

מפנקסו של מפקד

פיקוד זוטור במלחמת "חרבות ברזל"

הדיון התאורטי בנוגע ליכולותיהם ולמסגולותם של המפקדים הזוטרים בחטיבות חי"ר קיבל פרופורציות אחרות מתחילת מלחמת "חרבות ברזל". על מפקדי החי"ר להקפיד להפעיל את המסגרות הטקטיות באופן שימצא את כל דרגי הפיקוד באופן מיטבי. עוצמתו וקטלניותו של צבא היבשה תלויות במידה רבה במפקדים הזוטרים של חיל הרגלים ובמיצויים



כיתה מגדוד 13 בלחימה בלבנון. על אף התאמת ההכשרה ללקחי מלחמת לבנון השנייה, עדיין רווחה הדעה כי מ"כים בגדודים הלוחמים אינם ממלאים את תפקידם כהלכה. צילום: דו"ץ

על ידי קחצ"ר: "בוגר קורס מ"כים (רובאי 08) בביסל"ח, מפקדה של כיתת חי"ר במסגרת המחלקה, מומחה ביסודות החי"ר, ביישום התרגולות והטכניקות הקרביות, בתפעול האמל"ח והפעלתו, נדרש ליוזמה ולקבלת החלטות מהירות ומקצועיות, תוך הבנת סביבת הפעולה הפלוגתית בסביבה מבצעית, אחראי על מוכנות וכשירות כיתתו, ניהול שגרתה המבצעית וביצוע משימותיה, מוביל את חייליו מתוך מקצועיות, דוגמא אישית ואיתנות לאור רוח צה"ל וערכיו".¹ נקבע כי ההכשרה תתקיים לנוכח תרחיש ייחוס רלוונטי למימוש תפקידו במלחמה: "תנועה מבצעית רגלית וממוכנת, ארוכה וממושכת (לכל הפחות 24 שעות), בשטח הררי, סבוך ומבודד תוך לחימה ביום ולילה, ביעדים פתוחים, סגורים

באפריל 2022 נכנסתי לתפקיד מפקד ביסלמ"ח והחילותי בבחינת הכשרות הליבה בהן עוסקת החטיבה, בהן קורס מ"כים. הגעתי לתפקיד בידעה שבקרב מפקדי השדה ביחידות הרגלים רווחת דעה שלילית על המ"כים ועל נחיצותם, וכי רק מ"כים בבסיסי ההכשרה באמת "שווים משהו". טענות אלה קיבלו ביסוס במשוב שטח שנעשה ב־2022 על ידי רס"ן נוי ברנסקי, יועצת ארגונית של החטיבה, שבו נבחנה איכות הכשרת המ"כים על ידי קבלת משוב מיחידות הקצה. מפקדים רבים ציינו את אכזבתם מתוצר קורס המ"כים, והדגישו את הצורך במתן כלים פיקודיים ומנהיגותיים למ"כ שיסייעו לו באתגר הפיקודי הצפוי לו בפלוגות הלוחמות. הוטל ספק ביכולתו של המ"כ הצעיר, בוגר קורס המ"כים בביסלמ"ח, לפקד על לוחמים ותיקים ומנוסים ממנו בשגרה, לא כל שכן בעת מלחמה.

לאחר המלחמה הוחלט שקורס המ"כים יתמקד בהכנת מפקד הכיתה למימוש תפקידו המקצועי במלחמה, וההתייחסות לאתגרי הפיקודיים והמנהיגותיים בשגרה הייתה מועטה יחסית. התפיסה הייתה שיכולתו של המ"כ להצליח בתפקידו מתבססת במידה רבה על יכולותיו המקצועיות והן הבסיס למנהיגות הקרבית שלו אל מול פקודיו

חקירה היסטורית של רלוונטיות המ"כ בלחימה העלתה אף היא תמונה עקבית ומאכזבת. לאחר מלחמת לבנון השנייה נערכו ראיונות עומק עם גורמים בגדודים שונים שהשתתפו בלחימה בלבנון, בנוגע לתפקוד המ"כים. בראיונות ציינו מפקדי המחלקות והפלוגות את אתגרי הרבים של מפקד הכיתה בלחימה, ואת הקושי שלהם להתבסס עליו כדרג פיקודי משמעותי בשדה הקרב. במרבית היחידות התייחסו אל המפקד כאל "לוחם 08" או "לוחם מעולה", שיכולותיו הפיקודיות והמקצועיות בהובלת כיתה אינן פקטור מהותי בלחימה המחלקתית. רק בגדודים ספורים ראו המ"כים והמ"מים במ"כים דרג פיקודי מרכזי.

לאחר המלחמה הוחלט שקורס המ"כים יתמקד בהכנת מפקד הכיתה למימוש תפקידו המקצועי במלחמה, וההתייחסות לאתגרי הפיקודיים והמנהיגותיים בשגרה הייתה מועטה יחסית. התפיסה הייתה שיכולתו של המ"כ להצליח בתפקידו מתבססת במידה רבה על יכולותיו המקצועיות והן הבסיס למנהיגות הקרבית שלו אל מול פקודיו.

אפשר לראות ביטוי לתפיסה זו בהגדרת תפקיד המ"כ



אלים ישראל פרידלר, מפקד חטיבה 828 (ביסלמ"ח)

בנוגע לפער השני, נבנה קורס מ"כים ייעודי לפיקוד על כיתת "אלון", המאגדת את בעלי המקצועות השונים המפעילים את פלטפורמת הנמ"ר. בדומה למט"ק בחיל השריון, נבנתה הכשרה הנותנת למפקד הכיתה כלים ומיומנויות שיאפשרו למצות הן את הפלטפורמה עצמה הן את הכלים לפיקוד על צוות הנמ"ר. לנוכח ניתוח תפקידיו של מ"כ האלון נכתב ואושר תיק יסוד המסדיר את הכשירויות שלהן הוא זקוק, והוסדר מעמדו הפיקודי במחלקת החי"ר הממוכן.

