

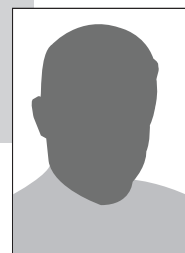


סנקים של צה"ל יוצאים מדרום לכנון
לאחר קרבות קשים בסלוקי | כל אימת
שישנה החמצה, מי שאחראית לה היא
תמיד הרמה הגבוהה ביותר המתכננת
והמבצעת את מעשה המלחמה

מבוא

"מלחמת לבנון השנייה הותירה תחושת החמצה שכן למרות הישגיה ברור שניתן היה להשיג בה הרבה יותר". את האמירה הזאת - בניסוח כזה או אחר - ניתן לשמוע מפי מפקדים רבים בצה"ל. במאמר הזה אני מנסה לברר מדוע הוחמצו ההזדמנויות שהיו לצה"ל במלחמה, ואילו לקחים ניתן להסיק מכך. טענתי המרכזית היא שכל אימת שישנה החמצה, מי שאחראית לה היא תמיד הרמה הגבוהה ביותר המתכננת והמבצעת את מעשה המלחמה. במקרה של

אל"ם (מיל') גיורא סגל
מפקד המעבדה התפיסתית במרכז
לחקר ההפעלה ובניין הכוח באמ"ץ/
תוה"ד



מלחמת לבנון השנייה

הזדמנות שהוחמצה

בקיץ 2006 יכולה הייתה ישראל לשנות מהיסוד את המציאות בגבול הצפון באמצעות הנחתת מכה קשה על החזבאללה, אך לא עשתה זאת. הסיבה המרכזית לכך הייתה ההתנהלות של פיקוד הצפון. במקום להוציא אל הפועל מייד תוכניות טובות שאושרו מראש הוא העדיף שלא לפעול על-פי סמכותו ועל-פי עקרון הפיקוד מוכון המשימה אלא להמתין לתנאים מבצעיים אופטימליים ולאישורים מהמטכ"ל



שייקחו אחריות ויממשו את סמכותם - גם אם התוצאה היא תשלום מחיר אישי. ברגע שהמטכ"ל מוציא פקודת מבצע, חייב הפיקוד המרחבי להפעיל את מלוא העוצמה העומדת לרשותו לשם השגת משימותיו לאור המטרה ללא הזדקקות לאישור נוסף כלשהו. הכלל הוא: פעל - ודווח לאחר מכן. זוהי רמת הדרישה הסטנדרטית ממפקד טקטי וממפקד אופרטיבי. אין דרך אחרת לנצח במלחמה. ההמתנה לאישורים היא הגורם המסורתי לחוסר ביצוע,¹ להחמצה במקרה הטוב ולתבוסה במקרה הרע.

מפקדי המלחמה וקציני מטה בכירים שניתחו בתחקירים את תוצאות המלחמה טענו שלפער בין המצופה לתוצאות בפועל היו שתי סיבות מרכזיות: האיכות של קשרי הפיקוד והמטה בין פיקוד הצפון למטכ"ל והתפיסה שהייתה מקובלת בצה"ל באותם הימים שראתה בהפעלת האש האווירית והיבשתית - ולא בתמרון היבשתי - את הדרך העיקרית להשגת הכרעה במלחמה.

לדעתי, אין אלה הסיבות האמיתיות לפער בין הציפיות לבין ההישגים בפועל במלחמת לבנון השנייה. הסיבה העיקרית לפער הזה מצויה במפקדת פיקוד הצפון ובעוצבות המבצעיות - "למטה" ולא "למעלה". הגורמים שיצרו את תחושת ההחמצה הם הפיקוד והמנהיגות המבצעית במפקדת פצ"ן מחד וחלק מהפיקוד הטקטי מאידך. עם זאת תופעות ונסיבות רבות נוספות חברו ביום הפקודה לתוצאה המבצעית הכוללת והגבירו את תחושת ההחמצה. אתאר חלק מהן במאמר הזה. חשוב לזכור: החמצה היא תחושה של בן אדם ביחס לעצמו, ואכן התחושה הכוללת בנוגע למלחמת לבנון השנייה מתייחסת יותר לפעולות של כוחותינו ופחות לפעולותיו של האויב.

מלחמת לבנון השנייה מדובר בפיקוד הצפון ובעוצבותיו המבצעיות. המסקנה המרכזית שארצה לבסס היא כלל ברזל שמיועד לכל הפיקודים המרחביים ולכל הרמות המבצעיות שמתחתיהם: "במלחמה הסתכל למטה, לפקודיך ולא למעלה, למפקדיך - ופעל". במילים אחרות: אם משימתך ברורה, ובידיך תוכנית פעולה, והממונים עליך מפגינים בלבול ואינם מבינים את המציאות המבצעית אצלך - בסמכותך, וזו אף חובתך, להוציא את התוכנית אל הפועל ולבצע את משימתך. ביצוע המשימה לאור המטרה נובע מהרעיון שמפקדך הממונה אינו נמצא איתך בקרב. הוא סומך על כך שתמצא את כל סמכותך לפעול בהתאם לפקודותיו ובמיוחד בשונה מפקודותיו אם המצב יחייב זאת. הדבר נכון לכל רמה מבצעת באותה המידה. זוהי למעשה תמצית הרעיון של הפיקוד מוכון המשימה שצה"ל חרט על דגלו מאז הקמתו. במלחמת לבנון השנייה נמנע פיקוד הצפון מלפעול במסגרת סמכותו בנימוק שלא קיבל אישורים מהרמה הממונה שמעליו - רמת המטכ"ל. הצד השני של אותו המטבע היה שהרמה הטקטית דבקה בתוכניות שהוכתבו לה ללא כל ערעור.

הפער העצום בין הסמכות המוענקת למפקד הפיקוד המרחבי ולמפקדים הכפופים לו לבין מימושה במלחמת לבנון השנייה נבע מהפחד לממש את הסמכות הזאת. המסקנה העולה מהטענה הזאת היא שכדי להשיג הישגים מבצעיים טקטיים, אופרטיביים ואסטרטגיים במלחמה צריכה כל רמה לממש את הסמכות הנתונה בידיה - גם אם ברור לה שהיא עלולה להיכשל. הגורמים הממונים יתנו יד בדיעבד לכל מהלך מוצלח. ומה יקרה אם היוזמה העצמאית תיכשל? התשובה היא חד-משמעית: ממפקדים בכירים מצפים





חיילים חוזרים מפעילות מבצעית בלבנון | החמצה היא תחושה של בן אדם ביחס לעצמו, ואכן התחושה הכוללת בנוגע למלחמת לבנון השנייה מתייחסת יותר לפעולות של כוחותינו ופחות לפעולותיו של האויב

התכנון והביצוע

התכנון

בתחילת 2005, כשנה לפני המלחמה,² החל התכנון לקראת האפשרות של התלקחות בחזית לבנון. תוכניות שונות נוסו במהלך תרגילי צה"ל, והגישה הכוללת הייתה כי בכל מקרה יש לפתוח במאמץ אש משמעותי, ורק לאחר מכן יש לבחון אם לפתוח גם בתמרון הקרקעי. במילים אחרות: הגישה שהתגבשה הייתה שהמאמץ הקרקעי - אם בכלל יוחלט להוציאו אל הפועל - יבוא בעקבות מאמץ האש. ההנחה שניתן להשיג הישגים מבצעיים גם ללא תמרון קרקעי הייתה שינוי - שלא לומר

שיבוש - של הגישה המקצועית המקובלת, המבוססת על שפע של לקחים היסטוריים, ולפיהם מהלכים צבאיים מוצלחים חייבים תמיד לכלול תמורה של תמרון ושל אש.

ההחלטה שהפעלת אש מהאוויר ומהיבשה תהיה המאמץ העיקרי של צה"ל בשלבים הראשונים התקבלה במטכ"ל באותם הימים. צה"ל "ניצח" בתרגילים ללא הפעלת מאמץ קרקעי כלשהו, וכך היה גם בתרגיל "אבני אש 9", שניתן לראות בו נקודת מפנה ביצירת הנורמה המקצועית החדשה של עדיפות האש על התמרון.

התכנון האופרטיבי התפתח על בסיס הרציונל שחזבאללה, בהיותו ארגון גרילה, מעוניין שצה"ל ייכנס לתוך לבנון, שם יוכלו לוחמי הארגון לממש את יתרונותיהם היחסיים. הנסיגה מלבנון בשנת 2000 העצימה את הרצון לא להיכנס שוב ללבנון ומנעה דיון אופרטיבי רציני בנוגע למשך השהות הנדרשת בתוך לבנון במסגרת מבצע צבאי. מבחינה אסטרטגית התקבעה התודעה שאין צורך להיכנס לתוך לבנון, ואם כבר נגזר עלינו להיכנס לשם כדי לבצע משימות חיוניות, הרי שיש להישאר שם זמן קצר ככל הניתן, ולצאת.

האש מנגד שימשה אפוא היטב את מקבלי ההחלטות בבואם לתכנן מבצע צבאי. ראשית, הפעלתה אינה מחייבת כניסה לשטח, ושנית הערכת היכולת של האש (שהתברר בסופו של דבר שהייתה מוגזמת מאוד) איפשרה בפעם הראשונה לאחר שנים רבות למקם את האש בתפקידו הקלאסי של התמרון, דהיינו לראות בה את המאמץ העיקרי. תפיסת ההפעלה החדשה של צה"ל תמכה ברעיון הזה, וכל מה שנותר היה לברך על המוגמר ולתכנן בהרגשה בטוחה. רק במהלך מלחמת לבנון השנייה התברר כי ב"אבני אש 9" נזרעו הזרעים המשמעותיים להרגשת החמצה.

חלקו הראשון של התכנון האופרטיבי שנועד להיות המענה המבצעי לאיום החזבאללה היה אפוא תוכנית להפעלת האש במסגרת עצמאית.³ התוכנית הזאת כונתה "שוברת הקרח",⁴ והיא יועדה, כאמור, למצב של משבר דוגמת אירוע החטיפה. התוכנית העוקבת הייתה "מי מרום". במהותה היא הייתה תמרון קרקעי בדרום לבנון, והיא התפתחה במהלך כמה שנים מתוכנית בסיסית דומה בשם "מגן הארץ".⁵ שלושה שלבים אופרטיביים הגדירו את הרעיון

המבצעי של תמרון "מי מרום" ויצרו את התוכנית: השתלטות על המרחב, שהייה במרחב ופעולה מתוכו נגד יכולותיו המבצעיות העיקריות של חזבאללה והתנתקות - ניתוק מגע ויציאה מלבנון בתום הלחימה.

שלב ההשתלטות. המושג השתלטות נוצר בדיוני התכנון מתוך צורך מבצעי להקטין את התלות בכיבושו המלא של השטח ובטיהורו בזמן קצר - משימה שחייבה סד"כ שלא היה בנמצא להערכת המחליטים. (ראו בהמשך המאמר את הפרק הדין ב"אי-הבהירות בנוגע למשימות ההשתלטות"). למושג ההשתלטות לא הייתה הגדרה בתו"ל של צה"ל באותם הימים - לא אופרטיבית ולא טקטית - והוא היה למעשה צורך מבצעי ברור שנבע מהערכת המצב. משמעותו בהקשר של התוכנית הזאת הייתה מהלך קרקעי "המכסה"⁶ את כל השטח. חשוב לציין כי לא היו הגדרות תורתיות לתוצאה המבצעית המוגדרת "כיסוי השטח", ולכן צריך היה להיות ברור למתכננים כי בבוא הזמן, בעת מלחמה, יהיה קשה ליישם את המשימה הזאת.

