

"לעולם אין סופים, כולם התחלות - הנה אחת":¹ תיאורטיקנים ופרקטיקנים לומדים על מלחמות המחר

אלון פז וליהיא פרידמן²

המפגש בין התיאוריה ובין הפרקטיקה של האסטרטגיה הינו כר ללימוד על מהפכות בעניינים צבאיים. מאמר זה טוען שהתיאוריה האסטרטגית שהתפתחה מתחילת המאה ה-21 מניחה מסגרת לבניית ארגון צבאי רלוונטי בתחומי העתידנות, החדשנות וההשתנות. המאמר מציע לשאול את השאלה "מתי אנחנו?", כדרך להבין את העת הנוכחית של המהפכה באופי המלחמות, וקורא לצבאות לפתח מודעות היסטורית, כדרך להגיע להתמצאות בזמן ובמרחב כאחד. המאמר מציג מקרה בוחן למיזוי המפגש בין התיאוריה ובין הפרקטיקה בדמות פרויקט הפרקטיקום של אגף התכנון של צה"ל והמרכז הבינתחומי הרצליה. מדובר בתהליך של פיתוח ידע משותף, במסגרתו נחקרה תופעת הטרנספורמציה בארגונים צבאיים, עיסקיים וציבוריים. זוהי דוגמה לעיסוק האסטרטגי בעתידנות ובהשתנות עבור תיאורטיקנים ופרקטיקנים כאחד.

מבוא

המאמר שלפניכם מנסה להאיר את המרחב המשתרע בין תפיסת האסטרטגיה כתיאוריה ובין תפיסתה כפרקטיקה. בקוטב האחד שואלים את שאלת היסוד "כיצד להבין?", ואילו בקוטב השני המוקד הוא השאלה "מה לעשות?". בכך אנו מבקשים לספק הקשר רחב לשני המאמרים הבאים בגיליון - שניהם פרי שיתוף פעולה בין החטיבה האסטרטגית

¹ תרגום חופשי מתוך הספר *Bring Up the Bodies* מאת הילרי מרטל (אחד משלושת ספריה על תומס קרומוול).

² אלון משנה אלון פז מכהן כראש מחלקה בחטיבת התכנון האסטרטגי. ליהיא פרידמן היא מנהלת תוכנית המצטיינים לאסטרטגיה וקבלת החלטות בבית הספר לאודר לממשל, דיפלומטיה ואסטרטגיה במרכז הבינתחומי הרצליה. המאמר נכתב בסיועו של פרופ' דימה אדמסקי. המחבר הראשון מבקש להודות מעומק הלב לפרופ' אדמסקי ולגב' פרידמן על שיוזמו את פרויקט הפרקטיקום המתואר במאמר. פרויקט זה, שנערך במהלך שנת 2018, הוליד שני מחקרים נוספים שהפכו למאמרים בגיליון זה.

- באג"ת ובין תוכנית המצטיינים לאסטרטגיה וקבלת החלטות במרכז הבינתחומי הרצליה. הטענות המרכזיות שאנו מבקשים לטעון במאמר זה הן כדלקמן:
- אופיה של המלחמה משתנה מדי כמה עשורים נוכח שינויי עומק רחבי היקף המעצבים תנאי חיים חדשים לקיום האנושי ולמלחמה כתופעה אנושית קבועה. אלו הן מהפכות באופי המלחמות.
 - ממסדים צבאיים חותרים בקביעות לצפות פני עתיד ולהתאים עצמם למלחמות שיבואו. אם הם עוברים שינוי רדיקלי לשם כך, נהוג להתייחס לתהליכי השתנות אלה כ"מהפכות בעניינים צבאיים".
 - מאז צמיחתה בעידן המודרני, מבקשת האסטרטגיה, כדציסיפלינה תיאורטית, לספק לפרקטיקנים - אנשי הממסדים הצבאיים - כלים לחשיבה על מלחמות העתיד, שיאפשרו לסגל את הצבאות אליהן.
 - אנו מצויים היום בעיצומה של מהפכה צבאית. התיאוריה האסטרטגית מציעה כלים רלוונטיים - עתידנות, חדשנות וטרנספורמציה - שסייעו בידי הפרקטיקנים לקדם "מהפכה בעניינים צבאיים". חרף ההתקדמות הניכרת בשנים האחרונות, פוטנציאל זה אינו ממוצה דיו בצבאות, וגם לא בצה"ל.
 - ניתן לעצב מודלים של שיתופי פעולה בין תיאורטיקנים לפרקטיקנים, שיעשירו את התיאוריה ויסייעו למערכת הצבאית לאמץ אותה. דוגמה מוצלחת למודל מעין זה היא מסגרת הפרקטיקום של סטודנטים מן המרכז הבינתחומי הרצליה שנערך בחטיבה האסטרטגית באג"ת, אשר הרחיב את הידע המחקרי והיישומי בנושא הטרנספורמציה הצבאית.

היחסים הדיאלקטיים בין מלחמות ובין ממסדים צבאיים

מקובל לשאול שאלות של התמצאות במרחב, כמו "היכן אנחנו?". לכן, שאלות של התמצאות בזמן, כמו "מתי אנחנו?", נתפסות לעיתים כשאלות מוזרות. למעשה, "מתי אנחנו?" היא השאלה המרכזית בקרב קהילת אנשי הצבא והעוסקים בהיסטוריה ובעתיד המלחמות המאפיינת את רוח התקופה הנוכחית. ראיה לכך הוא היקף המאמץ המושקע כדי לאפיין "נכונה" את ההווה ואת העתיד, תוך חיפוש אחר הקבוע והמשתנה באופי המלחמות והעימותים הצבאיים.

התיאוריה האסטרטגית מבחינה בין שני סוגים של מהפכות - "מהפכות באופי המלחמות", שהן רחבות השפעה ובלתי נשלטות, ו"מהפכות בעניינים צבאיים", שאינן אלא שינויי עומק שעיצבו ו"הנדסו" ממסדים צבאיים.³ בין שני הסוגים הללו מתקיימת השפעה הדדית שקשה לצפותה.

³ אבחנה זו מוצגת במבוא התיאורטי בספר: מ' נוקס, ו' מארי, **הדינמיקה של מהפכות צבאיות 1300-2050** (הוצאת מודן ומערכות, 2014), עמ' 13-28. הסקירה ההיסטורית הקצרה המובאת בהמשך מבוססת על פרקי הספר.

