממלאי תפקידים במגוון תפקידים ודרגים, בסדיר ובמילואים; מנגנונים ושיטות בתחום מנהל כוח האדם לצורך שימור מצבת כוח האדם ביחידות; הרחבת ארגונים קיימים והקמת גופים חדשים ועוד. בעבר כתבתי רבות בתחום זה, ושני המאמרים הבאים הם תוספת.

מטרת שער זה להציג סוגיות תיאורטיות בתחום בניין הכוח שהן בעלות השפעה גדולה בהווה, שכנראה תמשיך גם בעתיד. שער זה כולל שני מאמרים. הראשון עוסק בהשתנות צה"ל אחרי טראומת כישלון 7 באוקטובר, ועל רקע תחושת דחיפות במתן מענה. הוא מציג מודל שעל פיו צבאות שמתכוונים למלחמה נוספת מייד אחרי זו שכשלו בה, מתנהלים על פי דפוס בעל שלושה שלבים: מענה שמבוסס על מיומנות הכוחות; מענה שמבוסס על הרחבה כמותית של היכולת, שנתפסה כחסרה במלחמה שהסתיימה; מענה חדש וייעודי לאתגר שהתברר במלחמה.

הבעיה היא שהשקעת יתר בשלב השני עלולה לשחוק את המשאבים ואת הקשב הניהולי הנדרשים למימוש השלב השלישי. המאמר (שהתפרסם בתחילת 2024) הציע כי לנוכח טראומת ההגנה ב-7 באוקטובר, צה"ל צפוי להשקיע השקעת יתר בהרחבה כמותית של יכולות ההגנה בגבולות ושל המענה ההתקפי הקיים. מצב זה עלול לפגוע במעבר מוקדם יותר לשלב השלישי - מענה ייעודי לאתגרי ההגנה וההתקפה בלבנון. על אף שמאז כתיבת המאמר הכריע צה"ל את חיבאללה בלבנון, הרי שהמודל תקף גם ליזירות אחרות ולתחומים אחרים.

המאמר השני נכתב יחד עם אלוף (מיל') מוטי ברוך והתפרסם במרס 2025, לפני מבצע "עם כלביא" באיראן. הוא דן בהכוונת בניין הכוח של צה"ל וטען כי בשל אי הוודאות הרבה בנוגע לתרחיש מלחמה עתידית ולהגדרת האויב העיקרי שצה"ל נדרש לבנות את כוחו מולו, יש סכנה של מיקוד יתר בתרחיש שנתפס לכאורה הברור

ביותר – איראן. במאמר מוצגת התקופה שלפני מלחמת לבנון השנייה, שבה שררה אי־ודאות בהקשר הכוונת בניין הכוח, תוך מיקודו בלחימה ב"מעגל פנימי" באיו"ש והבעיות שנבעו מכך. בהמשך נדונות המלצות ועדת נגל למיקוד בניין הכוח במלחמה רחבת היקף מול איראן, ובסיום הוצע כי תרחיש הייחוס לבניין הכוח של צה"ל במעגל ראשון יהיה מרחיב יותר ויכלול, לצורך ההמחשה, את כיבוש לבנון והכרעת חזבאללה. זאת גם אם כיום הדבר אינו נראה הכרחי, מכיוון שחזבאללה נחלש משמעותית במהלך מבצע "חיצו הצפון".

יהיו שיטענו כי מודל שלושת השלבים היה נכון אולי לתחילת המלחמה, אך צה"ל כבר התאושש מטראומת פתיחתה והצליח מול חזבאללה בלבנון ואיראן, ולכן הסכנות מפניהן מזהיר המאמר כבר אינן קיימות. אטען כי ההיסטוריה מראה אחרת. גם במלחמת יום הכיפורים צה"ל התאושש בצורה מרשימה, צלח את תעלת סואץ והגיע 40 ק"מ מדמשק, אך אף על פי כן הטראומה לא נמחתה. במקרה של "חרבות ברזל" אפשר להניח כי הזיכרון החי של אירועי 7 באוקטובר, ואי פתרון בעיית החטופים למרות ההצלחות בצפון ובאיראן, ייצרו לחץ למנוע אירועים דומים בעתיד, ולהשקיע בהגנה. בהקשר בניין הכוח בתנאי אי ודאות בנוגע לאופי האיום העתידי המרכזי שנדרש להיערך אליו – "עם כלביא" אמנם קיבע את איראן כאויב ישיר של ישראל שיכווין את בניין הכוח בתחומים של הפעלת חיל האוויר והגנה אווירית, אך בעיית הכוונת כוחות היבשה נשארת על כנה.

שאלות הכוונה מוצעות לקריאת שער זה:

1. האם שינוי הגישה הישראלית שהוצגו בשער השני (תרבות ארגונית – מלחמת מנע, הכרעה, כיבוש והחזקת שטח), יביאו לשינוי בהקצאת המשאבים בהקשר התקפה/הגנה? או שצורכי ההגנה מול איראן וההגנה בגבולות יטו את הכף לטובת יכולות הגנתיות?
2. מה תרחיש הייחוס שבניין הכוח היבשתי יכוון אליו, בעיקר אם חזבאללה לא ישתקם בשנים הקרובות?

מקורות מומלצים להרחבה

- פכט, איל וחיימיניס, איתי (מרץ 2025). על אסטרטגיה ישראלית של מדיניות תעשייתית מוכוונת יעדי־על ביטחוניים. **מחקרי מרכז דדו**.
- שלח, עפר (אוגוסט 2024). בניין הכוח בעקבות "חרבות ברזל" – לא לחזור על טעויות העבר. **בין הקטבים** 41: עמ' 131–141.

השתנות צה"ל אחרי טראומת מלחמה ועל רקע תחושת דחיפות במתן מענה מודל, היסטוריה, ולקחים לתקופה שאחרי "חרבות ברזל"¹

המאמר מציג מודל, על פיו צבאות שצריכים להתכונן למלחמה נוספת מייד אחרי מלחמה שהיה בה כישלון/טראומה, מתנהגים בדפוס הכולל שלושה שלבים: (1). מענה שמבוסס על מיומנות הכוחות; (2). מענה שמבוסס על הרחבה כמותית של היכולת, שנתפסה כחסרה במלחמה שהסתיימה; (3). מענה חדש וייעודי לאתגר שהתברר במלחמה. הבעיה היא שהשקעת יתר בשלב השני, עלולה לשחוק את המשאבים ואת הקשב הניהולי הנדרשים למימוש השלב השלישי. צה"ל כעת, לאור טראומת ההגנה ב־7 באוקטובר, צפוי להשקיע השקעת יתר בהרחבה כמותית של יכולות ההגנה בגבולות ושל המענה ההתקפי הקיים. מצב זה עלול לפגוע במעבר מוקדם יותר לשלב השלישי - מענה ייעודי לאתגרי ההגנה וההתקפה בלבנון.

מבוא

צבאות שצריכים להתכונן למלחמה נוספת מייד אחרי מלחמה שהיה בה כישלון או טראומה, מתנהגים בצורה דומה. גם אם המלחמה שאליה הם מתכוננים תתרחש בזירה אחרת, אם היא בעלת אותם מאפיינים, דפוס ההתנהגות של הצבאות חוזר על עצמו, והוא יוצג להלן במודל בן שלושה שלבים. השלב הראשון הוא מענה שמבוסס על מיומנות הכוחות. השלב השני הוא מענה שמבוסס על הרחבה כמותית של היכולת, שנתפסה כחסרה במלחמה שזוה עתה הסתיימה, והשלב השלישי הוא מציאת מענה חדש וייעודי לאתגר שהתברר במלחמה. תחילה יציג המאמר את המודל, כתוספת לתיאוריה הצבאית העוסקת בהשתנות בין מלחמות ובהסתגלות תוך כדי מלחמה, וידגיש את הבעיות הנובעות ממעבר דרך שלושת שלביו. להמחשת תקפות המודל יוצגו ארבעה מקרי מבחן ישראליים ומקרה מבחן אחד מצבא ארצות הברית. החלק האחרון של המאמר יציג את החשיבות של הבנת המודל, כדי לצמצם בעיה שצה"ל עלול להיקלע אליה כשהוא נותן מענה לבעיית ההגנה בגבולות בעקבות

¹ פורסם במקור באתר המרשתת של מרכז דדו. ינואר 2024.

טראומת 7 באוקטובר, שבפתיחת מלחמת "חרבות ברזל". על פי דפוס ההתנהגות שהוצג לעיל, צה"ל צפוי להשקיע השקעת יתר בשלב השני – מענה שמבוסס על הרחבה כמותית של יכולות ההגנה, שנתפסה כחסרה בתחילת המלחמה. השקעה זו, והשקעה צפויה גדולה בהרחבה כמותית של המענה ההתקפי הקיים, יידרשו משאבים גדולים, שעלולים לפגוע במעבר מוקדם יותר לשלב השלישי – מענה חדש וייעודי לאתגרי ההגנה וההתקפה.

המודל

רבות נכתב על תהליכי שינוי בצבאות בין מלחמות. סטיבן רוזן לדוגמה, טען שגורם מרכזי לתהליכי שינוי בצבאות הוא לחץ חיצוני של הדרג המדיני, שכן צבאות הם ארגונים שמרניים מטבעם, ואינם נוטים להשתנות ללא לחץ כזה (Rosen, 1994). עם זאת, ההיסטוריה מראה שיש לא מעט צבאות שהשתנו עקב הבנה של אופי האיום החדש שמולם, ועשו זאת בעצמם, ללא מניע או לחץ חיצוני. דימה אדמסקי הסביר, שאופי השינוי קשור קשר הדוק לתרבות האסטרטגית של הצבא שמנסה להשתנות (Adamsky, 2010), ויש עוד כתיבה ענפה בנושא. המודל המוצג כאן, עוסק בסוג של השתנות שעליו נכתב מעט יחסית – השתנות לאחר מלחמה שיש בה ממדים של כישלון (מודיעיני, מבצעי ושילוב של שניהם), ושבסיומה נראה שיש איום מיידי במלחמה קרובה, וקיימת תחושת דחיפות גדולה לתת מענה לבעיות שהתגלו במלחמה הקודמת. במילים אחרות, המודל עוסק בשאלה: איך מתנהג צבא שנמצא בטרומה ומבין, שהוא חייב לתת מענה מיידי לאתגר שאותו הבין זה עתה.

שלושת השלבים העקרוניים שאפשר לזהות בהתנהגות של צבאות הם:

שלב א – המענה מבוסס המיומנות – בשלב זה הפתרון מבוסס על פעולת דחק להגברת המיומנות של הכוחות (או של האזרחים בעורף. ראו מקרי המבחן), בהתבסס על האמצעים ועל תורת הלחימה הקיימים. לרוב שלב זה קצר יחסית, שכן הכוחות מבינים שמענה זה, המבוסס על אומץ לב ועל הקרבה, אינו גישה נכונה לבניין כוח. אם הבעיה הדחופה היא הגנה, משלימים את מיומנות הכוחות בהקצאת כוחות רבים להגנה. לעיתים מבצע מוגבל, שנתפס כהוכחה להתאוששות ראשונית מהטרומה, מסמל את סיום השלב הזה.

שלב ב – מענה שמבוסס על הרחבה כמותית של המענה הקיים – מענה זה מתחיל לרוב יחד עם שלב א, אבל מימושו אורך זמן רב יותר. בשלב זה רוכשים כמות רבה ככל האפשר של אמצעי לחימה מהסוגים הקיימים. המענה הזה מבוסס על יתירות באמצעי לחימה או ביכולת, שחסרונם הורגש קודם לכן. שלב זה דורש משאבים רבים, כרוך לרוב בהקמת יחידות ובאימונן (או באי־הקטנה של סדר הכוחות, שתוכננה לפני המלחמה) ושואב את המערכת לעיסוק רב, שיש בו תחושת סיפוק רבה, המאפשרת גם הדחקה של הצורך להשתנות.

שלב ג - פיתוח מענה ייעודי לבעיה - בשלב זה מבשיל פיתוח של מענה ייעודי לבעיה, שעומה לא הצליח הצבא להתמודד היטב במלחמה הקודמת. גם שלב זה מתחיל להתרחש לקראת סיום המלחמה, אך נדרשות לו שנים של פיתוח טכנולוגי ותפיסתי. אימוץ מענה זה דורש השתנות צבאית (טרנספורמציה), שעל הקשיים ליישמה נכתב רבות, והם לא יפורטו כאן. לעיתים, בשלב זה המערכת כבר מותשת מבחינה משאבית ותהליכית מהשלב הקודם, והמצב הזה מקשה עוד יותר על יצירת השינוי. לכך נוסף הקושי של הצבא להסביר לדרג המדיני ולאזרחים, שנדרשים משאבים נוספים לצורך המענה החדש, לאחר שבעבר הוסבר שהמענה הכמותי הוא שייתן פתרון לאתגר.

יש לציין, שהחשיבה על שלושת השלבים מתחילה מייד עם סיום המלחמה הנתפסת כטראומה, והדירוג שלהם נובע מקצב מימושם.

דוגמאות היסטוריות

קיים מגוון גדול של דוגמאות להתנהלות צה"ל לפי המודל שהוצג, ואפשר למוצאו גם בדפוסים ארגוניים של צבאות זרים. הסיבה לריבוי הדוגמאות בצה"ל דווקא, היא השילוב הייחודי יחסית של תדירות גבוהה של אירועי לחימה (מלחמות ומבצעים רחבי היקף), שמתגלים בהם פערים מבצעיים כחלק טבעי מהמלחמה, יחד עם העובדה, שלרוב בסיום עימות בישראל, יש סבירות ניכרת להתרחשות של מלחמה או של מבצע נוספים תוך זמן קצר, בשונה ממדינות שנלחמות בתדירות פחותה ובוחרות את מלחמותיהן. אציג להלן את הדוגמאות בראשי פרקים. את חלקן חקרתי בעבר בהרחבה, וחלקן מצריך פיתוח מחקרי.

צה"ל אחרי מלחמת יום הכיפורים (1973)

הבעיה האקוטית: התמודדות היבשה עם התקפה רחבת היקף של שריון אויב.

שלב המיומנות: בשנתיים הראשונות הוסבו כארבעת אלפים לוחמי נח"ל לשריון, תוך ביצוע הכשרות מקוצרות (אכ"א, 1973); הוקם מתקן האימונים המשולבים בצאלים ובוצעו אימונים משולבים; נפתחו קורסים משולבים להכשרת מ"פים ומג"דים; לחימתו של מג"ד 77 אביגדור קהלני הוצגה כדוגמה למפקדי צה"ל; מבצע ליטני (1978) סוכם על ידי הרמטכ"ל מרדכי גור כהוכחה להפקת הלקחים בצה"ל (לפירוט ראו: פינקל, 2018, עמ' 123-132).

שלב ההתרחבות הכמותית: שלב זה החל במקביל לשלב המיומנות, וכלל: השגת אמל"ח (אמצעי לחימה) אמריקאי בהיקפים נרחבים, באמצעות קבלה או רכישה של טנקים, תומ"תים (תותחים מתנייעים) ונגמ"שי M-113 וגם באמצעות שדרוג של שלוש מאות טנקי שלל T-54 ו-T-55 לטנקי טירן; אמצעים נגד טנקים ליחידות החי"ר, ובכלל זה מרנ"ט (מטול רקטות נגד-טנקים) לאו וטיל טאו, שהגיעו ברכבת אווירית תוך כדי המלחמה; הגדלת מספר האוגדות ביותר מכפול ממספרן הקודם

(משבע לשבעה עשר ב־1982), הגדלת מספר חטיבות השריון בכחמש עשרה חטיבות ומספר האגדים הארטיילריים בכעשרה (ולד, 1984, עמ' 33-45); פיתוח וייצור פלטפורמות באמצעות האצת פיתוח והצטיידות בטנק המרכבה; הרחבה מתמשכת של המכשול ברמת הגולן, שהקמתו החלה ערב המלחמה. יש לציין, שלהרחבה הכמותית היו היבטים שליליים בתחום כוח האדם, כפי שיפורט בהמשך.

שלב המענה הייעודי לבעיה: בשלב זה הורחב השימוש במזל"טים (מטוסים זעירים ללא־טייס) ופותח החמ"ם (חימוש מונחה מדויק) היבשתי תמוז, שנקלט כגדודי חמ"ם אוגדתיים מאמצע שנות השמונים; פותחו מרכזי מודיעין־אש באוגדות ובפיקודים כדי לתכלל איסוף מודיעין; נקבעו תהליכים ושיטות לתקיפת מטרות בהיקפים רחבים (להרחבה ראו: פינקל, 2023, עמ' 203-210). כדי לממן את היכולות האלה צידד דן שומרון כסגן רמטכ"ל ואחר כך כרמטכ"ל בעד הסגירה של פרויקט הלבאי, ובעד עצירת קו ייצור אחד מתוך שניים של טנקי מרכבה (להרחבה ראו: פינקל, 2018, עמ' 159-167). בהמשך פיתח הרמטכ"ל אהוד ברק את המרכיב האווירי של היכולת באמצעות מערך הזיק על טייסותיו (להרחבה ראו: פינקל, 2020, עמ' 255-272).

שלב ב, השלב של ההתרחבות הכמותית אחרי המלחמה, גרם לבעיות, שכללו את ההיבטים הבאים: משאבי האימונים והאחזקה להיקף סדר הכוחות החדש גדלו דרמטית; משאבי השכר הנדרשים גדלו משמעותית עקב ההגדלה בהיקף משרתי הקבע; נבנו "יחידות חלולות", כלומר, יחידות שאינן מאוישות במלואן עם חוסר באמל"ח תומך ועם פערי אימונים; המשאבים שצה"ל השקיע בפיתוח ורכש היו רבים, וכללו ייצור מקומי של הפלטפורמות: מטוסי הכפיר, סטי"ל, טנק המרכבה ומטוס הלבאי. הם לא הותירו משאבים מספיקים לפיתוח יכולות שאינן פלטפורמות (מזל"טים, חמ"ם ועוד), וגרמו לאובדן עשור של פיתוח, לא רק מבחינה כלכלית אלא גם מבחינה מבצעית. בתחום כוח האדם למשל, החלה התפשרות על איכות כוח האדם, על־ידי הורדת סף הגיוס, מה שהביא בהמשך להקמת מקא"ם (מרכז לקידום אוכלוסיות מיוחדות) כדי לטפל בחיילים שהתגייסו בסף גיוס נמוך, ועל־ידי הורדת תנאים לקצונה והסבה של אלפי חוגרים ונגדים לקצונה בקורסים שהתקיימו במילואים; נוצרה בעיה באיוש תפקידי הפיקוד בדרג המג"ד-מח"ט בסד"כ הגדל - גילם של ממלאי התפקידים הפך לצעיר מדי, וחלקם הגדול היה ללא הכשרות צבאיות סדורות וללא לימודים אקדמיים.

יש לציין כי חיל האוויר, שילב היטב את שלב ב עם שלב ג. הוא כמעט הכפיל את מספר מטוסי הקרב בעשור שאחרי המלחמה (שלב ב), ונתן מענה ייעודי לטק"א (טיל קרקע־אוויר), שהיה מבוסס על מודיעין, שו"ב (שליטה ובקרה), חימושים חכמים ואמצעי הטעיה (שלב ג). המענה של שלב ג עמד בבסיס הצלחת החיל במבצע "ערצב 19" ביוני 1982 (להרחבה ראו: פינקל, 2019).

