

# תקציר

המאמר דן במדיניות צה"ל אל מול האיום המתגבר מצד חזבאללה בלבנון באמצע שנות התשעים. הוא סוקר את הרמה האופרטיבית ואת הרמה הטקטית, ומציג את השינויים שחלו בהתמודדות עם חוליות המחבלים באזור, את ההתלבטויות והדילמות שעימן התמודדו מפקדי צה"ל ואת הקשיים שנבעו משינויי התפיסה הביטחונית באותה תקופה. הלמידה וההשתנות עומדות במוקד המאמר, ונראה כי פעם אחר פעם נאלצה ישראל "להמציא מחדש" עקרונות יסוד ותורות לחימה כדי לפתח ולחזק הן את הממד ההגנתי וההתקפי בתגובה על התחכום הגובר של פעילות הארגון, הן את הניסיון הקרבי של היחידות הפועלות בשטח והן את הלכי הרוח המרכזיים ששררו במטכ"ל ובצבא אל מול האתגר. בסיום המאמר עולה כי בפעילות הביטחון השוטף, כמו הלחימה בחזבאללה באותה תקופה, יכולות ההשתנות והלמידה קריטיות להתמודדות מוצלחת עם האויב, מצד אחד, ועם הנסיבות המשתנות, מצד אחר. מתברר כי בשונה מהקיפאון ברמה האופרטיבית, ברמה הטקטית השכיל צה"ל לבצר, לחזק וליזום שינויים בכל היבטי הלחימה.

# השתנות תפיסתית או התאמות טקטיות? למידה והשתנות באזור הביטחון בלבנון בשנים 1995-1996<sup>1</sup>

אהד לסלוי<sup>2</sup>

## הקדמה

בתחילת שנות התשעים של המאה ה-20 השתנה אופי העימות הצבאי בדרום לבנון. מקומו של חזבאללה בפעילות נגד כוחות צה"ל וצבא דרום לבנון (צד"ל) הלך וגדל על חשבון הארגונים הפלסטיניים. לשינוי זה היו משמעויות מרחיקות לכת, החל ברמה האסטרטגית ועד לרמה הטקטית. מבחינה אסטרטגית, בעוד מטרת הפעילות של הארגונים הפלסטיניים הייתה המשך המאבק במדינת ישראל, הרי שהמטרה המיידית של חזבאללה הייתה להביא לנסיגת כוחות צה"ל מלבנון. בשל כך, מרבית

---

1 המאמר מתבסס על מחקר מסווג שכתב המחבר, **מביטחון שוטף ללחימה בגרילה: השתנות התפיסה המבצעית ומימושה בשנים 1993-1998**, יולי 2017, המחלקה להיסטוריה - חטיבת תוה"ד - אמ"ץ.

2 ד"ר אהד לסלוי הוא ראש תחום חקר הרמה האופרטיבית במחלקה להיסטוריה בצה"ל.

הפעילות הצבאית של הארגונים הפלסטיניים נועדה לבצע פיגועי טרור בשטח ישראל, ואילו חזבאללה נקט לחימת גרילה נגד כוחות צה"ל וצד"ל בשטח לבנון. הארגונים הפלסטיניים פעלו כמעט ללא תמיכה של מדינת חסות, ואילו חזבאללה זכה לתמיכה צבאית ומדינית של סוריה ואירן. הארגונים הפלסטיניים יצאו מבסיסים מרוחקים מאזור הביטחון ופעלו ללא תמיכה של האוכלוסייה המקומית, לעומת חזבאללה שתמיכתם של התושבים בדרום לבנון העניקה לו אחיזה איתנה בשטח. ברמה הטקטית, הארגונים הפלסטיניים פעלו במסגרת של חוליות בודדות, ואילו חזבאללה רכש את היכולת להפעיל כמה חוליות בה בעת. שינויים אלו באו לידי ביטוי מוחשי בשנים 1993-1994, כאשר פעילות הארגון נגד כוחות צה"ל וצד"ל התעצמה כמותית ואיכותית. מספר הפיגועים כמעט הוכפל משנת 1992 (230 פיגועים) לשנת 1994 (426 פיגועים) וממנה לשנת 1995 (677 פיגועים). בממד האיכות, פיגועים כמו זירת המטענים באל-פארש (19 באוגוסט 1993, תשעה הרוגים) המארב לפתיחת הציר בסוג'וד (7 בפברואר 1994, ארבעה הרוגים) ותיעוד הנפת הדגל על גדרות מוצב דלעת (29 באוקטובר 1994, הרוג אחד) היו עליית מדרגה ברמת התחכום, בנועזות ובאמצעי הלחימה. מאמר זה דן בלמידה ברמה האופרטיבית והטקטית בצה"ל את השינוי במאפייני הלחימה באזור הביטחון, בדרך התאמת התפיסה המבצעית לשינויים אלו ובמידת מימושה של התפיסה בפועל.

### הלמידה וההשתנות ברמה האופרטיבית

כאשר החליף אלוף עמירם לוין את אלוף יצחק (איציק) מרדכי כמפקד פיקוד הצפון בדצמבר 1994, הגיע מפקד הפיקוד הנכנס למסקנה שתפיסת צה"ל להפעלת הכוח באזור הביטחון הגיעה למשבר, וכי נדרש לגבש תפיסה מבצעית שונה. עמדה זו התגבשה הן על סמך האינטואיציה וההבנה האישית של לוין עוד לפני כניסתו לתפקיד והן על סמך אוסף עבודות שנכתבו על ידי קציני השדה באותה שנה.<sup>3</sup> כך, אל"ם גרשון (ג'רי) יצחק (מפקד חטיבה 810) ותא"ל אפי איתם (כמפקד אוגדה 78) הפיצו מסמכים המנתחים את הלחימה בדרום לבנון. מסמכים אלו התבססו על הניסיון הרב שהם צברו בלחימה בדרום לבנון ועל היכרותם עם המושג "לוחמת גרילה". בעבודות אלו הודגש הצורך להתאים את פעילות צה"ל באזור

3 עוד בהיותו בתפקידו הקודם כמפקד גיס, העלה לוין את העקרונות הבסיסיים של התפיסה החדשה.

הביטחון לטכניקת הגרילה שנקט היריב. בה בעת החלו בצה"ל לפרסם מחקרים תיאורטיים בנושא הגרילה והטרור. אל"ם שמואל (סמו) נירזיה את עקרונות הגרילה בתורת הלחימה של חזבאללה והציע תפיסה עקרונית ללחימה בעימות המוגבל בלבנון.<sup>4</sup> חטיבת התורה וההדרכה הוציאה סקירות על תופעת לוחמת הגרילה.<sup>5</sup> התעוררות רעיונית זו השתלבה עם הרקע והדעות של מפקד הפיקוד החדש עמירם לוין, שאת מרבית שירותו הצבאי עשה במערך היחידות המיוחדות. כלומר תהליך הלמידה של לוין התבסס על למידה והתנסות אישיים, תוך שימוש בטרמינולוגיה ובמערכת הטיעונים שהתפרסמו באותן שנים במסגרות שונות בצה"ל.