מפקד הכיתה במלחמת חרבות ברזל

מלחמת "חרבות ברזל" פגשה את הכשרת המ"כים שנבנתה בהתאם ללקחי מלחמת לבנון השנייה, כאשר מרבית המ"כים בחטיבות החי"ר היו בוגרי הקורס העדכני, ובמהלכו הוכשרו לפקד על כיתת חי"ר "קלסית" או רק"ם הנמ"ר. גם בחטיבת ביסלמ"ח, המכשירה את מפקדי הכיתות אך משמשת גם חטיבה אופרטיבית לוחמת לכל דבר ועניין, הובילו את הכיתות מ"כים שזה עתה סיימו את הכשרתם.

במאמר זה אבחן את שביעות הרצון מהמ"כים בלחימה, כפי שעלה מתשאול מקיף של כל ממשקי הפעולה של המ"כ: פקודיהם הלוחמים ומפקדיהם - המ"מ, המ"פ והמג"ד.

לא דומה מפקד בסיירת גולני למפקד בגדוד שמשון או,



מ"כ בגדוד 450 מוביל כיתה במהלך לחימה בעזה. פוטנציאל ההצלחה גלום במ"כ, וכי במקומות שבהם נתנו לו או נוצר מאליו מרחב פיקודי - הוא פרח. צילום: דו"ץ

ומורכבים. התגברות על מתחמי כ"מ, נ"ט ואש מנגד ובדגש על כיבוש שטח בנוי וצפוף (כפרי ועירוני), עם מערך ביצורים תת-קרקעיים ממוטענים וממולכדים.²

לנוכח תרחיש הייחוס המבצעי שהכשרת המ"כ מתבססת עליו, ובעקבות הציפייה שהמפקד יממש את אחריותו בהתאם להגדרת תפקידו, נוסח תוצר ההכשרה הרצוי: "מפקד כיתת חי"ר, ולוחם רגלים מעולה, משימתי, יוזם ומוביל את כיתתו במלחמה ובשגרה מתוך דבקות במשימה, מקצועיות, אחריות ודוגמה אישית. בעל מיומנות מקצועית גבוהה בהפעלת האמל"ח המחלקתי ובביצוע תרגולות וטכניקות קרביות. בעל מיומנות פיקודית בקבלת החלטות וקיומן". יש מעט מאוד התייחסות לצד הפיקודי-מנהיגותי, לצד התמקדות רבה בעולמו המקצועי של המ"כ. על אף התאמת ההכשרה ללקחי מלחמת לבנון השנייה, עדיין רווחה הדעה כי מ"כים בגדודים הלוחמים אינם ממלאים את תפקידם כהלכה.

מלחמת "חרבות ברזל" פגשה את הכשרת המ"כים שנבנתה בהתאם ללקחי מלחמת לבנון השנייה, כאשר מרבית המ"כים בחטיבות החי"ר היו בוגרי הקורס העדכני, ובמהלכו הוכשרו לפקד על כיתת חי"ר "קלסית" או רק"ם הנמ"ר

האתגר שעמד לפתחי בכניסתי לתפקיד היה לאתר פעולות שאפשר לעשות בהכשרה בעת שגרה, שיקנו למ"כ את הכלים והמיומנויות שלהם הוא זקוק במלחמה. כחלק מאבחון הפערים בהכשרת המ"כ למלחמה עלו שני תחומים מרכזיים: היעדר ניסיון מבצעי, בייחוד לתרחיש הייחוס אליו מכוונת ההכשרה; היעדר הכשרה מתאימה לפיקוד על רק"ם הנמ"ר המהווה פלטפורמת לחימה עיקרית בחלק מחטיבות החי"ר. בעקבות הפער הראשון שילבנו בקורס המ"כים באופן מתוכנן ויזום פעילות מבצעית בגזרות המבצעות השונות, בהן החניכים ירכשו מיומנויות ככיתת חי"ר, לראשונה שלא במסגרת אימון. חניכי קורס המ"כים ביצעו פעילויות מבצעיות בהר דב, בגבול הצפון, בקרקע צפונית מאתגרת, אל מול אויב שאליו הם מוכשרים כחלק מהכוונת הקורס לתרחיש הייחוס. בהזדמנויות אחרות יצאו לפעילויות התקפיות שונות ומגוונות בגזרת יהודה ושומרון, הדומות לאלה שחבריהם ביחידות האם עושים בזמן עת שירותם בפלוגות המבצעיות. במשובים שמילאו בסוף הקורס ציינו פעילויות אלה כמשמעותיות ביותר בתרומתן לתחושת המסוגלות שלהם להוביל את פקודיהם עם סיום ההכשרה.

החווייה המבצעית שכל כך חסרה להם בשדות האימון וההכשרה קיבלה מענה, גם אם באופן חלקי.

מפקד שמעמדו מעוגן היטב בשגרה. הוא הדרג המשמעותי ביותר במהלך הכשרת החניכים, סמכות מקצועית מובהקת, וסמכויותו הפיקודיות ברורות היטב לפקודיו. המ"כ עצמו מייחס את הצלחתו בהובלת פקודיו בלחימה למעמדו ולתפקידו בשגרה.