צה"ל אחרי מלחמת המפרץ (1991)

הבעיה האקוטית: התמודדות עם טילים נושאי חל"ך (חומר לחימה כימי) בעורף.
 שלב המיומנות האזרחית: חולקו מסכות אב"ך (אטומי, ביולוגי, כימי), שנרכשו תוך כדי המלחמה; ניתנה הוראה לאזרחים לאטום חדרים בבתים באמצעות ניילון וסרט דביק; תרגלו בבתי הספר ריצה למקלטים.
 שלב ההתרחבות הכמותית: אחרי המלחמה התקבלה החלטה שהמדינה תתקצב הקמת ממ"ד (מרחב-מוגן דירתי) בכל בית חדש.
 שלב המענה הייעודי לבעיה: פרויקט החץ, שהחל ב-1985 כהליך מו"פ (מחקר ופיתוח) במסגרת "מלחמת הכוכבים" של הנשיא רייגן, תוקצב והפך לפרויקט לאחר מלחמת המפרץ. המערכת הפכה למבצעית החל ב-2001 (לפירוט ראו: רובין, 2019).
 שתי הדוגמאות הבאות: 3 ו-4 עוסקות באותו אתגר – מלחמה מול חזבאללה. אומנם המענה לאתגר משלב התקפה והגנה, והקשר ביניהם במציאות הוא הדוק, אך אתייחס לשני המרכיבים שלו בנפרד: מרכיב צבאי המבוסס על התקפה ומרכיב הגנה על העורף האזרחי.

צה"ל אחרי מלחמת לבנון השנייה (2006)

הבעיה האקוטית: התקפה מול אויב מסוג חזבאללה, אחרי שנים של מיקוד בבט"ש באזור יהודה ושומרון.

שלב המיומנות: "חזרה ליסודות" – צה"ל חזר לאימונים בקרב משולב לתרחיש מלחמה (אם כי התרחיש היה של מלחמה בסוריה, בגלל הקנות סודיות לתקיפת הכור הסורי ולמלחמה שעלולה להתפתח בעקבותיה); הוחזר קורס מח"טים וקורס מפקדי אוגדות; הוחזרו תרגילים חטיבתיים מלאים; הוחזרו תרגילי אוגדה שפסקו (לאחריהם נערכו סיכומי תרגיל בראשות הרמטכ"ל והמטכ"ל); נכתבה תורת לחימה לתרחיש של מלחמה (לפני כן המיקוד היה בעימות מוגבל באיו"ש); מג"דים ומח"טים נדרשו להיבחן במבחני תו"ל (תורת לחימה); החלה ההחזרה של סיוע אוויר ממטוסי קרב – החזרת הקס"א (קצין סיוע-אוויר) ותו"ל השתתפות, שבוטלו בשנת 2000 (להרחבה ראו: דרוק, 2023, עמ' 262–273; פינקל, עמ' 2018, 133–141); הוחזרה אחריות בניין הכוח למודיעין שעברה בשנת 2000 למקמש"ר (מפקדת קצין מודיעין שדה ראשי – חיל חדש שהוקם במפקדת זרוע היבשה) למקמנ"ר (מפקדת קצין מודיעין ראשי תחת אמ"ן), עקב זיהוי פגיעה בתפקוד ונקבעה האחריות של אמ"ן למודיעין עד רמת הגדוד; בוטלה תפיסת הלוגיסטיקה המרחבית (האלמ"ר – אגד לוגיסטי מרחבי), הוחזרו אגדי הלוגיסטיקה לאוגדות, ופותחה לוגיסטיקה קרבית. בדצמבר 2008 יצא צה"ל למבצע "עופרת יצוקה", שהיווה מעין הוכחה לכך כי צה"ל השתפר מאז המלחמה ב-2006 (פינקל 2018, עמ' 133–141).

שלב ההתרחבות הכמותית: שלב זה כלל את עצירת הכוונות לקיצור שירות וסגירת סד"כ סדיר (אלה אמורים היו להתחיל להתממש בקיץ 2006); עצירת

הסגירה של סד"כ מילואים; עצירה של מהלכי בניין כוח מוטי לחימה בטרור, כמו הפיכת הגדס"רים בחטיבות החי"ר ליט"ע (יחידה טקטית לעימות מוגבל); הקמה מחדש של מפקדות הגיס, שפורקו ב־2005; יישום פרויקט עתיר משאבים לרכש ציוד לחימה אישי לחי"ר (המטרה בכך הייתה לרכוש מחדש את ארון אנשי המילואים, יותר מאשר צורך מבצעי בהקשר ללבנון); האצת תוכנית צי"ד (צבא יבשה דיגיטלי) (במלחמה היו משיבי מיקום לחטיבת הנח"ל); החלטה על הצטיידות רחבה בנמ"ר (נגמ"ש מרכבה), שהפיתוח שלו הסתיים, אבל הפרויקט הוקפא; החלטה על הצטיידות במערכת מעיל רוח בטנקי מרכבה סימן 4 עם סיום הפיתוח שלה בשנת 2006.

שלב המענה הייעודי לבעיה: מרכיב מרכזי במענה של צה"ל היה פיתוח תשלובת של מודיעין למטרות תשתית עם יכולת תקיפת המטרות בחימושי אוויר כבדים על-ידי חיל האוויר; המענה ביבשה היה בלוחמ"ם (לוחמה מבוססת מודיעין), על-ידי הנגשת מידע ממערכי אמ"ן לכוחות היבשה החל מ־2012 (איזון, 2022); נוספו היבטים של לחימה רב־ממדית בהתאם לתפיסת הניצחון של הרמטכ"ל אביב כוכבי; הוקמה יחידת ניסוי, היחידה הרב־ממדית (רפאים) ב־2019 (יתח, 2021); בוצעו שורה של שינויים מבניים וארגוניים בצה"ל, כמו הקמת חטיבת השילוח ומנהלת הטרנספורמציה הדיגיטלית. אלו נועדו לאפשר לצה"ל לעבור תהליך של מודרניזציה טכנולוגית, שנתפסה כחיונית על מנת שהוא ישמר את עליונותו הצבאית על חזבאללה.

התמודדות העורף האזרחי עם תמ"ס (תלול מסלול) בהיקף רחב אחרי מלחמת לבנון השנייה (2006)
שלב המיומנות (האזרחית): ניתנו הוראות התמודדות לאזרחים: האזנה להתרעות, מציאת מחסה או כניסה לממ"ד, בוצעו תרגילים ארציים שנתיים.

שלב ההתרחבות הכמותית: שפר דיוק ההתרעה והוגדל מספר תיחומי ההתרעה, הוצאה הקמת ממ"דים ובנייה של מיגוניות בכמות רבה בעיקר באזור עוטף עזה בעקבות המבצעים בעזה.

שלב המענה הייעודי לבעיה: הצטיידות במערכות כיפת ברזל, והחל בה שימוש מבצעי החל מ־2011. מערכת זיהוי והתרעה ארצית להתמודדות עם איום הטמ"ר (טילים, מעופפים ורקטות).

צבא ארצות הברית אחרי היציאה מווייטנאם, והפקת לקחי מלחמת יום הכיפורים (1974-75)
בהקשר ללחימה מול כוחות ברית ורשה באירופה

במקרה זה מדובר בצבא אחד (האמריקאי), שראה בניסיונו של צבא אחר (הישראלי, בעיקר בקרבות השריון ברמת הגולן) רלוונטיות רבה אליו.

שלב המיומנות: קהלני נתפס כדוגמה לקצונה האמריקאית, וספרו "עוז 77" תורגם לאנגלית ונחשב כספר חובה; אומצה גישת ההגנה הגמישה של גנרל דיפוי (מפקד פיקוד האימונים ותורת הלחימה - TRADOC, גוף חדש שהוקם בצבא ארצות

הברית אחרי שהסתיימה מלחמת וייטנאם). הגישה שפורסמה כתורת המבצעים: FM 100-5 בשנת 1976, והייתה מענה ראשוני לאתגר יחסי הכוחות הקשים לטובת ברית ורשה בגבול שבין הגרמניות, הייתה מבוססת במידה רבה על מיומנות טכנו-מבצעית גבוהה של הכוחות (Department of the Army Headquarters, 1976).

שלב המענה הייעודי לבעיה: פותחה תפיסת שדה הקרב העמוק (FOFA - Follow on Forces Attack) - 1986, המקבילה לתפיסת צה"ל של השמדת מטרות הרק"ם מנגד - שלב ג שאחרי מלחמת יום הכיפורים. התפיסה הייתה חלק מהגישה של השמדת דרגי העומק הסובייטיים באמצעות מודיעין מוטס ואש מסק"ר, מערכת רקטית רב-קנית MLRS, פצצות מונחות לייזר ומערכת ATACMS טיל קרקע-קרקע של כוחות היבשה (U.S. Congress, 1986).

לסיכום הפרק ההיסטורי, נראה שהמענה המידי למלחמה מבוסס על מיומנות ההפעלה של האמל"ח הקיים, על היחידות הקיימות, על אמצעי המיגון שבידי האזרחים בעורף ועל אומץ לב. המענה הזה הוא השלב הראשון בדפוס ההתנהגות של צבאות בתגובה למלחמה, והוא תגובה טבעית של צבא הנמצא במצוקה מול בעיה חריפה, שאין לה מענה אחר. הבעיה בדפוס ההתנהגות של צבאות נוצרת לרוב בשלב השני, שמבוסס על הרחבה כמותית של היכולות שנתפסו כחסרות במלחמה שהסתיימה. שלב זה דורש משאבים ניכרים וקשב ארגוני רב, שמקשים, בדרך כלל, על המעבר לשלב ג, שהוא פיתוח מענה מותאם וייעודי לאתגר. בארבעה מתוך חמשת המקרים שתוארו מעלה, יישום המענה הייעודי אך עשור מסיום המלחמה. הסיבה לאורך הזמן במתן המענה, היא הזמן הרב שנדרש לפיתוח המענה הייעודי (כמו חמ"ם יבשתי ומיירטי חץ), אך גם השקעות ניכרות בהרחבה כמותית של היכולות הקיימות, המאפיינות את שלב ב (חשוב לציין כי מדובר בהשקעות שונות בכל אחד מהמקרים, ולעיתים קשה להוכיח את השפעתן הישירה על עיכוב פיתוח המענה הייעודי).

לקחים מהמודל ומההיסטוריה לתקופה שאחרי מלחמת "חרבות ברזל"

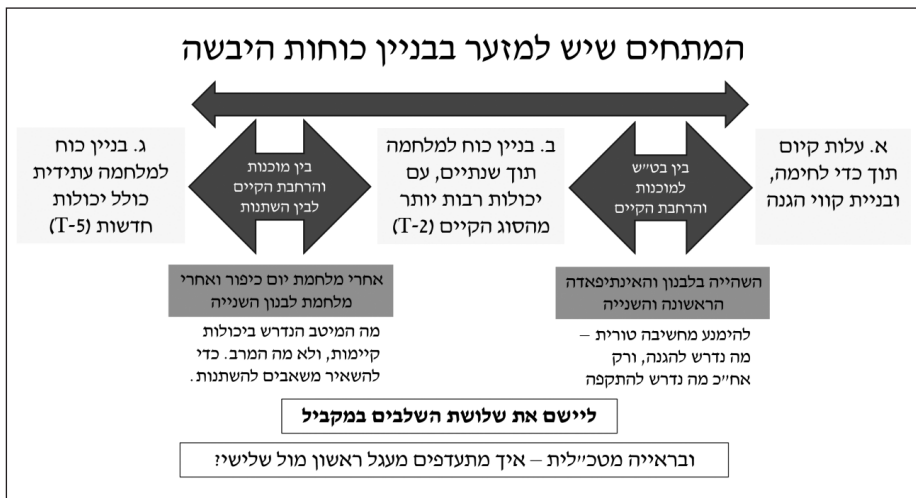
בניין הכוח אחרי מלחמת "חרבות ברזל", יכול לעבור שלא במודע דרך שלוש השלבים, עם הבעיות הכרוכות בהם, אך מודעות למודל עשויה לסייע משמעותית בקיצור השלבים. הסיבה לכך היא שקיימים כבר רעיונות לשלב ג, שבמקרה זה הוא פיתוח מענה מותאם וייעודי למלחמה עתידית בלבנון. הרעיונות הללו התפתחו במשך יותר מעשור, וחלקם כבר הבשילו לכדי יכולת מוכחת.

בשלב הראשון שאחרי המלחמה, יתבסס המענה, ככל הנראה, על החזקת כוחות רבים בקווי הגבול בעזה ובלבנון, כפי שנעשה כבר עתה. זהו מענה טבעי לטראומת 7 באוקטובר. בה בעת יתחיל צה"ל להפעיל את שלב ב - השלב הכמותי, והוא ישכלל וירחיב את המכשולים, הביצורים ואמצעי התצפית והאש בקווי ההגנה האלה, כדי שאלה יתנו מענה טוב יותר לבעיות שהתגלו בפרוץ המלחמה. שלב ג הקשור בהגנה

לא יגיע בהכרח, אבל יוכל להתפתח בעתיד, כמו בפיתוח יכולות של אש יבשתית אוטונומית ומדויקת בגבולות.

הבעיה שתיתכן בתקופה זו היא משולשת, וקשורה בהתקפה ולא דווקא בהגנה. ראשית, החזקת כוחות רבים בקווי הגבול תקשה על שימור היכולת ההתקפית של הכוחות. שנית, המענה ההגנתי יצרוך משאבים רבים, שיבואו על חשבון פיתוח ורכש של יכולות חדשות, הן הגנתיות והן התקפיות. על כך כתב לאחרונה יואב זיתון" [...]. עוד חומות, מכשולים והסתרות בכבישי הצפון והעוטף להפחתת הסיכון מפגיעת נ"ט ברכבים אזרחיים; הרבה יותר גדודי הגנה בתוך הישובים; תקצוב אלפי לוחמי מילואים לתע"מים [תעסוקות מבצעיות] ארוכים בכל שנה בגזרות הבט"ש; עלויות תוכנית ההגנה יסתכמו במיליארדי שקלים [...] (זיתון, 2024). שלישית, גם בפיתוח היכולת ההתקפית היבשתית והאווירית ובפיתוח יכולת ההגנה הפעילה, הגם שאין בהן כישלון או טראומה, צה"ל עלול ליפול במלכודת הצורך ביתירות כמענה היחיד. עוד טנקים, נמ"רים, חימושי אוויר ויבשה ומיירטים נדרשים ללא ספק, אבל התמקדות בהם עלולה לגרום לצה"ל פיגור בפיתוח ובהצטיידות ביכולות חדשות, ייעודיות ומועילות יותר מול האויבים, כפי שהובנו במלחמה וכפי שנותחו בשנים האחרונות בהקשרי הזירה הלבנונית.

בתרשים שלהלן מוצג האתגר של פתרון המתחים בין שלושת השלבים. חשוב להדגיש כי כלל המרכיבים עוסקים במלחמה בצפון, אך הם אינם סותרים את הצורך של צה"ל להתכונן גם למלחמה ישירה מול איראן במעגל שלישי.



מכיוון שחשיבה על שלב ג בהקשר לזירה הלבנונית כבר נעשתה בעשור האחרון, ההצעה היא לבנות תוכנית בניין כוח שמפעילה את שלושת השלבים במקביל: חיזוק ההגנה מבוססת הכוחות תוך שימור אימונים עצימים להתקפה; בניית יכולות הגנה, המבוססת על ניידות הכוחות ולא על ביצורים ועל תצפיות דואליות, כמו

תצפיות ניידות, שאפשר להעבירן אחרי קרב ההגנה לתוך השטח שנכבש בהתקפה; הרחבה של היקפי החימושים והחלפים; האצת הצטיידות ברק"ם מתאים ביבשה תוך שימור משאבים מספיקים להצטיידות ביכולות שלב ג הבשלות ולהאצת הפיתוח של יכולות אחרות.

לפני סיום יש לזכור, כי אנחנו ואויבינו מצויים בתחרות למידה מתמשכת, ולנוכח המלחמה בעזה והמערכה המתמשכת בגבול הצפון, יפיקו כל הצדדים לקחים. בחשיבה על המלחמה הבאה מול החזבאללה, יש לשקלל לא רק את כל מה שתואר מעלה, אלא גם את למידתו העקיפה של חזבאללה מן העימות בעזה ואת למידתו מן העימות הישיר בגבול הצפון. הסכנה בתגובת הרפלקס שתוארה, יחד עם תחקור אירועי 7 באוקטובר והמלחמה שהחלה בעקבותיהם, עלולים למקד את צה"ל מיקוד יתר במענה טוב יותר לתרחיש שהיה, ולהתיש לא רק את המשאבים החומריים, אלא גם את משאבי הלמידה הארגונית, הנדרשים לחשיבה אודות הפקת הלקחים של אויבנו.²

² **תודות למעירים:** מר סם ברונפלד, תא"ל יובל גז, תא"ל ערן אורטל, סא"ל ד"ר איתי חימינס, פרופסור דימה אדמסקי.

רשימת המקורות

- איזין, גלעד (פברואר 2022). "המסע של הלוחמ"ם באמ"ן - הצלחות וקשיים". **המרכז למורשת המודיעין - המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין**.
- אכ"א (2 בנובמבר 1973). **תוכנית כוח אדם לסד"כ "אופק" מזורז**. מחלקת תכנון כוח אדם.
- דרוק, דותן. "הקרב המשולב והמשותף בשנים 2006-2014". בתוך: מאיר פינקל (2023), **התפתחות הקרב המשולב בצה"ל - עבר, הווה ומבט לעתיד**. מערכות ומודן, עמ' 262-321.
- ולד, עמנואל (1984). צה"ל אחר - חלק ב' - דמדומי העוצמה.
- זיתון, יואב. ציוץ ברשת טוויטר. (כניסה לאתר 1 בינואר 2024).
- יתח, ינון שלום (18 במרץ 2021). "זה מה שהצליחה יחידת 'רפאים' לעשות בשנה אחת". **אתר צה"ל**.
- פינקל, מאיר (2018). **הרמטכ"ל - מחקר השוואתי של שישה הבטים בתפקודו של מפקד הצבא**. מערכות ומודן.
- פינקל, מאיר (יולי 2019). "בניין הכוח למבצע 'ערצב 19' (1973-1982)". **בין הקטבים** 20-21, עמ' 89-117.
- פינקל, מאיר (2020). **המטכ"ל - כיצד הוא לומד, מתכנן ומתארגן**. מערכות ומודן.
- פינקל, מאיר. "ממלחמת לבנון הראשונה (1982) ועד סוף שנות ה-תשעים". בתוך: מאיר פינקל (2023), **התפתחות הקרב המשולב בצה"ל - עבר, הווה ומבט לעתיד**. מערכות ומודן, עמ' 198-226.
- רובין, עוזי (2019). **ממלחמת הכוכבים עד כיפת ברזל: המאבק על ההגנה האקטיבית בישראל**. אפי מלצר בע"מ - מחקר והוצאה לאור.
- Adamsky, Dima (2010). *The Culture of Military Innovation: The Impact of Cultural Factors on the Revolution in Military Affairs in Russia, the U.S. and Israel*. Stanford University Press.
- Department of the Army Headquarters (1976). FM 100-5. US Army.
- Rosen, Steven (1994). *Winning the Next War: Innovation and the Modern Military*. Cornell University Press.
- U.S. Congress: Office of Technology Assessment (July 1986). Technologies for Nato's Follow-On Forces Attack Concept—Special Report, OTA-ISC-312. U.S. Government Printing Office.

צה"ל לאחר "חרבות ברזל"

משמעויות לבניין הכוח בתקופה של אי־ודאות לגבי תרחיש המלחמה העתידית והאויב המרכזי¹

עם אלוף (מיל') מוטי ברוך

המאמר דן בהכוונת בניין הכוח של צה"ל במצב הנוכחי. הוא טוען כי בשל אי־הוודאות הרבה בנוגע לתרחיש מלחמה עתידית ולהגדרת האויב העיקרי שמולו נבנה כוחו של צה"ל, יש סכנה של מיקוד יתר בתרחיש שנתפס לכאורה הברור ביותר – איראן. במאמר מוצגת התקופה שלפני מלחמת לבנון השנייה, בה שררה אי־ודאות בהקשר הכוונת בניין הכוח, תוך מיקודו בלחימה ב"מעגל פנימי", והבעיות נבעו מכך. בהמשך נדונות המלצות ועדת נגל למיקוד בניין הכוח במלחמה רחבת היקף מול איראן. בסיום נמליץ כי תרחיש הייחוס לבניין הכוח של צה"ל במעגל ראשון יהיה מרחיב יותר, ויכלול, לצורך ההמחשה, את כיבוש לבנון והכרעת חזבאללה, גם אם כיום הדבר אינו נראה הכרחי.

