

# צה"ל בשנים שלפני המלחמה

## משה קפלינסקי

קשה מאוד לנתח ולהבין את מלחמת לבנון השנייה בלי להבין כיצד צה"ל נכנס אליה. אין הכוונה בעת קבלת ההחלטה לתקוף ב-12 ביולי 2006 אלא בעקבות התהליכים אשר התרחשו בשנים אשר קדמו למלחמה. בהקשר זה יש לנסות להבין באילו תחומים התמקדה העשייה הצבאית, במה עסק הצבא ומה הייתה התפיסה של האנשים אשר ניהלו אותו באותה עת. יש להתמקד בשתי נקודות מרכזיות המשולבות זו בזו. הנקודה הראשונה נוגעת ללחימה המתמשכת בטרור ביהודה, בשומרון ובעזה ובשאלה כיצד השפיעה לחימה זו על צה"ל. הנקודה השנייה שיש לבחון, היא מגבלת המשאבים שהתמודד עמה הצבא באותן שנים.

בשטף האירועים לעתים נשכח הדבר, אולם יש לזכור כי צה"ל הגיע למלחמת לבנון לאחר הישג חסר תקדים בלחימה בטרור הפלסטיני ביהודה, בשומרון ובעזה. גל טרור אשר החל בספטמבר 2000 ואשר אופיין כטרור מתאבדים, גרם לבכירי הצבא, לבכירי מערכת הביטחון, לחברי הממשלה, וככל הנראה גם לציבור בכללותו לתהות אם האמירה המסורתית כי הטרור אינו איום קיומי על מדינת ישראל עוד תקפה.

התשובה לתהייה זו הלכה והתבררה במהירות. בעקבות הטרור המתגבר חלחלה להכרתנו ההבנה כי אם לא נדע לטפל בגל טרור המתאבדים, הוא אכן עלול להיות איום קיומי על מדינת ישראל. צה"ל בשנים האלה עשה את אשר נדרש כדי למגר תופעה זו. בהקשר זה קיבלו ראשי הצבא, ובכללם אני, החלטות נכונות הנוגעות לשינוי סדרי העדיפויות. בין השאר הוחלט להעביר את כלל הכוחות הסדירים ללחימה רציפה בטרור וכן הוחלט להסיט משאבים ללחימה זו גם על חשבון התעצמות ארוכת טווח, וגם על חשבון הזנחת יחידות מחסני חירום (ימ"חים). כך למשל הוצאנו ציוד ממחסנים אלה כדי לחלקו לכוחות אשר פעלו על בסיס יום-יומי בסמטאות שכם, ג'נין ורצועת עזה. בהחלטות אלה קיבלו הגזרות הבעייתיות יותר מבחינת הטרור סדר עדיפות גבוה יותר בהקצאת משאבים אל

אלוף (מיל.) משה קפלינסקי, סגן הרמטכ"ל בשנים 2005-2007

מול גזרות אחרות, ובכלל זה פיקוד הצפון. בעקבות האתגרים אשר עמדו בפני צה"ל באותה עת נדרש פיקוד זה בפעם הראשונה אחרי שנים רבות לסגל לעצמו דפוסי פעולה של חזית משנית.

בהקשר הזה צריך לזכור כי בשנת 2002 בוצעו 42 פיגועים בעורף מדינת ישראל, 260 אזרחים וחיילים נהרגו באותה שנה. לעומת זאת, ארבע שנים לאחר מכן, בשנת 2006, בוצעו שני פיגועים בלבד בעורף המדינה, ובהם נהרגו 17 אזרחים. הישג זה הוא הישג חסר תקדים בישראל ובמקומות אחרים בעולם, אולם כאמור, היו להישג זה מחירים רבים.

בהתאם לאתגרים המשתנים שינה צה"ל גם את תפיסת ההפעלה שלו נגד הטרור הפלסטיני. בסוף שנת 2002, כאשר מוניתי לאלוף פיקוד מרכז, הבנו כי יש לשנות מהותית את אופן לחימתנו במרחב זה. מבצע "חומת מגן" (אפריל 2002) אפשר לנו לחולל את השינוי הנדרש בדפוסי הלחימה בטרור. במסגרת זו שמנו דגש מיוחד על סוגיית המודיעין ועל יכולתה של מסגרת הלחימה הקטנה ביותר לקבל ולסנכרן מידע מכלל גורמי המודיעין. כן הדגשנו את סוגיית המבצעים והפעילויות הכירורגיות על חשבון פעולות גדולות שמסה של כוחות גדולים משתתפת בהם. כך ביצע כל גדוד לוחם, ויהיה זה הגדוד הלוחם הפשוט ביותר, מבצעים מיוחדים ברמה זו או אחרת.

