

יוזמה ופיקוד משימה/מבוזר ופיקוד פרטני/ריכוזי בלוחמת היבשה במלחמת "חרבות ברזל" – תא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל

תא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל, ראש תחום מחקר במרכז דדו

תקציר

פעולה יבשתית רחבת היקף בעזה ובהמשך בלבנון, מעלה לדיון מגוון תחומים הקשורים לפעילות כוחות היבשה, שלא הופעלו באופן כזה מזה עשורים. אחד מהם הוא דפוס הפיקוד בכוחות היבשה, אשר מקובל כי לו שני קצוות מנוגדים: יוזמה ופיקוד משימה/מבוזר ופיקוד פרטני/ריכוזי. המאמר עוסק בדרגי גדוד ועד פיקוד. הוא מתחיל בהצגת קווי דמיון ואחר כך מנסה לזהות הבדלים בדפוסי הפיקוד בין הפעולה היבשתית ההכרעתית בצפון עזה ובין ההתקפה היבשתית המתוחמת לעיצוב מרחב הגבול בלבנון. לפיקוד משימה יש חשיבות רבה בהגברת אפקטיביות כוחות היבשה במלחמה, וההמלצות מובאות בראי ההכנות למלחמה עתידית הכרעתית, רחבת היקף ומרחב בלבנון.

מבוא

המאמר עוסק ב"חזרת" גישת פיקוד המשימה כמאפיין של פעולת כוחות היבשה במלחמה. על חשיבות היישום של גישה זו במבצעים שבהם שוררת איודאות בשדה הקרב נכתב רבות (לדוגמה, שמיר, 2014). ההסבר התורתי לצורך בפיקוד משימה מוסבר כך (מפקדת זרוע היבשה, 2012, עמ' 65):

גישת התמרון מחייבת לתת עצמאות רבה לכל מפקד ולכל כוח ולבזר את הפיקוד והשליטה – 'פיקוד משימה'. זאת, כיוון שמהירות הקרב ותנאיו המשתנים לא יאפשרו תמיד למפקדי המשנה או לממלאי התפקידים האחרים לקבל הנחיות באשר לפעולות אותן עליהם לנקוט בשלל המצבים הקרביים שייפגשו, וכן כדי לאפשר להם לנצל הזדמנויות שיתפתחו בשדה הקרב.

בה בעת, נכתב גם על הפער בצה"ל בין התורה הצבאית המדגישה פיקוד משימה, ובין המציאות בשטח, בדגש על השפעת דפוסי פעולה של שליטה פרטנית לאורך שנים ארוכות של בטי"ש באיו"ש על הפגיעה האפשרית ביכולת ליישם פיקוד משימה (שמיר ובן שלום, 2008).

בשנים האחרונות (עד פרוץ מלחמת "חרבות ברזל") לא בוצעו פעולות לחימה רחבות של כוחות היבשה. אלו הופעלו בעיקר בהגנת גבולות ובאיו"ש, והמבצעים שהיו בעזה, היו מוגבלים בהיקפם, ובפועל נוהלו מהמטכ"ל בדפוס של פיקוד ריכוזי ופרטני. הדבר נבע בעיקר מרצון לצמצם טעויות טקטיות היכולות להתפתח לכדי בעיות אסטרטגיות ולאומיות (כגון חטיפת חייל כדוגמה מרכזית), או היפגעות לוחמים שתביא לצורך בתגובה חריפה שתביא בתורה להסלמה בלתי רצויה. והיה גם מרכיב של חוסר אמון בכוחות היבשה לבצע משימות מורכבות ללא היקף נפגעים רחב. בשגרה, קיימת בקרה מתמדת של דרגים גבוהים על מגוון תחומי עשייה ביחידות, כמו דיווחים בתחום כוח אדם, הספקה וטנ"א, תוך דרישה מתמדת לשליטה פרטנית של מפקדי היחידות בנעשה ביחידתם. השליטה הריכוזית הובלה בידי המטכ"ל, וסיבה מרכזית לה בהקשר כוחות היבשה, מעבר להיבט צמצום הסכנה לטעות, היא הצורך לתעדף הקצאת משאבים במחסור – כוחות ייעודיים, מסק"ר, כטמ"ם, אמצעי מודיעין ועוד.

ביטויים מהשנים האחרונות לנטייה בצה"ל לריכוזיות ולפיקוד פרטני הם הגדרת הרמטכ"ל כ'מפקד המערכה' גם כאשר מתנהלות כמה מערכות במקביל (לשכת הרמטכ"ל, 2015), הנורמה של ביצוע "אישורי תוכניות" – ז"א שהמפקד יכול להכתיב את התוכנית/השיטה לכפוף, בשונה מהמונח המופיע בתו"ל כ"הצגת תוכניות" – פורמלית פחות. ביטוי נוסף לריכוזיות בדרג המטכ"ל היא גישת

ה'תכנון הדינאמי המתפתח' שפיתח הרמטכ"ל הרצי הלוי (פירוט בהמשך). ובהקשר יוזמה – פיקוד ריכוזי מצמצם יוזמה ופיקוד משימה מאפשר אותה, ולאורך זמן אף מעודד אותה. כדי לחדד את ההבדל בין הגישות – בפיקוד משימה/מכוון משימה, המפקד מגדיר את המשימה (תכלית הפעולה) את התנאים ואת האילוצים לביצוע ומשאיר לכפוף לקבוע את שיטת הביצוע של המשימה (התוכנית). גישה זו נקראת לעיתים גם פו"ש מבוזר. בפיקוד פרטני המפקד מכתב, או בוחן לפרטים ומאשר, גם את השיטה של הכפוף. הוא נקרא לעיתים גם פיקוד ריכוזי. בתורת הלחימה מנותח המתח בין שתי הגישות ונכתב כי (מפקדת זרוע היבשה, 2013, עמ' 12):

למרות שגישת הפיקוד שתשמש באופן קבוע ורגיל היא "פיקוד משימה", יתכנו מצבים בהם תתאים יותר שיטת הפיקוד הפרטנית, לדוגמא, במקרים בהם נדרש תיאום מורכב בין יחידות משנה. המפקד יבחר את גישת הפיקוד המתאימה על פי הערכת המצב, כשירות הכוחות והמשימה העומדת בפניו".

יש לציין כי מבחינה היסטורית, כאשר בשדה הקרב הופיעו צבאות ההמונים, שנעו בכוחות נפרדים במרחב גדול, וטרם פותחה תקשורת בזמן אמת, לא הייתה ברירה רבה אלא לאפשר ולדרוש ממפקדי כוחות המשנה לקבל החלטות בעצמם, על סמך הנחיות עקרוניות שניתנו להם לפני הקרב. הפרוסים היו הראשונים שהפכו הבנה זו לתפיסה מובנית ולחלק מתורת הלחימה (שמיר, 2014, עמ' 46-54). כאשר הופיעו בשדה הקרב בסוף המאה ה-19 הטלגרף ואחריו קשר האלחוט, החלה להתפתח הדילמה האם לאפשר למפקד חופש פעולה או להפעילו בשליטה ריכוזית. לאור זאת, מאז ועד היום הדילמה הולכת ומחמירה.

בלחימה היבשתית ההתקפית בשתי הזירות (לא אשתמש במושג "תמרון", הסובל מריבוי מובנים), כאשר מאפיין מרכזי הוא השמדת תשתיות לחימה, הרבה מהן בתת קרקע, נראה שהתפתח היבט חדש של ההבחנה בין דפוסי הפיקוד. בפיקוד משימה ההגדרה של משימת הפקוד מטעם הממונה נדרשת להיות כללית יחסית – "יכבוש וישמיד אויב במרחב" וכדומה. עקב העובדה שלחימה נגד תשתיות הייתה מרכיב מרכזי בשתי הזירות, הדפוס הפרטני בא לידי ביטוי ב"אוסף משימות" – רשימת הישגים פרטנית שמטיל דרג על זה שמתחתיו – רשימת יעדי תשתית שעליו לטפל בהם, והגדרה מדויקת של ההישג הנדרש בכל אחד – השמדה, נטרול וכדומה.

