

# המלצות לתכנון ולניהול הפקת הלקחים במלחמה הבאה

את הלקחים שאושרו בסוף תהליך תחקור "תְּחִיָּה" המערכת הצבאית שנים ארוכות, ועמם תצא למערכה הבאה. לכן יש להקפיד שכל תחקור יהיה מקצועי, נטול פניות, חד וברור, לצד קבלת החלטות זהירה באישור הלקחים

תרח"ט 401, פברואר 2019. ב"מלחמות החדשות" האויב גובר עלינו בתחרות  
הלמידה, ואנחנו מפיקים את הלקחים כדי לנצח את מלחמת יום הכיפורים



**סא"ל (מיל) ד"ר דותן דרוק**, מנכ"ל אקדמי  
בפ"מ "אלון"

והאנושיים, יכולות הטכנולוגיה. בישראל הוא קשור גם לקשרי המסחר הצבאיים עם מדינות אחרות ובראשן ארצות-הברית. בניין הכוח הצבאי, אם כן, הוא מעין פשרה בין מה שצריך כדי לבנות את הכוח הצבאי להתמודדות מול כל האיומים הסבירים, ובין היכולת הממשית לקיים בניין כוח זה. מכאן, שבכל זמן נתון מנוהלים סיכונים באשר לבניין הכוח. לכן בניין הכוח הצבאי נעשה לאור תרחיש הייחוס שהרמטכ"ל קובע, לאור הנחיות הדרג המדיני.

ניקח לדוגמה שתרחיש הייחוס לבניין הכוח הוא לחימה בחזית לבנון. אופיו של חזבאללה, יכולותיו הצבאיות, תשתיות הלחימה שלו, אמצעי הלחימה שהוא מחזיק, אופיו של השטח הלבנוני וכדומה מהווים את הבסיס עליו מושתתים העקרונות לבניין הכוח הצבאי. מכאן שהפעלת הכוח הצבאי שנבנה לחימה בלבנון, תידרש להתאמות מסוימות אם תתקיים באיר"ש. היות שאיר"ש מאופיין באויב אחר, ביריבים מסוגים שונים ובמאפיינים אחרים של השטח.

על המאפיינים האלה יש להלביש את מטרות הלחימה שיוצבו לצה"ל על-ידי הדרג המדיני, והתוכניות המבצעיות המתאימות להשגת מטרות אלה. בניין הכוח יהיה שונה אם תוכניות המלחמה ייסובו סביב מבצע להשמדת מנהרות בקרבת הגבול, כפי שנעשה בשלב מסוים במבצע "צוק איתן", או שיכילו תמרון רחב-היקף דוגמת זה שנעשה במלחמת ששת הימים.

## ראוי שתהליך הלמידה, הפקת הלקחים ויישומם יעשה בצורה שתאפשר לנו לצמצם את ההפתעות לכוחותינו במלחמה, ותגביר את האפקטיביות המבצעית של הכוחות, בעיקר כוחות היבשה

בביקורות שונות שנערכות בצה"ל על-ידי גופי הביקורת הפנימיים והחיצוניים, נמצאים ליקויים רבים במוכנות הצבא לעמוד במשימות שונות. הדבר נובע מהפשרות המבוצעות בבניין הכוח הצבאי, וכן מניהול סיכונים בבניין הכוח בהתאם למתחים השונים. מעיון בדוחות ביקורת אלה, ניתן לראות את הדמיון בין פערים מסוימים והמלצות לבניין הכוח בתחקירים שלאחר מלחמות ומבצעים. לדוגמה, כל הפערים שעלו בדוחות התחקיר של מערך ההגנה המרחבית לאחר מלחמת סיני היו ידועים ונכתבו בדוחות ביקורת שונים, בסיכומי תרגילים ובמסמכי מטה אחרים.

דוגמה נוספת היא של מבקר המדינה השופט (בדימוס) יוסף חיים שפירא, שהעיר בדוח שלו על מערכת "צוק איתן" כי הפער במוכנות הכוחות להתמודדות עם איום המנהרות היה ידוע ופורסם כבר בדוח קודם משנת 2007, אך למרות פעולות שונות לבניין הכוח ולהגברת מוכנות הכוחות, נתגלו פערים בהתמודדות הכוחות עם האיום.