נקודת המוצא של לוין הייתה שהלחימה בחזבאללה אינה יכולה להצטמצם רק למישור ההגנתי - למנוע חדירות לשטח ישראל - אלא נדרשת גם יד התקפית, שתכליתה פגיעה בתשתית וביכולת הארגון לפעול באזור הביטחון ומחוצה לו. מתוך הנחה שחזבאללה מתבסס על תשתיות מוגבלות ועל מספר מצומצם של לוחמים, פגיעה הדרגתית ורצופה בתשתיות ובלוחמים תהיה יעילה כנגדו. בשל רגישותו לנפגעים - שלילת הצלחות מהארגון לאורך תקופה ממושכת ופגיעה במספר רב של לוחמים ומפקדים בשורותיו, יביאו אותו למצב של חוסר תפקוד יעיל.

עם כניסתו לתפקיד, תרגם מפקד פיקוד הצפון את הרעיון המערכתית המופשט לשפה אופרטיבית. בהיבט ההגנתי, הפעולות האופרטיבית התייחסו להיבטים של מבצעים, ארגון, תו"ל ופוי"ש. מתוך הבנה שחזבאללה איננו מנסה לחזור ליישובים בשטח ישראל, המליץ הפיקוד לסגור מוצבים שתפקידם שמירה על הגדר ולהפנות את הכוחות לפעילות בתוך אזור הביטחון. על מנת לצמצם את הנפגעים מירי מנגד של חזבאללה על מוצבי צד"ל בקו המגע, נדרש מאמץ הנדסי להעתקת המוצבים שהיו ממוקמים בשטחים נחותים לאורך הקו האדום למדרון אחורי ולשיפור המיגון של מוצבי צד"ל המאווישים לעיתים קרובות על ידי חיילי צה"ל.<sup>6</sup>

4 שמואל (סמו) ניר, **העימות המוגבל: אסופת מאמרים**, תוה"ד-אמ"ץ, 2004.

5 המחלקה להיסטוריה, "כללים בהפעלת הכח נגד כוחות לא סדירים בהתקוממות עממית, גרילה וטרור", ינואר 1995; אג"ם-תוה"ד, "תצפית: הלכי מחשבה בצבאות זרים בנושא עימות בעוצמה נמוכה", ינואר 1996.

6 "קו אדום" - הקו המתחם בין אזור הביטחון ללבנון. הקו נקבע בעיקר בהתאם לשיקולים טופוגרפיים ודמוגרפיים מתוך רצון לכלול באזור הביטחון את ריכוזי האוכלוסייה הנוצרית ולצמצם את הנוכחות של סונים ושעיים במרחב.

כמענה לפגיעה בשיירות הנעות באזור הביטחון, הציע לויין לצמצם את מספרן, ולמצוא כתחליף דרכים שיאפשרו אורך נשימה רב יותר למוצבים ושימוש תכוף במסוקים להכנסת ולהוצאת חיילים מאזור הביטחון. צמצום מספר השיירות נועד לאפשר ריכוז מאמץ בהגנה עליהן, מתוך כוונה לפגוע בחוליות שמניחות את המטענים לשיירות. כדי לאפשר לכוחות בשטח להגיב במהירות וביעילות לירי חזבאללה מפאתי הכפרים לעבר המוצבים, ביקש לויין לשנות את הוראות הפתיחה באש שנקבעו לאחר מבצע "דין וחשבון". על מנת לשפר את מקצועיות היחידות המבצעות תעסוקה מבצעית, הציעו בפיקוד הצפון לקבוע גזרות קבועות שאליהן ישובו ויחזרו הגדודים בכל סבב. ברמה המיקרו-טקטית, דרש לויין לבטל את צורות המארב המוכרות (מארב כוכב, מארב ארטישוק) ולשפר את היכולת לבצע מארבים רגליים, הנטמעים בשטח לפרק זמן ממושך.<sup>7</sup> בהקשר של צורת הפו"ש, ביקש מפקד פיקוד הצפון לאפשר לכל דרג גמישות לשנות תרגולות ונהלים בהקשר מסוים.

אך השינוי המהותי שעליו המליץ מפקד פיקוד הצפון היה בהרחבת הפעילות ההתקפית. לויין טען שהאפקטיביות של המרכיב ההתקפי תלויה ביכולת לשמור על רציפות, ולכן יש לבצע פעולות חוצות קו אדום גם על בסיס מודיעין חלקי ולהקצות לכך כוחות עתודה שיהיו זמינים. כמו כן ביקש האלוף לרז את ההחלטה להקים את יחידת "אגוז", שתתמחה בלחימה בקו המגע ותהיה זמינה לפעילות על בסיס התראות מזדמנות.

על מנת לקבל אישור לשינוי התפיסה המבצעית בדרום לבנון, היה על מפקד הפיקוד לשכנע את צמרת צה"ל שהמציאות בלבנון השתנתה מהקצה אל הקצה וכי נדרש שינוי מהותי באופן הפעלת הכוח; זאת, כדי שצה"ל יוכל לשמר את הסטטוס קוו בדרום לבנון. לויין טען שוב ושוב שאם צה"ל לא ישנה את צורת הלחימה בחזבאללה ויגביר את המאמץ ההתקפי, התפיסה של אזור הביטחון תקרוס בשלב כזה או אחר.

אך כבר בשלב זה נתקל לויין בקשיים אל מול הגורמים השונים במטכ"ל. הם לא ראו שינוי במאפייני הפיגועים ברצועת הביטחון או ביציבות צד"ל. לדעתם, עובדתית לא חל שינוי לטוב או לרע ברצועת הביטחון,

<sup>7</sup> מארב כוכב - מארב שאינו מתבסס על מידע מודיעיני או תצפית, ולכן הכוח מתפרס בצורה של מעגל כיוון שההיתקלות עם האויב עשויה להתרחש מכל כיוון. מארב ארטישוק - מארב טנק, שמבוצע לרוב בעמדות קבועות בשעות הלילה.

ומספר ההרוגים הגבוה יחסית בחודשים הקודמים היווה סטיית תקן מקרית, ולא אינדיקציה למגמה או לתהליך של החמרה במצב. הם טענו שהביקורת של מפקד פיקוד הצפון על התפיסה המבצעית הנוכחית משקפת תחושה סובייקטיבית, הנובעת מחוסר נוחות מהמדיניות ההגנתית של צה"ל ומהאירועים הקשים בשנה החולפת. גורמים אלו טענו שפעילות חזבאללה נגד ישראל מוכוונת על ידי סוריה כאמצעי לחץ להאצת המשא ומתן המדיני. לפיכך, פתרון הבעיה הצבאית בלבנון טמון בהגעה להסכם מדיני מול סוריה, ולא בהעצמת הפעילות הצבאית נגד חזבאללה.

