

עזה-לבנון-עזה, מילואים וסדיר – תא"ל מורן עומר

תא"ל מורן עומר, רח"ט תכנון באג"ת. מפקד אוגדה 252 שלחמה ברצועת עזה, עד אוגוסט 2024 ומפקד אוגדה 36 בין אוגוסט 2024 לנובמבר 2025, במסגרת מבצע "חיצו הצפון" בלבנון ואחר כך בעזה במבצעי "עוז וחרב", "מרכבות גדעון א'" ו"מרכבות גדעון ב'".

תקציר

המאמר עוסק בפיקוד על אוגדת מילואים בשנת המלחמה הראשונה בעזה, ובפיקוד על אוגדה סדירה בלחימה בלבנון ואחר כך בעזה. הוא עוסק בהיבטים של לחימה ממושכת, כמו הצורך ביצירת ודאות בהקשר יציאות הביתה של איש המילואים, ניהול קצב השחיקה של האנשים, הצורך והקושי להגדיר בבהירות את צורת הקרב, ואתגר שימור הכשירות והמוכנות תוך כדי מלחמה מתמשכת; בהיבטים של מעבר בין זירות לחימה שונות מהותית – עזה ולבנון; בדיון באתגרים הייחודיים למערך הסדיר, שחלקו הגדול כבר אינו מכיר שגרה ואימונים, למערך המילואים, ולאנשי המילואים במערך הסדיר; המאמר מתייחס גם לתחום הערכים בלחימה ולהיבטים חיוביים של לחימה מתמשכת בהקשר ניסיון מבצעי והיכרות מפקדים.

מבוא

התחלתי לפקד על אוגדת המילואים 252 שנה לפני המלחמה. פיקדתי עליה ב-7.10 ובמשך עשרה חודשים במלחמה בעזה, בין היתר בלחימה בבית חאנון ובציר נצרים. באוגוסט 2024 סיימתי את הפיקוד על 252 ומייד מוניתי למא"ג 36, באותה עת הייתה האוגדה כבר חצי שנה בגבול הצפון. פיקדתי על אוגדה 36 במבצע "חיצו הצפון" בגבול הלבנון, במרחב שבין מארון אראס, עייטא א' שעב והרכס השיעי עד ראס ביאדה. במרץ 2025 חזרה האוגדה לעזה, ונלחמה במרחבי רפיח, חאן יונס והעיר עזה. את הפיקוד עליה סיימתי בנובמבר 2025, לאחר הפסקת האש וחזרת כלל החטופים. גם במהלך כתיבת שורות אלה, ממשיכה אוגדה 36 להילחם בלבנון. הזכות בפיקוד על שתי אוגדות במלחמה, אוגדת מילואים ואוגדה סדירה, בלחימה ממושכת בדרום, בצפון ושוב בדרום, הביאה את הצורך בכתיבת המאמר. המאמר מחולק לשני חלקים: השפעותיה של המלחמה הממושכת ושל המעבר בין זירות עזה ולבנון על האוגדה ומשרתיה, וכן תובנות בהקשר הממד האנושי, שעלו מהפיקוד על יחידות מילואים ועל יחידות סדירות, תוך כדי המלחמה.

חלק א: השפעות מלחמה מתמשכת ומעבר בין זירות

באחד מימי הלחימה בבית חאנון, בנובמבר 2023, כשחלחלה ההבנה כי הלחימה לא עומדת בפני סיום, אמר לי אחד מאנשי המיל' הבכירים באוגדה כי "לא נורא, עד חנוכה אנו בבית..." מאוקטובר 2023 ועד היום נמצאים צה"ל ויחידותיו בלחימה מתמשכת. כזו שלא נערכנו אליה ובוודאי שלא הפנמנו את משמעויותיה. וזו כנראה התובנה הראשונה ממלחמה כזו. היא דורשת מאיתנו להסתגל, להשתנות, לפתח דפוסי פעולה אחרים ושונים תוך כדי המלחמה, כאלה המאפשרים פעולה ועמידה במשימה לאורך זמן.

