

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

בין הקטבים



המטה הכללי: חלק ב'
על מנהיגות ולמידה
במציאות משתנה

מרכז דדו
לחשיבה צבאית
בין-תחומית



בין הקטבים

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

גיליון 10 - אדר התשע"ז, מרץ 2017

המטה הכללי - חלק ב' - על מנהיגות ולמידה במציאות משתנה

מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית

אגף המבצעים, חטיבת התורה וההדרכה צה"ל

מחנה דיין, המכללות הצבאיות, ד.צ. 1002

DCJ – Dado Center Journal Contemporary Issues in Operational Art

Volume 10 - March 2017

The General Staff – Part B: On Leadership and Learning in a
Changing Strategic Environment

Dado Center for Interdisciplinary Military Studies

Operations Directorate (GS/J3), Doctrine and Training Division

Israel Defense Forces

אודות "בין הקטבים"

בין הקטבים הוא כתב העת של צה"ל לאמנות המערכה היוצא לאור במרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית. כתב העת מבקש לתרום לפיתוח הידע בצה"ל על תופעות חדשות ומתהוות המשפיעות על סביבתנו, ועל המתחים והזיקות המגדירים את המערכת האסטרטגית ואת העיסוק האופרטיבי, באמצעות סדרת עיונים בתופעות ובמתחים אלו.

בין הקטבים עוסק אפוא במקום שבו ניצב המנהיג החושב והמתכנן ברמה המערכתית, בתווך שבין המעשה הצבאי לתכליתו המדינית. זהו מרחב ייחודי ומורכב של פרשנות, תיווך ויצירה, אשר במרכזם למידה ושינוי מתמידים.

גיליונות בין הקטבים זמינים באתר מרכז דדו דרך אתר צה"ל - www.idf.co.il

בשער הגיליון: בניין צה"ל ומשרד הביטחון במחנה הקריה. משכנם של המטה הכללי והמפקדה הכללית של צה"ל.

מפקד כתב העת ועורך ראשי

אל"ם ערן אורטל

עורכים

סא"ל אלי מיכלסון

קמ"א אור גליק

מר שאול ברונפלד

רס"ן רינת משה

עריכה לשונית

מר אריה שרביט

עוזר עריכה

רב"ט איתמר בר-חיים

ביטחון מידע

רס"ן רמון - קב"ם אגף המבצעים

עיצוב העטיפה

אמ"ץ-תנוה"ד, תחום המולטימדיה

והפרסומים, צוות הגרפיקה



מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית

בין הקטבים

גיליון 10

המטה הכללי – חלק ב'

על מנהיגות ולמידה במציאות משתנה

אדר התשע"ז

מרץ 2017

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..."¹

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 דוגמא 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 מציפים את השאלה הבאה: האם אנחנו פועלים, חושבים ובנויים בהלימה לבעיות ולאתגרים הניצבים בפנינו? האם בעתיד נוכל להגיד, בדומה לשרון, כי הניצחון היה פרי של תפיסת לחימה, יצירת מענה הולם לאתגר? מענה גמיש לאתגרים משתנים?

¹ מתוך דברי אריאל שרון בכנס ספ"כ, 28 בפברואר 1986, ארכיון צה"ל, תיק מספר 987/192/1974, עמ' 61.

הגיליון נפתח בפרספקטיבה מחודשת על תפיסת ההפעלה הצה"לית של 2006, במאמר מאת הגב' **זנה פרייזלר-סוירי**, חוקרת במרכז דדו. פרייזלר-סוירי התמקדה בתהליך פיתוח תפיסת ההפעלה ובאופן בו השפיעה התפיסה על צה"ל. במובנים מסוימים קובעת פרייזלר-סוירי 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 ליתקרת זכוכית' ביעילותם.

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"לי'.

סא"ל **מתניה צחי**, במאמר השלישי בגיליון זה, ממשיך את מאיר פינקל וטוען גם הוא כי המפקדה הכללית הגיעה ליתקרת זכוכית'. תקרה זו נוגעת ליכולתו של המטכ"ל לתכנן, לשלוט ולנהל את הסנכרון הנדרש בין המפקדות הזירתיות והמפקדות הנושאות לאור בעיות ואתגרים אשר חוצים מרחבים גיאוגרפיים ודיצפלינריים. צחי, ראש ענף ההדרכה והתרגילים בחטיבת תוה"ד שבמטה הכללי, כותב 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 חבקין** בוחנים את מידת קיומו של מאפיין מרכזי של המטה הכללי – שילוביות. לאור מחקר איכותני שערכו מציגים ויינר וחבקין, 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 ומותאמת 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 יתכנן 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 בגליון 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 מגליונותנו 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

תוכן העניינים

9	מה אפשר ללמוד מתהליך פיתוח תפיסת ההפעלה (2006)?	דנה פרייזלר – סוירי
51	לאן נעלם הפיקוד המרחבי?	מאיר פינקל
65	הפרד ומשול? התאמת המערכת המבצעית לאתגרי העתיד	מתניה צחי
83	המסע לאסטרטגיית ההיסט (Offset) השלישית במערכת הבטחון האמריקאית	מר ש'
109	שילוביות בדרג המטה הכללי בתהליכי שגרה	אריאל ווינר ואופיר חבקין
141	על הכותבים	

מה אפשר ללמוד מתהליך פיתוח תפיסת ההפעלה (2006)?

דנה פרייזלר – סוויירי¹

מי שמחפש את לב הסיפור במרחב שבין היצירה לבין מי שכתב אותה – טועה: כדאי מאוד לחפש לא בשדה שבין הכתוב לבין הכותב אלא דווקא בשדה שבין הכתוב לבין הקורא.

עמוס עוז, סיפור על אהבה וחושך

מבוא

בימים אלה תהליכי הלמידה בצה"ל הם רבים ומגוונים. תהליכים אלה עוסקים בסוגיות הנמצאות בליבת העיסוק הביטחוני-צבאי. אולם את השלכותיהם של התהליכים ואת תרומתם אין אנו יכולים להעריך, אלא בדיעבד. כן אנו יכולים להעריך שאנו נמצאים בעיצומו של גל למידה נוסף בצה"ל.²

מאמר זה מתרכז בגל הלמידה שהחל בצה"ל באמצע שנות התשעים ושנחתם עם פרסום תפיסת ההפעלה המטכ"לית של צה"ל באפריל 2006. תפיסה שנגנזה כעבור מספר חודשים בעקבות מלחמת לבנון השנייה. המאמר³ בוחן את הרקע לפיתוח התפיסה ואת המציאות שהתפתחה בסביבה החיצונית אל מול הנחות היסוד שעמדו בתפיסה עצמה. זאת במטרה לזהות פערים ומתחים שהתפתחו בתפיסה ולהצביע כיצד להתמודד עם מתחים מובנים אלה בתהליכי פיתוח ידע עתידיים.

¹ גבי דנה פרייזלר – סוויירי היא חוקרת במרכז דדו. בכתבת המאמר סייעה הגבי אלה טנא, אשר שימשה כעוזרת מחקר במסגרת תוכנית המצטיינים של ביה"ס לאודר לממשל, דיפלומטיה ואסטרטגיה במרכז הבינתחומי הרצליה.

מאמר זה מבוסס על מחקר מלא ומסווג שיופץ במקביל בצה"ל.

² על גל הלמידה הנוכחי בצה"ל ראו קמחי דודי, "המהפכה האינטלקטואלית בצה"ל", בתוך: מערכות 464, (דצמבר 2015); והראל עמוס וכהן גילי, "ה'גורו' שקציני הצבא העריצו עד לכישלון במלחמת לבנון השנייה חזר להדריך בצה"ל", הארץ, 8/1/2015. בצה"ל התקיימה מאז ומתמיד למידה, חלקה אף התבטא בתקופות מואצות של למידה (גלי למידה). מאמר זה מתייחס לגל הלמידה שהתרחש בצה"ל בין השנים 1991-2006 המכונה גם כימהפכה בעניינים צבאיים בצה"ל (RMA – Revolution in Military Affairs). ראו דימה אדמסקי, "תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית", מערכות, (2012): עמ' 157-216; Shimon Naveh, Operational Art and the IDF: "A Critical Study of a Command Culture," CSBA (2007): pp. 80-96.

³ מאמר זה מבוסס על מחקר מסווג שיופץ במקביל בצה"ל.

המאמר מזהה שני פערים עיקריים: הראשון הוא כיצד ולמרות התהליך המרשים שליווה את פיתוח התפיסה, התפיסה פספסה את היריב המרכזי של צה"ל בתקופה (ועד היום) – עלייתו של היריב הסמי מדינתי, בדמותם של חיזבאללה וחמאס. הפער השני, שבמובנים רבים מסביר את הפער התוכני בתפיסה, נוגע לתהליך פיתוח התפיסה ולמתח העצום שבין התיאוריה לפרקטיקה. במסגרת זו זוהו מתחים מובְּנִים בתהליכי למידה ופיתוח תפיסה שקשורים לשאלות הבסיס של מהי תפיסה בצה"ל? ביחס לאסטרטגיה, לתורה וללמידה; עד כמה קשה לפתח ידע חדש במערכת צבאית, להיפרד מתפיסות קודמות, ובעיקר להטמיע את החדשות?; תפקידו המרכזי של המפקד בתהליכים שכאלה ושל הקבוצה שמלווה אותו; ההבדלים בין למידה מהשטח לעומת למידת המטה; ובמגבלות המעכבות למידה ומעכבות שינויים בצה"ל.

במהלך העבודה נעשתה הפרדה בין הממצאים הראשוניים – התפיסה עצמה, החומרים שפיתחו צוותי העבודה וסיכומי הדיונים שהתקיימו סביבה – לבין פרשנויות של הגורמים שהיו מעורבים בפיתוחה שעימם נפגשתי ושוחחתי, לצד פרשנותי שלי.

ברצוני להודות לכל אלה שתרמו מזמנם ומתובנותיהם לעבודה זאת. תודה אישית לעמיתיי ולמפקדיי על ייזום הפרויקט, הערותיהם, השיחות עימם וחשיפת החומרים בפני (לפי סדר א"ב): ד"ר דימה אדמסקי, אל"ם ערן אורטל, אלוף (מיל') יוסי ביידך, מר סם ברונפלד, אל"ם (מיל') גילה גולדרט, אלוף (מיל') גרשון הכהן, תא"ל (מיל') יורם חמו, ד"ר אוהד לסלוי, סא"ל אלי מיכלסון, תא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל ומר גור צלליכין. תודה מיוחדת לשר הביטחון והרמטכ"ל לשעבר, משה יעלון, ולתא"ל (מיל') ד"ר שמעון נוה, על הזמן הרב שהקדישו לנושא.

רקע

שינויים בסביבה האסטרטגית של צה"ל

השינויים האסטרטגיים שהתרחשו בעולם ובמזרח התיכון בתחילת שנות התשעים⁴ של המאה הקודמת השפיעו גם על הלכי הרוח בצה"ל. שינויים אלה הובילו לחשיבה מחודשת הן אודות האתגרים והן אודות הבסיס התפיסתי שעל פיו פועל הצבא.

היריבים השתנו. בתחילת שנות התשעים עיקר היריבים של צה"ל היו ארגונים ומדינות שעברו מגישות לחימה סימטריות וקונבנציונאליות לגישות אסימטריות מוגבלות מצד אחד, וניסיונות לרכוש יכולות צבאיות מתקדמות של נשק תלול מסלול, מדויק, עוצמתי ולעיתים אף לא קונבנציונאלי מצד שני. *השינוי באופי המלחמה*. במלחמת המפרץ הראשונה (1991) הציג צבא ארה"ב יכולות יוצאות דופן שהיו בגדר מהפכה של ממש. היכולות המתקדמות שהציגו האמריקנים בעיראק כללו אמצעי לחימה מדויקים, עוצמתיים וארוכי טווח.⁵ *שינויים חברתיים ופוליטיים בישראל*. המהפך הפוליטי בבחירות (1992), הלכי הרוח סביב תהליך אוסלו (1993), עליית מעמד התקשורת ודעת הקהל הציבורית השפיעו על צה"ל ואתגרו את האתוס הבסיסי של צה"ל כצבא העם. תחושת האיום בקרב הציבור ומקבלי ההחלטות בישראל השתנתה. תהליך אוסלו יצר תחושה ציבורית כי ארגוני הטרור אינם מהווים סכנה קיומית למדינת ישראל, וכי תם עידן המלחמות הגדולות, ועמו ייתכנו גם שינויים במעמד הצבא ומערכת הביטחון.

היחסים בין הדרג המדיני לדרג הצבאי השתנו. בעידן של הסכמים ואתגרים שאינם צבאיים בלבד, הבינו בצה"ל כי הצבא אחראי לברר את המתחים בין החשיבה הצבאית-אופרטיבית של מפקדי הצבא לבין החשיבה האסטרטגית-מדינית-אזרחית של המדינאים.

גל הלמידה בצה"ל והקמת המכון לחקר תורת המערכה (המלת"ם)⁶

שינויים אלה, לצד הלכי הרוח במטכ"ל כי הדרג הבכיר איבד את מומחיותו האסטרטגית ומצוינותו האופרטיבית מימי התהילה (1956-1973), הובילו להקמתו ב-1994 של 'כוח משימה'. מטרתו הראשונית הייתה להציג את

⁴ השינויים האסטרטגיים בתחילת שנות התשעים כוללים בין היתר את פירוק ברה"מ ונפילת הגוש הקומוניסטי, מלחמת המפרץ הראשונה, מהפכת התקשורת והטכנולוגיה ועוד.

⁵ מתוך דוח ועדת מרידור, (מסמך פנימי).

⁶ אדמסקי, *תרבות*, עמ' 163.

תיאורית 'אומנות המערכה' והחשיבה המערכתית בצה"ל ולהכשיר את הפיקוד הבכיר בתיאוריה זו. כוח המשימה התמסד מאוחר יותר במסגרת הקמת המלת"ם. המלת"ם מצא כי העדר תיאוריה ויכולת לשנות תפיסות בצה"ל, במובן הארגוני, פוגעות ביכולת לפתח ידע חדש, מעשי ורלוונטי. המלת"ם שאב השראה משני מקורות צבאיים מודרניים: זה שפותח על ידי הסובייטים בתקופה שבין מלחמות העולם ושנבחן במלחמת העולם השנייה, והמהפכה בעניינים צבאיים בצבא ארה"ב שהתרחשה מאמצע שנות השבעים ושנבחנה בהצלחה יתירה במלחמת המפרץ הראשונה (1991).⁷

השותפים המרכזיים של המלת"ם בתחילת הדרך הגיעו מ**פיקוד המרכז** (פקמ"ז). האתגרים הייחודיים שאפיינו את תחומי העיסוק בפקמ"ז, ובראשם ההתמודדות עם השינויים שעברה המערכת הפלסטינית והקמת הרשות הפלסטינית (1993), דרשו כלים ויכולות חדשים. המפקדים בפקמ"ז חיברו בין דאגתם להחזיר את הרלוונטיות של צה"ל לזירה המשתנה לבין הצורך להתמודד עם רשות פלסטינית חדשה, שוטרים פלסטינים חמושים, שליטה ישראלית חלקית וזירה מדינית נפיצה במיוחד. המפקדים בפקמ"ז הרגישו כי התורה הצבאית ומנגונו המטה הקיימים בפיקוד אינם מאפשרים התמודדות טובה מספיק עם המציאות. מטה הפיקוד ושיבות הערכת המצב היו הכלי המרכזי לדיוני חשיבה וסיפקו תוצרים שטחיים וטקטיים בלבד. הבעיות בשטח היו אסטרטגיות-אופרטיביות והיו להן השלכות ישירות על המנהיגים ברמאללה, בירושלים ובוושינגטון.⁸

החיבור בין מפקדי פקמ"ז, האלופים עוזי דיין, משה יעלון ויצחק איתן, לבין יועצי המלת"ם, יצר כלים חדשים למטה הפיקוד: הוקם 'פורום חשיבה' מצומצם שקדם לדיוני הערכת המצב, במטרה לייצר הסתכלות רחבה יותר ולפרוץ את מסגרות החשיבה המוכרות. הפיקוד החל לדון בסוגיות לא צבאיות, לאחר שזיהה כיצד תופעות חיצוניות לזירה הפלסטינית (כמו למשל בחירות בארה"ב או סוגיות של שחרור אסירים פלסטינים) משפיעות ישירות על ההתרחשויות בשטח. הרחבת התמונה אפשרה לפיקוד לא רק לזהות את התופעות החדשות, מבעוד מועד, אלא גם לנתח את השפעותיהן על

⁷ שם; Naveh, *A Operational Art*, p. 80

⁸ שיחה עם רא"ל (מיל') ושר הביטחון לשעבר משה יעלון, תל אביב, 25/7/2016; שיחה עם תא"ל (מיל') ד"ר שמעון נוה, בסיס המכללות, 15/3/2016; מחקר בנושא תהליך פיתוח הידע בפיקוד המרכז, 1999-2002 (מחקר פנימי).

ההתנהלות בשטח. במהלך השנים התמסדו מסגרות חשיבה אלה בפקמ"ז ואפשרו להשיב את תחושת הרלוונטיות של הפיקוד ואת תרומתו למטכ"ל ולדרג המדיני.⁹

פיקוד הצפון (פצ"ן) נתקל באתגרים דומים. בעוד שהמטכ"ל היה שקוע בזירה הפלסטינית ומאוחר יותר בהכנות להתנתקות, הטיל הרמטכ"ל יעלון על מפקד פצ"ן, אלוף בני גנץ, לנהל את תהליך החשיבה בזירה הצפונית. בפצ"ן זיהו כי בלבנון חלו שינויים משמעותיים: חיזבאללה הפך לארגון צבאי מתקדם, סוריה הסגיגה את כוחותיה מלבנון (4/2005), והחדירה האיראנית העמיקה משמעותית. בקרב המפקדים בפצ"ן התגבשה ההבנה כי התפיסות הקיימות אינן תואמות את השינויים במציאות, והפיקוד ניהל תהליכי למידה מתמשכים. תהליכים אלה הובילו להבנה כי יש לשנות את התוכניות האופרטיביות הקיימות מתחילת שנות האלפיים, ואולם ערב מלחמת לבנון השנייה תרגומו של התובנות מתהליכי החשיבה לתוכניות אופרטיביות לא הושלם.¹⁰

ביסוס המהפכה בעניינים צבאיים בצה"ל

התמשכות גל הלמידה והתמסדות המלתיים לצד התפתחויות טכנולוגיות, צבאיות וארגוניות ביססו את המהפכה בעניינים צבאיים בצה"ל. מהפכה שהגיעה לשיאה בניסיון למסד את השינויים בצה"ל במסגרת תפיסת ההפעלה החדשה. השאיפה למסד את השינויים במסגרת של תפיסה נבעה גם מהחשיפה הרבה למוקדי הלמידה והעשייה בצבא ארה"ב ולתקנוני השדה של צבא היבשה. למרות שתפיסת ההפעלה של 2006 אינה מקבילה לתקנון השדה האמריקני, היא שאפה לעודד בצה"ל תרבות צבאית הרואה צורך בהסדרות פורמליות של ידע צבאי תיאורטי ומעשי המשתנה ומתעדכן בהתאם למציאות. מסמכי היסוד שהיו קיימים בצה"ל היו תורות הלחימה הטקטיות בעיקרן. תפיסות, למרות שהיו בצה"ל עוד קודם, היו חסרות את התרבות הארגונית שתדע כיצד להתייחס אליהן ולהטמיע אותן.¹¹

⁹ בין ההישגים של פקמ"ז באותו זמן נמצא מסמך שחזה את האינתיפאדה השנייה ושפורסם ביולי 1999 ושיצר שיח מקדים עם הרמטכ"ל והדרג המדיני. שיחה עם רא"ל יעלון; מחקר בנושא התאוששות מהפתעות, (מחקר פנימי).

¹⁰ אלוף (מיל') עמוס ידלון, הגישה האסטרטגית 2000-2006, כנס INSS, עשור למלחמת לבנון השנייה [הרצאה במקום אלוף (מיל') ישראל זיו], 14/7/2016; מחקרים בנושא תהליכי פיתוח ידע בצה"ל בשנים 2006-2002 (מחקרים פנימיים).

¹¹ תפיסת ההפעלה של 2006 כללה חלקים של הפעלת כוח, אסטרטגיה זירתית, תפיסת פיקוד ושליטה ועקרונות לבניין כוח. בצה"ל שאפו בעבר ליצור נייר שיתעדכן וישתנה בהתאם

פיתוח תפיסת ההפעלה המטכ"לית (2003-2006)

מינויו של אלוף משה יעלון לתפקיד סגן הרמטכ"ל (2000) ומאוחר יותר לתפקיד הרמטכ"ל (2002), הוביל לפתיחת תהליך מטכ"לי של כתיבת תפיסת הפעלה חדשה לצה"ל. התהליך שהחל רשמית בשנת 2004, נעזר בתיאוריית 'אומנות המערכה' שבעת ההיא כבר חדרה למספר מוקדים בצה"ל במסגרת תהליכי החשיבה וההכשרות לקצונה הבכירה. המחשבה הייתה כי התיאוריה המערכתית תאפשר לגשר בין הטקטיקה ותורות הלחימה הצה"ליות, שנותרו בעיניו, לבין הקושי שזוהה במטכ"ל להתעלות לחשיבה אסטרטגית-אופרטיבית.¹²

ייעודה המרכזי של תפיסת ההפעלה החדשה היה להצביע על כיווני חשיבה ועשייה לצה"ל. זאת בעזרת טקסטים גנריים בסוגיות של הפעלת הכוח הצה"לי ובניינו ועל סמך האירועים המכוננים שעבר צה"ל בעשור הקודם. המניע המרכזי לתהליך היה הרמטכ"ל יעלון שהביא עמו את הניסיון שרכש במסגרת תפקידיו בפקמ"ז וכסגן הרמטכ"ל. להבנתו, צה"ל לא הצליח להפוך לארגון לומד ודינמי המסוגל לייצר ידע חדש בתחומים האסטרטגיים והאופרטיביים ובקצבים הנדרשים. התהליך גם יצר תחושה של ראשוניות, מאחר שהיה מדובר בתהליך מקיף ורציני (זאת למרות שלא הייתה זו הפעם הראשונה שנכתבה בצה"ל תפיסת הפעלה).¹³

בתפיסת ההפעלה החדשה היה ניסיון לפתח תחום ידע חדש בצה"ל ורמת פעולה נבדלת – הרמה המערכתית והידע האופרטיבי-אסטרטגי. זאת במטרה לחלץ את צה"ל מדומיננטיות הידע הטקטי (המצוין) ולהתמודד עם האתגרים הצבאיים המתרחבים – אתגרים מדיניים, חברתיים, כלכליים וביטחוניים. התפיסה, הייתה אמורה לשמש מצד אחד כמסגרת ללימודים ולהתנסויות, ומצד שני לעמוד לבחינה מתמדת. במקביל היו כאלה שגם רצו להפוך אותה לחלק מהספרות הצבאית הקנונית.¹⁴

תהליך פיתוח התפיסה החדשה כלל נציגים מכלל אגפי צה"ל ומהפיקודים ונתקל בהתנגדות חריפה. הוויכוח סביב תהליך פיתוח התפיסה נבע משלל

¹² לשינויים במציאות ולצרכים בצה"ל, אבל גם יהווה תורת הפעלה שעל פיה יוכל לפעול הצבא [תמרי דב וכליפי מאיר, "תפיסת ההפעלה של צה"ל", בתוך: מערכות 423, (פברואר 2009)].

¹³ הוויכוח על ראשוניות תפיסת ההפעלה 2006, לטענת כליפי ותמרי, נדון במחקר שלא פורסם באופן גלוי.

¹⁴ תמרי וכליפי, תפיסת ההפעלה.

סיבות ואינטרסים שחלקם היו מקצועיים וחלקם אישיים. המתח המרכזי בין המחנות השונים נבע מההבדל שבין גורמים ממסדיים-שמרניים שדגלו בעמדה כי הידע שעל צה"ל לפתח הוא אוניברסאלי וגנרי המתאים לכל סוגי העימותים ושיש למסד אותו בכל מחיר, לבין גורמים חתרניים שדגלו בצורך המתמיד לפרש את המציאות בהקשרים משתנים ולפתח מושגים חדשים ותפיסות רלוונטיות.¹⁵ המתח הרב שיצר תהליך פיתוח התפיסה, הושפע גם מהגורם המוביל והדוחף המרכזי של התהליך, הרמטכ"ל משה יעלון. לפי הבנתו, הצליח יעלון לעמעם את המתחים הרבים שנוצרו סביב התפיסה והוא אף ראה בהם חלק הכרחי מתהליך הלמידה. ממשיכו, הרמטכ"ל דן חלוץ, דגל בתפיסה שונה והפגין מעורבות נמוכה יותר בתהליך. עם זאת, מחויבותו לתהליך אפשרה בסופו של דבר לפרסם את התפיסה באפריל 2006.¹⁶

המגמות המתהוות במציאות והשפעתן על תפיסת ההפעלה

תהליך פיתוח תפיסת ההפעלה גילם, כאמור, את גל הלמידה שעבר על צה"ל. ואולם גם בקרב שותפיו וגם בקרב יריבינו התרחשו שינויים דרמטיים שהשפיעו וישפיעו על צה"ל:

הצלחת המהפכה בעניינים צבאיים בארה"ב (RMA) – יריית הפתיחה של מלחמת המפרץ הראשונה (1991) היממה לא רק את תושבי בגדד, אלא גם את כל צבאות העולם שחזו בהפגנת יכולות טכנולוגיות-צבאיות, שכמותן לא נראו בעבר. גם המפקדים הבכירים בצה"ל ראו כיצד מתממשת המהפכה שעבר צבא ארה"ב, מאז חזר מובס משדות הקרב בווייטנאם והחל בתהליך למידה עמוק שהוביל למהפכה טכנולוגית, תפיסתית ומבצעית.¹⁷

במלחמות המפרץ (1991, 2003) ובמלחמה ביוגוסלביה (1999) הפגין צבא ארה"ב יכולות לצד תפיסות חדשות שפותחו במסגרת המהפכה שעבר: לוחמת אוויר-יבשה (ALB), מהפכת האש המדויקת, תפיסת 'הלם ומורא' ותפיסת פיקוד ושליטה מתקדמת. כל אלה נלמדו ונחקרו בצה"ל דרך ערוצי שיתוף

¹⁵ יש הטוענים כי תפיסת ההפעלה של 2006 לא חידשה מאחר שהיא נותרה גנרית ועמומה מבלי יכולת לתרגמה לתכנון מבצעי בזירות השונות. אחרים טוענים כי עיקר החידוש היה במושגים לא נהירים שחדרו לשפה הצבאית ויצרו בלבול רב. ראו יעקב עמידור, "המהלומה כפרדיגמה קוגניטיבית של אפקטים", מערכות 403-404, (דצמבר 2005).

¹⁶ אדמסקי, תרבות, עמ' 174.

¹⁷ אדמסקי, תרבות, עמ' 101-156.

הפעולה בין הצבאות שהלכו והתהדקו.¹⁸

התפתחות המהפכה בעניינים צבאיים של הציר הרדיקלי – במקביל להתפתחות תפיסות הלחימה בארה"ב ובצה"ל, גם בקרב יריבינו התפתחה בתקופה תפיסה צבאית חדשה. התפיסה שהתפתחה באיראן, בסוריה ואצל חיזבאללה, הביאה להתגבשות הציר הרדיקלי – ארגונים ומדינות השותפים במאבק נגד ישראל. במרכזה עמדה ההכרה בנחיתות הטכנולוגית ובפער הגדול שיצרו ישראל וארה"ב במזרח התיכון. כמענה לכך אימץ הציר הרדיקלי תפיסה שעיקריה: שיפור יכולת הספיגה העצמית שתאפשר אורך נשימה ושתפגין חוסן ועמידה איתנה; ביסוס יכולת הרתעה אמינה, בעיקר בעזרת השימוש במגוון גדול של רקטות וטילים שיפגעו בעורף הישראלי; ומעבר מאסטרטגית הכרעה לאסטרטגית התשה שמשמעה היכולת לנהל עימותים ארוכים ולנצח באמצעות אי-הפסד.¹⁹

תמיכתן של סוריה ואיראן בחיזבאללה, בחצי הראשון של שנות האלפיים, במיוחד לאחר ההישג הגדול של נסיגת צה"ל מלבנון, הפכה את חיזבאללה, ערב מלחמת לבנון השנייה, לארגון צבאי סמי-מדינתי מתקדם במקביל להפיכתו לישות פוליטית ולאומית בלבנון. נסיגת סוריה מלבנון ב-2005 שהתפרשה בצה"ל כתבוסה לאסד הבן ולחיזבאללה, חיזקה בפועל את חיזבאללה שזכה לחופש פעולה יחסי והידק את קשריו עם איראן. חיזבאללה גם השכיל להבין כי ישראל שקועה באינתיפאדה השנייה וכי היא אינה מעוניינת לפתוח בחזית שנייה, וניצל את השנים האלה לבניין כוח.²⁰

עליית האויב הסמי-מדינתי – ההתגבשות התפיסתית של הציר הרדיקלי גם טמנה בחובה את עלייתו של האויב הסמי-מדינתי. ארגוני טרור עם יכולות

¹⁸ כבר באמצע שנות ה-80 החלו בצה"ל, בעיקר בחיל האוויר, לפתח תפיסות לוחמה חדשות שהושפעו מתפיסת הקרב אוויר-יבשה האמריקנית ומיכולות האש המדויקות שפותחו בתקופה. אולם רק לאחר מלחמת המפרץ הוכח כי המהפכה שעבר צבא ארה"ב אכן הובילה להצלחות בשדה הקרב. ראו למשל "קרב האוויר-יבשה", "תצפית (תוה"ד, אוקטובר 2000); "המהפכה בתחום הצבאי (RMA)", "תצפית", (1998); מאיר פינקל ואיתן שמיר, "ממי צריך צה"ל ללמוד?", "מערכות" 433 (אוקטובר 2010); שאול ברונפלד, "בגדי המלך החדשים – הגרסה האמריקנית", "מערכות" 418 (אפריל 2008).

¹⁹ איתי ברון, וקרמית ולנס, "המהפכה בעניינים צבאיים של הציר הרדיקלי", "מערכות" 432 (אוגוסט 2010).

²⁰ במהלך מלחמת לבנון השנייה יישם חיזבאללה את התפיסה שגובשה בציר הרדיקלי ועיקרה רעיון הניצחון באמצעות אי-הפסד. הוא עשה זאת בעזרת ירי מתמשך על העורף הישראלי ולחימת יבשה שהובילה לנפגעים רבים בקרב כוחות צה"ל. (אלוף (מיל') עמוס ידלון, "הגישה האסטרטגית 2000-2006", כנס INSS: עשור למלחמת לבנון השנייה [הרצאה במקום אלוף (מיל') ישראל זיו] 14/7/2016).

צבאיות מתקדמות, אך ללא ריבונות ואחריות מוגדרת של מדינות. תחת קטגוריה זו נכללו האויבים הישירים של ישראל: ארגון החיזבאללה בצפון וארגון החמאס בשטחים. אולם בעוד צה"ל זיהה את העימות המוגבל ואת האויב האסימטרי כאתגר המרכזי שלו שעמו התמודד בהצלחה במבצע חומת מגן, עלייתו של האויב הסמי-מדינתי (במיוחד היכולות הצבאיות המתקדמות שבידיו) יצרה אתגר חדש לצה"ל שגם אם זוהה, עדיין לא היו בצה"ל ההכרה והיכולות כיצד יש להתמודד אתו.²¹

המדיניות הישראלית בתקופה 2006-2000

בין האינתיפאדה השנייה למדיניות ההכלה בצפון – באותן שנים הייתה שקועה מדינת ישראל בלחימה בזירה הפלסטינית. צה"ל הצליח להכריע את הטרור באיו"ש כתוצאה מהתפתחות הידע והלמידה הרבה בנושא. בצפון, התבקש צה"ל לשמור על השקט ולהימנע מפתחות חזית שנייה, תחת מדיניות הכלה. התבטאויותיו של הרמטכ"ל יעלון כי יש לתת "לרקטות של חיזבאללה להחליד", ותפיסתו של הרמטכ"ל חלוץ כי חיזבאללה נמצא בתהליך מעבר מארגון טרור לגורם פוליטי מרוסן יותר בלבנון, היו נדבכים מרכזיים במדיניות זו.²² אולם, בפועל, ישראל הורתעה לא פחות מחיזבאללה. בעוד העורף הישראלי היה חשוף למערך הטילים של חיזבאללה, ללא מענה הגנתי, צה"ל נמצא היה בעיצומו של תהליך תכנון מחדש של תכניותיו המבצעיות לזירה הצפונית. הצבא לא היה מאומן למלחמה בלבנון וההנחה (הנכונה) הייתה כי אם יצטרך, יוכל צה"ל להעתיק את מרכז הכובד לזירה הצפונית ולתמרן בלבנון.²³

²¹ ב-2006 האויב הסמי-מדינתי היה עוד אתגר מתהווה עבור צה"ל. צה"ל עוד לא התנסה בהתמודדות רחבת היקף מול חיזבאללה מאז הנסיגה ב-2000 (מלבד במספר תקריות גבול, שרמזו על העתיד לבוא). גם חמאס היה בתחילת שלב ההתעצמות הצבאית שלו. עיקר הדגש בצה"ל הושם על יכולות הירי תלול המסלול של הארגונים שהיו ידועות בצה"ל, ושמולן לא היה עדיין מענה מבצעי הגנתי. אחרים בצה"ל העדיפו להתעלם מאתגר מתהווה זה. ראו משה יעלון, *דרך ארוכה קצרה*, (ידיעות אחרונות, 2008), 203-205. מבוסס על מחקרים שלא פורסמו באופן גלוי.

²² ידלון, שם; שביט ארי, "הרמטכ"ל לשעבר יעלון: חיילים מתו בשביל ספין; המנהיגים צריכים ללכת", *הארץ*, 14/9/2006.

²³ ידלון, שם; יעלון, שם, עמ' 203-205.

גיבוש תפיסת ההפעלה המטכ"לית של צה"ל 2006 – עיקרי הדברים

הגדרה ותכלית התפיסה

במסמך תפיסת ההפעלה שפורסם ב-2006 הוגדרה תפיסת הפעלה²⁴ כך:

מסגרת רעיונית-תאורטית של מושגי יסוד, רעיונות, עקרונות ותהליכים מנחים. התפיסה מכוונית את בניין הכוח ואת הפעלתו בדרג האסטרטגי והאופרטיבי של המטכ"ל, הזרועות, האגפים והמפקדות המבצעיות הראשיות להפעלת הכוח²⁵

תכליתה של התפיסה הייתה להעמיד במקום את תחום הידע האופרטיבי-אסטרטגי ואת יחסי הגומלין בינו לבין הדרג הטקטי שתחתיו ובין הדרג האסטרטגי שמעליו.



רמטכ"ל מלחמת לבנון השנייה, רב-אלוף דן חלוץ, עם מפקד אוגדה 91, תת-אלוף גל הירש, 2006

מבנה התפיסה

המסמך שפורסם איגד מספר מסמכים רעיוניים שונים: (1) פרקים שתיארו את המציאות ואת ההתפתחויות בטבע המלחמה (אלה נכתבו למעשה כבר בתחילת העשור); (2) עקרונות תפיסת הביטחון הישראלית המסורתית (הרתעה, התרעה,

²⁴ הרחבה אודות מהי תפיסת הפעלה ראו בנספח.
²⁵ תפיסת ההפעלה המטכ"לית לצה"ל (2006).

הכרעה והתגוננות); (3) תפיסת הפעלת הכוח החדשה, שבמרכזה יכולת ההכרעה בעימות המוגבל ובעימות הקלאסי; (4) תפיסה מבצעית לזירות המלחמה; (5) עקרונות לבניין הכוח הנדרש למימוש התפיסה. הניסיון לשלב מספר מסמכים רעיוניים במסגרת אחת היה שאפתני. חלק מהרעיונות בתפיסה היו מחדשים, וחלקם קיבעו תובנות מן העבר. חלקם נכתבו בראיית הווה וחלקם בראיית עתיד. התפיסה עצמה הייתה מערכתית, כך שהעקרונות המרכזיים בתפיסה היו תלויים זה בזה לצורך השגת המענה הרצוי. ניתן להבחין כי התפיסה מיסדה ידע שכבר היה קיים בצה"ל והחידוש המרכזי בה היה ביצירת החיבורים בין הרעיונות השונים שהתפתחו בצה"ל לכדי תפיסה מערכתית כוללת ופורמאלית.

תהליך פיתוח התפיסה

תהליך פיתוח התפיסה היה ארוך ונמשך יותר משנתיים. הוא כלל עבודה של צוותים נפרדים שפעלו אל מול ציר מרכזי באגף המבצעים. הצוותים בחנו את הידע הקיים, נחשפו לתורות זרות וערכו מפגשים בין-מדורגיים עם הרמטכ"ל, עם הפיקודים ועם הזרועות. במהלך התהליך התקיימו מספר תרגילים פיקודיים ומטכ"ליים שהיוו התנסות ראשונה לבחינת התפיסה ובסופו של התהליך התקיים משוּב. בתפיסה שפורסמה בסופו של דבר צוין כי היא נכתבה על בסיס "תם, ולא נשלם. מכאן שחובה עלינו להמשיך ולקיים תהליכי ברור ולמידה שיטתיים וביקורתיים בכל הרמות, להתאים ולוודא את רלוונטיות התפיסה, ככזו המכוונית את הפעלת הכוח ואת בניינו ולהתאימם לאורך השנים."²⁶

המענה המרכזי בתפיסה: הכרעה בעימות הקלאסי ובעימות המוגבל

תפיסת ההפעלה אימצה את עקרונות תפיסת הביטחון הקלאסית של צה"ל על שלושת רגליה: הרתעה, התרעה והכרעה ועל הרגל הרביעית שהתווספה בעקבות פרסום דו"ח מרידור, רגל ההתגוננות.²⁷ במרכז התפיסה הופיעה פרשנות חדשה לסוגיית ההכרעה: הכרעה קלאסית

²⁶ שם.

²⁷ רגל ההתגוננות התווספה לשלושת הרגליים הקיימות בתפיסת הביטחון הישראלית: ההכרעה, ההרתעה וההתרעה, על ידי ועדת מרידור בשנת 2006. הוועדה מיסדה ידע רב שהצטבר בעשורים האחרונים לכדי תפיסת ביטחון. (מסמך פנימי)

והכרעה בעימות המוגבל.²⁸ בתפיסת ההפעלה, בפרק שהוקדש למענה התפיסתי, מפורטים המאמצים הראשיים להשגת ההכרעה: (1) תפיסת השילוביות; (2) לחימה מוכוונת תוצא (אפקטים); (3) התכנון המערכתי ברמה האסטרטגית אופרטיבית (שכלל תפיסת פיקוד ושליטה ותפיסת למידה). תפיסת ההכרעה החדשה הפעילה את כלל המאמצים באופן סימולטני ומשולב על מנת להשיג אפקט מכריע בזמן קצר, במטרה להסיר את האיום מהעורף ולספק את מירב ההרתעה. כפי שנכתב בתפיסה:²⁹

נדרש מעבר מתפיסת לחימה לינארית שעניינה הכרעת היריב באופן טורי ומדורג (מגננה, מהלומות נגד ומתקפה) באמצעות מכפלת הישגים של כיבוש שטח והשמדה מאסיבית של האויב, לתפיסת לחימה בו-זמנית (סימולטנית), רבת-ממדית, מוכוונת-אפקטים (תוצאים נדרשים) שעניינה פעולה בו-זמנית, רב-זרועית ובין-ארגונית בכלל ממדי הפעולה, ובכל מרחבי הלחימה הנדרשים (חזית ועומק, מעטפת וליבה), תוך מזעור החיכוך באמצעות פגיעה במקורות העוצמה ובמרכזי הכובד של היריב (איכות המטרות, ולאז דווקא כמותן), לצורך יצירתם הבו-זמנית של התנאים הנחוצים להשגת ההכרעה.

המאמצים המרכזיים להשגת ההכרעה

1. תפיסת השילוביות

מאמץ מרכזי להשגת ההכרעה בתפיסת ההפעלה החדשה הייתה השילוביות. כפי שמגדירה תפיסת ההפעלה: "ביסוד מושג השילוביות עומד זיהוי המתח הבעייתי בין צורות הארגון המבודלות – זרועות, מוסדות, ארגונים וכו', לבין הצורך החיוני לפעול ולהילחם במשולב במערכות צבאיות מודרניות."

²⁸ הגדרות ההכרעה על פי תפיסת ההפעלה: "הכרעה – רצף סוגי העימותים מעימות גבוה עצימות (דוגמת מלחמה) לעימותים מורכבים בעצימות משתנית (דוגמת המאבק בטורר) יוצר גם רצף אפשרי של מנגנונים לסיימם. 'ההכרעה' נותרה המנגנון העיקרי. היא מתבססת על פגיעה קשה ביכולת היריב ועל שלילת רצונו להמשיך בעימות הצבאי; [...] זמן השגת ההכרעה בעימותים מוגבלים יכול להיות ממושך [...] שני מצבים מובחנים: **האחד – המצב 'הקלאסי'** בעצימות גבוהה (מלחמה או מצבי שיא בעימות מוגבל) שיכול לחייב ולדרוש גיוס המשאבים הלאומיים, כולל צבא המילואים, ליכולת מחץ להשגת הכרעה ברורה ומהירה המתבססת בעיקר על פגיעה משמעותית ביכולות הקריטיות (נק' כובד, נכסי ליבה) שעליהן נשען ומתבסס היריב. המצב האחר הוא **העימות המוגבל המתמשך**. במהלכו נדרשים 'אורך נשימה' וכושר עמידה על מנת להגיע לסיים העימות תוך התבססות המענה על מערכת הביטחון ובתוכה על הצבא הסדיר, כאשר יתר המערכות הלאומיות מקיימות פעילות שגרה. במנגנוני הסיום הנוספים מתקיימת עדיפות 'להסדרה', שמשמעותה יצירת מציאות אסטרטגית נוחה, ובכללה – הפסקת האלימות, גם אם ללא 'הכרעה' ברורה בשדה הקרב." (תפיסת ההפעלה).

²⁹ שם.

השילוביות הייתה **תפיסה ארגונית** שפותחה לאור הצורך להתמודד עם התפתחויות בהקשר הצבאי-ביטחוני שעניין המרכזי היה עלייה במורכבות האיומים, התרחבות 'קשת' העימותים וקצב השינויים. אלה חייבו מענה גמיש תוך יכולת הסתגלות מהירה שעיקרה למידה והשתנות מתמדת. השילוביות הייתה מיועדת להגדיל את מרחב האפשרויות ואת היכולות לפעול באופן יעיל ורלוונטי מול אתגרים קיימים ומתהווים, ובעיקר ליצור את שילובי הכוח (הצבאיים והלא-צבאיים) הנכונים כך שבכל זמן נתון תהיה התאמה וייווצר מיצוי מיטבי של הכוח למשימתו.³⁰

השילוביות בצה"ל הושפעה רבות מתהליכים שהתרחשו בצבא ארה"ב (Jointness) ובאה לידי ביטוי במערכות האמריקניות בעיראק וביוגוסלביה. הצורך בשילוביות עלה הן בשל השינוי באופי האיומים שהפכו למורכבים יותר, הן בשל ריבוי המענים והיכולות לשלב מענים מסוגים שונים אל מול הבעיות המורכבות. השילוביות הייתה מבין המאמצים המרכזיים בתפיסה שגם לאחר גניזת התפיסה, נותרה משמעותית והוטמעה בצה"ל לאחר המלחמה בלבנון.

2. לחימה מוכוונת תוצא (אפקטים)

מאמץ נוסף בתפיסת ההפעלה היה לחימה מבוססת אפקטים. מהותה השגת השפעה אסטרטגית על היריב לשם הכרעתו. לחימת האפקטים כרוכה בשילוב כלל היכולות הצבאיות והלא צבאיות ומגולמת ב"תמרון": רב-ממדי, בין-זרועי ובין-ארגוני במטרה להשפיע ישירות ומהר ככל האפשר על תודעת היריב. השפעה שהיא תולדת התוצא המצטבר (האפקטים) של מכלול פעולותינו ועוצמתנו באופן ממוקד כלפי מקורות העוצמה ונקודות הכובד (לאו דווקא כמות המטרות אלא איכותן) של היריב, השגת הפתעה והלם פסיכולוגי, עד כדי הוצאת המערכת היריבה משיווי משקלה וערעור יכולתה להילחם כמערכת יעילה ומתואמת.³¹

העיסוק הרב בסוגיית האפקטים נבע בשל החיבור בינה לבין מספר מאמצים נוספים בתפיסה ובראשם השילוביות, הסימולטניות, הפו"ש המבוזר והיכולות הנדרשות להשגת האפקטים. אולם היכולת ליצור אפקטים נתקלה בקושי למדוד ולהעריך את השפעתם בפועל והאם הושג האפקט הרצוי. קרי,

³⁰ שם.

³¹ שם.

הרצון לעצב את זירת המלחמה בצורה הרצויה בהנחה שיהיו הכלים הנדרשים לכך. אחד ממקורות תפיסת האפקטים בצה"ל היו מבצעי התודעה שהתפתחו רבות במהלך האינתיפאדה השנייה, בשל המאפיינים הייחודיים של העימות המוגבל בשטחים, והיה ניסיון להעתיק מושגים מהעימות המוגבל באיו"ש לעימותים רחבים יותר.³²

פיתוח מאמץ האפקטים הושפע גם מהמלחמות האמריקניות שהתנהלו באותה תקופה. שימוש במושגים כגון "עריפת צמרת הארגון" (Decapitating), "שיתוק ועיוורון של מערך הפיקוד והשליטה" אומצו מהדירקטיבות הצבאיות האמריקניות ישירות לתוכניות המבצעיות בצה"ל. המושגים ביטאו את האפקט הרצוי, אבל הדרך להשיגו לא הייתה ברורה. הנחה נוספת הייתה שהשגת יעדים אלה תספק את ההכרעה של המערכת היריבה שבמקרה האמריקני היו מערכות מדינתיות.