מהפכות באופי המלחמות⁴

מהפכות גלובליות, שמקורן והקשרן אינו בהכרח צבאי, אך הן מחוללות גם שינויי עומק במאפייניה של המלחמה, הן תוצאה של מצרף תמורות גיאור-פוליטיות, כלכליות, חברתיות וטכנולוגיות בקנה מידה היסטורי. תמורות אלו גורמות לשינויי עומק של ההווייה האנושית כפי שהייתה מוכרת קודם לכן ולשינוי עמוק במאפייניהן של המלחמות שמנהלות יחידות פוליטיות. מהפכות באופי המלחמות הן בלתי נשלטות ובלתי צפויות, אך הן אלו היוצרות את המצע ואת ההקשר ל"מהפכות בעניינים צבאיים".

ניתן לזהות שורה של מהפכים פוליטיים, חברתיים, כלכליים וטכנולוגיים מרחיקי לכת לאורך 400 השנים האחרונות. כל אחד מהם עיצב את דמות המלחמה בעיתו, ואילו המזיגה שלהם כמצרף רבד ורב־שכבתי בונה את ההיסטוריה הארכיאולוגית של מלחמות ההווה והעתיד:

- הולדת מדינת הלאום המודרנית במאה ה־17 חייבה ארגון צבאות מקצועיים גדולים יותר מהמקובל לפני כן - צבאות שהושתתו על משמעת חזקה.
- המהפכה הצרפתית בסוף המאה ה־18 האיצה את הרגש הלאומי והביאה להופעת מעמד "אזרחי המדינה". הדבר אפשר לראשי המדינות לכונן צבאות עממיים מבוססי משמעת ותחושת פטריוטיות, שהיו גדולים וזולים עשרות מונים מהצבאות המקצועיים של המאה ה־17.



הצבא הצרפתי ב־1792 - הצבא העממי המודרני הראשון ששינה את פני המלחמה. (ויקיפדיה, Français: Bataille de Jemmapes 1792)

⁴ המתרגם של הספר הדינמיקה של מהפכות צבאיות בחר בביטוי "מהפכות צבאיות", אך בראייתנו ביטוי זה אינו משקף נכונה את כוונתנו, ולכן נבחר הביטוי "מהפכות באופי המלחמות".

- התייעוש במאה ה־19: בתקופה זו הוכנסו שיפורים משמעותיים במנוע הקיטור, ובכך נפתח השער למהפכה התעשייתית ולניידות האסטרטגית ביבשה ובים. המצאת הטלגרף ב־1833 אפשרה תקשורת על פני מרחקים ארוכים ושליטה בכוחות מפוצלים, ובכך תמכה במהפכת הניידות.
- שילוב המהפכות הללו גרם לכך שהמלחמות במאה השנים הבאות לא דמו לכל מה שקדם להן. חלק מהממסדים הצבאיים למדו, ואף הטמיעו, כבר בשלהי מלחמת העולם הראשונה, את לקחי הכשלים הצבאיים של ראשית מלחמה זו. לכן, ניתן לאתר את שורשי האסטרטגיה הצבאית של מלחמת העולם השנייה כבר שם.
- פיתוח הגרעין במאה העשרים ואימוצו על ידי הצבאות: התפתחות טכנולוגית זו דווקא קיררה את תופעת המלחמה, בניגוד למצופה בדור הגרעיני הראשון.
- תקופת הפרוסט־קולוניאליזם החלה עם נסיגת האימפריות המערביות בשנות החמישים של המאה העשרים ונמשכה עם נסיגת האימפריה הסובייטית בתחילת שנות התשעים של המאה. בכך נפתח למאבקי שחרור לאומי נגד ההגמוני - מלחמות אזרחים, שהשפעתן זלגה החוצה, והן גרמו לפיצול לאומי, למלחמות דת, להתערבות חיצונית ועוד.

מהפכות בעניינים צבאיים

"מהפכות בעניינים צבאיים" הן טרנספורמציות המחוללות שינוי במקביל בדמותם של הכוחות הלוחמים, בהיבטי ארגון, במבנה, בתיאוריית הניצחון ובאמצעי הלחימה. אלו הן מהפכות שכולן מעשה ידי אדם, או ליתר דיוק, מעשה ידי מצביאים, ממסדים צבאיים וקברניטיהם המדיניים (בסדר הזה). היוזמה למהפכות אלו באה בתגובה להתהוותן של מהפכות מן הסוג הראשון - מהפכות באופי המלחמות. כך, למשל:

- במאה ה־17, גוסטבוס אדולפוס השוודי ומוריס מנסאו ההולנדי פעלו לכינון צבאות המדינה המקצועיים, המבוססים על אימון, תרגול ומשמעת. מהפכה זאת שלהם היא שכבת היסוד של כל הממסדים הצבאיים הקיימים היום.
- בסוף המאה ה־18 הימם נפוליאון בונפרטה את אירופה בזכות מהפכת גיוס ההמונים, שאפשרה לו להקים רצף של צבאות "גדולים וטיפשים, אבל זולים", ולכפות קרבות הכרעה על צבאות מקצועיים קטנים, חכמים ויקרים. גיוס ההמונים הוא מהפכה שהפכה ברבות השנים לממסד עצמו.
- במחצית השנייה של המאה ה־19, פיתחו הצבאות ניידות אסטרטגית ביבשה ובים, פו"ש למרחקים על בסיס הטלגרף, זינוק בכוח האש היבשתי והימי, ובנוסף לכך - את המטות הכלליים. גם מהפכה זו שקעה בהדרגה והפכה להיות שכבת בסיס בארכיאולוגיה של הצבאות המדינתיים המודרניים.
- במחצית הראשונה של המאה העשרים, התיכו הממסדים הצבאיים אידיאולוגיה לאומית, חברה מתועשת וטכנולוגיה צבאית למה שמוכר לנו כלוחמה המדינתית הטוטלית המודרנית. לוחמה זו שוכללה בניסוי וטעייה בשנים האחרונות של

מלחמת העולם הראשונה והבשילה במלחמת העולם השנייה. עקרונותיה (בתמצית) הם: ניידות אופרטיבית ואסטרטגית במרחב גדול, רב-ממדיות, תלות בבחירת המטרות במודיעין מבוסס סנסורים, תכנון פרטני של השימוש בנשק מדויק, שילוב זרועות להגברת האפקט הצבאי, וכן פו"ש, תכנון מרכזי וניהול מקצועי, המתקיימים במפקדות בדרג הגבוה.

