



'בכוחם להכריע' – מפקד אוגדת עזה בהכנות ובמבצע 'עופרת יצוקה'

מחברים: אלי מיכלסון, שי קלפר

מקור: "יסודות", גיליון 4 | 20 שנים ל"חומת מגן" ו-40 לשל"ג

הוצאה: המחלקה להיסטוריה בצה"ל

עורכים: יוגב אלבז, יניב פרידמן

שנת הוצאה: 2022

תקציר

במבצע 'עופרת יצוקה' הצליחה ישראל לפגוע בחמאס ולשנות את המצב הקיים מולו. במבצע פעלה אוגדה אחת בלבד, אוגדת עזה, והיא הצליחה, באמצעות החטיבות הרבות שהיו תחת פיקודה, להשיג את יעדיה. המאמר מדגיש את תרומתם של מפקד אוגדת עזה, תא"ל משה (צ'יקו) תמיר, שהכין את הכוחות למבצע, ושל מפקד האוגדה במבצע עצמו, תא"ל איל איזנברג, להצלחה זו.

במאמר מפורט אופן הכנת הכוחות למבצע - למידת האויב ואבחון מצב כוחותינו, גיבוש תפיסות מבצעיות ותוכניות, אימונים מותאמים לאתגר ועוד; האתגרים שבכך וחשיבות ההכנה. מאחר שאיזנברג החליף את תמיר סמוך למבצע, ניצבו לפניו אתגרים רבים. כמה מהם מובאים במאמר שלפנינו, ובין השאר, ניתן ללמוד על דרכו הייחודית להתמודד עימם. מאמר זה הוא סנונית ראשונה בחקר מבצע 'עופרת יצוקה' - מבצע גדול ומשמעותי של ישראל נגד חמאס, לאחר ההתנתקות מרצועת עזה ב־2005.

'בכוחם להכריע' – מפקד אוגדת עזה בהכנות ובמבצע 'עופרת יצוקה'

אלי מיכלסון ושי קלפר¹

מבוא

בשבת, 27 בדצמבר 2008, נר שישי של חנוכה, יצא צה"ל למבצע 'עופרת יצוקה', והוא הסתיים ב-18 בינואר 2009, בתום 22 ימי לחימה. זה היה מבצע רחב היקף ראשון מאז ההתנתקות של צה"ל (2005), והוא נערך בתגובה על הסלמת חמאס ועל הימשכות ירי תלול המסלול (תמ"ס) לעבר יישובי עוטף עזה.² מטרתו הוגדרה כך: "צה"ל יפגע קשה בחמאס, יצמצם באופן משמעותי ירי תמ"ס ופח"ע מרצועת עזה, ע"מ לשפר את ההרתעה, ליצור תנאים לשיפור המצב הביטחוני בדרום ולמנוע גלישת העימות לזירות נוספות".³ המבצע החל במתקפה אווירית על חמאס ועל ארגוני הטרור ברצועת עזה והמשיך בכיתור העיר עזה. את התמרון הובילו פיקוד הדרום ואוגדת עזה.⁴

- 1 ד"ר אלי מיכלסון הוא ראש המחלקה להיסטוריה בצה"ל, ותא"ל שי קלפר הוא מפקד עוצבת הגליל בפיקוד הצפון.
- 2 מחלקת היסטוריה, **מבצע "עופרת יצוקה" – סקירה ראשונית**, יוני 2009 (להלן: מחלקת היסטוריה, **מבצע "עופרת יצוקה"**).
- 3 מטכ"ל/אגף המבצעים/חטיבת המבצעים, **"עופרת יצוקה" – פקודה מטכ"לית**, 27 בדצמבר 2008, בתוך: שמעון גולן, **העופרת נוצקה – תהליך קבלת ההחלטות במבצע "עופרת יצוקה"**, תוה"ד – המחלקה להיסטוריה, ינואר 2021 (טיוטה פנימית) (להלן: גולן, **העופרת נוצקה**), עמ' 72.
- 4 מחלקת היסטוריה, **מבצע "עופרת יצוקה"**, יוני 2009.

בצה"ל ובחברה הישראלית נתפס מבצע 'עופרת יצוקה' כמוצלח. הודות להישגיו הצליח צה"ל להחזיר את האמון שלו בעצמו ושל מדינת ישראל בו, זאת לאחר משבר האמון שנוצר בעקבות מלחמת לבנון השנייה.

במאמר זה נתמקד בדרג מפקד האוגדה ונתבונן על אתגריו בהכנת האוגדה למבצע ובניהולו. ברור כי זו התבוננות צרה ואיננה ממצה, אך המיקוד יאפשר לפתוח צוהר לתחום חשוב במבצע, שטרם נחקר.⁵ נדגיש כי אין בכך לבטל את השפעתם של הדרגים הגבוהים מן האוגדה או הנמוכים ממנה; יתרה מזו נציין את פיקוד הדרום, בהובלתו של אלוף יואב גלנט, שהתכונן רבות למבצע, ובין השאר, פיתח מכלולי תקיפה בשיתוף עם חיל האוויר. חשוב לציין כי המבצע נערך תוך כדי מחלוקת עמוקה בתוך הדרג המדיני באשר למטרות המבצע, ולפיכך הדרגים שמעל האוגדה נדרשו לחצוץ ולאפשר לה לפעול.⁶ על כך לא נרחיב, אך נציין רק בהקשר הרלוונטי, בדגש על השפעתן של מחלוקות אלה על הפיקוד בלחימה.

במבצע 'עופרת יצוקה' תמרנו שמונה חטיבות בפיקודו של מפקד אוגדת עזה, תא"ל⁷ איל איזנברג, שהחליף את תא"ל משה (ציקו) תמיר כחודש לפני המבצע. את פיתוח התפיסה, את התכנון המבצעי ואת ההכנות המקדימות ערך בעיקר תמיר, אך על הלחימה פיקד איזנברג. במאמר זה נעסוק בפועלם של שני המפקדים. בחלק הראשון נבחן את האופן שבו זיהה מפקד האוגדה משה תמיר השתנות אצל האויב ואת האופן שבו הצליח לרתום את כלל המערכת הצבאית להכנות מתאימות להתמודדות הבאה. בחלק השני נתבונן על המבצע עצמו ועל אתגריו של מפקד האוגדה איל איזנברג להתמודד עם האויב ולהפעיל כוחות רבים (בשיא הלחימה: שמונה חטיבות וגדודים נוספים). כמו כן ניחשף לשיח של הרמות הממונות (הפיקוד והמטכ"ל) לרתימת שותפים תוך כדי הלחימה ועוד.

המאמר מבוסס על מסמכים מההכנות למבצע, מן המבצע בדרגים השונים (לדוגמה, פקודות מבצע ויומני מבצעים), מסיכומי המבצע,⁸ וגם על שיחות של הכותבים עם חלק מן המפקדים.

5 ישנן סוגיות רבות וחשובות למחקר ולבחינה בעקבות המבצע. לדוגמה, השפעת המכה המקדימה המפתיעה על הישגי המבצע, השפעת לקחי מלחמת לבנון השנייה על מוכנות צה"ל ונכונותו במבצע או הפעלת כוחות מיוחדים בו.

6 מרכז דדו, **תחקיר "עופרת יצוקה"**, 20 במאי 2009, עמ' 3.

7 הדרגות המצוינות במאמר הן הדרגות של המפקדים בתקופה הנדונה בו.

8 בעת פרסום המאמר מסמכים אלה אינם נגישים לציבור מטעמי ביטחון מידע.

חלק ראשון: היערכות צה"ל ואוגדת עזה ללחימה ברצועת עזה (2005–2008)

ההיערכות למבצע הייתה בשלושה שלבים: בשלב הראשון זוהתה הבעיה, קרי הבנת המציאות המבצעית המתפתחת והשתנות האויב. כמו כן נבחן מצב כוחותינו שהיו בתקופה מורכבת לאחר מלחמת לבנון השנייה. בשלב השני פותח המענה המבצעי לאתגר שהציב האויב, על ידי גיבוש תפיסה, על ידי כתיבת תוכניות מבצעיות ועל ידי הגדרת הכשירויות הנדרשות. בשלב השלישי נערכו הכנות נרחבות של הכוחות – הפיקוד, גופי המודיעין, האוגדה, החטיבות והיחידות ללחימה בעזה.⁹

אף שמחלוקה זו נראה כי מדובר בתהליך לינארי המחולק לשלבים מובחנים ונפרדים, למעשה, זה היה תהליך רציף ומקביל שהכיל את כלל המרכיבים בו בזמן, בעוצמות משתנות. כך לדוגמה, הצוות שאבחן את הבעיה פעל בד בבד לצוות שגיבש פתרונות מבצעיים.¹⁰ למרות זאת ולצורך הנוחות נציג את ההכנות בשלבים באופן כרונולוגי.

