

אוגדה רב-זירתית במלחמה ארוכה: הרהורים מעשיים – תא"ל שגיב דהן

תא"ל שגיב דהן, מפקד עוצבת הפלדה (אוגדה 162) מאז אפריל 2025. פיקד על האוגדה במבצעי 'מרכבות גדעון' אי' ובי' בצפון הרצועה במהלך החודשים מאי עד נובמבר 2025 ובמבצע 'שאגת הארי' בגזרה המערבית בלבנון במהלך החודשים מרץ ואפריל 2026.
המאמר נכתב יחד עם אל"ם (מיל') ד"ר אסף חזני – קצין הלמידה של האוגדה.

תקציר

מאמר זה הוא ניתוח ארגוני פונקציונלי של תופעת המלחמה המתמשכת על סמך הניסיון של אוגדה 162 בפיקוד תא"ל שגיב דהן. הניתוח אינו בוחן האם מלחמה ארוכה היא נכונה או לא, אלא בוחן מה הן תוצאותיה החיוביות והשליליות בעבור הצבא. החל מהיבטים קשים של משאבים וכלה בהיבטים של נורמות וערכים. הניתוח ממוקד בארגון, אך מדגיש את חשיבות המפקדים והשפעתם המכרעת על הצבא כאשר הללו מממשים את אחריותם. מטרת המאמר היא לספק הרהורים, ברורו של עולם, כאלו הניתנים לבחינה ביקורתית, מחד גיסא, ומאידך גיסא – לספק כיווני פעולה מעשיים, ארציים על מנת שנמשיך לעמוד במשימות שלנו באופן אפקטיבי. המאמר כשמו הוא – "הרהורים מעשיים".

מבוא

הלחימה הארוכה בשנתיים וחצי האחרונות ייצרה חיכוך מבצעי רב ואתגרים בהפעלת הכוח ובבניין הכוח. ברמה המוצהרת צה"ל, בעיקר כוחות היבשה, חותר למלחמות קצרות, בהתאמה למה שנחשב בעינינו כתפיסת הביטחון. מלחמת ששת הימים כדוגמה וכמופת להכנה ארוכה ולביצוע מהיר יחסית, החותר להכרעת הכוח הצבאי של האויב שנערך מולנו. לצד זאת, הבענו תמיהה מדוע מלחמת לבנון השנייה ארכה שלושים ושלושה ימים ומבצע 'צוק איתן' ארך חמישים ואחת ימים – לא הבענו תמיהה מדוע מבצעים אלו לא הסתיימו בהכרעה ברורה, הבענו תמיהה על המשך שלהם. אבל בחינה ביקורתית יותר תחשוף כי בדנ"א הצה"לי טמונה גם האפשרות של מערכות ארוכות ומתמשכות. למשל, מלחמת ההתשה, בין המלחמות שרק עם תחילת המאה העשרים ואחת הוכרה כמלחמה; השהות ברצועת הביטחון שגם היא, רק במבט אחר הוכרה כמערכה; מבצעי המערכה ב'גאות ושפל' שנוח היה לנו לסמן את 'חומת מגן' ואת 'דרך נחושה' כבולטים שבתוכם. מערכות ארוכות ומתמשכות, כמו גם המערכה שהחלה בשבעה באוקטובר.

אוגדה 162 לחמה בדרום ובצפון ובמסמך זה יפורטו כמה עקרונות שסייעו לאוגדה לממש את משימתה בהצלחה. בתקווה שנשכיל ללמוד הן מהניסיון שלנו והן מניסיונם של אחרים. נפתח בתיאור של המאפיינים של מלחמה ארוכה ונשלב בתוכם גם המלצות ומשמעויות, נמשיך במה הצבא עשוי להרוויח ממלחמה ארוכה (בעבור המדינה ההשלכות של מלחמה ארוכה שונות מאלו של הצבא ולא ניכנס לכך במאמר הזה), נתאר את העקרונות שלפיהן פעלה האוגדה ונסיים בכמה המלצות, בעיקר בתחום בניין הכוח.

מלחמה ארוכה

כיצד אנחנו יודעים שזו מלחמה ארוכה? אנחנו לא בטוחים שיש טעם לנסות ולמצוא הגדרות חדות, אבל כדאי להניח כי אם מערכה מתארכת יותר ממה שאנחנו מתכננים, נכנה אותה מלחמה ארוכה. כך למשל, שמואל שמואל מתאר במאמרו "עד מתי? משכי מלחמות, אופטימיות קוסמית ואיוולת בתכנון אסטרטגי", כיצד תוכננה המערכה בלבנון (עד למלחמה הנוכחית): "עד למלחמת 'חרבות ברזל', צה"ל התכוון למערכה עצימה בצפון שמשכה שבועות ספורים. מבט מהיר בנתונים יגלה שלמעשה התכנון במשך שנים למלחמה בלבנון שתהיה קצרה מיותר מ-90% מהעימותים ב-2002 שנים האחרונות". (שמואל, 2025, עמ' 28-33). אנחנו יודעים לתכנן אירוע מתמשך ולא בהכרח נכנה אותו ארוך, כיוון שהוא מכויל בתיאום הציפיות שלנו. על אירוע או מערכה שמתוכננת להיות מהירה או איטית והיא חורגת ממסגרת הציפיות נאמר שהיא ארוכה.

כדאי בהקשר זה להעיר, כי מלחמה ארוכה היא ברוב המקרים בניגוד לטבע שלנו. רובנו רוצים להגיע לתוצאות מהירות וכאשר ההגעה אליהן כרוכה בקשיים ובמאמץ – ובמלחמה מדובר באתגר

קשה במיוחד: פצועים וחללים – הרי שנשאף כמה שיותר ל"זבנג וגמרנו". לארגון צבאי ולאיש מקצוע צבאי (ואיננו שוכחים את האזרחים) מלחמה ארוכה ומדודה דורשת התגברות על הנטייה הטבעית שלנו. אם כי בשדה הקרב, בחיכוך המבצעי, גם במלחמה ארוכה נמצא את עצמנו לא פעם מתנהגים בקרב בשיא כוחנו ועוצמתנו, לא בהכרח כפי שאנו נוהגים בשגרת המלחמה.

אנו מציינים כמטבע לשון שהמלחמה פורצת בעוצמה, במלוא עוזה, אולי זו תהיה מלחמה קצרה ואולי היא תתפתח למלחמה ארוכה. התפתחות המלחמה אינה משנה את טבע המלחמה, אבל היא מוסיפה ניואנסים ובעיקר את אתגר ההשתנות תוך כדי המלחמה. האתגרים בניהול מלחמה ארוכה נסובים סביב נושאים 'קשים' ונושאים 'רכים' שלעיתים מדוברים פחות וכמעט תמיד משולבים זה בזה. במבט ביקורתי, אולי ההבדל המשמעותי בין סוגי מלחמות אינו בהכרח סביב משכן אלא בשאלה האם הן פורצות כיוזמה שלנו ובידנו היכולת להתכונן כנדרש או שמא הן נכפות עלינו ואנו מגיבים למציאות – מתוך הנחה שבידינו תוכניות יחסית רלוונטיות למצב שהתפתח.

לבחור להיות דויד – במלחמה ארוכה דויד חייב להשתנות

בשיח האסטרטגי נהוג לדבר על מלחמה אסימטרית שבה לרוב נמדדים יחסי הכוח דרך העוצמה של שני הצדדים הלוחמים. לרוב מדובר בניתוח ברמת מקרו, מעצמה מול מדינה קטנה, מעצמה אזורית מול ארגון וכדומה. אחד ההקשרים שבו אוהבים לעשות שימוש הוא ניתוח הקרב שבין דויד לגוליית. דויד בא מאחורי הצאן, רועה פשוט, נטול משאבים אבל מתוחכם, שיועד למצות את משאביו ולעשות שימוש מיטבי בתחבולה. האנדרדוג המפתיע. בשיח הפוליטי גם כן אוהבים לעשות שימוש בהקשר זה על מנת להראות את הסיאוב של המערב השמן והכבד בעל העוצמה, מול היכולת של המדוכאים לנצח או להתמודד ללא הפסד מול העוצמה של גוליית (המערבי). רוב הניתוחים הללו, כאמור, לרוב ברמת המקרו, מתעלמים מההקשר הייחודי של רמת המיקרו. כך למשל, צבא של מעצמה, צבא משלוח הפרוס על פני רוב הגלובוס כמעט תמיד יהיה בנחיתות או באתגר משאבי דווקא בגלל שהוא הגוליית.

