

# יבשה באופק' – גיבוש תפיסת תמרון יבשתי

## גיא צור [1]

פורסם לראשונה בינואר 2016

### תוכן

1.....	יבשה באופק' – גיבוש תפיסת תמרון יבשתי
2.....	תקציר המערכת-
2.....	היציאה לדרך
4.....	התחלה קשה
7.....	אוקטובר-דצמבר 2014 – מחשבים מסלול מחדש באמצעות בחינה היסטורית של עצמנו
11.....	'יבשה באופק' – התהוות התפיסה
13.....	"אאוריקה"
13.....	תכנון ומימוש
14.....	סיכום
15.....	רשימת מקורות

## תקציר המערכת-

בעשורים האחרונים, התאפיינה הפעלת התמרון היבשתי התאפיינה בתחושת חמיצות, והדרג המדיני העדיף שימוש באש מנגד על פני כוחות היבשה. בניסיון לפתור את "מבוכת התמרון" הזאת, יצאה זרוע היבשה בתהליך למידה והתחדשות שנקרא "יבשה באופק". בתהליך, המתואר מנקודת מבטו של מפקד הזרוע דאז, היה ניסיון להשתחרר מדפוס הפעולה המסורתית ולזהות את הפוטנציאל התפיסתי והטכנולוגי הבא. השימוש בגניאולוגיה, קרי דיון היסטורי ביקורתי, יצר תחושת משבר והגדרה של הבעיה ושל המענה הנדרש – מימוש הכרעה אופרטיבית של אויב נעלם בשטח הררי וסבוך המשגר מעומק שטחו המוגן לעבר העורף הישראלי. בתהליך התרחשה קפיצה פרדיגמטית שהביאה לגיבוש תפיסה חדשה ומעודכנת של תמרון משולב אמיתי – תשלובת יבשה, מודיעין ואוויר, על בסיס לוחמה רשתית, כוחות מיוחדים ועוד.

## היציאה לדרך

בחורף 2013 קיבלתי לידי את האחריות על זרוע היבשה.

בעיני, מיותר להסביר את ההתרגשות ואת תחושת כובד האחריות שאחזו בי, הפעם יותר מאי-פעם. ובכל זאת, בהסתכלות אחורנית אני מייחס היום את תחושת כובד האחריות גם לשלוש חוויות מכוננות שעברו עלי במהלך שנתיי בשירות הצבאי, חוויות שיש להן חלק משמעותי בעיצוב פעולותיי כמפקד זרוע היבשה.

את החוויה הראשונה חוויתי במלחמת שלום הגליל שבה מילאתי תפקידי מפקד מחלקה וסגן מפקד פלוגה בגדוד שריון. המלחמה, כמובן, היתה עמוסת חוויות קרביות שונות. אך במבט לאחור אני זוכר את מלחמת לבנון הראשונה בעיקר כשיאו של עידן היעדר הספקות בצה"ל בכל הקשור לסל הכלים הצה"לי. מלחמת לבנון הראשונה היוותה חוויה לאומית רבת ספקות ושנויה במחלוקת, אך כקצין צעיר חוויתי את המרכזיות של תמרון כוחות היבשה כמענה מבצעי כמעט לכל אתגר טקטי, אופרטיבי או אסטרטגי. מרכזיות זו לא עמדה בסימן שאלה – כך גדלנו.

החוויה השנייה התרחשה במלחמת לבנון השנייה. מלחמה זו מצאה אותי ממלא תפקיד מרכזי – מפקד האוגדה הסדירה 162. באופן טבעי הנחת העבודה שעמדה לנגד עיניי הייתה שהאוגדה וכוחותיה יופעלו במהירות. אולם למען האמת לא הופתעתי מן הרוח שנשבה, לפחות בתחילת הלחימה. רוח שביטאה את התחושה של מקבלי החלטות שההישגים שיביא עמו תמרון משמעותי של כוחות יבשה יהיו דומים או נמוכים מאלה של מאמץ המבוסס על אש. המחירים, לעומת זאת, יהיו כבדים יותר, בהרבה. ב-13 ביולי התייצבנו במטה פיקוד הצפון וביקשנו להיות האוגדה הנוספת אשר תופעל לתמרון יבשתי בלבנון. בקשתנו אושרה בשלב ההוא לצרכי תכנון בלבד, וב-19 ליולי צורפנו רשמית לסד"כ הפיקוד וקיבלנו אחריות על הגזרה המזרחית בלבנון. ב-10 באוגוסט, לקראת החלטה על מהלך התמרון העיקרי של המלחמה, שתוכנן להתחיל ב-11 בחודש [2], התקשר אלי בעצמו ראש הממשלה, מר אהוד אולמרט [3]. נראה היה שהטלת מהלך קרקעי מרכזי, מהלך שממנו נמנעה הממשלה יותר משלושה שבועות עד אז, היווה נטל כבד. ראש הממשלה ביקש לברר איתי באופן ישיר, האם סביר לדעתי להמתין עוד יממה טרם קבלת ההחלטות. השיחה התקיימה בעקבות לחץ שהופעל עליו, בצדק, מן הצבא. הכוחות הפרוסים בשטח, בהמתנה, חשופים והתמשכות ההמתנה עלולה לגבות מחיר. תכנית "שינוי כיוון 11" השיגה את יעדיה הקרקעיים, אמנם במחיר לא קל של נפגעים לכוחותינו, אך גם לא חריג במיוחד. אולם עם סיום המלחמה הדבר שנצרב בזיכרוני היה הקושי שבו נתונים מקבלי ההחלטות להוציא את התמרון היבשתי לדרך.

את החוויה השלישית חוויתי במלאי את תפקיד ראש חטיבת התכנון במטה הכללי, שממנו הדברים נראים ברורים יותר. די מהר התברר שבצעם כל מקרה לגופו – דחיית המתקפה היבשתית לרגע האחרון נראית כהחלטה סבירה ופעמים נכונה מאוד. אם ניתן לממש את המטרה האסטרטגית של המבצעים – הרתעה – באמצעות אש מנגד בלבד, מבלי לסכן את כוחותינו, נראה כי זו תמיד חלופה עדיפה. כך היה במבצעי "עופרת יצוקה", "עמוד ענן" ומאוחר יותר גם במערכת "צוק איתן". אך עדיין, משהו באופטימיזציה הנקודתית של קבלת ההחלטות הרגיש לא בריא. באופן מצטבר, נראה היה שחמאס וגם חיזבאללה נהנים מחסינות יחסית בטריטוריה שלהם ומקבב לסבב הם מציגים יכולות משתפרות והולכות. כרח"ט תכנון הבנתי

שתחושת הוודאות שמעניקים המודיעין והאש למקבלי ההחלטות, יחסית למבצעי יבשה כמובן, תקפים לא רק להפעלת הכוח, אלא גם לבניינו. התרומה של כל חימוש מדויק שמצטייד בו חיל האוויר היא קונקרטי וברורה. בתנאי העליונות האווירית של חיל האוויר בסביבה שלנו, תרומה זו תלויה רק בדבר אחד – מודיעין איכותי. השקעה בצמד אוויר ומודיעין היא ההשקעה הברורה ביותר, מזווית הראייה של המטה הכללי, לשם השגת הישגים מבצעיים קונקרטיים הקשורים לשחיקת מטרות ערכיות של האויב. יתר על כן, היחס בין ההישג לבין כל שקל מושקע נראה לא רק ברור מאוד, אלא גם כדאי יחסית. היבשה, לעומת זאת, היא מאסה ענקית של כוחות והתאמתו של כוח יבשתי לתנאי הלחימה החדשה היא מעשה יקר ומורכב. נדרש להתמודד עם איומי הטילים החדשים נגד טנקים, לספק לחיל הרגלים יכולות לוחמה בסבך, בשטח בנוי ובתווך התת-קרקעי, להתמודד עם איום מטענים, לאפשר אורך נשימה לוגיסטי ועוד ועוד. את כל הפעולות הללו צריך לעשות במכפלות עצומות וזאת, מבלי שברור כלל מה היא בדיוק התועלת המבצעית והאסטרטגית שהפעלת כוחות אלה אמורה להביא. הנטייה, מזווית ההסתכלות של המטה הכללי, להשקיע בבניין הכוחות ביבשה את המינימום ההכרחי, נראתה לי פתאום נטייה שיש בה הגיון פנימי.