השלב הראשון – זיהוי האתגרים והבעיות ואבחונם

מקיץ 2005, לאחר ההתנתקות מרצועת עזה ועד התקופה שלפני מבצע ‘עופרת יצוקה’, התעצם כוחו הצבאי של חמאס. ברצועת עזה חלו שינויים מהותיים עם ניצחונו בבחירות, עם הקמת ממשלת אחדות ועם השתלטותו על השלטון. חמאס הפך מארגון טרור הפועל ברצועת עזה לארגון בעל הנהגה מדינית וצבאית השולט בה.¹¹ הביטויים המדיניים למהפך זכו לביטוי פומבי, אך ההתעצמות וההתחזקות הצבאית של הארגון נעשו מתחת לפני השטח והיו פחות מוכרים. ההתעצמות באה לידי ביטוי בגיוס לוחמים, בהתארגנות, בהכשרות ואימונים, בפיתוח וברכש של אמל"ח ועוד. האיחוד של ‘גדודי עז א-דין אל-קסאם’, ליבת הזרוע הצבאית, עם מערך האבטחה של הכפרים, ‘המורביתון’, עיצבו את הארגון הצבאי שהתפתח בעזה באותה תקופה. שינויים מסוג זה נידונו באוגדה ובפיקוד

9 מפקד אוגדת עזה בשנתיים שקדמו למבצע, תא"ל משה (צ'יקו) תמיר, הגדיר שלבים דומים בהרצאתו בכנס שנערך במכללות הצבאית ביוני 2009. ראו: משה תמיר, "בניין הכוח למבצע", בתוך: משה שמיר וצבי עופר (עורכים), **פיקוד, שילוב ושיתוף בין זרועי מבצע "עופרת יצוקה"**, הוצאת המכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה, אוקטובר 2011 (להלן: תמיר, "בניין הכוח למבצע"), עמ' 180. סיכום הכנס לא ראה אור.

10 ריאיון שערכו הכותבים עם משה (צ'יקו) תמיר, 23 בדצמבר 2020.

11 מחלקת היסטוריה, **מבצע "עופרת יצוקה"**, עמ' 3–4.

כדי להבין טוב יותר את האתגר המתפתח מעבר לגדר.¹²

עם כניסתו של תמיר לתפקיד מפקד אוגדת עזה (אוגוסט 2006) הוא העמיק בהיערכות האויב בעזה והסיק כי חל שינוי ניכר אצל חמאס. הבנה זו התחדדה אצלו מביקורים וממפגשי למידה בגופי המודיעין שונים. למשל, בעת ביקורו ביחידה 8200 ביקש מסמלת שתשרטט לו את מבנה הארגון, והיא שירטטה את חמאס כמבנה צבאי עם מדרג (היררכייה) דיווחים בציר הפיקוד והשליטה (פ"ש).¹³ בעקבות זאת הסיק כי חמאס הפך מתנועה חברתית ומארגון טרור לארגון צבאי למחצה, עם תפיסה מבצעית סדורה.¹⁴

בהמשך לכך הקים תמיר צוות שנקרא 'פורום התעצמות' והשתתפו בו בעיקר גורמי מודיעין, בהם הקמ"ן (קצין המודיעין) הפיקודי (קמ"ן מוביל בצבא לענייני עזה), קמ"ן האוגדה (קמ"ן המוביל לתחום התמרון) ונציגים נוספים מצה"ל ומהשב"כ. הצוות דן בהתפתחות ובהתעצמות של חמאס ובהבנת האתגר המתפתח.¹⁵ מטרתו הייתה להתחקות אחר התפיסה המבצעית של חמאס ואחר דפוסי פעולתו. הובן כי חמאס מאיץ את בניין כוחו ומארגן את ההגנה על השטח על פי מרחבים ומתחמים. בתהליך הלמידה נותח אופן התארגנותו ונמצא כי הוא ערוך במבנה ארגוני צבאי הכולל מסגרות הדומות לחטיבות, לגדודים, לפלוגות, למחלקות ולכיתות, ואלה פועלים על פי תחומי אחריותם המרחבית. ניכר כי באופן זה שיפר חמאס את הפיקוד והשליטה בכוחות ואף את יכולת הסיוע והלמידה

12 תמיר, "בניין הכוח למבצע", עמ' 180. וגם: לשכת מפקד פיקוד הדרום, **מבצע "עופרת יצוקה" (דצמבר 2008 – ינואר 2009) סיכום פיקוד הדרום**, אוקטובר 2010 (להלן: לשכת מפקד פיקוד הדרום, **מבצע "עופרת יצוקה"**).

בתחקיר שערך מפקד אוגדה 80 תא"ל יואל סטריק לאחר מבצע 'עופרת יצוקה' כדי לבחון את תהליך ההכנות לבצע, טען כי השינויים שחלו בעזה לא זוהו מראש בצה"ל. עוד עלה כי צה"ל לא העריך נכון את האפשרות שחמאס ינצח בבחירות, יקים כוח צבאי, ישתלט על הרצועה ויכווין את מאמציו להתעצמות צבאית שיטתית שתכלול תפיסה מבצעית הגנתית עם רכיבים התקפיים ויטול לידיו את היוזמה במערכה אל מול ישראל. ניכר כי בצה"ל היה ספק באשר ליכולתו של חמאס להתעצם. לשכת מפקד אוגדה 80, **תחקיר מסכם לתהליך נהל הקרב הפיקודי וההכנות למבצע "עופרת יצוקה"**, 13 במרץ 2009 (להלן: לשכת מפקד אוגדה 80, **תחקיר מסכם לתהליך נהל הקרב הפיקודי**), עמ' 2-3. תימוכין נוספים לכך ניתן למצוא: לשכת מפקד פיקוד הדרום, **מבצע "עופרת יצוקה"**, עמ' 17-18.

13 תמיר, "בניין הכוח למבצע", עמ' 180; **וריאן עם תמיר**, 23 בדצמבר 2020.

14 נזכר כי בעבר פיקד תמיר על יחידות שנדרשו להתמודדות דומה – פיקד על יחידת אגוז בדרום לבנון ולמד את פעולת חזבאללה, ופיקד על חטיבת גולני בתקופת 'גאות ושפל' ונדרש ללמוד להתמודד עם ארגוני טרור.

15 תמיר, "בניין הכוח למבצע", עמ' 182.

ההדדית. נוסף על כך נותחו שיטות לחימתו – הנחת מטענים ומלכודים, שימוש במנהרות, הונאת הכוחות באמצעי דמה, ועוד.¹⁶

בהתמודדות מול כוחות הפועלים באורח בלתי סדור, בדגש על שיטות גרילה, קיים קושי להציג את אופן היערכות האויב ולהתייחס אליו בתכנונים המבצעיים. מצד אחד, המודיעין מנסה לשמור על ההמשגה של האויב ולהיות נאמן לאופן שבו האויב תופס את עצמו, ומצד אחר, המפקדים זקוקים להמשגה שתעזור להם להבין ולדמיין את האתגר שניצב מולם. מפקד האוגדה תמיר הוביל את תהליך הלמידה בהקשר זה ועסק בהמשגת האויב – השילוב בין מפקדים לקציני מודיעין אפשר להפוך את הידיעות על האויב לשפה ולהמשגה שמפקדים מכירים ומסוגלים להתמודד עימן.¹⁷ פעולותו בתחום זה הייתה חלק מן התכנון המבצעי, השפיעה עליו והייתה בעלת ערך גבוה לאופן הכנת הכוחות והפעלתם.

לצד זיהוי הבעיה והגדרתה בחן מפקד האוגדה – וכמוהו גם מפקד הפיקוד – את מוכנותו של צה"ל ואת כשירותו לפעילות התקפית בעזה ברמה בינונית-נמוכה לנוכח רמת לחימה לא גבוהה שהופגנה במלחמת לבנון השנייה. כמו כן עלו בעיות ערכיות, ואלו באו לידי ביטוי בהיעדר יוזמה ובהיעדר חתירה למגע. האבחון השפיע על אופן הכנת הכוחות והיחידות ועל תהליך בניין הכוח, שכלל פיתוח שיטות לחימה, התארגנות מותאמת, תכנונים ואימונים.