- במחצית השנייה של המאה העשרים, שילבו המעצמות את הנשק הגרעיני בצבאות, ובכך עיצבו, למעשה, את היחסים הבין-לאומיים וריסנו את עוצמת המלחמות למשך ארבעה עשורים. במהלך עשורים אלה פיתח הצבא האמריקאי, ואחריו גם צה"ל, את תשלובת המודיעין-אש, שהפכה ל"מלכת הקרב" בשלושת העשורים האחרונים.

מתי אנחנו? מנסים להבין את מלחמות העתיד

הקהילה הביטחונית-צבאית הגלובלית מנסה לענות על השאלה "מתי אנחנו?" ומסכימה, ככלל, שאנו מצויים בעיצומן של תמורות רחבות היקף המחוללות מהפכה ומשנות את פני העימותים והמלחמות. קשה לשים את האצבע על ראשית התמורה, ובוודאי שלא נכון להתנבא באשר לסיומה, אך מקובל להניח, בהמשך לסדרת המהפכות שתוארה לעיל, שאנו נמצאים מזה עשור או שניים בתוכה. ממסדי הביטחון בעולם מבקשים לעמוד על טיבה של מהפכה זו ולהבין אלו סוגי מלחמות יילחמו בעתיד, כדי להתאים את הצבאות לניצחון במלחמות הללו.

אחד הסימנים המעידים הבולטים של המהפכה הצבאית הוא היקף הכתיבה של ממסדים ביטחוניים על עתיד המלחמות. כתיבה צבאית-ביטחונית עשירה מעידה על מבוכה צבאית, או בנימה אמפטית יותר - על מאמץ לנסח השערה חדשה על אופי המלחמות, כבסיס להתאמות הצבאות לאתגרי העתיד. מפעל כתיבה זה כשלעצמו, מעיד על עומק השינוי המתחולל באופיה של המלחמה.

מהן התשובות המקובלות לשאלה "מתי אנחנו" בהקשר של עתיד המלחמות? ננסה לתמצת את אופן שבו מדמיינים הממסדים הצבאיים את המהפכה הצבאית באמצעות שורה של זוויות התייחסות: הזווית הראשונה מבוססת על מסמך שעוסק בסביבה המבצעית העתידית, אשר חובר במטות המשולבים של צבא ארצות הברית בשנת 2016.⁵ מסמך זה מתאר את אתגרי העתיד:

- הסדר העולמי:
- שינוי במארג הבריתות והיחסים האסטרטגיים נוכח עליית שחקנים כלכליים וצבאיים חדשים.
- יותר שחקנים יחטרו לשנות את הסדר הקיים בקנה מידה אזורי ולהשיג השפעה והגמוניה כמעצמות אזוריות, בין היתר באמצעות השתלטות על מרחבים משותפים והצרת צעדי שכניהם.

⁵ "Joint Operating Environment 2035: The Joint Force in a Contested and Disordered World", *Joint Chiefs of Staff*, 2016.

- יותר מעצמות אזוריות יחתרו להרחיב את השפעתן ולהפוך לשחקנים גלובליים.
- שחיקת מוסדות בין-לאומיים קיימים עקב ההחרפה בתחרויות אזוריות וגלובליות ועליית מוסדות חדשים וחלופיים.
- יותר מדינות ידרדרו ויהפכו למדינות כושלות. הדבר יביא לצמיחת שחקנים תת-מדינתיים ויערער את היציבות והביטחון בקנה מידה אזורי ואף גלובלי.
- הגיאוגרפיה האנושית:
- גידול דמוגרפי מסיבי, בעיקר במדינות מתפתחות, שיתקשו לספק את צורכי האוכלוסייה ויגרמו בכך לגלי הגירה.
- הערים יהפכו לשחקניות גלובליות ויקרינו על הביטחון הלאומי והבין-לאומי.⁶
- עלייה בהיקף העימותים על רקע ערעור הלגיטימיות של שלטונות קיימים, או על רקע הקצנה וקיטוב אידיאולוגי.
- עליית מוקדי כוח חלופיים שיאתגרו את השחקנים המדינתיים בשדה הכלכלי.
- הפרטת המונופול המדינתי על האלימות ויצירת רשתות צבאיות רב-זירתיות שמנוהלות על ידי מדינה וכוללות מגוון שחקנים (מיליציות, מתנדבים, שכירי חרב, ארגוני פשע וכדומה). סימנים לכך ניתן למצוא באופני הפעולה של איראן, סין ורוסיה במרחבי העניין שלהן בשנים האחרונות.
- הטכנולוגיה:
- מו"פ רב-תחומי יניב שילוב דיסציפלינות, יאפשר לקשר את האמצעים לכדי מערכת תבונית אחת וישנה מן היסוד את כלי המלחמה.
- מנגד, התפוצה הרחבה והמחיר הנמוך יתנו גם לשחקנים חלשים וקטנים גישה לטכנולוגיה אזרחית מתקדמת ורלוונטית לשימושים צבאיים ויאפשרו להם להפגין עוצמה ניכרת. בכך הם יהפכו לשחקנים רלוונטיים בשדה הגיאואסטרטגי.
- התפשטות המלחמה לממדים חדשים והטמעת סוגי אלימות חדשים אל תוך תופעת המלחמה.
- אובדן ההובלה של הקומפלקס התעשייתי-צבאי הישן במרכיבים רבים של מו"פ ביטחוני-צבאי. לצד זאת, ייווצר צורך במערכת בניין כוח גמישה, המבוססת על מודלים חדשים למו"פ ועל שותפות ביטחונית-אזרחית.
- אופי המלחמות וההקשרים שבהם הן יתנהלו:
- התרחבות החיכוך - מלחמות יתנהלו ברמות הביניים, עקב החשש של הצבאות מקטלניות אמצעי הלחימה החדשים. מלחמות יתנהלו גם בקצה הנמוך של העצימות, עקב העלייה באתגרי הביטחון מתוך אזורים שיימצאו במצב של

⁶ ערי ענק (Mega Cities) יכולות להפוך לשחקניות גלובליות, אם בזכות עוצמתן ואם בשל חולשתן. פרופ' ריצ'רד נורתון מ-Naval War College פרסם ב-2003 בכתב העת של המוסד מאמר בשם "Feral Cities" ("ערי פרא"), בו הוא מתייחס לעיר מוגדישו שבסומליה כמקרה פרטי שמבשר על תופעה גלובלית - ערים כושלות בנות מיליוני תושבים, ממוקמות לחוף הים ומשפיעות על נתיבי תעבורה ימיים ואוויריים, ההופכות להיות נטל על הביטחון הלאומי והבין-לאומי ברמה אזורית ולעיתים אף גלובלית: Richard Norton, "Feral Cities", *Naval War College Review* 56, No. 4 (2003): 97-106.