מלקולם גלדוול ניתח את הקרב של דויד וגוליית וטען כי בניגוד למיתוס שבו בקרב האסימטרי דויד החלש ניצח את גוליית החזק, ההיפך הוא הנכון. ולא מדובר רק בתחבולה של מציאת הנקודה הרכה אצל גוליית. בקרב ההוא, לפי הניתוח שלו, דויד, ברמה הטקטית, היה בעל העוצמה הרבה ביותר. בעל יכולת של פעולה מנגד כקלע מיומן, בעל יכולת תנועה מהירה במרחב שמאפשרת הן יכולת חמיקה והן יכולת להתמודד עם סיבוב שני של חיכוך, בעוד גוליית היה מאותגר בהיקף הראייה שלו, כבד משקל ולכן בעל טווח תנועה מוגבל ובידו נשק שאפקטיבי רק בקרב מגע קרוב (גלדוול, 2014, עמ' 13-22).

הנקודה המרכזית היא היכולת בהקשר נתון – שבמלחמה ארוכה משתנה כל חודש לערך – למצות את המשאבים ולהגיע לכל מפגש בעליונות טקטית. "לבחור להיות דויד" גם אם אנחנו חושבים שבידנו עוצמה רבה – פעם נהגנו להשיב לשאלה "אז מה התחבולה?", בכך שהתחבולה היא העוצמה העדיפה – הסוד הוא למצות את העוצמה.

במלחמה ארוכה, מיצוי העוצמה מקבל ביטויים שונים בקרבות שונים. לעיתים מדובר בהשמדה שיטתית של תשתיות (מפורטת תחת העיקרון של 'גז קבוע' שיתואר להלן) ולעיתים דווקא בבחירת יעדים נבחרים. לעיתים המימוש הוא בהפעלה משמעותית של אש אווירית כי מדובר בזירה ראשית שבה קיים גם מיקוד מטכ"לי, ולעיתים מדובר במיצוי הארטילריה היחידתית מכיוון שמדובר בזירה משנית והמשאבים מדולדלים. לעיתים מדובר בתנועה רקו"מ ומוגנת ולעיתים דווקא התנועה הרגלית היא זו שמכסה שטח פנים רחב יותר (בסבך או בבניין רב קומות שנדרש להיכנס אליו). לעיתים החוכמה היא להביא מסות ולפעול בעוצמה אדירה חסרת פרופורציה (קרבות הכניסה לעזה עם מסך אש מתגלגל וריבוי סד"כ) ולעיתים דווקא העוצמה המדודה, במיעוט כוחות ומשאבים על מנת לשמר אורך נשימה (מבצע 'כתר הארי').

במלחמה קצרה, הבחירה להיות דויד היא לרוב חד-פעמית במהלך נוהל הקרב. האתגר במלחמה ארוכה הוא היכולת לבחור להיות דויד בכל פעם מחדש ולאורך זמן, פעם להיות דויד משמעו הוא להיות קל רגליים האוחז בידו רוגטקה ופועל מנגד ופעם להיות דויד הוא לעטות שריון (כמו גוליית) ולפעול בתוך היעדים. ופעם אחרת להיות דויד הכוונה היא לעטות שריון ועדיין לפעול מנגד. זו מהות התחבולה במלחמה ארוכה שהבסיס שלה הוא היכולת ללמוד.



כוחות עוצבת הפלדה בלחימה במבצע "מרכבות גדעון" ברצועת עזה, (צילום: דובר צה"ל).

למידה מבצעית

למידה מבצעית היא אחד המאפשרים המשמעותיים לעמידה במשימה נוכח אי-הודאות של שדה הקרב והמערכה. היא מה שמחולל את ההשתנות הנדרשת. למידה מבצעית אינה מטרה, או מהות בפני עצמה. למידה ללא השתנות (או שימור ושכפול דפוס פעולה אפקטיבי) וללא הטמעת הלמידה בקרב היחידות, אינה שווה את המאמץ הארגוני הכרוך בה. מלחמה ארוכה מזמנת מחזורי למידה, השתנות והטמעה תוך כדי החיכוך עצמו, בשונה ממה שהורגלנו בחינוך המקצועי שלנו.

הורגלנו ללמוד ולבנות את הכוח בהתאם או את המענה המבצעי הנדרש בתום החיכוך, לקראת המפגש הבא עם האויב. החיוניות של הלמידה הומחשה פחות. בהתאם לכך, כתוצאה מהטמעת לקחי מבצע 'צוק איתן', לצבא הייתה מודעות לצורך בלמידה והוא בנה כמענה מערך למידה המוסדית של ההלמ"ח. מערך קציני למידה, רובם במילואים. המערך לא הצליח ליצור דומיננטיות משמעותית מכמה סיבות:

1. באימונים שהיו קצרים ממילא, לא היה זמן להטמעת למידה (אלא בעיקר למימוש תסריטי התרגיל) וכך פוספסה חיוניות מערך הלמידה.
2. מערך המילואים, רובו, אינו מחובר להוויה היומיומית בחיי היחידות ובהתפתחות הצבאית (תורה, טכניקות ותרגולות, ולא פעם גם שינויים בהתפתחות הידע על האויב). המפגש של קציני הלמידה עם היחידות באימון היה לא פעם בעיקר התעדכנות של קציני הלמידה ללא תרומה משמעותית לכוח המתאמן, מה שלא מסייע ליצירת דומיננטיות ולהפנמת הצורך.¹

אבל במלחמה הנוכחית נתקלנו בבעיות מבצעיות שחייבו מענה תוך כדי הלחימה והתאמה של המענה לאחר שגם האויב התפתח ביחס למענה.

ראשית נחשפה הבעיה המערכתית. צה"ל וכוחות היבשה בנו את כוחם בעיקר אל מול האיום הצפוני, שהיה מורכב, אבל אליו התאמנו. האתגר המבצעי של לחימה בנוכחות אוכלוסייה, בעל קרקע ובתת-קרקע ובנוכחות שו"ן, הוא אתגר מקצועי שאף צבא לא חווה לפני כן. בווייטנאם היה אתגר התת-קרקע, בסואץ היה אתגר השטח הבנוי, בסטלינגרד הייתה לחימה בתוך ובין הריסות. השילוב של על"ק ותת"ק, אוכלוסייה ושו"ן הוא ייחודי ודרש יכולת התאמה של שיטות לחימה שאתגרו את תפיסת ההפעלה שלנו. גם ברמה הטקטית, האר פי ג'י בטווח הקצר התגלה כמאתגר את המיגון שלנו לסוגיו, דווקא בטווחים הקצרים. זאת יחד עם אתגר המטענים. ותוך כדי חיכוך התפתחו המענים השונים לאתגר. אך זהו רק מחזור למידה ראשון, בעיקר בזירה הדרומית והנה, ברמה הטקטית, נחשף אתגר הרוק"ק בזירה הצפונית. ניתן לפרט עוד יותר את האתגרים

¹ נדרש לחשוב לעתיד כיצד משפרים את שתי הנקודות לעיל, הן במבנה האימון (ועל כך בסוף המאמר) והן באיוש המערך (תמהיל קבע ומילואים).