הרמטכ"ל לא השתכנע שהמצב באזור הביטחון נמצא על עברי פי פחת. רב־אלוף אמנון ליפקין־שחק סבר שחוסר היציבות הנוכחי נובע מהתקדמות התהליך המדיני עם סוריה ומהחשש של תושבי רצועת הביטחון מנסיגת צה"ל מלבנון; עם זאת טען הרמטכ"ל, כי בעבר היו תקופות שבהן נראה כי צד"ל על סף קריסה, אך צה"ל ידע לבצע את ההתאמות הטקטיות הנדרשות כדי לצמצם את היקף הפגיעה בצד"ל ולייצב את מצבו.

מבחינה אופרטיבית, הנחה הרמטכ"ל להקצות יותר משאבים לפעילות באזור הביטחון ואישר לפיקוד הצפון לבצע שינויים בתפיסה המבצעית. הוא קיבל את הצעותיו של לוי, למעט הבקשה להקל בהוראות הפתיחה באש לעבר מטרת מזדמנות מצפון לקו האדום ולקצר את תהליכי אישור המבצעים חוצי הקו האדום. נראה כי הרמטכ"ל ראה שתי סוגיות אלו כקריטיות למניעת ירי קטיושות ולצמצום הנפגעים בקרב חיילי צה"ל, שני התנאים ההכרחיים להמשך קיום אזור הביטחון. שינוי הוראות הפתיחה באש עלול להוביל לעלייה בפגיעה באזרחים לבנונים, עלייה שתגרור ירי קטיושות לעבר יישובי הצפון. שינוי תהליכי אישור המבצעים חוצי הקו האדום עלול להוביל לביצוע מבצעים ברמת סיכון גבוהה שלא בהכרח יפגעו משמעותית בחזבאללה.

מימוש המרכיבים ההגנתיים בתפיסה המבצעית הושלם ברובו במהלך 1995: הוקמה מפקדת שליטה בבופור, שנועדה לשפר את השליטה בפעילות השגרתית ברקס עלי טאהר; שופר המיגון של מוצבי צה"ל בתוך אזור הביטחון; נסגרו או הועתקו ממקומם מוצבי צד"ל שהיו במדרון קדמי למדרון אחורי; דולל הכוח ונסגרו מוצבים אחדים לאורך הגבול הבין־לאומי; הואץ תהליך שיפור המיגון של הנגמ"חון גם נגד איומי נ"ט; הורחבה הסמכות של פיקוד הצפון לאשר פעילות כוחותינו בתוך אזור

הביטחון; נכתבה שורת פקודות, שנועדו להסדיר תרגולות שהיו בגדר "תורה שבעל פה". ליון בחר להרפות מהפיקוד הריכוזי שהיה נהוג בפיקוד הצפון בשנים הקודמות והתחיל לאפשר יותר חופש פעולה וסמכות למפקדים בשטח. חופש הפעולה הזה בא לידי ביטוי בפקודה שהסדירה את סמכותם לחרוג מנהלים ותרגולות.<sup>8</sup>



מוצב עיישייה מוצף במי גשמים. צילום אישי שהובא על ידי המחבר

הרעיון להגביר את המרכיב ההתקפי בפעילות צה"ל מצא ביטוי הולך ומתרחב גם בבניין הכוח וגם בהפעלת הכוח. ביולי 1995 הייתה יחידת "אגוז" למבצעית והחלה בפעילות רצופה באזור הביטחון. מבחינה כמותית, עלה משמעותית היקף המבצעים ההתקפיים לעומת המבצעים ההגנתיים. ראשית, חלה עלייה של יותר מ-50% במספר הכולל של מבצעים יבשתיים, מ-44 מבצעים ב-1994 עד קרוב ל-70 בשנת 1995. שנית, גם תמהיל המבצעים השתנה באופן בולט. בעוד שב-1994 חלק הארי של המבצעים היה מיקוש צירי הכניסה לאזור הביטחון, הרי שבשנת 1995 היו רוב המבצעים ההתקפיים של צה"ל בצורת הקרב מארב, לסוגיו השונים. כתוצאה מהרחבת הפעילות ההתקפית, עלה מספר המחבלים שנהרגו

8 משה (צ'יקו) תמיר, **מלחמה ללא אות**, תל אביב: מערכות, 2006, עמ' 125.

כתוצאה מפעילות יבשתית מיוחדת. במהלך מבצעים, במגע עם האויב היה יחס הנפגעים 2:32 לטובת צה"ל, בעוד שבפעילות הביטחון השוטף (בט"ש) היה היחס 21:62 לטובת צה"ל.<sup>9</sup> היבט טקטי אחר שליוו ביקש לשנות היה משך הזמן של מארב. מאחר שהגיע למסקנה כי עיקר הסכנה במארב היא הדרך אל היעד וממנו, והסיכוי להתקלות גובר ככל שהשהייה בשטח ארוכה יותר, ביקש מפקד הפיקוד למצוא דרכים להאריך את שהיית הכוח בשטח, כך שהסיכון הכרוך ביציאה למארב יהיה כדאי. ניתוח של המבצעים היבשתיים מגלה כי בשנת 1994, בממוצע, שהה מארב בשטח קצת יותר משלושה ימים, ושנה מאוחר יותר עלה הממוצע לארבעה ימים.

אך למרות הטמעת התפיסה המבצעית החדשה, פעילות חזבאללה נגד כוחות צה"ל וצד"ל נמשכה בהיקפים דומים, ומספר ההרוגים בקרב חיילי צה"ל וצד"ל לא ירד במידה משמעותית.<sup>10</sup> ב-1994 נהרגו 21 חיילים, ב-1995 - 26 חיילים, וגם ב-1996 נהרגו 26 חיילים. יתר על כן, בכמה תקריות שבהן נורתה אש לעבר מקורות ירי חזבאללה שהתמקמו בפאתי הכפרים, נורו כתגובה רקטות לעבר שטח ישראל.<sup>11</sup> חוסר ההצלחה של התפיסה החדשה - לצמצם את מספר הנפגעים בקרב חיילי צה"ל ולהקטין את מספר אירועי ירי הרקטות לעבר העורף - עורר דיון בקרב המפקדים הבכירים שניסו להסביר זאת בדרכים שונות.