מבוא - הבעיה

במלחמת "חרבות ברזל" הוכח הצורך בהחזקת יכולת לחימה יבשתית רחבת היקף לאחר שנים של דיון צבאי־ביטחוני בנושא. במהלך המלחמה נכבשה עזה, והפעילות בה בשנים הקרובות צפויה להיות שילוב של פעולות הגנתיות והתקפיות; בלבנון הובס חזבאללה תוך פעולה אווירית נרחבת ופעולה התקפית מוגבלת של כוחות היבשה, שעוברים כעת לפעילות הגנתית; בסוריה הפעילות היבשתית היא הגנתית, אך נעשית בחלקה מעבר לגבול. אומנם צבא סוריה התפרק, אך לא ברור מה יתפתח במקומו. בראייה לעתיד, למרות הצלחת הפעולה בכיבוש שטח, בהשמדת אויב ותשתיות אויב בעזה ובהשמדת תשתיות אויב במרחב הגבול בלבנון, לא ברור מהו התרחיש שינחה את בניין כוחות היבשה לעתיד. בזירה האווירית אפשר לזהות חלקית חוסר בהירות דומה, שכן "בנקי המטרות" של עזה, של לבנון ושל סוריה נתקפו בהצלחה, וכעת לא ברור למשל, מהי כמות החימושים הנדרשת. לפי דו"ח

¹ פורסם במקור ב"בין הקטבים" 44. אוגוסט 2025.

"ועדת נגל" מדצמבר 2024, החיל נדרש להתמקד בפעולות באיראן (נגל, 2024), אולם זהו מתווה חלקי ביותר לבניין הכוח, שחסרים בו מרכיבים רבים למלחמה במעגל ראשון. הטיית יתר של בניין כוח למעגל שלישי, שעלולה להתברר בעתיד כלא נחוצה או כלא ורסטילית, עשויה לפגוע בבניין הכוח למעגל ראשון.

בצה"ל נהוג שהנחיה מדינית – גם אם היא עמומה או פרשנות של אנשי הצבא – מכוונת את התוכניות המבצעיות ומשפיעה במידה רבה גם על תהליכי בניין הכוח. השפעה זו ניכרת בעיקר בתחומי האימונים, החלפים והמלאים. דוגמה לכך היא טווחי הפעולה של כוחות היבשה בלבנון – במלחמת לבנון הראשונה התוכניות כללו טווח פעולה של כמאה ק"מ, ואילו במלחמת לבנון השנייה ובמלחמת "חרבות ברזל" הטווח עמד על כעשרה ק"מ בלבד. לתוכניות האלה יש השלכות רבות על יכולות הלוגיסטיקה (הכוללות: אמצעים, ניווד והיקף כוחות המגינים על הצירים), הרפואה, התקשוב, הפו"ש ועוד. גם בחיל האוויר לטווחי הפעולה יש השפעות רבות על בניין הכוח, כמו בתחום התדלוק האווירי. דוגמה שנייה היא כמות הזירות שבהן נדרש צה"ל לתקוף בריזומנית, עם דגש על לחימה ביבשה. לפני הסכם השלום עם מצרים נערך צה"ל ותכנן להילחם לפחות בשתי חזיתות יבשתיות נפרדות ורחוקות זו מזו – סיני ורמת הגולן. ההיערכות הזו השפיעה משמעותית על היקף סד"כ (סדר כוחות) היבשה, על פריסתו ועל מלאיו. הצורך של חיל האוויר להתמודד במקביל מול שני חילות אוויר הרחיב בדומה לכך את בניין הכוח ואת התוכניות.

יש אמירה כי "צה"ל יודע מי הם אויביו והיכן יילחם", ולכן לכאורה, אפשרי ונכון שהתוכניות האופרטיביות, המבוססות על היכרות מעמיקה עם האויבים ועם הגאוגרפיה של זירות הלחימה, יכוונו את בניין הכוח. צה"ל מציג את תוכניותיו המבצעיות ואת תוכניות בניין הכוח שלו לדרג המדיני, כך שלכאורה יש הבנה משותפת בין-מדרגית בנוגע לדרישות מצה"ל במלחמה עתידית ולהתאמת המשאבים שהדרג המדיני מקצה לכך (תקציב, כוח אדם ועוד).

הבעיה היא שההיסטוריה מלמדת כי המציאות שונה מהחזוי מראש, לעיתים בפער גדול. הדרג המדיני מטיל על צה"ל לבצע פעולות בהתאם למציאות, גם כאשר הן חורגות משמעותית מהתוכניות האופרטיביות שהוכנו לפני העימות ומבניין הכוח שנועד לאפשר את מימושו. דוגמה לכך היא כיבוש הערים הפלסטיניות באיו"ש במסגרת מבצע "חומת מגן" (2002) לאחר תקופה של תהליך הסכמי. בתקופה זו התמקדו כוחות היבשה הסדירים בבט"ש (ביטחון שוטף) נגד טרור, הפסיקו להתאמן בתרגילים משולבים וכמעט איבדו את יכולתם להילחם בקרב משולב (פינקל, יוני 2022). דוגמה נוספת היא פעולה רחבה בדרום לבנון במלחמת לבנון השנייה (2006). הפעולה נערכה למרות התפיסה של "לתת לרקטות להחליד", שבשלה לא היו לצה"ל תוכניות מוסכמות לפעולה יבשתית או מטרות לתקיפת חיל האוויר (פינקל, אפריל 2022). כיבוש עזה במלחמת "חרבות ברזל" הוא דוגמה נוספת, כי הוא בוצע לאחר כמעט שני עשורים של מבצעים מוגבלים, שבהם כמעט לא הופעלו כוחות

יבשה בפעילות התקפית. בהתאם לתפיסת המבצעים המוגבלים, תוכניות הפעולה היבשתיות הלכו והצטמצמו. בפועל התקיימה לחימה רצופה של כמה אוגדות יותר משנה, למרות שהצבא נבנה מתוך הנחה שהשלב העצים במלחמה יימשך מספר שבועות בלבד.

הסכנה שעליה מתריע המאמר היא, שבשל הקושי להגדיר את השתנות חזבאללה – תפיסת הלחימה העדכנית שלו לאחר הפגיעה ביכולותיו, שיקומו הפיזי והתמיכה האיראנית בו – ובשל המצב בסוריה ואולי אף בעזה, יהפכו תוכניות צה"ל לזירות אלה, למרות שזהו אינו המצב כעת, מוגבלות במהותן. דו"ח ועדת נגל המוצג בהמשך מצביע על כך במפורש, והוא תמרור אזהרה לעתיד. באופן פרדוקסלי, שלא כתובנה העקרונית בדבר החיזוק והשימור של יכולת תמרון רחב היקף ובמשך ארוך, ייתכן שבניין כוחות היבשה בהיבטים כמו כשירות התמרון לעומק, פעולה בעומק ולחימה ממושכת בשטחים נרחבים, ייחלש עוד יותר. בתחום האוויר, הסכנה היא במיקוד יתר במעגלים רחוקים עם מאפייניהם היחודיים, תוך צמצום יכולת התקיפה במעגל ראשון והאפשרות לסייע לכוחות היבשה המתמרנים. חיל האוויר הוא גוף משימתי מאוד, ומיקוד כזה עלול ליצור הטיה ברורה ומיידית עבורו, כי המשימה כזרוע אסטרטגית נתפסת כמימוש מיטבי של יעוד החיל, בעוד שתחזוקת ההכשרות והאימונים של שיתוף הפעולה אוויר-יבשה יקרה וסיזיפית (למרות הצלחתו במלחמה). גם אמ"ן, בעל יכולת ההתאמה המהירה יחסית, עשוי למקד את משאבי האיסוף והמחקר במעגל שלישי תוך הזנחת מחקר לבניין "בנקי מטרות" חדשים למעגל ראשון עבור חיל האוויר ועבור תמרון יבשתי.

איננו טוענים שבניין כוח לתרחיש של מלחמה קונבנציונלית מול איראן אינו נדרש. עם זאת, לדעתנו אסור שתיווצר הטיה מוגזמת לתרחיש האיראני רק בשל המצב הזמני, שבו הוא האיום היחיד הברור (אם כי המענה לו אינו בהכרח ברור), בשונה משאר האיומים שאינם ברורים כי הם בתהליכי שינוי. מחיריה של הטיה כזאת עלולים להתברר רק בהמשך, כשיתברר אופיים של איומים אחרים. בהמשך נציג מקרה מבחן מההיסטוריה של צה"ל, ננתח את הכוונת דו"ח ועדת נגל לבניין הכוח, ונסיים בהמלצות.

מקרה מבחן – "איבוד הכיוון" בצה"ל מאמצע שנות התשעים עד מלחמת לבנון השנייה, ההטיה ל"מעגל הפנימי" והשלכותיה הקשות על בניין הכוח היבשתי ועל סיוע אווירי ליבשה

תרחיש הייחוס של צה"ל לבניין הכוח בכלל התחומים היה עד הסכם השלום עם מצרים בסוף שנות השבעים, תרחיש של מלחמה רב-זירתית מול מצרים כאויב הייחוס הראשי ומול חזית מזרחית הכוללת את סוריה וירדן עם חיל משלוח עיראקי כאויבים משניים. התוכניות לתרחיש זה כללו דרך קבע מצבים אפשריים של פרוץ מלחמה ביוזמת האויב או ביוזמת ישראל, הגנה אם תידרש ומתקפה לתוך שטח האויב בשתי זירות בהדרגה או במקביל. משמעויות המתקפה לחיל האוויר היו צורך

בפגיעה בשני חילות אוויר או יותר, השגת עליונות אווירית וסיוע למתקפה יבשתית להשמדת עיקר סד"כ האויב ולכיבוש שטח כקלף מיקוח מדיני.

מסוף שנות השבעים ועד אמצע שנות התשעים עבר התרחיש המרכזי מהזירה הדרומית לזירה המזרחית. התרחיש כלל התקפה משולבת ומפתיעה של צבאות סוריה וירדן עם חיל משלוח עיראקי גדול שינוע ממערב לעיראק אם לא עבר לירדן עוד קודם. בהתאם לתרחיש זה, נבנה והותאם סד"כ יבשתי ואווירי שיוכל להתמודד עימו.

באמצע שנות התשעים, לאחר התמוטטות ברית המועצות, הייתה ההערכה שהיכולת של סוריה לצאת למלחמה פחתה. התפתחות זו, נוסף לפגיעה בצבא עיראק במלחמת המפרץ (1991) ולהסכם השלום עם ירדן (1994), הורידה את תרחיש הזירה המזרחית מסדר היום. למרות היחלשותה של סוריה, היא נשארה מגדירת איום הייחוס. נפילת עיראק ב-2003 והשהייה האמריקאית בה יצרו מציאות ביטחונית נוחה עוד יותר לישראל. מצב זה, עם האינתיפאדה השנייה באיו"ש ועם פעילות הבט"ש ברצועת הביטחון בלבנון (עד שנת 2000), הביא לתפיסה ש"תם עידן המלחמות הגדולות". עקב כך הפכו תוכניות הפעולה היבשתית בסוריה ובלבנון מצומצמות יותר ויותר, סד"כ היבשה צומצם וכך גם כשירותו. במקביל, בשנת 2000 בוטל בצה"ל הסיוע האווירי של מטוסי קרב לכוחות היבשה, מכיוון שהוא לא נדרש בלחימה בטרור באיו"ש ובאזור חבל עזה והיה יקר לתחזוקה. ביטוי מובהק למגמה זו מופיע מסמך אסטרטגיית צה"ל 2006 שקבע כי "נגמרו מלחמות התמרון" (אמ"ץ-תוה"ד, 2006, עמ' 44).² המסמך נגנז לאחר מלחמת לבנון השנייה.

הקושי בהכוונת בניין הכוח בעשור זה היה מבוסס על ארבע "רגליים": הראשונה צוינה לעיל, והתמקדה בסוריה כאויב המרכזי, שמלחמה עימה הייתה התרחיש המרכזי שהנחה את בניין הכוח הבסיסי של צה"ל [כולל סד"כ, היקף הרק"ם (רכבי קרב משורייני), המטוסים, החימושים והמלאים], למרות שיכולותיה הצבאיות היו בדעיכה. תוכניות המלחמה בזירה זו הפכו ללחימה מנגד, שכונתה במסמך אסטרטגיית צה"ל משנת 2002 "מגננה התקפית" (אמ"ץ-תוה"ד, 2002, עמ' 80) – לחימה באמצעות חימושים מדויקים יבשתיים כמו טילי תמוז (שהוכנסו לשימוש מאמצע שנות השמונים) וחימושים מדויקים אוויריים כמו כטמ"מ זיק (מאמצע שנות התשעים). פעולה יבשתית נתפסה כאפשרות ולא כהכרח, ובהתאם לכך צומצמו התוכניות האופרטיביות. צה"ל קבע כי מערך המילואים אינו נדרש בפועל, ותחת הכותרת "מרכזיות" (ולעיתים בלעדיות) הצבא הסדיר נכתב "על הכוח הסדיר מוטל לממש כמעט בעצמו את ההישגים הנדרשים" (אמ"ץ-תוה"ד,

² ראו שם: "היכולות הצבאיות המתקדמות מייצרות מגמה קבועה של שינוי משקל הכובד מתמרון קרקעי נרחב לאש מדויקת, לשליטה מנגד, לפשיטות קרקעיות מוגבלות. כל אלה מאפשרים השגת הכרעה מבלי להידרש לתמרונים רחבים ועמוקים לשם כיבוש נרחב של שטח אויב. נוכחות קרקעית מתמשכת בשטח האויב מהווה נטל גובר לאורך זמן, משרתת את המרכיבים האסימטריים של היריב תוך היגררות למלחמת גרילה, לניהול אוכלוסייה אזרחית כבושה ותורמת למערכה עוקבת עם יתרונות ליריב".

2006, עמ' 123). לבנון נתפסה כזירת עימות של בט"ש, ולא הוכנו עבורה תוכניות מלחמה משמעותיות.

הרגל השנייה היא התפתחות ההמשגה בנושא "קשת עימותים" – החל מעימות מוגבל (שכונה גם עימות נמוך עצימות – ענ"א) באיו"ש, שהיה בשיאו בעת כתיבת התפיסה, דרך "מלחמה כוללת" בעימות גבוה-עצימות (עג"ע), שנחשב פחות רלוונטי, וכלה בלחימה במעגל שלישי מול איום הגרעין האיראני, שעמד על סדר היום, וקיבל דחיפה בעקבות הצהרותיו של נשיא איראן אחמדינג'אד ב-2005 (שם, לאורך כל המסמך). צה"ל התקשה לתעדף בין שלושת דפוסי האיום ביחס לתרחיש הקלסי של מלחמה כוללת מול צבאות, שהיה עד אז התרחיש היחיד בפועל. מצב זה הוביל לדיון ראשון מסוגו בצה"ל, על בניין כוח "מבוסס יכולות גנריות" בשונה מ"בניין כוח מבוסס תרחישים" (תרחישי מלחמה) שהיה נהוג עד אז. מסמך תפיסת ההפעלה המטכ"לית משנת 2006, המסמן את סוף התקופה, כמעט אינו עוסק בתרחישי מלחמה או בהישגים הנדרשים מצה"ל בזירות השונות. זאת בשונה מקודמו משנת 2002, שפירט את ההישגים הנדרשים מול כל אויב ובכל זירה. במסמך מ-2006 נכתב, כי עד כה תכנן צה"ל בעיקר לפי תרחישים ואילו "תכנון לפי יכולות אימצו בעיקר צבאות רב-זירותיים, שמספר התרחישים הרלוונטיים שלהם היה גדול ומקשה למקד את התכנון" (שם, עמ' 152). המענה לריבוי התרחישים שמולם עמד צה"ל באותה עת, כלל שילוב של תכנון לפי יכולות ולפי תרחישים (שם, עמ' 154). בפועל, הדיון במסמך התפיסה התמקד בעולם מושגים חדש וכללי מאוד, כמו "יכולות אב", "יכולות ליבה" ו"יכולות תחומיות", מבלי לציין תרחישים מוגדרים והישגים נדרשים בזירות השונות (שם, עמ' 149-164). ההתייחסות הכללית הזו משקפת גם היא את בעיית הגדרת התרחיש המבצעי המכווין את בניין הכוח.

הרגל השלישית התבטאה בכך, שמסוף שנות התשעים ועד 2006 מיקד צה"ל את בניין כוחות היבשה בלחימה בטרור כתרחיש ייחוס מרכזי. תרחיש זה החליף בהדרגה את תרחיש המלחמה מול צבאות, בעיקר בתחומים של הכשרות ואימונים (חטיבה, אוגדה וקרב משולב) ושל ארגון יחידות (תוך צמצום היקף יחידות השריון והארטילריה, המלאים והחלפים). דפוס בניין כוח זה היה ההפך מההגדרה של "רב-תכלית", כפי שהתברר במלחמת לבנון השנייה. כך אוחדו הפלוגות החטיבתיות בחטיבות החי"ר לכדי גדס"ר (גדודי סיור), כדי ליצור באיו"ש גזרות גדודיות נוחות יותר לשליטה; הוקמו גדודי ה-90 לאיו"ש – הפעם הראשונה שבה צה"ל הקים סדרת גדודים קרביים ייעודיים לתרחיש שאינו מלחמה; נעשו ניסויים להפיכת הגדס"רים ליחידות טקטיות לעימות מוגבל (יט"ע); גדודי איסוף קרבי עברו הסבה לגדודי תצפיות נייחים ברובם; לוחמי שריון ותותחנים עסקו בעיקר בפעילות רגלית ואיבדו את כשירותם המקצועית; ופסקו קורסי מפקדי חטיבות ומפקדי אוגדות (פינקל, 2013, עמ' 98-113). המיקוד הזה תרם לאפקטיביות של

צה"ל באיו"ש תחילת שנות ה-2000, עד מבצע "חומת מגן", אך היו לו מחירים כבדים בפרוץ מלחמת לבנון השנייה.

הרגל הרביעית נוגעת למצב הכלכלי שחייב צמצום בהוצאות הביטחון והביא להקטנה משמעותית בסד"כ, שנראה באותה עת הרבה פחות חשוב מבעבר – צמצום מפקדות אוגדה, גיס ובעיקר חטיבות שריון וארטילריה.

סכנת ההטיה ל"מעגל שלישי" כפי שבאה לידי ביטוי בדו"ח ועדת נגל - 2024

פסקה זו עוסקת בשני היבטים. הראשון הוא אי-הוודאות הרבה שבה מצוי צה"ל כעת בבואו להגדיר את תרחיש הייחוס לבניין הכוח, בדגש על חימושים, מלאים וכשירות הכוחות. השני הוא סדר העדיפות שמציעה ועדת נגל והשלכותיו, אם יתקבל, על יכולת הפעולה במעגל ראשון.