עצם החיכוך בשדה הקרב והמגע עם האתגרים שהיה ידוע קודם לכן על פער ביכולת להתמודד עמם, מחזדים את מהות הפערים והדרכים המומלצות להתמודדות. המלחמה שחשפה, כך נראה, את הפערים הגדולים ביותר בין המצב הרצוי לכשירות ולמוכנות הכוחות ובין המצב הקיים, הייתה מלחמת לבנון השנייה.<sup>6</sup> כוחות היבשה נכנסו למלחמה עם פערים בכל הדרגים: מהלוחם

"הופקו הלקחים מהמבצע וכעת אנו פועלים ליישומם" - זו אמירה קבועה בצבא, בעיקר לאחר אירועי משבר שגרמו לביקורת ציבורית רבה נגד הצבא. אבל האם אנחנו באמת מפיקים לקחים, והאם הם הלקחים הנכונים? האם אלה הלקחים שאם נפעל ליישומם נתכונן למלחמה הבאה, ולא לזו הקודמת? במאמר אטען שאת רוב הלקחים שאנו מפיקים לאחר מבצעים ומלחמות ניתן היה להפיק גם בימי רגיעה, ללא מגע עם אויב. לכן יש להפיק את הלקחים ללא התמקדות במבצע או מלחמה מסוימים, על מנת למנוע קיבעון וחוסר רלוונטיות בתהליך.

לאחר כל מבצע אנו פותחים את הפקת הלקחים בהסתייגות: מבצע זה היה מוגבל או מצומצם; ישיר או עקיף; נגד אויב לא מייצג, ולכן לא ניתן לקבוע כי הלקחים ממנו ישימים למלחמה.<sup>1</sup> איננו מבינים כי בתחרות הלמידה, האויב מנצח אותנו ב"מלחמות החדשות",<sup>2</sup> ואנחנו מפיקים את הלקחים כדי לנצח את מלחמת יום הכיפורים.

חוסר היכולת שלנו להתבונן בראיה היסטורית והתפתחותית על נושאים, מביאה אותנו לפגוש אתגרים ללא מענה מתאים ולהיות מופתעים כל פעם מחדש. לדוגמה, אתגר ההתמודדות עם תווך התת-קרקע במסגרת הביטחון השוטף ברצועת עזה, מלחמת לבנון השנייה, מבצע "עופרת יצוקה" ומבצע "צוק איתן"; ארגון יכולות החבלה בכוחות חיל הרגלים וכשירותם; אתגר ההתמודדות עם איום התלול מסלול לטווחי השונים, ועוד. לכן נכון שתהליך הלמידה, הפקת הלקחים ויישומם יעשה בצורה שתאפשר לנו לצמצם את ההפתעות לכוחותינו במלחמה, ותגביר את האפקטיביות המבצעית של הכוחות, בעיקר כוחות היבשה.<sup>3</sup>

המאמר לא עוסק בתכנון הלמידה ובניהולה תוך כדי הלחימה, אלא מתמקד בתכנון הפקת הלקחים לאחריה. על הלמידה תוך כדי לחימה נכתב רבות, ויש לכך תורה צבאית רשמית בצה"ל.<sup>4</sup> ב-2016 ערך תא"ל (מיל) ד"ר דני אשר מחקר מקיף בנושא, והמליץ כיצד לשכלל את הלמידה של צה"ל תוך כדי לחימה, תוך הדגשת הניסיון להבין את שיטות הפעולה של האויב.<sup>5</sup> עם זאת, יש שיטות שנכונות לשתי צורות הלמידה: זו המבוצעת במהלך המלחמה ותכליתה להשפיע באופן ישיר ומהיר על הפעלת הכוח באותה המלחמה (בטווח זמן של שעות עד ימים), וזו המבוצעת לאחר המלחמה, ותכליתה להשפיע על בניין הכוח למלחמה הבאה.