שלב ההשתלטות הוא שלב אופרטיבי מתוכנן הפותח את מאמץ התמרון הקרקעי. "כיסוי השטח" משמעותו, להבנתי,⁷ להיות בשטח בצורה ניידת כך שהנוכחות הניידת הזאת תקטין את מספר השיגורים. במילים אחרות: המשמעות היא קיצור של זמן התגובה לשיגור, כלומר לפי איתור השיגור אפשר יהיה להגיע פיזית למרחב השיגור ולפעול נגדו.

לכסות את השטח משמעותו אפוא להיות במרחב במצב של זמינות להפעלה מהירה של הכוחות נגד מרחבי השיגור. אולם כל ניסיון כזה לכסות את השטח אינו מביא בחשבון שהגרילה פועלת היטב במקומות כאלה שהם מכוסים

התכנון האופרטיבי התפתח על בסיס הרציונל שחזבאללה, בהיותו ארגון גרילה, מעוניין שצה"ל ייכנס לתוך לבנון, שם יוכלו לוחמי הארגון לממש את יתרונותיהם היחסיים

הממושכת נגד כוחות גרילה. השלב הזה נועד לשמר את ההישג המבצעי בלחימה נגד הגרילה באמצעות קיצור זמן השהייה בשטח. זו הייתה אחת ההנחות השגויות ביותר - הן מבחינה אופרטיבית והן מבחינה טקטית. לא קיצור הזמן הוא הדבר העיקרי במשימה אלא ההגדרה מה עושים כשנמצאים בשטח. בכל מקרה, משך הזמן הנדרש ללחימה נגד גרילה במרחב פעולתה הוא ארוך ונמדד בשבועות עד חודשים.

המתכננים סברו כי ישנה נקודה שבה הלחימה נגד הגרילה ממצה את עצמה בהיבט של התמרון. באותה הנקודה מתאוששת הגרילה מהמכה הראשונית שהונחתה עליה ומתחילה לצאת להתקפות נגד. במילים אחרות, מדובר בנקודה שבה מתחילה הגרילה להיות אפקטיבית. הרעיון שיש לסגת במהירות מהמרחב שבו מתחילה הגרילה לפעול ולהסתפק בפגיעות שהושגו במהלומה הראשונית מבטיח שכל התנגשות כזאת תסתיים כשאנשי הגרילה משוכנעים שהם ניצחו. אי-אפשר להתעלם מהממד הפסיכולוגי הזה: הצבא נסוג, והגרילה - חזבאללה במקרה הזה - חוגגת את ניצחונה. עולה אפוא השאלה אם עוצמת הפגיעה בגרילה שמושגת בתמרון המהיר ובשהייה הקצרה מצדיקה את המהלך כולו.

בכל מקרה צה"ל לא היה ערוך - לא בטכניקות הקרביות ולא בתוכניות - לגרום להרס משמעותי במרחב שבו תוכננה להתבצע השהייה. האם התנתקות ללא תוצאות מבצעיות משמעותיות, כגון הרס שיטתי ופגיעה קשה בתשתיות, היא השיטה הנכונה להילחם בגרילה? תוצאות המלחמה מלמדות שהיא חייבת הייתה להסתיים בהרס שיטתי של תשתיות החזבאללה. זהו אחד הלקחים הברורים של המלחמה. יש לזכור כי נסיגה משמעותה הישג לגרילה בהקשר לרעיון המרכזי של הפעלתה: החזרת השטח לרשותה. לכן השאלה המרכזית שיש לשאול היא מה משאירים מאחור לאחר הפעולה נגד הגרילה. התוכנית המקורית התמקדה בלחימה נגד השיגורים ונגד אויב בעין, דהיינו בהשמדת

חלקית. מאחר שמדובר בשטחים שמיושבים בצפיפות באוכלוסייה שאוהדת את פעילות החזבאללה, הרי למושג "כיסוי" אין משמעות מבצעית. בהחלט ייתכן מצב שבו צבא שולט על שטח מסוים, וכוחות הגרילה מצליחים למרות זאת לשגר מתוכו טילים. ראינו זאת במלחמה - במיוחד במרחבים שבנויים בצפיפות.

הנוכחות בעומק השטח אומנם מאפשרת להוציא אל הפועל במהירות מבצעים נגד גרילה, אך היא כרוכה בקשיים לוגיסטיים משמעותיים. התנועות חשופות למטענים, לצלפים, למארבים משולבים, לירי נ"ט ולכל מגוון האפשרויות שעומדות בפני לוחמי הגרילה.

בתוכנית "מגן הארץ" נקבע שההשתלטות תהיה למשך שבוע עד שבועיים וכי התוצאה שלה צריכה להיות הקטנה של מספר השיגורים. האוגדה שבפיקודו של גל הירש הייתה הבסיס לתכנון ולביצוע. תפקידה היה ליצור את המגע הישיר עם מערכי החזבאללה מדרום לצפון, כלומר מהחזית. (אורך החזית היה כאורך מרחב האחוריות של האוגדה בשלב הראשון, כולל האחוריות לבט"ש במרחב ולעורפו). המאמץ העיקרי בתוכנית הקרקעית היה הנחתת כוחות בצפון הגזרה ופיתוח התקפה מצפון. המאמץ העיקרי הזה לא הופעל. השאלה היא: האם נוצרה אלטרנטיבה למאמץ העיקרי שלא הופעל?⁸

שלב השהייה (בשטח). המושג שהייה צמח גם הוא בתכנון האופרטיבי לקראת המלחמה, וגם למושג הזה לא היה תוקף בתורת הלחימה. השלב הזה, לפי התוכנית, אמור היה להיות שלב אופרטיבי לאחר ההשתלטות ובו צריך היה להגדיר יעדים טקטיים לפעולה - למשל, טיהור כפרים מסוימים, מרחבי שיגור וכדומה - בהתאם לתוכנית הפיקודית. הזמן שנקבע בתוכניות המקוריות לשהייה היה כמה שבועות.

שלב ההתנתקות (ניתוק מגע ונסיגה) אמור היה להיות השלב האופרטיבי השלישי במערכה, והוא שולב בתכנון בעקבות תובנות שהושגו במהלך המלחמה



כוחות שריון והנדסה
בדרך לעירייה בנת-ג'בייל
בדרום לבנון | הנוכחות
בעומק השטח אומנם
מאפשרת להוציא
אל הפועל במהירות
מבצעים נגד גרילה,
אך היא כרוכה בקשיים
לוגיסטיים משמעותיים



מחבלים, ופחות בהשמדת תשתיות ואמל"ח בעומק המערך. ברצועה הקדמית, שכונתה "מגרסה", תוכנן וגם בוצע הרס מסיבי של תשתיות, אבל בעומק המרחב לא הייתה יכולת לעשות זאת. הייתה אומנם תוכנית להמשיך בפשיטות גם לאחר ההתנתקות - מתוך שטח ישראל - אך אלה בוודאי לא היו יכולות להשיג את מה שלא השיג התמרון בתוך השטח של חזבאללה.

הביצוע

אחרי הפעלת אש מוצלחת מאוד, מהירה וקצרה - אם כי לא מספיקה בעוצמתה - מה שהתרחש בפיקוד הצפון היה תהליך של זחילה לקראת הפעלת "מי מרום" במתכונתו הרחבה - זחילה שלא הצליחה לממש את הרעיון המרכזי של "מי מרום" והסתיימה בקול ענות חלושה. אחרי שבוע של לחימה - שהחל ב-12 ביולי - כשהתברר שאין ירידה בהיקף השיגורים של הקטיושות למרות הנחתת האש המסיבית מהאוויר, החלה להיבחן אופציה קרקעית. הואיל ולא היה רצון לבצע את התוכנית הגדולה - כפי שהעיד סגנו של אלוף פיקוד הצפון⁹ - ניסה האלוף לממש אותה בחלקים. היה זה ניסיון להכין את התנאים המבצעיים הטובים ביותר למימושה של תוכנית "מגן הארץ" או תוכנית אחרת הדומה לה - כאשר יעלה הרצון לבצעה - אך התוצאה בפועל הייתה שהחלה להתנהל מערכה שהייתה שונה לחלוטין ממה שתוכנן. הרצון להניע מהלכים מכינים לא הצליח להביא למימוש הרעיון של "מגן הארץ". פיקוד הצפון ניסה בעצם להניע תוכנית שלמעשה לא ניתנה פקודה לבצעה. נוצר

בית שנפגע מנפילת קטיושה בקריית ביאליק | כשהתברר שאין ירידה בהיקף השיגורים של הקטיושות למרות הנחתת האש המסיבית מהאוויר, החלה להיבחן אופציה קרקעית



אפוא פער בין האופן שבו הרמטכ"ל תפס את המערכה של פצ"ן לבין האופן שבו הפיקוד תפס את המערכה. הרמטכ"ל אמר בהערכות המצב באותה העת ש"כרעג הולכים על מהלך אש" ושהוא לא מתכוון לבצע מהלך קרקעי. פיקוד הצפון, לעומת זאת, דבק במהלך הקרקעי המושלם לפי התוכנית ולמעשה חיכה לשעה הנכונה שבה יאושר המהלך. המלחמה התפתחה, הכוחות לא היו מסונכרנים בגלל אי-ההבנות האלה, וכתוצאה מכך השתדרו בלבול וחוסר הבנה מבצעית בכל הרמות. הרמה האופרטיבית - הפיקוד - הטילה ספק בדרך שבה רוצה הרמטכ"ל להשיג את היעדים, והטלת הספק הזאת חילחלה עד לרמות הנמוכות ביותר והשפיעה על הישגי הכוחות.

להלן פירוט השיטה שבאמצעותה ניסה פיקוד הצפון לממש בחלקים את הרעיון הכולל:

לפיקוד היו כוחות זמניים ברמת החטיבה, והרעיון היה לפעול לרוחב כל גזרת הפיקוד ולפתוח מסדרונות למהלך הגדול של "מי מרום", כשתינתן הפקודה לבצעו: חטיבת הנח"ל תפתח מסדרון לאלחיאם, חטיבת גולני תפתח מסדרון לטייבה ותשלוט על מעברי הסלוקי באזור קנטרה. בפיקוד הניחו שהמהלך הגדול יתממש לבסוף, ושלכן יש להכינו.

הבעיה הבסיסית בהתנהלות הזאת הייתה שבאותו השלב כלל לא היה ברור אם התוכנית אכן תתממש, כלומר, הפיקוד פעל שלא במסגרת תוכנית תקפה והתעלם מהמתרחש בשטח - בעיקר מסוגיית השיגורים. כך קרה שכוחות נכנסו לדרום לבנון, כבשו שטחים ולאחר מכן יצאו מהם תוך כדי התעלמות מוחלטת מכך שהעורף מופגז ללא הרף.

נשאלת השאלה אם באותו השלב היה בסיס להמשיך את התוכנית הגדולה, הרצויה, או שנכון היה לתכנן תוכנית חדשה ולמצות את הכוח נוכח המצב המבצעי שהתפתח. לדעת הפיקוד החלה אוגדת גל הירש את שלב ההתנתקות מוקדם מדי, בעוד שהיה עליה להמשיך את שלב ההשתלטות. בכל מקרה, בפקודות של הפיקוד - שנקראו "שינוי כיוון" - לא היה זכר לכך שמדובר בשלבים המכניים של "מי מרום", שכבר מזמן לא הייתה קיימת. כתוצאה מכך לא הבינו הכוחות בשטח מהו הכיוון של הלחימה ומהי מטרתה, ומעל לכול הם לא הפנימו שבראש ובראשונה עליהם לפעול להפסקת השיגורים של הרק"ק.