הדו"ח הבלתי מסווג של "הוועדה לבחינת תקציב מערכת הביטחון ובניין הכוח בראשות תא"ל (מיל') פרופסור יעקב נגל" (ועדת נגל) מציג ניתוח של הסביבה האסטרטגית הנוכחית. הניתוח מזהה את איראן כאיום המרכזי על ישראל, לא רק בשל תחום הגרעין, אלא גם בשל יכולות האש (ישירות ובאמצעות שלוחים) מהסוג שהפגינה במלחמת "חרבות ברזל". לפי הוועדה "המצב שנוצר בעזה, בסוריה ובלבנון יאפשר כנראה לצה"ל לבנות מדיניות לחימה פחות אינטנסיבית, בתוספת מב"ם רציף במרחב ענק" (נגל, 2024, עמ' 22). הוועדה קבעה שהפער המרכזי ביכולת של צה"ל הוא מול איראן (ביחס לדפוס הפעולה שקבעה כי נדרש מולה – ראו מטה), תוך הנחה, מקילה מאוד לדעתנו, המשתמעת מתוך הכתוב, שבעשור הקרוב בו עוסק המסמך לא צפויה מלחמה רחבת היקף בלבנון. מהדו"ח משתמע, שחזבאללה שהוכה קשות במלחמה, אך מחזיק עדיין בכמויות גדולות של סד"כ ואמל"ח, לא יתאושש בשנים הקרובות עד כדי פתיחה במלחמה נגד ישראל. זאת גם לא בגישה שאפיינה אותו אחרי מלחמת לבנון השנייה של "ניצחון באי-הפסד": מלחמת התשה נגד העורף הישראלי ממערכי האש שנותרו מצפון לליטני והגנה תוך גביית מחיר מכוחות ישראלים שיתקפו בלבנון. הביקורת הראשונה שלנו נוגעת לפתרון המהיר שהוועדה הציעה לאבחון המצב, בעוד אי-הוודאות עדיין רבה: חזבאללה בעצמו מחשב את צעדיו בלבנון, לא ברור מה יהיה בעתיד מצבה של מדינת ירדן, מהלכיה של תורכיה, ומהלכיה של איראן עם כניסת טראמפ לבית הלבן עדיין אינם ידועים. לסיכום, הוועדה דנה בקצרה באי-הוודאות הרבה, שניתן לכנותה כעת כ"שבר בהיסטוריה" של המזרח התיכון והגיעה למסקנות, שהן הבסיס להמלצותיה.

החלק השני של ביקורתנו עוסק בסדר עדיפות ברור שאותו הציגה הוועדה (נוסף לצורכי כוח האדם, חיזוק עצמאות החימוש והעליונות הטכנולוגית): "חיזוק משמעותי של המוכנות לתקיפה במעגל שלישי; חיזוק ההגנה בגבולות; חיזוק יכולת הגנ"א [הגנה אווירית] רב-שכבתית; חיזוק היציבה היבשתית ויכולת התמרון הרב-ממדי,

לצד שיקום וחזרה לכשירות" (שם, עמ' 5-7). על רקע האמור, הוועדה מציעה שאחרי התוספות התקציביות המפורטות בדו"ח, יחולק תקציב הביטחון באופן הבא: 29% לתקיפה במעג"ש (מעגל שלישי), 20% להגנ"א, 6% להגנת גבולות (בעיקר למכשולים ולגדרות); 19% לתמרון, מלאים וכשירות (שם, עמ' 55). נציין רק שלאור המלצות הוועדה לבניין יכולת מול איראן נדרשת "היערכות לניהול מערכה קונבנציונלית רב-זירתית מתמשכת ורציפה [...] בניית יכולות שיאפשרו פגיעה עוצמתית ומדויקת במרכיבי ליבה וכובד של מערכי האויב ומגוון רחב כולל חימושים בתפוצה רחבה" (שם, עמ' 30-31). ייתכן שניתן לזהות כאן החלה של הגיונות הכרעה צבאית, המתאימים למעגל ראשון מול אויבים קרובים וחלשים יחסית, לתרחיש של מלחמה במעגל שלישי מול מדינה בת תשעים מיליון תושבים במרחק של יותר מ-1500 ק"מ, שבירתה ספגה מאות טק"ק (טילי קרקע-קרקע) במלחמת איראן-עיראק. אולם זהו נושא לדיון אחר.

הדו"ח מתייחס מעט מאוד ליכולת הנדרשת מפעולה יבשתית, והוא נעדר לחלוטין דיון על כיבוש שטח והחזקתו כמרחב אבטחה וכקלף מיקוח אסטרטגי במסגרת הסדרי ביטחון, כפי שמתרחש כעת בעזה, בלבנון ובסוריה. הדיון המפורט ביותר בנוגע להישגים הנדרשים מכוחות היבשה, נסמך על התובנה שצוינה מעלה לגבי המשכיות חולשת החזבאללה, ומופיע בהקשר של נושא ההגנה בגבולות. עם זאת, גם שם תפקידם של כוחות היבשה אינו מצוין תמיד במפורש: תפיסת "עומק קדומני", שעל פיה צה"ל יחזיק רצועות ביטחון של 2-3 ק"מ, יבצע פעולות ממוקדות לסיכול תשתיות התבצרות ושיגור עד לטווח של עשרה קילומטרים, ויפעל ב"אזורים עמוקים יותר שיחייבו פעילות המושתתת בעיקרה על יחידות מיוחדות ופעילות אווירית מוכוונת מודיעין" (שם, עמ' 26). עוד נכתב, כי חציו הראשון של התר"ש (תוכנית רב-שנתית) יוקדש לשיקום יכולת התמרון (חלפים, מלאים ואחזקת רק"ם), ואילו הרחבת היכולת תבוצע רק בחציו השני (שם, עמ' 7-8).

המתח במשאבים בין הצורך לחזק את יכולת התקיפה במעג"ש לבין הצורך ביכולת תמרון משמעותית, מתבטא בפסקאות שונות לאורך הדו"ח הכוללות סתירה פנימית: "שילוב יכולות אוויר, מודיעין ואש בתמרון באופן המוצלח, כפי שהוא בא לידי ביטוי במערכה הנוכחית, זקוק להעמקה ולשיפור לאור העובדה שמרכיבים אלו שתמכו בתמרון, יצטרכו לפנות הרבה יותר קשב, הן בבניין כוח והן בהפעלתו, למערכה מול איראן שאנחנו כבר בעיצומה" (שם, עמ' 26).

ובהמשך: "נראה שהדרך היחידה שתאפשר לצה"ל לשחרר משאבים מטכ"ליים למשימות במעגלים רחוקים, היא להפחית באופן דרמטי את התלות בהם במעגל הראשון, ולאפשר בניין כוח מתמרון אוטונומי [...] שיוכו הזרועי של הכוח המתמרון הוא אומנם ביבשה, אך הרכיבים שכבר ראינו את הטמעתם במלחמה הזאת, ושאינם בעלי שיוך זרוע יבשתי מובהק, יחייבו שילוב בין זרועי ובין חיילי הדוק בבניינו ובהפעלתו של הכוח המתמרון" (שם). על פי הצעת הוועדה, הגברת תחומי

העצמאות של צבא היבשה תיעשה באמצעות שיפור הדיגיטציה שלו, פיתוח חיל טילים משמעותי ומרכיבים נוספים, שלא ברור כיצד הם יכסו על פערים במודיעין ובאש אווירית שיתועדפו למעגל שלישי.

הסכנה במקרה זה דומה לזו ששררה בשנות התשעים, אך מסיבה שונה. היעדרו לכאורה של איום משמעותי במעגל ראשון לצד איום ברור ממעגל"ש יטה את בניין הכוח למעגל"ש ולהגנת הגבולות, מאחר שקל להגדיר ולאפיין אותם. כפי שבשנות התשעים היעדרו לכאורה של איום במעגל ראשון לצד איום ברור ממעגל פנימי באיו"ש היטה את בניין הכוח אליו.

מבט לעתיד

"שובה" של תופעת המלחמה בקיץ 2006 עם פרוץ מלחמת לבנון השנייה, "אחזר" החלטות מוטות בניין כוח לבט"ש, כמו עצירת החלטות של סגירת סד"כ והקמה מחדש של מפקדות גיס. תרחיש הייחוס המרכזי של צה"ל בכל ממדי הלחימה הפך מאותה עת להיות חזבאללה, ובניין הכוח הוכוון בהתאם לתוכניות המלחמה נגדו. כך גם ההפך – היכולות הגבילו את היקף הפעולה האפשרית, תוך שכנוע עצמי כי האפשרי הוא גם המספיק והנכון. יש לציין, כי האיום של התקפת רצ'ואן על יישובים בגבול מיקד את כוחות היבשה בהגנה וצמצם עוד יותר את הכוח הזמין להתקפה בשלבי המלחמה הראשונים.

כאמור, לפי דו"ח ועדת נגל, תרחיש של מלחמה רחבת היקף בלבנון ירד לכאורה מסדר היום של התר"ש, מאחר שיכולת רצ'ואן לתקוף את קו גבול הצפון נוטרלה, "בנקי המטרות" הותקפו וחזבאללה נפגע קשות בכל מערכיו ודרגיו. העדיפות הראשונה ניתנת לפעולה במעגל שלישי, ונשאלת השאלה: מה הוא, אם כן, התרחיש המכוון את בניין הכוח של צה"ל במעגל ראשון בהתבוננות על חמש עד עשר השנים הבאות?

על רקע תיאור הבעיה והלמידה ממקרה המבחן, הצעתנו הראשונה היא "להתנתק" מההווה ולהגדיר הגדרה כללית, שלפיה לצה"ל דרושה "יכולת אב" של "תמרון למרחק מאה ק"מ (=לביירות ובקעה) בהיקף של 4-5 אוגדות", ויתכן שמרחבים דומים בזירות אחרות. הגדרה זו תכווין את היקף הסד"כ העיקרי ביבשה ואת איכותו (טנקים, נגמ"שים, אמצעי אש וכדומה). לקביעה כזו, שצה"ל נדרש להביא לאישור הדרג המדיני, יש משמעות ניכרת, כמו העובדה, שכדי לכבוש שטחים רחבי היקף צריך להישען על לחימה ממוכנת-משורינת ולא על פעולה שעיקרה רגלית היוצאת מקו הגבול, כפי שנעשה במבצע "חיצו הצפון".

ייצורם של טנקי מרכבה סימן 3 החל ב־1990 והסתיים ב־2003, עם תחילת ייצור טנקי מרכבה סימן 4. העובדה שעיקר מערך המילואים משתמש בהם, והצורך לשדרגם במגוון היבטים, מעידה על המשמעות הרבה שתהיה להגדרת "כושר תמרון למרחק 100 ק"מ...". העלות הנדרשת לכך עצומה, וכך גם בהקשר נגמ"ש הנמר,

שבקושי נכנס למערך המילואים. אין מדובר בהרחבת צבא היבשה (מעבר לחטיבות ההגנה המרחבית של אוגדת דוד, שנועדו לשחרר כוחות איכותיים לפעילות התקפית ושעלותן מצומצמת, ולהגדלת סד"כ חי"ר סדיר לצורכי פעילות בט"ש לצמצום נטל המילואים). משום כך אין בסיס לדאגותיו של פרופסור אורי בר-יוסף מהרחבה בלתי מבוקרת של הצבא (כפי שלדבריו התרחשה אחרי מלחמת יום הכיפורים). בר-יוסף המליץ על "הפיכת סדר הכוחות הקיים של צה"ל לאיכותי, מקצועי ומוכן יותר לאתגרי שדה הקרב העתידי" (בר-יוסף, 2025). בהנחה שטנקי מרכבה סימן 4 ונגמ"שי נמר עם מערכות הגנה פעילה, שדרוג טנקי מרכבה סימן 3, קישוריות דיגיטלית לשאר הכוחות וכדומה, הם חלק מעניין האיכות, הרי שגם בלי הרחבת הסד"כ בטנק אחד ובלוחם חי"ר אחד נדרשת השקעה אדירה בכוחות היבשה.

הגדרת "יכולת אב" מהסוג שתואר, תסייע גם להכחיד את הדפוס החוזר של הנכונות להתעלם מחוסר מוכנות של עוצבות מילואים. אסור להשלים עם מצב שבו לחלק ניכר מהן אין משאיות ונגמ"שים, וכוח האש העצמאי שלהן מצומצם (מרגמות ונשק מסייע גדודי אחר). הגדרה כללית כזו תתאים גם להתמודדות עם תפניות אסטרטגיות, כמו נפילת ירדן בידי קיצונים סונים או חזרת מצרים לשלטון האחים המוסלמים, במצב שבו צה"ל יידרש להגן על הגבול מתוך שטח מדינות אלו.

להגדרה כזו יש גם השפעות מיידיות יותר, שאפשר לכנותן בניין כוח "קצר טווח". מערך המילואים יידרש לשמור על כשירותו כמו המערך הסדיר, אלא אם מישוהו יטען כי המלחמה הוכיחה שאפשר לשפר גם כשירות נמוכה תוך זמן קצר לפני יציאה לתמרון, ויחליט שזהו מנגנון אפשרי גם לעתיד. תרגילי חטיבה ואוגדה (גם אם שלדיים בעת הקרובה עקב פריסת הכוחות בגבולות ובאיו"ש) יידרשו להשתרע על פני טווחי תנועה של עשרות קילומטרים מקו הגבול ולהיפרד (unlearning) מהרגלים שנרכשו בלחימה בעזה ובלבנון, כמו הסתמכות על מענה רפואי של פינוי "בשעת הזהב" לבתי חולים, תוך חזרה לכשירות של תרגול פריסת תאג"דים [תחנות איסוף (נפגעים) גדודיות] בעומק השטח וטיפול בפצועים בהם, והרשימה ארוכה.

אנו מניחים שקשה לשנות את התרבות הארגונית של צה"ל ובהיעדר תוכנית אופרטיבית, יהיה קשה להכווין את בניין הכוח, במיוחד בתחומי האימונים, המלאים והחלפים. לפיכך אנו מציעים, שנוסף לתוכנית אופרטיבית המתאימה למצב הנוכחי של אי-הבהירות, תחת הנחה שחזבאללה חלש יחסית, צה"ל יכין גם "תוכנית מגירה" לכיבוש לבנון עד קו ביירות-בקאא ולהכרעת חזבאללה.

תוכנית כזאת נדרשת בראש ובראשונה מהסיבות שצינו מעלה, למקרה שהמציאות תסתור את הערכותינו, והדרג המדיני ידרוש את מימושה. נוסף לכך, היא תסייע להתגבר על חסם מחשבתי מוכר בצה"ל, לפיו, לדוגמה, כאשר התכנון האופרטיבי ה"רלוונטי" (בעיני המתכנן, לפני מלחמה) של חטיבה הוא לפעול בטווח של עשרה קילומטרים, היא הולכת ומתמקדת בטווח הזה, גם אם יש אצל מפקדיה הבנה עמומה (בהעדר תוכנית) שיתכן ויידרש ממנה לפעול בטווח גדול פי עשרה.

כדי לעשות זאת, בצבא שהתרגל לתכנן תוכניות לפרטי פרטים לפני מלחמות (ואז להזניחן ולתכנן מחדש, כפי שקרה), נציע כי התוכנית תישאר ברמת המטכ"ל-פיקוד-גיס ואולי גם אוגדה. דיונים, תכנונים עקרוניים ומשחקי מלחמה ייערכו בדרגים אלו. בדרגי החטיבה ומטה התוכנית תהיה מוכרת באופן כללי, אך לא יערכו עליה תהליכי תכנון פרטניים כפי שנהוג כיום בצה"ל. לכוחות בדרג החטיבה ומטה תוגדר כשירות בסיסית שעליהם יהיה לעמוד בה בהצטיינות, והיא תכלול יכולות כמו תמרון רציף למאה ק"מ תוך לחימה בשטחים בנויים וסבוכים.

מאמרנו עוסק בהחלטות על בניין כוח בתנאי אי-ודאות ומציג דוגמאות לסיכונים הכרוכים בכך. במבט רחב יותר, יש נושאים שלא נכללו במאמר זה, אך חיוני לדון בהם בצה"ל ובמערכת הביטחון לפני קבלת החלטות עקרוניות, כמו בניין כוח שנועד ישירות להרתעה; המשמעות של ניהול מערכות עצימות בשתי זירות או יותר; ומשמעותן של תמורות פוטנציאליות עתידיות במדינות כמו מצרים, ירדן ותורכיה.³

³ **תודה למעירים:** אלון אייל הראל, ראש אג"ת; תא"ל (ד"ר) אייל פכט, מפקד מרכז דדו; תא"ל (מיל') יורם חמו, ראש המרכז לעיצוב בניין הכוח באג"ת; אל"ם חיים, ראש מנת"ס באג"ת; סא"ל אילאיל, ראש מחלקת תכנון אסטרטגי בחטיבת התכנון באג"ת; ד"ר זאב אלרון, ראש תחום בניין הכוח במחלקה להיסטוריה של צה"ל.

רשימת המקורות

- אמ"ץ-תוה"ד (אפריל 2006). **תפיסת ההפעלה המטכ"לית לצה"ל**, מהדורה א'.
- אמ"ץ-תוה"ד (2002). **אסטרטגיית צה"ל**.
- בר-יוסף, אורי (7 בינואר 2025). "גדול, חזק, מיותר". **הארץ**.
- נגל, יעקב (21 בדצמבר 2024). הוועדה לבחינת תקציב מערכת הביטחון ובניין הכוח בראשות תא"ל (מיל) פרופסור יעקב נגל. גרסה לא מסווגת.
- פינקל, מאיר (2013). "המתח בין הצלחות בבט"ש לסיכון שבהנחתת יכולות נדרשות במלחמה". בתוך: פינקל, מאיר, "אתגרים ומתחים בתהליך בניין הכוח". **מערכות**, עמ' 77-117.
- פינקל, מאיר (אפריל 2022). "בין הערכה להשפעה על המציאות. מדוע הבנות שהתפתחו באמ"ן על חיזבאללה השפיעו באופן מוגבל על היערכות אמ"ן וכלל-צה"ל למלחמת לבנון השנייה?". **המרכז למורשת המודיעין**.
- פינקל, מאיר (2 ביוני 2022). "האימון שלהם יהיה ישר ברטוב". **בין המערכות**.

שער ה

תהליכי למידה מהמלחמה - היבטים מתודולוגיים

הקדמה

ההיקף, האורך והגיוון בזירות ובאויבים שצה"ל התמודד עימם עד עתה ב"חברות ברזל" מאפשר ומחייב למידה נרחבת, המקבילה בקנה מידה ישראלי לזו שעשו צבאות העולם ממלחמת העולם השנייה. היא מספקת אתגרים מחקרניים ולימודיים מסוגים שונים, ובהם: מחסור במשאבי תחקור, ומיקודם במה שנראה כתחומים החשובים ביותר; ניתוח השוואתי, עד כמה שניתן, בין תקופות לחימה וזירות לחימה; עוד.

בעת כתיבת הקדמה זו נראה, שלמעלה משנה וחצי של תחקור אירועי 7 באוקטובר והשנים שקדמו להם התישו את מערכת הלמידה של צה"ל, בואכה תחקור הזירות השונות: המלחמה בת ארבע המערכות בעזה (כיבוש צפון עזה, כיבוש ח'אן יונס, כיבוש רפיח ו"מרכבות גדעון"); המלחמה המוגבלת בצפון ובסיומה מבצע "חיצו הצפון"; מערכת "עם כלביא"; המלחמה בסוריה; העימות מול החות'ים; והכול בהקשר רב-זירתי. כמו בתחומי עשייה אחרים, יצטרך צה"ל אורך נשימה והחלטות מושכלות בתחום זה, כאשר יש לקחים שנדרש ללמוד כבר משלב התחקור הראשון. ההחלטה של הרמטכ"ל, רא"ל אייל זמיר, עם כניסתו לתפקיד על הקמת ועדת בדיקת התחקירים של 7 באוקטובר, נבעה לדבריו מבעיות של אמון פנימי בצה"ל בחלק מהם, ובשל כך ייתכן שיש לתחקרם מחדש.

מטרת שער זה כפולה: ראשית, לתרום לתחושת האתגר שנדרש ממפקדי צה"ל להכירו, בהקשר הצורך והדרישה המקצועית להפיק את המרב מלמידה מהמלחמה. שנית, להאיר גם לקצין שאינו בקיא במחקר צבאי כשלים אפשריים בלמידת המערכת ובלמידתו האישית.