אציין כי ברוב המקרים, הנטייה הטבעית של רוב המפקדים תהיה לנקוט בגישת פיקוד פרטני. הסיבות מגוונות ורובן נעוצות בפסיכולוגיה אנושית – רצון להשפיע על התכנון כדי לצמצם טעויות של פקודים חסרי ניסיון כללי, כמו מפקדים שקיבלו מינוי זמן קצר לפני תחילת הלחימה וטרם צברו ניסיון ואמון בן-איש עם המפקד (לדוגמה, ארבעה מח"טי חי"ר ושריון סדירים מתוך שבעה שהחלו בפעולה היבשתית העצימה בעזה, התמנו למפקדי חטיבות זמן קצר לפני תחילתה, וחמישי מונה לאחר שמח"ט הנח"ל נהרג בתחילת הלחימה), או כאלו במילואים שמונו לפני ביצוע הכשרה סדורה; מפקדים חסרי היכרות עם הזירה הספציפית; ציוותי כוחות חפוזים שבהם אין היכרות בין מפקדים (ובכלל זה מח"טים שצורפו לקרב האוגדתי מבלי שיש למא"ג היכרות מבצעית מוקדמת), רצון לנצל את התהליך לחניכה (בעזה – בעיקר מול מפקדים חדשים יחסית שצוינו מעלה, על אף שלמפקדים הבכירים לא היה ניסיון בסוג הלחימה שנדרש), רצון לשלוט בפרטים – למקרה שתישאל עליהם מפי רמה ממונה ועוד. במילים אחרות, בהעדר סיבות לא לעשות כן, ברירת המחדל האנושית היא פיקוד פרטני. המחיר העתידי והערטילאי של פגיעה בפיקוד משימה/מבוזר הנדרש במלחמה רחבת היקף, לא נתפס כמשקל נגד משמעותי לסיבות שצוינו. סיבה נוספת – מערכות השליטה והבקרה (שו"ב) מאפשרות פיקוד פרטני במידה שלא הייתה אפשרית קודם לכן. זאת, יחד עם הישענות הכוחות הנלחמים בשטח בנוי על משאבים אוויריים המנוהלים ריכוזית (בעיקר מטוסי קרב ואמצעי איסוף), תורמת להטיה לשליטה פרטנית, בגלל הצורך לתאם בין אמצעים שמגיעים מהרמות הממונות וקשה לתאם ביניהם ללא מפקדות (דוגמה מרכזית, תקיפות מטוסי קרב). לאור כל האמור, נטייה לפיקוד פרטני יושמה בצה"ל לאורך תקופות ארוכות והפכה לנורמה.

למרות שהמאמר מתמקד בלחימה היבשתית ההתקפית, יש לציין כי פעולת כוחות היבשה במהלך ה-7 באוקטובר – ההגעה לעוטף והלחימה באויב ביישובים, סבלה ככל הנראה מאיבוד חלקי של יוזמה התקפית בשנים שלפני המלחמה. בצד חתירה למגע של כוחות ומפקדים רבים, יש עדויות על מקרים שבהם חלק מהכוחות לא "נעו אל רעם התותחים" – כוחות שלפי תחקיר צה"ל שפורסם

לציבור הגיעו לכניסה לבארי והמתניו להוראות או להתבהרות תמונת המצב,¹ כוחות שהצטברו בשדרות ובאופקים, חיפשו אויב ומשלא מצאו אותו נשארו בערים ולא חתרו למגע באזורים אחרים, ובעיקר מפקדים בדרגים נמוכים שמצאו עצמם ללא מפקד או הנחיות ולא הגדירו לעצמם משימות חדשות רלוונטיות למצב. במצב הקיצון שנוצר ב־7 באוקטובר, לחלק מהמפקדים ומהכוחות היו קשיים להסתגל לצורך לפעול ללא הוראות מלמעלה.

המאמר מתמקד ביחסים בין "מפקדות" – מטכ"ל, פיקוד, אוגדה, לבין "כוחות" – חטיבה וגדוד, והוא אינו שיפוטי, במובן של מה נכון היה לעשות במלחמה בזירות השונות, אלא מתאר מה היה בפועל ומה הסיבות האפשריות לכך. מטרת המאמר להניח מצע לדיון מקצועי בהקשר התרבות הארגונית בצה"ל במהלך המלחמה ולאחריה, בדגש על הכנה למלחמה עתידית, הכרעיתית, בלבנון.

מסגרת הניתוח

תורת הלחימה מציגת תבחינים שונים להשוואה בין גישות הפיקוד ובהם: מידת הוודאות הצפויה בלחימה (ככל שגבוהה – נטייה לפרטני); מידת הניסיון של המפקדים (ככל שנמוכה – נטייה לפרטני); רמת המלחמה (מערכתית – נטייה למשימה, ככל שטקטית – נטייה לפרטני); קצב קבלות ההחלטות הנדרש בלחימה (מהיר – העדפה לפיקוד משימה), ועוד (מפקדת זרוע היבשה, 2013, עמ' 12). מחקר מטה של תוה"ד משנת 2021 הציע עוד תבחינים, הרלוונטיים לענייננו: רגישות המשימה – מידת מרווח הטעות שיש בה (קטן, כמו במב"ם – נטייה לפיקוד פרטני), משך לחימה ארוך הדורש קשב מתמשך לדרגים הכפופים, יביא לנטייה לפיקוד מבוזר; פערי מידע – כאשר הממונה יודע פחות מן הכפוף על הנעשה בשטח – יאלץ לנקוט בגישת פיקוד משימה (אמ"ץ תוה"ד, 2021). כאן אעשה התאמה של חלק מתבחינים אלו לצורכי הניתוח של הבחירה בצה"ל לנקיטה בפיקוד משימה או בפיקוד פרטני, במלחמת "חרבות ברזל", תוך התעלמות – לצורך הדיון – מהגדרות שנתנו מפקדים בכירים להעדפתם את דפוס פיקוד המשימה משיקולים של צורך מבצעי הנובע מריבוי כוחות:

התבחין	א. יכולת	ב. מידת ההבנה	ג. מידת האמון הבין מדרגי.	ד. כנגזרת מהיקף הכוחות הפועלים בו זמנית – הקשב והזמן שיש בפועל לבצע את המשימה היטב (מהירות, איכות, היקף נפגעים).	ה. היקף "מכפילי הכוח" שהוקצו למפקדה הפוקדת (דחפורים, מסק"ר, חימושי אוויר, יחידות מיוחדות וכדומה)	ו. מידת הסמכות הבלתי פורמלית של המפקד כלפי הפקוד (כנגזרת מניסיונו, ממקצועיותו, מערכיו...).	ז. האם פיקד עליו בעבר? ותק בתפקיד; האמון והלכידות בין המפקדה למפקד (מו"ט/מטה, וכו)
העדפה לפיקוד משימה	יש מודיעין מעט	הבנה נמוכה/בינונית	אמון גבוה	בינונית – נמוכה	אין מחסור מגבלות משמעותיות	נמוכה	

¹ בתחקיר הקרב בבארי באתר צה"ל מופיע: "כוחות אשר לא נכנסו ללחימה בהחלטת מפקד והמתניו למשימת פינוי תושבים מבארי, כוחות שנלחמו ובהנחיית מפקד יצאו מהקיבוץ, כוחות שנכנסו לאחר פרק זמן של כשעה בשל המתנה למפקד הכוח וכוחות וחפ"קים שהיו מחוץ ליישוב ככוחות מעטפת."

