

גישת פיקוד משימה במתאר העומק - מאפיינים, התפתחות ומגמות

כל ניסיון להצביע על כיוונים צפויים להתפתחות תפיסת פיקוד משימה עלול להיתקל בגורל הצפוי למתנבא. באימונים ובהכשרות גוברת החשיבות של בקיאות בעלי התפקידים בתו"ל העדכני ושל שליטתם במושגים ובמונחים המקצועיים. כאן לעולם נחיה בתוך מתח ארבע קוטבי שבין המפקד המקצועי ובין המפקד בעל תחושת השליחות. כך או כך, נדמה כי פיקוד משימה הייתה ועודנה הגישה העדיפה להשגת ניצחון בשדה הקרב



לוחמי צה"ל בלבנון, קיץ 1982. הפעולה בעומק האופרטיבי מגבירה את גורמי החיכוך בשדה הקרב ומחייבת מאפייני פו"ש ייחודיים. צילום: מיקי צרפתי, דו"ץ

לגורם המבצע, וכוללת ציפייה מהפקוד לנקיטת יוזמה, לצורך עמידה במשימה והשגת המטרה. גישה זו מתאימה למצבים של מורכבות וסיבוכיות בהתפתחות שדה הקרב, ומאפשרת לקבל החלטות גם במצבים שלא נצפו מראש בשלב התכנון. הסיבה לכך היא שההנחה המונחת בבסיס פיקוד משימה היא שהמפקדים מבינים את המשימה ואת המטרה שהיא משרתת, הם דבקים בה ונחושים לבצעה גם במצבי אי-ודאות או תחת קשיי הקרב, הם חותרים למגע ויוזמים משימות נוספות על המשימות שהוטלו עליהם לאור המטרה המקורית. במאמר זה אבקש לבחון את תפיסת פיקוד משימה לנוכח מקרה המבחן של הפעולה בעומק האופרטיבי - המחייבת מאפייני פו"ש ייחודיים. מאמר זה נכתב לא רק על גבי שולחן העבודה של חוקר במשרד ממוזג אלא גם בשטח, על ידי מפקד ומדריך בקורסי פיקוד (קורס מפקדי פלוגות וקורס מפקדי גדודים). ידו של שר ההיסטוריה לא פסחה על המאמר, שנשאר להעלות אבק על שולחני בבוקר שבת, 7 באוקטובר 2023. כאשר חזרתי לקרוא את הטיוטה בסוף ינואר 2024,

גישת פיקוד משימה, או בשמה המלא "פיקוד מבוזר מכוון משימה", היא המועדפת בצה"ל. תורת הלחימה הצה"לית קובעת תנאים למימוש פיקוד משימה: תו"ל אחיד ומשותף, אחידות בתהליך החשיבה הצבאית, אמינות ואמון הדדי, התמקדות כל דרג ברמתו, ובהתאם לכך בחירת "מיקום מפקד" של כל דרג, נכונות של הדרג הפוקד לנטילת סיכונים, קבלת שגיאות וכישלונות של הפקודים, יכולת למידה תוך כדי לחימה, הפקת לקחים ואומץ להודות בשגיאות ועדכון התוכנית (לעיתים עד כדי שינוי משימה באופן יום ואף ללא אישור תוכניות של הרמה הממונה). כמו כן, מקובל לסמן מכשולים ידועים לקיום פיקוד משימה: חוסר מקצועיות, פער באמון בין-מדרגי, תקשורת לקויה וחוסר בשפה מקצועית, תרבות של האשמות הדדיות במקום למידה, חוסר נכונות לנטילת סיכונים, הסתמכות יתר על טכנולוגיה, שאיפה לשליטה באירועים שאינה עומדת בקצב התפתחות שדה הקרב וכדומה.¹ כתפיסה, פיקוד משימה מחייבת זהות בין הגורם המתכנן



אורי לירן, מח"ט חטיבת תל-חי (185) וסגן מפקד המלפ"ק (המרכז להכשרות פיקוד קרבי). בעבר שירת כסמח"ט חצי האש, חטיבה 551

הייתי אחרי שלוש יממות וחצי של לחימה רציפה בעוטף עזה נגד חמאס בהתקפה, ומעל 80 ימי לחימה בתוך רצועת עזה נגד חמאס בהגנה, במסגרת מלחמת "חרבות ברזל". על השאלה, האם בעקבות המלחמה שיניתי את המאמר - אנסה לענות בפסקת הסיכום.

אתגרי העומק המבצעיים ומאפייני הפו"ש הייחודיים לו

עומק אופרטיבי הוא מרחב שבו נערכת פעולה מבצעית כלפי עורף שטח האויב.² מרחב זה מנוג גישה, ומתאפיין בהיעדר רציפות קרקעית של הכוח התוקף אשר גורר מגבלה על קווי האספקה, היעדר יכולת פינוי נפגעים לאחור, מגבלות פיזיות בהפעלת אש, נתק או אי-רציפות בתקשורת עם המפקדות העורפיות ומאפיינים נוספים אשר מחייבים עצמאות מבצעית ומנהלתית מוגברת של הכוחות הפועלים במרחב זה. בהקשרי פו"ש, הפעולה בעומק היא מקרה מובהק של פעולה במרחב של חוסר ידיעה, בשל הקושי וחוסר היכולת להבטיח רציפות תקשורתית בין המפקדות העורפיות לכוחות המתמרנים, ובשל הקושי בפיתוח לחימה ליניארית (לחימה בקווים חיצוניים).

בהקשרי פו"ש, הפעולה בעומק היא מקרה מובהק של פעולה במרחב של חוסר ידיעה, בשל הקושי וחוסר היכולת להבטיח רציפות תקשורתית בין המפקדות העורפיות לכוחות המתמרנים, ובשל הקושי בפיתוח לחימה ליניארית

הנתק פועל כמובן לשני הכיוונים: הוא מקשה על המפקדות האחוריות לקבל תמונת מצב עדכנית של התפתחות שדה הקרב, ועל הכוחות בשטח - לקבל פקודות ועדכונים מהמפקדים שמאחור. פעולה בעומק האופרטיבי, בניגוד למבצע מיוחד, מתרחשת במרחב לחימה שהוא רק חלק קטן מתוך מערכת גדולה, ולפיכך מחייבת היערכות מוקדמת בשלב התכנון וגישת פיקוד מתאימה בשלב הביצוע. זאת, בהינתן שיכולות פו"ש הזמינות בריכוז מאמץ, לצורך מבצע מיוחד, אינן זמינות במבצע תמרון גדול. מאפייני הפעולה בעומק מגבירים את גורמי החיכוך בשדה הקרב: סכנה, מאמץ גופני, מידע שאינו מושלם ואינו ודאי ואשר עליו מושתתות הפעולות בלחימה, מגבלות פיזיות ופוליטיות בהפעלת האש ונתק בין המטרה ובין המאמצים במלחמה.³

