



## מבוא ל"אמנות אופרטיבית"

### תוכן

1	כללי
4	אמנות אופרטיבית – לשם מה?
4	פרק א': רעיון ה"אמצע" - גישה מערכתית ומשל האדריכל
6	פרק ב': רעיון המערכת - גישת המערכות, סביבת המערכה והאמנות האופרטיבית (מערכתית)
9	פרק ג': בין התיאוריה של אמנות אופרטיבית לתורה הצבאית
9	פרק ד': מערכת המושגים – אסטרטגיה, אמנות אופרטיבית וטקטיקה
16	פרק ה': אסטרטגיה, אמנות אופרטיבית וטקטיקה – היבטים נוספים של ניגודים משלימים

העברית יצרה זיקה לשונית חיונית בין המושג 'מערכה' (Operation), לבין המושגים 'מערכת' (System) ו'גישה מערכתית' (Systems approach). האמנות האופרטיבית היא הגילום הצבאי של 'גישה המערכות הכללית' (Systems approach), שהיא האופן בו אנו מסבירים התהוויות מסובכות ומתמודדים עמן. היא גם האופן באמצעותו אנו קושרים את סביבות התפקוד הלאומיות והצבאיות השונות מאוד זו מזו (אסטרטגיה וטקטיקה) לכדי מערכת מתפקדת אחת. לפיכך, התוצר של הסבר זה בתחום הצבאי היא המערכה, המאפשרת את תפקוד הארגון כמערכת. העברית, אם כן, מגלמת הבנה מתקדמת באשר למהותו של התחום האופרטיבי, ככזה הקושר יחדיו את האסטרטגיה והטקטיקה המרוחקות לכדי מערכת מתפקדת אחת, שמקור חיוניותה הוא דווקא השונות בין רכיביה. עם זאת, הזהות הלשונית בין "מערכה" ו"מערכת" עשוי גם לבלבל. משום כך בחרנו לכנות את עולם העיסוק בתחום המערכה בשם המקובל "אמנות אופרטיבית".

כללי

1. התורה הצבאית (ר' למשל תורה בסיסית מבצעים/אמ"ץ תוה"ד) מוצאת לנכון להגדיר את "רמות העימות" (אסטרטגיה-רבתי, אסטרטגיה, מערכה וטקטיקה) ואת תכולותיהן. במסגרת זו מגדירה התורה בתמצית את רמת המערכה כזו שתפקידה לחבר "בין הפעלת הכוח הטקטי למטרות האסטרטגיות". על פי התורה "ללא חשיבה ברמת המערכה תהיה המלחמה אוסף קרבות והתנגשויות המנותקים זה מזה".
  2. הגם שהתורה הצבאית מבחינה בהיותה של "החשיבה ברמת המערכה" מרכיב מפתח באמנות המלחמה, העיסוק התיאורטי בה מצומצם למדי. עובדה זו אינה ייחודית לצה"ל. רוב צבאות המערב הכירו זה מכבר בקיומה של שכבה תיאורטית שעניינה קשירת העשייה הטקטית למאווים האסטרטגיים של המדינה, ובכל זאת האמנות האופרטיבית מהווה אתגר מקצועי ותיאורטי לכל הארגונים.
  3. מטרת מסמך זה – להעמיד לרשות הקורא מצע תיאורטי להבנת המושג "אמנות אופרטיבית" (הביטוי המעשי של "רמת המערכה") כמערכת ולעודד דיון ביקורתי בו.
  4. זהו, אם כן, **מסמך מבוא**. מערכת של מסמכים מרחיבים ומשלימים יבואו אחריו: סקירת ספרות בנושא "גישת המערכות", תיאוריית החקירה האופרטיבית ועוד. מכיוון שהעולם משתנה כל הזמן, וגם אנחנו, צפוי שגם מערכת ההבנות המובאת כאן עוד תפתח ותתעדכן, כך שאין לראות במסמך משום תורה מחייבת וסופית, רחוק מכך – כאמור מטרתו לשמש מצע תיאורטי המעודד, בין היתר, גם דיון ביקורתי.
  5. המסמך נכתב על בסיס מערכות הידע שפותחו במסגרת הכנת השתלמות תא"לים בראשות מפקד המכללות וצוות הקורס (תא"ל (מיל) ד"ר שמעון נוה, ד"ר עפרה גרייצר, אל"ם ערן אורטל, ד"ר אורי גולדברג, אל"ם (מיל) עינת גפנר ואל"ם גילה גולדרט), ועל בסיס הטקסט "אטלס" שהופק במסגרת זו.
  6. הגישה העקרונית של המסמך – מקורה בגישת המערכות (Systems approach).
1. על פי גישה זו (1) השלם הוא יותר מסכום חלקיו (2) כל שלם מבוסס על תחרות בין מרכיביו (כלומר מתקיים מתח ביניהם) (3) אחדות המערכת – איננו יכולים לעמוד על תכונות המערכת דרך התייחסות לחלקיה בנפרד.
  2. מערכות הן דינמיות. המערכת (שלנו, הסביבה...) משתנה ומתהווה כל הזמן. לכן כל ניסיון לפעול בסביבה תלוי בהבנת המערכת הייחודית הרלבנטית באותו הרגע - "ההקשר הייחודי". מכיוון שההקשר הוא ייחודי גם אופן ההתערבות שלנו בסביבה נדרש להיות ייחודי ומתאים להקשר.
  3. נגזר מגישה זו שאיננו יכולים לדון באמנות האופרטיבית מבלי להכיר בעובדת היותה חלק ממערכת שלמה, מערכת הפרקטיקה המדינתית-צבאית, ומבלי לדון בזיקות ובמתחים שבין הסביבה והאמנות האופרטיבית (מערכתית) ולבין העיסוקים האסטרטגיים והטקטיים.

7. בהמשך לגישה זו נדון במערכת המושגים הצבאית מזווית מערכתית – תפקודית, בשונה מזווית היסטורית-תיאורית. כלומר, קיימת חשיבות רבה לאופן ההיסטורי בו התפתחה סביבת המערכה - המהפכה התעשייתית, גידול הצבאות ואתגרי הפיקוד והשליטה הצבאיים והלאומיים שנלוו להתפתחויות אלה.

8. בסיכומו של דבר תוצג האמנות האופרטיבית משתי זוויות הסתכלות משלימות:

1. רעיון האמצע: האמנות האופרטיבית נדרשת לקשור בין שני מרכיבים שאינם יכולים להיקשר יחדיו באופן ישיר: האסטרטגיה והטקטיקה.

2. רעיון המערכת: לא רק האסטרטגיה והטקטיקה צריכים להיות קשורים יחדיו כמערכת מתפקדת שלמה (ומכאן הצורך ב"אמצע"). העולם בו אנו פועלים הוא מורכב. יש בו פחות יחסים של סיבה-תוצאה, ויותר מאפיינים של מערכות מורכבות וסבוכות. על-מנת לפעול בו באפקטיביות, נדרש להעמיד הסבר הגיוני של המציאות כמערכת.

9. על מנת לעמוד על שתי האבחנות ההכרחיות הללו בנוי הנייר באופן הבא:

1. פרק א: עמידה על הצורך במושג "אמנות אופרטיבית" והתפוקה שלו – "המערכה".

2. פרק ב': העמדת משל מכונן (משל האדריכל) והמחשת רעיון האמצע באמצעותו.

