

"משחקים במלחמה"

תובנות מרכזיות על משחקי מלחמה ועל דיוני תרחישים – תוך כדי מלחמה

רס"ן קים בר¹

הקדמה

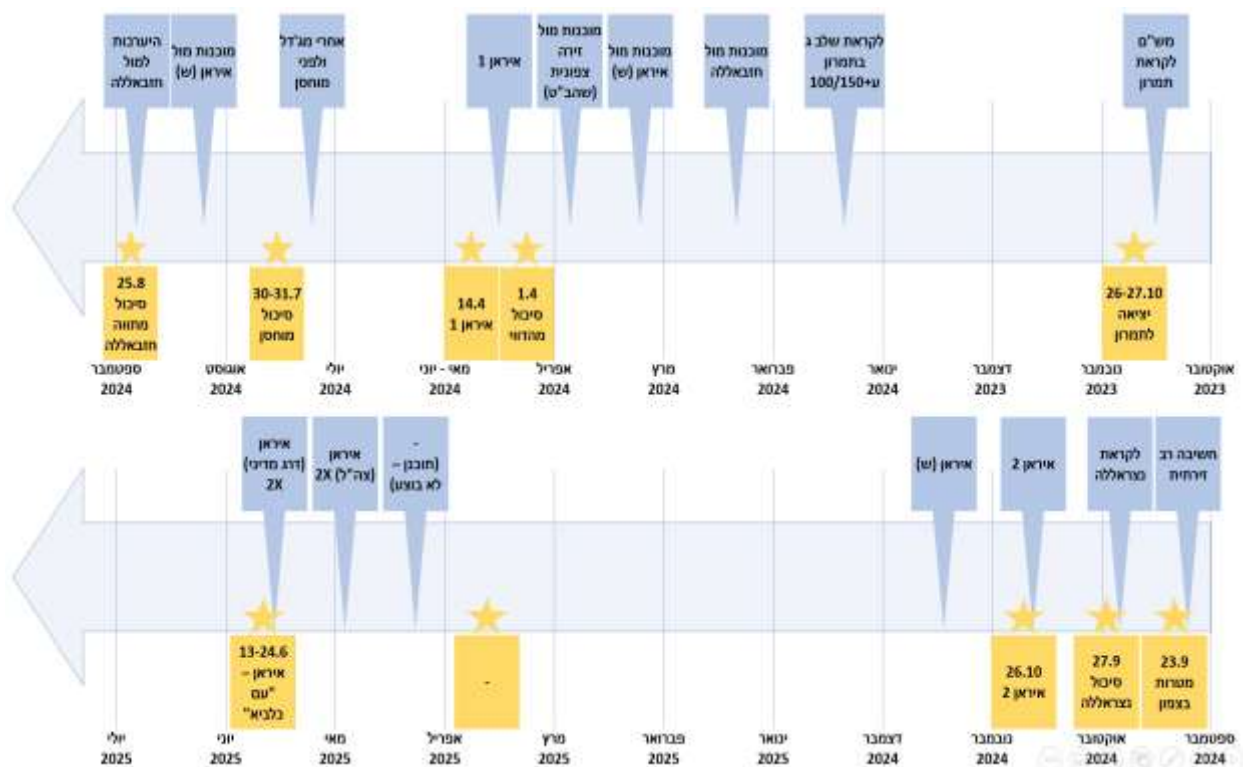
משחק מלחמה (Wargame – להלן, מש"ם) הינו "הדמיה דו־צדדית או רב־צדדית של פעילות צבאית, במכלול נסיבות צפויות או משוערות, משחק מלחמה נועד לבחון אופן חשיבה החלטה ועשייה, כדי לאתר בהם ליקויים, חוסרים או בעיות." (מילון מונחי צה"ל, טיוטה, 2025). במש"ם יש לרוב שחקנים המייצגים את הצדדים השונים, הפועלים לפי אינטרסים ומגבלות, והוא מתפתח באופן דינמי. דיון התרחישים (Scenario Based Discussion – להלן, דת"ר) לעומת זאת מתוחם יותר, לרוב יינתנו בו תרחיש או שניים לקבוצה, והוא ינותח בידי המשתתפים, תוך התבוננות על המשמעויות – סיכונים והזדמנויות – שהוא מגלם בתוכו.

תוך כדי מלחמה, שני מודלים אלו הם יצורי כלאיים בין תהליך חפוז לתכנון סדור. זהו תרגול שמצד אחד דורש תכנון מעמיק והבנת תמונת המצב, מהלך המלחמה וכיווני ההתפתחות, שבימים כתיקונם לוקחים זמן רב, ומצד שני מחייב מהירות – בתכנון ובביצוע – על מנת להיות רלוונטי בזמנים למול ההשתנות התכופה של המצב במלחמה. כלומר המתודולוגיה של ביצוע מש"מים ודת"רים בשגרה עברה התאמות לאור צורכי השעה.

במהלך מלחמת "חרבות ברזל" הוביל מרכז דדו מספר מש"מים ודת"רים לדרג המטה הכללי ולשותפים רלוונטיים. יישומם של המשחקים הציף הבדלים בין המתודולוגיה הסדורה והרצויה למימושם, לבין היישום בפועל. מסמך זה נוסח על בסיס ההתרשמות המקצועית של הכותבת במהלך מלחמת "חרבות ברזל", ומטרתו להציג את עיקרי התובנות והלקחים שעלו במהלך ליווי המש"מים והדת"רים שבהם השתתפה לאורך התקופה. המסמך בנוי משני חלקים, רקע תאורטי – המשלב עקרונות כלליים מתוך הספרות בתחום, ותובנות הנובעות מתהליך ההכנות וממשחקי המלחמה בפועל.²

¹ רס"ן קים בר היא רמ"ד פיתוח ידע מערכתי במרכז דדו. במסגרת תפקידה עסקה בפיתוח משחקי מלחמה ודיוני תרחישים במהלך המלחמה לדרג המטכ"ל. במהלך שנת 2024 פורסם מחקרה "היבטים בהתפתחות המרכיבים הצבאיים של תפיסת הביטחון הלאומי של ישראל" במסגרת מחקרי מרכז דדו.