(מכתב"ם לרחפן נפץ לשכלול ההטסה של המפעילים, לשכלול התרגולות של איסוף ותקיפה עד לכדי השכלול של מארב הרחפנים). אבל הנקודה היא לא פירוט האתגר מול האויב והלמידה שכנגד, אלא ההפנמה בקרב מרבית המפקדים את חיוניות הלמידה והאחריות של המפקדים על הלמידה. כי את המחיר של ללמוד לא נכון, או לא ללמוד, הם אלו שמשלמים ובמזומן.

ההבדל המרכזי בהיבט הזה ממלחמה קצרה הוא שבמלחמה קצרה התשלום על היעדר למידה הוא בטווח הארוך. אולי זהו אחד הרווחים של פרקטיקה ארגונית מוכרת של מה שנהוג לכנות "מעמד סיום" למשימה. לכאורה ניתן לתמוה על יחידה שמבצעת מעמד שכזה כאשר ברור לרוב מי שבמקצוע כי בעוד כמה שבועות או חודשים, היחידה תשוב לאותו מרחב. יש לכך הסבר פונקציונלי פשוט. בצבא הסדיר בכל פרק זמן משתנה שליש מהיחידה (עובר תפקיד, משתחרר) ולכן כל הזדמנות שניתן לסמן רגע של עצירה, מעבר לעצירות הלמידה השוטפות, הוא רגע שנכון לעצור בו, להגיד תודה ולסכם. אבל מעבר להסבר הארגוני הזה, זוהי הזדמנות ללמידה. הזדמנות לסיכום שלב במערכה (של המסגרת המסיימת לפחות), לסיכומים ולתחקירים. הזדמנות בולטת על רקע שטף המלחמה הארוכה.

וכהזדמנות ללמידה ניתן להעמיק בהסבר הזה, בוודאי בעבור אוגדה רב-זירתית – אוגדה שתמצא את עצמה בזירה חדשה, או שיחידותיה יוטלו לזירה חדשה. סיכום המשימה מאפשר להתמקד בכל פעם במשימה הנוכחית ובאם נדרש, להתכונן לזירה חדשה.

רציפות והמשכיות

ראשית ישנו האתגר של מלאים ומילואים. ביחס למלאים האתגר ברור ולכאורה קל להבין זאת סביב המושג של 'מספיקות משימתיות'. 'מספיקות משימתיות' זהו ביטוי להחלטה של מפקדים ולהערכה בדבר העוצמה הנדרשת בהפעלת הכוח. המספיקות המשימתיות היא ממשפחת התנאים המבצעיים אך היא רמה אחת מתחת לתנאי המבצעי – היא לא רק קביעה ביחס למשאבים כפי שפתחנו את תתי-הפרק – מלאים, היא גם הקביעה כיצד לעשות בהם שימוש. כך למשל, המשאבים הנדרשים לפעולות ההפחתה למיניהן (חבלה קרה / חמה, דחפור, רחפן ועוד) – על המפקד להגדיר לא רק מה הוא מחייב אלא מה הוא לא מאשר לבצע ללא קיום התהליך או הפעולה הנדרשת. כך, הקביעה תהיה כי "אין להיכנס למבנה לא פעולת הפחתה". בכוונה ניסוח של תנאי שלילי – אין לבצע ללא (בשונה מ"לבצע רק אם..."). הפקוד יחליט בעצמו מהי פעולת ההפחתה המספיקה למשימה אבל על המפקד להגדיר קווים לאותה מספיקות.

כך, לצאת למערכה בתחילת המלחמה עם בטן לא מלאה של תחמושת בטנקים בשלב השבת המצב לקדמותו הוא מצב אחד, בעוד אותה בטן לא מלאה של תחמושת בטנקים בהמשך המערכה היא מצב אחר. אפשר להחליף את הבטן של הטנקים בפנינים לזחלים או בדחפורים או בהקצאת החימוש המדויק או גורמים אוספים בין לחימה בזירה ראשית ולחימה בזירה משנית באותה תקופת זמן. המלאים אם כן, נדמים לכאורה כמדד קשיח אך למעשה משקפים הערכת מצב של המפקד בדבר מידת האיום מצד האויב והערכת המספיקות – כושר העמידה במשימה של כוחותינו בהינתן המשאבים הנתונים.

התנהלות מול 'מספיקות משימתיות' היא התנהלות נדרשת של כל מפקד (גם בשגרה) של ניהול במסגרת משאבים בחוסר – ככל שנתמקצע בכך בשגרה וגם נדע לחבר בין כמות המשאבים להתנהגות המבצעית (דוגמת ההפחתות למיניהן), ננהל את המלחמות שלנו, גם הארוכות, באופן אפקטיבי יותר.

ביחס למילואים, קל להתמקד באזורים המוארים של האתגר כאשר מתמקדים ביחידות מילואים ומדברים על סבב נוסף כזה או אחר במלחמה הארוכה. אבל ישנו גורם שעליו אנחנו מסתכלים פחות, הוא מצטלם פחות טוב בכתבות ולכאורה אינו משקף את החייל בקצה. על מנת לשמר כוחות ורציפות תפקודית, צה"ל אינו מפעיל את כלל כוחותיו ועוצמתו כל הזמן, ומעבר לשימור העתודות הוא גם מאפשר למסגרות שלמות לקחת פסק זמן מהלחימה ולחזור לכשירות ומעביר את מרב המאמץ של הלחימה אל ועל כתפי הצבא הסדיר.

אבל צה"ל נבנה כיום באופן שגם היחידות הסדירות בקצה המבצעי, החל מרמת הגדוד, משולבות בסד"כ מילואים: מחלקות פינוי, לעיתים מרגמות, גדודי היחסי"ם, הקדמיות ומפקדות האוגדה. כל אלו נדרשים לבוא לידי ביטוי בהפעלת המסגרת הסדירה וכשחלק מהארגון והציוות לקרב של אותן יחידות נפגע, בשל העומס הרב על המילואים, הרי שגם מעטפת הביצועים של היחידות הסדירות עצמן מאותגרת.

מלחמה ארוכה מחייבת במסגרת הערכת המצב, הגדרת נקודה, או שלב בהתפתחות הלחימה, שבה נשאף לרכז את המאמץ ולהחליט מתי לגייס את יחידות המילואים או את ההשלמות של המילואים.

זוהי הערכת מצב רגישה. כך למשל, בהיכנסנו למערכה בזירה חדשה, יכול להיות שנרצה לגייס את סד"כ המילואים של הסיוע הלוגיסטי כבר מההתחלה ודווקא ביחס למסגרות הלוחמות נשהה לרגע את הגיוס ונמתין רגע, אולי לשלב ביסוס ההגנה והצורך בריענון מסגרות סדירות ואולי לשלב הרחבת המערכה. זוהי הערכת מצב שרלוונטית במיוחד למלחמה ארוכה כמו זו שאנו חווים. היכולת לשלוט בגיוס המילואים כמו באקורדיון שנפתח ונסגר. התנאי המחייב ליכולת הזו הוא שהמערכה כבר מתורגל בשחרור וגיוס ואנחנו כבר במצב לחימה.

וכמו בדוגמת התאמת המשאבים לטכניקה בשאלת ההפחתה, בסוגיית גיוס המילואים מדובר בהתאמת הרעיון המערכתי לסד"כ. כך למשל, עומק התמרון והיכולת לייצר קווים לוגיסטיים מאובטחים, פעולה ברזמנית בעומק ובחזית או התקדמות איטית, שיטתית ורובוסטית מקו המגע והלאה וכדומה.

במלחמה קצרה, או במתקפת מנע, מדובר בהערכת מצב מסוג אחר. לעיתים, גיוס המילואים הוא פשוט סימן לצד השני שאנחנו מוכנים או סימן ליכולת שלנו להרתיע אותו מפני המוכנות שלנו. לעיתים נבקש לא לגייס את המילואים על מנת למנוע הסלמה או על מנת לא לחשוף כוונות. הערכת המצב בדבר גיוס המילואים שונה באופן מהותי בין מלחמה קצרה למלחמה ארוכה.