## הפקת לקחים ממבצעים ומלחמות - האומנם?

בניין הכוח הצבאי הוא עניין של החלטות לגבי התרחיש לאור ייבנה הכוח הצבאי: אילו צי המשאבים, האילוצים החומריים



שבהם הם פעלו. כך לא מתחוללים פריצה ודילוג חדשים, אלא לכל היותר השתפרות טקטית. תופעה זאת נכונה בעיקר לחילות שמתחקרים במיקוד של נושא מסוים, ובעלות טווח חילי מצומצם. לדוגמה, קצין שריון ראשי לעולם ינסה לשפר את הטנק ולשמר את יחידות הטנקים, ולא יבחן את הצורך בהם בשדה הקרב העתידי. כך גם אצל קציני החיל הראשיים האחרים בזרוע היבשה. לכן, לרוב, התחקירים שלנו לא יפגשו את הפתרון המתאים ביותר לאתגרים שהאויב מציב בפנינו ויצבי במלחמה הבאה.

הנטייה של זרוע היבשה לתחקר בתוכנית חילית לא יכולה לחולל למידה בקרב כוחות היבשה, והמטכ"ל לא יכול לחולל למידה מטכ"לית אלא זרועית, בהניחו את מעשה התחקור הנושאי בידי הזרועות והאגפים. ניסיון להתמודד עם הטיות אלה נעשה בזרוע היבשה, לפחות בשני אירועים שונים, מלחמת לבנון השנייה ומבצע "צוק איתן". לאחר מלחמת לבנון השנייה נערך תחקיר שהובל על-ידי ראש מחלקת תורת הלחימה בזרוע היבשה, ובהקדמה לתחקיר נאמר כי: "הוא נכתב במקביל לביצוע התחקירים. המסמך הוא סיכום אינטגרטיבי של תובנות, מסקנות ולקחים".<sup>10</sup> היה זה למעשה "תחקיר על", שניסה להביט על הלקחים ללא שיוך חילי צר, ואכן ניתן למצוא בין הלקחים וההמלצות המצויות בו כאלה השונים באופן מהותי מאלה שנכתבו בתחקירים החיליים שנערכו במקביל. יש לציין שעיקר המסקנות שהועלו בו התקבלו, וכי התחקיר הוצג לרמטכ"ל ולמטה הכללי כתחקיר זרועי מרכזי, ראשון בין

מפעיל אמצעי הלחימה<sup>7</sup> ועד למח"טים ולמאו"גים שחסרו ניסיון בפיקוד ובשליטה על עוצבות בלחימה, בשל היעדר ביצוע תרגילים בשנים שקדמו למלחמה.<sup>8</sup> הפערים היו ידועים לפיקוד הבכיר, אך נטל הלחימה באירועי "גאות ושפל" ב-2000 הביא לכרסום הולך וגובר באימון הכוחות. בעיקר בכשירותם להילחם במתאר אחר מאשר לחימה בטרור ובגרילה, בנוכחות אוכלוסייה בתוך הערים הערביות ביהודה ובשומרון ובהגנת ישובים והעוברים בדרכים במרחב.<sup>9</sup>

במהלך המלחמה נכתבו מסמכי למידה רבים שעיקרם היה רענון ידע צבאי קיים, והתאמתו לאופי הלחימה בחזבאללה בלבנון. כך הוגשו למפקדים מנשרי ידע בנושאי הפעלת אמצעי הלחימה, טכניקות ותרגולות ללחימה בשטחים בנויים, ב"שמויות טבע" ועוד. לאחר המלחמה נערכה עבודת מטה מקיפה של תחקור והפקת לקחים, אך ניתן לסכםם בהחזרת כשירות ומוכנות הצבא להילחם נגד אויב הפועל באורח לחימה סדור (נגד צבא מדינתי כמו סוריה), וכן אויב הפועל באורח לחימה בלתי סדור (גרילה). למרות הכרכים הרבים ועבי הכרס של התחקירים למלחמה זו, לא נתגלו כמעט דברים חדשים שלא יכולנו לשערם או להגדירם כפערים בכשירות הכוחות לפני המלחמה.