3. פרק ג': דיון בגישת המערכות הכללית ובייחודיות של היישום שלה בהקשר הסביבה המערכתית (אופרטיבית). בדיון זה מתבהר שהגם שגישה מערכתית היא רצויה גם בסביבות הטקטית והאסטרטגית, הסביבה האופרטיבית היא היחידה שנדרשת לחשיבה מערכתית מודעת וביקורתית כתנאי לתפקוד אפקטיבי. אחד הביטויים לכך הוא הצורך ליישם באמנות האופרטיבית שלוש רמות מודעות שונות ומקבילות: מודעות תוכנית (לתוכן הבעיות), מודעות פרדיגמטית (השקפה ביקורתית כלפי התפיסות העצמיות והארגוניות שלנו), ומודעות תהליכית (חשיבה על חשיבה).

4. פרק ד': אבחנה בין מנגנון הידע והלמידה התורתיים למנגנון פיתוח הידע המערכתי. למעשה זהו דיון על מערכת פיתוח הידע הצבאי, שכמו כל מערכת גם היא בנויה ממרכיבים המקיימים ביניהם יחסי ניגודיות והשלמה.

5. פרק ה': דיון במערכת המושגים – אסטרטגיה, אמנות אופרטיבית וטקטיקה, מנקודת ההשקפה של האמנות האופרטיבית. דיון זה נועד להבהיר את האופן בו מהוות יחד הסביבות השונות הללו מערכת מתפקדת אחת. מסיבה זו בחרנו שלא להגדיר את המושגים האלה כשלעצמם אלא להביא אותם יחדיו בדגש לזיקות ולשוניות שביניהם. בתוך מסגרת הדיון הזו מובאת בתמצית גם מערכת העקרונות הכללית לתפקוד בסביבה המערכתית – החקירה האופרטיבית (חקיר"א).

6. פרק ו': הרחבה במערכת המושגים – פרק נוסף שייעודו להרחיב את הדיון בפסקה הקודמת.

## אמנות אופרטיבית – לשם מה?

1. **התפוקה של האמנות האופרטיבית היא המערכה.** המושג מערכה הוא רב ממדי ומגולם באמצעות כמה ביטויים מעשיים:
  1. **רעיון מערכתי** – זוהי תיאוריה, או תפיסה, שמסבירה כיצד נתערב בסביבה, נפעיל כוח, על מנת לשנות אותה לטובתנו. כמובן שתיאוריה זו מתבססת על הפרשנות המערכתית שהעמדנו לתופעות בסביבה.  
תיאוריה – זהו מושג מתחום המדע, "מעריך שלם ושיטתי של רעיונות המתאר ומסביר תופעה מסוימת או קבוצת תופעות בעלות קשר". לענייננו – רעיון מערכתי הוא תיאוריה שכן הוא כולל גם את ההסבר שלנו למה שקורה בסביבה (הגדרת הבעיה) וגם את ההשערה שלנו באשר לאופן בו נכון לפעול בסביבה על-מנת "לפתור את בעיה".
  2. **מערכת של מבצעים** – זוהי המערכה כ"תופעה ממשית בשטח". סדרת הפעולות הביצועיות, מבצעים, שנועדו לממש את הרעיון המערכתי. מערכת של מבצעים יכולה להיות כמה מבצעים המתנהלים במקביל וקשורים ביניהם באמצעות רעיון, למשל מלחמה בכמה חזיתות, או בחזית אחת מורכבת. מערכה אחרת יכולה לקשור כמה מבצעים חשאיים שאינם מתרחשים במקביל לכדי רעיון אחד, למשל במסגרת מב"ם מוגדר. מערכת אחרת של מבצעים הקשורים זה לזה בציר הזמן יכולה להיות התנהלות מודעת ומושכלת שלנו מול חזית מסוימת לאורך זמן.
  3. **ארגון ופוי"ש** – כל ארגון מגלם הגיון מסוים שבאמצעותו הוא פועל ולצורך מימושו הוא אורגן, כפי שאורגן. מכיוון שכל מערכה משקפת הגיון חדש של פעולה, אחד הגילומים של מערכה הוא ארגון מחודש שנועד לממש את ההיגיון הזה. ארגון מחודש יכול להיות הקצאתן של מפקדות אוגדה לפיקוד מרחבי, ויכול לקבל ביטוי של שינוי מבני של ממש – הקמת מפקדת עומק למשל.
  4. **צורת פעולה** – רעיון מערכתי שנועד להתמודד עם הקשר ייחודי יהיה מגולם בתצורות פעולה ייחודיות. אמנם צורות הפעולה מתבססות על הידע הביצועי, הטקטי הקיים, אך גם על התאמה ייחודית שלו להקשר. למשל – הרעיון של הכרעת הטרור באיו"ש ב'חומת מגן' כלל שילוב ייחודי של צורת הקרב פשיטה (שהיא כמובן לא חדשה) שהתנהלה במקביל בכל ערי הגדה (וזה כבר חידוש), ובחלקן מן הפנים (הקסבאות) אל החוץ (וזהו, יחסית, חידוש טקטי).

## פרק א': רעיון ה"אמצע" - גישה מערכתית ומשל האדריכל

1. על מנת שמיזם בנייה יצא לפועל, ויעמיד יצירה אדריכלית מתפקדת ומשתלבת בסביבתה, נדרשת מערכת שלמה. המחולל של המערכת הזו הוא היזם. זהו האיש שמתהווה אצלו חזון כללי בנוגע לקשר שבין ההזדמנות העסקית, המרחב האורבאני והפונקציה היזמית (נניח מרכז מסחרי כלשהו). אם היזם יפנה עם החזון העמום שלו למהנדס ולשורת בעלי המלאכה "הבנאים", לא יתחולל מיזם, או שיבנה מבנה שבלוני סטנדרטי שאינו הולם את הסביבה בה הוא בנוי ואינו מממש את מלוא הפוטנציאל היזמי. על מנת להפוך את החזון הכללי של היזם לחזון קונקרטי (ובתוך כך ככל הנראה גם להשפיע על החזון הראשוני השפעה של ממש) מצד אחד, ולתכנית הנדסית ותכנית עבודה מצד שני, נדרש גורם נוסף, האדריכל.
  2. האדריכל, בהיותו גורם האמצע, הוא שמאפשר ליזם ולמשאביו (כסף, מגרש) מצד אחד, ולמהנדס והקבלנים מצד שני, להפוך למערכת מתפקדת. מה שמגדיר את היזם, האדריכל המהנדס והקבלנים כמערכת מתפקדת הוא התוצר האדריכלי – רעיון ויזואלי לבניין שהפך לתכנית הנדסית בת-ביצוע.
  3. במילים אחרות – גישה פשוטה של בעיה (למשל מיזם) ופתרון (למשל תכנון הנדסי ובניה) תביא אותנו לקשר ישיר ופשוט בין יזם למהנדס ובנאים. ובכל זאת המציאות מלמדת שבפרויקטים "סבירים" מוכר צורך מקצועי בהקמתה של מערכת מורכבת יותר למימוש של מיזם, מערכת שבמרכזה נמצא גורם אמצע שקושר בין הרעיון הכללי לבין היישום המעשי שלו באמצעות רעיון אדריכלי. כלומר – על מנת שמרכז קניות, למשל, יהיה פרויקט מוצלח, מישור צריך לגבש תפיסה של מרכז קניות הקשורה קונקרטי לתנאי השוק המקומי, למרקם העירוני בו אמור לקום הפרויקט, לאופי הקהל והעדפותיו... וגם לשיקולים "פרקטיים" כמו חומרי הגלם וטכנולוגיות הבנייה הזמינות, המיומנויות הקיימות בקרב בעלי המלאכה ושיקולי עלות וזמן.
  4. האדריכלות מייצגת תחום בין "יזמות" לבין "ביצוע", ולכאורה אינה מספקת למערכת שום דבר קונקרטי. המשאבים אינם של האדריכל (להפך – צריך לשלם לו), והמעשים בשטח אינם שלו (התכנון הנדסי והביצוע נעשים בידי אחרים). ובכל זאת הבניין נחשב ליצירה "אדריכלית".
  5. ישנם עוד "אמנויות אמצע" מוכרות. הבמאי, או המפיק באמנויות הקולנוע והבמה – גם הם ישויות הקושרות בין סיפור גולמי לבין שלל מקצועות ביצועיים (שחקנים, תפאורנים, תאורנים, צלמים...).
- משל האדריכל ו"אמנויות האמצע" מאפשרים לנו להבין את הייחודיות של מרחב אמצעי. זהו מרחב רעיוני-תבוני-פרשני-יצירתי (כלומר לא ביצועי-פיסי), במהותו, הקושר רכיבים מאוד שונים במהותם לכדי מערכת מתפקדת אחת, הן במימד האורכי (בין מרחב החזון למרחב המעשה) והן במימד הרוחבי (בין מרכיבי ביצוע שונים). אמצע ו**אמצע** – משל האדריכל מסייע לנו להבין את רעיון האמצע, שעומד במרכז האמנות האופרטיבית. האמצע היא הפונקציה אותה ממלאת האמנות האופרטיבית כאשר היא קושרת בין האסטרטגיה הכללית ("היזם") לבין המהנדסים ובעלי המלאכה (הטקטיקה) והופכת אותם למערכת מתפקדת אחת הפועלת באופן רלבנטי בהקשר (מוציאה לפועל "מיזם בנייה" המותאם היטב ל"תנאי המרקם העירוני", "התקציב", "קהל הלקוחות" ו"טכניקות הבניה האפשריות").