לצד כל אלה, ברמה הערכית תמכנו בדיון על ערכיות המשימה. דרשנו לבצע פעולות רק כאשר הבשילו כל התנאים לביצוען. דרשנו לבדוק אם בשל הסיכונים לכוחותינו המשימה עוד מוצדקת. בכמה מההזדמנויות אף החלטנו בעקבות זאת לבטל את הפעולה. כך למשל אם יש צורך לעצור פעיל טרור מסוים, במציאות אשר שררה אז ביהודה ושומרון, במרבית המקרים לא יקרה דבר אם נעצרו מחר או מחרתיים. התמקדנו ביצירת התנאים המתאימים לעצור את הפעיל באופן אלגנטי ומסודר. פיתחנו תרבות זו והדגשנו למשל כי כאשר מזג האוויר אינו מאפשר מעטפת מודיעינית מתאימה, תידחה הפעולה למחר. כל זאת כמובן כל עוד אין מדובר ב"פצצה מתקתקת", דהיינו מחבל מתאבד אשר נמצא בדרכו לפיגוע בתחומי ישראל.

כחלק מתרבות מבצעית זו גם דרשנו ממפקדי החטיבות שלנו לשבת מאחור. אולי שם יצרנו את מה שכונה לאחר מכן בעגה הציבורית "מפקדי הפלזמה". לעניות דעתי, עשינו כולנו עוול למפקדי החטיבות והגדודים במלחמה ההיא בטרור, שכן הם לא היו מעולם "מפקדי פלזמות", אולם שם יצרנו תופעה זו, שכן בסביבה המבצעית אשר שררה בשטחי יהודה ושומרון אכן היה נכון למקם את המפקדים מאחור. אלה החולקים על דבריי מוזמנים לחזור ולהיזכר בדיון אשר התעורר בציבור ובצבא בנוגע למיקומו של המפקד בעת לחימה בטרור, בעקבות נפילתו של מפקד חטיבת חברון, אלוף משנה דרור וינברג ז"ל. כזכור, בליל שבת

ה־15 בנובמבר 2002 הגיע וינברג ל"ציר המתפללים" בחברון בניסיון לאתר חוליה אשר ביצעה פיגוע ירי באזור. בפעולה נהרג וינברג מאש המחבלים. אפשר לומר, ובצדק רב, כי צה"ל נלחם תמיד בטרור. במשך עשרים שנה בלבנון נלחמנו בטרור בעל דפוסי פעולה ייחודיים לאותה גזרה. ניסינו תמיד לסגל לעצמנו דפוסי פעולה שיאפשרו לנו להתמודד בהצלחה עם האיום הספציפי, ובכל זאת, כל אלה לא הפחיתו את יכולתו של צה"ל להתמודד עם משימות ואיומים בגזרות אחרות. אכן כך, אולם הדבר אשר חיפה על הפערים אשר נוצרו בכשירות היחידות ובכשירות המפקדים והלוחמים וסייע להכשירם למשימות בגזרות אחרות היה האימונים. שלא כבעבר, בתקופת הלחימה בטרור המתאבדים הצבא למעשה הפסיק להתאמן.

כדי להמחיש סוגיה זו ברצוני להזכיר כי בשירותי כמפקד חטיבת גולני התקיים בצבא דיון אשר נבע מאילוצים תקציביים, סביב השאלה אם להאריך את המחזוריות של שלושה חודשי אימון ושלושה חודשי תעסוקה מבצעית לארבעה חודשי אימון וארבעה חודשי תעסוקה מבצעית. כנציג המח"טים, שלחו אותי לדבר בפני פורומים שונים, ובכלל זה בפני הרמטכ"ל ושר הביטחון בזמנו. הסברתי להם כי ארבעה חודשי תעסוקה מבצעית רציפה לא יאפשרו לנו לשמר את היחידות שלנו, את רמת האימונים שלהן, את כשירותן להתמודד עם איומים אחרים וכן נתקשה לשמר מתח מבצעי. אין ספק כי הייתי נאיבי ותמים. היחידות ששירתו בפיקודי בפיקוד מרכז בתקופת הלחימה בטרור המתאבדים ביצעו לעתים 12 חודשי תעסוקה רצופים, לעתים עשרה חודשי תעסוקה רצופים ולאחריהם חודש או חמישה שבועות של מעין אימון, שקראנו לו "ריענון", שכן לא היה יותר מכך. ראוי להזכיר את זה כדי להציב את הדברים בפרופורציה ובפרספקטיבה הנכונה. אכן לא הצלחנו לגשר על הפער אשר נוצר באימון היחידות, בין השאר בשל מגבלת המשאבים. בשנת 2003 גיבש צה"ל תכנית רב־שנתית בשם "קלע". תכנית זו כללה גזרות רבות. כך למשל דוממנו חלק גדול ממצבת הטנקים שלנו וכן כמה עשרות מטוסים. מלבד זה, סגרנו יחידות והתחלנו בתהליך של פיטורי 6,000 אנשי קבע. חודש וחצי לאחר שאישרה הממשלה את תקציב "קלע" בסכום מסוים, היא גזרה על הצבא קיצוץ נוסף של חצי מיליארד שקלים. בשל כך נדרש הצבא לקצץ עוד כמה מיליארדי דולרים ממה שהגדיר בתכנית "קו אדום", ומדובר, האמינו לי, בסכומים לא מבוטלים.