הנחת היסוד כי יש פערים ידועים וניהול סיכונים בבניין הכוח, מביאה לכך שעם פרוץ הלחימה וכמובן בסיומה, גורמים במערכת המבצעית ובמערכת המוסדית מנסים לקבוע במהירות את הלקחים לבניין הכוח. זאת כדי לזכות במשאבים בעת שברזי התקציב פתוחים. מהלך זה נכון מחד גיסא ומאפשר העלאה מהירה יחסית של כשירות ומוכנות הכוחות, אך מאידך גיסא מכיל שני סיכונים מהותיים:

1. ייתכן כי מהלך זה גוזל משאבים שנכון היה להשקיע בנושא אחר, חשוב ובעל השפעה רבה יותר על בניין הכוח למלחמה הבאה.
2. ייתכן כי הלקח שהופק חלקי, בשל היעדר תהליך מקצועי ושלם של לימוד ותחקור הנושא.

## בעת לחימה נכון יהיה להגביל את ההחלטות לבניין הכוח רק לצורכי הלחימה המתנהלת וזו העשויה להתפתח בטווח הזמן המידי, ולהימנע מקבלת החלטות על לקחים לבניין הכוח לטווח הבינוני ולטווח הרחוק

מכאן שבעת לחימה נכון יהיה להגביל את ההחלטות לבניין הכוח רק לצורכי הלחימה המתנהלת וזו העשויה להתפתח בטווח הזמן המידי, ולהימנע מקבלת החלטות על לקחים לבניין הכוח לטווח הבינוני ולטווח הרחוק. נכון יהיה להמתין לבירור המקצועי שיעשה בתהליך תחקור הלחימה, לשקול את ההמלצות השונות ללקחים, לבחון את המשאבים, לוודא כי התרחיש לבניין הכוח מעודכן, ורק אז לקבוע את הלקחים לבניין הכוח ולפרוט אותם לתוכניות עבודה בטווחים השונים. הטיה אפשרית נוספת היא שבזמן הכוח נוטים להפיק את הלקחים העומדים בבסיס חשיבתם, ומחזקים את הווקטורים



אימון חטיבה 11 בצפון

שווים לשאר התחקירים המקצועיים. לאחר מבצע "צוק איתן" מונה קצין בדרגת תא"ל להוביל את התחקיר האינטגרטיבי, בדומה לתחקיר לאחר מלחמת לבנון השנייה. במקרה זה היו פערים רבים בין מסקנות התחקיר ובין המסקנות של התחקירים המקצועיים. לעיתים ההמלצות היו שונות באופן מהותי, כמו בעניין הפעלת חטיבות ההכשרות של זרוע היבשה. החילות המקצועיים האמונים עליהן מקצועית טענו שכשירותן והפעלתן היו גבוהות, ואילו בתחקיר האינטגרטיבי נטען שיש לחטיבות פערים מהותיים, וחלקן נלחם בעיקר באמצעות גדודים שהוכפפו אליהן מהחטיבות הסדירות.<sup>11</sup> התחקיר הוצג בסופו של דבר לרמטכ"ל, אך נראה שהמלצותיו אבדו בין החלטות שונות שכבר נתקבלו לגבי אופיים של הלקחים מן המבצע, ובין תהליכי בניין הכוח שהמשיכו בשלהם עם התאמות מסוימות לאור המבצע.

דוגמה נוספת להטיות בהפקת לקחים היא העובדה שעבודות מטה שלא אושרו או לא הבשילו לכדי אישור לפני מערכה מסוימת, משולבות או מובאות במלואן כתחקיר לאותה מערכה, מאושרות ומוטמעות בתוכניות העבודה שלאחר המערכה. דוגמה לכך היא עבודת המטה לארגון מחדש של המפקדות בכוחות היבשה, בעיקר מפקדות האוגדה ומפקדות החטיבה.<sup>12</sup>