ובכל זאת, שבועות של חוסר החלטה במהלך מלחמת לבנון השנייה ותוצאותיהם – תחושת חוסר הסיפוק האסטרטגי שחשנו מול התחזקות המתמידה של חמאס ושל חיזבאללה – ביחד עם זיכרון הימים האחרים, של צעירותי, כל אלה החדירו בי את התחושה המעיקה הזו – משהו צריך להשתנות. במקום לבקר את קבלת ההחלטות שהתקבלו בשנים האחרונות יש להסתכל פנימה ולשאול את השאלה – האם צריך וניתן להביא לצה"ל תמרון אחר? תמרון שיאפשר למקבלי ההחלטות לחוש תחושת ביטחון שהתפוקה שביא התמרון תהיה שווה את המחיר שנשלם. ברור לגמרי שהמחיר תלוי גם במחיר האלטרנטיבי שנשלם על היעדר תמרון.

בצה"ל מתנהל כבר שנים דיון ער באשר לאיזונים הנדרשים בין תמרון יבשתי לבין תקיפות אוויריות מנגד. ברור שהרקע לדיון זה הוא השתנות טבע המלחמות בעשורים האחרונים והנטייה הברורה של מדינת ישראל להעדיף מבצעי אש – לפחות מזה כ-20 שנים. "מבוכת התמרון" הייתה כבר מושג שגור למדי בשיח בקרב קציני היבשה הבכירים בצה"ל.

בדרך כלל כוונת השימוש במונח "מבוכת התמרון" היתה להצביע על העובדה שמקבלי ההחלטות מהססים להפעיל כוח יבשתי גדול בפעולה עמוקה ונחרצת ומעדיפים מבצעי אש. נוספה לכך האבחנה שמבצעים מהסוג הזה – מבצעי "דין וחשבון" ו"ענבי זעם", מלחמת לבנון השנייה ומבצע "עופרת יצוקה" – מסתיימים בדרך כלל עם תחושת חמיצות כלשהי. גם האבחנה, שלפיה ממבצע למבצע האתגר האסטרטגי שמציבים האויבים בפני מדינת ישראל רק מחמיר, כבר הייתה נוכחת בשיח [4]. לכולם היה ברור עד כמה חמקמק הפך להיות המושג "הכרעה" בעידן שבו האויבים אינם עוד צבאות ערב הסדירים. בה בעת, בהיעדרו של מושג כזה, נראה היה כי נגזרו עלינו עוד ועוד מבצעים "חמצמצים", המתנות מתסכלות, החלטות מאוחרות (מדי) על מתקפה יבשתית מצומצמת מדי והתחזקות נוספת של האיומים הצבאיים על מדינת ישראל.

ובכל זאת, "מבוכת התמרון" לא הגדירה את הבעיה באופן מספק. חלק משמעותי מהקצינים הבכירים בזרוע היבשה חשב עדיין שעיקר הבעיה נעוצה בנכונות של מקבלי ההחלטות לקבל את ההחלטות הנכונות. דעתי בעניין היא שבעבר, אל מול ההישגים הנדרשים שהגדרנו, הפעלנו בעיקר מודיעין ואש משום שיכולנו להשיג את ההישג הנדרש באמצעותם. האמת היא, שאת ההישג הנדרש הגדרנו לעצמנו באופן הקשור למחיר שאותו היינו מוכנים (או לא מוכנים) לשלם. עם זאת, בעוד שניתן להתווכח על החלטות העבר, נראה שבמלחמות הבאות, אל מול האתגרים שמציב האויב וכדי להשיג הישג בזמן סביר, נצטרך לספק מענה שיהיה שלם יותר ושיתבסס על כל הכלים העומדים לרשות צה"ל, לרבות תמרון כוחות היבשה. כאשר שאלנו את עצמנו האם בעתיד, בתרחיש המלחמה הבאה, יהיה ברור וחד משמעי שצה"ל יידרש למהלך מתקפה יבשתית רחבה, התשובה היתה "כן". אך לצד התשובה החיובית הבנו גם את הקושי שיתלווה לקבלת ההחלטה הנדרשת הזאת. מכאן החלטנו להתחיל בתהליך שינסה להביא לצבא תמרון שייתן יכולת שהספקות לגבי הפעלתו ולגבי ההישגים הצפויים ממנו ייעלמו.

כשהחלטנו בזרוע כי דרוש לנו תהליך חשיבה רציני, שיעסוק בשאלת התמרון היבשתי, עמדה לפנינו דילמה של ממש. שתי גישות עמדו על הפרק: האחת, נטתה לבצע תהליך יסודי של

ניתוח מבצעי שבו ניתוחים מודיעיניים מפורטים אמורים היו להעמיד בפני זרוע היבשה את מגוון האתגרים המבצעיים העתידיים לעמוד בפני כוחות היבשה – איומי הטילים נגד הטנקים, מרחבי הלחימה המורכבים בסבך ההררי ובשטחים הבנויים והחפורים, אתגרי מטעני החבלה וכדומה. העמדה בהירה ומפורטת של שלל האתגרים הייתה מאפשרת לנו להתחלק לצוותי עבודה, בהובלת מפקדי החילות, ולפתח מענים מבצעיים לאתגרים השונים. קשה לעמוד בפני הלוגיקה השיטתית של תהליך זה ואכן, באפריל 2014 זו הייתה הנטייה שרווחה אצלנו.

הגישה השנייה הייתה ברורה פחות. היא הועלתה בפניי על ידי אלוף-משנה ערן אורטל ממרכז דדו, שבו מצאתי שותף מקצועי לאורך הדרך. הגישה הזו חתרה לבחינה מעמיקה וביקורתית של היבשה עצמה. "צריך לדבר על ההקשר הרחב יותר של התמרון היבשתי" הם אמרו. יתר על כן, ההקשר אינו מתמצה רק בשינוי של אופי האויב, מצבאות סדירים לארגונים כמו חמאס וחיזבאללה אלא הוא קשור גם למשבר המשאבים, למגבלות חברתיות וגם לשינויים אחרים בסדר היום הצה"לי. היו אלה טיעונים כלליים ששמעותם המעשית לא הייתה ברורה. ובכל זאת, שאלה אחת שנשאלה באחת ההתייעצויות ניקרה בראשי: "למה שנגיע לתשובות חדשות, כאלה שלא הגענו אליהן קודם". ובאמת, בגישת הניתוח המבצעי קיימנו כבר את כל סדנאות בניין הכוח הקודמות שלנו. יתר על כן, זהו פחות או יותר התהליך המבצעי הרגיל שמתקיים בזרוע היבשה.

דבר חשוב נוסף, שעמד לזכות גישת הלמידה הארוכה והביקורתית, היה "מעשה אמ"ן". תהליך הלמידה האסטרטגי שהוביל ראש אמ"ן דאז, אלוף אביב כוכבי, העמיד כבר בעת ההיא את תפיסת הלוחמ"ם שהפכה להתארגנות בין-זרועית מעשית וניכר היה שהתהליך שינה את אגף המודיעין של צה"ל במימדים נוספים. "מעשה אמ"ן" ייצג, אם כן, את המורכבות ואת ההשקעה העצומה שדורשים תהליכים מהסוג השני, אך גם את הפוטנציאל המעשי שלהם [5].

ההחלטה נפלה – באביב 2014 התנענו תהליך למידה אסטרטגי רחב בשם 'יבשה באופק'.

## התחלה קשה

איך מתחילים מהלך למידה זרועי רחב? כיצד מפרקים את מעטה הספקנות, לעיתים עד כדי ציניות, המאפיין אותנו כל כך, במיוחד בהקשר של תהליכי "מחשב" ("מחשב") אסטרטגי? בחדשי האביב של שנת 2014 שמנו הדגש על שיתוף מרבי של קציני החיל הראשיים, של התא"לים בזרוע ושל קבוצת מפקדים מובילים בגיבוש התהליך עצמו. אחרי סדרה לא פשוטה של דיונים הגענו למספר החלטות משותפות:

**ההחלטה הראשונה** – המניע לתהליך. הסכמנו, כי ההקשר הייחודי שמאלץ את היבשה לצאת למהלך של חשיבה מחודשת קשור בכמה ממדים. הממד הראשון – הממד האסטרטגי והמבצעי – התפרקות הצבאות הסדירים, עליית תופעת מלחמות האש, שדה הקרב המורכב החדש ואי-היציבות בגבולות. הממד השני – ההקשר של יחסי זרוע היבשה וצה"ל – מגמות הקטנת הסד"כ, קיצוץ תקציב האימונים, דרישות הבט"ש הגדלות המאיימות על יכולת ההתעצמות של הזרוע, חוק המילואים והתקציב הקטן. הממד השלישי – ההקשר הלאומי – העובדה שהתמרון היבשתי ההתקפי הפך למוצא אחרון ולא רצוי, כפי שמעידים המבצעים האחרונים, יחסי צבא-חברה ומשמעויות למתגייסים לצבא היבשה וכדומה. ולבסוף ההקשר הטכנולוגי – האם באמת מיצינו את פוטנציאל עולם הרשת והדיגיטציה ואת ההתפתחות המהירה של עולם הטילים כדרכים לשינוי האופן שבו אנו חושבים על פתרון האתגרים הנוכחיים.

