

# לכידות תפיסתית כמרכיב באפקטיביות של צה"ל

מאיר פינקל<sup>1</sup>

## מבוא

במבוא לסדרת הספרים Military Effectiveness העוסקת בשלושת כרכיה באפקטיביות צבאות במלחמות העולם הראשונה והשנייה והתקופה שבין המלחמות, מגדירים עורכי הספרים את המונח 'אפקטיביות צבאית' וטוענים כי יש לו שני ממדים משלימים<sup>2</sup> – ממד אורכי-היררכי שעיקרו הכנת הכוח והפעלתו המבוצעות בתיאום מטבי בין הדרגים המדיני, האסטרטגי, המערכתי והטקטי, וממד רוחבי של מגוון פעולות שונות המבוצעות בתוך כל דרג, בין אם בהפעלת הכוח ובין אם בבנינו, והנדרשות להיות אף הן מסונכרנות ומתואמות. מאמר זה מתמקד בממד האורכי-היררכי של האפקטיביות הצבאית – הן בתחום הפעלת הכוח הן בבנינו.

'תפיסה' (concept) על פי הגדרתה בצה"ל "מבטאת את הרעיון המרכזי (הגישה הכללית) של המפקד ויחידתו למילוי תפקידם, להתמודדות עם משימותיהם ועם האתגרים הניצבים בפניהם."<sup>3</sup> מהגדרה זו ניתן להבין את החשיבות של התפיסה ככלי המכווין את אופן הפעלת הכוח ואת המשמעות של מצב שבו אין תפיסה או שהתפיסה אינה מוסכמת ובהירה. המושג 'לכידות' (קהרנטיות) תפיסתית' מתייחס להבנה משותפת אורכית (בין הדרגים המדיני, אסטרטגי-אופרטיבי-טקטי) ורוחבית (ברמה האסטרטגית-אופרטיבית) בין זרועות, באשר למאפייני הבעיה המבצעית ולדפוס הפעולה העקרוני שנועד לפתרה. במושגים צבאיים, לכידות תפיסתית מתקיימת כאשר קיימת 'תפיסה מבצעית' בהירה ומוסכמת. ההשפעה של לכידות כזו על האפקטיביות של צה"ל ברורה, משום שהיעדרה יביא כמעט בהכרח לבעיה תפקודית.

את עוצמת הבעיה העלולה להתעורר כתוצאה מהיעדר לכידות, קשה להרגיש בימות שלום, משום שבעיתים כאלה אף נעשה ניסיון לטשטש אותה, כדי ליצור

<sup>1</sup> תת-אלוף (במיל') ד"ר מאיר פינקל הוא מפקד מרכז דדו. המחבר מבקש להודות על הערותיהם המצוינות של ד"ר עזר הכט והעורכים.

<sup>2</sup> Allen R. Millet and Williamson Murray and Kenneth H. Watman, "The Effectiveness of military organizations," In: Allen R. Millet and Williamson Murray (eds.) *Military Effectiveness Vol.1: The First World War, New edition*, (Cambridge University Press, 2010), 1-30.

<sup>3</sup> מסמכי היסוד הביטחוניים והצבאיים: מהותם, ייעודם וארגונם, (אמ"ץ-תוה"ד, יוני 2016), 35. מסמך פנימי.

"שקט תעשייתי". לעיתים מתקיימות במקביל שתי תפיסות שונות, והדיון על יישומן נעשה רק בזמן חירום ותחת לחץ. הדוגמא הנוכחית היא הפער התפיסתי הקיים בין הדרג המדיני לבין הדרג הצבאי ביחס למרכיב ההגנה האקטיבית. הדרג המדיני מציב מרכיב זה גבוה בסדר העדיפות, מתוך ראייתו כמגן על האזרחים גם בעימות רחב,<sup>4</sup> בעוד שצה"ל מנסה להגבילו למינימום הכרחי תחת סדר עדיפות ששלושת נושאו הראשונים הם: הגנת רציפות הפעולה ההתקפית של צה"ל, הגנת תשתיות לאומיות חיוניות והגנת מרכזי אוכלוסייה.<sup>5</sup>

עורכי סדרת Military Effectiveness טוענים כי קציני צבא קושרים בדרך כלל באופן הדוק בין המושג 'אפקטיביות צבאית' לבין כושר הביצוע ברמה הטקטית הטמון ברמת אימונים, באמצעי לחימה וכדומה. טענתי היא כי לחוסר לכידות תפיסתית יש השפעה שלילית על אפקטיביות צה"ל לא פחות מפערים באימונים, בהצטיידות ובמרכיבים פיזיים אחרים הקלים יותר למדידה. לכן, דיון מקצועי בסוגיית הקוהרנטיות התפיסתית צריך להיות לחם חוקם של קציני צה"ל ברמות המתאימות.

לפני שאציג מספר דוגמאות היסטוריות להמחשת הבעיה ואדון במענה לה, נדרש לומר כי היעדר תפיסה (לדוגמא, עקב אי הכרה בבעיה המצריכה תפיסת מענה) בכלל, יביא לנזק חמור גדול יותר מחוסר לכידות תפיסתית, אולם לא במצב כזה מתמקד המאמר. עוד נדרש לומר, והדיון בנושא יורחב בהמשך, כי דיון תפיסתי הוא 'לחם חוקי' של צבא, ועקב כך נדרש צה"ל לעודד חשיבה ביקורתית וחלופות תפיסתיות. כפי שאמר גנרל דון סטארי, מפקד הטריידוק השני ומפתח תפיסת קרב יבשה-אוויר-AirLand Battle, על הוויכוח התפיסתי בצבא ארה"ב בסוף שנות ה-80:

Operational concepts are the stuff on which armies feed and nurture themselves. And so a dialogue about them is essential to the Army's well-being.<sup>7</sup>


<sup>4</sup> מאיר פינקל, יניב פרידמן ודנה פרייזלר-סוויירי, "הגנה פעילה כרגל רביעית בתפיסת הביטחון – מה ניתן ללמוד ממצע יצוק איתני", *בין הקטבים* 4 (יולי 2015): 125-135.

