

## פתח דבר

"הניצחון שלנו היה פרי של תפיסת הלחימה. הוא לא פרי של יחסי הכוחות. גם אם היו לנו עוד 200 טנקים ועוד 100 מטוסים לא היינו מנצחים יותר טוב. זה היה פרי של תפיסת הלחימה ואת זה צריך להמשיך ולפתח!"...

אמירה זו של שרון לאחר מלחמת ששת הימים, מעידה על ההבנה כי תפיסה הלחימה שלאורה נבנה הכוח ולפיה הופעל במלחמה, היא זו שאפשרה לצה"ל להביא לידי ביטוי את עוצמתו בקרבות ולהכריע את צבאות ערב. התפיסה שגיבשו מפקדי צה"ל לפני מלחמת ששת הימים נשענה על ניתוח מפורט של אופן הפעולה הצפוי של האויב (הדוקטרינה הסובייטית), על לקחי מלחמת סיני, ועל המחשבה הצבאית שהתגבשה בצבאות העולם, אך יותר מכל תפיסה זו הלמה את האתגר ואפשרה פיתוח מענה מתאים.

היכולת לפתח תפיסה ומענה ההולמים את האתגר אינה ברורה מאליה. תפיסת ההבקעה הגרמנית שבאה לידי ביטוי בשנים הראשונות של מלחמת העולם השנייה, "הבליצקריג", היתה דוגמה חיובית לפיתוח תפיסה ומענה הולם לאתגר. כך גם במקרה של צה"ל בששת הימים. גיליון זה של בין הקטבים הוא השני בסדרת הגיליונות העוסקים במנהיגות ולמידה במטה הכללי. בגיליון זה נוכל למצוא מאמרים העוסקים במציאות חדשה ושונה ובקושי לפתח תפיסה ומענה ברמה המטכ"לית. המאמרים מזהים בדרך כלל את השתנות האויב ודרך פעולתו ומימדי הלחימה החדשים בהם צה"ל נדרש לפעול בעשורים האחרונים, אך כל אחד מהם מציע נקודות מבט שונות לבחינת מרכיבי המענה.

מעל הכל המאמרים מציינים את השאלה הבאה: האם אנחנו פועלים, חושבים ובנויים בהלימה לבעיות ולאיתגרים הניצבים בפנינו? האם בעתיד נוכל להגיד, בדומה לשרון, כי הניצחון היה פרי של תפיסת לחימה, יצירת מענה הולם לאתגר? מענה גמיש לאיתגרים משתנים?

הגיליון נפתח בפרספקטיבה מחודשת על תפיסת ההפעלה הצה"לית של 2006, במאמר מאת הגב' דנה פרייזלר-סוויירי, חוקרת במרכז דדו. פרייזלר-סוויירי התמקדה בתהליך פיתוח תפיסת ההפעלה ובאופן בו השפיעה התפיסה על צה"ל. במובנים מסוימים קובעת פרייזלר-סוויירי כי התפיסה מגלמת את כישלוננו של המטה הכללי לייצר תפיסה ההולמת את השינויים בסביבה האסטרטגית של ישראל. התפיסה הושפעה יתר על המידה מהלכי הרוח בארצות הברית, ופחות מדי מן התמורות שהתחוללו באותה העת בארגון חזבאללה שמעבר לגבול. המטה הכללי נכשל גם במבחן הטמעת התפיסה ופיתוח המענה בשל מה שמזוהה כ"העדר כשירות בצה"ל ליישום".

תא"ל (במיל') ד"ר מאיר פינקל, מפקד מרכז דדו, עוסק במאמרו ביחסי המטה הכללי והפיקוד המרחבי. פינקל מציג כיצד השפיעה השתנות מאפייני הלחימה של צה"ל על מרכזיותו המסורתית של הפיקוד המרחבי במערכת הצה"לית. אם בעבר הפיקוד המרחבי פתר את הבעיה המבצעית בגזרתו באופן כמעט עצמאי (לאחר הקצאת משאבים מתאימים מן המטכ"ל), הרי שהיום תפקידו הצטמצם. חלק ניכר מפתרון הבעיה מוטל על גופי המטכ"ל אשר רק בידיהם מרוכזות יכולות איסוף, תקיפה, תקשוב, תודעה ועוד. יכולות אלה מופעלות באמצעות תהליכי פו"ש ותיאום מורכבים, שלדעת הכותב הגיעו ל"תקרת זכוכית" בעילותם. בכדי ליצור הלימה טובה יותר לאתגרי ההווה, פינקל מציע מספר חלופות שנעות בין צמצום רשמי של תפקידי הפיקוד המרחבי להגנת גבולות ופיתוח ידע ועד שינוי ארגוני כולל של צה"ל שבמרכזו יצירת פיקודים משימתיים רב זרועיים. פיקודים אלה לא יעסקו בהגנת גבולות, עליה יופקד, כך להצעתו של פינקל, 'פיקוד בט"ש מטכ"ל'. 'סא"ל מתניה צחי, במאמר השלישי בגיליון זה, ממשיך את מאיר פינקל וטוען גם הוא כי המפקדה הכללית הגיעה ל"תקרת זכוכית". תקרה זו נוגעת ליכולתו של המטכ"ל לתכנן, לשלוט ולנהל את הסנכרון הנדרש בין המפקדות הזיריות והמפקדות הנושאות לאור בעיות ואתגרים אשר חוצים מרחבים גיאוגרפיים ודיצפלינריים. צחי, ראש ענף ההדרכה והתרגילים בחטיבת תוה"ד שבמטה הכללי, כותב