יצירת ודאות בממלכת איהוודאות

"המלחמה היא ממלכת איהוודאות" (אשלי לאונרד, 1977, עמ' 79), קבע התאורטיקן הפרוסי קרל פון קלאוזוביץ. ואכן איהוודאות היא רכיב יסודי במלחמה המתקשר בחשיבה הצבאית לשדה הקרב הטקטי, לערפל הקרב ולפערי מידע שבהם צריך המפקד לפעול. עצם התמשכות הלחימה, יצרה אי ודאות גדולה בקרב הכוחות. מהשפעות מו"מ וסוגיות מדיניות ועד היבטים טקטיים דוגמת משימות טיהור מרחב מתמשכות (גרור, 2024, עמ' 10-17).

הקושי הגדול ביותר ללוחמים ולמפקדים הזוטרים היה איהוודאות באשר למועד הריענון הבא. לא בהכרח משך הזמן בין ריענון לריענון כמו הוודאות באשר למועד היציאה הביתה. הבנו כמפקדים שהנושא קריטי בעבור הלוחמים ולא פחות מכך בעבור משפחותיהם, שלעיתים גם הן ייצרו לחץ רב.

על כן, השתדלנו מאוד להקפיד על עמידה במועד שתוכנן, ככל שניתן היה במסגרת האילוצים המבצעיים. נוצרה ודאות מסוימת בנוגע לטווח הזמן הקצר, והסתבר לנו שהיא הייתה משמעותית מאוד. הדבר יצר אמון והוריד משמעותית את מפלס הלחץ בקרב הלוחמים.

"מפקד טוב אוגר תחמושת, מפקד מעולה מנהל את קצב השחיקה של אנשיו"

אחד האתגרים הגדולים במלחמה היה שחיקת היחידות לאורך זמן. ראינו כיצד יחידה שנשאת זמן רב מדי במשימה מאבדת מהחדות המבצעית, נשחקת בתהליכים המבצעיים וסובלת עם הזמן מירידה בכשירות האדם והאמל"ח. יחידות שחזרו מריענון, גם אם קצר, נטענו באנרגיה מחודשת והביאו לאפקטיביות מבצעית רבה.

עם ירידת אוגדה 36 לעזה שוב, בראשית 2025, ניסינו לתת מענה לשחיקת היחידות. מצב הרק"ם, היכולת לנהל שגרה, ריענון אנשי המילואים, אנשי הקבע והמפקדים, כל אלה חייבו מענה הולם. יצרנו מודל קבוע של צק"ג בצק"ח שנמצא כל העת בחוץ, בהגברת כשירות שכללה טיפול באמל"ח, חופשה ונוה"ק מחודש למשימה הבאה. המודל יצר למג"ד זמן עם יחידתו, לטיפול בנושאי כוח אדם, נורמות וסטנדרטים, חניכה ולמידה וכמובן, גם ביקורי משפחות שכולות ופצועים מהלחימה. כשהתייצב המודל, וראינו היתכנות לקיומו, ייצרנו כזה גם ברמת החטיבות;

רצף תפקידי הפיקוד בלחימה ורמת האינטנסיביות של אותם תפקידים חייבה הסתכלות אחרת על המפקדים ועל בני משפחותיהם. על חופש ארוך בין תפקידים, על הרחבת היקף היוצאים לשנות לימודים מלאות, בארץ ובחו"ל ואף על משכי התפקיד, בדגש על אלה שהמשיכו בתפקיד לחימה נוסף.

כיצד משמרים כשירות ומוכנות במהלך מלחמה ממושכת?