תת־פיתוח וחוסר משילות. קיומו של חיכוך רציף יאיץ את תחרויות הלמידה וההסתגלות בין הצדדים ויקשה עליהם לשמר נשק הפתעה ל"יום דיך" שאולי יבוא.

- טשטוש קווי ההפרדה בין לוחמים ללא לוחמים, בין פנים לחוץ, בין טרור לפשע, בין כוח רך לכוח קשה ובין מלחמה לשלום.
- מאבקי שליטה על מרחבים פיזיים (נתיבים ימיים, החלל), על מדינות מתפוררות וכושלות (במזרח התיכון, באפריקה, באסיה) ועל ממדים טכנולוגיים (הסייבר, הבינה המלאכותית, הספקטרום האלקטרו־מגנטי).
- מלחמות להגנה על ביטחון המולדת מפני איומים מתקדמים מן החוץ (חימוש מדויק, מתקפות סייבר) או מבפנים (טרור, פשע מאוכוון, מניפולציות תודעה, פליטות ואתגרים הומניטריים בגבולות).
- צבאות יידרשו להמשיך ולהרחיב את מושג הביטחון ואת תחומי העיסוק של המקצוע הצבאי, וכן לפתח קְשָׁרִים, או צורות תפקוד חדשות, שיאפשרו להם לנהל באפקטיביות מנעד רחב של לוחמות.



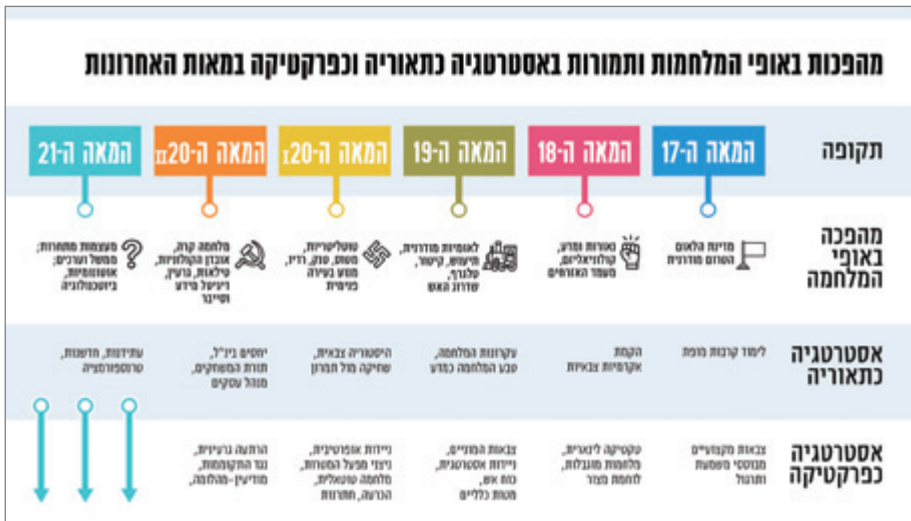
מתמחה בפעילויות במרחב הסייבר בצבא ארצות הברית מספקת תמיכה התקפית בממדי הסייבר והספקטרום האלקטרו־מגנטי. (DAVIDS Photo by Steven Stover)⁷

זווית מעט שונה מציג חוקר האסטרטגיה והתיאורטיקן הבריטי, פרופ' קולין גריי, שהיה גם איש הממסד הביטחוני האמריקאי. גריי סיכם את עתיד המלחמה בספר שהוקדש לנושא זה.⁸ לדבריו, נוכל להבין טוב יותר את עתיד המלחמות אם נפתח מודעות היסטורית

⁷ <https://www.usa.gov/government-works>.

⁸ Colin S. Gray, *Another Bloody Century: Future Warfare* (London: Hachette UK, 2012).

ביחס לחמישה תחומים: ראשית, ההיסטוריה של המלחמות חיונית להבנת הקשר, ולזיהוי רציפות ואי-רציפות בעתיד המלחמות, גם אם אין ביכולתה לספק מדריכים למלחמות העתיד; שני התחומים הבאים הם החשובים ביותר בעיצוב דמותה של המלחמה - ההקשר הפוליטי והגיאוגרפי-אסטרטגי של המערכת הבין-לאומית, והגורם האנושי-תרבותי-חברתי של התקופה, שמשפיע גם על המוראל ועל המיומנות הצבאית; התחום הרביעי הוא חתירת הצדדים הלוחמים להשיג סימטריה או אסימטריה בדפוסי הלחימה שלהם; התחום חמישי והאחרון, שהינו חשוב כשלעצמו אך לא החשוב ביותר, הוא הטכנולוגיה, כלי המלחמה והממדים שבהם היא מתנהלת. בהקשר זה מעניין לציין את העובדה הפשוטה, שבתוך כמאה שנים התפשטה המלחמה לאוויר, לחלל, לתווך הקיברנטי ולתווך האלקטרוני.



- החוקר לורנס פרידמן⁹ מתייחס לחמש אסכולות העוסקות בעתיד המלחמה:
- התרחישים - כיצד נפץ כזה או אחר מצית עימות צבאי בין "חשודים מידיים" שמתקיימת ביניהם תחרות מוכרת? זהו הקבוע של היחסים הבין-לאומיים, כפי שהגדיר אותו תוקידידס: "הייתה זו עלייתה של אתונה והחשש שהיא עוררה בספרטה, שהפכו את המלחמה לבלתי נמנעת".
 - הטכנולוגיות - כיצד שחקנים ששמו ידהם על טכנולוגיית מלחמה מבטיחה יוזמים מלחמה לצורך השגת עוצמה? נשק להשמדה המונית לסוגיו משמש לרוב כגיבור באסכולה זו.
 - היכולות - כיצד שחקנים מדינתיים יוכלו להכריע מלחמות באמצעות יכולות חדשות?
 - התפיסות - כיצד צבאות מדינתיים יוכלו להכריע באמצעות תפיסות מלחמה חדשות?

⁹ Lawrence Freedman, *The Future of War: A History* (Public Affairs, 2017), p. 264.