עם זאת, סכומי הכסף אינם הבעיה העיקרית בהקשר זה. הבעיה הייתה אופן ביצוע הקיצוץ. "הנחתת" הקיצוץ על צה"ל יצרה מצב שמרחב התמרון התקציבי של קברניטי צה"ל היה צר ביותר, שכן התכניות ארוכות הטווח כבר יצאו לדרך. לאנשי הקבע המפוטרים יש צורך להמשיך לשלם משכורות עוד חודשים רבים. לפיכך המשאבים הזמינים ביותר לקצץ בהם ואשר אותם עוד צרכנו היו ימי

מילואים, אימונים ורכש של מלאים. אלה שלושת התחומים בהם ניתן היה לבצע קיצוץ בתקציב צה"ל באותה עת.

אכן, קיצצנו בתקציב האימונים. כך, ממיליארד שקלים ב־2001 הושקעו באימונים חצי מיליארד ב־2006. תקציב אימון המילואים פחת אף הוא מחצי מיליארד בערך ב־2001 ל־150 מיליון בערך ב־2006. בשנת 2003 לא התקיימו אימוני מילואים כלל, כלומר תקציב אימון המילואים בשנה זו היה אפס.

צירוף שני גורמים אלה, הלחימה בטרור והקיצוצים החוזרים ונשנים בתקציב הביטחון והשפעתם על תכנית האימונים של הצבא, הביא לכך שצה"ל הגיע ללבנון לא מוכן למשימתו. מפקדי פלוגות לא עברו אימון מרוכז. קצינים אשר מאז גיוסם לצבא עסקו בלחימה בטרור בשטחים מצאו את עצמם בלבנון בפעם הראשונה מובילים פלוגה בהיקף מלא בלי שעברו אימון מסודר עם הפלוגה שלהם. מפקדי גדודים שלא הובילו מעולם גדוד טנקים נשלחו ללבנון; והיו יחידות מילואים אשר במשך שש שנים לא ביצעו תרגיל באש. בכל הנתונים האלה כבר דנו רבות, ואני חושב שנכון להזכיר אותם כדי להסתכל בתמונה הכוללת של המלחמה ולהבין את ביצועי צה"ל.

לצד כל אלה ראוי להזכיר תופעה נוספת אשר נוגעת לדיון שהתפתח בצבא על תפיסת הפעלה חדשה. לדעתי, גיבוש תפיסת הפעלה חדשה בצבא כאשר אופי האיום משתנה זהו צעד אשר נכון לעשותו. צבא צריך להיות ארגון לומד, מתקדם, משתפר ומתחדש. בפועל כמה שנים לפני קיץ 2006 עסקנו בפיתוח תפיסת הפעלה חדשה. חלק ממשמעויותיה ועקרונותיה נגע להעצמת מאמץ האש על חשבון התמרון במה שכונה על ידינו "הכרעה משולבת". לכך כיוון הצבא, ולכך הוא התכוון באותה עת.

בו בזמן התפתחו גם שפה ומונחים ייחודיים לתיאור תפיסה חדשה זו. לצערי, תחום זה לא התפתח בצורה טובה ומקצועית מספיק. השפה נותרה נחלתם של מעטים בתוך הצבא, ולא הצליחה, בגלל כישלונות פנימיים שלנו, לרדת לשטח או להפוך לשפה המשותפת בין כלל הדרגים.