הפער בין מוכנות הצבא בהקשר חלפים ומלאים לתרחיש הייחוס היה עצום. לצורך ההמחשה, נסענו בשנת לחימה כמו בעשור, והכלים, איכותיים ככל שהיו, עברו 'הזדקנות מהירה' ונדרשו לטיפולים עיתיים. לראשונה נאלצנו להתמודד עם פערי חלפים בסיסיים שלא היינו מורגלים שחסרים בימי השגרה. פניי זחל וחוליות הפכו למצרף יקר ערך. המשך הלחימה בקצב גבוה ובדרישה גדולה מאוד לרק"ם, העצימו את פערי הכשירות והצריכו קבלת החלטות באשר לגודל המסגרות המינימלי ולאופן הכשירות המספקת לטנקים ולנמ"רים ביציאה לקרב. פלוגות פעלו לעיתים בחצי מהסד"כ ואף פחות מכך. האתגר בקרב הכוחות היה כפול, מחד גיסא, חוסר ביטחון בכשירות וידעיה כי בסבירות גבוהה הרק"ם יפרוס תוך כדי לחימה, ומאידך גיסא, מאמץ ניכר בסוף ימי הלחימה להחזרה לכשירות וטיפולים יזומים ברק"ם של מערך הטנ"א המופלא שעבד לילות כימים בכדי לאפשר רציפות והמשכיות כמעט בלתי אפשרית. עם התמשכות הלחימה והתארכות הצירים הכנסנו יכולות טיפול לשטח הלחימה, לבסיסי מבצעים קדמיים (במ"ק) או להאגרים בתוך מרחב הלחימה שהוסבו לסככות טיפולים. נוסף על כך, יצרנו באופן יזום סבבי טיפול ברק"ם, כך שמראש, במרבית הקרבות, לפחות מחלקה בפלוגה נשארה להגברת כשירות ואפשרה כשירות כללית ברמה גבוהה יותר.

גם בתחום התחמושת, התארכותה של הלחימה ועצימותה, הביאו למחסור ולאיתגרים גדולים שדרשו ניהול סיכונים וקבלת החלטות באשר לסף המינימלי ליציאה לקרב. מבלי להיכנס למספרים, תחילתה של הלחימה הביאה, כמו במערכות קודמות, לצריכת חימושים גבוהה, רק שהפעם הלחימה לא נעצרה. נדרשנו להקציב ולהגדיר כמה פגזי טנקים ניתן לירות ביממה, או כמה טילים ניתנים כהקצאה לצוות הקרב החטיבתי. מאמץ משמעותי מאוד של בניין כוח ורכש מהיר סייע מאוד, אך גם הביא לעיתים לשדה הקרב תחמושת איכותית פחות.

מעבריות בין זירות לחימה – יתרון הניסיון והצורך בביצוע התאמות נדרשות התמרון

בלבנון – "חיצי צפון", נובמבר 2024.

באוגוסט 2024 קיבלתי פיקוד על אוגדה 36 ומצאתי שההכנות ללחימה בזירה הצפונית – אימונים בסיסיים והעלאת מוכנות – היו טובות (לפירוט ראו ה"ר והנקין, 2025). עדיין, ההבדלים הגדולים בין הזירות – בסוג הקרקע עם השיפועים, אתגר הני"ט ארוך הטווח, לחימה בסבך ואויב שהתנהג ככלל באופן שונה, יצרו קשיים בתחילת הלחימה של האוגדה בלבנון (אוקטובר–נובמבר 2024): התהפכו הרבה כלים בשיפועי צד; היה קושי להתרגל לפתיחת מעברים בגבול שהיו בהם שדות מוקשים שנדרש לפנות, בשונה מעזה שבה מעבר גבול היה פתיחת שער הגדר; תת-קרקע – מצומצם

הרבה יותר מאשר בעזה, אבל קשה הרבה יותר להשמדה בגלל הקרקע הסלעית. מן הצד השני, האוגדה הביאה איתה פרקטיקות חשובות מהדרום לצפון, תהליכי פו"ש (מתי ואיך לעשות הערכת מצב) ואופן השליטה של האוגדה ביחידות, שילוב מאמץ מודיעין ואש מדויקת בהיקף נרחב, הפעלת כוחות חבירים, אופן טיהור המרחב ועוד. אבל היתרון המשמעותי היה עצם הניסיון בלחימה והביטחון בקרב הכוחות ביכולתם לתמרן ולכבוש כל יעד שקיבלו.

