

# הרב"ט אסטרטגי יותר מתמיד - הגיע זמנם של הנגדים הלוחמים

היכולת של צה"ל לנצח בעימותים הבאים תדרוש הצבת כוח מאומן ומיומן בקצה חוד החנית, במקום שבו חייל החי"ר נפגש עם האויב. יש צורך דחוף להציב שם את המפקדים הזוטרים המיומנים ביותר, ואף המאומנים ביותר, שצה"ל יכול להעמיד. כדי ליישם זאת יש להעניק לשכבת המש"קים הכשרה ראויה ולאפשר להם להתפתח מקצועית בקבועי זמן שאינם מוגבלים לימי שירות החובה



**גדוד רותם, חטיבת גבעתי, במהלך "צוק איתן".** באמצעות שיטות הלחימה החדשות פגע האויב בנקודת תורפה - הפיקוד הזוטר בצה"ל

טייסי חיל האוויר לרחף באין מפריע מעל שדה הקרב. התברר שהטילים לא רק נטרלו את אגרופי צה"ל - הם עקרו את עיניו. בשלהי שנות ה-80 החל צה"ל להתמודד עם מצב דומה להפליא, אלא שכמות הנפגעים הנמוכה יחסית בלחימה נמוכת עצימות, לא גרמה לטראומה דומה בקרב כוחותינו ובמדינה כולה. מלחמות ישראל הוכיחו לאויביה כי היתרון הטכנולוגי של צה"ל יקשה עליהם מאוד להתמודד עימו בלחימה עצימה. למרות טענות לטעויות קשות ולביצועים פושרים, עד מלחמת לבנון הראשונה הפגין הצבא יכולות טובות באופן ניכר יותר מהאויב. בעקבות זאת פנה האויב לגישה חליפית של לחימה היברידית: התשה והשהיה בשדה הקרב על-מנת לפגוע במספר גבוה ככל האפשר של חיילי צה"ל, ובד בבד תקיפה מסיבית

בספרו עליונות אווירית מספר אהוד יונאי את סיפורו של חיל האוויר הישראלי מימיו הראשונים. בפרק המוקדש למלחמת יום הכיפורים מציין המחבר כי פגיעתו של מערך הטילים המצרי (והסורי) הייתה קשה הרבה יותר מהמטרה המבצעית המוצהרת של שכנינו. מטרת מערך הנ"מ המצרי הייתה לנטרל את יכולתו של חיל האוויר לתקוף בחופשיות בשדה הקרב, ובכך למנוע מצה"ל את "הארטילריה המעופפת" המדויקת שלו, שעשתה שמות במבני שריון, במוצבים ובכוחות אחרים של צבאות ערב במלחמות הקודמות. ואולם הפגיעה בחופש הפעולה של חיל האוויר גרמה נזק חמור בתחום חשוב בהרבה - מודיעין בזמן אמת. במלחמות סיני וששת הימים, המקור היחיד למודיעין בזמן אמת, הן של האויב והן של כוחותינו, נקשר ליכולת של



**רס"ן (מיל') דוד מורגנשטרן, קצין תכנון בחטיבת ברק**

שיפור יסודי בהכשרת הפיקוד הזוטר - לא רק בהכנת הכוח ובהפעלתו, אלא גם ביכולתו להפעיל אמצעים מגוונים, נוסף על האורגניים (אוויר, מודיעין ואש), והבנה טובה יותר של המטרה לשמה הוא מבצע את משימתו. בהקשרים אלה, להחלטות הפיקוד הזוטר השלכות מרחיקות לכת בהתחשב בגודל הכוח ובעוצמת העימות המקומי. קרולאק הדגיש את העובדה שהצלחה בהכנת הכוחות ובתפקודם בשדה הקרב תלויה ביכולותיו ובכישוריו של הפיקוד הזוטר.

## להשקיע בהכשרת המ"כ כדי לנצח בשדה הקרב העכשווי

הפתרון שהעלה קרולאק לצורך התאמת המערך לאתגרים שצופן שדה הקרב העכשווי הוא טיפוח והשקעה במפקד הזוטר, בדגש על דרג המ"כ, לצורך שיפור של כלל יכולותיו ויישומן. כדי למנוף את יכולותיו נדרשת, לפי קרולאק, הכשרה ברמה גבוהה ובעיקר התנסות מתמשכת בפיקוד עצמאי, חניכת המ"כ בכל שלב ושלב, גילוי סבלנות לטעויות במהלך הדרך ומתן עצמאות במקום ניהול יתר שנוקטים מפקדיו. ואכן, גם אם באופן חלקי, צבא ארצות-הברית הצליח במימוש המהלך שהציב לעצמו. בחנינת הלחימה האמריקנית בעיראק ובאפגניסטן מעלה שמ"כים וסמלי מחלקות פעלו בחוד החנית ובין היתר ביצעו משימות עצמאיות, הובילו כוחות חילוץ ואף החליפו קצינים פצועים בזמן שמ"מים ומ"פים עסקו בניהול הגזרה היחידתית ובפיקוח על משימות יחידתיות. קורסי המפקדים בצבא ארצות-הברית שופרו, הוארכו והפכו להיות חלק בלתי נפרד מתהליך ההתקדמות המקצועי של מש"קים. לקצינים צעירים נאמר במפורש במהלך קורסי הקצונה כי להם האחריות והסמכות, ואף הומלץ להם להיעזר וללמוד מניסיונם של מש"קים בכירים.<sup>3</sup>

## בלחימה קונוונציונלית צפיפות הכוחות עשויה להיות גבוהה מאוד, ופיקוד הביניים נמצא אף הוא בשטח. מבחינה טקטית, מאחר שזהות האויב ידועה והיעד ברור, פוחת מספר הדילמות שאיתן מתמודד הפיקוד הזוטר (ברמת הפלוגה ומטה)