בפרק שכותרתו "תורת המבצעים העמוקים", בדיון על התפתחות מבצעי הנחתה ופשיטה של ה"דסאנט",⁴ קבע ריצ'רד סימפסון את מה שמכונה בספרות התו"ל בצה"ל "פרדוקס הרוטור". הכוונה היא לכך שהתמרון לעומק, ללא

רצף קרקעי, מתאפיין בניידות אופרטיבית מהירה, בעוד הניידות הטקטית נותרת איטית.⁵ הפחתת היכולת המבצעית שמתרחשת מיד עם הנחתה בעומק, אותה מתאר סימפסון, באה לידי ביטוי בהפחתה מהותית של יכולת הסיוע הקרבי והמנהלית: לא רק קצב הניידות של הכוחות המתמרנים יורד אלא גם קצב זרימת המידע, קצב הפעלת האש, יכולת התספוק ופינוי הנפגעים, ויכולות הפיקוד והשליטה.

במבצעי נחיתה אופרטיביים נוצרת, אם כן, נקודת תורפה מובנית שאפשר לתחום לזמן ומרחב מוגדרים: החל מרגע נחיתת הכוחות הראשונים ועד חבירת מסה מספיקה של כוח קרקעי, או יצירת רצף קרקעי באמצעות מסדרון לוגיסטי קרבי לקו החזית. מצב תורפה זה עשוי לארוך משעות בודדות עד יממות מספר, ואף יותר.

המענה האפשרי לנקודת תורפה זו מכיל כמה רכיבים:

- תכנון והיערכות מראש, שמאפשרים קבלת החלטות במצב נתק;
 - עצמאות בקבלת ההחלטות ברמה הטקטית והאופרטיבית;
 - התבססות על יכולת מבצעית (קרבית ומנהלתית) עצמאית ככל האפשר בקרב הכוחות הראשונים שנחתים במרחב העומק;
 - איתנות ויכולת שרידות גבוהה של הכוחות.
- האמור לעיל עשוי להיות רלוונטי גם לגבי מבצעי חזית. מבצע בעומק יקבל מאפיינים הקרובים יותר לפעולה בחזית מרגע שהכוחות הקרקעיים יחברו לכוחות שהונחתו בעומק (מהאוויר או מהים), ולהפך: פעולה קרבית מן החזית עשויה לקבל מאפיינים של פעולה בעומק ככל שהתמרון יתקדם וקווי האספקה והפינוי יתארכו, או שהאויב יצליח לנתקם. הפעולה בעומק, על אף הסיכון המובנה הקיים בה, היא ביטוי לגישה העקיפה, ויש בה פוטנציאל להכריע את האויב על ידי תמרון ישירות למרכזי הכובד שנמצאים בעורף ואשר מטבע הדברים מוגנים פחות ממרכזי הכובד שבחזית.⁶

התפתחויות טכנולוגיות ותפיסתיות המשפיעות על פיקוד משימה

יש קשר הדוק בין התפתחות גישת פיקוד משימה להתפתחות הטכנולוגית, ובהתאם לכך לפיתוח תפיסות, שיטות וטכניקות לחימה:

מערכות שו"ב. המעבר למערכות שו"ב ניידות מבוססות ג"י פיאס המספקות תמונת מיקום עדכנית של הכוחות זמינה בזמן אמת, כולל יכולת העברת מידע, עדכוני פקודות ומרשמי קרב, סגירת מעגלי הכוונת אש, ניהול מלאי ודרישות אספקה. **אינטרנט.** המרשתת מאפשרת זמינות וקישוריות בין הזרועות. מטוס מדבר עם אונייה ועם הכוח הקרקעי, כולל יכולת להעביר מטרות, תיאום ופו"ש מבוזר. תחת המושג "אינטרנט" יש לכלול מאפייני תקשורת ש"אומצו" לתוך מערכות מבוססות רדיו (תג"מ) או סלולר (אינטראנט מבצעית) ואשר מספקים למפקדים חוויה של זרימת מידע כמו ברשת האינטרנט האזרחית.

מצלמות רשת. נוכחות מצלמה בעלת יכולת שידור לאחור, בזמן אמת, משדה הקרב, בשילוב אינטרנט ומערכות שו"ב, מערכות המסוגלות להעביר תמונה וסרט חי בזמן אמת ובאינטרנט. לכך יש להוסיף את זמינות המידע גם לאחר השידור עצמו בתקשורת האזרחית וברשתות החברתיות -

כולל בגזרות אחרות. המפקד כבר אינו מקור המידע היחיד עבור הפקוד, ותמונת המצב שמתקבלת אצלו כבר אינה מבוססת רק על הדיווחים של הפקודים משדה הקרב. **רחפנים (תצפית ותקיפה).** התפתחות היכולת לבצע תצפית אנכית המספקת תמונת מצב רחבה, זמינה וניידת למפקד.