הארגון של מפקדות אלה נמצא בעבודת מטה שלאחר מבצע "צוק איתן" תחת הכותרת "תחקיר המפקדות ביבשה". תחקיר זה לא נולד מיד לאחר המערכה. המילה "תחקיר" עטפה את עבודת המטה שהייתה כבר בסיומה, והוא הובא לאישור כחלק מתהליך התחקור, לפחות באופן סמלי, ובכך ניתן לעבודת המטה תוקף<sup>13</sup> של לקח מלחמה. דוגמה נוספת לכך היא עבודת המטה לארגון יהל"ם שהגיעה לידי בשלות רק לאחר סיכום "צוק איתן", והלקחים בתחום ההתמודדות עם הממד התת-קרקעי בלחימה שהופקו במבצע. עבודת המטה הונחה שוב על שולחן המחליטים, בתוספת הלקחים של מערכת "צוק איתן", אושרה והוטמעה במהירות כדי שנושא תת-הקרקע יקבל מענה מהיר, לפחות בתחום זה.

ניתן לומר כי יש פערים משמעותיים באופן בו מתוכנן ומנוהל תהליך הפקת הלקחים ממלחמות וממבצעים בצה"ל בכלל ובזרוע היבשה בפרט. על פערים דומים ונוספים הצביעו כבר יעקב צור ושמואל אבינרי במאמרם בכתב העת **מערכות**.<sup>14</sup> במאמרו הדגיש צור את הפער בהטמעת הלקחים, אם אלה אכן הופקו, וטען כי אחד הכשלים המרכזיים הוא בהטמעת הלקחים וביישומם. אבינרי כתב על "הגזמות, טשטושים, כיתתיות והחמצות שאפיינו את תהליך הפקת הלקחים במלחמת שלום הגליל".<sup>15</sup> הוספת נושא האמון של המפקדים וקציני המטה בלקחים שהופקו, תראה את הקושי של המפקדים להטמיע לקחים.

## לקחים עבור הלמידה המבצעית, התחקור והפקת הלקחים

**קביעת מוקדי למידה.** נכון לקבוע מוקדי למידה עוד בשלבים הראשונים של המבצע. זו איננה עתידנות; יש דברים שהיו לנו שאלות וספקות לגביהם בתהליך בניין הכוח ואף בהפעלתו, וכעת יש הזדמנות ללמוד עליהם. הדבר כמובן ייעשה על-ידי גופים שאינם נדרשים להפנות לכך תשומת לב על חשבון ניהול הלחימה, אלא, לדוגמה, על-ידי גופי הלמידה של זרוע היבשה, מערכה וחילותיה, שזה אחד מתפקידיהם במהלך מלחמה. לאורך הלחימה יכולים מוקדי הלמידה להשתנות לאור התנהלות הלחימה בפועל והזדמנויות הלמידה ממנה. בכל מקרה, המוקדים הראשוניים שנקבעו יוותרו בעינם, ואלהם ניתן יהיה להוסיף מוקדים נוספים או פירוט נוסף של מוקדים קיימים.

**קביעת התחקירים לאחר המלחמה.** זו תיעשה בדיון בראשות מפקדים של המערכת המוסדית והמערכת המבצעית, וככל הניתן לאחר שיח משותף, כדי למצות את תהליכי הלמידה והתחקור שלאחר המבצע. קביעת התחקירים תיעשה לאור המלצת גופי המטה והמפקדים הכפופים באשר ליכולת ללמוד, להפיק לקחים ולשפר את יכולתו של הצבא להילחם במלחמה הבאה.

**דוחות אחרי פעולה.** אלה אינם תחקירים אלא כלים מחייבים לעריכה עובדתית ככל הניתן של השתלשלות אירועי היחידה במהלך מבצע. עורך הדוח, המפקד, נדרש להמליץ על לקחים שבעיניו יש להפיק מתוך לחימת יחידתו ואף הלחימה בכלל. חשוב כי דוחות אלה ייכתבו בסמוך ככל הניתן למועד סיום הלחימה, כדי שלא יושפעו מהלכי רוח הקיימים לאחר מבצעים ומלחמות. הדוח ייכתב לפי פורמט קבוע – דבר שמתקיים בצה"ל כבר כמה שנים, מאז מלחמת לבנון השנייה. **התחקירים לאחר פעולה.** לאחר שייקבעו יתנו תשובה



**אימון חטיבה 11 בצפון.** ייתכן שלקח שהופק במהלך מבצע בביטחון השוטף, ישפיע באופן מכריע על יכולתו של הצבא לפעול באופן אפקטיבי במלחמה הבאה