סיבות רבות להצלחה ולכישלון בתפקידים פיקודיים, בוודאי כהתנסות פיקודית ראשונה בדרג הזוטרי ובטח בחיכוך ממשי בשדה הקרב. עם זאת, תחושת משמעות בתפקיד או העדרה אינה נחלתם של מפקדים זוטרים במלחמה בלבד

מרכזיותו של המ"כ בקורס מייצב אותו לא רק מול חניכיו-פקודיו, אלא גם מול מפקדו הישיר - המ"מ. תפקודם של המ"כים בביסלמ"ח במהלך הלחימה צוין לחיוב באופן גורף הן על ידי חניכי הקורס הן על ידי מפקדי המחלקות והפלוגות. מעמדו במהלך ההכשרה ייצב את המ"כ מול פקודיו ומפקדיו, והגדיל את האפקטיביות המבצעית של יחידות ביסלמ"ח במהלך הלחימה.

נראה כי יכולת המ"כ להצליח בתפקידו טמונה ביחידה עצמה, בדרך שבה מופעלים מפקדי הכיתות בשגרה ובלחימה. באותה מידה, זרעי הכישלון הנובעים מחוסר מיצוי המ"כ טמונים אף הם ביחידה. גם בביסלמ"ח האמון על הכשרת המ"כים, במקומות שבהם לא השכילו המפקדים להפעיל את המ"כים באופן נכון ומקצועי - הם לא מוצו. המ"כ בגדוד 17 ציין כי: "המלחמה השפיעה על המוטיווציה שלנו לחיוב. מדהים לראות איך בשגרה אנשים מקשיבים לך ואיך בלחימה הם באמת הולכים אחריו תחת אש". אחד החניכים בקורס מ"כים הוסיף: "המ"כ הטוב ביותר שלחמתי תחתיו במהלך הלחימה שלי, מקצועי מאוד ואכפתי".

מפקדי "האלון". למפקד זה מאפיינים ייחודיים הנגזרים מהכשרתו השונה ומהמבנה הארגוני של חטיבות גולני וגבעתי, כחטיבות המבוססות על רק"ם מתקדם. המ"כ האלון הוא השם הניתן למפקד צוות הנמ"ר הזוכה להסמכה בביסלמ"ח כמ"כ עם התמחות בכלי הנמ"ר.

לחלופין, למ"כ בביסלמ"ח שבה הוא מפקד על חניכי הקורס. כמו כן, לא דומה מ"כ חי"ר המוביל את כיתתו כחלק ממחלקת חי"ר קלסית למ"כ אלון, המפקד על נמ"ר או כיתת נמ"רים בתמרון בעזה.

כדי לעמוד על הצלחתם בתפקיד, בעקבות הימשכות הלחימה, מילאו כלל המשתתפים בלחימה מהחטיבה, בסיום סבבי הלחימה השונים, שאלונים שבהם נדרשו גם המ"כים לתאר את תחושתם ביחס להצלחתם להוביל את כיתותיהם בלחימה. זאת נוסף על ראיונות עומק עם מ"כים, פקודיהם ומפקדיהם; צוות שהוקם בביסלמ"ח במהלך הלחימה לבחינת רלוונטיות ההכשרה; ומחקר שטח שנערך בגדוד 17 בחטיבה. תהליך דומה נעשה עם שאר החטיבות שהשתתפו בלחימה ברצועת עזה.

מ"כים בחטיבות החי"ר. מ"כ במסגרת המחלקתית ביחידות הלוחמות נמצא באופן מתמיד בין הפטיש לסדן. מרחב קבלת ההחלטות שלו מצומצם מאוד, והוא משמש בעיקר כגורם מתווך בין המ"מ לחייליו. בסקר בלט מאוד היעדר הסמכויות שלו, וכפיצוי לכך מקורות ההנעה שלו מבוססים בעיקר על יחסי האנוש שלו והדוגמה האישית. נראה כי במרבית המקרים מעמדו של המ"כ בלחימה נגזר ישירות מתפיסת תפקידו בשגרה. במקומות שבהם תפקידו לא היה מבורר וממוצה

בשגרה - הצטמצמה תרומתו בלחימה. לעומתו, במקרים שבהם ניתנת למ"כ אחריות על ידי מפקדו, או במקומות שבהם "גודל השעה" חייב את המ"כ לקבל על עצמו אחריות, הוא הוכיח עצמו כגורם חשוב בלחימה. במקרים אלה "הרוויחו" הלוחמים את מפקדי הכיתות שלהם.

מהעדויות עולה כי פוטנציאל ההצלחה גלום במ"כ, וכי במקומות שבהם נתנו לו או נוצר מאליו מרחב פיקודי - הוא פרח. יכולתו להצליח במרחב של איודאות תלויה ביכולותיו האישיות, אך ללא ספק הכלים שקיבל במהלך הכשרתו לתפקידו אף הם חלק מהמתכון להצלחה. כפי שציין מ"פ בגדוד 51: "המ"כ קיבל החלטות ואחריות ועזר להחליט מה לעשות ב-7 באוקטובר, אין לו את אותה הראייה של חייל רגיל. הוא מודע לרוב האיומים, יודע ניווטים, מה לעשות אם הקשר לא עובד, כשהגענו לקיבוץ הוא ידע איך להתנהל ומה לעשות".