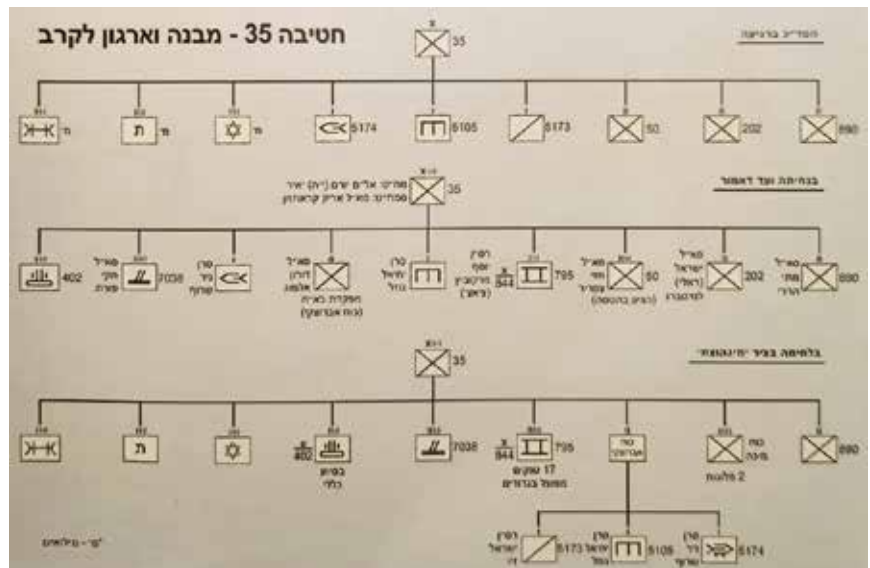
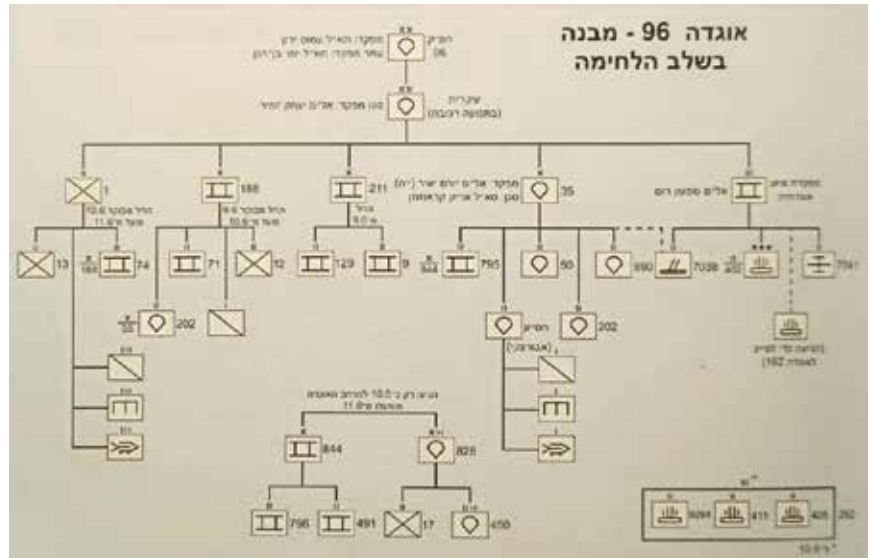
זו תוביל לריכוזיות או לביזור קבלת ההחלטות בשדה הקרב קשורה באופן עמוק לתהליכי התפתחות גישת פיקוד משימה. **מערכות תקיפה (והגנה) אוטונומיות.** פיתוח מערכות "רואה-יורה" וכלים אוטונומיים (רכבים מבצעיים, רכבים קרביים משוריינים, כלי טיס, כלי שיט) אשר מייתרות את המפעיל האנושי ומקצרות מאוד את תהליכי קבלת ההחלטות של המפקדים. בד בבד, מדובר במערכות שמחייבות תכנון מוקדם ותכנות מראש של תרשימי מקרים ותגובות או זיהוי מטרות על פי פענוח תמונה.

בינה מלאכותית. עשויה לשפר את גישת פיקוד משימה על ידי ניתוח נתונים בזמן אמת, יצירת מודלים חזויים ותמיכה בהחלטות. הבינה המלאכותית מאפשרת קבלת החלטות מהירה ומושכלת יותר, שעשויה לשפר את הזריזות והאפקטיביות של ביצוע המשימה. עם זאת, שיקולים אתיים, שיתוף פעולה בין אדם ל-AI והטיות פוטנציאליות במערכות בינה מלאכותיות, מצריכים תשומת לב קפדנית כדי להבטיח אינטגרציה אחראית ומוצלחת.⁷

נוסף על ההתפתחויות הטכנולוגיות אפשר להצביע על התפתחויות תפיסתיות ותרבותיות המשפיעות על גישת פיקוד משימה: הראשונה היא מרחבי לחימה חדשים. שדה הקרב המודרני מתאפיין בלחימה אורבנית יותר, באזורים צפופים, רוויי אזרחים בלתי מעורבים ולוחמים בלתי חוקיים (ההגדרה המשפטית של חיילים לבושים אזרחית, הנטמעים בדרך כלל בקרב אוכלוסייה אזרחית).⁸ בתוך כך התפתחו שלושה מרחבי לחימה חדשים, אשר מאתגרים באופן חסר תקדים את הפו"ש: תת"ק, רוק"ק וסב"ר.

ההתפתחות השנייה היא של מפקדות אחוריות. ההתפתחות הטכנולוגית אפשרה להקים מפקדות אחוריות (אשר בצה"ל מכונות, משום מה, "קדמיות"). מפקדות אלה הן הרחבה חשובה של מושג המטה וקציניו. המפקדות הפכו בהדרגה מגורם המסייע למפקד לתכנון ושליטה, לגורם שפוקד בעצמו, מפעיל אש, מקצה משאבים ושאר פעולות מבצעיות שבעבר היו בסמכותו הבלעדית של המפקד ובאחריותו.

ההתפתחות השלישית היא הפקמ"ב. בשנים האחרונות נערכו התאמות בפורמט הפקודה המבצעית, במטרה להגביר את הלכידות הבין-מדרגית של התוכנית המבצעית. השינוי עשוי לשפר את האחידות הלוגית הנדרשת מהרמה האסטרטגית ועד הרמה הטקטית, שפעמים רבות יוצרת כשלים בתהליכי הפו"ש בעקבות התופעה המוכרת של "טלפון שבור" בתהליך מסירת הפקודה מהאוגדה לחטיבה, לגדוד, לפלוגה וכדומה.⁹ תחום זה נדרש בעקבות ההתפתחות



תרשים 1: המבנה וצוותי הקרב של אוגדה 96 וחטיבה 35 בשלבי הלחימה לאחר הנחיתה. באדיבות: המחלקה להיסטוריה של צה"ל

המפקד יכול "לסייר" בגזרה בלי לצאת מהמפקדה. השילוב של מצלמות רשת, אינטרנט ומערכות שו"ב מאפשר לשדר לאחר, אל המפקדה, את הצילום שמבצע הרחפן. המפקד יכול לתקף או לערער על ההחלטות שמתקבלות בחזית על סמך תמונת המצב שהוא מקבל בעצמו באמצעות הפעלת רחפן. השילוב של רחפנים תוקפים הופך את תהליך סגירת מעגלי האש לקצרים, עם פוטנציאל של "דילוג" מעל כוחות (הן דילוג פיזי הן דילוג מעל רציפות הפו"ש). השאלה אם התפתחות



כוח תקיפה ימי רוסי. ספינות של צי הים השחור הנחיתו בחצי האי קרים כוח תקיפה ימי בחוף לא מצויד כחלק מתרגיל אווירי. צילום: ויקיפדיה

כלי רק"ם ומאות לוחמים שרוכזו לצורך המשך ההתקדמות צפונה, על בסיס ציר החוף. במקביל לצבירת הסד"כ התקדמה חטיבה 35 צפונה לממש את משימתה, עד לפאתי דאמור.¹² משימות האוגדה בבוקר 9 ביוני היו פתיחת ציר החוף, כיבוש דאמור והכשרת ציר מזרחי על בסיס רכס הרי השוף. המטרה הייתה לבדוד את בירות מדרום וממזרח לקראת תקיפתה לאחר חבירה לכוחות מאוגדה 162. הרעיון לפתוח ציר מזרחי על בסיס רכס הרי השוף (ציר "תגהוצת" המוביל מהעיר דאמור לכפר קבר שמון) היה יוזמה ש"צמחה מלמטה" בתכנון החטיבתי והאוגדתי, עוד לפני שהמשימה להתקדם צפונה על ציר החוף הייתה ידועה וירדה כפקודה מסודרת מהפיקוד.