**ומזוויות צרות של אינטרסים מטעם אגפי מטה ומחלקות מטה, מערכים וחילות ראשיים, שעלולים לצמצם את מרחב הדיון.** לעיתים, אינטרסים של גופים צבאיים יש בהם כדי לנסות ולהוביל את תוצאת התחקור לצורך הפרטי שלהם, תוך התעלמות מן המידע שנאסף ושנחקר. כך לדוגמה, רבה השפעתם של גופי האמל"ח בצבא שממהרים להניח על שולחן צוותי התחקור את המטעמים הטכנולוגיים הזמינים שיכולים לפתור את הבעיות שנתגלו, אך אלה טרם הוגדרו כבעיות, ובוודאי שלא נערכה חקירה מקיפה לגבי האופן בו נכון להתמודד עימן.

**החשיבות למקורות ראשוניים ברורה, אך גם בה יש לפעול ל"הסרת מוץ" של שיקולים מסוימים וכיסוי של כישלונות.** רצוי להקפיד לאסוף את המקורות הראשוניים, ובהם בעיקר את הדוחות אחרי פעולה שכותבים המפקדים, מיד בסוף המבצע. בדוחות אלה מידע ראשוני, נקי מאינטרסים של גופי מטה, ויש בהם לקחים מזוויתו של המפקד שפעל בשטח והתמודד עם אתגרי הלחימה.

**הכוונה עיתית ובקרה ייעשו על-ידי המפקד שמינה את צוותי התחקור.** המפקד יערוך דיוני סטטוס שבהם תוצג התקדמות תהליך התחקור, ויונחו בפניו השאלות המרכזיות, כל צוות התחקיר עליו הוא אמון. בדיונים אלה ראוי שהמפקד יכווין את ראשי צוותי התחקור באשר לנושאים שראוי שיטפלו בהם ויעדכן את הנחיותיו אליהם. במקרים בהם עולים לקחים שהופקו במהלך התחקור, יש להפנות אותם לגופים במערכת המוסדית או במערכת המבצעית כדי שאלה יפותחו ויישמו, לאחר שהמפקד אישר אותם. דוגמה לכך היא הלקחים שהופקו במהלך מבצע "צוק איתן" ולאחריו בנוגע למנהרות. לאחר שאושרו הלקחים, החלו פעולות בניין כוח (רכש אמל"ח, אימון הכוחות, עדכון טכניקות קרביות) כדי לטפל בהם. **הצגת התחקיר ואישורו על-ידי המפקד.** שלב מרכזי

לשאלת ההתאמה של גורמים מסוימים למלחמה הנוכחית ולזו הבאה, מתוך הבנה שהאויב נמצא גם הוא בתהליכי למידה:

1. שיטות לחימה.
  2. אמצעי לחימה.
  3. ארגון הכוחות ואופיים.
  4. האימונים טרם המלחמה.
- בנוסף יש לבדוק אם צריך לעשות שינויים בתחום כוח האדם (סדיר, מילואים, משכי הכשרה, פיתוח מפקדים ועוד) לאור הלמידה מהמלחמה הנוכחית, כדי להיות מוכנים למלחמה הבאה.

**קביעת צוותי התחקור ומינוי ראשי הצוותים תיעשה לאור מומחיותם של ממלאי התפקיד.** הדבר מובן מאליה, אך חשוב לציין אותו מכיוון שבמקרים רבים משובצים חברי צוות תחקור על-פי פניות הגוף המשלח, כפי שמשלבים קצינים בתפקידי מפקד תורן במחנה זה או אחר. התחקור לאחר מלחמה או מבצע אינם משימה שולית המפריעה לעבודת המטה היום-יומית, כי אם המשימה החשובה ביותר שנועדה לוודא שהצבא מוכן למלחמה הבאה. לכן, חשוב שראש צוות התחקיר יאשר אישית את חברי הצוות, ובמידת הצורך יפסול, וידרוש מהגוף המשלח (מחלקת מטה, חיל ראשי וכדומה) ממלא תפקיד מתאים.

