

שער ג

השתנות בלחימה

הקדמה

המושג "השתנות צבאית" כולל כמה מושגי משנה. העיקריים הם "חדשנות/טרנספורמציה" (Innovation/Transformation) שמתארים שינוי עמוק בצבא, עד כדי הקמת זרוע חדשה או מערך לחימה חדש (לדוגמה זרוע הפאנצר הגרמנית, נושאות המטוסים והלחימה האמפיבית לפני מלחמה עולם השנייה). תהליך זה אורך מטבע הדברים שנים, ומיוחס לתקופות שבין מלחמות. מושג נוסף הוא "הסתגלות" (Adaptation) המיוחסת לתהליכים המתרחשים במהלך לחימה, כאשר צבאות מבינים מתוך התנסות בשדה הקרב דברים שהתקשו להבין לפני מלחמה, ועושים שינויים, בעיקר בתחום תורת הלחימה ולעיתים בהתארגנות מתאימה. ויש גם גווני ביניים כמו "שמרנות מבחירה", או חזרה לשיטות ולאמל"ח מן העבר.

בשנים שקדמו למלחמה עסק צה"ל רבות בנושא חדשנות צבאית בין מלחמות, מתוך הנחה שיכולתו להתמודד עם "צבאות הטרור" מבוססי התמ"ס אינה מדביקה את קצב השינויים של האויב. עיקרה של חדשנות זו התממש בתחום איסוף המודיעין (בעיקר מממד הסייבר) והנגשתו, תקיפה מנגד ושדרוג לוחמת היבשה, שבו החלה להתנסות היחידה הרב-ממדית. בשער הראשון של קובץ המאמרים נטען כי צה"ל הלך צעד אחד רחוק מדי באימוץ מושג החדשנות.

מלחמת "חרבות ברזל" המחישה כי בצד הצורך בחדשנות והשתנות בין מלחמות, הצורך הוותיק של השתנות תוך כדי לחימה, בדפוסים של הסתגלות הכוחות, נדרש לא פחות. ספרי **על הגמישות – התאוששות מהפתעה טכנולוגית ותורתית בשדה הקרב באמצעות גמישות והסתגלות** שיצא לאור ב־2007 הפך רלוונטי שוב כאשר צה"ל, שהתפתחה בו תחושת ודאות ושליטה במציאות, נדרש להתאושש ממתקפת פתע, להפעיל את כוחות היבשה בעזה לפי תוכנית שלא הייתה קיימת לפני המלחמה, להתמודד עם אתגרים בתחומים של תת"ק ורחפנים תוקפים בעזה וכטמ"מים בצפון, להטמיע מערכות נשק חדשות ועוד.

מטרת שער זה נחלקת לשניים: ראשית, להציג כמה מהתחומים שבהם נעשתה השתנות בצה"ל תוך כדי לחימה, בעיקר בתחילתה, כדי לעודד חשיבה מקיפה על

הדרך שבה הוא נדרש להפיק לקחים בתחום זה. זאת בהקשרי מערכת הלמידה, הכשרות מפקדים ויצירת תנאים לכישלון ולהתאוששות ממנו באמצעות תרגילים. שנית, לנתח שלושה תחומים ספציפיים שבהם נעשו שינויים: העלאת כשירות כוחות היבשה לפני תחילת פעולה יבשתית; סיוע אווירי באמצעות מטוסי קרב לכוחות יבשה; ודפוסי הפיקוד שהשתמשו הדרגים השונים בלחימה היבשתית. בכל אחד מהם מוצגות הצעות לעתיד, בראייה של מלחמה רחבת היקף בעתיד, בדגש על הזירה הצפונית.

המאמרים בשער זה עוסקים בסוגיות הבאות (המאמרים אינם מוצגים לפי הסדר הכרונולוגי של הופעתם):

המאמר הראשון משתמש במסגרת התפיסתית שפיתחתי בספר **על הגמישות**: מכלול הגמישות, המוצג כפתרון לבעיית אי הוודאות בכלל וההפתעות בתחום הטכנולוגי והתורתי בפרט, מציע איזון שלם בין גורמים תפיסתיים כמו אומנות המלחמה; גורמים פיזיים כמו ארגון הכוח והטכנולוגיה הצבאית; וגורמים מורליים כמו תודעת המפקדים. הוא כולל ארבעה נדבכים:

גמישות תפיסתית ותורתית. תפיסה גמישה מפחיתה בחשיבות החיזוי והמודיעין כפתרון לבעיה, ומקבלת את חוסר היכולת לפתור באמצעות תהליכי בניין כוח את אי הוודאות במלחמה עתידית, כהנחת מוצא. מדובר בתפיסה סובלנית לרעיונות חדשים ולא להנהגות הנוגדים את התפיסה השלטת. תורת לחימה הנשענת על תפיסה כזו תציג יחס מאוזן לכל צורות המלחמה ותצמצם את האפשרות לדוגמטיות. נדבך זה הוא תנאי לפיתוח שאר הנדבכים.

גמישות ארגונית וטכנולוגית. היא נובעת ממבנה מאוזן ומגוון של יחידות ("קרב משולב"), מיתירות (Redundancy) באמל"ח ומרב־תכליתיות שלהם, המאפשרים מציאת פתרון מהיר מאמצעים קיימים, או כאלה שאפשר לארגנם ולהתאימם במהירות.

גמישות תודעתית ופיקודית. נדבך זה מקובל כיום כמרכיב חיוני בארגון צבאי איכותי, למרות הקושי הרב ביישומו. גמישות תודעתית (Mental Elasticity) היא תכונה קוגניטיבית של מפקדים, אשר למדו ופעלו בסביבה המפתחת ספקנות ויצירתיות. תוצאתה בשדה הקרב היא יכולת התאמה והסתגלות מהירים, ומזעור של אובדן עשתונות מול מצבים משתנים. הגמישות הפיקודית היא שיטה הדורשת מן המפקדים הזוטרים יוזמה. תחת שיטה זו מקבל המפקד חופש פעולה נרחב, המאפשר לו לאלתר פתרונות חריגים להפתעות תוך קבלת גיבוי ממפקדיו. לפיתוח נדבך זה דרושה גמישות תפיסתית בתורת הלחימה, ובלעדיה לא ייווצרו תנאים לפיתוח מפקדים בעלי תודעה גמישה ולשימוש בשיטת פיקוד ושליטה מבוצרת – "פיקוד משימה".

מנגנון להפקת לקחים והפצתם באופן מהיר. נדרש כדי לעדכן את גורמי המערכת הצבאית על הפתעות ועל פתרונות שנמצאו להן. יכולת זו מתבססת על מנגנון מתאים

המודע לצורך לקשר בין עבר, הווה ועתיד, וכן על אמצעי תקשורת המאפשרים העברת מידע במהירות. זרימת המידע המדוברת כוללת גם יכולת לתיאום צבאי-מדעי לכדי פתרון טכנולוגי מהיר.

ארבעת הנדבכים מרכיבים את יכולת המפתח - גמישות, כאשר הפעלת המכלול יכולה ליצור התאוששות ברמות המלחמה השונות - האסטרטגית, הטקטית והאופרטיבית. המאמר טוען כי מלחמת "חרבות ברזל" החלה כהפתעה בכל רמות המלחמה, והתארכותה הביאה להבנה של תחומים נוספים שבהם לצה"ל לא היה מידע או מענה לפניו. למרות זאת, צה"ל הצליח להסתגל להפתעות רבות ובהמשך להפתיע את האויב פעמים מספר בזירות שונות. המאמר מנתח את ההתאוששות הצה"לית לפי רמות המלחמה ונדבכי הגמישות, ומציע כי לנוכח השכיחות הגבוהה של הפתעה במלחמות ועימותים אחרים של ישראל, רצוי להציב את מרכיבי הגמישות במקום מרכזי באסטרטגיית צה"ל כתחליף חלקי להתרעה.

המאמר השני עוסק במה שקיבל את הכינוי כותרתו "נס התמרון". הוא טוען כי בשנים שלפני המלחמה היה התמרון יכולת שהלכה ונזנחה בתפיסת הביטחון, בתוכניות המלחמה וכנגזרת מכך בבניין הכוח. הפעלתו כמענה למתקפת 7 באוקטובר הייתה מוקד לוויכוח רחב. לאחר שהחל, ובשבועות הראשונים לשימוש בו, התבררה הצלחתו היחסית והוא נראה כ"נס". במהלך החודשים שחלפו מתחילת המלחמה כבשו כוחות היבשה את עזה והכריעו את חמאס תוך אבדות מוגבלות, אך עם קשיים ניכרים בתת-הקרקע. כך או כך, התמרון נראה כיום כיכולת "טבעית" של צה"ל.