בתרגיל המטכ"לי הגדול שנערך בשנת 2004 ועסק בתרחיש דומה למלחמת לבנון השנייה, כתובות רבות כבר היו על הקיר, וחדי העין שבינינו כבר יכלו להבחין בהן. כבר אז התבררו נקודות תורפה רבות בתפיסה החדשה: ניסיונות לא מוצלחים להשפיע או להכריע את הצד השני באמצעות הפעלת אש בלבד, התברר כי משך המלחמה ארוך מדי, התייחסות בלתי מספיקה לכמות הנפגעים בעורף וניצני חוסר הבנה בין הדרגים אשר נבעו משימוש בשפה לא ברורה.

יתרה מזו, במבט לאחור נראה כי בשנים שקדמו למלחמה היה קשה לחשוף את ליקויי התפיסה החדשה ואת ליקויי השפה אשר תיארה אותה, גם בשל היעדרם

של אימונים מסודרים ברמת הגייסות וברמת המפקדות. באופן זה הגיע צה"ל למלחמת לבנון השנייה בקיץ 2006.

למרות כל אלה, אין בהם כדי לתרץ או להצדיק את הדרך בה פעלנו. אני חושב, משוכנע ויודע שגם בתנאים אלה היינו מחויבים לעשות טוב יותר, ולסיים את המערכה בצורה נחרצת הרבה יותר ובצורה טובה הרבה יותר. אם אכן כך, נשאלת השאלה היכן טעינו. להבנתי, הטעות הייתה נעוצה בין השאר באופן בו השתמשנו בכלים אשר עמדו לרשותנו. קצרה היריעה במאמר זה מלתאר את כלל הסוגיות הקשורות לנושא זה. לפיכך אתמקד בחמש נקודות מהותיות, ביחוד כאשר אנו מבקשים להתכונן לסיבוב הבא בלבנון או להיערך לאתגרים אשר יעמדו בעתיד בפני מדינת ישראל וצה"ל.

הנקודה הראשונה ששגינו או כשלנו בה כמפקדים הייתה חוסר הצלחתנו לשנות את התפיסה או את הלך הרוח (Mind Set) הכללי, גם של הממשלה, גם של הציבור, אבל בעיקר בתוך הצבא פנימה. לא הצלחנו להבהיר, ואולי לא הבנו בעצמנו במידה זו או אחרת, שהעימות עם חזבאללה איננו המשך ישיר לפעולות השוטפות שביצענו בשש השנים שלפני המלחמה ביהודה ובשומרון, אלא זאת מלחמה. אחד המפקדים, לא בכיר דווקא, רב־סרן, שנלחם במלחמת לבנון וגם במבצע "עופרת יצוקה", נשאל לאחרונה בנוגע להבדל בין שתי המערכות האלה בעיניו. הוא חשב מעט, ולבסוף ענה: "בלבנון כל הזמן אמרו לנו: 'אתם במבצע'. כשיצאנו אמרו לנו: 'הייתה מלחמה'. ב'עופרת יצוקה' אמרו לנו: 'מלחמה, מלחמה, מלחמה', וכשיצאנו, אמרו לנו: 'היה מבצע'". לדעתי, אין טוב מציטוט זה כדי להמחיש את סוגיית הלך הרוח בנוגע למלחמה ההיא.

כל שדרת הפיקוד בצבא לא הבינה ולא עשתה מספיק כדי לשדר ולהתנהג בדרך שהיינו צריכים להתנהג בה בשל המציאות המשתנה. אכן, היו ניסיונות לעשות כן. בכל הערכת מצב אמר הרמטכ"ל: "חבר'ה, אנחנו במלחמה, תתחילו לחשוב אחרת". באוגדה 91 נכתב על הקיר: מלחמה. אולם זה לא מספיק. היינו מחויבים לעשות גם דברים מוחשיים. קהלני בספרו **עוז 77**, כמדומני בפרק הראשון, מספר איך המיגים הסוריים תקפו ב־1973 ברמת הגולן. הוא שלח את הטנקים שלו לרמפות, ואחד ממפקדי הטנקים שאל אותו, אפילו שכבר ירו עליו: "האם מותר לי לעלות על השחור?" כלומר על הכביש, שכן בשגרה אסור לנסוע בטנקים בכבישים כדי לא לקלקל אותם.

