

דוח על הקצונה ותפקודה במלחמה ממושכת

צה"ל מצוי למעלה משנה וארבעה חודשים במלחמה תובענית וממושכת, ונדרש לתחקר את עצמו. עליו לערוך מחקר מעמיק על תפקוד הקצונה במלחמה, בהיבטים מקצועיים וערכיים. רק מחקר אמיתי ונוקב, שיערכו מפקדים עבור מפקדים ושתוצאותיו יוטמעו "ביד בטון" בצה"ל, יוכל להביא לתיקון התרבות הפיקודית והארגונית שהובילה אותנו לכישלון ב-7 באוקטובר 2023

בקרב הקצינים הזוטרים (דרגות סגן-סרן) ועל משבר אמון בינם ובין הקצונה הבכירה מהם, שנתפסה על ידיהם ככושלת. בסופו של דבר נמנע וסטמורלנד לפרסם את הדוח, בעיקר בשל ממצאיו המטרידים והשפעתו האפשרית על אמון הציבור בצבא בעת מלחמה, ובחר "לכבס את הכביסה המלוכלכת בתוך הבית".

קרייריזם והיעדר סטנדרטים

ממצאי המחקר המקיף שיום וסטמורלנד⁶, בוגר ווסט-פוינט ומפקדה בעבר, העלו תמונה מדאיגה. הם הצביעו על ליקויים חמורים ומגוון בעיות שחזרו על עצמן:

קרייריזם על פני מנהיגות אמיתית. קצינים רבים התמקדו יותר בקידומם האישי ובהחצנת שווא של מעשיהם, על פני גילוי מנהיגות אותנטית שעיקרה מתן עדיפות לשיפור אמיתי של ביצועי יחידותיהם.

הקצינים הזוטרים, בעיקר בדרג המ"פ, חשו כי מפקדיהם מעדיפים "לעבוד כלפי מעלה", תחת דאגה כנה ואמיתית לתיקון כשלים, לטיפול פקודיהם ולביצוע המשימות.

היעדר סטנדרטים

אתיים. הלחץ להשיג הצלחה בכל מחיר פגע לעיתים קרובות בקבלת החלטות מוסרית בהתאם לערכי הצבא. הגדרת שורה של משתנים סטטיסטיים כפרמטר לבדיקת תפקוד היחידות בקרב, ובעיקר "ספירת הגופות" (body count המפורסם) של



נשיא ארצות הברית לינדון ג'ונסון יחד עם גנרל ויליאם וסטמורלנד בביקור בווייטנאם, 26 באוקטובר 1966. המחקר שיום וסטמורלנד היה מאמץ לאשר מחדש את ערכי הליבה של מקצועיות צבאית והתנהגות המצופה מקצין כגון מנהיגות, משמעת, יושרה ואחריות. צילום: "ואיצי" אוקמוטו, ויקיפדיה

האויב, הובילו למדרון חלקלק של פגיעה בחפים מפשע ולדיווחי שווא כוזבים.

יכולת נמוכה של חשיבה טקטית ואסטרטגית. התגלו ליקויים ביכולתם של קצינים להסתגל, ולהתמודד עם אתגרי הלוחמה נגד גרילה. קצינים נטו להיות מקובעים, והתקשו לפתח חשיבה מורכבת - טקטית ואסטרטגית כאחד.

ביורוקרטיזציה של הקצונה. קצינים בדרג רס"ן-אל"ם השקיעו זמן מופרז במשימות אדמיניסטרטיביות וניהוליות, בכתובת דוחות ובמשימות משרדיות, במקום לפתח מנהיגות קרבית ויעילות מבצעית. כמה קצינים שהשתתפו במחקר העידו כי

ב-18 באפריל 1970 יום הגנרל האמריקני ויליאם וסטמורלנד, לשעבר מפקד MACV (Military Assistance Command, Vietnam) הפיקוד הממונה למלחמת וייטנאם, ועתה ראש מטה צבא היבשה, מחקר אודות הקצונה הלוחמת וערכיה. מלחמת וייטנאם שעדיין התנהלה באותה עת, איבדה מהפופולריות שלה יותר ויותר בדעת הקהל האמריקנית. וסטמורלנד נתפס בשעתו כגנרל שנכשל בהשגת ניצחון⁷, למרות תגבורות שקיבל בכוח אדם, גיבוי מהנשיא לינדון ג'ונסון ומשאבים כספיים וטכנולוגיים אדירים שעמדו לרשותו. עם הגברת הסנטימנט הציבורי נגד המלחמה, גברה בה בעת הביקורת הפומבית על ההנהגה הצבאית ותפקודה. הפרסום ב-1969 אודות הטבח שערכה מחלקת חי"ר בכפר הווייטנאמי מילאי שנה קודם לכן, ועוד יותר הסתרת האירוע בקשר של שתיקה שהיו מעורבים בו קצינים רבים, בהם בכירים, העלה חששות אתיים בנוגע להתנהגות הקצינים והחיילים, והצביעה על סטייה מערכי הצבא.