העדפה לפיקוד פרטני	יש הרבה מודיעין, מדויק ברמת היעד הבודד	הבנה גבוהה	אמון בינוני-נמוך	גבוהה	יש מחסור גבוהה	בינונית-גבוהה
--------------------	--	------------	------------------	-------	----------------	---------------

ההשוואה מתבססת על שיחות ממוקדות ועל קבלת הערות לטיוטת המאמר של ממלאי תפקידים בדרגי פיקוד, אוגדה, חטיבה וגדוד (25 מפקדי אוגדות, חטיבות וגדודים וקציני מטה באג"ם חטיבה, אוגדה ופיקוד), והיכרות עקרונית עם תהליכי עבודת המטה והמפקדות במלחמה. נוסף על כך, נעזר המחקר בסקר מג"דים שביצע המרכז להכשרת פיקוד קרבי (מלפ"ק) בחודשים מרץ-אפריל 2025, שבו הוטמעו שאלות בתחום דפוס הפיקוד.



כוח צה"ל בלחימה ברצועת עזה במלחמת "חרבות ברזל", (צילום: דובר צה"ל).

השוואה עקרונית בין סוגי הפעולה היבשתית ההתקפית במלחמת "חרבות ברזל"

מכנים משותפים בין הזירות, ללא קשר לסוג הפעולה היבשתית ההתקפית:

הראשון הוא תהליכי פו"ש ארוכים וסדורים לפני תחילת הפעולה היבשתית, ובכלל זה מעורבות של דרגים בכירים (פיקוד) בנוהלי קרב של יחידות בדרג החטיבה ואף הגדוד. תהליכי פו"ש אלו כללו מרכיב משמעותי של חניכת מפקדים חדשים (ראו פירוט מעלה) ואף מפקדים בעלי ותק בתפקיד שניסיונם מטבע הדברים, לא כלל פעולת התקפה עצימה בשטח בנוי. דוגמה היא מה שקרוי "תחקיר" מפקד פיקוד לדרג החטיבה או הגדוד לפני היציאה לקרב, שנועד לוודא הטמעת ידע על האויב, שיטות פעולה וכדומה.

מכנה משותף שני, הוא "שחרור" חופש פעולה באופן יחסי בכלל הדרגים, ככל שהלחימה התקדמה, נצבר ידע עדכני, אמון בין-מדרגי והצלחות. אתעלם כאן מהבדלים, שתמיד קיימים, בסגנון הפיקוד בין מפקדים שונים בדרגים השונים. בדגשים שנתנו מפקדי הפיקוד, בכתב ובעל פה, הופיע נושא פיקוד המשימה כדגש מרכזי בשיטת הפעלת הכוחות. על אופי ומידת היישום – ראו בהמשך. הסבר מרכזי לכך הוא חוסר הברירה שנוצר, כאשר שילוב של עוצמת הלחימה, היקפה, והצורך לקבל החלטות בלוח זמנים מהיר, הביאו לכך שהפיקוד הבכיר איבד את היכולת להתערב ולשלט בכל כוח בכל זמן ומקום, מה שחייב אותו לתת חופש פעולה למפקדי השדה, בתקווה שאלו יממשו אותו

היטב. (פרל, יולי 2024, עמ' 151-152). יש לציין כי הדפוס בפצ'ן היה במידה רבה, תוצאתי לדפוס שהתפתח לפני כן בלחימה בפד"ס.

סקר המלפ"ק כלל מענה של 21 מגידיים אשר נלחמו בפעולה העצימה בעזה או בפעולה בלבנון, ונשאלו על דפוס הפיקוד שננקט כלפיהם ועל הדפוס שנקטו בו מול פקודיהם במהלך הלחימה העצימה בשתי הגזרות, ביחס למצב שאותו הכירו בימי שגרה ובט"ש.

ביחס לדפוס הפיקוד הפרטני הנהוג בימי שגרה ובט"ש		
השאלה	% המשיבים בקטגוריות הנמוכות (פעל בצורה פרטנית – פיקוד משימה במידה נמוכה)	% המשיבים בקטגוריות הגבוהות (פיקוד משימה במידה רבה – פיקוד משימה שמעודד יוזמה)
1. באיזו מידה בלחימה העצימה בעזה ובלבנון, הדרג שמעליך, פעל מולך בדפוסים של פיקוד משימה?	14	67
2. עד כמה הפיקוד שלך כלפי מטה נטה לפיקוד משימה?	10	67

מכנה משותף שלישי הוא כי האמון הבין־מדרגי החל להיבנות לפני תחילת הלחימה ההתקפית באמצעות אימוני הכוחות בתרחישים המדמים את אתגרי הזירה ובאמצעות נוהלי קרב ארוכים, וריבוי קבוצות פקודות שבעבר טענתי כי יש בהם ממד טקסי־פסיכולוגי של בניית אמון בין־מדרגי (פינקל, 2023, עמ' 64). בדרום, האימונים ונוהלי הקרב ארכו כשלושה שבועות לפני הכניסה לפעולה היבשתית ב־27 באוקטובר 2023 (חלק מהכוחות לא התאמנו כלל אלא הופעלו למשימות התקפיות ליצירת התנאים לפעולה זו לרבות עיבוי ההגנה בגזרות שונות בעוטף). בצפון נערכו בחודשים שלפני הכניסה הקרקעית תרגילים באש ברמת הגולן, תרגילי לחימה בשטח סבוך בבסיס אליקים ותרגילי חטיבה שלדיים. התרגילים עצמם, יחד עם נוהלי הקרב שבוצעו לקראתם, לימוד המודיעין העדכני, תחקירי מפקדים ועוד, בנו אמון בין־מדרגי שהגיע עד הדרג המדיני, שהגיע באופן שיטתי לצפות בתרגילים אלו ולדבר עם מפקדי הכוחות. יש לציין כי ישנו קשר ישיר בין הערך המוסף שהאוגדה נותנת לחטיבה (מודיעין, אש, מענה לצרכים לוגיסטיים, תקשוביים, הנדסיים, עומק למידה וחניכה, וכו') – כלומר מומחיות ויכולות, לבין האמון והנכונות של מפקדי החטיבות לאפשר פיקוד פרטני של מפקד האוגדה ומפקדת האוגדה. הדבר תקף לשתי זירות הלחימה.

מכנה משותף רביעי הוא השימוש של המטכ"ל בדפוס תכנון המכונה 'תכנון דינאמי ומתפתח'. גישה זו פותחה בידי הרמטכ"ל הרצי הלוי כמפקד פיקוד הדרום והוא יישם אותה כרמטכ"ל. לא נכתבו עליה מסמכים רשמיים אך מתוך מה שכן נכתב, ניתן להבין את עיקרי הגישה: מתוך הבנה כי גם בשגרה וגם במלחמה, ישנה למידה הדדית של היריבים ולכן תפיסותיהם, שיטותיהם ומטרותיהם הקונקרטיות משתנות כל העת, הרי שדפוס התכנון בדרג המטכ"ל נדרש להיות מותאם למצב זה. הרעיון המרכזי היה כי במקום לתכנן "מהסוף להתחלה" ולקבוע שלבים מוגדרים שבהם נדרש יהיה לקבל החלטות של התאמה במעבר בין שלב לשלב במערכה, נכון יותר לתכנן את השלב הראשון לפרטים, תוך זיהוי "צומתי החלטה" וניתוח מראש של פרמטרים ("שילוטסים"), שיסייעו בהחלטה על אופי השלב השני, רק לאחר ניתוח מידת ההצלחה של פעולת צה"ל ותגובת האויב לפעולה בשלב הראשון (או לפחות הבנתנו כיצד הוא עומד לפעול), וכך הלאה בהמשך הלחימה. הגם שיש הגיון רב בגישה זו, החיסרון שלה בהקשר פיקוד משימה, היה כפול. ראשית, היא חייבה ריכוזיות בדרג המטכ"ל, כיוון שניתוח המצב האסטרטגי נעשה רק בדרג זה, ורק אחריו ניתנו הוראות לשלב הבא. במצב זה, חופש הפעולה בדרגים שמתחת למטכ"ל הצטמצם. שנית, בהעדר קביעה מראש של "המטרה" – משימה כוללת/סופית, קשה היה לכלל הדרגים הכפופים ליטול יוזמה ולנצל הזדמנויות לאור המצב בשטח, כדי לקדם לפי הבנתם, את מימוש משימת הדרג המטכ"ל.

