

פרק מתוך ספר "המודיעין והשבחה באוקטובר"

תפקוד מערך מודיעין השדה במלחמת "חרבות ברזל"

גלעד איזין¹

תקציר

המאמר בוחן את תפקוד מערך מודיעין השדה של צה"ל במלחמת "חרבות ברזל", על רקע הפער בין ייעודו כמרכיב מרכזי התומך את התמרון הקרקעי, לבין מצבו הארגוני והמבצעי ערב הלחימה. בהתבסס על ניסיונו האישי של המחבר מוצג ניתוח ביקורתי של תפיסת הלוחמ"ם, תהליכי בניין הכוח של אמ"ן וזרוע היבשה, ומימושם בשטח תחת אש. המאמר מתאר את הפערים שנחשפו – באיוש, כשירות, תשתיות ואיסוף אורגני – לצד תרומתם המרכזית של גופי המודיעין ביחידות, מרכז המודיעין לתמרון, וגורמי איסוף ומחקר שפעלו בשדה. דרך תיאור מהלך הלחימה, מציע המאמר תובנות על יחסי הגומלין בין אמ"ן למערכי השדה, על הצורך בחידוש ההשקעה במודיעין טקטי ובמודל מילואים רלוונטי, ועל התנאים הנדרשים להפיכת הידע המודיעיני ליתרון אפקטיבי בלחימה רב-זרועית.

מבוא

מערכת המוד"ש (מודיעין השדה) נתפס אף היא בהפתעה בבוקר שמחת תורה תשפ"ד, כמו שאר אמ"ן וכלל צה"ל. מודיעין אוגדת עזה, לא נערך לסכנה שהלכה והתפתחה מעבר לגבול, אף כי היה מודע לה. כלל היכולות המודיעיניות היו בידי מודיעין האוגדה, ואף על פי כן הוא לא התריע ולא הוביל את העשייה האוגדתית בהתאם. לזכות מערך המוד"ש עמדה העובדה שייעודו המרכזי הוא העימות הצבאי במלחמה, ומרבית עיסוקיו בשגרה בכלל ובמערכת המילואים הנרחב בפרט,

¹ אל"ם (מיל) גלעד איזין – עמית מחקר במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין. לשעבר באמ"ן.

היו בהכנות לקראת מלחמה. משכך, למרות ההפתעה ונקודת הפתיחה הנמוכה, התעשת המערך במהירות ותפקד באופן מרשים במהלך הלחימה, תוך תרומה ניכרת להישגי צה"ל בקרבות בתוך רצועת עזה.

לצד ההישגים המודיעיניים והמבצעיים תוך כדי הלחימה, המוד"ש נאלץ לפצות על שנים של קיצוצים וחוסר תכנון שקדמו למלחמה, זאת כחלק מקוצר הראות והנחות היסוד השגויות שהובילו את כל צה"ל ואמ"ן בתוכו. אך לזכות אנשי המערך ומפקדיו, ולכל שותפיו באמ"ן, יאמר שעקומות הלמידה, השיפור וההתאמה היו גבוהות ואפשרו השתנות מתמדת והתאמה לאתגרים החדשים – ישנים שגילה המערך.

מערך מודיעין השדה הוא בן כלאיים. הוא נטוע באמ"ן וכפוף לקמנ"ר, אנשיו הם אנשי אמ"ן, אך ארגונית ומשאבית הם יושבים בעוצבות וביחידות הלוחמות – אוגדות, חטיבות וגדודים – תחת הפיקוד הישיר של מפקדי העוצבות. בכל פעולותיו נדרש מערך המוד"ש להיות ממשק, מחבר ומתרגם בין הכוחות הלוחמים ובין אמ"ן על מערכיו – מחקר ואיסוף. שפת המוד"ש היא שפת הקרב והלחימה, אך גם שפת המחקר והאיסוף; מערכות המידע של המוד"ש הן המשואה, דרכה הוא מתכתב עם הכוחות הלוחמים ומשמש כקצין מטה למפקדיו, וכן מערכות אמ"ן למיניהן, דרכן הוא עומד בקשר עם שותפיו באמ"ן ועם מאגרי המידע והידע המודיעיניים ומגבש את הערכת המודיעין הנדרשת למפקד. הקמ"נים בשדה נדרשים לפעול בשני העולמות בטבעיות ובמקצועיות. מאז הועבר מודיעין השדה מזרוע היבשה חזרה לאחריות אמ"ן ב־2009, לאחר מלחמת לבנון השנייה, השקיע אמ"ן קשב, משאבים ומחשבה במערך ופעל כדי לתמוך בפעולתו ולאפשר לכוחות הלוחמים להתבסס תוך כדי לחימה על הידע והיכולות המודיעיניות של אמ"ן.

מאמר זה נועד לתאר את פעולות מערך המוד"ש בשנים שלפני המלחמה, ואת תפקודו במהלך המלחמה הן במסגרת אמ"ן הן במסגרת זרוע היבשה. בנוסף הוא יתאר בקווים כלליים את מצבו של האיסוף בזרוע היבשה, הקרבי והייעודי (כדוגמת גדודי האיסוף החזותי הפרושים לאורך הגבולות באוגדות המרחביות). המאמר מבוסס על ניסיוני רב השנים בסדיר ובמילואים כקצין באמ"ן ובמגוון תפקידים במערך מודיעין השדה. הוא מביא לידי ביטוי את חוויותי במהלך שירות

המילואים הפעיל בחודשים הראשונים של המלחמה, מתפקידי כקמ"ן וכמפקד מרכז מודיעין באחת העוצבות הבכירות של זרוע היבשה, ומסוירים רבים ושיחות עם קמ"נים בדרגים השונים בלחימה בדרום ובצפון במהלך כל השנה האחרונה. כמו כן המאמר מבוסס על עבודתי כיועץ בכתיבת תורת המודיעין של צה"ל בכלל ושל מודיעין השדה בפרט והנחלתה לקמ"נים בדרגים השונים בהכשרות ובמהלך תפקידם.

מהחזון לשדה הקרב – רגע האמת של הלוחמ"מ

מאפייניו של מערך מודיעין השדה כיום הם כמעט כולם תולדה של מהפכה שהניע ב־2012 באמ"ן מי שהיה ראש אמ"ן אז, אלוף אביב כוכבי. כחלק מתהליך אסטרטגי באמ"ן, זיהה כוכבי את הפערים הגדולים במודיעין השדה, ואת התועלת האסטרטגית לצה"ל שחיזוקו של המערך ושינוי צורת ההסתכלות עליו באמ"ן יביאו. אם בעבר רווחה באמ"ן התפיסה שיש להשקיע מאמצי־על בשגרה על מנת להתריע מפני מלחמה, וכשזו תיפתח יתמקד אמ"ן בתמיכה בדרגים הלאומי, האסטרטגי והמערכתי, הרי שכוכבי רתם את מערכי האיסוף כך שיוכלו לספק מידע עשיר ומדויק למודיעין השדה ולתכנון המבצעי טרם המלחמה, ולפעול גם במהלך המלחמה ולספק למודיעין השדה, ודרכו למפקדים ולכוחות הלוחמים, מודיעין בהיקף רחב, מדויק ומהיר, שבכוחו לשנות את הלחימה באופן מהותי.

תפיסה חדשה זו, שכונתה "לוחמ"ם"², הביאה לתנופת עשייה באמ"ן שכללה את חיזוק מערכי האיסוף ביכולות שיתמכו את צורכי המודיעין בשדה בעת מלחמה וכן חיזוק גופי המודיעין במפקדות עוצבות היבשה, בעיקר באמצעות קצינים מסוכנויות האיסוף המטכ"ליות, כדי שיוכלו להתמודד ולמצות את היקף המידע שהיה צפוי להגיע אליהם במהלך הקרבות.

