

# "אחריות ויוזמה" - סקירת הספר "פיקוד במלחמה" - סרן (מיל.) גל פרל

גל פרל, חוקר במרכז דדו וסרן (מיל.) בעוצבת הצנחנים "חיצי האש".

*"לימוד העבר עלול להניב תועלת שולית בלבד, אבל העבר הוא אנחנו, וכל החלטותינו היום מתקבלות בהכרח על בסיס העבר. היסטוריה צבאית איננה אולי הכלי הטוב ביותר שיכול להועיל למפקדים, אבל טוב ממנו טרם נמצא" (ון קרפלד, 2015, עמ' 20).*

## מבוא

ישראל ניצבת כיום בפני אתגר ישן־חדש, הרב־זירתיות. סביר שבמערכה הבאה יידרש צה"ל ללחום במספר זירות לחימה, בין שיש ביניהן זיקה (והן מתואמות ותומכות זו את זו), ובין שלא. צה"ל נבנה לכך עם הקמתו, והמענה היה בעיקרו מבוסס על בידול ודירוג אסטרטגי בין הזירות ותמרון הכרעתי בכל זירה וזירה. מאז מלחמת לבנון הראשונה, לחמה ישראל בשורה של מערכות חד־זירתיות קצרות יחסית. לא פעם, במהלך המערכות החד־זירתיות ביקשו אויביה של ישראל לפצל את כוחה הצבאי באמצעות פתיחת חזית נוספת, אך היא בחרה בהכלה בזירות המשניות ובריכוז מאמץ בזירה העיקרית. כלל לא בטוח שהדבר יתאפשר במלחמה הבאה. הבנה זו החלה להתגבש לאחר מבצע "שומר חומות". מאז ישראל אמנם ניהלה שתי מערכות חד־זירתיות מוצלחות כנגד הג'יהאד האסלאמי בעזה (המבצעים "עלות השחר ו"מגן וחץ"), אך אין להסיק מהן שבמלחמה תוכל לנהל מערכה מתוחמת ולהכיל זירות נוספות.

יתרה מכך, עיקרי השינוי בין האתגר הרב־זירתי הישן לחדש, הם חזרתו של האיום החמור על העורף הישראלי (איום שעמו נדרשה ישראל להתמודד עד למלחמת ששת הימים) והצורך להתמודד גם עם איום במעגל השלישי – איראן. בניגוד להתמודדות עם איומים במעגל הראשון, צבאות טרור וצבאות סדירים, היכולת לתקוף בהצלחה ובאופן חזרתי במעגל השלישי מחייבת להתגבר על מרחק האדיר (1,500 קילומטרים) שמציב אתגרים לוגיסטיים, מודיעיניים, ואחרים

(הלוי, 2023). היכולת לנהל מערכה רבי־זירתית המתנהלת הן במעגל הראשון והן במעגל השלישי, היא אתגר חדש יחסית לפיקוד הבכיר של צה"ל. אחד המקורות הטובים ביותר ללימוד אודות האתגרים מולם ניצבים דרגי הפיקוד הטקטי, האופרטיבי והאסטרטגי במלחמה הוא הספר "פיקוד במלחמה" מאת פרופסור מרטין ון קרפלד (הוצאת מערכות ומודן, 2015). המחבר, ששימש כפרופסור להיסטוריה באוניברסיטה העברית בירושלים, נחשב לאחד מגדולי החוקרים בתחום בארץ ובעולם. הספר יצא לראשונה באנגלית ב־1985 אך רבות מן התובנות שבו רלוונטיות לאתגרי ההווה והעתיד בפניהם ניצב הפיקוד של צה"ל.



## מבנה הספר

את מושג הפיקוד ניתן להגדיר "כפונקציה שאותה יש לבצע ברציפות, פחות או יותר, כדי לאפשר לצבא להתקיים ולפעול. הגדרה זו מוצלחת, כיוון שהיא מסייעת להבליט את חשיבותו היוצאת מן הכלל של הפיקוד. קשה למצוא עוד פונקציות הקשורות לצבא שהן כה חשובות הן לעצם קיומו והן לאופן פעולתו" (עמ' 12). הספר התמקד בפיקוד הבכיר של הצבא בעת מלחמה, לרוב תוך ניתוח פעולות מצביאים ולעתים באמצעות ניתוח פעולות מצביאים וקציניהם הבכירים. תפקידו של הפיקוד הבכיר, על־פי ון קרפלד, הוא לגבש אסטרטגיה ולקבל החלטות, "להציב מטרות ויעדים, ולתכנן דרכים ושיטות להשגתם" (עמ' 13).