ואולם, לא כך בצה"ל. הימים שבהם המ"כים היו מוציאים מארב עצמאי נגד חדירת מחבלים, הרחק מיחידות ידידותיות, עברו מזמן. בצה"ל המ"מ מוציא במהלך הפעילות השוטפת משימות חוליה וכיתה, ואילו המ"פ מבצע תדיר משימות מחלקה. ה"רב"ט (או אולי המ"כ) האסטרטגי בצה"ל הוא מונח הטומן בחובו סיכון, לא סיכוי, להתנהלות שגויה של חייל או מפקד צעיר ולא מנוסה בהובלת תהליכים אסטרטגיים, ואת הסיכון הזה יש לנהל בזהירות ולהקטינו ככל האפשר.<sup>4</sup> במקום זאת, נראה שנעשה מאמץ אדיר לניהול ולמזעור של היקפי האחריות המוטלים על מפקדים זוטרים בנוכחותם של מפקדים בכירים יותר בשטח, ובכל הנוגע למה שמכונה בצה"ל "פיקוד פרטני".

של העורף הישראלי כאמצעי לחץ לקיצור הלחימה. האויב בחר להשתמש בטקטיקות של לוחמה אסימטרית וגרילה, שבהן לא מעורבים מערכים ומבנים קרביים, בראש ובראשונה כדי לנטרל את עוצמתו של צה"ל בשדה הקרב. בלוחמה מסוג זה משתמש האויב בחוליות קטנות לצורך הנחת מטענים, ירי מנגד וירי מטווח רחוק, כך שהאובדן האפשרי לכוחותיו מזערי אבל לצורך תקיפתם נדרש מאמץ מרבי. אלא שבלי לכוון לאפקט זה, גם כאן פגע האויב בנקודת תורפה נוספת - הפיקוד הזוטר בצה"ל.

## חשיבותו של הפיקוד הזוטר לנוכח אתגרי "המלחמות הקטנות"

בלחימה קונוונציונלית צפיפות הכוחות עשויה להיות גבוהה מאוד, ופיקוד הביניים נמצא אף הוא בשטח. מבחינה טקטית, מאחר שזהות האויב ידועה והיעד ברור, פוחת מספר הדילמות שאיתן מתמודד הפיקוד הזוטר (ברמת הפלוגה ומטה). הגדרת משימות המפקדים בדרג זה אמורה להיות פשוטה יחסית, הסייע הצולב בין הכוחות מהותי וצפיפות הכוחות הידידותיים גבוהה. לעומת זאת, בבט"ש ובמבצעים מול אויב מוגבל - המצב שונה לחלוטין. מכיוון שמרחבי הלחימה אינם סדורים והאויב מבזר, קשה לאתר נקודה מצבית או מרחבית שתשמש לריכוז מאמץ. במצב זה כוחות צה"ל מפוזרים על-פני מרחבים גדולים, השליטה בכוחות המפוזרים קשה יותר ויכולת השליטה של המפקדים מצטמצמת עד מאוד. קרבות בעימותים כאלה נערכים לרוב בין מסגרות קטנות, לפרק זמן קצר, ותוצאותיהן, לטוב ולרע, נקבעות בדקות הראשונות של הקרב כתוצאה מהחלטות של מ"כים ומ"מים הנמצאים בשטח בזמן אמת. במקרים רבים, אם הקרבות אינם מסתבכים באופן מהותי (כפי שקרה, למשל, בקרב של גדוד 51 בבנת' ג'ביל במלחמת לבנון השנייה), אפילו רמת הגדוד אינה באה לידי ביטוי בלחימה.

ההבנה הזאת אינה ייחודית לצה"ל. ניסיונם של צבאות מערביים אחרים בלחימה מול גרילה (לדוגמה, הבריטים במלאיה, ובעיקר ניסיונותיו של צבא ארצות-הברית בסומליה, סיריה, לאון, הבלקנים ואזורים אחרים, בשנות ה-90 של המאה ה-20) הביא את מפקד חיל הנחתים האמריקני, גנרל צ'רלס קרולאק, לפרסם ב-1999 מסה שכותרתה "הרב"ט האסטרטגי".<sup>2</sup> במסה זאת הציג קרולאק את האתגרים של "המלחמות הקטנות": בניגוד ללחימה עצומה וממושכת, אירועים מלחמתיים או כאלה המתחוללים בבט"ש מתרחשים במהירות רבה, ובמהלכם אין לפיקוד הבכיר (או אפילו לפיקוד הביניים) יכולת להשפיע על האירוע באופן ניכר בזמן אמת. לשיטתו, חשיבותו של הפיקוד הזוטר בתוצאות הטקטיות והאסטרטגיות התגברה מאוד, ולכן הדגיש קרולאק את הצורך ואת החובה של המפקדים בדרגות הבכירות והביניים להכין את המפקדים הזוטרים למשימתם היטב. על-פי תפיסתו, הדגשת החשיבות של הרמות הנמוכות מצריכה



**מסדר סיום בווסט פוינט.** קורסי המפקדים בצבא ארצות הברית שופרו, הוארכו והפכו להיות חלק בלתי נפרד מתהליך ההתקדמות המקצועי של מש"קים (צילום מסך מתוך סרטון באתר WEST POINT)

ניסיון מעשי, ו"זוכים" להכשרה לקויה. יכולת השליטה של המ"כ תלויה באופן בלעדי בתקשורת שמתבססת על ראייה-דיבור, ואולם בפועל נבצר ממנו לקיים קשר רדיו.