**ההחלטה השנייה** – מתווה התהליך. לתפיסתי, היה זה קריטי שהפורום המוביל ביבשה, קבוצת תתי-אלופים במפקדת הזרוע וכמה ממפקדי האוגדות, יהיו שותפים כבר בהתחלה להחלטה על תהליך הלמידה ועל עיצובו. קיימנו דיון ייעודי שעסק באבחנה בין תהליכי מטה ודיונים רגילים לבין האופן שבו מתקיימים תהליכי למידה ביקורתיים ויצירתיים. בסיכומם של שני דיונים יכולנו להגיע להסכמה על כמה מעקרונות התהליך: (1) חלוקת התהליך לשלב עיצוב, שמטרתו לגבש תפיסה חדשה, ולשלב עוקבים של תכנון ושל מימוש, שעניינם להפוך את התפיסה לממשות ולהזין את התהליך התפיסתי בהבנות נוספות "מלמטה"; (2) ארכיטקטורת הניהול של שלב העיצוב שתבוסס על צוותי עבודה נושאים, בראשות תתי-אלופים, שיזינו את

הפורום המרכזי בנושאים ביקורתיים על הנושאים שיוגדרו; (3) לוח זמנים – גיבשו תכנית לשלב העיצוב שנועד להימשך עד סתיו 2014.



איור 1 – מקורות הצורך במחשב אסטרטגי, מתוך מצגת התנעת 'יבשה באופק', מאי 2014

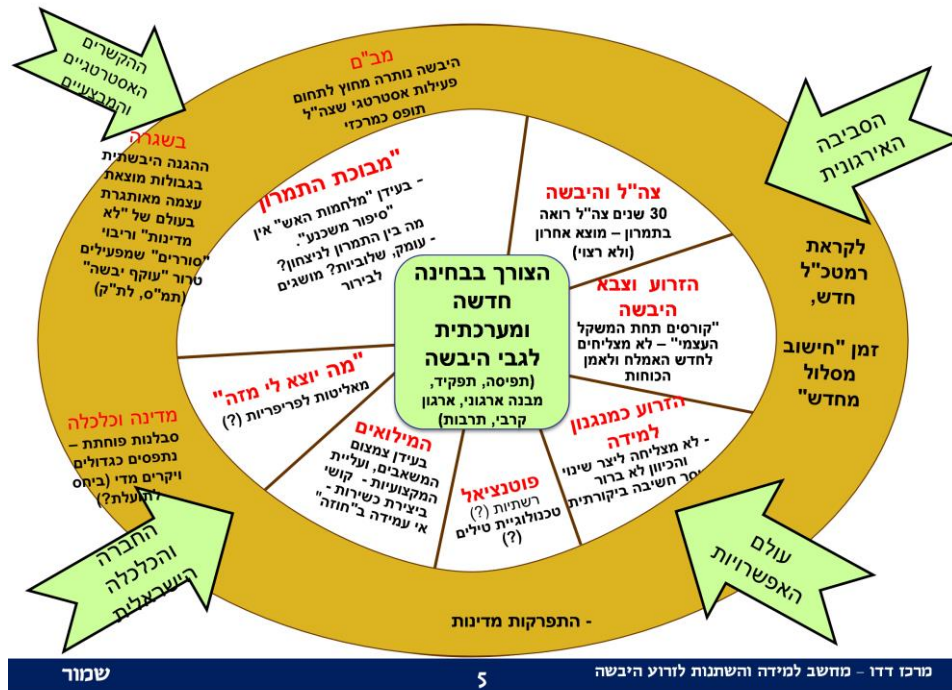
**ההחלטה השלישית** – תפיסת הלמידה. הפורום הסכים על גישה משותפת לתהליך הלמידה ובתוכה חמישה עקרונות מובילים: (1) התבססות משותפת על המניעים שאותם סימנו לתהליך (האתגר האסטרטגי, אתגר המשאבים, האתגר הלאומי והפוטנציאלים שאינם-מוצגים); (2) מתן משקל בשלב העיצוב ליצירתיות (גם אם, בשלב זה בלבד, על חשבון מעשיות); (3) הובלת מפקדים – תהליכי החקירה בצוותים יובלו באמת ובתמים על ידי המפקדים שמונו ולא על ידי קצינים כפופים; (4) חקירה מבוססת בחינה היסטורית – בחינת התהליך שעברנו בראייה לאחור תאפשר לצוותי העבודה לחשוף את המקורות ההיסטוריים של כמה מתפיסותינו ואולי תאפשר עיון ביקורתי מחדש בתקפותם; (5) גישה מנומקת לדיונים, שתאפשר לייצר נקודות חיבור והשקה בין השקפות שונות, במקום התנצחויות בין דעות.

## מהי הגישה המשותפת שלנו לתהליך?

- 1 תפיסה משותפת באשר לגורמים המחייבים אותנו לחשוב מחדש
- 2 אנו מבינים את המתח שבין הצורך של ארגון להיות מעשי, לבין "מעשיות יתר" כחסם מוכר ללמידה.  
המענה למתח – תהליך למידה בשלבים מובחנים (עיצוב, תכנון, מימוש)
- 3 מפקדים לוקחים אחריות  
חקירת העבר והעתיד והדיון בהם הם משימה אישית של דרג ההנהלה. לא "דירדור עמ"ט"
- 4 אנחנו מבינים שהתנאים להתבוננות חדשה על ההווה והעתיד, נמצאים בחקירה של עצמנו בעבר.  
חקירה היסטורית בזמן מאפשרת לחשוף למה אנחנו בנויים ופועלים כפי שאנחנו, ולהעשיר את הדיון בפער שנוצר בין התנאים בסביבה שהשתנתה לבין ההרגלים שירשנו.
- 5 מפרקטיקה של דיון בין דעות לשיתוף מנומק של נקודות השקפה  
מצופה מאיתנו להיות בעלי דעה. בשונה מדיון שעניינו קבלת החלטות, למידה עניינה היא יצירת מרחבי ידע חדשים, משותפים. תנאי לכך הוא היכולת לנמק את נקודת ההשקפה המוצגת.

איור 2 – גישה משותפת לתהליך, מתוך מצגת התנעת 'יבשה באופק', יוני 2014

ביוני 2014 קיימנו את הדיון הראשון בתכנים עצמם. בדיון זה הגענו להגדרה משותפת של מטרת התהליך ולהגדרה משותפת של מרחב החקירה של המחשב. את המטרה הגדרנו באופן רחב ביותר – **לבנות כוחות יבשה המספקים מענה חיוני ורלבנטי לאתגרי צה"ל בכל מצבי השח"ם** [6] **מול מציאות המשתנה תמידית**. את מרחב החקירה שרטטנו באופן שיאפשר לנו למנות בהמשך צוותי חקירה ייעודיים למול מרחבי הבעיה השונים. כך בין היתר, סומנו מרחב "מבוכת התמרון" כמרחב שעניינו התכלית האסטרטגית של הפעלת כוחות היבשה בעידן מלחמות האש, מרחב "צה"ל והיבשה" – כיצד משתלבת היבשה בתפיסה הצה"לית של מענה לאיום האויב, שאלת מפקדת הזרוע ותפקידה כמערכת לומדת, אתגר המשאבים – אי-היכולת לעמוד בהתייכרות המתמדת של אמצעי הלחימה הנדרשים, נושא צבא המילואים, צבא-חברה ופוטנציאלים טכנולוגיים.