במבצעי נחיתה אופרטיביים נוצרת, אם כן, נקודת תורפה מובנית שאפשר לתחום לזמן ומרחב מוגדרים: החל מרגע נחיתה הכוחות הראשונים ועד חבירת מסה מספיקה של כוח קרקעי, או יצירת רצף קרקעי באמצעות מסדרון לוגיסטי קרבי לקו החזית. מצב תורפה זה עשוי לארוך משעות בודדות עד יממות מספר, ואף יותר

במהלך ליל הנחיתה משימות האוגדה כלל לא היו ברורות, ומפקד האוגדה לא ידע מה תהיה משימתו לאחר הנחיתה.¹³ גם מפקד החטיבה לא ידע מה תהיה משימתו, והאם יידרש

הטכנולוגית שאפשרה להזרים את הפקודות באופן בלתי אמצעי באמצעות מערכות השו"ב.

פיקוד משימה בעומק: המקרה של נחיתה אוגדה 96 בלבנון, קיץ 1982

בין 6-10 ביוני 1982 ערכו חיל הים, חיל האוויר ואוגדה 96 את מבצע הנחיתה הגדול ביותר שערך צה"ל. לנחיתה הכוחות בעורף שטח האויב היו כמה מטרות מרכזיות: להפתיע ולשתק את מערכי ההגנה של האויב לאורך ציר החוף הלבנוני; למנוע הגעת תגבורת ולהאיץ את נסיגת לוחמי האויב לכיוון בירות; להשתלט על הגשרים ועל השטחים השולטים על ציר החוף כדי לסייע לתמרון צה"ל שנע מקו הגבול הבין-לאומי צפונה, לאורך ציר החוף.¹⁰

חבירת כוחות התמרון היבשתיים דרך ציר החוף (חטיבות 211, 188 וגולני) נערכה בליל 10/9, ועל כן, הלכה למעשה, פעלה אוגדה 96 במתאר עומק אופרטיבי מובהק, ללא רצף קרקעי, במשך כשלוש יממות.¹¹ בשל קצב הנחיתה המוגבל של יכולת ההעמסה על הנחתות, התבצעה חבירת הכוחות בחמישה סבבים, בה בעת, להנחתת כוחות נוספים (חי"ר ומרגמות 120) באמצעות מסוקים.

עד צוהרי 7 ביוני עמד לרשות אוגדה 96 רוב הסד"כ שכלל כ-720 לוחמים על גבי 190 כלי רכב קרביים, בהם 88 נגמ"שים, 19 טנקים, 8 תומ"תים, וסוללת נ"מ אחת. מאמצי הנחתה נוספים נמשכו גם בליל 9/8 וליל 10/9 ביוני, ובהם נצברו כ-170



רחפנים טקטי. השילוב של מצלמות רשת, אינטרנט ומערכות שו"ב מאפשר לשדר את הצילום לאחור, והמפקד יכול "לסייר" בגזרה בלי לצאת מהמפקדה. צילום: אתר צה"ל

מבצעית שהובילה לנפגעים.¹⁷ הרמטכ"ל בויכרונותיו התייחס ל"התערבות" הזו אך תיאר אותה כ"חניכה".¹⁸ נדמה כי בדיוק עבור הרגע הזה, שבו ראש המטה הכללי מתערב בניהול הקרב, מדלג מעל אלון הפיקוד, ומפקד האוגדה מדבר ישירות עם מג"ד הטנקים ובכך מדלג מעל המח"ט, נכתבה האזהרה בספרות התו"ל מפני חריגה מסוכנת וחסרת אחריות מפיקוד משימה: "המפקד הממונה חייב להתאפק ולהתערב מעט ככל האפשר בהחלטות הכפוף. התערבות כזאת מותרת רק בתנאי שברור לממונה שצפויה לכפוף סכנת שיבוש ההישג או כישלון מיד".¹⁹

מהצד האחר פגשנו אויב שהעדיף לתקוף בגישת פיקוד פרטני. בפקודת המבצע של חמאס, שעותק ממנה מצאנו בתוך פאז' של אחד ממחבלי הנח'בה, ליד קיבוץ סעד, הייתה טבלה שמתארת את הפעולות שהחוליה נדרשה לבצע. תיאור המשימה שקיבלו ירד לפרטי פרטים של ה"אייך"

אמצעי הפיקוד והשליטה ב־1982 היו מפות קוד בקנה מידה 1:50,000 ותצלומי אוויר. אמצעי התקשורת התבססו על רשת קשר תג"מ בלבד. לפיכך, נוכחות פיזית של מפקדים אשר הגיעו במסוקים הייתה הכרחית לצורך ביצוע קבוצות פקודות, עדכונים והתייעצויות. רק בשלבי הלחימה המתקדמים יותר, כאשר אוגדה 96 שהתה בפאתי בירות, נכנס אמצעי טכנולוגי חדש (פקס) אשר אפשר לשלוח מרשמי קרב, ושיפר את התקשורת בין המפקדים בשטח למפקדות העורפיות.²⁰

להתקדם צפונה או לנוע דרומה. למעשה, הוא קיבל ממפקד האוגדה את הפקודה להתקדם צפונה רק בצוהריים.¹⁴ מג"ד הסיור שהוביל את החטיבה שעות ספורות לאחר הנחיתה לא המתין לפקודות.¹⁵ תמונת המצב בשרשרת הפיקוד, ממפקד האוגדה, דרך המח"ט ועד למג"ד, הייתה דומה: אצל כולם היה חוסר ודאות בנוגע להמשך המשימה. מדובר היה בצומת החלטות פיזי ומהותי. פיזית: האם לפנות צפונה או דרומה? מהותית: האם לפתח את ההתקפה או לחתור לחבירה קרקעית? ואולם כל אחד מהמפקדים ברמתו השלים את התמונה בהתאם להבנתו את המטרה של מפקד פיקוד הצפון.