• המגמות - כיצד מגמות גלובליות שונות מחוללות מלחמות? עיון בספרות הצבאית של מאתיים השנים האחרונות מצביע על מיקוד (יתר?) של הממסדים הצבאיים בתפיסה, בארגון ובאמצעים שיבטיחו הצלחה של ההפתעה באופן ניהול הקרב הראשון, כמפתח לניצחון במלחמה קצרה. זאת, מבלי לעמוד על הפוטנציאל להתארכותה ועל המפתחות לניצחון במלחמה שהתארכה. התופעה מבהירה את ההבדל בין תפיסת האסטרטגיה כמתודה לעיצוב הניצחון בקרב לטובת הצלחה במלחמה ברמה הצבאית, ובין תפיסתה כמתודה לניצחון במלחמה לטובת הצלחת המדיניות ברמת הביטחון הלאומי. פרקטיקנים צבאיים מעדיפים את התפיסה הראשונה, בעוד שמדינאים מעדיפים את השנייה.

הפוטנציאל: התיאוריה והפרקטיקה של האסטרטגיה ותרומתן ל"מהפכות בעניינים צבאיים"

מהפכות באופי המלחמות נוטות להיות מפתיעות ובלתי נתפסות. ממסדים צבאיים מזה ומוסדות אקדמיים מזה מופתעים תמיד מחדש נוכח התהוויות איטיות או מהירות שמשנות את פני המלחמה. הראשונים לומדים דרך חיכוך עם המציאות, בעוד שהאחרונים לומדים דרך חיכוך אינטלקטואלי והמשגה.¹⁰

כמו בתחומים אחרים במחקר המדעי, תיאורטיקנים בתחום לימודי האסטרטגיה מבקשים לקדם ולפתח ידע תיאורטי ויישומי כאחד. מאז שהדיסציפלינה הופיעה לראשונה באקדמיה תחת התחום הרחב יותר של יחסים בין-לאומיים ומדע המדינה, במחצית השנייה של המאה העשרים, תיאורטיקנים ללימודי אסטרטגיה חיפשו אחר אינטראקציה אינטלקטואלית רציפה עם עולם המעש. שאיפתם העיקרית הייתה לחקור את השאלות הבסיסיות הנוגעות למלחמה ושלום, ובמיוחד את השינויים באופי המלחמה כמדע טהור. זאת, תוך שמירה על רלוונטיות עבור מושא המחקר שלהם - הפרקטיקנים של תחום האסטרטגיה - על ידי כך שיספקו תובנות ישימות שיאפשרו להם להסתגל באופן מיטבי לסביבה האסטרטגית והאופרטיבית בה יילחמו.

יחסי הגומלין בין התיאורטיקנים ובין הפרקטיקנים העוסקים באסטרטגיה הינם דיאלקטיים. התיאורטיקנים תרים אחר אינטראקציה עם הפרקטיקנים כדי להשיג שלושה יעדים: לבחון וללטש את הרעיונות והמודלים המדעיים; להעלות השערות חדשות לגבי האופי המשתנה של המלחמה; ללמד וללמוד בעצמם על מהותה של האסטרטגיה

¹⁰ ב-2007 הוביל גנרל דיוויד פֶּטְרָאוּס, מפקד הכוחות האמריקאיים בעיראק באותה העת, את כתיבת תקנון השדה למלחמה נגד התקוממות. התוצר התבסס במידה רבה על הכתיבה הצבאית והאקדמית משנות השישים והשבעים של המאה העשרים. מעניין לציין כי המסמך היה פרי שיתוף פעולה בין פרקטיקנים ובין אנשי אקדמיה, ואף יצא לאור בהוצאה אוניברסיטאית. Department of the Army, *The US Army/Marine Corps Counterinsurgency Field Manual* (Chicago: University of Chicago Press, 2007); פטראוס עצמו כתב ספר שמתאר את הפרויקט: David Petraeus, *Social Science Goes to War: The Human Terrain* (Oxford: Oxford University Press, 2015).
מיזוג זה של תיאוריה ופרקטיקה הותיר רושם עז בקרב קהילת הפרקטיקנים, אך גם גרר ביקורת נוקבת בקרב אנשי האקדמיה העוסקים בתחום.

המודרנית. האסטרטגיה בעידן המודרני התפתחה על הרצף שמשתרע בין הקצה המעשי - איך "עושים" מלחמה, שהמייצג הראשון שלו הוא ז'ומיני עם עקרונות המלחמה ה"נצחיים" שלו - ובין הקצה התיאורטי - איך "מבינים" מלחמה, שהמייצג שלו הוא קלאוזביץ. לעיתים אנו מבלבלים בין השניים או שוכחים אחד מהם.¹¹

מזה כמאתיים שנה מסתייעים אנשי המעשה הצבאי בתיאוריה האסטרטגית כדי לקדם "מהפכות בעניינים צבאיים". התיאוריה האסטרטגית צמחה במערב בעידן המודרני, מתוך העולם וההקשר הצבאיים. גנרלים ואינטלקטואלים פיתחו את התחום על בסיס תצפית על מעשה המלחמה ועל ההיסטוריה. לאחר מלחמת העולם השנייה נטלו ידיים אזרחיות את המושכות בסוגיה זאת והזניקו את האסטרטגיה לשני עולמות תוכן חדשים: תורת המשחקים, שפריחתה חבה תודה לחשש ממלחמה גרעינית בין-מעצמתית, ועולם הניהול האסטרטגי, ששם פעמיו לרווח הגדול במגזר העיסקי. משם כבר הייתה הדרך קצרה לממסד האקדמי.

ההון שהשקיע המגזר העיסקי בתחום זה קידם אותו רבות ועיצב את דמותו, כפי שאנו מכירים אותו כיום.¹² הממסדים הביטחוניים-צבאיים במערב, ובעיקר בארצות הברית, פיתחו בדור האחרון פרקטיקות שהטמיעו את ההגות והתיאוריה בתוך הביורוקרטיה הארגונית, ואף יישמו אותן בשיעורי הצלחה משתנים.¹³

בעבר, בסביבה יציבה יחסית מבחינה גיאופוליטית ועיסקית כאחת, למשל בשנות השבעים של המאה העשרים, נדמה היה שהיקף חוסר הוודאות בסביבה החיצונית לארגון היה נמוך למדי. כתוצאה מכך, ארגונים נדרשו לפעול בסביבה הארגונית הפנימית כדי למקסם רווחים או להגדיל רווחטיות בסביבה מוכרת. כך, למשל, העולם הביטחוני-צבאי נשען על ספירת סד"כ (Bean Counting) ונדרש לפתור חידות של הספקי עוצמה בזמן ובמרחב מול יריב מוכר, כדי להבטיח יתרון ואפקטיביות צבאית בשדה הקרב. ספר העובדות של ה-CIA, שפירט את סדר הכוחות הצבאיים בעולם, היה בהקשר זה כלי עבודה חשוב לבוני הכוח.