מאז שסיים כוכבי את תפקידו כראש אמ"ן, הלכה ודעכה נכונות מערכי האיסוף להירתם למאמץ ולהשקיע ממשאביהם במה שנתפס כאחריות של זרוע היבשה. אמ"ן הוא חיל סדיר, בדומה לחיל האוויר, אשר מבוסס על גרעין סדיר גדול הפועל – ונבחן – בשגרה. ועד מהרה דחקו צרות היום־

² על משמעות ראשי התיבות יש מחלוקת. אין ספק שהחלו בתור "לוחמה מוכוונת מודיעין", אך בהמשך, כולל בהנחיית הרמטכ"ל, קיבלו ראשי התיבות פרשנויות שונות, בהן "לוחמה במיצוי מודיעין" ו"לוחמה מועשרת מודיעין". הרעיון בבסיס כולן דומה. להרחבה על תפיסת הלוחמ"ם והתפתחותה ראו: ג' (2022, יולי). "המסע של הלוחמ"ם באמ"ן – הצלחות וקשיים". המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין.

יום ומצוקות התקציב את הנכונות להשקיע בהכנות למלחמה, בעיקר בתמיכה במודיעין בעוצבות השדה המתמרנות. אמ"ן העריך את הסבירות למלחמה כנמוכה, וצה"ל מיקד את עשייתו השוטפת במב"ם (המערכה שבין המערכות). לצד זאת, היקף ההשקעה הצה"לית ביכולות התמרון של זרוע היבשה הלך וירד, אם בגלל קיצוצי תקציב ואם בגלל המחשבה שהתמרון המרובה באבדות כבר לא יידרש בהיקף נרחב כדי להשיג את המשימות המוטלות על צה"ל. בין אם באמירות גלויות, ובין אם בהחלטות שביטאו את סדר העדיפויות, חיזק אמ"ן את יכולותיו להפיל מטרות במלחמה, הציב את אנשיו האיכותיים בגופי המודיעין למטרות והקצה להם את העדיפות במשאבים. המודיעין במפקדות השדה המתמרנות הלך ונזנח, כמו גם ההשקעה של אמ"ן בקציני המקור החברים אליהם מיחידות האיסוף.

זאת עד לכניסתו של כוכבי לתפקיד הרמטכ"ל, ורצף המבצעים בעזה בתחילת שנות ה-20, ובשיאם מבצע "שומר החומות". הוקמה מחדש מנהלת לוחמ"ם מטכ"לית, שאומנם ממוקמת באמ"ן אך מתוקצבת ישירות מאג"ת ולא מתקציב החיל. המנהלת התמקדה בהנגשת יכולות אמ"ן אל המפקדים והקמ"נים בדרג הגדוד ומטה, תוך שילוב יכולות עיבוד מידע מתקדמות לסיוע בעבודת המודיעין בנוהל הקרב. בנוסף, אורגנו מחדש גורמי האיסוף החברים כגופים אחודים המשלבים בתוכם גורמי איסוף מכל שיטות המודיעין, הפועלים יחדיו עבור המודיעין במפקדה הלוחמת. הכוונה הייתה להקים גוף כזה לכל חטיבה בסדיר ובמילואים, אולם יומרה לחוד ומציאות לחוד. אמ"ן התקשה לגייס את המשאבים – נדל"ן, אנשים, קשב – כדי למלא בתוכן אמיתי את השלד שהוקם. במבצע "שומר החומות" התגלו הפערים וקמה צעקה גדולה שחייבה את אמ"ן להתעשת ולפעול באופן מזורז כדי להשלים עד כמה שניתן את החסר.

אבל הפערים במודיעין השדה לקראת "חרבות הברזל" היו עמוקים, וגם למפקדי צה"ל ולזרוע היבשה חלק בעיצובם. למרות הצהרות מפקדת הצבא, והשקעת תקציבים להתעצמות כוחות היבשה בתוכניות הרבשנתיות של צה"ל,³ הלך צה"ל וצמצם את צבא היבשה ואף הקצה משאבים באופן דיפרנציאלי ליחידות השונות: תחילה לחטיבות הסדירות ואחריהן לחטיבות מילואים

³ תמרן רב-זרועי בתר"ש תנופה" (13 בפברואר, 2020). אתר צה"ל; שנתיים וחצי לתר"ש גדעון – מה השתנה ומה צפוי? (3 בינואר, 2018). אתר צה"ל.

נבחרות, ורק בסוף לחטיבות מילואים אחרות. הפער בין החטיבות ביכולות ובכשירות הלך וגדל.⁴ צה"ל לא ראה צורך בחלק מסד"כ המילואים ולא דמיין תרחיש שבו ייאלץ להפעיל אותו בלחימה רבת עצימות. כבר ב־2018 טען ראש אמ"ן דאז "שעידן המלחמות הגדולות תם מן העולם".

הפגיעה ביחידות זרוע היבשה באה לידי ביטוי גם בהקצאת המשאבים – ובעיקר כוח האדם – לגופי המודיעין ביבשה. מחלקת מודיעין השדה באמ"ן, האחראית לכך, מימשה את סדר העדיפויות של מפקדת זרוע היבשה ומיקדה את תגבורות כוח האדם המקצועי אל גופי המודיעין במילואים בחטיבות הסדירות ובחטיבות המילואים הנבחרות, על פי תעדוף זרוע היבשה. כוח האדם בחטיבות האחרות הלך והתבגר והחטיבות נאלצו לדאוג לעצמן לתגבורות כוח אדם, אם בהסבת לוחמים ואם בשיטת "חבר מביא חבר", בהיעדר הקצאות סדורות ממחלקת מוד"ש.

מרכז המודיעין לתמרון: שילוביות במודיעין השדה

הביטוי העיקרי של תרומת אמ"ן למלחמה של עוצבות השדה, ומרכיב מרכזי וחדש בתפיסת הלוחמ"ם, הוא מרכז המודיעין לתמרון. מדובר בהתארגנות של גורמי איסוף מכלל סוכנויות אמ"ן, היושבים יחד בחלוקה לעוצבות ומספקים מידע וידיעות גולמיות בהתאם לצורכי כל עוצבה ועוצבה. היסודות של מרכז המודיעין לתמרון הונחו עוד במבצע "צוק איתן" (2014), כאשר אנשי מילואים של יחידה 8200 התגייסו כדי לסייע ליחידה לתמוך במודיעין את הכוחות המתמרנים במבצע. ההצלחה של גופי מילואים אלו, והתרומה הגדולה שלהם לעוצבות הלוחמות, הביאו את אמ"ן למסד את הרעיון ולהקים במילואים, עוד טרם הוקם מרכז המודיעין לתמרון, גופי הפקה עבור כל אוגדה וחטיבה. בשונה מנציגי האיסוף שאמורים היו לחבור בחירום אל גופי המודיעין במפקדות הלוחמות, מדובר היה בגופי איסוף עורפיים, היושבים בחירום בבסיסי אמ"ן, שייעודם להתבסס על נגישויות אמ"ן ולנצל אותן עבור צורכי עוצבות השדה בלחימה. גופי איסוף מקצועיים שכאלו הוקמו במילואים גם ב־9900, במטרה לספק לעוצבות הלוחמות נגישות למידע החזותי שבאמ"ן ויכולת לעשות בו שימוש מועיל למשימתם.