נורמות, ערכים ושגרה מבצעית

במלחמה ארוכה הנורמות נשחקות ולא תמיד מצליחים לקיים תהליכי שגרה. נהוג לצטט את אלוף בדימוס עמירם לוין שנהג לומר שאחרי כל מלחמה צריך אימון טוב. אימון טוב מגדיר סטנדרט מקצועי: מתרגל את הרף של האתגרים נוכח פני האויב, מייצר הזדמנויות לחניכה, להגדרת נורמות מבצעיות ולחיזוק המשמעת, וגם, מאפשר לחזק את הלכידות.

במהלך שנתיים ומחצה, עוד מעט שלוש שנים, האוגדה הצליחה לצאת פעם אחת לתקופה של אימון וגם זו נפסקה באמצעה עם פרוץ מבצע 'כתר הארי'. המשמעות היא שקציני המטה, שרגע לפני כן היו מפקדים בשטח, לא חוו תהליך של הוצאת אימון. המשמעות היא שמג"דים, או קציני אג"ם בחטיבות או באוגדה שהספיקו להיכנס לתפקיד תוך כדי מלחמה וכבר לסיים את התפקיד, לא הספיקו להוציא לפועל מחזור שלם של תכנון וביצוע אימון. מחזור שמחדד יכולות של עבודת מטה לא רק ביחס למערכת האוגדתית והפיקודית אלא גם מול הזרוע, שלה מאפיינים ארגוניים ייחודיים. המשמעות היא שמג"דים יודעים לפוצץ מה שצריך במרחב הלחימה אבל לא יודעים ולא מכירים איך שומרים על בונקר בעורף. המשמעות היא שמג"דים יודעים להעתיק את הצק"ג שלהם מגזרת לחימה לגזרת לחימה, לבצע נוה"ק קצר ולעמוד במשימות שלהם בכבוד. אבל אם נדרוש מהם לתכנן אימון ארוך הם יתקשו בכך. חמור מכך, יש מרכיבים באימון שהם אפילו לא ידעו שהם חסרים בהם, כיוון שהם פשוט לא חוו אותם כמפקדים (אולי הם חוו אותם כמ"פים). וכך גם ברמת החיילים. שבועות ארוכים של שהייה בבית מבצעי ופעילות רק בחלק מהיממה – אם בשל היעדר משאבים, אם בשל האיום – גורמת לחייל הפחתה בכושר המבצעי שלו.

וכן יש השפעה על הנורמות ועל הסטנדרטים במפגש בין המפקד לחייל. במלחמה ארוכה, החיץ בין המפקד לפקודים, שעליו קל יותר לשמור באופן יחסי בשגרה, מאותגר. זו אינה המלחמה הקצרה של פרץ האדרנלין שכולם נשטפים בו יחד, וזו אינה השגרה שבה קיימות פרקטיקות ארגוניות המייצרות חציצה בין הרמות (לעיתים מלאכותית ולעיתים נדרשת). זוהי שגרה ארוכה של לחימה וחיים צמודים בקרבה אינטימית שלעיתים מקשה על המפקד לשמר את הסטנדרט המבצעי.

במלחמה ארוכה ישנם שלבים שבהם קצב ורצף המבצעים מתמתן – אם בשל מצוקת משאבים ואם בשל הצורך לשמר את הכוח עצמו – ונוצר זמן פנוי, ובנקודות אלו יש פוטנציאל לאווירת דשדוש ודכדוך לחדור, אם המפקדים לא ימנעו זאת. זהו גם השלב שבו מבחן הנורמות והערכים בא לידי ביטוי. בתחילת המלחמה הערכים המובילים הם התגייסות ותעוזה נוכח פני האויב. עם התפתחות המערכה, הערכים הנוספים שבאים לידי מבחן הם נחישות וחוסן. לעיתים, בשלב טיהור המרחב ועם זמן פנוי שנותר, בשל קצב ורצף מבצעים, גם ערך כמו טוהר הנשק בא ליד מבחן.

זו אינה גזירת גורל וניתן להילחם בכך, אך הצלחה מלאה אינה מובטחת² וכפי שנכתב בראשית הפסקה, נדרש אימון טוב כדי לאפס את המערכת מחדש. במלחמה ארוכה קשה לממש את אותו אימון. ראוי לציון בהקשר זה האימון של פצ"ץ בשנה הראשונה של הלחימה במעבר בין הגזרות על מנת לכייל את היחידות לאתגרים הצפוניים. אימון בדומה ל"בוחן רץ פצ"ץ" המוכר. "בקץ 2024, עם התחזקות האיום הצפוני, יצא צה"ל לסדרת אימונים חטיבתיים חסרת תקדים בגליל. המודל

² העולם הערכי לעולם יהיה עולם מאתגר (ערכים הרי נבחנים מול קושי, לא כאשר קל לממש אותם). ערכים בלחימה הם מאתגרים פי כמה וקשורים בטבורם למקצוע הצבאי.

החדשני, שהתקיים שבוע אחר שבוע בתנאים מציאותיים וקשים, שיקף שינוי תפיסתי מהותי בגישת צה"ל לאימונים. מהלך ייחודי זה, שהתבסס על למידה מתמשכת ותחושת ייעוד אמיתית, יצר מהפכה שקטה באימוני צה"ל ותרם לביצועי הכוחות בלחימה בצפון" (הלר והנקין, 2025, עמ' 18-25).

מנהיגות, לגיטימציה וצורות הקרב

כשהמלחמה פורצת ובשלביה הראשונים, היבטי המנהיגות והלגיטימציה פשוטים יחסית. המסגרת מתגייסת מעל למאה אחוז, הציבור מאחור דוחף את הצבא, "מחבק את הלוחמים", מרעיף אהבה (ואוכל) והתנע הוא של תמרון – בין אם להשיב מצב לקדמותו בקרב ההגנה ובין אם לכבוש בשלב ההתקפה, רגע לפני טיהור המרחב. זהו השלב שבו המנהיגות, הלגיטימציה וצורות הקרב מזינים האחד את השני והתוצאה היא שפה משותפת וקוהרנטיות פשוטה יחסית.

האתגר מתחיל לרוב כש"זה" נמשך. שלב ההתקפה הסתיים, והאויב מכיר את השיטות שלנו ומאתגר אותנו במחזור למידה חדש. זהו השלב שבו המנהיגות והלגיטימציה נעים בווקטורים שונים, לרוב גם עם שינוי צורת הקרב – השפה המשותפת בתוך הצבא ובין הצבא לציבור מאתגרת: הציבור שעד לפני רגע חנק את הצבא מרוב אהבה מתחיל לדבר על "דשדוש", המפקדים, בעיקר במילואים, נדרשים ליצירתיות על מנת לגייס מאה אחוז מהמסגרת שלהם וביחידות הסדירות מתקשים לאייש מרכיבים משלימי תמרון ואת המפקדות מאחור.

השילוב של מבחן ערכי של חוסן, מעידות בתחום טוהר הנשק, צורת קרב הגנה ותחושה בציבור של דשדוש, הם אתגר בפני המערכת הצבאית שנדרשת לשמר חיוניות, חדות וברק בעיניים בכל הרמות והדרגים. ואת אותה חדות להנכיח גם לציבור כשאפשר.³

דוגמה לאתגר הזה היא סביב ערך השליחות וההתגייסות ביחס להשאת מפקדים בצבא. יש מפקדים שאומרים לעצמם שלאחר תפקיד פיקודי בשדה הקרב נוכח פני אויב הם הגיעו למימוש המלא של שאיפתם הצבאית. הם לא מעוניינים, ממגוון סיבות – החל בהשוואה למילואים והמשך בתנאי השירות מול הצורך בחיי משפחה – להישאר ולהיכנס כעת למטחנת תפקידי המטה, כשאופק השירות שלהם אינו בהיר במקרה הטוב וכשהמפקדים שלהם לא מדברים איתם במקרה הרע. זוהי דוגמה לאתגר שימור החדות והחיוניות לא מול האדום, אלא דווקא מול הכחול.