המחקר ווסטמורלנד היה מאמץ לאשר מחדש את ערכי הליבה של מקצועיות צבאית והתנהגות המצופה מקצין כגון מנהיגות, משמעת, יושרה ואחריות. הדוח עסק גם בתפקידים של קציני צבא בחברה דמוקרטית, תוך שימת דגש על חובתם לאזן בין האפקטיביות הצבאית לשיקולים מוסריים ואתיים. נוסף על כך, ההקשר של המלחמה הקרה השפיע על נקודת המבט בדוח, שכן צבא ארצות הברית התקשה להסתגל ללוחמה לא

קונוונציונלית ולפעולות נגד חתרנות וגרילה (COIN).

במחקר נשאלו 415 קצינים⁸ שורה של שאלות, ולאחר קבלת התשובות נערכו שיחות ודיונים עם 250 מהם. שליש מהקצינים היו מפקדי פלוגות בדרגות המקבילות לסגן-סרן, שליש בדרגה המקבילה לסא"ל, ושליש בדרגה המקבילה לאל"ם (היה גם קצין אחד בדרגה המקבילה לתא"ל שהשיב לסקר). השאלות עסקו בעיקר בתיאור הרמה המקצועית, הערכית והאתית הנדרשת מן הקצינים בצבא היבשה, לדעת המשיבים, מול הסטנדרט שחוו בשירות, ולסיבות לדעתם לפער בין הרצוי למצוי.

ממצאי המחקר⁴ הצביעו על תרבות ארגונית קלוקלת,⁵ על בעיות



סא"ל (מיל) גדעון שרב, מנכ"ל אקדמי במכללה לפיקוד טקטי

איננה מסוגלת לתקן את עצמה, בשל העובדה שהקצונה הבכירה היא זו שיצרה אותה, ועל כן תתקשה לתקן את הדרוש. במצב כזה קצינים צעירים מוכשרים וערכיים, בעלי רצון לשינוי ולתיקון, ימשיכו להתייבש ולעזוב את הצבא, ובמקומם יישארו המתאימים פחות. לפיכך שינויים מהותיים אפשר להשיג רק באמצעות בניית מערכת חדשה של קידום, תגמול וענישה, שתאכוף "ביד בטון" (כך כתוב במקור) את נורמות התפקוד המצופות מהקצין, כולל הבכיר.⁸

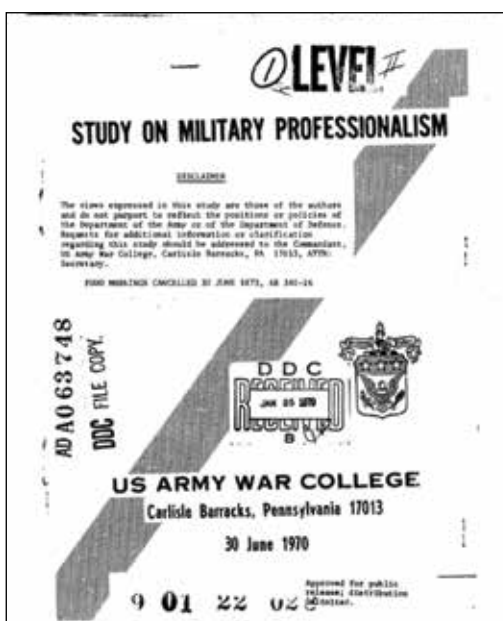
לאחר הצגת הדוח הלא מחמיא בפנטגון החליט וסטמורלנד לחשוף את הממצאים רק לקצונה הבכירה בדרגת גנרל, ולא להפיצו בפומבי כפי שהומלץ לו. חלק גדול מהגנרלים שהדוח הופץ אליהם נהגו כמותו. למשל מייג'ור ג'נרל ג'ונתן סימאן, מפקד גיס השדה השני (II Field Force) בווייטנאם התבטא: "אחרי שקראתי את המחקר נעלתי אותו בכספת, והוריתי שתיפתח רק על ידי קצין מהמטכ"ל. הדוח, שהוא נכון ביסודו, יגרום לנזק בל ישווער לקצינים ולצבא אם הוא ייחשף".⁹ בשנתו האחרונה יזם וסטמורלנד כרמ"ט היבשה מחקר נוסף, דומה, בשם "מנהיגות לשנות ה-70". הפעם הפיץ ופרסם את תוצאותיו ברבים, והן היו חלק מהתשתית לרפורמות של מחליפו, גנרל קרייטון אברהמס, שהציעו צבא במשבר (אחרי וייטנאם) לניצחון ודאי במדבר - במלחמת המפרץ הראשונה (1991). בריאיון ב-1971 אמר: "אני מרגיש בר מזל להיות מסוגל למלא תפקיד מפתח בהחייאת הצבא ולבנות אותו מחדש, בתקופה חשובה זו בחיי של מוסד שאני מחשיב אותו כל כך. אנחנו הולכים לצאת מזה צבא הרבה יותר טוב; אין לי ספק בכלל".¹⁰