<sup>5</sup> *אסטרטגיית צה"ל*, (לשכת הרמטכ"ל, אוגוסט 2015, בלמ"ס), 18-19.


<sup>6</sup> תפיסות מבצעיות הן הבסיס שממנו צבאות מזינים את עצמם. לכן הכרחי לייצר דו-שיח עליהן למען טובת הצבא.

<sup>7</sup> Don Starry, "FM 100-5 Operations" - Inter-University seminar, Fort Leavenworth, Kansas. 30 March 1978. In: Lewis Sorley (ed.) *Press on: selected works of General Don Starry* Vol.1, (Kansas: Combat Studies Institute Press. U.S Army combined arms center. Fort Leavenworth), 305.

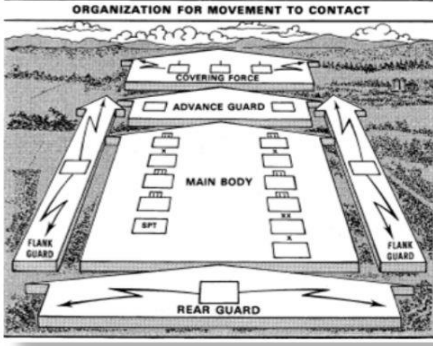
מאמר זה מתמקד בקושי לפתח לכידות תפיסתית ובמתח שאותו נדרש לנהל בין הצורך בדיון פתוח ועירני בעת שגרה על התפיסה הנכונה מול אתגר מבצעי לבין הצורך להכריע בדיון כזה, כאשר נדרש להפעיל את הכוח.




## AirLand Battle Doctrine



“AirLand Battle doctrine describes the Army’s Approach to generating and applying combat power at the operational and tactical levels.”  
 FM 100-5, May 1986





Victory Starts Here!

2

### 8.1986 "AirLand Battle" מ-תפיסת "ממצגת על תפיסת

#### דוגמאות היסטוריות להמחשת הבעיה

הקושי להגיע לתפיסה מוסכמת אינו חדש, וניתן לראותו במגוון אירועים בעולם ובצה"ל. להלן מספר דוגמאות:

תפיסת ההגנה בסיני לפני מלחמת יום כיפור – הוויכוח בין האלופים אריאל שרון וישראל טל, מצדדי ההגנה "הגמישה" (הגנה ניידת), לבין הרמטכ"ל חיים בר-לב והאלופים ישעיהו (שייקה) גביש ואברהם אדן (ברן), מצדדי ההגנה "הקשיחה" (הגנה קבועה) עם כוחות ניידים. בהתפתחות התפיסה ניתן לזהות שלושה שלבים עקרוניים:

<sup>8</sup> General David G. Perkins, *Army Operating Concept and Force 2025 & Beyond* (slideshow), TRADOC, 11 September 2014.

מסוף 1968 עד תחילת 1970 – גיבוש התפיסה וההחלטה על 'הגנה קבועה' המתבססת על קו מוצבים מבוצרים על קו המים – המעוזים, ועל תפקידם במלחמה. בניית קו המעוזים.

מתחילת 1970 עד אביב 1973 – אריאל שרון מפקד פיקוד הדרום – שילוב של גישות: ביצור המעוזים לאחר מלחמת ההתשה, ולאחר מכן סגירת חלקם וצמצום איושם תוך כדי כרסום בתפיסת 'ההגנה הקבועה' וקידום גישת ה"הגנה הגמישה" על ידי בניית קו עורפי של תעוזים ורשת דרכי אורך ורוחב. המעוזים, לתפיסת שרון, היו אמורים להיות עמדות תצפית בקו התרעה ('מרחב אבטחה') שנדרש וניתן לנטוש עם תחילת מלחמה.

מיולי-ספטמבר 1973 עד מלחמת יום הכיפורים – אלוף שמואל גונן מפקד פיקוד הדרום – חזרה לגישת 'ההגנה הקבועה' תוך פתיחת חלק מהמעוזים שסגר שרון, והקמת משולשי עפר שיאפשרו הפעלת שריון באופן מוגן במרחבים שבין המעוזים. מהלך זה לא הושלם לפני המלחמה.

הוויכוח מומחש על ידי כותרות כגון זו שנתן אמנון רשף בספרו על הלחימה בחזית התעלה במלחמת יום הכיפורים לפרק העוסק בתפיסת ההגנה בסיני: "לא קפה ולא תה"<sup>9</sup>.

משה דיין כתב על כך בספרו האוטוביוגרפי "אבני דרך":

בחודשי ההפוגה, בין נובמבר 1968 למרס 1969, התנהל מבצע ההתבצרות, שכונה 'מעוז'. מאוחר יותר, באביב 1971, הוקמה מערכת ה'תעוזים' – קו שני, הנשען על רכס הגבעות הראשון ממזרח לתעלה, במרחק כעשרה קילומטרים מן המעוזים בקו הראשון. כך מימשנו את שתי התפיסות שהיו בקרב חברי המטכ"ל בדבר הגנת התעלה.<sup>10</sup>

ויכוח זה לא הוכרע עד למלחמה ויצר לצה"ל בעיות חמורות בהפעלת הכוחות, ובכלל זה בנושא פינוי או אי פינוי המעוזים. שרון שהגיע לתעלה כמפקד אוגדת מילואים, התפלא מדוע הכוחות במעוזים לא נסוגו מהם כפי שהנחה כשהיה מפקד הפיקוד.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> אמנון רשף, לא נחדל!: חטיבה 14 במלחמת יום הכיפורים, (אור יהודה: כנרת, זמורה-ביתן, דביר, 2013), 84.