איור 3 – מרחב האתגר לחקירה בתהליך, מתוך מצגת תדריך מפקד זרוע היבשה לחידוש 'יבשה באופק', דצמבר 2014

החיים הם מה שקורה לך בזמן שאתה עסוק בתכנון תכניות, אמר ג'ון לנון. בעוד אנו מגבשים את תהליך הלמידה הזרועי על עתיד כוחות היבשה, התחולל במהלך חודש יוני 2014 תהליך הסלמה מהיר בזירה הפלסטינית. בתחילה, בגזרת איו"ש סביב חטיפת שלושת הנערים והחיפוש אחריהם ומיד בהמשך ברצועת עזה. ב-7 באוגוסט החלה מערכת "צוק איתן" זרוע היבשה התגייסה למלא את חלקה בהכנת הכוחות ללחימה ולתמיכה בלחימה עצמה. בילינו כולנו – ממפקד הזרוע, ראש המטה ומפקדי החיילות ועד אחרון הקצינים והנגדים בחילות ובחטיבות ומחלקות המטה השונות – ברצועת עזה, בבסיסי הלוגיסטיקה, בשטחי הפריסה, במפקדות הקדמיות ועם הכוחות, במטרה לתרום ככל הניתן להגברת האפקטיביות המבצעית בלחימה. לחימה היא שעתנו היפה – המסירות, הרעות, היצירתיות, היוזמה – כל אלה באים לידי ביטוי עילאי נוכח פני האויב והאיום על אזרחי המדינה.

אליה וקוץ בה – כשסיימנו את מערכת "צוק איתן" ואת תהליכי התחקיר הארוכים והמפורטים שבאו בעקבותיה, שכחה מעט רוח הביקורת העצמית הנוקבת שהניעה עד אותו קיץ את תהליך 'יבשה באופק'. העובדה שכוחות היבשה לחמו ברצועת עזה לחימה עיקשת ומעוררת כבוד, כמו גם היקף העשייה שבה נגענו כולנו באותו הקיץ, הקהו במידה רבה את תחושת חוסר הנוחות ששרתה מלכתחילה בבסיס 'יבשה באופק'. צה"ל יצא למבצע קרקעי, הכוחות נלחמו ומימשו את משימותיהם – הייתכן שכבר אין צורך בתהליך?

## אוקטובר-דצמבר 2014 – מחשבים מסלול מחדש באמצעות בחינה היסטורית של עצמנו

במהלך תחקירי המבצע גם אני חשבתי, לפרק זמן קצר, שבעצם קיבלנו את תהליך הלמידה שבו חפצנו. מערכת "צוק איתן" המחישה את חיוניות כוחות היבשה וסיפקה מצע עשיר של תחקירים ושל לקחים שיספקו לנו תכנית עבודה לעוד זמן רב. הזרוע היתה שקועה בתהליכי התחקור ובתכניות העבודה ליישום הלקחים. ובכל זאת, כך נזכרנו לבסוף, גם ב"צוק איתן" יצאה ההתקפה רק אחרי שהאויב תקף בעצמו לתוך שטחנו, ממנהרות. גם ב"צוק איתן" מטרות ההתקפה הקרקעית היתה מוגבלת מאוד. בעצם, "צוק איתן" לא היתה במהותה אירוע יוצא דופן כל כך ביחס למבצעים של צה"ל בעזה ובלבנון בשני העשורים האחרונים.

נדרש היה אם כן, לטעון את 'יבשה באופק' באנרגיה מחודשת. משימה לא פשוטה בסתיו 2014. ההצעה שהועלתה [7] היתה דיון "גיניאלוגי" – [8] "העמדת מערכת "צוק איתן" בתוך ההקשר ההיסטורי של מבצעי היבשה בעשורים האחרונים באופן שיאפשר חשיבה ביקורתית שלנו על עצמנו. בחינה כזו אולי תאפשר לנו, כקבוצה, לבחון את "צוק איתן" בפרספקטיבה מאוזנת יותר, למרות החוויה והמחויבות הרגשית שחווינו בקיץ האחרון. האמת היא שלא ייחסתי לדיון ה"גיניאלוגי" הזה משמעות רבה. מה כבר אפשר לספר לנו על מבצעי היבשה, שברובם השתתפנו אני ובכירי הזרוע באופן אישי, שאיננו יודעים? לכן, על בסיס אותה הצעה, קיימנו את הדיון הראשון שאחרי "צוק איתן" במעגל מצומצם של כשמונה משתתפים.

הדיון שהתקיים בחודש אוקטובר הפתיע אותי. העמדה שיטתית וחכמה של ההיסטוריה המוכרת לכולנו, אפשרה לנו לחשוף את התהליך ההדרגתי והאיטי שעיצב, למעשה בעשורים האחרונים, את תפיסת צה"ל ואת תפיסת היבשה בתוכו. כולנו השתתפנו בתהליך הזה, אבל רמת המודעות שלנו כלפיו היתה נמוכה. ההסתכלות ההיסטורית אפשרה לנו לגבש מודעות משותפת לקשרים שבין מגמות אסטרטגיות של ממשלות ישראל בשנות ה-90 לבין מגמות בהגות ובעשייה צבאית במערב ("מערכות מוכונות אפקטים", מלחמות קוסובו והמפרץ ועוד) ולבין המגמות של צה"ל (מבצעי אש בלבנון בשנות ה-90, לצד איום בהפעלת כוחות היבשה, שיטה ש"יובאה" לרצועת עזה במהלך שנות ה-2000). היה זה דיון סוער, כולנו היינו שותפים במבצעים שהוצגו על גבי השקף ולכולנו היה מה לומר להגנתם או לגנותם.

בסיכומי של הדיון השגנו התקדמות בשני ממדים: **בממד הראשון**, התקדמנו התקדמות של ממש בהגדרת הבעיה של כוחות היבשה. התברר שמן הצד האחד, מדינת ישראל רואה במבצעי היבשה כמסוכנים וכיקרים מדי בחיי אדם ומן הצד האחר, רואה המדינה את המבצעים כרלבנטיים במידה מוגבלת מאוד ביחס לאיום העיקרי של האויב – האיום של שיגור רקטות לעורף ישראל. מצאנו יחס ישר בין הרלבנטיות של כוחות היבשה כלפי האיום שנסקף לעורף לבין הנכונות להפעלתם. ב"חומת מגן" לא היה ספק שרק כיבוש הערים הפלסטיניות וחזרה למתכונת החיפוש והמעצר של מחבלים תאפשר לצמצם את הטרור בישראל. ב"צוק איתן" היה ברור שרק כוח יבשתי יוכל לאתר את פירי המנהרות ולהשמידם. ביתר המבצעים, נעשה שימוש בכוחות היבשה כמוצא אחרון בלבד ולמטרות מוגבלות. **בממד השני**, הדיון – שלא היה רק אינטלקטואלי אלא גם חוויה רגשית סוערת – טען את המשתתפים בתחושת המשבר שאבדה לנו מעט ושבלעדיה לא נוכל להתקדם בתהליך.

כמה שבועות לאחר מכן, הבאנו את הדיון הזה לפורום המוביל של 'יבשה באופק' – התהליך הותנע מחדש.

אך דבר מה עדיין היה חסר. לא היה ברור שכל משתתפי התהליך מבינים כי אנו מחפשים שינוי של ממש, דילוג רעיוני, בשונה מההמשכיות בתפיסת היבשה. עדיין נדמה היה שחלקנו סבורים שבשיטת "עוד מאותו הדבר" – עוד 'מעילי רוח', עוד נגמ"שי נמ"ר וכדומה – נביא את הבשורה הנדרשת. הפתרון היה להעמיד דיון היסטורי נוסף שמטרתו היתה להמחיש את האבחנה בין המשכיות לבין דילוג בנקודות זמן קריטיות בחיי צה"ל וצבאות אחרים ולהבהיר את ההבדל שבין התפתחות והמשכיות לבין קפיצות תפיסתיות גדולות יותר, שלכמותן אנו מכוונים את התהליך.

במסגרת הדיון ההיסטורי זיהינו שני מקרי בוחן אשר הדגימו הצלחות ארגוניות בהתנתקות מדפוסי פעולה מסורתיים נוכח מציאות משתנה ובהטמעה נחשנית של תפיסות חדשניות.

**האירוע הראשון** שבחנו היה תהליך התפתחותו של ארגון ה"הגנה" טרם קום המדינה והחלטתו של דוד בן גוריון על ביטולו והקמתו של צה"ל. שורשי ה"הגנה" היו נטועים עוד בארגון "השומר" שהוקם בשנת 1909 ושנועד בעיקר לצורכי הגנה על המושבות ועל אדמותיהן החקלאיות מפני פורעים ושודדים ערבים. ארגון "השומר" אמנם היה חיוני בתקופה שבה פעל אך המעבר לשלטון הבריטי בארץ ישראל בשלהי 1917 והיווצרות אתגרים חדשים, הצריכו מ"השומר" "מתיחה" – ארגונית ותפיסתית – שבה הוא כבר לא עמד, נוכח אבדן נכסים ולגיטימציה פנימית [9]. החלת המנדט הבריטי שינתה את המציאות שבה תפקד היישוב באופן משמעותי ועלה צורך חדש להגנה מפני כנופיות ערביות מונחות אידיאולוגיה פוליטית במסגרת מאבק לאומי. למעשה, כארגון המוני-עממי היה ה"הגנה" הגדלה ארגונית של "השומר" שאכן היה רלוונטי להתמודדות עם איום הפרעות שבאו מצד ערביי הארץ.