כוחות עוצבת הפלדה בלחימה במבצע "שאגת הארי" בלבנון, (צילום: דובר צה"ל).

מה הצבא מרוויח ממלחמה ארוכה

אולם בצד כלל האתגרים שנמנו במלחמה ארוכה, מבחינת הארגון הצבאי, למשכה הארוך של המלחמה יש לא מעט תוצאות בעלות פוטנציאל חיובי. הפוטנציאל הראשון הוא בחירת המפקדים.

³ דוגמה לכך היא ימי הכתבים הצבאיים.

המפקדים שמקודמים הם מפקדים שעמדו במבחנים הקשים ביותר. דור מח"טי המילואים שלנו היום היה מג"ד בלחימה. דור מפקדי האוגדות שלנו כיום פיקד על חטיבה בלחימה. המג"דים שלנו היו קציני אג"ם או סמג"דים בלחימה והספיקו אפילו לצאת ללימודים תו"כ הלחימה. חניכי פו"ם, רובם מגיעים מלחימה וכן הלאה. המבחן לקידום אינו קול רועם ומבט חודר שמקרינים חזות של מפקד אלא עמידה במבחן ההובלה בקרב.

זהו דור המפקדים הבא של פורום ספ"כ ויש לשים לב שבצד היתרון הזה טמון פוטנציאל פחות חיובי.

ידועה בצה"ל התופעה של קידום מפקדים על סמך היכרות אישית. הנזק לארגון כאשר הקידום הוא על סמך היכרות אישית הוא יצירת 'קליקות', בניסוח החמור יותר, ובניסוח מקצועי יותר, יצירת אחידות דעים וחד-גוניות (להרחבה ראו פינקל, 2023, עמ' 53-58).

על רקע היכרות אישית בלחימה קל יותר להקצין את התופעה ויש להיזהר מהתאהבות יתר במי שנוח לנו איתו, ולבסס את ההחלטות שלנו על סמך הביצועים בשדה הקרב, אך רק לאחר תחקירי אמת נוקבים.

באותו הקשר יש לשים לב כי אנו בוחרים במפקדים הניחנים בצניעות ובענווה דווקא לאחר שצברו את אותו ניסיון קרב הכרחי – בתחילת המלחמה, לצד הכישלון המערכתי, דובר על 'דור הניצחון' – דור חדש השונה מדור קודמיו. יש חלק מהמפקדים, שיחד עם הכותרת הזו, התרגלו גם לתרועת הניצחון הנלווית אליו. לעיתים הם גם עסוקים בייצור אותה תרועת ניצחון. בבואנו לבחור את דור הספ"כ הבא של הצבא, אנו נדרשים לשקלל את כלל המרכיבים הללו גם יחד. היתרון השני הוא שמפקדי ההכשרות שלנו ברמת מפקדי היחידות הם מפקדים שרובם חוו לחימה. הם יודעים באופן אישי וחוויתי על מה הם מדברים ולמה הם מכשירים. היתרון השלישי הוא שהעיפרון מתחדד כל הזמן. בצד האתגר של התשיות, מי שנותר הוא מחושל ברמה האישית ולמערכת יש פוטנציאל להיבנות מכך. הן בהסתגלות לשינויים והן ביכולת הלמידה. אולם על המערכת לזוז באופן פעיל תנועה למימוש אותו פוטנציאל כי כשהעיפרון מתחדד הוא גם מתקצר ונדרש לשמר עפרונות נוספים בקלמר.

עקרונות

בחלק הבא של המסמך נסקור עקרונות שונים שבהם עשתה האוגדה שימוש במלחמה המתמשכת. במלחמה קצרה לרוב יבוא לידי ביטוי באופן דומיננטי עיקרון אחד וגם הוא, באם לא ימומש כראוי, כנראה שלא תהיה הזדמנות לעשות בו שימוש באופן משופר יותר באותה ההזדמנות. מה שמייחד מלחמה ארוכה הוא שכל העקרונות הללו באו לידי ביטוי, לעיתים גם באותו הזמן או באותו המבצע ולעיתים באופן מתחלף תוך שיפור ממבצע למבצע.

"גז קבוע"

אחד העקרונות המארגנים שלפיו פעלה אוגדה 162, הן בדרום והן בצפון, הן בצורת קרב הגנה ופשיטה והן בצורת הקרב התקפה – היה "גז קבוע". כיאה לעוצבת הפלדה. תחת ההבנות של:

א. ההקשר הייחודי של מלחמה רב-זירתית ואילוצי המשאבים שהושתו עלינו בין זירה ראשית למשנית וכדומה.

ב. על בסיס הניסיון של קצב המבצעים משנתיים של לחימה שבהם למדנו כמה זמן לוקח לכבוש שטח ולפעול אל מול התשתיות שבו – מיצוי שיטתי של כוחות ההנדסה, של האמצעים למיניהם ושל הפעולה נוכח האיום של האויב.

ג. הגדרת המשימה, שבאופן יחסי לא הייתה בעומק השטח.

על בסיס הבנות אלו, העיקרון של רצף וקצב המבצעים לאחר הכיבוש הראשוני של השטח היה "גז קבוע". ל"גז קבוע" אפקט מערכתי על האויב בדומה לכף של דחפור שמתקדמת ללא הפסק. גם אם מזהים את המאמץ ומבינים לאן הוא ילך (לכאורה פגיעה באלמנט ההפתעה), קשה מאוד להתנגד לגריפה של הכף. בהערכת המצב של העוצמה שלנו מול האויב, לעיתים אותה כף בקרקע היא המענה המבצעי היעיל ביותר עם ההשפעה המערכתית הרבה ביותר. תחת "גז קבוע" הוגדרו חמישה מרכיבים מרכזיים שמימוש אפקטיבי שלהם תרם למימוש המשימות של האוגדה (בדרום ובצפון):

- מרכיב ראשון, **פעולה שיטתית על המרחב**. בסופו של שלב, השיטתיות היא זו שלא מותירה לאויב ברירה אלא לסגת וכשנדרש – גם לא לשוב.

- מרכיב שני, **חדות מקצועית ומיקוד ביעדים**. לא ניתן לפעול על כלל המרחב בשיטתיות מהתחלה מכיוון שבהתחלה השטח רווי איומים (אויב, חבלה, ירי מנגד, באופן משתנה בין הדרום לצפון גם תת"ק), ולכן כשניגשים למרחב יש לפעול באופן חד (פעולות הפחתה כמה שניתן, מקצועיות בטכניקות הקרבות) תוך כדי בחירת יעדים והתמקדות כל פעם במה שישפיע בהמשך על המרחב עד לתוצאה השיטתית בסיום.
- מרכיב שלישי, עם קשר ישיר לסעיף הקודם, **מיצוי של צורות הקרב**. הגדרה מהירה כמה שיותר של המעבר מהתקפה להגנה ולאור זאת גם "הורדת הכף" ברגע המתאים ומימוש הרעיון של "גז קבוע" בכל צורת קרב בהתאמה הנדרשת (אם כי לא תמיד נדרשת התאמה – לעיתים קפ"פ הוא קפ"פ הוא קפ"פ).
- מרכיב רביעי, **הוצאת סד"כ להגברת כשירות** ברגע שניתן (עם השלב הראשון של מיסוד ההגנה), מתוך הבנה שטיפול בלוחמים, ברק"ם ובידע המקצועי באופן שיטתי ימנע קריסה בלתי מבוקרת. בראשית הלחימה עוד פעלנו בגישה של 'תחזוקת שבר' והתוצאה לא הייתה משביעת רצון. תחזוקה שוטפת ומונעת היא מפתח להצלחה במלחמה ארוכה.
- אבל הגברת הכשירות היא לא רק בהיבטים קשים אלא גם בהיבטים רכים של הזדמנות ללמידה מבצעית, ביקורי משפחות, ביקור אצל הפצועים, חיזוק הכשירות המנטלית והגברת החוסן. כי התוצאות של תחזוקת השבר בהיבטים הרכים הן הרות גורל לא פחות (ואולי יותר) מתחזוקת השבר של ההיבטים הקשים.
- מרכיב חמישי ואחרון, שלמעשה גוזר את כלל המרכיבים, הוא **תכנון ארוך טווח**. מה שמכווין את התכנון הוא לא רק השאלה מה ימנע את מימוש התכנון, אלא שאלה שלא פעם נוטים להתעלם ממנה, מה יקרה כשנצליח? להיכן יתפתח התכנון משם? יש להיזהר שלא להתאהב בתכנון או לפתח ציפיות, מכיוון שתכנון כאמור עדיין אינו פקודה, אבל חובה להחזיק בראש תמונה עתידית כל שהיא הן על מנת לייצר אופק למסגרות והן על מנת לייצר הנחות עבודה שתאפשרנה רציפות.