פרק ב': רעיון המערכת - גישת המערכות, סביבת המערכה והאמנות האופרטיבית

(מערכתית)

1. אם גישת המערכות היא כלי מרכזי לפעולה ולהבנת החיים המודרניים, מדוע אנו מייחסים חשיבות כה רבה לאבחנה בין סביבת המערכה הצבאית, לבין גישה אוניברסלית שתקפה בהקשרים רבים? במילים אחרות - מה בין "גישת המערכות" לבין "מערכה", ואמנות אופרטיבית (מערכתית)?
2. גישת המערכות – זהו שם כולל לדיסציפלינה מדעית-תיאורטית ויישומית הכוללת מגוון רחב של תיאוריות וזרמים בתוכה. עיקרה (תורת המערכות הכללית): הכרה בנחיצות של חשיבה על השלם (בשונה למשל מהנטייה המדעית-ניתוחית לנתח אנליטית באמצעות פירוק ובידול משתנים); חשיבה על יחסים (אופי המערכת נקבע על ידי היחסים בין חלקיה); חשיבה על ההקשר (הבנת המערכת נעוצה גם בהבנת ההקשר בתוכו היא מתפקדת, קשה למשל להבין מערכת ניהולית בלי להבין את אופי המפעל שהיא מנהלת); ניגודיות משלימה (חלקי המערכת מתייחסים אלה לאלה בה בעת ביחסים של ניגודיות ושל השלמה); חשיבה רב-ממדית (מערכות הן מרובות רבדים ונדבכים).
3. גישת המערכות היא צורת חשיבה הרלבנטית לתחומים רבים ולבעיות שונות. גישת המערכות מרכזית מאוד, למשל, בתחום מדעי הניהול. הבנת הסביבה בה אנו פועלים וכלי ההתערבות שלנו בה כמערכת רלבנטית גם לסביבה הטקטית וגם לאסטרטגית. כוח אויב טקטי פועל כמערכת, כמו גם ציוות כוחות קרבי שלנו, וכמובן שניהם מאופיינים בהיותם מערכת המתייחסת גם לקרקע, לאוכלוסייה ולהקשר הרחב יותר (המטרה) כמערכת שלמה.
4. גישת המערכות והאמנות האופרטיבית - למרות דברים אלה אנו מייחסים משקל מיוחד, שונה במהותו, לקשר שבין חשיבה באמצעות גישת המערכות ("חשיבה מערכתית") לבין סביבת "המערכה" והאמנות האופרטיבית (הפרקטיקה של המצביא בסביבת המערכה). הסיבה לכך נעוצה בתפקיד ובתפקוד של האמנות האופרטיבית. בהמשך למשל האדריכל, הסביבה המערכתית ייעודה לייצר את המרחב הרעיוני שיהפוך את האבחנה הראשונית של האסטרטגים ואת כלי הביצוע המדינתיים לכדי מערכת אחת מתפקדת הכוללת אסטרטגיה, תכנית ביצוע ורעיון מערכתי בניהם. האופן בו המצביא המערכתי מממש ייעוד זה הוא "האמנות האופרטיבית".
5. מכאן גם נובע הקשר הייחודי בין חשיבה מערכתית לבין האמנות האופרטיבית: **המפקד הטקטי פועל בגישה מערכתית מבלי צורך להיות מודע לכך בהכרח**. התורה, שיטת ציוותי הקרב, נוהל הקרב והערכת המצב – כל אלה מסדירים את הגישה המערכתית הנדרשת לו. זוהי חשיבה מערכתית שעיקרה פנימיות – פעולה במסגרת מערכת נתונה (מטרה, משימה, כוחות, תורות, שיטות ביצוע). **אסטרטגיה יכולה לתפקד גם אם אינה מייצרת הסברים מערכתיים מורכבים על הסביבה**. הבנות ראשוניות לגבי הזיקות המשתנות והדינמיות המתהוות בסביבה האסטרטגית, מספיקות לצורך הנעת למידה שיטתית יותר של המערכת האופרטיבית, שתשלים את הניתוח האסטרטגי בעצמה. **האמנות האופרטיבית וסביבת המערכה**, כמי שנדרשים לקשור את המערכת הלאומית לכדי מערכת אחת מתפקדת, **אינם יכולים לפעול אלא באמצעות גישה מודעת של חשיבה מערכתית ביקורתית**. כל עניינה של האמנות האופרטיבית הוא במאמץ

אינטלקטואלי מודע שבמרכזו העמדת פרשנות מערכתית לסיטואציה ועיצוב מערכת התערבות לאומית שהיא גם אפקטיבית וגם בת ביצוע.

6. האמנות האופרטיבית והצורך בחשיבה מערכתית ביקורתית – אחד מאבני היסוד בחשיבה המערכתית הביקורתית היא ההנחה שהעולם משתנה כל הזמן. משמע – מה שהיה נכון אתמול אינו בהכרח תקף היום, ובוודאי עומד בספק מחר. הצורך בגישה ביקורתית כלפי עצם תפיסות והנחות היסוד שלנו נובע מכאן באופן ישיר. אבחנה זו מייחדת את האמנות האופרטיבית וסביבת המערכה מחשיבה מערכתית של הסביבה הטקטית, למשל.