עם התקרר סיום המנדט הבריטי וההכרזה על קום מדינת ישראל, הבין בן-גוריון כי **התפתחות כמותית אינה מספיקה וכי נדרש "דילוג" איכותי**, כדבריו:

היה צורך **בשבירת כלים** – כי משטר הביטחון, שהיה קיים שנים רבות והייתה בו ברכה רבה, לא התאים עוד לצרכים ולתנאים החדשים, ולא קל אצלנו לשבור כלים, אם גם אבד עליהם כלח; כי גם 'מהפכנים' שבתוכנו הם ביסודם שמרנים אדוקים, ואצלנו מקדשים הקליפה גם כשתוכנה התרוקן, ולא קל היה לשבור כלים, אבל לא פחות קל היה הדבר השני – להקים כלים חדשים[10].

כמו כל הצעה לשינוי, הצעת בן-גוריון להפוך את ארגון ה"ההגנה" לצה"ל איימה על הסביבה הביטחונית הפנימית של המדינה שבדרך והחל מאבק איתנים שלא הוכרע עד תחילת מלחמת העצמאות. הטיעונים כנגד, שהובלו על ידי ישראל גלילי, ראש המפקדה הארצית של ה"ההגנה", היו מנומקים, מגוונים ובעיקר מונעים מאמונה לוחטת שעצם השינוי מוטעה. הקמת ה"הגנה" לאחר "השומר" היתה אמנם התפתחות ארגונית משמעותית, אך גודל השינוי הפריע למתנגדים לזהות את חוסר הרלבנטיות של ה"הגנה" נוכח האתגרים העתידיים. בן-גוריון המשיך בשלו והכריע כי "אנו חייבים ללמוד תוך סערת המלחמה. **וללמוד פירושו גם לשכוח דברים שנתיישנו**, להיגמל מהרגלים [...] אנו חייבים ללמוד **תורה חדשה**, תורה של צבא סדיר ומלחמה מודרנית, שלא נתנסינו בה עד היום[11]."

ערב הכרזת העצמאות פורקה המפקדה הארצית של ארגון ה"הגנה". כך הסתיים המאבק של בן-גוריון להעברת המרות והאחריות על כוחות הצבא ולניהול המלחמה לידי הממשלה והקיץ גם הקץ על משטר הביטחון הישן, שלא תאם עוד את צרכי המדינה הריבונית[12]. בן-גוריון נדרש, אם כן, להתגבר על נטיות ארגוניות חזקות שדחפו להמשכיות תפיסתית וארגונית. לפי עדותו, והמחקרים ההיסטוריים מחזקים זאת, היה זה מאמץ אינטלקטואלי ומנהיגותי כביר. חשוב היה לי להדגיש זאת בפני פורום מפקדי היבשה הבכירים.

**האירוע השני** שנותח במסגרת הדיון ההיסטורי היה תהליך התפתחות הדוקטרינה המלחמתית במערב, משלב גיבוש צבאות ההמונים בתקופתו של נפוליאון, דרך השתלטותה של הארטילריה על שדה הקרב ו"מתיחתו" עד דוק של היגיון זה במלחמת העולם הראשונה ועד לגיבוש רעיון הבליצקריג (Blitzkrieg) במלחמת העולם השנייה.

הגיוס לצבא, שהפך לכללי עם בוא המהפכה הצרפתית, הוליד בתקופתו של נפוליאון את מושג צבא ההמונים והביא למהפכה של ממש בשדה הקרב האירופאי. במלחמת האזרחים האמריקאית לחמו בשדה הקרב כבר קרוב ל-3 מיליון חיילים. בהתארגנות האירופאית "המסורתית" של הצבאות האמריקאים, השתלבו כעת תהליכי טכנולוגיה ותיעוש והירי והפעלת האש השפיעו משמעותית על שדה הקרב. יכולת ההשמדה עלתה, וכ-630,000 חיילים נהרגו במהלך הקרבות. ארבעה עשורים אחר-כך, במלחמת רוסיה-יפן, החל מ-1905 הפך המקלע לאחד הגורמים המשמעותיים ביותר בשדה הקרב של מלחמה זו, יחד עם אש ארטילרית מהירה. כמות הכוחות הנלחמים אמנם הייתה קטנה בהרבה יחסית למלחמות באירופה ובארצות-הברית (כ-300,000 חיילים בכל צד), אך הסכנה הגדולה שבה היו נתונים הכוחות, לאור השימוש המאסיבי באש, הובילה להתפתחות מאפיין שיהפוך למרכזי יותר ויותר – מלחמת החפירות[13].

במשך 100 שנים חוו צבאות המערב תהליך דרמטי של גידול בצבאות, התפתחות יכולת אש תעשייתית ושליטת יכולת התנועה בשדה הקרב, כפי שבאה לידי ביטוי בתופעת הביצורים והחפירות במלחמת האזרחים האמריקאית ובמלחמת רוסיה-יפן. ובכל זאת, המשיכו מדריכי השדה לדגול בהתקפות חזיתיות בכל מחיר[14]. במהלך מלחמת העולם הראשונה הופיע הטנק – פוטנציאל להחזרת התנועה לשדה הקרב באמצעות השילוב שביין מנוע בעירה פנימית, שריון וכוח אש. הפוטנציאל הטכנולוגי אף הומחש במלחמה בקרב קמבריי (1917) שבו הופעלו לראשונה טנקים במאסה שאפשרה תמרון מבקיע עמוק לעורף המגננים הגרמניים. ובכל זאת, רוב צבאות המערב החמיצו את הפוטנציאל התפיסתי שגלום היה במנוע הבעירה הפנימית (הטנק, המטוס) לצורך החזרת מערכות התנועה העמוקות. הסובייטים והגרמנים אימצו את הפוטנציאל ולמעשה הפכוהו לתפיסתם במלחמה, הצרפתים הלכו על "עוד מאותו הדבר" – וביססו את קו מאזינו המפורסם.

**האם נשכיל אנו, מפקדי כוחות היבשה הנושאים באחריות ברגע ההיסטורי הנוכחי, לזהות את הפוטנציאל הבא, לדחות את הפיתוי להמשיך ולפתח את אזורי הנוחות המוכרים לנו ובאמת ובתמים להשתנות? זו השאלה שעמדה על הפרק.**

בשני ניתוחי האירועים ההיסטוריים הללו ניתן לזהות את "ניצני החדשנות" עוד בטרם נעשה הדילוג הרעיוני. יתכן שבדיעבד ניתן להסביר את הקפיצה הפרדיגמטית בכך שכבר היה עוגן, קטן ככל שיהיה, להיאחז בו. במקרה של פירוק ארגון ה"הגנה" והקמתו של צה"ל ניתן להצביע על הפלמ"ח, כארגון סדיר למחצה, כמנבא את תצורת הצבא העתיד לקום ואת אופי פעילותו ואילו במקרה של לוחמת השריון ניתן להצביע על הפעלת הטנקים בקרב 'קמבריי' במהלך מלחמת העולם הראשונה (1917), כאנקדוטה המסמנת את ההבקעה המשוריינת כפוטנציאל תפיסתי בעתיד.

האם נצליח להפוך את האנקדוטות המוצלחות מעברינו הקרוב למשל, מבצע "ימי תשובה" לכלים תפיסתיים אמיתיים שיאפשרו לנו להשתנות?

בסוף פרק הבחינה ההיסטורית, הגיניאלוגיה של עצמנו, סיכמנו מה למדנו: קשה מאוד להבחין בצורך ההיסטורי בשינוי (ההיסטוריה רצופה אירועים של אי-זיהוי הצורך הזה); בדרך כלל ניצנים של שינוי מופיעים "מלמטה", נדרש לזהותם ככאלה ולמצות את ההזדמנויות התפיסיות; גם לאחר שזוהו הצורך להשתנות וכיוון השינוי – תהליך השינוי הארגוני הוא קשה ורצוף מכשולים.