התוכנית המקורית של הפיקוד הייתה תלויה באופן מוחלט בהנחתת כוחות מצפון. מאחר שההנחתה לא אושרה בסופו של דבר, צריך היה לגבש תוכנית אחרת. זה לא נעשה, ותחת זאת הוחלט להמתין להוראות ולאישורים מהרמטכ"ל. ניתן היה, למשל, להפעיל את הכוחות רגלית ולא ממסוקים. תכנון כזה לא נעשה, וגם אם היו מפקדים שהגו בכך, הוא לא הגיע לכלל בשלות. המהלך בבנת-ג'בייל פגע בתכנון האופרטיבי של הפיקוד שגרס כי יש להפעיל את גולני לעבר טייבה ולעבר מעברי הסלוקי. כתוצאה מכך החל מעגל של שינויים שהקיף כמה חטיבות - הנח"ל, גולני וחטיבות מילואים - בגלל רצונו של הפיקוד לשמור לעצמו את האופציה לתמרון הדומה ככל האפשר ל"מי מרום".

מפקד פיקוד הצפון וסגנו הורו לא לכבוש את בנת-ג'בייל, אלא להמשיך את שלב ההשתלטות בהתאם לתוכנית הגדולה. מפקד אוגדה 91 - לדברי סגנו של אלוף הפיקוד - רצה לכבוש את בנת-ג'בייל שכן להערכתו זה היה הצעד הנכון מבחינה מבצעית באותה העת. במפגש שהתקיים בין סגנו של אלוף הפיקוד לבין מפקד אוגדה 91 הסביר זה הראשון למפקד האוגדה מדוע לא צריך לכבוש את בנת-ג'בייל ומדוע נכון להמשיך בשלב ההשתלטות. מפקד אוגדה 91 לא השתכנע, אך מילא אחר הפקודות ולא קבע שיש לכבוש את בנת-ג'בייל. בפועל קיבלו חטיבת גולני וחטיבת הצנחנים משימות לכבוש חלקים מבנת-ג'בייל. מתיאור הקרבות עולה שהייתה לחימה במקומות מרכזיים בתוך בנת-ג'בייל ובאגפיה, אך לכוחות לא נאמר שהמטרה היא לכבוש את העיירה. כך

השאלה היא מדוע דבק הפיקוד בתוכנית שלא בוצעה, והאם נכון היה לשנות אותה עוד קודם לכן. שאלה נוספת היא אם הדבקות בתוכנית האופרטיבית המקורית היא שגרמה להפעלה הלא יעילה של הכוחות.

דקות התהילה של המפקדים

את אחת ההחלטות הקשות ביותר של מלחמת יום הכיפורים קיבל רב-אלוף דוד אלעזר (דדו) ז"ל לבדו. הוא לא ביקש אישור משר הביטחון דאז, משה דיין. מדובר בהחלטה לרכז מאמץ תחילה בחזית הצפון ורק אחר כך בחזית הדרום. "לא היה אז אחד בכל המדינה שהיה מסוגל לקבל החלטה", ודדו לא היסס למלא את החלל.¹¹ סמוך לשעה 8 בבוקר 7 באוקטובר הנחה הרמטכ"ל את אלוף פיקוד הצפון להיערך ולפעול על-פי המגמה הזאת. ב-8:35, לאחר שכבר מסר את הנחייתו לאלוף, נפגש עם שר הביטחון בחפ"ק של פיקוד צפון והודיע לו למעשה על החלטתו.¹²

אך לא רק הרמטכ"ל "הציל את המולדת" בנכונותו לקחת על עצמו החלטה אסטרטגית. כך עשה גם מפקד אוגדה 146, תא"ל (ולימים אלוף) מוסה פלד ז"ל, שהחליט לפעול על סמך הבנתו את המצב - הבנה שנבעה מקרבתו לשטח מחד ולמפקדים הבכירים מאידך. ב-6 באוקטובר 1973 בשעה 0800, מייד

לאחר שקיבל התרעה מרמ"ט פיקוד המרכז בשיחת טלפון לביתו ש"היום בערב תפרוץ מלחמה", הורה מוסה פלד לגייס את צוות הגיוס הראשוני. בשעה 0950 התקבלה ההוראה לגייס את האוגדה. ב-7 באוקטובר בבוקר מוקדם נסע תא"ל מוסה פלד למטכ"ל, שם קיבל פקודה להעלות את האוגדה צפונה ולחבור לפצ"ן, אך לא פורטו לו משימות כלשהן. תא"ל מוסה פלד החליט למקם

את האוגדה בצמח. בצהרי 7 באוקטובר עלה מוסה פלד למפקדת פצ"ן והציע לאלוף הפיקוד לבצע התקפת-נגד בדרום רמת-הגולן. האלוף לא קיבל את הצעתו והורה לו לתכנן להגן על גדות הירדן.

תא"ל מוסה פלד, הקמ"ן האוגדתי מוטי כץ וקצין נוסף עזבו את מפקדת הפיקוד ויצאו לסיור בדרום רמת-הגולן לתכנן את התקפת-הנגד על אף הנחייתו של אלוף פיקוד הצפון להתכונן להגנה על קו הירדן. לאחר שסייר בדרום רמת-הגולן, נוכח מוסה פלד שהסורים לא עברו את קו אל על דרומה. לכן הוא ניגש לתכנן התקפת-הנגד ברמת-הגולן ולאחר מכן נפגש עם מפקד פיקוד הצפון, מסר לו מהי תוכניתו וקיבל עליה אישור בדיעבד, לאחר שהוא כבר נקט צעדים לקראת יישומה.

במילים אחרות: הפעולה של מוסה פלד ללא המתנה לאישור היא שיצרה את האישור. להערכתו החליט מוסה פלד על דעת עצמו כבר ב-6 באוקטובר בלילה להפנות את אוגדתו לצפון, וכי הודיע על כך לרמטכ"ל ודירבן אותו בכך לקבל את החלטתו האסטרטגית כבר ב-7 באוקטובר ב-0640 לרכז את המאמץ קודם כול נגד סוריה ברמת-הגולן ורק אחר כך בסיני. (המשמעות המיידית של ההחלטה הזאת הייתה שעוצמתו של חיל האוויר הופנתה בראש ובראשונה נגד הסורים - צעד שהייתה לו חשיבות רבה להגנה על רמת-הגולן).

אך גם אם הרמטכ"ל הגיע לבדו - ללא דרבנו של מוסה פלד - למסקנה כי יש לרכז את המאמץ קודם כול נגד סוריה, מוסה פלד קנה לעצמו תהילת עולם על החלטתו לא לרכז את אוגדתו להגנה על נהר הירדן, כפי שהורו לו לעשות, אלא להעלות אותה לרמה. השילוב של שלושה אישים שהעזו לקבל החלטות - דדו, מוסה פלד ואלוף פיקוד הצפון יצחק חופי (שלא היסס לשנות את דעתו בעקבות המהלכים של מוסה פלד) - הביאו למתקפת-הנגד המוצלחת ברמת-הגולן, שהתפתחה כעבור כמה ימים למתקפה בתוך סוריה. היה זה מהלך שהציל את

קרה שבעוד צה"ל פעל רק לכיבוש שטחי מפתח במרחב בנת-ג'בייל, מבחינת חזבאללה הקרב היה על בנת-ג'בייל כולה. אך מאחר שצה"ל לא ריכז מאמצים לכיבוש העיירה, הוא איפשר לחזבאללה חופש פעולה וחופש לחימה במרחב. הצורך להפעיל את הכוחות למשימות אחרות והעובדה שבאותו שלב לא היה לפיקוד הצפון די סד"כ הביאו אותו להחלטה שהפעולה בבנת-ג'בייל תסתיים לאחר 48 שעות, והכוחות ייצאו שם. במילים אחרות: הניסיון לדבוק בתכנון המקורי גרם לכך שבבנת-ג'בייל היה עירוב של שלב ההשתלטות עם שלב ההתנתקות, שלא לדבר על כך שלא היה כלל שלב של שהייה.

אי-הסדר הזה יצר אי-הבנות חריפות בקרב הכוחות. מח"ט הצנחנים לא הבין איזה סוג של קרב מצפים ממנו לנהל והוא לא הבין מדוע הוא נדרש להוציא את כוחותיו מבנת-ג'בייל. מג"ד 51 לא הבין גם הוא מדוע אחרי הקרב הקשה שניהל בעיירה לא הניחו לו להמשיך בלחימה אלא דרשו ממנו לסגת. כלומר, שרר אי-סדר ברמה המערכתית שגרם לבלבול ברמה הטקטית ובתמרון. במילים אחרות: הפיקוד הצליח לבלבל לגמרי את הכוחות בשטח. הפעלת הכוחות באותו השלב סבלה משינויי משימות תכופים: כוחות הוכנסו ללחימה והוצאו משימות ניתנו ובוטלו. כל זה קרה בגלל ניסיונו של הפיקוד להיצמד למצב שבו יוכל בעתיד להוציא אל הפועל את "מי מרום". לשם כך הוא היה חייב להתאים

כוחות למשימות, ולכן הוא הזיז כל הזמן את הכוחות ושינה את משימותיהם. האם יכלו הכוחות הטקטיים ליזום שינוי במצב הכאוטי הזה? זוהי שאלת מפתח, והיא תידון בהמשך המאמר.

מהתיאור שלעיל ברור שהיעילות של הפעלת הכוח ברמת החטיבות והגדודים הייתה בשפל. אלה נכנסו ויצאו, עברו ממשימה חסרת

תכלית אחת למשימה חסרת תכלית אחרת, והכול תוך בלבול ומבוכה. הכוחות לא הצליחו להבין מדוע נאלצו לחזור למקומות שעליהם השתלטו ושאותם פינו בחופזה לאחר זמן קצר.

אנשי החזבאללה צפו בתמיהה כיצד כוחות צה"ל תוקפים בכוחות קטנים, נסוגים, מתחלפים, נכנסים ויוצאים בחופזה בלי לרכז נגדם מאמץ (חוץ מאשר במקומות בודדים דוגמת מרון אראס ובנת-ג'בייל, שם היה ריכוז מאמץ של גדודים). מבחינת החזבאללה זה היה מצב אידיאלי: כוחות צה"ל לא הפריעו לו למעשה לשגר קטיטיות מעומק השטח, ובמקביל יכלו אנשי הארגון להילחם בכוחות הקטנים שהטיל צה"ל לכפרים שעל הגבול.

הכנסת כוחות המילואים למרחב התרחשה בטפטוף. וגם לאחר שהצטברו כוחות גדולים של מילואים עדיין דבק מפקד החזית (אלוף הפיקוד) בתוכנית הגדולה, כלומר בתוכנית שלפיה המאמץ העיקרי יהיה הפעלת כוחות מצפון. לדבריו, הפיקוד הבין שמתאריך החטיפה, 12 ביולי, ועד 30 יולי, דהיינו במשך 18 יממות, לא רצו הרמות שמעליו להניע מאמץ קרקעי רחב בלבנון, אלא רק מהלך של אש מנגד ושל מבצעים מוגבלים.

ב-26 וב-27 בחודש הוצגו התוכניות "גשמי מרום" ו"טללי מרום", שהיו גרסה מסוימת של "מי מרום". עד אז - כפי שכבר הודגש - השקיע הפיקוד מאמץ רב כדי לשמר את התנאים למהלך הגדול. המאמץ הזה גבה מחיר: בגללו שונו התוכניות שוב ושוב בתכיפות רבה.

ב-6 באוגוסט, כשמפקד החזית כבר נואש, לדבריו,¹⁰ מהאפשרות שיידרש להוציא אל הפועל את תוכנית "מי מרום", הגיע האישור המיוחל. אבל אז זו כבר הייתה תוכנית שונה לחלוטין מהתכנון האופרטיבי המקורי, שהרי כבר חלפו יותר משלושה שבועות של לחימה.

גם לאחר שהתקבל האישור המיוחל לא הצליח הפיקוד לממש את תוכניתו.