² יש לציין כי ישנה ספרות מחקרית ענפה בתחום של משחקי מלחמה, וכאן מוצגת טעימה ממנה, בעיקר מהספרות הישראלית בנושא, אשר רלוונטית לאופן שבו צה"ל מבצע מש"מים ודת"רים.



דוגמאות למשחקי המלחמה ודיוני התרחישים שבוצעו במהלך המלחמה והסמיכות למופעים שקרו לאחרים

רקע תאורטי – עקרונות למשחקי המלחמה

משחקי המלחמה ודיוני התרחישים הם כלים בידי המפקד, המסייעים לו בתהליכי החשיבה וקבלת ההחלטות. יש להם מרכיבים קבועים, כגון המשתתפים – מפקד, מתורגלים, חונכים / בקרים, מעטפת – והמבנה העקרוני – הכנה, משחק, עיבוד והפקת מסקנות, ומרכיבים משתנים, כגון מטרות המשחק, המרחב הגיאוגרפי או העקרוני בו מתרחשים האירועים, המתורגלים בהתאם לנושא התרגול, התרחיש, ואופן הביצוע, או המתודולוגיה הרלוונטית הנבחרת, לאור מטרות המשחק. (תורת הלחימה, 1993, 4-5)

משחקי מלחמה מהווים מרחב ייחודי לפיתוח שיח בין-מדרגי, המאפשר ליבון עמדות ותפיסות ומעניק מסגרת בטוחה לאתגור הנחות יסוד קיימות.³ המפגשים הללו מסייעים לחשוף פערים ולבנות שפה משותפת בין דרגים ובין רעיונות שונים, תוך יצירת פלטפורמה ללמידה ולהבנת יחסי הגומלין בין תתי-מערכות (ברוך ומיכלסון, 2017, 11; 13; צליכין, 2017, 50-51). הם מספקים מרחב בטוח לערעור תפיסות קיימות ולבירור יחסי גומלין בין מערכות הלמידה השונות, תוך הפחתת מתחים ופערי

³ בעבר עסקו משחקי המלחמה בעיקר בשלוש מטרות – בחינת תוכניות ורעיונות מבצעיים בזמן גיבושם, חניכה של תוכניות והטמעת תו"ל, ומחקר של שילוב אמל"ח חדש או שינויים ארגוניים. (תורת הלחימה, 1993, 2). כיום שמורות פעולות אלו לרמה האופרטיבית-טקטית, ואילו ברמה המערכתית נבחנים מרכיבים אחרים.

ציפיות בין דרגים מדיניים לצבאיים (ברוך ומיכלסון, 2017, 13; צלליכין, 34-35). המשחקים מתמקדים בשיפור הדיאלוג בין הדרג המדיני והקומה הצבאית הבכירה בתוכה, לדרג הצבאי, בניתוח דינמיקות ובבניית אסטרטגיות לעתיד (צלליכין, 2017, 29-30; 50). ייעודם לשמש ככלי שמדמה קונפליקט, כדי להוביל לטיוב תהליך קבלת ההחלטות. התהליך מתנהל ברובו במוחם של המשתתפים ובשיח בקבוצות, לרוב בתנאים של לחץ, כדי להכין אותם למצבים אמיתיים (Hirst, What Is a Wargame?).

במסגרת זו מהווים המש"מים כלי חשוב לפיתוח רעיונות חדשים, להערכת סיכונים ולשיפור הבנה אסטרטגית. הם מאפשרים למשתתפים לחקור ממדים חדשים, ללמוד מתוך הצלחות וכישלונות ולפתח יכולות חשיבה ביקורתית להתמודדות עם בעיות מורכבות (ברוך ומיכלסון, 2017, 12; הרשקוביץ, 2017, 68-69) נוסף על כך, הם נועדו לתמוך בתהליכי קבלת ההחלטות בדרך של בניית תרחישים, הבנת השלכות הארגוניות והאסטרטגיות של כל פעולה, וזיהוי אתגרים מרכזיים המשפיעים על קבלת ההחלטות (הרשקוביץ, 2017, 88). הם אמורים לאפשר פתיחות מחשבתית ולעורר שאלות, מבלי להגן על דעות מוקדמות (ברונפלד, 2016, 27).

כדי לפתח חשיבה רעננה וביקורתית, מציעים המש"מים מתודולוגיה לביור כשלים בתהליכי קבלת החלטות, הנובעים ממבנים ארגוניים שאינם מאפשרים שיתוף ידע או זרימת מידע מספקת. הם מאתגרים את הקוגניציה ואת תהליכי החשיבה של המשתתפים, דורשים מהם גמישות ודינמיות, ומעניקים חופש להתנסות, להיכשל וללמוד (הרשקוביץ, 2017, 68-69; 76). ברונפלד מצטט את רא"ל חיים ברלב, מתוך סיכום מש"ם "אבן גזית" משנת 1969 האומר כי: "צריך לנסות להיות כמו סטודנטים צעירים – כאלו שבאים לקנות ידע – ולא להתנהג כסטודנטים ותיקים (כמונו [כך במקור]) שבאים לבסס את דעותיהם הקודמות ולא מעוניינים לקנות דעות חדשות." (ברונפלד, 2017, 7).