מכנה משותף חמישי – בין היתר כנגזרת של יישום גישת התכנון הדינאמי והמתפתח, בשתי הזירות שלטו המטכ"ל ומפקדות הפיקודים במפקדות שמתחתן ובכוחות בשתי דרכים מרכזיות: הראשונה, באמצעות הגדרות קווי התקדמות שהמרחק ביניהם מצומצם יחסית – ק"מ בודדים, תוך שהתקדמות מהם הלאה מחייבת את הפיקוד המרחבי בתהליכי אישור פרטניים. בדרום השפיעו על כך גם מגבלות הקשורות לפינוי אוכלוסייה, קרבה לבתי חולים וקרבה אפשרית לחטופים, תיאום

והפעלת אש, ועוד. בעוד שהשליטה של המפקדות הבכירות בפעולת אלו שמתחתן ובכוחות באמצעות קווי התקדמות נתנה להן לכאורה שליטה, בפועל, קווי התקדמות הם מדד אחד לפעילות, שחלק גדול ממנה התבצע בתת־קרקע. השנייה, כלכלת חימושים ובמידה מסוימת גם חלפים, שסיפקו למטכ"ל אמצעי שליטה בכוחות המתמרנים באמצעות הקצאות קשיחות שכל חריגה מהן חייבה אישור מטכ"ל/פיקוד. כמות הפגזים, חימושי קרב, חנ"ס וטילי מכחולית, שהיו מוגבלים בהיקפם עיצבו את התנאים המבצעים לקצב ההתקדמות של היחידות. סקר המלפ"ק העלה את הנתונים הבאים ביחס לשאלה: מהן הדרכים שבהן באו לידי ביטוי דפוסי השליטה של הדרג שמעליך בדרג שלך: (N=21):

1. גבולות גזרה מצומצמים	29
2. הקצאת כוחות ייעודיים לטיפול בתת"ק	43
3. הקצאת חימושים (אוויר וארטילריה)	48
4. אישורי תוכניות פרטניים לפני ביצוע	62
5. בקרה צמודה על ביצוע השמדת תשתיות	24

מכנה משותף שישי – דומיננטיות דפוס הפעולה של טיהור מרחב בתאי שטח בנויים, מוגבלים בגודלם. דפוס זה כולל היתקלויות באויב מטווחים קצרים, איתור תשתיות ואמצעי לחימה מעל הקרקע ובתת"ק ומתן מענה להם. תרחיש לחימה זה, גוזר תופעה שבה למרות שעל המפה שטח הלחימה מצומצם וקצב ההתקדמות איטי, בפועל בדרגי החטיבה ומטה יש התרחשויות רבות, הדורשות קבלת החלטות שוטפת. במאמר העוסק בטיהור המרחב בלחימה בעזה, כתב מג"ד בחטיבת שריון במילואים, כי בעוד ההגנה סביב עזה נוהלה בדפוס פרטני, כלל הפעילות ההתקפית נוהלה בדפוס של פיקוד משימה, כאשר ההתקפה הראשונית הקצרה יחסית, הייתה בהובלה חטיבתית, ואילו טיהור המרחב בהובלה (דומיננטיות) גדודית ופלוגתית. להבנת, הדבר נכון גם לפעולה היבשתית ההתקפית המתוחמת למרחב הגבול בלבנון. מצד שני, מצוין במאמר כי סיבה מרכזית לפיקוד המשימה בשלב זה הייתה דעיכת רלוונטיות המודיעין הסיגינטי והיומינטי המקדים למלחמה, שעליו התבססה תוכנית ההתקפה. בהעדר מודיעין "מלמעלה", נוצר מרחב פעולה גדול למודיעין הקרבי, שבו המידע נוצר בדרג הטקטי (גרובר, 2024). בצפון העניין היה שונה, ויפורט בהמשך.

גורם שביעי המשותף לשתי הזירות הוא מערכות השליטה והבקרה והתקשורת בכלל. זוהי מלחמה שבה מערכת המשואה מאפשרת מעקב בזמן אמת אחרי כל כוח עד רמת המחלקה בחי"ר וכלי הרק"ם, וגם תחקור פרטני של עשיית הכוחות עקב הקלטות קשר רחבות היקף. קשה עד בלתי אפשרי להסתיר מהרמה הממונה את מיקום כוחותינו, בין אם פיגור בשלבים ובין אם חציית קו שלב מעבר למוסכם/מאושר על ידי רמה ממונה. התקשורת בין הדרגים אפשרה למפקדים דיונים פרטניים על כל שלב ועל כל התפתחות בלחימה, וגם ביקורי מפקדים בכירים כמעט ללא מגבלה בשטח הלחימה, עקב מרחקים קצרים מהגבול בשתי הזירות. עקב ניהול פרטני (או שמנסה להיות כזה) של הטיפול בתשתיות הלחימה, המטות של כל הדרגים נדרשו להשקיע הרבה מזמנם בדיווחים בתחום זה. יש לציין כי "המצאת" פיקוד המשימה נועדה לתת מענה למצב שבו הכפוף נדרש לפעול ללא הנחיות או יכולת התייעצות עם הממונה. עקב איכות ורציפות התקשורת במלחמה זו, מפקדים לא מצאו את עצמם "לבד", מנותקים מהמפקדה שמעליהם ונדרשים לקבל החלטות משמעותיות הנובעות מיוזמה שלהם – ניצול הצלחות, ללא שיח מקדים עם הממונה. יש לציין כי ההרגל בשליטה מלאה בתמונת מיקומי כוחותינו, יצר מצב שכאשר מסיבה כלשהי מיקום הכוח לא הופיע במערכת המשואה, הדבר יצר לחץ במפקדות ודרישה מוגברת לדיווחים.

מכנה משותף שמיני הוא הבדל בין יחידות סדירות ויחידות מילואים. במערך הסדיר, מפקדים חוששים לרוב להביע עמדה ביקורתית כלפי מפקדיהם, נוטים לשליטה ריכוזית בהקשרים מנהלתיים של חיי היחידה (עקב מדידה שלהם כבסיס להשוואה בין יחידות), מאמנים חיילים צעירים יחסית ולכן חוששים לטעויות, ועוד היבטים היוצרים נטייה לפיקוד ריכוזי. ביחידות מילואים יש משקל רב לדפוסי פעולה אזוריים ו"ראש גדול" הנדרש כדי לפתור בעיות בזמן קצר תוך התגברות על הברוקרטיה הצבאית (פרידמן ופרל, 2023, עמ' 89). הן בדרום והן בצפון. הבדלים

אלו עדיין קיימים, אם כי ייתכן שההבדל נשחק, כאשר יחידות סדירות שנלחמו בעזה, עלו להילחם בצפון, כאשר דפוסי פיקוד משימה כבר נטמעו בהן.



כוח צה"ל בלחימה בדרום לבנון במלחמת "חרבות ברזל", (צילום: דובר צה"ל).