<sup>10</sup> משה דיין, אבני דרך – אוטוביוגרפיה, (תל אביב: עידנים ודביר-ידיעות אחרונות, 1976), 515.  
<sup>11</sup> מאיר פינקל, "פריצת מלחמה תוך כדי אי הסכמה תפיסתית", בתוך: אתגרים ומתחים בתהליך בניין הכוח, (תל אביב: מערכות, 2013), 158-189.

דוגמא אחרת ממלחמת יום הכיפורים נושאת את השם "קנטרה מעניינת את זקנתי" ועוסקת בחוסר התיאום תוך כדי המלחמה בין הרמטכ"ל דוד אלעזר (דדו) לבין מפקד חיל האוויר בני פלד.

הפער בין הרמטכ"ל דדו שהנחה את חיל האוויר בבוקר ה־18 באוקטובר לסייע לפעולת הצליחה באמצעות תקיפת סוללות טילי הקרקע-אוויר בצפון גזרת הצליחה באזור איסמעיליה, לבין מפקד חיל האוויר שהנחה את החיל, משיקולי נוחות מבצעית (לטענתו), לתקוף צפונה מהאזור שאליו התכוון הרמטכ"ל – באזור קנטרה (תקיפה שבה אבדו שלושה מטוסי פנטום) – ולתקוף תחנות מכ"ם במפרץ סואץ כהכנה למבצע "אור ירוק" שאותו לא הייתה בכוונת הרמטכ"ל לבצע באותו זמן. כשהבין הרמטכ"ל את הפער בין הנחיותיו לבין הנחיות מפקד חיל האוויר, הוא זימן דיון בנושא מדיניות ההפעלה של חיל האוויר לאותו יום אחר הצהריים, ושב אמר לפלד בין היתר "האם אתם, טוב לכם להתפזר לכל מיני משימות שלא מעניינות אותי? אז רגע, אם זה טוב לכם, תיקחו לכם חבל ארץ ותתאמנו שם בהפצצות". כותב על כך שמעון גולן:

האירוע חושף את הדילמות בתהליכי קבלת ההחלטות ברמת המטה הכללי בסיטואציה בה מפקד המערכה האווירית (מפקד חיל האוויר) מפקד זירת המערכה היבשתית (אלוף הפיקוד המרחבי) והרמטכ"ל תופסים באופן שונה את הצרכים ואת הקדימות בהפעלת הכוח האווירי. ניגודי התפיסות הללו מובילים להפעלת חיל האוויר בחזית המצרית ב־18 באוקטובר 1973 בניגוד לתפיסתו וקביעותיו של הרמטכ"ל.<sup>12</sup>

דוגמה ישראלית שלישית היא תפיסת המענה לרקטות בלבנון בתקופה שקדמה למלחמת לבנון השנייה. התפיסות שרווחו בצה"ל באותה עת היו:

- "לתת לרקטות להחליד" – כדברי הרמטכ"ל משה (בוגי) יעלון הרמטכ"ל לפני המלחמה שכללה לטענתו שילוב של פעולות צבאיות, דיפלומטיות ומדיניות שנועדו לפרק את החיזבאללה ממשקו.<sup>13</sup>
- תפיסת הפעולה באש מנגד כולל באמצעות הפעלת לחץ דרך מדינת לבנון של הרמטכ"ל דני חלוץ. (גישה עקיפה)
- תפיסת התמרון של מפקד פיקוד הצפון בני גנץ. (גישה ישירה)

<sup>12</sup> שמעון גולן, מלחמה ביום הכיפורים: קבלת ההחלטות בפיקוד העליון במלחמת יום הכיפורים, (מודן ומערכות, 2013), 1008-1019.

<sup>13</sup> משה (בוגי) יעלון, דרך ארוכה קצרה, (תל אביב: משכל, 2008), 214. לפי גרסת יעלון – "לגרור לרקטות להחליד".

פערי התפיסות באו לידי ביטוי לפני המלחמה בתרגיל המטכ"לי "אבני אש" 9 (יוני 2004) שבו יעלון, הרמטכ"ל, תרגל הפעלת מנופים באמצעות אש, בעוד גנץ, מפקד פיקוד הצפון, ניסה לשכנעו להפעיל את תכנית התמרון שהוכנה לזירה זו.<sup>14</sup> לאי בהירות זו תרמה גם חוסר לכידות מושגית, שכן תפיסת ההפעלה המטכ"לית שפורסמה באפריל 2006, כללה מושגים מתחום "גישת האפקטים" [מושגים כמו סנור, עריפה ועוד, אשר נלקחו מגישת האפקטים [Effect Based Operations (EBO) (האמריקאית)] שלא היוו חלק מהשפה המשותפת בצה"ל, וכן הגדרת הפיקוד כמפקד המערכה מול החיזבאללה, מבלי שפותחה יכולת אמיתית שאפשרה לו לבצע תפקיד כזה. לגבי העניין האחרון, דו"ח וינוגרד מציין כי "ביום הראשון – בעקבות תפיסת ההפעלה החדשה שלא הופעלה ולא הייתה יכולה להיות מופעלת [...] אי הבהירות הראשונית הזו (לגבי ארכיטקטורת הפו"ש) תרמה למתחים בין המטכ"ל לבין הפיקוד".<sup>15</sup>