מ"כ בביסלמ"ח. לעומת המ"כ בחטיבות החי"ר הרגילות, מ"כ בהכשרת המ"כים הוא



מ"כ "אלון" מוביל נמ"ר לצד כוח חי"ר בעזה. "מ"כ אלון זה מכפיל כוח באמת. הדבר הכי משמעותי שקרה בשנים האחרונות. ברגע שידענו שיש מ"כ אלון, יכולנו להיות רגועים על הכלי הזה." צילום: דו"ץ

יתרונם המקצועי בשגרה כבעל ידע בנמ"ר אינו מוטל בספק. עם זאת, מעמדו הפיקודי מותנה לחלוטין בסיטואציה המבצעית שבה הוא פועל. גם המ"כים עצמם מעידים על תחושת משמעות רבה בתפקידם כמפקדי אלון. יתרונם המקצועי של מ"כ האלון, ובפעמים רבות גם מיקומו כמפקד יחיד בנמ"ר, אפשרו לו להביא את יכולותיו לידי ביטוי. לצד זה, בידודו משאר המפקדים במחלקה והיותו לבד עם פקודיו בנמ"ר, היו אתגר מנהיגותי מהותי, להם מצאו המפקדים פתרונות מנהיגותיים מתוך ארגון הכלים שלהם. נראה שהמ"כ, בהיותו מפקד הכלי, הוא המפקד בה"א הידיעה. הוא ממצה את יכולותיו הפיקודיות, מגדיל את האפקטיביות המבצעית של המחלקה ומשמש גורם מרכזי בלחימה. יתרונם הבלעדי בבקאותיו במערכות הנמ"ר, יכולותיו המקצועיות בפתרון תקלות בנמ"ר ובכלי הנשק שלו, אף הם מקור עוצמה בשבילו. לעומת זאת, כאשר המ"מ מפקד על המחלקה מתוך הנמ"ר, מ"כ האלון מאבד את סמכויותיו ויכולותיו הפיקודיות. המ"מ מפקד לא רק על המחלקה כולה אלא, מתוקף היותו מפקד הכלי, הוא גם מפקד ישירות על פקודיו של מ"כ האלון. או כפי שסיפר מ"פ בגדוד 12: "מ"כ אלון זה מכפיל כוח באמת. הדבר הכי משמעותי שקרה בשנים האחרונות. ברגע שידענו שיש מ"כ אלון, יכולנו להיות רגועים על הכלי הזה".

מסקנות והמלצות

סיבות רבות להצלחה ולכישרון בתפקידים פיקודיים, בוודאי כהתנסות פיקודית ראשונה בדרג הזוטרה ובטח בחיכוך ממשי בשדה הקרב. עם זאת, תחושת משמעות בתפקיד או העדרה אינה נחלתם של מפקדים זוטרים במלחמה בלבד. בזיקוק התובנות העולות מהמחקר עולים כחוט השני כמה "מאצים". ככלל, אפשר לומר כי תרבות הפיקוד והמרחב הפיקודי שבו שווה המ"כ הוא גורם רב השפעה ביכולתו להצליח בתפקידו. בשיחה עם פירוס הפיקוד הכללי בכניסה לתפקידו, פרס הרמטכ"ל רא"ל הרצי הלוי את משנתו בנוגע לאופן שבו ראוי שתיבנה שרשרת הפיקוד בצה"ל. לדידו, מדרג הפיקוד נכון שייבנה מהיסודות, דהיינו מהדרג הזוטרה, ועל גביו ייבנו קומות הפיקוד הנוספות. בדרך זו ימלא המפקד הזוטרה ביותר את מרב האחריות שביכולתו לשאת, ומשם והלאה תיבנה קומת הפיקוד הבאה. בדרך זו, כל מפקד, בהתאם ליכולותיו וסמכויותיו, ימקסם את מרחב השפעתו, יהיה משמעותי בתפקידו, ויגדל בדרך זו הן את פקודיו הן את מפקדיו.

עלינו להעניק למ"כ כלים יישומיים שיאפשרו לו לממש את ייעודו ולבצע את תפקידו, בהתאם לתרחיש הייחוס שהוגדר לאופן הכשרתו. המ"כ נטוע בעולם המעשה, וראוי שכלים אלה יהיו חלק אינטגרלי מהצידה לדרך שהוא מקבל בהכשרה לתפקידו

אחריות, סמכות ומרחב פיקודי. בקורס המ"כים דימיתי זאת ליונה הזקוקה למרחב לפרוס כנפיה כדי שתוכל לעוף. ככל שנופף את סביבת הפעולה של החניך בקורס ושל כל מפקד בתפקידו - מרחב ההתפתחות וההשפעה יקטן, ויכולות "התעופה" יתנוונן. מתן עצמאות למפקד הוא תנאי בסיסי להצלחתו בתפקיד. במקום בו "מפקד" הוא שם תואר בלבד,

ריק מתוכן וממרחב פעולה לפעול בו, שם לא יצמחו מפקדים במלוא מובן המילה. מנגד, במקומות שמפקדים קיבלו סמכות ואחריות, ניכרה אפקטיביות פיקודית. טרם המלחמה, מפקדי הכיתות הבולטים ביותר היו אלה ששובצו כמפקדים בקורס המ"כים וכאלה ששובצו כמפקדי כיתות בבסיסי ההכשרה החטיבתיים. מפקדים אלה הם בעלי סמכות ומרחב פעולה מתוקף תפקידם, ובהתאם, מעמדם הפיקודי לא מוטל בספק. תופעות דומות ראינו באופן מובהק בלחימה של חטיבת בית הספר למ"כים, שבמסגרתה פיקדו המפקדים האורגניים על כיתותיהם שאך לא מכבר היו "כיתות להכשרה". מפקדי הכיתות שמעמדם היה יציב ותפקידם מרכזי טרם הלחימה, המשיכו להוביל את פקודיהם גם בלחימה באתגרים מבצעיים ואף במצבי משבר. בדומה להם, חשו מפקדי "האלון" שהובילו את צוותי הנמ"ר שלהם בלחימה משמעות בעייתית. כאשר מפקד הכיתה הוביל בפועל את הנמ"ר תוך שהוא מפקד על אנשי הצוות ומממש את התפקידו שהוכשר אליו, תחושת הערך והמשמעות שלו עלתה בעיני עצמו ובעיני מפקדיו. מדד הערך העצמי אינו מטרה כשלעצמה, וחשוב מכך - המועילות המבצעית שבמיצוי כלל דרגי הפיקוד במחלקה ובפלוגה. במקום שבו הובילו מ"כים את כיתותיהם ומפקדי "אלון" את נמ"ריהם, התפנו המ"מים לפקד על מחלקותיהם. כלל הטכניקות הקרביות ותרגולות הבסיס בלחימת החי"ר מבוססות על פעולתם של בעלי המקצועות ומפקדי המסגרות. כשאלה ממלאים את תפקידם כהלכה, הערך הקרבי של היחידות הטקטיות עולה והאפקטיביות המבצעית מתעצמת.