**שאלות התחקיר ייקבעו על-ידי ראש צוות התחקיר. הוא יציג למפקד שמינה אותו לערוך את התחקיר.** במינוי ראש צוות התחקיר, יגדיר המפקד הממונה את השאלות המרכזיות של התחקיר, אך עם תחילת עבודת הצוות, לימוד החומר יביא לכך ששאלות אלה יעודכנו, יורחבו ואף ייפסלו ויש לתת בידי ראש הצוות מנדט לשנותן. יש לתת בידי ראש צוות התחקיר הסמכות למסגר מחדש את מרחב הלמידה ואת שאלות התחקיר.

**צוות התחקור יתעלם, ככל הניתן, מצרכים משאביים**

ממבצעים ומאימונים באופן קבוע בכל מצבי הכוונות, כדי שייטמע בכוחות כחלק מהפעולות הקבועות והטבעיות שנעשות במהלך מלחמה.

**הלמידה מן ההיסטוריה של התחקור והלמידה המבצעית.** ראוי שצוותי התחקור יעיינו בסיכומי תהליכי הלמידה והתחקור של מבצעים, מלחמות ותרגילים (בעיקר תרגילים גדולים שבחנו תפיסה מסוימת כמו התרגיל הפיקודי-אוגדתי שקדם בחודשיים למלחמת לבנון השנייה), כדי שיחזיקו באפשרויות מתודולוגיות שונות לתחקור וישימו לב להטיות השונות האפשריות שכבר התקיימו בהם. בנוסף, רצוי שיעיינו בעיקרי הלקחים שהופקו במבצעים ובמלחמות הקודמות (הקרובות למבצע המתוחקר לצורכי ההקשר המתאים), ויהיו ערים ללקחים שהופקו במבצעים קודמים. כך יוכלו לכוון ולמקד את התחקור והלמידה בצורה טובה יותר.

## ראוי שלקראת אישור ההמלצות ללקחים של צוות תחקיר מסוים או פסילתן, יגישו גופי המטה של המפקד מידע מתאים שיסייע בידיו לבחון המלצות אלה

### סיכום

בכל הקשור ללמידה המבצעית ולהפקת הלקחים ממלחמות וממבצעים אין חדש, אך בחינה ארוכת שנים של לקחי צה"ל ובעיקר לקחי היבשה מראה כי יש הטיות רבות בתהליך הלמידה, התחקור, הפקת הלקחים ויישומם. העיסוק בתחקור המלחמה הוא עניינו של המפקד, הן במערכת המוסדית והן במערכת המבצעית, ונכון שמפקדים יטו לכך קשב רב.

בידי ראשי צוותי התחקור מוטלת אחריות רבה, ועליהם לפעול ללא משוא פנים ותוך התעלמות משיקולים שאינם מקצועיים. תהליך התחקור אינו חותמת גומי על עבודות מטה שלא הצליח גוף זה או אחר לאשר לפני המבצע. יש לזכור כי לאור הלקחים שאושרו בסוף תהליך התחקור תפעל המערכת הצבאית שנים ארוכות, ועמם תצא למערכה הבאה. לכן יש להקפיד על תחקור מקצועי, נטול פניות, חד וברור, לצד קבלת החלטות זהירה באישור הלקחים. האחריות לכך מוטלת על המפקדים בראש ובראשונה וכמובן על כל מי שנושא במשימת התחקור, במבצעי לחימה לסוגיהם, באימונים ואף בתהליכי בניין כוח שנכון לתחקר ולשפר לאור הלקחים שמופקים מהם.

התחקור הוא מלאכת קודש בה עוסקים מפקדים וקציני מטה כדי להביא לשיפור האפקטיביות המבצעית של הצבא. זאת על מנת שיוכל להשיג את ההישגים המבצעיים שנדרשים ממנו בכל דרג, בעוצמה ובעיתוי המתאימים, תוך הקטנת הפגיעה של האויב בכוחותינו.

\* ברצוני להודות לסא"ל (מיל) דביר פלג על ההערות המועילות. ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.