מעבר אוגדה 36 מלבנון חזרה לזירת עזה במרץ 2025 – המשימות היו כיבוש והחזקת מסדרון מורג, השלמת השמדת חטיבת רפיח, השמדת חטיבת חאן יונס במבצע "מרכבות גדעון א'", והתקפה על העיר עזה ב"מרכבות גדעון ב'". לחלק מהלוחמים ומהמפקדים – אלו שהצטרפו ליחידות האוגדה בשנה האחרונה – זו הייתה פעם ראשונה בעזה, והם נתקלו בתופעות שלא הכירו מלבנון, כגון יכולת חבלה משמעותית של חמאס, פשיטות על רק"ם, והתמודדות מול כוחות אויב הנלחמים מהתת"ק. עם החלפת הפיקוד הבכיר (רמטכ"ל ומפקד פד"ם) השתנתה גם תפיסת הלחימה והתמרון כלל גם את החזקת כלל השטח שנתפס. הדבר יצר מתח מתמשך בין היכולת להמשיך את תנופת ההתקפה, לאתגר אבטחת הכוחות וליכולת לשמר חופש פעולה במרחב ההחזקה האוגדתי, אך יצר לחץ נרחב על חמאס שאיבד שטחים ונכסים רבים. במסגרת טיהור המרחב האוגדתי, יחד עם יתר הסד"כ בפד"ם, פיתחה האוגדה דפוסים מקצועיים של תיעוש בהשמדת תשתיות על קרקע ותת קרקע, ושמה דגש גדול על ארגון מרחב הלחימה.

בהירות צורת הקרב – באיזה מצב אני נמצא?

הלחימה הממושכת הביאה איתה השתנות בצורות הקרב ובקצבי הלחימה. כיבוש השטח והפעולות ההתקפיות שבוצעו, יצרו אתגר גדול בתפיסת שטח נרחב ובשילוב משימת המשך הכיבוש, יחד עם הצורך בטיהור מרחב אינטנסיבי, מתחת ומעל הקרקע. במהלך משימת השמדת חטיבת חאן יונס, נדרשה האוגדה להחזיק בתא שטח גדול, כתוצאה מדפוס הפעולה המערכתי שהשתנה והגדיר כי אנו מחזיקים בכל השטח שכבשנו. האתגר הלך וגדל עם תחילת מבצע "עם כלביא" שבמהלכו יצאה אוגדה 98 מהמרחב ואוגדה 36 נדרשה להחזיק בכל מרחב חאן יונס. בסד"כ קטן יותר נדרשו הצק"חים להמשיך ולכבוש שטח תוך החזקת הצירים וטיהור המרחב. המתח התחדד כשהאויב הבין זאת וניסה לבצע פעולות גרילה נגד כוחותינו בצירים ובמגננים בעורף, דרך התת"ק. התפתח שיח על צורת הקרב העיקרית שבה נמצאת היחידה, האם היא עדיין בהתקפה, או שעברנו להגנה הכוללת פעולות התקפיות בחזית. בהתמשכות הלחימה נדרשנו לברר ולהבהיר היטב את המצב שבו אנו נמצאים. לא לחשוש להשתנות ולזכור לשאול את עצמנו מה השתנה בהערכת המצב ומהי המשמעות בעבורנו. הסכנה הגדולה היא סטגנציה בקרב כוחותינו, המייצרת בעיקר תורפות ומעודדת את האויב לזיום ולתקוף.