16 זרוע היבשה – מחלקת תו"ל, **רשמים, תובנות ולקחים כנס מבצעי אוגדת עזה – 03/02/2008**, 4 בפברואר 2008 (להלן: זרוע היבשה – מחלקת תו"ל, **רשמים, תובנות ולקחים**), עמ' 1-2.

17 המשגת שיטות הפעולה של האויב ואופן התארגנותו אינה אירוע ייחודי. לדוגמה, לפני מלחמת ששת הימים נעשה מאמץ ניכר ללמוד את שיטות הפעולה של המצרים ושל הסורים, והעמקה הייתה בדוקטרינה הסובייטית. נעשה ניסיון למצוא מקרה דומה לעניין שתואר לעיל – ניתוח אויב (תפיסות, שיטות וארגון) של אנשי מודיעין עם מפקדים, אך לא נמצא מקרה (ישראלי) דומה לפני מבצע 'עופרת יצוקה'. דוגמה לכך ניתן לראות בתיאור של הערכות המודיעין לפני מלחמת לבנון השנייה. הייתה הבנה מסוימת אצל אנשי המודיעין על היערכות חזבאללה (מרכזי הכובד, מערכים וגזרות), אך זו לא תורגמה באופן בהיר עבור המפקדים, וכן לא הגיעה למפקדים. ראו: הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, ועדת וינוגרד, **מלחמת לבנון השנייה – דין וחשבון סופי**, ינואר 2008, עמ' 255-258.

השלב השני – פיתוח המענה המבצעי, עיצוב התפיסה המבצעית וגיבוש דפוסי פעולה אל מול האויב

בד בבד עם 'פורום ההתעצמות' ריכז תמיר צוות שנועד לפתח את המענה למול חמאס. הצוות, ובו מפקדי החטיבות הסדירות, גיבש את התפיסה המבצעית תוך למידת הלקחים ממבצע 'חומת מגן' וממלחמת לבנון השנייה.

התפיסה המבצעית שגובשה באוגדה¹⁸ ובפיקוד הניחה את התשתית לתוכנית מבצעית שכללה שני מאמצים: הראשון, טיפול בירי תלול מסלול בצפון הרצועה, והשני, טיפול במנהרות ההברחה בריח. בבסיס התפיסה המבצעית עמדה הכוונה לצמצם את ירי הקסאמים. לשם כך נותח השטח ונחקרו התשתיות הקרקעיות של מערכי השיגור, 'מרחבים חמים'. הללו מופו והפכו למטרות לחיל האוויר – בנק מטרות אחד. פעולות אלו אפשרו להשמיד את מרחבי השיגור ולצוד משגרים נוספים. בהמשך הוקמו שלושה תאי תקיפה באוגדה, ואלה נועדו לשרת את החטיבות המתמרנות. בתפיסה גובשו גם דפוסי הפעולה במפקדות שנועדו להתמודד עם אויב הפועל בשיטות לחימה של גרילה. התאמה זו באה לידי ביטוי בחיזוק מרכיבי האש, המודיעין והאוויר במפקדות החטיבה והאוגדה.

בתכנון הושם דגש רב ברציפותה ובהמשכיותה של לחימה בלתי פוסקת ביום ובלילה כדי לשמר קצב מבצעים גבוה וכדי למנוע מהאויב להתאושש. תפיסה זו אף התייחסה למערכי הסיוע הקרבי והמנהלתי כחלק בלתי נפרד מהלחימה.

נוסף על כך הוסדר תחום הפיקוד והשליטה בין המטכ"ל, בין הפיקוד ובין האוגדה. נקבע כי הרמטכ"ל הוא מפקד זירת המלחמה, ומפקד פיקוד הדרום הוא מפקד זירת המבצעים ובתוכה חזית רצועת עזה. המשך ההסדרה פורט עד לרמת האוגדה ולמאמצים נוספים, בהם הזרועות והגופים שמחוץ לצבא. הסדרה זו שערך המטכ"ל בשיח עם הפיקוד אפשרה שיתוף פעולה בין-זרועי ובין-ארגוני.¹⁹ על הקושי בתחום עמד מפקד פיקוד הדרום בסיכומו למבצע:

18 אוגדת עזה, תפיסת הפעלה באוגדת עזה, פברואר 2008 (מצגת).

19 לשכת מפקד אוגדה 80, תחקיר מסכם לתהליך נוהל הקרב הפיקודי, עמ' 31.

לאחר מלחמת לבנון השנייה, וכחלק מהפקת הלקחים ממנה, הורגש שינוי בתפיסת הפו"ש בצה"ל והסתמנה מגמה של חזרה לפעולה מבוצרת יותר עפ"י עקרונות "פיקוד-משימה" ("פיקוד מוכון משימה") [...]. למרות העובדה כי הגדרת מדרג הפו"ש התבססה על היגיון פשוט, על תורה מוכרת וידועה ועל ניסיון מבצעי רב שנים, עברו כשלוש שנים עד לסיכומה.²⁰

לצד פיתוח התפיסה התקיים נוהל קרב לתוכניות שונות מרמת המטכ"ל ועד רמת החטיבות. משנת 2006 נערכו מופעים רבים במסגרת נוהל הקרב: קבוצת פקודות (קפ"קים), אישורי תוכניות, משחקי מלחמה, מודלים, שולחנות עגולים עם גופים שונים (כולל מחוץ לצה"ל) ועוד.²¹ הרעיונות שפותחו במסגרת נוהל הקרב היו הבסיס לתכנון מבצע 'עופרת יצוקה'. הכנסים המקצועיים, האימונים ותחקיריהם היו אירועי למידה מוגדרים, אך לדידו של מפקד חטיבה 35, אל"ם הרצי הלוי, גם התכנון המבצעי ונוהלי הקרב נוצלו ללמידה. "אני ראיתי באישורי תוכניות חוזרים עם צ'יקו [תמיר] כהזדמנות ללמידה ולהעמקה, ולא רק כמקום שבו 'חוטפים על הראש'".²²

השלב השלישי – הכנת הכוחות ללחימה

כל אחד מן השלבים היה מאתגר, אך השלב האחרון היה קשה במיוחד בשל הצורך להניע את כלל המערכת הצבאית, בזמן שגורמים שונים אינם רואים בו אתגר מרכזי, או ליתר דיוק, רואים באתגרים אחרים כחשובים יותר.

ההכנות למבצע כללו נוהלי קרב ותכנונים מבצעיים; הכנת היחידות (אימונים); משחקי מלחמה; התארגנות מותאמת במפקדות; פיתוח אמל"ח ותשתית; ארגון הגנת העורף; ותיאום בין-זרועי ובין-ארגוני.²³ במסגרת הכנת היחידות נערכו אימוני צח"מים (צוות חטיבתי משולב) ממוקדים, אימוני מפקדות והכנת מכלולי התקיפה. את הלמידה מאימונים אלה הובילה האוגדה.

20 לשכת מפקד פיקוד הדרום, מבצע "עופרת יצוקה", עמ' 34–36.

21 שם, עמ' 27–28.

22 ריאיון של הכותבים עם הרצי הלוי, 4 בינואר 2021.

23 לשכת מפקד אוגדה 80, תחקיר מסכם לתהליך נוהל הקרב הפיקודי, עמ' 36. וגם: פיקוד הדרום, "ענן אפור" – הצגה לסגן הרמטכ"ל, 31 בדצמבר 2007 (מצגת).

תמיר, מפקד האוגדה, לא עסק רק בהיבטים המקצועיים אלא גם בהיבטים נורמטיביים וערכיים. הוא נהג לבקר באימוני החטיבות ובגזרות הגדודיות; "הביקורים האלה היו מופעים מלמדים תוך החדרת נורמות והכוונת המפקדים והכוחות ליום שיגיע".²⁴



לוחמים באימון בצאלים (באדיבות דובר צה"ל).

²⁴ רסאן עליאן, "כקשר חם – מרכיבים מנטאליים כחלק מהכנה מבצעית למלחמה, מבצע 'עופרת יצוקה' כמקרה בוחן", בתוך: **מראות של מנהיגות**, גיליון 4, בית הספר למנהיגות, 2011, עמ' 28.