דוגמא נוספת, מצבא זר, היא הוויכוח בצבא ארה"ב בסוף שנות ה-80 סביב תפיסת הלחימה מול הסובייטים באירופה. מן הצד האחד, עמדו מצדדי תפיסת ה"הגנה הפעילה" (שהתבססה על לקחי האמריקאים מלחימת צה"ל במלחמת יום הכיפורים ברמת הגולן), בראשות הגנרל דה-פוי, מפקד הטריידוק. תפיסה זו התבססה על רעיונות של זיהוי מאמצים סובייטיים מרכזיים וריכוז הכוח נגדם, ללא שמירת מרכיב עתודה משמעותי עקב מתן משקל רב לתוצאות הקרבות הראשוניים (לאילו הייתה חשיבות רבה גם בהיבט פוליטי כיוון שמערב גרמניה דרשה שתפיסת ההפעלה לא תאפשר איבוד שטח). מן הצד השני, עמדו מקטרגי התפיסה שטענו כי היא שגויה עקב מגוון סיבות, וביניהן השתנות תורת הלחימה הסובייטית מריכוז מאמץ לפעולה מבוססת ניצול נקודות חולשה בהגנה וריבוי דרגים עוקבים, מה שהקטין את מרכזיות הקרבות הראשוניים והאשמת התפיסה בצמצום הרוח ההתקפית והיוזמה ועוד. הוויכוח הוביל להחלפתה ב־1982 בתפיסת ה־AirLand Battle. עוצמת הוויכוח הביאה לתייעודו במחקר ייעודי.<sup>16</sup>

את חוסר ההסכמה ניתן לחלק לשני מרכיבים: אי הסכמה לגבי עוצמת הבעיה ביחס למגוון הבעיות הכולל (מנהרות לפני מבצע "צוק איתן" ורקטות לפני מלחמת

<sup>14</sup> דוח וינוגרד, 274.

<sup>15</sup> שם, 303.

<sup>16</sup> John L. Romjue, *From Active Defense to AirLand Battle: the Development of Army Doctrine 1973-1982*, (Virginia: TRADOC historical monographs. Historical Office. U.S Army TRADOC, Fort Monroe, 1984).

לבנון השנייה כדוגמאות ישראליות) ואי הסכמה לגבי אופי המענה (הוויכוחים על שיטת הפעולה של צה"ל בעימותים האחרונים בעזה כדוגמא).

### מקורות הקושי להגעה ללכידות תפיסתית

אציג שלושה מקורות לקושי שתואר מעלה: ההבדלים בהיסטוריה האישית, אשר עיצבה את תפיסותיהם של מפקדים בכירים; התופעה של "ניגוד אינטרסים" בין מדרגים – אפקטיביות בדרג אחד הפוגעת באפקטיביות בדרג אחר וכתוצאה מכך פער תפיסתי; קצב השינויים הגבוה המקשה על הבנת האתגרים ולכן גם על תהליך פיתוח תפיסת מענה להם.

המקור הראשון לוויכוחים תפיסתיים (וכזה שלא ישתנה) הוא ה"היסטוריה האישית" של הצדדים בוויכוח – התפקידים שביצעו, המלחמות והמבצעים שבהם השתתפו והזירות שעיון הייתה להם היכרות מעמיקה. לממד האישי ישנה משמעות עצומה כאשר מדובר בתפיסת האיום והמענה. על הרמטכ"ל דוד אלעזר (דדו) כתב אלוף במיל' עמנואל סאקל כי דדו: "הכיר היטב את פיקוד הצפון ורמת הגולן, אך היכרותו עם סיני הייתה מעטה." וכי: "לא הכיר את הגזרה המצרית".<sup>17</sup> הרמטכ"ל משה (בוגל) יעלון עשה את תפקידי הפיקוד המשמעותיים ביותר שלו בזירה הפלסטינית (מפקד אוגדת איו"ש, ראש אמ"ן בתקופת הסכמי השלום עם הפלסטינאים ומפקד פיקוד המרכז), ועובדה זאת השפיעה ככל הנראה על פיתוח תפיסת ההפעלה של 2006 (שעיקרה הוכן בימי הרמטכ"ל, יעלון ושפורסמה בידי הרמטכ"ל חלוץ) שבה האתגרים המרכזיים הוגדרו: עימות מול צבאות סדירים (כמורשת המחייבת שימור), במסגרת עימות נמוך עצימות מול הפלסטינים (עיקר עיסוק צה"ל בעשור הקודם לפרסום התפיסה) ופעולה במעגל שלישי. ההתמודדות עם רקטות החיזבאללה לא הופיעה כלל כאתגר מרכזי.<sup>18</sup> הרמטכ"ל דן חלוץ הושפע ללא ספק מתפקידי בחיל האוויר ומהפעולות האוויריות בקוסובו (1999) ובעיראק (2003) שעיצבו את הבנתו לגבי מקום הפעולה האווירית בתפיסה הכוללת של צה"ל.<sup>19</sup> החוויות המעצבות ביותר הן כנראה חוויות אישיות בשדה הקרב שהשפעתן תפיסת האיומים ודרך המענה עצמות. מטבע הדברים, וכאן ציינתי רק את חוויות

<sup>17</sup> עמנואל סקל, הסדיר יבלום: כך הוחמצה ההכרעה במלחמת יום הכיפורים, (רמת גן: ספריית מעריב, 2010), 59, 98.