המלחמה, כמאמר קלאוזביץ, היא מאבק רצונות. "רצונו של האויב מוגבל על ידי האמצעים העומדים לרשותו, אבל הוא אינו תלוי בהם באופן מוחלט. העובדה הזו, הנוספת לאי הוודאות הסביבתית השולטת בכל הפעילות האנושית, גורמת לכך שהמלחמה אינה ניתנת לחישוב" (עמ' 155). מי מהקברניטים והמפקדים, טען המחבר, "שאינו מכיר בעובדה זו כמוהו כחורץ את גורל כל מאמציו לכישלון

מראש – אלא אם כן העליונות שלו במשאבים (כמותית או איכותית) גדולה עד כדי כך, שהמלחמה הופכת לטבח" (עמ' 155).

לאחר ההקדמה כלל הספר פרק שניתח את מערכת הפיקוד למן העת העתיקה ועד למאה ה-20. הפרק הבא ניתח את מלחמות נפוליאון, שלטענת המחבר אחראי למהפכה הגדולה ביותר באמנות הפיקוד וזו לא נובעת משינוי טכנולוגי משמעותי. הפרק הרביעי בחן את המטכ"ל הגרמני והאופן שבו פעל בשלהי המאה ה-19, תוך שהוא נשען על הטלגרף והרכבת. הפרק החמישי עסק בקרבות מלחמת העולם הראשונה (שבהם לחמו הצבא הבריטי והצבא הגרמני), תוך שימת דגש על הלוחמה הממוכנת ומערכות הקשר הקוויות. בפרק הבא ניתח את הלוחמה הניידת כפי שיישם אותה צה"ל במלחמת קדש, במלחמת ששת הימים ובמלחמת יום הכיפורים. הפרק השביעי דן בהשפעתה של הטכנולוגיה המודרנית (המחשוב והמסוקים) באמצעות הצבא האמריקני במלחמת וייטנאם.

## תובנות עיקריות מהספר

### הפיקוד מלפנים נותר אתגר של הדרג הטקטי אך אין תחליף למראה עיניים

בעת העתיקה, בימי הביניים ובראשית העת החדשה עיקר הפיקוד נעשה מלפנים. משום שהמפקד "כל הזמן היה גלוי לעיני כל חייליו, צועד ביניהם ונלחם בשורותיהם, הרי לפונקציית המוטיבציה שהוא מלא הייתה חשיבות עליונה. ההקרבה, החשיפה והנאום לפני הקרב, הדוגמא האישית במהלכו וחלוקת השלל בסיומו – כל אלה היו פעולות בונות מוטיבציה, פעולות שבצבאות מודרניים מבוצעות בידי המפקד הרחוק מהצבא בעזרת אמצעי הקשר, באמצעות מפקדי המשנה" (עמ' 42).

פיקוד שכזה נותר מאז המאה ה-19 בחזקת הדרג הטקטי, בעיקר בדרגים שבין מפקד הפלוגה למפקד האוגדה. כך למשל, סיפר לאחרונה אלוף (מיל.) ישראל זיו בראיון כיצד כמפקד סיירת צנחנים במלחמת לבנון הראשונה (1982) נדרש להסתער בראש חייליו בשורה של היתקלויות. שם, קבע, הכל תלוי במנהיגותו של המפקד (Oren, May 1, 2023). בדרג מפקד האוגדה הרי שאחת הדוגמאות הבולטות היא של הגנרל הגרמני ארווין רומל, שכמפקד דיוויזיית השריון 7 של הוורמאכט, הוביל את אנשיו בצליחת נהר המאז במערכה על צרפת (1940), ואף צלח עם גדוד רובאים את הנהר וארגן את ההגנה על ראש הגשר (מסנג'ר, 2010, עמ' 57).