גם בלבנון לקח לנו זמן רב כדי להבין שמותר לנו לעלות על הכביש. מובן ה"לעלות על הכביש" בהקשר זה כולל דברים רבים נוספים. אנו, דרג המפקדים הבכיר בצבא, היינו חייבים לעשות גם פעולות מוחשיות יותר. כך למשל בתחילת המלחמה התפתח בצבא דיון על פתיחת המצפ"ע (מוצב הפיקוד העליון) ואם הוא משמעותי או לא משמעותי כדי לנהל את הקרב או המערכה בימיה הראשונים.

במבט לאחור דיון זה כלל לא היה רלוונטי, שכן עצם העובדה שלא פתחנו את המצפ"ע גרמה לכולנו לחשוב שמצב העניינים רגיל, פחות או יותר, כלומר עלינו רק לעשות קצת יותר ממה שעשינו עד היום. דבר זה העביר שדר מסוים כלפי מטה עד לרמות הנמוכות ביותר. אי-גיוס המילואים בהקשר הזה לא עזר לנו לשנות את המצב. נוהלי העבודה שהמשכנו לעבוד בהם בכל הרמות בצבא. ביטוי נוסף להלך רוח זה היה המשך קיומם של המו"גים – דיוני מבצעים וגיחות. הדיונים הארוכים האלה לא היו רלוונטיים כלל לסוג הפעילות וההחלטות שנדרשנו להן. המו"גים נמשכו, למיטב זיכרוני, עד שלביה המתקדמים של המערכה. כן צריך היה לבצע חלוקת גזרות בתוך פיקוד צפון. יתרה מזו, אופי הפקודות שהורדנו כלפי מטה המשיך לדמות לפקודות שהוצאנו בשש השנים אשר קדמו למלחמה ואשר היו רלוונטיות במקרה הטוב ללחימה בטרור ביהודה ושומרון.

גם פורמלית לא הגדרנו לדעתי עד סוף המלחמה מצב חירום בעורף. בסוגיה זו נערכו דיונים רבים, ונדונו שאלות רבות בנוגע להשפעת הכרזה זו על המשק. שוב, בחכמה שלאחר מעשה שאלה זו ודומותיה נראות רלוונטיות פחות. כך למעשה במקומות שיכולנו להשתמש בהם בכלים שונים אשר ימחישו לנו, לפקודינו ולציבור בכלל כי אנו נמצאים במציאות אחרת – פספסנו.

השלכותיו של הפספוס הזה היו מגוונות: כמה מאתנו נשאר צמודים ל"פלזמות"; לא הגדרנו משימות בדרך שבה היה צריך להגדירן באותה עת, והדבר השליך על קיומם או על אי-קיומם של ערכים מסוימים בדרגים הנמוכים. כך למשל "דבקות במשימה". על סמך היכרות טובה עם השטח ועם דרכיו אני משוכנע כי אילו הגדרנו נכון את המשימות ואילו הצלחנו להשפיע על ה־mind set מפקד אוגדה לא היה דוחה פעולה שהוא צריך לבצע בגלל בעיית מזג אוויר. בשכם אולי היה נוהג כך, אך לא בלבנון. בהקשר זה אפשר להביא דוגמאות רבות, אולם נראה כי סוגיה זו ברורה דיה.

לדעתי, כישלוננו לשנות את הלך הרוח הכללי בצבא החמיר בשל התפיסה שהתפתחה בגבול הצפון מאז היציאה מרצועת הביטחון במאי 2000 ואשר במרכזה עמד העיקרון של "שב ועל תעשה". המשימה המרכזית הייתה למנוע חטיפה, ולא דברים אחרים. ביטחון חיילי צה"ל הוגדר כחשוב מכול. החיבור של כל אלה עם חוסר הצלחתנו לומר: "עד כאן, מעכשיו אנו בסיטואציה אחרת", היו מהגורמים המרכזיים, אם לא המרכזי ביותר, בעיניי, לדרך ניהול המלחמה.

הנקודה השנייה ששגינו בה הייתה שלא חתרנו לקיצור משך המערכה. אמת, המערכות שאנו מתמודדים עמן כיום דינן להיות ארוכות. האויב שנתמודד עמו גם בשנים הבאות אינו אויב אשר אפשר להכריעו בשיטת ה"זבנג וגמרנו". פגיעות ספורדיות אינן הפתרון, והשפעתן מועטה. כך גם בהקשר הלבנוני, גם אם יכבוש צה"ל את השטח עד נהר הליטני, לא תוכרע המערכה וייוותרו שלבים רבים עד סיומה. בכל זאת, אני חושב שנטלנו לעצמנו חופש רב מדי בהארכת משך המלחמה

ההיא. במבט לאחור לא הערכנו את ההשפעה המצטברת שהייתה לירי הטילים והרקטות על העורף. הצד השני הבין טוב יותר מאתנו מה הרקטות עושות לנו לאורך זמן. באותה עת שאבנו עידוד רב מאמירות של ראשי עיריות כאלה ואחרים אשר הצהירו כי העורף חזק, יעמוד לימין צה"ל וכי על הצבא להמשיך לבצע את משימתו. אכן, נטלנו לעצמנו חופש פעולה רב מדי בכל הנוגע להארכת משך המלחמה.