המאמר הראשון היה קצר מאוד והתפרסם בינואר 2024. הוא הציג את הכשל של מחקר התפתחות התפיסות והתוכניות לפני מלחמת יום הכיפורים, עקב מיקוד יתר של ועדת אגרנט בענייני המודיעין והכוננות בימים שלפני המלחמה. אז לקח לצה"ל כשני עשורים להבין כי נדרש לחקור גם את תפיסותיו ותוכניותיו בשנים שלפני המלחמה. המאמר הציע כי בבואנו לתחקר את התפתחות המודיעין, התפיסות והתוכניות של צה"ל לפני המלחמה בעזה, ואת התפיסות בדרג האסטרטגי-מדיני,

רצוי לערוך בה בעת לחקירה מעמיקה של תחום המודיעין חקירה אינטגרטיבית של תחומים אלה, שיש ביניהם קשר הדוק. טווח הזמן של החקירה בהקשר זה צריך להיות החל ממבצע "צוק איתן". כדי לעשות זאת יש להתגבר על הנטייה לחקור לפי חלוקה ארגונית, תוך הפרדה בין המודיעין (אמ"ן) והמבצעים (המטכ"ל ופד"ס), ולהתמקד בעניין ההתרעה הנקודתית. כמה מן ההמלצות הללו יושמו במבנה התחקירים שקבע צה"ל, והשאר – בדגש על הפער בתחקירים אינטגרטיביים בין דרגי האוגדה, פיקוד, מטכ"ל וחיל האוויר – לא.

המאמר השני השתמש אף הוא במלחמת יום הכיפורים בתור רפרנס. הוא הביע חשש שההיקף העצום של המידע על מלחמת יום הכיפורים, יחד עם המרכיב הרגשי הרחב הנלווה לעיסוק בה, גורמים לקושי ללמוד ממנה עניינית. לצורך ההמחשה הוצגו שני תחומים שבהם נוצרה הטיה של הלמידה: הראשון, ערבוב של כשלים לכאורה בבניין הכוח הבסיסי בתקופה שבין המלחמות (שטענתי שלא היו בפועל) יחד עם כשלים אחרים, הפריע לעסוק במרכזיים שבהם – החלטות בהפעלת הכוח מפרוץ הלחימה. השני, עיסוק במאפייני אישיותם של המפקדים הבכירים הפריע להתמקד במנגנוני קבלת ההחלטות שהביאו להחלטות חפוזות ושגויות. במאמר כתבתי כי מסיבות דומות של היקף מידע ומרכיב רגשי, צפויה להתפתח בעיה דומה בהקשר למלחמת "חרבות ברזל".

ניתן לטעון כי צה"ל כבר עשה תהליכי למידה, והשתפר תוך כדי המערכות בעזה, בלבנון ומול איראן, ולכן בעת הזו, מוטב להתמקד בתחומי עשייה אחרים ולא בלמידה, שכאמור מעלה, תדרוש "אנרגיה ארגונית" ניכרת. לטענתי, החובה למצות את פוטנציאל הלמידה מכל מה שארע במלחמה, היא לא רק חובה מקצועית אלא גם מוסרית, כלפי דורות הלוחמים הבאים, שילחמו עם תורת לחימה, אמצעי לחימה, ובמסגרת יחידות, שלפחות בחלקם, צריכים להיות מושפעים מתהליך למידה זה.

שאלות הכוונה מוצעות לקריאת שער זה:

1. כיצד לשמר בצה"ל "תנע" מספיק כדי להמשיך תהליך למידה, למרות "תשישות" ארגונית בהיבט התחקור, ולנוכח הצלחות מול חזבאללה ואיראן שמראות כי למדנו והשתפרנו.
2. מה פוטנציאל הלמידה מהמלחמה שאני מזהה בתחום עיסוקי שעדיין לא מוצה?
3. כיצד אני, הקורא, משתלב במאמץ כחניך בהכשרה צבאית, או בתפקידי הבאים?

מקורות מומלצים להרחבה:

- מיכלסון, אלי ופרידמן, יניב (מאי 2025). איך חוקרים מלחמה? דילמות ואתגרים במחקר ההיסטורי במלחמת "חרבות ברזל". **יסודות** 7, עמ' 13–27.

הכשל של מחקר התפתחות התפיסות והתוכניות לפני מלחמת יום הכיפורים ולקחים למחקר התקופה שקדמה למלחמת "חרבות ברזל"³

הטענה

המיקוד של כתב המינוי של ועדת אגרנט אחרי מלחמת יום הכיפורים בנושא המודיעין והכוננות ותיחום הזמן שנדרשה הוועדה לחקור ל"ימים קדמו למלחמת יום הכיפורים" ועד התקפת הנגד של ה-8 באוקטובר (ועדת אגרנט, דין וחשבון חלקי. 1 באפריל 1974, עמ' 2),⁴ גרמו לאי-חקירה של התפתחות תפיסות ההגנה בסיני וברמת הגולן בשנים שלפני המלחמה, שעמדו בבסיס התוכניות המבצעיות. מצב זה הביא לעיסוק יתר במודיעין ולעיכוב של עשור וחצי לפחות בלמידת צה"ל על היבט התפיסה המבצעית ודרך התפתחותה.

בבואנו לתחקר את התפתחות המודיעין, התפיסות והתוכניות של צה"ל לפני המלחמה בעזה, והתפיסות בדרג האסטרטגי-מדיני, רצוי לבצע, במקביל לחקירה מעמיקה של תחום המודיעין, גם חקירה אינטגרטיבית של תחומים אלו, שיש ביניהם קשר הדוק. טווח הזמן של החקירה בהקשר זה צריך להיות ממבצע "צוק איתן" ב-2014. כדי לעשות זאת יש להתגבר על הנטייה הטבעית לחקור תחומים רק באופן מערכי (אמ"ן/פיקודי (מטכ"ל ופד"ם) ועל הנטייה להתמקד בעניין ההתרעה הנקודתית.

החקירה/למידה אחרי מלחמת יום הכיפורים

בדין וחשבון החלקי שפורסם באפריל 1974, נכתב כי סיבות כשלון ההערכה המודיעינית היו שלוש: הקונספציה לפיה מצרים לא תצא למלחמה בלי יכולת לתקוף בעומק ישראל וכי סוריה לא תצא למלחמה בלי מצרים; ראש אמ"ן הבטיח לתת לצה"ל התרעה מפני כוונה לתקוף את ישראל; הייתה התעלמות מהידיעות שהיו באמ"ן ערב המלחמה, עקב הקונספציה. על המרכיב ה"אג"מ" נכתב כי הכשלים המרכזיים היו בתחום הכוננות ואי גיוס המילואים וכי תוכניות ההגנה

³ פורסם במקור במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין/המרכז למורשת המודיעין. ינואר 2024.

⁴ לפי יואב גלבר, ששימש בתפקיד עוזר לוועדה באיסוף חומר, עדויות וכתביה, חברה החליטו לתחום את החקירה לאפריל 1973 – כוונות כחול לבן, ולא לפני כן, עקב הזמן הקצוב שעמד לרשותם. החלטה זו לא קיבלה ביטוי בכתובים (שיחה טלפונית עם יואב גלבר, 22.12.2023).

לא היו מעובדות לפרטים. ההמלצות האישיות היו לגבי ראש אמ"ן, עוזר ראש אמ"ן למחקר, רע"ן מצרים וקמ"ן פד"ם, מפקד פיקוד הדרום והרמטכ"ל. בהתאמה למיקוד החקירה, הטענות בהקשר לארבעת הראשונים היו בענייני הקונספציה והערכת הידיעות ערב המלחמה.

הטענות ביחס לשניים האחרונים היו בהקשר הכוננות וההחלטות בימים הראשונים של המלחמה. לא נדון השימוש שעשו מפקד פיקוד הדרום והרמטכ"ל במודיעין לצרכי פיתוח תפיסת הגנת סיני והתוכניות שנגזרו מכך (ועדת אגרנט, דין וחשבון חלקי. 1 באפריל 1974, עמ' 8-10). בהשלמות לדין וחשבון החלקי הוקדשו 124 עמודים לניתוח כשלון אמ"ן; 34 עמודים לפריסת הכוחות ופקודות הכוננות בימים שלפני המלחמה; 12 עמודים לנושא "הצבא הסדיר יבלום - הקונספציה והמציאות" ובהם נדונה מהות המושג ה"בלימה", ההסתמכות על התרעה והתכנונים האופרטיביים של חיל האוויר (ועדת אגרנט: דין וחשבון חלקי נוסף - הנמקות והשלמות לדוח החלקי. 1 באפריל 1974). חברי הועדה זיהו כנראה שהיה כשל גם בתחום התפיסה המבצעית, אך לא ידעו לספר על מקורו והתפתחותו, כיוון שלא חקרו ולא דנו בתפיסות המבצעיות ובהקשרן להערכת המודיעין בשנים לפני המלחמה. החלק השלישי של הדוח הראשון עסק בקרבות הבלימה. הדוח השני על שלושת כרכיו פורסם בינואר 1975 ועסק כמעט כולו בלחימה. יש לציין כי אוגדת סיני (252), אוגדת הבט"ש, שהייתה אמונה על ההגנה בקו התעלה לאורך מלחמת ההתשה ואחריה, תוחרה מעט מאוד בהיבט של הקשר בין המודיעין על תוכניות המלחמה של המצרים ובין תפיסת פריסת הכוחות שכונתה "שובך יונים".

לא ועדת אגרנט ולא תחקירי המלחמה בצה"ל עסקו בוויכוחים התפיסתיים המשמעותיים על הגנת סיני בדיון מטכ"ל ובשני דיוני אג"ם-מבצעים בסוף 1968, בין מצדדי ההגנה בה מרכיב מרכזי היה קו המעוזים - ישעיהו גביש, אברהם אדן והרמטכ"ל חיים בר-לב, ובין מצדדי ההגנה המבוססת יותר על כוחות ניידים - אריאל שרון וישראל טל, דיונים שהביאו להקמת קו המעוזים. קו שבתורו עיצב את החשיבה על התפתחות הקרב במקרה של התקפה מצרית והתקפת נגד ישראלית וכנגזרת את התוכניות. הם גם לא עסקו בוויכוח שהתעורר שוב בין שרון ומתנגדיו אחרי הפסקת האש בסוף 1970, או בפשרה של הרמטכ"ל דוד אלעזר בין מחייבי המעוזים למתנגדיהם בדיון בסוף מאי 1972 שהשאירה את צה"ל עם תפיסה לא ברורה. גם אירועים משמעותיים כמו משחק המלחמה המטכ"לי "מהלומה" שנערך בין 11 ל-13 בינואר 1971 ומשחק המלחמה הפיקודי "איל ברזל" שנערך בין 30 ביולי ל-4 באוגוסט 1972 לא נחקרו בוועדת אגרנט ובתחקירי צה"ל לאחר המלחמה. עיסוק בנושאים תפיסתיים כמו הוויכוח על תפיסת ההגנה בסיני ובתוך כך תפקיד המעוזים במלחמה, עלו בחלק מעדויות המפקדים הבכירים בוועדת אגרנט, צצו מתוך ספרי זכרונות של מפקדים, כמו "שתי גדות לסואץ" של מפקד

אוגדה 162 אברהם אדן (ברן), שפורסם ב-1979, אך למיטב ידיעתי לא נחקרו עד תחילת שנות ה-2000.¹

בהקשר למלחמה בגולן, 16 שנים אחרי המלחמה, בינואר 1990, הפיצה מחלקת היסטוריה את "דו"ח ועדת נבו - ההגנה על רמת הגולן ותורות ותפיסות" שכתב אל"ם יהושע נבו, ראש צוות איסוף עדויות לוועדת אגרנט שהתמקד בתחקיר הלחימה ברמת הגולן. במבוא לפרסום נכתב כי "במסגרת מחקר שעשה סא"ל צבי עופר על קרבות חטיבה 188 [...] נתגלה בתוך ערמות החומר הארכיוני גם דו"ח ועדת נבו". כסוג של ממצא ארכיאולוגי, הדוח נעלם ו"התגלה", למרות שיתכן ותובנות ממנו הוטמעו בתוך דוח וועדת אגרנט בחלק שעסק ברמת הגולן (לא מצאתי בדוח אגרנט התייחסות ספציפית לדוח נבו, ובפרק על רמת הגולן אין דיון בתפיסות ובתורת לחימה). בתחילת הדוח כתב נבו כי "את תוצאות המערכה ואת הסיבות לכישלון בקרב הבלימה ראוי לבחון לאור התורות והתפיסות להגנת רמת הגולן [...] האם גם תוצאותיה של מלחמת יום הכיפורים נקבעו על ידי תורות ותפיסות, שעוצבו בתקופה שקדמה למלחמה?". בהמשך הציג הדוח את החשיבה בפצ"ן בשנה שלפני המלחמה על נושאים כמו "הגנה קשוחה וניידת", עיקרון העומק, כוחות בהגנה, וכוחות עתודה, וכיצד החלטות בתחומים אלו, או ויכוחים תפיסתיים, השפיעו על התוכניות, על ההערכות ועל ההגנה בפועל (אג"ם/מה"ד/מחלקת היסטוריה, 1990). דוח נבו, יחד עם התעוררות מקצועית בצה"ל בהקשר להקמת פו"ם ברק, הביאו בסוף שנות ה-80 ותחילת שנות ה-90 לחשיבה מחודשת שהגדירה מוסכמות יסוד בלחימה ההגנתית ובהן המוסכמה ברמה האופרטיבית כי "חזקה על קו המגע שייפרץ"; ו"ההגנה היא צורת הקרב החזקה" ומיקדו את הדיון ב"קו העצירה" ברובד האסטרטגי-מטכ"לי (אג"ם-מה"ד/מחלקת תו"ל ומפקדות, 1990).

לסיכום, הנחיית הדרג המדיני שקבע את המיקוד ו"גבולות הגזרה" של הוועדה נתנו דגש יתר לכשל המודיעיני. עובדה זאת, יחד עם מיקוד החקירה בתחום המבצעי בשבועות ובימים שלפני המלחמה ובתחילתה, ללא עיסוק בחשיבה התפיסית והתורתית בשנים שקדמו לה, יצרו מיקוד יתר של כלל צה"ל והציבור הישראלי בנושא המודיעין ונתק כמעט מוחלט בין הבנת ההערכה המודיעינית להבנת החשיבה המבצעית. זו החלה להידון בצה"ל כעשור וחצי לאחר המלחמה, וכשהחלה, תרמה רבות לתורה ולתפיסות ההגנה, להבנת הממשקים בין פיקוד ומטכ"ל ועוד.

לקחים ללמידה בהקשר מלחמת "חרבות ברזל"

חלק מהלקחים מחקירת מלחמת יום הכיפורים הרלבנטיים לחקירה וללמידה על ההערכה המודיעינית והתפיסות והתוכניות המבצעיות בשנים שקדמו למלחמות "חרבות ברזל", צריכים להיות, שבנוסף לחקירת הכשל המודיעיני יש לקיים:

¹ למיטב ידיעתי המחקר הראשון שהציג אותם היה "בין שתי המלחמות - 1967-1973" של חיים נדל, שיצא לאור בשנת 2006.

- חקירה אינטגרטיבית של תחומי המודיעין, פיתוח הידע התפיסתי באמצעות דיונים, משחקי מלחמה ותרגילים והתוצאות של כל אלה - תרחיש הייחוס שמולו תוכנן ונבנה המענה המבצעי והתוכניות המבצעיות. רצוי שטווח הזמן של החקירה הזו יהיה בין סיום מבצע "צוק איתן" וההחלטה על הקמת מכשול תת־קרקעי (2014) ועד פרוץ המלחמה. הסיבה - במבצע זה הבין חמאס, כי צה"ל מכיר את מערך המנהרות רחב ההיקף שהכין, ואת כוח הנח'בה. הנחת, המחייבת בדיקה, היא כי חמאס החל לחשוב על חלופה למנהרות, כבר אז. כדי להתגבר על הנטייה הטבעית לפצל את נושאי החקירה בין גופים, בהתאם לאחריותם, רצוי לקבוע צוות אינטגרטיבי בנושא. החקירה האינטגרטיבית צריכה לכלול לא רק את אמ"ן על מערכיו, אלא גם את מקביליו בשב"כ.
- כדי להבין את הנושא על שני היבטיו המשלימים, נדרש לחקור שלוש ואף ארבע רמות של קשרים במקביל: מודיעין (אמ"ן ושב"כ) - אג"ס ומפקד אוגדת עזה; מודיעין (אמ"ן ושב"כ) - אג"ס ומפקד פד"ס; חטיבת המחקר וראש אמ"ן, ראשות השב"כ - אמ"ץ, אגא"ס והרמטכ"ל, שר הביטחון ורוה"ם. הדגש הוא על השימוש של המפקדים ומטותיהם במודיעין, ומצד שני על דרישותיהם מהמודיעין.

לקח נוסף ממחקר מלחמת יום הכיפורים בהקשר חקירת המודיעין, הוא לא להתמקד רק במודיעין לפני המלחמה (ה"קונספציה", וההתרעה הנקודתית) ובתחילתה, אלא להקים צוות נפרד שיעסוק במודיעין ה"אופרטיבי"/מבצעי תוך כדי לחימה - לתקיפת מטרות מהאוויר ולסיוע לכוחות המתמרנים. גם צוות זה צריך לכלול את אמ"ן והשב"כ.

הצעה זו אינה נוגדת, כאמור, חקירה מעמיקה של תחומים בתוך המודיעין, כאלו שיתרמו לחקירה האינטגרטיבית (כדוגמת דוח נבו) או בתחומים פנים אמ"ניים שיתרמו לשיפור אמ"ן ושהקשר בינם לבין פיתוח הידע ה"אג"מי" נמוך.²

² **תודות למעירים:** ד"ר שמעון גולן, דודי סימן טוב, פרופסור אמריטוס יואב גלבר, אל"ם (מיל) איתי שפירא; אל"מ (מיל) ד"ר עופר גוטרמן, סא"ל (מיל) נועם אלון, ד"ר אודי ערן, תא"ל (מיל) יוסי קופרוסר.

רשימת המקורות

- אג"ס/מה"ד/מחלקת היסטוריה (28 בינואר 1990). ההגנה על רמת הגולן – תורות ותפיסות.
- אג"ס-מה"ד/מחלקת תו"ל ומפקדות (אוקטובר 1990). תורת לחימת היבשה. כרך שלישי: הלחימה ההגנתית.
- ועדת אגרנט: דין וחשבון חלקי. 1 באפריל 1974.
- ועדת אגרנט: דין וחשבון חלקי נוסף – הנמקות והשלמות לדוח החלקי. 1 באפריל 1974.

50 (ואחת) שנים למלחמת יום הכיפורים: האם מרוב עצים כבר לא רואים את היער? ותובנות בקשר ללמידה ממלחמת "חרבות ברזל" הטיות שנוצרו בלמידה מהמלחמה ההיא והסכנה שנחמיץ תובנות מהמלחמה הזו¹

המאמר מביע חשש שההיקף העצום של המידע על מלחמת יום הכיפורים, יחד עם המרכיב הרגשי הרחב הנלווה לעיסוק בה, גורמים לקושי ללמוד ממנה באופן ענייני. לצורך ההמחשה מוצגים שני תחומים שבהם נוצרה הטיה של הלמידה: (1) ערבוב של כשלים לכאורה בבניין הכוח הבסיסי בתקופה שבין המלחמות, שאטען שלא היו, יחד עם כשלים אחרים, מפריע לעסוק בכשלים המרכזיים - החלטות בהפעלת הכוח מפרוץ הלחימה. (2) עיסוק במאפייני אישיותם של המפקדים הבכירים מפריע להתמקד במנגנוני קבלת ההחלטות שהביאו להחלטות חפוזות ושגויות. מסיבות דומות של היקף מידע ומרכיב רגשי משמעותי, צפויה להתפתח בעיה דומה בהקשר למלחמת "חרבות ברזל". בסיום המאמר יוצעו לקחים ללמידה מהמלחמה ההיא ומהמלחמה הנוכחית.