<sup>18</sup> אסטרטגיית צה"ל – תפיסת ההפעלה, (אמ"ן-תוה"ד, 2006).

<sup>19</sup> דני חלוץ, בגובה העיניים, (תל אביב: משכל, 2010), 257-259.

הרמטכ"לים, כאשר אלו הגיעו לדיון עם אלופים בעלי מטען חוויות אישי שונה, התגלעו חילוקי דעות תפיסתיים.

חשוב לציין כי לכאורה הפתרון לאי הסכמה תפיסתית הוא פשוט – צבא היא מערכת היררכית, ובהעדר הסכמה יכריע הרמטכ"ל בוויכוח. בפועל, מדובר בעניין מורכב יותר, שכן מדובר בשכנוע של ממלאי תפקידים בכירים, לעיתים בדרגות אלוף – נדרש "שיח" בין מדרגי שתפקידו לברר אי הסכמות, הנחות סמויות וכדומה, כבסיס ליצירת לכידות.

המקור השני לקושי להגיע ללכידות תפיסתית בין מדרגית נובע מן העובדה כי לעיתים העלאת אפקטיביות בדרג מסוים פוגע באפקטיביות של הדרג האחר. דוגמא אחת היא העלאת האפקטיביות האמריקאית בלחימה מול הווייטקונג בווייטנאם באמצעות הגברת פעולות כוחות היבשה. גישה זו אכן הגבירה את אפקטיביות הדרג הטקטי, אך הצטברות הנפגעים האמריקאים הורידה את האפקטיביות האסטרטגית האמריקאית.<sup>20</sup> דוגמאות אחרות למתח בין מדרגי כזה הוא הרצון של צה"ל לבצע 'מכה מקדימה' בבוקר מלחמת יום כיפור אל מול האילוץ המדיני שלא לתקוף ראשונים, כדי לזכות בתמיכה אמריקאית או המתח בין הרצון בדרג הטקטי להפגיע בלחימה ברצועת עזה במערכת "צוק איתן" לבין הצורך האסטרטגי-מדיני להודיע לאוכלוסייה לצאת מהשטח לפני שצה"ל יתחיל להילחם בו – צורך שחשף את יעד התמרון.

עקב תופעת נקודות מבט שונות הנובעות מצרכי כל דרג, נוצר מטבע הדברים ניגוד אינטרסים בין דרגים. במצב של פיקוד הצפון לדוגמא – מדובר בארבעה דרגים: מדיני, מטכ"לי, פיקודי וגייסי. אתגר יצירת הלכידות התפיסתית במקרה הזה, גדול במיוחד.

המקור השלישי לקושי להגיע ללכידות תפיסתית נובע מקצב השינויים במזרח התיכון. הוא מורכב ממספר שלבים של תהליך פיתוח התפיסה. השלב הראשון הוא קושי גובר בהגדרת הבעיה עקב השתנות הסביבה הגיאופוליטית. בעיות הנראות דחופות ומשמעותיות מקבלות תוך זמן קצר יחסית שינוי מהותי בעוצמתן ולהיפך (דוגמאות השתנות מאזן הכוחות בסוריה לאורך השנים האחרונות; דעא"ש, על נגזרותיו, והתהפכות העוברות עליו). הבעיה כאן היא הסכמה או העדר הסכמה על אתגרי הליבה שבהם נדרש צה"ל להתמקד (מול חמא"ס במיוחד מנהרות? מול חיזבאללה במיוחד שטח סבך? הגנה מול התקפה איראנית בסייבר? ועוד) ביחס

<sup>20</sup> Millet, Murray and Watman. 2010.



לכלל האיומים על ישראל וכנגזרת מכך מיקוד בניין הכוח. במילים אחרות, לבעיות הנוכחיות יש "אורך חי מדף" קצר יחסית, מצב המקשה על הבנתן, ועל פיתוח מענה לאחר שהובנו.

איתי ברון כתב עם סיום תפקידו כרח"ט מחקר באמ"ן כי המחקר המודיעיני, המהווה בסיס לפרשנות המציאות של המפקדים, נדרש להתמודד עם ארבעה אתגרים מתוכם אדגיש שניים:<sup>21</sup>

אתגר ההתהוות — המחייב את המחקר המודיעיני להתמודד בעיקר עם אירועים שהם באופן מובהק תוצאה של "התהוות" ושל "דינמיקה", שבבסיסן לא היה תכנון מוקדם ואף לא הגדרה של מטרה ברורה מצד "מקבלי ההחלטות" באחד הצדדים. זאת, בניגוד למתאר הבסיסי שמולו נבנה המחקר המודיעיני, ואשר במרכזו עמדו אירועים והתרחשויות שהיו יותר תוצאה של הגדרת תכלית ברורה ("כוונות"), בניין כוח ייעודי ("יכולות") ופעולה שתכליתה להגשים תכלית זו (מלחמת יום הכיפורים היא ללא ספק התרחשות כזאת) [...].

אתגר המהירות — הקשור בקצב המהיר של האירועים המתרחשים בתקופה זו ובקבועי הזמן הקצרים שבהם נדרשים כלל השחקנים בסביבה לחשוב, להחליט ולפעול.