התוכנית המקורית של הפיקוד הייתה תלויה באופן מוחלט בהנחת כוחות מצפון. מאחר שההנחה לא אושרה בסופו של דבר, צריך היה לגבש תוכנית אחרת. זה לא נעשה



רמת הגולן ואיפשר לעבור למתקפת נגד מוצלחת בסיני ב-16 באוקטובר. האם במלחמת לבנון השנייה צריך היה פיקוד הצפון לפעול להשגת משימותיו באופן עצמאי, תוך התחככות מועטה ככל האפשר עם רמת המטכ"ל, או שנכון היה מבחינתו להתחבר למערכת גדולה של דיווחים ושל בקשות אישורים לביצוע - כפי שקרה בפועל? מה צריך היה הפיקוד לעשות כשהתברר לו שהמערכה אינה מתפתחת לפי התוכנית? האם היה עליו לשנות את תוכניתו באופן עצמאי, בהתאם להערכת מצב כוללת מחודשת, המשלבת בין האופן שבו הוא ראה את משימתו לבין המתרחש במטה הכללי? או שמא רצוי היה שינהל דיון עם המטכ"ל מה לעשות? גם בדיעבד משוכנע אלוף הפיקוד שהרציונל של התוכנית המקורית היה נכון, ושאי-מימושה היה שגיאה גדולה. כלומר, לדעתו הפיקוד היה צריך לדבוק בתוכנית שהייתה לו. במילים אחרות: הפיקוד המתין כל הזמן לרגע שיתקבל האישור לממש את התוכנית, ועד אז הוא שמר ככל הניתן על יכולתו ועל התנאים המבצעיים לביצועה.

ההצלחה תמיד נבעה מכך שמפקדים - בכל הרמות - לקחו אחריות ופעלו באופן עצמאי



סוף-סוף, היה זה בשלב מאוחר מדי שלא איפשר להשיג את מה שהתוכנית נועדה להשיג.¹³

מצבי פיקוד מסובכים - שבהם מפקד פיקוד או מפקד שדה בכיר נמצאים בדילמה בנוגע להפעלת הכוח, וההחלטה אם לפעול וכיצד לפעול כולה שלהם ו"למטה" (דהיינו ברמות שמתחת) - אינם נדירים בתולדות המלחמות של ישראל. ההצלחה תמיד נבעה מכך שמפקדים - בכל הרמות - לקחו אחריות ופעלו באופן עצמאי. בכך הצטיין צה"ל במשך שנים רבות. במצבי פיקוד כאלה חוויתו של המפקד הבכיר היא החוויה של "דקות התהילה". המפקדים שהשיגו את משימותיהם - וככל שהרמה בכירה יותר כך ההחלטה קשה יותר - הם אלה שלא נזקקו לאישורים, אלא ביצעו את משימותיהם והרחיבו אותן לפי הבנתם את המצב האסטרטגי והאופרטיבי. דוגמאות יש למכביר, אך ראוי שוב לחזור לדוגמה המאלפת של אוגדה 146.

חשוב להבין כי כאשר פרצה מלחמת יום הכיפורים, הייתה אוגדה 146 בעתודה המטכ"לית.¹⁴ האוגדה ומפקדיה לא הכירו את התוכנית להפעלתה, ועם פרוץ הקרבות הוקצו יחידות ועוצבות של האוגדה למשימות שונות. חטיבה 217 (בפיקודו של נתק'ה ניר), למשל, הועברה לחזית הדרום, ואילו היחידות האחרות הופנו צפונה. הקצאת היחידות של האוגדה לחזיתות השונות התרחשה במקביל לגיוסה למלחמה. 24 שעות לאחר הגיוס כבר החל אלוף מוסה פלד ז"ל, מפקד האוגדה, להניע אותה לעמדות ההיערכות בצמח, בדרום הכינרת. כאמור, ב-7 באוקטובר שררה בפיקוד הצפון אווירת נכאים, וכבר דובר שם על פינוי הרמה כולה ועל התייצבות הכוחות ממערב לנהר הירדן. באותה עת עלה מוסה פלד לדרום רמת הגולן, סייר שם והתרשם שהשטח עדיין נקי מכוחות סוריים. מייד לאחר מכן הוא עלה לפיקוד הצפון ושיכנע את הפיקוד לצאת מייד להתקפת נגד. המטכ"ל לא היה הגורם שאישר את התקפת הנגד הזאת, אלא רק עקב אחריה והתרשם מהנחישות שהפגינו מוסה פלד וחיים בר-לב. (זה האחרון נשלח לפיקוד ב-7 באוקטובר בהוראת הרמטכ"ל). חשוב להדגיש: לא הייתה תוכנית אופרטיבית מוכנה מראש להתקפת הנגד של אוגדה 146 ברמת הגולן, שכן האוגדה תוכננה למעשה לפעול בסיני!

דוגמה ידועה נוספת היא צליחת התעלה במלחמת יום הכיפורים. את ההחלטה לצלוח קיבל אלוף אריאל שרון בניגוד לעמדה ששררה במטה הכללי. שרון לא

חיכה לאישור להניע את מבצע הצליחה. ההכנות שהוא יזם ולאחר מכן תחילת הביצוע סחפו בסופו של דבר את המטה הכללי והוא נרתם לעניין בדיעבד, לאחר שהצליחה כבר הייתה עובדה מוגמרת.

ידועה גם הדוגמה של התקדמות מח"ט 7, אורי בן-ארי, לתוככי סיני במבצע קדש - התקדמות שהייתה בניגוד מוחלט לראייה האסטרטגית והאופרטיבית של המבצע. דוגמה ידועה נוספת היא ההתקפה של כוח יוסי פלד על כוח סורי במלחמת שלום הגליל. את ההתקפה הזאת יזם יוסי פלד בלי להמתין לאישורים כלשהם.

בהיבט של מיצוי הכוח השגיאה הגדולה ביותר במלחמת לבנון השנייה הייתה אי-הפעלת המאמץ העיקרי המונחת מצפון לפי התוכנית שהוכנה מראש או לפי תוכנית אחרת. הוצאת התוכנית הזאת אל הפועל הייתה בסמכות הפיקוד, והוא לא צריך היה להמתין לשם כך לאישורים נוספים.

הטענה העיקרית של מפקדי הפיקוד היא שהרמות שמעליהם לא איפשרו להם לממש את המאמץ הקרקעי בכלל ואת התכנון המבצעי האופרטיבי בפרט. אם זהו המצב, נשאלת השאלה איזו חלופה גיבש הפיקוד? בחינה מדוקדקת מלמדת כי מה שבוצע בפועל היה ניסיון לשמר מצב שבו ניתן יהיה בסופו של דבר לבצע את התוכנית המקורית, שכן בפיקוד היו משוכנעים שזה מה שצריך לעשות ושאינן פתרון אחר. הפיקוד נצמד אפוא לתוכנית המקורית, אף שבחלוף הזמן היא הפכה ללא רלוונטית. פיקוד הצפון צריך היה אפוא לעשות אחד משני הדברים: או לצאת מייד עם פרוץ הקרבות לתמרון המשולב שתוכנן מראש או לגבש תוכנית חלופית כאשר הנסיבות השתנו ככל שהלחימה התמשכה.

אילו היה הפיקוד ממחר להוציא אל הפועל את תוכניתו המקורית מייד עם פרוץ המלחמה¹⁵ - הייתה מלחמת לבנון השנייה נראית אחרת לגמרי. כל מה שנדרש מהפיקוד לעשות היה לפעול בהתאם לתוכנית המקורית באמצעות הסד"כ הקיים, להגדילו תוך כדי הלחימה ולהתאים כל הזמן את המשימות למשאבים - ללא דיונים או אישורים מיותרים. במקרה כזה הייתה עומדת למבחן התוכנית שגובשה מראש, והפיקוד היה יכול במקרה הצורך להכניס בה שינויים בהתאם להתפתחות המצב ולאור המטרה. ההזדמנות לפעול כך הוחמצה. כאמור, הפיקוד לא העז לפעול על דעת עצמו, והלחימה שהוא ניהל בימים שלאחר החטיפה הייתה ניסיון לשמר את התנאים שיאפשרו בסופו של דבר להוציא אל הפועל את התוכנית המקורית - לאחר שיתקבלו האישורים המתאימים. המאמץ הזה הוליד את אי-הסדר ואת שינוי המשימות התכוף - מה שזרע מבוכה ובלבול בקרב הכוחות בשטח.

מדוע נעצרת האחריות בפיקוד הצפון?

הפעלת כוח יעילה בפיקוד הצפון משמעותה - בין היתר - הפעלת כל העוצמה הקרבית הזמינה לפיקוד: מערכי התמרון, מערכי האש והמודיעין, מערך הכוחות המיוחדים, מערכי הסיוע הקרבי ומערכים לוגיסטיים. מיצוי הכוח נמדד לפי תרומתו של כל כוח להשגת מטרות המלחמה של הדרג האופרטיבי והאסטרטגי.

לפיקוד הצפון הייתה משימה, היו משאבים, והייתה יכולת מבצעית. המרוץ אחר קבלת אישור מבצעי של הרמה הממונה לתוכנית שכבר איבדה את הרלוונטיות שלה לא איפשר לפיקוד להפעיל ביעילות את הכוחות שעמדו לרשותו. פיקוד הצפון צריך היה להתאים את התוכנית לנסיבות שהשתנו. אין מדובר בפעולה חריגה. במלחמות קורה לא פעם שפיקוד מרחבי חייב לבצע התאמות כאלה על דעת עצמו, בלי לערב את הרמה שמעליו. יותר מכך: המטכ"ל זקוק לעיתים קרובות לפיקודים עצמאיים שמבינים מהי המטרה וחותרים להשיגה בלי להמתין לאישורים על כל צעד ועל כל יוזמה.

את הנקודה הזאת חשוב להבין היטב: ברגע שפורצת מלחמה, הפיקוד והעוצבות הם שקובעים את התוצאות, דהיינו יוצרים מצב מבצעי ואופרטיבי חדש.

של תנועת המטוטלת הזאת. ואולי היו אלה האוגדות עצמן שגרמו לתנועת מטוטלת חריפה של יחידותיהן המבצעיות? ואולי נגרמה התנועה הזאת כתוצאה מהחלטותיו של הפיקוד המרחבי?

בראיון הפרישה שלו אמר סגנו של אלוף הפיקוד אייל בן-ראובן: "היה ברור לי שאנחנו מוכרחים לחדור פנימה, אבל עדיין לא היה אישור. הרמטכ"ל אמר שכרגע הולכים על מהלך אש ושהוא לא מתכוון לבצע מהלך קרקעי. מצד שני הוא לא פסל את התוכנית שלנו".¹⁸ ההמתנה לאישור והדבקות בתוכנית שפג תוקפה היו הבעיות האופרטיביות העיקריות של פיקוד הצפון. בשל תלותו של הפיקוד בהחלטות המטכ"ל ויתר הפיקוד על מימוש מבצע ראשי בעצמו ועל לקיחת האחריות הכרוכה בכך. בסופו של דבר היה זה הפיקוד שבחר מרצונו שלו להיות תלוי באישורים מטכ"ליים, אף שכלל לא היה בהם צורך. כפי שכבר הודגש, ההמתנה לאישורים היא רעה חולה המוכרת היטב מההיסטוריה הצבאית. רק צריך לקרוא את תולדותיהם של המפקדים המוצלחים ביותר בתולדות האנושות: לא תמצאו בקרבם מי שהמתינו לאישורים או שיגידו להם מה לעשות שלב אחרי שלב. כולם קנו את תהילתם משום שהיו מוכנים להעז, ליטול סיכונים ולרוץ קדימה.