1. הסביבה הטקטית עניינה יעילות: הקצב המבצעי הוא מהיר יחסית והאמנות הטקטית תובעת קבלת החלטות מהירה ונחרצת. על מנת לאפשר יעילות בתחום הטקטי, המקצוע הביצועי מוגדר בכללים ועקרונות המאורגנים כ"תורת לחימה". הכללים והעקרונות הללו משתנים באיטיות ולעיתים רחוקות (לעניינו – הם קבועים) ומאפשרים למפקד בסביבה המבצעית לקבל החלטות הנשענות על הנסיבות בלבד (משימה, אויב, קרקע, כוחותינו...). ולהימנע מדיון רחב ועמוק ב"הנחות יסוד". חשיבה מערכתית במישור הטקטי עניינה להבין את האויב כמערכת (מרכזי כובד, מה יכריע...) וגם את כוחותינו כמובן (העוצמה הנוצרת משילוב של מרכיבי כוח שונים הפועלים יחדיו בתאום), אך עניינה אינו, בדר"כ, דיון ביקורתי ברלבנטיות של תפיסת היסוד שלנו.

2. הסביבה המערכתית ואמנות המערכה: עצם הצורך בסביבת "אמצע" אופרטיבית נובע מהכרה בייחודיות של ההקשר האסטרטגי בו פועל הכוח הצבאי. ממשל האדריכל: לא כל מרכז עסקים נראה אותו דבר. החלקה שונה, ההשקעה שונה, הסביבה האורבאנית שונה, והעיתוי של בניית המבנה שונה. מה שמחולל את הצורך בחשיבה אופרטיבית הוא ההכרה בהשתנות אסטרטגית כלשהי המחייבת התערבות לאומית ביטחונית. למשל – אם התחלף משטר בקהיר, נדרש לבחון מחדש אם הרעיון של מערכה בעזה שמנגנון הסיום שלה הוא אכיפת הסדרה מצרית על חמאס, הוא רעיון שעודו תקף. בשונה מצורות הקרב שעקרונותיהם אינם משתנים, האמנות האופרטיבית אינה יכולה להיות חיונית אלא באמצעות ההידרשות לשאלה – **מה מהנחות היסוד התפיסיות שאנו אוהזים היום כבר אינו רלבנטי וכיצד נכון לשנותן**. כלומר – הסביבה המערכתית עוסקת, במידה משמעותית, **בהשתנות עצמית**. הנסיבות שמשנות מחייבות את האמנות האופרטיבית לפעול בכמה מימדי שינוי במקביל - **דפוסי החשיבה** (האופן בו אנו לומדים וחושבים), **התפיסה** (מערכת ההסברים שלנו לגבי התופעות האסטרטגיות, "הבעיה" ומערכת הפעולות שיתמודדו איתה), **הארגון** (האופן בו אנו בנויים על-מנת לממש את התפיסה שלנו) ו**דפוסי הפעולה** (צורות ביצוע חדשות המותאמות למצב החדש. למשל – המב"ם הוא רעיון מערכתי שעיקרו דפוסי פעולה חשאיים שבעבר נתפסו כיכולות "בוטיק" בלבד).

7. לסיכום עניין זה, האמנות האופרטיבית נדרשת לחשיבה מערכתית ביקורתית. חשיבה שעוסקת בגבולות המערכת העצמית שלנו, מגדירה אותה מחדש ומכתיבה השתנות. העיסוק האופרטיבי מחייב, לכן, רמות מודעות נוספות על אלו המאפיינות סביבות אחרות. נוסף על המודעות הראשונה – **המודעות לנסיבות ולתוכן** (למשל האויב והקרקע, או המטרות של הדרג המדיני), נדרשת מודעות נוספת – **המודעות למסגרת התפיסית** שבתוכה אנו מנהלים את החשיבה. ללא מודעות למסגרת התפיסית ("הפרדיגמה") המוסדית,



לא ניתן יהיה לקיים חשיבה ביקורתית על מידת התאמתה לנסיבות שהשתנו ועל הצורך ביצירת מסגרת תפיסתית אלטרנטיבית. בהמשך הדיון נלמד שהאמנות האופרטיבית דורשת רמת מודעות שלישית – **מודעות תהליכית** לנושא הלמידה, רמת ה"חשיבה על החשיבה".

איור 1 – גישה מערכתית וגילומה בסביבות התפקוד השונות



### פרק ג': בין אמנות אופרטיבית לתורה הצבאית

1. תיאוריית האמנות האופרטיבית אינה תורה. היא לא נועדה להחליף את התורה הצבאית המקובלת ואף לא לעמוד עמה בתחרות.
2. **התורה הצבאית** מגלמת את סך החוכמה והידע שנצבר בתחום הצבאי, אשר ניתן להמשיך לפתח וליישם. תפקידה לאפשר את **פעולת** הצבאות, שהם ארגוני ענק, ולספק תבניות פעולה אפקטיביות לתפקודים צבאיים מקובלים. התורה, אם כן, מספקת דפוסים, מבנים ארגוניים, תבניות הפעלה קבועות ותהליכים מוגדרים, אשר יאפשרו התנהלות שוטפת ומהירה, ככל הניתן, של המערכת הביצועית. התורה נשענת על ההנחה שבין אתגרי ביצוע שונים מתקיים דמיון סביר, המאפשר השלכת לקחים מסיטואציה אחת לאחרת, ולכן מערכת הלמידה שהיא מייצגת (הפקת לקחים והתאמה) היא פנימית וסגורה.
3. **האמנות האופרטיבית** - נקודת המוצא של האמנות האופרטיבית היא ההבנה שהעולם משתנה בתהליך מתמיד ותדיר. לכן, הסביבה האסטרטגית לעולם אינה דומה ליום האתמול ומכאן שגם המערכות (OPERATIONS), אותם מבני ידע מופשטים, שקושרים בין ההיגיון האסטרטגי לביצוע הטקטי, אף הן לעולם ייחודיות. מכאן, שהתיאוריה של האמנות האופרטיבית אינה יכולה להסתמך על צורת למידה של הפקת לקחים והתאמת הידע הקיים. לכן, בעוד **התורה שואפת ליציבות** (בצדק), **התיאוריה האופרטיבית**

**עניינה חדשנות** - חיפוש ביקורתי מתמיד אחר פערי הרלבנטיות המתהווים בידע הקיים שלנו ואחר הבנות חדשות ויצירתיות שיאפשרו לנו לשוב ולהיות רלבנטיים ביחס לסביבה.

4. שום רעיון מערכתי טוב לא יגיע לביצוע בצבא שאינו מתפקד לאורה של תורה מוסכמת. לצד זאת, שום תורה לא תסייע, במצב בו לא פותח רעיון מערכתי רלבנטי לנסיבות. יש לכן, לראות את **התיאוריה ואת התורה כניגודים משלימים**, וכבעלות שימושים מקבילים שאינם מתחרים. החקירה המערכתית והידע התורתי מהווים **מערכת של פיתוח ידע**.

### פרק ד': מערכת המושגים – אסטרטגיה, אמנות אופרטיבית וטקטיקה

בפרק זה נביא את הדיון במערכת המושגים "אסטרטגיה" "אמנות אופרטיבית" ו"טקטיקה" בהיותם מערכת אחת. כלומר – לא נעסוק בהגדרתם, וגם לא נעסוק בשאלה מיהו הדרג המיישם כל אחת מצורות התפקוד הללו. הכוונה כאן היא לאפשר לקורא להבין את התפקוד הנדרש מכל סביבה, את האופן בו היא עומדת במתח עם הסביבות האחרות ובה-בעת משלימה אותן. ממילא, כך לגישה המובאת במסמך זה, דרגים שונים עשויים למצוא את עצמם מתפקדים כאסטרטגים או כמערכתנים (ולעיתים גם וגם) בהקשרים שונים.