מבצע בעומק יקבל מאפיינים הקרובים יותר לפעולה בחזית מרגע שהכוחות הקרקעיים יחברו לכוחות שהונחתו בעומק (מהאוויר או מהים), ולהפך: פעולה קרבית מן החזית עשויה לקבל מאפיינים של פעולה בעומק ככל שהתמרון יתקדם וקווי האספקה והפינוי יתארכו, או שהאויב יצליח לנתקם

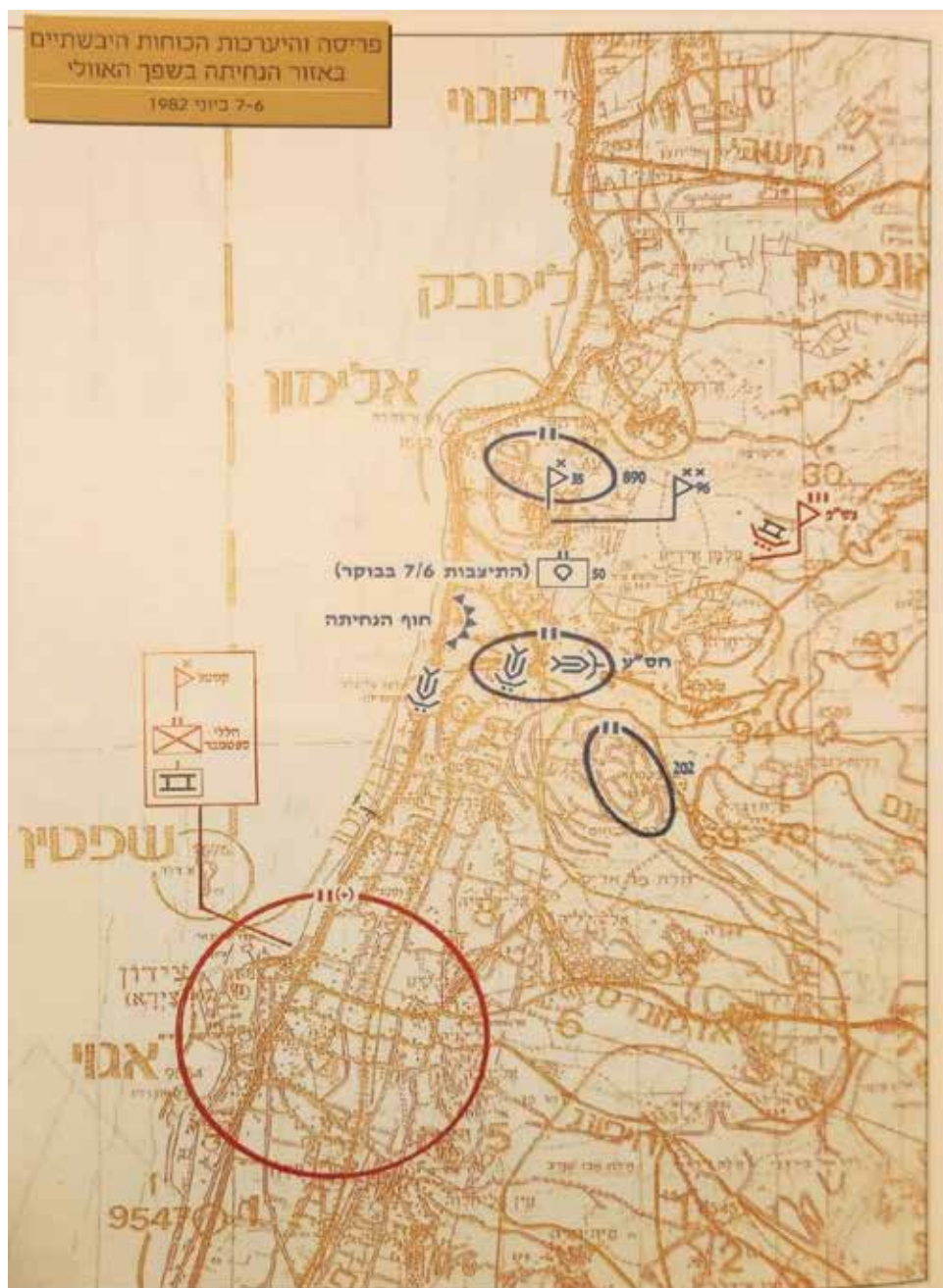
מרגע שחברו הכוחות הקרקעיים החלו לבקר מפקדים בכירים בחפ"ק מפקד האוגדה (בהם סגן הרמטכ"ל וקודמו בתפקיד, אלופים משה לוי וקותי אדם). מפקד האוגדה כתב: "זה היה הביקור הראשון של אנשים מהחוץ - עד אז הייתי עצמאי בשטח".¹⁶ למוחרת, לאחר ארבעה ימי לחימה, הרמטכ"ל הגיע לבקר בחפ"ק האוגדה, והחל להתערב בניהול הקרב. לטענת מפקד האוגדה, ההתערבות של הרמטכ"ל גררה בהמשך טעות

סער, הכוונה וליווי כוחות בעזרת תצפיות ממטוסים והצנחת ציוד לוגיסטי עם טייסות תובלה כבדה.²¹

התרגיל נערך בתוואי שטח שדימה מרחב פעולה מהים בתרחיש לחימה עצימה והיה, לפי הפרסומים, הזדמנות לתרגל הסתגלות לשטח שאינו מוכר ולהתמודד עם אתגרי פו"ש בפעילות מבוזרת, בריחוק פיזי בין הדרג הלוחם למפקדות, מרמת החטיבה ועד המטה הכללי. בשיאו נחתו אלפי לוחמים מהים ומהאוויר על אדמת קפריסין ותרגלו לחימה בעומק האויב, בניתוק מוחלט משטח המדינה. המתווה היה דומה מאוד לזירה הצפונית, וגם המרחק והניתוק מ"האדמה הבטוחה" העמידו אתגר גדול לכוחות המתרגלים בשטח.²²

התרגיל כלל שלושה שלבים עיקריים: הראשון - איסוף ושינוע הלוחמים לשטח ונחיתה בנקודה אסטרטגית, תוך תקיפה באש לתמיכה בהגעת הכוחות. בשלב השני ערכו הלוחמים פשיטות ותרגלו תהליכי פו"ש ולחימה בעומק. אחד האתגרים שנבחנו היה היכולת לפעול בשטח ללא רצף קרקעי לפינוי נפגעים, וללא נתיב אספקה רציף ובטוח. במהלך התרגיל הגיעו אלופים ובהם הרמטכ"ל לביקור הכוחות ולתחקורם. ואולם הפו"ש, יש להניח, התבצע ממפקדות שנשארו בארץ, לצורך השליטה בהתקדמות הכוחות, החלטות על שינויים במשימות, הערכות המצב וההכנות לשלב השלישי

של התרגיל: ניתוק המגע והשבת הכוחות בחזרה לארץ נערכו באמצעות מערכות שו"ב מתקדמות ואמצעי תקשורת שמאפשרים רציפות תקשורתית, על אף הנתק הקרקעי. אפשר לזהות את הדמיון הרב בין הפעולה של אוגדה 96 (גלגולה הקודם של אוגדה 98) בחופי לבנון ובין מתאר התרגיל בחופי קפריסין. ואולם ניכר כי האתגר המרכזי שניצב בפני המפקדים שהשתתפו בתרגיל לא התייחס לנתק מן הגורם הפוקד. אמצעי התקשורת התפתחו עד כדי כך שהמפקדים שבעורף החזיקו תמונת מצב מלאה בזמן אמת במהלך כל התרגיל.