כשעוסקים בהבדלים בין הפיקוד הטקטי למערכתי והאסטרטגי ראוי לציין את אבחנתו של אלוף (מיל.) גיורא איילנד, לפיה זוהי שגיאה להניח כי "העיסוק באסטרטגיה משמעותו עיסוק אינטלקטואלי, ולעומתו הטקטיקה הינה דבר פשוט שלא מחייב חשיבה מעמיקה, אלא לכל היותר הכרה של תרגולות. בפועל, ההפך הוא הנכון. דווקא החשיבה הטקטית היא המורכבת יותר, והיא שמחייבת בדרך כלל לשקול יותר משתנים. נוסף על כך, המפקד ברמה הטקטית הנמוכה צריך לדעת לקבל החלטות מורכבות בתוך דקות או שניות, במצב של איודאות

קשה, כאשר הוא עצמו עייף ונמצא בסכנת חיים מיידית" (איילנד, 2018, עמ' 173).

ון קרפלד ציטט את הרמטכ"ל הגרמני, אלפרד פון שליפן, שתיאר בטרם מלחמת העולם הראשונה את האופן שבו יפעל הפיקוד הבכיר המודרני. "מפקד העתיד יתמקם רחוק יותר בעורף, בבית ובו משרדים מרווחים, במקום בו ניתן להתקין את ציוד הטלגרף, הטלפון והאלחוט. שיירות של משאיות ומכוניות, מותאמות לנסיעות הארוכות ביותר, ימתינו בסמוך לפקודת התנועה. שם על כיסא נוח, מאחורי שולחן גדול, יישב אלכסנדר המודרני וישקיף על שדה הקרב כולו על גבי המפה שלפניו. משם יעביר לפקודיו בטלפון מסרים מעודדים ויקבל את הדוחות ממפקדי הארמיות והגייסות, ומבלוני תצפית וספינות אוויר אשר יצפו על האויב לאורך כל קו החזית וידווחו על עמדותיו ותנועותיו" (עמ' 129). התחזית שלו נשמעה אז כמדע בדיוני אך כבר במלחמת העולם הראשונה התברר שצדק.

עם זאת, אמר למחבר אלוף פיקוד הדרום, ישעיהו גביש, כי במלחמת ששת הימים ביקר תכופות את פקודיו, מאחר ו"אין תחליף למבט ישיר בעיני הפקוד שלך, ולהקשבה לטון הדיבור שלו" (עמ' 165). מכאן, שעל אף האפשרויות הטמונות במערכות השליטה והבקרה המתקדמות, הן אינן תחליף למראה עיניים ולמגע רציף עם המתרחש בשדה הקרב.

המחבר לא ביקש להטיף כנגד השימוש במערכות מתקדמות טכנולוגית לשליטה ובקרה, אלא לציין כי לרוב "הגורם החשוב ביותר אינו סוג החומרה הזמינה אלא אופן השימוש בה. במיוחד מכיוון שיתרון טכנולוגי מכריע הוא מצרך נדיר למדי, ותופעה זמנית בהכרח" (עמ' 189). הניצחונות במלחמה תלויים לרוב פחות "בטכנולוגיה העדיפה, ויותר בהבנת המגבלות של כל טכנולוגיה נתונה, ובמציאת דרך להתגבר על כל אלה. יתרה מכך, כפי שגילו הישראלים במלחמות 1973 ו-1982 התלות בטכנולוגיה מביאה בהכרח לפגיעות שכל אויב אינטליגנטי עשוי לנצל במהירות" (עמ' 190).

### מיקום המפקד – דילמות ומתחים

קיסר צרפת, נפוליאון בונפארט היה, כהגדרת ון קרפלד, "רב אמן בכל הקשור באמנות המלחמה" (עמ' 59), וידע, כפי שהעיד על עצמו, לקלוט במבט חטוף את האפשרויות הגלומות בשטח. הדבר בא לידי ביטוי כבר בקרב הראשון בו לחם, כקצין תותחנים צעיר במצור על טולון (1793). אז הבין מיד שתפיסת שטח מפתח ששלט על העיר תאפשר להציב בו תותחים ולפגוע בספינות הצי הבריטי שבנמל ובכך להכריע את המערכה, והוביל באומץ כוח חי"ר שהסתער על המבצר הבריטי שהחזיק בשטח וכבש אותו (קרונין, 1991, עמ' 70-71). דוגמה בולטת אחרת היא קרב אוסטרליץ (1805). בניגוד למרבית המצביאים, לפניו ולאחריו, הוא חתר לקרבות הכרעה, משום שבהם יכול היה להביא לידי ביטוי את מערכת הפיקוד שלו ואת כישרונותיו הייחודיים.