במהלך הפעולה היבשתית ההכרעתית בעזה

בשלבי הפעולה היבשתית המרכזיים – נובמבר 2023 עד ינואר 2024, כאשר תחת הפיקוד פעלו 5-6 אוגדות ותחתן כ-20-25 חטיבות – אופי הלחימה דחף, יחסית, לביזור הפו"ש, כאשר ניתן לחלק את הפעולות לשני שלבים שחזרו על עצמם בכל פעם שהפעולה היבשתית התקדמה: פיקוד משימה בהקשר התקפה על תא שטח חדש (בדומיננטיות של דרג החטיבה) ואחר כך בשלב טיהור המרחב (בדומיננטיות של דרגי הגדוד/פלוגה). כשנאסף מידע על תשתיות תת־קרקע בגזרת יחידה, החלה שליטה ובקרה ריכוזית יותר על טיהור המרחב מתשתיות תת־קרקע, על האמצעים ועל היכולות ההנדסיות המוקצות ליחידות לצורך כך:

תבחין ו', אשר כרונולוגית הוא ראשון ובעל משמעות מרכזית בתחילת הפעולה היבשתית: מפקדי היחידות הסדירות ש'קפצו' מביתם בבוקר ה־7 באוקטובר, ונלחמו ביממות הראשונות בתנאי חוסר ודאות קיצוניים, ללא מודיעין וכמעט ללא הכוונה מלמעלה, חשו כי הם הצילו את המדינה, בעוד שרשרת הפיקוד מעליהם שגתה קשות בהתנהלותה בשנים שלפני המלחמה ובערב המלחמה, והייתה בתפקוד חלקי בתחילתה. עקב כך, נוצר איבוד אמון של דרגי השטח בדרגי המפקדות הגבוהות (פיקוד ומטכ"ל), מה שיצר מציאות של נטילת יוזמה ופיקוד משימה דה פקטו, תוך קושי לאכוף מרות מלמעלה, וייתכן שתרגם גם לבעיות משמעת שהתגלו בלחימה (בשתי הזירות). יש לציין כי ככל שהתפתחה הלחימה יחסי הפיקוד חזרו למצבם ה"רגיל" וכן כי חלק ממפקדים אלו התחלפו או נפגעו, ולכן ייתכן כי דפוס התנהלות זה דעך.

תבחין א' – קשיים של המפקדות לתת לכוחות תמונת מודיעין רלוונטית: התכנון הראשוני של צה"ל התבסס על ייחוס תבניות ארגוניות של חטיבות, של גדודים ושל פלוגות לפעולות ההגנה של חמאס מול התקפת צה"ל. בפועל, החל מתחילת הפעולה היבשתית ההתקפית, כנראה עקב אפקטיביות האש האווירית, החמאס נלחם לכל היותר במסגרת "מחלקת אויב" – מספר חוליות שפעלו בתיאום, ובדרך כלל אף מצב זה לא התקיים ולרוב פעלה חוליה בודדה או אף לוחמי אויב בודדים. כנגזרת – המצב הקבוע של כוחותינו היה מצב "היתקלות". כפועל יוצא, כל רעיון מבצעי בדרג האוגדה ואף החטיבה בתחילת הלחימה (פירוק והכרעת מערכת יריבה) איבד מהרלוונטיות שלו. את מקום הרעיונות המבצעיים ההכרעתיים תפסו שיטות פעולה (שהלכו והשתכללו/התייעלו) להרס התשתיות (עיצוב מחדש של הסביבה הפיסית – עילית ותת"ק) של האויב. מצב זה הקשה בשלבי הפעולה היבשתית הראשונים על מפקדות האוגדה את הכוונת התכנון והעתיק את העול של מציאת

האויב והשמדתו לכוחות בשטח (גדוד ומטה), עם המשמעויות לכך בעצמאות וביוזמה. מכיוון שאופי הלחימה בעזה היה מבוזר ביסודו – כוחות רבים פרוסים בשטח רחב, עם ריבוי היתקלויות בטווחים קצרים ואיסוף מודיעין רב מהשטח, למפקדות היה קושי לא רק בהכוונת הכוחות במסגרת נוהלי הקרב, אלא גם בבקרה על תוצאות עשייתן.

בשלב מוקדם של הלחימה הבינו הכוחות בשטח כי היכולת של מפקדות הפיקוד והאוגדה להכווין נמוכה, יחסית למה שנצפה לפני כן, והחלו לפעול כמיטב הבנתם. כמו כן, הכוחות חשו כי הבקרה עליהם נמוכה ובמיוחד בנושא לויז הביצוע – כל זמן שהם משיגים הישגים. כדי לפתור את פערי המודיעין, הוכוונו הכוחות לכיבוש מפקדות גדוד וחטיבה של חמאס, ובהן נמצא מידע רב על פריסת תשתיות התת־קרקע. כך נוצר בסיס מידע חדש לתכנון, שאפשר עתה למפקדות להכווין את הכוחות ליעדים מוגדרים ולבקר את עשייתם, לרוב באמצעות הטלת משימות המפורטות להישגי משנה רבים. אין הדבר מפחית מחשיבותן של מפקדות האוגדה. לאלו הייתה חשיבות רבה גם בשלבי הלחימה הראשונים ביצירת תנאים מיטביים לחטיבות, ובהמשך, ככל שהתברר מאפייני הלחימה בעזה (ראו מטה) ונאסף מידע על תשתיות האויב, תהליכי התכנון הבין־מדרגיים הפכו סדורים יותר ויותר.

תבחין ב' – לאתגר התת־קרקע – ה"מטרו" של עזה – לא הוכן מראש מענה מספק לכוחות היבשה בצורה של אמצעי גילוי, חקירה, נטרול והשמדה, ולחימה בתוך מנהרות. עקב כך, יכולת הפיקוד הבכיר לחזות מראש מה תהיה אפקטיביות הפעולות בשטח, ומה יהיה משכן, הוכח כנמוך מתחילת הלחימה, והמשיך כך לאורך זמן. מצב זה גרם לכך שהפיקוד הבכיר נאלץ להסתמך על הערכות הפיקוד בשטח, בלי יכולת מקצועית להתעמת איתו. מכיוון שתנאי מרכזי לפיקוד משימה הוא "שפה משותפת" וכזו התפתחה בהקשר התת־קרקע רק תוך כדי לחימה, קשה היה למפקדות להגדיר לכוחות הישגים מדויקים בתחום זה, והיכולת לבקר את העשייה – הייתה נמוכה. בתחום זה חל שיפור ככל שהלחימה התמשכה.

תבחינים א' + ב' – וכן יישום גישת התכנון הדינאמי והמתפתח שצוינה מעלה, הביאו להתפתחות גישות פיקוד ייחודיות למצב, ברמה המטכ"לית (הפוקדת), הפיקודית והאוגדתית: "פיקוד באישור" – להתקדמות הכוחות ליעדי הפעולה הבאים, עם ההתניות הרבות שצוינו מעלה באמצעות קווי התקדמות והקצאת יכולות חיוניות מוגבלות בהיקפן. מתחת לזה, בדרג החטיבה ומטה: גישת פיקוד שמרכיב השליטה בה היה מצומצם מאוד, יש שכינו אותה גישת "פיקוד מאפשר". כלומר, החטיבות עשו בפועל מה שהן הבינו לנכון – הגדירו הישג מבצעי, הגדירו שיטה וביצעו משימות, שלעיתים היו אחרות ממה שהוכתב להן מרמה ממונה (עם מגבלות ההכתבה שצוינו מעלה, בהעדר מודיעין על מערכת האויב). זה נעשה במודע ולא "מתחת לשטיח". ה"דבק" המערכתי לפעולות כוחות היה הגדרה (כללית מאוד וגם בת שינוי) של גזרת הפעולה ושל הישג כללי נדרש – גופות (מתועדות) של מחבלים ולאחר מכן – עדויות על הרס תשתיות אויב.