⁴ בריק, י' (ינואר, 2000). דעה – "תר"ש גדעון" דרדרה את זרוע היבשה לשפל החמור ביותר של צה"ל. גלובס.

כנגזרת מהדעיכה לאורך השנים במחויבות אמ"ן ללוחמ"ם, כך גם נפגעו גופי מילואים אלו ב־8200 וב־9900. הופסקה הזרמת כוח אדם משוחרר טרי וצעיר אליהם, ואלו שכבר היו משובצים בגופים אלו לא קיבלו את האימון ושמירת הכשירות הנדרשת, בייחוד בעולם משתנה במהירות כמו עולם המודיעין. רק בזכות מפקדים עקשנים, שהבינו את חשיבות הגופים ותרומתם העתידית ללחימה, נותרו בסוכנויות האיסוף גרעיני מילואים המחויבים לרעיון.

כניסתו לתפקיד ראש אמ"ן של אלוף תמיר הימן הביאה לבשורה בתחום. כחלק מתפיסת המודיעין "הרב תחומי" שהוביל באמ"ן, הימן ביקש לאחד את כלל גופי האיסוף העורפיים השונים, שבנו בנפרד כל אחת מסוכנויות האיסוף של אמ"ן, לגוף אחד שייתן למודיעין השדה מענה אינטגרטיבי: אמ"ן לדרג הנפרש – אד"ן. חידוש נוסף שהכניס הימן היה להרחיב את מיקוד האד"נים באיסוף, ולשלב בהם גם בוגרי חטיבת המחקר, מומחים בחקירות מידע ועיבודו. בראש כל התארגנות מודיעינית שכזו הוצב קצין בוגר תפקיד קמ"ן מבצעי, אשר יידע לדבר עם גוף המודיעין במפקדה בשפתו, להבין את צורכי המידע המפקד, כפי שהם באים לידי ביטוי במשימתו ובצי"ח, ולהכווין את עבודת האד"ן – איסוף ומחקר – כדי לענות על צורכי הקמ"ן במפקדה בשדה. וכך, ב־2020 הצטרפו האד"נים, טרם הקמת מרכז המודיעין לתמרון, אל המעטפת של אמ"ן התומכת את העוצבות הלוחמות. מעטפת זו כוללת, לצד האד"נים, נבחרת מגוונת המשלימה זו את זו:

- א. שלוחי יחידה 8200, שהם נציגים קדמיים שלה במפקדות השדה ומסייעים לקציני המודיעין בשדה לתרגם את צורכיהם לשפה של קציני הבינה הרשתית בבסיסי 8200, ולהפך: לתווך לקציני המודיעין בשדה את יכולות 8200 וכיצד למצות אותן לצורכי הכוחות בשטח.
- ב. חוקרי השטח של יחידה 504, המצטרפים אל הכוחות הלוחמים בשדה הקרב וחוקרים בזמן אמת שבויים וגורמים אחרים שנתפסו תוך כדי לחימה, כדי לספק מודיעין ממקורות אנוש לכוחות הלוחמים כבר במהלך הקרב.

ג. גורמי פענוח וניתוח שטח של יחידה 9900, החוברים אף הם למפקדות השדה ומחזקים את קציני השטח במפקדה. נציגי 9900 מספקים יכולות עומק וידע בתחום השטח, הפענוח והגאולוגיה, הצבאית ומביאים עימם כלי ניתוח ופענוח מתקדמים.

באד"נים, שאינם יושבים עם המפקדה בשדה אלא תומכים בה מאחור, מבסיסי אמ"ן, פועלים יחד אלחוטנים, קציני בינה רשתית, מפענחים, נציגי 504 וחוקרים. אלו נגישים אל יכולות האיסוף ואל מאגרי המידע של אמ"ן ויכולים למצות אותם בזמן אמת, לתמיכה בעוצבות במהלך ההתקפה, להגנה על כוחות בשטח עוין ולאיתור אויב כדי לאפשר את תקיפתו. האד"ן מאפשר למודיעין במפקדה מקדימה להמליץ למפקד על הפעלת הכוח ועל התכנון של השלב הבא בלחימה. הוא מנותק מאיומי הקרב ומהלחצים שקיימים על המפקדה בשדה ויכול למצות את העושר המודיעיני בצורה מיטבית.

הרעיון שקידמו הרמטכ"ל וראש אמ"ן היה שלכל חטיבה יהיה אד"ן משלה. הוא יתאמן איתה, יכיר את אנשיה, ילמד את התוכניות המבצעיות שלה וילווה אותה בזמן מלחמה. אך בין רעיון למציאות הפערים היו גדולים. מאמץ מתמשך של מחלקת מוד"ש לאייש את האד"נים באנשים מתאימים, מיחידות האיסוף, מחטיבת המחקר וממערך השדה עצמו, התקדם לאטו. גם אימונים משותפים התקיימו במשורה. הקשר בין העוצבות ובין האד"נים שלהן – למי שהיה – היה חלקי ורופף. סדר העדיפויות להקמת אד"נים תאם את זה של זרוע היבשה, ושוב מצאו עצמן חטיבות ואוגדות המילואים אחרונות בתור לקבלת אד"ן.

במבצע "שומר החומות" היו אמורים האד"נים לספק את התקוות שתלו בהם. אבל שיקולים שונים הביאו תחילה להחלטה שלא לגייס אותם, ובהמשך, להפעילם חלקית. כאשר כבר פעלו – אכן סיפקו מידע משמעותי ותורם. לקח מרכזי מהמבצע היה שלא ניתן להמשיך ולקיים מאמץ כזה חשוב של אמ"ן, שראה את עצמו כשותף מלא לכוחות הלוחמים במלחמה, בידי גוף מילואים מחויב ומסור אך שמתקשה לגייס את היחידות הסדירות של אמ"ן לתמוך אותו. ולכן באחד מלקחי מבצע "שומר החומות" הוחלט לאגד את כלל האד"נים תחת גוף חדש בשם "מרכז המודיעין לתמרון". הגוף מובל על ידי מחלקת מוד"ש, בראשות אל"ם סדיר, האחראית על בניין כוחו בשגרה

ועל הפעלתו במלחמה. הוא הטמיע בתוכו את גוף המילואים שפיקד על האד"נים עד אז. ואכן, הגוף הסדיר הרים בזמן קצר תשתית מודיעינית ומנהלתית מאפשרת והשקיע באיתור והשמה של כוח אדם ואימונו.

יחד עם זאת, כאשר פרצה המלחמה נפתח מרכז המודיעין לתמרון באופן מבצעי, התגלו בו פערים, ובהם המחסור בכוח אדם מיומן. פרט למחסור באד"נים, התברר כבר במהלך הימים הראשונים שהסד"כ של כל אד"ן, ובעיקר אנשי הסיגינט בו, לא היה מספיק כדי לתמוך את המצופה ממנו. באלתורים, בהתאמות, והרבה בנחישות, גויסו אנשים להשלים את הפערים, הועברו הדרכות מהירות ואינטנסיביות, הוגדל סד"כ אנשי הסיגינט וחוברו אד"נים לעוצבות המילואים. ואכן, ההצלחות לא אחרו לבוא.