נפוליאון, טען ון קרפלד, ארגן וביזר את צבאו כך שחלקיו השונים, מפקדי גייסות וארמיות, יוכלו לפעול באופן עצמאי לתקופה מוגבלת, ולהתמודד עם אי ודאות ברמה גבוהה יותר. כדי לחזק את רכיב השליטה בצבאו הוא נשען על "משקפת מכוונת", שורה של קצינים שעליהם הטיל לאסוף מידע שמותאם לצרכיו הספציפיים ולהעביר הוראות ומידע לגייסות. נפוליאון אמנם פיקד מלפנים. אך התמקם כל העת במקום בו חשב, כפי שמלמדים גם בצה"ל, ששיג את מרב ההשפעה.

רבות מהשיטות של נפוליאון נותרו רלוונטיות גם שנים קדימה. בספרו המצוין תיאור גנרל הנחתים, גיימס מאטיס (לימים שר ההגנה האמריקני), כיצד יישם את שיטת "המשקפת המכוונת" כשפיקד במלחמת המפרץ הראשונה (1991) על גדוד חי"ר בחיל הנחתים, שעליו הוטל לפרוץ את מערך המוצבים העיראקי. בטרם הקרב ייצר מאטיס לעצמו "משקפת מכוונת", משום שלמד מנפוליאון ואחרים שבמהלך הלחימה עליו להבטיח את זרימת המידע אליו וממנו. "התכוונתי לאסוף מידע מחוץ לערוצי הדיווח הרגילים באמצעות טכניקה שלמדתי מספריי, שימוש באמצעי הנקרא "טלסקופים ממוקדים". העתקתי את הטכניקה הזו בין השאר מפרידריך הגדול, מוולינגטון ומארווין רומל" (מאטיס ווסט, 2022, עמ' 44), כתב מאטיס. הוא מינה מספר קצינים, ובהם ראש לשכתו, שישמשו כ"טלסקופים ממוקדים" או "משקפת מכוונת", וינועו בין הפלוגות ובעלי התפקידים בגדוד במהלך הלחימה. "תפקידם הבלעדי היה לשמור אותי בתמונה, ואגב אורחא הם נתנו פנים אנושיות ליכוונה שלי" (מאטיס ווסט, 2022, עמ' 44).

ב-24 בפברואר 1991 החלה המתקפה הקרקעית. לאחר שהארטילריה והסיוע האווירי פגעו ברצועת ההגנה העיראקית הראשונה וכוחות נחתים הבקיעו את קו המוצבים, הוטל על גדוד הנחתים של מאטיס, צוות קרב גדודי שכלל כוחות חי"ר ממוכן ושריון, להבקיע דרך רצועת ההגנה השנייה. בהמשך הלחימה, כתב, העביר את השליטה על הגדוד לקצין מטה, "על מנת שאעבור לפקד מלפנים על ההתקפה הגדודית" (מאטיס ווסט, 2022, עמ' 241).

הוא עשה כן משום שהבין שאף שהמקום הטוב ביותר לשלוט ממנו הוא מאחור, הרי שהמקום הטוב ביותר לפקד הוא מלפנים. האתגר הוא במציאת האיזון הנכון בין השניים. היעד נכבש במהירות בסיוע אש מטוסי קרב. זוהי, כאמור, דוגמה של פיקוד מלפנים בלחימה ברמה הטקטית. כשעוסקים בפיקוד בכיר, הרי שהתחזית של שליפן נותרה נכונה.

### **ברירת השליטה ההפוכה וסכנותיה**

אלוף (מיל.) ישראל זיו, ראש אמ"ץ לשעבר, ציין לאחרונה שבעיה גדולה בצבא היא נושא הפיקוד והשליטה, וכיצד מקנים לדרגים נמוכים יותר סמכות ויכולת לקבל ההחלטות. במציאות המבצעית שבה מצוי צה"ל, שבה מחיר הטעות עלול להיות אסטרטגי, אמר, יש נטייה להעלות את ההחלטה כלפי מעלה לרמות הממונות, ולעתים יותר מדי למעלה. הסיכון הוא בריכוז יתר של הסמכויות בפיקוד הבכיר על חשבון ביזורן לרמות הנמוכות (Oren, May 6, 2023).