הרמות הטקטיות במלחמה

האיום

המאמץ העיקרי של החזבאללה במלחמה היה ירי תלול מסלול - בעיקר רקטות מסוגים שונים - לעבר העורף האזרחי בישראל ולעבר כוחות צה"ל. הרקטות שוגרו מ"שמורות טבע" ומשטחים בנויים. מאמץ נוסף של החזבאללה היה ניהול הגנה מקומית - בעיקר באמצעות נשק נ"ט - להדיפת התקפות של יחידות צה"ל. נשק ההגנה העיקרי של החזבאללה היה טילים נגד טנקים. אלה הופעלו

ההצטרבות של השינויים האופרטיביים אמורה ליצור בסופו של דבר מצב אסטרטגי חדש. במילים אחרות: אחרי שניתנו הפקודות הראשונות בנוגע ליעדי הפעולה, יש לפיקוד חופש פעולה מלא כיצד להשיגם. כניסה מחדש לתהליך של תכנון ושל אישור מתמשכים באמצעות הפעלה של מנגנון המטה המטכ"לי כרוכה בפרוצדורות אין-סופיות ומבטיחה שלא יושגו תוצאות מהירות בשדה הקרב. כשפורצת מלחמה השפעת הפיקוד המרחבי על הרמה האסטרטגית צריכה להיות באמצעות עשייה ובאמצעות השגת תוצאות מבצעיות ולא באמצעות המתנה לאישורים.

סגן מפקד הפיקוד במלחמה אומר כי כל מי שינסה להבין את דפוסי הפעלת הכוח מתוך הדרג הלוחם, מתוך שדה הקרב הטקטי, יתקשה לעשות זאת משום שהוא יראה תמונה חלקית בלבד. לדבריו, השפעתה של הרמה האסטרטגית הצבאית על הפעלת הכוחות הייתה דרמטית.¹⁶ הוא מדגיש שאי-אפשר להבין מתוך השטח את ההחלטות המבצעיות בנוגע להנעת החטיבות ממקום למקום, שכן אלה נבעו מכך שהרמה האסטרטגית - רמת המטכ"ל - לא נתנה אישורים להוציא אל הפועל תוכניות שונות שעלו על הפרק. האם עד כדי כך השתבשה בפיקוד ובמפקדות האוגדות ההבנה בנוגע לסמכויות הפעולה שלהם, והם לא יכלו לזיז דבר בלי לדווח על כך ולקבל את האישורים המתאימים?

"התוצאה של שינוי או חוסר אישור לביצוע מבצע כשהוא מגיע מהרמה האסטרטגית הוא שינויי משימה ותוכניות רבים מאוד בדרג הטקטי. עקרון המטוטלת גוזר שתנועה קטנה במעלה הדרג האסטרטגי גורמת לתנועה חריפה בקצה המטוטלת, כלומר ביחידות המבצעות מרמת האוגדה ומטה".¹⁷ מדוע לא עצר הפיקוד המרחבי בתחומו את תנועת המטוטלת שאותה מתאר סגנו של אלוף הפיקוד?

נשאלת השאלה מה היה תפקידם של מפקדי האוגדות ושל האוגדות בעצירתה

טנק מרכבה בעת פעילות בדרום לבנון | לפיקוד הצפון הייתה משימה, היו משאבים, והייתה יכולת מבצעית. המרוץ אחר קבלת אישור מבצעי של הרמה הממונה לתוכנית שכבר איבדה את הרלוונטיות שלה לא איפשר לפיקוד להפעיל ביעילות את הכוחות שעמדו לרשותו





משאית של חזבאללה ועליה משגר טילים מוסווית בשדה ליד העיירה ננת-ג'בייל בדרום לבנון | המאמץ העיקרי של החזבאללה במלחמה היה ירי תלול מסלול - בעיקר רקטות מסוגים שונים - לעבר העורף האזרחי בישראל ולעבר כוחות צה"ל. הרקטות שוגרו מ"שמורות טבע" ומשטחים בנויים

בחינה קרה ואנליטית של מצב החזבאללה ערב המלחמה מלמדת שמדובר היה בארגון נחוש, אך חלש ביכולותיו הטקטיות במגע ישיר. הוא היה חזק ביכולות השיגור מרחוק והנ"ט, אך לחלוטין לא מוכן להתקפה ישירה עליו - לא ביכולות ההגנה וההתבצרות ולא במוכנות של הכוח ובפיקוד המרחבי. אולם בצה"ל האדירו מעבר לכל פרופורציה לא רק את יכולת הלחימה של החזבאללה אלא גם את הביצורים שבנה הארגון באזורים הבנויים וב"שמורות הטבע". עד כדי כך האדירו, שיחידות רבות קיבלו הוראות מפורשות להימנע מכניסה ל"שמורות הטבע".

אולם באותם מקרים מעטים שבהם בכל זאת נכנסו יחידות של צה"ל ל"שמורות הטבע", נחשפו יכולות ההתבצרות התת-קרקעית של חזבאללה והתברר כי מדובר היה באיום לא חריג, שדי היה בכושן המבצעי של יחידות צה"ל באותה העת כדי להתגבר עליו.

המענה המבצעי הטקטי

הדרך הלוחם ביבשה פעל במלחמה בנחישות ובמוטיווציה יוצאות מגדר הרגל. עם זאת היו יחידות מבצעיות וגדודים מסוימים שהשיגו הישגים יוצאי דופן, ולעומתם היו יחידות מבצעיות אחרות שנכשלו או לא הופעלו כלל. מדוע אם כך לא "הצילה" הרמה הטקטית את המצב ושינתה את המשוואה מתוצאת החמצה לתוצאה מבצעית שהיא הפסקת השיגורים ופגיעה קשה בתשתית של ארגון החזבאללה, ביכולות המבצעיות שלו ובאנשיו?

השאלה הזאת היא חשובה משתי סיבות. ראשית, הרמה המבצעית הטקטית היא החשובה ביותר. בסופו של דבר היא שמביאה לתוצאה המבצעית, ובלחימה נגד ארגון כמו החזבאללה התוצאה ביבשה היא המפתח לתוצאה הכוללת.

לא רק נגד כלי רכב משוריינים ורכים של צה"ל אלא גם נגד כוחות חי"ר שפעלו בשטחים הבנויים. נוסף על כך הפעיל חזבאללה מארבי צלפים וערך פשיטות קטנות ומוגבלות.

המתכונת שבה נלחם החזבאללה תואמת בהחלט את דפוס הפעולה של גרילה. במלחמת לבנון השנייה הוא לא היה מבוצר וערוך באופן שיאפשר לו להדוף פלישה של צה"ל לאורך הצירים המרכזיים, ולכן הוא התמקד בהגנה על השטחים הבנויים ובשימור יכולות השיגור מתוך "שמורות הטבע". כשמשוויים את היכולת המבצעית שעמדה לרשות כוחות צה"ל ליכולת שעמדה לרשות החזבאללה, הרי מייד מזדקרת לעין העובדה שכוחו הפיזי של צה"ל עלה עשרות מונים על זה של החזבאללה.

בשטח היה החזבאללה חלש, אך הדימוי שלו בקרב יחידות צה"ל היה של ארגון רב עוצמה. הדימוי הזה של החזבאללה נבע מכך שבשנים שלפני המלחמה, שבהן התמקדה הלחימה נגד הארגון בגזרת הר דב, הסתפק צה"ל בניהול קרבות הגנה בלבד, נמנע מליזום פעולות התקפיות והסתמך בעיקר על כוח האש שלו. לעומת זאת החזבאללה יצר לעצמו דימוי של צבא קטן, נייד ותוקפני מאוד - מה שהאדיר את הרושם שלו בקרב הדרג הלוחם בצה"ל - מפקדים וחיילים כאחד.

שנית, באופן מסורתי כמעט בהיסטוריה של מלחמות ישראל הרמה הטקטית תמיד הצילה את המצב. בולטת הדוגמה של מלחמת יום הכיפורים שהוגדרה "מלחמתם של המ"פ"ים ושל המג"דים".

יחידות מבצעיות טקטיות אמורות לא להיות מושפעות מהמתרחש במפקדות העליונות שלהן אלא להתרכז בהשגת המשימות ובניסיון להרחיבן לאור המטרה. לתוצאה הטקטית המאכזבת במלחמה ישנן כמה סיבות מרכזיות:

- האדרת כוחו של החזבאללה מעבר לכל פרופורציה, ובכלל זה האדרת ביצוריו, שהובילה לחשש לא מוצדק מפני "שמורות הטבע".
- ליקויי פו"ש ברמות החטיבה והגדודים.
- אי-הבנה של צורת הקרב שבה נלחמים.
- מיקום המפקדים הטקטיים ברמת האוגדה וברמות שמתחתיה בשדה הקרב.
- שינויי משימה תכופים של הרמה הממונה - מרמת האוגדה כלפי מטה.
- אי-בהירות בנוגע למשמעות של משימת ההשתלטות במלחמה.
- שיבוש ביישום של חלק מערכי הלחימה היסודיים של צה"ל בחלק מהיחידות המבצעיות עד לרמת האוגדה.
- שיבוש בהפעלת היכולת הלוגיסטית הטקטית ברמת הדרג הנפרס.
- מחסור באימונים בתקופה שקדמה למלחמה - מה שפגע בכושר המבצעי של היחידות.
- לאחר המלחמה נטען ששנות הלחימה הארוכות ביהודה ושומרון פגעו בכושרן של יחידות צה"ל להילחם בחזבאללה בלבנון, אך האמת היא, לדעתי, שונה: הלחימה הזאת הוסיפה לכשירות המבצעית של היחידות ולא פגעה בה.

אולם את כל השיבושים שנמנו לעיל ניתן היה לתקן תוך כדי המלחמה (כפי שאכן קרה ביחידות אחדות), ולא הן שאחראיות לתוצאה הסופית המאכזבת.

חשיבותו של הפיקוד מלפנים ברורה מהבחינה הערכית, אך היא חשובה גם לאפקטיביות המבצעית של הלחימה. הפעלת הכוח מושפעת מאוד מיכולתו של המפקד להבין את תמונת המצב, ואין ביכולתו להבינה כראוי אם הוא לא נמצא עם כוחותיו בחזית

פיקוד ושליטה במאמץ הלחימה ביבשה

פיקוד ראוי צריך להביא לכך שהכוחות יפעלו ביעילות מרבית להשגת התוצאה המבצעית הרצויה. פיקוד על גדוד, על חטיבה ועל אוגדה כולל גם את התכנון ואת ההכנות לקראת ביצוע המשימה (יצירת התנאים המבצעיים לביצוע) וגם שליטה ובקרה על הביצוע.

חשיבותו של הפיקוד מלפנים ברורה מהבחינה הערכית, אך היא חשובה גם לאפקטיביות המבצעית של הלחימה. הפעלת הכוח מושפעת מאוד מיכולתו של המפקד להבין את תמונת המצב, ואין ביכולתו להבינה כראוי אם הוא לא נמצא עם כוחותיו בחזית. במלחמת לבנון השנייה נוהלו הפיקוד והשליטה הטקטיים באופן לקוי ולא תרמו להשגת המשימות. המג"דים - ברובם - ברוב שלבי הלחימה פיקדו על כוחותיהם ממפקדות עורפיות. כשנשאלו מג"דים מדוע

העדיפו להישאר במפקדות העורפיות ולא להיות עם כוחותיהם בשטח, הם השיבו ברובם כי נוח יותר לשלוט בכוחות מהמפקדות (באמצעות ה"פלזמות" שהושמצו למכביר לאחר המלחמה) מאשר מהחפ"ק בשטח. בתחקירים שנעשו לאחר המלחמה הודו המג"דים כי שגו בכך וכי היה עליהם לפקד על כוחותיהם מלפנים. ברמת המג"דים נשמרה הנורמה של פיקוד מלפנים - במיוחד ביחידות החי"ר. במקום שבו הדברים לא התנהלו כך היו התוצאות בהתאם.