בהקשר הזה יש לראות גם את הערכתנו לתגובתה של ארצות הברית והלחץ שציפינו כי תפעיל עלינו. כולנו חיכינו שהממשל בושינגטון יעצור אותנו. תפיסה זו הייתה שגויה לחלוטין. נכשלנו בניתוח הצרכים שלהם, התובנות שלהם וההבנות שהתגבשו בקרבם באותו זמן בנוגע לחזבאללה. לדעתי, האמריקאים הבינו כמונו את חשיבות המערכה לישראל, לעולם ולתפיסת העולם שהם מייצגים, ולפיכך העניקו לנו חופש פעולה מלא. אנו לא הבנו שכך הם פני הדברים, והתנהלנו לפי סדר זמנים או שעון מדיני אחר לגמרי מתוך אמונה כי לחץ האמריקאים להפסקת המערכה ממשמש ובא וכי בתוך זמן קצר נאלץ להפסיק את המערכה.

סוגיה נוספת אשר קשורה לקיצור משך המערכה נוגעת למנגנוני הסיום. אלה היו צריכים להיות מוגדרים בראשית המערכה. היה עלינו להגדיר בדיוק מה אנו מתכוונים לעשות ומה אנו רוצים להשיג, ובהתאם לגבש את מנגנוני הסיום הרצויים לנו, כלומר אם אנו מסתפקים במכת מנע, אם אנו מבקשים להכריע את חזבאללה או כל דבר אחר, ומאותו רגע למקד את מאמצינו בכיוון זה, ובכלל זאת להגדיר ולגבש את מנגנוני הסיום הרצויים לנו. אנו לא עשינו זאת. לדעתי, יכולנו ליצור מנגנונים אלה כבר אחרי התקיפות המוצלחות של חיל האוויר את מערך הטילים ארוכי הטווח של חזבאללה ביום רביעי בלילה וביום חמישי, ובהתאם ליצור בשלב זה את המנגנונים אשר יאפשרו לקצר את משך המערכה. בהקשר זה למשל, להבנתי, היינו צריכים להחליט בשלב מוקדם הרבה יותר כי אנו הולכים למהלך קרקעי. בה בעת היינו צריכים להפגין נחרצות רבה יותר בביצוע המהלכים הקרקעיים החלקיים שעליהם כבר החלטנו. מלבד זה, היינו צריכים להפעיל מוקדם הרבה יותר את האמצעים הנוספים, שהיו לנו נגד הרקטות. אין כוונתי לנשק סודי כלשהו, אלא להפעלה מושכלת יותר של כוחות מיוחדים שהכנסנו למעגל הלחימה בשלבים מאוחרים מדי של המערכה.

הנקודה השלישית הקשורה לכישלון בניהול המערכה נוגעת לאי-גיוסו של מערך המילואים מיד בראשית המלחמה. גם פה, כשהחלטנו על תקיפה נרחבת בתגובה לחטיפה היינו צריכים באותה נשימה גם לקבל ההחלטה אם אנו מסתפקים בתקיפה זו או שאנו מכינים את עצמנו למערכה ממושכת. קיבלנו החלטות שפסחו על שתי הסעיפים. אמרנו שאנחנו הולכים לתקיפה, ואז נראה מה קורה. בדיעבד ברור כי אין זו הדרך הנכונה לבצע, להתכונן או להיערך כנדרש לעתיד. הדבר

חמור שבעתיים על רקע חוסר האימונים וחוסר הלכידות של יחידות המילואים שלנו. תיארתי את מצבם בשלב מוקדם יותר במיוחד כדי להסביר נקודה זו. לצבא יש תכנית אשר נועדה לגשר על מקצת הפערים המבצעיים אשר נוצרו ביחידות המילואים עקב שנים של חוסר אימונים. אמנם תכנית זו אינה משולמת, אך יישומה היה מאפשר להכניס יחידות מילואים ללחימה בצורה טובה יותר. אנו ויתרנו על יישום התכנית. מכל מקום, לדעתי, גם אם לא היינו מטילים אותם בסופו של דבר למערכה, הרי עצם גיוסם הוא גורם מרתיע, המעיד על כוונות, ועשוי להיות גם אמצעי לגיבוש מהיר יותר של מנגנוני סיום המערכה.