לחימה בנוכחות חטופים במרחב – הייתה אתגר ייחודי במלחמה בזירת רצ"ע ואולי המתח המורכב ביותר שעימו התמודדתי כמאו"ג. במהלך התמרון בחאן יונס היה ברשותנו מידע יחסית מדויק על מיקומם של החטופים במרחב. הגבלנו מאוד את הפעלת האש ואת האמצעים האלימים בתת"ק בגזרות לחימה אלו, דבר שנוצל בידי חמאס, שהבין זאת היטב, ופעל בתת"ק בחופשיות רבה יותר במרחב, באופן שסיכן את כוחותינו. פיתחנו טכניקות לחימה ייעודיות בשילוב מפקדת השו"ן ויחידת יהל"ם ולמדנו רבות מהחיכוך הזה. ועדיין, 'כאב הבטן' המשמעותי בעבורי כמפקד, היה מציאת האיזון בין אי פגיעה בחטופים לבין ביטחון כוחותינו, תוך כדי העמידה במשימת כיבוש השטח.

למידה מבצעית – הלקח המקצועי, אולי החשוב ביותר, במלחמה ממושכת. הבנת העובדה כי מדובר בתחרות בין שתי מערכות לומדות, האויב וכוחותינו, והכרת האתגר שניצב בפנינו יום יום – להקדים בתחרות הלמידה, לזהות פוטנציאלים או דפוסי פעולה שהשתנו ולהצליח להגיב באופן שמשאיר את היתרון לכוחותינו. דוגמה לכך היא אופן ההתמודדות עם מטעני החבלה בעזה, והלמידה על התחבולות שהארגון ביצע, כגון סימוני בתים ופתחים, שימוש במצלמות רכב לאיסוף, הטמנת מטענים בקירות וכו'. למול זה, התפתחות מערך הרובוטיקה והרחפנות שהיווה מסך סיור קדמי לכוחותינו באיסוף איכותי, בסריקת שטח ובחבלה מקדימה. בכניסה האחרונה לעיר עזה

במהלך "מרכבות גדעון ב'", השימוש הנרחב של כוחותינו בחבלה המקדימה, הפר את המרחב באופן שהקשה מאוד על חמאס להתמודד עם התמרון שבא אחריו. אופן התחקור והלמידה תוך כדי המלחמה השתנה מאוד, בעיקר על בסיס הקפדת מפקדים ומערכי הלמידה בשונות רבה בין היחידות. עלינו לשפר רבות את מנגנוני הלמידה וההתארגנות בנושא, ולהבין כי זהו שלב בלתי נפרד מתהליך הערכת המצב.



במרכז: המחבר, מפקד אוגדה 36, במהלך התמרון ב"חצי הצפון", (צילום: דובר צה"ל).

חלק ב' – תובנות בהקשר הממד האנושי תרבות צבאית, נורמות וסטנדרטים

במלחמות ובמבצעים קודמים, עצרנו את חילופי בעלי התפקידים עד לחזרה לשגרה בסיום הלחימה. מלחמת 'התקומה', לא רק שלא אפשרה זאת, היא תבעה מאיתנו להחליף את כל בעלי התפקידים, לפחות פעם אחת וברוב הפעמים יותר, תוך כדי הלחימה. מפקדי החטיבות והגדודים נדרשו להחליף את שדרת הפיקוד בין הקרבות, לחנוך ובעיקר לסמוך על החפיפה הקצרה שבוצעה בין המפקדים. כך מצא עצמו מפקד סירת גולני נכנס לתפקיד ובשבוע הראשון לחימה כבר היה עם ניסיון קרבי שלא היה לרבים לפניו טרם המלחמה, אך מבלי שהספיק להכיר לעומק את אנשיו. זאת ועוד, המלחמה הממושכת יצרה מצב שבו כל מי שסיים הכשרת 'לוחם' תוך כדי המלחמה ונכנס ליחידות, לא הכיר צורת תפקוד זולת מלחמה. זה התחיל בלוחמים, וככל שחלף הזמן, המשיך למ"כים, למ"מים, לסמ"פים ואף למ"פים. אלה לא חוו מעולם אימון או תעסוקה מבצעית שבהן נבנות יחידות ושגרת יחידה. המפקדים הוותיקים הפכו לאלה שצריכים להגדיר איך נראה המצב החדש בהפוגות הלחימה. מצב זה הביא לירידה בסטנדרטים מקצועיים במגוון היבטים, כולל טיפול באמצעי לחימה, נורמות מבצעיות, בטיחות ועוד. בעורף המנהלתי האתגר היה מורכב אף יותר. המצב שבו המג"ד והסמג"ד בלחימה והעורף המנהלתי מנוהל בידי סמג"ד ב' במילואים (למי שהצליח למצוא כזה) או בידי רס"ר, הקשה על יצירת שגרת לחימה, משולבת אתגרים רבים של מלחמה ארוכה. המענה לאתגר כלל יצירת 'שגרת מלחמה' בבית המג"ד – ראיונות ושיחות באזור הלחימה, היעזרות במפקדים מנוסים שנצמדו למפקדים חדשים בכניסתם לתפקיד, ריבוי שיח בין מדרגי, ותכנון מפורט של תקופות הרענון.