תבחין ג' – מידת האמון של הפיקוד הבכיר (מטכ"ל ופיקוד) ביכולת הכוחות לתמרן "היטב" (לבצע את משימותיהן בהיקף נפגעים "סביר"), הייתה מוגבלת לפני המלחמה, נבנתה דרך אימוני הכוחות בצאלים, ועלתה משמעותית בשבועות הראשונים של הלחימה, כאשר התברר "נס התמרון" – הכוחות פועלים היטב. מצב זה אגבר את הנטייה לפיקוד משימה שנבעה ביסודה מהתבחינים הקודמים שצוינו.

תבחין ד' – המבצעים בעזה בתקופה המתוארת (נובמבר 2023–ינואר 2024) נמשכו חודשים, תוך שמפקדי הכוחות (חטיבה וגדוד) נמצאים רוב הזמן בשטח. מצב זה הקשה על תהליכי פו"ש המוכרים ממבצעים מוגבלים ומתרגילים, של מופעים רבימשתתפים בראשות מפקדים בכירים, כמו קבוצות פקודות, קפ"ק 2, תחקירים לפני מבצע וכדומה. היה לכך גם תחליף חלקי, בדמות דיוני מפקדים באמצעות אמצעי קשר מתאימים. מכיוון שהפעילות בדפוס החדש של "פיקוד מאפשר" עבדה – הכוחות השיגו הישגים – לא נראה היה שצריך לשנותה.

תבחין ה' – בשלבי הפעולה היבשתית המרכזיים בתחילת המלחמה, למרות ריבוי כוחות לוחמים במקביל, היקף חימושי האוויר, הארטילריה, ועוד "מכפילי כוח", הפיקוד היה כזה שאפשר פעולה במיעוט יחסי של מגבלות ושל התניות, אף שאלו הלכו והתבררו במהירות, ולכן התקיימה גם פחות שליטה ריכוזית על הקצאה ועל מיצוי. העניין היה שונה בהקשר יכולת המענה לאתגר התת־קרקע – כאן הדרג האוגדתי נדרש לנהל משאבים הנדסיים באמצעות תכנון, תעדוף יעדים, הקצאת כוחות ויכולות (ייעודיים).

לסיכום, עקב מגוון הסיבות שפורטו מעלה, הגישה היסודית שנקטה בין המפקדות לכוחות בשלב הפעולה היבשתית רחבת ההיקף בעזה, כלל דפוס של "פיקוד באישור" בין המפקדות, המטכ"ל,

הפיקוד והאוגדה, ודפוס של פיקוד משימה שמרכיב השליטה בו היה מצומצם בדרגים מתחת לזה, כתלות במודיעין שהיה במערכת באותו זמן על גזרת הלחימה של הכוחות. כאשר הצטבר מודיעין על התת"ק, היה כאן שילוב של פיקוד משימה בהקשר התוכנית הכללית, תוך הכוונה פרטנית וניהול אמצעים ריכוזי בהקשרי הפעולה בתת"ק.

יש לציין כי תוך כדי שלב לחימה זה, היו מקרים של צמצום חופש הפעולה של חלק מהדרגים, בין אם עקב סיבות אסטרטגיות כמו מידע/חשד על הימצאות חטופים במרחב, ובין אם עקב סיבות טקטיות של ירי כוחות על כוחות (אוויר על יבשה, יבשה על יבשה), שגרם למפקדים להגביר את השליטה שלהם בפעולות. מן הצד השני, גם תחקירים מטכ"ליים על פעולות מסוימות (לדוגמה, הפגיעה בשוגג בחטופים), לא הצרו את חופש הפעולה העקרוני של הכוחות.

אדגיש שוב, כי הניתוח עוסק בשלבי הלחימה היבשתית ההתקפית העצימים בעזה, לא בפעולות הגנה בפרימטר, במסדרון נצרים או בפילדלפי, הכוללות מטבען פעולות התקפיות. פעולות ההגנה בעזה, כמו בלבנון, מתאפיינות במתח בין שליטה ריכוזית המתאפשרת כאשר קצב הפעולות נמוך, ובין צמצום השליטה – פחות אישורי תוכניות לכוחות, לפעולות החוזרות על עצמן באותו תא שטח.

בפעולה היבשתית לעיצוב מרחב הגבול בלבנון

ראשית, במהלך 11 החודשים הראשונים של המלחמה, לבנון הוגדרה כזירה משנית. ככזו, פעילות כוחות היבשה הייתה הגנתית, כאשר את עיקר הפעולות ההתקפיות ביצעו אמצעי לחימה אוויריים, תקיפות באמצעות טילי נ"ט ארוכי טווח ומבצעי מ"מ לאיסוף מודיעין. כוחות היבשה נדרשו להגן, תוך צמצום מרבי של הפגיעה בהם. מצב סטטי יחסית זה, עם קצב פעולות שנקבע מלמעלה, על בסיס מודיעין מדויק, הכתיבו בזירה זו גישה של פיקוד פרטני/ריכוזי. בפעולה ההתקפית של אוקטובר – נובמבר 2024 – הלחימה ההתקפית לטיהור תשתיות הלחימה הקרובות לגבול שנועד להסרת איום הפשיטות, פעלו אמנם הרבה כוחות, אך בתנאים אחרים מאשר במהלך הפעולה היבשתית רחבת ההיקף בעזה, ואלו השפיעו על גישת הפו"ש. יש לציין כי תכנון הפעולה היבשתית בלבנון ארך חודשים ארוכים והיה מפורט מאוד. עוד יש לציין כי לאורך השנה שלפני פעולה זו, כל חטיבה פיתחה לעצמה (לחימה בזירה דרומית, צפונית) תרבות וגישת פיקוד משלה. הפיקוד המרחבי ובוודאי האוגדות לא ניסו לכפות על החטיבות גישה אחרת.

תבחין א' – המודיעין המקדים שיש לצה"ל על מרחב הלחימה בלבנון היה ברמה גבוהה, ונשען על מידע עדכני שנאסף במגוון שיטות ובהן מבצעים מיוחדים לאיסוף מודיעין שהתרחשו בשלב המערכה המוגבלת בת 11 החודשים עד ספטמבר 2024. מצב זה הביא לכך שהתכנון להשמדת תשתיות הלחימה בשלב הראשון היה לפי מודיעין מדויק, והתאפשרה גם בקרה פרטנית על היישום, עד כדי ניהול 'הערכת הישג' יומית ברמת החטיבה, האוגדה והפיקוד. מכיוון שהמבצעים התמקדו בעיצוב מחדש של הסביבה הפיסית במרחב הגבול, הרבה יותר מהלחימה באויב (שנסוג בעיקרו), ויש קשר בין תשתיות הלחימה השונות שנדרש לפגוע בהן באופן שיטתי, הלחימה חייבה גישה ריכוזית ופחות מבוזרת. הטלת המשימות, כללה רשימות פרטניות של יעדים – תשתיות אויב, ומה נדרש מן הכוח לעשות בכל אחד מהם. יש לציין כי תוך כדי הלחימה גילו הכוחות כי היקף התשתיות גדול משמעותית מזה שתוכנן להתמודד עימו עת יצאו לפעולה, והדבר הביא להארכתה.

תבחין ב' – ידע על המענה המבצעי שיש לכוחות להתמודד עם האתגר. כאן נצבר בפצ"ן ידע על יכולות החזבאללה מתוך הלחימה המוגבלת עד הפיכת הזירה לראשית, וכן ידע על מענה לתת"ק שהתפתח בעזה. רוב הכוחות ההתקפיים פעלו לפני כן בעזה, ונעשה מאמץ ניכר להתאים את דפוסי פעולתם לזירה הצפונית, בעיקר דרך תרגילי חטיבה שלדיים שפצ"ן עשה לכל היחידות שהגיעו מהדרום (דוגמאות, התייחסות לטווח איומים של נ"ט ארוך טווח ביחס לקצר הטווח בעזה; שטח הררי וסבך לעומת שטח בנוי בעזה; תמ"ס על ריכוזי כוחות ומעברים). כך, הידע העדכני טרם תחילת הלחימה ההתקפית היה בידי הפיקוד הבכיר וכוחות בידי הכוחות שרובם לא היו מיומנים בלחימה בזירה זו ברמה הטקטית (לרוב עקב פערי אימונים מלאים ומאתגרים לזירה זו). לאחר שלב הפשיטות הראשון, החל להצטבר ידע מבצעי טקטי בכוחות, שחלקו היה חדש, לדוגמה, בהקשר נטרול/השמדה של תת-קרקע החפור בסלע קשה ובעומק רב, שבו נדרשת כמות גדולה מאוד של חנ"ם כדי לגרום לקריסת התשתית. ככל שעבר הזמן, "מוקד" הידע עבר ליחידות.