מווייטנאם לחרבות ברזל

מלחמת וייטנאם הסתיימה לפני למעלה מיוכל שנים, אולם לקחיה חוצים יבשות. צה"ל מצוי למעלה משנה וחמישה חודשים במלחמה תובענית וממושכת, ונדרש לתחקר את עצמו. עליו לערוך מחקר מעמיק על תפקוד הקצונה במלחמה, בהיבטים מקצועיים וערכיים. תרבות פיקודית וארגונית, איכות ההכשרה והחינוך הצבאי במכללות הצבאיות, פיתוח חשיבה

טקטית ואסטרטגית בקרב הקצינים, נורמות אתיות, אמון, אחריות ועוד. רק מחקר אמיתי ונוקב, שיערכו מפקדים עבור מפקדים ושתוצאותיו יוטמעו "ביד בטון" בצה"ל, יוכל להביא לתיקון התרבות הפיקודית והארגונית שהובילה אותנו לכישלון ב-7 באוקטובר 2023. גם בצה"ל נדרשת רפורמה מקצועית בהכשרות הקצונה ביבשה, כדי שכפי שאמר וסטמורלנד: "לצאת מזה צבא הרבה יותר טוב".

אבקש להודות לתא"ל דן נוימן, לאל"ם אריק מויאל, לד"ר טל טובי ולד"ר נמרוד הגלעדי על הערותיהם המועילות. ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



דוח וסטמורלנד אודות הקצונה הלוחמת וערכיה. משתתפי המחקר מתחו ביקורת על שיטת הערכת וקידום קצינים, שהתבססה לדעתם יותר על נתונים מספריים, דוחות וחנפנות כלפי הרמות הבכירות יותר. מקור: U.S. Army War College

הייתה זו הפעם הראשונה שבה קצינים בכירים מהם שאלו ישירות לדעתם ולתחושותיהם.

מורל לקוי ולכידות היחידה. כמה מהקצינים לא הצליחו לעורר אמון ומשמעת בקרב חייליהם, דבר שפגע בלכידות היחידות, במיוחד במשימות מבצעיות תחת אש. בחלק גדול מהיחידות רווחו תופעות כמו הימנעות מיצירת מגע קרבי עם האויב.

הכשרה וחינוך צבאי לא יעילים. עלה הצורך בהכשרה צבאית מקצועית עמוקה וטובה יותר, תוך הדגשת החשיבות של לימוד היסטוריה צבאית, אתיקה, תיאוריה צבאית ומנהיגות צבאית.

תרבות ארגונית. כמה מהקצינים הצטיינו במנהיגותם הקרבית, בעוד אחרים חסרו את הכישורים והאופי הדרושים. משתתפי המחקר מתחו ביקורת על שיטת הערכת וקידום קצינים, שהתבססה לדעתם יותר על נתונים מספריים, דוחות וחנפנות כלפי הרמות הבכירות יותר. הסבבים הקצרים של פיקוד קרבי בווייטנאם (כחצי שנה כל אחד) הובילו למצב שבו המפקדים נמנעו מעיסוק קפדני מתמשך בטעון שיפור, והעדיפו לקבל מפקדיהם, וגם למסור הלאה למפקדיהם, רק דיווחים חיוביים. ככלל, הקצינים הבכירים העדיפו לקדם קצינים שנמנעו מטלטול הסירה והמשיכו להפליג עם הזרם.