בהקשר לכך ראוי לבחון את אחד ממקרי הבוחן המרתקים בספר, שבו ניתח ון קרפלד את מתקפת הנגד שביצע צה"ל ב־8 באוקטובר 1973, במלחמת יום הכיפורים, ועמד בספר על הפערים שקיימים תדיר בהבנת תמונת המצב בין המפקדים בחזית (במקרה זה הפיקוד המרחבי) למטה (במקרה זה המטכ"ל והרמטכ"ל), כמו גם על המתח שבין ריכוז לביזור הפיקוד והשליטה. צה"ל לחם אז במלחמה רבזירתית בשתי חזיתות, ברמת הגולן ובחצי האי סיני. נוכח תנאי הפתיחה הקשים נדרש הרמטכ"ל דוד אלעזר ("דדו"), לאושש את צה"ל ולהובילו מתבוסה לניצחון, בשתי חזיתות. דדו היה מי שקיבל את ההחלטה האסטרטגית לתעדף כמאמץ עיקרי של צה"ל את הזירה הצפונית על פני הדרומית ואף הטיל לגזרה זו את אוגדת העתודה היחידה של צה"ל בפיקוד תא"ל משה פלד ("מוסה").

כבר ביום השני למלחמה חשב הרמטכ"ל אלעזר "על התקפת נגד" (עמ' 172), ואף הורה על ביצועה בחזית הדרום. במקביל, אף שהמחבר אינו מתאר זאת בהרחבה בספר, הרמטכ"ל קיבל את המלצת נציגו בפיקוד הצפון, בר"ל, לבצע התקפת נגד בדרום רמת הגולן (הלוי, 2019, עמ' 29-30). ב־8 בחודש. "זו הייתה סטייה ברורה מהתורה הצה"לית לפיה אין אפשרות להנחית שתי מתקפות בו בזמן בשתי חזיתות" (עמ' 174).

ון קרפלד תיאר בפירוט את מערכת הלחצים שבה פעל הרמטכ"ל, את חוסר האמון שהיה לו במפקד פיקוד הדרום (כמו גם את חוסר האמון של מפקדי האוגדות, אברהם אדן ואריאל שרון, במפקד הפיקוד) ואת הפערים בין הדרגים בהבנת המציאות בשטח. בצה"ל של אז, כתב, הייתה מקובלת שיטת פיקוד שכונתה "ברירת השליטה", שנועדה לאפשר עצמאות למפקדים ובמקביל לאפשר לרמה המומנה להתערב בכל שלב. השיטה "הצריכה מצוינות אצל המפקדים הזוטרים, וחשוב מכך, אמון הדדי בינם לבין הממונים עליהם" (עמ' 187).

הרמטכ"ל אלעזר, טען ון קרפלד, התעקש לפקד על מתקפת הנגד בדרום במה שהמחבר כינה "ברירת שליטה הפוכה", ולהחזיק בידיו את הסמכות לאשר את המהלכים החשובים בה. בנוסף לא הייתה בידו "משקפת מכוונת", כלומר קצינים "שלו" שיאספו לו מידע ישיר ובלתי תלוי. היה זה, אולי, היום השחור ביותר בתולדות צה"ל, והוא היה רווי ליקויים וכישלונות בפיקוד הדרום. כשלים בתיאום ובהבנה בין הפיקוד הבכיר לדרגים בשטח הביא לכך שהמתקפה שהייתה אמורה להיות מהלך דראוגדתי הסתכמה בהסתערות של שני גדודי שריון לעבר הצבא המצרי בתעלה (גולן, 2022, עמ' 220-224). במקביל, שלא כמו בדרום, פיקוד הצפון פעל כגוף מתואם ואוגדותיו, 146, בפיקוד פלד, ו־210, בפיקוד אלוף דן לנר, יצאו למתקפה מתואמת בדרום רמת הגולן ובמרכזה, בעוד שאוגדה 36, בפיקוד תא"ל רפאל איתן, בלמה בצפון הרמה (אשר, 2008, עמ' 185-187).