תפיסת האפקטים נתקלה בביקורת רבה עוד במהלך פיתוחה בשל השימוש הרב שנעשה בהמשגות חדשות, חלקן לא ברורות, ובשל הקושי לתרגמן לתוכניות המבצעיות. התפיסה נשענה, בעיקר, על מושגים מעולם התודעה וההרתעה. אך להבדיל מהמודל האמריקני שהתבסס על הרתעה מעצמתית שיצרה אפקטים מסדר ראשון, היכולת ליצור אפקט הרתעתי דומה בהקשר הישראלי, לא הייתה בנמצא. כל אלה הובילו לאחר מלחמת לבנון השנייה לדחיית תפיסת האפקטים כליל בצה"ל לצד ביקורת חריפה שהושמעה גם מצד בכירים בצבא ארה"ב.³³

3. עיצוב, תכנון וניהוג כההליך פיקוד אסטרטגי-אופרטיבי (תפיסת פיקוד ושליטה)

תפיסת הפיקוד והשליטה (פוי"ש) החדשה הייתה אמורה לתמוך בשאר חלקי תפיסת ההפעלה. היא קבעה חלוקה מחדש לזירות ולרמות פעולה, כך שלכל

³² מתוך מסמך פנימי בנושא מבצעי תודעה.

³³ במאמר ביקורת, לאחר מלחמת לבנון השנייה (2008), שפרסם הגנרל ג'יימס מאטיס, מפקד הפיקוד הרב זרועי בצבא ארה"ב, הוא ביקר את תפיסת המבצעים מכווני התוצא ואף אסר שימוש בה בצבא ארה"ב. מאטיס ראה במלחמת לבנון השנייה תבוסה של צה"ל שנבעה בין היתר מהסתמכות על תפיסת האפקטים בלוחמת יבשה רב-זרועית. הוא ראה באפקטים תפיסה המתאימה למבצעים סגורים ומוגדרים (כמו מבצעים אוויריים, למשל), אבל לא למלחמה רב-זרועית שבמהותה היא כאוס והצורך של כוחות היבשה לשגשג בכאוס זה. הלמידה מעיראק ומקוסובו שהתקיימה בצה"ל, מבחינתו, הייתה טעות כי גם מבצעים אלה לקו בחסר, בעיקר בכל הנוגע להסתמכות היתר שלהם על אפקטים וכוח אווירי. ראו ג'יימס מאטיס, "התוצאות השליליות של המבצעים מכווני התוצא", מערכות 426, (אוגוסט, 2009).

רמה הוגדרה עצמאות גדולה יותר בעיצוב המערכה ובניהוגה בהתאם ליתרון היחסי שלה. התפיסה הייתה חלק מתהליך התכנון המערכתי ברמה האסטרטגית-אופרטיבית (ראו הסעיף הבא).³⁴

תפיסת הפו"ש החדשה התבססה על הרמה המערכתית בצה"ל – אותה רמה שהתפיסה זיהתה במוקד השפעתה ושבראשה עמד 'המערכת'. רמה זו מהווה רובד ביניים מבודל המחבר בין הרמה האסטרטגית והרמה הטקטית בצבא. על פי תורת המערכה רובד ביניים זה אמור לתווך ולהסדיר בין העשייה ברמה הטקטית לבין הלמידה והניהוג של הרמה האסטרטגית. מכאן שעניינה של הרמה המערכתית לגשר בין רעיונות מופשטים אסטרטגיים לבין עשייה צבאית קונקרטית.³⁵

תפיסת הפו"ש המטכ"לית הושפעה גם היא מתפיסות אמריקניות, אבל גם מתפיסת הפו"ש שהתפתחה בחיל האוויר בעשור הקודם. חיל האוויר, בשל יכולותיו, הפך מקבלן מבצע של רעיונות מערכתיים מטכ"ליים למעצב רעיון מערכתי בעצמו ('מערכת'). הרמטכ"ל חלוץ, בעברו מפקד חיל האוויר, חשב כי אפשר להטמיע רעיונות פו"ש כאלה גם במקומות נוספים בצה"ל מחוץ למטכ"ל ולחיל האוויר.³⁶ עיקר השיח בנושא התנהל בין המטכ"ל לבין פצ"ן שהיה הפיקוד הבשל ביותר לאמץ תפיסת פו"ש כזו. סוגית הפו"ש בפצ"ן ערב מלחמת לבנון השנייה בלטה על רקע ההחלטה כי מצד אחד פצ"ן יוביל את הלמידה בזירה ויהיה מפקד זירת המערכה, אך מצד שני פצ"ן היה חסר יכולות קריטיות להפוך למפקד בפועל של הזירה הצפונית, מאחר שהוא לא היה מעורב מספיק בסוגיות המטכ"ליות, בבניין הכוח הנדרש, במרכיבי העומק, בשיח עם הדרג המדיני ועוד.³⁷

4. התכנון המערכתי ברמה האסטרטגית-אופרטיבית

תהליך העיצוב המערכתי (SOD – Systemic Operational Design) שפותח במל"ם היה תהליך מתודולוגי שבא להתאים תיאוריית למידה לאתגרים

³⁴ תפיסת ההפעלה.

³⁵ שם.

³⁶ מסמך פנימי.

³⁷ מסמך פנימי; הפיקוד כמפקד זירת המערכה – סיכום ממצאי צוות תחקור (טייטה), אוגדה 319, 2/7/2006; הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 דין וחשבון סופי, "יועדת וינוגרד", כרך א', (ינואר 2008), עמ' 321 (סעיף 184).

המטכ"ליים שעימם התמודד הדרג הבכיר.³⁸ לתפיסה שהדגישה את רמות הפעולה השונות (טקטית, אופרטיבית-מערכתית ואסטרטגית) נוספו גם מושגים מתאימים: עיצוב, תכנון וניהוג. על פי התפיסה עניינו של **העיצוב** הוא ברמות האסטרטגית והאופרטיבית בלבד שבהן נדרשת חשיבה מערכתית מופשטת במטרה לבנות מסגרת תפיסתית חדשה, כדי להתמודד עם המערכת היריבה. תוצרי העיצוב הם: מתאר, תכלית ורעיון אסטרטגי. **התכנון**, עניינו גיבוש תכנית מבצעית למימוש התכלית והרעיון האסטרטגי, ומטרתו היא לייצר את התנאים לפעולה ברמה הטקטית דרך תכנון פרטני ותוכנית אופרטיבית. **הניהוג**, משמעו ביצוע ולמידה תוך כדי המערכה על ידי זיהוי הפערים בין התכנון לבין הביצוע.³⁹ על פי הגישה המערכתית תהליך הלמידה טרם הפעלת הכוח הצבאי, ותוך כדי הפעלתו, מאפשר לברר את הפערים בין הגבולות התפיסתיים הקיימים לבין המציאות המתהווה במטרה להסדיר מענה אחוד ורלוונטי. בתהליך הוגדרו היחסים והזיקות בין הפונקציות השונות במערכת היריבה ואותו מרכזי הכובד במטרה לכוון את הפעולה הצבאית.⁴⁰ הרמטכ"ל יעלו, כאמור, זיהה כי תהליך התכנון שהיה קיים במטכ"ל ובפיקודים לא סיפק את הצרכים הני"ל. לכן התכנון המערכתי הורחב כלפי מעלה לתחום העיצוב (המופשט בעיקרו) וכלפי מטה לתחום הניהוג (הטקטי בעיקרו). עיקר הביקורת סביב התכנון המערכתי נבעה מהקושי במעבר משלב העיצוב לשלב התכנון (היכולות להתאים בין רעיונות העיצוב האסטרטגיים והמופשטים לתוכניות מבצעיות). בעיה נוספת הייתה חדירה של מושגי העיצוב לשלבי התכנון והניהוג, דבר שיצר לאחר מכן בלבול רב במלחמה בלבנון.⁴¹

³⁸ אדמסקי, *תרבות*, 170.

³⁹ **גישת המערכות** היא גישת חשיבה הרואה ביריב מערכת מורכבת ומסתגלת, הבנויה ממכלול גורמים וזיקות יחסיות ביניהם המגלמים היגיון שלם. תכליתה של גישת חשיבה זו היא השגת ההשפעה האסטרטגית הרצויה על היריב, באמצעות הפעלת מגוון יכולות צבאיות ולא-צבאיות ברמה הטקטית, המערכתית והאסטרטגית. *תפיסת ההפעלה*, 89-92; אברהם ואלטמן, "לחשוב מערכת, גישות להבנה ולניהול של מערכות מורכבות," *מערכות*, (2016).

⁴⁰ Naveh, *Operational Art and the IDF*, pp. 80-96.

⁴¹ תמרי וכליפי, *תפיסת ההפעלה*; *דין וחשבון*, עמ' 274.

**טבלה מסכמת של המאמצים העיקריים בתפיסת ההפעלה 2006 להכרעה
בעימות הקלאסי ובעימות המוגבל:**

מאמצים עיקריים	האתגר	השפעות פנימיות וחיזויות	אבני דרך ומובילים	מושגי יסוד
הכרעה בעימות המוגבל	הצורך להכריע בעימות המוגבל לנוכח האסימטריה הגוברת בין צה"ל לבין יריביו.	תפיסה ההכרעה הצה"לית (הקלאסית) כעמוד התווך של תפיסת ההפעלה.	ההצלחה במבצע "חומת מגן" שנתפסה כהכרעה בעימות מוגבל.	- עימות בעצימות נמוכה (LIC) - עימות בעצימות גבוהה (HIC) - הכרעה
תפיסת השילוביות	הצורך לחבר בין המהפכה הטכנולוגית שעבר צה"ל, לבין יכולת פו"ש, הכשרה, תכנון והטמעה בצבא היבשה ובורעות.	רעיון הטנספורמציה והסימולטניות הרב ממדיתי מצבא ארה"ב (Jointness): הפעלת כוחות משתי זרועות או יותר בפעולה מתואמת להשגת יעד משותף.	מלחמת המפרץ, וחדירת תפיסות ניהוליות לצה"ל (ISO).	- שילוביות בהפעלה הכוח ובבניין הכוח - סימולטניות
לחימה מוכוונת תוצא (אפקטים)	היכולת להשיג הכרעה בעזרת יכולות צבאיות, טכנולוגיות מתקדמות ואמצעים לא צבאיים, בפעולה ממוקדת נגד	יכולת ההרתעה האמריקנית בקוסובו (1999) ובמלחמת המפרץ השנייה (2003).	התפתחות סוגיות התודעה והאפקטים באינתיפאד ה השנייה והניסיון שהביא עמו	- מערכה מוכוונת אפקטים מרכזי כובד עיוורון עריפה שיתוק תפיסת הלם

מאמצים עיקריים	האתגר	השפעות פנימיות וחיזוניות	אבני דרך ומובילים	מושגי יסוד
	מרכז הכובד של היריב.		הרמטכ"ל יעלון מפקמ"ז.	ומורא מבצעי תודעה
עיצוב, תכנון וניהוג כההליך פיקוד אסטרטגי-אופרטיבי (תפיסת פו"ש)	הצורך בתפיסת פו"ש מבוזרת וגמישה בהתאם ליתרון היחסי של הגופים.	תפיסת הפו"ש בצבא ארה"ב במלחמת עיראק 2 וחיל (2003) האוויר.	השפעות אמריקניות והשינויים שהוביל הרמטכ"ל חלוץ בחיל האוויר.	המערכתן (אופרטור) זירת מבצעים זירת מלחמה זירת מערכה מפקד זירת המערכה
התכנון המערכתי ברמה האסטרטגית-אופרטיבית	העיצוב כשלב מקדמי נחוץ לרמות האסטרטגיות-אופרטיביות במטרה לגבש רעיון אסטרטגי. שלב חשיבה נפרד מתהליך התכנון והניהוג.	תהליך העיצוב כחלק הלמידה שפותחה במלת"ם עבור הרמה המערכתית בצה"ל.	המלת"ם והרמטכ"ל יעלון.	הנחייה מדינית תכלית אסטרטגית רעיון אסטרטגי-מערכתי-מבצעי

עקרונות ויכולות נדרשות לבניין הכוח

הפרק המסיים את תפיסת ההפעלה הוקדש לבניין הכוח, וייעודו היה:

להצביע על היכולות הנדרשות למימוש תפיסת ההפעלה, לשימור מעמדו של צה"ל כצבא החזק בזירות העימות ולהבטחת יתרונו היחסי, תוך חיזוק רכיב ההרתעה [...] **להכווין מגמות בבניין הכוח ובהפעלתו**, המובילות לרלוונטיות ולאפקטיביות מבצעית גבוהה.⁴²

היכולות הנדרשות לשדה הקרב העתידי כיוונו לשימור **העליונות** הישראלית (Superiority) בשדה הקרב, מצב שבו כוחותינו מופעלים באופן יעיל, אפקטיבי ובלתי-מופרע, תוך שהם מונעים מכוחות האויב לעשות כך. העליונות היא אחד התנאים ההכרחיים ליצירת **שלטנות** (Dominance), מצב המאפשר לכוחותינו להכתוב 'כללי משחק' במרחב ובזמן נתונים.⁴³

פרק בניין הכוח חיבר בין יכולות שיש לפתח במסגרת התוכנית הרב שנתית העתידית לבין הצרכים של התפיסות האופרטיביות העכשוויות. חיבור זה נבע בשל העובדה כי לא ניתן היה להטמיע חלקים רבים בתפיסת ההפעלה, בעת פרסומה, והם היו תלויים בתוכניות בניין כוח עתידיות.⁴⁴

למרות שהעקרונות לבניין הכוח נגזרו הן מהיכולות הנדרשות והן מתרחישי הייחוס, מורגשת הטיה משמעותית לכיוון היכולות הנדרשות. השנים שבהן נכתבה תפיסת ההפעלה, היו שנים של מהפכות בעניינים צבאיים שהולידו רעיונות חדשים ורצון להתנסות בהם. מהתפיסה משתמע כי לעיתים היה רצון עז להתנסות ביכולות ובתפיסות חדשות והתלהבות פחותה להתמודד עם התופעות המתהוות בשטח. היו אירועים שרצו ללמוד מהם יותר, ואירועים שמהם העדיפו להתעלם או לטפל בהם בכלים הקיימים. כך למשל, יכולות קריטיות שלהן נזקק צה"ל ערב פרסום התפיסה, כמו למשל הצורך ביכולות הגנה מטילים, נבלעו כחלק מרעיונות של עליונות אווירית והגנה רב ממדית.⁴⁵

⁴² תפיסת ההפעלה, עמ' 149.

⁴³ שם, 155-163, עמ' 169.

⁴⁴ וינוגרד, *דין וחשבון*, עמ' 323, סעיף 191; משימות/יכולות כוחות היבשה כנגזרת מפרק ו' – בניין הכוח בתפיסת ההפעלה המטכ"לית של צה"ל, מחלקת תפיסות, מז"י, 20/11/2006.

⁴⁵ *תפיסת ההפעלה*, עמ' 149; מסמך היכולות, תפיסת ההפעלה, 19/2/05; סיכום הרמטכ"ל לסדנת תא"לים, יוני 2005; שיחה עם תא"ל (מיל') יורם חמו: בין תר"ש (עתיד) לבין הפעלת כוח (בהווה), תל אביב, 19/6/16.

שלב ההטמעה – דיונים ותרגילים

תהליך הטמעת התפיסה החל, במובנים מסוימים, עוד בזמן פיתוחה וכתבייתה. כבר בקיץ 2004 נערך תרגיל מטכ"לי שנועד לבחון חלק מרעיונות התפיסה.⁴⁶ השפה והמושגים החלו לחלחל לתוכניות אופרטיביות. במהלך השנה שלפני פרסום התפיסה התקיימו סדנאות לבחינתה, בין היתר סדנת תא"לים. בסיכום הסדנה צוינו הליקויים שנמצאו בתפיסה, ביניהם: סוגיות השפה ("מגדל בבל מושגי"); בעיית הערכת האפקטים; אי היכולת של ישראל ליצור אפקטים (לבדד זירה, למנוע מעורבות בינלאומית ומגבלות ההרתעה הישראלית); הקושי להטמיע במפקדים את גישת החשיבה המערכתית; וביקורת כי צה"ל אינו ערוך טכנולוגית בסוגיות הפו"ש והשילוביות.⁴⁷ במקביל התקיימו דיוני משוב מפורומים שונים במערכת הביטחון, בפורום מטכ"ל, במב"ל ומפגשים עם הרמטכ"לים יעלון וחלוץ.⁴⁸

כתיבת התפיסה ופרסומה הובלו על ידי חטיבת התורה וההדרכה ואגף המבצעים במטכ"ל. נעשה מאמץ אדיר למסד ידע מופשט, תובנות מתודולוגיות, פרשנות של המציאות ואסטרטגיה רצויה לכדי תפיסה צבאית ערוכה וכתובה. למרות כל אלה ייעודה של התפיסה לא היה נהיר – למי היא מכוונת ומה מטרתה.

לקראת סיום התהליך, הרמטכ"ל יעלון שיזם את כתיבת התפיסה ששיקפה במובנים רבים את ראיית עולמו, סיים את כהונתו מוקדם מהצפוי. יורשו, הרמטכ"ל דן חלוץ, "קיבל" את התפיסה כמוצר כמעט מוגמר ושארף לפרסמה כחלק מרצונו למסד ולארגן את הידע בצבא. חלוץ פירש את התפיסה בצורה שונה וצרה יותר. הוא קידם את מאמצי השילוביות והפו"ש שאותם יישם בהצלחה בחיל האוויר, ושבראייתו הם היו תנאים הכרחיים לארגונים מתקדמים במאה העשרים ואחת. מאמצים אחרים, כמו לחימת האפקטים וגישת העיצוב, נדחקו הצידה.⁴⁹

חשוב לציין שבצה"ל לא הייתה יכולת להטמיע את התפיסה ערב פרסומה – הן בקרב גופי הפעלת הכוח, ולא כל שכן בגופי בניין הכוח. מדינת ישראל

⁴⁶ מסמך פנימי.

⁴⁷ מסמך פנימי.

⁴⁸ הצגת מסקנות בפני פורום מטכ"ל, הצוות למיסוד תהליכי העיצוב במטכ"ל, סטנוגרמה, מאגר המידע של מחלקת היסטוריה, 25/9/2005; מסמך פנימי.

⁴⁹ אדמסקי, *תרבות*, עמ' 174.

יצאה מלחימה ארוכה בשטחים וממשבר כלכלי, וצה"ל לא היה מוכן לסוג העימות אליו כיוונה תפיסת ההפעלה החדשה. האתגר הגדול לתפיסה עוד עמד לפניו, אתגר ההטמעה.⁵⁰

מלחמת לבנון השנייה והחלטה לגנוז את תפיסת ההפעלה

באפריל 2006 פורסמה "תפיסת ההפעלה המטכ"לית של צה"ל", וב-12 ביולי 2006 פרצה מלחמת לבנון השנייה. התפיסה עמדה מיד במבחן המציאות הקשה ביותר – המלחמה.



חיילי חטיבת הצנחנים במלחמת לבנון השנייה, 2006

בתחקיר על תפיסת ההפעלה שנערך לאחר המלחמה בלבנון, נמצאו מספר ליקויים בתפיסה: ליקויים בתהליך פיתוחה – פערים מהותיים בתשתית התיאורטית וליקויים בתוכנו של המסמך עצמו, במבנה שלו, בצורתו ובשפתו; ליקויים הקשורים לתהליך ההטמעה של התפיסה בתקופה שלפני המלחמה, במיוחד בתרגומה לתהליכי עבודה – תכניות אופרטיביות והוראות – ועל הכשרת ממלאי התפקידים ליישומה; וליקויים הקשורים לאופן המימוש, לקראת המלחמה ובמהלכה, של תהליכי העבודה שנבעו מתפיסת ההפעלה. הכוונה לתהליכים שנועדו לאפשר את תפיסת הפו"ש ותהליכי התכנון

⁵⁰ תפיסת ההפעלה, עמ' 3.

האסטרטגי-אופרטיבי.⁵¹ התחקיר גם התייחס לעובדה כי הרעיונות המרכזיים בתפיסת ההפעלה כלל לא יושמו במלחמה – לא בפצ"ן ולא במטכ"ל. שכבה רחבה של הקצונה הבכירה לא נחשפה לעקרונות התפיסה ערב המלחמה ולא נוצרו התנאים להנחלתה.⁵² זאת בנוסף לביקורת הרבה על התפיסה שנמתחה בקרב הקצונה הבכירה.⁵³ למרות זאת, לא ניתן היה לנתק בין הכשלים שהתגלו במלחמה לבין תפיסת ההפעלה.

חשוב לציין כי העובדה שעם פרוץ המלחמה שלב ההטמעה עוד לא הושלם ובמוקדים רבים כלל לא החל, היא קריטית. שלב ההטמעה הוא שלב מרכזי בזיהוי ליקויים ופערים בתפיסה. מאחר שזה לא התקיים כמעט, הייתה התפיסה חסרה שלב חיוני של ביקורת, של התאמות ושל שינויים בתפיסה. בנוסף, גם תהליך של רתימה וניכוס הרמות האופרטיביות-אסטרטגיות בצה"ל שהיו אמורות להטמיע את התפיסה, לא התקיים, ובכך נפגעו סיכויי ההצלחה של התפיסה עצמה.⁵⁴ במסגרת זו חשוב לציין כי ליקוי מרכזי בתפיסה נבע מהנתק בממשק שבין הדרג המדיני החדש בירושלים לבין הדרג הצבאי – החדש אף הוא. ממלאי התפקידים המרכזיים הן בדרג המדיני והן בדרג הצבאי שהיו מעורים בתפיסה, סיימו את תפקידם בתקופה שקדמה למלחמה.⁵⁵

לאחר סיום שלב התחקירים החליט הרמטכ"ל דן חלוץ על גניזת התפיסה.

למידה בצה"ל אחרי מלחמת לבנון השנייה

בעקבות המלחמה בלבנון עבר צה"ל תקופה של תחקירים ולאחריה "חזרה ליסודות". גישת העיצוב ותפיסת האפקטים נדחו כליל והדיונים המופשטים נאסרו.⁵⁶

אולם הלמידה בארגון לא פסקה והמשיכה במספר מוקדים ארגוניים ואישיים.

⁵¹ מתוך תחקיר תפיסת ההפעלה לאחר מלחמת לבנון השנייה (מסמך פנימי). שם.

⁵² על הביקורת הרבה על תפיסת ההפעלה ראו: יעקב עמידור, "המהלומה כפרדיגמה קוגניטיבית של אפקטים", *מערכות* 403-404 (דצמבר 2005); תמרי וכליפי, *תפיסת ההפעלה*.

⁵⁴ מסמך פנימי הפיקוד כמפקד זירת המערכה – סיכום ממצאי צוות תחקור (טיוטה), אוגדה 319, 2/7/2006; וינוגרד, *דין וחשבון*, עמ' 272; צוות תחקיר תפיסת ההפעלה, שם.

⁵⁵ ועדת וינוגרד עסקה בהרחבה בממשק שבין הדרג המדיני לדרג הצבאי במלחמה. וינוגרד, *דין וחשבון*; יעלון, *דרך ארוכה קצרה*, עמ' 196-229.

⁵⁶ אסף חזני, "מי מפחד מפילוסופים צרפתיים", *מערכות* 437 (יוני 2011).

מיד לאחר המלחמה הוקם על "חורבות" המלת"ם מרכז דדו.⁵⁷ המרכז פרסם את הוראת התכנון ב-2008 ומחקרים בתחום הלמידה. במטכ"ל התפתחה תפיסת המב"ם ומוסדה תפיסת 'מבצעי הרתעה'.⁵⁸ צה"ל עבר שינויים מבניים וארגוניים שבמסגרתם קרמה עור וגידים תפיסת השילוביות. בניין הכוח בתחום ההגנה מטילים הבשיל ערב מבצע 'עמוד ענן' (2012), וסוגיית הפו"ש המבוזר ממשיכה להעסיק את המטכ"ל והפיקודים עד היום.⁵⁹

ב-2014 החזיר הרמטכ"ל בני גנץ את תפיסת העיצוב לצה"ל ויזם את קורס התא"לים החדש. ד"ר שמעון נוה, ממקימי המלת"ם חזר להנחות את הקורס. הרמטכ"ל גנץ וממשיכו הרמטכ"ל גדי איזנקוט פרסמו, כל אחד בתורו, מסמך בשם 'אסטרטגיית צה"ל' – מסמכים צנועים בהרבה מתפיסת ההפעלה של 2006. אסטרטגיית צה"ל כשמה כן היא: זיהוי המגמות המובילות בסביבה החיצונית והמענה הצה"לי הקיים מולן.⁶⁰ מאז 2012 התרבו תהליכי החשיבה בפקודים ובזרועות, הכשרות בתחום הגישה המערכתית התמסדו, וב-2015 פורסמה תפיסת העיצוב המטכ"לית החדשה.⁶¹ גל למידה נוסף החל בצה"ל – האמנם?

⁵⁷ המלת"ם נסגר לפני מלחמת לבנון השנייה בעקבות דוח של מבקר המדינה. לאחר מלחמת לבנון השנייה הוקם במקום המלת"ם מרכז דדו הפועל מאז ועד היום. תפקידו לפתח את

⁵⁸ הגישה המערכתית בצה"ל. ראו אתר מרכז דדו בתוך אתר צה"ל: <https://www.idf.il>. דוגמאות לתהליכי פיתוח ידע שהתקיימו במטכ"ל לאחר מלחמת לבנון השנייה היו בתחומים הבאים: תהליך התכנון – תורה בסיסית מטכ"לית מבצעים, פרק ד' תכנון מבצע (צה"ל אמ"ץ-תוה"ד, נובמבר 2008), עמ' 138; זיהוי התפיסה של הציר הרדיקלי – ברון איתי וכרמית ולנסי, "המהפכה בעניינים צבאיים של הציר הרדיקלי", מערכות 432 (אוגוסט 2010); פיתוח תפיסת המב"ם – עמוס ידלון, "עשר נקודות למחשבה לאחר התקיפה בדמשק", מבט על 424, INSS, 9/5/2013; מבצעי ההרתעה – ערן אורטל ותמיר ידעי, "פרדיגמת סבבי ההרתעה – דפוס אסטרטגי ודוקטרינה במבוי סתום", עשתונות 1 (ינואר 2013) ועוד.

⁵⁹ על אתגר הפו"ש בצה"ל ראו "מבצע 'צוק איתן' – סיכום אישי מפקד הפיקוד", פד"ם, 27/11/2014.

⁶⁰ אמיר אורן, "דוקטרינת איזנקוט: מסמך האסטרטגיה של הצבא נחשף לציבור", ללא סיוג, הארץ, 13/8/2015; עמוס הראל וגילי כהן, "ה"גורו" שקציני הצבא העריצו עד לכישלון במלחמת לבנון השנייה חזר להדריך בצה"ל", הארץ, 8/1/2015; אסטרטגיית צה"ל (2013, מסמך פנימי); אסטרטגיית צה"ל, לשכת הרמטכ"ל, יולי 2015 (בלמ"ס).

⁶¹ מתוך תפיסה בנושא תהליכי הלמידה ופיתוח הידע (2015, מסמך פנימי).

פערים שהתפתחו בתפיסת ההפעלה והאם פספסה התפיסה את העימות העתידי של צה"ל?

כאשר בוחנים את תפיסת ההפעלה במהלך שנות פיתוחה (2003-2006) אל מול המגמות שהתפתחו במציאות, עולה כי תפיסת ההפעלה ביטאה רצון הולך וגובר בצה"ל להשתנות ולהפוך לצבא מתקדם היכול להתמודד במלחמות החדשות, לעיתים, במחיר של התעלמות מהמציאות בשטח ומהאתגרים המתהווים של צה"ל. כתוצאה מכך נוצרו בתפיסה מספר פערים מרכזיים:

השפעות יתר של המהפכה בעניינים צבאיים האמריקנית על תפיסת ההפעלה הצה"לי – גם בצה"ל, בדומה לצבא ארה"ב, רצו לתרגם את גל הלמידה שעבר הארגון לכדי תפיסת הפעלה רשמית. הרעיונות שיובאו מהמלחמות בעיראק וביוגוסלביה, בראשם השילוביות, לחימת האפקטים והפוי"ש המבוזר, גברו לעיתים על הצורך להתמודד עם היריבים החדשים שהופיעו בשטח הפלסטיני והלבנוני. חלק מהרעיונות התפתחו באופן טבעי גם בצה"ל כך למשל, תפיסת השילוביות. רעיונות אחרים הועתקו לסביבה הצה"לית ללא ההתמרה המתאימה – יבוא של רעיונות למציאות הצה"לית, ללא בניין הכוח וההתאמות הנדרשות. אבל אי ההלימה הבולטת ביותר הייתה בין התפיסה לבין האפקט שהיא הייתה אמורה ליצור. המהפכה בעניינים צבאיים האמריקנית שילבה בין יכולות מתקדמות ותפיסות חדשות לבין מעמדה של ארה"ב כמעצמה עולמית יחידה בשנות התשעים. בצה"ל לא התקיים השילוב הזה של יכולות מתקדמות, תפיסות תואמות ומעמד מעצמתי. כפי שנכתב בדוח פנימי של מערכת הביטחון, שבחן את התפיסה עוד טרם פרסומה וציין:

תפיסת ההפעלה המוצעת נגזרת מזו שנהגתה על ידי מעצמות העל [...] בברה"מ בשנות השלושים [...] ובארה"ב בשנות השמונים [...] שעיקרה: היכולת לעצב את זירת המלחמה בהתאם לצרכיה וליכולות הגנריות שבנתה. יש לבחון את התאמת התפיסה למדינת ישראל במיוחד לאור שתי הסיבות הבאות: היכולת לגדר את שדה הקרב ולא כל שכן – זירת המלחמה, באופן חד צדדי. והיכולת להכריע ברמה האסטרטגית ולא רק ברמה האופרטיבית.⁶²

⁶² מסמך פנימי.

ההשפעות החזקות מצבא ארה"ב, העדר תיאוריה מסדרת בצה"ל והתבססות חלקית על תפיסת העיצוב שפותחה, אך לא הייתה מקובלת בחלקים רבים בצבא, הובילו לעיוותים בפיתוח התפיסה עצמה. רעיונות רבים בתפיסה נבעו מהשפעות חיצוניות או שהיו כבר מושרשים בצה"ל משנות התשעים ויצרו **תהליך מוטה מֵעַנִים**. לעיתים נדמה כי מפתחי התפיסה ויוזמיה ידעו כיצד הם רוצים שצה"ל ייראה, וראיית עתיד זו הייתה על חשבון התאמת המענה לצרכים האמתיים של צה"ל ועל יכולתו להטמיע את השינויים הנדרשים. על השאלה האם צה"ל מסוגל להיות הצבא שתפיסת ההפעלה ייעדה אותו להיות, לא הייתה תשובה ברורה.

פספוס השינוי התפיסתי שעבר היריב – בתפיסת ההפעלה היריב כמעט ונעדר. המהפכה בעניינים צבאיים שעבר חיזבאללה בשנים 2000-2006 והתגבשות היציר הרדיקלי לא חלחלו מספיק לתהליך עיצוב התפיסה. העובדות היו ידועות, אבל המשמעות וההשפעה בשטח התגלו רק במהלך המלחמה בלבנון. התפיסה לא הצליחה לזהות את האתגר החדש שהציב חיזבאללה, כארגון טרור סמי-צבאי, לא כל שכן את המענה האופרטיבי שנדרש מולו. מדיניות ההכלה הישראלית בשנים אלה הובילה את המטכ"ל מצד אחד להבליג, ומצד שני להימנע מליפול למלכודות שניסה החיזבאללה לטמון לו. מדיניות ניהול הסיכונים הזו שמרה על השקט בצפון, אך גם מנעה מצה"ל חיכוך ולמידה קריטיים להבנת האתגר המתפתח.

דיכוטומיה בהכרעה (בין העימות הקלאסי לעימות המוגבל) ועליית האויב הסמי-מדינתי – תפיסת ההפעלה חתרה להכרעה הן בעימות הקלאסי והן בעימות המוגבל. אולם בתווך התפתח אתגר נוסף של יריב לא מדינתי (מוגבל) שהציב איום צבאי (קלאסי). האיום שאותו הציב חיזבאללה לא היה כזה שבא להכריע את צה"ל, אלא להסתפק בעובדה שצה"ל לא יוכל להכריע אותו. תפיסת ההפעלה ששאבה השראה מהמלחמות האמריקאיות מצד אחד, ומהעימות המוגבל בזירה הפלסטינית מצד שני, פספסה את העימות העתידי – מלחמה בארגוני טרור עם יכולות צבאיות של מדינה.⁶³ מאז 2006 ועד היום

⁶³ תפיסת 2006 כאמור מבדילה בין העימות הקלאסי לעימות המוגבל ואף מציינת כי ישנם מצבים שעימות מוגבל יחייב מענה צבאי קלאסי המגייס את כלל הכוחות הלאומיים. אולם רוב התפיסה מתרכזת בעימות הקלאסי מול מדינות, צבאות ומרכזי כוח שיחייבו הפעלת יכולות מתקדמות בשילוביות ושייצרו את האפקט הנדרש או בעימות המוגבל ובדרך

הפך סוג זה של עימות לאתגר המרכזי של צה"ל, כפי שבא לידי ביטוי בסבבי הלחימה בעזה ובתרחישים הנוגעים למלחמת לבנון שלישית.⁶⁴

העדר כשירות בצה"ל ליישום תפיסת ההפעלה בהיבטי הפעלת הכוח ובניין הכוח כאחד – ב-2006 גופי הפעלת הכוח לא היו כשירים להטמיע את התפיסה, חלקם כלל לא נחשפו אליה, אחרים יצאו משנים של התמודדות שוטפת בשטחים, ללא כשירות, אימונים ואמל"ח מתאימים. גם בהיבטי בנין הכוח, צה"ל היה חסר יכולת הגנה על העורף – פסיבית ואקטיבית כאחד. היכולת ליישם את התפיסה ולהגיע להכרעה מהירה בעימותים העתידיים לא הייתה בנמצא.⁶⁵

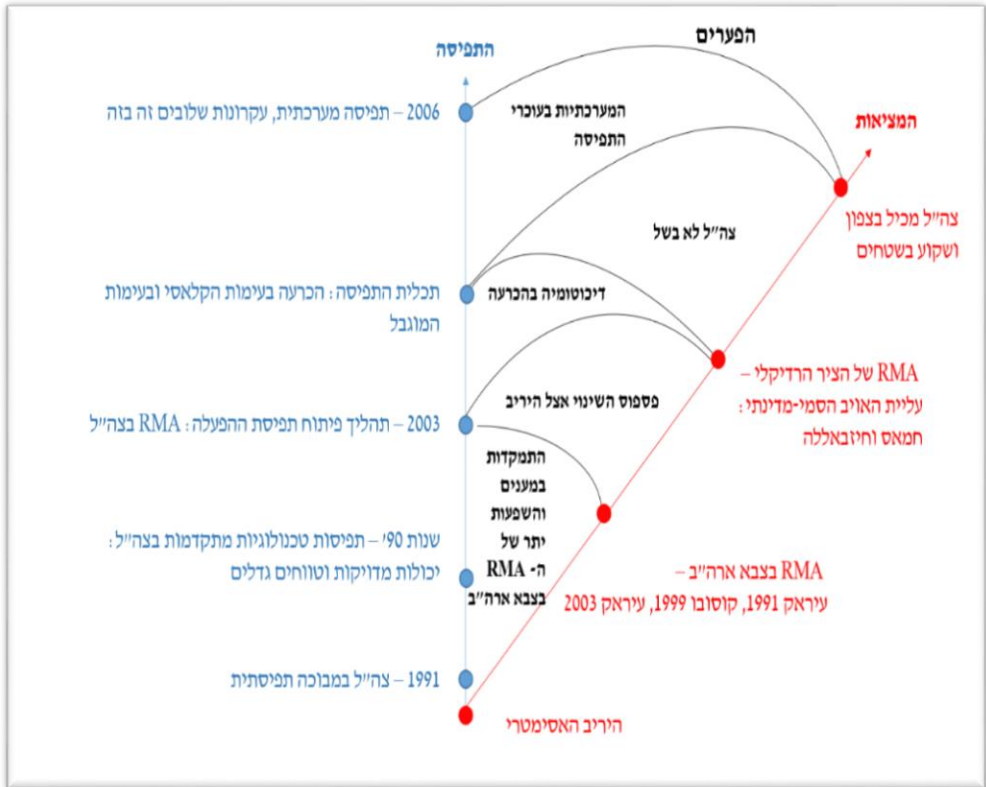
המערכתיות הרבה בתפיסה שהייתה בעוכריה – הרעיונות המרכזיים שהרכיבו את תפיסת ההפעלה החדשה היו אמורים להיות שלובים זה בזה, על מנת ליצור את האפקט המערכתי המבוקש. היכולת להכריע בעימות קלאסי ובעימות מוגבל הייתה תלויה ביכולת של צה"ל לנהל מערכה משולבת עם פו"ש מבוזר ובתהליכי עיצוב ותכנון תואמים. כל אלה היו אמורים לספק את האפקט הרצוי – הכרעה סימולטנית רב-ממדית. אולם בשלות הרעיונות ויכולת ההטמעה שלהם בצה"ל לא הייתה שווה. כך יצא שהתפיסה כמכלול לא יכולה הייתה להיטמע לנוכח חוסר בשלות של חלק ממרכיביה.

המערכתיות בתפיסה, הייתה גם בעוכריה. התפיסה, תוכננה ליצור אפקט מסוים, גדול מסך חלקיה. זאת בתנאי שסך חלקיה יפעלו יחדיו.

להכריעו. הדיון באשר למצב האמצע של עימות מול יריב לא מדינתי המחייב התמודדות צבאית קלאסית לא פותח בתפיסה (תפיסת ההפעלה, עמ' 60-65).

⁶⁴ לאחר מלחמת לבנון השנייה התפתחה בצה"ל תפיסת 'מבצעי הרתעה'. מבצעים שמטרתם להאריך את תקופת השקט שתבוא לאחריהם מבלי להכריע את היריב. תפיסה זו באה לידי ביטוי בסבבי הלחימה בעזה (2008-2014). לאחר מערכת "צוק איתן" גברה הביקורת סביב תפיסה זו לנוכח העובדה כי לאחר שלושה סבבי לחימה נותר צה"ל ללא הכרעה ברורה מול חמאס ובמבוי סתום תפיסתי. ראו אורטל וידעי, *פרדיגמת סבבי*; עופר שלח, *האומץ לנצח, מדיניות ביטחון לישראל*, (ידיעות ספרים, 2015), עמ' 28-53.

⁶⁵ וינוגרד, *דין וחשבון*, עמ' 272.



תרשים 1: תיאור התפתחות הפערים בין תהליך פיתוח תפיסת ההפעלה לבין המגמות שהתהוו במציאות

תפיסת ההפעלה כמקרה מבחן למתחים מובְּנִים בתהליכי פיתוח תפיסה הסתכלות בדיעבד על תהליך פיתוח תפיסת ההפעלה מזהה מתחים מובְּנִים המלווים תהליכים כאלה. התוצר הסופי של התפיסה היה עשיר וביטא את המאמץ האדיר שהושקע בו, אבל גם שיקף את המתחים בצה"ל המתקיימים בו עד היום. פרק זה מנסה לזהות מתחים אלה, להמשיגם ולהציע דרכים להתמודדות עמם.

הפרק מתייחס למערכת הלמידה הצבאית כמערכת קבועה אשר יש לה כמה תפקידים מרכזיים: (1) מערכת למידה המחוללת תהליכי שינוי. כלומר,

פיתוח ידע חדש לצד היפרדות מתפיסות קודמות; (2) מערכת למידה השומרת על חיבור למציאות ועוסקת בפרשנות מתמדת שלה במטרה לזהות את הפערים המתפתחים בין המציאות לתפיסות הקיימות; (3) מערכת למידה שתכליתה יצירת משמעות, כחלק מרכזי מתפקידו של המפקד שמוביל תהליכי למידה והטמעה כאחד.

1. מתח בין חתרנות ותהליכי שינוי תפיסתיים – להבניות ותהליכי מיסוד

תפיסות

בארגון צבאי כזה"ל קיימים באופן קבוע גורמים חתרניים וגורמים ממסדיים. הגורמים החתרניים לרוב אינם נמצאים בשדרה המבצעית המרכזית, ועיקר יהבם מושלך על פיתוח תפיסות, תיאוריות ורעיונות חדשניים, הפרכתם וחוזר חלילה. הגורמים הממסדיים, המיוצגים לרוב על ידי מחלקות וחטיבות התורה וההדרכה, חותרים למסד את הידע הקיים, בבהירות מקסימאלית, ולא בהכרח מעוניינים לערער עליו. אלה רואים חשיבות עליונה במיסוד הידע ובכתיבתו אפילו במחיר הרלוונטיות שלו. המתח בין שני גורמים אלה בא לידי ביטוי בין היכולת לחיות ברמות של עמימות ובתהליכי שינוי תמידיים לבין הצורך, המוצדק, של המערכת הצבאית לפעול בבהירות מתמדת. מערכת הלמידה הצבאית זקוקה לשני גורמים אלה – זה לצד זה.

בתהליך פיתוח תפיסת ההפעלה מתח זה בלט במיוחד. המתח בין גורמים שנחשפו, שלמדו ושעיצבו ידע חדש, לבין הגורמים שדחפו למסד ולעגן את הידע הקיים. בצה"ל הייתה חסרה מסורת, ניסיון ואמות מידה "ניהול" תהליכי פיתוח ידע כאלה ולהכלת המתחים המובְּגֵּיִם בהם. במיוחד הצורך להיפרד מתפיסות עבר כחלק מתהליך שינוי ויצירת ידע חדש.⁶⁶

⁶⁶ מתח בולט בתהליך כתיבת תפיסת ההפעלה התקיים בין חטיבת תוה"ד לבין הגורמים שפיתחו את התפיסה במלת"ם. מצד אחד, חטיבת תוה"ד בפקודו של תא"ל מאיר כליפי ותחת ראש אגף המבצעים, אלוף ישראל ז"ר, חתרה למסד את התפיסה (למרות המתחים הרבים שהתגלו בה) ולכתוב את "מסמך המסמכים", בדומה למסמכי התו"ל שמפרסמת החטיבה. גם הרמטכ"ל החדש דן חלוץ תמך במיסוד התפיסה ובעיגונה, למרות שלא הסכים עם חלק מהתכנים שבה. מצד שני, הרמטכ"ל משה יעלון (טרם סיים את תפקידו) ואנשי המלת"ם לא היו מחויבים באותה מידה לכתיבת התפיסה ולפרסומה. ראו אדמסקי, *תרבות*, 174-173; מחקר בנושא תהליכי פיתוח ידע בצה"ל בשנים 2002-2006 (מחקר פנימי); שיחות עם תא"ל (מיל') יורם חמו, תל אביב, 19/6/2016 ועם אלוף (מיל') גרשון הכהן, מרכז דדו, 21/3/2016.

המענה האפשרי: תפיסת הפעלה כתוצר של מערכת הלמידה הצבאית – אחת הדרכים להתמודד עם מתח זה נוגעת למערכת הארגונית התומכת בתהליכי פיתוח ידע, קרי, התפיסה הכתובה חייבת להיות מעוגנת במערכת למידה קבועה וממוסדת (שיש בה מקום לגורמים חתרניים וממסדיים כאחד).

מערכת למידה זו צריכה לשלב את כלל תהליכי הלמידה המתקיימים במקומות שונים בארגון הצבאי למטה ולמעלה: תפיסות המתפתחות באוגדות ובפיקודים המתחככים עם השטח תדיר; תפיסות מהמודיעין הניזונות מהסתכלות על המערכת היריבה; תפיסות מגופי בניין הכוח, מונחות טווחי זמן ארוכים; וגם תפיסות הדרגים העליונים המונחים משיקולים אסטרטגיים רחבים, מוטי אינטרסים ולעיתים אף חזון.

מערכת למידה זו צריכה להכיר בעובדה כי מרגע כתיבתן מתחילות התפיסות את מסען (לעיתים מסע קצר ולעיתים מסע ארוך יותר) אל חוסר הרלוונטיות שלהן, ומכאן עליה להיות פתוחה לשיח ביקורתי ואמיצה לחולל שינויים תדירים, כמו גם להיפרד מתפיסות קודמות. מערכת הלמידה צריכה להיות מובלת על ידי מפקדים המוכשרים לנהל תהליכי למידה ולפתחם, שחותרים כל הזמן לפיתוח ידע חדש.⁶⁷ הידע החדש הוא תכליתה של מערכת הלמידה הצבאית והוא נמצא לרוב בקצוות, בשטח, ובסביבות המשיקות לסביבה הצבאית.⁶⁸

זוהי מערכת הפועלת בקצב שונה ובקבועי זמן ארוכים יותר, מאחר שהיא מחייבת זמן הבשלה של רעיונות שהוא תהליך סובייקטיבי ואישי. היא מחייבת יכולת חיבור בין גורמים שונים מהליבה ומהקצוות, בעלי מאפיינים ותרבויות ארגוניות שונים. במציאות שבה אנשי צבא אינם אנשי מדע, במובן שאינם עוסקים בפיתוח תיאוריות ובהפרכתן, והם מורגלים בעולם העשייה, המבצעיות, ומכווני פעולה בקבועי זמן קצרים ועמידה במשימה, זה אינו אתגר "טבעי".

במקביל, מערכת הלמידה הצבאית, בכל רמותיה, צריכה לאזן את המתח המתמיד בין החתירה לידע החדש לבין השימוש בידע הקיים המחולק בצה"ל

⁶⁷ כיום מתקיימים בצה"ל מספר קורסים למפקדים להכשרה בתחום תהליכי למידה, ביניהם קורס התא"לים במכללות וקורס המטה המבצעי לאל"מים וסא"לים במרכז דדו. ראו שיחה עם תא"ל (מילי) שמעון נוה, המכללות, 15/3/2016.

⁶⁸ מערכת הלמידה הצבאית צריכה ליצור מודעות למספר רמות חשיבה: (1) מערכת הידע הקיימת; (2) הניסיון המצטבר והלמידה מהתנסויות; (3) הידע החדש שנוצר; (4) היכולת להפוך ידע חדש לידע מעשי, לשנות דפוסי חשיבה והמשמעויות הארגוניות שלו.

בין מספר רמות, שונות במהותן, כשבראשן התפיסות, התורות, והתוכניות האופרטיביות (ראו נספח להרחבה בנושא).