הכלי המרכזי להכנת הכוחות הסדירים ללחימה בעזה היה אימוני הצח"מים, שכונו 'מעברי אש', ונעשו בהתאם לתפיסה ולתוכניות המבצעיות. האוגדה הגדירה את הכשירויות הנדרשות לצח"מים.²⁵ בשנים 2007 ו-2008 נערכו שישה אימוני צח"מים (בכל שנה) ואף נערך מודל פיקודי שסיכם את ההיערכות. האימונים היו בסיס ללמידה ולפיתוח ידע.²⁶

לאחר המבצע ערך מפקד אוגדה מרחבית 80, תא"ל יואל סטריק, מטעם פיקוד הדרום, תחקיר ללמידה בנושא הכנת הכוחות למבצע. בו קבע:

תהליך חסר תקדים [...] התהליך על כלל מרכיביו היה מקצועי ואיכותי באופן שהשיב את האמון והביטחון של המפקדים בעצמם, לרבות מערך המילואים. להובלה האוגדתית את תהליך ההכנות כ"מומחית תוכן" אין אח ורע בגזרות אחרות והעניין מחייב חשיבה על תפקידן של האוגדות המרחביות כמחוללות ידע האחראיות על הטמעתו ביחידות הכפופות להן אופרטיבית.²⁷

נוסף על כך תיאר הלוי, מפקד חטיבה 35, את התרגילים ואת תהליכי הפקת הלקחים מהם כאירוע משמעותי שנערך באופן מסודר במעורבות של מפקד האוגדה תמיר. מבחינת הלוי, לקחי התרגילים שימשו אותו בהכנות למבצע, ובשבוע שלפני הכניסה לרצועת עזה עברה החטיבה עליהם כדי לשפר את המוכנות.²⁸

בפברואר 2008 ערכה אוגדת עזה כנס מקיף, ובו השתתפו הרמטכ"ל, רא"ל גבי אשכנזי, מפקד פיקוד הדרום, אלוף יואב גלנט, מפקד זרוע היבשה, אלוף אבי מזרחי, ומפקדים מכלל היחידות והחילות. מטרתו הייתה "העלאת רמת הידע ושיפור מוכנות הכוחות לקראת כניסתם

25 לשכת מפקד אוגדה 80, **תחקיר מסכם לתהליך נוהל הקרב הפיקודי**, עמ' 36.

26 לשכת מפקד פיקוד הדרום, **מבצע "עופרת יצוקה"**, עמ' 37–38. את האימונים והמודלים הובילו במרכז לאימוני היבשה (מל"י). מפקד המרכז לאימונים טקטיים, ארז וינר, שהדריך את הכוחות באימונים, הפיץ מסמך מסכם עם לקחי התרגילים: **סיכום אימוני הצח"מים במסגרת "מעברי אש" במרכז לאימונים טקטיים**, 2007. מחלקת תו"ל מזרוע היבשה סייעה בהפקת הלקחים מהתרגילים וריכזה עבור המפקדים הנחיות מקצועיות, לדוגמה: **ריכוז תובנות ורשמים חותכי מודלים "מעברי אש"**, יולי 2007.

27 לשכת מפקד אוגדה 80, **תחקיר מסכם לתהליך נוהל הקרב הפיקודי**, 13 במרץ 2009, עמ' 38.

28 המחלקה להיסטוריה, **"עופרת יצוקה" תחקיר מח"ט 35 – אלוף משנה הרצי הלוי 24.03.2009**, 2 באוגוסט 2009 (להלן: המחלקה להיסטוריה, **"עופרת יצוקה" תחקיר מח"ט 35**), עמ' 3. האוגדה הוציאה סיכום לקחים משלה מתרגילי החטיבות. לדוגמה: **סיכום אוגדתי למודל "המפץ הקטן" – צח"מ 35**, 14 במרץ 2007.

לתע"מ ולפעילות התקפית בגזרת אזח"ע". בכנס הוצגו התפיסה המבצעית של האוגדה, אופן התארגנות האויב ולקחים מפעילות ההגנה, מפעילות התקפית, ממבצעים מיוחדים ומהפעלת האש (חיל האוויר). מפקד האוגדה תמיר הדגיש בסיכומו, כמו באירועים אחרים, את ההיבטים הערכיים של הפעולה:

אנחנו לאחר מלחמת לבנון השנייה שהציבה בפנינו תמונת מראה באשר לליקויים שעלו. ערכיות הלחימה צוינה לאור [מה] שעלה בלחימה בצפון. בבט"ש התרחשו שני אירועים בהם מפקד ניתק מגע מהאויב מולו. אסור שזה יקרה, אסור שמפקדים יכנסו לקיבעון שיסיט את התעוזה וההקרבה לביצוע המשימה. יוזמה, התקפיות ותעוזה – חתירה למגע – זו לא סיסמא, זו תפיסת הפעלה. במקום בו יש אויב מפקד צריך לחתור למגע.²⁹

בסיכום הכנס הדגיש הרמטכ"ל, רא"ל גבי אשכנזי, את חשיבות הלמידה המבצעית:

האירוע בו אנו נמצאים מהווה מסר לאיכות ודרך חשיבה של יחידה. תרבות הלמידה, התדריך והתחקיר, הפקת הלקחים הם המצביעים על יחידה שפועלת נכון ותוצריה איכותיים. צבא שלא לומד, לא מפיק לקחים, לא חושף נקודות חולשה, סופו שלא יוכל להתמודד עם האתגרים הניצבים לפניו.³⁰

הלמידה מחיכוך

לצד ההכנות שנעשו באוגדת עזה, עסקה האוגדה בפעילויות מבצעיות במסגרת משימת ההגנה. היא ניצלה את הפעילויות ללמידה מן החיכוך המבצעי, ואף ייחדה חלק מהן להשיג מידע כדי להשלים את תמונת המודיעין של המבצע. דוגמה לכך ניתן למצוא בפעילות של יחידת אגוז, שתכליתה הייתה לאתר ולמפות מרחבי שיגור כדי להבין את האופן שבו הם ערוכים ואת הגיון פעולתם. היחידה הביאה מידע חשוב, והוא סייע להאיץ את הלמידה על יכולת התמ"ס של האויב.³¹

29 זרוע היבשה – מחלקת תו"ל, רשמים, תובנות ולקחים, עמ' 8.

30 שם.

31 ריאיון עם תמיר, 23 בדצמבר 2020. סיירת אגוז, תחקיר מבצע "אגוזי קליפורניה" (מצגת), ללא תאריך. המבצעים נערכו במרץ 2008.

יתרה מזו, בסבב לחימה שנערך ביוני 2007 זוהתה ירידה באפקטיביות של תאי התקיפה. בעקבות זאת פעלו לבחון את הבעייתיות ולמצוא שיטות לשפר את תהליכי העבודה המבצעיים. אלה הובילו גם לשינוי מבנה מרכז האש הפיקודי ולהתפתחות תאי התקיפה באוגדה.³² בכך ניתן לראות זווית נוספת של למידה באוגדה ובפיקוד, שאינה עוסקת רק בתמרון ובכוחות המתמרנים.

במבצע ‘חורף חם’, שהחל ב-29 בפברואר 2008 והסתיים ב-2 במרץ 2008, פשטה חטיבת גבעתי על שכונת עזבת עבד רבו שבפאתי עזה. המבצע היה בתגובה על ירי רקטות נרחב לעבר יישובי עוטף עזה ואשקלון ונועד לפגוע בחמאס ולצמצם את ירי התמ"ס.³³ בהיתקלויות עם מחבלים נהרגו שני חיילים,³⁴ ומנגד הצליח צה"ל לפגוע ולהרוג 64 מחבלים. בסיכום המבצע עלה כי חל שיפור ניכר באופן הפעלת הכוחות ביחס לסבב הלחימה הקודם, בדגש על אופן השילוב בין מאמץ התמרון למאמץ האש, על שיפור במערכת הפיקוד והשליטה ועל שיפור בתהליכי התקיפה. כמו כן עלו לקחים לרמות השונות, בהם אופן עריכת נוהל הקרב ומשך הזמן שניתן למפקדים להתכונן למבצע.³⁵ חטיבת גבעתי והכוחות שנלוו אליה למדו את הלקחים, אך גם כוחות אחרים, שלא לחמו במבצע, הפיקו אותם. כך לדוגמה, ציין מפקד חטיבה 35 הלוי כי בהתאם לאופן שבו נלמד האירוע ערכה החטיבה השתלמויות, בהן השתלמות ניווט והתמצאות בשטח בנוי לפיקוד הזוטר.³⁶

32 לשכת מפקד אוגדה 80, **תחקיר מסכם לתהליך נוהל הקרב הפיקודי**, עמ' 37.