מלחמת "חרבות ברזל" נמשכת, ומאפשרת תהליכי למידה ושיפור עצמי הן מצד האויב הן מצד כוחותינו. מפקד הבקיא בשיטות הלחימה המתעדכנות של האויב ומתאים את לחימת הכיתה שלו בהתאם, הוא מפקד מקצועי שיכין את פקודיו לתרחיש רלוונטי

מקצועיות ומצוינות טקטית. הגורם החשוב הנוסף ואף מחויב המציאות כדי שמפקדי הכיתות יהיו גורם מהותי בלחימה, הוא הערך המקצועי שהם מביאים בפעולותיהם. הדוגמה הטובה ביותר היא יתרונם המקצועי של מפקד "האלון" בפיקוד על הנמ"ר, ויכולתו הכמעט בלעדית למצות את יכולות הכלי. הכשרתו הארוכה, הייחודית והיסודית ממצבת אותו כמוקד ידע בעיני פקודיו, אנשי צוות הנמ"ר, אך יותר מכך, בעיני מפקדו, מפקד מחלקת החי"ר. מפקד "האלון" שולט באמל"ח המופעל מהנמ"ר. הוא יודע למצות היטב את יכולותיו של הנמ"ר, החל מיכולות העבירות וההגנה האקטיבית וכלה באמצעי השו"ב המותקנים בכלי. הוא יודע להיחלץ ממצבים מורכבים, בקיא בתפעול תקלות במערכות הנשק ובתקלות חימושיות, ויודע כיצד להכין את הכלי ללחימה ולתחזוקו כך שיפעל היטב בשעת הצורך.

כך גם מפקד הכיתה בהכשרת המ"כים משמש מוקד ידע מקצועי בכיתתו. חובתו של מפקד המכשיר מפקדים לשלוט באופן תפעול אמצעי הלחימה המחלקתיים. בקיאותו הגבוהה בטכניקות ובתרגולות שאותן הוא מלמד בקורס המ"כים, הופכת אותו לבעל ערך במחלקה. כאשר מפקד הוא כתובת



מ"כ מסיירת גולני מוביל כוח בלבנון. הכלים והיכולות המקצועיות שרוכש החניך בקורס הם המצע שעליו הוא מבסס את מנהיגותו מול פקודיו - אך אלה טובים לצעדיו הראשונים בלבד. צילום: דו"ץ

הגדרת הסמכות והגדלת האחריות. יש להכשיר את מפקד הכיתה ולתת לו את הסמכויות שאליהן הוא נדרש בשדה הקרב. כפי שמפקד "אלון" מוסמך לפרוק את אמצעי הלחימה של אנשי צוותו ושל הכלי שעליו הוא מפקד, כך נכון שמפקד כיתה החי"ר יוכשר ויוסמך לפרוק את אמצעי הלחימה שבכיתתו. היעדר סמכויות אלה מחייב את מפקד המחלקה לפעול בכל כיתה וכיתה, וכך הוא מבטל במידה רבה את דרג המ"כ.

תרגול שרשרת פיקוד. כפי שחניך בקורס מ"כים מפקד לראשונה על כיתה במהלך ההכשרה - כך נכון לאמן את המ"כים להחליף את מפקד המחלקה בשגרה. ההתנסות הפיקודית של כל דרג להחליף את הדרג שמעליו לא רק מעניקה "עומק בספסל המחליפים", אלא מייצרת מפקדים עם הבנה מערכתית, היודעים לשקול את שיקולי מפקדם. בשלבים המתקדמים בקורס, תוך מיקוד בחניכים המובילים, נכון יהיה לתרגלם בפיקוד על מחלקה. חשוב שכל דרג ימלא את תפקידו בצורה הטובה ביותר, וחשוב לאתגר את חניכי קורס המ"כים במבחן הפיקודי-קרבי האולטימטיבי מבחינתו: פיקוד על מחלקה בהיעדר מ"מ. התנסות מסוג זה תשפר את

מקצועית לפקודיו מחד גיסא, ובה בעת מאפשר למפקד המחלקה לעסוק בתפקידי המ"מ בלחימה מאידך גיסא, הוא מממש את תפקידו כמצופה ממנו.

לנוכח מסקנות המחקר ראוי לערוך שיפורים בקורס המ"כים. עלינו להעניק למ"כ כלים יישומיים שיאפשרו לו לממש את ייעודו ולבצע את תפקידו, בהתאם לתרחיש הייחוס שהוגדר לאופן הכשרתו. המ"כ נטוע בעולם המעשה, וראוי שכלים אלה יהיו חלק בלתי נפרד מהצידה לדרך שהוא מקבל בהכשרה לתפקידו.