לבסוף, חשוב גם להיות מודעים למגבלות הלמידה. תהליך הלמידה הוא מעין "סימולטור" המאמן אותנו לפרוץ מסגרות חשיבה. מכאן שהתהליך הוא לא פחות חשוב מהידע המתפתח בו. היכולת לפתח ידע רלוונטי בזמן אמת נובעת מהחשיפה לתהליכים ולא מהתובנות שלעד תהינה בנות חלוף. זאת ועוד, היכולת של מערכת להכיל שינויים וללמוד במספר רב של חזיתות במקביל גם היא מוגבלת. היא תלויה במשאבים, באופיים של אנשים ובנסיבות. לכן מחויב איזון מתמיד בין תהליכי הלמידה לבין המקצוענות הטקטית והמצביאות המצטיינת שתדע להסתגל לשינויים הלא צפויים, גם כשאינן מולם תפיסות רלוונטיות.⁶⁹

2. המתח בין פיתוח מענים חדשניים – לשינויים התכופים במציאות

כאמור, במידה רבה תפיסת ההפעלה הייתה מוכוונת מענים: השפעות מצב ארה"ב, מיכולות מתקדמות שפותחו בשנות התשעים, מהניסיון שנצבר בזירה הפלסטינית ומתפיסת עולמם של הרמטכ"לים. כל אלה – חדשניים, מתקדמים ויצירתיים – לא בהכרח תאמו את האתגרים שהתפתחו בשטח, כפי שנתקל בהם צה"ל במלחמת לבנון השנייה.

צה"ל מתמודד תמידית במתח שבין התפתחות רעיונות ויכולות חדשים לבין המגמות המתהוות במציאות. בתהליך 'ביצה-תרנגולת', המציאות בשטח אמורה להכווין את התפתחות הרעיונות והיכולות, ואלה אמורים לספק מענה טוב יותר לאתגרי המציאות וחוזר חלילה. אולם, בתהליך זה טמון מתח בין השקעת משאבים ארגוניים משמעותיים לפיתוח מענים לבין ההשקעות הנדרשות להמשך מעקב אחר הסביבה המשתנה. אלה שני תהליכים היונקים זה מזה, אך הדורשים יכולות וכישורים שונים. כך למשל הגופים האמונים על פיתוח המענים התפיסתיים והמעשיים מוכוונים לתפוקות, ואילו הגופים העוסקים במעקב וזיהוי המגמות המתהוות מחויבים לתשומות.

⁶⁹ בשנים שבהן פותחה תפיסת ההפעלה אכן נעשו פריצות דרך תפיסתיות בצה"ל במספר מוקדים: בזירה הפלסטינית, בזירה הצפונית ובחיל האוויר. במקביל גם התפתחו אתגרים פנימיים וחיצוניים. אבל היכולת להיות רלוונטיים במקביל במספר זירות, תוך שימור מוכנות גבוהה, לא הייתה קיימת. ראו מושג 'עריצות התכנון' בתוך: יהושפט הרכבי, *מלחמה ואסטרטגיה*, (תל-אביב: מערכות, 2007), עמ' 518-519; שיחה עם אלוף (מיל) יוסי בידיץ, מרכז בני דרור, 26/7/2016.

יש המחליפים, בטעות, את העיסוק בזיהוי מגמות מתהוות, בעיסוק המודיעיני. אך מדובר בשני עיסוקים שונים: בעוד המודיעין עוקב אחר מגמות קיימות שזוהו כאיומים ושעליהם יש לאסוף מידע ולחקרו; העוסקים במגמות המתהוות מאותגרים בצורך לזהות את הסימנים המעידים עליהן, לתת להן שם וכיוון ובכך אף להשפיע על המשך התהוותן.

המענה האפשרי: שיפור היכולת הארגונית לזהות מגמות מתהוות ושילובה בתהליכי פיתוח הידע והמענים – היכולת לפרש את המציאות, לזהות את המגמות המתהוות ולהמשיגן מחייבת יכולות חישה אנושיות וטכנולוגיות (Sensing), יכולות ניתוח מידע, עיבודו ופירושו. עולם ה'סנסורים' הוא עולם מתפתח מקצועית והוא מחייב הכרה רחבה של המציאות שבה אנו חיים והבנה של נקודת המוצא שלנו במציאות זו.⁷⁰

צה"ל, כמו כל ארגון גדול המפתח ידע, מענים ויכולות, מתמודד עם עולם העובר שינויים בקצב חסר תקדים. מציאות זאת מחייבת לזהות את השינויים, לחקור אותם, להשפיע עליהם ולעצב אותם, ובעיקר להפיק מהם את המרב ולצמצם את ההשפעות השליליות שלהם. יכולות אלה מחייבות הכשרה והשקעה ייעודית, וגם לאחר שמזהים מגמות וממשיגים אותן, קל להתעלם מהן, במיוחד כשלא ברור או לא נוח להתמודד עמן. לעיתים גם מגבלות משאביות מחייבות אותנו, בתהליכי ניהול סיכונים, להימנע מלהתמודד עם מגמות אלו.

ללא שיפור ביכולת לבחון באופן שיטתי ומתמיד את המציאות וחיבור "יכולות הסנסורים" לתהליכי הלמידה ופיתוח המענים (בהפעלת הכוח ובבניין הכוח כאחד), ימצא עצמו צה"ל, פעם אחר פעם, מפתח ידע קיים ומענים לאתגרי האתמול ולא לאתגרי המחר.⁷¹

⁷⁰ ראו בהקשר זה את מחלקות Horizon Scanning בממשל בבריטניה ובסינגפור וגם מחלקת המחקר והפיתוח בחברת Google למשל.

⁷¹ קיימים כיום מספר ניסיונות צבאיים לקדם תהליכי פיתוח ידע פורצים. ראו למשל את 'אסטרטגיית ההיסט השלישי' (Third Offset Strategy) בצבא ארה"ב: ש', *Third Offset Strategy* – המסע לאסטרטגיית ההיסט השלישית במערכת הביטחון האמריקאית: 2012-2016, (צה"ל, מרכז דדו, נובמבר 2016); צה"ל מנסה אף הוא לפתח אסטרטגיה חדשנית להתמודדות עם אתגרי העתידים (מסמך פנימי). להרחבה ראו גם:

Thomas L. Freidman, *Thank You for Being Late: An Optimist's Guide to Thriving in the Age of Accelerations*, (Farrar, Straus and Giroux, 2016).

3. יצירת משמעות במתח שבין תהליכי עיצוב לתהליכי תכנון והטמעה

תפיסת ההפעלה הייתה בראש ובראשונה מאמץ עיצובי שכלל רעיונות, אך גם צורות ליישום. התפיסה נחשפה לפורומים שונים בצה"ל, הוצגה לביקורת ולהערות ואף תורגלה חלקית.⁷² אולם ערב המלחמה בלבנון התפיסה טרם תורגמה לתוכניות אופרטיביות ולהוראות פעולה ולמעשה לא הגיעה לשלב ההטמעה.

צוות מטכ"לי שבחן את התפיסה עוד טרם פורסמה, זיהה את המתח בין הרעיונות בתפיסה לבין היכולת לתרגם לתוכניות ולהוראות.

בין היתר צוין כי קיימת קוהרנטיות חלקית בין החשיבה לבין העשייה, שמובילה לפערים תפיסתיים לא מוסדרים בין המטכ"ל לבין הפיקודים; מיסוד הידע הינו חלקי בלבד ולא בהכרח מתורגם לכדי פעילות אופרטיבית; קיימת חוסר בהירות באשר לתכולת התוצרים הנדרשים ולגבולות האחראיות בין הגורמים השונים עד כדי תחושת חוסר תכליתיות; קיימות הטיות וקושי בהעברה ובהנחלה של הידע המתפתח בין הקבוצות שפיתחו את התפיסה לבין אלה האמורות להטמיעה; וחסרה אבחנה בין גבולות העיסוק בעיצוב, בתכנון ובניהוג (בין פורום החשיבה לבין פורום הערכת המצב).⁷³ מתחים אלה, בין שלב העיצוב לבין שלב התכנון וההטמעה, אינם ייחודיים לתהליך תפיסת ההפעלה של 2006, אלא מובנים בכל תהליך של פיתוח ידע.

התמודדות עם מתחים אלה מחייבת הבנה כי שלב ההטמעה הוא שלב של ניכוס ושל רתימה (גם במערכת צבאית הירארכית). רק מי שמעורב בפיתוח התפיסה יוכל להטמיע אותה. כל עוד נותרה התפיסה בידי קומץ מומחים שפיתחו אותה ושיצרו 'קהילה סגורה', קטן הסיכוי להטמיע אותה. תהליך ההטמעה מחייב את הרחבת מעגל 'המפתחים' באמצעות חשיפת התפיסה ושילוב הגורמים המטמיעים בפיתוח היישומים להטמעה. בדרך זו ניתן לגייס את הגורמים המטמיעים ולעזור להם להטמיע את התפיסה.

⁷² התפיסה כאמור הוצגה בפני מספר רב של פורומים בצה"ל ובמערכת הביטחון ו"זכתה" לביקורת רבות (מסמכים פנימיים).

⁷³ מתוך הצגת מסקנות הצוות בפני פורום מטכ"ל (מסמך פנימי).

שלב ההטמעה, הוא שלב קריטי ביצירת משמעות לכל מעשה הלמידה. קרי, הבנה של מהי המטרה להפעלת הכוח, וכיצד תשרת את האינטרסים הלאומיים שלנו.⁷⁴

המענה האפשרי: המפקד כלומד וכיוצר משמעות. כאמור, תהליכי פיתוח תפיסה הם תהליכים ארוכים ומורכבים והם מחייבים מעורבות של מפקד מתחילתם ועד סופם. תהליכים ארגוניים אלה כוללים מרכיב אישי, מוכוון מפקד. ללא מחויבות אישית של המפקד, הן הלמידה והן להובלת תהליך ההטמעה והשינוי, סיכויי ההצלחה של התהליך כולו עומדים בספק.⁷⁵

מפקד המוביל תהליך תפיסתי מחויב להובילו משלב העיצוב ובירור הבעיה ועד לשלב התכנון וההטמעה. כל אלה שלבים קריטיים בתהליך הלמידה האישי שלו, כמו בתהליך פיתוח התפיסה והטמעתה ברמה הארגונית ועד ליצירת משמעות ברמה הלאומית. יצירת המשמעות היא ההבנה כי הפעלת הכוח אכן תשרת את המטרות הלאומיות שלשמן נוצר הכוח. לכן, מעורבות חלקית בשלבים שונים בתהליך פוגעת ביכולתו של המפקד ליצור משמעות שכזו, ולא תוביל לתהליך השינוי הנדרש לא ברמה האישית ולא ברמה הארגונית.⁷⁶

פיתוח תפיסת הפעלה מטכ"לית הוא תהליך שעלול להתארך ובשל כך ילווה בחילופי אישים. בה בעת, הוא חלק מראיית עולמו של המפקד העליון – הרמטכ"ל וחשוב מכך, חלק מתפקידו ואחריותו. אתגר ההטמעה של תפיסה הוא כה גדול ומחייב לקיחת סיכונים והסטת משאבים שאלמלא יובל על ידי המפקד העליון של הצבא, סביר להניח שלא יוטמע בכלל.⁷⁷ משמעותו של עקרון 'המפקד כלומד' היא כי אי אפשר להפריד בין הַיְדָע לבין הַיּוֹדֵעַ, בין המעצב לבין המתכנן, ובין מפעיל הכוח לבין תכלית הפעלתו.

⁷⁴ המתח והקושי במעבר משלב העיצוב לשלב התכנון בא לידי ביטוי לא רק בתהליך פיתוח תפיסת ההפעלה, אלא גם בתהליך פיתוח הידע בפצ"ן בשנים 2002-2006. תהליכי החשיבה המעמיקים שנעשו בפצ"ן, זיהו נכון את המציאות ואף פיתחו מענים מולם, אך לא הבשילו לכדי תהליכי תכנון סדורים. מבוסס על מחקר תהליכי פיתוח ידע בצה"ל בשנים 2002-2006, (מחקר פנימי).

⁷⁵ עוד על למידה משלב ההטמעה ראו תמיר היימן, "למידה במטה הכללי, בין הקטבים, גיליון 8 (צה"ל: מרכז דדו, אוגוסט 2016).

⁷⁶ בשנים 2005-2006 התחלפו מספר רב של ממלאי תפקידים במטכ"ל. בראשם החלפת הרמטכ"ל יעלון בחלוץ. גם מפקדים בכירים נוספים התחלפו בראשם בני גנץ בפצ"ן וישראל זיו באמ"ץ. כך יצא שרוב המפקדים שלקחו חלק בפיתוח התפיסה לא היו אלה שאמורים היו להטמיע אותה.

⁷⁷ ראו משה (בוגי) יעלון, *דרך ארוכה קצרה*; דן חלוץ, *בגובה העיניים*; שיחה עם אלוף (מיל') יוסי בידיץ.

סיכום

מרוב ביקורת על תפיסת ההפעלה החדשה היו ששכחו כי פיתוח התפיסה היה ניסיון אמתי, חשוב ונחוץ לגשר על פער תפיסתי עמוק בצה"ל. יש לשבח את הצבא על שעסק בנושא זה כה הרבה, והקדיש לו תשומת לב רבה. חובה הייתה בצה"ל לעדכן את תפיסת ההפעלה שלו [...] נכון היה גם לזהות כי הייתה בצה"ל נטייה גרועה לאנטי-אינטלקטואליות וכי חיוני היה לצאת נגדה ולהכשיר את המפקדים הבכירים גם בתפיסה מופשטת ורחבה יותר.⁷⁸

שורות אלה לקוחות מדו"ח הביקורת של ועדת וינוגרד על מלחמת לבנון השנייה. אותו דו"ח שקשר בין הכישלון במלחמה לתפיסת ההפעלה החדשה שאך נכנסה לשימוש בצה"ל. אולם, כפי שמאמר זה מנסה להראות, תפיסת ההפעלה לא הייתה ולא נועדה להיות ספר הדרכה. היא הייתה *מסמך תפיסתי לקריאה פרשנית לדרג האסטרטגי-אופרטיבי*. במובן זה, היא כנראה לא הייתה צריכה להיות מכונה 'תפיסת הפעלה'. התפיסה אמורה להיות טקסט לפרשנות בין הקורא לבין הכתוב, ובדומה לכך, גם אסטרטגית צה"ל הנוכחית אמורה להיות טקסט כזה. הבנה כזו של מהות תפיסה, גם אינה פותרת את צה"ל ואת מפקדיו מלפרש את ה'אסטרטגיה' לתורות ולתוכניות פעולה קונקרטיות, ברורות ובהקשר נתון.

ייתכן גם שעיקר הביקורת העניינית נגד התפיסה – על הגנריות, העמימות, העדר החדשנות – נבעו יותר מבעיית תיאום ציפיות בין הקוראים לבין התוצר הסופי. נראה שרבים ציפו לקבל טקסט תכליתי יותר, ממוקד יותר ומכוון יותר. אם כך, התפיסה אמורה לעודד פרשנויות, לעורר את הקוראים, ולהביא אותם להתמיר בין הידע הטקסטואלי שקראו לבין הידע המעשי של מפקדים בדרגים אלה. המפגש בין דפי התפיסה לידע המעשי של המפקדים הבכירים אמור לחולל מעשה "אומנות" אמתי – פרשנות בזמן אמת הנתמכת בשליטה בתורות לחימה ובתוכניות מבצעיות – ובכך לתרום להצלחה בשדה הקרב.

אולם במקרה של תפיסת 2006 כל זה לא קרה. בין היתר בגלל שייתכן והדרגים שנחשפו לתפיסה לא היו מספיק כשירים למעשה "אומנות" מערכתית זו, אבל גם כי התפיסה עצמה יצרה בלבול רב. היא שילבה בין טקסטים לפרשנות לבין פרשנות של המציאות ובין עקרונות לבניין כוח לבין תפיסת פיקוד ושליטה, והיא

⁷⁸ וינוגרד, *דין וחשבון*, עמ' 323, סעיף 192.

כללה עקרונות ללמידה לצד אסטרטגיות פעולה זירתייות. בכך היא כנראה שיקפה את העדר אחדות הדעים בין מחבריה. בין הגורמים החתרניים, החדשניים והפילוסופיים בצה"ל, לבין גורמי הממסד השמרנים. כך נוצר טקסט עשיר, אך מבלבל, שרוב האנשים בצה"ל לא ידעו ועדיין לא יודעים מה היה ייעודו.

עם כל זאת, תהליך פיתוח תפיסת ההפעלה עורר שיח מטכ"לי מאז החל ועד היום. התהליך צרב קצינים רבים שהיו מעורבים בתהליך פיתוח התפיסה (חלקם משרתים היום בתפקידים הבכירים ביותר בצה"ל) ונותרה מקור כתוב שרבים חוזרים ומעלעלים בו, גם אם נגזו. התפיסה עדיין מהווה טקסט עשיר שניתן למצוא בו בסיס לאתגרים רבים שעימם מתמודד צה"ל עד היום – עשור לאחר שפורסם.

בניסיון למצוא תיאוריה שתתמוך את תהליכי הלמידה הצה"ליים, תפיסת ההפעלה גם הושפעה מהגישה המערכתית. זאת, למרות שרוב הניצחונות הגדולים בהיסטוריה כלל לא קשורים לתהליכי למידה מערכתיים, אלא דווקא לאומץ, למזל ולמצוינות טקטית (זאת מאחר והגישה המערכתית מרחיבה את היקף הדיון למרכיבים חוץ-צבאיים, כשערכה של הפעולה הצבאית לעיתים מתערער). מכאן עולה השאלה האם הגישה המערכתית היא תיאוריית הלמידה הצבאית הראויה לצה"ל? והתשובה המתבקשת נוגעת לאיזון בין הגישה המערכתית לבין המקצוענות הצבאית. בעוד המקצוענות הצבאית תהיה לרוב שמרנית ומקובעת, **הגישה המערכתית אמורה לעזור למפקדים לפרוץ מסגרות קיימות ולחתור לידע חדש**. השילוב המבוקש הוא לוחמים בשטח עם מצוינות טקטית לצד **מפקדים עם יכולת לפרוץ מסגרות תפיסתיות נתונות**.

המאמר גם מוכיח שוב כי את שניתן לראות כעבור עשר שנים, לא ניתן לראות בזמן אמת. בתפיסת ההפעלה, שילבו ידיים מתודולוגים ומפקדים צבאיים בניסיון כן להתמודד עם המציאות המאתגרת ולעצב מענים הולמים בהתאם לרוח התקופה. גם היום מתקיימים עשרות תהליכי למידה בצה"ל, וקשה להעריך אם הם טובים מספיק, מחדשים או מקבעים, והאם הכיוונים אותם הם מזהים נכונים. אולם נראה כי עצם קיומם והשיח הפנימי שהם יוצרים בקרב המשתתפים בהם, הם בעלי ערך. זאת בנוסף לסיכוי כי לעיתים גם נצליח לפתח ידע חדש ולהוביל בתחרות הלמידה האין סופית מול יריבנו.

נספח

תפיסת הפעלה צבאית מהי?

בשנת 2016 פורסם בצה"ל עקד "מסמכי היסוד הביטחוניים והצבאיים" שהסדיר את הגדרות מסמכי היסוד הצבאיים. להלן מספר הגדרות מתוך העקד שיסייעו להבהיר מהי תפיסת הפעלה בצה"ל ומה היחס בינה לבין מסמכי יסוד אחרים:

תפיסות ותוכניות ברמה הצבאית-אסטרטגית מגדירות את הרעיון המרכזי ואת השיטות שבהן הצבא כשלם מפעיל את כוחו ובונה אותו כדי לממש את ייעודו במסגרת הביטחון הלאומי. יסודות החשיבה והעשייה הצבאית (הקומה העליונה במדרג התורות) הם קנה המידה לשיפוט תפיסות ותוכניות אלה ולהערכתן. התפיסות והתוכניות הצבאיות מחייבות את אישור הדרג המדיני, וכפופות למסמכי היסוד הביטחוניים (של הדרג המדיני).⁷⁹

במארג מסמכי היסוד הצבאיים בצה"ל קיימים מספר מסמכי יסוד: בראשם, (1) אסטרטגיית צה"ל; (2) תפיסות – להפעלת כוח ולבניין הכוח; (3) תורות; ו- (4) תכניות מבצעיות. על מסמכי היסוד הצבאיים לאפשר ולעודד ריבוי וגיוון מרביים של מוקדי ידע ושל שיח ער ומתמיד ביניהם. דבר זה יושג באמצעות יצירת אחדות מושגים ומונחים, ההכרחית להתהוות השפה הצבאית, ועל-ידי עדכון ותיקון מתמידים של שפה זו.⁸⁰

אסטרטגיית צה"ל היא מסמך התפיסה העליון של מפקד הצבא (הרמטכ"ל), בסיס רעיוני-עקרוני לכלל מסמכי היסוד בצה"ל, העוסק בניצול העוצמה הצבאית כדי לקדם אינטרסים לאומיים חיוניים או לשומרם (הפעלת הכוח); ובפיתוח העוצמה הצבאית במידה הדרושה להבטחת עמידת הצבא בדרישות ממנו גם בעתיד (בניין הכוח). אסטרטגיית צה"ל היא הוראת מפקד הצבא (הרמטכ"ל) לצה"ל בכלל, ולמפקדה הכללית בפרט. מאסטרטגיית צה"ל נגזרות יתר התפיסות בצה"ל, כשכל תפיסה היא תמהיל משתנה של שני טיפוסים תפיסות: תפיסות להפעלת הכוח ותפיסות לבניין הכוח.⁸¹

- תפיסות ותהליכי פיתוחן מובלים על ידי מפקדים בצה"ל, מושפעים מהמציאות המשתנה ובעלי אורך חיים מוגבל (לרוב בהתאם לקדנציות

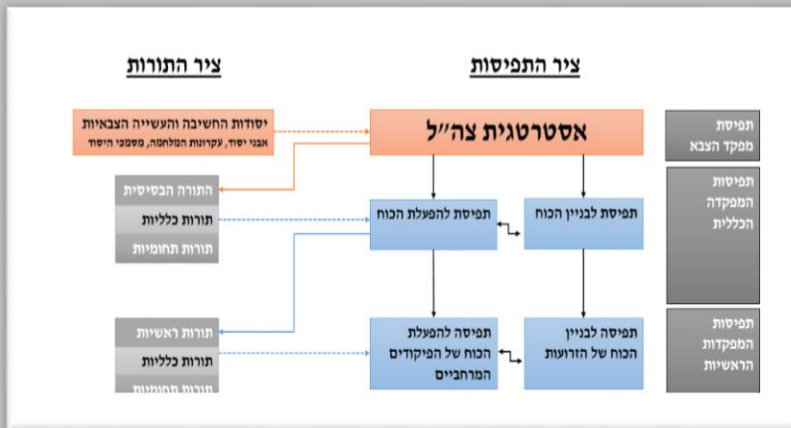
⁷⁹ מסמכי היסוד הביטחוניים והצבאיים, (צה"ל, אמי"ץ-תוה"ד, יוני 2016), עמ' 13.

⁸⁰ שם, עמ' 26, 35.

⁸¹ שם, עמ' 38-39.

המפקד ולשינויים במציאות). לעיתים התפיסות מונחות זירה או רעיון, ומבטאות דילמות ופערים לצד הכרעות תפיסתיות ומענים.

- **תורות** בצה"ל נכתבות בגופי התורה וההדרכה. אורך חייהן ארוך יחסית ועמיד יותר לשינויים. הן מהוות את הבסיס המקצועי של הקצונה והדרגים הטקטיים בצה"ל.
- **תכניות אופרטיביות** אמורות לתרגם את התפיסות לדרכי פעולה צבאיות. בתוכניות האופרטיביות אמורות להתברר צורות הפעולה, מבנה הפו"ש ובניין הכוח הנדרש ליישומן.



תרשים מדרג התפיסות בצה"ל ויחסן לתורה הצבאית בדרגי המפקדה הכללית והמפקדות הראשיות⁸²

מילון מושגים⁸³

- **תפיסת הפעלה (Operational Concept)** – התפיסה למציאות שבה פועל צה"ל ולאיומים שאיתם הוא אמור להתמודד. התפיסה מגדירה את העקרונות לפעולות צה"ל, לרבות את היכולות האסטרטגיות והאחרות הנדרשות בטווח הקצר ובטווח הארוך. היא משקפת את ראיית צה"ל בנוגע למקומה של מדינת ישראל בסביבה האזורית, הבין-לאומית והגלובלית. היא גם מגדירה את עיקרי האיומים בטווח הקצר ובטווח

⁸² שם, עמ' 45.

⁸³ תפיסת ההפעלה, עמ' 165.

הארוך, ומושפעת מהתהליכים המתרחשים בחברה הישראלית. במהותה היא מסגרת רעיונית-תאורטית של מושגי יסוד, רעיונות, עקרונות ותהליכים מנחים. התפיסה מכווניה את בניין הכוח ואת הפעלתו בדרג האסטרטגי והאופרטיבי של צה"ל, היינו: המטכ"ל על אגפיו, הזרועות והמפקדות המבצעיות הראשיות. היא מניחה את התשתית להבנת ההקשרים האסטרטגיים-מערכתיים ואת הזיקות ביניהם לשם עיצוב, תכנון וניהוג של מערכות, לרבות היערכות מול אתגרים ואיומים קיימים ועתידיים שלקראתם הוא אמור להיערך.

- מהפכה בעניינים צבאיים (RMA – Revolution in Military Affairs) – ביטוי שהושאל מקודמו הסובייטי 'המהפכה הטכנולוגית בתחום הצבא משנות החמישים', ומשמעה הכרה בתמורה המהפכנית המתחוללת בשיטות ניהול המבצעים הצבאיים מחמת עלייתן של טכנולוגיות חדשות, בעיקר טכנולוגיית המידע.
- מערכה מוכוונת אפקטים (תוצא) (Effect Based Operations) – כינוי לגישה מבצעית המבוססת על רעיון מערכתי המוסבר בתוצאים רצויים (אפקטים). תכליתה להשיג תוצאות או השפעות אסטרטגיות רצויות על היריב, באמצעות הפעלה ממוקדת של מגוון פעולות (צבאיות ולא-צבאיות) להשגת התוצאים הנדרשים ברמה המערכתית והאסטרטגית באופן סימולטני ורב-ממדי. העיקרון העומד בבסיסה הוא פגיעה או השגה של שליטה בסדרת מערכות קריטיות שעליהן נשען היריב להפעלת כוחו והשפעתו. המטרה היא להשיג תוצאים שיובילו להכרעת המערכת היריבה באמצעות שלילת יכולתה לממש את רציונל פעולתה (אינטרסים, מטרות והדרך שבה בחרה לממשם).
- אפקט – תוצא תודעתי, ולעיתים אף פיזי, של פעולה צבאית ולא-צבאית, ברמה המערכתית. האפקט הוא רכיב ברעיון המערכתי. מכלול האפקטים מהווה את התנאים להשגת הכרעה או משימה שהוגדרה.
- עיון – כינוי לרעיון פעולה הנוגע למערכת הפיקוד, והוא ניכר בהפחתה מובהקת ביכולת היריב ליצור תמונת מלחמה הן לגבי כוחותיו והן לגבי הצד השני. התוצאה היא פגיעה ביכולת הכוללת של היריב לקבל החלטות נכונות. רעיון פעולה זה מושג על-ידי פגיעה ביכולת השליטה והתקשורת

- של היריב לאסוף ולנתח מידע רלוונטי. העיוורון אמור לאפשר לשלוח במידע המגיע ליריב ולהשפיע על התמונה הכוללת שיש ברשותו.
- עריפה** – רעיון פעולה הניכר בפגיעה ישירה במקבלי ההחלטות עצמם כדי לשבש את יכולת המערכת היריבה עד לקריסתה.
- מרכז כובד** – מקור העוצמה הפיזית או המורלית של היריב, שכל פגיעה של ממש בו תשפיע השפעה מכרעת על היכולת שלו להשיג יעד צבאי נתון. פגיעה קשה במרכז הכובד של רמה מסוימת מחלישה את מרכז הכובד של הרמה שמעליה.
- שילוביות (Jointness)** – יכולת פעולה בין-זרועית ובין-ארגונית המובילה להשגת מטרות ברמה האסטרטגית-אופרטיבית ביעילות ובאפקטיביות מבצעית גבוהה. יכולת זאת מושגת באמצעות פיתוח ידע, תכנון וביצוע משולבים, והיא יוצרת אגבור המתבסס על מיצוי יתרונות יחסיים ומוחלטים של מרכיביה מול מטרה ורעיון משותפים, תוך שימור זהותם הארגונית. השילוביות היא תרבות ארגונית המבטאת הלך רוח או 'אני מאמין' היוצר תודעה ארגונית, וככזו, השפעתה נמשכת מעבר לפעולה בזמן ובמרחב נתונים.
- סימולטניות (Simultaneity)** – יישום בו-זמני של מכלול פעולות (צבאיות ושאינן צבאיות) במאמץ מוגדר, המתבצע מול מקורות העוצמה ונקודות הכובד של האויב, בכל מרחב הלחימה באורח מתואם ומסונפרך. הסימולטניות יוצרת אגבור ומאפשרת ניצול אפקטיבי של פוטנציאל הכוח. ניהול מבצעים סימולטני יכול וצריך להיעשות בכל רמות המלחמה: האסטרטגית, המערכתית והטקטית.
- זירת המערכה** – זירת משנה בזירת המלחמה שקבע הרמטכ"ל, והגדרת גבולותיה והאחריות עליה נגזרות מהרעיון האסטרטגי המטכ"לי. זירת המערכה מיוחדת בהיגיון אופרטיבי משלה, המבחין אותה מזירות המערכה האחרות. הבחנה זו נובעת מזהות מרכיבי המערכת בסביבה האסטרטגית ומיחסי הגומלין ביניהם. מספר זירות המערכה אינו קבוע, הוא תלוי הקשר והוא נגזר מהרעיון האסטרטגי.

רשימת מקורות

עיתונות

- "המנהיגים צריכים ללכת". הארץ. 14/9/2006.
- אורן, אמיר. "דוקטרינת איזנקוט: מסמך האסטרטגיה של הצבא נחשף לציבור". הארץ. 13/8/2015.
- הראל, עמוס וגילי, כהן. "הגורו שקציני הצבא העריצו עד לכישלון במלחמת לבנון השנייה חזר להדריך בצה"ל". הארץ. 8/1/2015.

דוחות

- הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, ועדת וינוגרד, דין וחשבון סופי, כרך א', ינואר 2008.

ספרים

- אדמסקי. דימה, תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית. מערכות. 2012.
- אלטמן, אברהם. לחשוב מערכת. גישות להבנה ולניהול של מערכות מורכבות, מערכות, 2016.
- הרכבי, יהושפט. מלחמה והאסטרטגיה. מערכות. 2007.
- הירש, גל. סיפור מלחמה סיפור אהבה. ידיעות ספרים. 2009.
- חלוץ, דן. בגובה העיניים. ידיעות ספרים. 2010.
- יעלון, משה בוגי. דרך ארוכה קצרה. ידיעות אחרונות. 2008.
- שלח, עופר. האומץ לנצח. מדיניות ביטחון לישראל. ידיעות ספרים. 2015.
- Freidman, Thomas L. *Thank You for Being Late: An Optimist's Guide to Thriving in the Age of Accelerations*. Farrar. Straus and Giroux. 2016
- Naveh, Shimon. *Operational Art and the IDF: A Critical Study of a Command Culture*. CSBA. 2007.
- Naveh, Shimon. Schneider, Jim. Challans, Timothy. *The Structure of Operational Revolutions*. Washington DC. Booz Allen Hamilton. 2009.

מאמרים

- אורטל, ערן וידעי תמיר. "פרדיגמת סבבי ההרתעה – דפוס אסטרטגי ודוקטרינה במבוי סתום. *עשתונות* 1. ינואר 2013.
- אורטל, ערן. "קץ להדחקה – עידן השישי בלוחמת היבשה." *בין הקטבים*. גיליון 6. צה"ל: מרכז דדו, ינואר 2016.
- ברוך, איתי. וולנסי, כרמית. "המהפכה בעניינים צבאיים של הציר הרדיקלי". *מערכות* 432. אוגוסט 2010.
- ברונפלד, שאול. "בגדי המלך החדשים – הגרסה האמריקנית", *מערכות* 418. אפריל 2008.
- היימן, תמיר. "למידה במטה הכללי". *בין הקטבים*. גיליון 8. צה"ל: מרכז דדו, אוגוסט 2016.
- הכהן, גרשון. "המצביא והתכנון המערכת". *מערכות* 376. אפריל 2001.
- הכהן, גרשון. "מבחן התוצאה כמבחן של מגמות". *מערכות* 383. מאי 2002.
- הר אבן, יואב. "מערכת הלמידה המטכ"לית – בין שמרנות להשתנות – תפיסת ההפעלה כמקרה מבחן. *בין הקטבים*. גיליון 2. מרכז דדו. יולי 2014.
- חזני, אסף. "מי מפחד מפילוסופים צרפתיים". *מערכות* 437. יוני 2011.
- ידלין, עמוס. "עשר נקודות למחשבה לאחר התקיפה בדמשק". *מבט על* 424. INSS. 9/5/2013.
- לניר, צבי. "למה צריך את המושג שילוביות?". *מערכות* 401. יוני 2005.
- מאטיס, גיימס נ'. "התוצאות השליליות של המבצעים מוכווני התוצא". *מערכות* 426. אוגוסט 2009.
- עמידרור, יעקב. "המהלומה כפרדיגמה קוגניטיבית של אפקטים". *מערכות* 403-404. דצמבר 2005.
- פינקל, מאיר ושמיר, איתן. "ממי צריך צה"ל ללמוד". *מערכות* 433. אוקטובר 2010.
- קמחי, דודי. "על עודף חדשנות ועל מחסור בהמשכיות בצה"ל 2015". *מערכות* 461. יוני 2015.
- קמחי, דודי. "המהפכה האינטלקטואלית בצה"ל". *מערכות* 464. דצמבר 2015.
- רפפורט, עמיר. "צה"ל ולקחי מלחמת לבנון השנייה". *עיניים בביטחון המזהות* מס. 85. מרכז בגין סאדאט. ספטמבר 2010.
- שבתאי, שי. "תפיסת המערכה שבין המלחמות". *מערכות* 445. אוקטובר 2012.
- שיאון, דן. "חדשנות צבאית בצה"ל: מה השתבש". *מערכות* 460. אפריל 2015.
- תמרי, דב וכליפי, מאיר. "תפיסת ההפעלה של צה"ל". *מערכות* 423. פברואר 2009.

- "חקירה כמערכת חשיבה המאפשרת מעבר מבהייה ותהייה להבנה ביקורתית ופעולה קוהרנטית", צוות קורס תא"לים.
- Dewey, John. "The Pattern of Inquiry". *Logic: The Theory of Inquiry*. New York. 1938. pp. 101-119.
- Mattis.J.N. *Memorandum for US Joint Forces Command*. Subject: Assessment of Effects Based Operations. Department of Defense. 14/8/2008.

הרצאות

- אלוף במיל. ידלין, עמוס. "הגישה האסטרטגית 2000 – 2006". כנס INSS: עשור למלחמת לבנון השנייה (הרצאה במקום אלוף במיל. ישראל זיו). 14/7/2016.

מסמכים צה"ליים (לפי סדר כרונולוגי)

- לשכת הרמטכ"ל. *אסטרטגית צה"ל*. אוגוסט 2015.
- אמיץ – תוה"ד. *עקד מסמכי היסוד הביטחוניים והצבאיים*. יוני 2016.
- שמואל שמואל. *Third Offset Strategy – המסע לאסטרטגיית ההיסט השלישית במערכת הביטחון האמריקאית: 2016 – 2012*. צה"ל: מרכז דדו. נובמבר 2016. (בלמ"ס)

פגישות

- ד"ר דימה אדמסקי, בסיס המכללות, 3/2/2016.
- אלוף במיל. יוסי ביידך, בני דרור, 26/7/2016.
- אליים במיל. גילה גולדרט, מרכז דדו, 17/12/2015.
- אלוף במיל. גרשון הכהן, מרכז דדו, 21/3/2016.
- תא"ל במיל. יורם חמו, תל אביב, 19/6/2016.
- רא"ל במיל. משה יעלון, תל אביב, 25/7/2016.
- דר' אוהד לסלוי, מחלקת היסטוריה, 3/1/2016.
- תא"ל במיל. ד"ר שמעון נוה, בסיס המכללות, 15/3/2016.

לאן נעלם הפיקוד המרחבי?

מאיר פינקל¹

מבוא

'מפקד פיקוד הצפון' או 'מפקד פיקוד הדרום' הם מושגים בעלי מטען עצום של משמעויות לכל חייל בצה"ל ולכל אזרח ישראלי. אנחנו זוכרים לטובה את

"אלוף הניצחון" ממלחמת סיני, האלוף שמחוני ואת "משחרר ירושלים", האלוף נרקיס ופחות לטובה את מפקד פיקוד הדרום במלחמת יום הכיפורים האלוף גורודיש ואחרים.



אלוף פיקוד מרכז עוזי נרקיס,
"משחרר ירושלים", 1959

אלופי הפיקודים היו דמויות בולטות ומוכרות גם משום שהבעיות עליהן הופקדו היו משמעותיות. בעבר הייתה הלימה גבוהה מאוד בין הפיקוד המרחבי לבין פתרון הבעיה המבצעית במרחבו, אשר באה לידי ביטוי בהטלת משימה רחבה על הפיקוד ובתהליך פו"ש פשוט של הקצאת משאבים הולמים.

במאמר תוצג הטענה לפיה הלימה זו הלכה ודעכה עם השנים. צמצום ההלימה התרחש כתוצאה ממעבר הדרגתי להפעלה ריכוזית של מרכיב האש על ידי המטכ"ל והצורך העולה בתיאום בין יותר ויותר תחומי תפקוד וגופים שלכאורה לא ניתן כיום (וככל הנראה גם בעתיד) להקצותם לפיקוד המרחבי – מה שהביא לתהליכי פו"ש רוחביים ואורכיים מורכבים, שנועדו לפצות על ירידת ההלימה בין הבעיה המבצעית ליכולת הפיקוד לפתור אותה. טענה נוספת היא, כי במצב הנוכחי ובראייה לעתיד, הפתרון הקיים לאי ההלימה

¹ תת-אלוף (במיל'י) ד"ר מאיר פינקל מכהן כיום כמפקד מרכז דדו. המחבר מבקש להודות למפקד המכללות האלוף תמיר הימן על הערותיו.

שצוינה לעיל הגיע ל"תקרת זכוכית". כדי להמשיך ולשפר את יעילות ההפעלה הצבאית, נדרש לעדכן את המבנה הארגוני של צה"ל וליצור הלימה בסיסית טובה יותר של הארגון לאתגרי ההווה.

האבולוציה של תפקיד הפיקוד המרחבי והמטכ"ל

שלוש הסיבות המרכזיות שהביאו לבעיה המתוארת הן התפתחות דומיננטיות המערכות באש, התרחבות המקצוע הצבאי ורצף של עימותים חד-זירתיים שנוהלו רובם ישירות על ידי המטכ"ל מאז מלחמת שלום הגליל ב-1982. הלחימה, הן בעימות רחב היקף והן בבט"ש, הייתה בעבר מבוססת על הפיקוד המרחבי (צפון, מרכז ודרום) והסתייעה בפעולות אוויריות וימיות עצמאיות מוגבלות. לאורך השנים הפכה פעילות צה"ל ללחימה בה מקומו של הפיקוד המרחבי הולך וקטן באופן יחסי. מנגד, חשיבות המרכיב האווירי בפעילות זו הלך ועלה – הן בבט"ש לפעולות המנוהלות ישירות על ידי מטכ"ל והן במערכות אוויריות נרחבות מבוססות מודיעין, שאינן קשורות בהכרח לתמרון יבשתי² – שלעיתים אף לא התקיים כלל במהלך המערכה.

בנוסף, הלכו והתגברו הפעולות בעורף האזרחי ובסביבת הרשת (סייבר) שאינן קשורות לפיקוד המרחבי, ועוד ועוד. נוצר פער שהלך וגדל לאורך השנים בין התהליך הפשוט יחסית בעבר של הקצאת משאבים (כוחות יבשה, אוויר...) לפיקוד מרחבי, שהצליח בעזרתם לפתור את הבעיה המבצעית בגזרתו (פעילות פח"ע בגבול או ניצחון על צבא אויב) לבין המצב הנוכחי הכולל הפעלת כוח אווירי נרחבת מבוססת מודיעין, אשר מבוצעת ישירות מתוך המטכ"ל ובשילוב מגוון הגופים שלו.

סיבה שניה לצמצום ההלימה היא הרחבת מרכיבי הפעולה הצבאיים אשר יצרו צורך בשילוב בין חיילי, בין זרועי ובין ארגוני גוברים. העלייה במורכבות הלחימה הביאה להתמיינות הפעולה הצבאית ליותר ויותר מרכיבי משנה שאותם נדרש לסנכרן לצורך פעולה צבאית אפקטיבית. הדבר בא לידי ביטוי בהגדלת כמות הדיסציפלינות המקצועיות הצבאיות, בעלי התפקידים השייכים לדיסציפלינות אלו במפקדות ומנגנוני התיאום במפקדות אלו. בכוחות היבשה, כל זה מתוכלל במפקדות יבשתיות – חטיבתיות-אוגדתיות-

² ראו מלחמת לבנון השנייה, מבצעי עופרת יצוקה, עמוד ענן וצוק איתן.

גייסיות ופיקודיות, האחראיות לביצוע משימה בעלת איפיון גיאוגרפי. בדרג המטכ"ל, הביאה התופעה להקמת גופים ייעודיים לאתגרים מתפתחים (פיקוד עורף, אגף תקשוב, מפקדת עומק, ולאחרונה מפקדת סייבר). כפועל יוצא מכך, עלה הצורך בתיאום בין גופי המטכ"ל המתרבים לבין עצמם ובינם לבין הגופים המרחביים, שבא לידי ביטוי בהקמת גופי תיאום, לדוגמא מחלקת הגנה ועורף באגף המבצעים או מחלקה באג"ת שנועדה להתמודד עם בעיית הדה-לגיטימציה, במופעים חדשים בשעון הפעילות המטכ"לי ובעיסוק ניכר ב'מאמצים' שייעודם לגשר על הפער בין הארגון הקיים לבין אופי המשימות הדרוש שיתוף פעולה ותיאום גדלים בין מרכיביו.

סיבה שלישית לתופעה של הצטמצמות ההלימה של הפיקוד המרחבי לפתרון הבעיות המבצעיות היא הניהול הישיר של המטכ"ל את זירת המלחמה. מאז 1982 ועד היום, המלחמות והמבצעים העצימים של צה"ל היו חד זירתיים (לבנון, עזה או איו"ש בחומת מגן). כמו כן, מערכות השו"ב הממוחשבות הקלו מאוד על גיבוש תמונת מצב (או מראית עין של תמונת מצב) במצפ"ה באופן ממוכן. מצב זה אפשר כיום למטכ"ל לכאורה, לעסוק בניהול ישיר של יכולות ומאמצים שבמלחמה רב זירתיית בעבר ובעידן שלפני מערכות השו"ב לא היו אפשריים לניהול, אלא בצורה של ביזור משאבים וסמכויות לפיקודים.

את ההשתנות האיטית לאורך השנים בתפקיד הפיקוד המרחבי ניתן לראות באופי והיקף משימות שהוטלו על מפקדת פיקוד מרחבי בעבר וכיום:

במלחמת ששת הימים משימת פיקוד הדרום הייתה³ "יכבוש את אל עריש ויפתח את צירי אבו עגילה-ג'בל ליבני וישמיד את מירב כוחות האויב בסיני, יהיה מוכן לכבוש את רצועת עזה ולנוע לעבר התעלה לפי פקודה..." לחיל אוויר הייתה משימת אמנעה אסטרטגית מקדימה – מבצע "מוקד" ולאחריה סייע לפיקוד הדרום.

במלחמת לבנון הראשונה מופיעה משימה דומה בהיקפה. בפקמ"ב "אורנים מתגלגל"⁴ מופיע "פיקוד הצפון יכבוש את דרום לבנון עד לקו...ישמיד מחבלים ותשתיות וימנע ירי ארטילרי על ישובנו עד "ש" ועוד 24". בהמשך

³ פקודה מטכ"לית למבצע נחשונים. 4 ביוני 1967 – אג"ם מבצעים. מתוך: שמעון גולן, *מלחמה בשלוש חזיתות – קבלת ההחלטות בפיקוד העליון במלחמת ששת הימים*, (משהב"ט, 2007), עמ' 168.

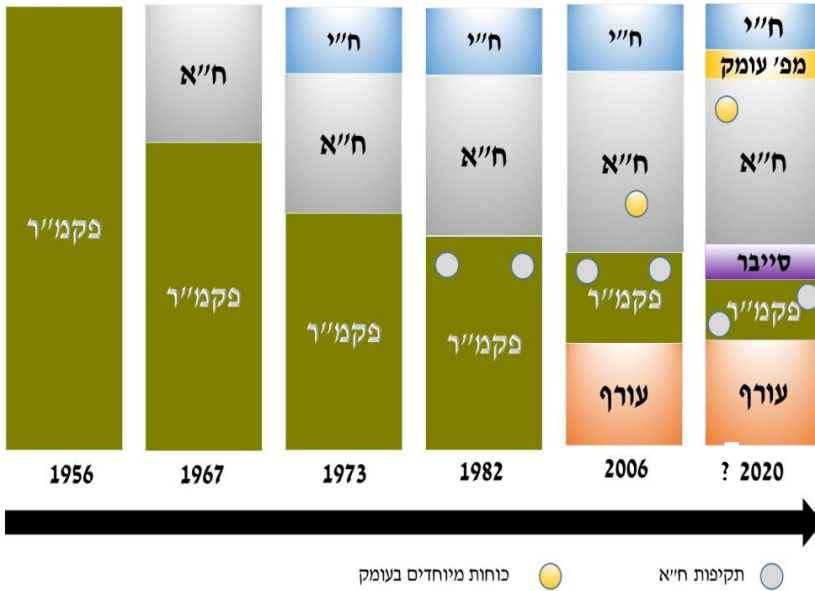
⁴ משרד הבטחון, "מבצע שלום הגליל", אתר ארכיון צה"ל ומערכת הבטחון, <http://goo.gl/UEgRmX>

התפתחה משימת פיקוד הצפון עד לביירות. במלחמת לבנון השנייה משימת פצ"ן ב7 לאוגוסט 2006 (כדוגמא) הייתה "השתלטות על מרחב השיגורים של רקטות קצרות טווח דרומית לליטני ולאחר מכן טיפול בתשתיות השיגור, במטרה לצמצם את השיגורים לעבר עורף מדינת ישראל"⁵. חיל האוויר פעל באופן אסטרטגי נגד הפאג'רים (מבצע "משקל סגולי") ומפקדת החיזבאללה בד'אחיייה ובאופן אופרטיבי נגד משגרי הרקטות הבינוניות בכל מרחב דרום לבנון (כולל בגזרת פיקוד הצפון).