33 מירי הרקטות נהרג רוני יחיא ז"ל ונפצעו 22 אזרחים נוספים.

34 סמ"ר דורון אסולין ז"ל וסמ"ר עדן דן גור ז"ל.

35 לשכת מפקד פיקוד הדרום, **תחקיר פיקודי לסבב הסלמה "חורף חם" – סיכום המפקד**, 31 במרץ 2008; חטיבת גבעתי, **סיכום מבצע "חורף חם"**, מרץ 2008 (מצגת). נציין כי במבצע אירע ירי דו־צדדי בין הכוחות. תופעה זו חוזרת על עצמה ביתר שאת במבצע 'עופרת יצוקה'.

36 ריאיון של הכותבים עם **הרצי הלוי**, 4 בינואר 2021.

סיכום החלק הראשון - ההכנות למבצע

היערכות הכוחות למבצע זכתה להערכה מהרמטכ"ל, רא"ל אשכנזי, גם בסיום המבצע:

במהלך השנתיים שקדמו למבצע בוצעה מערכת הכנות מקיפה בצה"ל בכלל ובפיקוד הדרום בפרט. ההכנות התבססו על לקחי מלחמת לבנון השנייה ועסקו בכל הרמות - הטקטית, האופרטיבית והמדינית/אסטרטגית.

למערכת ההכנות שבוצעה תרומה משמעותית להצלחת המבצע ונדרש ללמוד מכך בהתאמה לאופן הערכותנו ללחימה בזירות האחרות [...]

הוגדרו הכשירויות הנדרשות כנגזרת מהמשימות האופרטיביות שסוכמו ונבנתה תוכנית אימון תואמת לכלל הסד"כ ("מעברי אש") שבוצעה במסגרת ההערכות לקראת אפריל 2007 ושוב בתחילת 2008 [...]

ישנה עוד שורה ארוכה ומפורטת של הכנות שבוצעו באוגדה, בחטיבות ובכוחות המסייעים שקצרה היריעה מלפרטן.³⁷

בריאיון שנערך מייד לאחר המבצע, הוסיף מפקד חטיבה 35, הלוי:

אני חושב שהתהליך שעשה פיקוד דרום ועשתה אוגדת עזה, ואני אומר גם כאן זה עניין מאד פרסונאלי, גלנט וצייקו. זהו תהליך שצריך לקחת, לנתח אותו, ללמוד ממנו הרבה איך לוקחים אתגר, עושים הכנה, עושים חשיבה, עושים השתלמויות, עושים תרגילים. בסוף זה יוצר מוכנות הרבה יותר טובה [...] הוספנו עליו עוד דברים פנימיים בתוך החטיבה.³⁸

אתגרי מפקד האוגדה בהכנות למבצע היו זיהוי השתנותו של האויב והגדרתה באופן ברור לכוחות; פיתוח מענה הולם ושיטות פעולה ישימות; הכנת הכוחות, מבצעית, מקצועית וערכית. תמיר, בסיוע פקודיו ומפקדיו,

37 לשכת הרמטכ"ל, "סיכום מטכ"ל ל"עופרת יצוקה" - סיכום הרמטכ"ל, 24 ביוני 2009, עמ' 4-6. ההדגשות במקור.

38 המחלקה להיסטוריה, "עופרת יצוקה" תחקיר מח"ט 35, עמ' 2. הלוי פירט גם את ההכנות הפנימיות ובהן השתלמויות חטיבתיות בנושאים ממוקדים - ניווט בשטח בנוי, לחימה בשטח בנוי ועוד. הכנות אלו נערכו סמוך ללחימה. שם, עמ' 5-6.

גיבש תפיסה מבצעית ופעל להטמיעה ביחידות האוגדה והפיקוד. מפקד אוגדה שרואה את האתגרים בגזרתו, כמו תמיר, נדרש להיאבק על הקשב ועל הזמן של מפקדיו ושל פקודיו (ופקודיו הצפויים במבצע) כדי להכניס. מפקד האוגדה יכול לזהות ולפתח תפיסה מעולה, אך היכולת להנחילה גם מחוץ לאוגדה חשובה מאוד להצלחה המבצעית. תמיר התמודד עם אתגרים נוספים שהטרידו את צה"ל באותו הזמן, לדוגמה, מוכנות למלחמה בצפון.³⁹ הוא זכה לשיתוף פעולה מצד מפקד הפיקוד שהניע תהליכים להסדרה מול המטכ"ל, הפצ"ר, השב"כ ועוד, ואף דחף לקדם את המוכנות ברמת היחידות.⁴⁰



לוחמים ברצועת עזה (באדיבות דובר צה"ל).

39 בתחילת ספטמבר 2007 תקפה ישראל כור גרעיני שהלך ונבנה בסוריה. במערכת הביטחון היה חשש שתקיפה זו עלולה להוביל לעימות בצפון. יובל אזולאי, "הותר לפרסום: כך השמידה ישראל את הכור הגרעיני בסוריה", **גלובס**, 21 במרץ 2018.

40 אג"ם פיקוד הדרום, **תחקיר נוה"ק למבצע – "עופרת יצוקה"**, 23 בפברואר 2009 (מצגת).

חלק שני: מפקד אוגדת עזה במבצע 'עופרת יצוקה' (דצמבר 2008 עד ינואר 2009)

כאמור, בשבת, 27 בדצמבר 2008, יצא צה"ל למבצע 'עופרת יצוקה'. אף על פי שהמבצע לא הוגדר מלחמה, הוא היה בהיקף נרחב, ובו השתתפו כוחות היבשה, האוויר והים וכוחות ביטחון נוספים. בתמרון ברצועת עזה השתתפו שמונה חטיבות בשיא הלחימה, ובמבצע נהרגו שלושה אזרחים ועשרה חיילים.⁴¹

התוכניות המוקדמות לפעולה בעזה כנגד חמאס הניחו את הצורך לנטרל את יכולות חמאס, "לחסום את 'צינור החמצן' של הארגון", ובכך למנוע את התעצמותו. לכך תוכנן מבצע רחב היקף, שהיה צריך לכלול את ההשתלטות על רפיח ועל הגבול של רצועת עזה עם המצרים, אולם תוכנית זו לא אושרה. בפועל, ביציאה למבצע 'עופרת יצוקה', הגדיר הדרג המדיני את התכלית האסטרטגית כך: "להרתיע את חמאס ולפגוע בו בצורה כזו שלא ירצה להמשיך לירות".⁴²

המבצע נפתח בתקיפה אווירית, והתמרון הקרקעי, שהיה באחריות האוגדה, החל שבע לאחר מכן, ב-3 בינואר 2009. בשלב הראשון נכנסו ארבע חטיבות במסגרת ההתקפה אוגדתית: שלוש חטיבות במאמץ עיקרי לכיתור הרצועה מדרום וממזרח ולכיבוש שטחים בפאתי העיר עזה, וחטיבה נוספת בצפון העיר עזה כמאמץ משני. נוסף על כך שתי החטיבות המרחביות פעלו במשימת הגנה, אך גם בהתקפה - פעולה שהייתה בהתאם ללקחי מבצע 'חורף חם', כלומר הטעיה וטשטוש כיווני ההתקפה.⁴³ בהמשך המבצע נוספו עוד שתי חטיבות מילואים ללחימה - חטיבה לכל מואמץ.⁴⁴ בשיא פיקדה אוגדת עזה על שמונה חטיבות.⁴⁵

41 אוגדת עזה, "עופרת יצוקה" מהלכי הקרב הצגת נתונים לרמטכ"ל, 19 בינואר 2009.

42 גולן, **העופרת נוצקה**, עמ' 58-59. תמיר, שתכן את המבצע, העיד כי לא הצליח לשכנע את הדרג המדיני בנחיצותו.