פעולה מתחת לסף ההמשגה

אחת הדרכים לייצר הפתעה היא היכולת לתעתע באויב סביב המשגת המציאות. במלחמת מנע, לפחות כשהיא נפתחת, היא לרוב מתוכננת כקצרה, ההפתעה היא השינוי המהיר במצב. ממצב של שקט או המתנה ודריכות הדדית, אחד הצדדים משנה את המצב, לפתע. במצבי חירום כשהחשש הוא ההידרדרות למלחמה ההפתעה היא לרוב הדדית, כשהמשוואות יוצאות מאיזון והמלחמה יותר משהיא פורצת, היא מבשילה ויוצאת לאור.

במלחמה ארוכה מדובר במציאות מורכבת יותר. שני הצדדים מרגילים האחד את השני למציאות כל שהיא. לעיתים התחבולה לא בהכרח מחוכמת, אלא פשוט התשה באמצעות הפעלת כוח רב יותר או עקבי יותר או "דויד" יותר, ולעיתים ההפתעה היא יצירת ההרגלה ומשיכת השטיח (בדומה למלחמה קצרה שבה משנים מצב במהירות).

לחלופין, **ההפתעה היא גם היכולת לפעול מתחת לסף ההמשגה**. בדומה למשל הצפרדע המתחממת בתוך הסיר עם המים המתחממים לאיטם שמקהים את חושיה וכשהיא מבינה שהמצב השתנה כבר מאוחר מדי. כך למשל, פעולתה של אוגדה 162 במבצע מרכבות גדעון ב' בעזה. כאשר התקבל האישור להתחיל במבצע, מבלי לגנוב סוסים או "לרמות" ולצאת לדרך לפני ה"ש", כוחות האוגדה בשלבים המכניים של המבצע כבר ליחכו את היעדים בצורה גלויה אבל לכאורה עדיין תחת היגיון מרכבות גדעון א'. התוצאה הייתה שכאשר המבצע החל, חמאס כלל לא הבינו שלמעשה יש אוגדה שלמה שמתמרנת בלב העיר עזה.

מפרק אופרטיבי – מפתח לחופש פעולה

בדוגמה לעיל, של המעבר ממרכבות גדעון א' לב', העיקרון התכנוני של האוגדה היה יצירת מפרק אופרטיבי. מפרק אופרטיבי הוא מושג שמייצר גמישות לדרג הפוקד ולדרג הנפקד. "...הרעיון של המפרק הוא של כוח קטן ונייד המשפיע על מרחב גדול, בהיותו חסר צורה לכאורה... המפרק האופרטיבי יוצר מערכה גמישה, ומרכיבי גמישותה הם אלה: (1) גמישות התמרון החזיתי ומתן אפשרות והזדמנות לפעולה במרחבים נוספים. (2) גמישות בפעולה ובכיוון של הכוח הנע סביב המפרק. (3) יכולת שינוי במאמצים העמוקים – העיקרי והמשני – לפי התפתחות התנועה של הכוח במפרק". (הימן, 2018, עמ' 87-90).

כך למשל, בתחילת המלחמה בדרום – מפרק שמאפשר לרמטכ"ל עוד קו שלב (שלמעשה הוא יותר מרחב מאשר קו) בשיח של הרמטכ"ל מול הדרג המדיני, וכיוון שעם האוכל בא התיאבון, כשהדרג

המדיני רואה שההתקדמות מצליחה, הוא מאשר להתקדם הלאה – והן בדוגמה שכבר ניתנה לעיל, המעבר בין מרכבות גדעון א' באוגדה 162 למרכבות גדעון ב' היה סביב מפרק אופרטיבי שאפשר רציפות בפעולות ורציפות במרחב ויכולת שכנוע של רמה ממונה שהכול אפשרי.

זהו מושג ממשפחת המושגים של 'קו שלב' או 'התקדמות טלסקופית'. ובמה ייחודו? 'קו שלב' או 'התקדמות טלסקופית', נאמנים לעיקרון של תכנון מהסוף להתחלה, מחד גיסא מייצרים שלמות מחשבתית, מאידך גיסא, הם רגישים למימוש חלקי. אם בוצעו רק חלק מהשלבים או שמסגרת אחת התקדמה והגיעה למיצוי ואין מי שיחליף אותה בקצה, הרי שיצרנו תורפה במקום עוצמה. 'מפרק אופרטיבי' מתייחס מחד גיסא לתכנון מהסוף להתחלה, מאידך גיסא, מעצם היותו מפרק, הוא מאפשר גם לחשוב מההתחלה לסוף, או ליתר דיוק, מהאמצע לסוף. הוא מאפשר לשנות את וקטור הפעולה או להיעצר בה. 'מפרק אופרטיבי' אינו רגיש למימוש חלקי ובשל כך הוא מרגיע את הדרג הפוקד ולא מייצר תורפה לדרג הנפקד.

'מפרק אופרטיבי' אפקטיבי במיוחד נוכח אתגרים חדשים או שונים ממה שהורגלנו. הוא מאפשר לבנות קצב ורצף מבצעים מדורג בהפעלת העוצמה באופן שיכין את כוחותינו טוב יותר למשימה, ובה במידה ירגיל את האויב למציאות כל שהיא עד שנאתגר אותו בפעולה מתחת לסף ההמשגה כפי שתואר לעיל.

שיח בין מדרגי

העיקרון הבא כוחו בוודאי יפה לכל סוגי המלחמות, אך מה שמאפשרת מלחמה ארוכה, היא היכולת לשכלל את השיח, לספוג שגיאות ולבצע למידה ותיקון. שולי הביטחון גדולים יחסית ונשענים על יסודות מוצקים. התרשים להלן ממחיש זאת, ונבאר.



היסודות המוצקים של מבנה השיח הם המטרה, המשימה והרעיון המבצעי. הקוהרנטיות ביניהם אמורה להיות מהודקת באופן שלא מאפשר יותר מדי דרגות חופש. אין הכוונה לגזירה טכנית של המשימה מהפקודה של הדרג הממנה – גם כאן נדרשת פרשנות והתמקדות של כל מי שמקבל פקודה ממפקדיו, אבל הקשר הלוגי בין שלושת המרכיבים נדרש להיות בהיר, חד ומהודק. כשהמשימה מנוסחת היטב, הרעיון המבצעי כמעט ומתפתח מעצמו – **שימו לב שלא הכנסנו כאן את השיטה, היא בעלת גמישות כל עוד היא בהתאמה לרעיון המבצעי.**

כשהיסודות הללו מהודקים, מה שנדרש כעת הוא לפרק את הרעיון הכללי המופשט יחסית, למימוש הפיזיקלי שלו. ניתן להגדיר את השלב הלוגי הזה כחוזה בין פוקד לנפקד שעליו קיימת הסכמה הדדית (המתבררת בשלבי נוהל הקרב). בתהליך המיקוד נגזרים ההישגים, מהם נגזרות משימות המשנה ומה שנותר הוא רק שלב החתימה על החוזה – הגדרת היעדים.