"חוסן הוא היכולת לשאת את מה שקרה לנו מבלי להפוך אותו לדבר היחיד שקרה לנו" (בומנדיל, 2026).

אתגר החוסן המשמעותי ביותר בעבור לוחמי אוגדה 36 אירע כמובן בשבעה באוקטובר. שלושה מגדודי האוגדה, 13, 51 ו-77, ספגו נפגעים רבים, ובעקבות הקרבות, נוספו נפגעי נפש בהיקף שהלך והתעצם תוך כדי המלחמה. לכך נוספו כמובן נפגעי הנפש במהלך המלחמה, בהיקפים שדרשו מענה בהיקף נרחב הרבה יותר מהיכולות שהיו קיימות בצה"ל. מערך בריאות הנפש הורחב בצורה

משמעותית, אולם אתגר החוסן השפיע מאוד, לא רק על מצבת הלוחמים, אלא על יכולת השליטה והליווי שלה נדרשו הנפגעים בעורף היחידות, שגם כך היה מאתגר. נכון לציין כי בתחום זה הגענו בצורה טובה יותר משמעותית ממה שהיה ביצוק איתן. המפקדים והלוחמים עברו הסמכות למענה ראשוני ומחייב עוד בשטח, באופן שהשאיר לוחמים רבים ביחידותיהם. חוסן הוא לא רק הפרט, אלא גם האופן שבו היחידה מתמודדת עם משברים ועם אתגרים לאורך זמן. הוא נבחן במלחמה ממושכת, ביכולת להקפיד יום אחר יום על השגרה המבצעית, על הטיפול באמל"ח, על נראות המוצב ועל איכות נוהל הקרב. והוא כמובן מושפע בראש ובראשונה – מהמפקדים. זכיתי לפגוש תחתיי בשתי האוגדות מפקדים נחשבים, איתנים, שהובילו את יחידותיהם בדבקות אין קץ במשימה.