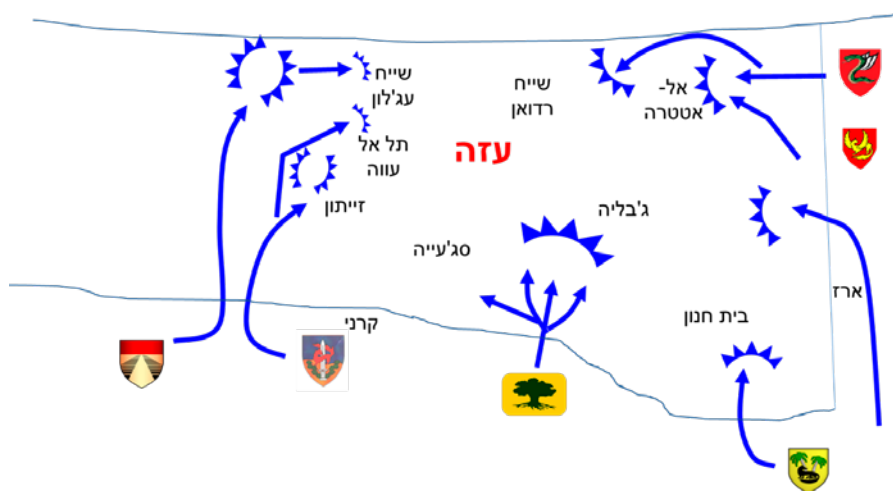
43 ריאיון שערכו הכותבים עם **איל איזנברג**, 22 בדצמבר 2020.

44 לשכת מפקד פיקוד הדרום, **מבצע "עופרת יצוקה"**.

45 בהשוואה למלחמות ולמבצעים עבר מספר החטיבות שעליהן נדרשה האוגדה לפקד במבצע זה היה חריג. אף שניתן למצוא לו מקבילות בעבר, לדוגמה, אוגדה 91 במלחמת לבנון השנייה, אך גם זו חריגה. במלחמת אחרות מספר היחידות באוגדה היה נמוך בהרבה - לדוגמה, אוגדה 38 בששת הימים (אריאל שרון באום כתף) כללה ארבע חטיבות, אוגדה 252 במלחמת יום הכיפורים כללה ארבע חטיבות, או אוגדה 96 במלחמת שלום הגליל כללה ארבע חטיבות (בשיא). ברור שהאתגרים המבצעים הם שונים, אך אתגר הפיקוד והשליטה של אוגדת עזה במבצע זה בולט באופן ניכר.

בטרם החל התמרון ערכה האוגדה פעילויות להסתרת היערכותה ללחימה. בשבוע הראשון למבצע, שעיקרו היה פעולה מן האוויר, נערכו הכוחות, ובחלק מן הזמן קיבלו הוראות להיות מוכנים לכניסה לרצועה. ההוראות בוטלו כמה פעמים בערב סמוך לכניסה. ביטולן פגם בהכנות ואף השפיע על מורל הכוחות – עלייה וירידה של המתח בקרבם.⁴⁶

לאחר הגעת הכוחות ליעדיהם הראשוניים וכיבושם החל השלב השני של המבצע, ובו הם נדרשו לטהר את המרחב ממחבלים ולערוך פשיטות ממוקדות על יעדים נוספים – מרחבי שיגור, מתחמי אויב ועוד. החטיבות פעלו בד בבד, כל אחת בגזרתה, והתקדמו בקצב איטי יחסית כדי לטהר את השטח מאויב. הרעיון המנחה היה לשמר רצף לחימה מול האויב ולמנוע ממנו להתארגן מחדש.⁴⁷



תרשים סכמתי: התמרון בצפון הרצועה במבצע 'עופרת יצוקה'

46 המחלקה להיסטוריה, "עופרת יצוקה" תחקיר מח"ט 35, עמ' 9.

47 אוגדת עזה, "עופרת יצוקה" תחקיר התמרון היבשתי, מצגת, 17 במרץ 2009. וגם: ריאיון שערכו הכותבים עם איל איזנברג, 22 בדצמבר 2008.

אתגרי מפקד האוגדה

איל איזנברג, מפקד האוגדה במבצע, החל את תפקידו ב־19 בנובמבר 2008, רק כחודש ושבע לפני המבצע, אולם נערך אליו כחצי שנה לפני כהונתו. בין השאר, הוא למד את האתגרים בגזרה ובאוגדה, את התפיסה ואת התוכניות המבצעיות ואף צפה בהכנת הכוחות.

איזנברג החל לשמש מפקד אוגדת עזה לאחר שפיקד על אוגדה 98 במלחמת לבנון השנייה. לדבריו, מלחמה זו 'צרבה' את תודעתו והותירה בו חותם לגבי התפקוד, הכשירות ומוכנותו של צה"ל בכלל ושל היחידות המתמרנות בפרט. מהפיקוד במלחמה זו הפיק לקחים אישיים, וניכר שאלה באו לידי ביטוי באופן פעולתו במבצע 'עופרת יצוקה'.

האתגר הראשון שעמד לפני מפקד האוגדה עם כניסתו לתפקיד היה להחליט עד כמה הוא ישמר או ישנה את התפיסה ואת התוכניות. כאמור, איזנברג החל את התפקיד כחודש ושבע לפני המבצע, לאחר שהאוגדה נערכה אליו כשנתיים. הדילמה הייתה אם לשנות את התוכנית האוגדתית בהתאם לגישתו ובכך להכריח את החטיבות לתכנן מחדש את משימותיהן או להסתמך על התוכניות הקיימות ולשמר יציבות עבור החטיבות והגדודים.⁴⁸

חצי שנה לפני הכניסה לתפקיד התחלתי ללמוד את התכנון האופרטיבי של האוגדה. אני מבין שזה יכול לקרות במשמרת שלי, ואין ימי חסד. אני נוכח במספר אימוני צח"מים. את אימוני הצח"מים מוביל צ'יקו [תמיר] בניגוד מוחלט לדרקטיבה של הצבא. הוא מן היקב והגורן עושה את האימונים. לומד את התכנונים ורושם לעצמי דברים שהם תנאי לשמירת הזהות בין המתכנן למבצע... להוציא לפועל תוכנית של מישו אחר זה מאד קשה. הנחת היסוד שלי היא שקודמי הניח יסודות טובים ואני צריך להמשיך את זה קדימה. מה הבעיה בלשנות את התוכנית? התוכנית מאושרת על מטה כללי. אתה צריך להניע נוהל קרב חדש. זה גם עניין של משאבים.⁴⁹

48 ריאיון שערכו הכותבים עם איל איזנברג, 22 בדצמבר 2020.

49 שם.

איזנברג החליט לאמץ את התפיסה ואת התוכניות הקיימות ולערוך בהן שינויים קלים בלבד. החלטה זו נשענה על ההבנה כי התוכניות הקיימות טובות מספיק, אך גם כי חיוני לייצב את המערכת ולהשאירה ברמת מוכנות גבוהה לפעולה. לפיכך הוא ערך שינויים רק בתחום הלוגיסטיקה⁵⁰ והאש⁵¹ ובנוהל קרב חפוז ליחידות, אך הוא לא שינה את מרחבי הלחימה הצפויים של החטיבות.⁵² בהתאם לכך, לפני המבצע ערך איזנברג נוהל קרב חפוז ליחידות ובו ערך שינויים קלים בלבד.⁵³

מפקד האוגדה מול פקודיו

ב-5 בינואר 2009, ביום השני לתמרון, אירעו שני מקרים מצערים של ירי בין עמיתים; הראשון בחטיבת גולני שבו נהרגו שני חיילים וקצין ונפצעו 32 לוחמים, בהם מפקד חטיבת גולני, אל"ם אבי פלד. כארבע שעות לאחר מכן היה אירוע דומה בחטיבת הצנחנים, ובו נהרג קצין ונפצעו ארבעה חיילים קל.⁵⁴ מפקד האוגדה הגיע במהירות לבית שבו נפגעו לוחמי גולני, תחקר את האירוע ופעל להרגיע את הכוחות באופן שאפשר להם להמשיך לפעול. כאשר אירועים כאלה מתרחשים, נוכחות מפקד האוגדה לצד הכוחות בלחימה, ‘פיקוד מלפנים’, נועדה לאפשר פיקוד ישיר על האירוע ולמנוע ממנו לצאת משליטה. להבנת איזנברג, מפקד האוגדה נדרש לחזק את תחושת המסוגלות והביטחון של הפקודים ושל היחידות המבצעות, ובה בעת הוא נדרש לייצר תחושת שליטה וביטחון אצל הרמה הממונה שהוטרכה מן האירועים ושחששה מהסתבכות באופן דומה לקרבות שהיו במלחמת לבנון השנייה. בולט כי התנהלותו באירוע היא לקח אישי ממלחמה זו. במהלכה ספגה חטיבה 551 שהייתה תחת פיקודו באוגדה 98, נפגעים רבים בעיירה דבל, ולכן ראה חשיבות שבאירוע מורכב יימצא המפקד הבכיר בשטח.⁵⁵

50 איזנברג, כלקח אישי ממלחמת לבנון השנייה, ביקש שכל יחידה שמגיעה למבצע בעזה תגיע עם כל הציוד שנמצא לה בימ"ח. בתחום הרפואה ביקש לשנות את ההגדרות ולהעביר לפיקוד את האחריות לפינוי מהגדר לבית החולים. מפקד הפיקוד אישר את הבקשה.