הנה שתי דוגמאות מלחימת האוגדה:

בדוגמה הראשונה נבקש להדגיש את המחויבות למה שכינינו "חוזה" בין מדרגי. במסגרת הלחימה ב'מרכבות גדעון' אחד הצק"חים התקדם לעבר משימתו הבאה במרחב שיח רצ'ואן. בשטח, כאשר מפקד האוגדה הגיע לפיקוד מלפנים, הוא הבחין כי במרחב המקפצה למרחב המשימה הבא בשיח רצ'ואן, עדיין לא מומשו כל היעדים. ההתקפה נעצרה והתארגנה מחדש, בעוד אחד הצק"גים נותר במרחב להשלים את המשימה. החוזה הוא לא רק בין המדרגים אלא גם בין המפקד לעצמו. לכך

הוא התחייב והוא זה שיעמוד מול עצמו וידע להגיד לעצמו האם עמד במשימה במלואה. המפקד צריך להיות המבקר הגדול ביותר של עצמו.

בדוגמה השנייה נבקש להדגיש את היותו של מה שכינינו "חוזה" – "חוזה נושם". במסגרת הלחימה בצפון במבצע 'כתר הארי' בניתוח השטח הראשוני לא זיהינו את נהר הצלחאני על כלל השס"מים שבו, כחלק ממשימות המשנה. תוך כדי התפתחות הלחימה, במסגרת ההבנה כי היעל מנת' של המשימה כולל גם את המרכיב של הכנת המרחב ליום שאחרי, אחד המח"טים הבין שמרחב הצלחאני על כלל משימות המשנה שהוא גוזר, נדרש להיכנס גם הוא להגדרת משימות המשנה והיעדים. וכך היה.

זהו שיח המתקיים מלמעלה למטה ומלמטה למעלה. בדוגמה הראשונה הבקרה על השיח הגיעה מלמעלה, מהאוגדה. בדוגמה השנייה הבקרה על השיח הגיעה מלמטה, מהחטיבה. זהו השיח שמאפשר את היכולת להשיב לשאלה "מה המצב?". השאלה החשובה ביותר שעליה נדרש המפקד לענות.

זוהי שאלה מורכבת. בייחוד שהתשובה היא לא בהכרח מיצוי הנתונים מהערכת המצב, כגון 'מצב ההכרעה', 'קו השלב' או התמ"א וההכ"א. התשובה היא היכולת לחבר בין כל אלו, שהם מרכיבי הערכת מצב קלאסית, בין הנוכחות בשטח והיכולת לחוש אותו באופן בלתי אמצעי ובין היכולת להמשיג את כל אלו לכדי מושג חדש. התשובה לשאלה "מה המצב?" היא תמיד ריקוד עדין בין האדום לכחול. לעיתים הכחול מוביל ולעיתים האדום.

כך למשל, עם אתגר הרחפנים שפגשנו בצפון. על רקע ההצלחה של האוגדות בנטרול יחסי של איום הני"ט, עם מיעוט שימוש ברחפנים, ניצל האויב מאמץ מצליח מבחינתו ומינף את השימוש ברחפנים. הללו הרי לא היו סוד למערכת הכחולה, ובכל אופן, משלב מסוים במערכה – תנע התמרון עבר מתנועה קדימה לביסוס מרחב – "משהו" במצב נשתנה. הממד של הרום הקרוב לקרקע הפך למשמעותי יותר והגדרת המצב המבצעי יחד עם הגדרת השינוי במציאות (סביב השאלה "מה המצב?") סייעה למאמץ מציאת המענה לאתגר.

אבל הנה דוגמה הפוכה, בלחימת האוגדה ב'מרכבות גדעון' בדרום. קבענו קווי שלב והגדרנו מצב מבצעי מסוים. אבל כאשר המפקדים נוכחים בשטח הם מזהים גמישות רבה של המסגרות בביצוע המשימות. רוח לוחמים איתנה ובעיקר, השתנות של אמות המידה המקצועיות (פטרול של מחלקת חי"ר נע בקלות כ-700 מטר במרחב – בהשוואה למצב קודם כאשר התקדמות למרחק 100 מטר במרחב היא מאמץ גדודי שלם). למרות שלכאורה עדיין היינו בשלב מקדים במימוש התוכנית, מפקד האוגדה מכריז שהמצב השתנה, המרחב הוכרע!

המלצות לבניין כוח

בבניין הכוח הלוגיקה המארגנת של ההמלצות שלנו היא על פי התפתחות הקריירה של המפקד בצבא: בקורסי ההכשרה לפיקוד הזוטר יחסית, בבחירת מסלול הקריירה המקצועית ובקורסי הבכירים למיניהם.

הכשרה

מאיר פינקל תיחקר את ההכשרה יחד עם מפקד קורס מ"פים מג"דים לאחר שנה במלחמה, ואיבחן כי בהכשרות המפקדים, אנו מתמקדים בהכנות לקרב הראשון – חיכוך מול אויב שאותו פוגשים רק פעם אחת. הדרכתית, בסוף כל שלב שבו חניך תרגל כמפקד, עושים "איפוס" והשלב הבא עם המתרגל הבא מתחיל שוב כקרב ראשון. מאבק המוחות בין הכחול לאדום הוא אם כן, לפי הדפוסים שמתקבעים בהכשרות, מאבק חד-פעמי שטמון בעיקר במיצוי אופטימלי של נוהל הקרב (בעיקר סביב התחבולה) ומצוינות טקטית. יש לכך הסבר משלים מהעבר של צה"ל טרם 'חרבות ברזל'. הניסיון הקרבי של מלחמה או חיכוך עצים באש כולל נפגעים, של לא מעט מפקדי שדה, היה מועט יחסית והאתגר היה בעיקר לדמיון את המפגש הראשון. זאת מתוך הבנה כי המצוינות של המפקדים, לאחר שיתגברו במפגש הראשון, תוביל אותם לניצחון. בקורסי ההכשרה לא מומחש ומתורגל האתגר של ניצחון גם בתחרות הלמידה מול אויב ששרד את המפגש הראשון.

בהערכות מצב הן בדרום והם בצפון, ניתוח מודיעין הצביע על האויב שנותר במרחב כאויב חלש, תשוש ולא פעם כללו אמירות גם על המורל שלו. יכול להיות שהיה מדובר באויב תשוש, אך זה היה גם אויב שיכול היה להגיד לעצמו בסיפוק עצמי שהוא שרד. וכידוע הטובים יותר שורדים ומשתפרים – אלה אינם השאריות של האויב, אלה הם העילית של האויב שהצליחו ללמוד אותנו היטב. ההכשרות נדרשות להביא לידי ביטוי את האתגר הזה.

אתגר ההמשגה בקורסי הפיקוד הבכיר

אם כתבנו כי אחת היכולות של התחבולה, או ההפתעה, במלחמה ארוכה, היא היכולת לפעול מתחת לסף ההמשגה, ברור אם כן שנדרש לדעת להמשיג – על מנת להבין מהי ההמשגה וכיצד לאתגר אותה (ביחס לעצמנו וכיצד לגרום לאויב לאתגר את עצמו ביחס אלינו). לא מעט מפקדים מצוינים במימיו ובמימוש צורות הקרב ונלחמים עם סכין בין השיניים. ללא מעט מהם גם כריזמה לסוגיה השונים, אך בתחום ההמשגה הם נעדרים ניסיון.

היכולת לזהות את נקודת מיצוי המערכה, את ההשתנות ואת ההתנהויות של המצבים החדשים, דורשת יכולת לרפלקציה עצמית, יכולת לנהל דיון (ולשכנע) עם פקודים, עם עמיתים ועם מפקדים, ויכולת לנוע בין שפת הפקודות הבהירות והשפה המשותפת המקצועית לשפה המשוחררת יותר במהלך עיצוב ותכנון המערכה. ולצורך כך נדרש להשתמש במושגים. כדאי לצטט בהקשר זה את סימפקין שמצטט את קלאוזוביץ:

"רוב האנשים פועלים על פי 'חוש', המבוסס על שיפוט סובייקטיבי ומשיג את מטרתו, פחות או יותר, בהתאם לדרגת גאוניותם האישית.