האד"נים סיפקו לחטיבות ולאוגדות מידע מודיעיני מותאם לצורכיהם, בין אם בזמן אמת ובין אם כתוצר מעובד המכין את הכוחות לקרב הבא. התרעות שהגיעו מהאד"ן זרמו במהירות לכוחות ולא פעם מנעו התקלות בתנאים נחותים או הביאו לסגירת מעגלים ולפגיעה באויב. החיבור בין מפענחים, אלחוטנים, מפעילים וחוקרים הביא לתוצרי מודיעין מבצעי איכותי, ובעיקר תורם למשימה. היה זה ביטוי מובהק ומוצלח לרעיון המודיעין "הרב תחומי". למרות המרחק הפיזי בין המפקדות הלוחמות ובין הבסיס שבו ישב מרכז התמרון, קשר וידאו רציף נתן לשני הצדדים את החיבור ואת תחושת האינטימיות והשותפות במשימה. מחזה נפוץ היה להיכנס למפקדה בשדה ולראות את אנשי המודיעין יושבים, איש ואישה מול מסך המחשב, מקלידים במרץ, מולם מצלמה ועל ראשם אוזניות עם מיקרופון, מנהלים שיחה שקטה אך עירנית עם שותפים במרחק קילומטרים רבים מהם.

צריך לומר – לא הכול היה מושלם. אומנם במקומות שבהם היה חיבור של אד"ן עם מודיעין חטיבה במשך זמן, נוצרו קשרים הדוקים והייתה תרומה גבוהה של האד"ן למשימה. אך מפאת מחסור בכוח אדם ובנדל"ן, נאלצו מפקדי מרכז המודיעין לתמרון לאלתר ולייצר חיבורים בין אד"ן אחד ובין מספר חטיבות, או לנייד אד"נים בין חטיבות או לנהל חילופי כוח אדם תכופים בתוך האד"ן. בכל המקומות שבהם לא ניתן היה לשמור לאורך זמן את הקשר בין מודיעין חטיבה ובין אד"ן, נפגעה

היעילות והמועילות של האד"ן. התעורר גם ויכוח באשר לעצם התפיסה – האם נכון לרכז גופי איסוף וייצור מודיעין במקום המנותק מההוויה המבצעית של מכלול המודיעין, או שמא עדיף למקם אותם בתוך המפקדה עצמה.

דילמה קשורה לכך היא עצם השקעת כוח האדם המיומן, החסר לכולם, במרכז המודיעין לתמרון במקום לפזר אותו בין החטיבות והאוגדות ולחזק את מכלולי המודיעין בקצה. עלו טענות שכאלו בעיקר כאשר נוצר מתח בין דרישות המודיעין בקדמית ובין החלטות שקיבלו מפקדי מרכז התמרון על סד"כ, היקף, מיקוד, הקצאה ותחלופה של אד"נים. אילו היו מספיק אד"נים כדי לצייד כל גוף מודיעין במפקדות הקדמיות והעיקריות, ניתן אולי היה לנהל ויכוח מקצועי על יתרונות וחסרונות הקיבוץ או הביזור של האד"נים. אך מול הצורך לנהל את המשאב הצר ולהקצות את האד"נים ומול התפתחות המערכה, נראה שבריכוזם מאחור ניתן מענה מערכתי טוב יותר, גם לנוכח האפשרות של חוסר מיצוי ברמה המקומית. כמו כן בשל הפער בידע וביכולת המקצועית של האד"נים בשבועות הראשונים של המלחמה, רק מאמץ מרוכז של הטמעות ותמיכה יכול היה להעלות את הרמה המקצועית, התפקוד והתוצרים, אם בהדרכות סדורות ואם בלמידה הדדית בין אד"נים היושבים בסמיכות זה לזה.

האיסוף בעוצבות הלוחמות: הזנחה ואילתור

תרומתם של גופי המודיעין ותוצריהם תלויים במידע שהם מקבלים, ומידע זה תלוי ביכולות, בהיקף ובמגוון של גורמי האיסוף העסוקים בהבאתו. האיסוף של עוצבות השדה הוא לעיתים היחידי שעומד לרשותם והמיצוי של איסוף זה הוא האתגר, והמחויבות, של כל קמ"ן. עוצבות היבשה נכנסו למלחמה חסרות ביכולות איסוף אורגניות, לא מתוך הזנחה או רשלנות אלא מתוך תפיסת עולם סדורה שהובלה במשותף על ידי אמ"ן ומז"י, בהכרה ובהחלטה סדורה לצד חוסר הבנה והמעטה בהשלכות של סגירת יחידות האיסוף בשדה.

איסוף אורגני בשדה היה שנים רבות. מחלקות סיור בגדודים (בעיקר בחי"ר, אך גם בהנדסה ובתותחנים), פלוגות סיור בחטיבות (ועם הקמת הגדס"רים, "גידור" בתוכם של פלוגות תצפית – פל"צים) וגדודי מודיעין, שלאחר מספר גלגולים הפכו ליחידות מודיעין ומטרות (יחמ"ם)

באוגדות. לצד אלו החזיק אמ"ן שנים ארוכות במילואים מערך של חוקרי שבויים אשר חבר לגדודים ולחטיבות בעת מלחמה ובמבצעים, ופלוגות ניידות של סיגינט שהיו חוברות לעיקריות האוגדה. כמשלים של יכולות האיסוף האורגניות בשדה, הפעיל המטכ"ל את יכולותיו לכסות איסופית את מרחב הלחימה באמצעי תצלום עיליים ובסיגינט תשתיתי. אלו לפעמים היו מוקצים ישירות להפעלת עוצבות השדה, שגם היו נגישות – במגבלות יכולות התקשורת – לתוצרי האיסוף ולמידע האמ"ני מכלל יכולותיו. אמ"ן ומפח"ש השתלבו יחדיו בבניין הכוח של האיסוף בשדה, שביטוי המובהק היה בית הספר למודיעין וסיור (מו"ס): גוף אימונים ופיתוח תרגולות וטכניקות איסוף לשדה, בפיקוד אל"ם מאמ"ן ובהרכב משותף של קצינים מאמ"ן ומחילות השדה, שהכשיר ואימן את מחלקות ופלוגות הסיור בחטיבות החי"ר והשריון, וכן את היחמ"מים באוגדות.

עיקרון ראשון במעלה מבין עקרונות האיסוף היה לדעת למצות עד תום את האיסוף האורגני והחביר אליך, כי הסתמכות על מידע שיגיע מיכולות האיסוף של דרגים גבוהים יותר, ובייחוד מהמטכ"ליים, הוא הימור מסוכן. פרשנות אחרת של אותו עיקרון הוא הצורך בעצמאות איסופית – לאפשר לכל דרג יכולת ואמצעים לאסוף לעצמו ידיעות ומודיעין עבור צרכיו. ההנחה העומדת בבסיס עיקרון זה היא שלכל מפקד יש משימה משל עצמו, וכנגזר ממנה יש לו צי"ח – צרכים חיוניים של ידיעות ומודיעין עבור הצלחה במשימתו. אם לא יתאפשר למפקד להפעיל איסוף כדי לענות על שאלותיו החיוניות לביצוע המשימה, יהיה הוא תלוי באיסוף של מפקדיו, שלהם שאלות משל עצמם ואינם טרודים במענה על שאלותיו הוא.