- למרות שהתהליך הותנע מחדש, די ברור היה כי בשלב זה, חורף 2014, אבדו לנו כבר כמעט ארבעה חודשים. בהנחה ש'יבשה באופק' אינו רק תהליך פילוסופי, אלא תהליך שנועד לאפשר לזרוע היבשה תכנית עבודה חדשה לקראת התר"ש הצה"לי שתוכנן לאביב 2015, ברור היה שהתכנית שלנו דורשת שינויים משמעותיים. למעשה בנובמבר 2014 בנינו את התהליך מחדש, תוך קבלת כמה החלטות קשות, כדלהלן:
- בשונה מכוונתנו המקורית, התהליך המחודש של 'יבשה באופק' יתמקד בסוגיית התמרון היבשתי בלבד. הגנת גבולות, מפקדת זרוע היבשה, עולם המילואים וסוגיות נוספות שסימנו לעצמנו, יצטרכו לחכות.
- בשונה מתכנית 'יבשה באופק' הקודמת, את התהליך הזה נצטרך להוביל במהירות יחסית, באמצעות התקדמות בכמה ערוצים במקביל.
- למרות הרצון המקורי לאפשר השתתפות רחבה של אנשי היבשה בדרגות זוטרות יותר בתהליך באמצעות קבוצות עבודה, במתכונת החדשה יהיו מספר מצומצם של קבוצות עבודה שנושאן העיקרי יהיה עיבוד ביקורתי של התפיסה המתהווה בפורום המרכזי.

וכך גיבשנו מתכונת למידה מחודשת לתהליך. למידה בשלושה ערוצים:

במרכז התהליך יעמוד ערוץ הלמידה המרכזי – פורום התא"לים המובילים בזרוע, מפקדי אוגדות נבחרים ונציגי הזרועות והמטכ"ל. ערוץ זה יבחן את האויב; יעסוק בשאלת ההכרעה – מהותה, תפקידה ומשמעותה; יגדיר את הבעיה ברמותיה השונות (אסטרטגית, אופרטיבית וטקטית) ויבחן את המקורות הפוטנציאליים לשינוי בתפיסת היבשה, ביכולותיה ובארגונה.

לצד הערוץ המרכזי בחרנו להעמיד ערוץ של ניסויים ומשחקי מלחמה. ערוץ זה נועד לבחון את הרעיונות המתהווים בערוץ המרכזי, לאתגר אותם, להעמיקם ולהעשירם ולספק "בשר" נוסף לדיון בערוץ המרכזי. זו אמורה היתה להיות "המעבדה" של 'יבשה באופק'. ראשי חטיבות יבשה וכוח האדם של הזרוע, שני קצינים מבריקים וחדורי תחושת שליחות שהחלו בתפקידם במהלך הקיץ, העלו את הרעיון לפיו יש לשלב בתהליך "למידה מתוך חיכוך", שתאתגר את הרעיונות שעולים ותסייע לשכללם. בין החודשים דצמבר 2015 לאפריל 2015 קיימנו לפחות ארבע סימולציות ומשחקי מלחמה שונים, חלקם בדרג אל"ם בזרוע ובהשתתפות נציגי הזרועות והמטכ"ל וחלקם באמצעות הפלטפורמה של קורס מפקדי אוגדות ומשחק מלחמה ייעודי משותף עם קציני המטה של פיקוד הצפון ועם גיס 479 ומפקדות האוגדות שלו. משחקים אלה לא רק קידמו את ההבנות שלנו לגבי התפיסה שהתהוותה אצלנו במקביל, אלא גם תרמו תרומה עצומה להרחבת השיח התפיסתי שהתבצע בזרוע לכלל קבוצת המפקדים המובילה בצה"ל.

הערוץ השלישי היה למעשה צוות היגוי לתהליך כולו, שכלל את רמ"ט הזרוע, תת-אלוף חגי מרדכי, וקבוצה מצומצמת של קצינים. בצוות זה קיבלנו החלטות היגוי באשר לתכנים שיידונו בדיונים הבאים של ערוץ המרכזי וקיימנו למידה בהרכב אינטימי במטרה לעבד את התובנות שעלו בערוצים האחרים ולהביאן לפני צוות הלמידה המרכזי, הרחב יותר, כבסיס להמשך הלמידה המשותפת.

בנובמבר 2014 יצאנו, אם כן, מחדש למסע החקירה העצמי שלנו.

## מאמץ עיקרי (פורום מוביל)



איור 4 – עיקרי השלבים בתהליך הלמידה אחרי "צוק איתן" בערוץ המרכזי. בצדדים – ערוץ משחקי המלחמה והניסויים ושילוב תובנות מתהליכים חיצוניים נוספים.

## יבשה באופק' – התהוות התפיסה

יצאנו, אם כן, לדרך מחדשת. הדיון ההיסטורי הביקורתי תרם לנו את ההבנה שאת השינוי יש לחפש בתוך עצמנו – היבשה היא שצריכה להציע אופק אסטרטגי אחר שישרת, בתורו, את תפיסת ההכרעה החדשה של צה"ל. התרומה הנוספת של ההסתכלות ההיסטורית היתה נקודת האור שהיא סיפקה לנו. מצאנו במקרה שכמעט נשכח, מבצע 'ימי תשובה' ב-2004, דוגמה להפעלה חדשנית ומוצלחת מאוד של כוח משולב יבשה-אוויר-מדיעין. יתר על כן, הבנו כי קיימים שני תנאים הכרחיים לשינוי תפיסתי וארגוני של כל ארגון: **האחד** – רצון להשתנות. היבשה, כשם כולל לקבוצת המפקדים הבכירים המובילים אותה, צריכה לרצות בכל מאודה להשתנות. אין זה דבר פשוט, גם אם הצורך בשינוי הוא מובן לצופה מן החוץ, די ברור לשינוי כזה יהיה בהכרח רווי בכאבים וביציאה מאזורי הנוחות של רבים מאיתנו. מכיוון שהחסמים לשינוי הם גדולים, נדרש תנאי הכרחי **שני** – הכרה של הארגון כי השינוי הוא אפשרי ובר מימוש. בלי האמונה שישנו "אופק" אחר, נגזר על תהליך אסטרטגי להיתקע בשלב הציניות המקובל במקומותינו ולהישאר בגדר תיאור נוסף, גם אם אינטליגנטי מאוד, של הבעיה.

כאמור, הדיון ההיסטורי סיפק לנו שתי נקודות אחיזה הקשורות הן בתנאי הראשון – תחושת משבר אמיתית שהיא פועל יוצא של בחינת ההיסטוריה של 20 השנים האחרונות (כלומר לא משבר רגעי) והן בתנאי השני – היכולת לעשות שינוי. באשר למשבר, כבר בתהליך למידה קודם שנעשה בזרוע הבחנו כי בדרך כלל האויב רואה ראשון, יורה ראשון ונעלם – טרם מומשה

יכולת התגובה שלנו. בנוגע להזדמנות, מצאנו כי השילוב הנכון של אוויר ויבשה, בתנאים של מערכת פיקוד ושליטה אחודה וקבלת החלטות מהירה, עשוי לייצר אפקטיביות עצומה גם מול אויב שחמקמקו אומנותו. כמוכן שמאז 2004 ('ימי תשובה') האויב למד את דרכי הפעולה שלנו ולכן הפוטנציאל שמצאנו הותנה בדרכי מימוש יצירתיות חדשות.

מנקודה זאת, חתר תהליך הלמידה למיציג שני אפיקי דיון: האחד – הגדרה מדויקת ככל הניתן של הבעיה שאותה צריך לפתור. השני – חיפוש כל פוטנציאל השתנות אפשרי ומיציג הדיון בתועלת ובאפשרות לממשו. באפיק הראשון בחרנו במתאר ייחוס עיקרי שיסייע לנו במיקוד הדיון. זיהינו את חיבאללה כמקרה בוחן מחמיר ומייצג של האויבים מהסוג החדש אליהם נדרש צה"ל להיערך ולמדנו היטב את תפיסת הלחימה שלו ואת מגמות ההתעצמות העתידיות שלו.