לאחר שניתח את האופן שבו הכשיל הפיקוד הבכיר של צה"ל את עצמו במתקפת הנגד, ציין ון קרפלד כי "כל הפגמים האלה, ללא יוצא מהכלל, היו פגמים ארגוניים מטבעם, ועל כן ניתן היה לשנות כיוון באמצעים ארגוניים" (עמ' 189).

מינוי הרמטכ"ל לשעבר, חיים בר־לב, חברו של אלעזר מילדות ומהפלמ"ח ומפקדו משכבר, ב־10 באוקטובר למפקד חזית הדרום, מעל למפקד הפיקוד גונן, היה אחד הגורמים שאפשרו לרמטכ"ל לפצל את הקשב שלו בין החזיתות. על חזית הצפון פיקד בהצלחה אלוף יצחק חופי על מאמצי הבלימה ובהמשך על מתקפת הנגד (גולן, 2022, עמ' 341), ואילו על חזית הדרום, כאמור, הופקד איש אמונו.

יש לציין, כתב המחבר, "שהצבאות שהצליחו ביותר לאורך ההיסטוריה, הם אלה שלא הפכו את חייליהם לאוטומטים, לא ניסו לשלוט מלמעלה בכל דבר, ואפשרו למפקדי המשנה הכפופים חופש פעולה ניכר" (עמ' 221). במילים אחרות הפתרון טמון באיזון נכון בין ריכוז לביזור סמכויות ושליטה ובהינוד המפקדים לפעול לאור תפיסת פיקוד משימה. לפי תפיסה זו למפקד בשטח יש את החופש "לבחור דרכי פעולה בלתי־צפויות במטרה לבצע את המשימה שהוטלה עליו" (שמיר, 2014, עמ' 19), משום שאם ימתין להוראות לעולם לא יוכל לנצל את ההזדמנויות שצצות במהלכה (שמיר, 2014, עמ' 51).

מינוי בר־לב, כתב המחבר, הביא לכלל סיום את "הפיקוד מתל אביב באמצעות "ברירת שליטה הפוכה". למרות שאחד ממפקדי האוגדות – שרון – המשיך להתנהג בעקשנות, שלא לומר במרדנות, הרי בסך הכל הצליח המהלך להשיג רמת לכידות מספקת שאפשרה לתכנן ולבצע בהצלחה מבצע צליחה מורכב" (עמ' 189). מבצע הצליחה הצליח לא מעט בזכות מפקד האוגדה ה"עקשן", שרון, שהיה האישי הנכון במקום הנכון (אזוב, 2011, עמ' 104), ובזכות חופש הפעולה שאפשרו לו מפקדיו, בר־לב ואלעזר.



מימין: מפקד אוגדה 143, אלוף (מיל.) שרון, ומח"ט 14, אלי"ם רשף, בעת הקרבות בסיני במהלך מלחמת יום הכיפורים, (מקור: ארכיון צה"ל ומערכת הביטחון).

האתגר מולו ניצב צה"ל כיום, בדמות המלחמה הרב־זירתית, יביא את המטכ"ל לאותה דילמה של ריכוז מול ביזור השליטה. במקרה של מלחמה שתכלול גם התמודדות עם איום במעגל השלישי לצד לחימה מול אויבים במעגל הראשון,



הרי שדילמה זו תתעצם, שכן הקשב של המטכ"ל לזירה נתונה יהיה מוגבל. הדבר יחייב את הרמטכ"ל לסמוך על מפקדי הפיקודים שיפקדו על הלחימה בחזיתות שעליהן הם מופקדים, ולתכלל את זירת המלחמה כולה. אלו בתורם חייבים לסמוך על מפקדי השדה שידבקו במשימה לאור המטרה ויידעו לנצל את ההזדמנויות שצצות בשדה הקרב. בהמשך לכך ציין לאחרונה הרמטכ"ל, הרצי הלוי, כי במוקד התכנית הרב־שנתית שבכוונתו לגבש יעמוד גם העיסוק בתרבות מבצעית של פיקוד משימה, ובתמצית ב"אחריות ויוזמה" (הלוי, 2023). כשפועלים בגישת "פיקוד משימה" נדרש עוד דבר. "כדי לגדל מפקדים טובים", אמר פעם רה"מ שרון בשיחה עם חניכי המכללה לביטחון לאומי, "צריך לסמוך" (שרון, 2001). היכולת לספוג ולהכיל טעויות, אינה מובנת מאליה, אך בלעדיה לא ניתן יהיה לפעול בגישה זו. כי מי שלא עושה לא טועה. הדבר מחייב אמון בין הדרגים והבנה שהכאוס ואי־הוודאות שבמלחמה יחייבו זאת, למרות הפיתוי שבשליטה ריכוזית על הנעשה מן המטכ"ל.