תבחין ג' – מידת האמון הבין-מדרגי. כאמור, כמעט כל הכוחות הגיעו לפצ"ן עם ניסיון לחימה בעזה, והדרג הבכיר בפיקוד הצפון נתן לכך כבוד רב. מצד שני, היה קיים חשש ליכולת ההתאמה שלהם לאתגרים החדשים, והעניין קיבל מענה ככל הניתן במסגרת אימונים שנערכו בפצ"ן, למעט לכוחות אוגדה 98 שהגיעו מעזה זמן קצר לפני תחילת הפעילות ההתקפית היבשתית בלבנון. כמו בעזה, גם

כאן, האמון עלה ככל שהלחימה נמשכה, אם כי סביר שהאירוע של יחידת אגוז בליל הלחימה השני הטיל צל זמני על אמון זה, אך בראייה רחבה, "דייק" את הטכניקה הקרבית הנדרשת להתקדמות ולהתקפה בכפרי הכינוס בדגש בקרבת נכסים חיוניים של האויב.

תבחין ד' – הקשב והזמן שיש למפקדים בכירים לתהליכי פו"ש פרטני היה רב יחסית עקב דפוס הפעלת הכוחות הכולל דירוג בין אוגדות וקטוע של הלחימה עם הפסקות בין פעולות. אלו נבעו מסיבות מבצעיות שלא יפורטו כאן, ומיישום גישת התכנון 'הדינאמי המתפתח' וכתוצר נלווה, התאפשר קשב מפקדים רב לכל יחידה לקראת כניסתה ללחימה בכל סבב. המצב היה שונה, וכנראה דומה לעזה, אם כל היחידות היו פועלות במקביל ולמשך זמן ארוך.

תבחין ה' – הלחימה העצימה בצפון החלה לאחר שבצה"ל התפתח מחסור בחימושים שונים, כמו חימושי אוויר וארטילריה ואמצעי לחימה אחרים המוגדרים כ"מכפילי כוח". מצב זה דחף לשליטה ריכוזית במשאבים, ולריבוי התניות לכוחות. הקצאת החימושים הפרטנית שנועדה לנהל כלכלת חימושים, נתנה למטכ"ל אמצעי חדש לשליטה בקצב ובכיוון התפתחות המערכה.

תבחין ו' – בשונה מהמצב בעזה, שבו אמון דרגי השטח בפקוד הבכיר עקב אירועי ה-7 באוקטובר נפגע והקטין משמעותית את הסמכות הבלתי פורמלית של השני ביחס לראשון, בצפון לא היה מצב כזה. פצ"ן עסק לאורך שנים באיום מתקפה על הגבול ולכן נתפס ככזה שלא שותף (לפחות לא באופן דומה) למחדל בעזה. מצב זה יחד עם הצורך של דרגי השטח להסתמך על הידע שנצבר בפקוד לאורך 11 חודשי המערכה המוגבלת, שימר מצב של סמכות בלתי פורמלית כלפי מטה. נראה כי היחידות נרתמו למשימה המבצעית תוך הבנת ההישג המערכתי (הלאומי) שבעיקרו אינו השמדת האויב אלא יצירת תנאים להחזרת תושבי הצפון לבתיהם. ראוי גם לציין כי המצב בחזית לבנון ב-7 באוקטובר, היה שונה מזה הכאוטי שבדרום. ההיערכות המהירה והיעילה והסרת חסמים בתהליך הגיוס והפריסה העלו את רמת האמון בדרג האוגדה והפיקוד לאחר ההלם הראשוני של בוקר ה-7 באוקטובר.

לסיכום, עקב מגוון הסיבות שפורטו מעלה, הגישה היסודית שננקטה במהלך הפעולה היבשתית בלבנון, גם אם בנסיבות ובהקשרים שונים, דומה עקרונית לזו שהייתה בעזה: "אוטונומיה" לחטיבות בהקשר תוכנית ההתקפה, יחד עם הכוונה ובקרה פרטניים יחסית בניהול המבצעים ההנדסיים, ושליטה ריכוזית באמצעים הנדסיים.

מבט קדימה – למלחמה עתידית הכוללת פעולה יבשתית הכרעתית בלבנון

לכאורה, האתגר של מעבר יחידות בין זירות, של דפוסי פעולה יבשתית שונים חלקית ושל הנגזרת מכך בהיבטי דפוסי פו"ש, נפתר בפועל, ומראה כי אין בעיה לעשות כן ולכן אין בסוגייה זו עניין. לטעמי, תהיה זו הנחה פשטנית, ולעניין דפוסי הפו"ש בשני סוגי הפעולה היבשתית במלחמת "חרבות ברזל" תהיה השפעה על התרבות הארגונית היסודית של צה"ל בתחום היחסים בין דרגים או בין "דורות" של מפקדים, במעבר לשגרת בטי"ש בגבולות ובאיו"ש, ויש חשיבות רבה לדיון בה בהקשר הכנות לפעולה יבשתית הכרעתית בלבנון, בדגש על כזה הדורש השגת הישגים בפרק זמן קצר, זאת אומרת בקצב מבצעים גבוה הרבה יותר מזה שהיה בשתי הזירות, תוך לקיחת סיכונים. **היבט ההכנות לפעולה יבשתית הכרעתית בלבנון.** שיקול מכוון מרכזי בראייה לעתיד בדיון על האיזון הנכון בין שתי גישות הפיקוד, הוא אופייה הצפוי של מלחמה עתידית בלבנון. אם תרחיש הייחוס של צה"ל יהיה דומה לזה שהיה בעזה במלחמת 'חרבות ברזל' – כיבוש שטחים רחבים בלבנון והכרעת חזבאללה, לחימה עצימה ומתמשכת של כלל כוחות היבשה בו זמנית; בעומק ניכר הגוּזר קשיי תקשורת, קשיים בתנועת מפקדים בין המפקדה האחורית למרחב הלחימה, וקשיים במפגש מפקדים עם פקודיהם; בקצב מבצעים גבוה שאינו מאפשר שליטה פרטנית על התקדמות הכוחות, ועוד – נדרש יהיה לתת דגש לפיקוד משימה המתחייב מכך, באימונים ובבטי"ש. בהנחה שניתן יהיה ליישם תחבולה הכורכת תמרון במלחמה בלבנון (פרל, ספטמבר 2024, עמ' 27), לפיקוד משימה תהיה חשיבות רבה מאוד. מנגד, אם יוגדר כי במלחמה עתידית בלבנון כוחות היבשה נדרשים לפעולה היבשתית מוגבלת בהיקפה, בדומה למה שעשו בלבנון במסגרת מבצע "חיצו הצפון", או במבצעים בעזה ("עופרת יצוקה" ו"צוק איתן"), ניתן יהיה לשמר מרכיבים של פיקוד יותר פרטני/ריכוזי.