מפקדיו של מפקד הכיתה מכרסמים תדיר בסמכויותיו בשגרה ובבט"ש ככל שמתאפשר להם, ונפוצים המקרים שבהם מ"כים נאלצים לנוע בין תפקידי פיקוד לתפקידי חייל.<sup>8</sup> לכך מתלוות ההשפעות השליליות הנוגעות לתפקידו בהיבטים של סמכות, מוטיוויציה ובהירות המדרג הפיקודי. מ"מ המודח מתפקידו לא יהפוך לחייל מן השורה במחלקה אלא ייפלט מהיחידה. מ"כ שמודח מתפקידו, או אפילו מאבד אותו בגלל מחסור בחיילים, צפוי להישאר באותה יחידה, ללא סמכות לפקד על החיילים שעליהם פיקד בעבר. כפועל יוצא, העומס המוטל על המ"מ והצורך שלו לפעול בצורה חופפת, ואף להחליף את המ"כים שלו בשגרה ובחירום, מביאים לצמצום ניכר בגודל המחלקה. רוב מחלקות החי"ר בסדיר נמצאות מתחת לשני שלישים מהתקן שלהן,<sup>9</sup> שכן מרחב יכולת השליטה הישירה של המ"מ מונע ממנו לטפל בצורה יעילה בסד"כ מחלקתי מלא.

ביחידות אחרות הפך צמצום הסד"כ לשיטה:<sup>10</sup> בחטיבת הצנחנים צומצמו מחלקות החי"ר לסד"כ צוותי - אותם סד"כ שעליו מפקד היום מ"כ במרינס - לטובת הגדלה של מספר המחלקות בפלוגה. בסופו של דבר, עיקר העומס הפיקודי נופל על המ"פ, בהיותו הוותיק והמנוסה, או על המ"מ, שנדרש לפקד על כלל הסד"כ במחלקות ללא הסיוע הנדרש לכך ממפקדי הכיתות, בעוד שליטת המ"כים מצטמצמת והם נדרשים לפקד על מספר חיילים קטן אף יותר. ביחידות המיוחדות, כדי למַטב את היחס בין ניסיון המפקדים ובין מספר פקודיהם, מספר הקצינים הלוחמים עולה בהתמדה, ובחלק מהיחידות כלל

כך קרה שאירוע ההיתקלות המפורסם של סא"ל ניתאי עוקשי (אז סרן) ביולי 2007 שבעקבותיו קיבל צל"ש, מצא משימה כיתתית תחת פיקודו הישיר של מפקד הפלוגה, ואף אחד לא ראה חוסר היגיון בכך שהמ"פ עומד בראש כוח כיתתי ולא עוסק בפיקוד על כלל המסגרות שלו ובניהול הסיוע הקרבי בלחימה. המצב המתואר בספר "Outlaw platoon",<sup>5</sup> המגולל את קורותיה של מחלקת חי"ר אמריקנית באפגניסטן, ייראה למפקד הישראלי, קרוב לוודאי, דמיוני לחלוטין. מצב שבו מפקד מחלקה יוצא בראש כלל הסד"כ שלו למשימות במרחק קילומטרים רבים (ושעות רבות) מבסיס האם ונלחם בעשרות רבות של לוחמי אויב - הכול בעוד מפקד הפלוגה נשאר בעמדת הפיקוד ומטפל בסיוע קרבי, לוגיסטי, תגבור ופינוי - פשוט אינו מתקבל על הדעת אצל המפקד הישראלי המצוי, זה שראה את מפקדי החטיבות שלו ב-2006 ננזפים על כך ששהו יותר מדי בחיק ה"פלאמות" ולא פעלו מספיק בחזית הלחימה.

בפועל, מפקדים בכלל הדרגים בצה"ל מפעילים פיקוד ריכוזי ופרטני, ולפיקוד משימה ניתן רק מס שפתיים. תקצר היריעה מלפרט כאן את מגוון התופעות הכרוכות בפיקוד הריכוזי בצה"ל, ורבות נכתב על נושא זה ועל תופעות שליליות שבאות לביטוי בהתנהלות הצה"לית כיום ובעבר.<sup>6</sup> התוצאה היא כרסום מתמיד בסמכויות ובחופש הפעולה של הדרג הכפוף לדרג הפוקד, בעוד בסוף סולם הפיקוד נמצאים מפקדי הכיתות (והמחלקות). נוסף על נטילת סמכויות הפיקוד בבט"ש, ניטלו או רודדו מהמפקדים הזוטרים סמכויות ענישה ועצמאות הנדרשות להם לצורך מילוי תפקידם כראוי. במקום להשקיע בהכשרתו של מפקד הכיתה בצה"ל ולמנף את יכולותיו, מעמדו ירוד.<sup>7</sup> ברוב המקרים, מ"כים בחי"ר נכנסים לתפקידם ללא כל

הלוחמים הם קצינים.

ואולם, למרות המתואר, במערכות שצה"ל מנהל ב־40 השנים האחרונות, דווקא המ"כ הוא זה שפוגש את האויב, ולהיתקלות הספציפית יכולות להיות השלכות מרחיקות לכת (בועז עמידור הגדיר זאת יפה במאמרו "אובדנה של האסימטריה בטווח המגע"<sup>11</sup>). למרות ניסיונות בלתי פוסקים של המערכת למנוע את הסיכונים הכרוכים בהפעלת חי"ר במתארים מסוג זה, צה"ל לא מצליח להימנע מאירועים שליליים כתוצאה מהמיומנות הנמוכה של מפקדיו הזוטרים. כך הופך חוסר מיומנות של מש"קים הנובע, כאמור, מהכשרה וחניכה לקויות, למקור של תקלות מבצעיות בעלות תוצאות קשות (כפי שאירע, למשל, בעין יברוד<sup>12</sup>), או לאובדן היכולת ללחימה יחידתית בעקבות נטרולו של דרג הקצינים (כפי שהתרחש במקרה פלוגה ג' מגדוד 51 באירוע בנת ג'ביל במלחמת לבנון השנייה).