לא רק בעיות

הדוח שהוגש לגנרל ווטסמורלנד כלל לא רק ממצאים עגומים, אלא גם 31 המלצות לתיקון. הראשונה שבהן הייתה שקיפות -⁷ יש להפיץ את הדוח לכל הקצינים, ולקיים כנסי קצינים, כולל כנס הפיקוד הבכיר, לדון בדוח וברפורמה הנדרשת

בעקבותיו. המלצה נוספת נגעה בצורך לשיפור יכולות החניכה של מפקדים את פקודיהם, בדגש על הכוונה מקצועית, תקשורת ישירה ופתוחה, עידוד השיח הביקורתי ומתן סיוע והכוונה מקצועית לקצינים הזוטרים. המלצות אחרות עסקו במסלול השירות וההתפתחות של הקצין, תוך מתן דגש על הארכת הקדנציות בתפקידי מג"ד ומח"ט, לצד החובה לשלב במסלול ההתפתחות של הקצינים המבטיחים גם ביצוע תפקידי מטה במפקדות בכירות. כמו כן עסקו ההמלצות בהערכת הקצינים, בחוות הדעת עליהם מצד מפקדיהם ובמנגנון הקידום. הנקודה החשובה מכול הייתה הטענה כי המערכת הקיימת



- CORRELATESOFWAR.ORG/WP-CONTENT/UPLOADS/ NON-STATEWARS_CODEBOOK.PDF ; "DISPUTE CODING MANUAL", <https://correlatesofwar.org/data-sets/mids/> ; MEREDITH REID SARKEES, "THE COW TYPOLOGY OF WAR: DEFINING AND CATEGORIZING WARS (VERSION 4 OF THE DATA)", <https://correlatesofwar.org/wp-content/uploads/COW-WEBSITE-TYPELOGY-OF-WAR.PDF>
- MILITARIZED INTERSTATE DISPUTE v. 5.0, <https://correlatesofwar.org/data-sets/mids/> 2
- מעגול כלפי מטה 3
- דוח על הקצונה ותפקודה במלחמה ממושכת (עמ' 34)**
- <https://bit.ly/4GpSL6G> לדוח המקורי ראו: 1
- טוכמן, ב' (1983). מצעד האיוולת. מעריב, עמ' 370 2
- למחקר נבחרו קצינים מפו"ם ומבית הספר להנדסה, לתותחנים, לחי"ר ולשריון. הקצינים שנבחרו דורגו כולם בחוות הדעת של מפקדיהם מעל הממוצע. ראה: דוח וסטמורלנד, ע' 8 3
- שם, ע' 12 4
- את התרבות הארגונית והפיקודית הקלוקלת של מלחמת וייטנאם תיאר החוקרים ריצ'רד גבריאלי ופול סאווא בספר משבר בפיקוד (יצא לאור ב-1978, ואז תורגם לעברית ויצא בהוצאת "מערכות" ב-1981), והיה בעל השפעה רחבה על הצבא האמריקני 5
- את המחקר כתבו וערכו שני קצינים בדרגה המקבילה לדרגת סא"ל – מייק מלון ווולטר אולמה. הדוח הוצג לווסטמורלנד ולקציני מטהו בפנטגון ביולי 1970 6
- דוח וסטמורלנד, ע' 38 7
- שם, ע' 32 8
- ZDEB, J.M. (2004). RESTORING THE SHIELD: WESTMORLAND AND THE RECOVERY OF MILITARY PROFESSIONALISM, P. 66 9
- IBID, P. 97 10
- הסיוע המנהלתי בעימות המוגבל האי-סימטרי - תובנות בראי "חרבות ברזל" (עמ' 36)**
- זיו, א', טל, ח' ושניידרמן, ח' (2010). הלוגיסטיקה בעימות המוגבל (הא-סימטרי). הוצאת מוסד ביאליק ואוניברסיטת בן גוריון 1
- "חלקי חילוף אוזלים, טנקים חסרים בפגזים": דיווח – צה"ל רוצה הפסקת אש בעזה (2 ביולי, 2024). YNET 2
- אמיר בוחבוט, א' (2024, 11 במאי). לחלץ דחפור תחת אש ממנהרה שקרסה בעזה: "פועלים בפיר – ושני מחבלים עומדים מולך". וואלה 3
- הילה גר, כפי שפורסם ב-6.11.2024 באתר צה"ל (אתר צה"ל) / www.idf.il 4
- יואב זיתון, י' (2024, 11 באפריל). צה"ל הדהים את נאט"ו: שיא עולמי בהצלת פצועים – "הסוד הרפואי" נחשף. YNET 5
- כפי שפורסם ב-6.7.24 ע"י UNOSAT באתר משרד האו"ם לעניינים הומניטריים <https://www.ochaopt.org/> 6