במבצע 'צוק איתן' (שהוגדר מראש כמבצע מוגבל באופיו – מבצע הרתעה), בשונה מתכנון המקדים, ניכר כי תפקידו של פיקוד הדרום בפועל תוחם להגנה, כיבוש שטח מוגבל לתכלית תקיפת פירי מנהרות ופגיעה בחמא"ס (סוג של סעיף כללי הכולל הפעלת אש). המבצע החל במספר יממות בהן חיל האוויר פעל לבדו והמשיך בתקיפות תוך כדי הלחימה, חלקן בסיוע לכוחות וחלקן באופן ישיר נגד רקטות ועוד; פיקוד העורף פעל באופן רחב וחיל הים הטיל סגר ימי על עזה.

⁵ דן חלוץ, *בגובה העיניים*, (ידיעות אחרונות: ספרי חמד, 2010), עמ' 450.

את היחס בין תפקיד הפיקוד המרחבי להיקף הבעיה המבצעית בזירת מבצעים נתונה ניתן לתאר באופן הסכמטי הבא (והמעט מוקצן):



את השינוי בתפקידו של הפיקוד המרחבי ניתן לראות גם מזווית אחרת, של הגדרת תפקידו במסמכי אסטרטגיית צה"ל. מסמך אסטרטגיית צה"ל של 2002, המייצג את סוף תקופת המלחמות מול צבאות קובע כי⁶:

הפיקוד המרחבי

על אף היותה דרג תת-מטכ"לי, מפקדת הפיקוד המרחבי מתמודדת כרגיל לא עם מפקדות מערכתיות של האויב, אלא מול מטכ"לי אויב. לכן מפקד פקמ"ר היא דרג מערכתי-אסטרטגי, והיא מתכננת ומפעילה כוח בחשיבה רב מימדית ביבשה באוויר ובים.

⁶ אמ"ץ – תוה"ד, אסטרטגיית צה"ל, (2002), עמ' 145. הדגשה של הכותב. מופיע באותו נוסח גם ב: אמ"ץ-תוה"ד, עקד מפקדת הפיקוד המרחבי במלחמה – ארגון והפעלה, (1995).

מסמך אסטרטגיית צה"ל מ-2006, מציג גישה מתקדמת יותר, אך מבוססת על אותו ההיגיון, עקב הצורך הגובר בשילוביות מחד גיסא ובראיית המערכה בצורה מתוכללת מאידך גיסא. דו"ח וינוגרד מציין כי:⁷

הצורך בשילוביות ובתכלול מערכתי בניהול מלחמה לא היה חדש. שאלה חשובה יותר הייתה בידי מי אמורה להיות מופקדת השליטה המערכתית [...] **תפיסת ההפעלה הפקידה את האחריות המערכתית בידי הפיקודים המרחביים**, ובמקרה שלנו בידי פיקוד צפון. במקביל, היא הניחה הפעלת אחריות מערכתית גם על ידי חלק מן הזרועות.

על פי תפיסת ההפעלה של 2006, ערב המלחמה ניתנה עדיפות לעמדה לפיה מפקדי המערכות היו האחראים העיקריים על הפעלת הכוח (פיקודים מרחביים וזרועות). אלא שהעדפה זו לא לוותה בארגון מתאים של מנגנוני הפעלת הכוח ושל הפיקוד והשליטה. כך, למשל, המשמעות מגישת פיקוד ושליטה (פו"ש) זו הייתה כי מפקד פיקוד הצפון אמור היה להיות מפקד המערכה הצפונית, שכללה את כל מרחב זירת המערכה – ובתוך כך את כל לבנון וסוריה – כולל מרחב העומק האסטרטגי שהיה מצוי עמוק מעבר ליכולות ההשפעה שלו כפיקוד מרחבי עפ"י התפיסה המבצעית שקדמה לזו של 2006.

לגבי הפעלת הכוח במלחמה עצמה מציין בדו"ח וינוגרד כי:⁸

ביום הראשון – בעקבות תפיסת ההפעלה החדשה שלא הופעלה ולא הייתה יכולה להיות מופעלת-הגדירו הגדרות הפו"ש מתחילת המערכה את פיקוד צפון כמפקדת זירת מערכה עד הליטני/קו צהוב, ואת חיל האוויר כמפקדת זירת מערכה מצפון לליטני. תפקידו של הרמטכ"ל/למטכ"ל לא הוגדר כלל. מייד בהמשך התברר כי המטכ"ל שימש מפקד זירת המערכה, בעוד פיקוד צפון וחיל האוויר תפקדו כזירות מבצעים. אי-הבהירות הראשונית הזו תרמה למתחים בתקשורת בין המטכ"ל לבין הפיקוד.

לקחי מלחמה מלחמת לבנון השנייה ושלווה מבצעים משמעותיים בעזה שנערכו מאז, ובהם חיכוכים בין מפקדת פיקוד דרום לרמטכ"ל בנושא

⁷ הועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, *ועדת וינוגרד – יסודות ארגוניים: זירות המלחמה, המערכה והמבצעים*, דין וחשבון סופי, (ינואר 2008), עמ' 271-272, הדגשה של הכותב.

⁸ שם, עמ' 302-303.

הפיו"ש, הביאו להגדרה מחודשת של תפקיד הפיקוד המרחבי במסמך אסטרטגיית צה"ל 2015⁹:

המפקדות הראשיות

מפקדי המפקדות הראשיות נדרשים לממש את סמכותם על זירת המבצעים שבאחריותם, בשלושת מצבי השח"ם. במסגרת זאת הם נדרשים לממש שתי משימות יסוד: האחת **להגן על ריבונות מדינת ישראל** במרחבם (הגיאוגרפיים/ מימד), והאחרת **לפתח ידע מבצעי** על המרחב שהם אחראים לו על כל היבט. אחריות המפקדה הראשית לפיתוח הידע היא בהקשרים רחבים גם בעבור עצמה וגם בעבור המפקדות הראשיות האחרות התהליך יבוצע בשיתוף המפקדות. **הרמטכ"ל הוא מפקד המערכה היחיד בצה"ל**, באמצעות המפקדה הכללית הוא מפקד על כל המבצעים שצה"ל מקיים. המפקדה הכללית אחראית לתאם ולסנפון בין כל המאמצים המופעלים ובכלל זאת המאמצים המופעלים על ידי המפקדות הראשיות להפעלת כוח בזירת המלחמה ובכל זירות המבצעים.

בספרות התורתית העדכנית של צה"ל בנושא מופיעה התייחסות לאחריות ההולכת ומצטמצמת של הפיקוד המרחבי:¹⁰

ארגון המרחב הפיקודי

1. הפיקוד המרחבי הוא דרג מערכתית-אסטרטגית. ייעודו הוא להשיג את היעדים האסטרטגיים בתחום מרחב הפיקוד על-ידי קיום מערכות שעיצב ובסיוע יכולות ואמצעים שהקצתה לו המפקדה הכללית.
2. במצב מלחמה **תפעיל המפקדה הכללית את מרבית יכולות התקיפה, האיסוף, התקשוב והלוגיסטיקה בעצמה**. עם זה, תשאיר המפקדה הכללית מרחב פעילות מרבי למפקדות הפיקודים המרחביים ותסייע להם להשיג את היעדים ולממש את המשימות שהגדירה להם.
3. **המרחב הצמוד לגבולות המדינה הוא חזית מרחב הלחימה של זירת המלחמה**. המרחב יוקצה כזירות מבצעים לאחריות מפקדות הפיקודים המרחביים ויתוחם בגבולות גזרה בין הפיקודים ובין המפקדה הכללית. **מרחב העומק של זירת המלחמה מול מדינות המעגל הראשון** ומול מדינות המעגל השני והשלישי – **יהיה באחריות ישירה של המפקדה הכללית**.

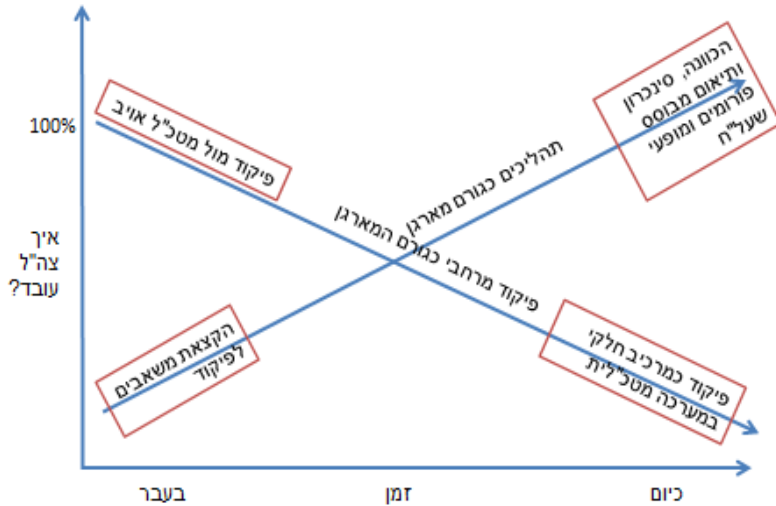
⁹ לשכת הרמטכ"ל, אסטרטגיית צה"ל, (2015 בלמ"ס), עמ' 24.
¹⁰ אמ"ץ – תוה"ד, עקד מפקדת הפיקוד המרחבי במלחמה, יולי 2013. ההדגשה היא של הכותב.

ניתן לראות כאן היפוך של התפיסה. ממצב בו הפיקוד המרחבי מתמודד מול מטכ"ל אויב כמפקדה אסטרטגית-מערכתית (2002) או מול זירה על כלל מרכיביה כמפקד זירת המערכה (2006), למצב בו תפקידו הוא לפתח ידע על המרחב, אבל האחריות הכוללת להפעלת הכוח בזירת המבצעים היא של המטכ"ל ובראשו הרמטכ"ל כמפקד המערכה (2015).

בפועל נוצר כאן גרסה בעייתית של זהות מתכנן-מבצע, בה המפקדה הראשית מפתחת ידע עבור המטכ"ל (לצורך תפיסה ותוכנית מטכ"לית), ובשעת הפעלת הכוח במלחמה מיישמת חלק מוגבל מתוכנית זו. בכך נוצרה למעשה הפרדה בין הפיקוד – גוף המסוגל לנתח בעיה הקושרת שטח, אויב, אוכלוסייה ועוד באופן מערכתי ולגבש בהתאם תפיסה להתמודדות מול אויב – לבין מפעיל הכוח העיקרי במערכות האחרונות בצה"ל – חיל האוויר – גוף בעל מצוינות טקטית אך חסר כישורים מתאימים לפיתוח תפיסה להתמודדות עם בעיות מורכבות.

אל תהליך ריכוז הסמכויות במטה הכללי התלווה בשנים האחרונות מגוון 'פורומים' בנושאים שונים אותם נדרש המטכ"ל לתכלל ומופעי שעון לחימה (שעל"ח), שנועדו לאפשר לרמטכ"ל או למוסמכים על ידו לקבל החלטות בתחומים אלו. **תהליכי הפו"ש הנלווים להחלטה כי הרמטכ"ל הוא מפקד המערכה נעשו לאורך השנים יותר ויותר מורכבים.**

את ההשתנות ניתן לתאר באופן הסכמטי הבא:



גם במב"ם, אשר על פי אסטרטגיית צה"ל¹¹, תכליתו להרחיק את המלחמה באמצעות פעולות שנועדו "להחליש את גורמי הכוח השליליים, לצמצם את התעצמות האויבים, ליצור תנאים מיטביים לניצחון במלחמה עתידית, ליצור לגיטימיות לפעולת ישראל ולשלול את הבסיס הלגיטימי לפעולת האויב", תפקידו של הפיקוד המרחבי מצומצם יחסית.

הפעלת הכוח במב"ם מבוססת על פעולה חשאית וחסויה, מודיעין מדויק, שיתוף פעולה בין לאומי, כולל לצרכי מודיעין ושימור לגיטימציה, פעולה תודעתית ועוד – פעולות שרובן הגדול אינו מבוצע על ידי מפקדת הפיקוד המרחבי אלא על ידי גופי המטכ"ל.

יש לציין כי המגמה המתוארת עד כאן, אינה נכונה במקרה של פיקוד המרכז. פיקוד זה פועל כמפקד מערכה מזה שנים ארוכות, תוך שהוא נשען על מודיעין

¹¹ לשכת הרמטכ"ל, אסטרטגיית צה"ל, (2015 בלמ"ס), עמ' 20-21.

מהשב"כ ומודיעין צבאי פיקודי, מפעיל כוחות יבשה בהיקפים משתנים על פי הצורך והקצאת הכוחות המטכ"לית, וכמו כן מפעיל גופים כמו המנהל האזרחי, המספקים ביחד את מסגרת המשאבים הנדרשים לפיקוד על מערכה. הדבר נכון גם במצבי חירום כמו מבצע "חומת מגן" ב-2002 בה התרחב משמעותית היקף הכוחות שהוקצו לפיקוד תוך שהמנגנון של "הקצאת משאבים לפיקוד" (ראה גרף) נשמר. יש לציין כי גורם מסייע משמעותי לשימור מצב זה לאורך שנים הוא העדרה של האש (על כל מרכיביה, בדגש על זו המטכ"לית) מסל הכלים בעימות המתמשך נגד הטרור, מה שמצמצם מאוד את הצורך במעורבות מטכ"לית בפעולת הפיקוד.

נחזור למטכ"ל במלחמה בצפון ובדרום. הגישה אפשרית ליישום במערכה חד זירתית (וחמש האחרונות היו כאלה), אך במצב בו מתקיימות כמה מערכות במקביל (נניח מול החזבאללה וחמא"ס) הרי שתפקיד הרמטכ"ל הופך בלתי אפשרי. הוא צריך להיות בו בזמן מפקד "זירת המלחמה" המתכללת שתי מערכות נפרדות שאפשר שלא יהיה ביניהן חוט הגיוני מקשר, וכן להיות מפקד ישיר של כל אחת משתי מערכות אלו, המתנהלות בשתי זירות מבצעים כאשר כל אחת, מתכללת יותר ויותר מרכיבים מבעבר. מכיוון שהוא אינו יכול לבזר את הפו"ש בדרך בה הדבר נעשה בעבר לפיקודים המרחביים, וגם לא לחיל האוויר, הרי שהוא לכוד בתהליכי תיאום וסנכרון בלתי אפשריים, שכפי שצוין בהתחלה, שיפורם ההדרגתי הגיע לסוג של "תקרת זכוכית".

הצעות לפתרון

מערכות אוויריות במהותן (כמו זו במבצע "עמוד ענן") או בעיקרן (כמו מבצעים אחרים בעשור האחרון), אשר נעשו לאורך השנים חביבות יותר ויותר על הדרג המדיני, מצמצמת מאד את תפקוד הפיקוד המרחבי. בעתיד יתכן כי מצב זה ישתנה, אך כל זמן שמערכות ישראל ישארו כאלה, הדומיננטיות של האש האווירית מבוססת המודיעין תשאיר את הפיקוד המרחבי, יחד עם פיקוד העורף, בתפקיד מרכזי של הגנה. מצד שני, גם למערכות אלו נדרש פיתוח ידע מעמיק ובאופן מערכתי, אשר רק הפיקוד המרחבי יכול לעשות. חלופה ראשונה, המבוססת על המצב הנוכחי המורכב, היא "הלבנת המצב" (עם חסרונות הפו"ש שצוינו) – הגדרה מחדש את תפקיד הפיקוד כאחראי על הגנת גבולות בבט"ש, מפתח ידע עבור המטכ"ל לחירום (כפי שמגדירה

אסטרטגיית צה"ל (כיום) ואחראי להגנת הגבולות (כולל בפעולה התקפית) במלחמה. חסרונו הגדול של פתרון זה, הוא כי הוא מתאים בעיקר למב"מ ולמערכות "מוגבלות" אך לא לעימות רב זירתי הכולל הפעלת כוחות היבשה – שהוא תרחיש היחוס לבניין הכוח של צה"ל.

חלופה שניה, הנותנת מענה חלקי לבעיית הפו"ש, תוך עלות מוגבלת, היא החלטה כי בהנתן מערכה רב זירתית, הרמטכ"ל יפקד על "מערכת המערכות" תוך שהוא מפקד גם על המערכה בזירה שהוגדרה כראשית, ומבזר את הפיקוד על המערכה בזירה המשנית למפקד הפיקוד המרחבי.

לדוגמא, בהנתן תרחיש תלת זירתי הכולל את לבנון, עזה ואיו"ש, יפקד הרמטכ"ל גם על המערכה בזירת הצפון, ויבזר את הפיקוד למערכה בזירת עזה למפקד פיקוד דרום ואת זו שבאיו"ש למפקד פיקוד מרכז (מה שכאמור קורה ממילא בשגרה). האתגר כאן הוא לבנות את מפקדת פיקוד הדרום, כך שאפקטיביות הפעולה של צה"ל בעזה, "תסבול" כמה שפחות מהעובדה שלא הרמטכ"ל הוא זה שמפקד על המערכה (בשונה ממה שקרה בשלושת המבצעים בעזה בשנים האחרונות). הדבר יחייב כנראה שילוב של חיזוק בסיסי של מפקדת הפיקוד בבעלי תפקידים קבועים, יחד עם תגבורה על ידי מרכיבים מהמטכ"ל.

חלופה שלישית – שאינה מתאימה לדפוס המערכות מבוססות דומיננטיות האש והתמרון היבשתי המוגבל אלא לכאלה המבוססת גם על תמרון רחב (לפי אסטרטגיית צה"ל- מערכות להכרעה), הוא חזרה לרעיון של הפיקוד כמפקד המערכה, תוך שהרמטכ"ל ממוקד בדרג האסטרטגי ובהחלטה על הקצאת משאבים, אבל לא בפיקוד ישיר על כל המרכיבים במסגרת המערכה. הערבוב בין קבלת החלטות אסטרטגיות (כולל הקצאת משאבים) ותפעול כלל הגופים, ירד משמעותית.

המשמעות היא חזרה לרעיון הישן של פיקוד מול מדינה (במקרה שלנו פיקוד מול ארגון) ובניית מפקדות הפיקודים כמפקדות רב זרועיות (ורב תפקודיות). תהליך כזה יחייב חיזוק הפיקודים בתפקודי מטה בתחומים כמו תכנון אסטרטגי, תודעה, סייבר וכדומה, ובהקצאת משאבים מטכ"ליים בתחומים אלה ובתחומים כמו מודיעין, על פי העקרון הבסיסי של הקצאת משאבים לכפוף. לחלופה זו יהיה מחיר משאבי גדול יחסית, אך הדבר יפשט את

תהליכי הפוי"ש בצה"ל ויגביר את האפקטיביות שלו לתרחיש מסוג זה (שכאמור לא קרה מאז מלחמת יום כיפור בהיבט הרב זירתיות ומאז מלחמת לבנון השנייה בהיבט של דומיננטיות האש וחולשת התמרון היבשתי).

יש לציין כי בשנים האחרונות גדלו מפקדות פיקוד הצפון והדרום בבעלי תפקידים במגוון תחומים כמו מודיעין, אש, תודעה, עורף ועוד, אך כאמור מעלה, עדיין ישנם תפקודים בהם הם אינם עוסקים ואשר נדרשים לצורך ניהול מערכה.

חלופה רביעית¹², היא שינוי דרמטי בארגון צה"ל: פיקוד "פנים" האחראי על הזירה הפלסטינית (איו"ש + עזה); פיקוד הגנת הגבולות האחראי על הגנת כלל גבולותיה החיצוניים של ישראל (בפועל, מפקדה האחראית על אוגדות הגנת הגבולות הפועלות ממילא בעצמאות ניכרת גם היום), פיקוד כוחות מיוחדים שיהיה אחראי גם על המב"מ, ומפקדות זירה משימתיות להפעלת כוחות יבשה בהיקף רחב בעת מלחמה – לזירה הצפונית, ולזירה הדרומית.

חיל האוויר יישאר בתפקידו הקבוע כפיקוד אש אסטרטגית. פיקודים משימתיים אלו יתמקדו רק בתרחיש מלחמה – בכלל הזירה עליה יהיו אחראים, ויוכלו, כיוון שיבנו כמפקדות רב זרועיות מלאות, בהנתן מלחמה רב זירתית, לפקד על מערכה זירתית. חלופה זו תאפשר בשגרה מיקוד תפקודי של המפקדות ותפריד בין שתי המשימות התובעניות של הגנת הגבולות והבטי"ש באיו"ש והכנת הכוח למלחמה.

במלחמה, יאפשר ארגון זה לצה"ל לפעול בארגון פוי"ש פשוט יותר של הקצאת משאבים לפיקודים המשימתיים. נראה שהמשאבים שידרשו לחזק שתי מפקדות ביכולות רב זרועיות, יוכלו להגיע מצמצום הכמות הכוללת של מפקדות בכירות בצה"ל – פיקודים וגייסות.

יש לציין כי בכל החלופות המוצעות ישארו גופים רבים בתפקודם הנוכחי – הזרועות (אוויר, יבשה וים), אגפי המודיעין והתקשוב, פיקוד העורף ועוד.

¹² מבוססת על הצעתו של מפקד המכללות, האלוף תמיר הימן.

סיכום

ארגונו הנוכחי של צה"ל, מוסבר מצוין על בסיס לקחי מלחמת ששת הימים ויום כיפור, מלחמות רב זירתיות מבוססות תמרון יבשתי רחב היקף בהן תהליך הפו"ש המטכ"לי היה פשוט יחסית. מכיוון שמאז 1973, השתנו משמעותית הן התנאים הגיאוגרפיים והן דפוסים בסיסיים בהפעלת הכוח הצבאי, בעוד ארגונו של צה"ל להפעלת הכוח נשאר מבוסס (לכאורה) על פיקודים מרחביים, פיתח צה"ל מענה לפער בדמות תהליכי פו"ש שנעשו מורכבים יותר ויותר, בנסיונם לגשר על הפער בארגון. מאמר זה הציג את התפתחות הפער ומספר כיוונים למענה אפשרי. המלצתי היא לבחון ברצינות את החלופה הרביעית, שיתרונותיה גדולים וחסרונותיה מועטים יחסית. בינתיים, כמענה ראשוני וחלקי לבעיה, ליישם בהקדם את החלופה השנייה שהוצעה.

רשימת מקורות

- אמ"ץ – תוה"ד. אסטרטגיית צה"ל. 2002.
- אמ"ץ – תוה"ד. עקד מפקדת הפיקוד המרחבי במלחמה. יולי 2013.
- אמ"ץ – תוה"ד. עקד מפקדת הפיקוד המרחבי במלחמה – ארגון והפעלה. 1995.
- גולן, שמעון. מלחמה בשלוש חזיתות – קבלת ההחלטות בפיקוד העליון במלחמת ששת הימים. משהב"ט, 2007.
- הועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006. ועדת וינוגרד – יסודות ארגוניים: זירות המלחמה, המערכה והמבצעים. דין וחשבון סופי, ינואר 2008.
- חלוץ, דן. בגובה העיניים. ידיעות אחרונות: ספרי חמד, 2010.
- לשכת הרמטכ"ל. אסטרטגיית צה"ל. 2015, (בלמ"ס).
- משרד הבטחון. "מבצע שלום הגליל". אתר ארכיון צה"ל ומערכת הבטחון, <http://goo.gl/UEgRmX>

הפרד ומשול?¹

התאמת המערכת המבצעית לאתגרי העתיד

מתניה צחי¹

מבוא

הלמידה מהמבצעים שמנהל צה"ל בשנים האחרונות, העלתה שלל לקחים בתחומים רבים בהפעלת הכוח ובבניין הכוח. אף על פי כן, למידה זאת חסרה תחום אחד מהותי והוא תפיסת ההפעלה הכוללת של המערכת המבצעית בצה"ל. לצורך מאמר זה תוגדר תפיסת ההפעלה כ"אופן שבו מתארגנת המערכת המבצעית מול הבעיות המבצעיות הנוכחיות של צה"ל ושל מדינת ישראל". כלומר, מבנה המערכת המבצעית והאופן שבו היא פועלת. מטרתו של מאמר זה היא לחשוף את המבנה ואת אופן הפעולה הנוכחיים, כדי להציע כלים מעשיים לשיפור תפקודה של המערכת המבצעית של צה"ל.

מבנה המערכת ואופן פעולתה נדון לא מעט בספרות הצבאית בעשורים האחרונים. די אם נציין את ארבעת הנוסחים השונים של אסטרטגיית צה"ל שגובשו החל מ-2002,² ותיארו באופנים שונים את האיומים על צה"ל ואת האופן בו נדרש להתארגן מולם. המאמר הנוכחי מתמקד בהשתנות הנדרשת בפ"ש, ומציע דרך אחרת להסתכל על הפ"ש הנדרש, דרך ניתוח השתנות האיומים ואופן הפעולה הנוכחי של המערכת המבצעית.

המאמר אינו עוסק בבעיות אמלי"ח או בבעיות כוח האדם בצה"ל. צה"ל הנהה היום מאמלי"ח מהמתקדמים בעולם, החל מאמצעי הלחימה של הלוחמים ביבשה, באוויר ובים, וכלה במערכות המחשוב, השליטה והבקרה לסוגיהן הקיימות בצה"ל. מפקדי צה"ל ולוחמיו בכל ממדי הלחימה הם הטובים שבטובים, ובבסיס מאמר זה עומדת ההנחה שהבעיות המבצעיות לא היו

¹ סא"ל מתניה צחי הוא רע"ן ההדרכה והתרגילים בחטיבת התורה וההדרכה. המחבר מבקש להודות לד"ר זאב אלרון מהמחלקה להיסטוריה, ולחוקר מרכז דדו, מר שמואל שמואל על תרומתם לכתיבת המאמר. בנוסף, תודה גם לרס"ן ניקולס בנדורק על הייעוץ, ובמיוחד לתרשים האחריות על הטיפול בתמ"ס (תרשים 4).

² אסטרטגיית צה"ל פורסמה עד היום על-ידי ארבעה רמטכ"לים, והם: הרמטכ"ל רא"ל שאול מופז (2002), הרמטכ"ל רא"ל דן חלוץ (2006); הרמטכ"ל רא"ל בני גנץ (2013); והרמטכ"ל הנוכחי, רא"ל גדי איזנקוט (2015).

נפתרות באופן שונה באופן משמעותי, אם היו מוצבים אנשים אחרים תחת הנוכחיים. המאמר מציע להסתכל על הבעיות דרך מבנה המערכת המבצעית, ארגונה לקרב ואופן פעולתה, תחת ההנחה שנושא זה לא טופל באופן יסודי לאורך שנים – שהרי מבנה המערכת לא השתנה. זאת לצד עבודות אחרות העוסקות בסוגיות נוספות כמו אמל"ח, הכשרות, מערכות שו"ב וכדומה.

אבחון ההשתנות באיומים על מדינת ישראל וצה"ל

שנים האחרונות נכתב רבות על השינויים שחלו באיומים על מדינת ישראל וצה"ל, ודומה כי אין מסמך צבאי שאינו עוסק בשינויים אלו ובמשמעותם. לשם הדיון במאמר זה יובאו להלן השינויים המרכזיים המאתגרים את מבנה המערכת המבצעית ואת אופן פעולתה.

מעבר מלחימה נגד צבאות ללחימה נגד ארגונים וצבאות

צבאות מאופיינים במבנים ארגוניים הבאים לידי ביטוי במפקדות ובפוי"ש צבאי סדור, בסד"כ מתמרן ביבשה, באוויר או בים. בארגוני לוחמה וטרור המבנים הארגוניים האלו מטושטשים: הפוי"ש מטושטש ורופף ביחס לצבאות, ההתארגנות שונה והלוחמים לרוב אינם מובחנים בסימני זיהוי צבאיים כמו מדים או נשק. בנוסף, צבאות פועלים לרוב לפי **תורות צבאיות והגיונות צבאיים** מקובלים, בעוד שהאויב הפועל במסגרת הארגונים פועל תחת הגיונות אחרים – לא תמיד ברורים ומובחנים.

להבדל זה יש משמעות כבירה לגבי אופן הפעלת הכוח. המלחמה בצבאות אפשרה לכוחותינו לפתח שיטות לחימה יעילות לנטרול האויב כמו למשל פגיעה בפוי"ש או בעתודות, ובהתאם לשיטות פותחו תפיסות ואמל"ח מתאימים. לעומת זאת, כאשר מדובר במלחמה בארגונים הפועלים תחת הגיון אחר, הפגיעה בפוי"ש ובבכירים כלל אינה מבטיחה את נטרול הכוח הלוחם, עובדה המחייבת איתור של אמל"ח רב והשמדתו, ולא ניתן להסתפק בפגיעה בנקודות תורפה במערכת.

הלחימה בצבאות הגדירה את הביטוי הפיזי של האויב **בפלטפורמות לוחמות מתמרנות** – כמות מסוימת של טנקים, אניות קרב או מטוסים, כך שכמות הפלטפורמות הלוחמות היה נמוך מכמות הלוחמים. הפלטפורמות הללו היו עיקר הכוח הצבאי, טווח פגיעתן היה קצר יחסית, מתוחם לאזור גיאוגרפי מוגדר והוא הוכוון בעיקר כלפי הכוחות המתמרנים ולא כלפי אזרחים. גם

כאשר היו אתגרים אחרים, בעלי השפעה לטווח רחוק יותר, כמו ירי תמ"ס או אמצעי ב"ך לסוגיהם, הם היו שוליים ביחס לאיום העיקרי שנבע מהפלטפורמות המתמרנות.

לעומת זאת **הלחימה בארגונים מאופיינת בכך שלרוב כל לוחם מהווה פלטפורמה לוחמת**, עובדה המעלה את הערך הסגולי של כל לוחם ומצריכה לעיתים להשמיד כמות גדולה מאוד של אנשים כדי לעמוד במשימה. בנוסף לכך, אתגרי התמרון וכיבוש השטח צומצמו, אך האיומים מנושאים אחרים כמו התמ"ס לסוגיו, הסייבר, הכטב"מים ההולכים והנעשים מדויקים, איומי החדירה בסד"כ גבוה ליישובים ועוד, הולכים ועולים. בנוסף לכך, טווח הפגיעה של איומים אלו גדל באופן משמעותי, כך שאיומים מהדרום (רצ"ע וסיני) ומהצפון (סוריה ולבנון) מכסים את כל שטח מדינת ישראל.

לצד זאת, יש לזכור שגם בתקופה שבה עיקר האיום של צה"ל היה מצבאות, צה"ל נלחם עדיין גם נגד איומי טרור וגרילה, אך נראה שהאיזונים בין האיומים היה מובהק לצדם של הצבאות. בנוסף לכך, ראוי לזכור שגם כיום צה"ל מאוים מצבאות ואף פועל מול צבאות, אך עיקר הפעילות במבצעים האחרונים הייתה במאפיינים שהוזכרו לעיל.

משמעות הערים במרחב

במקביל לשינוי האיום ובאופן הדוק אליו, השתנתה משמעותן של הערים באזורנו. בעוד שבעבר הערים, לצד חשיבותן באסטרטגיה-רבתי של המדינות, היו מקומות שוליים בהיבטים צבאיים,³ הרי שכיום חשיבותן עלתה עד שכיבושן והלחימה בהן הפכו לעיקר המשימה הצבאית. הסיבה לכך היא שהזיקה בין העיר לבין הכוחות הצבאיים שפעלו מסביב לה, הייתה חלשה עד כדי לא קיימת כלל, בעוד שהארגונים קובעים דווקא בעיר את מקום מושבם. דבר זה בא לידי ביטוי בבניית תשתיות צבאיות בתוך הערים הגורמת לצורך הצבאי להילחם בערים, וכן בעירוב בין אוכלוסיות ותשתיות אזרחיות לאלה הצבאיות.

הסיבות לכניסת הארגונים לערים מגוונות. די אם נזכיר את העובדה שהעיר

³ משום כך התורה הצבאית הניחה כי ניתן ורצוי להימנע מלחימה בשטח בנוי. ראו: המטה הכללי, עקד כללי, 2 – 1. תורת הקרב כרך א', נובמבר 1964, סעיף 123. המאמר עוסק בהקשרי הלחימה באזורנו, וברור כי בעבר הייתה לחימה בערים, החל מהעת העתיקה וכלה במלחמות המאה ה-20. המאמר ממוקד בהשתנות מהאיום העיקרי של הצבאות שמולו נבנה צה"ל, לאיום הנשקף מהארגונים.

מספקת לארגונים מקום מסתור ומחסה בפני פעולות צבאיות נגדם ומאפשרת לחזק את ההשפעה ההדדית עם האוכלוסייה האזרחית. בנוסף לכך, תהליכי עיור נרחבים העוברים על העולם ועל המזרח התיכון גורמים לגידול דמוגרפי של הערים ולכניסת אוכלוסיות חלשות אל העיר. תהליכים אלו מאפשרים לארגונים קרקע אנושית רחבה לגיוס תומכים ולוחמים מקרב האוכלוסיות החלשות בעיר – אלה המחפשות אחר מקורות משמעות ופרנסה. יש לציין שהבעיה אינה ניצבת רק לפתחו של צה"ל, אלא גם בלחימה במקומות נוספים בעולם ובאזורנו שבהם מתנקז חלק גדול מהלחימה בערים, כמו למשל בסוריה (חלב ומוסול כדוגמה לשני אופנים בהם נלחמים בערים) או בעיראק (פלוגיה כדוגמה).

סיכום השינויים הנוגעים למאמר זה הם: המעבר מלחימה בעיקר נגד צבאות ללחימה בעיקר נגד ארגונים; הערים הפכו מנקודות שוליות למרחבי הלחימה העיקריים; ואופן התארגנות הכוחות של האויב ושל צה"ל שהשתנה מהאופן הקודם שבו הם התארגנו. שינויים אלו מאתגרים את החשיבה ואת המעשה הצבאיים ומחייבים התאמה של תפיסת ההפעלה למצב החדש.

תיאור המערכת המבצעית

נפנה כעת לבחון את המרחב המבצעי ואת האופן שבו צה"ל מתאר אותו, וכיצד המערכת המבצעית מתמודדת עם שינויים אלו – המבנה שלה ודרך פעולתה – כדי לבחון את מידת התאימות לאתגרים הנוכחיים.

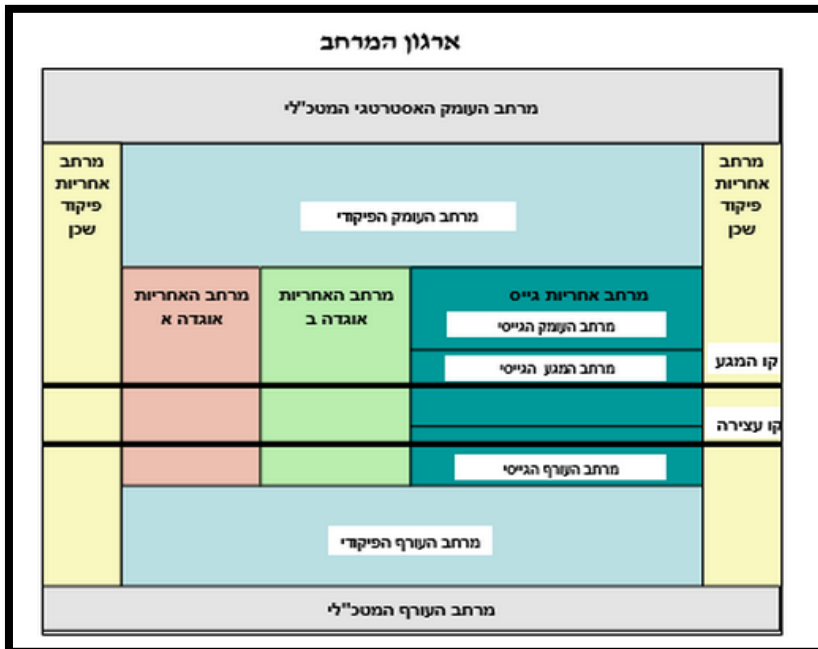
ארגון המרחב ללחימה

ארגון המרחב ללחימה הוא אבן יסוד בחשיבה הצבאית המאפשר בצורה קוגניטיבית ומעשית לארגן את הכוח, להפעילו, לסנכרנו בהקשר ולבסוף למדוד את התפוקות המבצעיות הצפויות והנצברות.

בעידן המלחמות בצבאות סדירים והלחימה בשטחים הפתוחים, ארגון המרחב הגיאוגרפי היה התבחין העיקרי לפריסת הדרגים ולקביעת תמהילים הן במבצעים הגנתיים והן במבצעים התקפיים. על פי רוב, כוחות מדרג נמוך (איכותי או פיקודי) פעלו בחזית הלחימה, בעוד שהדרגים הבכירים פעלו בעומקה. למשל, ברמת הגולן נערך הצבא הסורי בהגנה כאשר היחידות הזוטרות והנייחות היו בחזית, ואילו הכוחות האיכותיים יותר (בהיבטים אנושיים, עדתיים ואמל"חיים) והניידים יותר היו בעומק. בצורה דומה עוצב

גם המענה של צה"ל – הכוחות המתמרנים והזוטרים פעלו בחזית (האוגדה ומטה), ואילו הכוחות הבכירים יותר (הפיקוד והמטכ"ל) פעלו בעומק זירת הלחימה, בעיקר מהאוויר.

איור 1 – ארגון המרחב המבצעי בלחימה נגד צבאות, מתוך תורת המבצעים של צה"ל⁴



כיום, הזיקה בין ארגונו הגיאוגרפי של המרחב לבין הערכות הדרגים נתקתה, במיוחד בעיר, כך שניתן למצוא בעיר כוחות מדרגים שונים המעורבים זה בזה. בהתאם לכך, כוחות סמוכים מדרגים שונים מבצעים פעולות שונות ואחראים על משימות שונות, למרות סמיכותם הגיאוגרפית. למשל, יתכן שכוחות טקטיים שנועדו להשהיית התקדמות כוחותינו, יפעלו בסמיכות ואולי אף מאחורי כוחות שמשימתם ככוחות אסטרטגיים של האויב. היא ירי תמ"ס לעורף ישראל.

⁴ אמיץ-תוה"ד. תורה בסיסית מבצעים, מטכ"ל 3-תת-01, נוסח ארעי, 2007, עמ' 133.

גם ההערכות של צה"ל השתנתה. כיום חלוקת המשימות אינה משמרת את החלוקה הגיאוגרפית כפי שתוארה לעיל בתרשים ארגון המרחב, מפני שמפקדות מדרגים שונים פועלות בסמיכות ואף באותם תאי שטח, בוודאי בערים. לשם העמקה בכך נתאר את מבנה המערכת המבצעית של צה"ל.

המערכת המבצעית

המערכת המבצעית האחראית על הפעלת הכוח של צה"ל (המובחנת מהמערכת המוסדית האחראית על בניין הכוח) מורכבת מכמה מפקדות ראשיות המחולקות לארבעה סוגים לפי העיסוק העליון של מפקדן:

- א. **מפקדה כללית** המתפקדת כמפקדה אסטרטגית צבאית וכמפקדה יבשתית עליונה והמופקדת על שילוב המאמצים הצבאיים בממדי הלחימה השונים בכל זירת המלחמה;⁵
- ב. **מפקדות ראשיות זירות-גיאוגרפיות יבשתיות** המופקדות על הפעלת הכוח בזירת מבצעים יבשתית והן: מפקדת פיקוד הצפון, מפקדת פיקוד המרכז, מפקדת פיקוד הדרום, מפקדת פיקוד העורף ומפקדת פיקוד העומק הייחודית בכך שזירתה הגיאוגרפית אינה קבועה;
- ג. **מפקדות ראשיות המופקדות על הפעלת כוחות נושאים בכל זירת המלחמה** והן: מפקדת כוחות המודיעין, מפקדת כוחות הלוגיסטיקה, מפקדת התקשוב ומפקדת כוח האדם;
- ד. **מפקדות ראשיות המופקדות גם על זירה גיאוגרפית וגם על נושא והן:** מפקדת כוחות האוויר האחראית גם על זירת המבצעים 'אוויר' וגם על הסיוע האווירי בכל זירת המלחמה ומפקדת כוחות הים האחראית על זירת המבצעים 'ים' וגם על הסיוע מהים בכל זירת המלחמה.

⁵ אמי"ץ-תורה"ד, המפקדה הכללית של צה"ל (מטכ"ל) במלחמה. מטכ"ל-6-תת-02, פברואר 2010, עמ' 7.

איור 2 – מבנה המערכת המבצעית של צה"ל



השונות בין המפקדות היא בכך שהמפקדות הזירתיות עוסקות בזירתן בלבד, בעוד שמפקדות הנושאיות (מסוגים ג ו-ד), חוץ ממשימותיהן העצמיות, צריכות לסייע לשאר המפקדות (מסוגים ב, ג ו-ד). סיוע זה יהיה לעולם לפי סדר עדיפות הנגזר מראייה כוללת של כל זירת המלחמה. המפקדות הזירתיות (מסוג ב) מקבלות סיוע מהמפקדות הנושאיות (מסוגים ג ו-ד) ובעזרתו הן נדרשות להתמודד עם המשימות בגזרתן.

בהקשרים אלו יש לציין כי למפקדה הכללית ישנה "רצפת זכוכית" ביכולתה לקבוע עד תום את המשימות ואת סדר העדיפויות בתוך המפקדות הנושאיות (במילים אחרות – אמ"ץ אינו יכול לקבוע באופן מלא את סדר העדיפויות בהפעלת הכוח בתוך חיל האוויר), בעיקר בגלל חוסר היכרות והבנה של ממדי הלחימה השונים (בהמשך לדוגמה על אמ"ץ, הדבר מתבטא בהטיה יבשתית באמ"ץ המקשה עליו לתכנן ולשלוט עד תום בממדי האוויר, הים והמידע).

התארגנות זו של המפקדות נקבעה עם עיצובו של צה"ל בראשית שנות המדינה,⁶ מסיבות של צרכי הביטחון השוטף, אילוצי משאבים ומאפייני הגיאוגרפיים של מדינת ישראל.

למבנה זה יש משמעויות כבדות לאופן שבו מופעל הכוח בצה"ל, והעיקריות

⁶ זהבה אוסטפלד, "פקודת הקמת צה"ל", בתוך: צבא נלד, (תל אביב: משרד הביטחון, 1994), עמ' 105.

הן שלעולם המפקדות הללו לא יוכפפו אחת לשנייה, אלא רק בשליטה ובניהול של המפקדה הכללית. כלומר, הסד"כ המסייע (אווירי, מודיעיני, תקשובי וכדומה) לעולם יוקצה על ידי המפקדה הכללית. בנוסף לכך, הסד"כ המוקצה אינו פועל תחת פיקוד מלא של המפקדה היבשתית המסתייעת, מפני שהכפפות הפיקודית נשאר תחת המפקדה המקצה.⁷ למשל, סד"כ אווירי המוקצה למפקדה יבשתית ימשיך להיות נתון תחת פיקוד המפקדה האווירית וזאת מסיבות של ממדי הלחימה השונים, מיצוי הסד"כ האווירי ובעיקר בגלל מבנה הפרו"ש הקשיח של המערכת המבצעית.

השיקוף של המערכת במבנה הזה מאפשר להבין אתגר נוסף המצוי באופן הפעלת הכוח. כאשר המפקדה הכללית מטילה על מפקדה יבשתית משימה בגזרתה שאינה בחזית, המפקדה היבשתית נזקקת לסיוע מודיעיני ממפקדת המודיעין וסיוע אש שעל פי רוב יהיה ממפקדת האוויר. אך למפקדה הכללית יש אפשרות להפעיל את הכוח גם באופן אחר בגזרת המפקדה היבשתית. זאת על ידי מתן פקודה ישירה למפקדות המודיעין והאוויר כדי שאלה תפעלנה בפעולה מתואמת ביניהן בניהול המפקדה הכללית. עובדה זו נגזרת גם מהקביעה שהרמטכ"ל הוא מפקד המערכה.⁸ קביעה המאפשרת לו להפעיל את המערכת כולה בניהול מטכ"לי בכל מרחבי הפעולה.