דעת מיעוט ביקרה את הנחת היסוד של התפיסה המבצעית - הצורך בנוכחות כוחות צה"ל באזור הביטחון - והעלתה הצעה לשקול נסיגה מלאה מלבנון בטיעון שהתפיסה הנוכחית איננה תורמת להגנה על הגליל. במילים אחרות, קצינים אלו טענו שכל התפיסה הנוכחית איננה רלוונטית לנוכח המטרות וצורת הפעולה של האויב, וכי יש לפתח תפיסה חדשה מהבסיס. עמדה זו זכתה לרוח גבית לאחר מבצע "ענבי זעם", כאשר מפקד פיקוד הצפון ורח"ט המבצעים צידדו ברעיון של נסיגה מלבנון כאקורד סיום למבצע התקפי גדול נגד חזבאללה.

9 פעילות הבט"ש כוללת: שיירות, מארבים, סיורים, פתיחת צירים, הגנה על מוצבים אך ללא הרוגים כתוצאה מתאונות מבצעיות. במסגרת המבצעים, כל הרוגי האויב הם מקרב חזבאללה; בפעילות הבט"ש, המספרים כוללים גם ארגונים אחרים.

10 המספרים אינם כוללים הרוגים כתוצאה מתאונות.

11 ב-1994 היו תשעה מקרי ירי רקטות לעבר יישובי הצפון, ב-1995 היו עשרה, ובחודשים הראשונים של 1996 היו שלושה מקרים (לא כולל הירי במהלך מבצע "ענבי זעם").



מרבית הגורמים במטכ"ל טענו שחוסר ההצלחה של התפיסה המבצעית החדשה מלמד כי ההנחה שישנו קשר בין פעילות התקפית של צה"ל לבין ירידה בהיקף פעילות חזבאללה אינה נכונה. המבקרים אף הצביעו על נתונים המראים שאין קשר בין השתיים. לדעתם, אין תועלת מערכתית במבצעים חוצי קו אדום, למעט ההישג התודעתי, וכי תועלתם איננה מצדיקה את המאמץ הרב המושקע בהם. גם החלטת מפקד פיקוד הצפון - להתיר למפקדים לחרוג מנהלים ותרגולות במקרים מיוחדים - עוררה ביקורת על רקע מקרים קשים כמו שני האירועים ליד מוצב עישייה באוקטובר 1995 (תשעה הרוגים). היו שטענו כי ישנו חוסר בהירות ביחס לאסור ולמותר, הורחב שיקול הדעת אך המפקדים אינם מכירים את הנהלים ואת הפק"לים. בתגובה טענו בפיקוד הצפון, שהדבר נובע מכך שהתפיסה הוטמעה רק באופן חלקי, דבר שאינו מאפשר לשמור על רציפות התקפית נגד חזבאללה, וכי לא ניתן לכתוב תרגולות ופקודות לכל מצב שעשוי להיווצר; כל מקרה והנסיבות המיוחדות שלו.

בעקבות אירועי שנת 1995, החליט הרמטכ"ל לחזור למדיניות שאפיינה את הפעלת הכוח בתקופה שקדמה לכהונתו של עמירם לוין. האפשרות של נסיגה מלבנון נדחתה הן על ידי הדרג המדיני והן על ידי הרמטכ"ל בנימוק שנסוגת כוחות צה"ל וקריסת צד"ל תביא לחידוש הפעילות החבלנית בצפון מדינת ישראל, והפתרון לבעיה טמון בהגעה להסדר מול סוריה. ליפקין-שחק הדגיש שהדבר המרכזי של הנוכחות והפעולה שלנו באזור הביטחון הוא מניעת ירי קטיושות בכלל. לפיכך, הוא פקפק בתועלת המערכתית של המבצעים חוצי הקו האדום, שלמרות הצלחתם הטקטית אינם גורמים לשינוי במאפייני פעילות חזבאללה. לכן, הרמטכ"ל החליט להחזיר במידה חלקית את הגלגל אחורה והטיל שוב מגבלות רבות על הפעילות באזור הביטחון, שהוסרו לבקשת מפקד הפיקוד עם כניסתו לתפקיד, בתחומים כמו סמכויות לשינוי תרגולות ונהלים, מדיניות וסמכות הפעלת האש ונוהל אישור מבצעים.

הניסיון לשנות את התפיסה ברמה האופרטיבית לא יכול היה להתחולל ללא שינוי והתאמה ברמה הטקטית. הכשירות של הכוחות בשטח הייתה צריכה להשתנות כך שתתאים לרעיונות שהעלה מפקד הפיקוד. ואכן, בעוד השינויים ברמה האופרטיבית היו בסופו של דבר קטנים, ברמה הטקטית חל שינוי משמעותי ובלתי הפיך, שנתן את אותותיו במהלך 1996-1997. אמנם השינוי התחולל כתוצאה מהבנה בדרגים הבכירים שישנו הכרח

לשפר את יכולתן של יחידות השדה להילחם ביתר יעילות נגד חזבאללה, אך לא פחות חשוב מכך - הוא נוצר על בסיס הניסיון המצטבר של מפקדי השדה בלחימה בחזבאללה.

## הלמידה וההשתנות ברמה הטקטית

תחושת המשבר ביחס לצורת הלחימה ברמה הטקטית הגיעה לשיא לאחר סדרת אירועים קשים באזור הביטחון והממצאים שעלו בסדרת ביקורות שנערכו על ידי מפקדת קצין חי"ר וצנחנים הראשי, שגילו כי הכשירות והמוכנות של מרבית היחידות המבצעות פעילות באזור הביטחון הן ברמה בינונית ומטה. צמרת מפקדת חילות השדה (מפח"ש), כאחראית על בניין הכוח, הודתה שישנה לקונה בהכשרת הקצונה הזוטרה לפעילות באזור הביטחון, בדגש על היעדר תכנים רלוונטיים. התרגולות לא נכתבו באופן מקצועי על בסיס הניסיון המצטבר מהלחימה באזור.<sup>12</sup> הבעיה הוצגה בפני הרמטכ"ל, שהודה כי לנוכח צורת הלחימה של חזבאללה, החי"ר אינו מוכן מספיק למשימות הבט"ש. עקב כך הנחה הרמטכ"ל לגבש תוכנית לבניין כוח שתתאים ללחימה באזור הביטחון.

בד בבד עם קיום תהליך הלמידה ברמות הבכירות, הגיעו מפקדי שדה רבים להבנה כי לעימות באזור הביטחון מאפיינים ייחודיים של לחימת גרילה, וכי יש להתאים לאויב את צורת הלחימה ברמה הטקטית. נראה, כי התהליך שהוביל לכך נמשך שנים אחדות והתנהל בכמה ערוצים במקביל. חניכי פו"ם נחשפו במהלך הלימודים לנושא במסגרת הקורס "לחימת גרילה".<sup>13</sup> גם בקרב מפקדים בכירים יותר, כמו מפקדי חטיבות, התפתחה ההבנה באמצע שנות התשעים שבאזור הביטחון מתרחשת לחימת גרילה, וכי נדרש לפתח ידע ייחודי בתחום על מנת לשפר את היכולת המבצעית של הכוחות.<sup>14</sup> גרשון יצחק העיד שרק בשנת 1992, כמפקד החטיבה המזרחית

12 גיורא איילנד, **לא נרדם בלילות**, ראשון לציון: ידיעות ספרים, 2018, עמ' 171-173.