כמו כן, מודגש הצורך להכיר במורכבות הסביבה האסטרטגית ובהשפעת קצב השינויים על יכולת הארגון לקבל החלטות בזמן אמת, תוך התמודדות עם אי-ודאות ועם השתנות מתמדת (הרשקוביץ, 2017, 67; 74). השימוש במומחים מתחומים שונים תורם להעמקת החשיבה ולגיבוש פתרונות יצירתיים, המבוססים על ידע ועל ניסיון מגוון (הרשקוביץ, 2017, 86).

שימוש במתודולוגיה מסוג זה היא אידיאלית להיערכות לתרחישים אפשריים ולהערכת דינמיקות מתפתחות בזירה המדינית והצבאית. מוטב כי המשחקים יכללו את הדרגים המדיניים, תוך מתן דגש על הבנת ההקשר הרחב ורתימת כל המשתתפים ללמידה אינטראקטיבית (צלליכין, 50-57; הרשקוביץ, 2017, 71). הם מאפשרים למשתתפים לתאר תרחישים עתידיים, לזהות סיכונים מעידים ולדרגם לפי רמת החומרה האפשרית (הרשקוביץ, 2017, 80). יש הטוענים כי הם גם מאפשרים את שיפור המוכנות של הארגון להפתעות ולתפניות (לירז, 2017, 97).

המש"מים צריכים להתבצע בתהליך מובנה ומתמשך כדי ליצור שפה וידע מתקדמים בקרב המשתתפים (לירז, 2017, 96-97). המשחקים נועדו לאתגר תפיסות ולבחון אסטרטגיות חדשות

בתנאי אי־ודאות, תוך זיהוי פערים ושיפור מתמיד של הכלים ושל התובנות (ברוך ומיכלסון, 2017, 13; הרשקוביץ, 2017, 68, 88). נוסף על כך, יש להתמקד בניתוח שיטתי של הנחות יסוד סמויות, בזיהוי פערי מידע ובמיפוי מרחבי חוסר ודאות (צלליכין, 2017, 50; הרשקוביץ, 2017, 68). תכנון המשחקים מחייב גם התבוננות מעמיקה בתוצאותיהם וביחנתן כדי לשפר את המערכת ולצמצם כשלים עתידיים (הרשקוביץ, 2017, 88).

במשחקים השונים נדרשת השתתפות של בעלי התפקידים הרלוונטיים ביותר, אשר בידי כל אחד מהם ידע משמעותי הנוגע לסוגיות הניבחנות.⁴ היקף המשתתפים משתנה בהתאם למטרות המשחק ולמאפייני הסוגייה הנדונה. כך למשל, במשחק מלחמה שנערך בשנת 1968 השתתפו למעלה ממאה איש, ובהם מפקדים בכירים לצד דרגים זוטרים (ברונפלד, 2016, 10). לעומת זאת, משחקים אחרים יכולים להתקיים בהרכב מצומצם של חמישה עד עשרה משתתפים בלבד. בארגונים כמו צה"ל, השחקנים מגיעים לא רק מתוך הארגון, אלא גם מארגונים מקבילים, משותפים בין־לאומיים ומהדרג המדיני (ברונפלד, 2012, 12). חשיבות רבה ניתנת להיעזרות ב"לשעברים" ובמומחים שידמו את החשיבה של מקבלי ההחלטות בפועל, תוך שמירה על איזון בין שיח מצומצם ופתוח לשיח רחב המאפשר גיוון מחשבתי (צלליכין, 2017, 57).

המש"ם או הדת"ר מחייב את המפקד או את המוביל לנמק את החלטותיו, בין אם לעצמו ובין אם לקבוצה (לירז, 2017, 97; ברונפלד, 2016, 16). הצגת השיקולים שעמדו בבסיס ההחלטות תורמת לבהירות בעבור כלל המשתתפים, וממחישה כיצד עשוי להתנהל תהליך קבלת ההחלטות גם במציאות המבצעית. כמו כן, על המשתתפים לציין מה השתנה ומה הבנותיהם מהמשחק, כדי לבחון האם הצליח לייצר פתיחות מחשבתית או להוביל לתובנות חדשות.

המשחק צריך לדמות את הסביבה האסטרטגית הנתונה בהקשר. כך, שלא רק הצד הכחול משוחק, אלא גם האדום והלבן, ולעיתים גם גורמים נוספים המשפיעים (צלליכין, 2016, 55-56). דימוי האויב או המערכת היריבה הינו מרכיב מרכזי במשחק, ויש להציג את השיקולים המרכזיים שלו לצד מצבו הנוכחי או העתידי, בהתאם לתרחיש (איש מעש, 2017, 151-152); טובי, 2017, 170). בהתאמה, יש לעשות זאת גם לשותפים או לשחקנים אחרים שיכולים להיות רלוונטיים לתהליך קבלת ההחלטות. הסביבה האסטרטגית כוללת את ההיבטים הצבאיים לצד היבטים פוליטיים, דיפלומטיים, כלכליים ואחרים (טובי, 2017, 175). לטובת דימוי השחקנים השונים, רצוי להביא מומחי תוכן המכירים את המערכות שבהם הם פועלים, את תרבותם, את עולם הערכים שלהם, את תפיסת המציאות שלהם ועוד (איש מעש, 2017, 145; טובי, 2017, 181).

⁴ יש כאן מלכוד מסוים. ייתכן והאנשים הרלוונטיים ביותר הם דווקא אלו המקובעים יותר מחשבתי, או הנמצאים בקונספציה. המש"ם / דת"ר אמורים לעזור לפרק את זה, אבל לעיתים כדאי להביא אנשים אחרים, המקובלים על מוביל המשחק, ולתת להם לאתגר את הנוכחים ולהביע עמדות שונות.