פתרון בעיות מבצעיות מורכבות

בפני מפקדים ניצבות שלל בעיות מבצעיות – פשוטות או מורכבות. בהקשריו של המאמר הנוכחי, בעיה פשוטה משמעה שהיא יכולה להיפתר על ידי מפקדה או גוף כפוף אחד בלבד, בסיוע מינימלי ממפקדות וגופים נוספים (ככלל, בשיטת מסייע-מסתייע). בעיה מורכבת משמעה הוא שפתרון הבעיה מחייבת שילוב של כמה מפקדות וגופים כפופים, ומשום כך היא חייבת להיות מנוהלת על ידי המפקד עצמו, כלומר, אין הוא יכול להטיל זאת על אף מפקדה אחרת. במקרים כאלו פונה המפקד לדרך הצבאית השגורה לפתרון בעיות.⁹ הדרך הזו כוללת את חלוקת הבעיה לקטעים, והטלת הקטעים על מפקדות המשנה באופן הבא:

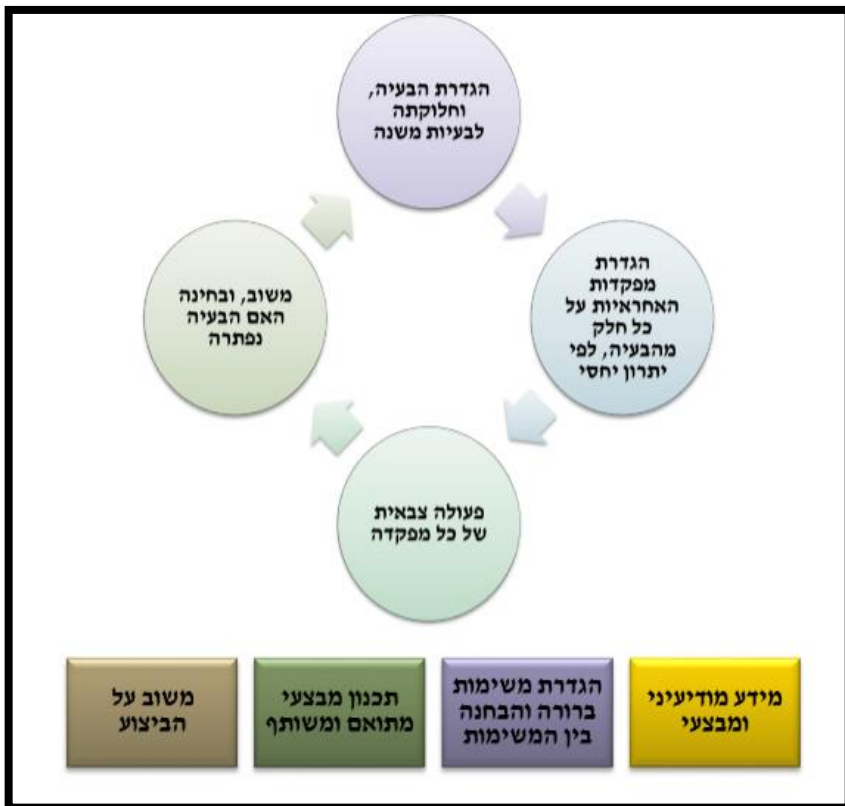
⁷ ראו פירוט נוסף ב: אמ"ץ-תוה"ד, תורה בסיסית מטכ"לית פיקוד ושליטה במלחמה. מטכ"ל-6-תת-01, (צה"ל, אוקטובר 2006), עמ' 109-123.

⁸ לשכת הרמטכ"ל, אסטרטגיית צה"ל, בלמ"ס, (צה"ל, אוגוסט 2015), עמ' 23.

⁹ להעמקה ראו: אמ"ץ-תוה"ד, ספר מידע 6 – המצביאות, (צה"ל, אוגוסט 2014), עמ' 20, 33.

- א. השלב הראשון: הגדרת שרשרת הבעיה ופירוק השרשרת לקיטועי משנה מובחנים דרך ממדי לחימה, מרחבים גיאוגרפיים או חלוקה נושאית;
- ב. השלב השני: הגדרת מפקדה אחראית על כל שלב בשרשרת הבעיה, לפי יתרונה היחסי;
- ג. השלב השלישי: פעולה צבאית של כל מפקדה נגד הקיטוע שלה;
- ד. השלב הרביעי: קבלת משוב על הפעולות והערכה האם כל מפקדה עמדה במשימתה והאם הבעיה בכללותה נפתרה, ולאור זאת קבלת החלטות באשר להמשך הפעולה.

איור 3 – דרך הפעולה הצבאית לפתרון בעיות, והתנאים המאפשרים אותה



למשל, בלחימה נגד צבאות נקבע שהמפקדות הזירתיות פועלות מול הכוחות בחזית, ואילו המפקדה הכללית פועלת נגד העתודות הנמצאות בעומק, מה שכונה "העומק המטכ"לי"¹⁰. כלומר, הבעיה חולקה לפי מרחבים גיאוגרפיים, וכל מפקדה קיבלה משימה במרחב בו היא אחראית עליו.

כדי להצליח בשיטה הזו, נדרשים ארבעה תנאים בסיסיים והם: שיתוף במידע המודיעיני והמבצעי; הגדרה ברורה של המשימות והבחנה בין המשימות; תכנון מבצעי מתואם ומשותף לאור המידע הקיים; ומשוב על הביצוע. **השיתוף במידע המודיעיני והמבצעי** על אודות הבעיה נדרש כדי לתכנן נכון את חלוקת המשימות וכדי להסביר לכל מפקדה את משימתה במסגרת הכוללת של המבצע. **הגדרה ברורה של המשימות וההבחנה ביניהן** מחויבות כדי לאפשר לכל מפקדה פעולה צבאית רצופה ועצמאית תחת העיקרון של 'פיקוד משימה'. **התכנון המבצעי צריך להיות מתואם בין המפקדות**, באחריותה של המפקדה הממונה, והוא צריך להיות **משותף** בין המפקדות, כדי שכל מפקדה תבין טוב את היתרונות והחסרונות של כל מפקדה אחרת ותוכל לפצות על כך בפעולתה שלה. **המשוב** נדרש כדי לדעת האם המשימות בוצעו ובאיזו מידה של הצלחה, ולהפיק משמעויות לפעולה של כל מפקדה.

למשל, בדוגמה הקודמת נדרש שיתוף במידע המודיעיני על הצבא הניצב מולנו: שיטת הפעולה שלו, הסד"כ, האמל"ח שלו וכדומה, וכן נדרש שיתוף במידע המבצעי על היכולות ועל מיקומה של כל מפקדה בפתרון הבעיה. בנוסף, נדרש תכנון מתואם, כדי שהפעילות המטכ"לית בעומק תפצה על הצרכים של הפעילות של המפקדה היבשתית בחזית, וכדי שכל מפקדה תהיה ממוקדת במשימותיה שלה ולא תצטרך להשיג הישגים מבצעיים שהושגו כבר על ידי מפקדה אחרת. בסופו של דבר נדרש משוב על הפעולה שיאפשר לכל מפקדה להכיר את שבוצע על ידי המפקדות האחרות, ובכך להיערך טוב יותר לביצוע משימתה.

זו שיטת עבודה תעשייתית-ניהולית המאפשרת התמודדות מול כל בעיה על ידי פירוקה והטלת משימות משנה על היחידות הכפופות, ובכך מאפשרת מיצוי של היכולות הקיימות בארגון.

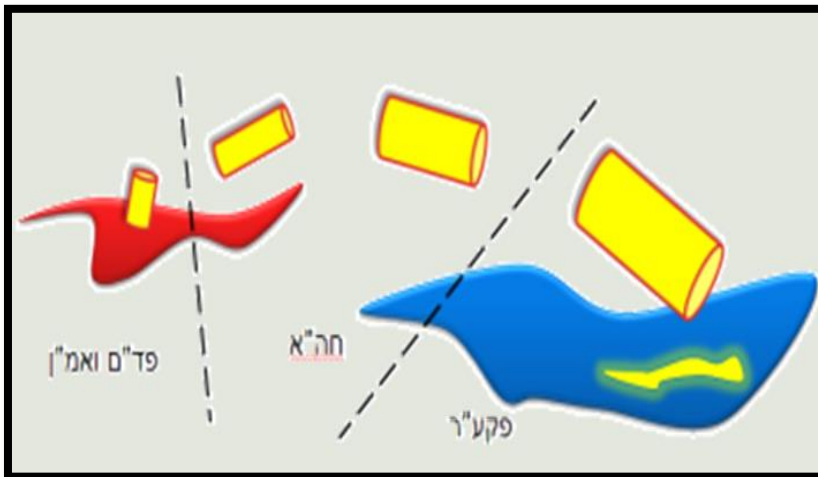
כאן אנו מתחילים להגיע אל הבעיה הניצבת מול צה"ל כיום. השיטה הקיימת

¹⁰ אמ"ץ-תוה"ד, אסטרטגיית צה"ל: מגמות ורעיונות יסוד לבניין הכוח והפעלתו, (צה"ל, אפריל 2002), פרק ו' ובעיקר עמ' 148-154.

עובדת היטב בכל מקום שבו יש חלוקה ברורה, בדרך-כלל גיאוגרפית, של הבעיות ומתוך כך של המשימות. הסיבה לכך היא שחלוקה גיאוגרפית היא נוחה להסדרה ומאפשרת את מימוש התהליך המבצעי הזה. אך במקומות שבהם החלוקה אינה ברורה, ולא ניתן להטיל משימות מוגדרות על כל מפקדה, התהליך הזה מאתגר, ונדרשים מנגנוני פיצוי כדי שהוא ימשיך לפעול.

למשל, כאשר צה"ל ניגש להתמודד עם איום ירי התמ"ס (בעיקר קצר-הטווח) שהוא בעיה החוצה מרחבים גיאוגרפיים ומפקדות, נדרש לשלב באופן אחר את עבודת המפקדות – לא על בסיס מרחבי. בפועל, הבעיה פורקה לנושאים ולממדי לחימה, והוגדרו כמה מפקדות ראשיות לטיפול בבעיה: בכל הקשור לשיגורים עצמם מונו כאחראים הפיקוד המרחבי, בהקשרי ממד היבשה, ומפקדת המודיעין, בהקשרי ממד המידע. כלומר, המודיעין נדרש לספק את המידע, והפיקוד המרחבי נדרש למנוע שיגורים במרחבו. בכל הקשור למעוף התמ"ס בממד האוויר נקבעה מפקדת כוחות האוויר כאחראית על השמדת התמ"ס, ובמקרים של נפילה בעורף, מונה פיקוד העורף לטפל בנושא.

איור 4 – פירוק שרשרת הבעיה למפקדות ראשיות, הדגמה על בעיית התמ"ס



ארבעת התנאים שתוארו לעיל: מידע, חלוקת משימות, תכנון משותף ומשוב, הפכו למורכבים יותר, מפני שהם מחייבים שיתופי פעולה צמודים בהיבטי זמן ומרחב. המידע על שיגור צפוי צריך לעבור במהירות לא רק לפיקוד המרחבי, אלא גם למפקדות האוויר והעורף. התכנון המשותף חיוני להצלחה, מפני שהוא זה שיאפשר לכל מפקדה בשרשרת הפעולה להתכונן טוב יותר למשימותיה ולהבין את המגבלות ואת היתרונות של כל מפקדה אחרת ולפצות על כך. בוודאי שהמשוב חיוני בכדי לעדכן בזמן אמת את כל שאר המערכת בדבר הצלחת הפעולה, ובעקבות כך את הנדרש מהמפקדות האחרות. למשל, המידע (מודיעין) צריך לעדכן היכן צפוי שיגור ומתי, לעדכן האם הוא נמנע או לא (פקמ"ר), האם הוא יורט או לא (אוויר) והאם ישנו סיכון לעורף (לפקע"ר).

משום כך נדרשים כיום מנגנוני קישור רבים יותר בין המפקדות, וברמת המפקדה הכללית נדרשים גופי תכנון ושליטה גדולים יותר. זו אחת הסיבות המרכזיות לגידול במפקדות בכלל, ובחטיבת המבצעים באמ"ץ בפרט, מפני שהמפקדות עסוקות יותר בתיאום ובסנכרון הפעולה הצבאית הנדרשת כיום מיותר ויותר מפקדות במשותף.

הבעיה הניצבת מול צה"ל כיום היא שהמבנה הנוכחי של המערכת והאופן שבו היא פועלת התאים למבנה איומים מסויים – לפעולה מול צבאות האויב שפעלו בשטחים פתוחים בדוקטרינות צבאיות סדורות. כיום, האיומים המשתנים, צמצום הפלטפורמות, ההתכנסות לערים, מבני הפוי"ש הלא-ברורים, דחיסת המרחב המבצעי ומולם המבנה הקשיח של המערכת והדרך שבה היא פועלת – כל אלו מאתגרים את המערכת הנוכחית, ואת מבנה. במילים אחרות, **הבעיה היא שארגון צה"ל לקרב שנבנה ללחימה מסוג אחד ושנבנה מנגנוני פיצוי להתאמה לסוג לחימה אחר, הגיע לתקרת הזכוכית בכל הקשור ליכולתו לפתור את הבעיות החדשות.**

הבעיה הזו באה לידי ביטוי בצורה מוחשית בכמה צורות היכולות להופיע לבד או ביחד:¹¹

- א. קושי בהמשגה של הבעיה – השיח השגור בצה"ל, בוודאי התורות המסורתיות, מנתח את הבעיות בעיקר דרך עולם הפורמציות והלחימה בצבאות, ולמעשה חסרים כלים קוגניטיביים ומילוליים להתמודד עם הבעיות האלו. משום כך המערכת מתקשה לאפיין את הבעיות ולהבין אותן, ומתוך כך לפתור אותן. במידה רבה השיח המרכזי על הבעיות בצה"ל מתמקד בסוגיות אמל"ח, אימונים והכשרות או באיכות המפקדים והלוחמים בכל ממדי הלחימה, בעוד שהבעיות המבניות אינן מומשגות ובוודאי שאינן מטופלות.
- ב. בעיה בהספקים או בספיקה הגורמת להכנסת מפקדות ראשיות נוספות לפעולה בגזרת המפקדות היבשתיות – כלומר, המענה המבצעי הניתן על ידי המפקדה היבשתית האחראית על המרחב אינו מספק בגלל הספק נמוך (לא בוצעו מספיק פעולות) או בגלל ספיקה נמוכה (הגעה לתקרת היכולת של המפקדה). עובדה זו מחייבת להכניס מפקדות ראשיות (או גופי ביטחון אחרים) לפעולה בגזרת הפיקוד המרחבי, תחת פיקוד המפקדה הכללית, עובדה המשנה את הפוי"ש בצה"ל והעלולה ליצור חיכוך קשה בין מפקדים ובין מפקדות.
- ג. אתגר במציאת פתרונות מבצעיים נוספים, כמו למשל חלוקות אחרות של המרחב היבשתי למפקדות ראשיות נוספות; הפעלת כוחות יבשה על ידי מפקדות שאינן פיקודים מרחביים; שינויי האיזון באמל"ח בין המפקדות (אווירייה ליבשה כשם קוד) וכדומה. כל הפתרונות האלו מתקשים להתקיים תחת המערכת הנוכחית, מפני שהם אינם תואמים את המבנה הקשיח של המערכת.

¹¹ בגוף הטקסט מופיע דיון בבעיה מבצעית אחת, שהיא העיקרית. לצד זאת ראוי להעיר כי לכוחות היבשה יש שתי בעיות נוספות המוסיפות על הקושי הכללי של המערכת המבצעית. הבעיה האחת היא התלות הגבוהה והקבועה של כוחות היבשה בסיוע מן החוץ הכולל: מידע מודיעיני, לרבות איסוף וחזוי; חימוש (מהאוויר ומהים); הובלות (בכל הממדים); ספקטרום ותיווך. הבעיה השנייה היא מורכבות המענה המבצעי-אופרטיבי, בגלל החיכוך, אי הוודאות וריבוי המשתנים הנעוצים באופייה של לחימה היבשה. כאמור, קשיים אלו מתווספים לקשיי המערכת המבצעית ומציבים בפני כוחות היבשה אתגרים גדולים בהשגת המשימה.

המלצות ופתרונות

ניתן להציע כמה פתרונות לבעיות המוצגות במאמר זה. הפתרונות המוצעים הם כאלו שמאפשרים לצה"ל לפעול גם מול אויב צבאי סדיר, ולא רק מול ארגונים.

1. בטווח הזמן הבינוני-ארוך, נדרש לעדכן את תפיסת ההפעלה של צה"ל. העבודה צריכה להתחיל בתשובה לשאלה כיצד מנצחים¹² אויב שאינו מאורגן כצבא סדיר, ולאור זאת כיצד מארגנים מחדש את המערכת המבצעית ומפעילים אותה בהתאם. תפיסת ההפעלה צריכה לענות על השאלה כיצד מארגנים באופן את שונה המרחב הגיאוגרפי ואת הנושאים שבהם צריך לטפל, כך שיתאפשר למצות את יכולותיהן ואת יתרונותיהן היחסיים של כל המפקדות הראשיות במערכת, וכל זאת תחת פיקוד המפקדה הכללית.

2. בטווח הזמן הקרוב נדרש להגמיש את המערכת הקיימת, וזאת ניתן לעשות דרך ביצוע הפעולות הבאות:

א. הגדרת השת"פ הבין-זרועי באופנים אחרים. נדרש לגבש שת"פ בין מפקדות שאינו בשיטת מסייע-מסתייע, אלא בשיטה של תכנון משותף שבה כל מפקדה מביאה לידי ביטוי את יכולותיה, וביחד מתגבש פתרון מבצעי. בעולם היבשתי נהוג להמליץ למג"ד החי"ר לזמן אליהם את מפקד פלוגת השריון וההנדסה להשתתף בתכנון המבצעי, מפני שהם מבינים בהפעלת הכוח שלהם טוב יותר ממג"ד החי"ר, ולכן יוכלו להציע דרכים למיצוי יכולותיהם טוב ממנו (וכמובן להיפך, במקרה של מג"ד השריון מול מפקד פלוגת החי"ר וההנדסה). באופן דומה נדרש לשלב את התכנון בין המפקדות, בניצוח המפקדה הכללית, כך שימוצו טוב יותר יכולותיהן של כל המפקדות. כיום מהלך זה לא מתקיים, ושיטת הקד"מים אינה תומכת בכך.

ב. במקביל ובאופן התומך בכך, נדרש למסד גופי תכנון ותהליכי תכנון משותפים בין המפקדות הראשיות ותהליכים בין-מדרגיים באופן קבוע ושוטף. כך למשל יש לקבוע צוותי תכנון רב-זרועיים בכל

¹² "ניצחון", לשם דיון זה, הוא השגת המשימות שהוגדרו על ידי הדרג המדיני, במהירות ובמיעוט משאבים.

מפקדה שיכללו לכל הפחות נציגות של: תכנון מבצעים (J3), תכנון אסטרטגי (J5), תכנון אווירי-יבשתי וימי, תכנון מודיעיני, תקשובי ולוגיסטי (כדי להימנע מתופעת ניפוח המפקדות, יש לצמצם את הגופים הרלוונטיים פחות במפקדות המנציחים את העולם הישן, ובמקומם למסד גופים רלוונטים). בנוסף לכך יש להקים במפקדות הראשיות צוותי לחימה שתוטל עליהם אחריות נושאת, מקצה לקצה, שבהינתן משאבים יוכלו לפעול בגישת פיקוד משימה מול כל שרשרת האיום (דוגמא לכך היא למשל צוות הלחימה בפוי"ש של חיל האוויר).

ג. נדרש להגדיר יעדים נושאים כזירות מבצעים עצמאיות בזירת המלחמה, כאילו היו זירות גיאוגרפיות. הגדרה זו חשובה לשם ארגון מחדש של האחריות לפתרון בעיות רבות בזירות מבצעים מורכבות. הגדרה זו תאפשר הסדרת פעולות של מספר מפקדות ראשיות במרחב גיאוגרפי מוגדר, במקביל ובתיאום ובסיוע הדדי.

ד. נדרש לשנות את שיטת ההכשרה והאימון של ממלאי התפקידים במפקדות ושל המפקדות עצמן. נדרש להוסיף אימונים רב-מדרגיים ורב-זרועיים, במקום לאמן אימונים רוחביים לפי דרג. כך למשל נדרש לחזק את ההכשרה לממלאי התפקידים המקיימים תהליכים מבצעיים אורכיים כגון, האש, המודיעין, האג"ם – התכנון והשליטה – הלוגיסטיקה וכדומה. לצד זאת יש להגביר את האימונים הרב-זרועיים והרב-מדרגיים, כמו למשל אימוני טס-שט-נייד ואימוני מפקדות המשלבים את המפקדה הכללית והמפקדות הראשיות, לא כבקרה נמוכה, אלא כמתורגלים (במובן זה, גם המונחים "מתורגל ראשי" ו"מתורגל משני" אינם רלוונטים, מפני שהמתורגל הראשי הוא התהליך המבצעי הבין מדרגי ולא המפקדה הבודדת בלבד). בהקשרים אלו בית הספר לפוי"ש והאופן שבו נבנים כמה מהתרגילים וההשתלמויות שהוא מקיים בשנת העבודה 2017 מהווים בשורה של ממש.

ה. הרחבת האחריות והסמכות והאוטונומיה של המפקדות הראשיות

להתמודדות בזירות מבצעים מורכבות, ובכלל זה הגברת האיזון באמל"ח בין המפקדות הראשיות (דוגמא לכך היא יצירת אוטונומיה למפקדת כוחות הים בתחום המענה ההתקפי כמו גם ההגנתי על הנכסים האנרגטיים בים ללא תלות במפקדות ראשיות אחרות).

ו. בניית ארכיטקטורת ידע שונה לתכנון המבצעי במפקדות הראשיות.

כך תתאפשר חלוקת ידע בקצבים גבוהים ובסינון רלוונטי לתכנון מבצעי לכל המפקדות הראשיות, ללא הקשרים גיאוגרפיים או גנריים (אכן החוקר יישאר חוקר אולם הידע שצבר יוגש למפעילי הכוח האחרים ויאפשר יצירת ידע מבצעי בהקשר ופעולה מהירה).

הפתרונות המוצעים במאמר יאפשרו גם לחימה מול צבאות הפועלים באופן סדור, מפני שהפתרונות בעיקרם מגמישים את המערכת המבצעית. הגמישות מגיעה מחיזוק המערכת כמערכת שלמה, ובכך שהם מאפשרים לכל מפקדה לפעול בשיתוף פעולה הדוק ויעיל יותר עם מפקדות אחרות. משום כך מול כל ארגון מרחב שהוא ומול כל איום שהוא המערכת תהיה יעילה יותר בארגונה לקרב ובאופן פעולתה.

לצד הפתרונות המוצעים יש להזכיר שלפתרונות אלו יש גם 'מחיר' ארגוני מקצועי מעבר לעצם הטלטלה הארגונית הכרוכה בשינוי. השינוי הזה מציב סימני שאלה על תפקידם ועל תפקודם של הפיקודים המרחביים שלאורך השנים מעמדם הולך ונשחק בהיבטים לא מעטים.¹³ בנוסף לכך, השינוי הזה מחייב שינוי בהכשרות הקצונה המקצועיות, ומעבר לכך – שינויי אתוסים ומיתוסים בצה"ל. עם זאת, כל אלו מחייבים פתרון ארגוני הרואה את השלם בין בניין הכוח וארגונו לקרב ובין הפעלתו וקובע את האיזונים הנדרשים בשניהם.

¹³ די לציין כי בתחומי בניין הכוח סמכויות הפיקודים הולכות ומצטמצמות בשנים האחרונות, החל מצמצום סמכויות במנהל כוח האדם (למשל, מינויי קצינים בדרגת סא"ל), באימונים (העברת הבא"פים לזרוע היבשה ועוד), ברכש האמל"ח ובפיתוח ועוד. במאמר נוסף בגיליון זה מציין מפקד מרכז דדו, תא"ל מאיר פינקל, את השחיקה בפיקודים המרחביים בהיבטים של הפעלת הכוח.

סיכום

המפגש בין עליית הארגונים והאיומים הנושאים שהם מייצרים ופעולת האויב מתוך ערים ובין מבנה המערכת המבצעית הראשית של צה"ל והאופן המסורתי שבו היא פועלת, מאתגר את יכולתה של המערכת להמשיך ולפעול באופן יעיל ומועיל. המשך ההשקעה באמל"ח ובמערכות שו"ב, באימונים ובהכשרות, ללא שינוי תפיסת ההפעלה, עלול שלא להניב את הפרי הרצוי. רק שילוב של כל תחומי בניין הכוח, כאשר התחום התפיסתי מוביל, יאפשר לארגן את המערכת לניצחון האויב. מהלך זה קשה בצה"ל, מפני שהוא נוגע בעצבים החשופים של האתוסים ושל המסורות של מבנה המערכת ושיטות הפעולה שלה, אבל בלי שינוי של ממש בתחום זה, לא נראה שניתן יהיה להתמודד באופן יעיל עם האיומים הניצבים בפנינו.

מצטטים בשמו של אלברט איינשטיין ש"אי-שפיות זה לעשות אותו דבר פעם אחר פעם ולצפות לתוצאות שונות". נראה שאי השפיות שלנו היא בציפייה לשינוי בתוצאות כאשר אנו פועלים באותו אופן בכל פעם, בעוד שהשפיות קוראת לשינוי תפיסתי שאת סימני הדרך הראשונים שלו ניסינו לסמן במאמר זה.

רשימת מקורות

- אוסטפלד, זהבה. "פקודת הקמת צה"ל", בתוך צבא נולד. תל אביב: משרד הביטחון, 1994.
- אמ"ץ-תוה"ד. אסטרטגיית צה"ל: מגמות ורעיונות יסוד לבניין הכוח והפעלתו. צה"ל, אפריל 2002.
- אמ"ץ-תוה"ד. תורה בסיסית מבצעים. מטכ"ל 3-תת-01. נוסח ארעי. 2007.
- אמ"ץ-תוה"ד. המפקדה הכללית של צה"ל (מטכ"ל) במלחמה. מטכ"ל-6-תת-02. פברואר 2010.
- המטה הכללי, עקד כללי, 2 – 1. תורת הקרב כרך א'. נובמבר 1964.
- לשכת הרמטכ"ל. אסטרטגיית צה"ל. אוגוסט 2015.

המסע לאסטרטגיית ההיסט (Offset) השלישית במערכת הבטחון האמריקאית

מר ש'1

בשנים האחרונות הולכים ומתרבים הסימנים לכך שהעליונות הצבאית הטכנולוגית האמריקנית הולכת ונשחקת – עד כדי כך שלדברי שר ההגנה לשעבר וורק (Work), הגיעו יריביה של ארה"ב לשוויון איתה בכל הנוגע לרשתות קרב זירתיות² (Theater Wide Battle networks). רשתות אלה הן גורם המהווה את ליבת העוצמה המוסכמת (קונבנציונלית) של ארה"ב.³ הטכנולוגיה שעליה מושתתת עליונות זו, שהודגמה באופן ברור במלחמת המפרץ הראשונה, נמצאת בידיהם של שחקנים רבים – מדינתיים ולא מדינתיים כאחד – אשר בונים את כוחותיהם הצבאיים באופן ייעודי כדי להתמודד עם העוצמה הצבאית האמריקנית.

שחיקה בעליונות הטכנולוגית האמריקנית הצבאית היא חלק מתופעה רחבה יותר של התפשטות מהירה של חדשנות טכנולוגית.⁴ מגמה זו, בהיבטה הצבאי, הואצה בעקבות העיסוק האמריקני בלוחמה נמוכת עצמות במשך קרוב ל-15 שנים, בעוד יריביה של ארה"ב היו חופשיים הן לנתח את מבצעה ואת דרכי פעולתה והן להשקיע משאבים הולכים וגדלים בניסיון לסתור את נקודות החוזק האמריקניות. יריביה של ארה"ב ניסו לאזן את עוצמתה הצבאית בין השאר על ידי פיתוח יכולות המיועדות לפגוע בדיוק בנקודות

¹ ש' הוא חוקר במרכז דדו. המחבר מבקש להודות לסא"ל אלי מיכלסון, לשאול ברונפלד ולסם דוואהם על הערותיהם המכחימות. כל השגיאות, אם נעשו, על אחריות המחבר בלבד וכל הנכתב במאמר מבטא את דעתו האישית.

² רשתות אלה מורכבות מארבע שכבות רשת קיימות – שכבת החיישנים, שכבת התקשוב (פיקוד, שליטה, תקשורת ומודיעין), שכבת האמצעים היוצרים תוצאים בשדה הקרב ושכבת הלוגיסטיקה.

³ Robert Work, "Opening Plenary: Defining Offset Strategy", in: *Assessing the Third Offset Strategy – Progress and Prospect for Defense Innovation* (Video), Washington, DC: 28 Oct. 2016, <https://goo.gl/9GDDRV>

⁴ כך, בשנת 2012 הגישו אמריקנים 26 אחוזים מהפטנטים שהוגשו בעולם בשנה זו, בעוד שבשנת 1999 הגישו אמריקנים כ-40 אחוזים מהפטנטים שהוגשו בעולם באותה השנה. בזמן, סינים הגישו כ-10 אחוזים מהפטנטים שהוגשו בעולם בשנת 2012, עליה של 3,200 אחוזים ביחס לשנת 1999.

Adam Jay Harrison, "Offset 3.0 or How I Learned to Stop Worrying and Love Commercial Technology", *War on the Rocks*, 17 Nov. 2014, <https://goo.gl/nVqdio>

החוזק של הכוח הצבאי האמריקני כגון יכולות ל"א, לוחמה במרחב הסב"ר (סייבר), לוחמה כנגד נכסים בחלל החיצון ויכולות אחרות נגד גישה ומניעת שטח (Anti-Access/Area Denial) המתבטאים ביכולות תקיפה מונחית דיק בנפח גדול בכל המימדים. כל זאת כנגד כוחות אמריקניים המסתמכים על מספר קטן יחסית של פלטפורמות מתוחכמות מאוד ויקרות מאוד כגון לוויינים, נושאות מטוסים גרעיניות וכדומה המקושרים ביניהם בצמתי שליטה רשתיים.⁵ פגיעותה של ארה"ב הוחמרה אף יותר עם הסגת כוחות אמריקניים גדולים לארה"ב גופא, במקום במרחבי המבצעים הצפויים (כפי שהיה בימי המלחמה הקרה), לפיכך נכפה על ארה"ב להטיל את כוחותיה בכל תרחיש שבו תידרש לפעול, עם כל המשמעות והסיכונים הכרוכים בהפעלת כוחות משלוח.⁶

כמו כן, בשנים האחרונות הולכת הטכנולוגיה האזרחית והופכת מתקדמת יותר ויותר ביחס לטכנולוגיה הצבאית, עד כי בשנת 2014 קבעה ועדת משרד ההגנה לענייני עסקים (Defense Business Board) שברוב התחומים החיוניים ליכולות הצבאיות, הטכנולוגיה האזרחית מתקדמת יותר מזו הצבאית.⁷ לפיכך, נמצאת היום ארה"ב במצב שבו היא נדרשת לערוך שינויים משמעותיים בכוחותיה המזוינים, כדי שתוכל להמשיך ולשמור על מעמדה כמעצמת על.

המונח "אסטרטגיית ההיסט (Offset)" אינו מונח חדש. הוא מגדיר ניסיון של מערכת הביטחון האמריקנית לשנות את המאזן הצבאי הקיים על ידי שינוי טכנולוגי מהותי בניין הכוח האמריקני. במהותן אסטרטגיות אופסט נועדו ליצור "שינוי חד" במאזן הכוחות ולהפוך את בניין הכוח של היריב למיושן ולא רלוונטי. אסטרטגיית ההיסט אמורה לאפשר שינוי של מאזן העוצמה על ידי בניין כוח שונה מהיסוד – "לא עוד מאותו הדבר". האסטרטגיה החדשה נועדה ליצור "פער רלוונטיות" בין הכוח החדש שלנו לבין הכוח הקיים של היריב שנבנה כמענה לכוח הישן שלנו. אסטרטגיית ההיסט השלישית אינה טכנולוגית בעיקרה, אלא היא מכילה שלושה חלקים שונים: חלק טכנולוגי, חלק בירוקרטי וחלק הקשור במנהל כוח אדם. חלקים אלה אמורים לאגבר

⁵ Frank Kendall, "Leveraging US Defense Industry and Beyond", in: *Assessing the Third Offset Strategy – Progress and Prospect for Defense Innovation* (Video), Washington, DC: 28 Oct. 2016, <https://goo.gl/9GDDRV>

⁶ Robert Work, "Opening Plenary: Defining Offset Strategy", op. cit.

⁷ Adam Jay Harrison, Op. Cit.

זה את זה ולהביא יחדיו לבניין כוח שישמר את העליונות הצבאית האמריקנית במהלך המאה ה-21. מאמר זה יתמקד בגיבוש האסטרטגיה, באתגרים שבמימושה ובמסקנות הנובעות מכך. לפירוט הצעדים הארגוניים והטכנולוגיים הכלולים באסטרטגיה, וכל הקורא לעיין בסקירה הרחבה שפרסם הכותב בנושא מרכז דדו.⁸ במהלך קריאת המאמר יבחין הקורא בסתירות בין נקודות שונות. יש לזכור שבעת כתיבת שורות אלה, אסטרטגיית ההיסט השלישית אינה מובנת עד סופה ואינה מוסכמת על ידי הגורמים השונים במשרד ההגנה ובמערכות הקשורות אליה. יתכן שיידרש עוד זמן רב עד שהיא תגובש באופן סופי. עד אז נדרש להבחין בנקודות המחלוקת, בפערים ובסתירות, שלהם יש ערך משל עצמם.

אסטרטגיית היסט קודמות

בהסתכלות לעבר, נהוג להגדיר שתי אסטרטגיית היסט קודמות:⁹

- אסטרטגיית ההיסט הראשונה (New Look): אסטרטגיה שעיקרה פיתוח חימוש ואמצעי תקיפה גרעיניים בראשית שנות החמישים של המאה העשרים במטרה לאיים על ברה"מ ב"תגובה גרעינית מאסיבית" (Massive Retaliation) וכך לאזן את הקיצוץ שביקש אייזנהאואר לחולל בסד"כ הכוחות המזוינים האמריקניים לאחר מלה"ע 2. אסטרטגיה זו החזיקה מעמד עד לשנות השבעים של המאה ה-20, אז הגיעה ברה"מ לשוויון גרעיני מול ארה"ב שלווה בעדיפות מספרית של כ-1 ל-3 בכוחות מוסכמיים (קונבנציונליים).¹⁰

⁸ המאמר הסתמך על מבחר רב של נאומי שרי ההגנה קרטור והיגל, סגן שר ההגנה ורוק ותת-שר ההגנה לענייני רכש קנדל, מאז 2014 ועד סוף אוקטובר 2016. כמו כן הסתמך המאמר על מאמרים שנכתבו במסגרת הפרויקט המיוחד על אסטרטגיית ההיסט באתר War on the Rocks ועל מחקרים שנכתבו על הנושא במספר מכוני מחקר. לבסוף, הסתמך המאמר על כנס שנערך בנושא אסטרטגיית ההיסט השלישית במכון המחקר CSIS ב-28 באוקטובר 2016, בחסות משרד ההגנה ובהשתתפות שורה ארוכה של בכירים ממשרד ההגנה והכוחות המזוינים – כולל שר ההגנה וסגנו. לרשימת המקורות המלאה ראה: שמואל שמואל, Third Offset Strategy – המסע לאסטרטגיית האופסט השלישית במערכת הביטחון האמריקנית 2012-2016, פרסומי מרכז דדו 13/2016, נובמבר 2016.

⁹ Ben FitzGerald and Shawn Brimley, Op. Cit.; Robert Tomes, "The Cold War Offset Strategy: Origin and Relevance", War On the Rocks, 6 Nov. 2014, <https://goo.gl/CAqSb5>

¹⁰ Shawn Brimley, "Offset Strategies & Warfighting Regimes", War On the Rocks, 15 Oct. 2014, <https://goo.gl/aZY28v>; Van Jackson, "Superiority at any Price? Political Consequences of the First Offset Strategy", War On the Rocks, 30 Oct. 2014, <https://goo.gl/veZehs>

- אסטרטגיית ההיסט השנייה: בניין כוח על בסיס ההנחה ששימוש בנשק מונחה דיק וטכנולוגיית מידע מסייעת עשויים להרתיע את היריב בדומה לנשק גרעיני טקטי. הנשק המונחה עמד בבסיס התפיסה וטכנולוגיה המסייעת להפעלתו פותחו גם החמקנות, טכנולוגיות לוויינות צבאית, רשתות המחשבים ועוד. אסטרטגיה זו מניעה את בניין הכוח האמריקני עד היום. פיתוחה החל בראשית שנות השבעים של המאה העשרים ופירותיה הבשילו לקראת סוף שנות השמונים של אותה המאה. מטרת האסטרטגיה הייתה לאזן את הנחיתות המספרית של ברית נאט"ו ביחס



**"דר' סטריינג' לאב", סרט משנת 1964
העוסק בקונספט ההרתעה במלחמה הקרה**

לברית ורשה, על בסיס מכפילי כוח, תוך צמצום ההסתמכות על נשק גרעיני לצורך הרתעה והדיפת מתקפה יבשתית של ברית ורשה באירופה.

אסטרטגיית ההיסט השנייה כללה לא רק חדשנות טכנולוגית, אלא

גם מידה רבה מאוד של חדשנות תורתית וחדשנות בתחומי

האימונים והארגון. נוסף על כך, היא נעשתה במקביל לשינוי דראסטי מקביל במנהל כוח האדם של הכוחות המזוינים האמריקניים – המעבר מצבא גיוס חובה לצבא מתנדבים מקצועי.

האסטרטגיות הקודמות היו אמורות לאזן את הנחיתות המספרית האמריקנית ביחס ליריב ברור בזירה גיאוגרפית נתונה – רוסיה הסובייטית באירופה. מנגד, "אסטרטגיית ההיסט השלישית" החלה כניסיון להתוות תוכנית מחקר ארוכת טווח שתבטיח את העליונות הטכנולוגית האמריקנית באופן כללי.

הצעדים הראשונים של אסטרטגיית ההיסט השלישית

ב-2012, הקים סגן שר ההגנה דאז, אשטון קרטור, את המשרד ליכולות אסטרטגיות (Strategic Capability Office). שמטרתו הייתה לתת מענה לשחיקה בעליונות הטכנולוגית של הכוחות המזוינים האמריקניים.¹¹ בראשיתה הייתה התוכנית מצומצמת בהיקפה מהתוכנית השאפתנית יותר, בהרבה, הקיימת כעת והכוללת גם שינויים בירוקרטיים ושינויים במנהל כוח האדם. ראשית היוזמה שכנראה הייתה פרי יוזמתו של סגן שר ההגנה וורק, בדו"ח שכתבו וורק ושון ברימלי (Shawn Brimley) במכון המחקר Center For New American Security (עת עמד וורק בראש המכון). לאחר מכן, לוותה ראשית היוזמה בסדרת מאמרים משותפת למכון המחקר ולאחר War On The



צ'אק הייגל, שר ההגנה האמריקאי (דאז), מכריז על אסטרטגיית ההיסט השלישית, 2014

Rocks שותרתה Beyond Offset.

ב-15 בנובמבר 2014 הכריז שר ההגנה האמריקני דאז, היגל (Hagel), על יוזמת החדשנות בהגנה (Defense Innovation Initiative) שנודעה לאחר מכן בשם אסטרטגיית האופסט השלישית.¹²

היוזמה התמקדה בזיהוי טכנולוגיות "משנות משחק", תפיסות, ארגון ואסטרטגיות והשקעה בהן וכמו כן בזיהוי רפורמות בתהליכי הרכש של משרד ההגנה.

היוזמה נוגעת הן בבניין הכוח והן בהפעלתו ואמורה, בין השאר, לערב מומחים חיצוניים למשרד ההגנה ולטפל גם בחסמים בירוקרטיים.¹³ אפשר לראות שמלכתחילה היה מנעד העיסוק של אסטרטגיית ההיסט רחב,

¹¹ Robert Work, "Opening Plenary: Defining Offset Strategy", Op. Cit.

¹² Chuck Hagel *Memorandum on The Defense Innovation Initiative* (Washington, DC: Office of the Secretary of Defense, Department of Defense, 15 Nov 2014).

¹³ Ben FitzGerald and Shawn Brimley, *Press Note: The New DOD Offset Strateg*, (Washington, DC: Center for New American Security, 17 Nov. 2014)

ואפשר היה לפרשו כך שיכלול למעשה את כל תחומי העיסוק של משרד ההגנה. לשם מיקוד העיסוק, קבע המזכר שהחל את יוזמת החדשנות בהגנה, מספר תחומי עיסוק ליוזמה, כדלהלן:¹⁴

- הכשרת מפקדים ומנהיגים;
- תוכנית מחקר ופיתוח ארוכת טווח לטכנולוגיות פורצות דרך;
- שימוש מוגבר במשחקי המלחמה לחידוד החשיבה המערכתית והאסטרטגית;
- פיתוח תפיסות מבצעים חדשות וחדשניות יותר;
- בחינה חיצונית ופנימית ההתנהלות העסקית (Business Practices) של משרד ההגנה כדי למצוא דרכים בו המשרד יהיה יעיל ומועיל.

בנאום ב-30 בינואר 2015 מיקד וורק, סגן שר ההגנה האחראי על יישום היוזמה, את תחום העיסוק של אסטרטגיית ההיסט השלישית אף יותר וקבע שהמטרה העיקרית שלה היא ההתמודדות עם אתגר הנגד גישה/מניעת שטח (A2/AD).¹⁵ כך, הפכה אסטרטגיית ההיסט השלישית לאסטרטגיה שנועדה להתמודד עם אתגר מבצעי העשוי להיות מופעל על ידי מגוון יריבים – הן מדינתיים והן שאינם מדינתיים.¹⁶ כיוון שאתגר זה עומד בפני האמריקנים במגוון זירות על ידי מגוון יריבים, תכלול אסטרטגיית ההיסט בסופו של דבר מגוון "אסטרטגיות היסט" שונות שתואמנה כל אחת ליריב ולזירה ספציפיים ושתתבססנה על רכיבים טכנולוגיים משותפים. בהתאם, לפי וורק, תידרש ארה"ב לתאם את כל אחת מאסטרטגיות ההיסט השונות עם בעלות בריתה בזירות השונות.¹⁷

בנאום נוסף הגדיר סגן שר ההגנה וורק את מטרת העל של אסטרטגיית

¹⁴ Chuck Hagel, Op. Cit.

¹⁵ פעולות נגד גישה (Anti-Access): "הפעולות והיכולות, לרוב בעלי טווח ארוך, שנועדו למנוע מכוח יריב להיכנס למרחב מבצעים". פעולות למניעת שטח (Area Denial): "הפעולות והיכולות, לרוב בעלי טווח קצר יותר, שאינן מיועדות להשאיר את היריב מחוץ לשטח, כי אם להגביל את חופש פעולתו בתוך מרחב המבצעים". ראו: אמ"ץ-תוה"ד, תפיסה רב-זרועית למבצעי כניסה לשטח, 29 באוקטובר 2015.

¹⁶ בהרצאה ב-20 ביוני 2016 מנה שר ההגנה קרטר חמישה אתגרים ביטחוניים העומדים כיום בפני ארה"ב – רוסיה, סין, צפון קוריאה, אירן ודאע"ש.

Networking Defense in the 21st Century (Remarks at CNAS), 20 Jun. 2016, <https://goo.gl/UrV4rZ>

¹⁷ Robert Work, "The Third US Offset Strategy and its Implications for Partners and Allies", op. cit.

ההיסט כחיזוק ההרתעה הקונבנציונאלית של ארה"ב (הרתעה שאינה גרעינית) והוסיף שהיא מתמקדת ברמה המערכתית, כיוון שרמה זו היא הרמה הטובה ביותר ליצירת הרתעה מוסכמת. אסטרטגיית ההיסט, לדבריו, אמורה בראש ובראשונה ליצור היסט ביחס למתחרים (לא בהכרח היריבים) המתקדמים של ארה"ב, כלומר, רוסיה וסין.¹⁸

מהות "אסטרטגיית היסט" השלישית

בשונה משתי התוכניות הקודמות, "אסטרטגיית ההיסט השלישית" לא התמקדה ביריב ספציפי, אלא הגדירה את הסביבה האסטרטגית ה"נוזילה" והמשתנה תדיר כאתגר בטחוני בפני עצמו. יש שטענו שהגדלת הזריזות והגמישות של הכוחות המזוינים לכשעצמה מהווה מטרה נאותה, ואין צורך לקבוע יריב ברור או תרחיש ייחוס, כפי שנקבעו לאסטרטגיות ההיסט הקודמות. עם זאת, היו שטענו שהאסטרטגיה נדרשת להתמקד ביריבים ספציפיים כדי להימנע מלהתפזר, בדומה לאסטרטגיות "כלליות" קודמות כדוגמה הטרנספורמציה (Transformation) והמהפכה בעניינים צבאיים (Revolution in Military Affairs – RMA) שכשלו,¹⁹ בין השאר, עקב פיזור זה. ואכן, כבר בראשית היוזמה בשנת 2014, נגעו חלקים נרחבים מהשיח על אסטרטגיה זו בהתמודדות עם יריבים מעצמתיים שווי-כוח²⁰ ובעיקר עם רוסיה וסין.²¹ מאוחר יותר, גם סגן שר ההגנה וורק עצמו מיקד את התוכנית בהתמודדות עם יריבות מעצמתיות, כאשר טען שבניגוד לשתי אסטרטגיות ההיסט הקודמות, כיום נדרשת ארה"ב להתמודד עם שתי מתחרות עיקריות

¹⁸ Robert Work, "Opening Plenary: Defining Offset Strategy", op. cit.

¹⁹ בהקשר זה, יש לשים לב שעשרת התוכניות העיקריות של "מהפכת" ה-RMA שבוטלו עלו ביחד כ-53 מיליארד דולר:

Stephen Rodriguez, "Top 10 Failed Defense Programs of the RMA Era," War on the Rocks, 02 Dec. 2014, <https://goo.gl/7eg2eu>

²⁰ יש הטוענים, לדוגמה, שאסטרטגיה זו נדרשת להתמקדות מיוחדת באימים נגד הגישה ומניעת השטח (A2/AD).

²¹ Alexandra Sander, "Exploring a New Offset Strategy: What the Experts Say", *War on the Rocks*, 12 Apr. 2014, <https://goo.gl/ohHO1m>; Barry Posen, "Offset for what? US Strategy for Great Powers, Chaos Makers and Global Cross-Currents", in: *Assessing the Third Offset Strategy – Progress and Prospect for Defense Innovation* (Video) (Washington, DC: 28 Oct. 2016), <https://goo.gl/9GDDRv>

ולא עם מתחרה מעצמתית יחידה.²²

בשונה מוורק שהתמקד בפן הטכנולוגי, פרס שר ההגנה קרטור חזון משלים²³ שהתמקד יותר בשינויים בירוקרטיים וארגוניים במשרד ההגנה. בכך המשיך קרטור את המדיניות שהתווה קודמו בתפקיד, בשינויים מסוימים. הוא טען שבניגוד לעבר משרד ההגנה אינו מסוגל לשלוט בהתקדמות הטכנולוגית ולהכווין אותה. לדבריו, אם בעבר רוב הטכנולוגיה החשובה הייתה אמריקנית וחלק גדול ממנה מומן בכספי משרד ההגנה, הרי שהיום חלק גדול יותר מהטכנולוגיה הוא אזרחי, הבסיס הטכנולוגי הוא גלובלי ושחקנים שאינם אמריקנים (כולל שחקנים לא מדינתיים) מחזיקים בטכנולוגיה צבאית שבעבר הייתה נחלת הכוחות המזוינים האמריקניים בלבד (או לכל הפחות נחלתן של מעצמות בלבד). לדבריו, כיום נערך עיקר ההתקדמות הטכנולוגית בשוק האזרחי הגלובלי מחוץ למגבלות השליטה של מערכת הביטחון האמריקנית, ומכאן שמתחרים עתידיים יוכלו להשיג גישה לטכנולוגיה מתקדמת מאוד.