#### 1. אסטרטגיה

1. האסטרטגיה עוסקת בהתוויית כיוון עתידי, בקביעת היעדים הלאומיים והיא יוזמת מהלכים נוכח אתגרים והזדמנויות המזוהים בסביבה המשתנה תדיר. גיבוש האסטרטגיה כרוך בערנות למתרחש בסביבה (העולם הפוליטי, באזור, בכלכלה, בחברה, בטכנולוגיה, במערכת הצבאית וכדומה) ולשינויים מהותיים המתחוללים בה. בירור האסטרטגיה כרוך גם ב'יזמות', כלומר, בזיהוי הפוטנציאל (הסיכונים וההזדמנויות), הטמון בשינוי ובהתהוות בסביבה האסטרטגית וביזום התערבות, קרי, תצורת פעולה, שתביא למיצוי הפוטנציאל, בהתאם לאינטרס העל.

העוסקים בסביבה האסטרטגית נדרשים לסגל לעצמם דפוס למידה, שעניינו, בין היתר, הוא זיהוי הפער שמתהווה בין השינויים בסביבה לבין האופן בו חשבנו עליה והאופן בו התנהלנו בתוכה עד כה. כלומר, האסטרטגיה מחפשת את **ההיסט**, המגדיר את 'מה השתנה' **שמחייב אותנו להשתנות?** **ההיסט** – זהו פער שנוצר כתוצאה מהיחס בין האופן בו השתנתה הסביבה לבין ההיגיון שלנו עצמנו (תפיסה, ארגון, פו"ש, יכולות מבצעיות), שנולד ועוצב בעבר.

למשל, אם תפיסת ההרתעה של מדינת ישראל גובשה ביחס לסביבה שמורכבת ממדינות וארגונים שיש להם מערכות פיקוד מוגדרות ואינטרסים מובהקים הקשורים לשטח ולאוכלוסייה (משילות), הרי שהופעת שחקנים דומיננטיים שאינם כאלה מצביעה על צורך לבחון מחדש את הרלבנטיות של המערכת התפיסתית הנוכחית שלנו, ביחס לשינוי במציאות. מכיוון שהמערכת התפיסתית הזו מגולמת גם באופי הכוח הצבאי שלנו (עוצבות וטייסות), בארגון שלנו (פיקודים מרחביים וכוח אווירי ריכוזי) ובתפיסת הפו"ש – הרי שכל אלה דורשים עיון ביקורתי מחודש עם השתנות התנאים הסביבתיים.

#### 2.

3. עם זאת התכונה העיקרית המגדירה את העיסוק האסטרטגי, היא, כאמור, תכונת הזיהוי. האסטרטגיה מרכזה הוא מנגנון חישה של שינויים, המשגתם באופן שיאפשר המשך העמקה בהם, התווייה כללית של כיוון השינוי הרצוי. כשם שמזם הופך לפרויקט, רק באמצעות התערבות אדריכלית, כך את הזיהוי הראשוני הופכים האסטרטגים לאסטרטגיה של ממש, באמצעות התערבות כוחנית של האמנות האופרטיבית והרעיון שהיא תיצור – **המערכה**<sup>1</sup>.
4. מדברים אלה עולה שהפרקטיקה העיקרית המאפיינת את הסביבה האסטרטגית היא פרקטיקה של **חישה וזיהוי** (התוצר – המשגה), שעוקבת לה **הנחייה** (הכוללת התווייה כללית של כיוון רצוי). ההנחייה היא שמחוללת תהליך למידה מערכתי ושיטתי יותר שמגדיר את ההיסט מחדש ומאפשר אסטרטגיה של ממש. על כך נרחיב בתפקידה של האמנות האופרטיבית.
5. האסטרטגיה מתניעה, מחוללת, חשיבה אופרטיבית, שתניב מבנה תפיסתי חדש, שינוי עצמי רב-מימדי נדרש (בתפיסה בארגון ובשיטות הפעולה) ופעולות למימושו, כלומר – מערכה. גיבושה של המערכה כמסגרת תפיסתית שנועדה לאפשר את האסטרטגיה, היא נושא לבירור משותף עם המצביא (האדריכל) הפועל בסביבת האמצע, המאפיינת את סביבת האמנות האופרטיבית.
6. מי עושה אסטרטגיה? – כידוע המדינאים הם דרג אסטרטגי. עם זאת העיסוק האסטרטגי אינו בלעדי לדרג המדיני. גם המטכ"ל, במהותו, הוא ישות אסטרטגית. עניינו לזהות את השינויים בסביבה ולפקוד על המפקדות הראשיות, האופרטיביות, לגבש תפיסות פעולה ביחס לשינויים אלה. למשל – פיקוד הצפון נדרש לגבש תפיסה שתעבד את ההבנה הכללית המטכ"לית לפיה הזירה הצפונית השתנתה מאוד בעקבות מלחמת האזרחים בסוריה, לכדי צורת פעולה מעשית בשגרה ובחירום. בהקשרים מסוימים גם הפיקודים המרחביים ורוב המפקדות הראשיות בצה"ל מקיימים תפקוד אסטרטגי, בהיותם נדרשים לזהות שינויים והיסטים בתחומי אחריותם ולחולל בהתאם התערבות אופרטיבית.
7. מהתיאור עד כאן עולה, שהאסטרטגיה היא עיסוק מתמיד ומתמשך, שכן השינויים בסביבה אינם פוסקים לעולם. גם הסביבה עצמה, כלומר מרחב העיסוק האסטרטגי, אינה קבועה ונתונה, ולפיכך, הבירור האסטרטגי נדרש להגדיר לעצמו, מעת לעת, את מרחבי העניין הרלבנטיים. הסייבר, למשל, הוא סביבת התייחסות נדרשת לאסטרטגיה, סביבה שלא היתה כזו בעבר.

## 2. אמנות אופרטיבית

1. האמנות האופרטיבית היא צורת התפקוד של המצביא הפועל בסביבה המערכתית, ושעניינה היא יצירת האמצע, בין הזיהוי האסטרטגי בצורך בהתערבות (פעולה מכוונת לשינוי המציאות) לבין הפעלתה המבצעית של העוצמה הלאומית. האמנות האופרטיבית מאפשרת להפוך את החזון האסטרטגי ואת ההיגיון התבוני לדרך פעולה, באמצעות תכנית ביצוע. מכיוון שמהותה, כאמור, בגישור על הפער בין חזון לביצוע וביצירת 'אמצע' תפקודי ביניהם, ניתן להמשיג את הפונקציה של האמנות האופרטיבית בשם הפעולה 'אמצע'. לשם מה, אם כן, נדרש אמצע?

<sup>1</sup> המערכה היא מושג המתאר הן את המסגרת התפיסתית שפותחה (הרעיון) להקשר מסוים, והן את התופעה שנוצרה כתוצאה מביצוע הרעיון הזה (מערכת של מבצעים).