בפועל עבר צה"ל היפוך תפקידים עם האויב החל מסוף שנות ה־70: מפיקוד מבואר עד רמת המש"ק, כפי שניתן היה לראות בשנות ה־60 וה־70 של המאה ה־20, באירועי לחימה שבהם שרשרת הפיקוד נפגעה באופן יסודי (תל עזאזיאת וגבעת התחמושת לדוגמה) ומש"קים וחיילים המשיכו במשימה ללא קצינים - למצב שבו פלוגה המאבדת את קציניה, או אף את המ"פ בלבד, מפסיקה את משימתה ועוסקת בפינוי פצועים. במקביל עבר האויב ממצב שבו מסגרות, חלקן בדרג גבוה, פועלות אך ורק לפי הנחיות מלמעלה - למצב שבו חזבאללה עוסק בפועל בפיקוד מכוון משימה.<sup>13</sup> בניגוד לשנות ה־60 וה־70, שבהן הוציא צה"ל לפועל משימות מחלקתיות ויחידתיות

עצמאיות בסיכון גבוה, קשה למנות בין המבצעים הצבאיים שנערכו בעשור האחרון משימות שביצעו גדודי החי"ר. דווקא הרמה הפלוגתית, שאמורה לסיים במהירות ובהצלחה לחימה מול אויב מבוזר, היא זאת שסובלת לא פעם מפיקוד לא מיומן ובלתי מנוסה.

## ללמוד מיכולתה של הפלוגה האמריקנית להיבנות לעצמאות ולקטלניות

השלכות הפערים שביטויים ניכר במהלך הלחימה משפיעות על היכולת של החטיבות והאוגדות להילחם בצורה יעילה. במאמרו **במערכות**, מציג עמידור את "מבחן ה־170"<sup>14</sup>: בהינתן יחידה של 170 לוחמים, האם נכון יותר לבנות פלוגה מחוזקת במבנה המרובע האופייני לצבאות המערב, או גדוד מוקטן הדומה מאוד בחוזקו לגדוד חי"ר צה"לי כיום? בחינה של שני מבנים המוצגים במאמר מובילה למסקנה הבלתי נמנעת, שהפלוגה החזקה בעלת יכולת תמרון ואש מוגברים ושליטה פשוטה יותר בכוח ביחס לגדוד המוקטן, ובכל זאת - גדודי החי"ר בצה"ל בנויים בצורה כמעט זהה למבנה הגדוד המוקטן (והחלש) המתואר במאמר. גדוד חי"ר צה"לי בעל ארבע פלוגות בנות

50-60 כל אחת, מונה פחות מ־300 חיילים, כולל המפקדה, אך בפועל ניתן להפעיל רק מחציתם כלוחמים.

לטענתי, זאת אחת מהתוצאות של הרמה המקצועית הנמוכה של הפיקוד הזוטרי בחי"ר, ובעיקר בקרב המש"קים. בפלוגת החי"ר של הנחתים בצבא ארצות־הברית מתוקננות כיתות גדולות (13 לוחמים, וכיום נעשה מעבר ל־15), ומבנה מרובע מרמת המחלקה ומעלה. בנסיבות אלה, כל מחלקת חי"ר בצבא ארצות־הברית נהנית מכיתת נשק המכילה מקלעים ונפצים לטווחים של עד קילומטר, וכמוה גם הפלוגה, עם מחלקת הנשק הפלוגתית, והגדוד. מבנה הכיתה בצבא האמריקני אמנם קטן יותר (תשעה חיילים), אך גם הוא שומר על המבנה המרובע, החל מרמת המחלקה. המשמעות היא שברמת הפלוגה האמריקנית יש 12 גופי תמרון בעלי יכולת תקשורת מלאה, היכולים לבצע משימות נפרדות.

לפלוגה האמריקנית יש סד"כ מתמרון של בין 81-104 רגלים, ועוד 33-46 אנשי נשק מסייע המאפשרים לו להוציא לפועל משימות אש, ללא צורך בפגיעה בתמרון. לעומת זאת, לרשותו של מ"פ החי"ר הישראלי עומדים שלושה גופי תמרון עצמאיים בפועל, וכל דרישה להקצות כוח לסיוע אש או משימות אחרות (למשל, אבטחה, לוגיסטיקה או פינוי) מפחיתה באופן מיידי גוף תמרון מהסד"כ. למרות הצורך האקוטי ביכולות אש ותמרון דווקא בחוד החנית<sup>15</sup>, פלוגת החי"ר הצה"לית מסורסת מבחינת תמרון, אש ותקשוב, תלויה בדרג הממונה לשם סיוע מכל הסוגים, התנהלותה מסורבלת בגלל שלל התיאומים הנדרשים להפעלתה, ויכולתה להשפיע מוגבלת לשטח מזערי.

היכולת של הפלוגה האמריקנית להיבנות לעצמאות ולקטלניות, טמונה בעובדה שהפיקוד הפלוגתי בה נסמך על שכבה יציבה של מש"קים בעלי ידע מקצועי מעשי (תוצר של ניסיון רב) ותיאורטי (הודות להכשרה נאותה) - גם אם כל מה שמ"מ אמריקני מביא לשולחן הוא ידע תיאורטי בלבד. בפלוגה האמריקנית משרתים: 14-15 מ"כים, שלכל אחד מהם ניסיון בן ארבע שנים לפחות; ארבעה סמלי מחלקות בעלי ניסיון של שש שנים לכל הפחות ונגדים פלוגתיים (בין אחד לשלושה) בעלי ניסיון של 9-15 שנים כל אחד - בדומה לניסיונם של דרג המ"פים-מג"דים בצה"ל.