הבנו כי על מנת לממש הכרעה אופרטיבית של אויב מסוג זה – אויב מסתתר הערוך היטב להגנה בשטחים מורכבים ומבסס את ההתקפה שלו בעיקר על מתקפת אש אינטנסיבית לעורפנו ממרחבי שיגור עצומים בעומק מדינתו – נדרש לבצע שני דברים בו זמנית. מן הצד האחד, להלום בעוצמה במרכזי כובד של הארגון ומן הצד השני, לדכא ביעילות את פעילותו בתאי שטח עצומים בגודלם. החידה, אם כך, היא כיצד עושים את שני הדברים בו זמנית, בלי להגדיל משמעותית את סדר הכוחות של צה"ל. מכיוון שהאויב ערוך היטב לקרב ההגנה הקרקעי שלו, נדרש לעשות את כל זאת תוך הבטחת שיעור נפגעים מצומצם בקרב כוחותינו ובקבועי זמן מהירים שיחסכו לעורף שבועות של שהייה במקלטים.

באפיק הדיון השני, בניצוחו של ראש מטה הזרוע, תת-אלוף חגי מרדכי, סרקנו במסרק דק את מירב הרעיונות התפיסתיים והטכנולוגיים שנתפסו בעינינו כרלבנטיים לדיון. כלומר, את הרעיונות שיש בהם פוטנציאל לשינוי רצוי. קיימנו לפחות עשרה דיונים בפוטנציאלים שאיתרנו – תפיסות מוטות כוחות מיוחדים, תפיסות מוטות תנועה מהירה לעומק האויב, תפיסות מוטות טכנולוגיה חדשה ועוד. חלק מהתפיסות הובאו לבירור נוסף בערוץ "המעבדה" – משחקי מלחמה לבחינת אחדות מהתפיסות שהתקיימו במסגרת השתלמות מפקדי אוגדות, במסגרת פורום ראשי מחלקות התורה של הזרוע ועל גבי פלטפורמות ניסוי וחשיבה נוספות.

## הגדרת הבעיה – רקע



מרחב הדין התברר כעצום, אך הזמן הלך והתקצר. באביב אמור היה המטה הכללי, בהובלתו של הרמטכ"ל החדש, רב-אלוף גדי אייזנקוט, להתכנס לסדנה שתקבע את תפיסתו העתידית של צה"ל ואת תכנית ההתעצמות שתגבה אותה. איך מכנסים תהליך כזה?

בחרנו להעמיד שלוש קבוצות עבודה, שכל אחת מהן תנסה לעבד את הכיוונים התפיסתיים השונים שייצגו עד אותה נקודה מתוך הדיונים שקיימנו. את הכיוונים התפיסתיים תעמתנה הקבוצות עם הגדרת הבעיה, כפי שנוסחה באותה העת, ותנסנה להגיע לסינתזה תפיסתית משל עצמן. הקבוצות עבדו במהלך חודש פברואר, במקביל להמשך העבודה באפיק הלמידה המרכזי של 'יבשה באופק'.

יש להודות ששלוש הקבוצות חזרו עם שלוש עבודות שונות בתכלית – במהותן, ברעיון המוביל שלהן וגם ברמות ההעמקה והבשלות. למרות זאת, שמא בזכות זאת, הדין ההשוואתי בין תוצרי הקבוצות אפשר לנו לנסח באופן בהיר את המתח התפיסתי הדומיננטי ביותר שעמד לפנינו: המתח שבין פעולה מבוצרת בשטחים גדולים לפעולה ממוקדת בעוצמה גבוהה למרכזי כובד. חשוב מכך – עבודת הקבוצות אפשרה לנו, בזכות דיון ביקורתי בעבודות, להבין שאין מדובר במבוי סתום. בעוד שבעבר ראינו את הדילמה הזו כדרך ללא מוצא, כעת, אחרי "מסע היבשה בארץ הפוטנציאליים", הבנו שאולי במתח הזה טמונה גם התשובה.

## "אאוריקה"

'יבשה באופק' ניסחה, לטעמי, תשובה טובה וחדשנית לשאלת המחקר – כיצד נכריע את המערכת הלוחמת של האויב, נמנע ממנו מלממש את תפיסת הלחימה שלו ונביא אותו להכרה כי צורת הלחימה שאותה הוא סיגל בעשורים האחרונים אינה יעילה עוד. כמובן שאין זה המקום לפרוס בפני הקוראים את מהות התשובה הזו. נאמר רק שתפיסת הלחימה היבשתית שאותה אנו מפתחים היום מדגישה, יותר מבעבר ובאופן שונה מבעבר, את הפוטנציאל של לוחמה רשתית כפלטפורמה עיקרית לשיפור דרמטי באפקטיביות של הכוח היבשתי ביחס לאיום האויב וליעילות של הכוח היבשתי במונחי היקף הכוח והזמן הנדרש לביצוע משימות. הדגשים נוספים בתפיסה קשורים לבנייה של כוחות מיוחדים ולהפעלתם, להקמתה של חטיבת קומנדו בצה"ל, לשילוב נוסף של יכולות תמרון עמוקות, לשיפורים רבים בעוצמה של המסגרות הטקטיות היבשתיות ולשינויים מרשימים בתפיסת הסיוע הלוגיסטי [15]. לכל אלה קבענו גם סדרי עדיפות ברורים – בניין כוח דיפרנציאלי. 'יבשה באופק' לא יכולה להתעלם מאתגר המשאבים, לכן התפיסה מגדירה באופן ברור סדרי עדיפויות הכוללים התמקדות באוגדות הסדירות של צה"ל תחילה. אוגדות אלה תהווה גם את חוד החנית של ההתנסות והלמידה הזרועיים כהכנה להמשך הפצת היכולות בכלל הסד"כ וכן "חיצים חזקים" של הפעלת הכוח, מתוך שאיפה שתמרון מהיר ונחוש של חיצים חזקים אלה יקטין את הצורך בהרחבת הלחימה לכוחות רבים יותר. ברור גם כי אין מדובר בקסם או בהבטחה שאין בצידה סיכונים – לא ביטלנו את אי-הודאות של שדה הקרב. יתר על-כן, כוחות היבשה אינם אמורים לשאת לבדם בנטל הלחימה. המטרה שאותה ניסחנו בסוף שנת 2014: **"גיבוש חזון בר מימוש לתמרון יבשתי אפקטיבי ויעיל – תמרון המגלם פוטנציאל, בשילוב עם יתר עוצמות צה"ל, להכרעה"**, הזכירה לנו את חובת הצניעות. ההכרעה תהיה פועל יוצא של בניית מערכת צה"לית שלמה ומסונכרנת – חיבור נכון והדוק יותר בין כוחות היבשה לבין כוחות האוויר והמודיעין. חיבור, שתחילתו נמצאת במערכת בניין הכוח והמשכו בעוצמה צבאית שהיא רקמה בין-זרועית הדוקה וחלקה יותר, אולי יהיה בכוחו לייצר מערכת צבאית אפקטיבית יותר אל מול האתגרים שאותם מעמיד האויב. הבחנו בפוטנציאל הצה"לי הטמון ברשתיות בין-זרועית מלאה. עם זאת, הבחנתנו היתה, שבתוך המכלול הצה"לי הרחב יותר כוחות היבשה הם שהיו המרכיב המרכזי שדרש בירור ושינוי במערכת השלמה הזו.

## תכנון ומימוש

יכולנו לעצור את סיפורנו כאן. יצאנו לחפש אופק חדש ליבשה מתוך תחושה שאינה מבוררת, אך בווערת, של מבוכה ואולי אף של משבר. הדרך היתה קשה ומורכבת, אך לכאורה מצאנו,

לפחות לשיטתנו, בשורה שגלומה בה הבטחה של ממש. **אך הדרך למימוש ארוכה ומורכבת לא פחות** וכנראה שאף יותר מהדרך לעיצובו של הרעיון הראשוני. לא כולם ביבשה, ודאי לא מחוצה לה, יכלו להבין לעומק את המהלך התפיסתי שעברנו אנחנו במהלך של חודשים ארוכים. יתר על כן, הרעיון המרכזי של 'יבשה באופק' – רתימת יכולות רשתיות מתקדמות (בשונה מתפיסת השו"ב הנוכחית שלנו) לאגבור לוחמת היבשה – רעיון זה נעדר "לובי" טבעי ביבשה. חיל השריון, חיל הרגלים, חיל ההנדסה, חיל האיסוף הקרבי וחיל התותחנים – כל אלה הם מקצועות לחימה מאורגנים המסוגלים לנתח את צרכיהם ולקדם אותם. "לוחמה רשתית", לעומת זאת, לא רק שאינה מהווה ארגון או חיל בזרוע היבשה, אלא שהיא גם נתפסת, בטעות, כאיום מסוים על תפיסת "צי"ד" – צבא יבשה דיגיטלי, תפיסה חשובה ורלבנטית שאותה קידמנו בזרוע עד כה באמצעות מנהלת וענפים ייעודיים במטה הזרוע.