מכאן שנדרשים שינויים באופן שבו מתנהלת מערכת הביטחון האמריקנית – שינויים האמורים להתקיים במסגרת אסטרטגיית ההיסט השלישית.²⁴ מרוץ החימוש החדש, לפי קרטור, מתאפיין לא רק בצורך לרכוש אמל"ח עדיף איכותית, אלא גם לפתח ולרכוש אמל"ח מהר יותר. לפיכך, חשוב האופן שבו מתנהלים המו"פ והרכש, באיזון מהירות מתקדם התהליך, מי הגורם המנהל והמבצע את המו"פ ואת הרכש, כמה מהר האמצעים נכנסים לשירות ובאיזה אופן מפעילים אותם.²⁵

קרטור לא טען שימי התעשיות הביטחוניות המסורתיות חלפו, אלא שהחדשנות מתרחשת במקומות רבים במגזר הפרטי, ועל משרד ההגנה להיות מסוגל להתחבר לתהליכי חדשנות אלה. כמו כן, הוא לא טען שעל מערכת הביטחון להידמות לחברה פרטית (לא שכן לחברת הזנק), אלא שיש נושאים מסוימים שמערכת הביטחון יכולה ללמוד מהמגזר העסקי ושעליה לערוך התאמות מסוימות כדי שתוכל לעבוד בשיתוף פעולה גם עם חברות

²² "Remarks by Deputy Secretary Work on Third Offset Strategy," 28 April 2016, <https://goo.gl/JSC9jp>

²³ שסגן שר ההגנה שותף לו. ראו: Ibid

²⁴ "Media Availability With Secretary Carter at DIUx", Palo Alto, California, 11 May, 2016 <https://goo.gl/tl8iHC>; "Remarks Announcing a New Manufacturing Innovation Institute in Cambridge", Massachusetts, 1 April 2016, <https://goo.gl/kWy7Eo>

²⁵ Remarks at the Defense One Tech Summit, 10 Jun. 2016, <https://goo.gl/hPgeDk>

שאינן בתחום התעשייה הביטחונית המסורתית. לדברי קרט, השותפות עם התעשייה האזרחית תועיל לא רק למערכת הביטחון, אלא גם למגזר העסקי.²⁶ החשת תהליכי המו"פ והרכש היא חיונית להצלחת אסטרטגיית ההיסט השלישית בדיוק מכיוון שבניגוד לעבר, כיום הטכנולוגיה העומדת בבסיס אסטרטגיית ההיסט זמינה ברובה בשוק האזרחי, מפותחת על ידי תעשייה אזרחית ואינה ניתנת לשליטה על ידי הגבלת ייצוא. לפיכך, הצד שיצליח לפתח טכנולוגיה מהר יותר (ובתוך כך – לשלב בצורה טובה יותר טכנולוגיה אזרחית) יזכה בעדיפות וביוזמה.²⁷ מכאן שחלק חשוב בהצלחת אסטרטגיית ההיסט נובע לא מפיתוח טכנולוגי, אלא מהתאמת המערכת הבריורקרטית ומנהל כוח האדם לפעולה בקצב מהיר יותר, בשילוב עם השוק האזרחי ולתחרות על כוח אדם איכותי וטכנולוגי עם השוק האזרחי.

ההיבטים הטכנולוגיים באסטרטגיית ההיסט השלישית

המניע הראשוני לאסטרטגיית ההיסט השלישית היה ההערכה שהיתרון הטכנולוגי האמריקני נמצא בשחיקה הולכת וגדלה אל מול יריבותיה של ארה"ב. באופן כללי, זיהו במשרד ההגנה האמריקני התפתחות מהירה בתחומים הבאים: הנשק הגרעיני, טילים נגד מטוסים ונגד אוניות, טילים התקפיים ארוכי טווח, יכולות נגד אמצעים בחלל החיצון, יכולות במרחב הסביב, יכולות לוחמה אלקטרונית וכוחות מיוחדים להפעלה בעצימות נמוכה.²⁸ בניין הכוח של יריביה של ארה"ב בתחומים אלה נועד בעיקרו לנצל את נקודת התורפה הצבאית המרכזית של ארה"ב – העובדה שבכל עימות שהוא, תידרש ארה"ב לשנע את כוחותיה אל מרחב המבצעים ולתספקם שם על ידי מספר קטן יחסית של פלטפורמות מתוחכמות ויקרות. כך, עיקר הפיתוחים של יריביה של ארה"ב נועדו למנוע ממנה גישה אל מרחבי המבצעים שבהם היא תהיה מעוניינת לפעול בעתיד. צמצום יכולתה של ארה"ב להטיל את עוצמתה הצבאית ברחבי העולם, עשוי לחתור תחת ליבת

²⁶ Remarks by Secretary Carter at the "Wait What?" Three Day Future Technology Forum Organized by DARPA in St. Louis, Missouri, 9 Sept. 2015, <https://goo.gl/LZygXp>

²⁷ Shawn Brimley, "Offset Strategies & Warfighting Regimes," op. cit.

²⁸ לא זו אף זו, חלק מההתפתחות הטכנולוגית של יריביה של ארה"ב נעזר בריגול תעשייתי כנגד חברות תעשייה ביטחונית אמריקנית. כך, יריביה של ארה"ב ביצעו חלק ממאמץ המו"פ שלהם על חשבונה של ארה"ב, דבר שהיווה מכפיל כוח להגדלת השקעותיהם בתחום.

העוצמה האמריקנית – תחת יכולתה להרתיע את יריביה ולערער את מערך הבריתות ואף הסדר הבין לאומי שבו היא תומכת.²⁹ לכן, אסטרטגיית ההיסט השלישית שואפת לפתח מערך טכנולוגיות אחרות. אלה יאפשרו לארה"ב לשמור על היתרון הטכנולוגי שלה על ידי הסטת בסיס העליונות לטכנולוגיות שבהן היא תחזיק בעליונות כתוצאה מיתרון "האימוץ המוקדם". כך ארה"ב תשמור על היוזמה, בעוד שיריביה יאלצו להסיט גם הם את בניין הכוח הקיים שלהם שבו השקיעו רבות ושנועד להתמודד עם הדור הנוכחי של אמצעי הלחימה של ארה"ב (המבוססים על אסטרטגיית ההיסט הקודמת). לפיכך, שואפת אסטרטגיית ההיסט השלישית להימנע מפיתוח של "עוד מאותו הדבר" כגון חיישנים, רשתות ומערכי "חישה-תקיפה".

הטכנולוגיות הנדרשות אינן מוגדרות די הצורך ברורה ובמהלך השנים האחרונות הוזכרו תחומים טכנולוגיים שונים העשויים לספק לארה"ב את העליונות החדשה. כך, בנאומו של היגל בנובמבר 2014, הגדיר שר ההגנה מספר טכנולוגיות העשויות לשמש גורמי מפתח באסטרטגיית ההיסט השלישית, כדלהלן:³⁰

- רובוטיקה;
- מערכות אוטונומיות;
- מזעור (Miniaturization);
- ביג דאטה;
- טכנולוגיות ייצור מתקדמות (כגון הדפסה תלת-ממדית), שיאפשרו הוזלת הרכש הביטחוני.

לרשימה זו הוסיף שר ההגנה קרטור את הטכנולוגיות הבאות:³¹

- ביו-טק;
- הגנות במרחב הסב"ר;
- לוחמה אלקטרונית;

²⁹ Robert Work, "The Third US Offset Strategy and its Implications for Partners and Allies", op. cit.

³⁰ Ben FitzGerald and Shawn Brimley, op. cit.

³¹ "Remarks Announcing a New Manufacturing Innovation Institute in Cambridge, Massachusetts," 1 April 2016, <https://goo.gl/KOouzg>; "Networking Defense in the 21st Century (Remarks at CNAS)," 20 Jun. 2016, <https://goo.gl/edvvlf>

- הנעה שגא-קולית (Trans Sonic);
- תחמושת מתקדמת;
- לוחמה תת-ימית.

עם זאת, לא ברור עד כמה המיקוד מומש במציאות בשטח, שכן, ההשקעות במו"פ בפועל לא בהכרח תאמו את החזון. בבקשת התקציב לשנת הכספים 2017 נקבע כי בפיתוח טכנולוגיות יושקעו ב-5 השנים הקרובות 18 מיליארד דולר, מהם 3.5 מיליארד בשנת הכספים 2017. מדובר בסכום זעום יחסית מתוך תקציב ההתעצמות האמריקני השנתי שעמד בשנת הכספים 2017 על כ-190 מיליארד דולר (מתוכם כ-71.4 מיליארד דולר למו"פ), ולא ברור כיצד הוא יוכל להביא את המהפכה הטכנולוגית אליה שואפת אסטרטגיית ההיסט להגיע.

אסטרטגיית ההיסט השלישית אינה שוגה בחזיונות אודות יתרון טכנולוגי נצחי. זאת משום שברור לכל הנוגעים בדבר, שבעידן הנוכחי אין יכולת לקיים יתרון טכנולוגי משמעותי וארוך משך. לפיכך, מנסה משרד ההגנה לעבור לעבוד בהגיון של מודולאריות³² בארכיטקטורה פתוחה³³ כדי לצמצם את הקשיים הרבים המצויים בתהליך פיתוח ארוך. ישנה הבנה שתהליך פיתוח ארוך הוא פועל יוצא של המורכבות של התוצרים המפותחים ושאפשר שאין דרך לצמצם את זמן הפיתוח מתחת לסף מסוים. ארכיטקטורה פתוחה אמורה לאפשר למשרד ההגנה לשדרג במהירות חלקים במערכת וכך להפוך אותה לרלוונטית לאיומים מתפתחים, למרות זמן הפיתוח הארוך – פתרון רלוונטי במיוחד בכל הנוגע לפלטפורמות עיקריות שיש להשאירן בשירות שנים רבות.³⁴

כיוון שבעידן הנוכחי משך החיים של היתרון הטכנולוגי מצומצם מאוד, נדרשת אסטרטגיית ההיסט השלישית לפתח באופן מתמשך אמצעים שזמן

³² הגיון שלפיו אפשר לשדרג ולשנות חלקים מתוך מערכת גדולה יותר.

³³ הגיון לפיו חלקי המערכת אינם מיוצרים על ידי ספק יחיד ולכן חברות שונות מסוגלות לשפר ולשנות חלקים אלו. ארכיטקטורה פתוחה מאפשרת יציאה לתחרות על שדרוגים ושינויים שנעשים במערכות או בפלטפורמות והימנעות מהיכבלות לספק יחיד. ארכיטקטורה פתוחה עומדת בסתירה לאינטרסים של החברות המייצרות את המוצר ועשויה לסכן את הקניין הרוחני שלה. לפיכך, לא פשוט ליישמה.

³⁴ "Department of Defense Press Briefing on Better Buying Power 3.0 in the Pentagon Briefing Room," 9 Apr. 2015, <https://goo.gl/MFb8Mv>; Frank Kendall, "Leveraging US Defense Industry and Beyond", op. cit.

פיתוחם והבשלתם לא יעלה על משך התר"ש (Future Years Defense Plan) כלומר, עד 5 שנים. לאחר שיסתיים מאמץ הבשלתן של טכנולוגיות ה-2020, תנסה התוכנית לזהות טכנולוגיות שיבשילו בשנות ה-2030, כדי "לזרוע את זרעי המו"פ" לשם פיתוחם. אסטרטגיית ההיסט השלישית היא מאמץ מתמשך למציאת מגוון טכנולוגיות ואמצעים "היסטיים" והכנסתם לשימוש באופן מהיר, מדורג ורציף בדומה לתחרות המתרחשת בעולם העסקי.³⁵ החדשנות המהירה, במספר וקטורים, אמורה להטיל עול על האויב שיידרש להתכונן למגוון יכולות אמריקניות ולמגוון תפיסות הפעלה המתחדשות בתדירות גבוהה. כך, יתיש עצמו היריב בעדכונים תדירים של תוכניותיו ושל בניין הכוח שלו.³⁶

ארגון ותהליכים באסטרטגיה

כבר מראשית היוזמה הייתה הסכמה בקרב מומחים כי זיהוי הטכנולוגיות עצמן ופיתוחן אינו הסיפור המרכזי באסטרטגיית ההיסט השלישית. משרד ההגנה רוצה להאיץ את תהליכי הרכש והמו"פ כיוון שפעמים רבות הופכת טכנולוגיה להיות מיושנת כבר במהלך הפיתוח בעוד שיריביה של ארה"ב – הן המדינותיים והן שאינם מדינותיים – נהנים ממחזורי פיתוח ורכש קצרים יותר, בהרבה, מאשר ארה"ב. ישנה הסכמה כי מערכת המו"פ והרכש הנוכחית אינה מתאימה לסביבה הקיימת ואף כי אסטרטגיית היסט כולה אינה ישימה במסגרת המערכת הבירוקרטית והנהלית הקיימת הנתפסת בחוגים רחבים – כולל על ידי שר ההגנה עצמו – כאיטית, מסורבלת, מיושנת ומעכבת חדשנות.³⁷ לפיכך, במסגרת אסטרטגיית ההיסט השלישית יש לעסוק גם ואולי בעיקר בשינויים בירוקרטיים ונהליים שיאפשרו מחקר, פיתוח (מו"פ) ורכש

³⁵ Robert Work, "The Third US Offset Strategy and its Implications for Partners and Allies", op. cit.; Robert Work, "Opening Plenary: Defining Offset Strategy", op. cit.

³⁶ Will Roper, "Closing Plenary Session: New Perspectives on Defense Innovation and Third Offset", in: Assessing the Third Offset Strategy – Progress and Prospect for Defense Innovation (Video), Washington, DC: 28 Oct. 2016, <https://goo.gl/9GDDRv>

³⁷ "Remarks by Secretary Carter in Media Availability at DIUx Event in Boston, Massachusetts," 26 Jul. 2016, <https://goo.gl/iI0DQ1>; Brad Carson and Morgan Plummer, "Defense Reform in the Next Administration", *War on the Rocks*, 12 Sept 2016, <https://goo.gl/qGRXct>

מהירים יותר, בין השאר על בסיס טכנולוגיה אזרחית וחברות אזרחיות.³⁸ אחת מהמטרות של יוזמת החדשנות היא לבנות גשרים בין מערכת הביטחון האמריקנית לבין המגזר הפרטי (הן העסקי והן האקדמי), כדי לאפשר שיתוף פעולה הדוק יותר בין המגזרים – אשר יועיל לשניהם.³⁹ שיתוף הפעולה בין משרד ההגנה לתעשיות אזרחיות וגופי מחקר אזרחיים אינו חדש,⁴⁰ אך בניית גשרים אלה היא מלאכה שאינה קלה, כיוון שכיום יש פערים ואף חשד הדדי בין מערכת הביטחון האמריקנית לבין תעשיית הטכנולוגיה העילית.⁴¹ כך, ציין שר ההגנה קרטנר שמערכת הביטחון האמריקנית נתקלת בקשיים בניסיון לעבוד עם התעשייה האזרחית, כיוון שכיום משרד ההגנה כלל אינו נחשב לקוח פוטנציאלי של חברות הטכנולוגיה העילית ואף נחשב "לקוח קשה" ולא ידידותי, זאת בשונה מן העבר. חברות אלה הממוקדות בלקוחות אחרים ובאופקים אחרים אינן משתפות פעולה כלל עם משרד ההגנה וקשה יותר מבעבר לרתום אנשים מובילים ממגזר זה להובלת מאמצי חשיבה ביטחוניים-צבאיים.⁴²

עוד טען שר ההגנה כי התלונה השכיחה ביותר של מנהלי חברות טכנולוגיה עילית כלפי משרד ההגנה האמריקני היא שמשרד ההגנה מתעקש לדבוק בהליכים בירוקרטיים נוקשים. הוא ציין כי סוגיות מנהל כוח אדם וסוגיות ניהול משאבים הן שתי סוגיות מהותיות שנדרש בהן שינוי. תלונה נוספת היא משך הזמן הניכר הנדרש לשם קבלת החלטות במשרד ההגנה שאינו עולה בקנה אחד עם קצב השינויים וקבלת ההחלטות בתעשייה האזרחית.⁴³ שילוב המגזר העסקי בעשייה הביטחונית מחייב שינוי של מגוון נהלים

³⁸ Alexandra Sander, op. cit.

³⁹ "Remarks Announcing DIUx 2.0", 11 May, 2016, <https://goo.gl/QhhgNZ>

⁴⁰ "Remarks Announcing a New Manufacturing Innovation Institute in Cambridge, Massachusetts", 1 April 2016, <https://goo.gl/NrjTGV>;

⁴¹ לשם הבהרת הפערים בין משרד ההגנה לבין תעשיית הטכנולוגיה העילית האמריקנית, אפשר להזכיר את האנקדוטה שלפיה כאשר הגיע שר ההגנה קרטנר לבקר בעמק הסיליקון בחודש אפריל 2014, הוא היה שר ההגנה המכהן הראשון שביקר בעמק במהלך כ-20 השנים האחרונות.

"Remarks Announcing a New Manufacturing Innovation Institute in Silicon Valley," 28 Aug. 2015, <https://goo.gl/oCW5R2>

⁴² Robert Work, "The Third US Offset Strategy and its Implications for Partners and Allies", op. cit.; "Remarks by Secretary Carter in Media Availability at DIUx Event in Boston, Massachusetts," 26 Jul. 2016, <https://goo.gl/BNQya6>

⁴³ "Media Availability With Secretary Carter at DIUx, Palo Alto, California," 11 May, 2016 <https://goo.gl/DX6gy3>

במערכת הביטחון האמריקנית כמו לדוגמה הקלות בנהלי הייצוא הביטחוניים. הנהלים הקיימים אינם יעילים במניעת התפשטות טכנולוגיות, בהינתן האופי האזרחי של ההתקדמות הטכנולוגית כיום, ומנגד הם מהווים חסם משמעותי בפני כניסת חברות אזרחיות למיזמים ביטחוניים וחסם מפני שיתוף פעולה של חברות תעשייה ביטחונית אמריקניות עם גורמי ידע מחוץ לארה"ב. כמו כן, מקטינים נהלים אלה את השוק אליו יכולות חברות ביטחוניות אמריקניות לפנות ומחזקים את התעשייה הביטחונית הרוסית והסינית המסוגלות לפנות לשווקים רבים יותר.⁴⁴

כדי לבנות את הגשרים "בין העולמות", ניסה קרטור לקיים שיתוף פעולה טכנולוגי עם גורמים במוקדי תעשיית טכנולוגיית העילית של ארה"ב. יוזמות החדשנות של שר ההגנה אינן ה"משחק היחיד בעיר". לקראת סוף שנת 2015 הקים שר ההגנה קרטור צוות שאמור להמליץ על שינויים ארגוניים ברמה האסטרטגית של משרד ההגנה (משרד שר ההגנה, המטות המשולבים, מפקדי הפיקודים האסטרטגיים ומשרדי הזרועות). שינויים אלה נוגעים להתאמת מבנה משרד ההגנה שנקבע לאחרונה בחוק גולדוורטר-ניקולס משנת 1986, למציאות החדשה במיוחד בכל הנוגע לתכלול מבצעים בין זירות ולתכלול בניין כוח בין זרועי רב-זירתי.

מנהל כוח האדם באסטרטגיה

פעמים רבות הדגיש קרטור שיסוד העוצמה של הכוחות המזוינים האמריקניים הוא כוח האדם שלו. כיום, לדבריו, נתקלים הכוחות המזוינים בתחרות משמעותית על כוח האדם האיכותי מצד חברות אזרחיות, ולפיכך נדרשים הכוחות המזוינים לבחון מה הם יכולים ללמוד מהחברות האזרחיות בכל הנוגע לגיוס, לניהול כוח אדם איכותי ולשימורו – תוך הבנת הדומה והשונה בין החברות האזרחיות ובין הכוחות המזוינים. צורך זה מתחדד אל מול מאפייני התעסוקה של "דור ה-Y", שאינם תופסים את הקריירה באותו אופן שתפסו זאת הדורות הקודמים.⁴⁵

יש לציין שמשרד ההגנה עצמו (בשונה מהכוחות המזוינים) מתמודד היום עם

⁴⁴ Alexandra Sander, op. cit.

⁴⁵ "Remarks by Secretary Carter at the World Economic Forum in Davos, Switzerland," 22 Jan. 2016, <https://goo.gl/VpPqmF>

אתגר כוח אדם שבו קיימות שתי דמוגרפיות עיקריות – בכירים מבוגרים וזוטרים צעירים – ללא דמוגרפיית ביניים. מצב זה נוצר עקב כך שבמשך מספר שנים לא גייס משרד ההגנה כוח אדם אזרחי חדש. בעתיד הקרוב אמורים לפרוש הבכירים המבוגרים (דבר העשוי לגרום לאובדן רב של ידע וניסיון), אך אין די עובדים להחליפם בדרגי הביניים בעלי ניסיון רלוונטי.⁴⁶ פעמים רבות טענו שר ההגנה וסגנו שרפורמות בתחום כוח האדם הן הגורם החשוב ביותר ביוזמת החדשנות, אך שאין זה פשוט להוציאן לפועל עקב מגוון אתגרים העומדים בפני משרד ההגנה – הן מבחינה חוקית, הן מבחינת טכנולוגיית ניהול כוח האדם שברשותו והן עקב שינויים דוריים בכוח האדם.⁴⁷

בהתאם, עם כניסתו לתפקיד, הכריז שר ההגנה קרטנר על כוונתו לפתוח במיזם שמטרתו לאפשר לכוחות המזוינים האמריקניים ולמשרד ההגנה לשמור על עליונותם באמצעות משיכה של כוח אדם איכותי. לאחר תהליך בחינה מקיף בן 4 חודשים, בשיתוף מומחי תוכן מהכוחות המזוינים ומחוצה להם עלו כ-29 המלצות שכללו כמעט 80 יוזמות שונות.

שר ההגנה הורה לסגנו ולסגן יו"ר המטות המשולבים לפקח על קבוצת עבודה שבחנה את יישום ההמלצות שנבעו מהתהליך. קבוצת העבודה המליצה על יישום תוכנית רב-שלבית בענייני מנהל כוח אדם שבשלב הראשון תכלול מעל ל-20 יוזמות שונות.⁴⁸ התוכנית בכללותה נקראת "כוח העתיד" (Force of the Future). היא אמורה לטפל בכל רכיבי כוח האדם של משרד ההגנה: כוח האדם הסדיר, המילואים והאזרחי, ולעסוק במשיכת כוח אדם איכותי למשרד ההגנה ורכיביו, בפיתוחו ובשימורו.

⁴⁶ "Department of Defense Press Briefing on Better Buying Power 3.0 in the Pentagon Briefing Room," 9 Apr. 2015, <https://goo.gl/KLoNsp>

⁴⁷ Ashton Carter, "Assessing the Third Offset Strategy – Progress and Prospects for Defense Innovation Keynote Address: The Path to the Innovative Future of Defense", Center for Strategic and International Studies, 20 Oct 2016; Sydney J. Freedberg Jr., "Centaur Army: Bob Work, Robotics, & The Third Offset Strategy", Breaking Defense, 09 Nov. 2015, <https://goo.gl/cQ0anv>

⁴⁸ השלב הראשון הוכרז בנובמבר 2015 והשני בינואר 2016. נכון ליוני 2016, נמצאת התוכנית בשלב הרביעי ליישומה.

אתגרים למימוש האסטרטגיה

נראה שיש הסכמה רחבה, הן בקרב מומחים חיצוניים והן בקרב גורמים רבים במשרד ההגנה, על הצורך ברפורמות במשרד ההגנה ועל נחיצות יוזמות החדשנות שמוביל שר ההגנה. כמו כן, נראה שהציפיות למימוש האסטרטגיה גבוהות, אולי אף באופן בלתי מציאותי.⁴⁹ על אף שהתקופה הנוכחית היא "עת רצון" לשינויים ניכרים. עת רצון זו נובעת מהירתמות משמעותית ופעילה של גורמים בכירים בממשל (במיוחד שר ההגנה וסגנו) ובקונגרס (במיוחד בקרב ראשי ועדות השירותים המזוינים בסנאט ובבית הנבחרים). עם זאת, רבות מהיוזמות הנרקמות במשרד ההגנה (על רכיביו) ובקונגרס עשויות להיתקע או להיסגר במהירות רבה מאוד על רקע המצב הפוליטי בארה"ב וחילופי הממשל. אף כי על פניו יוזמות החדשנות במשרד ההגנה נרחבות וזוכות לתמיכה איתנה מצד צמרת המשרד, ישנם מספר אתגרים העומדים בפני מימוש יוזמות אלה.

ניתן לזהות אתגרים רבים ובהם אתגרים טכנולוגיים, אתגרים ארגוניים, אתגרים משפטיים ועוד. אולם בחרנו להתמקד בשני תחומים – האתגר התפיסתי והאתגר התרבותי.

אתגרים תפיסתיים – מה היא החדשנות ובמה היא מתבטאת?

עצם המונח "חדשנות", בכל הנוגע למשרד ההגנה, הוא מונח טעון. נראה שמעולם לא ניתנה הגדרה ברורה ומחייבת על ידי שר ההגנה לחדשנות ולמטרותיה. יש הטוענים שהיעדר הגדרה אחידה ומוסכמת לחדשנות מחמירה את בעיות ההבנה והיישום של היוזמה במשרד ההגנה. נראה שבקרב העוסקים בנושא אין הסכמות בנוגע למשמעות החדשנות, לאופי החדשנות שמשרד ההגנה מנסה לפתח, לדרך שבה הוא מנסה לעשות זאת ולתעדוף המאמצים בנושא. היעדר ההסכמה עשוי להקשות על יישום האסטרטגיה, על אחת כמה וכמה בהינתן הפער התרבותי בין משרד ההגנה לבין המגזר העסקי. עם זאת, בהינתן הפילוסופיה של "לנסות הרבה ולהיכשל מהר", אפשר שהגדרה מצמצמת מידי של החדשנות תפגע גם היא בתהליך על ידי הפיכת המיזם כולו לתהליך מצומצם ובירוקרטי (כולל "קציני חדשנות",

⁴⁹ Bem FitzGerald and Loren DeJonge Schulman, *12 Months in – 8 Months Left: An Update on Secretary Carter's Innovation Agenda* (Washington, DC: Center for a New American Security, April 2016) pp. 2, 4, 8.

"תו"ל/תפיסת חדשנות", נהלי חדשנות וכו') וסגירתו בתוך קופסה של נהלים וארגון.⁵⁰

לצד זאת עלו טענות כי אסטרטגיית ההיסט השלישית מכוונת יותר מדי להיבט הטכנולוגי, זאת בעוד שכלל לא ברור שהעליונות הטכנולוגית מובילה בהכרח להכרעה צבאית. אותם המבקרים מביאים כדוגמה מגוון עימותים (עיראק, אפגניסטן, וייטנאם, קוריאה) שבהם ארה"ב נלחמה אל מול אויב שנמצא בנחיתות טכנולוגית ניכרת מולה, אך לא הצליחה לנצחו (למרות ניצחונות רבים שהושגו מולו בשדה הקרב), כיוון שהפער בעוצמה האמריקנית אינו צבאי, אלא פוליטי. לפי ביקורת זו, העליונות הטכנולוגית היא משנית ועל משרד ההגנה להתרכז בטיפול בסוגיית המטרות האסטרטגיות של הפעולה הצבאית ולא בהכרח באמצעים המשמשים אותו להשיג מטרות אלו.⁵¹ לא זו אף זו, ההתמקדות בחדשנות טכנולוגית יכולה לבוא על חשבון העיסוק ברכש האמצעים ה"יום יומיים" שהצבא זקוק להם.

טענה נוספת שעלתה היתה כי אסטרטגיית ההיסט השלישית עברה מהר מידי לשלב הצעת הטכנולוגיות לפתרון הבעיות. זאת בניגוד לאסטרטגיות הקודמות שהתרכזו בראש ובראשונה בזיהוי הבעיות ורק אז בניסיון לפתור אותן. מגמה זו מתבטאת בכך שבעוד שאף אחד לא כינה את האסטרטגיות הקודמות בשם זה "בזמן אמת", אסטרטגיית ההיסט השלישית נקראת בשם זה עוד מראשיתה. כך, אפשר שלא נעשה די לזהות את הבעיות הנדרשות לפתרון לפני שהוצעה "אסטרטגיה כוללת" לפתרון.⁵² אכן, נראה שאסטרטגיית ההיסט השלישית התבטאה עד כה בכמות רבה של יוזמות – חלקן קשורות זו בזו וחלקן לא – ואף בהקמת מספר גופים במשרד ההגנה.⁵³ אף כי היוזמות השונות אינן מתחרות זו בזו, אפשר כי התהליכים המקבילים

⁵⁰ Bem FitzGerald and Loren DeJonge Schulman, op. cit., pp. 5-7

⁵¹ Jon Czarnecki, "Against a Tech-Centric Offset", *War on the Rocks*, 21 Oct. 2014, <https://goo.gl/6SUr7N> ; David Kilcullen, "Offset for What? US Strategy for Great Powers, Chaos Makers and Global Cross-Currents", in: *Assessing the Third Offset Strategy – Progress and Prospect for Defense Innovation* (Video), Washington, DC: 28 Oct. 2016, <https://goo.gl/rSwgEh>

⁵² Pierre Chao, "Leveraging US Defense Industry and Beyond", in: *Assessing the Third Offset Strategy – Progress and Prospect for Defense Innovation* (Video), Washington, DC: 28 Oct. 2016, <https://goo.gl/UST6Lu>

⁵³ בין השאר : Defense Innovation Initiative, Third Offset Strategy, Strategic Capability Office, Better Buying Power, Defense Innovation Unit – Experimental, Long Range Research and Development Planning Program, Force of the Future ועוד.

(והקשורים למחצה) הנערכים במשרד למעשה, מבזרים את המאמץ הכולל ויוצרים בלבול, ובכך מחלישים את היוזמה כולה. אפשרות זו מתחזקת על רקע הסימנים כי רבים במשרד ההגנה אינם מבינים את הרעיון של יוזמות החדשנות ואת גישת ה"נסה הרבה, היכשל מהר" העומדת בבסיסם.⁵⁴ מנגד, ישנה טענה שלפיה משרד ההגנה האמריקני דיבר רבות על חדשנות ועסק הרבה בניתוח הבעיה, אך בפועל עשה מעט יחסית. על פניו, נראה שעד כה הצעדים המעשיים לקידום החדשנות היו מצומצמים בהיקפם ובעומקם, גם אם רבים במספרם.⁵⁵

השינוי התרבותי שבאסטרטגיות היסט

שינויים מהותיים בתחומי הארגון, נהלי כוח האדם, תפיסות, תורות לחימה וטכנולוגיה עשויים להוות זרז או מקור לשינוי תרבותי משמעותי. אסטרטגיית ההיסט השלישית, אם תתבצע, עשויה לזעזע את הכוחות המזוינים האמריקניים ולאיים על מוקדי כוח ותרבות ארגונית ותיקים וחזקים. אפשר שהצלחתה תהיה תלויה בפתירות לשינוי התרבותי שהיא עשויה להביא – פתיחות שעשויה להיות תלויה במידת התמיכה הן של ההנהגה הבכירה של משרד ההגנה והזרועות והן של גורמי השטח שיפעילו את המערכות והתפיסות החדשות. כמו כן, אסטרטגיית ההיסט השלישית, היכולות שתפתחנה באמצעותה והשינויים התרבותיים שינבעו מכך, נדרשים להיות מוסברים גם לדרג הפוליטי ולדרג הצבאי הבכיר שאולי מכירים את הכוח כפי שהיה בעבר, כדי שיבינו מה הן היכולות החדשות של הכוחות המזוינים ויחברו אותן ליעדים המדיניים המבוקשים, תוך הבנת האתגרים הנובעים מאותם אמצעים ושיטות. מנגד, קיימת גם אפשרות שאסטרטגיית ההיסט השלישית "תוטמע" על ידי הארגון ולמעשה תקבל על עצמה את דפוסי הפעולה והחשיבה המסורתיים של הכוחות המזוינים. בכך, עשויה האסטרטגיה למעשה שלא להביא את "ההיסט" הצפוי ממנה, אלא להיות במידה רבה "עוד מאותו הדבר".

⁵⁴ Ben FitzGerald and Loren DeJonge Schulman, *12 Months in – 8 Months Left: An Update on Secretary Carter's Innovation Agenda* (Washington, DC: Center for a New American Security, April 2016) pp. 2, 5.

⁵⁵ Ibid., pp. 2, 4, 8.

משמעויות לצה"ל

צה"ל עומד כעת אל מול מגוון אתגרים דומים: התפשטות של טכנולוגיה צבאית גבוהה לתוך הזירה והגעתה לידי היריב, היווצרות סביבת נגד גישה ומניעת שטח המקשות על הפעלת האמל"ח הצה"לי הקיים ועל השגת עליונות צבאית, התייקרות הולכת וגדלה של יכולות צבאיות (הן אמל"ח והן כוח אדם), ומנגד צמצום מתמיד של המשאבים הזמינים, מאבק על כוח אדם איכותי עם התעשיות האזרחיות (המקומיות והגלובליות), התארכות תהליכי ההתעצמות והתייקרותם עקב נהלי מו"פ ורכש מסורבלים, היעדר תחרות בתעשיות הביטחוניות ועוד.

לפיכך, חלק ניכר מפתרונות אסטרטגיית ההיסט השלישית עשויים לשמש גם את צה"ל. עם זאת, יש לשים לב לשוני הניכר בין הכוחות המזוינים האמריקניים ובין צה"ל ובין מערכת הממשל בארה"ב ובישראל. כך, שאל לנו לנסות ולהעתיק את יוזמות ההיסט השלישי, אלא לשאוב מהן השראה ולראות כיצד נוכל לתת מענה לאתגרים הנמצאים לפתחנו.

אסטרטגיית ההיסט השלישית מנסה לערוך רפורמה משולשת – בטכנולוגיה, במנהל ובמדיניות כוח האדם. אף שהאסטרטגיה מורכבת, כיום, ממגוון נרחב של מאמצים קטנים, ראיית העל היא ראייה הוליסטית (גם אם ראייה זו לא תמיד מיושמת באופן הוליסטי). אי אפשר ליצור ארגון חדשני שיקלוט ושינצל טכנולוגיה חדשנית, ללא מנהל מתאים וללא כוח אדם מתאים. התעלמות מאחד מחלקי השילוש יחבל בהכרח בהצלחת הרפורמה כולה.

לכן, עלינו לשים לב לכך שהצורך ברפורמת כוח אדם אינו נופל בחשיבותו מהצורך בהתעצמות טכנולוגית. פעמים רבות זוכות הסוגיות הטכנולוגיות לתשומת לב רבה, בעוד שרפורמות כוח האדם נדחקות לקרן זוית ולעיסוק של "שלישים". עיון בהיסטוריה הצבאית⁵⁶ מגלה שפעמים רבות לרפורמות בתחומי כוח האדם היית השפעה מכרעת על שיפור העוצמה הצבאית של הצבא, לעיתים קרובות הרבה יותר מההתעצמות הטכנולוגית. כמו כן, פעמים רבות קל יותר לערוך רפורמה בתחומי כוח האדם כיוון

⁵⁶ לדיון ברפורמת כוח האדם בצבא הרוסי ראו: אמ"ץ-תוה"ד, *הרפורמה בכוחות המזוינים של רוסיה*, 04 ביולי 2012; אמ"ץ-תוה"ד, *הרפורמה בכוחות המזוינים של הפדרציה הרוסית*, 18 בפברואר 2014. לדיון ברפורמות כוח האדם בצבא הבריטי במאות ה-19 וה-20 ראו: David French, *Military Identities: The Regimental System, The British Army and the British People c. 1870-2000*, (Oxford University Press, 2005).

שהנושא נמצא בשליטה רבה יותר של הארגון, ולכן הוא זוכה למימוש מלא יותר מאשר תוכיות התעצמות גרנדיוזיות. נוסף על כך, העלות הניכרת של כוח האדם מביאה לכך שהתועלת המשאבית מרפורמת כוח אדם גדולה יותר מאשר מתחומים אחרים.

הנהלים לאישור תקציבי מו"פ ורכש נובעים משתי סיבות עיקריות: מניעת שחיתות (או בשם אחר "מנהל תקין") וצמצום סיכונים – הן סיכונים הנובעים מתהליכי המו"פ והן סיכונים אישיים למקבלי ההחלטות. בעוד שהמערכת הבריורקרטית הישראלית שונה מאוד מזו האמריקנית,⁵⁷ אפשר ללמוד מהניסיון האמריקני על הצורך לשנות את המערכת הבריורקרטית בשביל לעודד חדשנות. חדשנות אינה יכולה להתרחש בסביבה מבוקרת מידי – במיוחד כאשר עצם קיום הנהלים נובע כדי לצמצם סיכונים על ידי צמצום החדשנות. הניסיון האמריקני לשינוי נהלי הרכש קשה ומקיף – ויש האומרים שאינו מקיף דיו.⁵⁸

המצב בצה"ל פשוט יותר מכיוון שנהלי הרכש שלנו אינם מקובעים לחוק ואינם ארוכים ומסורבלים כגון אלה האמריקנים. במידה רבה, היכולת לשנותם תלויה במערכת הביטחון עצמה. לכן, שינויים נהלים במערכת הישראלית עשויה להיות דרך קלה יחסית וזולה לקצר במידה משמעותית את תהליכי הרכש ולעודד חדשנות. יש לזכור, כפי שגם טוענים יוזמי אסטרטגיית ההיסט (וכל יזם בעל חברת הזנק), שחדשנות מצריכה אמון, יש בה הרבה ניסיון וטעיה ולכן היא מצריכה את היכולת להיכשל – הרבה ומהר. לכן יש לשקול היטב אילו נהלים נובעים מצורך לגיטימי "לשמור על הקופה הציבורית" ואילו נובעים מפחד מוגזם (ומזיק) מטעויות.

בהיעדר הרפורמות הנרחבות בתחום הרכש והמו"פ, אפשר שלא יתגשמו התקוות הטכנולוגיות הגדולות הטמונות באסטרטגיית ההיסט השלישית ושהציוד שיעמוד לרשות מדינות מערביות ימשיך להיות "עוד מאותו הדבר". אפשרות זו מחזקת את הצורך של צה"ל לבחון דרכים שאינן טכנולוגיות ליצור עליונות צבאית על יריביו, ללא קשר לתרחיש הספציפי להפעלת הכוח.

⁵⁷ בייחוד בהיבטי הגודל – במערכת הבקרה על הרכש של משרד ההגנה עובדים כ-207 אלף איש.
⁵⁸ בשנת 2012, הציעה ועדת משרד ההגנה לענייני עסקים (Defense Business Board) "לאפס" את כל נהלי הרכש של משרד ההגנה ולהתחיל מחדש מאפס. לדיון מעניין בנושא זה ראו: Scott Chandler, "Rethinking Defense Acquisition: Zero-Base the Regulation," *War on the Rocks*, 06 Jan. 2017, <https://goo.gl/6SqKCa>

בארה"ב יש נתק נרחב וארוך שנים בין תעשיית טכנולוגיית העילית לבין הכוחות המזוינים. נתק זה מלווה, על אחת כמה וכמה לאחר פרשיית סנאודן, בחשדנות עמוקה כלפי הממשל הפדרלי, בכלל, וכלפי מערכת הביטחון, בפרט. על רקע זה יש לראות את שורת הצעדים של שר ההגנה קרטור להתקרב לתעשייה זו ולרתום אותה למו"פ הביטחוני.

בישראל המצב שונה, אך לא לגמרי. חלק ניכר מאנשי טכנולוגיית העילית שירתו בצה"ל בסדיר ובמילואים ובמידה מסוימת אף הוכשרו על ידו והתרבות והאתוס בישראל מביאים לקרבה רבה יותר בין תעשיית הטכנולוגיה העילית לבין מערכת הביטחון ולנכונות רבה יותר לחבור אליה – לעיתים אפילו כמעשה ציוני ולא רק משיקולים כלכליים. לכן, צה"ל ומערכת הביטחון אינם נדרשים בהכרח לשורת הצעדים הארוכה של השר קרטור לשם תיקון הקשר עם המגזר האזרחי. אך עם זאת, גם כנגד צה"ל ומערכת הביטחון מוטחות האשמות על נוקשות ועל קיבעון וקושי של חברות שאינן חלק מן התעשיות הביטחוניות המסורתיות לעשות עסקים עם המערכת.⁵⁹ לפיכך, איננו יכולים לנוח על זרי הדפנה ועלינו לבחון דרכים שונות – גם אלה המיושמות בארה"ב וגם אחרות – כדי להקל על המגזר העסקי, בכלל, ועל תעשיית הטכנולוגיה העילית, בפרט, ליטול חלק בעשייה הביטחונית.

הבסיס התפיסתי העומד בלב אסטרטגיית ההיסט השלישית שהוא גם החלק המהותי עבור צה"ל, הוא יצירת גמישות שתאפשר בניין כוח מהיר אל מול איומים מתפתחים. גמישות זו מתבססת על רפורמה הוליסטית בעלת שלוש צלעות: צלע מנהלתית, צלע טכנולוגית וצלע של מדיניות כוח אדם. הסתגלות והזריזות הן יכולות אנושיות וארגוניות במהותן, ולכן יש חשיבות לתת תשומת לב להיבטים הארגוניים ולהיבטי כוח האדם ולא להתמקד בטכנולוגיה בלבד. בכך, יש חשיבות לשימוש באסטרטגיית ההיסט השלישית כהשראה וכנקודת ייחוס.

עם זאת, על אופן המימוש של הרפורמות ודמותן להיות שונה ולהתאים לדמותו הייחודית של צה"ל. לפיכך, על צה"ל לבחון כיצד הוא יכול לאפשר בניין כוח מהיר וסתגלני בהקשרים שבהם הוא פועל ובאופן המתאים לו. עליו לבחון הן את עצמו ואת סביבתו והן את צעדי הרפורמה שעשו צבאות אחרים

⁵⁹ לדוגמה: ניסים חניה, "תמורות במערכת הפיתוח והייצור הביטחונית הישראלית ומידת התאמתה לעניין הנוכחי", *בין הקטבים*, גיליון 6 (צה"ל: מרכז דדו, ינואר 2016): עמ' 39-88.

– כולל אלה של הצבאות הרוסי, הבריטי והסיני שערכו כולם ניסיונות לרפורמות בשנים האחרונות – ולגבש את הרפורמה המתאימה לנו.