13 תמיר, **מלחמה ללא אות**, עמ' 44. מתוך סקירה של כתב־העת "מערכות" עולה, כי במהלך העשור 1980-1990 לא הופיעו מאמרים תחת הכותרת "גרילה", ואילו בעשור 1990-2000 הופיעו רק שני מאמרים בנושא.

14 אין הכוונה שבצה"ל לא הכירו מעולם את המושג גרילה; כבר בתחילת שנות השמונים ידעו והכירו מפקדים בכירים את לוחמת הגרילה ואת הלוחמה נגד ארגוני גרילה. לדוגמה, בדיון שנערך בתחילת שנות השמונים ניהל הרמטכ"ל, רא"ל רפאל איתן, ויכוח עם שר הביטחון עזר ויצמן על ההצלחה והכישלון של צבאות סדירים במלחמה בארגוני גרילה ("דיון על האבטחה בגבול הצפון", 16.4.1980, [מאגר המידע של המחלקה להיסטוריה]). אך נראה שעולם תוכן זה נשכח במהלך השנים, והעיסוק בו הפך משני.

ביחידת הקישור לבנון (יק"ל), הוא נתקל לראשונה במושג "גרילה" בעקבות קריאת הספר "על הגרילה"<sup>15</sup>. עקב כך הוא כתב עבודה המפרטת את ההתאמות שנדרש לבצע בתפיסה המבצעית של צה"ל באזור הביטחון, לנוכח טכניקת הגרילה שנקט היריב. מח"ט הנח"ל, אל"ם אלי אמיתי, כתב חוברת בשם "המלחמה בגרילה", שהופצה בינואר 1996, בהתבסס על ניסיונו כמפקד החטיבה המזרחית. החוברת הציגה לקורא את עקרונות לוחמת הגרילה, וכיצד התאים חזבאללה עקרונות אלו לעימות עם צה"ל. כמח"ט הנח"ל, הציע אמיתי דרכים אופרטיביות לשיפור מיומנות הכוחות הפועלים באזור הביטחון. ב-1996 כתב מח"ט 35 לשעבר, אל"ם ישראל זיו, עבודה במסגרת המכללה לביטחון לאומי, שניתחה את המצב באזור הביטחון מתוך ראיית העימות כמלחמת גרילה. העבודה שמפקדי השדה הבכירים הבינו שהלחימה באזור הביטחון היא לחימת גרילה תרמה לנכונות לפתח ולאמץ תפיסה מבצעית וטכניקות קרב שיתאימו יותר לזירה ולאויב בדרום לבנון.

נראה כי אחת הסיבות לכך שמפקדי השדה חשו צורך להשקיע מאמץ בכתובה על הנושא היא היעדר תו"ל מסודר ללחימה בגרילה. כאמור, במקצ"ר היו ערים לבעיה ולעובדה שהתו"ל בתחום לוחמת הגרילה חסר או לוקה בחוסר רלוונטיות. קציני החי"ר והצנחנים הראשיים השונים זיהו את הבעיה בהעברה ובהטמעת הלקחים והניסיון המצטבר מהלחימה באזור הביטחון, והובילו מהלך נרחב לכתובת הוראות לחימה רלוונטיות ללחימה בלבנון; הוראות שנכתבו על בסיס הניסיון המצטבר של היחידות ושל פיקוד הצפון.<sup>16</sup> התהליך שהתחיל ב-1995 עם פרסום אוגדן "המארב" הגיע לשיאו במהלך שנת 1998, שבה יצאו לאור: אוגדן "מארב היטמעות", אוגדן "לחימה בשטח סבוך", אוגדן "הפעלת פלני"ט באזהב"ט" ואוגדן "מארב קלעים".

בעיה טקטית נוספת שזוהתה הייתה החסר שבו לקתה הכנת הכוחות לקראת התעסוקה המבצעית. האימון שנערך בבסיס האימונים הפיקודי באליקים לא הכיל את כל התכנים הנדרשים, והתכנים שכן נלמדו לא התאימו למציאות באזור הביטחון. כתוצאה מכך, רבות מהתקלות מתרחשות בשבועות הראשונים של התעסוקה המבצעית, בשעה שהכוחות

15 אליקים רובינשטיין ויהושפט הרכבי, **עינים על הגרילה**, מערכות, 1971.

16 ההוראות נכתבו על ידי מפקדים ששירתו באזור הביטחון והועברו למפקדי שדה מנוסים כמו: מפקד היק"ל, מפקד החטיבה המזרחית ומפקד יחידת "אגוז", לשם קבלת הערות.

אינם בקיאים בתרגולות ובנהלים. הרמטכ"ל היה ער לבעיה, והנחה להתחיל את ההכנה לפעילות המבצעית בלבנון כבר באימון השגרת של היחידות; וכמו כן הורה שבאימון החטיבתי יתורגלו טכניקות ואמל"ח ייעודיים. ליפקין־שחק הודה שההשראה לשיפור הכנת הכוחות באה מחטיבת הנח"ל, לאחר שמפקד החטיבה אלי אמיתי מימש בשנת 1996 את הרעיונות שהוא התווה בחוברת "המלחמה בגרילה" במהלך הכנת כוחות החטיבה לתעסוקה המבצעית באזור הביטחון. שיפור נוסף בהכנת הכוחות התבטא בשינוי המבנה ובארגון בסיס האימון הפיקודי באליקים והפיכתו למתקן המתמחה בלחימת גרילה. ההחלטה למנות את אל"ם שמואל זכאי - מפקד בעל ניסיון עשיר בלחימה בלבנון - למפקד בסיס אליקים הייתה אמירה חד־משמעית.