תרשים 2: מרשם קרב אוגדה 96 בשלב הלחימה 7-6 ביוני 1982. באדיבות: המחלקה להיסטוריה של צה"ל

תרגיל "מעבר לאומק" - נחיתה אוגדה 98 בקפריסין, קיץ 2022

בחודשים מאי-יוני 2022 ערכו חיל הים, חיל האוויר ואוגדה 98 תרגיל רב-זרועי בקפריסין - הגדול ביותר של צה"ל בחו"ל המדמה מתאר עומק, מטרת התרגיל, כפי שפורסם בתקשורת, הייתה לשפר את מוכנות הכוחות ואת כשירותם לביצוע משימות מבצעיות בעומק שטח האויב, תוך שילוב ואגבור יכולות רב-זרועיות. התרגיל כלל סיוע לכוחות היבשתיים שפעלו על אדמת קפריסין, באמצעות מסוקי קרב, פינוי פצועים על ידי מסוקי

קריסת הפו"ש הצה"לי ומולה רוח הלוחמים שאפשרה להמשיך קדימה - 7 באוקטובר 2023

את הדברים הבאים התיישבתי לכתוב אחרי שחויתי שלוש יממות וחצי של לחימה רציפה וקשה כמעט ללא שינה בעוטף עזה, לשם קפצתי ב-7 באוקטובר עם שני ג'יפים, ארבעה מפקדים-לוחמים בכל ג'יפ. כך נלחמנו עד הערב, אז חברו אלינו שני גדודי מילואים שהשלימו תהליך הצטיידות מהיר במחסני החירום.

בשעות הלחימה הראשונות, ובמידה רבה גם ביממות שאחריהן, פעלנו במרחב שבו הפו"ש הצה"לי קרס ולמעשה לא התקיים - את הקרבות ניהלנו באמצעות הסלולריים הפרטיים שלנו. מעולם לא התאמנתי ולא העליתי בדמיוני שיום אחד אכווין כלי טיס לעבר חוליית מחבלים באמצעות הסלולרי ושאלח מרשם קרב מצויר על גבי צילום מסך של גוגל מאפס, באמצעות ווטסאפ, לקמב"ץ בפד"ם שבמקרה מכיר אותי, זיהה את הקול שלי בקשר, הבין שאני נמצא סמוך לכפר עזה, התקשר אליי וחבר ביני ובין מפעיל הכטב"ם.

מרגע שמערכות הפו"ש קרסו היו אלה רק רוח הלחימה וגבורת הלוחמים שאפשרו לנו להמשיך קדימה. גישת פיקוד משימה עלתה במלוא עוצמתה במצבים הקשים שפגשנו, במובנים של חתירה לפעולה ויוזמה, לקיחת אחריות, נכונות לנטילת סיכונים, קבלת שגיאות הן של מפקדים הן של פקודים, גיבוי למצבים רבים של כישלון, למידה במהלך לחימה ופיתוח מענה ושיטות לחימה למשימות ולמצבים שלא דמיינו שנידָרש להם. ולבסוף, הפקת הלקחים והאומץ להודות בשגיאות.

בשעות הלחימה הראשונות, ובמידה רבה גם ביממות שאחריהן, פעלנו במרחב שבו הפו"ש הצה"לי קרס ולמעשה לא התקיים - את הקרבות ניהלנו באמצעות הסלולריים הפרטיים שלנו. מעולם לא התאמנתי ולא העליתי בדמיוני שיום אחד אכווין כלי טיס לעבר חוליית מחבלים באמצעות הסלולרי ושאלח מרשם קרב מצויר על גבי צילום מסך של גוגל

מהצד האחר פגשנו אויב שהעדיף לתקוף בגישת פיקוד פרטני. בפקודת המבצע של חמאס, שעותק ממנה מצאנו בתוך פאוץ' של אחד ממחבלי הנח"בה, ליד קיבוץ סעד, הייתה טבלה שמתארת את הפעולות שהחוליה נדרשה לבצע. תיאור המשימה שקיבלו ירד לפרטי פרטים של ה"איך" לעשות (ולא כמו שאנחנו מלמדים: פקוד עליו "מה" לעשות והוא יפתיע אותך ב"איך"). הפקודה לא הותירה מקום לחופש פעולה, ליוזמה, לזיהוי הזדמנויות או לניצול הצלחה: "עליך ללכת לשער המסומן במפה במס' 3, שם תפגוש את אחמד שייקח אותך לשער המסומן במפה במס' 4, מסטפה תפקידו לחטוף חיילים, עבדאללה תפקידו להעמיס אותם על הרכבים, חזרו דרך שער מספר 6" וכדומה. תוכנית פרטנית ללא שום זהות מתכנן-מבצע.

הבחירה בגישת פיקוד פרטני, שאומנם הצליחה בהתקפת הטרור המתוזמנת, ויתרה מראש על שידור לאחור של תמונת המצב. מחבלי הנח"בה שפגשנו היו ללא אמצעי שו"ב

מתוחכמים. חלקם היו עם מכשיר סלולרי כבוי בכיס (זאת בשונה מהגל השני של הבוזזים, שצילמו סרטונים קשים והעלו ישירות לרשתות החברתיות).

פיקוד האויב שישב מאחור ויתר מראש על תמונת המצב ולמעשה, כך אני מבין בדיעבד, פעל כמשלח משימה ("שגר ושכח") ולא כמפקד משימה (בוודאי לא "פיקוד מלפנים"). בכך חמאס שגו מקצועית. הם אומנם הנחילו לנו הפסד כואב מאוד, אבל קיבלו ציון נמוך בסעיף "ניצול הצלחה". שום דבר לא מנע מהמחבלים להסיט חוליות תקיפה ממרחב רעים, אורים, אופקים, שדרות - לכיוון ירושלים או תל אביב - שום דבר, חוץ מחוסר היכולת של חמאס לזהות הזדמנויות ולנצל הצלחה מאחר שהם ויתרו מראש על הפו"ש. למפקדי חמאס לא הייתה תמונה של מצב הכוחות, הם לא החזיקו יכולות תקשורת מתקדמות ולא דרשו יוזמה מהדרג המבצע, אלא רק לבצע בדיוק מופתי את מה שרשום לפרטי פרטים בפקודת המבצע.

ועל אף השנים הרבות שחלפו מאז הגה הלמוט פון מולטקה "הקשיש" את תפיסת פיקוד משימה, וחרף ההתפתחות הטכנולוגית הדרמטית מאז, נדמה כי פיקוד משימה הייתה ועודנה הגישה העדיפה להשגת ניצחון בשדה הקרב

במעבר מקרב הבלימה לקרב ההתקפה, אתגרה אותנו גישת פיקוד משימה מצד האויב. אין דין חמאס בהגנה כדין חמאס בהתקפה. בקרבות בצפון רצועת עזה פגשנו מערכת מפורקת, ששרידים ממנה, חוליות, צמדים ובודדים פעלו והופעלו בגישת פיקוד משימה מובהקת. הם יזמו, זיהו את נקודות התורפה שלנו, וככל ששיגנו ואפשרנו להם - ניצלו את יתרון המגן בהיערכות מוקדמת והיכרות עם השטח.