וכך יצאנו באביב 2015 לתכנון מקביל: גיבוש מפורט יותר של תפיסת 'יבשה באופק', מן הצד האחד; תכנון התר"ש וההצטיידות והמימוש של תפיסת הלוחמה הרשתית שלנו ברמה האמל"חית, מן הצד האחר; ודיון על האופן שבו נדרשת הזרוע להתארגן מחדש לאור התפיסה החדשה, מן צד נוסף. את כל אלה עשינו במקביל למהלכי תר"ש גדעון ולא-הוודאות העצומה שנוצרה ביחס לשאלות ארגוניות בלתי תלויות שעלו באותה העת, כמו שאלת איחוד אפשרי בין זרוע היבשה לאגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה, שאלות ההתכנסות בכוח אדם בהיקפים דרמטיים וסוגיות נוספות.

## סיכום

הנסיבות הצבאיות, האסטרטגיות, הטכנולוגיות והחברתיות של העשורים האחרונים הביאו את צה"ל לתהליך של דחיקת התמרון היבשתי ההתקפי ממרכז הבמה של התפיסה הצבאית והאסטרטגית. שנים רבות נראה היה שהפתרונות האחרים שגיבשנו לעצמנו, מודיעין ואש מדויקים בעיקר, הגם שאינם מביאים ניצחונות צבאיים מרשימים, מספקים מענה אסטרטגי סביר לאתגרים. יותר ויותר מתחדדת אצלנו ההבנה כי בעימותים ובמלחמות העתידיות לא ניתן יהיה עוד להסתפק בתפיסת הפעלת האש מרחוק וגם לא במהלכי תמרון יבשתיים מוגבלים.

בבניין הכוח נוצר מצב שבו צה"ל הלך וחזק את יכולות המודיעין והתקיפה שלו ובנה את אחת מהמערכות המתקדמות ביותר בעולם בתחומים אלה. אך בעודו מחזק את רגל המודיעין והתקיפה, נשארה הרגל היבשתית מאחור.

'יבשה באופק', מעל הכל, חותרת לחבר את כוחות היבשה באופן עמוק, מעשי ועמיד בתנאי קרב, ליכולות הצה"ליות שהתפתחו מאוד בתחומי המודיעין, התקיפה האווירית והתקשוב. יתר על כן, 'יבשה באופק' נועדה לבנות כוחות יבשה שתרומתם למודיעין ולקטלניות הצה"לית הכוללת לא נופלת מתרומת המודיעין והתקיפה האווירית לכוחות היבשה. 'יבשה באופק' נועדה לייצר תמרון משולב אמיתי שבו הממד המודיעיני, האווירי והתקשובי, ביחד עם נוכחות כוחות היבשה בתוך שטח האויב ובצירוף תמיכה לוגיסטית מתאימה, מאגברים אלה את אלה באופן שיקשה מאוד על האויב להסתגל לקצב המבצעים שלנו.

הרעיון הזה, של תמרון משולב אמיתי – תשלובת יבשה-מודיעין-אוויר – ביחד עם מרכיבים ייעודיים נוספים הכלולים ב'יבשה באופק' ישפרו מאוד גם את יכולתו של צה"ל לקיים תמרון עמוק, כפי שמכתיבה אסטרטגיית צה"ל. לצדו של הרעיון גיבשנו גם אסטרטגיית מימוש ריאלית הכוללת את תכנית ההתעצמות הדיפרנציאלית ואת מתן ההדגש על חיזוק הכוח הטקטי בקצה החד המבצעי של צה"ל.

לא הכול בא על פתרוננו הדרך שלפנינו עודנה ארוכה והאתגרים הם משמעותיים הן בתחום המימוש של 'יבשה באופק' במתאר תקציבי מאתגר ולמול קשיים ארגוניים לא פשוטים והן ביחס לאתגרים שסימנו, אך טרם נגענו בהם. אנו מבינים כי תחום ההגנה דורש עיון מעמיק וגיבוש פרדיגמה חדשה; כן אנו מבינים, שבעידן של מערכה משולבת ובניין כוח רב-זרועי, נידרש לבחון את מבנה מטה זרוע היבשה המאורגן עדיין בחילות מסורתיות. רפורמות ארגוניות חשובות ידרשו קשב והשקעה של אנרגיה משמעותית מצדנו, כמו השילוב החדש בין זרוע היבשה לאגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה.

ועם כל אלה, 'יבשה באופק' מסמנת, כך להבנתנו לפחות, פוטנציאל אמיתי להתחדשות צה"לית. התחדשות שתשיב את כוחות היבשה למקומם הראוי במארג התפיסתי הצה"לי, אך חשוב יותר – תספק חיוניות חדשה ואפקטיביות משופרת של כלל העוצמה הצה"לית ביחס לאתגרים האסטרטגיים שמעמידים בפנינו האויבים.

## רשימת מקורות

- אביב כוכבי וערן אורטל, "מעשה אמ"ן – שינוי קבוע במציאות משתנה", **"בין הקטבים"**, גיליון 2, יולי 2014.
- ג'ונתן ב"א ביילי. "היסטוריה צבאית והפתולוגיה של הלקחים הנלמדים: מלחמת רוסיה יפן, חקר מקרה". בתוך: וילאמסון מארי וריצ'רד הארט סינרייך (עורכים), **(העבר כפתח דבר**. בן שמן: מודן, הוצאת מערכות, 2014.
- דוד בן גוריון. **צבא ובטחון**. תל אביב: מערכות, 1955.
- זהבה אוסטפלד. **צבא נולד**, כרך א'. תל אביב: משרד הביטחון, ההוצאה לאור, 1994.
- יעקב גולדשטיין. **בדרך על היעד – "בר גיורא" ו"השומר" 1935-1907**. תל אביב: משרד הביטחון, ההוצאה לאור, 1994.
- תמיר ידעי וערן אורטל, **פרדיגמת סבבי ההרתעה' – דפוס אסטרטגי ודוקטרינה במבוי סתום**, עשתונות מס' 1. מרכז המחקר, המכללה לביטחון לאומי, ינואר 2013. (מסמך פנימי).

### [1] אלוף גיא צור מכהן כמפקד זרוע היבשה.

[2] הפקודה לתכנית "שינוי כיוון 11" נמסרה כפקודה כבר ב-8 באוגוסט, אך מימושה נדחה כמה פעמים.

[3] השיחה תועדה במצלמות התכנית "עובדה" שליוותה אותי באותו יום במלחמה במסגרת מדיניות הדוברות של צה"ל באותה תקופה.

[4] תמיר ידעי וערן אורטל, **פרדיגמת סבבי ההרתעה' – דפוס אסטרטגי ודוקטרינה במבוי סתום**, עשתונות מס' 1. מרכז המחקר, המכללה לביטחון לאומי, ינואר 2013. (מסמך פנימי).

[5] אביב כוכבי וערן אורטל, "מעשה אמ"ן – שינוי קבוע במציאות משתנה", **"בין הקטבים"**, גיליון 2, יולי 2014.

[6] שח"ם – מצבי שגרה, **חירום ומלחמה**.

[7] את התהליך ליווה אל"ם ערן אורטל, ממרכז דדו, שסייע רבות בהקשר המתודולוגי של תהליך הלמידה.

[8] כהשאלה מתחום הגיניאלוגיה – חקר אילנות היוחסין. חקירת העבר שלנו כדרך לחשיפת הנחות יסוד ישנות ולעיון מחודש בהן.

[9] יעקב גולדשטיין, **בדרך על היעד – "בר גיורא" ו"השומר" 1935-1907**, עמודים 80-82.

[10] הסבר בדיעבד שנתן בן גוריון למהלך בנאומו בכנסת מיום 20 ביוני 1950. ראו דוד בן גוריון, **צבא ובטחון**, עמוד 233.

" [11] בירורים במועצת מפלגת פועלי ארץ-ישראל, תל אביב", 19 ביוני 1948, מתוך: בן גוריון, **צבא ובטחון**, עמוד 40.

[12] ראו זהבה אוסטפלד, **צבא נולד**, כרך א', עמוד 79.

[13] ראו ג'ונתן ב"א ביילי, **היסטוריה צבאית והפתולוגיה של הלקחים הנלמדים: מלחמת רוסיה יפן, חקר מקרה**.

[14] ראו **שם**, עמוד 209.

[15] שינויים אלה הם פרי עבודה מרשימה של אנשי אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה בשיתוף עם זרוע היבשה.