המ"פ בצה"ל, שחסר שכבה פיקודית מנוסה, נדרש לעסוק בנושאים שבצבאות אחרים מצויים בתחום אחריותם של המש"קים והמ"מים, דבר הפוגע ביכולתו לבצע את משימותיו ברמה הפלוגתית. בעקבות זאת הוא נאלץ לא רק לתכנן את לוח הזמנים הפלוגתי, אלא גם להורות בצורה מדויקת כיצד להוציא את תכנונו לפועל. שעות רבות מזמנו מתבזזות על שאלות כגון "כיצד לבצע שכיבות סמיכה נכונות", מהי שיטת ההוראה הנכונה לביצוע משימות בצורה מלאה וטובה, ועל דיונים ארוכים בנושא מגבלות הענישה - נושאים שאמורים לכל היותר להידון במסגרת ההכשרה או בין סמל המחלקה

## בחינת הלחימה האמריקנית בעיראק ובאפגניסטן מעלה שמ"כים וסמלי מחלקות פעלו בחוד החנית ובין היתר ביצעו משימות עצמאיות, הובילו כוחות חילוץ ואף החליפו קצינים פצועים בזמן שמ"מים ומ"פים עסקו בניהול הגזרה היחידתית ובפיקוח על משימות יחידתיות

למ"כים שאותם הוא חונך. המ"פ הישראלי, בפועל, נמצא בודד במערכה ומוקף במפקדים בעלי הכשרה ברמה נמוכה וניסיון דל, והוא נדרש לחנוך את כולם ובכל הנושאים. ברור מאליהם שהמצב לא רק בלתי אפשרי, אלא גם מטיל דגש בלתי מתקבל על הדעת על יכולתו האישית של המ"פ. בו בזמן, מקבילו האמריקני נהנה משכבת מפקדי כיתות בעלת ניסיון דומה לשלו לכל הפחות, ומגרעין קשה של סמלי מחלקות וסמל פלוגתי בעלי ניסיון רב משלו העוסקים בחניכת שכבת המש"קים הפלוגתית, נוסף על חניכת מפקדי המחלקות חסרי הניסיון. המ"פ האמריקני נהנה ממערכת מפקדים ותיקים ומיומנים, ולכן יכול לשלוט בהצלחה על פלוגת חי"ר משולשת בגודלה ביחס לגודל האמיתי של פלוגת החי"ר הישראלית, ועל מספר רב יותר של משימות ללא סיוע חיצוני, והמג"ד יכול להקדיש את יחידות הסיוע שלו לצורכי הגדוד במקום לדאוג למילוי החוסרים של הפלוגות.



**לוחמים באימון.** מפקדים שלא מסוגלים לפקד על חיילים בשגרה לא יוכלו לעשות זאת בחירום

להקטין את התופעה בגזרתו - שימוש במחלקות המחזוריות - נוסה אף הוא על-ידי הצבא הסובייטי, באותה מידה של חוסר הצלחה ושל פגיעה במעבר של הידע המקצועי בין חיילים ותיקים לצעירים.<sup>18</sup> מפקדים שלא מסוגלים לפקד על חיילים בשגרה לא יוכלו לעשות זאת בחירום, וכל עוד המפקדים יהיו בני גילם של החיילים האתגר ימשיך להיות קשה. ניסיון דל וידע מקצועי לא מספק הם מוטב חוזר בקשיים של הפיקוד הזוטרי, אלא שאין להתפלא על כך. משך שירות של 32 (והיום 30) חודשים מקשה מאוד על הקניה נאותה של המקצועיות הנדרשת לפיקוד הזוטרי, ומכיוון שאין בצה"ל שכבת נגדים לוחמים, בניגוד לכל צבאות המערב כולל אלה הבנויים על גיוס חובה, הרי הכשרת הלוחם, המפקד והפיקוד על החיילים בפלוגות מבצעיות נופלת על מפקדים בחובה. לפיכך, אף שמסלולי ההכשרה של החיילים והמפקדים הם הארוכים בעולם המערבי, יתרת שירות קצרה של מפקדים (18 חודשים לכל היותר) אינה מאפשרת לצבור ניסיון וידע הנדרשים למילוי תפקידים. למעשה, בשל מחזורי הפיקוד הקצרים יחידות נמצאות כל העת בתהליך של בנייה מחדש, שכן בכל רגע נתון 30% מהמפקדים במסגרת הם חדשים.

לבסוף, המפקדים שמכשירים את החיילים ואת המפקדים שמכשירים אותם הם בדרך כלל מ"כים חדשים, חסרי ניסיון בשירות בגדוד מבצעי, חסרי היכרות עם לחימת המסגרת הפלוגתית והגדודית וחסרי היכרות עם המציאות של התעסוקה המבצעית. למרות זאת הם נדרשים להכין חיילים ללחימה עצימה במסגרת הגדודית ולבט"ש. חוסר ההיכרות שלהם עם המציאות הזאת גורם להם לעסוק בחזרה ובשינון של חומר שאותו אינם מכירים וגם לא יכירו עד שייסימו את תפקיד ההדרכה שלהם. במצב זה, כל עוד נמשך הניתוק בין המדריך ובין המציאות בשטח, לא יועילו גם הכשרות ממושכות וקורסי פיקוד ארוכים.

לשם השוואה, בצבאות המערביים מ"כ מקבל את תפקידו רק לאחר כמה שנות שירות כלוחם וכמפקד זוטרי ב"חוליה" (רמת

## למלא את הוואקום הפיקודי בהתאם למציאות בשטח

אלא שכאן לא מסתיים נזקו של המפקד הזוטרי הבלתי מקצועי. צה"ל מתמודד זה עשרות שנים עם בעיות "ותיקות-צעירות" בפלוגות הלוחמות, שמובילות להתרופפות הפיקוד היחידתי, לפגיעה במקצועיות, לנשר גבוה עקב משמעת לקויה, למורל ירוד ועוד.<sup>16</sup> תופעות כאלה מתרחשות במצבים שבהם קיים ואקום פיקודי - למפקד זוטרי בעל ניסיון מינימלי וידע מקצועי בסיסי קשה לבסס את סמכותו מול החיילים, והמ"פ נותר לרוב בודד במערכה מול כלל הפלוגה כגורם סמכותי חזק אך נפקד מההתנהלות היום-יומית שלה.