מצוינות טקטית בתחומי אחריותו. על מפקד הכיתה לצאת אל העולם האמיתי, דהיינו, תפקידו הפיקודי הראשון, כאשר הוא שולט בתחומי אחריותו ובתפקידיו במסגרת המחלקתית. עליו להיות מומחה בתפעול אמצעי הלחימה בכיתתו, לדעת כיצד למצותם והיכן למקם את בעלי המקצוע בלוחמות השונות. יש ללמד את המפקד להבין את מרחב הלחימה ולהתמצא בו, כדי שיוכל לפקוד על פקודיו ולתת מענה נכון לפנייתיהם. עליו לשלוט בתרגולות הבסיסיות ולדעת לפעול כהלכה כמפקד כיתה בטכניקות הקרביות המחלקתיות, אחרת כיתתו תהיה לגורם מכשיל בלחימה המחלקתית.

יכולותיו הפיקודיות גם כמפקד כיתה.

הכשרת המ"מים להפעלה נכונה של מסגרות המשנה שלהם.
חלק מהותי בהכשרת מפקדים לתפקידם הוא במתן הכלים והמיומנויות הנדרשות להם למיציא היכולות שתחת פיקודם. בקורסים הפיקודיים יש ללמד כל דרג למצות היטב את הדרג שמתחתיו: כפי שעל המג"ד לדעת להפעיל באופן מיטבי את מפקדי הפלוגות שלו ולמצות את יכולותיהם, כך מצופה גם ממפקד המחלקה. בקורס קציני החי"ר יש להכשיר את הצוערים להפעיל ולמצות את מפקדי הכיתות ולהפוך זאת לפרמטר להצלחה או כישלון בתרגילים. מפקד מחלקה שאינו יודע להפעיל כהלכה את מפקדי הכיתות שלו, לא ימצה את יכולותיהם ואת הפוטנציאל הקרבי הגלום במחלקתו.

למידה מבצעית: תרגילים מדמים לנוכח האתגר והאמל"ח החדש. על המפקד לפגוש בשדות האימונים את אתגרי שדה הקרב באופן המדמה ביותר האפשרי, תוך מזעור הסיכון לכוחותינו. מלחמת "חרבות ברזל" נמשכת, ומאפשרת תהליכי למידה ושיפור עצמי הן מצד האויב הן מצד כוחותינו. מפקד הבקיא בשיטות הלחימה המתעדכנות של האויב ומתאים את לחימת הכיתה שלו בהתאם, הוא מפקד מקצועי שיכין את פקודיו לתרחיש רלוונטי. על החניך בקורס לפגוש את האתגרים המקצועיים-מבצעיים כפי שפוגש אותם המפקד בשדה הקרב, ועליו לתרגל מתן מענה תוך הפעלת כלל היכולות שיעמדו לרשותו בלחימה.

ללא קיצוצים וקיצורי דרך. קיצור ועצירת ההכשרה לטובת הצטרפות ללחימה במלחמת "חרבות ברזל", הביאה את מפקדי הקורס לקיים תהליך חשיבה בנוגע לתכני הבסיס המחייבים בהכשרה. על אמ"ץ, המשבץ את יחידות ההכשרה הלוחמות בגרף הלחימה, לצמצם ככל האפשר הפעלות אלה, בדרך שכלל הכשירויות המחייבות בתיק היסוד להכשרת המ"כים יוטמעו בבוגר הקורס. על מפקדי הקורס לנהל את זמן ההכשרה בחרדת קודש ולנצל עד תום. עליהם לבנות יסודות מקצועיים איתנים ויציבים למפקד הכיתה, כך שבשלבם מתקדמים יותר ייבנו על יסודות אלה כשירויות מתקדמות.

קיצור ועצירת ההכשרה לטובת הצטרפות ללחימה במלחמת "חרבות ברזל", הביאה את מפקדי הקורס לקיים תהליך חשיבה בנוגע לתכני הבסיס המחייבים בהכשרה. על אמ"ץ, המשבץ את יחידות ההכשרה הלוחמות בגרף הלחימה, לצמצם ככל האפשר הפעלות אלה, בדרך שכלל הכשירויות המחייבות בתיק היסוד להכשרת המ"כים יוטמעו בבוגר הקורס

סיכום

אמירה ידועה היא ש"אם זה עובד, אל תתקן". הדיון התאורטי בנוגע ליכולותיהם ומסוגלותם של המפקדים הזוטרים בחטיבות חי"ר וחוסר שביעות הרצון בדבר הכשרתם, קיבלו פרופורציות אחרות מתחילת מלחמת "חרבות ברזל". החטיבות הלוחמות אינן מושלמות; יש מה לשפר בהפעלת האמל"ח, ביישום טכניקות הלחימה ובמיציא הפיקוד הזוט. עם זאת, יש הישגים מבצעיים רבים. מקורם בלוחמים המונהגים על ידי מ"כים, מ"מים ומ"פים, בין אם בלחימה

רגלית בין אם על גבי הנמ"ר.

הימשכות הלחימה מחייבת לא רק יכולות מקצועיות אלא גם פיקודיות ומנהיגותיות. דבקות הכוחות בביצוע משימות שוחקות ומסכנות חיים לאורך זמן היא תעודת כבוד המעידה על איכות המפקדים העומדים בראשם. על מ"כים פוקדים מ"פים ומ"מים, אשר בתורם זכו להכשרה בקורס מפקדי כיתות בביסלמ"ח. מרבית הקצינים הלוחמים החלו את דרכם הפיקודית כמפקדי כיתות, ומשם צמחו לתפקידי הפיקוד שבהם מצאו עצמם במלחמה. בהסתכלות "קשיתית" ומצומצמת, אפשר לראות את כל הפגמים והחסרונות שבהכשרת מפקדי הכיתות. נכון לאמץ גישה זאת לעיתים כדי לטייב ולשפר את ההכשרה, אך במבט רחב ולנוכח תפקוד הכוחות במלחמה ראוי להכיר בעובדה שגדלים בצה"ל מפקדים מצוינים בדרג הטקטי.