נקודת תורפה נוספת הייתה היעדר הניסיון המבצעי של הכוחות, תורפה שחזבאללה ידע לנצל היטב. אחת ההצעות לפתרון הבעיה הייתה למקם בגזרות קבועות את גדודי החי"ר והשריון בתעסוקה המבצעית באזור הביטחון. כך ישובו החיילים והמפקדים לגזרה מוכרת, ויצומצם מספר התקלות הנובעות מחוסר ניסיון ומחוסר היכרות עם ההיסטוריה הגזרתית. עד 1997 התנהלו יחידות בצה"ל לגבי היתרונות והחסרונות של סבב תעסוקה מבצעית קבוע. ההתנגדות לרעיון נבעה בעיקר מחשש מפני מצב שיחידות מסוימות יבצעו באופן קבוע תעסוקה מבצעית בלבנון, שנחשבה להרואית יותר, ואילו יחידות אחרות יבצעו פעילות שיטור בשטחים, שנחשבו להרואיים פחות.<sup>17</sup> במהלך 1997 נקבעה חלוקה, וחטיבות גולני והצנחנים ביצעו תעסוקה מבצעית ברוטציה בגזרת רכס רמים, והחטיבה המזרחית ביק"ל, ואילו חטיבות גבעתי והנח"ל - בגזרות רכס עלי טאהר (המוצבים בופור ודלעת), אביבים וזרעית. אף שהתאמות אלו שיפרו את ההיכרות של החיילים והמפקדים עם הגזרה, מסיבות ארגוניות ומבניות לא מומש במלואו רעיון הלמידה דרך הכרת ההיסטוריה הגזרתית.

מתוך הבנה שיש צורך לשפר את יכולת הכוחות בשטח לפגוע מרחוק באויב ולהימנע מהצורך בהסתערות, לאחר שנים של קפיאה במקום של מערך החי"ר בהיבט של אמצעי לחימה, במהלך השנים 1996-1997 נקלט

17 בספר על תא"ל ארז גרשטיין מוזכרת כמה פעמים הרתיעה שלו מתעסוקה מבצעית בשטחים, שהייתה בעיניו פעילות שיטור ולא לחימה בפועל. אהוד ערן, **תמצית געגוע, סיפורו של ארז גרשטיין והמלחמה בלבנון**, תל אביב: ידיעות ספרים, 2007, עמ' 118, 122, 124.

אמל"ח חדש שנועד לשפר את מערך הצליפה והקליעה:<sup>18</sup> למערך החי"ר הגיעו רובי צלפים מסוג בארט בקוטר 0.5 אינטש ורמינגטון M-24 בקוטר 7.62 מ"מ ורובי קלעים M16-A3, ששיפרו את יכולת הקליעה ממרחק של גודדי החי"ר הרגילים. כוונות לילה מסוג אקילה שיפרו את יכולת הקליעה והצליפה ביום ובלילה. אמצעי תצפית תרמיים (TAS-6), מדרון אדום, יובל) העניקו ליחידות החי"ר יכולת תצפית לטווח רחוק בלילה. כניסת האמצעים האלו למערך החי"ר שיפרה גם היא את היכולת לפגוע מרחוק באויב, בלילה וביום, בלי צורך להגיע למגע קרוב. כתוצאה מכך השתנה אופן הפעלת החי"ר בלבנון. תמהיל המארבים השתנה, והתבצעו יותר מארבים המבוססים על תצפיות ("הולם-מתריע") המסוגלים להכיל שטח גדול יותר על חשבון מארבי כוכב נקודתיים.



חיילי חי"ר הבינו שהמשאיות המטפסות הופכות למטרות לנ"ט, ולכן הם עלו רגלית עם הציוד. צילום אישי שהובא על ידי המחבר

<sup>18</sup> הקצח"ר, תא"ל גיורא איילנד, כתב ב-1995 מסמך המתאר את מעמדו הנחות של החי"ר, ובו הוא מלין על דריכה במקום מאז שנות השבעים בהיבט של אימון, אמל"ח וארגון. איילנד, **לא נרדם בלילות**, עמ' 178.

## סיכום: למידה והשתנות בבט"ש

בעימות צבאי מתמשך, ליכולת הלמידה וההשתנות של שני הצדדים יש השפעה מכרעת על תוצאות המאבק.<sup>19</sup> החיכוך המתמשך מאפשר לכל אחד מהצדדים ללמוד את נקודות החוזקה והתורפה שלו ושל היריב, להשתנות ולהתאים את עצמם טוב יותר להמשך הלחימה. המנצח הוא הצד שלומד מהר יותר ויודע להשתנות באופן שיתאים את עצמו טוב יותר למציאות המתהווה. הניסיון ההיסטורי מלמד כי הלמידה מתחילה כאשר קצינים ברמות שונות רוכשים ידע מתוך התנסות, שאותו הם מפרשים ומנתחים על מנת לזהות תהליכים, מגמות ומנגנונים של סיבה ותוצאה. מתוך כך, הם מסיקים מסקנות לגבי השינויים הנדרשים בבניין הכוח ובאופן הפעלתו. הידע עובר למעגל הולך וגדל של שותפים, עד שהוא עובר מידע אישי לידע מוסדי, שגורם לשינויים מבצעיים בכלל הארגון.<sup>20</sup> שינויים אלו יכולים להיות משלושה סוגים: קיפאון (stagnation) תוך כדי ניסיון לעשות שימוש בכלים הקיימים להתמודדות עם הבעיה; התאמות הכלים הקיימים למציאות החדשה (adaptation); ופיתוח רעיונות חדשניים (innovation) בתחומים של בניין הכוח והפעלתו ויצירת סל כלים חדש.<sup>21</sup>

אזור הביטחון מהווה מקרה בוחן קלאסי לנושא זה. הלמידה וההשתנות לא היו בנסיבות של מלחמה קצרה ועוצמתית, אלא במציאות היום-יומית של ביטחון שוטף. השינויים בעימות היו איטיים והדרגתיים, והיה קושי לזהות אותם במבט ראשון. על פני השטח, המעבר מאויב שכלל ארגונים פלסטיניים ואת ארגון אמ"ל אל חזבאללה לא נראה כשינוי מהותי

---

19 למידה ארגונית - "תהליך שבמסגרתו הארגון משתמש בידע חדש או הבנות חדשות המתבססות על ניסיון או מחקר, על מנת להתאים נורמות ארגוניות, דוקטרינות ותרגולות בכדי לצמצם פערים מבצעיים ולמקסם הצלחות בעתיד". מתוך: Richard Duncan Downie, *Learning from Conflict: The U.S Military in Vietnam, El Salvador and the Drug War*, Westport, CT: Praeger, 1998.

20 Janine Davidson, "Military Learning and Competing Theories of Change", *Lifting the Fog of Peace: How Americans Learned to Fight Modern War*, University of Michigan Press 2010, Ch. 1

21 Adaptation - שינוי בטקטיקה, בתרגולות או בטכנולוגיות הקיימות, על מנת לשפר את האפקטיביות המבצעית.  
Innovation - שינוי ממסדי, שמתבטא בהיווצרות דוקטרינה חדשה, מבנה ארגוני חדש ו/או הטמעה של טכנולוגיה חדשה.