רשימת מקורות

- אמ"ץ-תוה"ד. תמיסה רב-זרועית למבצעי כניסה לשטח. 29 באוקטובר 2015.
- Brimley, Shawn. "Offset Strategies & Warfighting Regimes". *War On the Rocks*. 15 Oct. 2014, <https://goo.gl/aZY28v>.
- Carter, Ashton. *Assessing the Third Offset Strategy – Progress and Prospects for Defense Innovation Keynote Address: The Path to the Innovative Future of Defense*. Center for Strategic and International Studies, 20 Oct 2016.
- Carson, Brad and Plummer, Morgan. "Defense Reform in the Next Administration". *War on the Rocks*. 12 Sept 2016, <https://goo.gl/9v5vu5>.
- Chandler, Scott. "Rethinking Defense Acquisition: Zero-Base the Regulation". *War on the Rocks*. 06 Jan. 2017, <https://goo.gl/gQHZf9>.
- Chao, Pierre. "Leveraging US Defense Industry and Beyond", in: *Assessing the Third Offset Strategy – Progress and Prospect for Defense Innovation*. (Video), Washington, DC: 28 Oct. 2016, <https://goo.gl/9GDDRV>.
- Czarnecki, Jon. "Against a Tech-Centric Offset". *War on the Rocks*. 21 Oct. 2014, <https://goo.gl/zCuJ02>
- David, Kilcullen. "Offset for What? US Strategy for Great Powers, Chaos Makers and Global Cross-Currents". in: *Assessing the Third Offset Strategy – Progress and Prospect for Defense Innovation*. (Video), Washington, DC: 28 Oct. 2016, <https://goo.gl/9GDDRV>
- "Department of Defense Press Briefing on Better Buying Power 3.0 in the Pentagon Briefing Room". 9 Apr. 2015, <https://goo.gl/MMoYEC>
- FitzGerald, Ben and Brimley, Shawn. *Press Note: The New DOD Offset Strategy*. Washington, DC: Center for New American Security, 17 Nov. 2014
- FitzGerald, Ben and DeJonge Schulman, Loren. *12 Months in – 8 Months Left: An Update on Secretary Carter's Innovation Agenda*. Washington, DC: Center for a New American Security, April 2016/
- French, David. *Military Identities: The Regimental System, The British Army and the British People c. 1870-2000*. Oxford University Press, 2005
- Hagel, Chuck. *Memorandum on The Defense Innovation Initiative*. Washington, DC: Office of the Secretary of Defense, Department of

Defense, 15 Nov 2014

- Harrison, Adam Jay. "Offset 3.0 or How I Learned to Stop Worrying and Love Commercial Technology". *War on the Rocks*. 17 Nov. 2014, <https://goo.gl/nVqdio>
- Kendall, Frank. "Leveraging US Defense Industry and Beyond". in: *Assessing the Third Offset Strategy – Progress and Prospect for Defense Innovation*. (Video), Washington, DC: 28 Oct. 2016, <https://goo.gl/9GDDRV>
- "Media Availability With Secretary Carter at DIUx, Palo Alto, California". 11 May, 2016 <https://goo.gl/NkHwWY>
- *Networking Defense in the 21st Century* (Remarks at CNAS). 20 Jun. 2016, <https://goo.gl/NxZxbj>
- Pellerin, Cheryl. *DoD Strategic Capabilities Office Gives Deployed Military Systems New Tricks*. 4 April 2016, <https://goo.gl/KOouzq>
- Posen, Barry. "Offset for what? US Strategy for Great Powers, Chaos Makers and Global Cross- Currents", in: *Assessing the Third Offset Strategy – Progress and Prospect for Defense Innovation*. (Video), Washington, DC: 28 Oct. 2016, <https://goo.gl/9GDDRV>
- "Remarks by Deputy Secretary Work on Third Offset Strategy". 28 April 2016, <https://goo.gl/SFYML8>
- "Remarks at the Defense One Tech Summit". 10 Jun. 2016, <https://goo.gl/LZygXp>
- "Remarks by Secretary Carter at the "Wait What?" Three Day Future Technology Forum Organized by DARPA in St. Louis, Missouri". 9 Sept. 2015, <https://goo.gl/N4eCLR>
- "Remarks Announcing a New Manufacturing Innovation Institute in Cambridge, Massachusetts". 1 April 2016, <https://goo.gl/KOouzq>
- "Remarks by Secretary Carter in Media Availability at DIUx Event in Boston, Massachusetts". 26 Jul. 2016, <https://goo.gl/uIP9VQ>
- "Remarks Announcing DIUx 2.0". 11 May, 2016, <https://goo.gl/06awFi>
- "Remarks Announcing a New Manufacturing Innovation Institute in Cambridge, Massachusetts". 1 April 2016, <https://goo.gl/KOouzq>
- "Remarks Announcing a New Manufacturing Innovation Institute in Silicon Valley". 28 Aug. 2015, <https://goo.gl/VUVGsC>
- "Remarks by Secretary Carter at the World Economic Forum in Davos,

- Switzerland". 22 Jan. 2016, <https://goo.gl/hN8af8>
- Rodriguez, Stephen. "Top 10 Failed Defense Programs of the RMA Era". *War on the Rocks*. 02 Dec. 2014, <https://goo.gl/7eg2eu>
 - Robert, Tomes. "The Cold War Offset Strategy: Origin and Relevance". *War On the Rocks*. 6 Nov. 2014, <https://goo.gl/CAqSb5>
 - Roper, Will. "Closing Plenary Session: New Perspectives on Defense Innovation and Third Offset". in: *Assessing the Third Offset Strategy – Progress and Prospect for Defense Innovation*. (Video), Washington, DC: 28 Oct. 2016, <https://goo.gl/9GDDRV>
 - Van, Jackson. "Superiority at any Price? Political Consequences of the First Offset Strategy". *War On the Rocks*. 30 Oct. 2014, <https://goo.gl/veZehs>
 - Sander, Alexandra. "Exploring a New Offset Strategy: What the Experts Say". *War on the Rocks*. 12 Apr. 2014, <https://goo.gl/ByQfMg>
 - Sydney J., Freedberg Jr. "Centaur Army: Bob Work, Robotics, & The Third Offset Strategy". *Breaking Defense*. 09 Nov. 2015, <https://goo.gl/dIS0Do>
 - Work, Robert. "Opening Plenary: Defining Offset Strategy", in: *Assessing the Third Offset Strategy – Progress and Prospect for Defense Innovation*. (Video), Washington, DC: 28 Oct. 2016, <https://goo.gl/9GDDRV>

שילוביות בדרג המטה הכללי בתהליכי שגרה

אריאל ויינר ואופיר חבקיין¹

מבוא

אחת היכולות הארגוניות המרכזיות הנדרשות לצבאות ואשר חשיבותן מתעצמת מזה כמה עשורים ולעתיד לבוא, היא היכולת לחבר גופים, יחידות, יכולות או ממלאי תפקידים שונים לכדי מערכת אחת המסוגלת לטפל במשימה, בנושא, במרחב או באיום הנשקף על המדינה שבשמה הם פועלים, לעתים באופן חד פעמי ולעתים במחזוריות מתמשכת. יש שתי סיבות עיקריות המחייבות את קיומה של יכולת זאת. האחת, האתגרים שבפניהם עומד הארגון הצבאי כיום מורכבים יותר, ולפיכך הם מחייבים פתרונות ומענים המצריכים את תרומתם המשותפת של ממלאי תפקידים והתמחויות רבות מאשר בעבר. השנייה, ההתפתחות הטכנולוגית מובילה להיווצרותן של תת-התמחויות מקצועיות חדשות אשר לחלקן הגדול יש פוטנציאל תרומה ממשי ליכולתו של הארגון הצבאי לשפר את איכות תפוקותיו.

נראה כי על כך קיימת הסכמה רחבה בקרב אנשי צבא בצה"ל ובצבאות המערביים.² בהקשר הזה, משימה יכולה להיות חשיבה, תכנון או מימוש של החשיבה והתכנון. יכולת זו צריכה להתקיים הן בתוך הגופים בצבא (ובכך לקיים 'שילוביות') וביניהם וכן בין גופי צה"ל לבין ארגונים שותפים למשימותיו כדוגמת השב"כ, המשטרה, כב"א, מד"א, ואחרים (ובכך לקיים 'שיתוף פעולה בין-ארגוני').³

הגופים שעליהם מוטלת חובת השילוביות והשת"פ הבין-ארגוני הם לרוב שונים מבחינה תרבותית, מבנית וארגונית; הם אינם כפופים זה לזה במבנה

¹ סא"ל אריאל ויינר הוא ראש ענף פיתוח ארגוני במחלקת מדעי ההתנהגות, רס"ן אופיר חבקיין הוא יועץ ארגוני בפקוד דרום.
² ראו לדוגמא:

Richard Downey, "Defining integrated operations", *Joint Force Quarterly* 38, (2005): pp. 10-13; Mackubin, Owens, "The use and abuse of Jointness", *Marine Corps Gazette* 81, (1997): pp. 50-55; William, Owens, "Living Jointness". *Joint Force Quarterly* winter 1993-4: pp. 19-26.

³ אמנם בחלק מהספרות ההתייחסות למושגים 'שילוביות' ו'שיתוף פעולה בין-ארגוני' היא כאל אותו מושג (לדוגמא, ראו אתר 'ייצור ידע', האתר של ד"ר פנחס יחזקאלי, 12/4/2014), אנחנו עושים פה הבחנה ביניהם משום שבארגון קיימת הבחנה זו.

הארגוני הקבוע; והם נדרשים לחלק את הקשב ולהגדיר סדרי עדיפויות בין ביצוע משימותיהם הנפרדות לבין השתתפות במשימות הדורשות שילוביות או שת"פ בין-ארגוני. כל אלה הינם אתגרים העומדים בפני מימושה של שילוביות.

בהכללה גסה, ניתן לחלק את העיסוק בשילוביות ובשת"פ בין ארגוני לשת"פ רמות מרכזיות: האחת, **הרמה הקונקרטי-מעשית**. עיקרה חבירה של גופים, יכולות וממלאי תפקידים לצורך ביצוע משימה קונקרטי. דוגמא הממחישה משימות מסוג זה היא ביצוע מבצע פשיטה על יעד מחבלים – משימה המצריכה שילוב בין כוחות חי"ר ולעתים שריון ובין כלבנים, כוח אווירי לסיוע, איסוף קרבי ועוד. ארגונים ויחידות הפועלים תחת רעיון השילוביות ברמה הטקטית, לרוב, יידרשו לבצע את תפקידם הייעודי כך שאוסף התוצרים המקצועיים הנפרדים יביאו לביצוע המשימה המשולבת בהצלחה, קרי, כך שתושג סינרגיה.

רמת העיסוק השנייה היא **הרמה החשיבתית-תכנונית**. רמה זו עוסקת בהבנת האתגרים שהמציאות מזמנת ומניחה לפתחו של הצבא, בגיבוש המענה להם ובהכנתה של המערכת הארגונית המשולבת הנדרשת – זו שתהיה האחראית לממש את המענה בפועל. לדוגמא, החשיבה והתכנון ביחס למרחב רצועת עזה מתקיימים בגופים רבים בצבא – אג"ת, מתפ"ש, אמ"ץ, פיקוד דרום, אמ"ן, חיל האוויר והים ועוד – ומחוצה לו – שב"כ, משרד החוץ, משטרה ועוד. העיסוק ברמה החשיבתית-תכנונית משלב בין הבנת המציאות והפרשנות שלה (ולכן באיסוף מידע של הגופים השונים וניתוחו האינטגרטיבי והמשותף) לבין תכנון המענה תוך ניצול מטבי של התרומה הייחודית האפשרית של כל גוף. זהו עיסוק בחשיבה ובתכנון כאשר התוצר אינו פעולה מעשית אלא תוצר חשיבת/רעיוני – מסמך הערכה, תפיסה, תכנית היערכות, תכנית פעולה, וכדומה.⁴ בניגוד לרמה הקונקרטי-מעשית, השילוביות ברמה הזו מאפיינת יותר את הפעולה של המפקדות הבכירות בצבא (פיקודים, אגפים וזרועות) ומקבילותיהן בארגונים השותפים.

הידע העוסק בשילוביות ובשיתוף פעולה בין-ארגוני מגלם בתוכו שני מאפיינים עיקריים: האחד, רוב רובו דן בסוגיות הקשורות לרמה הקונקרטי-מעשית. לדוגמא, בעשור האחרון היה עיסוק לא מבוטל בנושא

⁴ באשר להבחנה בין שתי רמות השילוביות המוצעות כאן, ראו אריאל ויינר, "שילוביות של מפקדות ב'עופרת יצוקה'", *מערכות* 444, (2012): עמ' 26-34.

בצה"ל ואודות צה"ל שיצר ידע משמעותי על ההיבטים הפסיכולוגיים, החברתיים והארגוניים של שילוביות ושת"פ ברמה זו.⁵ לעומת זאת, נדמה כי הדיון על הרמה החשיבתית-תכנונית נותר דל יחסית ולא מטופל,⁶ ודאי לא בהקשר של צה"ל.

המאפיין השני שידע זה מגלם הוא שהעובדה שרוב הספרות העוסקת בשילוביות דנה באופן שזו באה לידי ביטוי בעתות של הפעלה ישירה של הכוח. קרי, במבצעים או במערכות לחימה כדוגמת "חומת מגן", "עופרת יצוקה" ואחרות. ניתנה תשומת לב פחותה למאפייני השילוב הבאים לידי ביטוי דווקא בתהליכים המבצעיים בימי השגרה הצבאיים שבהם מתקיימים תהליכי החשיבה, התכנון וההיערכות למערכה הצבאית, ולמעשה שם נקבעת המסגרת הפרשנית שתוביל את המערכה כמו גם בניין הכוח שיקבע את התנהלותה.

במאמר זה, נבקש לעמוד על אופי השילוביות ושיתוף הפעולה המתקיימים בדרג המטה הכללי של צה"ל האמון על תהליכי התכנון וההיערכות למערכת הצבאית. לשם כך נתמקד בתהליכי העבודה השגרתיים של התכנונות למלחמה ובמצבים המבצעיים המתרחשים ב"שגרה", קרי, הבטי"ש והמב"ם. במובן מסוים אנו מבקשים להשלים את תמונת הידע הקיימת ביחס להבנת תופעת השילוביות, כפי שזו באה לידי ביטוי בצה"ל.

הנחת היסוד המגולמת במאמר זה היא שדרג המטה הכללי הוא אוסף של שויות ארגוניות (אגפים וזרועות) שלכל אחת מהן יש תפקיד עצמאי, הן

⁵ דנה שן, "ייחידת עוקץ כמודל ליחידה חבירה", *פסיכולוגיה צבאית*, 2, (2003): עמ' 30-75; כרמית פדן ושרית טובי, "כל השילוביות הזאת באה לתמוך את התמרון הקרקעי": השילוביות הבין-זרועית בעופרת יצוקה – בין פרקטיקה לרעיון, *בית הספר למנהיגות*, (2011); אריאל ויינר, ומתת עשת, *על מערכות ארעיות וארגונים גבוהי מהימנות – מבט אחר על מבנים ארגוניים בלחימה*, (מז"י/המרכז לפסיכולוגיה צבאית יישומית: מאגר ידע ב', 2003); אריאל ויינר, *חבירה מבצעית בדרג הטקטי*, (מפקדת פיקוד הדרום: פסיכולוגיה צבאית, 2010), מאמר פנימי שטרם פורסם.

Eyal Ben-Ari, Zeev Lehrer, Uzi Ben Shalom and Ariel Vainer, "Rethinking the Sociology of Combat: Israel's Combat Units in the Al-Aqsa Intifada", *Armed Forces & Society* 32 (2005): p. 37.

⁶ דוגמאות אפשריות למחקרים שעסקו ברמה זו הם: רינת משה, *שילוביות – מודל יישומי לניתוח התופעה מזווית מד"ה*, (אמ"ן, מסמך פנימי, 2011); מוטי ספראי, *הממשק בין אמ"ן לצה"ל – תובנות ממחקרי תחום מו"פ ליישום מד"הי בסביבת התרגילים המטכ"ליים*, (אמ"ן, מסמך פנימי);

Bridget Rose Nolan, "Information Sharing and Collaboration in the United States Intelligence Community: An Ethnographic Study of the National Counterterrorism Center", (Presented to University of Pennsylvania as Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy 2011).

בעלות תרבות ארגונית שונה ולעיתים אף אינטרסים מנוגדים, אך באופן כמעט קבוע הישויות נדרשות לבצע משימות המצריכות פעולה משולבת של הגופים הללו או של חלקם על מנת לממשן. בהתאם לכך, המטה הכללי, מתוקף תפקידו, הרכבו ורובדי העיסוק שלו, צריך להיות שילובי באופן עמוק וכולל במבנים, בתהליכים ובתרבות שלו. זו מהותה של שילוביות – היכולת לצרף יחד אנשים או יכולות מגופים או ישויות ארגוניות שונות על מנת לממש משימה כל שהיא. מבחינה זו, המאמר הוא ניסיון לבחון את המידה שבה הנחת יסוד זו מאפיינת את מציאות הפעולה של המטה הכללי.

במאמר יעלה הקושי הקיים ליצור שילוביות כתרבות דומיננטית במטה הכללי, וכן תוצג התפיסה המצמצמת הקיימת בקרב הקצינים במטה הכללי אודות המישורים או החלקים שבהם שילוביות נדרשת מתוך כלל התהליכים המתקיימים במטה הכללי. בניסיון להציע הסבר לתופעה, נטען כי הקשיים הללו נובעים משני מבני עומק תרבותיים המושרשים בתרבות הארגונית הצבאית של צה"ל והמהווים במידה רבה חסם להיווצרותה של תרבות שילובית מלאה. האחד, הוא העיקרון ותפיסת הפעולה האורגנית, המרכזיים כל כך בצה"ל, בהכוונת הארגון והפעלת הכוח; השני, תפיסת הפיקוד כמוסד ומקומם של מפקדים בארגון הצבאי.

מתודולוגיה

המחקר הינו איכותני ובוצע באמצעות כ-15 ראיונות חצי מובנים עם ממלאי תפקידים באמ"ץ, באג"ת ובאמ"ן העוסקים מתוקף תפקידם במשימות משולבות, בין אם הם עושים זאת באופן יזום ומודע ובין אם לאו. תכלית הראיונות הייתה לעמוד על האופן שבו מפקדים וקציני מטה בדרג סגן-אלוף – אלוף-משנה הפועלים בתוך המטכ"לי מגדירים את השילוביות, את ביטוייה, את התנאים הנדרשים למימושה ואת הדרכים להפכה לאפקטיבית במונחים של יעדי צה"ל.

כמובן, לא ניתן לומר כי כלל האגפים והזרועות המרכיבים את המטה הכללי מיוצגים בצורה זו או אחרת בעבודה ובכך קיים חיסרון מובנה לממצאים. עם זאת, נדמה כי המיקוד בשלושת האגפים הללו מאפשר ייצוג של החיבורים ב'צמתים המרכזיים' של הפעולה המבצעית של המטה הכללי, כפי שאלה נתפסים על ידי הארגון. באמצעות הממצאים נסמן את ייחודיותה של השילוביות במטה הכללי וכן את אופני הפיתוח וההעמקה הארגונית שלה לקראת העתיד.



חיילים עם תפקידים שונים הפועלים בתור גוף אורגני אחד

שילוביות ושיתוף פעולה בין ארגוני

ראשית, למה כוונתנו במושג 'שילוביות'? ניתן למצוא, בחיפוש מהיר ולא מעמיק במיוחד, הגדרות שונות ביחס למשמעותו. ככלל, ניתן למצוא שתי משפחות כלליות של הגדרות המדגישות היבטים או ממדים שונים של העניין, בהתאם לחלוקה עליה הצבענו בתחילת המאמר: האחת, הגדרות המתמקדות בממד הקונקרטי-מעשי של השילוביות שהמאפיין המרכזי שלו הוא הפעולה 'בידיים וברגליים' המערבת יותר מזרוע אחת או מגוף צבאי אחד. לדוגמא, המילון האמריקאי למונחים צבאיים מגדיר שילוביות כ: "הפעלה של כוחות משתי זרועות או יותר בפעולה מתואמת לצורך השגת יעד משותף". משרד ההגנה האמריקאי מגדיר באופן דומה אך מצומצם יותר את השילוביות כ: "פעילויות, מבצעים, ארגונים וכדומה, בהם משתתפים יסודות משתי זרועות או יותר".⁷ אחרים מגדירים שילוביות כ: "התמקדות במשימות מבלי להתחשב בזרוע, תוך שילוב יכולות, אינפורמציה ותקשורת, הממוקדים

⁷ The American Dictionary of Military Terms and The DoD Dictionary.

ומסייעים לכל אחד ממגוון הכוחות הפועלים".⁸

בדומה להגדרה זו, תפיסות של שילוביות המדגישות את הרשתיות הטכנולוגית כמאפיין המרכזי שלה, קרי, היכולת הטכנולוגית הקיימת כיום לחבר את כולם עם כולם, אף הן תהיינה חלק מההגדרות במשפחת ההגדרות המעשיות – הטקטיות. התפיסה המגולמת בהגדרות הללו מניחה כי שילוביות היא: "גמישות פיקודית המוקנית למפקד המערכה [בדמות מגוון רחב של יכולות מבצעיות המיוצגות על ידי ממלאי תפקידים ויחידות שונות] כדי שיוכל להשיג אפקטיביות מרבית בפעולתו באמצעות היכולת ליצור את הצירוף הבין-זרועי המתאים ביותר של הכוחות בהתאם לנסיבות המערכתיות".⁹

משפחת ההגדרות השנייה עוסקת בשילוביות בממד החשיבתי-תכנוני. בהקשר הזה, שילוביות תהייה, כאמור, היכולת לייצר תוצר חשיבתי/רעיוני – מסמך הערכה, תפיסה, תכנית היערכות, תכנית פעולה, וכדומה – הנוצר באמצעות תהליך של פיתוח ידע שבו משתתפות הישויות השונות בצבא המביאות לדיון המשולב (קרי, הדיון המתקיים במשותף לצורך פיתוח ידע חדש) מגוון רחב ושונה של התנסויות ושל מומחיות דיסציפלינארית.¹⁰ הנחת העבודה היא כי גופים שונים בצבא ובארגונים השותפים עוסקים במשימות דומות כאשר כל אחד מהם נדרש לטפל במשימה דרך היכולת הייחודית שלו – כפי שכבר המחשנו.¹¹

השילוביות מקורה בהנחה כי ההקשר הביטחוני, הגיאופוליטי והחברתי שבתוכו פועלים צבאות בעת הזו, יוצר מציאות סבוכה שהמענה הצבאי לה לא יכול להיווצר מהפעולה הנפרדת (גם אם המתואמת) של גופים שונים. הדרך הנכונה והיעילה להתמודד עם המציאות הסבוכה היא ליצור תהליכים של פיתוח ידע ששותפים לו הגופים הצבאיים (ולעתים הלא צבאיים) השונים, ושהתוצר שלו אינו צירוף יחד של ההבנות של כל גוף בנפרד, אלא הוא תוצר משותף (ולכן גם משולב) חדש הנוצר מתוך החשיבה המשולבת.

צוות 'מחשבה' מוסיף נדבך נוסף לתפיסה של שילוביות ברובד המערכתית-

⁸ עפרון רזי ופנחס יחזקאלי, מנהל ציבורי על פרשת דרכים: מאנכיות לשיתוף פעולה, (גלילות: המרכז למחקר אסטרטגי ולמדיניות, המכללה לביטחון לאומי, צה"ל, 2007).

⁹ צבי לניר, למה צריך את המושג "שילוביות?", "מערכות" 401 (2005): עמ' 20-27.

¹⁰ שם.

¹¹ ייחודיות היכולת יכולה לבוא לידי ביטוי בשיטת איסוף הנתונים והמידע, בטכניקות הניתוח, בטכנולוגיה מסוימת שברשות הגוף או ביכולת ביצוע.

חשיבתי. הוא מגדיר שילוביות כ: "תפיסה ארגונית המבוססת על יצירת זהות קולקטיבית למערך בין-ארגוני חדש בד בבד עם שמירה על זהות הארגונים המרכיבים אותו כך שתושג סינרגטיות מתמשכת וגמישה להשגת אדפטביליות של הארגון".¹² הגדרה זו מוסיפה את הממד הארגוני של השילוביות בדרג זה. כאן ניצב ההבדל שבין אינטראקציות משולבות שתכליתן לבצע משימות, לבין אינטראקציות רשתיות של פיתוח ידע או חשיבה משותפת – שלעיתים קרובות יש בהן ממד של וולונטריות והתארגנות עצמית – התורמות לביצוע משימותיהם הנפרדות של אלה הבאים במגע, אך לא בהכרח יש להם משימה מוגדרת משותפת.

כאשר דנים בשילוביות ברובד החשיבתי-תכנוני, ניתן למפות, על פי הספרות המועטה באופן יחסי בתחום, מספר ממדים שדרכם ניתן יהיה לבחון את התפיסות של הקצינים הבכירים המעורבים בתהליכים מבצעיים שילוביים בשגרה בדרג המטה הכללי. להלן המרכזיות שבהן:

ראשית, שילוביות נודעת כמוצלחת יותר ככל שיש בה יותר צורך נתפס ונראה לעין. כך למשל, עולה מבחינת האופן שבו פעל צה"ל בשילוביות במהלך מבצע "עופרת יצוקה". הניסיון בהקשר של מבצע זה מעיד כי במצבי לחימה של ממש וכאשר יש איום חיצוני על מערכת מורכבת, יש דחף ארגוני ברור לשתף פעולה ולהשתלב על מנת להיות חלק מהמערכת הנלחמת.¹³ בנוסף קיים מעגל היזון: ככל שיש יותר צורך בשילוביות נוצר יותר שיתוף פעולה המוביל להיווצרותן של תפיסות קולקטיביות (Collective Minds) בין אלה המשתלבים, מה שמשפיע חזרה על איכות השילוביות ותפיסת הצורך בה.¹⁴ נדמה כי האתגר של עשיית שילוביות בזמן שגרה משמעותי שכן עלולה להיווצר תחושה כי אין צורך ממשי בתהליכים משולבים בהשוואה לתחושת הצורך והדחיפות הנוצרים בחירום. במאמר זה ננסה לבחון כיצד היעדר הדחיפות האפשרית הקיימת בשגרה משפיעה על היווצרותה של שילוביות במטה הכללי.

שנית, סוגיות הנאמנות בהקשר של הארגון הצבאי הבירוקראטי וה'חמדן'

¹² אריאל ויינר, *שילוביות של מפקדות בעופרת יצוקה*, עמ' 26-34.

¹³ שם; פנחס יחזקאלי, "ייצור ידע" – האתר של ד"ר פנחס יחזקאלי, (12/4/2014).

¹⁴ Stephanie Solansky and Tammy Beck, Enhancing "Community Safety and Security Through Understanding Interagency Collaboration in Cyber-Terrorism Exercises," *Administration and Society*, Vol. 40, No 8, (2009): pp. 852-875.

(Greedy Institution).¹⁵ הראשונה שבהן קשורה לנאמנות הפעולה המשולבת המחייבת ממלאי תפקידים שונים השייכים לתת-ארגונים (להלן, ארגוני המוצא)¹⁶ בתוך הצבא לשתף פעולה יחד במסגרת משולבת לצורך ביצוע משימתם. יחסי הגומלין שבין ארגון המוצא לבין הנציג וההשפעה של יחסים אלו על עמדותיו של הנציג במשימה המשולבת קשורה, לעתים במישרין, למידה שבה הנציג נדרש (או תופס עצמו כנדרש) להיות נאמן ונציג של הגוף שממנו הוא מגיע.

במצב שבו מתקיימת בין תת-הארגונים תחרות העלולה להוביל לסגירותם ולשלילתם של רעיונות שמקורם מחוצה להם, נשאלת השאלה: באיזו מידה נציגי ארגוני המוצא נדרשים להיות 'נאמנים' לעמדות, לתפיסות ולאינטרסים של הארגון שאותו הם מייצגים או שהם חופשיים להציג עמדות אחרות העשויות לתרום יותר למימוש המשימה המשולבת? אחת התופעות האפשריות בשילוביות היא שהנציג הופך מחבר במערכת משולבת שתכליתה לייצר תוצר משולב, לנציג של הגוף שממנו הוא בא, וככזה הוא נדרש להציג את עמדות ארגון המוצא שלו, אשר לעתים חוסמות את האפשרות לייצר ידע או תוצר משולב חדש.

ארגונים 'חמדניים' דוגלים, כאמור, בנאמנות בלעדית ובלתי ניתנת לחלוקה, מנסים להפחית מחשיבותם של ארגונים או ממלאי תפקידים מתחרים ומקימים גבולות חזקים ובלתי חדירים בין אלה השייכים לבין אלה שאינם שייכים. מאפיינים אלה, אשר ללא ספק מופיעים במידות משתנות של מובהקות בגופים הצבאיים בכלל, ובצה"ל בפרט, עלולים להוות חסמים מרכזיים ליכולת הפעולה השילובית.

היבטים נוספים של שילוביות נוגעים לקשר הקיים בין ארגוני המוצא לבין המסגרת המשולבת או לממלאי התפקידים המשתלבים. כלומר, התלות שבה נתונה לעתים המסגרת המשולבת בארגוני המוצא. כאן מעניינות שאלות של סמכות ושל יכולת להוביל. הכוונה היא שבדרג שהסמכות בו היא כל כך

¹⁵ Lewis Coser, *Greedy Institutions European Journal of Sociology*, Vol. 8, 2, (1967): pp. 196-215; Marianne Egger De Campo, "Contemporary Greedy Institutions: An Essay on Lewis Coser's Concept in the Era of the 'Hive Mind'," *Czech Sociological Review*, Vol. 49, No. 6, (2013): pp. 969-987.

על פיו, זהו ארגון או מוסד (הצבא והמשפחה הן הדוגמאות המרכזיות הניתנות בהקשר זה) המחייב את החברים בו לנאמנות מוחלטת ולהתמסרות מוחלטת אליו.
¹⁶ רינת משה, *מודל יישומי לניתוח התופעה מזווית מד"ה*.

דיפוזיית ומחולקת, קשה מאוד 'לכפות' מלמעלה שיתוף פעולה של גופים שונים נוכח משימה מוגדרת, ובכלל. המטה הכללי של צה"ל הוא אוסף של מפקדות בכירות אשר לפחות פורמאלית שוות בסמכויותיהן, שוות בדרג המפקד העומד בראשן, נפרדות ומובחנות בתחומי עיסוקן ולרוב עצמאיות מבחינה משאבית ותפקודית. במצב דברים זה היכולת לקיים שילוביות טמונה ברצונן של המפקדות הללו או בגורמים שונים שיגבירו את המוטיבציה שלהן לעשות כן.

היבט נוסף הוא מה שכונה על ידי Vaughan (1996) **'סודיות הברוקרטיית'**.¹⁷ לטענתה, סודיות נבנית כחלק בלתי נפרד מהארגון. ככל שהארגון גדול יותר, הפעולות והמהלכים של הגופים או של האנשים בתוכו הופכים לפחות נראים לעין ומפורשים. חלוקת העבודה המתרחבת בין תתי גופים וההירארכיה והפיזור של הארגונים המרכיבים את הארגון הגדול, מפזרות גם את הידע הנוצר בו. המרחק (הפיזי והחברתי) בין הגופים הללו מקשה על היכולת של מקבלי החלטות לדעת מה קורה בגופים המקבילים, ולהיפך. במצב דברים זה נראה כי היכולת לממש שילוביות קטנה ביותר.

עוד יהיה מעניין לעמוד על האופן שבו מתייחסים המרואיינים שלנו לאחד האתגרים העולים מהניסיונות לקיים שילוביות ושיתוף פעולה בין ארגוני, והוא השונות הטכנולוגית הקיימת בין הגופים, מה שגורם לקושי לקיים זרימה ושיתוף של מידע בין מערכות המידע הקיימות, דבר המאפיין את צה"ל. הנושא מעניין גם משום שלעתים הרישיות הטכנולוגי (קרי, יכולת להעביר מידע ולהפכו לנגיש לכל משתמש) נתפס כביטוי הממשי לשילוביות. כך עולה, בין היתר, מבחינתה של נולן (2013) את קהילת המודיעין האמריקאית שבה אינטגרציה ושיתוף במידע נתפסה בדמיונם של אנשי המודיעין כמעין "גוגל ענק שבו המידע חשוף לכל מי שחפץ בו".¹⁸

לכאורה, ניתן לומר כי מצב שבו כל משתמש מסוגל לגשת לכל פריט מידע או ידע הנחוץ לו לביצוע משימתו, הופך את השילוביות למיותרת, משום שכל משתמש יכול לבצע משימה נתונה מבלי להזדקק לאינטראקציה עם ממלאי תפקידים אחרים, שכן תוצריהם של אלה נגישים לו ברשת.

¹⁷ Diane Vaughan, *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*, (Chicago, IL: The University of Chicago Press, 1996)

¹⁸ Nolan, *Information Sharing and Collaboration in the United States Intelligence Community*.

לבסוף, קיימת חשיבות גדולה לתהליך יצירת התוצר המשולב. לרוב, חלק ניכר מהמשמעות של המושג 'עבודת המטה' מגלם את ההנחה כי הצגת תוצר לרמה הממונה צריכה להיות הצגה שאין בה סתירות, דעות שונות או חוסר עקביות, כך שתאפשר למפקד לקבל החלטה בדרך היעילה והקלה ביותר. כאן, במקרים רבים, נדרשת רמה גבוהה של שילוביות בין הגופים השונים השותפים לתוצר. לעתים השגת השילוביות הופכת לקושי ארגוני משמעותי משום שיש בו תחרות על העמדות המקצועיות הנובעות מהנחיות היסוד השורשיות של הארגונים, על ניסוחן, על צורת התוצר הכתוב ועוד. הרצון להשיג קונצנזוס סביב תוצרים נמצא כמעט מאוד את תהליכי העבודה המשולבים, וכמובן, מתעל תוצרים לאחידות יותר מאשר לתוצרים שיש בהם גיוון של טיעונים ועמדות שיאפשרו למקבל ההחלטות להחליט, תוך שהוא חשוף למגוון הדעות והשיקולים שעלו במהלך תהליך יצירת התוצר המשולב.¹⁹

תפיסות אודות שילוביות במטה הכללי

בחלק הזה, נציג את ההנחות השונות הקיימות ביחס לשילוביות במטה הכללי – כפי שהן באו לידי ביטוי בעמדות הקצינים שאיתם שוחחנו בנושא. הנחות אלה, יש בכוחן להאיר את ביטוייה של השילוביות: המישורים שבהם היא קיימת, אופני ההתארגנות במסגרתה, מאפייני המפעילים אותה, כמו גם להעיד על מאפייניו התרבותיים, המבניים והתהליכיים של המטה הכללי כדרג שבו אנחנו ממוקדים. בהמשך נעמוד על המשמעויות של ההנחות המובאות כאן. ראשית, על פי עמדות הקצינים עימם שוחחנו, **שילוביות רלוונטית, חשובה ומתקיימת בהקשרים של פיתוח ידע חדש**:

זה ידע, שיתוף בדיסציפלינות, שיתוף במחשבות, שיתוף ביוזמות ולנסות בסוף להביא בעולם המולטי-דיסציפלינארי שאנחנו חיים בו איזשהו תוצר שהוא שלם יותר שהוא מותאם יותר לאתגרים שאיתם אנחנו מתמודדים.

רוב המרואיינים התייחסו לתהליכים של פרשנות המציאות שבה פועלים ושל פיתוח ידע חדש ככאלה המצריכים שילוביות. תהליכים כמו תכנון מבצעי,

¹⁹ Nolan, B; Kirke, C.

הפעולה בתרגילים או התכנון הארגוני לא הוזכרו ככאלה שבהם מתקיימת שילוביות. זאת על אף העובדה כי במקרים אחרים תהליכים אלה נתפסים כמחייבים שילוביות ואף ככאלה שבהם השילוביות מתקיימת הלכה למעשה.²⁰

שנית, **שילוביות היא מנגנון לפענוח בעיות, אתגרים או מציאויות מורכבות.** הצורך במאמץ משולב של פיתוח ידע מתעורר כאשר המציאות יוצרת אתגר מורכב ולא מוכר המחייב ידע (פרשנויות, תפיסות, כלים ויכולות) שאיננו קיים בארגון. למעשה, שילוביות נועדה לתת מענה למצב שבו נוצר פער בין הסביבה לבין המענה הארגוני הקיים:

הייתי אומר שכשהמציאות יציבה, מובנת והפרוצדורות של הארגון עובדות והן קוהרנטיות עם המציאות, לא צריך שילוביות כמעט בכלל [...] אם סוריה היא אותה סוריה משנת 70 ועד שנת 2011, אז איך שהארגון בנוי בסך הכול נותן מענה [...] כשהסביבה היא סביבה חדשה לגמרי, אז אתה צריך ארגון אחר כדי להתמודד אתה.

שלישית, המענה אמור לייצר ידע חדש ואינטגרטיבי, קרי, הוא איננו תצרף של ההבנות והידע הקיימים בכל אחד מהגופים, אלא הם **יצירה של ידע חדש ואחר** שמבוסס עליהם אך הוא גדול ואחר מסך חלקיו:

עבודה שנעשית באופן משותף שמביאה לידי ביטוי את היתרון של כל ארגון ומייצרת משהו חדש. ההישג הוא שהתוצאה – לא יודעים מי כתב מה, איזה סוג של תוצר זה, זה של כולם.

בניסוח אחר, טען אחד הקצינים את הדבר הבא:

השילוביות הזו היא לא סתם זה לא כי זה נעים. כי יש בסוף איזו תכלית שהיא משותפת. זו גם נקודה מעניינת. התכלית היא יותר גדולה מהייעוד, התכלית והמשימות של הפריטים בתוך הרשת, בתוך המערכת הזו שעכשיו נוהגת בשילוביות. יש שם משהו גדול שכולם צריכים להיות שותפים לו.

²⁰ לימור פומרניץ, ואופיר חבקין, *השתלבות אמ"ן בניהול הקרב המטכ"לי במבצע 'צוק איתן'* – בדגש על ציר התכנון: מבט מזווית מד"הית, (אמ"ן: מסמך פנימי, 2016).

למעשה, ידע חדש ואחר לא יכול להיווצר שלא בשילוביות:

יש קשר עמוק בין הדבר הזה שקוראים לו שילוביות ובין תהליכים ארגוניים לבין פיתוח ידע [...] אין ידע, נקרא לזה ידע מטכ"לי או ידע אג"מי ששייך למפקדה הכללית, שאפשר לייצר אותו באוטרקיות.

רביעית, שילוביות – לדידם של המרואיינים – מתקיימת במטות, בכלל, וב'דרגי העבודה' במטות, בפרט:

הבנו שיש לנו בעיה עם הבנת הבעיה האיראנית. בשלב ראשון עשינו הערכת מצב אצל ראש אג"ת, זה היה תהליך פורמאלי של הארגון, בראשות בכיר בארגון. בתהליך הזה היו שותפים כל הגופים הרלוונטיים ברמה הלאומית. היו מספר דיונים. השלב הפורמאלי הסתיים ואחת המסקנות שלו הייתה שצריך להסתכל טיפה ביקורתית על מה אנחנו מבינים, איך אנחנו מבינים, איזה כלים יש לנו, מה צריך לעשות הלאה [...] אז בנינו Mode שיש בו דרג של דרגי עבודה [...] מכל הגופים הרלוונטיים. החברה' האלה יושבים, מדברים ומייצרים תוכן, מייצרים ידע חדש.

קצין אחר מסביר למה 'דרגי העבודה' הם הדרג המתאים לקיומה של שילוביות:

דרגי עבודה זה סא"לים ואל"מים, מספיק בכירים כדי להביא איתם נכסים ארגוניים, ידע, ומספיק זוטרים כדי לדבר אחד עם השני ולשים בצד כל מיני אינטרסים [...] לכן זו קבוצה שיוצרת ידע חדש שהוא למעשה חיבור של כל ההסתכלויות הצרות, הסקטוראליות על הבעיה. זה משהו אינטגרטיבי. מעל הקבוצה הזו, בדרג הבכיר, התקיים פורום בתדירות יותר נמוכה.

המרחב הזה נראה כמאפשר גם **ביטוי לאי נחת** ביחס ליכולת ההתמודדות של הארגון עם אתגר שהוא ניצב בפניו:

זה נתן פלטפורמה שבה פרטים בארגון הרגישו אי נחת ומצאו מקום לבטא אותה. זה נתן לגיטימציה, והמעניין הוא שזה נתן חותמת ארגונית. הארגון חתם על זה שיש לארגון בעיה באיך הוא מנהל את העסק בנושא עד לאותה הנקודה.

למעשה, דרגי עבודה מייצרים – אולי בשל הפניות שלהם ביחס למפקדיהם ואולי חשוב מכך, משום שהם אלה שנמצאים ב'חוכך' מתמיד עם המציאות ומגלים מהר ממפקדיהם את הצורך בפיתוח ידע חדש – מרחב דיון שהאופן שבו הוא נבנה הופך אותו לשילובי – נטול אינטרסים סקטוריאליים של הגופים וללא דיון על משאבים או על אופן המימוש של המהלך. מרחב מסוג זה יוצר אמון ומאפשר תוצר חדש ואינטגרטיבי שהוא מעבר לסכום חלקי הידע שכל נציג הביא אתו לדיון. בנוסף, ולא פחות חשוב, המרחב שנוצר בין הקצינים ב'דרגי העבודה' יצר לגיטימציה ויכולת לחוש ולבטא אי נחת וחוסר שביעות רצון מהמענה הקיים לאתגר שניצב בפני הארגון. עניין זה חשוב ומהותי משום שהוא מוליד את הצורך בפעולה משולבת שתביא ליצירת מענה רלוונטי לאתגר החדש. נחזור לעניין זה בפרק הדיון.

חמישית, וכפועל יוצא של הנאמר לעיל, השילוביות נתפסת כנעדרת (או שאינה זורשת) הובלה, ודאי לא הובלה פורמאלית, של מפקדים, ודאי הבכירים שבהם (רח"טים, ראשי האגפים). זו תפיסה שבה מטות צריכים להביא למפקדים את התוצר או שדרג מפקדים כלשהו צריך לעשות זאת ביחס לדרג המפקדים הממונה:

זו הייתה יוזמה שלנו, אנחנו הרע"נים, באותו הדרג, זיהינו את הצורך, בלי שאף אחד ינחה אותנו. הצלחנו להיפגש מספר פעמים ובנינו תשתית משותפת של ידע והצגנו אותה למפקדים. לא היה מוביל מוגדר של המשימה, וזה היה כל היופי, האחריות לתהליך הייתה אצל כולם.

המקום בו הרגשתי שילוביות היה כשהייתי רע"ן, זה דרג יותר מתאים לשילוביות, הייתה קבוצה של שלושה קצינים ואנשיהם (מאג"ת, אמ"ן ואמ"ץ), נפגשנו פעם בשבועיים ויצרנו תוצרים לרח"טים.

מקומם של מפקדים איננו בפעולה המשולבת, אלא הם נתפסים כ'קהל היעד' של התהליך המשולב. כפי שנראה בהמשך, רוב המרואיינים רואים במיקומם הארגוני, בבכירותם ובמאפייני הסביבה שבה הם פועלים מכשול ליכולתם לפעול בעצמם באופן משולב.

שישית, שילוביות מחייבת יצירת רצף של פעולה שילובית שאינה מסתכמת במפגש הפיזי בין הנציגים של הגופים – לשלוח חומרים רלוונטיים, לנהל שיח באמצעות הרשת, זה החשיבה המתמדת על המשימה המשותפת וכדומה. יש

פה אוסף מקוטע של אינטראקציות שמתמשכות על פני זמן :

כל היופי בתהליך שביצענו הוא, שפיתוח הידע והרעיונות ורמת המחויבות של כל אחד מאיתנו, לא הייתה רק במפגשים עצמם, אלא גם בין המפגשים. הנושא שעסקנו בו היה בדמנו ולכן התעסקנו בו גם בין המפגשים. בסוף יש חשיבות רבה למה שקורה בין הפגישות, זה מה שסייע לנו לדחוף את התפיסה קדימה.

שביעית, התפיסות המבוטאות על ידי המרואיינים נשענות במידה רבה על הנחת הפרסונאליות של השילוביות, קרי, במקום שבו ממלאי התפקידים הינם בעלי תפיסות עצמיות של שיתוף פעולה, אז מראש השילוביות תתממש שם :

אני לא בטוח שאנחנו נמצאים היום במציאות בה המודעות והצורך בשילוביות נוכח בתרבות הארגונית שלנו. ולכן, בהרבה מקומות היא תלויה מפקד. במקומות שבהם יש מפקדים שחיים את הרשתיות, וזה חלק בלתי נפרד מהעבודה שלהם, ללא קשר למשימה ספציפית, אז סביר להניח שהארגון יהיה פתוח יותר לסביבתו החיצונית ולעבודה עם גורמים מארגונים מקבילים.

נראה כי אין בכך ביטוי לתרבות ארגונית שילובית מושרשת, אלא לפעולה יזומה של אנשים שלעתים נתפסים כ'חריגים'.

דפוסי פעולה במטה הכללי המעכבים שילוביות

בחלק הקודם, מיפינו הנחות יסוד המגולמות בתפיסות המפקדים את השילוביות, המאפשרות את קיומה והמהוות מאפיין מרכזי לביטוייה בפועל. בחלק זה נרצה למפות חסמים עיקריים שעלו בראיונות – אלה המונעים הפיכתה של שילוביות לתרבות מושרשת בצה"ל.

אם נמקד את הכוחות הבולמים את היווצרותה של תרבות שילובית דומיננטית ו'טבעית' במטה הכללי בתחום בולט אחד, נצביע על מגוון תופעות המתכנסת תחת 'מאבק העוצמה בארגון' ו'פוליטיקה ארגונית'.²¹ הכוונה היא למכלול הפעולות וההתנהגויות שבהן נוקטים מפקדים והגופים שהם מפקדים

²¹ בעניין 'המאבק על העוצמה בארגון', ראו פנחס יחזקאלי, ושרית אונגר-משיח, הקרב על העוצמה בארגון, 'ייצור ידע', האתר של ד"ר פנחס יחזקאלי, מאבק-העוצמה-בארגונים <http://www.com/2016/04/12/> בעניין 'פוליטיקה הארגונית', ראו יצחק סמואל, המשחק הפוליטי: עוצמה והשפעה בארגונים (לוד: זמורה ביתן ואוניברסיטת חיפה, 2002).

עליהם, על מנת לקדם את עצמם, את הגופים עליהם הם מפקדים או את עצמאות תפקודם האישי והארגוני. ה'פוליטיקה הארגונית' מתקיימת באופן המובהק ביותר בדרג הפיקוד הבכיר ביותר, כך לטענת רוב המרואיינים, ואחד מביטוייה המרכזיים הוא המאבק המתמשך סביב חלוקת משאבים והקצאתם. אחד הקצינים ביטא את העניין בצורה החריפה ביותר, אם כי הוא הדהד דברים מעודנים יותר ששמענו ממרואיינים נוספים:

עליונות הלוקאל-פטריוטיזם, אם זה טוב לגוף שלי ורע לצה"ל או לישראל, זה יקרה. אם זה רע לגוף שלי וטוב לצה"ל או לישראל, זה לא יקרה. אני אומר את זה בכוונה באופן בוטה [...] אנחנו רואים את טובת הארגון שלנו לפני הטובה הכוללת, הראייה המערכתית.

קצין אחר ניסה למתוח קו כדי לסמן היכן ה'פוליטיקה הארגונית' הופכת לעניין עצמו:

עד רמת הרמ"חים, תקשורת מדהימה. באמ"ן, באמ"ץ, חיל האוויר, פיקודים [...] אני חושב שזו קבוצה מאוד מאוד חזקה. אמון בסיסי קיים. כשזה עולה קומה אחת לרמ"טים, העסק הזה מתרסק. פשוט מתרסק [...] רמ"טים זה כבר דרג כזה שחשוף לרמטכ"ל, חשוף לפוליטיקות, חשוף ליותר דברים שדרג האל"מים רואה, דרג הסא"לים לא רואה בכלל. התנפצנו כל פעם ברמות כאלה שלעיתים הגיעו בסוף הנחיות מרמ"טים לא לשתף פעולה.

והנה ביטוי נוסף לעניין מפי קצין אחר:

זה היה גוף ארגוני, זה היה גוף שבו באים בכירים, אינטרסנטיים לצורך העניין, ומדברים על הידע החדש. וברור שכשהם מדברים עליו, אז הם מביאים לשולחן דברים שהקבוצה לא הביא[ה] לשולחן – משאבים, חילוקי דעות על חלוקת משאבים, על אופן המימוש, כל מיני דברים שמלכלכים את הדיון הטהור.

אופני הביטוי של ה'פוליטיקה הארגונית' מגוונים ויכולים ללבוש צורות שונות. ראשית הצירים היא, על פי הקצינים, המיקוד המובהק (הבלעדי כמעט) של המפקדים בפיקוד על הגוף שבראשו הם עומדים, מה שמתיר מעט זמן לעסוק בפעילות המשולבת:

נגיד – הערכת מצב מודיעין, אירוע חשוב מאוד באמ"ן [...] השקעתי בה הרבה שעות, באופן אישי, נגיד 30 שעות [...] קיבלנו הרבה מאוד מחמאות, וכדומה [...]. אבל אנחנו מגיעים להערכת המודיעין השנתית במטה הכללי, שהיא גם [המופע שבו מציגים את הערכת המצב] האסטרטגית והמענה המבצעי ואיפה אנחנו פוגשים את שניהם בפעם הראשונה? ביחד אצל הרמטכ"ל. אנחנו שלחנו נציגים לאג"ת ואמ"ן ולהפך [...] הייתי צריך להשקיע 20 שעות בתוך הבית ו-10 שעות להיות אישית באמ"ן ובאג"ת.