במלחמת לבנון השנייה היינו עדים לניסוח פקודות בשפה שלא הייתה מובנת לכוחות בשטח וכתוצאה מכך הם לא הבינו במקרים רבים מהן המשימות שהם נדרשו לבצע. ואם לא די בכך, הרי בפקודות רבות לא היו לוחות זמנים לביצוע, ואף לא הוגדרה בבהירות תכלית הפעולה. לצה"ל יש תורה ברורה כיצד יש לנסח פקודות מבצע, והסטייה מהתורה הזאת איפיינה את כל רמות הפיקוד. עם זאת האחריות רובצת בעיקר על מפקד הפיקוד ועל מפקד זירת המבצעים ביבשה, שכן הם היו צריכים להתוות את התכלית, את כיוון המבצעים ואת שינויי הכיוון במקרה הצורך.

השפעת שינויי המשימות התכופים על הפעלת הכוח

ברגע שאוגדה מגדירה משימה, על הכוחות הכפופים לה לפעול להשגתה. רצוי מאוד שהכוחות האלה יכניסו שינויים במשימה רק אם נוצרת מציאות חדשה בשטח כתוצאה מפעולותיו של האויב, שכן אין מקום להכנסת שינויים כתוצאה מהפעולות של כוחותינו עוד לפני שבאו במגע עם האויב. פיקוד שמרבה לשנות את המשימות מדאכא יוזמה ויוצר הרגשה של הססנות בקרב הכפופים. הערכות מצב תכופות ושינויים הנובעים מהן הם מתכון בטוח לאי-מיצוי הכוח. מלחמת לבנון השנייה התאפיינה בשינויים תמידיים של המשימות.

השינויים התכופים במשימות הכוחות הביאו למצב שבו התנהלו קרבות חטיבתיים במרחב האוגדה בלי שניתן היה לרכז מאמץ אוגדתי. משימות השתנו לעיתים שלוש פעמים ביום, וכתוצאה מכך נעו הכוחות ממקום למקום - לעיתים בלי שהוגדרו להם משימות ברורות. הפער בין התכלית האסטרטגית לבין המשימות בילבל את המג"דים ואת המג"דים. ההכשרה המצוינת שקיבלה הרמה הזאת במהלך השנים האחרונות וההבנה המערכתית והאסטרטגית שלה שהתפתחה מאוד בלחימה בפלסטינים גרמו לאנשיה להתבלבל עוד יותר. הם עמדו נבוכים וחסרי אונים מול הכאוס שיצרה רמת הפיקוד: כניסות ויציאות, כיבוש חוזר ונשנה של יעדים - והכול מול צבא גרילה קטן וחלש יחסית.

חשוב להבין: שינויי משימה מניעים תהליך של נוהל קרב תוך כדי ניהול קרב.¹⁹ יחידה מבצעית טקטית יכולה בכל זמן נתון לבצע משימה אחת בלבד, ומכאן ששינויים רבים במשימות של הכוחות יקשו עליהם לבצען.

ככלל, קצב השינויים והעדכונים של הפקודות באוגדות היה חד-יומי, כלומר בכל יום הוצאה פקודה חדשה, ולפעמים הוצאו כמה פקודות ביום. עם ירידת השינויים לדרגה השדה - שינויים של גבולות גזרה, שינויים בהרכבי הכוחות וכד' - נאלצו אלה לשנות משימות או תוכניות. מהתחקירים עולה בבירור כי בגלל השינויים התכופים לא נותר במקרים רבים לפלוגות ולגדודים די זמן לתכנן את משימותיהם ולהתכונן אליהן כראוי. תכיפות השינויים הקשתה על הכוחות להבין את תכלית המשימות.

על-פי תורת הלחימה של צה"ל נוהל הקרב הוא תהליך חיוני לביצוע קרבות מוצלחים. אולם שינויי המשימות התכופים באוגדות הביאו לחלוקה לא נכונה של הזמנים לביצוע נוהלי קרב ברמות השונות. רמת הגדוד קיבלה ברוב המקרים זמן מצומצם ביותר לביצוע נוהל קרב, וברמת הפלוגה היה המצב חמור עוד יותר.

לשינויים התכופים במשימות היו שתי סיבות: הרצון להיצמד לתוכנית שהוכנה מראש ברמת הפיקוד המרחבי וקשיי ביצוע של הכוחות עצמם. לקשיים ביכולת המבצעית יכולות להיות סיבות רבות - החל מאיכות המפקדים, דרך פגמים בתורת הלחימה ובתוכניות המבצעיות וכלה בכוח אדם לא מאומן ובציוד לא תקין.



כפי שכבר צוין, השינויים התכופים במשימות יצרו לא רק תנועות רבות ומיותרות של הכוחות, אלא הם גם גרמו להם לאבד אמון בתוכניות ובמתכננים ויצרו אווירה של אי־דבקות במשימה. כל אלה היו קרקע פורייה להיעדר הישגים מבצעיים ולמורל נמוך.

כדי למצות את הכוח חשוב מאוד לשמור על הרציפות ועל ההמשכיות של המאמץ העיקרי האוגדתי. לעומת זאת דחיות חוזרות ונשנות של מבצעים גורמות לאובדן הרציפות - מצב שאיפיון את לוחמת היבשה במלחמת לבנון השנייה.

תוכנית האש

במהלך המלחמה אומנם הפעיל צה"ל אש כבדה, אך היא לא הייתה משולבת עם התמרון הקרקעי, וזו אחת הסיבות לכך שהיא לא הייתה יעילה. שילוב של תמרון קרקעי ושל אש היה יוצר תנופה משמעותית מול יעדים כמו אלחיאם, מרחב פרוץ-ע'נדוריה ובנת-ג'בייל, והמשימות האוגדתיות היו מושגות.

צורת הקרב

הגדרה נכונה של צורת הקרב הכרחית לצורך הפעלה יעילה ותכליתית של הכוח. ההבדל בין התקפה לבין פשיטה הוא מהותי בכל הנוגע להחזקת ההישג המבצעי בסוף הקרב. למשל, בסוף הפשיטה נסוגים; בסוף ההתקפה נערכים להגנה או ממשיכים להתקדם למשימה הבאה. את המבצעים הקרקעיים הראשונים במלחמה הגדיר פיקוד הצפון

השינויים התכופים במשימות יצרו לא רק תנועות רבות ומיותרות של הכוחות, אלא הם גם גרמו להם לאבד אמון בתוכניות ובמתכננים ויצרו אווירה של אי־דבקות במשימה



"פשיטות". על כך אמר לאחר המלחמה מג"ד 890 (שהיה חלק מחטיבה 35):

"הגדרנו קווי התקדמות ולא השתמשנו מספיק בתחבולות. הגדרת המשימה על-ידי הרמה הממונה לא הייתה טובה. אני לא ידעתי שהלחימה על בנת-ג'בייל היא במתכונת של פשיטה. אני ידעתי שזוהי התקפה, ושהמשימה בהתקפה הייתה ליצור מגע עם מחבלים ולהשמיד כמה שיותר מהם".²⁰

מאחר שלגדוד 890 לא הובהר איזו צורת קרב עליו לנהל, נפגעה יכולתו למצות את כוחו, ונפגעה גם יכולתה של חטיבה 35 כולה למצות את כוחה.

מג"ד 51 של גולני, שפעל באותו הזמן במסגרת החטיבה ממזרח לבנת-ג'בייל, סבר גם הוא שעל הגדוד שלו הוטל לתקוף ולא רק לפשוט. "ביום הראשון בבנת-ג'בייל הפתענו, מחבלים נהרגו וברחו. הלוחמים בציר פילדלפי טובים יותר בקרב פנים אל פנים מאשר לוחמי החזבאללה. אם היינו ממשיכים לתקוף אותם אז היינו מכריעים אותם. אז מדוע יצאנו? קורה שמגיעים למבוי סתום ואז חוטפים. כך קרה. היינו צריכים להמשיך ולתקוף!"²¹

אין זה מתקבל על הדעת שיהיה פער בין האופן שבו מוגדרת צורת הקרב באוגדה לבין האופן שבו היא מוגדרת ברמת הגדוד. הפער הזה חמור

במיוחד כאשר ברמה אחת מדובר על התקפה - צורת קרב שמחייבת להחזיק במרחב שנכבש - ואילו ברמה האחרת מדובר בפשיטה, צורת קרב המחייבת לפנות השטח מייד לאחר כיבושו.

אי-הבהירות בנוגע למשימת ההשתלטות

משימת ההשתלטות הופיעה בפקודות מבצע רבות של מלחמת לבנון השנייה. היא נבעה מצורך מבצעי, אך לא הוגדרה בתורת הלחימה לפני המלחמה. מי שהטילו על הכוחות משימות השתלטות התכוונו לכך שבשטחים שעליהם ישתלטו הם יצליחו למנוע פעילות של האויב. את המשימה הזאת ניתן להשיג בשתי דרכים:

1. הדרך הראשונה מוכרת היטב ובאה לידי ביטוי בתו"ל הבסיסי שהיה קיים לפני המלחמה: כיבוש השטח באמצעות התקפה. שטח כבוש הוא שטח שטוהר לחלוטין מנוכחות של כוחות אויב, ואם בכל זאת צץ בו איום כלשהו, יכולים כוחותינו להגיע אליו במהירות ולטפל בו, תוך שהם נהנים מחופש פעולה מבצעי מלא בזמן הפעולה ולאחריה.
2. הדרך השנייה, שלא הוזכרה בתו"ל של צה"ל לפני המלחמה ושרק באחרונה החלה זרוע היבשה להגדירה, היא שהייה חלקית בשטח - לרוב במה שמוגדר "שטחי מפתח" - ללא כיבושו המלא. למרות זאת נדרש מהכוחות למנוע את פעולות האויב בכל השטח ומתוכו - למשל למנוע שיגורים של רקטות - כאילו מדובר בשטח כבוש ומטוהר מכוחות אויב. בפועל אי-אפשר למנוע לחלוטין פעולות של האויב בשטח שלא טוהר לגמרי, אלא ניתן רק לשאוף לצמצמן. ההשתלטות במתכונת של כיבוש חלקי היא אפוא מצב מבצעי שבו ההיתקלות היא צורת הלחימה הדומיננטית.²² השתלטות במתכונת הזאת מאפשרת לארגון כמו החזבאללה להמשיך לפעול, אלא אם כן שטחי המפתח שבהם שולטים כוחותינו משמשים בסיסי יציאה לביצוע תמרונים שיפגעו ביכולותיו המבצעיות של הארגון.

מהדברים האלה ברור כי השתלטות שאינה כיבוש מלא היא מצב ביניים שאינו יכול לשמש מצב אופרטיבי או תוצאה מבצעית שניתן למדוד אותם במדויק.

חשיבותם של ערכי הלחימה בדגם הטקטי

האחריות

לקיחת אחריות היא ערך פיקודי משמעותי למיצוי הכוח, שכן פעמים רבות נדרש מפקד לקחת אחריות על פירוש הפקודות שהוא קיבל בהקשר למשימה לאור המטרה. המפקדים הטקטיים במלחמת לבנון השנייה מילאו את הפקודות שקיבלו, אולם הרחבת משימה לאור המטרה הייתה נדירה. בדרך כלל התעכבו יחידות לא בשל התנגדות האויב אלא בשל חיסור פנימי, לוגיסטיקה וחוסר מוכנות.

היוזמה

מפקד צריך לשאול את עצמו אם הוא שולט באירועים או אם האירועים שולטים בו. כדי לממש שליטה חייב המפקד לקחת אחריות על גורלו ועל גורל יחידתו ולפעול באופן עצמאי בהתאם לפרשנות שהוא נותן לאירועים בשטח. במלחמת לבנון השנייה היו מקרים שבהם יכלו מפקדים לפעול נגד שיגורי רקטות, אך הם נמנעו מלעשות זאת משום שהמשימה הזאת לא הוטלה עליהם במפורש. יוזמות מוצלחות של חלק מיחידות המילואים נגד אזורי שיגור אינן מעידות על הכלל אלא היו דווקא אירועים חריגים במלחמה.