מעניין לראות שהצבאות שסובלים יותר מכול מתופעה זאת הם אלה שבהם שכבת המש"קים צעירה וחסרת ניסיון. ה"דדובשינה", תופעת ההתעללות של חיילים ותיקים בחיילים צעירים בצבא הסובייטי, החלה מיד עם המעבר מהצבא הצארי, שבו שירתו מש"קים 15-25 שנה ברצף, למצב שבו המש"קים והקצינים הזוטרים הם בני גילם ובעלי ניסיון דומה לזה של החיילים.<sup>17</sup> מעניין לראות גם כי הפתרון שצה"ל בחר בו כדי

פיקוד נמוכה שכלל לא נכללת בפועל במדרג הפיקוד בצה"ל). משך תפקידם של המ"כ ושל סמל המחלקה ארוך פי שניים ויותר בהשוואה למקביליהם הישראליים, ומדריכי טירונים ומ"כים בצבאות אלה הם מ"כים וסמלי מחלקות מנוסים וותיקים, בעלי ניסיון רב שנים ביחידות מבצעיות והכשרה ייחודית נוספת בתחום הכשרת הטיירונים. הניסיון הרב של המש"קים מאפשר להם לחפות על חוסר ניסיונו של המ"מ, ומאפשר למ"מ לעסוק באספקטים המקצועיים של תפקידו, ולקבל חניכה מהמש"קים שלו בנוגע לשליטה ולפיקוד על החיילים. נוכחותם של מש"קים ותיקים ומיומנים מאפשרת למ"מ להתמקד במחלקה,<sup>19</sup> במקום להיות האחראי והמאמן העיקרי של כל הרמות, מרמת החייל ועד רמת המחלקה (עומס שהוא בלתי אפשרי גם לקצין מיומן ומנוסה).

בחירה של מערכים שונים בצה"ל התלויה בנגדים מראה שכל הצערה של אוכלוסיית הנגדים, מלווה בירידה מיידית באיכות העבודה (לדוגמה, הנגדים במחסני החירום<sup>20</sup>). צה"ל נדרש למסלול נגד-לוחם שילווה את מסלול הקצין הלוחם מרמת החוליה ועד האוגדה והחיל. השיפור החשוב ביותר ביכולת הקרבת של יחידות הקצה, הנדרש במיוחד בהתחשב באופי הלוחמה כיום,<sup>21</sup> הוא עיבוי במפקדים ותיקים ומיומנים.

## להקים מערך נגדים לוחמים בקבע

ברעיון להקים מערך של נגדים לוחמים אין הכוונה להרחבה של הנוהג לגייס סמלי מחלקות ורס"פים לקבע קצר (עד שנה). נוהג זה נועד לסייע בשימור המשמעת ולהקל על הלוגיסטיקה הפלוגתית, אבל אינו מאפשר לשפר את המקצועיות ואת רמת הפיקוד של המש"קים הלוחמים מכיוון שמספרם של אנשי קבע אלה מועט, המיקוד שלהם הוא מנהלתי-משמעי ואינו מוכוון לחימה, וחשוב מכול - הם חסרים אופק קידום. עיקר התפקיד שיעצב מסלול הנגד הלוחם הוא העיסוק בפרט ובטכניקות הקרביות, עד רמת הכיתה. לקצינים אין יכולת להתעמק בנושאים אלה, שכן בזמן שבו הם צוברים ניסיון הם מתרחקים מרמת הפרט. המ"פ אינו יכול לעסוק במקביל ברמת הפרט, החוליה הפלוגה - הוא נדרש לתעדף, ורמות המקצועיות הנמוכות סובלות מכך.

לדעתי, הקמת מערך נגדים לוחמים בקבע תוביל לשיפור המשמעותי ביותר של הדרג הלוחם כיום, ותניב את ההחזר הגבוה ביותר להשקעה הכספית הנדרשת, אף יותר מכל הצטיידות במערכות טכנולוגיות חדשניות, כפי שהראו מחקרים של פיקוד ההדרכה האמריקני בשנות ה-70.<sup>22</sup> מערך הנגדים הלוחמים יסיר מעל הקצינים את האחריות הבלעדית לאימון הלוחם ולהכשרתו - הזיכרון הארגוני של מקצועות הפרט וטכניקות הלחימה עד רמת הכיתה - ויצבי בכל מחלקה שלושה מפקדים ותיקים ומנוסים בעלי ותק של שלוש שנות שירות לפחות, ולצידם סמל מחלקה ותיק אף יותר (בעל ניסיון של חמש שנות שירות). צעד זה יאפשר להגדיל את מסגרות הלחימה ברמת הפלוגה, לצייד את רמת הפלוגה באמצעי סיוע

אש, מודיעין וקשר בלי לפגוע בגודלו של הסד"כ המתממן, ולבנות יחידות מושלמות וחזקות, תוך הקטנת הצורך במספר רב של קצינים לשלוט בכוח קטן יחסית. נוסף על כך, העברת האחריות להכשרת הלוחם והמש"קים למפקדים מנוסים, שביצעו תפקיד מ"כ וזהו תפקידם השני לפחות, תמנף את הניסיון של המ"כים בדומה לזה של המ"פ, וישחרר את המ"פ לעסוק בתכנון האימון וההכשרה במקום בוידוא ובחניכת הביצוע של פקודיו הלא מנוסים. ניסיון זה יאפשר שיפור מהותי בהיבטים של איכות ההכשרה, הקטנת הנשר וקיצור משך ההכשרה הודות לניצול טוב יותר של המשאבים והזמן הזמינים, ובכך יגדיל נומינלית את משך השירות האפקטיבי של החיילים. אי אפשר להסתפק במסלול מקוצר, ממ"כ ועד רס"פ. כמו במקצועות ובתחומים אחרים, יש צורך במסלול קידום מלא שיאפשר ללוחם להתקדם כלוחם-מפקד במהלך הקריירה שלו. הנגד הלוחם הוא המומחה היחידתי למקצועות הפרט ולטכניקות לחימה, ובכך הוא נבדל מהקצין שעיסוקו מתפשט למסגרות ולמערכות הולכות וגדלות. הנגד הלוחם נשאר בכל הקריירה שלו ברמת הפרט, עד הכיתה: תחילה כמפקד זוטא ואחר כך כמדריך, מחנך, מפתח ושומר הידע המקצועי. מעמדו של הנגד בכלל, הנגד הלוחם, והלוחם עצמו בפרט, ישתפר פלאים אם הרס"ר הגדודי בצה"ל ידמה יותר לרנ"ג פלאמלי מספרו של לוטננט גנרל האל מור,<sup>23</sup> ולא יסתפק בעיסוק במשמעת ובמנהלה.