בספר העוסק במש"מים מאת אג'י הירשט (Aggie Hirst)⁵, חוקרת בתחום מדעי המדינה והיחסים הבינ"ל, עוסקים רבות בשאלות מתודולוגיות ובהתפתחות המש"מים. הירשט מתארת כי מש"מים שימשו לאורך ההיסטוריה ככלי ללימוד אסטרטגיה בשדה הקרב, ולחיזוי של תרחישים צבאיים. היא מוצאת תיעוד של משחקים אלו, בעיקר ברמה הטקטית, אצל הסינים, ההודים והיוונים העתיקים. במאה השמונה עשרה, ניתן לראות כיצד עזרים החלו להתווסף למשחקי המלחמה, כמו לוחות או מפות תכנון. בעשור האחרון, מאז 2014, רואים שינוי גם בגישה של האמריקאים לנושא, והתעצמות בשימוש במתודולוגיה הזו – בייחוד למול שתי רפורמות חשובות במשרד ההגנה – יוזמת החדשנות הביטחונית (Defense Innovation Initiative - DII), וגיבוש "אסטרטגיית ההיסט השלישי" (Third Offset Strategy - 3OS), שנועדה לאזן את היתרון האמריקאי מול כוחות עולים, כגון סין ורוסיה, באמצעות אימוץ טכנולוגיות מתקדמות ואימוני סימולציה חדשניים. מאז, רואים עלייה בשימוש במש"מים כדי לתרגיל תרחישים שונים למלחמה ולאימונים מתהווים. היא מזהה שני סוגים עיקריים של משחקים:

1. משחקים ידניים (Hirst, Manual Wargames): משחקים המבוצעים על לוחות, על רשתות משושים, בעזרת קלפים או חיילי משחק. משחקים אלו מאפשרים ניתוח אסטרטגי מפורט ודורשים חשיבה אנליטית מעמיקה ומשמשים בעיקר להוראה ולמחקר היסטורי. רוב החוקרים מסכימים כי עזרים ויזואליים מסייעים לשחקנים השונים לדמיין בצורה טובה יותר.
2. משחקים דיגיטליים (Hirst, Digital Wargames): משחקים מבוססי מחשב, קונסולות או מציאות מדומה. מתאימים בעיקר לאימונים מבצעיים מורכבים ולתרחישים עתידיים. נמצאים במגמת עלייה בשנים האחרונות, אך מעוררים ויכוחים לגבי מידת הדיוק שלהם בהשוואה למשחקים ידניים.

נוסף על כך, היא מצביעה על שני מאפיינים שיש לשים לב אליהם בבחירת סוג המשחק:

1. משחקים מסחריים לעומת משחקים צבאיים (Hirst, Commercial Versus Military Wargames): משחקים צבאיים נבנים במיוחד לצורכי מחקר, תכנון אסטרטגי ואימונים ואילו משחקים מסחריים מותאמים לקהל הרחב ויכולים לשמש כהשראה למשחקים צבאיים, אך לרוב הם פחות מדויקים מבחינה טקטית.
2. משחקים פתוחים לעומת משחקים דטרמיניסטיים (Hirst, Open-Ended Versus Deterministic): משחקים פתוחים מאפשרים לשחקנים לחקור אפשרויות מרובות ללא מסלול קבוע מראש ואילו משחקים דטרמיניסטיים מובילים את המשתתפים לתוצאה צפויה

⁵ הספר הופץ בגרסה דיגיטלית ולכן אין לו מספרי עמודים. משום כך יכתבו כותרות הפרקים או תתי הפרקים בהתאם להפניה.

ומוכתבת מראש. ההבדלים ביניהם נובעים מהשאלה האם המטרה היא למידה תהליכית או חיזוי תוצאה סופית.

לבסוף היא מסמנת גם את ההבדלים בגישות למש"מים, בין אומנות למדע:

1. הגישה האומנותית: מתייחסת למשחקי מלחמה כאל כלי הדומה להיסטוריה, לספרות, או לאומנות חזותית. חוקרים בגישה זו רואים במשחקי מלחמה דרך לחקור דפוסים של קבלת החלטות וללמוד מהניסיון האנושי ומהאינטואיציה.
 2. הגישה המדעית: מצדדת בשימוש במודלים כמותיים וסטטיסטיים כדי לספק תחזיות מבוססות נתונים. חוקרים בגישה זו טוענים כי שילוב מתודולוגיות מדעיות יאפשר דיוק רב יותר בתוצאות משחקי המלחמה.
- ניתן להוסיף כי קיימות שתי מתודולוגיות נוספות לתרגול, שיכולות להשתלב עם כל אחת מהאפשרויות הנזכרות לעיל (תורת הלחימה, 1993, 2):
1. דו / רב צדדי "חופשי" – כאשר כל אחד מהצדדים משחק את עצמו ומגיב לצד האחר בהתאם לפעולותיו;
 2. דו / רב צדדי מנוהל – כאשר צד אחד או מספר צדדים מתרגלים ואילו צד אחד, לרוב האויב, ישחק על ידי המנהלת או הבקרה.