51 בתחום האש ביקש איזנברג להוסיף סד"כ ארטילרי לאוגדה, בדגש על הצורך בעשן להסתרת הכוחות.

52 איזנברג הנחה שלא להכניס נגמ"שים לא ממוגנים ללחימה.

53 שם.

54 אוגדת עזה, מבזק ידע 2, 7 בינואר 2009.

55 ריאיון שערכו הכותבים עם איל איזנברג, 22 בדצמבר 2020.

בחלק מן האירועים המבצעיים בחר איזנברג להתמקם בחזית ולפקד מלפנים כדי לאבחן תמונת מצב מקרוב וכדי לעודד את הגייסות. הוא העיד כי לילה זה היה קשה ביותר, וחלק מהיחידות ראו את האויב כמאיים, ממש 'צל הרים כהרים'. מפקד האוגדה תיאר זאת כך: "העליתי את כל המח"טים בקשר, פיזרנו את הערפל, נסכנו ביטחון בכוחות, המשכנו לייצר בהירות במשימות והמשכנו על פי תוכנית להשגת המשימה"⁵⁶.

במקרים אחרים בחר איזנברג להתמקם במרחב שבו פעלו שתי חטיבות בסמיכות - גבעתי ו-401. מיקום זה נועד לשפר את רמת התיאום בין החטיבות ולוודא את התקדמותן בקצב הרצוי מבחינתו. על אף שהייתו בחזית הלחימה הוא הקפיד לערוך הערכות מצב וחיתוכי מצב במפקדה האחורית עם מטה האוגדה. את ניהול הקרב והשליטה ערכו רמ"ט החטיבה ומנהלי הלחימה מן המפקדה האחורית.

דוגמה נוספת להתערבות מפקד האוגדה הייתה בסוגיה של חציית נחל חנוך בתחילת המבצע. מפקד הפיקוד ומפקד האוגדה היו מוטרדים מיכולת הכוחות לחצות את הנחל בשל תנאי השטח במזג האוויר החורפי. ואכן מזג האוויר גרם לדחות את המבצע ב-24 שעות.⁵⁷ בעקבות זאת התפתח ויכוח בין האוגדה לפיקוד, למטכ"ל ולכוחות ההנדסה. רבים צידדו בכך שיש להמתין עד שישתפרו התנאים כדי שאפשר יהיה לחצות את הנחל. אולם מפקד האוגדה החליט להפעיל את גדוד ההנדסה כדי לטהר את הגשרים ממטענים (על ידי ירי צפ"שים, צפע שריון) ולעבור עליהם בלי לדחות את המבצע. החלטה זו הייתה קריטית לעיתוי פתיחת ההתקפה האוגדתית ולמניעת דחייתו.

במבצע נדרש איזנברג לפקד על כוחות רבים (ביחס למקובל). האוגדה פעלה ב'פיסוק רחב', בשיטות פעולה שונות (הגנה והתקפה) ובמצבים שונים (פשיטה והיתקלות). הדבר הקשה על הפיקוד והשליטה וחייב לפעול על פי עקרון פיקוד המשימה ולאפשר עצמאות לכוחות. על כך הרחיב מפקד חטיבה 401 במבצע, אל"ם יגאל סלוביק:

56 שם.

57 פיקוד הדרום, מבצע "עופרת יצוקה" - חיתוך מצב בוקר 020700 (1) - סיכום האלוף, 2 בינואר 2009.

לאורך כל המבצע שיטת הפיקוד בכל המדרגים היתה: פיקוד מכוון משימה. היחידות בשטח קיבלו משימות, גבולות גזרה ואמצעים, הציגו תוכניות ופעלו לאור רוח המפקדים והמטרה. פיקוד זה נסך במפקדים ברמות השונות ביטחון רב ותחושת מסוגלות ומחויבות גבוהות מאד. בנוסף חופש הפעולה שהתאפשר חסך זמן רב של "ברברת" בין מדרגית מיותרת בלחימה. זמן זה נוצל להכנות טובות יותר של המשימות ולביצוע איכותי יותר של המשימות עצמן.⁵⁸



מפקד אוגדת עזה, תא"ל איזנברג, עם מפקד חטיבת גולני, אל"ם פלד, במבצע 'עופרת יצוקה' (באדיבות דובר צה"ל)

החטיבות פעלו עצמאית מאוד, עד כדי כך שהלוי טען כך: "לא הרגשתי קרב אוגדתי. היו כאן ארבעה קרבות חטיבתיים [צנחנים, גולני, גבעתי ו-401]⁵⁹. לעצמאות שכזו נדרש להגדיר את היעדים ואת המשימות באופן ברור ובד בבד לקיים מנגנוני שליטה, בקרה ותיאום בין היחידות,

58 חטיבה 401, סיכום צח"מ – מבצע "עופרת יצוקה", ינואר 2009, עמ' 205.

59 המחלקה להיסטוריה, "עופרת יצוקה" תחקיר מח"ט 35, עמ' 18. ראוי לציון כי חטיבת הצנחנים פעלה בנפרד משלוש החטיבות האחרות שתמרנו במרכז הרצועה.

המסגרות, הזרועות והארגונים השונים. במבצע זה בא לידי ביטוי הקרב האוגדתי בסנכרון המאמצים ובהכפפתם לכוחות המתמרנים, ולא במהלכים אוגדתיים אחדים.⁶⁰

מפקד האוגדה מול הרמות הממונות

במבצע נערכו דיונים עם המטה הכללי ועם הדרג המדיני באשר למטרותיו ולמהלכיו. היו חילוקי דעות וגישות שונות להתמודדות עם חמאס ולאופן מיצוי המבצע, והדיונים והוויכוחים השליכו על מהלכי המבצע ועל משכו.⁶¹ על מפקד האוגדה מוטלת האחריות לתרגם את ההחלטות לפקודה אופרטיבית; הוא החוליה המתווכת בין הדרג האסטרטגי לטקטי. לאיזנברג היו אתגרים רבים למול המפקדים הממונים במהלך הלחימה, ובה בעת הוא נדרש לייצר בהירות עבור הכוחות בשטח ולהגדיר את המשימות ואת היעדים באופן ברור.

דוגמה למורכבות זו ניתן לראות בסוף המבצע, ב-17 בינואר 2009, כאשר ראש הממשלה אהוד אולמרט הודיע על הפסקת אש. לאיזנברג נודע על כך בשעה 23:00 עם כל אזרחי ישראל.⁶² החלטת הממשלה קבעה כי הכוחות ינצרו את האש ביום ראשון, 18 בינואר בשעה 02:00 לפנות בוקר, וכי הם יישארו בשטח עד להחלטה אחרת בעניין.

איזנברג חשב שההחלטה כלשונה היא בעייתית; מצד אחד, להישאר בשטח, ומנגד - לנצור את האש. הישארות הכוחות במקומם, בעת שאזרחים ומחבלים יכולים לנוע בשטח בחופשיות, עלולה הייתה להעמידם בדילמה ובסכנה ואף לסכן את הישגי המבצע עד כה. בשיחות עם מפקדיו הוא הסביר את הבעייתיות ביישום ההחלטה כלשונה, וטען שעליו להסיג את הכוחות לאחר לעמדות שבהן יהיו מוגנים ויוכלו לעמוד במשימתם. כשעה לאחר

60 מאפייניו של הקרב האוגדתי בעת הנוכחית מול אויב לא־סדור הם שאלה לא פתורה וייתכן שזהו אחד המאפיינים של קרב זה.

61 מרכז דדו, **תחקיר "עופרת יצוקה"**, 20 במאי 2009.