Theo Farrell, "Improving in War: Military Adaption and the British in Helmand Province, Afghanistan, 2006-2009", *Journal of Strategic Studies*, 33(4), 2010, p. 569

שבעקבותיו נדרשת התאמה ושינוי של תפיסת הפעלת הכוח. נדרשו שנים מספר, עשרות הרוגים בקרב חיילי צה"ל ועלייה משמעותית בכמות ובאיכות הפיגועים באזור הביטחון, על מנת שחלק מהקצינים הבכירים בצה"ל ישתכנעו כי הגיע הזמן לחשיבה מחודשת על תפיסת הפעלת הכוח באזור הביטחון. יחד עם זאת, כאשר לווין הגיע למסקנה שישנו משבר תפיסתי וכי נדרש שינוי, הוא התקשה לשכנע בכך את הגורמים המשמעותיים במטכ"ל. נראה כי הדבר נבע מכך שלווין עבר תהליך למידה אישי א־פורמלי, שלא היו שותפים לו גורמים מהמטכ"ל או מפקוד הצפון. אותם המפקדים שלא עברו תהליך למידה דומה, התקשו לקבל את המסקנות שנבעו מהתהליך האישי שעבר מפקד פיקוד הצפון. יתר על כן, כיוון שתהליך הלמידה של לווין ומפקדים אחרים היה אישי, הוא היה חסר, בעיקר ברבדים המדיניים של הנושא. לשם הבנת המציאות במלואה, היה צורך בנקודות מבט שונות המבוססות על ידע ייחודי. במקרה הנוכחי, נדרשה הבנת השיקולים של הדרג המדיני לנוכח המשא ומתן המדיני עם סוריה, הכרה של יחסי הכוחות במשולש סוריה-איראן-חזבאללה, מעמדה של לבנון בעיני מעצמות המערב, מהות חזבאללה הן כארגון צבאי (דפוסי פעולה) והן כארגון מדיני (אינטרסים ומטרות), עמדותיה של האוכלוסייה בדרום לבנון ויכולות צה"ל הקיימות והעתידיות. היכולת להבין את מכלול הגורמים ואת יחסי הגומלין ביניהם תלויה בקיום תהליך למידה, ששותפות בו יחידות שונות, כמו: יחידות פיקוד הצפון, חטיבת המחקר באמ"ן, החטיבה האסטרטגית באגף התכנון, מפא"ת<sup>22</sup>, מתאם הפעולות בלבנון, השב"כ והמוסד. מסיבות של היעדר מודעות לסוגיה או בשל פוליטיקה ארגונית, לא התקיים תהליך למידה על-זרועי ועל-ארגוני, למעט מפגשים נקודתיים במסגרת הערכות מצב מיוחדות בעקבות אירועים חריגים.

תופעה דומה התרחשה כעבור שנתיים, כאשר בצמרת פיקוד הצפון התפתחה הבנה שאין היגיון בהמשך נוכחות צה"ל בדרום לבנון, וכי יש לגבש מדיניות חדשה שתביא לנסיגה בטווח הזמן הקרוב. זאת, עוד לפני שורת האירועים הקשים ב־1997, אסון המסוקים (פברואר), השריפה בסלוקי (אוגוסט) ואירוע השייטת באנצריה (ספטמבר) שהובילו לעליית מדרגה במחאה הציבורית נגד שהיית כוחות צה"ל בלבנון, ומוצגים

22 מפא"ת - המנהל למחקר ופיתוח אמצעי לחימה ותשתית טכנולוגית.

לעיתים - בטעות - כגורמים שהביאו לשינוי.<sup>23</sup> שוב, גם במקרה הזה לא השתכנעו הגורמים במטכ"ל, הרמטכ"ל או הדרג המדיני ממסכת הטעונונים של פיקוד הצפון. הם היו עדים אישית לפיגועי הטרור הקשים של שנות השבעים, והושפעו מההערכות שנסיגה מאזור הביטחון תוביל לחזרה על אירועים כמו אוטובוס הילדים באביבים (מאי 1970), הפיגוע במעלות (מאי 1974), ורצח משפחת הרן בנהריה (אפריל 1979).

היעדר תהליך למידה קבוצתי על הזירה הלבנונית גרם לכך שברמה האופרטיבית היה קיפאון מחשבתי. לא התקיים תהליך שיטתי ומתמשך להבנה ולבירור סוגיות אופרטיביות עקרוניות בבניין הכוח והפעלתו, או במתחים שבין המטרות השונות (לדוגמה, צמצום הפגיעה בחיילי צה"ל לעומת מניעת ירי תמ"ס לעבר יישובי הצפון). ההסתכלות על הבעיות המבצעיות הייתה בעיקר דרך זווית הראייה הטקטית, אישור מבצעים או תחקירים של אירועים מיקרו־טקטיים, מבלי להסתכל על התמונה הרחבה יותר, שתאפשר לברר דילמות מרכזיות בתפיסה המבצעית. גם ההצעה להגביר את המאמץ ההתקפי מומשה באופן חלקי, בין היתר בגלל היעדר הגדרה ברורה של ההישג הנדרש מכלל הפעולות ההתקפיות. כתוצאה מכך, המבצעים לא תוכננו מתוך ראייה כוללת המבוססת על ההיגיון המבצעי, אלא מתוך ניצול הזדמנויות ויוזמות מקומיות. ברובד התפיסתי, רק כעבור שנים אחדות נכתב מסמך רשמי ומחייב, המסביר את דרכי הלחימה בארגוני גרילה.<sup>24</sup> מבחינה ארגונית, נותרה חלוקת האחריות העמומה בין היק"ל לבין אוגדה 91, שפגעה בעקרון אחדות הפיקוד והותירה את הטיפול בצד"ל ובאוכלוסייה האזרחית בלא גוף האחראי לנושא בלעדית (שכן יק"ל צמצם בהדרגה את העיסוק בנושאים אלה והגביר את העיסוק בהפעלת כוחות צה"ל). בהיבט בניין הכוח, נותרה על כנה ההפרדה בין מפקדת חילות השדה (מפח"ש) כאחראית על בניין הכוח לבין פיקוד הצפון כמפעיל הכוח, למרות ההבנה שהידע הרלוונטי והניסיון המשמשים בסיס לבניין הכוח היו מצויים בחטיבות המרחביות של הפיקוד. מבחינה טכנולוגית, בשלב זה של העימות לא נעשה שימוש בטכנולוגיות מתקדמות לשם שיפור המענה, תהליך שיבשיל מ-1997.

23 מתי פרידמן, **דלעת: מוצב אחד בלבנון**, כנרת, זמורה־ביתן, דבר, 2017.

24 להרחבה על העיכובים בכתיבת תו"ל מעודכן: ארז וינר, "ממבוכה להתפכחות: התפתחות תורת הלחימה ומודל הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים 1996-2004", **מערכות** 409-410, דצמבר 2006.