אין להאדיר את האויב, הרי חיסלנו אותו בכל מפגש. עם זאת, ברמת החטיבה, בכל מקום שנצמדנו לתו"ל, לתהליכים מבצעיים סדורים, שלמים ומעמיקים (לא רק כדי לסמן "וי"), ובכלל זה לגישת פיקוד משימה - שם עמדנו במשימות שהוטלו עלינו, השגנו את הישגים המבצעיים שהדרג הפוקד דרש. ואולם במקום שבו זייפנו וקיצרנו תהליכים - גם אם עמדנו במשימה, שילמנו בנפגעים.

שום דבר לא מנע מהמחבלים להסיט חוליות תקיפה ממרחב רעים, אורים, אופקים, שדרות - לכיוון ירושלים או תל אביב - שום דבר, חוץ מחוסר היכולת של חמאס לזהות הזדמנויות ולנצל הצלחה מאחר שהם ויתרו מראש על הפו"ש

סיכום

כל ניסיון להצביע על כיוונים צפויים להתפתחות תפיסת פיקוד משימה עלול להיתקל בגורל הצפוי למתנבא. כך קרה במידה מסוימת לסימפוקין, שהצביע על התפתחות המוסק כמהפכה אבל לא היה יכול לנבא שמהפכת הרוטור שלו תתממש ברחפנים ולא במסוקים. אנסה להצביע על יישומים אפשריים של התפתחות הגישה בעתיד הנראה לעין (גם אם

הניסיון כרוך בסיכון): בפעילות מבצעית ובלחימה בעידן שבו המצלמה נוכחת תמיד עלולה להיווצר תחושת שליטה הודות לתמונת מצב שמסודרת לאחר. עד שהמצלמה לא תדע לשדר לאחר את מזג האוויר, ריחות הקרב, הפחד, הרעב, העייפות וכדומה - מפקדים יידרשו לאמן את עצמם באיפוק וריסון כדי לממש את גישת פיקוד משימה, ולא להפוך את הפקודים ל"בובות חיילים הנשלטים מרחוק".

באימונים ובהכשרות גוברת החשיבות של בקיאות בעלי התפקידים בתו"ל העדכני ושל שליטתם במושגים ובמונחים המקצועיים. כאן לעולם נחיה בתוך מתח ארבע קוטבי שבין המפקד המקצועי (במובן של מקצוען) ובין המפקד בעל תחושת השליחות.²³ הציר השני של המתח הוא זה שבין חדשנות ועדכון התו"ל לנוכח התפתחות הטכנולוגיה והאמל"ח ובין שימור והטמעה של התו"ל הקיים. קצב ההתפתחות המהיר עלול ליצור מצב, שאנחנו כבר עדים לו כיום, שבו עוד לפני הכשרת המפקד בגרסה העדכנית של מערכת השו"ב (לדוגמה: משוואה 700) כבר נוצרת גרסה חדשה (משוואה 750) אשר על גביה מתחילות להתפתח תפיסות ושיטות פעולה חדשות (למשל, ארגון רב-ממדי של המרחב לחימה). אפשר להסתכל על התרגיל שצה"ל בחר לקיים בקפריסין בקיץ 2022 כעל טעות מרה בבחירת מתאר ייחוס בלתי רלוונטי של לחימה בעומק,

תרחיש שלא תאם את מרחב הפעולה שצה"ל נדרש לפעול בו בסוף קיץ 2023. דרך אחרת להביט על כך היא להתמקד בתהליכים המבצעיים, יסודות המקצוע הצבאי והאתגרים העומדים בבסיס תופעת המלחמה אשר באים לידי ביטוי באופן מובהק דווקא במתאר של פעולה בעומק. כך או כך, ועל אף השנים הרבות שחלפו מאז הגה הלמוט פון מולטקה "הקשיש" את תפיסת פיקוד משימה, וחרף ההתפתחות הטכנולוגית הדרמטית מאז, נדמה כי פיקוד משימה הייתה ועודנה הגישה העדיפה להשגת ניצחון בשדה הקרב.



תרשים 3: מרשם קרב חטיבה 35 בשלב הלחימה 8 ביוני 1982. באדיבות: המחלקה להיסטוריה של צה"ל

מאמר זה מתבסס על עבודה שהוגשה לד"ר איתן שמיר, אשר בחנה את ההתפתחויות שעליהן הצביע שמיר בספרו פיקוד משימה, מהותה והתפתחותה של תפיסת הפיקוד המבוזר (הוצאת מודן ומערכות, ישראל 2014). אני מודה לד"ר שמיר על הנחיית המחקר ועל הערותיו החשובות.

התרשימים במאמר זה באדיבות המחלקה להיסטוריה של צה"ל, מתוך הספר מלחמת שלום הגליל - מפות ומבצעים.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



יצירת אסטרטגיה תקפה: חזרה ליסודות של מטרות, דרכי פעולה ואמצעים (עמ' 20)