תובנות אישיות ממשחקים במלחמת "חרבות ברזל" – עד כה

העקרונות והמתודולוגיות שהוצגו במסגרת התאורטית בחלק הראשון, קיבלו ביטוי ממשי במהלך מלחמת "חרבות ברזל" (אוקטובר 2023–יולי 2025). בתקופה זו קיים המטה הכללי כחמישה עשר משחקי מלחמה ודיוני תרחישים, שנועדו לאתגר את החשיבה של הדרג הבכיר ולשרטט את המשכיות המלחמה ואת הכיוונים האפשריים לעתיד. במשחקים השתתפו מפקדים בכירים, ורובם הובלו בידי הרמטכ"ל או ראש אגף המבצעים, כאשר חלקם התקיימו בהמשך גם במשותף עם הדרג המדיני, או שתוצאות המשחק הוצגו בפניו. חלק גדול מן המשחקים נבנו כמשחקים פתוחים, שבהם לא הייתה תוצאה ידועה מראש והדגש היה על בחינת ההתפתחויות האפשריות. אחרים התבססו על מתודולוגיה ידנית – גם כאשר התשתית הראשונית נבנתה במחשב – והאינטראקציה התבצעה סביב שולחן המשחק בהובלת המנהלת. מבין שתי הגישות שתוארו בספרות, ניתן לזהות כי משחקי המלחמה במלחמה זו נטו יותר לגישה האומנותית: הנתונים המספריים שימשו בעיקר כתומכי תרחיש ולא בהכרח כמדדים מדויקים. עם זאת, עצם קיומם של המשחקים ושל הדיונים הפך אותם לחלק משמעותי מן הנוהל הקבוע במטה הכללי, והשפעתם על תהליך קבלת ההחלטות הייתה ניכרת.

המחברת ליוותה את תהליכי ההכנה של מרבית המופעים בדרג המטכ"ל, ומתוך כך מציעה מספר תובנות מתודולוגיות שנאספו במהלך הבנייה, ההיערכות והסיכומים שלאחר תרגילי החשיבה. הדברים מוצגים כאן ללא התייחסות לאופן ניהול המשחקים עצמם או לנושאים ולתוכן שנדונו במסגרתם. מרבית התובנות עוסקות באופן ביצועם של משחקים בזמן מלחמה, אולם רבות מהן עשויות להיות רלוונטיות גם למשחקים הנערכים בשגרה – בכפוף להתאמות הנדרשות.

1. שיח בין־מדרגי ורב־מדרגי

1. המש"מים והדת"רים במלחמה נתנו למטכ"ל פלטפורמה לקיום תהליכי חשיבה בין־מדרגיים ורב־זרועיים תוך־צה"ליים, בין הקומות השונות של הפיקוד ושל התכנון. כך נוצר מרחב בטוח לליבון עמדות, לגישור בין דרגים שונים ולבנייה של שפה משותפת בין הצדדים השונים. לעיתים אף חרגו הדיונים מגבולות הצבא עצמו, כאשר שולבו בהם גם נציגים של גופים ביטחוניים נוספים.

2. במש"מים שנערכו בקומה המטכ"לית שולבו גם שיקולים רחבים מן הקומה הלאומית. למרות שסוגיות אלו נוטות להיעדר לעיתים מהשיח הצבאי, הן חיוניות ליכולת לגבש תכנון אסטרטגי המתחשב במציאות הביטחונית הרחבה, מאחר ושיקולים מדיניים ולאומיים הם חלק בלתי נפרד מתהליך החשיבה, בפרט בעיצומה של מלחמה רב־זירתית ממושכת. ככל הניתן, הובאו נושאים אלו לשולחנם של הבכירים ושולבו במערכת השיקולים שהנחתה את הדיונים.

3. תופעה בולטת במיוחד במלחמה הייתה הרחבת רפרטואר המשחקים כך שיכללו גם שותפים בין־לאומיים. בשונה מהמשחקים הפנימיים, כאן נוספו אינטרסים מובהקים: מחד גיסא, הבנת נקודת המבט של השותפים כלפינו; ומאידך גיסא, העברת מסרים חיוניים במסגרת התהליך, מתוך ההבנה כי המשחקים אינם רק כלי פנים־צבאי, אלא גם מרחב ליצירת דיאלוג אסטרטגי רחב יותר. שילוב השותפים הבין־לאומיים העניק למפקדים יכולת לגבש אסטרטגיה רלוונטית מול גורמים חיצוניים, ולהכניס לתהליך קבלת ההחלטות שיקולים שלא היו נדונים אלמלא כן.

2. פיתוח רעיונות חדשים, הערכת סיכונים, שיפור ההבנה האסטרטגית ויצירת שפה משותפת בקרב המשתתפים

1. במהלך המלחמה משתתפים במשחקים המפקדים בפועל. באופן זה נוצרה לשחקנים השונים ולצוות הבקרה תשתית להכרת הלך הרוח ונקודת המבט שממנה מגיע כל שחקן. חשיפה זו אפשרה להבין טוב יותר את התפיסות השונות סביב השולחן, ולפיכך גם ליצור השפעה על תהליך קבלת ההחלטות. זיהוי התפיסות שמביא כל שחקן מאפשר שיח מעמיק

על ההחלטות האסטרטגיות במשחקי מלחמה. הבנה זו מעשירה את הדיאלוג בין המשתתפים ותורמת ללמידה הדדית, במיוחד בתרחישים מורכבים.

2. לעיתים המפקדים לא שיתפו פעולה באופן מלא עם המשחק. הם הקשיבו, ענו באופן חלקי או נמנעו מדיבור בפתיחות, מסיבות כאלו ואחרות. עם זאת, עצם ההשתתפות שלהם יצרה ערך בעבור שני הצדדים. גם כאשר לא התקיים שיח מלא, המשחק סייע להצפת סוגיות קריטיות, לחשיפת פערים ולמתן תשומת לב לנושאים שיש לטפל בהם. עצם ציון הנושאים בפני המפקדים אפשרה את העלאתם למודעות שלהם והשפיעה בפועל על מהלכי המלחמה.