- זיתון, י', חלבי, ע', פוקס, נ' ואייכנר, א' (2024, 16 במאי). חיבור המזח הצף לעזה הושלם. תיעוד: ספינות סיוע מתקרבות לרצועה. YNET 7
- גרינווד, ח', (2024, 21 במרץ) "היום שאחרי" כבר כאן: כך צה"ל קובע עובדות בשטח הרצועה, ישראל היום 8
- שם 9
- זיתון, י' (2023, 11 בדצמבר). לראשונה במלחמה: מטוס סופר הרקולס הצניח אספקה ללוחמים בעזה. YNET 10
- אייכנר, א' (2024, 19 באוקטובר) זו החברה האמריקנית שצפויה לאבטח את הסיוע לעזה – וכך נראית התוכנית שלה. YNET 11
- WARFARE. OXFORD UNIVERSITY PRESS
- IBID 15
- אג"ס-תורה"ד (תשל"ד, 1974). לחמת שטח בנוי. המילה "לחמה" במקום "לוחמה" הופיעה במקור 16
- שם 17
- CENTER FOR STRATEGY AND TECHNOLOGY AIR WAR COLLAGE. (MAY 2000). DEEPLY BURIED FACILITIES: IMPLICATIONS FOR MILITARY OPERATIONS, OCCASIONAL PAPER No.14 18
- מיכלסון, ב' (ספטמבר 2007). מחילות קו-צ'י ו"שמורות הטבע" של הווייטקונג. מערכות 414, עמ' 49–45 19
- GRAU, L.W. (NOVEMBER 1998). UNDERGROUND COMBAT: STEREOPHONIC BLASTING, TUNNEL RATS AND THE SOVIET-AFGHAN WAR. FOREIGN MILITARY STUDIES OFFICE 20
- ATP 3-21.51 (NOVEMBER 2019). SUBTERRANEAN OPERATIONS, HEADQUARTERS DEPARTMENT OF THE ARMY 21
- פגל, ד' ואורטל, ע' (אוקטובר 2019). "זה הקטן גדול יהיה" – איום המנהרות והתוון התת-קרקעי כמקרה בוחן. בין הקטבים 22–23
- שפיר, י"ש ופרל, ג' (2014). לוחמה תת-קרקעית: אתגר ישן-חדש. בתוך: ענת קורץ ושלמה ברום (עורכים). "צוק איתן" – השלכות ולקחים. המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS) 23
- כינוי לגדר המפרידה בין שטח רצ"ע לשטח ישראל 24
- סג, א' (אפריל 2016). תת-קרקע הממד השישי בצה"ל. עבודה שנתית, המכללה לביטחון לאומי 25
- חיות, צבא ההיי-טק וצבא הפרשים – כיצד ישראל ויתרה על צבא היבשה, מערכות ומוזן 26
- שם 27
- זיתון י' (2018, 26 ביוני). פרס ביטחון ישראל לפרויקט גילוי המנהרות: "כמעט מדע בדיוני". YNET 28
- זיתון, י' (2019, 13 בינואר). מבצע מגן צפוני הושלם: הוסר איום המנהרות מלבנון. YNET 29
- קובוביץ, י' (2021, 7 בדצמבר). 65 ק"מ, לכל אורך הגבול: הושלמה הקמת המכשול סביב רצועת עזה. הארץ 30
- בנג'ו, י' (2023). המתודולוגיה הנחבאת של תיאוריית המלחמה הכללית. מערכות ומוזן 31
- שם, עמ' 43 32
- ניתוח קרב**
- מה ניתן ללמוד מקרב מחנה "פגה" (עמ' 24)**
- מז"י (תשע"ב, 2012). מבצעי כוחות היבשה, כך שלישי, מבצעים הגנתיים – הגנה, השהייה, נסיגה ומארב. עמ' 20 1
- וולסטטר, ר' (2023). פרל הארבור – התרעה והחלטה. משרד הביטחון, מערכות ומוזן 2
- מבוסס על פקודות ההגנה במרחב אוגדת עזה טרם מתקפת חמאס ב-7 באוקטובר 2023 3
- המרחב שבין גדר "שעון חול" לגדר "הוברס" 4
- עד מתי? משכי מלחמות, אופטימיות קוסמית ואיוולת בתכנון אסטרטגי (עמ' 28)**
- PALMER, GLENN, ET. AL., "THE MID5 DATASET, 2011-2014: PROCEDURES, CODING RULES, AND DESCRIPTION." CONFLICT MANAGEMENT AND PEACE SCIENCE, 2020, 39(4): 470-482, 1
- בסיסי הנתונים נמצאים ב: <https://correlatesofwar.org/data-sets/mids/>
- המתודולוגיה של הפרויקט מורכבת ודיון בה חורג ממאמר זה. למעוניינים להעמיק: MEREDITH REID SARKEES, "NON-STATE WARS (VERSION 4.0): DEFINITIONS AND VARIABLES", <https://>