בהפיכת המידע לידע שיש לבצע בעזרתו פעולות ברורות של בניין כוח ועדכון שיטות הפעלת הכוח, במידה שהמלצות ראש צוות התחקיר מכוונות לכך. אישור התחקיר ובעיקר ההמלצות ללקחים שבו, יש בו בכדי לשנות את תוכניות העבודה קצרות וארוכות הטווח ועל המפקד הממונה לפעול בזהירות רבה בעת שהוא מחליט בכך.

נכון שלקראת אישור ההמלצות ללקחים של צוות תחקיר מסוים או פסילתן, יגישו גופי המטה של המפקד מידע מתאים שיסייע בידיו לבחון המלצות אלה. לדוגמה, אם עלתה בעיה מסוימת באשר לתפקודם של מ"כים במבצע מסוים, ראוי שיונחו בפני המפקד תחקירים דומים ממלחמות וממבצעים בעבר, וכן עיקרי עבודות המטה שנעשו בנוגע לאפיון תפקידם של מ"כים. בחינה רחבה זו תאפשר לקבל החלטות שקולות ובעלות ראייה רחבה ועמוקה מבחינת ההיסטוריה ומבחינת תחומי העניין שבנושא המדובר, ותמנע קבלת החלטות שיתכן ובמבצע הבא יתברר שהיו שגויות. במקרים רבים למפקד יש זווית ראייה מסוימת לגבי נושא העניין של תחקיר זה או אחר, אך נכון שיטה אוזן קשבת לצוות התחקיר שערך חקירה מקצועית ונטולת עכבות בנושא המדובר.

**לקחים חדשים לעומת לקחים ישנים.** במידה ונקבעו לקחים הסותרים או המעדכנים לקחים ישנים שכבר מהווים חלק מתוכניות העבודה בצבא, יש לחזור ולעדכן את תוכניות העבודה בהתאם, וכמובן את טבלאות המעקב השונות המשמשות במשך שנים לקיום סטטוס יישום לקחי מבצע מסוים.

**יישום הלקחים ממבצע מסוים בתוכניות העבודה לטווחי הזמן השונים חייב להיות מבוקר על-ידי ראש המטה.** היישום ייעשה תוך עדכון המפקד, מכיוון שאלה המרכיבים בתוכנית העבודה שהוחלט שיש בהם כדי תיקון מצב קיים. התיקון שנקבע נלקח ישירות משדה הקרב ולכן מעמדו כראשון בין שווים, מאחר שהוא נובע מסיבת קיומו העיקרית של הצבא ומתוך חיכוך אמיתי ולא מתוך חדרי הדיונים, המעבדות והתרגילים שאנו "מתרחשים" בהם את המלחמה.

**הלמידה המבצעית ותהליך הפקת הלקחים המתקיים בה, נכון שיעשו גם במהלך משך הזמן שבין המלחמות.** ברגיעה מתקיימים מבצעים ואימונים מהם נכון יהיה ללמוד על אופן התנהגות האויב וכן על כוחותינו, ולהתאים את בניין הכוח. הלמידה המבצעית לא נכונה רק למלחמות ולתקופת התחקור הבאה בעקבותיהן, אלא צריכה להתקיים כל זמן שהצבא פועל, בכל מצבי הכוונות, תוך שהלמידה מתאימה עצמה לאופי העימותים העכשוויים ובעיקר לאלה העתידים להתרחש.

כך, ייתכן שלקח שהופק במהלך מבצע בביטחון השוטף, ישפיע באופן מכריע על יכולתו של הצבא לפעול באופן אפקטיבי במלחמה הבאה. אופיים של העימותים בעשורים האחרונים מלמד כי בהיבט הטקטי ההתנגשות בין כוחות זוטרים אינה שונה בהרבה בין מבצע המתרחש במהלך מצב כוונות רגיעה ובין מצב כוונות מלחמה. לדוגמה, בחלק מתחקירי הגדודים והחטיבות במהלך מלחמה ניתן למצוא את הכותרת: "תחקיר היתקלות פלוגה ב' עם שני חמושים בכפר מסוים". מעבר לתוכנם של הלקחים, נכון לקיים את תהליך הפקת הלקחים

