

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 הנתושה 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. להבנתי, 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 שהייה [...] 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 שהתקפה 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>