## סיכום

על פניו נראה אולי שלנגדים לוחמים אין תפקיד ייעודי חשוב מחוץ לרמת הפלוגה, ולכן כדאי לעיין בהגדרת התפקיד של הרס"ר הגייסי, כפי שהגדירו גנרל דונלד א' סטארי בהיותו מפקד

גיס 5 באירופה. נוסף על אחריותו למשמעת ולסדר ביחידות, מטיל עליו הגנרל את האחריות להעריך את רמת מקצועיות הפרט בהפעלת אמצעים ומערכות, ולבחון את אופק השירות והקידום של חיילים ומפקדים בתחומי התמקצעותם. הוא דורש ממנו לבחון את רמת כישורי המש"קים לביצוע תפקידם ולייעוץ מקצועי למפקדיהם, וכן את איכות הייעוץ המקצועי שהקצינים מקבלים מנגדיהם. לבסוף הוא דורש ממנו לבחון את תנאי

השירות של החיילים ואת התאמתם לאופי תפקידם.<sup>24</sup> כל אלה הן דרישות המוטלות היום על הקצונה בצה"ל, וברור שקצינים אינם יכולים לעמוד בכך נוסף על רשימה ארוכה של חובות ודרישות אחרות המוטלות על שכמיהם.

היכולת של צה"ל לנצח בעימותים הבאים תדרוש הצבת כוח מאומן ומיומן בקצה חוד החנית, במקום שבו חייל החי"ר נפגש עם האויב. יש צורך דחוף להציב שם את המפקדים הזוטרים המיומנים ביותר, ואף המאומנים ביותר, שצה"ל יכול להעמיד. כדי ליישם זאת יש להעניק לשכבת המש"קים הכשרה ראויה ולאפשר להם להתפתח מקצועית בקבועי זמן שאינם מוגבלים לימי שירות החובה.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



## מערכת ההגנה של "המדינה האסלאמית" במוצול

(עמ' 44)

1. סא"ל (בדימוס) ד"ר דוד דוכן, "תובנות מכיבוש מוצול", **מערכות** 476 (פברואר 2018); בעז זלמנוביץ', "מה ניתן ללמוד מהמערכה של דאעש במוצול על לחימה בשטח בנוי", **מערכות** 481-480 (נובמבר 2018).
2. עדו הכט, "המדינה האסלאמית - ניתוח צבאי", מחקר פנימי של המרכז ללימודים צבאיים של מכללת פו"ם, 2016, עמ' 7.
3. BABAK DEHGHANPISHEH, "ABANDONED VILLAGES ON ROAD TO MOSUL RIGGED WITH TUNNELS AND BOMBS", **REUTERS**, 19 OCTOBER 2016
4. IRAQI FORCES MAKING GAINS IN BATTLE FOR MOSUL", **PRESSSTV**, 19 OCTOBER 2016
5. COMBINED JOINT TASK FORCE OPERATION INHERENT RESOLVE FACT SHEET" - [HTTPS://BIT.LY/36PYELN](https://bit.ly/36PYELN)
6. LUIS MARTINEZ, "DRONE VIDEO SHOWS ISIS MOVING CIVILIANS INTO HOME AS HUMAN SHIELDS", **ABCNEWS**, 22 APRIL 2017
7. PAUL ANTONOPOULOS, "ISIS WITHDRAWS FROM MOSUL UNIVERSITY", **ALMASDARNEWS**, MAY 2012
8. IGOR KOSOV, "MOSUL IS COMPLETELY DESTROYED", **THE ATLANTIC**, 10 JULY 2017
9. סא"ל (בדימוס) ד"ר דוד דוכן, "תובנות מכיבוש מוצול", **מערכות** 476 (פברואר 2018), עמ' 26.
10. IRAQI FORCES TAKE BACK AL-NURI MOSQUE (HBO), 30 JUNE 2017
11. MAJ. THOMAS D. ARNOLD, MAJ. NICOLAS FIORE, "FIVE OPERATIONAL LESSONS FROM THE BATTLE FOR MOSUL", **ARMYUPRESS**, JANUARY 2019
12. "התנהלות חמאס ואופיו של איום הטרור מרצועת עזה - בחינת תכני דוח גולדסטון לעומת הממצאים העובדתיים", **מרכז המידע למודיעין ולטרור, המרכז למורשת המודיעין**, מרס 2010, עמ' 102-252.
13. ירון שניידר, **גבולות ההבלגה: מצב חמאס ברצועת עזה ושיקוליו לגבי עימות עם ישראל**, המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS), 30 באוקטובר 2017.
14. MOSUL STUDY GROUP, "WHAT THE BATTLE FOR MOSUL TEACHES THE FORCE", **ARMYUPRESS**, SEPTEMBER 2017
15. הילה קובו, "הסופרמן הזה קם מההריסות והלך. כמה הצטערתי שאיבדנו אותו", וואלה, 8 במאי 2019.
16. CARLA BABB, "UN: FRESH REPORTS OF EXTRAJUDICIAL KILLINGS BY ISLAMIC STATE", **VOANews**, 24 OCTOBER 2016.
17. LOAA ADEL, "MASS GRAVE CONTAINING POLICEMEN DISCOVERED SOUTH OF MOSUL", [WWW.IRAQINews.COM](http://www.iraqinews.com), 21 AUGUST 2016
18. "מבט" עם יעקב אילון - "האם הרמטכ"ל גנץ היה על הכוונת של החמאס?", 20 ביולי 2015 - [HTTPS://BIT.LY/37FXOLG](https://bit.ly/37FXOLG)