הדבקות במשימה

אחדות הפיקוד משמעה שהפיקוד על כל משימה בכל רמה מבוצע לפי סמכותו ובאחריותו של מפקד אחד. אחדות הפיקוד על משימה היא עיקרון חשוב



תומר בוהדנה, מ"פ בצנחנים, מסמן "וי" בעת שהוא מפונה לבית החולים רמב"ם בחיפה. תומר נפצע קשה בהיתקלות עם מחבלים | כמעט כל אירוע עם נפגעים עצר או השהה את התקדמות הכוחות, ולעיתים קרובות הפך החילוץ למשימה העיקרית

הלוגיסטיקה

הלוגיסטיקה משפיעה על יכולתו של הכוח לפעול ברציפות ובהמשכיות, דהיינו בלעדיה לא יכולה שום יחידה למצות את כוחה. מלחמת לבנון השנייה מתאפיינת בהתעלמות מסוגיית הלוגיסטיקה, וכתוצאה מכך מצאו את עצמן יחידות ללא יכולת להילחם ברציפות. היבט נוסף של ההתעלמות מסוגיית הלוגיסטיקה היה קשיים חמורים בפניו נפגעים.

אחת הסיבות המרכזיות לכשלים בתחום הלוגיסטיקה הייתה העובדה שהחטיבות איבדו את עצמאותן הלוגיסטית. בעבר היה לכל חטיבה גוף לוגיסטי משלה שהיה מחויב רק לה. בשלב מסוים ניטלו מהחטיבות הגופים הלוגיסטיים שלהן, והן הפכו להיות סמוכות על שולחנו של הפיקוד. (ראו את מאמרו של אל"ם בועז עמידור בחוברת הזאת "כך סורסה החטיבה בצה"ל").

ברגע שהיחידות הלוגיסטיות הן של הפיקוד, הן פועלות לפי סדרי העדיפויות שלו (מה שעלול להביא ל"קיפוחה" של חטיבה שאינה במוקד העניינים ברגע

בהקשר של מיצוי הכוח. במלחמה נוצר לעיתים קרובות מצב שבו כולם דיברו עם כולם וביקרו את כולם - מה שגרם לבלבול. עצה הפכה להנחיה ולעיתים לפקודה שלא בשרשרת הפיקוד. נגישות התקשורת הסלולרית הייתה לרועץ. נגישות המפקדים היועצים לשדה הקרב - מצב שלא היה נפוץ במלחמות העבר - הכביד על הפיקוד ועל השליטה הנכונים. השילוב של כל זה עם שפת מושגים מבולבלת ולא אחידה יצר את המצע לחוסר הדבקות במשימות ואיפשר למפקדים לחמוק ממילוי משימות. למשל, כמעט בכל פעם שמפקדים התלבטו בין טיפול בנפגעים לבין דבקות במשימה הם בחרו לטפל בנפגעים.

כמעט כל אירוע עם נפגעים עצר או השהה את התקדמות הכוחות, ולעיתים קרובות הפך החילוץ למשימה העיקרית. (למשל, על חטיבת טנקים בגזרה המזרחית הוטל להתייצב מצפון לאלחיאם. אולם לאחר שכמה מטנקיה נפגעו, היא התמקדה בחילוץ במקום במשימה המקורית). אמירות של מפקדים בכירים על הצורך להימנע מנפגעים - אמירות שהתבססו לעיתים על פקודות של הרמה הממונה - דירבנו את המפקדים להעדיף טיפול בנפגעים על פני ביצוע המשימות המקוריות. ביטויים שהיו שגורים בפי מפקדים דוגמת "לא להתאבד על המשימה" דינם כדין "להילחם בזהירות". אלה אמירות בעייתיות ולא מקצועיות המעודדות אי-עמידה במשימות.

עם זאת יש להוסיף שלעיתים היו סיבות אובייקטיביות לאי-מילוי משימות, כגון בעיות לוגיסטיות ואי-מוכנות של הכוחות. נימוק נוסף שניתן להעלות הוא שמפקדים פשוט לא הבינו את סעיף ה"על מנת" בפקודות, דהיינו את תכליתן.

מסוים). יותר מכך, הוכח שיחידות לוגיסטיות הכפופות לחטיבה מפגינות הרבה יותר נחישות כשהן נדרשות להעביר אספקה לחטיבה "שלהן".

כך קרה שבמלחמת לבנון השנייה הוציא הפיקוד הוראות שאסרו על המערך הלוגיסטי להפעיל את כלי הלחימה העיקריים שלו. לדוגמה, ההוראה לא להניע נגמ"שים ומשאיות בשטח לבנון. הדבר נבע הן בגלל חשש מאבדות והן בגלל חוסר המיומנות של היחידות הלוגיסטיות, שכמו כל הצבא כמעט שלא התאמנו.

הכשלים הלוגיסטיים הובילו לכשלים מבצעיים. מאחר שהאספקה לא הגיעה אל היחידות הלוחמות בלבנון, לא הייתה ברירה אלא להוציאן משדה הקרב ל"התרענונות", דהיינו כדי שיצטיידו במים, במזון, בתחמושת ובציוד רפואי. במילים אחרות: הלוגיסטיקה הלקויה קיצרה את טווח הפעולה של היחידות ופגעה הן ברציפות הלחימה והן באיטנות הכוחות, שהרי היחידות שילמו בכל פעם מחדש את מחיר הכניסה לחימה הן מבחינה פיזית והן מבחינה מורלית.

המאמץ העיקרי

מה היה המאמץ העיקרי של פיקוד הצפון? מה היה המאמץ העיקרי של האוגדות ושל החטיבות? בדיקה לעומק תגלה שרמת הפיקוד וכן רמת האוגדות והחטיבות כמעט שלא השתמשו במושג הזה. השימוש העיקרי בו

נעשה בעיקר ברמת הגדוד. מדובר במושג שהוא חיוני מאוד למיצוי הכוח בקרב. כשמפקד גדוד, מפקד חטיבה או מפקד אוגדה מתכננים מבצע - ואין זה משנה אם מדובר בקרב התקפה, בקרב הגנה או בקרב נסיגה - הם חייבים להחליט מהו והיכן יהיה המאמץ העיקרי שלהם.

חשיבותו של המאמץ העיקרי ברמת הפיקוד המרחבי חשובה עוד יותר. עוצבות הפיקוד המרחבי אמורות

לפעול במסגרת מאמץ עיקרי ובמסגרת מאמצים משניים. אי-קיומו של מאמץ עיקרי של הפיקוד היה לרוץ וגרם לכך שהמפקדים לא יבינו את תכלית המשימות. ניתן היה לקבוע, למשל, שהמאמץ העיקרי הוא להפסיק את ירי הרקטות לעבר העורף בישראל. התנהלות מקצועית בתחום הזה הייתה מביאה למצב שבו היחידות הטקטיות היו מגדירות שהמאמץ העיקרי שלהן הוא להפסיק את השיגורים במרחבי הלחימה שבתחום אחריותן, ובכך הן היו משפיעות על ההישג הכולל לפי העיקרון של דבקות במשימה לאור המטרה, הגזור את הרחבת הפקודות הניתנות לכוח.

סיכום: מפקדים, אל תסתכלו למעלה, הסתכלו למטה ובצעו בעצמכם!

בהיותו מפקד אוגדה 38 בפיקוד הדרום כתב אלוף (מיל') אריאל שרון פתק למפקד הסיוע הארטילרי שלו ערב מלחמת ששת הימים. הכתוב התייחס לתכנון האופרטיבי של קרבות אוס-כתף שהוצג לו ערב הקרב. וכך כתב למפקד הארטילריה שלו, אל"ם יעקב עקנין:²³ "אני מתחיל להיות גאה בתכנון הארטילרי שלנו. עכשיו העיקר הביצוע" (ההדגשה בקו היא של אריאל שרון בפתק).

במלחמת לבנון השנייה הדבקות בתוכנית גדולה שלא מומשה ואי-הרצון להכיר בשינוי התנאים המבצעיים האופרטיביים גרם למרוץ ללא קו סיום, לשינויים רבים, בלבול ולעיתים למבוכה בקרב הכוחות הלוחמים. צריך היה להגדיר תוכנית רלוונטית לביצוע בתוך כמה ימים ולבצע אותה. הדרך שנבחרה,

שמהותה דבקות בתוכנית שאבד עליה כלל, רק זרעה בלבול ומבוכה בקרב הכוחות המבצעים.

השילוב של קשיים ברמת הפיקוד המרחבי עם היכולת המבצעית הטקטית הכוללת שתוארה במאמר הזה יצר מצב של החמצה. שורשי הבעיה והדרך לפתרון המבצעי הנכון היו ויהיו תמיד בתוך מפקדת פיקוד הצפון. לא הייתה זו מערכה מורכבת שצה"ל ניהל מול כמה אויבים; זה היה מבצע ראשי אחד במערכה אחת שבמרכיבים רבים נוהלה נכון, אך במרכיב היבשתי של הפעלת הכוח לא הייתה אפקטיבית דיה. מאחר שהשילוב של כל המאמצים הוא היוצר את התוצאה, ומאחר שהתמרון היבשתי לא עלה יפה, ההרגשה הכוללת היא שמדובר בהחמצה.

המסקנה המתבקשת מהמאמר הזה היא שיש להכין היטב את הפיקוד המרחבי ואת העוצבות ליום פקודה, שכן תמיד - ובמיוחד במקרה של לחימה בחזבאללה - התוצאה האסטרטגית תיקבע על-פי הישגיהם המבצעיים של יחידות השדה ביבשה, של חיל האוויר, של חיל הים ושל יחידות המודיעין השונות.

התוצאה המבצעית הסופית של לחימה מוצלחת בחזבאללה היא הרתעת הארגון בבואו לפתוח חזית חדשה בעתיד.²⁴ היעד הוא אפוא יצירת תודעה באמצעות הנחתת מהלומה. במילים אחרות: ההרתעה נוצרת בעקבות מהלומה על גבי התודעה.

להרתעה יש חשיבות רבה, אך ההרתעה עצמה אינה המטרה של הפעלת הכוח.

המטרה של הפעלת הכוח נגד ארגון כמו חזבאללה היא השמדת המרכיבים העיקריים הגורמים לו לפעול ביעילות נגד כוחותינו. מהלומה אפקטיבית בכיוון הזה תיצור הרתעה.

את זה אי-אפשר להשיג אם את מרב הזמן מכלים על המתנה לאישורי פעולה. כל רמה מהפיקוד ומטה צריכה למצות את המשאבים שבידיה ולממש את סמכותה. ההסברים לרמות הממונות יינתנו אחר כך, עם

תום הלחימה. באופן הזה ניתן יהיה לשמור את הזיכרון המבצעי אצל החזבאללה וליצור הרתעה מתמשכת, לחזור לפעול במקרה שההרתעה הזאת מתפרקת ולפעול בעוצמה רבה כדי ליצור את יכולת השליטה במצב לשנים קדימה.

הפרדוקס האסטרטגי והפרדוקסים הטקטיים²⁵ בולטים לעין כשעוסקים במלחמת לבנון השנייה. החמצה אופרטיבית הייתה כאן ללא ספק, אך האם הייתה כאן החמצה אסטרטגית? ניתן היה להשיג יותר, ולא מוצה הפוטנציאל האסטרטגי של הלחימה נגד החזבאללה. טקטיקה יותר הרסנית הייתה מייצרת תוצאה אסטרטגית אחרת הן במובן של צמצום השיגורים ואף הפסקתם במקומות שצה"ל כבש והן במובן של פגיעה קשה ביכולות המבצעיות של החזבאללה והרס תשתיותיו באמצעות כוחות הקרקע. הפגיעות האלה היו מקשות על החזבאללה לתפקד ולהתאושש לאחר המלחמה.