3. לעיתים ניכר כי קיימת נטייה בקרב מפקדים ושחקנים אחרים לבחור בנתיב ה"נוח" (Happy Flow), שבו המשחק מתקדם לעבר תוצאה חיובית ו"ניצחון" צפוי. תופעה זו מוכרת גם מתרגילים וממשחקים שנערכים בשגרה, והיא עלולה לצמצם את ערך הלמידה. על כן תפקיד המנהלת הוא להבטיח שהמשחק לא יסתיים תמיד בקלות ובהצלחה, אלא יכלול גם תרחישים שמובילים ל"כישלון", כאשר ההחלטות אינן פותרות את הבעיה או אינן משיגות את מטרות הפעולה הצבאית. עיצוב כזה מחייב את המשתתפים לחרוג מאזור הנוחות שלהם, להתמודד עם מצבים מורכבים ולחפש פתרונות יצירתיים. כאשר נערכים משחקים בדרגי עבודה טרם משחק הבכירים, חשוב שכבר שם יועלו במפורש האתגרים שעלולים להכשיל את השגת היעדים – כדי שהיועצים המקצועיים יוכלו להציבם בפני המפקדים בדיון הבכיר.

4. במלחמה, רוב המשחקים היו תגובתיים למול המציאות המתהווה, או למול פוטנציאל נקודתי ושאלות קונקרטיות. גישה זו סיפקה מענה ממוקד לשאלות פרטניות ואפשרה לקיים דיון ענייני על דילמות מיידיות. עם זאת, תכנון משחקים יזומים עם מבט קדימה, מאפשר היערכות טובה יותר לתרחישים עתידיים ולבניית אסטרטגיות ארוכות טווח. האתגר הוא למצוא את האיזון בין שני הסוגים – משחקים שנוגעים לצרכים הדחופים של הרגע, לבין משחקים המעצבים את המערכה בהמשך – במיוחד במלחמות מתמשכות.

5. במשחקים חשוב להציג מנעד רחב של אפשרויות – "קשת תרחישים" – במיוחד במציאות של אי-ודאות. בחינה השוואתית של התרחישים, הן בזיהוי המרכיבים המשותפים להם והן באיתור נקודות השוני, מאפשרת להבין טוב יותר את אפשרויות התפתחות המערכה. תהליך זה מסייע להתמודד עם שינויים בלתי צפויים, להיערך להסתעפויות אפשריות, ולצמצם את פוטנציאל ההפתעות.

3. כשלים בתהליכי החשיבה

1. כדי לפרוץ את המסגרות המוכרות, חייבים השחקנים ואנשי המנהלת להכיר היטב את נקודת המוצא הקיימת. רק כך ניתן לשמור על בסיס ידע מוצק ובה בעת לאפשר חדשנות. אולם

ניסיון מקצועי רב נושא עימו גם סכנת מקובעות וקונספציות, ולכן מנהל המשחק נדרש לנווט באיזון עדין בין שני הקטבים. מסיבה זו תהליך ההכנות מקבל חשיבות מכרעת, ויש להבטיח שיבוצע במלואו.

2. הצוות המתודולוגי הלוקח חלק במש"ם חייב להיות מחובר באופן הדוק למערכת המבצעית. עליו להכיר את המערכה, את האילוצים ואת מורכבויות השטח או לכל הפחות לבצע עבודת תשתית מעמיקה, שתאפשר לו לבנות מתודולוגיה מותאמת לתרגול אפקטיבי. רק כך ניתן להבטיח שהתרחישים יהיו ריאליים ורלוונטיים. תרחיש שאינו נתפס בעיני המפקדים כבר־ביצוע או כמשקף את המציאות, גם אם הוא אפשרי תאורטית – נדחה על הסף ולא מתורגל.

3. ברוב המשחקים, אילוצי הזמן הובילו לכך שתרגול התמקד בתרחיש אחד בלבד מתוך שניים או שלושה שתוכננו מראש – בדרך כלל זה שנתפס כקרוב ביותר למציאות הנוכחית. התרחישים האחרים, גם אם הוכנו, לא הגיעו לידי מימוש. אף שהדבר סיפק מענה ישיר לצורכי הרגע, חשוב לזכור את הערך שבהבנה "לאחור" – תכנון מהטווח הרחוק אל הקרוב מאפשר לזהות מראש את השינויים האפשריים במציאות ולהיערך אליהם, ולא להסתפק רק במה שנמצא כבר על סדר היום.

4. סט סימנים מעידים מהווה רכיב מרכזי בכל תהליך של משחק מלחמה או דיון תרחישיים. באמצעות זיהוי סימנים אלו ניתן לעקוב אחר מגמות, לאתר שינויים אסטרטגיים ולהבין האם איום מסוים מתממש או שמדיניות משתנה. מאחר והמשחקים נועדו בין היתר לסייע בזיהוי פערי מידע וחוסר ודאות, שילוב של שלב מסודר לבחינת סימנים מעידים מאפשר לממש מטרה זו. לפיכך, בכל משחק חשוב להקדיש מקום לשאלה זו ולהבטיח שניתנת לה התייחסות מפורשת.

5. כמו בזירות אחרות, גם במלחמה נכנסים מעת לעת שחקנים חדשים אל המגרש, בין אם הם מכוחותינו, מכוחות היריבים והאויבים או מהגורמים הניטרליים. במשחקי המלחמה יש יתרון מובהק – ניתן לשלב שחקנים כאלה כבר בשלב החשיבה, בין אם לשלבם בתהליך המשחקי אם הם מכוחותינו, או בין אם באמצעות הכנסתם לתרחיש המשחק כהתפתחות אפשרית. במקרה זה יש ערך בשימוש במומחים חיצוניים להעמקת הדיון ולהבנת תרבויות, מערכות ערכים ותפיסות מציאות שונות של השחקנים החדשים. באופן זה ניתן לנתח מראש את דפוסי הפעולה שלהם ולשלבם בהבנה האסטרטגית הכוללת.