- 1 SMITH, M.L.R. (FALL 2022). ON EFFICACY: A BEGINNER'S GUIDE TO STRATEGIC THEORY. MILITARY STRATEGY MAGAZINE, VOL 8, ISSUE 2, PP. 10-17
- 2 IBID, P. 11
- 3 למושג שהשתמש הכותב הבריטי של המאמר, SOUNDNESS, אין תרגום מדויק לעברית. המושג מתאר נושא שהוא מלא, עמיד, סביר ותואם את המקובל. לאחר בחינה ממושכת הסקנו שהמושג העברי הקרוב ביותר הוא תקפות, מלשון שהנושא בעל תוקף, כלומר תואם את עקרונות התורה הצבאית והידע המקצועי הקיים
- 4 SMITH, M.L.R. (FALL 2022), P. 16
- 5 LYKKE, A. (MAY 1989). DEFINING MILITARY STRATEGY. MILITARY REVIEW, VOL 69, NO. 5, PP. 2-8
- 6 CAVANAUGH, EG. ML. (2008 JULY 24). IT'S TIME TO END THE TYRANNY OF ENDS, WAYS, AND MEANS. MODERN WAR INSTITUTE (BLOG). [HTTPS://MWI.WESTPOINT.EDU/TIME-END-TYRANNY-ENDS-WAYS-MEANS](https://mwi.westpoint.edu/time-end-tyranny-ends-ways-means)
- 7 פרופ' קולין גריי, שנחשב לאחד מבכירי ההוגים של תורת האסטרטגיה בשלהי המאה ה-20 וראשית המאה ה-21, קבע את האמרה שהאסטרטגיה היא הגשר שבין המטרה המדינית והמעשה המלחמתי. קיומו מיועד להפוך את ההישג הצבאי להישג המדיני שהוא המטרה העליונה של המלחמה
- 8 GRAY, C.S. (2015). THE FUTURE OF STRATEGY. POLITY PRESS, PP. 30-31
- 9 CLAUSEWITZ, C.V. (1993). ON WAR. EVERYMAN'S LIBRARY, P. 96
- 10 ECHEVARRIA II, A.J. (SEPTEMBER 2013). OP ED: IS STRATEGY REALLY A LOST ART?. STRATEGIC STUDIES INSTITUTE. [HTTPS://SSI.ARMYWARGCOLLEGE.EDU/2013/PUBS/ARTICLE/OP-ED-IS-STRATEGY-REALLY-A-LOST-ART](https://ssi.armywarcollege.edu/2013/pubs/article/op-ed-is-strategy-really-a-lost-art)
- 11 MEISER, J.W. (2016). ENDS+WAYS+MEANS=(BAD) STRATEGY. VOL 46, NO. 4, PP. 81-91
- 12 ELLERY, D., & SAUNDERS, L. (2020). STRATEGY IN THE NATIONAL SECURITY CONTEXT: TIME FOR AN ADAPTIVE APPROACH?. IN MILITARY STRATEGY IN THE 21ST CENTURY: THE CHALLENGE FOR NATO (JANNE, H.M. & ROB. J EDS.), P. 86
- 13 MEISER (2016), P. 82
- 14 LYKKE (MAY 1989), P. 7
- 15 המושג אסטרטגיה מקורו במילה היוונית סְטְרַטֶגִּיס, כלומר מצביא
- 16 FARRELL, T. (2017). UNWINNABLE: BRITAIN'S WAR IN AFGHANISTAN 2001-2014. THE BODLEY HEAD, P. 61
- 17 IBID, P. 62
- 18 BUSH, G.W. (2001 OCTOBER 7). PRESIDENTIAL ADDRESS TO THE NATION. TELEVISED SPEECH, WASHINGTON D.C. [HTTPS://GEORGEWBUSH-WHITEHOUSE.ARCHIVES.GOV/NEWS/RELEASES/2001/10/20011007-8.HTML](https://georgewbush-whitehouse.archives.gov/news/releases/2001/10/20011007-8.html)
- 19 MATTIS, J., & WEST, B. (2019). CALL SIGN CHAOS. RANDOM HOUSE, P. 68
- 20 FARRELL (2017), P. 66
- 21 BENSANEL, N. ET AL. (2008). AFTER SADDAM:

גישת פיקוד משימה במתאר העומק - מאפיינים, התפתחות ומגמות (עמ' 12)

- 1 עקד הפיקוד והשליטה (פברואר 2016). (מסמך פנימי של צה"ל, בסיווג מוגבל) עמ' 16
- 2 המילון למונחי צה"ל (1998). תוה"ד, עמ' 472
- 3 להרחבה בנושא רשימת המאפיינים של "התפיסה המאוחדת של חיבור כללי" שערך ווסט על בסיס התאוריה של קלאוזביץ ראו: WATTS B.D. "CLAUSEWITZIAN: FRICTION AND FUTURE WAR" בתוך שמיר, פיקוד משימה, עמ' 27
- 4 מדובר בהנחתת כוחות בעומק האויב על בסיס כוחות אוויריים ממוכנים, שערכה ברית המועצות במחצית הראשונה של המאה ה-20
- 5 סימפיקין, ר' (1999). מרוץ אל העתיד, מחשבות על המלחמה במאה ה-21. מערכות. עמ' 88 (הספר ראה אור לראשונה באנגלית בשנת 1985). להתייחסות לפרדוקס הרוטור בספרות התו"ל בצה"ל ראו: תפיסת ההפעלה – התמרון העמוק (עקד בסיווג סודי), עמ' 102
- 6 הלק, ק' ופרל פינקל, ג' (2022, 5 במאי). עוצבת הקומנדו – מאוסף יחידות מובחרות לאס בשרוול של צה"ל. בין המערכות
- 7 את הפסקה הזו כתבתי בעזרת CHATGPT (גרסה 3.5). זו הפסקה היחידה במאמר שנכתבה באמצעותו. עשיתי זאת במטרה להוכיח את הטענה
- 8 חוק כליאתם של לוחמים בלתי חוקיים התשס"ב 2002. סעיף 2, הגדרות
- 9 לניר, צ' (אוגוסט 1999). הכשל החשיבתי של צבאות בעימותים נמוכי עצימות. מערכות
- 10 לסקירה מפורטת של מהלכי הקרב ראו: לוי, מ' (2022). מלחמת שלום הגליל, מפות ומבצעים. משרד הביטחון. עמ' 59-62. למרשם הקרב ביום הנחיתה ראו תרשים ב' במאמר זה
- 11 לפירוט מבנה האוגדה וציוותי הקרב ראו שם עמ' 42-43 וכן בתרשים א' במאמר זה
- 12 לפירוט מבנה החטיבה וציוותי הקרב ראו שם עמ' 72-73 וכן בתרשימים ג' וד' במאמר זה
- 13 ירון, ע' (2022). רוח המפקד. ידיעות ספרים. עמ' 104
- 14 יאיר, י' (1990). אתי מלבנון. מערכות, עמ' 34
- 15 אלמוג, ד' בכתיבה, טרם פורסם
- 16 ירון, ע' (2022). עמ' 105
- 17 ירון, ע' (2022). 107-108
- 18 איתן, ר' (1985). סיפורו של חייל מעריב, עמ' 251-250
- 19 עקד הפיקוד והשליטה (פברואר 2016). (מסמך פנימי של צה"ל, בסיווג מוגבל) עמ' 19
- 20 ירון, ע' (2022). עמ' 111
- 21 תרגיל ראשון מסוגו: כל הפרטים על תרגיל מעבר לאופק. (2022, 29 במאי). אתר צה"ל
- 22 מפקדים מספרים על תרגיל השיא של חודש המלחמה: מה עשו הכוחות המיוחדים בקפריסין? (2022, 2 ביוני). אתר פיקוד מרכז
- 23 על מתח זה ראו: גל, ר' (פברואר 1996). "בזכות בדיקת המודל הקיים של הקצין הישראלי" המצדד בתהליך ההתמקצעות ואף המליץ להאריך את תקופת ההכשרה וכנגד יהודה וגמן "השירות בצה"ל – האמנם שליחות לאומית ולא משלח יד?" (ינואר 1999) שטען כי נדרש לשלב בין תחושת שליחות ובקיאות במקצוע הצבאי