2. היזם אינו יכול להפעיל בנאים, אף לא מהנדסים, מבלי שחזונו קיבל ביטוי רעיוני-מוחשי- ויזואלי של האדריכל. תפקיד האדריכל הוא ליצור תיאוריה מרחבית חדשה, שתקשור בין הרעיון המופשט של היזם לגבי הבניין העתידי לבין סביבתו הפיזית ותפקודו הפונקציונאלי. החזון האסטרטגי אינו יכול לעבור לביצוע מבצעי, מבלי שבורר המתח בינו לבין מגבלות הביצוע, המשאבים, מערכות אחרות ופוטנציאלים חדשים (סיכונים והזדמנויות), ומבלי שגולם כרעיון אופרטיבי וכתצורת התערבות המשלימה אותו.

3. הפרקטיקה של אמנות אופרטיבית - המפקד האופרטיבי, המציא, נדרש לחקור את ההיסט הראשוני (כלומר את הפער בין מה שקרה בעולם לבין הידע הנוכחי שלנו), שזוהה על ידי האסטרטגיה, ולהיות ביקורתי כלפי ההבנות הנוכחיות של הממסד (שהוא כמובן חלק ממנו), על מנת לגבש מערכת הבנות רלבנטית יותר להקשר הייחודי שנוצר. המפקד הפועל בסביבת האמנות האופרטיבית הוא למעשה 'מאמצע', מאחר שעליו להצביע על היסט ועל מתחים באסטרטגיה וגם לתרום לפתרונם באמצעות תצורת התערבות אופרטיבית רלבנטית. האמנות האופרטיבית תבוא לידי ביטוי באמצעות חקירה אופרטיבית (חקיר"א), שעניינה ברור הגבולות ההגיוניים החדשים של המערכת שזוהתה, הגדרת ייחודיותה של המערכת הזו, והתאמת מערכת למידה, שתענה לייחודיות שזוהתה.

4. **במילים אחרות – הפרקטיקה העיקרית של האמנות האופרטיבית – החקיר"א – היא פרקטיקה של למידה**, כמובן של יצירת מבני ידע חדשים.

5. מבני ידע חדשים, בהכרח, מחייבים להביא לשינוי בכמה מימדים: באופן בו אנו חושבים על ההקשר הנתון, באופן בו אנו מבינים את ההקשר הנתון ובאופן בו אנו מתארגנים כמערכת למימוש המסגרת התפיסתית שגובשה. אמנות אופרטיבית, אם כן, עניינה הוא **השתנות והסתגלות של הארגון לסביבה המשתנה**.

6. הבנייה - מתוקף הגישה המערכתית-ביקורתית של האמנות האופרטיבית נגזרות שתי הבנות עקרוניות: 1) מהלך של למידה מחייב את הקמתה של מערכת למידה (קבוצה מגוונת של לומדים, חומרי ייחוס, שאלות מחקר, מטרה משותפת והקשר משותף). 2) מכיוון שכל הקשר הוא ייחודי, וכל מערכת פועלת בהקשר, הרי שגם מערכת הלמידה היא ייחודית – כלומר בנויה במיוחד. מכיוון שכך, חקיר"א (חקירה אופרטיבית), מתחילה במהלך של הבנייה, המתייחס לעיצובה של מערכת הלמידה עצמה.

7. במה שונה "הבנייה" ממנגנון הלמידה הידוע לנו כ'הערכת מצב'? תהליך הערכת המצב, שהוא מופע חיוני, מאפשר זיהוי פער בין המשימה לבין מימושה, באמצעות בחינה מהירה של כל הגורמים הידועים (משימה, קרקע, אויב, כוחותינו, כוחות נוספים, גורמים משפיעים וכדומה). עניינה הוא תפקוד בתוך מערכת סגורה: לרוב, האויב ידוע, המשימה נתונה והגזרה נקבעה. החקירה האופרטיבית עוסקת בהשתנות ובהתהוות בסביבה האסטרטגית, והיא נועדה למצבים שבהם כלל לא הוגדרה המערכת, לא סוכם מי האויב, לא ברור הסיכונים וההזדמנויות, שיאפשרו פעולה טובה יותר, ולא מוצה זיהוי גורמי כוח והשפעה רלבנטיים נוספים. החקיר"א, וההבניה בתוכה, נועדו להגדיר את גבולות המערכת, אליה אנו מתייחסים מבחינה תפיסתית והיגיונית ואת האופן בו

נרצה לשנותה באמצעות התערבות במציאות (הפעלת כוח). מכאן, החשיבות של בירור כלל האתגרים, לרבות אתגרי הלמידה, והבניית מערכת למידה ייעודית (כלומר – 'חשיבה על החשיבה')<sup>2</sup> מתאימה.

8. החקיר"א: לחקירה האופרטיבית מספר מכלולים מרכזיים:

(1) **הראשון – ההכנה**: עניינה, כאמור, הוא העמדתה של מערכת למידה ההולמת את האתגרים התפיסתיים הייחודיים להקשר שנוצר. היא נדרשת להתמודד עם שאלות כמו – מה מגדיר את ההתהוות האסטרטגית אותה אנו עומדים לחקור? את מי אנו צריכים בקבוצת הלמידה? אילו חומרי ייחוס נדרשים לנו לצורך חקירה אופרטיבית אפקטיבית? מהן נקודות ההסתכלות שישרתו אותנו? מהם האתגרים התפיסתיים העומדים לפנינו?

**בין הערכת המצב להבניה**: תהליך **הערכת המצב** מאפשר זיהוי פער בין משימה לבין מימושה באמצעות בחינה מהירה של כל הגורמים הידועים (המשימה, קרקע, אויב, כוחותינו, כוחות נוספים, גורמים משפיעים...). **עניינו תפקוד בתוך מערכת סגורה** – האויב ידוע, המשימה נתונה והגיזרה נקבעה. החקיר"א נועדה לאפשר תפקוד בסיטואציה בה כלל לא הוגדרה המערכת, לא סוכם מי האויב, לא ברורו הפוטנציאלים שיאפשרו התערבות טובה יותר ויתכן שנוזהה גורמי כוח והשפעה רלבנטיים נוספים... **החקיר"א, וההבניה** בתוכה, נועדו לאפשר תפקוד שעניינו **להגדיר את המערכת** אליה אנו מתייחסים והאופן בה נרצה לתפקד בה, ומכאן החשיבות של בירור כלל האתגרים, לרבות אתגרי הלמידה, והבניית מערכת למידה ייעודית (כלומר – חשיבה על החשיבה) המתאימה להם.