### "החיים זה מה שקורה בזמן שאתה מתכנן תוכניות" (Lennon, 1980)

כדי להמחיש את הסכנה שבקבלת החלטות איטיות מדי בעת מלחמה, תיאר ון קרפלד את תהליכי קבלת ההחלטות, התכנון והביצוע בפשיטה על מחנה שבויי המלחמה בסון טאי. ב־9 במאי 1970 אותר מחנה השבויים בסון טאי שבצפון וייטנאם. רק ב־13 ביולי אותה שנה "אל"מ סיימונס ("הפר") מתמנה למפקד הפעולה הקרקעית" (עמ' 205). סיימונס, קצין כוחות מיוחדים עתיר ניסיון מצבא היבשה, החל מיד בהכנות, אך כבר למחרת פונו השבויים מן המחנה. רק ב־21 בנובמבר אותה שנה המבצע יצא לדרך. כוח "הכומתות הירוקות", בפיקוד סיימונס, נחת ממסוקים בקרבת המתחם, הרג כשישים חיילים מצבא צפון וייטנאם ופצע עוד כמאה. זולת פצוע קל אחד, איש מלוחמי הכוח הפושט לא נפגע, ומשהתברר שאין שבויים במתחם שב לבסיסו (McRaven, 1996, Pp. 307-318). הפשיטה הייתה "הצלחה מוחלטת פרט לעובדה (ה'שולית') שמחנה השבויים נמצא ריק" (עמ' 206).

מוטב היה לו מתכנני הפעולה היו לומדים מפשיטה אחרת. במלחמת העולם השנייה, בליל ה־30 בינואר 1945, פשט גדוד הריינג'רס ה־6, בפיקוד לוטננט־קולנל הנרי מיוסי, על מחנה השבויים בקאבאנטואן שבפיליפינים. לאחר נוהל קרב זריז, בן יממה, הוציא מיוסי לפועל תכנית שהתבססה על חיילות גבוהה, פשטות ואלמנט ההפתעה. כוח שמנה כמאה ריינג'רס (ובהם סיימונס, שהיה אז קצין המבצעים הגדולי) בפיקוד המג"ד, מיוסי, והמ"פ, סרן רוברט פרינס, פשט על המחנה, הרג כ־120 שומרים יפנים, וחילץ כ־500 שבויי מלחמה (McRaven, 1996, Pp. 245-283).

כך חשב גם ון קרפלד, שבחר בספרו בדוגמה מ־1976 (אף שלא התרחשה במהלך מלחמה), ושיבח את "המהירות בה פעלו הישראלים מרגע החטיפה של מטוס אייר פראנס לאנטבה, ועד לביצוע משימת החילוץ כעבור שבוע" (עמ' 206).



הדוגמה של סון טאי היא אולי דוגמה קיצונית ומאולצת, אך הלקח הוא ש"כנגד אויב כל כך חמקמק כמו הווייטקונג וצבא צפון וייטנאם, תהליכי תכנון וביצוע ארוכים כאלה לא היו יעילים" (עמ' 206). כלל זה תקף גם מול אויביה של ישראל במעגל הראשון, חזבאללה וחמאס, שפועלים באורח דומה (שלח, 2015, עמ' 60-61), מלב ובכסות אוכלוסייה אזרחית, כשהם מפעילים ארסנל רקטי המציב איום חמור על העורף הישראלי. בלחימה כנגדם זמן חיות המטרה הוא לרוב קצר, והדבר מחייב תהליכי קבלת החלטות וביצוע מדויקים ומהירים.