בצד העיסקי, כלי הניתוח המוכר כ-SWOT, שפותח במהלך שנות השישים של המאה העשרים, הוא המאפיין הקלאסי של אותה תקופה. תאגידים מיפו איומים והזדמנויות בסביבה החיצונית ה"נתונה", כדי להתאים אליהם עוצמות ארגוניות ולצמצם נקודות תורפה. בשנות השבעים של המאה החלה להתפתח תעשיית הייעוץ האסטרטגי, הרווחית עד מאוד. הביקוש לייעוץ אסטרטגי במגזר העיסקי נתן דחיפה משמעותית לשגשוג התחום גם בממסד האקדמי, וזה מיזג בהדרגה את גוף הידע האסטרטגי הישן, שינק מן העולם

¹¹ Hew Strachan, "Strategy in Theory; Strategy in Practice", *Journal of Strategic Studies* 42, no. 2 (2019): 171-190.

¹² להרחבה בנושא זה ראו ספרו המצוין של לורנס פרידמן: Lawrence Freedman, *Strategy: A History* (Oxford: Oxford University Press, 2015). החלק החמישי בספר מוקדש, רובו ככולו, לצמיחתה של האסטרטגיה בעולם העסקים והמינהל.

¹³ חיבור שסוקר את תקופות השיא והשפל של החשיבה האסטרטגית בממסד הביטחוני האמריקאי וקורא לחידוש ימיה קדם הוא: Andrew F. Krepinevich and Barry D. Watts, *Regaining Strategic Competence*: (Washington D.C.: Center for Strategic and Budgetary Assessments, 2009).

הביטחוני-צבאי, עם גוף הידע המתהווה, שינק מן העולם הניהולי והעיסקי. ביטוי מעניין לתופעה זו ניתן למצוא בספרות המדע הפופולרי. הדבר הוביל לכך שאנו מצויים כיום במצב שבו הפרקטיקנים במגזר העיסקי והביטחוני כאחד רותמים את הכלים והשיטות של התיאוריה האסטרטגית לשימור הרלוונטיות או להשגת עליונות ויתרונות תחרותיים בשוק. הם עושים זאת באמצעות התאמות בתוך הארגון ובאסטרטגיה שלו, אל מול היריבים והשותפים במרחב העיסקי שלהם.



חיל האוויר האמריקאי משתמש בניתוח SWOT - דוגמה לכלים לניתוח אסטרטגי השאולים מעולם העסקים. Photo by: Staff Sgt. Nicole Celestine, Official United States Air (Force Web)

ננסה לתמצת את מצב הידע האסטרטגי לכמה היגדים כללים:

- עניינה של האסטרטגיה הוא להבין את המציאות המתהווה כדי ליצור, או לשמר, יתרון תחרותי בר-קיימא במסגרת אינטראקציה תחרותית מתמדת עם יריבים ושותפים פוטנציאליים בסביבה הארגונית החיצונית.
- כדי להשיג יתרון או לשמרו, הארגון יצטרך להגדיל את האפקטיביות שלו בסביבה החיצונית או להגדיל את יעילותו בסביבה הארגונית הפנימית.
- כאשר חלה תמורה יסודית בסביבה החיצונית (יריב חדש, מצב חדש וכדומה), יידרש הארגון למודעות, לבחינה ולשינוי עמוק באסטרטגיה שלו, כדי להבטיח את יתרונו בסביבה החיצונית.
- האסטרטגיה שלאורה פועל הארגון מאולצת מתוקף אופיו, מבנהו, כליו ותפיסת הפעלתו של אותו הארגון.
- מכאן שארגון לא יוכל לשנות את האסטרטגיה שלו כלפי חוץ, אלא אם ישנה את עצמו כלפי פנים.

באופן קונקרטי יותר, התיאוריה של האסטרטגיה מנסה כיום להניח מסגרת כוללת לבניית צבאות שיהיו רלוונטיים למלחמות העתיד, וזאת על בסיס כיסוי כל הרצף שבין הסביבה הארגונית הפנימית ובין הסביבה התחרותית והדינמית החיצונית. לשם כך פיתחה

התיאוריה שלושה תחומים בולטים: העתידנות (Futurism), החדשנות (Innovation) וההשתנות (Transformation).

התחום הראשון שייך יותר לעולם ההבנה - חקר מגמות בגישה רבת-תחומית ועיצוב עתידים רצויים ובלתי רצויים, שהארגון יכול להגיע אליהם. העתידנות מסייעת לארגון לעצב את הנתיב שיוביל אותו לעתיד מיטבי.

התחום השני שייך לעולם העשייה בסביבה הפנימית, ועוסק בכלים ובשיטות שיביאו את הארגון לפריצות דרך בתהליכים, וכן בתוצרים וביצירת ערך מוסף ומבוע חדשות בר-קיימא. הארגון עושה זאת בין אם באמצעות הטמעה של מחוללי חדשות מן החוץ ובין אם ביצירתם בתוך הארגון עצמו.

התחום השלישי מחבר את השניים הקודמים ומבקש להניח מסגרת שלמה עבור הארגון - כלים לאפיון הפער בין המצב כיום ובין המצב כפי שהוא צריך להיות בעתיד: יצירת החידושים, השינויים והתמורות שעליו לחולל כדי להיות רלוונטי יותר באותו עתיד רצוי, והתוויית מנגנוני ההשתנות שיבטיחו את ההגעה לשם חרף הקשיים והמכשולים מן החוץ ומבפנים.

ההיסטוריה האינטלקטואלית של עתידנות אסטרטגית, של חדשנות צבאית ושל טרנספורמציה צבאית מדגימה היטב את הממשקים שבין תיאוריה ובין פרקטיקה באסטרטגיה. מקורם של שלושת הרעיונות הללו במסגרות תיאורטיות-אקדמיות טהורות משלהי המאה העשרים עד תחילת המאה ה-21. התיאורטיקנים שפיתחו רעיונות אלה ביקשו להבין טוב יותר תופעה מעולם המעש, דהיינו, את אופיה המשתנה של המלחמה. לאחר מכן שאפה התיאוריה לפתח כלים מועילים שיאפשרו לפרקטיקנים להתאים את הארגונים הצבאיים לשינויים. כך, התיאורטיקנים ביקשו לתאר את התופעה, לחקור את סיבותיה ולספק לפרקטיקנים כלי יעיל - מסגרת לחשיבה ולפעולה ממשית בעולם האסטרטגי.