מבוא

מאמר זה הוא תוצר של הבנות שהתגבשו אצל הכותב לפני כשנה, סביב האירועים לציון 50 שנים למלחמת יום הכיפורים, יחד תובנות עדכניות בהקשר הלמידה ממלחמת "חרבות ברזל". למאמר זה שתי מטרות; הראשונה, להביע חשש שהיקף הכתיבה והוויזואליה הכרוכים במלחמת יום הכיפורים, ובטווח הזמן הקרוב גם ממלחמת "חרבות ברזל", ייצרו אצל קציני צה"ל מה שנקרא בעולם המודיעין "אי ודאות מסדר שני" - הנובעת לא מהעדר מידע אלא מעודף מידע, הגורם קושי להבדיל בין אות לרעש, ובמקרה זה בין עניינים שלא ניתן או לא נכון ללמוד מהמלחמה לגבי המציאות הנוכחית, לבין מה שחיוני ללמוד ממנה. לצורך ההמחשה יוצגו שני תחומים שקיבלו לטענתי דגש שגוי בלמידה ממלחמת יום הכיפורים - בניין הכוח

¹ התפרסם במקור באתר מרכז דדו. "בין הקטבים" 43. דצמבר 2024.

לפני המלחמה והמפקדים הבכירים במלחמה. המטרה השנייה, להציע תובנות מהמלחמה ההיא ומזו הנוכחית, הרלוונטיות ביותר למטכ"ל של ימינו, בעיקר בתחום התהליכים.

אין הסבר אחד לתוצאות מלחמת יום הכיפורים, וכמו במלחמות אחרות, ההסברים משלבים היבטים השייכים לכל רמות המלחמה (מהרמה המדינית עד הרמה טקטית), לזרועות ולחילות רבים, ולהיבטים נצחיים, כמו לכידות, אומץ לב ורוח לחימה. המאמר מציג בעיות בזיהוי כשלים מרכזיים בדרגי המטכ"ל – זרוע, פיקוד, אגף – וכנגזרת מכך בעיות בלמידה מהם. קריאת המאמר תסייע אולי לזיהוי כשלי למידה דומים בתחומים אחרים הנוגעים למלחמה ההיא ובכשלי למידה אפשריים מהמלחמה הנוכחית.

החלקים הראשונים של המאמר עוסקים במלחמת יום הכיפורים, ולאורם, יוצג בהמשך הסיכון ללמידה לא אפקטיבית ממלחמת "חרבות ברזל". המאמר נכתב בצורה חופשית, במיעוט הפניות אקדמיות, כדי להקל על הקריאה.

מלחמת יום הכיפורים: העצים, היער ומסך העצב המסתיר אותו

מלחמת יום הכיפורים מתועדת, מתוארת ונחקרת כבר יובל שנים, ובאופן יחסי, יותר מקודמותיה ומאלו שבאו אחריה, והפוטנציאל לעתיד עוד גדול. בביקורת על ספרים שיצאו לאור במלאת 50 שנה למלחמה, הציע אורי משגב כי הסיבות לכך כוללות, מעבר לעוצמת הטראומה, גם את העובדה כי זו המלחמה המתועדת ביותר מבחינת יומני המבצעים, הקלטות וראיונות; היא נחשפה לציבור באמצעות חומרי ועדת אגרנט ופרסומי צה"ל; רבים מהמפקדים ומהחיילים עדיין חיים וצלולים ומספקים עליה פרספקטיבה אישית; האינטנסיביות של הלחימה מאפשרת עוד ועוד מחקרים על קרבות, ועוד סיבות (משגב, 2023). יואב גלבר כתב כי במשך 50 השנים שמאז המלחמה נכתבו כ-650 ספרים בעברית (ועוד כ-200 באנגלית) וכי ניתן לזהות בכתיבה שני נראטיבים מרכזיים הנוגדים זה את זה. מחד גיסא, נראטיב "ממלכתי" המדגיש את ההתאוששות של צה"ל מתנאי הפתיחה הקשים ועד לניצחון ("ספרות הניצחון"), שבעקבותיו נחתם הסכם השלום עם מצרים. ומאידך גיסא, נראטיב "אישי" של לוחמים, פצועים בגוף ובנפש, ושל שבויים, המדגיש את חוויות החרדה, הנטישה וכדומה, ומפנה אצבע מאשימה כלפי יהירות ושגיאות הדרגים הבכירים ("ספרות המחדל"), תוך מסר שכל הסבל היה נחסף לו ההנהגה הבכירה הייתה קשובה לאיתותי השלום לפני המלחמה (גלבר 2023).

הרוב המכריע (כמותית) של הכתיבה על המלחמה, הוא כתיבה תיאורית של מפקדים ולוחמים על היחידות שעליהן פיקדו, על הקרבות שבהם השתתפו, ויש בכתיבה זו גם, להבנתי, מרכיב של עיבוד פסיכולוגי של חוויותיהם, של הנצחת הנופלים ביחידותיהם,² ולעיתים גם של "סגירת חשבונות". יש גם כתיבה רבה

² רבים מהספרים מפייעה בסוף הספר רשימת הנופלים של היחידה.

תיאורית-מחקרית - כרונולוגיה של האירועים בזירות המבצעים, בחיל האוויר, במטכ"ל וכדומה. נוסף על כך, קיימת גם כתיבה מחקרית-ביקורתית, אך לעיתים היא נבלעת על רקע הכתיבה התיאורית הרחבה. לעיתים היא מתובלת בנימה אישית הנובעת מכך שהחוקר השתתף במלחמה ותחושותיו האישיות ביחס לממלאי תפקידים שונים נשזרות במחקר האקדמי. העושר הגדול הזה, יוצר כבר עתה מה שנקרא בעולם המודיעין "אי ודאות מסדר שני", הנובעת מעודף מידע היוצר קושי להבדיל בין אות לרעש, בשונה מ"אי ודאות מסדר ראשון", הנובעת מחוסר מידע.

בהקשר המאמר, היקף המידע מקשה על למידה מן המלחמה, בדגש על זיהוי התובנות התקפות גם לימינו, מתוך ים ההצעות וההמלצות. יש לציין כי היקף המידע, מקשה גם על מפקדים המנסים להנחיל לפקודיהם את לקחי המלחמה ואת המורשת ממנה, באמצעות ספרים חדשים. זאת בעיקר מכיוון שאלו שפורסמו לאחרונה מקבלים הד תקשורתי וזמינים לרכישה, בעוד שספרים ותיקים בני 20 ו-40 שנה שנכתבו בידי מפקדים על חוויותיהם במלחמה נדחקים, בלי יכולת אמיתית של המפקד כיום, להבחין בין ספרים מתאימים/איכותיים יותר או פחות. ייתכן שספרים אלו מתאימים יותר לצורכי היכרות עם מנהיגות בשדה הקרב, עם התנהגות האדם בקרב ועם היכרות עם מורשת היחידות (בשונה ממחקרים ישנים שכותביהם לא היו חשופים לכל החומר הקיים כיום). אין כוונתי כאן שנדרש לעצור את הכתיבה על המלחמה, או את העשייה הקולנועית-טלוויזיונית עליה - שתיהן תופעות מבורכות - אלא להצביע על קשיים הקיימים בלמידה עניינית מאלה.

לקשיי הלמידה מצטרף עוד מאפיין ייחודי יחסית של מלחמת יום הכיפורים - תפיסתה כטרגדיה לאומית, עד לאירועי ה-7 באוקטובר - שניה בעת המודרנית רק לשואה. זה אחד הגורמים לעושר הכתיבה, אך הוא גם גורם ישיר ורב-משקל בקשיי הלמידה לצורכי ההווה. לרגש הרב הנלווה לעיסוק במלחמה יש כמה פנים:

- (1) צער קולקטיבי על הנפגעים הרבים אל מול החלופה שהייתה, לכאורה ובדיעבד, לפעול להשגת הסכם שלום (רגש רב נלווה לאירועים, כמו נפילת המעוזים, נפילת טייסים בשבי וכדומה);

- (2) רגשות חרטה (ולעיתים אשם) של מפקדים על החלטות שקיבלו בבניין הכוח, בתהליך המודיעיני של ההתרעה ובמלחמה (דוגמאות: רמ"א דוד עברי בהקשר הכנות חיל האוויר למלחמה, מפקד 848 יואל בן פורת בהקשר "ידעת יחמור" ערב המלחמה, מח"ט 35 עוזי יאירי בהקשר קרב החווה הסינית);

- (3) הטלת אשמה בממלאי תפקידים ובגופים אחרים (דוגמאות: מוטי הוד על אי-הפעלת תוכנית "שריטה" מצד בני פלד, אמירות מפקדי היבשה "איפה היה חיל האוויר?", טענות ראש המוסד זמיר על ראש אמ"ן זעירא בהקשר המידע שסיפק "המלאך");

- (4) ויכוחים בעלי רכיבים רגשיים עמוקים על תרומת יחידות ומפקדים במלחמה (דוגמאות: בין טייסות פנטום על הפצצת המטכ"ל הסורי; בין מג"ד 74 למג"ד 77 -

על עצירת הסורים בצפון רמת הגולן; בין אנשי חטיבה 188 לאנשי חטיבה 7 – על אי-העברת כוחות בין יחידות; הטענות של חטיבה 14 למג"ד 890 על הדגשת יתר של פעולות הגדוד בקרב החווה הסינית על חשבון קרב השריון; בין אנשי אוגדות שרון וברן על הקרדיט על צליחת התעלה).

מעטה רגשי סמיך זה, שאיני מציע בשום אופן לבטל את חשיבותו בהקשרים רבים ובהם מורשת היחידות, מקשה עוד יותר על ניתוח ענייני ומקצועי של הבעיות במלחמה, במיוחד כאלה שדיון בהן רלוונטי לימינו.

לסיכום עד כאן, המצב כיום הוא כי מרוב עצים כבר לא רואים את היער, וגם כשרואים את היער, חלקים ממנו מכוסים בערפל רגשי. מצב זה מקשה על צה"ל ללמוד מהמלחמה לצורכי ההווה. אדגים זאת באמצעות שתי הטיות למידה שנוצרו לאורך השנים.

שתי המחשבות להטיות למידה עקב עושר המידע וההיבט הרגשי

בלב ההטיות שיוצגו קיימות סתירות שנובעות מריבוי זוויות מבט ודעות. לכאורה, מדובר בעניין טבעי והקורא הביקורתי אמור לזהותם ולהחליט בעצמו מה עמדתו. הבעיה היא שרוב המחקרים מציגים עמדה מסוימת ולא דנים בהתנגדויות לה, כך שקורא הנוטל באופן מקרי ספר מסוים, אינו מודע לריבוי הדעות ולנראטיבים הסותרים, והיעדר בירור הסתירות יוצר הטיות בלמידה מן המלחמה.

נושא אחד הוא המתח הבלתי פתור שבין האמירות עטופות הרגש והאשם העצמי על "חטא היוהרה", ה"רהב", השאננות, האופוריה שאחרי מלחמת ששת הימים וכדומה, וביניהן על כשלים (שלעיתים אינם אמיתיים) בבניין הכוח ובתוכניות המלחמה – לבין העובדות בתחומים אלו. בעניין זה, לטענתי, חל בהיסטוריוגרפיה ערבוב בין שני מרכיבים שונים:

א. בהקשר בניין הכוח הבסיסי – טענה לתחושה שתכונה כאן "יהירות בסיסית", לגבי עוצמת צה"ל, שבאה לידי ביטוי בבניין הכוח שביטא זלזול בצד הערבי. להבנתי יהירות בסיסית לא הייתה נחלת כלל בכירי צה"ל, שהבינו שעומד להיות סיבוב לחימה נוסף מול הערבים. הטענה הזו נסתרת בעזרת בניין הכוח הבסיסי שבוצע בפועל, ויתואר בהמשך;

ב. בהקשר מוכנות להתקפה ערבית בקיץ-סתיו 1973 – טענה לתחושה שתכונה כאן "יהירות מצבית", שלפיה הערבים לא יצאו למלחמה בנקודת הזמן הזו. טענה זו, שהובלה בידי חלק מאנשי המודיעין על בסיס מה שנקרא בדיעבד "הקונספציה", התקבלה אצל חלק ניכר מהמפקדים. היהירות המצבית, אכן תרמה להפתעה. יש לציין שגם טענה ליהירות זו, כורכת פעמים רבות את היהירות שאכן הייתה בפיקוד הדרום אך הרבה פחות בפיקוד הצפון, שבתחילת אוקטובר האיץ הכנות למלחמה. דוגמה מוקדמת להמחשת הערבוב הזה ניתן לראות בסיכום ספרו של חיים נדל על בניין הכוח בין 1967 ל-1973, כאשר מחד גיסא נכתב כי בניין הכוח לאור לקחי

מלחמת ששת הימים לא נעשה בצורה "מושלמת ונכונה בין השאר בגלל שכרון הניצחון", ומאידך גיסא נכתב כי למרות הקשיים, תוצאות המלחמה, מובילות "למסקנה בלתי נמנעת כי ביסודו, הצבא הוכן היטב למלחמה, על בסיס מחשבה כללית נכונה בעיקרה." (נדל, 2006, עמ' 262, 268).

דוגמה עדכנית להמחשת הערוב הזה ניתן לראות במאמרו של עפר שלח הכורך יחד כשלים בבניין הכוח הבסיסי של התעצמות בטנקים ובמטוסים, בניית קו מעוזים, תוכניות המלחמה ופריסת כוחות בקווים. לטענתו מקור מרכזי לכשלים אלו היו יהירות וזלזול באויב. בנושא בניין הכוח נכתב כי הוא היה מהסוג של "עוד מאותו דבר" (שלח, 2023), בעוד שבפועל הוא כלל פיתוח יכולת צליחה והתמודדות עם מערך טק"א צפוף, שתי בעיות אופרטיביות מורכבות שהיו חידוש בעבור צה"ל.

בר-יוסף טען לאחרונה כי הסבר מרכזי להתאוששות צה"ל במלחמה (בנוסף למצביאותו של הרמטכ"ל אלעזר - ראו מטה), היה מיומנות כוחות השריון של צה"ל שנצברה גם בין המלחמות, מה שמעיד לטענתו על העדר יהירות אצל רוב מפקדי היבשה, אך ביחס להכנות חיל האוויר (שהיו להבנתי טובות באותה מידה) הוא נשאר ביקורתי כמקודם (בר-יוסף, 2023).

אתמקד בבניין הכוח הבסיסי למלחמה, נושא שלגביו קיימת הסכמה רחבה במחקר, שהיא לטענתי שגויה. בניין הכוח כולל חמישה תחומים: אמצעי לחימה, תורת לחימה, ארגון היחידות, הכשרה ואימונים ומנהל כוח אדם. דוגמאות לכשלים שהעלו לאורך השנים חוקרים ומפקדים, היו הזנחת החי"ר על חשבון השריון (אברהם אדן האשים בעניין זה את ישראל טל); הפתעת טילי הסאגר (חיל השריון לא השכיל ללמוד מהפעלתם בידי הסורים בימי הקרב בגולן לפני המלחמה); הפתעת טילי ה-S.A-6 הניידים שחיל האוויר לכאורה, לא התייחס אליהם מספיק; תוכניות "תגר" ו"דוגמן" שמקטרגיהם אחרי המלחמה (יפתח ספקטור, גיורא רום) טענו כי הן היו מתאימות למטסי יום העצמאות ולא למלחמה ועוד.

אכן, היו כאלו שיהרתם המשיכה עד קרוב למועד המלחמה, אך רובם של המפקדים היו כאלה שנלחמו במלחמת ששת הימים. בכלל זה בקרבות קשים כמו הבקעת מתחמי ציר החוף בסיני (רפיח, גי'ראדי), מעלות רמות הגולן (קלע וזעורה, תל פאח'ר), הקרבות בירושלים, וחיל האוויר איבד במלחמת ששת הימים 20 מטוסים - 10% מסד"כ מטוסיו - במבצע מוקד. ההתשה בחזית התעלה - ביבשה ובאוויר, לימדה את אלה ואחרים, שהצבא המצרי נחוש להמשיך להילחם, והמחישה את קשיי ההתמודדות מול מערכי הטק"א והנ"מ הסובייטיים.

העדות להבנת הצורך להכין את הצבא למלחמה ולהעדר היהירות, זועקת מכל היבט של בניין הכוח:

- רכש מאסיבי של מטוסים מתקדמים, הטובים ביותר בזמנם - הסקייהוק והפאנטום, מכספי משלם המיסים הישראלי (טרם תחילת הסיוע האמריקאי),

- ובכלל זה "מלווה פאנטום" תוך כדי מלחמת ההתשה – איסוף תרומות מהציבור לצורך מימון רכש המטוסים;³
 - רכש מאסיבי של טנקי פאטון וצנטוריון, הגדלת היקף החטיבות וההתארגנות באוגדות קבועות; קליטת כמויות גדולות של אמל"ח שלל (לסקירת השתנות הסד"כ ראו גרינברג, 2004);
 - פיתוח מערך מרשים לצליחת תעלת סואץ מ"אפס" עד יכולת מבצעית תוך 6 שנים;
 - פיתוח אמצעי לחימה מתקדמים;
 - בניין כוח איסופי לאורך הגבולות החדשים אחרי 1967;
 - המשך מהפכת הסטי"לים בחיל הים;
 - בכל התחומים בוצעו דיונים תורתיים וניסויים לפתרון בעיות מבצעיות כפי שזוהו אז: התמודדות חיל האוויר עם הטק"א; תקיפת שדות תעופה שבהם המטוסים הערביים הוגנו בדירים מבוטנים; אתגר צליחת תעלת סואץ; השיטות לקרב טילים בטילים בים;
 - האימונים בצה"ל היו רבים ועצימים, בכל המערכים, גם אם נפגעו מעט ביבשה עקב תקופות החזקת הקווים בתעלה ובגבול ירדן.
- יש לציין כי בה בעת, מלחמת ההתשה זימנה למפקדי היבשה ניסיון רב בלחימה טקטית, בדרך כלל עד לרמת הגדוד (ולעיתים יותר מכך). יתר על כן, באביב 1973 הוכרזה בצה"ל כוננות "כחול לבן" שבמסגרתה הואץ בניין הכוח של יחידות, נבחנו תוכניות ועוד. מצאי אמצעי הלחימה העיקריים – טנקים, נגמ"שים, תומ"תים, מטוסי קרב ומסוקי תובלה – פחות או יותר הוכפל בין 1967 ל-1973, ואיכות האמצעים עלתה במידה ניכרת. נוסף על הפלטפורמות, הצטייד צה"ל באמצעים ששיפרו במידה רבה את יעילות הפלטפורמות, כמו פצצות וטילי אוויר-אוויר מתקדמים. לצד הצטיידות באמצעים שנרכשו מחו"ל, התחולל מהפך אדיר בתעשייה הביטחונית הישראלית, שהחלה לפתח ולייצר פלטפורמות לחימה עיקריות ואמצעי לחימה מתקדמים, כמו טילים מונחים ומחשבי הפצצה.
- במילים אחרות – ההשקעה העצומה, המגוונת, ומרובת הגיבויים, בעידן שבו מתחילה להתעורר מחאה חברתית על רקע פערים מעמדיים ומצוקות חומריות, אינה מתיישבת עם התנהלות של צבא יהיר, אופורי או כל כינוי אחר שהוצמד בדיעבד לצה"ל. הכשלים בבניין הכוח ובתוכניות המלחמה, והיו כאלה, הועצמו לטענתי עקב תחושת האשמה הקולקטיבית של הציבור את הנהגת הצבא ואת הדרג המדיני ועקב תחושת אשם עצמית של מפקדים, אך בראייה ביקורתית הם "נורמליים" לחלוטין בהשוואה להיסטוריה הצבאית העולמית, המראה את הקושי לזהות מרכיבים

³ לדוגמה: מעריב "הגרלות" פנטום 1" ופנטום 2" מטעם מפעל הפיס. 20 בנובמבר 1969. ההכנסות הוקדשו למלווה בטחון והזכויות ניתנו באגרות מלווה ביטחון. עדויות מצולמות מופיעות בסרטו של לוי זיני "חיל האוויר במלחמת יום הכיפורים". הוט, 2023.