## הרב"ט אסטרטגי יותר מתמיד (עמ' 50)

1. תא"ל עמנואל ולד, **קללת הכלים השבורים**, הוצאת שוקן, תל-אביב, 1987.
2. GENERAL CHARLES C. KRULAK, "THE STRATEGIC CORPORAL: LEADERSHIP IN THE THREE BLOCK WAR", **MARINES MAGAZINE** (JANUARY 1999)
3. DAVID W HOGAN, ARNOLD G FITCH, ROBERT K WRIGHT, **THE STORY OF THE NON-COMMISSIONED OFFICER CORPS**, CENTER OF MILITARY HISTORY, US ARMY, WASHINGTON DC, 2007, P. 48-54
4. ד"ר יגיל הנקין, "מותו של הרב"ט האסטרטגי", **מערכות** 464 (2015), עמ' 46-53.
5. SEAN PARNELL, **OUTLAW PLATOON: HEROES, RENEGADES, INFIDELS AND THE BROTHERHOOD OF WAR IN AFGHANISTAN**, WILLIAM MORROW PUBLISHING, 2012
6. רס"ן עוזי בן שלום ואיתן שמיר, "פיקוד מוכון משימה: בין תורה למעשה", **מערכות**

- 418 (אפריל 2008), עמ' 23-16; סא"ל צח משה וסא"ל אורן האס, "אין פיקוד אחר", **מערכות** 480 (פברואר 2021), עמ' 30-35; סא"ל מאיר פעיל, "טיפוח מפקדים צעירים, מפנקסו של המג"ד", **מערכות** קי"ב (מרס 1958) עמ' 43-45; סא"ל עידן מורג, "פיקוד משימה בדרך הטקטי", **מערכות** 466-467 (ספטמבר 2016) עמ' 54-57; תא"ל משה (צ'יקו) תמיר, "מלחמה ללא אות", הוצאת משרד הביטחון (2005), עמ' 96; סגן יוסף גנסבורג, "הקצונה הזוטר בצה"ל, האם היא חסם בפני יישום פיקוד מוכון משימה?", **מערכות** 445 (אוקטובר 2012), עמ' 50-57.
7. הנקין, 2015, עמ' 45-53.
8. רס"ן נתי תורג'מן, "המ"כ במלחמת לבנון השנייה: מפקדים שאינם מפקדים", **מערכות** 429 (פברואר 2010), עמ' 28-37.
9. אל"ם בועז עמידור, "כך סורסה החטיבה בצה"ל", **מערכות** 421-420 (ספטמבר 2008) עמ' 54-69.
10. סלנג חטיבת הצנחנים, אתר צה"ל, 7 באוגוסט 2018.
11. אל"ם (מיל') בועז עמידור, "אובדנה של האסימטריה בטווח המגע ותעתועי הקטלניות", **מערכות** 486-485 (דצמבר 2019), עמ' 16-21.
12. עמוס הראל, "תחקיר עין-יברוד: מג"ד ומ"פ יודחו: גורם בכיר: 'שאננות בלתי נסבלת'", **הארץ**, 11 בנובמבר 2003.
13. IVER GABRIELSEN, "THE EVOLUTION OF HIZBULLAH'S STRATEGY AND MILITARY PERFORMANCE 1982-2006", **JOURNAL OF SMALL WARS & INSURGENCIES**, VOL. 25, ISSUE 2, 2014, PP. 257-283
14. IBID
15. סא"ל עופר ארליך, "לחימה מבוזרת של חי"ר קל נגד גרילה", **מערכות** 487 (מרס 2020), עמ' 22-27; עמידור, 2019.
16. יום טוב סמיה, **מיחידים ליחידה**, מערכות, תל-אביב, 2008.
17. IGOR V OBRAZTSOV, **DEDOSHCINA IN THE POST-SOVIET MILITARY**, CHAPTER 5, STUTGART IBIDEM-VERLAG, 2006
18. IBID
19. LEWIS SORELY, **PRESS ON! SELECTED WORKS OF GENERAL DONALD A. STARRY**, COMBAT STUDIES INSTITUTE PRESS, FORT LEAVENWORTH, KANSAS, 2009
20. ועדת וינוגרד לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, עמ' 342-343; דוח מבקר מערכת הביטחון יצ-182, פברואר 2003.
21. עמידור, 2019.
22. SORELY, 2009.
23. LT. GENERAL HAL G. MOORE, **WE WERE SOLDIERS ONCE, AND YOUNG**, RANDOM HOUSE PUBLISHING, 1992
24. SORELY, 2009.

## פרקטיקות מנהיגותיות (עמ' 56)

1. תומר רוזוב ומידד אבידן, "סקירת הכתיבה על שדה הקרב העתידי בצה"ל", ממד"ה, 2020.
2. אין תמימות דעים ביחס לשינויים: יש הסבורים שקצב ההתקדמות הטכנולוגי דווקא איטי, ויש הטוענים כי אופי הלחימה לא השתנה באופן מהותי. למשל: אייל ברלוביץ', "תורת הלחימה הרבממדית בצבא היבשה של ארצות-הברית", **אתר צה"ל**, 6 באוגוסט 2020.
3. CHRIS C. DEMCHAK, "NUMBERS OR NETWORKS: SOCIAL CONSTRUCTIONS OF TECHNOLOGY AND ORGANIZATIONAL DILEMMAS IN IDF MODERNIZATION", **ARMED FORCES & SOCIETY**, 23 JANUARY 1996, PP. 179-208
4. ישראל כ"ץ, "על תהליכי התארגנות נוכח חדשנות טכנולוגית", בתוך: ישראל כ"ץ, עמיר סנדד, אמיר קופרשמיט (עורכים), **אדם, טכנולוגיה וארגון: מבט אל חדשנות טכנולוגית בצה"ל**, מכון צפנת, תל-אביב, 2013, עמ' 71-80.
5. RUSS MARION & MARY UHL-BIEN, "LEADERSHIP IN COMPLEX ORGANIZATIONS", **THE LEADERSHIP QUARTERLY**, 12(4) (WINTER 2001), PP. 389-418