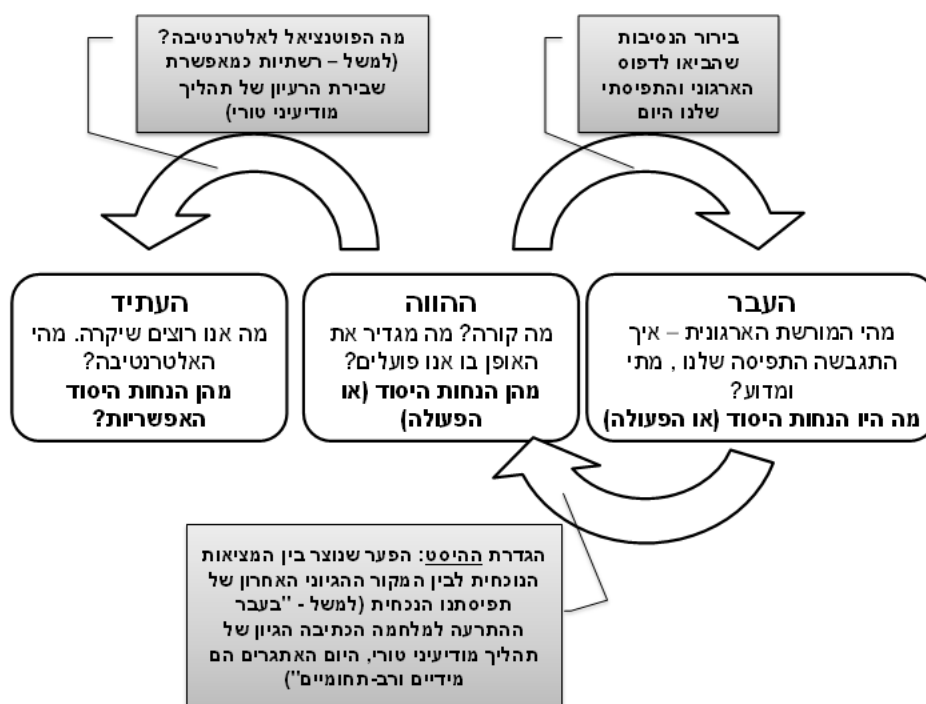
(2) **השני – המערכת המסברת** (=מסבירה): המערכת המסברת היא הפרשנות החדשה שמגדירה עבורנו את ההגיונות הקושרים את התופעות החדשות שזוהו לכדי מערכת אסטרטגית. למשל – הגדרת אירועי ה"טלטלה" כמלחמה בין סונים לשיעים, היא מרכיב אפשרי של מערכת מסברת – הגדרת ההיגיון שמסביר את התופעות בסביבה. המערכת המסברת היא הגיון שאנו נותנים לסביבה, מה שמאפשר לנו להגדיר מערכת אסטרטגית ולהתחיל לחשוב על אופן ההתערבות (כיצד נפעל כדי לקדם יעדים אפשריים שלנו) הרצוי לנו. המערכת המסברת נדרשת לתחום, למסגר, עבורנו את המערכת ("גבולות המערכת"), להגדיר את מה שדורש תיקון בתפיסתנו הנוכחית (למול מה שהשתנה בעולם) ואת הכיוונים האפשריים לתיקון כזה. במילים אחרות – המערכת המסברת נדרשת להעמיד מבנה **ראשוני בסיסי של תפיסה אסטרטגית**. התפיסה האסטרטגית, לאחר שתתוקף ותגובש סופית (ר' סעיף 3 להלן) נדרשת לענות על שאלות מסוג זה – כיצד השתנתה **צורת החשיבה** שלנו על המערכת? כיצד השתנתה **תפיסת המציאות** שלנו? כיצד השתנתה **ההתארגנות** שלנו ביחס להבנה החדשה של המציאות? כיצד אנו **מתכוונים לשנות את המציאות** בהתאם ליעדים שהגדרנו?

מרכיב חשוב בבניית המערכת המסברת הוא **חקר ההיסט**. לעמוד על הנחות היסוד של עצמנו לגבי המציאות, זו משימה ביקורתית הדורשת רמה גבוה של מודעות עצמית. כלי חשיבתי שנועד לסייע בכך הוא חקר היסטורי של מקורות ההגיון של עצמנו, כלומר – בחינה היסטורית של **המורשת** הארגונית והתפיסית שלנו. חזרה אחורה בזמן למקום בו עוצב

<sup>2</sup> ומכאן הצורך שהזכרנו קודם ברמת מודעות שלישית שעניינה – מודעות מתמדת של המצביא המיישם אמנות אופרטיבית לאופן בו מתבצע תהליך הלמידה ביחס לאתגרי הלמידה שסומנו על ידו, החשיבה על החשיבה.

ההיגיון הנוכחי שלנו (חקירה גניאולוגית) תאפשר להגדיר באופן מודע את הפער שנוצר בין המקום בו עוצבה תפיסתנו הנוכחית לבין הנסיבות של ההווה. למשל – תפיסת צבא המילואים של מדינת ישראל התעצבה בסביבה של איום של צבאות ערב על מדינה קטנה ולא מפותחת, שנדרשה לרכז עוצמה צבאית לפרקי זמן קצרים על מנת להדוף מתקפות. הגדרה אפשרית של היסט - הפער בין ההיגיון המקורי (מדינת ישראל קטנה מול צבאות ערב גדולים) לבין הנסיבות החדשות שנוצרו (צה"ל גדול מול איום של ארגונים הקטנים ממנו, אך פועלים במאפייני אתגר אחרים). העמדה כזו מאפשרת לאבחן את הפער ההיגיוני שנוצר ולהתחיל לחפש את הפוטנציאל (מעבר בין המצוי לרצוי) – למשל פוטנציאל של טכנולוגיה לאיתור האויב כחליף להיקף של כוחות המילואים.

איור 2 – בירור ההיסט: מקור ההיגיון העצמי, הגדרת הפער ההיגיוני בהווה, חיפוש הפוטנציאל



(3) **השלישי – מערכת ביקורת, או הנגדה:** מערכת הביקורת או ההנגדה נדרשת לממש את כללי החשיבה המערכתית הביקורתית כלפי הרעיון התפיסתי הראשוני שהתהווה באמצעות המערכת המסברת. באמצעות דיון ביקורתי-מערכתי אנו תוקפים את הרעיון, הן באמצעות דיון במערכת ההתנגדות של האויב והן באמצעות דיון בחסמים אחרים (ארגוניים, תרבותיים, בינ"ל וכד'), על מנת לשפר אותו ולבסוף לתקף אותו. **תוקפים על מנת לחזק ולתקף.**

(4) **הרביעי – סיכום התפיסה האסטרטגית:** לאחר שכלול המסגרת התפיסית ראשונית באמצעות שלב ההנגדה והביקורת, נותר לסכם את התפיסה האסטרטגית הנוכחית שלנו, על מנת להמשיך ולהעמיד את צורת ההתערבות הרלבנטית – המערכת האופרטיבית.

(5) **החמישי – המערכת האופרטיבית, גיבושה של תפיסה מערכתית (רעיון מערכת):** זהו המרחב המחשבתי בו ההיגיון האסטרטגי צריך להיות מגולם בהתערבות מעשית, הפעלת כוח. כלומר – באיזה אופן תופעל העוצמה המדינתית על-מנת לממש את האסטרטגיה. למשל, האסטרטגיה שמגדירה מניעת העברות של אמל"ח מסוים ללבנון (במסגרת הגיון כללי חדש – מב"ם) קיבלה מימוש של מערכת אופרטיבית שעיקרה סדרה של פעולות חשאיות של איסוף מודיעין וסיכול פעולות של האויב. המערכת האופרטיבית מגולמת בתפיסה, בהתארגנות חדשה (במקרה הזה - באמצעות התארגנות ייעודית במפקדות קיימות כמו אמ"ן, חה"א ומוסד), ובדפוסי פעולה ייעודיים שעיקרם רצף של פעולות חשאיות.