יש לציין כי תחושת ההצלחה של יחידות במהלך מלחמת 'חרבות ברזל', עלולה להביא בהמשך לזלזול באויב, ולכישלון עתידי. רק אימונים מאתגרים, למעטפת השלמה (ובתוך זה כלולה גם גישת פיקוד משימה) של הביצועים ושל היכולות של היחידות, עשויה למנוע (או לפחות למתן) את הניוון של היחידות החוות הצלחות במלחמה. לצורך כך, האימונים בעתיד נדרשים להציב בפני המתורגל

תנאי איזודאות חמורים ביחס לאויב, הדומים בעוצמתם לאלו שהיו בתחילת הלחימה בעזה, לדוגמה, בהקשר התת"ק.

סוגיה נוספת בתחום הפיקוד והשליטה שנדרש לציינה בהקשר מלחמה עתידית בלבנון היא תפקידה של מפקדת הגיס. ב"חיצו הצפון" הוחלט כי דרג פיקודי זה לא יופעל, והיו לכך שיקולים שונים שלא ידונו כאן. פעולה הכוללת תמרון לעומק השטח במלחמה עתידית, תדרוש כנראה הפעלת מפקדת גיס, ויהיו לכך השלכות רבות על דפוסי הפיקוד, בין הפיקוד לגיס, ובין שאר הדרגים שנתחו כאן. **היבט התרבות הארגונית של צה"ל**: לחלק ניכר ממפקדי היחידות שנלחמו בשלב הפעולה היבשתית רחבת ההיקף בעזה – מדרג המ"פ ועד דרג המח"ט (ואולי אף מפקד האוגדה), החוויה של "שחרור" קבלת ההחלטות אליהם, גם אם לאחר מכן התהליכים בגזרת עזה הפכו ריכוזיים יותר, הייתה חוויה מכוננת שרושמה ימשיך שנים קדימה, הן אצל אלה שיישארו בשירות סדיר והן אצל אלה שימשיכו למילואים. רושמה לא ימחה גם לאחר הפעולה היבשתית ההתקפית בלבנון שהייתה ממוקדת בהשמדת תשתיות הנדסיות בדפוס פעולה שיש בו שליטה ובקרה פרטנית יותר בפעולות. ייתכן ומפקדים אלו, ובעיקר אלו שחוו את הכאוס בגבול עזה ביממות הראשונות, לא בהכרח יקבלו את הנחיות הפיקוד הבכיר בצבא באותו אופן שהיה לפני המלחמה כ"כזה ראה וקדש". הם כנראה יבקרו אותן יותר מבעבר באופן פורמלי בדיונים, ובאופן בלתי פורמלי – יגידו "כן" להנחיות שיראו בעיניהם בלתי רלוונטיות ויעשו בפועל כמיטב הבנתם האישית. תופעה זו צפויה לעלות באימונים למלחמה עתידית בלבנון, רחבת היקף יותר מהנוכחית, בהם יובן הצורך לתפקד באי ודאות גבוהה, ולכן הם ידרשו לאתגר את פקודיהם באופן קיצוני, ועוד.

להערכתנו, באימונים, יש אפשרות שחוויותיהם האישיות של המפקדים יכתבו את עשייתם יותר מן ההנחיות הפורמליות, וניסיון לאכוף הנחיות שיראו להם כאלו שאינן דומות מספיק למה שחוו בלחימה, יתפסו ככאלו המנותקות מן המציאות. עלול גם להיווצר נתק בין המערכת המוסדית לבניין הכוח (הריכוזיות) והמערכת המבצעית להפעלת הכוח (המבוזרת/מאפשרת). יכול להתפתח זלזול של המפקדים שנלחמו, במערכת בניין הכוח, שבתורו יכול להביא לפגיעה בתהליכי בניין כוח סדורים. יש להדגיש כי מדובר בעיקר במפקדים שנלחמו בהגנת העוטף בימי הלחימה הכאוטיים הראשונים. מספרם של אלו בצבא הסדיר הצטמצם עקב היפגעות מפקדים, ושחרור מצה"ל. סיכון אחר בהקשר התרבות הארגונית הוא רחב יותר מאשר לעניין פיקוד המשימה. הוא נובע מתנאי הלחימה בעזה ובלבנון, שבהם הקצב האיטי אפשר בין היתר סיוע אווירי צמוד בהיקפים רחבים, ומצד שני הוכתב לפי "קצב ה-D9". בשנים הבאות נדרש יהיה להכשיר ולאמן מפקדים למצבים שבהם המתנה לשני אלה תהיה גורם מעכב, והם ידרשו לחרוג מניסיונם שנרכש בעזה ובלבנון, כדי ליזום ולנצל הצלחות.

מן הצד השני, יש לזכור שמפקדים אלה ימשיכו לטפס בסולם הדרגות אבל במקומם יגיעו מפקדים חסרי ניסיון מהסוג שהם חוו, כך שמידת האמון, ההבנה של הצרכים ועוד, יהיו למכשול לפיקוד משימה. ייתכן כי מפקדים אלו דווקא ירצו ליישם דפוס פו"ש פרטני, עקב פער הניסיון העצום בינם לבין הכפופים להם, שיעשו לכל היותר מבצעי בט"ש "מוגבר" ומדי פעם מבצעים התקפיים קצרי זמן שככל הנראה ינוהלו בפיקוח יתר. בה בעת, סגל הפיקוד הבכיר בצה"ל הולך ומתמלא במפקדי אוגדות במלחמה, שניתן להניח כי רמת האמון בהם גבוהה.

לסיכום, עד למועד פרסום מאמר זה, תחקירי צה"ל התמקדו באירועי ה-7 באוקטובר – הדרך אליהם והלחימה ביממות הראשונות. מאמר זה מנסה לגשר, בתחום ספציפי, על הפער שיש בלמידה מהמלחמה עצמה. נושא המאמר הוא עניין מרכזי ללמידה ממלחמה זו, ומצריך דיון פתוח וביקורתי, המשלב כמה דרגים. אם לא יהיה כזה, עלול לשוב דפוס הפיקוד הפרטני האופייני לשגרה ובט"ש, וכנגזרת תתפתח בעיה בפיתוח שדרת הפיקוד כהכנה לפעולה יבשתית הכרעתית עתידית בלבנון.

המחבר מודה לכשלושים מתייחסים ולשני המעירים על תרומתם הרבה.

רשימת המקורות:

- אמ"ץ/תוה"ד. ענף תו"ל בסיסי (15 בנובמבר 2021). תובנות עד כאן – תהליך עדכון וכתובת תורת "הפיקוד והשליטה".
- גרובר, מתן (ספטמבר 2024).. טיהור מרחב – ההיית או חלמתי חלום?: מערכות, גיליון 503, עמ' 10-17.
- לשכת הרמטכ"ל (2015). **אסטרטגיית צה"ל**.

- מפקדת זרוע היבשה (2012): **מבצעי כוחות היבשה** (כרך ראשון – מבוא). יבשה 3-זי-6.
- מפקדת זרוע היבשה (2013): **עבודת המפקד והמטה במפקדות כוחות היבשה**. יבשה 6-זי-2.
- פינקל, מאיר (2023). **מפקדת זרוע היבשה ומפקדות הפיקודים המרחביים**. מרכז דדו וההוצאה לאור של משהב"ט.
- פרידמן, רן ופרל, גל (אוקטובר 2023). "כעוף החול מהמילואים ב'73' למילואים ב'23'". **בין הקטבים**, גיליון 40, עמ' 81-96.
- פרל, גל (יולי 2024). "ייחודו הבולט של צה"ל, שהמפקדים הם סוד כוחו". **בין הקטבים**, גיליון 41, עמ' 143-154.
- פרל, גל (ספטמבר 2024). "איפה התחבולה?" **מערכות**, גיליון 503, עמ' 22-27.
- שמיר, איתן (2014). **פיקוד משימה – מהותה והתפתחותה של תפיסת הפיקוד המבוזר**. מערכות ומודן.
- שמיר, איתן ובן שלום, עוזי (אפריל 2008). "פיקוד מוכוון משימה: בין תורה למעשה". **מערכות**, גיליון 418, עמ' 16-23.