כל המצביאים הגדולים פעלו בדרך זו, וחלק מגדולתם ומגאוניותם נבע מכישרונם להלום במסמר בראשו. זה האופן שבו יתבצעו תמיד הדברים, ולצורך זה די והותר 'בחוש'. אך כשאין מדובר בעשייה עצמה, אלא בדיון לשם שכנוע הזולת, דרושה חשיבה בהירה ויכולת להסביר את העיקר. מבחינה זאת לא התקדמו רבות עד כה, ומרבית הדיונים לובשים אופי של טחינת מים עקרה. הצדדים מתבצרים בעמדותיהם, או מוותרים מטעמי כובד הדדי, ומגיעים לפשרה במחצית הדרך, פתרון חסר כל ערך בפני עצמו" (סימפקין, 1999, עמ' 49).

אין נקודה כזו במציאות הפיזיקלית של שדה הקרב של מיצוי המערכה וההשתנות. ההשתנות וההתנהויות המיטיבה היא תהליך רציף, שהמפקד קובע באופן סובייקטיבי מתי משנים את הגדרת המצב. כך למשל, לאוגדה 162 במהלך שנתיים וחצי של לחימה היו שלוש פעמים של שינוי מצב מבצעי מהתקפה להגנה שגזר גם את דיוק הרעיון המערכתי (בדרום ובצפון). בתיאור אחר של ספרי ההיסטוריה, לרוב מצוין רגע תז"חי כזה של שינוי המצב בפקודה, אך לא כך הוא – מדובר בתהליך שכשמצטיינים בו הוא לוקח כיומיים וכשמצטיינים בו פחות הוא יכול לקחת אפילו שבוע.

זמן הדמדומים בין המצבים השונים הוא זמן שבו המפקד נדרש לדעת לדבר בצורה בהירה כלפי מטה ולקיים דיון אפקטיבי ופתוח מול עצמו ומול מפקדיו ומטהו. זהו זמנם של המושגים. בקורסי הפיקוד הבכירים כדאי להשקיע זמן בדיונים שבהם נדרש לשכנע ולעשות שימוש במושגים, בדיונים שעניינם הוא הגדרת המצב לא במתכונת של הערכת מצב אלא במתכונת של בירור המצב. להשקיע זמן ביצירת מושגים. אם לא נעשה זאת, כפי שתיאר זאת סימפקין כשפירש את קלאוזוביץ, פשוט נטחן מים.

מסלולי קריירה

בזרוע האוויר, מפקדים מהליבה המבצעית נעים ונדים בין המטה לטייסות. גם תוך כדי התפקיד וגם בבחירת המסלול בקריירה. כך, אנשי צוות האוויר מבינים את התהליכים המבצעיים (בהפעלת הכוח ובבניין הכוח) והמוכשרים שבהם יודעים למצות מהמכונה של חיל האוויר את המרב. בקרב היבשה, במסלולי הקריירה של המפקדים מהליבה המבצעית ישנן תחנות כמו קצין אג"ם בדרג זה או אחר, אך לרוב (לא תמיד), מי שבליבה המבצעית כנראה שלא ימצא את עצמו בזרוע, או במטכ"ל. ואם אותו קצין שבליבה מגיע לזרוע או למטכ"ל זה לאחר תפקיד המג"ד.

אבל לניסיון בתפקידים הללו משקל רב ביכולת לרתום משאבים לטובת המסגרת – היכולת לרתום את משאבי האש הפיקודיים והמטכ"ליים כאשר מכירים לעומק את סודות התהליך המבצעי (אפילו היכולת לרתום את משאבי האוגדה, אם למשל, אותו מג"ד מתמך היה עובר באחת התחנות במסלול הקריירה שלו, כבעל תפקיד בחטיבת האש), היכולת לרתום משאבים מגופי בניין כוח אם באמצעות אירוח הכשרות, קליטה של אמל"ח לטובת ניסוי מבצעי או הבנת תהליך ומימיו המרב ממנו (למשל ייצור, אספקה ושינוע של אמולסיה), היכולת לרתום את משאבי כל העולם הרלוונטי לטובת התמודדות עם אתגר חדש (רוק"ק למשל).

בהקשר זה ראוי להעיר על בחירת מקצוע הלימודים האקדמי שבו בוחרים או שאליו נשלחים הקצינים שלנו ללמוד בין התפקידים. כדאי להימנע מבחירת מקצועות שהם בעיקר מקפצה אל העתיד והקריירה השנייה, או שהם בבחינת 'לימודי דשא' למטרת תקופת רגיעה. איש מקצוע נכון לו שיתפתח סביב המקצוע. המקצוע הצבאי מזמן שלל תחומים, בין מקצוע החינוך או החשיבה למקצועות של יכולת לנהל מערכות מורכבות. גם לכך כדאי לשים לב בבחינת מסלולי הקריירה של הקצינים.

שורות סיום

חווינו, ואנחנו עדיין חווים, מלחמה ארוכה והדברים נכתבו מתוך פרספקטיבה על אותה חוויה. הדור שלנו, למרות שלמדנו את ועל אותן מלחמות קצרות, לא חווה אותן. החוויה היא גם חוויה אישית וגם התבוננות על מפקדים ועל פקודים שניתן היה לזהות שונות רבה ביניהם – לכל אחד דרכו הייחודית. אבל המשותף לכולם היה ההפנמה כי חובתם היא לשמר את המתח המבצעי לאורך זמן – רובם גם עשו זאת תוך כדי שימור רלוונטיות, קידום ויוזמה של תהליכים ושל משימות תוך שמירה על צניעות ועל נוכחות מקסימלית בשטח. כל אחד הצליח ונכשל בהזדמנויות שונות – אבל כל אחד ואחד שמר על ייחודיות הדרג שלו וזהו המפתח הקריטי להצלחה במשימות שלנו: שימור הרציפות והקוהרנטיות של השיח הבין מדרגי. כיוון שכאשר ישנן הבנות, 'הכול פתיר'. הפתח לכישלון במשימה הוא כאשר מתהווה נתק בשיח הבין מדרגי – בין אם בשל היעדר שיח, היעדר רציפות, ובין אם בשל היעדר קוהרנטיות. נסיים במצב התודעה הנדרש ממפקדים: "לא עליך המלאכה לגמור ולא אתה בן חורין להיפטר ממנה". כלל זה, היפה לכל עת במהלך השירות הצבאי, נכון ביתר שאת ביחס למלחמה ארוכה. ואידך זיל גמור.

רשימת המקורות:

- גלדוול, מלקולם (2014). **דויד וגוליית: איך להפוך חולשה לכוח**. מטר.
- הימן, תמיר (2018). "ממרכז כובד למפרק אופרטיבי". בתוך: **היבטים תפיסתיים בתמרון המערכתי, תרגיל 'אור הדגן'**. אמ"ץ-תוה"ד (מסמך פנימי בצה"ל).
- הלר, קובי והנקין, יגיל (ספטמבר 2025). "הדרך ללבנון: מודל האימונים החטיבתיים כתשתית למוכנות לתמרון עתידי". **מערכות**, גיליון 507, עמ' 18-25.
- סימפקין, ריצ'רד (1999). **מרוץ אל העתיד**. מערכות.
- פינקל, מאיר (2023). **מפקדות היבשה**. מודן ומרכז דדו.
- שמואל שמואל (אפריל 2005). "עד מתי? משכי מלחמות, אופטימיות קוסמית ואיוולת בתכנון אסטרטגי". **מערכות**, גיליון 505, עמ' 28-33.