- חדשים בשדה הקרב ואת הקושי לתת מענה לבעיות מבצעיות מורכבות. דוגמאות:
- ביבשה - קשה היה להבין את המשמעות המערכתית של הפעלת טיל הסאגר על אפקטיביות ההגנה המצרית בסיני מול השריון הישראלי מתוך הירי המצומצם על טנקים בימי קרב ברמת הגולן, שלא היה אפקטיבי. אמנם קרבות מלחמת העולם השנייה במדבר המערבי סיפקו מקרים שבהם תותחי נ"מ ונ"ט עצרו התקפות טנקים, אך מלחמת יום הכיפורים הייתה האירוע הראשון בהיסטוריה שבו נעשה שימוש במערכי הגנה מבוססי טילי נ"ט ארוכי טווח. יש לציין כי בפועל כמות הפגיעות מטילי סאגר, הייתה נמוכה ממה שהוערך תוך כדי המלחמה, אך השפעתה המוראלית הייתה גבוהה.
 - ביבשה - בהנחה סבירה של מלחמה שהמרכיב הדומיננטי בה יהיה קרבות שריון בשריון בשטח פתוח, ובהתייחס לעובדה שחי"ר בשטח פתוח פגיע מאוד לארטילריה, צה"ל נתן עדיפות לשריון על חשבון חי"ר. הן בגלל אפקטיביות כוח האש של הטנק בשטח פתוח והן בגלל שכלי הניוד המרכזי של החי"ר בצה"ל באותה עת - הזחל"ם - היה איטי ביחס לטנק, בעל מנוע בנזין, וללא מחפה ראש נגד ארטילריה, שהייתה מרכיב מרכזי של הכוח בצד הערבי. נגמ"שי M-113 חדשים בעלי יכולת נידוד גבוהה ומיגון עילי החלו להגיע מארה"ב לפני המלחמה אך לא בכמויות משמעותיות. עדיין, סדר העדיפות היה נכון שכן טנקים אפשרו ניצול אופטימלי של כוח האדם המוגבל שהיה לישראל. יש לציין כי ניתנה עדיפות לכוחות חי"ר מוצנחים-מוסקים, וצה"ל התעצם אחרי מלחמת ששת הימים ב-55 מסוקי סער, מתוכם 18 יסעורים.
 - באוויר - קשה היה לעשות יותר ממה שעשה החיל כדי לדעת את מאפייני הטיל הסובייטי החדש SA-6 - שנכנס למצרים בסוף מלחמת ההתשה ובסוריה נפרס בהיקף רחב חודשים ספורים לפני המלחמה - שכן הוא לא הופעל נגד האמריקאים בווייטנאם, לא הופעל נגד מטוסי חיל האוויר ביום הקרב מול חיל האוויר הסורי ב-13 בספטמבר 1973 (בכוונת מכון - כדי לא להסגיר את נתוניו) (פינקל, 2013, עמ' 95), וככל הידוע לי, מלחמת יום הכיפורים הייתה ההפעלה המבצעית הראשונה שלו בעולם. גם גיחת הצילום ההרואית של אביאם סלע בקיץ 1972 לא סיפקה נתונים מספיקים כדי להתמודד איתו. בהעדר מידע נקט חיל האוויר בגישה מחמירה והעריך את טווח הטיל יותר ממה שהיה בפועל, מה שהכביד על תכנון נתיבי הטיסה בתוכנית "דוגמן".
 - סיוע אוויר ליבשה - הטענות "איפה היה חיל האוויר?", "חיל האוויר עסק ב"מלחמה משלו", ו"מדוע לא הופעלה תוכנית "שריטה"?", אינן נובעות מבניין כוח שגוי, אלא משתי מגבלות טכנולוגיות שלא אפשרו באותו זמן להכין תוכניות טובות יותר, או להכין מערכת סיוע אוויר-יבשה טובה יותר. הראשונה, בהיעדר יכולת העברת חוזי בזמן אמת, תהליך הפקת מידע חזותי בחיל האוויר ובפיקודים (הזמן בין נחיתת מטוס הצילום להגעת החומר המפוענח לכוחות

ארך כ־8 שעות לפחות⁴) לא רלוונטי כשמדובר בכוחות שריון ניידים; העברת מטרה שנצפתה בעין של כוח יבשתי, עברה למעלה במדרג הפו"ש לחיל האוויר, חימוש מטוסים בהתאם לסוג המטרות ועד התקיפה, ארכה ככל הנראה 5–6 שעות (רום, 2021); השנייה, יכולת הוצאת הנ"צ של מיקום האויב ומיקום כוחותינו הייתה ברמה כללית (מה שהביא במלחמה למגוון אירועי דו"צ שנשכחו); נוסף על כך, החימושים של המטוסים לא התאימו לתקיפת רק"ם. על כך יש להוסיף את ההפתעה ואת העדר חלק מבעלי התפקידים שהיו אמורים להעביר נתונים בתחילת המלחמה. חיל האוויר אמור היה להשיג עליונות אווירית שתאפשר לו לאמנע את האויב עמוק ורחוק מכוחות היבשה, כפי שעשה במלחמת ששת הימים, ולא לסייע להם בקרבות מגע. אם יערך מחקר על תרגול סיוע קרוב לכוחות היבשה לפני המלחמה, ייווכח לדעת, כי העניין לא תורגל כמעט לחלוטין, כך שטענת מפקדי היבשה היא כללית ונכונה אולי ברמה המערכתית, ומוטה עקב הרגשות המעורבים בחילוץ לוחמי המעוזים, או בקרבות מגע אחרים שבהם לא תוכנן חיל האוויר לסייע ולא היה יכול, מבחינה פרקטית, לעשות זאת.

נטען בדיעבד שאם חיל האוויר, והיבשה – שלא לחצה או אפילו ביקשה סיוע בתיאום בשנים שלפני המלחמה – היו מקימים גופי שליטה במפקדות, מפתחים תו"ל מתאים ומתאמנים בכך, הסיוע האווירי היה טוב הרבה יותר. לאור מחקרי על תולדות סיוע אוויר לכוחות היבשה אחרי מלחמת יום הכיפורים, גם אם היו מושקעים בכך אמצעים רבים, הרי שעקב המגבלות שצוינו מעלה, הדבר לא היה מסייע רבות. הראיה לכך – גם אחרי יישום חלק ניכר מהלקחים הללו, סיוע האוויר במלחמת לבנון הראשונה ב־1982, סבל מבעיות רבות, אשר חלקן הגדול נבע מאותן מגבלות טכנולוגיות שצוינו מעלה.

גם בתוכניות המלחמה ניתן למצוא היגיון רב. דוגמאות:

- ביבשה – ביחס לתוכנית "שובך יונים" – טען עמנואל סקל, על בסיס סימולציות מחשב, שאם הייתה מופעלת התוכנית שכללה פריסת שתי חטיבות טנקים קדימה, ולא אחת כפי שהחליט האלוף גונן (גורודיש) בזמן אמת, ניתן היה לבלום את הצליחה המצרית (סקל, 2011, עמ' 185–187). כמו כן, גם החטיבה האחת הזו לא הייתה קרובה לתעלה בזמן שנפתחה האש, בשל הציפייה של זעירא, שלו הקשיב גונן, שהמלחמה תתחיל בשעה 18:00, ולכן השריון הגיע למגע ב"טפטופים", בעוד המצרים כבר מחכים לו ממזרח לתעלה עם נשק נ"ט ארוך טווח וקצר טווח.

⁴ לפי דוח אגרנט, בהקשר הפענוח והפצת המידע לפני התקפת הנגד ב־8 באוקטובר: משך הפענוח של גיחה בבסיס חיל־האוויר היה כשעתיים-שלוש, והמידע, דוגמת "בנ"צ יש 10 טנקים" וכדומה, הועבר טלפונית למפקדת הפיקוד. הפענוח המלא של רק"ם בפיקוד ארך כ־4 שעות, ופענוח מערכי חי"ר (על בסיס זיהוי שוחות חפורות) ארך עוד כ־18 שעות, מכיוון שאלו ניצבו בעדיפות שנייה. דוח אגרנט, דין וחשבון שלישי ואחרון, כרך רביעי, 1975, עמ' 1207–1209.

• באוויר – תוכניות "תגר" ו"דוגמן" שהואשמו אחרי המלחמה בסכמטיות יתר היו אכן תוכניות מורכבות, אך הן עשו שימוש בכל אמצעי ובכל טכנולוגיה אפשרית שהייתה בידי חיל האוויר באותה עת (כולל לוחמה אלקטרונית מגוונת, שיגור מטורות דמה וסיוע יבשתי עם תותחים), לא היה להן תחליף פרקטי בהינתן צורך בהשגת עליונות תוך זמן קצר, הן נוסו ותורגלו באופן אינטנסיבי. יש לזכור כי גם כאן, התמודדות מול מערך הגנ"א צפוף מאוד הייתה עניין חדש, ולא היה ניסיון בעולם בהתמודדות מסוג זה. לטענתי, ביחס לתוכנית "תגר" שבה האיום היה בעיקרו טק"א ונ"מ ניח, לא היה משהו שחיל האוויר יכול היה להכין לפני המלחמה בהקשר זה ולא הוכן. ביחס ל"דוגמן", נדרש היה להגדיר שהתוכנית רגישה לתנועות הדיוויזיות הסוריות, ולחייב את ביצועה רק לאחר גיחת צילום מקדימה.

חיל האוויר בטח באופן עקרוני באפקטיביות הצפויה של תוכניותיו, תוך הבנה שכניסת ה-SA-6 תעלה את המחיר בנפילת מטוסים אך כפי שאמר פלד "לא כזה שימנע ניצחון". הביטחון ביכולת היה במידה רבה נכון. אפילו בתנאים הקשים שבהם הופעלה תוכנית "דוגמן", הרוב המכריע של האתרים הותקפו בידי רביעיית מטוסים, מה שהיה אמור להבטיח השמדה של סוללה בהסתברות גבוהה – אילו רק הייתה סוללה באתר. כלומר, הבעיה העיקרית במבצע הייתה היציאה אליו ללא מודיעין עדכני, ולא פגם בבניין הכוח. הועלתה טענה שחיל האוויר לא התאמץ מספיק לפתח נשק מונחה מנגד, שכן דרישה מבצעית לנשק כזה יצאה לפני המלחמה – ביולי 1972. לטענתי זו עוד דוגמה להכאה שגויה על חטא. הראיה – מייד אחרי המלחמה הופעל ברפא"ל פרויקט חירום לפיתוח חימוש כזה – שהגיע לכדי ניסוי בפברואר 1975 ולהצטיידות ב־60 יחידות באפריל 1975 (בון, 2003, עמ' 180). במקרים רבים בהיסטוריה המודרנית הייתה טכנולוגיה כלשהי שהייתה בתהליך פיתוח בעת פרוץ עימות ואשר נטען בדיעבד שלו רק הייתה מבשילה, הדברים היו נראים אחרת. עניין החימוש מנגד הוא דוגמה מובהקת.

שגיאות מרכזיות בהכנת הכוח הבסיסית היו דגש יתר על אימונים בהתקפה תוך הזנחת האימונים להגנה (למרות שהטנק היה נשק ההגנה וההתקפה היעיל ביותר). אי-העיסוק בהגנה, גרם גם להעדר תוכניות הגנה מבוססות תורת לחימה מתוקפת, בעיקר בפקוד הדרום.⁵

שגיאות מהסוג הכרוך ביהירות מצבית היו הזנחת תשתיות קו בר-לב למצב

⁵ רבים מהמבקרים את תפיסת ההגנה טענו כי שגיאה מרכזית הייתה הקביעה שקו העצירה הוא קו המגע, מה שהביא את הכוחות להיצמד בכל מחיר לקו המעוזים. ראוי לציין שמושג קו העצירה במובנו העכשווי – הקו המפריד בין אזור הלחימה לבין העורף האסטרטגי של מדינת ישראל, אשר חדירתו מהווה כשלון אסטרטגי – נכנס לתו"ל של צה"ל רק באמצע שנות ה-80, לאחר מחקר חוזר ומעמיק של בעיות ההגנה במלחמה. לפני המלחמה, ההגדרות התורתיות של קו זה התייחסו למרחב אחורי טקטי שקביעתו היא באחריות המפקד, וככזה, לא הופיעו בפקודות אלא היו נתונות לפרשנות המפקדים. תודה לעדו הכט על הבהרה זו.

מלחמה, חפירת תעלות נ"ט ומיקוש מוגבלים ברמת הגולן. שגיאות גדולות היו בפריסת הכוחות ממש ערב המלחמה, והיה בהן מרכיב של יהירות "מצבית" (כמו העלאת הפלוגה מחטיבה 7 שהייתה אמורה לגרור את גשר הגלילים לשפת התעלה לרמת הגולן), ויש להן גם קשר לקיבעונות, לדפוסי החשיבה והפעולה של מלחמת ההתשה בדרום או של ימי קרב בצפון – אך לא נכון להכלילם בתחום בניין הכוח הבסיסי ותוכניות המלחמה. מפקדים רבים התלוננו על פערים בימ"חיס, אולם התבוננות בתמונה הגדולה – גידול עצום בהיקף כוחות היבשה – הרי שלא מדובר במחדל, אלא בהצלחה עצומה, עם פערים קטנים בשוליים, שהיו אמורים להיסגר תוך זמן קצר. החלופה ל'חטיבה עם פערים' לא הייתה 'חטיבה בלי פערים', אלא דחייה בהקמת החטיבה.

לסיכום עניין זה, אטען כי בניין הכוח ותכנוני המלחמה היו סבירים בהחלט אך ריבוי הכתיבה מתובלת העמדות האישיות של חלק מהכותבים, תחושות החרטה והאשם שלהם, הטלת אשמה על אחרים, יחד עם החלת ה"אופוריה" וה"יהירות" על כלל מפקדי צה"ל ועל כל התקופה שבין המלחמות, יצרו תחושה, מוגזמת לטענתי, שהבעיות המרכזיות היו גם בתחומים אלו. לכן, לדוגמה, לקחים מרכזיים היו שנדרש לפתח מודיעין טוב יותר או להטמיע מודיעין קיים בכוחות טוב יותר, כדי לא לחזור על מקרי הסאגר וה-SA-6, לתכנן תוכניות אוויריות גמישות יותר ומורכבות פחות ועוד. לטענתי תובנות אלו אינן תורמות כמעט ומקשות על למידה מן המלחמה כיום.

נושא שני שבו קיימת הטיה של הלמידה מהמלחמה הוא העיסוק הרב (וגם הוא מרובה סתירות), במאפייני אישיותם ובהתנהלותם של אלופי צה"ל בעת המלחמה, ביחס לדיון המועט במנגנונים ובתהליכי קבלת ההחלטות במטות שתמכו אותם. על הרמטכ"ל דוד אלעזר (דדו), דמות טרגית בציבוריות הישראלית, שהודח מתפקידו בידי ועדת אגרנט בעוד זו לא המליצה המלצות אישיות לגבי הדרג המדיני, ומת בגיל צעיר יחסית – קיימות דעות סותרות. מג"ד 52 במלחמה עמנואל סקל, האשים את אלעזר בכך שלא הכיר את סיני מתפקידו הקודמים, ולא טרח להכירה כשמונה לרמטכ"ל. מצב זה, נטען, גרם לו לשגות בהבנת גורמי הזמן והמרחב בזירה זו ולאשר לאלוף גונן לבצע מהלכים מופרכים בתחילת המלחמה (סקל, 2011, עמ' 98–99). ביקורת אחרת על אלעזר הייתה שמינה את גונן למפקד פיקוד הדרום, לאחר תקופה קצרה כראש מה"ד, מתוך הבנה כי זה עדיין אינו כשיר למשימה, אך הוא "יבשיל" תוך כדי תפקיד.

מן הצד השני טען אורי בר-יוסף כי לאור שגיאותיהם של זעירא בעניין ההערכה,⁶ של בני פלד בהפעלת הכוח האווירי ושל גונן בעניין החלטותיו החפוזות בימים

⁶ גלבר כתב כי ספרו של אורי בר-יוסף "הצופה שנרדם" הוא כתב האשמה נגד זעירא ונותן את הרושם שאילו רק היה עומד בראש אמ"ן מישהו אחר, הנסיבות שבהן פרצה המלחמה היו שונות לחלוטין. זעירא אמנם נושא על כתפיו נטל גדול של אחריות, אך יש לו לא מעט שותפים לנושא" (גלבר, 2023).

הראשונים של המלחמה, ולאור מצבו הנפשי של שר הביטחון דיין ביומיים הראשונים של המלחמה, ניתן לזהות באלעזר, כמצביא המלחמה, גורם מרכזי בניצחונו של צה"ל (בר יוסף, 2023, עמ' 315–322). כך טען גם גיורא איילנד וטוענים אחרים. הסתירה הפנימית – את המינויים הכושלים של גונן ופלד ביצע אותו רמטכ"ל אלעזר, ששיקול דעתו במלחמה היה קריטי להצלחת צה"ל בהתאוששותו. בר-יוסף גם טען כי הוא מזהה אצל שלושת האלופים הכושלים תופעה פסיכולוגית של צורך בסגירות קוגניטיבית (שתוצאתה היא התעלמות מנתונים הסותרים את תפיסותיהם הקודמות), וכי הלקח הוא להימנע ממינוי אנשים כאלה. הסתירה היא בהקשר הכללי של הערכת המטכ"ל, בין הביקורת על האלופים מהסוג הפסיכולוגי, או מהסוג של בורות מקצועית כפי שטען גיורא איילנד, לבין האמירות, הנכונות עובדתית, כי מי שהשתתף בדיוני המטכ"ל (כולל הנוכחים הבלתי פורמליים כמו יריב ובר-לב), היו קצינים בעלי ניסיון עצום, והוכיחו עצמם בעבר, וכך גם גורמים מדיניים שהשתתפו בדיונים, כמו דיין וגלילי. על פלד נטען כי הוא "איש של בניין כוח" ולא בקיא בהפעלתו כקודמו מוטי הוד, שהכין את סגנו פלד לפיקוד על החיל. נשכח כי פלד היה מעורב בהפעלת כוח כמפקד בסיס חצור במלחמת ששת הימים וכי פיקד על החיל בקרב האוויר המוצלח ב-13 בספטמבר, ובדיעבד נטען (פרשנות שלי) שהוא כיפר על טעויותיו במלחמה בבניין כוח מרשים אחרי המלחמה.

בנושא זה, הנטייה הטבעית להאשים פרטים כאלה או אחרים או להעצים את תרומתם של אחרים – היא טבעית לגמרי, ואף מוקצנת עקב נסיבות המלחמה שפורטו במבוא. גרירת הדיון למרחב הפסיכולוגי, קרי "ההוא התמוטט" ו"ההוא היה בחרדה", משחקי האשמות למיניהם וחיפושי אשמים – אינם תורמים לצה"ל כיום אלא מפריעים להתמקד בבעיות הנכונות. גם אם אחת הבעיות המרכזיות של צה"ל הייתה לפי שאול (סם) ברונפלד – "פג"ז" – החלטותיהם של פלד, גונן וזעירא בזמן אמת, הרי שלמידת מבנה אישיותם כדי למנוע מינוי אלופים בעלי מבנה אישיות דומה (בר-יוסף, 2023, עמ' 312–313), אינו תורם לדעתי לצה"ל, בדומה להמלצה אפשרית בימינו, שלא ניתנה, שהרמטכ"ל במלחמה הבאה יהיה בעל ניסיון קודם במלחמה רב-זירתית.

למידה ממלחמת "חרכות ברזל" – הסיכונים דומים

"מהפכת המידע" בכל תחומי החיים יוצרת מצב כי כבר בעת כתיבת שורות אלו, פורסם מספר דו-ספרתי של ספרי זיכרונות אישיים וספרים "עיתונאיים", ובזמן הקרוב יפורסם לציבור מידע מתחקירי צה"ל. כמו בהקשר מלחמת יום הכיפורים, ואולי יותר מכך, הניסיון ללמידה מהתקופה שקדמה למלחמה, מהימים הראשונים שלה, מהלחימה העצימה בת החודשים בעזה ומהלחימה המוגבלת בגבול הצפון – צפוי לקושי מהסוג שצוין מעלה "אי ודאות מסדר שני" הנובעת מעודף מידע היוצר קושי להבדיל בין אות לרעש; ה"מסך הרגשי" שמלווה את המלחמה מתחילתה,

סמך יותר מזה של מלחמת יום הכיפורים עקב העובדה שצה"ל כשל בהגנה של אזרחים שנרצחו, שעונו ושנחטפו. שילוב של רגשות אשם, הטלת אשם, ורגשי חרטה, צפוי להקשות על ניתוח קר של הדברים, הנדרש כדי להשתפר.