<sup>1</sup> מתוך דברי אריאל שרון בכנס ספ"כ, 28 בפברואר 1986, ארכיון צה"ל, תיק מספר 1987/192/1974, עמ' 61.

כי נדרש עדכון בתפיסת ההפעלה של המערכת, קרי שינוי ארגוני ותפיסתי אשר יגמיש את המערכת המבצעית.

סוגיית ההלימה בין המערכת הצבאית לבין האתגרים והשינויים בזירת הלחימה איננה ייחודית לצה"ל, כפי שמראה ש' במאמר הרביעי בגיליון. ש, 'חוקר במרכז דדו, מספק הצצה לעולמם של המטות המשולבים האמריקאים וסוקר בפנינו את אסטרטגיית הזינוק השלישית של צבא ארה"ב. זוהי אסטרטגיה שבמרכזה עומדת אי-שביעות רצון בסיסית, רב-ממדית, של האמריקאים מהמערכת המוסדית שלהם בכללותה. שלל הפתרונות שמספקת אסטרטגיית ההיסט השלישית בתחומי המשאב האנושי, מערכת הרכש, מערכת המחקר והפיתוח הטכנולוגיים ומערכת פיתוח התפיסות, משקפים למעשה את ההבנה האמריקאית באשר לשלל החסמים והבעיות במערכת המטות המשולבים הנוכחית. במאמר החמישי והאחרון, סא"ל אריאל ויינר ורס"ן אופיר חבקיין בוחנים את מידת קיומו של מאפיין מרכזי של המטה הכללי – שילוביות. לאור מחקר איכותני שערכו מציגים ויינר וחבקיין, שניהם מתחום מדעי ההתנהגות בצה"ל, את האופן בו בעלי תפקידים שונים באגפי המטה הכללי תופסים ומגדירים שילוביות ואת התנאים למימושה. ממחקרם עולה כי שילוביות מאתגרת שני מבני עומק תרבותיים מרכזיים בצה"ל: תפיסת האורגניות ואתוס הפיקוד. שילוביות, כך טוענים הכותבים, היא צורך ארגוני אסטרטגי להתמודדות יעילה ומתאמת עם האתגרים שהשנים הבאות מזמנות לצה"ל. הטיעון בעד השילוביות מחזיר אותנו למאמר הראשון בגיליון, בו הציגה פרייזלר – סוויירי כיצד הופיע הרעיון בתפיסת ההפעלה המטכ"לית לפני יותר מעשור. אם כן, נראה כי תפיסת השילוביות איננה רעיון חולף ולכן נדרש לברר מחדש האם היא אכן קידמה אותנו במידה שרצינו? מהיכן עולה תחושת אי-שביעות הרצון? האם יתכן כי השילוביות כרעיון מיצתה את עצמה? האם נדרשת לנו זהות מרכזית שהיא מעבר לסך כל-מרכיביה?

המטה הכללי של צה"ל מופקד על שילוב המאמצים הצבאיים בממדי הלחימה השונים, אך מה עליו לעשות כאשר אופי הלחימה משתנה? כיצד יתכן וילמד את הסביבה החדשה המתהווה סביבו תדיר? המאמרים בגיליון זה מציפים מעל פני השטח את הצורך בחשיבה מחודשת על אבני היסוד שלנו – המבנה והתפיסה של המפקדות. הכותבים בגיליון זה תורמים לנו חומר משמעותי בבירור שאלות אלה ונוספות. אך אין בכך די. עוד על מערכת הלמידה המטכ"לית, קווים לדמותה ותפקודה ושאלות לבחינתה, נספק באחד מגיליונותנו הבאים, שיהווה חלק ג' של הדיון.

**בהזדמנות זו שכתב העת שלנו מציין עשרה פרסומים, מבקש להודות לעורכים, לכותבים, לקוראים, למעירים, למעצבים ולכלל הפועלים בפרויקט זה. בברכת קריאה מועילה,**

אלוף - משנה ערן אורטל

ראש צוות החשיבה