על אמ"ץ, המשבץ את יחידות ההכשרה הלוחמות בגרף הלחימה, לצמצם ככל האפשר הפעלות אלה, בדרך שכלל הכשירויות המחייבות בתיק היסוד להכשרת המ"כים יוטמעו בבוגר הקורס

קורס מפקדי הכיתות מכין את המפקד הזוטרי להוביל את פקודיו בשגרה ובמלחמה. הכלים והיכולות המקצועיות שרוכש החניך בקורס הם המצע שעליו הוא מבסס את מנהיגותו מול פקודיו - אך אלה טובים לצעדי הראשונים בלבד. מרבית הכשרתו של המפקד הצבאי נוצרת מהחיכוך שהוא חווה בשטח. הבנה זו חשובה ביותר ומשמשת בסיס לתפקידם של המ"מים, מ"פים ומפקדי היחידות בקולטם בוגרי קורס מ"כים. מחובתם לייצר למפקדים חדשים אלה חיכוך מקדם וחניכה איכותית, מבוססת מנגנון סדור ואפקטיבי, וכך לתרום את חלקם להצלחתם של המפקדים בתפקידיהם.

על מפקדי החי"ר להקפיד להפעיל את המסגרות הטקטיות: הגדודים, הפלוגות, המחלקות והכיתות, באופן שימצה את כל דרגי הפיקוד באופן מיטבי. עוצמתו וקטלניותו של צבא היבשה והיכולת שלו לנצח במלחמת "חרבות ברזל" תלויות במידה רבה במפקדים הזוטרים של חיל הרגלים ובמיצויים. אם נשכיל לטייב את ההכשרה ולייצר אחריה סביבה פיקודית מקדמת, היכולות המבצעיות של היחידות הלוחמות יגדלו ויתעצמו. כאשר מפקד המחלקה ישכיל לממש את אחריותו מהמקום שבו מפקד הכיתה מוצה עצמו עד הקצה, יהיו לנו יחידות חזקות וחסונות, עצומות ביכולותיהן ומנצחות באופיין.

אבקש להודות לסרן אור גורפינקל, יועצת ארגונית ביסלמ"ח, על הסיוע באיסוף החומרים למאמר.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



מפנקסו של מפקד

פיקוד זוטור במלחמת "חרבות ברזל" (עמ' 46)

- 1 ספר בשירות החי"ר (2014). זרוע היבשה, עמ' 62
- 2 זו קביעה פנים חטיבתית שניסח מפקד עבר בביסלמ"ח, אל"ם אלון מוראש

קישוריות בהגנ"א: מרעיון מופשט למציאות

מורכבת (עמ' 52)

- 1 NATO DEFINES "INTEROPERABILITY" AS THE ABILITY FOR ALLIES TO ACT TOGETHER COHERENTLY, EFFECTIVELY AND EFFICIENTLY TO ACHIEVE TACTICAL, OPERATIONAL AND STRATEGIC OBJECTIVES. SPECIFICALLY, INTEROPERABILITY ENABLES FORCES, UNITS AND/OR SYSTEMS TO OPERATE TOGETHER, ALLOWING THEM TO COMMUNICATE AND TO SHARE COMMON DOCTRINE AND PROCEDURES, ALONG WITH EACH OTHER'S INFRASTRUCTURE AND BASES. INTEROPERABILITY REDUCES DUPLICATION, ENABLES POOLING OF RESOURCES AND PRODUCES SYNERGIES AMONG ALL ALLIES, AND WHENEVER POSSIBLE WITH PARTNER COUNTRIES. NATO (2023, APRIL 11). https://www.nato.int/cps/fr/natohq/topics_84112.htm?selectedLocale=en INTEROPERABILITY: CONNECTING FORCES
- 2 SIAP - SINGLE INTEGRATED AIR PICTURE
- 3 PANDEY, D.K. (2025, JANUARY 9). MANNED-UNMANNED TEAMING: ENHANCING LETHALITY. CENTRE FOR JOINT WARFARE STUDIES; FUNK, B. K., BAMBERGER, R. J., BARTON, J. D., CARR, A. K., CASTELLI, J. C., COX, A. B., DREWRY, D. G., JR., POPKIN, S. H., & WATKINS, A. S. (2012). ENABLING TECHNOLOGIES FOR SMALL UNMANNED AERIAL SYSTEM ENGAGEMENT OF MOVING URBAN TARGETS. JOHNS HOPKINS APL TECHNICAL DIGEST, 31(2), 150-166; SPERLING, B., & KEWLEY, R. H., JR. (2008, SEPTEMBER 1). COOPERATIVE ENGAGEMENTS AND LEVELS OF INTEROPERABILITY (CELI) BETWEEN UNMANNED AIRCRAFT SYSTEMS AND THE AH-64D LONGBOW (ADA489364). MILITARY ACADEMY WEST POINT NY OPERATIONS RESEARCH CENTER
- 4 NATO INTEGRATED AIR AND MISSILE DEFENCE (2025, FEBRUARY 13). NATO; DEPARTMENT OF DEFENCE. (N.D.). JOINT DATA NETWORKS (PROJECT NO. JP9347PH1). AUSTRALIAN GOVERNMENT. <https://www.defence.gov.au/activities/projects/joint-data-networks/army-recognition>. (2017, FEBRUARY 7). SYSTEMATIC WILL PROVIDE U.S. ARMY WITH ITS SITAWARE C4I COMMAND & CONTROL BATTLE MANAGEMENT. WORLD DEFENCE NEWS
- 5 GAMBRELL, J. (2024, DECEMBER 23). 2 US NAVY PILOTS SHOT DOWN OVER RED SEA IN APPARENT 'FRIENDLY FIRE' INCIDENT, US MILITARY SAYS. AP
- 6 IDF EDITORIAL TEAM. (2023, JANUARY 26). CONCLUSION OF JUNIPER OAK 23.2 JOINT EXERCISE OF THE IDF AND U.S. CENTRAL COMMAND. IDF