עוד הוא כותב:

האתגר המודיעיני במקרה של "התהוות" הוא גדול וייחודי. אכן, כפי שמלמדים אירועי "צוק איתן", במקרים כאלה יש להבין התרחשות, או תהליך, שלא על בסיס מידע קונקרטי בקשר להגיונו, אלא מתוך הבנת הרקע של ההתרחשויות והדינמיקה של האירועים. האתגר המודיעיני במצבים של "התהוות" אינו להתריע על "כוונה" על גורם כלשהו לבצע מהלך כלשהו, אלא על האפשרויות שיכולות להתפתח כתוצאה ממצב עניינים מסוים, שבו לפעולותינו ולהחלטותינו יש השלכות ישירות על פעולתו של "הצד השני" (או של "צדדים" נוספים המעורבים באותה התרחשות).<sup>22</sup>

ברור כי במצב כזה שבו פרשנות המציאות סבוכה ומורכבת כל כך, הסבירות להגעה ללכידות תפיסתית הולכת וקטנה.

בהמשך, גם אם השינוי מובן, והוסכם שהתעוררה בעיה חדשה המצריכה תפיסה מתאימה, קיים קושי גובר בפיתוח מענה לבעיות המשתנות בקצב גבוה. הקושי כולל שני מאפיינים: א) קשב מפקדים – נדרש יותר ויותר זמן לתהליכי למידה לביורר הבעיה ופיתוח תפיסה. דבר המקשה על יצירת תפיסה קוהרנטית ומוסכמת שתוקפה

<sup>21</sup> איתי ברון, המחקר המודיעיני, בירור המציאות בעידן של תמורות ושינויים (המרכז למורשת המודיעין-המכון למחקר מודיעיני ומדיניות, 2015), 12.

<sup>22</sup> שם, 33.

כאמור מעלה, קצר יחסית, עקב מהירות השינוי. ב) קושי להשתנות טכנולוגית בקצב המתאים להשתנות האיום. קצב פיתוח הטכנולוגיה הצבאי-מוסדי לא מצליח להתמודד בשנים האחרונות עם קצב ההשתנות הטכנולוגיה האזרחית בעולם שאותו מנצלים ארגונים בלתי מדינתיים לצרכים צבאיים.

השילוב של גורמים אלו, בנוסף לאתגר היסודי של הגעה להסכמה תפיסתית, מביא לקושי גובר בפיתוח תפיסה אפקטיבית אל מול בעיות. הפקפוק באפקטיביות התפיסה (עקב זמניות הבעיה, הקושי להגיע להסכמה על הגדרת הבעיה, והקושי הצבאי-מוסדי לפתח מענה מהיר מספיק בתחום הטכנולוגי) מביא להעצמת הוויכוח הפנימי בצבא ומקשה יותר מבעבר להגיע להסכמה על התפיסה הנכונה.

לפני שנבחן את ההצעות לטיפול באתגר המדובר, נשאלת השאלה האם בכלל רצוי להגיע ללכידות תפיסתית, או שמה טמונה בה סכנה של חשיבת יחד, שבמקרה שבה התפיסה תתברר כמוטעית תהיה בעלת משמעות חמורות? אולי רצוי לעודד ולקיים תפיסות מתחרות כדי לשמור על חלופות, גם במחיר של אפקטיביות פחותה בכל אחת מהן ביחס לאפקטיביות המושגת, כאשר קיימת תפיסה אחת? גישה כזו טיפח הגנרל הבריטי דאגלס הייג (Haig) לפני מלחמת העולם הראשונה:

ארבע שנים מאוחר יותר חזר הייג על סירובו להגדיר צורת תמרון מחייבת אחת בסיכום של תרגיל שנערך ב-1911: "מבקרים אחדים של התקנון שלנו טענו לאחרונה שחסרה בו 'תורה'. בעוד שהמטה הכללי הגרמני סוגד לתורת הלפיתה והמטה הכללי הצרפתי תומך בהחזקת עתודה מערכתית גדולה על מנת להנחית מהלומה מרוכזת בנקודת-הכרעה במערך האויב. המבקרים טוענים שהמטה הכללי הבריטי מהסס ונמנע מלפרסם דרך פעולה אחת ברורה. נראה שהמבקרים חוששים, שאם לא תיקבע דרך תורתית מובהקת ותוטמע בימי שלום, אופן הפעולה במלחמה תהיה מהוססת ותיעשה טעויות. נראה שהמבקרים שכחו את הטבע האמיתי של תופעת המלחמה ואת הנסיבות המגוונות בהן יצטרך לפעול הצבא הבריטי. אין צורך וגם לא רצוי שנפרט יותר ממה שכתוב באופן כה מפורש בתקנון. אם נגדיר תורה חד-משמעית אנו מסתכנים בכך שהיא נכבול עצמנו בתורה הישימה רק בחלק מהמצבים ובתמורה לא נרוויח דבר. צבא שהתאמן לצעוד למרחקים ארוכים, לתמרן במהירות ולהילחם בנחישות המירבית יהיה כלי ראוי בידיו של מפקד שהוכשר כראוי ללא קשר לשאלה האם הפתרון המערכתי הנכון הוא 'לפיתה' או 'חדירה'.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Terraine, Douglas Haig: *The Educated Soldier* (London: Hutchinson, 1963), 49.

תורגם על ידי ד"ר עדו הכט.