6. אחד האתגרים הבולטים במשחקים היה סוגיית המידור. מטבע הדברים, הרצון לשמור על חשאיות מבצעית או למנוע חשיפת נתונים רגישים, מגביל את סל האפשרויות הנפתח בפני כלל המשתתפים. כתוצאה מכך, תרחישים מסוימים או נתונים חיוניים הושמטו מהמשחקים, לעיתים באופן מובנה ובמכוון. מצב זה הקשה על יצירת תמונה מלאה ועל הבנת מכלול ההשלכות. משחקי מלחמה נועדו לסייע בזיהוי פערי מידע ומרחבי חוסר ודאות.

בפועל, המידור יצר חוסר ודאות מובנה נוסף – הן בין השחקנים עצמם והן בין הקומות השונות במערך, כאשר מידע שהיה בידי הדרגים הגבוהים, הצבאיים והלאומיים, לא תמיד עמד לרשות היחידות הכפופות.

4. מתודולוגיה – גמישות, דינמיות, חופש להתנסות, להיכשל וללמוד

1. בבניית משחק מלחמה נדרש להגדיר במדויק את רמות החופש של המשתתפים ואת גבולות הגזרה שבתוכן יתנהל המשחק. לצד מגבלות מבצעיות מובנות ומוצהרות, חשוב לשלב גם "קלפים מפיתיעים" המוסיפים ממד של אי־ודאות ומאתגרים את תהליך קבלת ההחלטות. כך ניתן לאפשר גמישות ודינמיות, לצד מסגרת ברורה.

2. כדי שהמשחק יהיה אפקטיבי וממוקד נדרש להגדיר מראש את מסגרתו – מי הם המשתתפים, אלו דרגים נכללים, ומהו אופן התרגול שיושם. בהיעדר מסגרת ברורה, המשחק עלול לאבד מיקוד או לסטות מהיעדים שהוגדרו לו. מאחר ומשחקי מלחמה נועדו לשמש כלי שיטתי לבחינת אסטרטגיות ולליבון עמדות, הגדרת הפרמטרים המרכזיים מראש מאפשרת לממש את המטרה הזו ולכוון את הדיון כך שיתרום באופן ממשי לתהליך קבלת ההחלטות.

3. היחס בין שלב התכנון לשלב הביצוע במשחקים עמד לרוב על 1:7. כל שעת משחק דרשה כשבע שעות של הכנה. כך, מש"ם או דת"ר בן שלוש שעות הצריך כעשרים ואחת שעות תכנון, שבדרך כלל נפרסו על פני כשלושה ימי עבודה. מצב זה רחוק מן האידיאל, שכן לפי מודלים של בניית משחקי מלחמה ההכנות אמורות להימשך שבועות ואף חודשים. עם זאת, לנוכח תנאי המלחמה ולחץ הזמן, זה היה הפתרון המיטבי שאפשר מתן מענה מהיר לסוגיות מתהוות. במספר קטן של משחקים, כאשר קבלת ההחלטות לא הייתה דחופה והדיון עסק בטווחי זמן בינוניים, התאפשרו הכנות ארוכות ומעמיקות יותר. כך או כך, עיקר העומס התרכז בשלב ההכנות – לימוד החומר, בניית התשתית, עבודה עם צוותי מומחים, פיילוט והכנת עזרים – בעוד שהמשחק עצמו נותר קצר, ממוקד ומדויק בעבור המפקדים. בכך בא לידי ביטוי העיקרון שהודגש בחלק התאורטי – המשחק הוא רק קצה הקרחון של תהליך למידה רחב ומתמשך.

4. עם זאת, ולמרות הזמן המצומצם יחסית להכנות, ישנה חשיבות גדולה לתהליך ההיערכות למשחק, מאחר והוא מאפשר דיוק של הרעיונות המוצגים בו, חיבור של כלל הגופים המשתתפים כבר בשלב בנייתו, והעמקה בנושאים שדורשים בירור ועשויים לעלות כסוגיות במשחק. לצד זאת, המשחק לא נגמר בסיום קיומו. יש ערך רב בתחקור אחר הכולל ניתוח תוצאותיו, תהליכי קבלת ההחלטות, השלכותיהן, וההשפעה שלהן על קבלת ההחלטות להמשך בראי קדימה.

5. באשר לפלטפורמת המשחק, מרבית המשחקים שנערכו היו ידניים שהתבססו על מצגות. הוצגו בהן הדילמות המרכזיות, נוספו שקפי תרחיש או מפות, ולעיתים שולבו סרטונים או חומרי טעינה נוספים. כך, באופן מפתיע אולי, לא נעשה שימוש במערכות אלקטרוניות מתקדמות או בכלים חכמים אחרים. דווקא הפשטות הזו אפשרה להעמיק בדיון, שכן ככל שהמשחק היה פשוט יותר, כך התאפשר לקיים שיח מורכב יותר סביב התוכן. הבחירה בעזרים פשוטים נבעה מהצורך במענה מהיר במהלך מלחמה, גם אם על חשבון המגוון שהוצג בספרות התאורטית.

6. במהלך המלחמה יושמו סוגים שונים של משחקים – החל ממש"מים וכלה בדת"רים, כאשר האחרונים היוו את החלק העיקרי. גיוון זה סיפק למפקדים כלים לפיתוח חשיבה גמישה ויצירתית, ולצד זאת גם אימון ממוקד להתמודדות עם מצבי לחץ. להלן כמה דוגמאות לסוגי המשחקים שתורגלו:

1) מהסוף להתחלה – משחק שבו מוגדר מצב הסיום – לחיוב או לשלילה – והשחקנים נדרשים להבין כיצד הגיעו לשם. משחק זה מאפשר ניתוח תהליכים לאחור, המשפיעים על גזירת המשמעויות קדימה, וגם מנטרל במידת מה את אפקט ה"הנתיב הנוח" שצוין מעלה;