מילואים בסדיר, שלוש שנים

גם בהפעלת המילואים תכננו מלחמה קצרה. כזו שלא תשפיע רבות על היקף שירות המילואים. התבדנו. רבות דובר על עוצמת אנשי המילואים ומשפחותיהם, ועל תרומתם הבלתי אפשרית, הבלתי נתפסת. בשבעה באוקטובר פיקדתי על אוגדה 252. אוגדה שהייתה בתחתית התיעדוף האופרטיבי ונלחמה לאחרונה לפני יותר מ-40 שנה, נכנסה לחימה תוך 3 שבועות. ומאז ועד היום נלחמה כמעט ברציפות. גם כאן, היעדר הוודאות, הדאגה לאב או לאם שנעלמו לתקופה ארוכה, יחד עם אי היציבות הכלכלית ערערו את משפחות אנשי המילואים, דבר שהשפיע עליהם יותר מכול. במצב שגרה, חופשה קצרה מרעננת את איש המילואים. במצב החדש שנוצר מצאנו שאחרי חופשה שבה הוא נחשף לקשיים המשפחתיים, לעיתים הוא חוזר במצב מורכב יותר מכפי שיצא, ונדרש זמן להחזירו לכשירות מלאה. האתגר האישי, הזוגי והמשפחתי המשמעותי, חייב אותנו לשנות גישה, לייצר קהילות חדשות (בעיקר בזכות נשות המפקדים), לייצר מנגנונים ולעסוק בבתים ובמשפחות שבתחילה קיבלו חיבוק נרחב מהחברה בישראל, אך הוא דעך ככל שהתמשכה המלחמה. באוגדה 36, שבה מרבית משרתי המילואים שירתו בתוך יחידות סדירות, האתגר היה רציפות הפעולה והעובדה שכמעט ולא היו הפוגות בתקופות הלחימה עד עצם היום הזה. גם כאן, נבנה הכוח תחת ההנחה, שצריכה להשתנות, שכוח סדיר יילחם באופן עצמי זמן קצר יחסית ולכן ניתן לשלב במבנה ובארגון לקרב סד"כ מילואים. השחיקה יצרה פער ומענים לא יציבים ולא מקצועיים שאתגרו מאוד את היחידות.

"ערכים במלחמה ארוכה אינם עוד משקל שנושאים על הגב. הם הדבר שמאפשר ליחידה לשוב מהמלחמה כשהיא עדיין היא עצמה" (בומנדיל, 2026).

במלחמה ארוכה נבחנים הערכים בפעילות היומיומית, לא באמירות גדולות אלא במעשים הקטנים. בהקפדה על אופן הביצוע, ביחס לאוכלוסייה באזרחית, בשליטה בכעסים וביצרים. הסכנה במלחמה ארוכה היא קהות החושים. תהליך ארוך ושיטתי שבו אנו עלולים לנרמל תופעות שבימי שגרה היינו עוצרים הרבה קודם. לשמחתי, היו מקרים מעטים שבהם נדרשתי לעסוק כמאוי"ג, אולם בהכרח לא את הכול ראינו. עיקר הסוגיות שבהן נדרשנו לטפל נגע לחשש מאירועי ביזה, הימנעות מפגיעה באזרחים, שימוש לא סביר בהפעלת הכוח ועוד. כשעלה משהו חריג לא חיכינו, העברנו רוחבית וטיפלנו במהירות.

היבטים חיוביים של לחימה מתמשכת בהקשר ניסיון ומבצעי והיכרות מפקדים

עם כל הבעיות והאתגרים שצוינו מעלה, למלחמה ממושכת יש גם כמה יתרונות. אחד מרכזי הוא הניסיון המבצעי בכל הרמות, שיצר חוסן ועמידות ביכולת להתמודד עם אתגרים על בסיס ההבנה ש"חווית כמעט הכול", קור רוח במצבים קשים, חיבור אינטימי ועמוק בין מפקדים שהביא ליחסי אמון בין אישי ברמה גבוהה (לעומת אמירות במלחמת לבנון השנייה על "מפקדי פלזמות"). לצורך ההמחשה, כמאוי"ג בשגרה כנראה הייתי פוגש את המח"ט פעם בשבוע–שבועיים. במלחמה המפגש היה יומי–דריומי. זה אפשר פתיחות ויכולת לדבר על בעיות, ומנע אפשרות לעשות הצגות – רואים אחד את השני כל הזמן. חשוב לציין שבעוד שהמ"פ יכול ל"התנתק" פיזית מהמחלקות עם חפ"ק המ"פ, והמג"ד בבית המג"ד, המ"מ נמצא 24/7 עם הלוחמים וזה יוצר קושי ביצירת ריחוק מינימלי הנדרש לפיקוד. עוד תרומה חיובית של המלחמה הממושכת הייתה ייעול של תהליכים במפקדות ויכולת תפקוד טובה עם מינימום ממלאי תפקידים.



משמאל: הרמטכ"ל זמיר והמחבר, מפקד אוגדה 36, במהלך הלחימה ברצועת עזה (צילום: דובר צה"ל).