**הגנרל הבריטי דאגלס היג.**

לפי טענת היג הפתרון תלוי בכשירות גבוהה של הכוח הצבאי שתאפשר למקבלי ההחלטות לקבוע את התפיסה בזמן אמת. גישה זו פותרת לכאורה את האתגר שבו עוסק מאמר זה, אך קל יותר ליישמה בצבא משלוח המגיע לזירת הלחימה, אחר שזו התחילה, ולכן חלק מאי הוודאות של התפיסה בתקופה שלפני המלחמה מתפזרת, מאשר בצבא הנדרש לפעול באפקטיביות החל

מהרגע הראשון, כמו במקרה של המעוזים, או כאשר משאבים מסוימים מצויים במחסור ומיצויים המיטבי מושפע מהותית מהתאמתם (טכנולוגית, תהליכית ומיומנות אישית) לפי תפיסה כזו או אחרת לפני המלחמה. תיאורטית אפשר להציע כי חלק מהאוגדות או מהטייסות תפעלנה לפי תפיסה אחת וחלק לפי אחרת, וכי הקביעה מה היא התפיסה הנכונה תוכרע בשדה הקרב בימים הראשונים של הלחימה, ותונחל לחלקים של הצבא שלא פעלו לפיה. הבעיה נעוצה בכך שההיסטוריה של צה"ל מראה כי לא ניתן לחזות מראש באלו ציוותי כוחות תבוצע הפעלת הכוח, ועקב הצורך לצוות כוחות בתחילת לחימה ובמהלכה יישום ההצעה יביא ל"מגדל בבל" כבר בדרג האוגדה.

בכל מקרה חשוב לציין, כי לעמדות השונות של הדרגים השונים, אשר כל אחד מהם מומחה לרובד אחר של פיתוח הידע הצבאי, ישנה חשיבות רבה לפיתוח ידע מול האתגרים המורכבים והדינמיים איתם מתמודד צה"ל.

### **המענה – איך מגבירים את רמת הלכידות התפיסתית כיום בצה"ל, או מצמצמים את נזקי היעדרה?**

ראשית, צריך להגדיר את השגת הלכידות התפיסתית כמשימה ראשונה במעלה של מפקדים. הכרת הנושא כתחום עיסוק פיקודי בעל חשיבות היא תנאי הכרחי. הכרה כזו תאפשר למפות באופן שוטף את אי ההסכמות ולהכין תוכנית עבודה לביורון באמצעות בחינת נקודות חוזק וחולשה בתפיסה אחת או בתפיסות המתחרות בתרגילים ובמשחקי מלחמה. תהליך כזה יאפשר יצירת מצב שבו גם כאשר תיקבע תפיסה מחייבת, ויתברר בזמן אמת כי היא מוטעית, יהיה בידי המפקדים ידע מספיק

כדי לפתח בזמן אמת תפיסה חלופית – מתאימה יותר. בעניין זה למסמכי תפיסה כתובים ישנה חשיבות עליונה, שכן הם מהווים נקודות ייחוס (רפרנס) לחשיבה ביקורתית יעילה. הכוונה כאן היא כי הרמטכ"ל ומפקדי הפיקודים והזרועות צריכים לנהל את תהליכי פיתוח הידע המבצעי כסוג של סיכון מחושב בין צורך בתהליך פיתוח תפיסות יצירתי ופתוח לבין צורך בלכידות תפיסתית עם פרוץ עימות, באופן שאינו שונה מהותית מניהול סיכונים פיזי של רמת מלאי תחמושת. ניהול סיכונים מסוג זה הוא דוגמא למצב שבו קיים מתח בין צורך בהעלאת רמת המיומנות הדרושת שימוש בתחמושת לבין הצורך במלאי תחמושת השמור למלחמה.

שנית, קצב הלמידה של צה"ל הלך והואץ בשנים האחרונות ונראה כי הוא מתמודד היטב עם קצב השינויים. במאמר משנת 2016 שכותרתו "למידה מערכתית כבסיס להשגת לכידות ומועילות מבצעית בצה"ל" כותב אבי גיל כי "דומה שהצבא נמצא בראשית תהליך של שינוי ארגוני ותרבותי בכל הקשור לפיתוח הלמידה והחשיבה המערכתית." הוא מציין כי בצה"ל של השנים האחרונות ישנם מפקדים בכירים, ובראשם הרמטכ"ל גדי איזנקוט, המזהים את הצורך בלמידה כחיוני ומעודדים תהליכי חשיבה, כתיבת ספרות תורתית ומחקרים היסטוריים בתחום, הכשרות ללמידה בקורסי בכירים ועוד.<sup>24</sup>

יכולת למידה זו נדרשת להמשיך ולהיתמך באמצעות המשך המאמץ הכולל: הכשרות בנושא תהליכי למידה, פיתוח מתודולוגיות למידה, מיסוד גופים ופורומים שזה ייעודם וכדומה. בתוך יכולת למידה צה"לית זו נדרש להמשיך את השילוב של הדרגים השונים בתהליך, כאשר כל דרג תורם לדיון את זווית מבטו הייחודית ומפרה אותו.

שלישית, המענה לבעיה הנובעת ממפקדים שתפיסתם מושפעת מחוסר היכרות עם זירות או עם אתגרים מרכזיים, הוא לנהל את רצף התפקידים של מפקדי השדה בצה"ל באופן שיכלול באופן עקרוני ביצוע תפקיד בכיר (תא"ל ומעלה) בשתי הזירות המרכזיות של צה"ל – כיום, מדובר בזירה הפלסטינית והלבנונית.

רביעית, הגברת קצב פיתוח המענה בתחום הטכנולוגי מצריכה גישה החורגת מהגישה הצבאית המקובלת המבוססת על מו"פ צבאי, ומשלבת יותר ויותר שיתופי פעולה עם חברות אזרחיות בתחומים שונים. היוזמה האמריקאית בת מספר השנים

<sup>24</sup> אבי גיל, "למידה מערכתית כבסיס להשגת לכידות ומועילות מבצעית בצה"ל", מערכות 466-467, (2016): 4-13.