גם החלטת הרמטכ"ל - להעלות את הלחימה בלבנון בסדר העדיפויות הצה"לי בהיבט של הקצאת משאבים - יושמה ברובד הטקטי אך לא באה לידי ביטוי ברמה האופרטיבית. כתוצאה מכך, עקרונות התפיסה שעוצבו במחצית הראשונה של שנות השמונים לא השתנו מהותית, גם כאשר האויב השתנה. ההתאמות שכן בוצעו לא הועילו בטווח הזמן הרחוק, כיוון שהן התבססו על הנחות יסוד שאיבדו את תקפותן עם השנים.

לעומת השינוי הזעום שחל ברמה האופרטיבית, במהלך אמצע שנות התשעים חלו שינויים מהותיים ברמה הטקטית, בתרגולות, בטכניקות ובצורת הלחימה של חלק מיחידות צה"ל. בתחום המארב, פיתחו יחידות השדה טכניקות ויכולות חדשות, שאפשרו ביצוע מארבים ממושכים יותר שהתאימו ברמה המיקרו-טקטית לאויב החדש. תנועת השיירות הפכה מהליך שגרתי לוגיסטי לאירוע מתוכנן היטב מבחינה מבצעית. שינוי התרחש גם ביחס לסוגיות טקטיות שקשורות לרוח צה"ל, כמו יצירת מגע עם האויב דרך הסתערות. בסוף שנות השמונים נקבע כי מפקד מארב שאינו מסתער פוגע פגיעה בסיסית בערכי צה"ל. לאחר מספר שנים, רצף של תקריות המחישו שחזבאללה למד והחל לפגוע בכוח המסתער באמצעות מטעני דריכה שהוטמנו בנתיבים המובילים לעמדות שהייה. בעקבות כך שינו מפקדים את התרגולת על דעת עצמם ונמנעו מהסתערות אוטומטית במקרה של היתקלות. הצורך בשינוי הלחל לדרגים הגבוהים יותר, ונקבע שישנה עדיפות לפגוע באויב דרך צליפה על פני הסתערות. אך רק בשלב מאוחר יותר התמסדה ההבנה הזו, שהתפתחה בדרגי השטח והתקבעה בתו"ל.

נראה כי השינוי והלמידה בנושאים הטקטיים התבססו בעיקר על תהליך א-פורמלי של מפקדים ברמת מפקדי האוגדות והחטיבות המרחביות. הטובים שבמפקדים אלה השכילו ללמוד מתוך החיכוך עם חזבאללה את השינויים שחלו באויב ולבצע את ההתאמות הנדרשות באופן הפעלת הכוח בגזרה. כך לדוגמה, מפקד חטיבת הנח"ל בנה אימון ייעודי לקראת פעילות בלבנון, שהתבסס בעיקר על הלקחים האישיים שהפיק כמפקד החטיבה המזרחית ביק"ל ועל חומרים שנכתבו בידי רמ"ח ההיסטוריה. מפקדים ששירתו ביחידת "אגוז" ועברו לפקד על יחידות רגילות ניסו לעשות שימוש בטכניקות הלחימה שהתפתחו ב"אגוז" על סמך הידע והניסיון המצטבר; כלומר הלמידה התבססה על ניסיונם הישיר ורק במידה מועטה על למידה פורמלית או על ניסיונם של מפקדים אחרים.

החיסרון באופן זה של למידה הוא הזמן הרב שעבר עד שהופץ והוטמע הידע בכלל היחידות ולאורך זמן. הסיבות לצורה זו של למידה הן שיטת סבבי התעסוקה המבצעית של היחידות הסדירות, תחלופה של מפקדים והיעדר מודעות של החטיבות המרחביות ליתרון היחסי כמוקד שימור ידע גזרתי. מפקדות בניין הכוח - כמו קצין החי"ר והצנחנים הראשי - היו מנותקות מהשטח, ורק בשלב מאוחר ריכזו את הלקחים והתובנות האישיים של המפקדים מהשטח וזיקקו אותם לתו"ל מחייב ולבסיס לאימון והכשרה. נראה, כי העברת הידע התבצעה בעיקר דרך ערוצים א-פורמליים, באמצעות מעבר של מפקדים בין יחידות על בסיס היכרות מוקדמת או במפגשים של מפקדים מיחידות שונות בכנסים או בקורסים מתקדמים.<sup>25</sup> נדרש זמן רב להפוך את הידע עצמו לתו"ל מחייב, להטמיע אותו בתהליך ההכשרה ובאימון היחידות, ולבטא אותו בתפיסה מבצעית לחימה בארגוני גרילה. זו אחת מהסיבות לכך ששגיאות ותקלות חזרו על עצמן בפעילות הכוחות.

בשנת 1997 השתפרה איכות הלמידה הטקטית, לאחר שהמפח"ש ופיקוד הצפון זיהו את הבעיה והחלו לפעול במשותף כדי לחזק את נקודות התורפה. במפקדות החטיבות המרחביות התחדדה ההבנה שבאחריות לדאוג לשימור הידע הגזרתי ולהעבירו ליחידות המבצעות פעילות מבצעית בגזרה. על מנת לשפר את ההיכרות של היחידות עם הגזרה, הוחלט להגדיר גזרות קבועות לכל אחת מחטיבות החי"ר, כך שהחיילים והקצינים יחזרו לאותה גזרה בכל סבב של תעסוקה בגזרת לבנון.

הרמטכ"ל ליפקין-שחק נהג לתאר את העימות באזור הביטחון כהתמודדות כזאת, שהיא לא פשוטה, בין אנשים חושבים. במאמר זה התמקדתי בתיאור הלמידה וההשתנות של צה"ל, אך מעקב אחרי דפוסי הפעולה של חזבאללה מלמד שגם הצד השני היה עסוק בלמידה מתמדת של מדיניות הפעלת הכוח ושיטות הפעולה הטקטיות של צה"ל, וידע לשנות את מאפייני הפעולה שלו בתגובה לשינויים שחלו בדרכי הפעולה של צה"ל. כך הצליח חזבאללה להתמיד באסטרטגיה של התשה, לפגוע בחיילי צה"ל וצד"ל בהיקף כזה שגרם בהדרגה לשחיקת כושר העמידה של החברה הישראלית, ולהנעת הדרג המדיני לשנות את מדיניות ישראל ובסופו של דבר - לקבל את ההחלטה לסגת מלבנון.

<sup>25</sup> בהיבט זה, יש קווי דמיון רבים בין תרבות הלמידה בצה"ל לבין הלמידה בחיל הנחתים האמריקאי. Janine Davidson, "Military Learning and Competing Theories of Change", *Lifting the Fog of Peace: How Americans Learned to Fight Modern War*, University of Michigan Press 2010, Ch. 1