במשך שנים נפגע עיקרון זה על שני תיאוריו. מפקדים לא הפנימו את הצורך להחזיק ביכולות איסוף אורגניות והלכו והתבססו על הבטחות מטכ"ליות בדבר מידע וקשב איסופי לצורכיהם במלחמה. היו לכך סיבות רבות, בבסיסן תקציביות אך ברקע להן חוסר אמון עמוק בנכונות צה"ל לתמרון באופן נרחב – ומכאן בצורך לבנות כוח לשם כך, לצד קושי הולך וגובר לאסוף ידיעות על אויב שמתחפר "ונעלם", המחייב יכולות איסוף טובות יותר ומכאן שגם יקרות יותר. הקמתו של חיל מודיעין השדה באותה תקופה של הנסיגה מלבנון ומיקוד לחימת צה"ל בעזה ובאיו"ש הביאה לניתוק של אמ"ן (רשמית ותפיסתית) מבניין הכוח של האיסוף בשדה. "השלם המודיעיני" שאמור היה לבוא לידי ביטוי אצל הקמ"נים בעוצבות השדה התפרק: חלק מהמידע מגיע מכוחות (איסוף)

לוחמים במערכות הקשר ובמשואה,⁵ וחלק מגיע מיכולות מטכ"ליות במערכות אמ"ן. אלו ואלו לא דיברו זו עם זו. המכה התודעתית שחטף אמ"ן (וצה"ל) לאחר מלחמת לבנון השנייה הביאה אומנם את הרמטכ"ל להשיב את קציני המודיעין לאחריות אמ"ן, אך האיסוף האורגני בשדה, בין אם מכוחות לוחמים (איסוף "קרבי") ובין אם מגדודי האיסוף הייעודיים (גלגולם של היחמ"מים)⁶ נותר באחריות מז"י.

בהדרגה הלכה מז"י ופגעה ביכולת האיסוף בשדה. תחילה על ידי מיקוד הפלס"רים ללחימה זעירה ולמבצעים מיוחדים באיו"ש, בהמשך על ידי סגירת היחמ"מים באוגדות המילואים וסגירת הפלס"רים בשריון ובסוף על ידי סגירת חיל האיסוף הקרבי ושימוש במשאביו להקמת חיל "הגנת הגבולות" שגדודי האיסוף הסדירים משולבים בו. אלו הבינו את הרוח הנושבת, ובהדרגה גם שינו את ייעודם מאיסוף מודיעין (חזותי בעיקרו) ליחידות האמונות על מתן מענה כולל לצורכי מפקד האוגדה ומותאם לבעיות גזרות הבט"ש.

וכך הגיעו עוצבות השדה ל-7 באוקטובר ללא יכולות איסוף אורגניות. היחמ"מים נסגרו ואנשיהם נלקחו להקמת יחידות סיוע מנהלתי, הפלס"רים בשריון פורקו, וההחלטה על פירוק הפלת"צים בחטיבות החי"ר כבר התקבלה והתחילה להיות מיושמת בחלק מחטיבות המילואים. בניין כוח לאיסוף בשדה לא בוצע זה 15 שנה. משקפות נגרטו, אמצעים לא תוחזקו ולא שודרגו. אימונים היו במשורה ורק היכן שמפקדים התעקשו. היו מחשבות רבות בנושא, ובעיקר כיצד להבטיח הגעת מידע לעולם האש וליצירת המטרות. אך אלו השתנו כל פעם שהשתנה מפקד מז"י. מתפיסת "חופת את"ר" לתפיסת "תמרון בחכמה"ה⁷ – מודיעין ואיסוף בשדה נתפסו רק כתמיכה בייצור מטרות ותקיפתן, וכל בניין כוח בנושא הובל (בהיעדר קצין חיל ייעודי לנושא) על ידי מקתמ"ר. נראה שהמפקדים לא הוטרדו יתר על המידה מאובדן העצמאות האיסופית שלהם וקנו בשמחה את הבטחת אמ"ן לספק להם מידע מדויק בזמן אמת כחלק מתפיסת הלוחמ"ם.

⁵ מערכת השו"ב (שליטה ובקרה) של צבא היבשה, שעליה בונים המפקדים וקציני המטה את תמונת המצב, מקבלים החלטות ומעבירים פקודות.

⁶ יחידות מודיעין מטרות הן גדודים שהיו כפופים לאוגדות וייעודם היה איסוף חזותי לסוגיו והכוונת אש.

⁷ כינויים לשתי תפיסות הפעלה ובניין כוח של זרוע היבשה; כל אחת הוצגה לאישור ולתקצוב בתר"ש, צומצמה, תוקצבה חלקית ונזנחה לאחר תקופה.

אך ההשקעה של אמ"ן ביכולת לספק מודיעין לשדה במלחמה יישרה קו עם רעיונות הצבא בדבר הסתפקות בתמרון מצומצם ובניין כוח דיפרנציאלי הממוקד בכוחות יבשה סדירים על פני המילואים. גופי המילואים שהקימו סוכנויות האיסוף לתמיכה בתמרון הלכו והתנוונו, ויחידה שלמה שכל ייעודה איסוף במלחמה – האמש"ט (איסוף שלל ומסמכים טכניים – ממפקדות אויב שנכבשו במהלך התמרון) – נבלעה בתוך 8200 ופורקה בפועל. נותר לפליטה מערך החוקרים של יחידה 504, שנדרש היה גם בלחימת הבט"ש באיו"ש וגם בתמרון המוגבל במבצעים שנוהלו אחת לכמה שנים ברצועת עזה.

מנקודת שפל זו, של מערך מנוון ומפורק שגם המידע שמגיע משרידיו הסדירים, בדמות גופי האיסוף החזותי הפרוסים בגזרות הבט"ש, לא זוכה להערכה ולא מדיר שינה מעיני מפקדים וקמ"נים בעזה, התחילה פעולתו של האיסוף בשדה במהלך המלחמה. וכמה חיונית זו הייתה.

כבר ביום הראשון למלחמה התייצבו מפקדי פלס"רים ופלת"צים – מי שעוד לא פורק – בימ"חים. הם הצטיידו בכל הבא ליד. מי שאמצעי האיסוף שלו כבר נלקחו ממנו – אילתר. אחרים "השיגו", "לקחו בהשאלה" ו"מצאו". עוצבות שכבר לא שיערו שיצאו עוד לתמן מצאו את עצמן בחזית הלחימה מובילים את כוחות צה"ל. פערי המידע היו משמעותיים והצורך במודיעין היה רב. לצד המיצוי של הציוד הקיים החלו מפקדים להצטייד באופן עצמאי, באמצעות רכש ותרומות. הם הצטיידו בעיקר במגוון רחפנים, חלק בצורה מסודרת וחלק באופן פרטי. אל צוותי המילואים התחברו צוותי תצפית סדירים מגדודי האיסוף הסדירים, ואלו שובצו בין החטיבות והאוגדות. תרגולות הפעלה התגבשו מחדש תוך כדי לחימה וצוותי האיסוף הוכחו שוב ושוב כמספקים מודיעין חשוב לכוחות, ומיומנים בסגירת מעגלי אש. הצורך בצוותי התצפית עלה ככל שירד משקלם של מקורות אחרים, כתוצאה מהלחימה. וככל שעלתה תרומתם היחסית כך זכו לתוספת משימות ותוספת משאבים. אם בעבר היה חשש מהפעלת צוותי תצפית בתמרון ואל מול פני אויב, הרי שכעת נדרש היה להפעיל אותם בתוך השטח הבנוי והם הוכיחו את תרומתם. צוותי תצפית נעו בכוחות עצמם, בנו לעצמם עמדות, הגנו על עצמם וסיפקו מידע תורם לעוצבות בהם הם פעלו. הצוותים הפעילו מגוון אמצעים, חלקם מסורתיים כמשקפות ואמצעי ראיית לילה, וחלקם

חדשים, כגון רחפנים למיניהם, שיאפשרו לתצפיות להתגבר על מגבלות עבר של שטחים מתיים, בעיקר לנוכח השטח הבנוי המאפיין את רצועת עזה.