טענת המאמר היא שבלי להבין את שורשי ההצלחה בתחילת התמרון בחודשים האחרונים של 2023, נחמיץ הזדמנות חשובה ללמידה. המאמר מנתח את שלושת שבועות "ההמתנה" לפני הפעלתו (7 עד 26 באוקטובר), תוך השוואה לתקופה המקבילה לפני מלחמת ששת הימים (1967) - משך זמן שאפשר בשתייהן העלאת כשירות ניכרת של הכוחות ואף השלמות בבניין כוח. עוד משווה המאמר בין המצב לפני תחילת התמרון ב"חרבות ברזל" בו צה"ל ביצע פשיטות מוגבלות שהיה להן ערך מקצועי ופסיכולוגי כהכנה למתקפה, למצב דומה במבצע "חומת מגן" (2002), ובין העדרו במלחמת לבנון השנייה (2006). הניתוח מעלה דפוסים חוזרים שמודעות להם תאפשר הפעלת תמרון בעתיד, תוך צמצום ההישענות על הנחה ולפיה יהיה זמן להכנת הכוחות כאשר יוחלט על תמרון.

המאמר השלישי בוחן את הסיוע ההתקפי שהגיש חיל האוויר, באמצעות מטוסי קרב, לכוחות היבשה המתמרנים בשלבי הלחימה המרכזיים בעזה במהלך "חרבות ברזל". לאחר סקירה קצרה של תולדות שיתוף הפעולה אוויר-יבשה ופירוט ההתפתחויות בתחום הסיוע האווירי ההתקפי בעשור שלפני המלחמה, המאמר טוען כי הסיוע האווירי ההתקפי היה חריג לחיוב ביחס להיסטוריה הצבאית בישראל. בין הסיבות לכך אפשר למנות את תהליכי בניין הכוח והאימונים לפני המלחמה, שינויים תהליכיים שנעשו במהלכה, הקצאת חימושים רחבה על ידי המטכ"ל וכמה

גורמים שייחודיים לתנאי הלחימה בעזה. ייתכן כי אופי הסיוע במלחמה זו הוא גם תוצר של שינוי תרבותי בחיל האוויר, שביטוי מדידת ההצלחה של פעילות החיל דרך הצלחת הכוח המתמרן. בהמשך מובאת השוואה בין המלחמה הנוכחית למלחמת לבנון השנייה (2006), מבצע "עופרת יצוקה" (2008-2009) ומבצע "צוק איתן" (2014), ובסיומו תובנות בנוגע לסיוע אווירי התקפי במלחמה עתידית בלבנון שתכלול תמרון רחב היקף.

המאמר הרביעי עוסק בפיקוד משימה – נושא "ישן-חדש" שעלה לדיון עקב פעולה יבשתית רחבת היקף בעזה ובהמשך בלבנון. מקובל שלדפוס הפיקוד בכוחות היבשה שני קצוות מנוגדים: יוזמה ופיקוד משימה/מבוזר, לעומת פיקוד פרטני/ריכוזי. המאמר עוסק בדרגי גדוד ועד פיקוד ומתחיל בהצגת קווי דמיון. לאחר מכן הוא מנסה לזהות הבדלים בדפוסי פיקוד בין הפעולה היבשתית ההכרעית בצפון עזה, ובין ההתקפה היבשתית המתוחמת לעיצוב מרחב הגבול בלבנון. לפיקוד משימה חשיבות רבה בהגברת אפקטיביות כוחות היבשה במלחמה, וההמלצות מובאות בראי ההכנות למלחמה עתידית הכרעית, רחבת היקף ומרחב בלבנון.

המאמר החמישי עוסק במיקום מפקדי החטיבה והאוגדה המרחבית בלחימה. המאמר מתמקד בדרג בו ההחלטה על מיקום המפקד נחשבת למורכבת ביותר – דרג החטיבה. הקושי בהחלטה כזו מוקצן במצב בו מפקד חטיבה מרחבית בגבולות, האחראית על גזרה ברוחב של עשרות ק"מ, מתמודד עם מתקפת פתע מרובת מוקדי לחימה לרוחב כל גזרתו. מנותחים מקרי מבחן ממלחמת יום הכיפורים בתעלת סואץ ובגולן וממלחמת "חרבות ברזל" בעזה. המאמר נועד להעלות את מודעות המפקדים לסוגיה מורכבת זו ולא לשפוט את המפקדים שנדונים במקרי הבוחן, ומציע עקרונות להחלטה על מיקום המפקד במצב ייחודי זה. למרות הרגישות בדיון בנושא זה, הסכנה היא שהעדר דיון מקצועי, עלול להביא להטיות שליליות בתרבות הפיקוד בצה"ל.