בקשר למערך המילואים בכל מערכה עתידית תמיד יוצבו לפתחנו הדילמות: מתי לגייס את מערך המילואים, באילו היקפים, מה יהיו ההשלכות על המשק, מה תהיה התגובה הציבורית אם לבסוף יוחלט לא להפעילם ומה יגידו אנשי המילואים עצמם אם כמה מהם יאלצו לשבת ללא מעש. דעתי בעניין זה ברורה. כאשר מקבלים החלטה יש להשתמש בכלל המשאבים אשר עומדים לרשותנו כדי להוציאה אל הפועל, ויש לעשות את הדברים מראש ולא בצורה מתגלגלת.

הנקודה הרביעית היא שילוב של מוכנות ושל ניהול. נכנסנו ללחימה בקיץ 2006 ללא תכניות אופרטיביות מוכנות ללחימה בזירה זו. בעיניי, תכנית אופרטיבית לצבא היא אבן ראשה. על פי התכניות מוקצים משאבים, נערכים אימונים ותרגילים ללא גייסות, לאורה מתקיימים דיונים, ועל פיה מגובשות תפיסות הפיקוד והשליטה. תכניות אופרטיביות משמשת בסיס לפיתוח ידע ולצבירת ניסיון, למיקוד מאמצי המודיעין ולתכנון תרגילים ואימונים. רק בדרך זו אפשר להתכונן כראוי למערכה עתידית. ללא תכנית אופרטיבית השיח בין הדרגים השונים בתוך הצבא ובין אנשי הצבא לאנשי הדרג המדיני – לוקה בחסר. התכנית מניחה למעשה את המכנה המשותף בין הגורמים השונים, ובלעדיה נוצר פער אשר קשה לגשר עליו, ודאי תוך כדי לחימה.

גם בעתיד אנו עלולים להיקלע למצב שנאלץ לפעול בזירה זו או אחרת ללא תכנית אופרטיבית מוכנה מראש, אולם בדיעבד לא השכלנו לנהוג או לפקד בדרך שצריך לעשות זאת כאשר אין בנמצא תכנית אופרטיבית מתאימה. אכן, היה אפשר לעשות צעדים שונים אשר יקלו את הפער הזה ויגשרו עליו. כך למשל יכולנו לשנות את אופי הדיונים שניהלנו, להעמיק את השיח ולא להתמקד בהעברת מידע, בעיקר בכל הנוגע לשיח בינינו ובין הדרג המדיני, אך גם בתוך הצבא עצמו. היינו צריכים להקפיד שבעתיים על הדרך שבה הגדרנו את הפקודות ועל הדרך שבה הורדנו אותן כלפי מטה. את כל אלה לא ביצענו.

הנקודה החמישית היא למעשה שילוב ותוצאה של ארבע הנקודות אשר מניתי עד כה, ואפשר לסכמה בכותרת: "יזמה, התקפיות ודבקות במשימה". שלושה



מרכיבים אלה היו חסרים לנו. מלבד כל מה שנאמר עד עתה, נראה כי לקח זה הוא החשוב ביותר, ואסור שיישכח במערכה הבאה.

למלחמת לבנון השנייה היו גם הישגים רבים, ואין זה המקום לפרטם. כל אחד ואחד מאתנו יכול להרגישם בעצמו. בעיניי, אחד הדברים החשובים של המלחמה ההיא, ואני יודע שזה עומד אל מול הרבה מאוד דברים לא טובים, אבל בעיניי שוב, אחד הדברים הטובים מהמלחמה הזו, הוא שהיא הייתה עבורנו "קריאת התעוררות", מעין Wakeup Call לצה"ל, ואני חושב ומקווה שלמדינה כולה.

הייתה לי הזכות להיות סגן הרמטכ"ל של דן חלוץ כשהוא הטיל עליי להוביל את התחקירים אשר נערכו בצבא אחרי המלחמה. הייתה לי הזכות להעביר את הלקחים שהפקנו בתחקירים אלה לרב-אלוף גבי אשכנזי כדי שיתקן את מה שדרוש תיקון בצבא. אני חושב ששני המהלכים האלה ראויים להערכה רבה מאוד על ידי כולם, על ידי כלל אזרחי מדינת ישראל. ברוח הציבורית והתקשורתית אשר שררה אחרי המלחמה היא התפתחו דיונים רבים, כמה מהם ציניים, והובילו אותם אנשים המחפשים את ראשו של מי צריך לערוף. מלבד אלה לדעתי תהליך הפקת הלקחים אכן היה מרשים, ולהבנתי, אף חסר תקדים בהיקפו, בעומקו ובבגרות שגילה הצבא בתהליך זה, וחשוב מכך – בלקחים שלמדנו והפכו מאוחר יותר לתכניות העבודה השונות המיושמות כיום בצה"ל.