מושגים אלה הפכו, במהלך העשור הראשון של המאה ה-21, לחלק בלתי נפרד מהלקסיקון המקצועי של הקהילות הצבאיות ברחבי העולם. מאז, התיאורטיקנים העוסקים בתחום זה מביעים נכונות לעקוב מקרוב אחר התפתחויות אמפיריות, כדי להמשיך ולפתח את הידע היישומי באופן שישמר את הרלוונטיות האינטלקטואלית שלהם ביחס לעולם המעש. בחינת התועלת בפועל ששני העולמות מפיקים מאינטראקציה זו חורגת מהיקפו של מאמר זה; עם זאת, החיכוך בין פרקטיקנים ובין תיאורטיקנים במוסדות צבאיים ברחבי העולם בעשור האחרון סביב נושאי העתידנות, החדשנות והטרנספורמציה, מסתמן כשיתוף הפעולה המשמעותי ביותר בין שני העולמות מאז החיכוך הדומה בשחר העידן הגרעיני. באותה עת רק החלה להתגבש הדיסציפלינה האקדמית של לימודי אסטרטגיה, וסיפקה לפרקטיקנים את תורת המשחקים, שהייתה ידע חדש ומעשי ביחס לאופיה המשתנה של המלחמה ולאופן ניהולה באמצעות נשק גרעיני.

מיצוי הפוטנציאל - מקרה בוחן של התנסות במפגש בין פרקטיקה לתיאוריה

ניסינו ליצור בחטיבה האסטרטגית באג"ת מרחב רלוונטי שבו ייפגשו תיאורטיקנים ופרקטיקנים, ובדרך זו לבחון את הפוטנציאל של העולם האקדמי במתן מענה לפער הגותי בעולם הפרקטי. עשינו זאת באמצעות יצירה של מסגרת פרקטיקום לסטודנטים מן המרכז הבינתחומי בהרצליה. כך יצרנו שיתוף פעולה מחקר בין אג"ת ובין מסלול המצטיינים באסטרטגיה וקבלת החלטות של בית הספר לאודר לממשל, דיפלומטיה ואסטרטגיה במרכז הבינתחומי. קיימנו תהליך פיתוח ידע משותף לאורך שנת הלימודים תשע"ח, במסגרתו חקרו שבעה סטודנטים מהמסלול, בהנחיית קצינים חונכים מאג"ת, את תופעת ההשתנות בעניינים הצבאיים, תוך הסתכלות משווה וחוצה מגזרים ותרבויות.

מסלול המצטיינים באסטרטגיה וקבלת החלטות במרכז הבינתחומי הרצליה שם לו למטרה להכשיר עתודה מקצועית בתחומי המחקר והתכנון האסטרטגי. התוכנית האקדמית במסלול משלבת, לצד הקניית הבסיס התיאורטי, פרקטיקום שבמסגרתו סטודנטים בשנה האחרונה לתואר מצטרפים, כמשאב חיצוני "פרו בנו", לגופי מחקר ותכנון אסטרטגיים מובילים במגזר הציבורי והפרטי, באופן שמניב תועלת הדדית: הסטודנטים זוכים בהזדמנות לחיכוך עם "החומר החי", צוברים ניסיון בעולם המעשי ונהנים מהעצמה מקצועית; הגופים המארחים, מצידם, נהנים מכוח חשיבה וניתוח רענן וביקורתי, מהסתכלות חיצונית למערכת, ובעיקר מהיכולת לגבות את התהליכים האסטרטגיים במחקרי עומק אקדמיים תיאורטיים, שלא היו מתאפשרים אחרת בשל עומס העבודה השוטפת.

שיתוף פעולה זה מגלם את רוח התקופה, המעודדת שילוביות וחניכה ("מנטורינג") אזרחית-צבאית לגישור על פערים וחוסרים מובנים בין תיאוריה ובין פרקטיקה. בעידן המידע, שבו השתנות והתאמה תמידית הן כורח המציאות, האקדמיה מחפשת חונך ומקור להשראה וחיכוך מעולם המעש, כדי להישאר רלוונטית, לתרגל את החומר התיאורטי ולתקף אותו. הצבא, בתורו, כגוף פרקטי סגור, מסווג וממודר, מבקש חונך ומקור להשראה ולחיכוך תיאורטי, שיפתחו צוהר ויעמידו לרשותו רעיונות, המשגה, מסגרות מתודולוגיות ומקורות חשיבה מחדשים.

שיתוף הפעולה הוליד, בין השאר, את שני המאמרים המופיעים בהמשך גיליון זה. המאמר הראשון מנסה להתחקות אחר המפתחות להצלחה בטרנספורמציה, על בסיס השוואת תהליכי השתנות מוצלחים בין המגזר הצבאי ובין המגזר הפרטי בשלוש מדינות, בניסיון לזהות מפתחות הצלחה מגזריים, חוצי מגזרים ואף חוצי תרבויות; המאמר השני משלים את התמונה עם זיהוי המפתחות לכישלון ותמרורי האזהרה העולים מתוך סקירה רחבה של מאמצי טרנספורמציה שכשלו, גם הם משלל מגזרים - צבאי, אזרחי, ממשלתי ופרטי. בעוד שהנהייה אחר מפתחות הצלחה מובנת מאליה, העיסוק המחקרי בכישלונות של תהליכי השתנות דל מאוד, וכך גם הספרות בנושא זה. לכן, ראינו חשיבות רבה בהתייחסות למחקרי בוחן של טרנספורמציות שכשלו ובניתוחם, דווקא מתוך הנחה שאדמה פחות חרושה זו עשויה להתגלות כקרקע פורייה יותר לתובנות מחדשות.

שני המאמרים מבקשים לשפוך אור מזוויות חדשות על נושא המצוי, כאמור, בליבת העיסוק האסטרטגי של צבאות, תאגידי עסקיים וגופים ציבוריים בישראל ובעולם. בה בעת, אנו מבקשים להוכיח באמצעות המחקר את משפט הקיום למודל של שיתוף פעולה אזרחי-צבאי אקדמי מעשי, אותו ניתן לשכפל וליישם במערכת למטרות מחקר ופיתוח ידע רלוונטי במגוון נושאים בעתיד.

ומה הלאה?