איסוף חזותי נוסף שזכה להערכה מחודשת הוא הפענוח. גורם איסוף זה ששנים נתפס כרלוונטי רק לתכנון ונוהל קרב וממוקד בתחום השטח, הוכיח את עצמו כתורם משמעותי גם בניהול הקרב, לאיתור אויב ולגיבוש תמונת המודיעין. תרמה לכך העובדה שרצועת עזה צולמה שוב ושוב, פעמים רבות ביום. הכיסוי החזותי המתעדכן תרם לא רק לעדכניות העזרים לנוכח שטח משתנה במהירות כתוצאה מתקיפות ופעילות כוחותינו, אלא גם ליכולת לזהות שינויים במרחב לאור פעילות אויב ולהוציא מכך מודיעין הן להערכות האויב הן לפעילותו, כולל פרסום התרעות על בסיס מידע מפענוח. אך מגבלות כ"א והמחסור במפענחים בסדיר ובמילואים יצרו צוואר בקבוק והקשו על מיצוי יכולת איסופית חדשה-ישנה זו.

צוותי התצפית לא היו היחידים שקמו כמו עוף החול. הצטרפו אליהם חוקרי השטח של יחידה 504, אשר צוותו לכוחות המתמרנים. אומנם יכולת החקירה מעולם לא בוטלה, אך בפועל, בהיעדר תמרון, תרומתם של חוקרי שבויים לקרב לא נבחנה ולא הייתה מוכרת למפקדים ולקמ"נים. והינה, עם תחילת התמרון, עזתים רבים נתפסו ונדרשו להיחקר. חלקם מחבלי חמאס מובהקים ובעלי מידע עשיר על הערכות האויב לפני הכוח, וחלקם אזרחים שחיים בשכונה, שגם הם ידעו לספק בחקירתם מידע חיוני לכוחותינו. במהרה למדו המפקדים את ערכם של החוקרים ונתנו להם את התנאים למיצוי חקירתם. אך לא עבר זמן רב ומספר הנתפסים היה רב מכדי שחקירות שדה יוכלו להכילן, והוקם מתקן כליאה פיקודי לריכוז החקירות. תפקידם של חוקרי השטח לא הסתיים גם לאחר הקמת מתקן החקירות העורפי, והם זיהו את הפוטנציאל הגדול שבסינון האוכלוסייה המתפנה משטחי הלחימה. הכוחות הקימו נקזים והחוקרים עסקו במלאכת החיפוש ואיתור אנשי חמאס שניסו להסתנן אל מחוץ לאזורי הלחימה בתוך נחשול האזרחים.

בגופי המודיעין במפקדות הבינו עד מהרה את העושר המודיעיני הטמון במתקן הכליאה. גם אם לא היה בהכרח מידע זמן אמת, הרי שהיה זה מידע רלוונטי ואינטימי על אודות שדה הקרב. לעיתים היו נחקרים מתארים את הסביבה שבה נתפסו ואף מצביעים על מלכודים ומצבורי אמל"ח

שנותרו בשטח. הקמ"נים למדו למצות את סוג החומר הזה, בסיוע גורמי 504 במפקדות, אשר סייעו בפיתוח ועדכון התרגולות של העבודה המשותפת. קרנם של החוקרים והנחקרים עלה כאשר תוך כדי לחימה נפגעו מקורות אחרים, והמידע שהגיע ממתקן הכליאה היה לפעמים בלעדי ותרם להכוונת הכוחות ולאבטחתם.

גוף איסופי נוסף שקם לתחייה וזכה לעדנה בעבודה צמודה עם גורמי המודיעין בשדה הוא יחידת האמש"ט. ימי הזוהר של היחידה היו בכל מלחמות העבר, כולל במלחמת לבנון הראשונה ובמבצע חומת מגן, אז הועברו לידי היחידה מאות ארגזי מסמכים מתוך משרדי אש"ף. אך ככל שהתרחקו המלחמות כך נשכחה היחידה ותרומתה, עד שמטעמי חסכון והתייעלות הוחלט לסגרה. שרידי אנשי המילואים נעו בין גופי מילואים של אמ"ן בחיפוש אחר בית. אך מיד עם פרוץ המלחמה קפצו אנשי מילואים אלו והתייצבו בדרום, והחלו לטפל ולהפיק מודיעין מציד שנמצא על מחבלי חמאס שחדרו לשטח ישראל. אמ"ן התעשת והבין את העושר המודיעיני המצוי במסמכים ובאמצעי התייעוד שנשארו המחבלים, וחשיבותו הן לניהול הקרבות הן למאמץ שחרור החטופים.

עד מהרה הוקצו ליחידה המשאבים הנדרשים – תחילה מקום פיזי ומיד לאחריהם ציוד מודיעיני, אנשים וסיוע מנהלתי. מפעל מרשים התרומם יש מאין, שעסק בבניין כוחו ובמקביל בהפעלתו לטובת התמרון וגופי המודיעין המלווים אותו. תוך כדי לחימה גובשו תרגולות ומוסדו נוהלי עבודה לא רק בתוך הצבא אלא גם עם שב"כ ועם משטרת ישראל – כולם הבינו במהירות את העושר המודיעיני שמספקת יחידת איסוף זו, שימים ספורים קודם לכן לא הייתה קיימת. מידע מאזורי הקרבות תרם קודם כל לכוח הלוחם, ולצידו גם לניהול המערכה, להכוונת מבצעים קדימה ולגיבוש תובנות אסטרטגיות על חמאס ומהלכיו, לפני 7 באוקטובר ואף לאחר מכן. מודיעין שנאסף על ידי האמש"ט טרם גם למאמץ השבת החטופים, וגם למאמצים אסטרטגיים אחרים כדוגמת מאמץ הלגיטימציה ומאמץ ההשפעה. גם בלחימה בצפון, בלבנון, הייתה תרומה משמעותית לאמש"ט, הן ללחימה המיידית והן להבנות עומק על חזבאללה.

האיסוף בשדה לקה באותם מחלות שלקו הכוחות המתמרנים – בהעדר מלחמות ובהעדר תמרון, ומחשבה על תמרון, הלכו והתנוונו יכולות האיסוף. אמצעים התיישנו ולא הוחלפו, אנשים

השתחררו ממילואים ואל הוחלפו ויחידות נסגרו. מז"י ואמ"ן, שניהם יחדיו, הלכו והסתמכו על שיטה אחת של איסוף ועל רעיון אחד של הספקת מודיעין. וכשזה התגלה כחסר, כמעט ועמדו בפני שוקט שבורה. אך אנשי המילואים הוותיקים, חלקם עוד בשירות ואחרים בהתנדבות ובחזרה לסד"כ המילואים, החזירו עטרה לישנה ואפשרו לחדש יכולות שנשכחו. כמה זמן יעבור עד שנשוב ונשכח לקח זה אל מול מצוקות התקציב?

אנשים, אנשים ושוב אנשים

האנשים הם המשאב החשוב ביותר של המודיעין, ושל מודיעין השדה בפרט. למודיעין השדה אין אמל"ח משל עצמו כדוגמת אמצעי איסוף, מסדים וחיישנים. הוא מבוסס על אנשיו ותפוקותיהם. אנשי מודיעין השדה נמצאים במקום ייחודי מאוד באמ"ן: הם שייכים לחיל, מוכשרים על ידו ומחונכים לאור ערכיו, אך פועלים בסביבה המבצעית, כפופים למפקד מבצעי, תלויים במשאבי זרוע היבשה ובסדרי העדיפות שלה ופועלים לאור ערכיה והאתוס שלה. אנשי מודיעין השדה מייצגים את אמ"ן על כל עוצמתו אצל הדרג הלוחם – המפקדים והלוחמים. לחיים במודיעין השדה יש את השחיקה שלהם. גם בשגרה, ובפרט במלחמה. היא שונה מאוד מהמתחים והלחצים הפועלים על אנשי אמ"ן, מבלי להמעיט באלו. המתח, תחושת האחריות ואף הסיכון האישי על האלחוטן, המפענח, הקב"ר, מפתח התוכנה ומפעיל המקורות – דומים ושונים מאלו שעל קמ"ן הגדוד, קצין ההערכה בקדמית ואף הקב"ר הקדמי והחק"ש.