תחומים שבהם קיימת אפשרות לקשיים בלמידה, הם:

- הבנת עומק של התהליכים המודיעיניים, המבצעיים והקשרים ביניהם, שהתרחשו בשנים שלפני פרוץ המלחמה, יכולה לספק לקחים חשובים ליחסי אוגדה-פיקוד-מטכ"ל וליחסי קמ"ן-מפקד, בכל זירות הלחימה. הקושי במקרה זה עלול לנבוע מהתמקדות יתר בהתרעה שהייתה או לא הייתה ובקבלת ההחלטות הנקודתית בליל ה-6-7 באוקטובר. לאירועים בלילה זה הייתה חשיבות עצומה בהקשר התוצאות הנוראות של מתקפת חמאס, ונדרש ללמוד מתחקורים. אך תחת הבנה כי חמאס בנה את יכולתו לבצע אותה לאורך שנים, וצה"ל לא הבין זאת, למידה משמעותית הרבה יותר צריכה להיות מהבנת התהליכים בשנים שקדמו למלחמה. הדמיון האפשרי המטריד למלחמת יום הכיפורים קשור למיקוד של כתב המינוי של ועדת אגרנט אחרי מלחמת יום הכיפורים בנושאי המודיעין והכוננות ותיחום הזמן שנדרשה הוועדה לחקור "ימים שקדמו למלחמת יום הכיפורים" ועד התקפת הנגד של ה-8 באוקטובר. אלו גרמו לאי-חקירה של התפתחות תפיסות ההגנה בסיני וברמת הגולן בשנים שלפני המלחמה, שעמדו בבסיס התוכניות המבצעיות. מצב זה הביא לעיסוק יתר במודיעין ולעיכוב של עשור וחצי לפחות בלמידת צה"ל על היבט התפיסה המבצעית ועל דרך התפתחותה.

- עיסוק נרחב בפרטי הקרבות ביממות שאחרי בוקר ה-7 באוקטובר נדרש בהחלט, אך יהיה לו דמיון ניכר לניתוח הפרטני שנעשה על הקרבות ועל קרבות החילוץ ההרואיים במעוזים במלחמת יום הכיפורים. ההיבט הרגשי הנלווה לניתוח קרבות אלה, יחד עם "יער הפרטים" שכלל אז והיום הקלטות קשר, תיעוד של האויב ועוד, עלול להקשות על למידה מיממות הלחימה הראשונות בתחומים עקרוניים חשובים כמו נורמות השגרה המבצעית של יחידות צה"ל בביטחון שוטף, התמודדות עם מצבי משבר רחבי היקף ברמת אי-ודאות גבוהה, נורמות לחימה ועוד.

- לשמחתנו, לא התרחשה תוך כדי המלחמה הנוכחית "מלחמת גנרלים", אך העיסוק במאפייני האישיות של בכירים באמ"ן, ובהתנהלותם האישית של ממלאי תפקידים בליל ה-6-7 באוקטובר החל מייד לאחר פרוץ המלחמה. העניין החשוב בהקשר הלמידה אינו זה, אלא מנגנונים ותהליכי החשיבה וקבלת ההחלטות שאותם קבעו הבכירים בצה"ל, ובאיזה דרך מימשו אותם.

- בראייה עתידית של השנים הקרובות, הלקחים מהלחימה בעזה מרגע שהתחיל התמרון, הם בעלי חשיבות עצומה בהקשר לחימה עתידית בלבנון. כאן יש היבטים רבים ומגוונים שחלקם כבר תוחקר, בעיקר בהקשרי בניין כוח, אך

תהליך הלמידה מהקרבות - תכנונם וביצועם, בוצע עד עתה באופן חלקי. במקרה זה, סיבה מרכזית היא שפיקוד הדרום וחלק ניכר מיחידות היבשה עדיין בלחימה. הסכנה כאן דומה, שוב, לבעיה שנוצרה ממיקוד היתר של ועדת אגרנט בשלוש היממות הראשונות של המלחמה - 6-8 באוקטובר 1973. הלמידה בהקשר מערכת הצליחה, כיתור הארמיה השלישית, וקרב סואץ, החלו להיחקר מאוחר יותר.

איך מתמודדים בדרג המטכ"ל עם ההטיות והצעות קונקרטיות ללמידה משתי המלחמות

הצעה ראשונה הנוגעת לתחום ההיסטוריוגרפיה, היא כי המחלקה להיסטוריה תכין "מורה נבוכים" לספרות ולמדיה הוויזואלית על מלחמת יום הכיפורים, תוך הבחנה בין סוגות ספרותיות שצוינו במבוא ואחרות, כמו דרגים (גדוד, חטיבה). מורה הנבוכים יידרש לכלול מרכיבים לא נעימים אך חשובים, כמו אמינות תיאור הלחימה (ביחס למחקר הרשמי בצה"ל) בכתובת מפקדים, פערים ובעיות במחקרים וכדומה. מסמך כזה שיופץ בצה"ל, יסייע מאוד בידי מפקדים לעשות שימוש מושכל בחומר הרב הקיים. בהקשר מלחמת "חרבות ברזל", נדרש לפרסם בהקדם חומר מוסמך של צה"ל, כדי לצמצם אפשרות של למידה שגויה מחומרים שאינם מדויקים, או מוטעים לעמדת הכותב.

בתחום הלמידה להווה מן המלחמות. ראשית, לדעתי (המוטה לאחר סדרת מחקרים הממוקדים בתהליכים), הלמידה - 51 שנים אחרי המלחמה ההיא ושנה מפרוץ המלחמה הנוכחית - טמונה בעיקר ברובד התהליכי - הדרך שבה מתפתח ידע, שבה מפורש מידע מודיעיני, שבה מבוררות סוגיות שבמחלוקת, שבה נערכים דיונים ומתקבלות החלטות. תהליכים מבוצעים בידי אנשים שהקוגניציה שלהם בהיבטים של חלוקת קשב, יכולת עיבוד מידע, השפעת עייפות וכדומה, לא השתנתה, בתוך מבנים ארגוניים שנקבעו כדי להסדיר חלוקת אחריות, זרימת ידע וכדומה.

הצעותיי יתמקדו בהיבטים תהליכיים-מבניים הקשורים בעיקר בהפעלת הכוח. בתחום המודיעין, שבו עסקתי במחקרים אחרים אך לא כאן, הלקח החשוב ביותר יושם מייד אחרי מלחמת יום הכיפורים, והוא יצירת פלורליזם פנים צבאי באמצעות חיזוק מחלוקות המודיעין הפיקודיות והזרועיות כך שיוכלו לפתח הערכה עצמאית בהתבסס על כל הידע הזמין לחטיבת המחקר. שימור מצב זה חיוני למניעת דומיננטיות יתר של ראש אמ"ן/רח"ט מחקר או של מפקדי הפיקודים והזרועות. נושא זה נמצא גם היום בלב התחקיר המודיעיני בהקשר חלוקת התפקידים בין מודיעין אוגדת עזה, מודיעין פיקוד הדרום וחטיבת המחקר. בראייה לעתיד, הפער הקיים כעת הוא קמ"ן איראן הכפוף לאלוף היכול לפתח עמדה עצמאית מול זו שמפתח ראש הזירה האחראית לכך בחטיבת המחקר. גם הוספת רח"ט מחקר לדיוני מטכ"ל נוסף על ראש

אמ"ן תוך שימור עצמאות הערכתו, היא מנגנון "אל כשל" חשוב. ההצעות הבאות הוצעו גם בעבר אך למיטב הבנתי יישומן חלקי, והן סוג של "נצרות ביטחון" מפני קבלת החלטות חפוזה ולא שקולה של הרמטכ"ל, של מפקדי הזרועות ומפקדי הפיקודים. כאן ההתייחסות היא ללמידה ממלחמת יום הכיפורים, למלחמה עתידית בלבנון, לדוגמה,

- הוספת מרכיב לתוכניות צה"ל שיקרא "הנחות יסוד לתוכנית" ובו יכתבו (ויעודכנו לפי הצורך), הנחות שעליהן מתבססת התוכנית – החל מחופש פעולה שמקנה הדרג המדיני, דרך הנחות על התנהלות האויבים השונים (במערכה רב־זירתית) וכלה במצבו של צה"ל בעת שבה צפוי מימוש התוכנית. ההנחות צריכות להיות כתובות בלשון בת הפרכה (דוגמאות ראו בספרי "המטכ"ל" – פינקל, 2020, עמ' 103–105, 149). בעת פרוץ עימות, הדיון במטכ"ל ובפיקודים/זרועות בתוכנית, חייב יהיה להתחיל בדיון בתקפות הנחות יסוד אלו. אם הן תקפות במידה סבירה – יחליט המפקד על הפעלת התוכנית, אם לאו, יאלץ להחליט על חשיבה מחודשת, או לקבל החלטה, שכל השותפים בדיון יהיו עדים לה, להפעיל תוכנית גם בניגוד להיגיון הבריא. מכיוון שאנשים אינם אוהבים להיחשב כטיפשים, למנגנון זה יש סיכוי הצלחה לא מבוטל.
- ניתוח מקדים ותוך כדי לחימה של התנאים המיטביים ליישום התוכנית, שמימושם יבטיח ככל הניתן (בתנאי אי־ודאות של מלחמה), את הצלחתן. בשונה מהנחות יסוד, כאן מדובר בעיקר במרכיבים אופרטיביים – היקף המודיעין הרצוי שיהיה בידי הכוח המבצע; היכולת של אגפי מטכ"ל לסייע לו; ארגון הפו"ש לפעולה; סד"כ מזערי לביצוע וכדומה. בדומה להמלצה הראשונה, גם כאן יידרש המפקד יחד עם יועציו המומחים, לבצע תהליך סדור, גם אם מהיר, של בירור התנאים להפעלת תוכנית, לפני ההחלטה על יישומה. להבנת, הלקח הגדול ביותר של דוד עברי, רמ"א במלחמת יום הכיפורים, מהמלחמה ההיא – כאשר היה מח"א ב־1982 והוחלט על ביצוע תקיפת הטילים בבקעא – היה בתחום יצירת התנאים להצלחה. הוא התנגד להפעלה חלקית של התוכנית שיצרה למטוסים התוקפים בעיות מול סוללות שלא יתקפו ובראייה ארוכת טווח תסגיר את הסודות שהכין החיל ליום פקודה, הוא המתין יום להגעת חטיבת טק"א נוספת, והשהה את תקיפת הסוללות עד לפיזור מיטבי של המוץ המסיבי שהוטל לאוויר כהכנה לתקיפה. זו דוגמה לניתוח התנאים הנכונים והמיטביים להפעלת תוכנית בעת הפיכתה לפקודה.

ולקראת סיום **(פסקה זו נכתבה לפני המלחמה הנוכחית)** – הצעה מתחום התפיסה הצבאית בראיית מלחמה רב־זירתית. הניסיון הישראלי מראה הצלחות מרשימות כל עת שצה"ל הוא היוזם ברמה האסטרטגית והאופרטיבית במלחמה. למן המעבר למבצעים רחבי היקף (יואב וחורב בדרום, חירם בצפון), לאחר ההפוגה השנייה במלחמת העצמאות, דרך מבצע סיני, מלחמת ששת הימים ועד מלחמת

לבנון הראשונה. הקשיים והכישלונות היו במצבים שבהם צה"ל הופתע, על ידי האויב במלחמת יום הכיפורים או מדרישת הדרג המדיני במלחמת לבנון השנייה. הלקח במקרה זה, בעיקר בראייה של מלחמה רב־זירתית, הוא לעשות כל מאמץ להיות הצד היוזם. אם לא ניתן, מסיבות של לגיטימציה בין־לאומית, ליזום מתקפת פתע והעימות מתחיל בהסלמה איטית, כמו רוב העימותים האחרונים, אזי לפחות להפתיע ברמה האופרטיבית.

סיכום

המאמר מביע חשש שהיקף הספרים, הסרטים וסדרות הטלוויזיה העוסקים במלחמת יום הכיפורים, יחד עם המרכיב הרגשי הנלווה להם הנובע מתפיסתה של המלחמה, עד לאחרונה, כאירוע הטראגי ביותר בתולדות המדינה – יגרמו אצל קציני צה"ל קושי ללמוד מן המלחמה באופן ענייני ולהבחין בין העיקר והטפל. לצורך ההמחשה הוצגו שני תחומים שבהם נוצרה עקב הסיבות הללו הטיה של הלמידה. הראשון הוא בתחום של זיהוי כשלים בבניין הכוח הבסיסי בתקופה שבין המלחמות (כשלים שלא היו), המעורבים בכתיבה עם כשלים במהלך סתיו 1973 של פריסת כוחות. טענתי כאן שהעיסוק השגוי בכשלי בניין הכוח, מפריע לעסוק בכשלים המרכזיים – שהיו בהפעלת הכוח.

הנושא השני הוא הטיה לעיסוק באישיותם של המפקדים הבכירים, תחום שרבות בו ההאשמות וההתפלמסות, שאין מה ללמוד ממנו לימינו. עניין זה מפריע להתמקד בעניין החשוב והוא מנגנוני קבלת ההחלטות שהביאו להחלטות חפזות ושגויות במלחמה ההיא. למידה אפקטיבית ממלחמת "חרבות ברזל" נתונה לסכנות דומות של עודף מידע, רובו הגדול מידע טקטי־פרטני, ו"מסך" רגשי כבד הרבה יותר מזה של מלחמת יום הכיפורים, שייתכן שבעתיד ילווה בוויכוחים והאשמות בין ממלאי תפקידים. העבר נדרש לשמש כאן כתמרור אזהרה להווה.⁷

⁷ תודות למעירים בנושא מלחמת יום הכיפורים (לפי סדר קבלת ההערות): מר שאול (סס) ברונפלד, סא"ל (מיל') ד"ר עדו הכט, סא"ל ד"ר דן ברק, סא"ל (מיל') ד"ר דותן דרוק, אל"ם (מיל') ד"ר אלי מיכלסון, ד"ר זאב אלרון, אל"ם (מיל') בעז זלמנוביץ, אל"ם (מיל') ד"ר שמעון גולן, פרופסור איתן שמיר.

רשימת המקורות

- איילנד, גיורא (אוקטובר 2023). "המטכ"ל והדרגים הבכירים במלחמת יום הכיפורים". **בין הקטבים** 40, עמ' 139–168.
- בונן, זאב (2003). **רפא"ל ממעבדה למערכה**. הוצאת נ.נ.ד. מדיה.
- בר-יוסף, אורי (2023). **התאוששות**. מודן.
- ברון, איתי (אוקטובר 2023). "'ההזדמנות האחרונה' – החמצת דיוני ה-5 באוקטובר 1973". **בין הקטבים** 40, עמ' 119–138.
- גלבר, יואב (יולי 2023). "ההיסטוריוגרפיה של מלחמת יום הכיפורים". **יסודות** 5, עמ' 43–68.
- גרינברג, יצחק (2004). "תכנון סדר הכוחות של צה"ל בין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים". **עיונים בתקומת ישראל**, עמ' 393–427.
- משגב, אורי (22 בספטמבר 2023). "החיילים של סתיו 73". **הארץ** – מוסף ספרים, עמ' 66–68.
- נדל, חיים (2006). **בין שתי המלחמות (1967–1973)**. מערכות.
- סקל, עמנואל (2011). **הסדיר יבלום?**. ספריית מעריב.
- פינקל, מאיר (2013). "המתח בין הצלחות בבט"ש להנחתת יכולות במלחמה". בתוך: פינקל, מאיר. **אתגרים ומתחים בתהליך בניין הכוח**. מערכות, עמ' 77–114.
- פינקל, מאיר (2020). **המטכ"ל – כיצד הוא לומד, מתכנן ומתארגן**. מערכות ומודן.
- רוס, גיורא (21 בדצמבר 2021). הרצאה במסגרת יום עיון בנושא "חיל האוויר במלחמת יום הכיפורים והשלכות לימינו – חלק א'". **המרכז למלחמת יום הכיפורים**.
- שלח, עפר (אוקטובר 2023). "המחדל השלישי – האם תוקנו הכשלים בבניין הכוח והכנתו למלחמה, מיום הכיפורים ועד היום?". **בין הקטבים** 40, עמ' 221–234.

מלחמת "חרבות ברזל" על ריבוי זירותיה, אורכה, האתגרים שהיא מציבה בתחומים המבצעיים, האנושיים והמשאביים והיבטים נוספים, היא המקבילה הישראלית למלחמת העולם השנייה בראייה עולמית, בהקשר המצע שהיא מאפשרת ללמידה. היא מעלה סוגיות תפיסתיות, ארגוניות ותהליכיות בתחומים של מודיעין, הפעלת אש מערכתית, תמרון יבשתי והגנת העורף; מציפה אתגרים מבצעיים מורכבים ובהם תת"ק, הגנה נגד טילים, כטמ"מים ורחפנים; ומביאה לקיצוניות אתגרים של אורך נשימה בכוח אדם, בחימושים, בחלפים, באמל"ח ועוד.

בקובץ מאמרים זה מוצגים 19 מתוך המאמרים אותם כתב מאיר פינקל במהלך שנות המלחמה. הם מאורגנים בחמישה שערים בתחומים הבאים: תרבות ותהליכים בשנים שלפני המלחמה; אסטרטגיה צבאית עדכנית; השתנות בלחימה; בניין כוח; תהליכי למידה מהמלחמה – מתודולוגיה. כל שער נפתח בהקדמה הכוללת הסתכלות אינטגרטיבית קצרה על התחום, תיאור קצר של המאמרים ושאלות הכוונה עקרוניות שנועדו לסייע בקריאה ביקורתית של המאמרים.

בראייה אינטגרטיבית הקובץ מעלה כמה תובנות עקרוניות:

- לאור תהליכי השתנות "על סטראידיים" אותם עבר צה"ל במלחמה (במגוון תחומים שצוינו מעלה), נדרש להמשיג באופן מערכתי את ההשתנות, כבסיס לאסטרטגיה צבאית עדכנית ותהליכי השתנות נוספים שיגזרו ממנה.
- האויבים יסתגלו לשינוי תפיסת הביטחון הישראלית המתפרשת מתוך המלחמה (הכרעה, מתקפת מנע/פתע, כיבוש שטח והחזקתו) וליכולות הצבאיות שהופגנו במלחמה. נדרש לחזק מנגנוני מודיעין ולמידה על התחום הקשה מאוד למחקר והבנה – שינוי תפיסתי אצל האויבים.
- לאור זאת, ולאור הסיכון שהצלחות שהתרחשו במלחמה יצמצמו את הדחף ללמידה, צה"ל נדרש, מקצועית וערכית, למרות "תשישות התחקור" במצב הנוכחי, לחקור לעומק את תפקודו במלחמה ולעשות תהליך חשיבה מקיף על אתגרי "שדה הקרב העתידי", ובכלל זה דפוסי פעולה שלא באו לידי ביטוי במלחמה, כמו תמרון עמוק.

תא"ל (מיל) ד"ר מאיר פינקל הוא ראש תחום מחקר במרכז דדו, לשעבר מפקד המרכז, ראש מחלקת תו"ל ותפיסות בזרוע היבשה ומח"ט שריון במלחמת לבנון השנייה. בשנים האחרונות כתב סדרת ספרים על המפקדות הראשיות בצה"ל (הרמטכ"ל, המטכ"ל, מפקדת חיל האוויר, מפקדות היבשה, אמ"ן).

מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית



צה"ל – הוצאת "מערכות"



משרד הביטחון – ההוצאה לאור