העוסקת בחיפוש אסטרטגיית ההיסט השלישי<sup>25</sup> (Third Offset Strategy) כוללת הקמת "יחידות חדשות" של משרד ההגנה במוקדי פיתוח טכנולוגיה אזרחיים כמו עמק הסיליקון (תוכנה – קליפורניה), בוסטון (ביוטכנולוגיה – מסצ'וסטס) ואוסטין (טכנולוגיה עילית – טקסס) שיעודן "חישת השטח" וקישור חברות קטנות וחברות startup לצרכי הביטחון מוקדם ככל הניתן.

### סיכום

צה"ל ימשיך לעמוד בפני האתגר של הגעה לכידות תפיסתית. התמודדות עם אתגר זה אינה חשובה פחות, לטענתי, מהגברת הכשירות הטקטית באמצעות אימונים, הצטיידות באמצעי לחימה חדשים וכדומה. היא כמובן אינה מהווה תחליף להם, אבל היא חיונית כדי למצותם במידה מיטבית. המאמר הציג שילוב של סיבות לקושי להגעה לכידות תפיסתית. חלקן "קלאסיות" כמו שונות גבוהה בין בקיאות מפקדים בכירים באתגרים יסודיים, וחלקן "חדשות" כמו קצב שינויים גבוה בסביבה הגיאופוליטית המקשה על הגדרת הבעיה ואחר כך על מציאת מענה לה בזמן רלוונטי. לכידות תפיסתית היא צורך בשדה הקרב, אך היא עומדת במתח עם הצורך בדיון תפיסתי פתוח וביקורתי לפני העימות. המענה לקשיים שהוצגו כולל הצעה להגדרת הנושא כתחום הדורש ניהול סיכונים של הדרגים הבכירים בצבא, חיזוק ושכלול תהליכי הלמידה הרב מדרגיים לצרכי פיתוח תפיסה, ניהול רצף התפקידים של קצינים בכירים כך שיגיעו לבקיאות במספר גדול ככל האפשר של האתגרים המרכזיים של צה"ל, וחיזוק המו"פ הטכנולוגי הצבאי באמצעות שילוב רחב יותר מזה הקיים כיום של פיתוח טכנולוגי אזרחי.

<sup>25</sup> להרחבה בתחום זה, ראו: ש"י "המסע לאסטרטגיית ההיסט (offset) במערכת הביטחון האמריקאית", בין הקטבים 10 (מרץ 2017): 83-104.

## מקורות

- אסטרטגיית צה"ל – תפיסת ההפעלה, (אמ"ץ-תוה"ד, 2006). מסמך פנימי.
- אסטרטגיית צה"ל, (לשכת הרמטכ"ל, אוגוסט 2015, בלמ"ס), 18-19.
- ברוך, איתי. המחקר המודיעיני, ברור המציאות בעידן של תמורות ושינויים (המרכז למורשת המודיעין – המכון למחקר מודיעין ומדיניות, 2015), 12.
- בוגי יעלון, משה. דרך ארוכה קצרה. (תל אביב: משכל, 2008), 214.
- גיל, אבי. "למידה מערכתית כבסיס להשגת לכידות ומועילות מבצעית בצה"ל", *מערכות* 466-467, (2016): 4-13.
- גולן, שמעון. מלחמה ביום הכיפורים: קבלת ההחלטות בפיקוד העליון במלחמת יום הכיפורים, (מודן ומערכות, 2013), 1008-1019.
- דיין, משה. אבני דרך – אוטוביוגרפיה, (תל אביב: עידנים ודביר-ידיעות אחרונות, 1976), 515.
- דוח וינוגרד, 274.
- חלוץ, דני. בגובה העיניים, (תל אביב: משכל, 2010), 257-259.
- מסמכי היסוד הביטחוניים והצבאיים: מהותם, ייעודם וארגונם, (אמ"ץ-תוה"ד, יוני 2016) 35.
- סקל, עמנואל. הסדיר יבלום: כך הוחמצה ההכרעה במלחמת יום הכיפורים. (רמת גן: ספריית מעריב, 2010), 59, 98.
- פינקל, מאיר. "פריצת מלחמה תוך כדי אי הסכמה תפיסתית". *אתגרים ומתחים בתהליך בניין הכוח*, (תל אביב: מערכות, 2013), 158-189.
- פינקל, מאיר. פרידמן יניב ופרייזלר-סוויירי דנה, "הגנה פעילה כרגל רביעית בתפיסת הביטחון – מה ניתן ללמוד ממצע יצוק איתן?", *"בין הקטבים"* 4 (יולי 2015): 125-135.
- רשף, אמנון. *לא נחדל! חטיבה 14 במלחמת יום הכיפורים*. (אור יהודה: כנרת, זמורה-ביתן, דביר, 2013), 84.
- Allen R. Millet and Williamson Murray and Kenneth H. Watman. "The Effectiveness of military organizations." *Military Effectiveness 1: The First World War, New edition*. Ed. Allen R. Millet and Williamson Murray (Cambridge University Press, 2010): 1-30.
- Douglas, Haig Terraine. *The Educated Soldier* (London: Hutchinson, 1963).
- Romjue, John L. *From Active Defense to Air-Land Battle: the Development of Army Doctrine 1973-1982*. (Virginia: TRADOC historical monographs. Historical Office. U.S Army TRADOC, Fort Monroe, 1984).
- Starry Don. "FM 100-5 Operations" – Inter-University seminar, Fort Leavenworth, Kansas. 30 March 1978. *Press on: selected works of General Don Starry 1*. Ed. Lewis Sorley. (Kansas: Combat Studies Institute Press. U.S Army combined arms center. Fort Leavenworth): 305.