במאמר זה תיארו את הפרוייקט האינטלקטואלי-פרקטי המיועד לענות על השאלה "מתי אנחנו?". תיאורטיקנים עוסקים בכך מזה זמן רב, והממסדים הצבאיים בעולם, וצה"ל בתוכם, מצויים בתהליך אבחון ובירור שיאפשר להם להתכונן טוב יותר למלחמות העתיד, להבין טוב יותר את אופייה של המלחמה, לבנות כוח צבאי רלוונטי ולנהל מלחמות באפקטיביות רבה יותר. כאנשי מעש, חשוב לזכור שהסיכוי להבין את הצד התיאורטי גבוה יותר מאשר הסיכוי להשתנות בצורה אפקטיבית בצד הפרקטי של הפרוייקט; המחקר מלמד כי שני שלישים מן הטרנספורמציות הצבאיות והאזרחיות נכשלים.¹⁴

תיאורטיקנים ופרקטיקנים עוד יידרשו לכברת דרך ארוכה כדי להשלים את התשובה לשאלה "מתי אנחנו?" ולהפוך את העתידנות, החדשנות וכושר ההשתנות לשכבה גיאולוגית שקועה, רבודה ומבוססת במערכת הביטחונית-צבאית בישראל. עם זאת, ברור במציאות הנוכחית שאין מדובר עוד באתגר של קומץ משוגעים המבקשים להביא את הנושא למודעות של המערכת כולה. צה"ל כבר מצוי בראשיתה של הטרנספורמציה. זהו אתגר ארגוני-מנהיגותי מורכב ורחב היקף, הן בזמן והן במרחב, הכולל אבחון של הצורך, עיצוב המענה, תכנונו ויישומו לאורך שנים.

מהו הפרוייקט המשותף הבא שנכון שתיאורטיקנים ופרקטיקנים יעסקו בו? התחום הבא שאנו מציעים הוא פרויקט שמיועד לענות על השאלה "כמה אנחנו?".

הסביבה האסטרטגית והאופרטיבית העתידית, כפי שמתארים אותה החיבורים שהוזכרו כאן ומקורות רבים אחרים, תחייב את מערכת הביטחון בישראל (ומערכות אחרות במערב) לשני פרויקטים מאתגרים שלובים זה בזה:

- להתחרות עם שורה של שחקנים אזוריים וגלובליים על עליונות, מעמד, חופש פעולה והשפעה, תוך התמודדות עם רמות וסוגים מגוונים ומשתנים של חיכוך ואלימות, אולי אפילו ללא מפגש צבאי בשדה הקרב. תחרויות מסוג זה מתנהלות במגוון מגרשים ומחייבות גיוון, סנכרון ותזמור של מקורות העוצמה ברמת הביטחון הלאומי - מדעיים-טכנולוגיים, כלכליים, צבאיים, מדיניים וחברתיים. הן אף מחייבות רתימה של מקורות עוצמה חיצוניים במאמץ מגוון של כלים. תחום זה, המכונה בספרות התיאורטית "תחרות אסטרטגית", אינו משוכלל דיו בישראל,

¹⁴ Richard O. Hundley, *Past Revolutions, Future Transformations: What Can the History of Revolutions in Military Affairs Tell Us About Transforming the US Military?* (Santa Monica: Rand Corporation, 1999).

בוודאי לא בצד הפרקטי שלו.

- להעריך כל העת את המאזן הנוכחי והמתהווה אל מול יתר המתחרים ולאור הסביבה הדינמית והמשתנה. תחום זה מכונה בהגות ובפרקטיקה "הערכת נטו" (Net Assessment). זהו תהליך בין-ארגוני, המיועד לתת למערכת תשובה משוקללת ושלמה לשאלה "כמה?", אל מול שחקן אחר וביחס לסביבה. גם בתחום זה, הביורוקרטיה הביטחונית-צבאית הישראלית אינה מצטיינת, והסיבות לכך מגוונות.

אסטרטגיה אפקטיבית נדרשת לאפיין את המערכה הבאה בשעה שהמערכה הנוכחית עדיין מתנהלת. המערכה הנוכחית, כפי שתארנו, היא המערכה להצלחת "המהפכה בעניינים צבאיים" - הטרנספורמציה. אנו מניחים, אפוא, את האתגר הבא עבור תיאורטיקנים ופרקטיקנים: המערכה על ניהולן של התחרויות האסטרטגיות ועל הערכתן של מאזן הביטחון הלאומי. בשנה הבאה ננסה בחטיבה האסטרטגית של אג"ת להרים את הכפפה שזרקנו ולערוך מחקר שיקדם את הנושא. בכך נבקש לתרום לבסיס הידע התיאורטי בעברית, העוסק בשני התחומים הללו. אבל לא פחות חשוב מכך, תהיה זו גם מחווה נאה, מעין הצדעה אקדמית, למי שהיה בין חלוצי התיאוריה בתחומים הללו וגידל שורה ארוכה של פרקטיקנים - אנדרו מרשל, "היודה האסטרטגי" מושינגטון, שיסד ב-1973 את ה-Office of Net Assessment, עמד בראשו עד 2015, ונפטר בגיל 97 באפריל 2019.

רשימת מקורות

- נוקס, מקגרגור ווויליאמסון מארי, *הדינמיקה של מהפכות צבאיות 1300-2050*. (ירושלים: הוצאת מודן ומערכות, 2014)
- Department of the Army. *The US Army/Marine Corps Counterinsurgency Field Manual*. Chicago: University of Chicago Press, 2007.
- Freedman, Lawrence. *The Future of War: A History*. Public Affairs, 2017.
- Freedman, Lawrence. *Strategy: A History*. Oxford: Oxford University Press, 2015.
- Gray, Colin S. *Another Bloody Century: Future Warfare*. London: Hachette UK, 2012.
- Hundley, Richard. *Past Revolutions, Future Transformations: What Can the History of Revolutions in Military Affairs Tell Us About Transforming the US Military?* Santa Monica: Rand Corporation, 1999.
- Joint Chiefs of Staff. *Joint Operating Environment 2035: The Joint Force in a Contested and Disordered World*. 2016
- Krepinevich, Andrew F. and Barry D. Watts. *Regaining Strategic Competence*. Washington D.C.: Center for Strategic and Budgetary Assessments, 2009.
- Norton, Richard. "Feral Cities," *Naval War College Review* 56, No. 4 (2003): 97-106
- Petraeus, David. *Social Science Goes to War: The Human Terrain System in Iraq and Afghanistan*. Oxford: Oxford University Press, 2015.
- Strachan, Hew. "Strategy in Theory; Strategy in Practice", *Journal of Strategic Studies* 42, no. 2 (2019): 171-190.