אדם מול מכונה: בינה מלאכותית יוצרת

ומלחמה גרעינית (עמ' 56)

- 1 להבדיל ממלחמה גרעינית כוללת, שבה נעשה שימוש בנשק גרעיני אסטרטגי נגד יעדים אזרחיים (COUNTER VALUE), במתקפה גרעינית מוגבלת נעשה שימוש בנשק גרעיני טקטי נגד יעדים אסטרטגיים צבאיים (COUNTER FORCE) במטרה לייצר פגיעה מדויקת תוך צמצום הנזק שנגרם
- 2 MAURONI, AL, ZACHARY, KALLENBORN, SETH, CARUS, AND RON, FIZER. (2021, SEPTEMBER 8). A WEAPONS OF

- MASS DESTRUCTION STRATEGY FOR THE 21ST CENTURY. WAR ON THE ROCKS
- 3 KARAGANOV, SERGEI A. (2023, JUNE 13). A DIFFICULT BUT NECESSARY DECISION. RUSSIA IN GLOBAL AFFAIRS
- 4 DALTON TOBY AND ARIEL LEVITE. (2024, MAY 23). IRAN'S NUCLEAR THRESHOLD CHALLENGE. WAR ON THE ROCKS
- 5 IKEDA, TOKUHIRO. (2023, AUGUST 21). JAPAN'S STRATEGY TO CONFRONT NORTH KOREA'S NUCLEAR AND BALLISTIC MISSILES. WAR ON THE ROCKS
- 6 TOON, OWEN B., CHARLES G., BARDEEN, ALAN, ROBOCK, LILI, XIA, HANS, KRISTENSEN, MATTHEW MCKINZIE, R. J., PETERSON, CHERYL S., HARRISON, NICOLE S., LOVENDUSKI, AND RICHARD P., TURCO. (2019, OCTOBER 2). RAPIDLY EXPANDING NUCLEAR ARSENALS IN PAKISTAN AND INDIA PORTEND REGIONAL AND GLOBAL CATASTROPHE. SCIENCE ADVANCES
- 7 WARGAMING, RAND, <https://www.rand.org/topics/wargaming.html>
- 8 PROJECT ON NUCLEAR GAMING, <https://pong.berkeley.edu>
- 9 REDDIE, ANDREW W., BETHANY L., GOLDBLUM, KIRAN, LAKKARAJU, JASON, REINHARDT, MICHAEL, NACHT AND LAURA, EPIFANOVSKAYA. (2018, DECEMBER 21). NEXT- (GENERATION WARGAMES. SCIENCE, 362(6421
- 10 BLACK, SCOTTY AND CHRISTIAN, DARKEN. (2024). SCALING ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR DIGITAL WARGAMING IN SUPPORT OF DECISION-MAKING. NATO
- 11 MARR, BERNARD. (2023, AUGUST 23). THE DIFFERENCE BETWEEN GENERATIVE AI AND TRADITIONAL AI: AN EASY EXPLANATION FOR ANYONE. FORBES, <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/07/24/the-difference-between-generative-ai-and-traditional-ai-an-easy-explanation-for-anyone>
- 12 DEPEAU-WILLSON, MICHAEL. (2023, MARCH 14). GOOGLE AI PERFORMS AT 'EXPERT' LEVEL ON U.S. MEDICAL LICENSING EXAM. MEDPAGETODAY
- 13 RADEMACHER, TIMO. (2019, NOVEMBER 30). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND LAW ENFORCEMENT. REGULATING ARTIFICIAL INTELLIGENCE, SPRINGER
- 14 VEGA CAMERON AND ELIANA JOHNS. (2024, JULY 22). HUMANS SHOULD TEACH AI HOW TO AVOID NUCLEAR WAR—WHILE THEY STILL CAN. BULLETIN OF THE ATOMIC SCIENTISTS
- 15 BRYNJOLFSSON, ERIK AND TOM, MITCHELL. (2017, DECEMBER 22). WHAT CAN MACHINE LEARNING DO? (WORKFORCE IMPLICATIONS. SCIENCE, 358 (6370
- 16 GELLER, DANIEL S. (2017, JULY 27). NUCLEAR WEAPONS AND INTERNATIONAL CONFLICT: THEORIES AND EMPIRICAL EVIDENCE. POLITICS
- 17 TANNENWALD, NINA. (1999, SUMMER). THE NUCLEAR TABOO: THE UNITED STATES AND THE NORMATIVE BASIS OF NUCLEAR NON-USE. INTERNATIONAL (ORGANIZATION, 53(3
- 18 REDDIE, ANDREW W., BETHANY L., GOLDBLUM, KIRAN, LAKKARAJU, JASON, REINHARDT, MICHAEL, NACHT AND LAURA, EPIFANOVSKAYA. (2018, DECEMBER 21). NEXT- (GENERATION WARGAMES. SCIENCE, 362(6421
- 19 BRYNJOLFSSON, ERIK AND TOM, MITCHELL. (2017, DECEMBER 22). WHAT CAN MACHINE LEARNING DO? (WORKFORCE IMPLICATIONS. SCIENCE, 358 (6370
- 20 MECHANIC, MICHAEL. (2024, APRIL 1). AN INTERVIEW WITH ANNIE JACOBSEN, AUTHOR OF 'NUCLEAR WAR: A SCENARIO'. BULLETIN OF THE ATOMIC SCIENTISTS
- 21 PAULY, REID B.C. (2018, NOVEMBER 1). WOULD U.S.