בסוגיית המילואים, מודיעין השדה נמצא במרכז הפער התרבותי בין אמ"ן לזרוע היבשה. אמ"ן הוא חיל סדיר, הפועל במלוא עוצמתו בשגרה. סוכנויות האיסוף וגופי המחקר פועלים באינטנסיביות כל ימות השנה. המילואים עבור אמ"ן הם השלמות ותגבור, שככל שעובר הזמן מאז שהשתחררו כך הם מאבדים מהרלוונטיות שלהם. לעומת זאת עוצבות זרוע היבשה מבוססות על אנשי מילואים, כולל החטיבות והאוגדות הסדירות שחסרות מרכיבי תפקוד משמעותיים ולא יכולות לקיים פיקוד ושליטה לאורך זמן בלי השלמות המילואים למפקדות שלהם. התנאים בשדה, בשגרה ובוודאי במלחמה, מחייבים לכידות צוות ואיתנות נפשית המושגת רק במפגשים סדורים ובאימונים. הפער בין תרבות המילואים באמ"ן ובין תרבות המילואים ביחידות הלוחמות בא לידי

ביטוי באופן בולט במהלך שנת המלחמה האחרונה. אך פרט לפער תרבותי זה, היו גם סיבות פרקטיות שהביאו את מודיעין השדה להיכנס באופן לא מיטבי למלחמה מבחינת סד"כ ואיוש אנשי מילואים.

גורמי בניין הכוח של מודיעין השדה התקשו לאייש קצינים וחיילים במילואים במפקדות השדה. רבים מהחיילים הסדירים ששירתו במודיעין השדה היו לוחמים לשעבר, ללא הכשרת מודיעין רשמית, שכאשר השתחררו שובצו מחדש כלוחמים. קציני מודיעין ששירתו בשדה ביצעו לרוב לאחר מכן תפקיד נוסף באמ"ן, וממנו השתחררו. באופן טבעי, העדיפו להשתבץ במילואים ביחידה ממנה השתחררו, אם בכלל.

התוצאה – תת־איוש מתמשך של המודיעין ביחידות השדה, הן בקצינים והן בחיילים. דווקא במקומות התובעניים ביותר לשירות יש מחסור של כוח אדם, לעיתים אף באיוש משמרת מלאה אחת, שלא לדבר על היכולת לייצר אורך נשימה ורציפות תפקודית לאורך זמן. בעיקר חמור פער האיוש בעוצבות המילואים, בהן לא משרתים חיילים סדירים רבים ואין הזנה טבעית של אנשי מודיעין למילואים. כמו שתואר לעיל, גם סדר העדיפות של צה"ל ושל זרוע היבשה הביא את מחלקת מודיעין השדה לתעדף נמוך את איוש עוצבות המילואים, אל מול העדפת העוצבות הסדירות ואלו הפרוסות לאורך הגבולות ומנהלות את הלחימה השוטפת.

פער בולט נוסף שהוצף שוב במהלך המלחמה היה בין אנשי המילואים האורגניים של המודיעין בעוצבה, ובין אלו שחברו אל גוף המודיעין מיחידות האיסוף של אמ"ן. בעוד שהראשונים התאמנו במסגרת מפקדת העוצבה במשך שנים ויצרו יחד רוח יחידה ואחוות צוות, הרי אלו האחרונים הצטרפו במקרה הטוב לימים בודדים של אימונים בשנה, ובמרבית המקרים פגשו את שותפיהם למפקדה רק במהלך הלחימה עצמה, לעיתים אף ימים לאחר שזו כבר החלה. רבים מקציני האיסוף ששובצו במפקדות השדה התנדבו חזרה למילואים מפטור רק ימים ספורים קודם לכן. מחוויה של שירות סדיר ביחידות אמ"ן העורפיות מצאו עצמם, ללא הכנה תודעתית מספקת, בתוך מפקדת שדה בלחימה והשחיקה שלהם הייתה גבוהה. המחסור בקציני איסוף חייב את מטה אמ"ן להסיט את אלו שהתייצבו באופן תכוף בין עוצבות לוחמות, לעיתים אף למרות קשרים

שנוצרו לאורך שנים באימונים ואף לאחר מספר ימי תפקוד משותף במלחמה. אובדן האמון אצל אנשי מודיעין השדה היה עמוק, למרות המאמצים להסביר "ולשווק" את ההסטות שבוצעו. משבר אמון נוסף בין קציני המודיעין בשדה ובין החיל קרה כאשר מספר חודשים לאחר תחילת הלחימה הוחלט באמ"ן לשחרר את חוברי המילואים שלו במפקדות השדה ובמרכז המודיעין לתמרון, ובפרט את הסטודנטים שבהם, לתחילת שנת הלימודים האקדמית, בעוד שהמקבילים שלהם במודיעין השדה, לעיתים אף חבריהם לספסל הלימודים, לא משתחררים ונדרשים להמשיך ולשרת, ואף לשוב ולהיות מזומנים למילואים מספר פעמים במהלך השנה.

אמ"ן חייב להגדיר לעצמו מחדש את מודל המילואים שלו ואת "החזקה" בינו ובין אנשיו המשוחררים – קצינים וחיילים. סדר העדיפויות החילי חייב להביא בחשבון את הקשיים שבשירות בשדה ואת הצורך לתגבר את המשרתים במילואים במוד"ש. השינוי חייב להתחיל עוד בגיוס לאמ"ן, ובמסרים שמועברים למתגייסים באשר לשירות המילואים שלהם: לא עוד שירות אינטנסיבי ותורם של מספר שנים ולאחריו פטור, אלא מערכת יחסים ארוכת שנים הרואה את העשייה המודיעינית מקצה לקצה ומכינה את אנשי אמ"ן בכלל, ואת קציניו בפרט, למשימות תובעניות ולשירות מילואים לא רק ביחידות אמ"ן.

סיכום

התפקוד של מודיעין השדה במהלך מלחמת "חרבות הברזל" הוא תוצר השילוב של ההשקעה שהשקיעו בו אמ"ן וזרוע היבשה בעשור האחרון, בייחוד מאז מבצע "צוק איתן", עם התגייסות אנשיו, בסדיר ובמילואים, בהפתעה מוחלטת ומול אתגרי התמרון הקרקעי בעזה. שני גלים אפיינו את תרומת אמ"ן למודיעין השדה בעשור זה: הראשון תפיסתי בעיקרו, עם גיבוש תפיסת הלוחמ"ם והנחלתה למפקדים ובמפקדות, אך בראש ובראשונה בסוכנויות האיסוף וביחידות אמ"ן. לאחר דעיכה של מספר שנים בעשייה, וכלקח מיישום התפיסה באופן חלקי במבצע "שומר החומות", הקים אמ"ן את "מרכז המודיעין לתמרון", ככלי לתווך את יכולות אמ"ן אל גופי המודיעין באוגדות ובחטיבות ודרכם אל המפקדים ואל הכוחות הלוחמים. אך בין לבין, חלה דעיכה בקשב ובמשאבים שהשקיע אמ"ן במוד"ש ובאנשי המילואים המרכיבים את רובו. תרמו לדעיכה זו

תהליכים צה"ליים כגון הורדת הקשב מהתמרון היבשתי ומצרכיו, לצד מיקוד גובר, עם מקום מרכזי לאמ"ן, "במערכה בין המלחמות". אמ"ן הוא גוף הממוקד בשגרה ובשוטף, ואילו מודיעין השדה נדרש להיות ממוקד ברובו בהכנות למלחמה.