פגיעה קשה בתשתיות החזית של חזבאללה אכן הייתה, אך הכנת היחידות של צה"ל לקראת הרס התשתיות של חזבאללה הייתה חלקית ולא מספיקה. יכולת התאוששותו של חזבאללה לאחר המלחמה היא תוצאה של ההחמצה הטקטית והאופרטיבית של התמרון היבשתי של פיקוד הצפון. ניתן היה וצריך היה לפגוע בו הרבה יותר במישור הטקטי.

למרות כל הליקויים שנמנו לעיל כבש צה"ל חלקים נרחבים מדרום לבנון, השיג הישגים מבצעיים חשובים במבצעים מיוחדים ופגע בהפתעה מושלמת ביכולת השיגור ארוכת הטווח של חזבאללה. הגבול בצפון שקט עתה - בין היתר משום שחזבאללה, שנפגע קשה במלחמה, נרתע כעת מפעולה חפוזה. אפשר להסיק מכך מה היה מתרחש אילו התמרון היבשתי היה יעיל ופוגע ביכולות החזבאללה

למרות כל הליקויים שנמנו לעיל כבש צה"ל חלקים נרחבים מדרום לבנון, השיג הישגים מבצעיים חשובים במבצעים מיוחדים ופגע בהפתעה מושלמת ביכולת השיגור ארוכת הטווח של חזבאללה



לאורך זמן. צריך לזכור זאת לקראת הבאות.

מה השתנה מאז מלחמת לבנון השנייה? האימונים, הכשרת הכוחות, התרגילים - כל אלה תרמו תרומה רבה לשיפור הכושר המבצעי של צה"ל, אולם מעל כל אלה תרמה ותורמת ההבנה בעוצבות ובמפקדת פיקוד הצפון שביים פקודה יוטלו כל יכולות הפיקוד לתרון הבעיה. המסר החד משמעי לפיקוד הצפון ולכל פיקוד מרחבי הוא: אל תסתכלו למעלה, הסתכלו למטה, בצעו את משימותיכם לאור המטרה, ואם הגדרות הרמה הממונה חסרות, הגדירו אותן אתם, מפקדי הפיקודים, מפקדי העוצבות ומפקדי הגדודים. עשו זאת בעצמכם ולפי הבנתכם ופעלו. "תחשבו, תחשבו והכו את האויב".²⁶

הערות

1. ההמתנה לאישורי ביצוע היא בעיה מוכרת היטב בהיסטוריה הצבאית. אחת הדוגמאות המובהקות לכך היא הפלישה לאנציו ב-22 בינואר 1944. הפלישה, שנועדה להוציא את ההגנה של הגרמנים משיווי משקל, הייתה מוצלחת ביותר: במחיר של 13 הרוגים בלבד הצליחו קרוב ל-40 אלף חיילים של בעלות הברית לנחות בעורף ההגנה הגרמנית, והדרך לרומא הייתה למעשה פתוחה בפניהם. אולם מפקד כוח הפלישה, גנרל ג'ון לוקאס, לא היה מוכן להתקדם ללא פקודות מפורשות מהממונים עליו, אף שאלה אמרו לו מראש שהם מצפים ממנו שינצל את ההצלחה. התוצאה: הגרמנים התעשתו במהירות, הזרימו תגבורות, והפכו את ראש החוף באנציו, שעשוי היה להיות קרש קפיצה לשחרור מהיר של רומא, לכיס שבו היו לכודים בנחיתות אסטרטגית גדולה עשרות אלפי לוחמים של בעלות הברית. ראו: מרטין בלומנסון, **אנציו - ההימור שנכשל**, מערכות, 1989.
2. אמירה לם, "האלוף מדבר", **ידיעות אחרונות**, מוסף 7 ימים, 9 במרץ 2007, עמ' 28. אלוף אייל בן-דאובן בריאיון פרישה מצה"ל מתאר את הלחימה בלבנון לפי נקודת ראות.
3. הדו"ח החלקי של ועדת וינוגרד, עמ' 48-49. שימו לב להדגשת תפקידה של תפיסת ההפעלה בתוכנית האופרטיבית של המערכה באש.
4. עמיר רפפורט, **אש על כוחותינו**, תל-אביב, ספריית מעריב, 2007, עמ' 25-33. המידע הכלול בספר מופיע גם במאמר של אמירה לם שהוזכר לעיל.
5. **שם**, עמ' 25.
6. המונח "מכסה את השטח" נלקח מתוך דיוני התכנון שם דובר על כיסוי השטח "כמו באמצעות שמיכה". לכסות, להבנתי, משמעות להיות בכל מקום ביכולת מבצעית ולרכז מאמץ לפי הצורך המבצעי ובזמן קצר. אולם בפועל תמיד מתברר שהשמיכה קצרה מדי, מכסה טפח ומגלה טפחיים, ולכן ריכוז המאמץ נדרש בתכנון מראש - לפני הכיסוי.
7. ראו דיון במושג ההשתלטות בהמשך המאמר הזה.
8. גם כשפעלו במרחב הפיקוד ארבע אוגדות חשבו בפיקוד שנכון יהיה לבצע את התכנון המקורי וניסו להשפיע על מהלכי המלחמה בפיקוד כך שיתאימו ככל הניתן לתוכנית המקורית. כך נוצרה בעיה מבצעית ברמות הטקטיות של תלות בתוכנית שעם הזמן לא הייתה ברורה לכוחות ולא הייתה רלוונטית.
9. **אמירה לם**, עמ' 30. "בשבוע השני של המלחמה... היה לי ברור שאנחנו מוכרחים לחדור פנימה, אבל עדיין לא היה אישור. הרמטכ"ל אמר שבהערכות המצב כרגע הולכים על מהלך אש ושהוא לא מתכוון לבצע מהלך קרקעי. מצד שני הוא לא פסל את התוכנית שלנו, אבל לתחושתו הוא דיבר בכפל לשון". זוהי האשמה חריפה מאוד, ובכל זאת, מהו תפקידו של אלוף אייל בן-דאובן במצב הזה? השימוש במילה "עדיין" מסגיר את השאיפה להמתין לשעה הנכונה שבה יאושר הכיוון. הטלת הספק הזאת בתכלית ובמטרה של היעדים ובאופן השגתם ברמה האופרטיבית חילחלה עד לדרגים הנמוכים והשפיעה על הישגי הכוחות.
10. **שם**, עמ' 34.
11. חנוך ברטוב, **דדו - 48 שנה ועוד 20 יום**, תל-אביב, ספריית מעריב, 1978, עמ' 50-51. מעיד ישבה שדמי המתאר את המעמד של הערכת המצב המיוחדת בחפ"ק פיקוד הצפון בביקור שר הביטחון והרמטכ"ל בבוקר 7 באוקטובר 1973. הספר זכה בפרס יצחק שדה ל-1978.

12. אלחנן אורן, **תולדות מלחמת יום הכיפורים**, אג"ס-תה"ד, מחלקת היסטוריה, ספטמבר 1992, עמ' 104-105.
13. **אמירה לם**, עמ' 34: "כשכבר נואש מיציאת תוכנית 'מי מרום' אל הפועל, הגיע לבסוף האישור המיוחל לבצע את התוכנית... היה מאוחר מדי... לא היה סיכוי להגיע להישג מלא".
14. סא"ל משה שנייד, "אוגדה 146 במתקפת-הנגד ברמת-הגולן מה-8 באוקטובר 1973 - ההצלחה שלא נוצלה", **תבונת המעשה**, גיליון 3, הוצאת המכללה לפ"ם והמכון לחקר הטקטיקה, מרץ 2004, עמ' 38-54, מסמך פנימי בצה"ל.
15. עמוס הראל, אבי יששכרוף, "לפיקוד הצפון נגמרו המטרות", **מהדורת הארץ באינטרנט**, 2 באפריל 2007: מתוך המאמר המתבסס על הדו"ח: "תוכנית 'שוברת הקרב' כללה שלושה שלבים: מכה אווירית קשה על חזבאללה במשך 48 שעות, פסק זמן להערכת התוצאה, גיוס כוחות גדולים של מילואים והטלתם למהלך קרקעי. המהלך הזה - 'מי מרום' - נועד להשתלט על שטח לבנון ולטפל פיזית במוקדי השיגור".
16. **אמירה לם**, עמ' 26-34.
17. **שם**.
18. **שם**, עמ' 30.
19. דפוס פעולתו של המפקד בעת קבלת משימה מורכב מחמישה מרכיבים מדידים: 1. לימוד הנתונים והגדרת המשימה: המפקד מגדיר את מבנה המשימה ואת כיוון התפתחותה. 2. לימוד פערי המידע והגדרת הדרך להשגת המידע החסר: לימוד תמונת המצב, האויב, הקרקע, כוחותינו, גורמים אחרים. 3. קביעת תוכנית הפעולה: ציוותי הכוחות, שרשרת הפיקוד, הגדרת אחריות וסמכות, הגדרת כוונות לביצוע המשימה. 4. חתירה מתמדת ללימוד פערים ושינויים עד לביצוע המשימה: לימוד משמעותם והשלמת הפערים לפני ביצוע המשימה. 5. שיפור מתמיד של רמת הכשירות והמוכנות לביצוע המשימה.
20. ציטוט מדברי מג"ד 890, סא"ל קובי כץ, בכנס מג"דים סדירים, 4 בספטמבר 2006.
21. ציטוט מדברי מג"ד 51, סא"ל יניב עשור, בכנס מג"דים סדירים, 4 בספטמבר 2006.
22. ניתן להגדיר שהיתקלות היא צורת קרב אפשרית. בצבא רוסיה ישנה הגדרה כזאת, וחשוב לחשוב על כך גם בצה"ל, במיוחד לחימה נגד ארגונים כמו חזבאללה ודומיו. הקביעה שהיתקלות היא צורת קרב מחייבת להגדיר את היכולות המבצעיות הדרושות ואת הכוח הנדרש לקרב ההיתקלות באופן קבוע, להגדיר את מרחב הלחימה בהיתקלות, את ממד הזמן, את הסיוע ואת צורת הפיקוד. צירוף כל אלה יאפשר להגדיר את צורת הקרב ואת מאפייניה, את דפוסי הפעולה במסגרתה ואת הרעיון המרכזי של השימוש בה. מאפיין ברור בצורת קרב כזאת יהיה משמר קדמי וגוף עיקרי הנכנס לקרב אחרי היתקלות המשמר הקדמי. הקרב העיקרי הוא ההיתקלות, ולכן יש להיזהר מלהגדיר שקרב ההתקדמות הוא קרב היתקלות, אם כי מרכיבים רבים של לחימת המשמר הקדמי ישמשו גם כאן.
23. תא"ל (מיל) יעקב עקנין היה מפקד האגד הארטילרי בקרב אום-כתף שבו הופעל בפעם הראשונה אגד ארטילרי מלא בצה"ל. לימים התמנה למפקד המכללה לפיקוד ולמטה של צה"ל.
24. המבט אל העבר תמיד מייטיב עם הבנת ההווה. יסודותיה של האסטרטגיה הרומית מתוארים היטב בספרו המרתק של פרופ' אדוארד לוטוק, **האסטרטגיה רבתי של האימפריה הרומית** (מערכות, 1982) ונוגעות לענייניו של המאמר הזה.
25. **שם**, עמ' 19-34.
26. עצתו המצוינת של גנרל פאנפילוב לכפופיו בהגנה על מוסקבה במלחמת העולם השנייה. ראו: אלכסנדר בק, **אנשי פאנפילוב**, הוצאת הקיבוץ המאוחד, 1968. הספר תורגם לראשונה לעברית ב-1946 והפך להיות ספר מכונן בפלמ"ח וצה"ל. אנשי פאנפילוב נחשבו מודל לחיקוי בעבור לוחמי הפלמ"ח. קצין החינוך של הפלמ"ח, בני מהרשק, אף חילק את הספר ללוחמים, והוזהגה חובת קריאה בו בקורסי קצינים ומפקדים.