סיכום:

הפיקוד על אוגדת מילואים 252 ואוגדה סדירה 36, במלחמה ארוכה ורב־זירתית, שבה אוגדה 36 עברה מהדרום לצפון ובחזרה לדרום, מאפשר נקודת מבט השוואתית שנדרש ללמוד ממנה בראיה לעתיד בכמה היבטים.

הראשון הוא פיתוח כשירותן של האוגדות הרב־זירתיות של צה"ל לרמה מקצועית כזו שתאפשר להן לעבור בין זירות שונות מאוד מבחינת התבליט, התכסית ואופי האויב, במהירות הנדרשת לצה"ל, תוך מינימום הכנות בדרך. הדבר משתמע מתרחיש הייחוס של צה"ל המציב את הצורך להתכונן למלחמה רב־זירתית. המשמעות היא השקעה בכשירויות תמרון בסיסיות בדרג הטקטי (תנועת רק"ם, שיתוף פעולה בין־חילי ובין־זרועי, נוהלי קרב מהירים וכדומה), יחד עם היכרות של המפקדות בדרגי החטיבה והאוגדה עם מאפייני כלל הזירות בגבולות, ותרגולן בהתאמות מהירות למאפיינים זירתיים.

השני הוא הצורך החיוני לאפשר לאוגדות הסדירות של צה"ל לפעול באופן ממושך תוך תלות מינימלית במרכיבי המילואים המשלימים שלהן, כדי לא לדרוש מאנשי המילואים ביחידות הסדירות דרישות החורגות בפועל מאלה שביכולתם להכיל.

השלישי הוא הצורך להכין את הכוחות ללחימה בסביבה אזורית מורכבת, תוך חשיבה מראש על פתרונות מערכתיים לבעיות המוכרות מראש שבהן נתקל הדרג הטקטי. מדובר לא רק בהכנה מנטלית מבוססת על ערכי צה"ל, אלא גם בחשיבה יצירתית מקדימה על צמצום הפוטנציאל של התנהגות לא ערכית בשטח האויב.

המלחמה הממושכת שאותה חווינו העמידה בפני המפקדים אתגרים ייחודיים. אם אנסה לתמצת אותם לכדי רשימה מסכמת, אציע את עשר הנקודות הבאות:

1. תיווך האתגר המבצעי
2. יצירת ודאות באי־הוודאות
3. יציקת משמעות לאורך זמן
4. התגברות על משברים ועל מורכבויות ביחידה
5. התמודדות עם שחיקה
6. התמודדות עם הבית
7. היעדר ידע וזיכרון ארגוני מספקים
8. תחרות למידה ובניין כוח
9. התמודדות אישית עם הצלחות ועם כישלונות
10. ההבנה כי המלחמה לא בהכרח תסתיים במשמרת שלי

בעבורי, הדרך לצלוח את המלחמה הממושכת ואת אתגריה הייתה דרך האנשים. חבורה מופלאה של לוחמים ושל מפקדים, בסדיר ובמילואים, שיחד, ברעות לוחמים, לא מוותרת ומאמינה בצורך ההכרחי לקום בבוקר לעוד יום של הגנה על המדינה ועל אזרחיה. אלה המורים הטובים ביותר.

רשימת המקורות:

- בומנדיל, סמואל (אוגוסט 2026). "כי תצא – הפרשה שלא נכתבה". **מכתב קח"ר למפקדי צה"ל**.
- גרובר, מתן (ספטמבר 2024). "טיהור המרחב – ההיית או חלמתי חלום?" **מערכות**, גיליון 503, עמ' 10-17.
- הלר, קובי והנקין, יגיל (ספטמבר 2025). "הדרך ללבנון: מודל האימונים החטיבתיים כתשתית למוכנות לתמרון עתידי". **מערכות**, גיליון 507, עמ' 18-25.
- לאונרד, רוג'ר אשלי (עורך) (1977). **על המלחמה – מדריך קצר לקלאוזביץ**. מערכות.