המאמרים יוצאים משתי נקודות מוצא הניתנות לערעור: הראשונה, המלחמה היא ממלכת אי הוודאות ולכן נדרש ללמוד להסתגל במהירות לשינויים בשדה הקרב. לכאורה, מדובר בלקח ברור מן המלחמה, אך בלחימה נגד חזבאללה בלבנון הוכיחה עצמה היכולת המודיעינית של ישראל, ויהיו שיטענו כי אפשר יהיה להסתמך בעתיד עליה כדי לצמצם את אי הוודאות של הכוחות. השנייה, בעתיד נידרש להפעיל כוח רחב כדי לכבוש את לבנון – על המשמעות הרחבות מכך – גם בשלושת התחומים הספציפיים המוצגים בשער זה. ועדת נגל (2024) כבר ערערה על צורך זה, ואף הציעה כי לצורך מיקוד חיל האוויר באיראן נדרש לצמצם את תלותה של היבשה בו (לדוגמה לא להישען על היכולת שמנותחת במאמר על סיוע האוויר עם מטוסי קרב). עוד אפשר לטעון כי צה"ל, כאשר יחזור לשגרת אימונים ובט"ש תחת עינו הבוחנת של הציבור, לא יצליח לשמר פיקוד משימה הטומן בחובו חופש פעולה למפקדים זוטרים, עם הטעויות הבלתי נמנעות הנלוות אליו. גם בכל הנוגע להכנת הכוחות

המתוארת ב"נס התמרון" אפשר לטעון כי מדובר במצב תקין: במקום לשמר כשירות גבוהה של כוחות מילואים במשך שנים בעלויות גבוהות, ניתן לרדד בדרישות בימות שגרה ולהאיץ הכנות בתחילת עימות, כפי שנעשה בתחילת המלחמה.

שאלות הכוונה מוצעות לקריאת שער זה:

1. האם צה"ל, כצבא ששדרת הפיקוד שלו מבוססת על קצונה זוטרה צעירה הנדרשת לרכוש מיומנות במגוון שיטות לחימה והפעלת אמצעי לחימה, יכול לדרוש ממערכת ההכשרה והאימונים דבר מה שהוא מעבר לרכישת מיומנויות בסיסיות - כמו התאוששות מהפתעות והסתגלות בשדה הקרב?
2. מה התנאים שצה"ל צריך ליצור בתוכו ומול החברה בהיבטי סובלנות לטעויות של מפקדים בשיקול דעת, כדי לאפשר פיתוח דפוס פו"ש של פיקוד משימה בשגרה ובבט"ש?
3. האם כדי להגדיל את גמישות הפעלת הכוח אפשר לדרוש ממערך המילואים מוכנות גבוהה הדומה לזו של הסדיר בהיבטים של אורך פרקי מילואים ומשאבי אימונים בהיקף רחב, או שלא יהיה מנוס גם בעתיד מדעיכת כשירות הדרגתית והעלאת כשירות בתחילת עימות?
4. אחרי מבצע "צוק איתן" הצעתי כי בהינתן אפשרות יוגדרו המבצעים הראשונים של צה"ל במלחמה כ"מבצעי למידה" (פינקל, 2014), שמטרתם לבחון את התאמת כוחותינו לאתגרים בפועל ובמידת האפשר לערוך שינויים והתאמות לפני הפעלת עיקר הסד"כ (הפשיטות בעזה ביממות שלפני תחילת התמרון היו סוג של מבצעים כאלה). האם נכון יהיה לאמץ דפוס כזה לתכנון האופרטיבי בצה"ל?

מקורות מומלצים להרחבה

- פינקל, מאיר. (אוקטובר 2014). מבצעי למידה בפתיחת מלחמה - על המנהרות ההתקפיות במבצע "צוק איתן". **מערכות** 457, עמ' 9-15.