

# הפרד ומשול?<sup>1</sup>

## התאמת המערכת המבצעית לאתגרי העתיד

### מתניה צחי<sup>1</sup>

#### 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,<sup>2</sup> 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

---

<sup>1</sup> 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).

<sup>2</sup> 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,<sup>3</sup> 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

<sup>3</sup> 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.

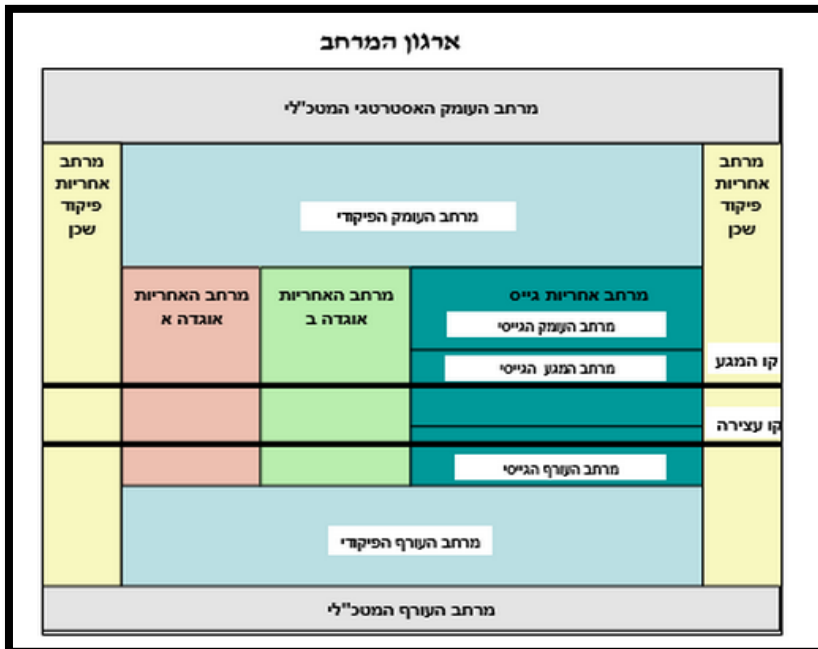
#### ארגון המרחב ללחימה

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"ל<sup>4</sup>**



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.

<sup>4</sup> 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;<sup>5</sup>
- ב. **מפקדות ראשיות זריות-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.

<sup>5</sup> אמי"ץ-תוה"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 הנושאות (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 הנושאות (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 הנושאות (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,<sup>6</sup> מסיבות של צרכי הביטחון השוטף, אילוצי משאבים ומאפייני הגיאוגרפיים של מדינת ישראל.

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

<sup>6</sup> 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.<sup>7</sup> 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.<sup>8</sup> 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.<sup>9</sup> הדרך הזו כוללת את חלוקת הבעיה לקטעים, והטלת הקטעים על מפקדות המשנה באופן הבא:

<sup>7</sup> 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.

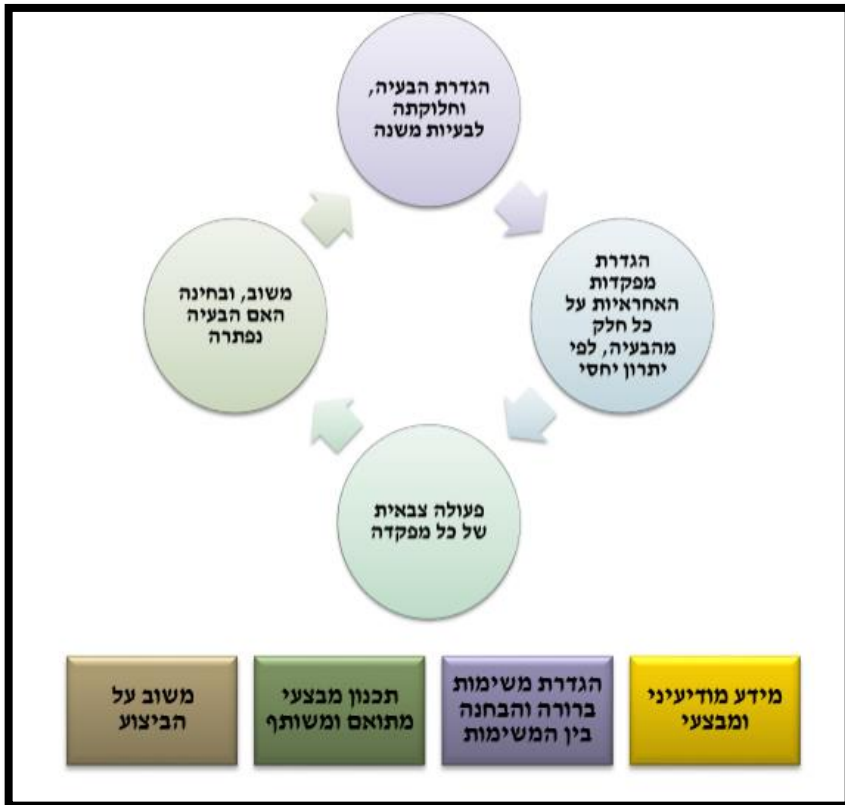
<sup>8</sup> לשכת הרמטכ"ל, אסטרטגיית צה"ל, בלמ"ס, (צה"ל, אוגוסט 2015), עמ' 23.

<sup>9</sup> 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 נושאת;
- 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"<sup>10</sup>. 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.

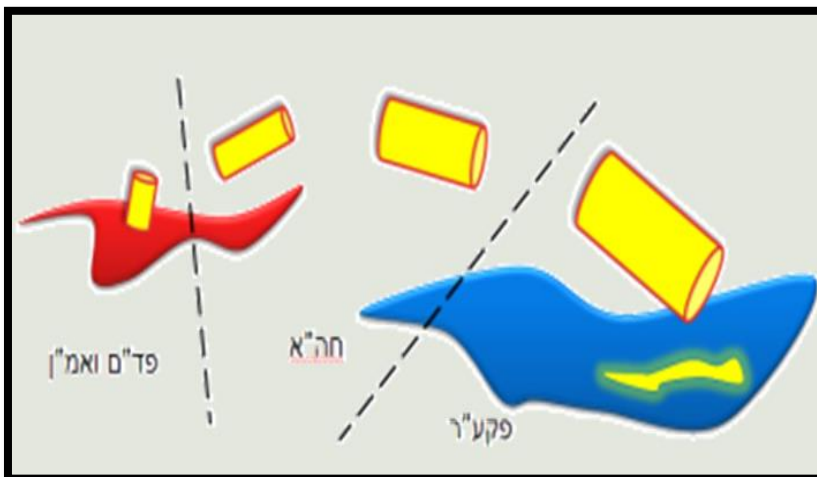
כאן אנו מתחילים להגיע אל הבעיה הניצבת מול צה"ל כיום. השיטה הקיימת

<sup>10</sup> 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 מסוים – 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:<sup>11</sup>

- 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.

<sup>11</sup> 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 וחוזי; 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 מנצחים<sup>12</sup> 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

<sup>12</sup> "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 רלוונטיים). בנוסף לכך יש להקים במפקדות הראשיות צוותי לחימה שתוטל עליהם אחריות נושאית, 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 נושאיים 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 רלוונטיים, 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.<sup>13</sup> 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.

<sup>13</sup> 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.