גם כאן יש התנגשות בין תפיסת המפקד, האחראי באופן אורגני למסגרתו, לבין הצורך לפעול במרחב שחורג מגבולות המסגרת עליה הוא מפקד ולהשתתף בו באופן פעיל:

הייתי מוסיף עוד מושג, Interdependence, תלות הדדית, ולא עצמאות. וזה גם משהו שהוא מנוגד לתרבות הצבאית באופן בסיסי. כל מפקד, כל ראש יחידה, יש לו את היכולת. אנחנו מתחנכים לעצמאות, אנחנו מחנכים לעשות דברים לבד [...] אז השילוביות אומרת: לא. אני חייב, כשאני מסתכל על העולם, על בעיה, אני צריך להבין איזה דיסציפלינות יש, מה חסר אצלי שיש לאחרים. גם כדי להבין את הבעיה יותר טוב, וכדי להתמודד אתה, לטפל בה, לפתור אותה.

ה'פוליטיקה הארגונית' אף באה לביטוי בהיעדר שיתוף במשאבים ובידע בין הגופים השונים:

במב"ם יש משימות שהוטלו על גופים שהם לא אמ"ן ואמ"ן הוציא אותם מהמשחק [...] ייבשו אותם. לא נתנו להם את המודיעין ופשוט לא הצליחו לתפקד [...] במערכה אחרת, חיל האוויר, גם הם יכולים להחזיק את אמ"ן בביצים. כי הם אומרים "אתה לא נותן לי מודיעין, אז אני אגיד לך שהמנועים של המזל"טים שלי מקולקלים".

אמ"ן החליט לקחת את המב"ם, אז זהו, אמר 'חבר'ה', אני צריך גם להביא את היכולת הזו, גם לבצע וגם לשמור על המקורות שלי. אז בבקשה, אל תשגעו אותי, אני עושה את זה [...] ראש אמ"ן אומר לר"ח"ט הפעלה: "תקשיב, אתה עושה את זה", אז ר"ח"ט הפעלה יותר לא שואל אף אחד כלום. אף אחד לא מתעסק אתו.

אמ"ץ חלש מאוד כמתכלל וכאינטגרטור, מח"א יודע לעבוד במשק סגור, למרות שהוא יודע שזה לא נכון. גם אמ"ץ הוא גוף דומיננטי וחזק, שיודע לעבוד לבד. ועכשיו לך תתכלל את שני הגופים האלו למשימה משותפת.

למעשה, מתקיים דחף ארגוני חזק מאוד המעדיף פעולה ב'משק סגור' על פני פעולה משולבת. אופי פעולה זה מושרש בביטויים של התרבות הארגונית של צה"ל:

המערכת כמנגנון מתגמל שמקדם את הפעולה המשולבת. לרוב המפקדים נבחנו ומוערכים על היקף העשייה שלהם ועל האופן בו הם מקדמים את המשימות שלהם, ולא על כמות הלינקים שלהם והחיבור שלהם לגופים אחרים וגם לא מוערכים על שיתוף הפעולה שלהם עם גורמי עבודה מגופים מקבילים. "ההתנהגות" של המערכת לעיתים נוגדת את ערכי השילוביות, באופן לא מכוון, אלא במסרים ובפידבק שמועברים לגורמי העבודה. אתה בסוף נמדד על התוצר שאתה מביא ולא על שיתוף הפעולה שעשית.

היות והגופים במטה הכללי הם ישויות ארגוניות שבמקרים רבים יכולות לפעול באופן עצמאי מבחינה ארגונית, תפעולית ומשאבית, אז הדבר מתאפשר. בנוסף, מפקדי הגופים הינם בכירים מאוד, בעלי ניסיון ולרוב מפקדים לוחמים בעצמם, דבר התורם ליכולת (ההיפותטית) לקבל משימות עצמאיות ולנסות ולממש אותן באופן עצמאי. כך יוצא שמחד, מפקדים וגופים במטה הכללי מסוגלים לבצע משימות שאינן בעלות זיקה ישירה לתחום המקצועי עליו הם אמונים ובמידה רבה דורשות שילוב של גורמים שונים. מאידך, כל אלה בוודאי מעכבים את היכולת לקיים שילוביות של ממש בין גופים שונים, ובעיקר, בין ממלאי תפקידים בעלי רקע, ניסיון וידע שונים הבאים מגופים שאינם כפופים לאותו המפקד.

הממד השני המעכב שילוביות קשור **לאופן שבו מובנים תהליכים של שיח, חשיבה ופיתוח ידע**. חשיבותו של העניין, היא בכך ששילוביות בדרג המטה הכללי נתפסת כעוסקת בעיקר בפיתוח ידע. אופני ההבניה של השיח ותהליכי פיתוח הידע במטה הכללי (ואולי בכלל) מהווים לעתים חסם בפני פעולה שילובית. לדוגמא, מתקיים תהליך מטה בגופים השונים הרלוונטיים לפיתוח ידע מסוים שבמסגרתו נקבעת על ידי מפקד הגוף 'עמדת הגוף'.

פרקטיקת גיבושה של 'עמדת הגוף' היא מנגנון שמבנה תוצרים 'מוגמרים' של כל אחד מהגופים באופן שלא תמיד מאפשר גיבוש תוצר משותף. עמדת הגופים מובאת לתוך מופעים של שיח, פיתוח ידע או חשיבה שמאורגנים, במקרים רבים, דרך עיקרון ה'נציגות' הגופית. הנציגים של הגופים השונים המוזמנים לדיונים אצל בכיר בגוף נתון, יוצרים תחושה של שיתוף ושל חשיבה משותפת בין גופים (שכן הגופים מיוצגים בדיון באופן מלא), של כוונה לשמוע דעות שונות ושל רצון לקיים הכלה של דיסציפלינות וזוויות הסתכלות שונות. לכאורה, שיתוף הגופים דרך הנציגים עשוי להיתפס כמהלך מקדם שילוביות. עם זאת, הקצינים מציעים זווית ראייה אחרת לתופעת ה'נציגות', כאשר זו מנותחת ביחס לשילוביות:

התחלנו קבוצת למידה לאחת הזירות וקבענו שעושים אותה בשעות 'חריגות' כדי שיוכל להיות קבוע [...] הגיע רמ"ח מקביל אליי, ישבנו שם ביחד ולמדנו. היום עוד ישבתי עם אחד האלופים לשעה והבאנו תוצר [...] עכשיו, כמה השקיעו בדיונים על העניין הזה?? ההוא, הרס"ן הולך לפה, ההוא מציג פה, הוא הולך לשם [...] כמה כפילויות יש בתוך כל הדברים האלה? אנחנו באמת בתרבות של לשלוח נציגים וגם כל אחד רוצה שישלחו אליו נציגים, אז הוא כן שולח, אבל נציגים הם אף פעם לא באמת רלוונטיים מאוד, ואף פעם לא מצליחים להגיע לשותפות [...] יש תפיסה שאומרת "אני יודע מה נכון ואני רוצה להשפיע בדיון שם, אני אשלח את הנציג הרלוונטי, אבל אני לא רוצה להגיע", ואז לא מגיעים לאזורים של שותפות, לאזורים בהם מתפתחות הבנות יחד.

תפיסת הנציגות לא מאפשרת דיון המייצר משהו חדש, משום שהנציג, לרוב, מסוגל רק להציג את 'עמדת' הארגון שאותו הוא מייצג, ואילו הפעולה המשולבת מחייבת תרומה מסוג אחר מהמשתתפים בה:

מביאים רמ"ד מאמ"ץ, הוא יודע רק לקרוא את עמדת רח"ט מבצעים, ואני קורא אותה יותר טוב ממנו. אם הרמ"ח היה בא, הדיון היה מתרומם.

במהלך צוק איתן התקיימו פורומי תכנון בשעל"ח שאליהם הגיעו נציגים מכל האגפים האחרים, אך המפגש היותר חשוב היה בין לבין, ולא דווקא בפורומים עצמם. למפגשים האלו לעיתים הגיעו נציגים מאמ"ץ, אבל לא כאלו שהיו עם תרומה למשימה. בסוף אני מחפש שותף שידע גם להביא את הידע המודיעיני הרלוונטי, אבל גם לצאת מהמשבצת המודיעינית ולהיות שותף לחשיבה

מערכתית. קצין בדרגת רס"ן שתופס עצמו כנציג לא יכול לספק לי את הדבר הזה.²²

מהאמור עד כה, נראה כי תפיסת הנציגות מכוונת בעומק שלה להביא למצב שגוף כלשהו ישפיע על הידע של הגוף האחר, על עמדותיו ועל תוצריו, אך לא למצב העוסק ביצירת שותפות שתייצר תוצר משותף. במובן הזה, תפיסת ההשפעה על האחר מעצבת את דפוס היחסים בין הגופים כיחסים של ספק – לקוח ולא כשותפות.²³

להבניה הפוליטית של הדיונים, על ביטוייה הטכסיים שלה, נודעת חשיבות גדולה כמערכת תהליכים של שילוביות במטה הכללי. 'כללי המשחק' הנהוגים ביחס לזימון ולהשתתפות בדיונים ובעלי התפקידים האחראים להנחתם יוצרים מנגנון שמעבד שילוביות באופן בולט במיוחד:

הרמ"חים של הגופים השונים. נראה לי שהמקום הראשון שבו הם נפגשו זה אצל הרמטכ"ל. כנ"ל הבכירים האחרים. כי: רח"ט מחקר יבוא לראש אמ"ץ? או לתא"ל מקביל? וכנ"ל התא"לים המקבילים לו? מה פתאום?

ההנחה כי משתתף בדיון יהיה כמעט תמיד נמוך בדרגה מזה המוביל את הדיון חוסמת, מראש, את היכולת של מקבילים להתכנס על מנת ליצור ידע חדש:

יש כללי טקס לא כתובים: לכל דיון של אלוף מגיע קצין עד אליים מהגוף השני [...] זה אנטי-שילוביות.

בהקשר הזה, לרל"שים במטה הכללי יש משקל רב בתכנון סדרי היום של המפקד ושל הארגון ובעיצובם. הרל"שים, פעמים רבות, נתונים ביכללי משחקי המשותפים לרל"שים כקבוצה והמעצבים את טיב ועומק הקשר בין הגופים ובין המפקדים של הגופים הללו. בנוסף, הרל"ש ומטהו האישי של המפקד אף הוא חוסם את האפשרות להיווצרות של שילוביות:²⁴

²² ציטוט זה מפי אל"ם באגף המבצעים במטכ"ל לקוח מתוך: לימור פומרנץ, ואופיר חבקין *השתלבות אמ"ן בניהול הקרב המטכ"לי*.

²³ מוטי ספראי, *המשחק בין אמ"ן לצה"ל*; אריאל ויינר, "שילוביות של מפקדות בעופרת יצוקה", עמ' 26-34.

²⁴ עוד בעניין זה, ראו מיכאל סגן, *מיסוד ושינוי במפקדות בכירות בצה"ל* (חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, ירושלים: האוניברסיטה העברית, 2015).

גם ציר הרלי"שים שהוא ציר מאוד מאוד חשוב במטה הכללי, הוא מאוד מחויב לדבר הזה, לוודא שמגיעים נציגים. אם הרלי"שית שלי הוציאה לי זימון שאני אשלח נציג ולא שלחתי, היא תתעצבן עליי, מסיבה אחת פשוטה – כי היא רוצה שמחר ישלחו לה את הנציגים, בסדר? יש מחויבויות לוודא שיש נציגים. אבל עד כמה הרלי"שים והרלי"שיות מבינים שתפקידם לייצר זמן משותף למפקדים? [...] המנגנון הזה, בטח מרמת התא"ל, של הדלת, והרלי"שית והאוכל שמביאים לו למשרד והנהג, הוא לא מאפשר לך לחיות ברשת, זה אנטי שילוביות.

תופעה שלישית שעלולה להתגלות כמערכת שילוביות בדרג המטה הכללי, היא דווקא **תופעת ה'דמיון והחפיפה המקצועית' בין הגופים**. חלק מהקצינים טען כי במקומות בהם אין מובחנות מקצועית מספקת בין הגופים, יכול להתפתח קושי בקיומה של שילוביות. לעומת זאת, גופים שביניהם מתקיימת שונות מקצועית גבוהה, נכונותם להשתלב גבוהה יותר:

הרבה יותר קל לשתף פעולה עם גורמי עבודה בחיל האוויר, כיוון שהם יושבים על משבצת שונה מאמ"ן ואין כל בסיס לתחרות. לעומת זאת, מול אג"ת יש הרבה יותר פוטנציאל חיכוך, ועל כן אני חושב שבין הגופים קיים פחות שיתוף פעולה. ועוד דבר אני לא מצליח תמיד להבין מה הערך המוסף של אג"ת, על פני מה שאני יכול להביא מאמ"ן.

מרגע שנתנו לחיל האוויר את האחריות על המערכה, היה אחראי על ייצור הידע ולכן הביא כל הזמן אנשים מאג"ת ומאמ"ן והמידע היה צריך להשפיע על התכנון [...] שם ישבו רע"נים של כל הגופים ויצרו ידע חדש [...] יכול להיות שזה כי לא היה חשש שחיל האוויר ישתלט לנו על המודיעין.

מובחנות מקצועית בין הגופים עשויה להוות גורם מקדם שילוביות, ודווקא החשש מחוסר מובחנות הקיים בין גופים שהתכנים שהם עוסקים בהם או מתודולוגיות העבודה שלהם דומים יכול להוות חסם לשילוביות מוצלחת. בהקשר זה, החשש הוא מחשיפת ידע שיילקח על ידי הגוף השני והוא יעשה שימוש בו:

עם חיל האוויר היה לי יותר קל [...] אם הייתי שולח רע"ן שלי לאג"ת, אולי הוא ייקח לי, אנשים שלי יציגו לו והוא יציג אחרי זה משהו משלי.

גורם רביעי שעלה כמעכב את אפשרות היווצרותה של תרבות שילובית הוא **היעדר ה'שילוביות הטכנולוגית'**. לטענת חלק מהקצינים, קשיי החיבוריות הטכנולוגית בין המערכות השונות שבשימוש הגופים היא מכשלה ארגונית מרכזית המשפיעה על העניין. אחד הקצינים אומר:

משהו מאוד מאוד מורכב, לדעתי, זה עולם מערכות המידע [...] בכל הבניין הזה, אם תמצא פה 10 עמדות צה"לנט, אז לא קוראים לי [בשם שלי] רוב המצגות שלנו לא מסווגות. אם אני אשלח לאמ"ץ ולאג"ת את המצגות, ולא בפורמט PDF, אז הם גם ישתמשו בשקפים האלה [...] אם אני אבוא לדיון באג"ת ורואה שקף שלי עם השם של אג"ת, אני אומר 'מעולה, הרווחתי'.

עם השנים התשתית הטכנולוגית הופכת להיות חלק בלתי נפרד מהעשייה היומיומית, כך שהשונות הטכנולוגית בין הגופים מערימה קשיים ביכולת לייצר מרחבי פעולה משותפים. מהדוגמאות שקיבלנו אפשר ללמוד כי ברגע שיש הבנה של הצורך, ניתן להתגבר על הפערים הטכנולוגים, אך באותה נשימה, הפערים הטכנולוגים עשויים להיתפס כגורם הפוגע בשילוביות.

דיון ומסקנות

תפיסות המפקדים אודות שילוביות והדפוסים או התופעות המעכבים אותה, כפי שבאו לידי ביטוי בדברי המפקדים שאיתם שוחחנו, ממחישים כיצד זו באה לידי ביטוי במטה הכללי. מן העמדות של המפקדים ביחס למצבים, לדרגים ולאופנים שבהם שילוביות מתקיימת ומיושמת בעילות וכן דרך התופעות המעכבות שילוביות, נרצה להעלות שלושה טיעונים ביחס לטיבה של השילוביות – כפי שהיא מוגדרת על ידם – וביחס לאפשרות ליישם שילוביות מקיפה ועמוקה יותר וליצור תרבות שילובית במטה הכללי.

ראשית, תפיסת השילוביות שעולה מדברי הקצינים במטה הכללי שעימם שוחחנו, הינה מצמצמת בעיקרה ובמהותה.

עיון בדברי הקצינים מעלה כי שילוביות נתפסת כמנגנון פעולה ארגוני שהפעלתו נדרשת במצבים מיוחדים, יעילותו טובה לרובד מסוים בלבד של הטיפול וההתמודדות עימם והיא מוגבלת לדרג ולאזור ארגוני נתונים. כך שילוביות נתפסת כמנגנון שנועד להתמודד עם אתגר או בעיה מורכבת שלגביהם חש הצבא אי נוחות ביחס למוכנותו ואין לצבא מענה 'מן המוכן'.

בכך שוללות תפיסות אלה את האפשרות לפעול בשילוביות ארגונית מלאה גם למול משימות או נושאים שוטפים שאף שאינם מציבים אתגר מחשבתי מסוג אחר וחדש, הפעולה המשולבת הייתה הופכת את מימושם ליעיל, נכון וממצה הרבה יותר את היכולות הקיימות.

במידה דומה, כפי שהראינו, הושם הדגש מיוחד לצורך בשילוביות היכן שנדרש פיתוח ידע חדש ואחר. מכאן שמקטעים אחרים של הפעולה המטכ"לית – תכנון אופרטיבי, תכנון ארגוני, בניין הכוח לסוגיו השונים, הפעלת הכוח בפועל – כל אלה הינם מקומות **שלא זהו כדורשים פעולה משולבת** בדרג המטה הכללי, אף שיש בכוחה של שילוביות להגביר את האפקטיביות הארגונית והמבצעית של צה"ל.

עוד הודגש כי דרג העוסקים בשילוביות באופן מוצלח הוא דרג הסא"ל (לעתים גם אל"ם) וכן שאלה יהיו, לרוב, אנשי מטה יותר מאשר מפקדים, או מפקדי מטה בכירים. כמובן שבכך מובלעת ההנחה כי שילוביות בדרג של מפקדים וקציני מטה בכירים (תא"ל, למשל) איננה נדרשת או לחלופין כלל איננה אפשרית.

שנית, 'היעדרותם' של מפקדים בכירים ממעשה השילוביות פוגעת ביכולת ליצור ולהנכיח את המערכת המשולבת וכן מייצרת, דרך הדוגמא (Modeling) שאותה נותנים המפקדים הבכירים לפקודיהם, תרבות לא שילובית.



קבוצות חוטים משולבים ליצירת חבל

הנחת היעדרותם של המפקדים הבכירים בפעולת השילוביות מאתגרת את מעט ההגדרות של שילוביות הקיימות המניחות הנחה כפולה: האחת, הן מניחות את קיומה של ישות ארגונית משולבת המכנסת במסגרתה ממלאי תפקידים מ'ארגוני המוצא' השונים בתוך הצבא הרלוונטיים לאותה המשימה; השנייה, הן מניחות כי תפקידה של הישות המשולבת הוא לממש משימות ברורות ומפורשות.²⁵ לעתים יכולות אלה להיות משימות של פרשנות המציאות ופיתוח ידע ביחס אליה (כפי שהציעו רוב רובם של המרואיינים שלנו), אך לעתים אלה יכולות להיות גיבוש תוכנית מבצעית, יצירת הערכת מצב אינטגרטיבית או הפעלת הכוח באופן משולב.

על מנת להקים את הישות הארגונית המשולבת, לקיימה ולממש את משימתה, נודעת חשיבות רבה להובלת הפעולה המשולבת באמצעות מפקד שהינו דמות המייצרת, המנכיחה והמובילה את המערכת המשולבת סביב משימה נתונה.²⁶ במקרה זה, **הימנעות של המפקדים הבכירים מעשייה שילובית מובילה לשלוש השלכות ארגוניות מרכזיות. האחת, היא פוגעת ביכולת ליצור ולהנכיח את המערכת המשולבת שנדרשת כדי לקיים תהליכים ומשימות בדרג המטה הכללי. בלעדי מערכת זו, היוזמות של קצינים ב'דרגי העבודה' (אשר, כאמור, לכשעצמן הן ברוכות ובריאות מאוד מבחינה ארגונית) לא יתורגמו לתוצר משולב כולל אלא רק לסיכום של התכנסויות חשיבה מזדמנות שלא תמיד תשפעה על התפוקה של המטה הכללי. השנייה, אי עשייה שילובית של מפקדים יוצרת דוגמא (Modeling) עבור פקודיהם שבה שילוביות אינה רכיב משמעותי. במצב דברים זה קשה לצפות שתיווצר תרבות שילובית של ממש.**

באשר למקומם של המפקדים בפעולה המשולבת ישנו עניין נוסף. ההגדרה של שילוביות כחיונית במקומות שבהם נדמה כי קיים אתגר (מבצעי או אחר), שלא ניתן לפענח אותו ולתת לו מענה אלא בשילוב של יכולות והתמחויות הקיימות בגופים השונים, מחייבת כי המפקדים בארגון יהיו מסוגלים

²⁵ ראו הגדרתו של פרום 'מחשבה' (2004); רינת משה, שילוביות – מודל יישומי לניתוח התופעה מזווית מדיה; אריאל ויינר, שילוביות של מפקדות ביעופרת יצוקה, עמ' 26-34.
²⁶ ראו בעניין זה, את עפרון רזי ופנחס יחזקאלי, מנהל ציבורי על פרשת דרכים: מאנוכיות לשיתוף פעולה, (גלילות: המרכז למחקר אסטרטגי ולמדיניות, המכללה לביטחון לאומי, צה"ל, 2007).

(ורשאים מבחינה תרבותית) לחוש אי נחת מכך שאין מענה לאותו האתגר, ואף יוכלו לבטא את זה בקול רם ומפורש כצעד ראשון בדרך ליצירת המענה. שלישית, תפיסתם המצמצמת של הקצינים עימם שוחחנו אינה מקרית ואינה קשורה רק לתחרות על משאבים, על יוקרה, על כוח או על שליטה. יצירת תרבות שילובית ומימוש של שילוביות בדרג המטה הכללי נתקלים בקושי ארגוני רב משום שהיא מאתגרת מבני עומק תרבותיים מושרשים בתרבות הצבאית, בכלל, ובזו של צה"ל, בפרט.

המקום (או היעדר המקום) המיוחס למפקדים הבכירים בכינונה ובמימושה של שילוביות 'מתכתב' עם ההדגש הבולט שניתן על ידי המרואיינים שלנו על ה'פוליטיקה הארגונית' המאפיינת את גישת ופעולת המפקדים בדרג הבכיר. עניין זה אף הוא מחייב דיון מעמיק והתייחסות רצינית. אמנם ללא ספק ארגונים הם זירה פוליטית שבה פרטים מקיימים תחרות על הנכחת רעיונותיהם, על השגת המשאבים הנדרשים למימושם, על קידום האישי ועל שם הטוב ובוודאי נכון הדבר ככל שעולים בהם במעלה מדרג ההירארכיה הארגונית, אך לא ניתן להעלות על הדעת כי מפקדי צה"ל 'נגועים' בעניין זה עד כדי סיכול האפשרות ליצור לצה"ל יכולת ארגונית אסטרטגית כה נדרשת כמו שילוביות.

מי שיטען כי מפקדים יקיימו מהלכים שבאופן ישיר או עקיף יפגעו בסיכויים ליצור את המסגרת המשולבת הנדרשת, וזאת לשם קידום האישי או קידומו של הארגון שהם עומדים בראשו, יעשה לעצמו 'חיים קלים'. לכן ברצוננו להציע הסבר נוסף, אולי חלופי ואולי משלים, לטענת ה'פוליטיקה הארגונית' הטהורה.

על פי עמדות ממלאי התפקידים שאיתם שוחחנו, אשר בתפקידם נמצאים בצמתים מרכזיים במטה הכללי, השילוביות מאתגרת לפחות שני מבני עומק תרבותיים מרכזיים: האחד, תפיסת האורגניות של הכוח, שהיא עיקרון-על בבניין הכוח ובהפעלתו בצה"ל; השני, אתוס הפיקוד, דמותו ותפקידו של המפקד בצה"ל.

תפיסת האורגניות של הכוח – התפיסה שלפיה כל חייל נתון צריך לפעול תחת מפקד אחד מוכר שהוא חלק ממסגרתו וכפוף למרותו וכך גם מסגרות הכפופות למסגרות אחרות באופן קבוע, הייתה מאז ומעולם אבן יסוד של הארגון הצבאי הנלחם. עיון מעמיק בספרות הקלאסית של הפסיכולוגיה הצבאית מלמד כי בניית

מסגרות לוחמות אורגניות שבהן לוחמים ומפקדים מוכשרים מתאמנים ופועלים יחד לאורך זמן, נחשב מאז ועד היום לצורך חיוני לבניית היעילות הקרבית של הכוח. זאת משום שמקובל לחשוב כי אורגניות המכווצת יחד קבוצות של לוחמים לאורך זמן העוברים במשותף סדרה ארוכה של חוויות הכשרה ואימון מחשלות, היא הדרך לבנות לכידות, תמיכה חברתית, בקרה חברתית וגם דפוסים של התקשרות בין מפקד לבין פקודיו. הרכיבים הללו נתפסים כקריטיים בהשפעתם על יכולת הפעולה של הלוחם ושל המסגרת נוכח כוחותיו המפרקים של שדה הקרב ומצבי הדחק הקיצוניים שזה מזמן ללוחמים.²⁷

אורגניות הכוח מודגשת באופן קבוע כעיקרון שלא ניתן לוותר עליו. אלא שתפיסת האורגניות אינה תחומה לעולם של הלחימה הטקטית אלא היא עיקרון מארגן של התהליכים, המבנים והתרבות של צה"ל. כך, פיתוח כוח האדם של צה"ל נעשה באופן אורגני (לרוב בחילות ובמערכים שכמעט ואין מעבריות ביניהם), תקציבים מוקצים, לרוב, לזרועות ולאגפים לצורך קיומם וביצוע משימותיהם כאורגן (לעומת האפשרות כי תתוקצבנה משימות שהביצוע שלהם מערב יותר מאגף או זרוע אחת), הצגת תוכניות העבודה הן זרועיות או אגפיות ועוד.

החשיבה האורגנית שדרכה מאורגנים תהליכים רבים בצבא, מתנגשת עם החשיבה השילובית, משום שהיא מדגישה את חלוקת האחריות בין הגופים ולא את מרחבי האחריות המשותפים ויוצרת תוצר כאוסף של תשומות של הגופים ולא כתוצר אינטגרטיבי הנוצר במשותף על ידי נציגים של כל הגופים. במקרים רבים, החשיבה האורגנית אף גורמת למפקד לסמוך אך ורק על האנשים ועל היכולות הכפופים לו, משום שאלה זמינים וקשובים לו ומאפשרים לו לקדם את ענייניו באופן מהיר ובימעגלים קצרים, ולהתייחס לאנשים וליכולות של גופים אחרים הרלוונטיים לביצוע המשימה כאל 'בונוס' שאין ודאות לגבי מידת תרומתם בה או מחויבותם אליה.

למעשה, אנחנו מציעים לראות בדחף הארגוני ליצירת אורגניות הסבר תרבותי עמוק לתופעות של אי שיתוף פעולה, של הניסיונות של גופים שונים לעבוד באופן עצמאי וללא תלות עם אחרים ושל התחרות על משאבים ועל הכתבת סדר היום וסדרי העדיפות המבצעיים והארגוניים – כל אלה תופעות הקשורות

²⁷ זאב לרר ושרית עמרם, פסיכולוגיה צבאית, מאגר ידע א', (זרוע היבשה: המרכז לפסיכולוגיה צבאית יישומית).

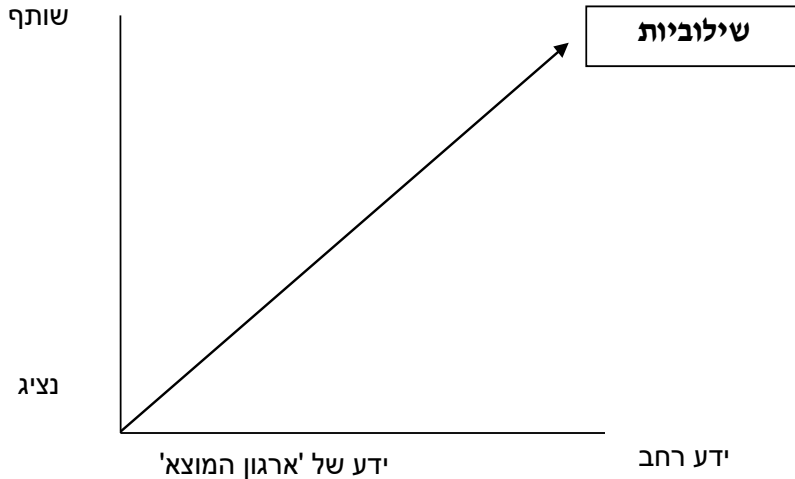
ל'פוליטיקה הארגונית'.

אחד הביטויים המייצגים של האופן שבו מתנגשים עיקרון האורגניות והתרבות השילוביות, הוא יחסי הגומלין שבין קבוצת ממלאי התפקידים המשתלבים לצורך משימה (אשר יוצרים ישות ארגונית נפרדת – הישות המשולבת) ובין נציגי הארגונים השונים המרכיבים את הישות המשולבת ו'ארגון המוצא' שמהם הנציגים מגיעים. דברי המפקדים שאיתם שוחחנו שיקפו שני רצפים שעל פניהם מתנהלים ה'נציגים' בבואם להשתתף במשימה משולבת: האחד, הרצף הקשור לגישה כלפי ההשתתפות במשימה המשולבת; השני, הרצף הקשור לאופי או לסוג הידע שהוא מביא אליה.

גישת המשתתף יכולה להיות, בקצה אחד, גישת 'נציגות' שבה תפקידו של המשתתף במשימה המשולבת הוא לייצג את עמדת 'ארגון המוצא' שממנו הוא מגיע. לרוב, אלה יהיו הנציגים הזוטרים יחסית המופיעים לדיונים בפני מפקדים בכירים ושחופש הבעת דעתם העצמאית מוגבל למדי, הן בשל דרגתם וניסיונם המוגבלים לעתים והן בשל הציווי של 'ארגון המוצא' לייצגו. קצהו השני של הרצף הוא גישת הישות השולבת שבה ממלא התפקיד המשתתף במשימה המשולבת פועל כשותף מלא ושוויוני ביצירת התוצר האינטגרטיבי או בגיבוש התוכנית למימוש המשימה.

באשר לאופי הידע שכל ממלא תפקיד תורם למשימה המשולבת, אף הוא יכול להיות משני סוגים: האחד, ידע ויכולות הקשורים לתחום המקצועי שלו והמיוצרים על ידי 'ארגון המוצא'; השני, ידע רחב שיש לממלא התפקיד – ידע שהוא רחב יותר מסך הידע של ארגונו, ומקורו בניסיונו האישי והמקצועי, בהבנות שנוצרו אצלו מתוך שותפויות קודמות עם אנשים בגופים אחרים, ועוד.

ניתן לנתח את פעולת הנציגים כמתקיימת בחיבור שבין שני הרצפים הללו כפי שמתואר באיור הבא:



ככל שממלא התפקיד משתתף מתוך עמדה של שותף ומביא למשימה המשולבת ידע רחב יותר מאשר הידע המיוצר בארגון שממנו הוא מגיע, כך תתקיים שילוביות עמוקה יותר בהרבה. פעולה תחת עיקרון האורגניות פועלת ככוח ה'דוחף' את הארגון לפעולה מתוך עמדה של נציגות. קרי, תרומת ידע של ארגון המוצא – דבר המעכב את היכולת השילובית בארגון.

אתוס הפיקוד – דמותו ותפקידו של המפקד אף הם מאותגרים, כאמור, בניסיון ליצור תרבות שילובית במטה הכללי. אלה מצביעים את המפקד בצה"ל במרכז העשייה הצבאית ומטילים עליו ציפייה כי על פיו יישק דבר'. מרכזיותו של המפקד ואחריותו הטוטאלית כלפי יחידתו מטופחות כתרבות וכערך בצה"ל משחר ההיסטוריה. מורשות הקרב שבהן מודגשת מרכזיותו של המפקד כמי שיוזם, מעז, מאלתר ואף פועל כשנראה שכך צריך בניגוד לציווי המערכת, בולטות בנרטיב

המרכזי של צה"ל לאורך שנות קיומו.²⁸ מפקדים מתוגמלים כאשר הם מצליחים 'להשיג' משאבים ליחידתם, וקיימת הנחה כי זו אחריותו הישירה של המפקד לדאוג לצרכי היחידה לשם מילוי ייעודה ולא של המערכת האמורה לבנות אותה, עד כי לעתים נדמה כי אחריותו של המפקד גוברת על זו של המערכת.

מרכזיותו הארגונית של המפקד אף היא נעוצה, בין היתר, בתנאי הפעולה הנדרשים בשדה הקרב. ב'ממלכת אי הודאות', נודעת חשיבות רבה לכך שמפקד יידע להתמודד עם הבלתי צפוי, יהיה חזק מספיק כדי לקבל החלטות ולשנות תוכניות, לאלתר פתרונות ולמלא את המשימה ללא סיוע של המערכת. גם במקרה הזה, אתוס הפיקוד המוצא את ביטויו המרכזי בעולם הלחימה הטקטי, מקרין על מקומו, על דמותו ועל תפקידו הנתפס של המפקד גם בתהליכים שאינם טקטיים במהותם ושנוגעים לפעולות החשיבה והתכנון של צה"ל (המאפיינות את עיקר פעולתו של המטה הכללי).

כך, למשל, קיימת תפיסה שלפיה תפקידו (הבלעדי) של המפקד הוא קבלת החלטות וכן שזמנו מוגבל משום שהוא עסוק כל העת במלאכת הפיקוד באמצעות דיונים, טכסים, ביקורים ועוד. מכאן שיש להביא בפניו תוצרים 'מבושלים' ומוכנים כאשר כל שנותר לו הוא לקבל את ההחלטה הנכונה ולתת הדגשים ליישומה. מלאכת קבלת ההחלטות מעסיקה את המפקד עד כדי שהוא צריך שייצרו בעבורו תוצרים (חשיבתיים, תכנוניים או מכל סוג אחר) וברב המקרים הוא אינו יכול להיות מעורב באופן אישי בגיבושם עם מטהו, עם עמיתיו המפקדים על גופים מקבילים או עם ממלאי תפקיד אחרים שלא בהכרח כפופים לו באופן מבני. לבסוף, מרכזיותם ומעמדם של המפקדים בצה"ל, ודאי אלה הבכירים, מעניקים להם אפשרות להתנגד למהלכים שבהם נדרש לפעול באופן משולב.

נדמה כי בכל אלה מציבה התרבות הארגונית של צה"ל קושי ליישומה של שילוביות, ובעיקר בהטמעתה של תרבות שילובית. ראשית, בתרבות שבה למפקדים כפרטים יש יותר כוח מאשר למערכת שהם חלק ממנה, יש קושי ליצור תרבות שילובית המחייבת את קיומה של תרבות שבה המערכת תוכל לקבוע את המשימות המשולבות עבור הפרטים והיחידות בה; שנית, הצורך לבצע משימות משולבות תלוי ביכולת לבנות מסגרת משולבת.

²⁸ אלוף (מיל') אריק שרון ז"ל הוא הדוגמא הממחישה באופן המובהק ביותר את העניין ביחס למסופר על הובלת כוחותיו במלחמת יום הכיפורים, אך הוא אינו היחיד בעניין זה.

נדמה כי אתוס הפיקוד המקדש את המפקד כ'פותר בעיות' בעצמו, מתנגש גם עם הצורך לבטא אי נחת מהיעדר מענה לאתגר קיים שעליו עמדנו לעיל. ההנחה כי המפקד הוא זה ש'על פיו יישק דבר' מאלצת אותו לשדר ביטחון מוחלט ביכולת להתמודד עם האתגרים הניצבים בפני הארגון ולהפגין שליטה מוחלטת במתרחש. במצב דברים זה מעט מפקדים יודו בכך שקיים אתגר שאין לו מענה ויתפנו לרתום את הגופים וממלאי התפקידים השונים, אשר בפעולה משולבת יצליחו לייצר אותו. לקראת סיום, נטען כי העובדה שתרבות ומנגנונים שילוביים בדרג המטה הכללי מאתגרים (או מתנגשים) עם מבני עומק תרבותיים ועקרונות מארגנים בסיסיים של צה"ל הינה מעניינת, אך אינה בהכרח מפתיעה. אין ספק כי צה"ל מצוי בעת הזו בעידן שבו הוא נדרש לפתח תפיסות ארגוניות, תרבותיות, מקצועיות ומבצעיות שתהיינה מאורגנות סביב הנחות יסוד ומבני עומק אחרים מאלה המהווים התשתית לתפקודו כיום. בהקשר זה, כלל לא מוגזם יהיה לטעון כי שילוביות כתפיסה, כתרבות וכעיקרון מארגן הינה צורך ארגוני אסטרטגי להתמודדות יעילה ומותאמת עם האתגרים שהשנים הבאות מזמנות לצה"ל. בד ובד עם שינויי עומק נוספים, נכון יהיה לגבש תמונת עתיד רצויה אודות אופייה וביטוייה של השילוביות וכן אודות השינויים הארגוניים והאחרים הנדרשים כדי להטמיעה דרך קבע בינמי נפשו של הארגון.

רשימת מקורות

- ויינר, אריאל. "חבירה מבצעית בדרג הטקטי". מפקדת פיקוד הדרום: פסיכולוגיה צבאית. (2010). מאמר פנימי שטרם פורסם.
- ויינר, אריאל. ועשת, מתת. "על מערכות ארעיות וארגונים גבוהי מהימנות – מבט אחר על מבנים ארגוניים בלחימה". מז"י/המרכז לפסיכולוגיה צבאית יישומית: מאגר ידע ב', 2003.
- יחזקאלי, פנחס רוז, עפרון. "מנהל ציבורי על פרשת דרכים: מאנוכיות לשתוף פעולה". גלילות: המרכז למחקר אסטרטגי ולמדיניות. המכללה לביטחון לאומי. צה"ל. 2007.
- יחזקאלי, פנחס ואוגר-משיח, שרית. "הקרב על העוצמה בארגון". מאבק-העוצמה-בארגונים בעניין הפוליטיקה הארגונית ייצור ידע ". האתר של ד"ר פנחס יחזקאלי <http://www.com/2016/04/12/ידע>.
- לרר, זאב ועמרם, שרית. פסיכולוגיה צבאית. מאגר ידע א. זרוע היבשה: המרכז לפסיכולוגיה צבאית יישומית.
- משה, רינת. שילוביות – מודל יישומי לניתוח התופעה מזוויית מד"ה, (אמ"ן, מסמך פנימי, 2011).
- לניר, צבי. למה צריך את המושג "שילוביות"? " מערכות 401 (2005): עמ' 27-20.
- סג, מיכאל. "מיסוד ושינוי במפקדות בכירות בצה"ל". חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה. ירושלים האוניברסיטה העברית. 2015.
- סמואל, יצחק. המשחק הפוליטי: עוצמה והשפעה בארגונים. לוד: זמורה ביתן ואוניברסיטת חיפה 2002.
- ספראי, מוטי. הממשק בין אמ"ן לצה"ל – תובנות ממחקרי תחום מו"פ ליישום מד"הי בסביבת התרגילים המטכ"ליים. (אמ"ן, מסמך פנימי).
- פדן, כרמית וטובי, שרית. "כל השילוביות הזאת באה לתמוך את התמרון הקרקעי": השילוביות הבין-זרועית ב'עופרת יצוקה' – בין פרקטיקה לרעיון, בית הספר למנהיגות, 2011.
- פומרנץ, לימור וחבקין, אופיר. השתלבות אמ"ן בניהול הקרב המטכ"לי במבצע 'צוק איתן' – בדגש על ציר התכנון: מבט מזוויית מד"הית. אמ"ן: מסמך פנימי, 2016.
- שן, דנה. "יחידת עוקץ כמודל ליחידה חבירה". פסיכולוגיה צבאית 2. 2003.
- Ben-Ari, Eyal, Zeev Lehrer, Uzi Ben Shalom and Ariel Vainer. *Rethinking the Sociology of Combat: A Sociological View of the Al-Aqsa Intifada*. New York: SUNY Press. 2010.
- Coser, Lewis. "Greedy Institutions". *European Journal of Sociology* .Vol. 8.2.(1967): pp. 196-215.
- De Campo, Marianne Egger. "Contemporary Greedy Institutions: An Essay on Lewis Coser's Concept in the Era of the 'Hive Mind' ". *Czech*

Sociological Review. Vol. 49, No. 6, (2013): pp. 969-987.

- Downey, Richard. "Defining integrated operations". *Joint Force Quarterly*. 38. (2005): pp. 10-13.
- Owens, Mackubin. "The use and abuse of Jointness". *Marine Corps Gazette*. 81. (1997): pp. 50-55.
- Owens, William. "Living Jointness". *Joint Force Quarterly*, winter 1993-4: pp. 19-26.
- Nolan Bridget Rose. *Information Sharing and Collaboration in the United States Intelligence Community: An Ethnographic Study of the National Counterterrorism Center*. (Presented to University of Pennsylvania as Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy 2011).
- Solansky, Stephanie and Tammy Beck. "Enhancing Community Safety and Security Through Understanding Interagency Collaboration in Cyber-Terrorism Exercises". *Administration and Societ* 40. No 8.(2009): pp. 852-875.
- Vaughan, Diane. *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture and Deviance at NASA*. Chicago. IL: The University of Chicago Press.1996.

על הכותבים

- **תא"ל (במיל') ד"ר מאיר פינקל** – מפקד מרכז דדו. מילא מגוון תפקידי פיקוד והדרכה בחיל השריון. פיקד על עוצבת 'מרכבות הפלדה' במלחמת לבנון השנייה. במשך שבע שנים שימש כראש מחלקת התפיסות ותורת הלחימה בזרוע היבשה. בעל תואר שלישי בביולוגיה אבולוציונית ותואר שלישי נוסף במדעי המדינה.
- **סא"ל אריאל וינר** – פסיכולוג צבאי. משמש כראש ענף פיתוח ארגוני במחלקת מדעי ההתנהגות. בעברו מילא שורת תפקידים כקצין מדעי התנהגות ביחידות שונות, בהם אוגדת איו"ש ופיקוד הדרום בעת מבצע 'עופרת יצוקה'. לאחרונה הגיש לשיפוט את עבודת הדוקטורט שלו בנושא 'הרשת הגלובלית של הידע הצבאי' באוניברסיטה העברית בירושלים.
- **סא"ל מתניה צחי** – ראש ענף ההדרכה והתרגילים בחטיבת התורה וההדרכה (תוה"ד). מילא מגוון תפקידי פיקוד והדרכה ביבשה, בסדיר ובמילואים, עד רמת ק' אג"ם חטיבה. בשבע השנים האחרונות שרת במפקדה הכללית, באגף התכנון ובאגף המבצעים. בוגר תואר ראשון מהאוניברסיטה העברית ותואר שני מאוניברסיטת תל-אביב, ובוגר פו"ם כללי.
- **רס"ן אופיר חבקין** – יועץ ארגוני בפיקוד דרום. בעברו מילא שורת תפקידים במערך מדעי ההתנהגות בזרוע היבשה ובאמ"ן. בוגר תואר שני MBA עם התמחות בהתנהגות ארגונית.
- **גב' דנה פרייזלר – סווייר** – חוקרת במרכז דדו. עבדה בעבר במכון ראות, שם הובילה את התחום המדיני-בטחוני ועסקה בתפיסת הבטחון הלאומי. בעלת תואר שני בלימודי בטחון מאוניברסיטת תל אביב וכתבה תזה בנושא מדיניות המניעה הגרעינית של ישראל.
- **מר ש' – חוקר במרכז דדו.** בוגר תואר ראשון ושני בהיסטוריה מהאוניברסיטה העברית.

מאמרים זוכי פרסים שפורסמו ב"בין הקטבים"

מבוכו של המייניטאור (גיליון 3) מאת ליאור לבד, מקום שני בתחרות פרס הרמטכ"ל לכתיבה צבאית, שנת 2015.

קץ להדחקה – עידן שישי בלוחמת יבשה (גיליון 6) מאת ערן אורטל, מקום ראשון בתחרות פרס הרמטכ"ל לכתיבה צבאית, שנת 2016.

כך נהגנו תמיד (גיליון 8) מאת דניאל ברוך, מקום שני תחרות פרס הרמטכ"ל לכתיבה צבאית, שנת 2016.

הגיליונות הבאים

עצמה אווירית

הגנת גבולות

מטה כללי - חלק ג'

יבשה

משחקי מלחמה

בניין הכוח - חלק ד'

בין הקטבים

גיליון 1: ספר - עיון בהתהוות האתגר בגבולות

גיליון 2: שינוי והשתנות - על גמישות צבאית במציאות מתהווה

גיליון 3: סייבר - אתגר והזדמנויות במרחבים חדשים

גיליון 4: עורף והגנה - עיון מחודש

גיליון 5: רשתיות וחשיבה רשתית - על עולמות שטוחים ומה שביניהם

גיליון 6: בניין הכוח - חלק א'

גיליון 7: בניין הכוח - חלק ב'

גיליון 8: המטה הכללי - חלק א'

גיליון 9: בניין הכוח - חלק ג'

גיליון 10: המטה הכללי - חלק ב'

קוראים המעוניינים להצטרף לשורת הכותבים 'בין הקטבים'

מוזמנים לשלוח הצעות למאמרים למערכת לכתובת

Dado_Journal@mail.idf.il



דנה פרייזלר – סוירי

מה אפשר ללמוד מתהליך פיתוח תפיסת ההפעלה (2006)?

מאיר פינקל

לאן נעלם הפיקוד המרחבי?

מתניה צחי

הפרד ומשול? התאמת המערכת המבצעית לאתגרי העתיד

ש'

המסע לאסטרטגיית ההיסט השלישית במערכת הבטחון האמריקאית

אריאל ויינר ואופיר חבקין

שילוביות בדרג המטה הכללי בתהליכי שגרה

...