## סיכום

האסטרטגיה, ציטט המחבר את גנרל הלמוט פון מולטקה "הזקן", אינה אלא "מערכת של ניצול הזדמנויות" (עמ' 128). אך כדי לנצל הזדמנויות אלו, דוגמת התקפת נגד בדרום הרמה ולצליחת התעלה ב־1973 או חילוץ שבויים ממחנה סון טאי, טען ון קרפלד, נדרש הפיקוד הבכיר לפעול לאור התובנות שמנה בספרו. **בין אלו, כאמור, הצורך ב"משקפת מכוונת" בשטח, כלומר באנשי אמון שיספקו לו מידע בלתי אמצעי ובלתי תלוי, ביכולת לקיים תהליכי קבלת החלטות וביצוע מהירים בשל טבעו של האויב ודינמיות שדה הקרב, בפיקוד משימה ובאמון בין מדרגי ובמגע בלתי אמצעי של הדרג הבכיר עם מפקדי השדה.** נקודה שבה הספר חסר היא העיסוק בממשק בין הדרג הצבאי הבכיר לדרג המדיני, עניין מהותי בנוגע ליכולתו לעצב ולגבש אסטרטגיה ולקבל החלטות במלחמה, כפי שתיאר היטב הד"ר שמעון גולן במחקרו (גולן, 2022, עמ' 330-340). זולת נפוליאון הושפעה קבלת ההחלטות של המפקדים הבכירים מהממשק עם הדרג המדיני.

תא"ל (מיל.) משה "צ'יקו" תמיר, שפיקד בשעתו על חטיבת גולני ואוגדת עזה, כתב כי "במלחמה כוללת מתנהלת לחימה רחבת היקף ברבזמן המחייבת כל מפקד להתמקד ברמת הפיקוד שלה הוא אחראי. האינטנסיביות שבה מתנהלת הלחימה אינה מאפשרת התערבות של מפקד בכיר באופן ביצוע המשימה של יחידות המשנה שלו, ולכן אופי הפיקוד הוא מבוזר ומעודד חופש מחשבה ויוזמה בקרב המפקדים" (תמיר, 2005, עמ' 275). ציטוט זה תופס את עיקר ספרו של ון קרפלד ואל תמצית זו יש לשוב, בכל הרמות.

**המחבר מודה לתא"ל (מיל.) ד"ר מאיר פינקל, אל"ם (מיל.) בעז זלמנוביץ, אל"ם (מיל.) ג., ד"ר עדו הכט, סא"ל ד"ר איתי חימיניס וד"ר אייל ברלוביץ' על הערותיהם הטובות למאמר.**

## רשימת המקורות

- אזוב, עמירם (2011). **צליחה**. דביר.
- איילנד, גיורא (2018). **לא נרדם בלילות**. ידיעות ספרים.
- אשר, דני (עורך) (2008). **הסורים על הגדרות**. מערכות.
- גולן, שמעון (2022). **שיקולים והחלטות בפקוד העליון**. המחלקה להיסטוריה של צה"ל, מודן ומשרד הביטחון.
- הלוי, דוד (2019). **כנגד כל הסיכויים**. מערכות ומודן.
- הלוי, הרצי (23 במאי 2023). "הרצאת הרמטכ"ל בכנס הרצליה". **אוניברסיטת רייכמן**.
- ון קרפלד, מרטין. (2015). **פיקוד במלחמה**. מערכות ומודן.
- מאטיס, ג'ים ווסט, בינג (2022). **אות קריאה "כאוס"**. מודן ומשרד הביטחון.
- מסנג'ר, צ'רלס (2010). **רומל**. מודן.
- קרונין, וינסנט (1991). **נפוליאון**. קרני.
- שלח, עפר (2015). **האומץ לנצח**. ידיעות ספרים.
- שמיר, איתן (2014). **פיקוד משימה**. מערכות ומודן.
- שרון, אריאל (2001). "הרצאת רה"מ לחניכי מב"ל". **מחנה דיין**.
- תמיר, משה (2005). **מלחמה ללא אות**. מערכות.
- Lennon, John (1980). "Beautiful Boy (Darling Boy)". *Double Fantasy*.
- McRaven, William H. (1996). *Spec Ops: Case Studies in Special Operations Warfare: Theory and Practice*. Presidio Press.
- Oren, Amir (May 1, 2023). "Fmr. IDF Operations Chief, MG (Res.) Israel Ziv (Part I)", *TV7*.
- Oren, Amir (May 6, 2023). "Fmr. IDF Operations Chief, MG (Res.) Israel Ziv (Part II)", *TV7*.