2) בנעלי האחר – משחק שבו כל שחקן משחק את הצד השני – לרוב מנתח את האינטרסים שלו ואת דרכי הפעולה שלו. סוג זה טוב בעיקר למשחק עם שותפים בין־ארגוניים או בין־לאומיים, ומאפשר היכרות טובה יותר עם הצד השני, לצד חשיפת הצד השני לאילוצים ולשיקולים שיכולים לאפיין את תהליך קבלת ההחלטות בצד שלנו;

3) משחק תפקידים – כל שחקן מקבל ייצוג (כחול, אדום, לבן), ואמור לשחק בהתאם לאינטרסים שלו כפי שהוא מבין אותם. המשחק מתאים בעיקר במצבים שיש מומחי תוכן לכל אחד מהייצוגים, והם יודעים לשקף את התנהגותם ואת תהליך קבלת ההחלטות שלהם. לרוב רצוי שלכל שחקן יהיו הגבלות או אילוצים שיינתנו בידי המנהלת, כדי לאפשר מסגור של המשחק;

4) דיון לאחר תרחיש – הקבוצה מקבלת תרחיש כלשהו שכבר קרה. עכשיו עליהם לנתח מדוע הדברים קרו, מה היו השיקולים שהובילו לכך ומה עושים מכאן והלאה. זה מזכיר במידת מה את "מהסוף להתחלה", רק שכאן העיסוק הוא בעיקר מה עושים מנקודת הסיום והלאה ולא מה יש לעשות באופן מיידי.

עם זאת, יש פער מסוים בין המגוון שיושם בפועל לבין ההמלצות שהודגשו בחלק התאורטי. בפועל התבסס המגוון בעיקר על מידול בסיסי וידני, הדבר נבע מהצורך לספק מענה מהיר וממוקד בזמן מלחמה, גם אם לא מוצה במלואו הפוטנציאל של מתודולוגיות אחרות.

סיכום

כפי שעלה מן המסגרת התאורטית, משחקי מלחמה ודיוני תרחישים נועדו לשמש כלי ייחודי לשיפור החשיבה, התכנון והלמידה – והדבר בא לידי ביטוי גם במהלך המלחמה. עם זאת, כדי שימלאו את ייעודם נדרש שיפור מתמיד בהתאמתם למציאות המשתנה. המשחקים צריכים לאתגר את התפיסות הקיימות, אך גם להתחשב ביכולות ובמגבלות, כך שיישארו רלוונטיים לאילוצים המבצעיים והאסטרטגיים. שילובם של שיקולים רחבים מן הקומה הלאומית חיוני, מתוך הבנה שהחלטות צבאיות ומדיניות שזורות זו בזו. על המנהלת והצוות המתודולוגי לוודא כי מוצגת לשחקנים קשת רחבה של תרחישים, כולל מצבים לא צפויים, וכי קיימים כלים ברורים לניתוח ולמידה של תוצאותיהם. בהתאם לדגש שהובא בספרות, מומלץ להרחיב את השימוש במשחקים יזומים, המאפשרים מבט קדימה ולא רק תגובה לפעולת אויב, ולבנות תהליך מצטבר של למידה מתמשכת. בדרך זו ניתן להטמיע ידע רוחבי בקומה המטכ"לית, לחזק את קבלת ההחלטות ולהעניק לה תשתית התנסותית רחבה ומגוונת יותר.

Aggie Hirst (2024). Politics of Play: Wargaming with the US Military. Oxford University Press.

איש-מעש, אופק. "מודיעין תרבותי למשחקי מלחמה אסטרטגיים." ב-בין הקטבים: משחקי מלחמה, גיליון 13 (אוקטובר 2017): עמ' 145–164.

ברוך ומיכלסון, מוטי, ואלי מיכלסון. "מפגש מעצב: משחק מלחמה אסטרטגי כמרחב של מפגש תפיסתי." ב-בין הקטבים: משחקי מלחמה, גיליון 13 (אוקטובר 2017): עמ' 11–28.

ברונפלד, שאול. משחקי מלחמה מטכ"ליים 1968–1971: על מתודולוגיה ועל חלקם של המשחקים בגיבוש תפיסות. מרכז דדו, מאי 2016.

הרשקוביץ, שי. "משחקים הם עסק רציני: השימוש במשחקי מלחמה לצורכי תכנון אסטרטגי." ב-בין הקטבים: משחקי מלחמה, גיליון 13 (אוקטובר 2017): עמ' 67–92.

טובי, טל. "'אפקט הפרפר' של משחקי מלחמה: והשפעתם על תפיסת הלחימה האמריקנית נגד התקוממות (COIN) בשנות ה-60." ב-בין הקטבים: משחקי מלחמה, גיליון 13 (אוקטובר 2017): עמ' 165–192.

לירז, רום. "משחקי מלחמה בתהליך פיתוח הידע המערכתי: לקחים והבנות מפיקוד המרכז." ב-בין הקטבים: משחקי מלחמה, גיליון 13 (אוקטובר 2017): עמ' 93–116.

צלליכין, גור. "נוכחים נפקדים: משחק המלחמה האסטרטגי והדיאלוג הצבאי-מדיני." ב-בין הקטבים: משחקי מלחמה, גיליון 13 (אוקטובר 2017): עמ' 29–66.

צלליכין, גור. "משחקי מלחמה אסטרטגיים: תיאורה ומעשה של משחקי מלחמה לפיתוח ידע אסטרטגי-אופרטיבי." פרסומי מרכז דדו, אוקטובר 2016.

צלליכין, גור. "לקחים ממש"ם אתגר הרב-זירותיות במלחמה במהלך "חרבות הברזל". 31 אוקטובר 2023. (מסווג).

- "תורת הלחימה, האימונים וההדרכה: משחקי מלחמה." אמ"ץ-תוה"ד, 1993.