חלק גדול מתוצאותיו של תהליך זה היה אפשר לראות במבצע "עופרת יצוקה". במבצע זה לראשונה זה שנים רבות ישבתי בבית כאזרח וצפיתי בהתרחשויות במסך הטלוויזיה. מלבד העובדה שאנו "מקשקשים" יותר מדי, היה עבורי תענוג וגאווה רבה לראות את היישום השיטתי של הלקחים הרבים שהפקנו ואת העובדה כי הפעם הפעולה הצבאית התנהלה אחרת לחלוטין, בדרך טובה יותר.

להבדיל ממלחמת לבנון, הפעם נכנס הצבא למערכה ברצועת עזה עם תכניות מוכנות, אשר תורגלו מרמת האוגדות והחטיבות עד רמת החייל היחיד. אני חושב שכשירות הציוד, מחסני החירום, האימונים, הגיבוש של כלל המערכים האלה להעלאת רמת המוכנות, השילוב בין גורמי הפעלת הכוח, חיל האוויר וזרוע היבשה, השילוב והסנכרון של המודיעין ועוד נקודות שהתבררו ככשלים במלחמת לבנון היו הפעם נקודות חוזק ראויות לציון.

אני לא בטוח, ואני אומר זאת בלשון המעטה, שכלל מערכות המדינה הפיקו את לקחיהם כפי שהצבא הפיק ואכן תיקנו את מה שדרש תיקון. גם אני חשתי שבמבצע "עופרת יצוקה", לא היה שינוי מהותי בדו-שיח בין הדרג הצבאי לדרג המדיני. גם אני חשתי שהגדרת המטרות לא הייתה ברורה, בטח לא בעת היציאה למערכה. גם פה חשתי שאנו לא עושים כל שביכולתנו, בעיקר בנוגע לדו-שיח בין הדרג המדיני לדרג הצבאי לקיצור משך המערכה, ועוד נושאים שקשורים במערכות שסובבות את הצבא. אני חושב שזו חובתנו, דווקא בשל המלחמה

ההיא, להסדיר טוב יותר את המערכות האלה, ואין ספק כי עדיין היבטים רבים דורשים תיקון ושיפור.

גם בתוך הצבא חשוב לזכור ולהדגיש כי במבצע "עופרת יצוקה" תוקנו ויושמו כלל הליקויים. זה היה מבצע ייחודי בתנאים ייחודיים, אשר לא יעמדו לנו בפעם הבאה. האתגר של המפקדים, ואני בטוח שהם מתמודדים עמו, הוא להתמודד בצורה נכונה עם לקחי המבצע ולוודא שתהליך הטמעת הלקחים מהמלחמה בלבנון ממשיך גם אחרי ההצלחה ברצועת עזה. בהקשר זה חשוב לציין כי קשה להפיק ולתקן ליקויים אחרי הצלחה הרבה יותר מאשר אחרי חוסר הצלחה. עובדה זו ודאי ידועה לכולם.

לסיכום, לדעתי, בעקבות המלחמה ההיא הצבא והמדינה כולה נמצאים במצב אחר לגמרי. לא רק בגלל המצב השורר כיום בגבול הצפון ובלבנון עצמה אלא בשל הלקחים שהפקנו. להערכתי, אם נידרש למלחמת לבנון שלישית, התוצאות יהיו שונות לחלוטין. אין לי ספק שהצבא ידע לבצע את הדברים טוב יותר בפעם הבאה.

האתגר הניצב כיום לפתחנו הוא להיערך אל מול האיומים והאתגרים הבאים של הצבא. אלה אכן קשים ומורכבים. האיום האיראני עומד ברקע, ולדעתי אחת הדרכים להתמודד עמו היא לדעת לטפל בלוחות זמנים קצרים, בנחישות וביעילות רבה הרבה יותר מאשר במלחמת לבנון השנייה בשלוחות האיראניות – חזבאללה, וחמאס. דבר זה הוא אתגר אמתי לכולנו, ובכלל זאת לצה"ל.