האם הצליחה תפיסת הלוחמ"ם בעזה? בשונה מהיערכות אמ"ן ללחימה בצפון, כולל במודיעין עבור תמרון יבשתי, אל מול עזה לא נערך אמ"ן עם מודיעין רחב היקף ומדויק שנועד לתמוך בתמרון נרחב כמו זה שהתבצע. אל מול התפיסה שדגלה באיסוף מרבית המודיעין עוד בשלב נוהל הקרב, כדי לאפשר תכנון מיטבי של התמרון, גילו היחידות שתמרנו בעזה, סדירות ומילואים כאחת, פערי מידע ומודיעין נרחבים שנבעו מחוסר היערכות למלחמה בעצימות גבוהה מול רצועת עזה. אם אין תוכנית מבצעית, לא שואלים שאלות כי לא נדרש לתכנן, ואם לא שואלים – לא אוספים, המידע לא מגיע ולא יודעים. ומנגד, משהחלה המלחמה, ניצלו אמ"ן, מערכי האיסוף שלו, החטיבות והאוגדות, וגופי המודיעין בתוכם, את התשתית התפיסתית שהנחילה הלוחמ"ם ואת הידע שנצבר באימונים לקראת מלחמה בצפון, ויישמו אותם באופן רחב היקף במהלך התמרון. הדבר בא לידי ביטוי בעיקר ביכולת ייצור המטרות המודיעיניות וסגירת מעגלי האש, אך גם בהפעלת מרכז המודיעין לתמרון לאיסוף ומיצוי המודיעין שנאסף בזמן אמת והנגשתו עד לקצה המבצעי כתמיכה בתמרון היבשתי.

תפיסת הלוחמ"ם שאמורה הייתה בין היתר להביא לקיצור משך הלחימה ולהכרעה מהירה של האויב, לא תרמה לכך, אך במידה רבה לא מומשה לפני המלחמה ולכן לא הוגן לבחון אותה על פי מדד זה. בעניין חיזוק יכולת המודיעין בכוחות המתמרנים למצות את יכולות האיסוף המטכ"ליות של אמ"ן, נראה שהתשתיות שהניחה תפיסת הלוחמ"ם אכן תרמו למצופה מהן, גם אם פערי האיוש והמוכנות של המודיעין ביחידות המילואים התגלו במלוא חריפותם והמענה להם עוד רחוק. האיסוף בשדה – הן זה האורגני בעוצבות המתמרנות והן זה החביר אליהם מאמ"ן – הוזנח לאורך השנים כחלק מהמחשבה שרווחה על היעלמותן של המלחמות "הגדולות" ומרובות התמרון היבשתי מהעולם. חיוניותו של איסוף זה, בשליטה ובהפעלה על ידי הקמ"ן בשדה אך בהישענות על יחידות אמ"ן ויכולותיו, הוכחה מחדש במלחמה. נדרש יהיה מאמץ נרחב של בניין כוח, הן

באמ"ן והן בזרוע היבשה, לבנות מחדש את האיסוף הנדרש – לא שחזור נוסטלגי של יחידות עבר אלא במבט צופה עתיד אל מול אתגרי מהפכת המידע ושדה הקרב של היום.

מרכז המודיעין לתמרון התגלה כמכפיל כוח מרכזי עבור המודיעין בעוצבות הלוחמות, אף על פי שהחל את המלחמה בפערים מהותיים במבנה, איוש וכשירות אנשיו. יש עוד מקום להמשיך ולחקור את מרכז המודיעין לתמרון והפעלתו, ולהתמקד בארבע שאלות עקרוניות:

- א. מה גרם להצלחה של האד"נים ביישום תפיסת המודיעין "הרב תחומי" והספקת מודיעין רלוונטי לחטיבות ולאוגדות, לעומת הדעיכה של הרעיון ומימושו בשאר אמ"ן? האם זה קשור לאופי המודיעין המבצעי שנעשה באד"נים, או שמא בסיבות אחרות?
- ב. האם נכון שמחלקת מוד"ש, גוף מטה סדיר האחראי בשגרה ובמלחמה על בניין הכוח של המודיעין בעוצבות השדה, היא זו שתפקד במלחמה על גוף מודיעיני יצרני כמרכז המודיעין לתמרון? או שמא יש כאן ניגוד אינטרסים ופגיעה בעוצבות דווקא בזמן שבו הן צריכות את מרב הקשב והסיוע?
- ג. איך נכון יהיה להגדיר את הקשרים בין נציגי סוכנויות האיסוף במפקדות ובין גורמי האיסוף באד"ן, ומהו תפקידם של הנציגים הקדמיים במפקדות הן מול האד"ן הן בקדמיות עצמן? עולה השאלה, אם בקיום אד"נים מאחור, מתייתר הצורך בחבירה של נציגי סוכנויות האיסוף אל המפקדות הקדמיות.
- ד. האם וכיצד נכון להמשיך ולשמר את מרכז התמרון ותרומתו בשגרה, הן לכוחות הפרושים להגנה לאורך הגבולות ביום-יום, והן למלחמה הבאה? איזה גוף סדיר נדרש לעסוק בשימור כשירותו של גוף "רב תחומי" שכזה?

עוצמתו של מודיעין השדה בהיותו מחבר בין הידע והיכולות של אמ"ן ובין הערכים והעוצבות של זרוע היבשה. אך אנשי מודיעין השדה ברובם הם אנשי מילואים, המוצבים על ידי אמ"ן בזרוע היבשה. פערים מתמשכים מצד אמ"ן באיוש, בהכשרה ובשמירת הכשירות פגעו בסד"כ וביכולות של גופי המודיעין במפקדות. לצד זאת, הרצון והצורך של אנשי המוד"ש להיות חלק מהעשייה המודיעינית בשגרה, הביאו גם הם לפגיעה במוכנות למלחמה של גופי המודיעין בשדה. על אמ"ן

וזרוע היבשה למצוא את הדרכים לאייש, להכשיר ולאמן את גופי המוד"ש בשגרה, בראייה למלחמה, ולשמר חיבור עמוק לידע, לתהליכים ולכלי המידע שמפתח אמ"ן ומפעיל בשגרה. לצידם, נדרשת השקעה ביכולות איסוף עצמאיות למלחמה בעוצבות השדה, בהפעלת הקמ"נים, למענה על צי"חי המפקדים, באופן המשתלב, תומך ומשלים את האיסוף האמ"ני-מטכ"לי.

מודיעין השדה התחיל את המלחמה מנקודת פתיחה נמוכה, עם רעיונות גדולים אך עם כשירות חלקית ופערים עמוקים. רוח התנדבות, אלתורים, הקרבה, נחישות ומיקוד במטרה תרמו לשיפור מהיר של המצב, אך לא מספיק כדי להעלים בעיות שורשיות. השאלה היא אם כמו שקרה במלחמות ישראל בעבר, לקחי המלחמה ייגרסו תחת מכבש הצרכים השוטפים באמ"ן ובצה"ל, או שמא יביאו לקחים אלו לשינוי עמוק באופן ראיית אמ"ן את העוצבות הלוחמות, התמרון בשדה והמשאבים הנדרש