62 ריאיון שערכו הכותבים עם **איל איזנברג**, 22 בדצמבר 2020. ההחלטה לסיים את המבצע ולהפסיק את האש לא הפתיעה את איזנברג ואחרים כי הייתה על הפרק בדיונים לקראת ההחלטה. לדוגמה, יממה לפני הנסיגה בה ניתנה ההנחיה הזו: "האוגדה תתכנן ותיערך לביצוע קרב נסיגה על כלל מאפייניו (הפעלת אש) ולהיערך למצב בו יוחלט על יציאת הכוחות. היעד הינו ביצוע נסיגה כאשר האויב במצב של חוסר יכולת תגובה". פיקוד הדרום, **מבצע "עופרת יצוקה" - חיתוך מצב בוקר 160700 (1) - סיכום האלוף**, 16 בינואר 2009. גם למחרת, שעות לפני הנסיגה, נאמרו דברים דומים: פיקוד הדרום, **מבצע "עופרת יצוקה" - הערכת מצב צהריים 171445 (1) - סיכום רמ"ט הפיקוד**, 17 בינואר 2009.

הודעת ראש הממשלה קיים איזנברג קפ"ק עם מפקדי החטיבות והורה להם לסגת לעמדות שולטות. ב-18 בינואר בשעה 03:00 החלו הכוחות לנוע לאחור לעמדות שולטות. בהמשך, לאחר הוראה מפורשת, יצאו כל הכוחות מרצועת עזה, והסתיים מבצע ‘עופרת יצוקה’.

החלטתו של איזנברג אינה טריוויאלית, והוא ספג ביקורת מצד חלק ממפקדיו על כך שנעשתה ללא אישור מפורש.⁶³ הוא מילא חלל שנוצר ובו הייתה אי-בהירות לגבי אופן יישום ההחלטה המדינית. בהחלטה זו מימש את אחריותו כמפקד הבכיר ביותר בשטח, וקיבל החלטה חשובה לנוכח הבנתו את המתרחש בשטח, אך זו הייתה בעלת השלכות החורגות מהרמה האוגדתית.⁶⁴ אף שלכאורה חרג איזנברג מסמכותו, הוא זכה לגיבוי מפקדיו שראו את השלכות החיוביות בהחלטה. כך עולה מתוך דבריו של מפקד פיקוד הדרום גלנט למחרת היציאה מרצועת עזה:

חמאס הופתע מההתפתחויות ביממה האחרונה: ההחלטה החד-צדדית של ישראל על נצירת האש ואופן פרסומה, היציאה המהירה של כוחות צה"ל והתגובות התומכות בעולם. הדבר הביא לכך שהוא [חמאס] חדל מלהיות שחקן משמעותי, גם אם ברצונו להכות מכה משמעותית אין לו במי להכות והוא מבין שהעולם נגדו [...] גרם הדבר לכך שבבוקר ניסה חמאס לבחון את ישראל ואחר הצהריים החליט ללכת להסדר.⁶⁵

גלנט אמר את הדברים בהערכת המצב המטכ"לית. על כך הוסיף מפקד המכללות, אלוף גרשון הכהן: "יש להביע הערכה עמוקה לרעיון של ניתוק מגע, שהוא ביטוי נוסף לשמירת היוזמה יחד עם שליטה מלאה בתהליך". ראש אמ"ץ, אלוף טל רוסו, ציין גם הוא ש"ניתוק המגע וההיערכות מחדש נעשו בצורה מרשימה".⁶⁶

63 שיחה של הכותבים עם ראש אמ"ץ במבצע, אלוף טל רוסו.

64 אחת הנקודות שציין איזנברג בשיחה עם הכותבים הייתה ניסיונו מתוך הנסיגה מרצועת הביטחון בלבנון. איזנברג היה מפקד החטיבה המזרחית ביק"ל בעת הנסיגה. הנסיגה התבטאה בכך שלא ניתנו פקודות מפורשות וברורות מן הרמות הממונות, ועל כן ייתכן כי ניסיון מבצעי ייחודי זה השפיע על אופן פעולתו בסיום מבצע ‘עופרת יצוקה’. מתוך ריאיון שערכו הכותבים עם **איל איזנברג**, 22 בדצמבר 2020.

65 מזכירות הפיקוד העליון, הע"מ יומית – 18 בינואר 2009.

66 שם.

לסיכום, ניכר כי מפקד האוגדה במבצע, איזנברג, היה קשוב ועסק בעיקר בנעשה במרחב התמרון. הביטוי המעשי לכך היה בנוכחותו בשטח בעת אירועים ובאופן שוטף במבצע. אופן הסגת הכוחות מן השטח מבטא את הבנת המתרחש במרחב הלחימה ואת הקשב הרב שלו למתרחש ולעלול להתרחש בשדה הקרב.

סיכום

אלישיב שמשי, בספרו על מפקדי האוגדות, הבליט ארבעה תחומים שייחודיים לדרג זה: הבנת הכוונה של הרמה הממונה ומידת ההיענות לפעול ברוח הכוונה; הבנת המתרחש בשדה הקרב; כושר קבלת החלטות; יכולת הפיקוד והשליטה על כוחות רבים. אתגרים אלה, שציין שמשי מתוך ניתוח הקרבות במלחמת יום הכיפורים, רלוונטיים גם לדרג האוגדה במבצע 'עופרת יצוקה'.⁶⁷ ניכר כי איזנברג התמודד עימם, וראוי להבליט שניים שהיו דומיננטיים יותר – היכולת לפקד על כוחות רבים והיכולת להבין את כוונת הרמה הממונה ולתרגמה באופן הולם לביצוע.

מפקד האוגדה נמצא בתווך שבין האסטרטגיה לטקטיקה ומתחכך לא מעט עם הרובד המדיני. הוא זה שנדרש לתרגם מונחים כמו 'הרתעה' או 'מניעת התעצמות' לכדי פקודות מבצעיות קונקרטיות. מהמיקום הייחודי והמשמעותי של מפקד האוגדה הוא נתפס כמי שבכוחו להכריע את הקרב, וגורל המערכה מוטל על כתפיו.

התהליכים, המערכים והמאמצים שהאוגדה מפעילה נועדו לנצח את האויב. כך היה במלחמות ובקרבות העבר בעולם בכלל ובצה"ל בפרט. זהו גם סיפורה של אוגדת עזה ושל מפקדיה במבצע 'עופרת יצוקה' – בהתכוננות ובביצוע. האוגדה מצאה את עצמה עוברת ממצב שגרה ללחימה עצימה כנגד ארגון חמאס שהוא אויב לא־סדור, ארגון טרור וגרילה, כדי לפגוע בו קשות ולהרתיעו.

ממבצע 'עופרת יצוקה', כמו ממבצעים אחרים, עולות שאלות, בהן מה מקומו של הקרב האוגדתי אל מול אויב לא־סדור ובתמרון מבוזר, או מה תפקידה של האוגדה. ממבצע זה ניתן ללמוד על תפקידה הייחודי של האוגדה ושל העומד בראשה בהכנת הכוח ובניהול הקרב האוגדתי – הצורך

⁶⁷ אלישיב שמשי, **בכוחם להכריע – על מפקדי אוגדות בשדה הקרב**, תל אביב: משרד הביטחון, 2007, עמ' 13–14.

לסנכרן את המאמצים, לתמוך ולשלוט, לפקד ולהנהיג מלפנים ומאחור ולמצוא מהן נקודות ההתערבות וההחלטה הקובעות.

אף שמאמר זה מעלה דוגמה חיובית על תפקודם של מפקדי האוגדה בהכנות ללחימה ובלחימה עצמה, עדיין עולות כמה שאלות, המצריכות בדיקה והעמקה. למשל: מדוע הכוחות לא הופעלו בציוותי הכוחות שבהם התאמנו? האם מוצו יכולות כלל צה"ל שהושקעו במבצע? האם נכון היה להפעיל אוגדה נוספת כדי למצות טוב יותר את הכוחות בלחימה? ובכלל, מה רמת חופש הפעולה האפשרית לאוגדה ולחטיבותיה בלחימה כזו?

שונות רבה באופן הפעלת החטיבות במבצע מעלה גם את השאלה המהותית: האם הייתה לכידות (קוהרנטיות) בשיטות הלחימה, בייחוד במקרה שבו ההכנות כה יסודיות – מגיבוש תפיסה ועד אימונים ומודלים מותאמים? שאלות אלה ועוד נותרו לנו להמשך חקירה ולמידה ממבצע חשוב זה.