2. מי עושה אמנות אופרטיבית? בהקשרים שונים, דרגים שונים עשויים למצוא עצמם נדרשים לאמנות האופרטיבית ולמעשה לאמצוע בין חזון אסטרטגי לביצוע טקטי. ברגיל בצה"ל, האמנות האופרטיבית נדרשת למפקדות הראשיות כדי לממש את תפקידן המאמצע. בגלל ייחודיותו של צה"ל, ניתן למצוא את הרמטכ"ל ואת המטה הכללי בסיטואציה, אשר בה, במקביל לתפקוד האסטרטגי השוטף, הם אף נדרשים להוביל את התפקוד בסביבה המערכתית ובאמצעות יישום של אמנות המערכה.

2. טקטיקה

1. הטקטיקה, סביבת התפקוד המבצעית, דורשת מומחיות ומקצוענות ועניינה הוא פעולה מעשית, ביצוע (=ומכאן המלה "מבצעי"). הטקטיקה היא סביבה מורכבת להתמודדות, בשל האינטנסיוּת שלה, הגורם האנושי ואלמנט החיכוך וההתנגשות של שדה הקרב. זוהי סביבה, המאופיינת באקראיות רבה ובאי-ודאות המכונה "ערפל קרב".

2. יחד עם זאת, ברמה התבונית חשיבתית, עוצבה הרמה הטקטית על-ידי דורות של אנשי מקצוע צבאיים כסביבה המאפשרת תפקוד מהיר ופשוט ככל הניתן. הסיבה ברורה – חיים ומוות, ניצחון או תבוסה, תלויים בסביבה הזו מנגד ברמה מוחשית ומיידית, והפעילות בסיסה הטקטית מייצרת כידעו עומסים קוגניטיביים ופיסיים קשים. הפשטות היחסית ברמה הקוגניטיבית נובעת מהיכולת לאפשר למפקד המבצעי מידה של וודאות. וודאות זו נובעת משני מקורות: הראשון – תבניות. הטקטיקה מושתתת על דפוסים קבועים וידועים מראש של תבניות ארגון וביצוע, המגולמות בתורות הקרב, תורת הארגון ובאמל"ח ידועים. כל אלה נועדו לאפשר למפקד הקרבי להתמודד עם אי-הודאות הנסיבתית של שדה הקרב, תוך היסמכות על העובדה שתבניות ביצוע (צורות קרב, דפוסי ארגון כוח, פיקוד ושליטה, טכניקות וכו') אינן מתיישנות בקצב מהיר במיוחד. השני – המסגרת. הטקטיקן פועל במסגרת של מטרה ומשימה שהוגדרו לו, לצד גבולות גיזרה, כוח ואילוּצי ביצוע אחרים.

3. אין בכך כדי לומר שסביבת הטקטיקה היא פשוטה, או שתפקוד בה קל מזה שבסביבות האחרות אלא שהיצירתיות בסביבה הטקטית עוסקת, בדר"כ בהתאמת תבניות מוכרות לנסיבות המבצעיות המשתנות ולרעיון המערכת. דומה הדבר לאופן בו מהנדסים ובעלי מלאכה טובים נדרשים ליצירתיות, שתאפשר לממש רעיונות אדריכליים שלא נוסו בעבר, אלא שהמפקד הטקטי עושה זאת כמובן, נוכח פני אויב (אם בתכנון ואם בקרב).
4. תכלית התחום הטקטי היא תכנון וביצוע, כלומר יישום תצורת התערבות המגלמת את הרעיון המערכת. הלמידה הטקטית היא למידה של התנסות, ולכן תורות הקרב והארגון נשענות על הניסיון הנצבר. כלומר, הטקטיקה מניחה, שניתן ללמוד מן העבר, מאחר שלמרות שהנסיבות משתנות, תבניות הביצוע הקרביות נותרות דומות למדי לאורך זמן. האסטרטגיה והאמנות האופרטיבית, לעומת זאת, עוסקות בלמידה מתמדת, שמהותה זיהוי ההשתנות וחקירת העתיד, ומתוך כך הן מפתחות ידע, שבהכרח מרחיב את גבולות הידע המוסדיים.
5. המעשה הטקטי, הביצוע, דורש התמחות ומיומנות תחומית מקצועית. לכן, הגופים המבצעיים מורכבים מדיסציפלינות ביצוע ממוקדות, חטיבות מתמרנות, אגדי אש, טייסות קרב או מסק"ר, גופי סייבר, מרכזי תודעה וכיוצא באלה. המקצועיות התחומית מאפשרת לגופי הביצוע הטקטיים את מעגלי הלמידה המהירים והיעילים, הנדרשים בנסיבות הקרביות, אך מעגלי הלמידה הללו מחייבים תרגול ומבנה קבועים ככל הניתן.

### פרק ה': אסטרטגיה, אמנות אופרטיבית וטקטיקה – היבטים נוספים של ניגודים משלימים –

#### התוצר, מימד הזמן והמרחב

1. בפסקה הקודמת ניסינו לעמוד על המהות של שלוש הסביבות וצורות התפקוד. בפסקה זו כוונתנו לשרטט אבחנות נוספות המחדדות את ההבדלים ושונות בין שלוש הסביבות הללו, ובאותה נשימה ממש – את האופן בו הן משלימות זו את זו.

#### 2. אסטרטגיה

1. התוצר: **הבנות אסטרטגיות חדשות (תפיסה אסטרטגית ראשונית) והנחייה**. התפישה האסטרטגית היא ההבנה הכללית לפיה התפתחות בעולם, והמתחים החדשים שהיא יוצרת בתוך מערכת ההבנות האסטרטגית הנוכחית שלנו, מחייבת ביצוע של שינוי מצדנו.

למשל, בקיץ-סתיו 48, מתרחש היסט באסטרטגיה הישראלית: הבנת עוצמת הצבא המצרי במישור הצבאי והבנת משמעויות רצח ברנדוט על ידי יהודים (אנשי לח"י), מייצרות סיטואציה אסטרטגית קשה. יוזמת האו"ם המובלת על ידי הרוזן ברנדוט עומדה להוציא את הנגב הנצור מגבולות המדינה החדשה, וזאת תוך כדי ימי ההפוגה במלחמה. ההקשר הנסיבתי הזה העמיד במתח את תפיסתו של בן-גוריון שהבין, מלבד האיום הצבאי המצרי, גם את עתודות הקרקע של הנגב כפוטנציאל קריטי למדינת ישראל העומדת לקלוט מיליוני פליטים. על רקע זה נולדת תפיסה אסטרטגית לפיה יש להסיר את האיום הצבאי המצרי ולהבטיח את הנגב כחלק מהמדינה. מערכת 'יואב' היתה למעשה רעיון שגויש על המתח האסטרטגי תוך שהוא ממש גם את פריצת הדרך לנגב, גם יצירת עילה לגיטימית להפרת ההפוגה, וגם מסיר את האיום הצבאי המצרי.



2. מימד הזמן: מכיוון שהדבר הקבוע ביותר בסביבה האסטרטגית הוא השינוי, האלמנט הדומיננטי ביותר בזמן האסטרטגי הוא הרצף. כאמור, מהותה של האסטרטגיה היא מעקב, הבנה והתמצאות בהשתנות המתמידה של הסביבה, והצבעה על המשמעויות העולות מהם ועל הצורך בייזום התערבות. מאחר שהעולם, הסביבה וההשתנות שלהם אינם עוצרים לעולם, ממד הזמן האסטרטגי הוא ממד של זרימה. הזמן האסטרטגי נמדד במשך המעבר המודע של האסטרטגיה מהיגיון אחד להיגיון אחר. למשל, המשך בו עוברת המערכת האסטרטגית הישראלית, בהנהגת שרון, מהיגיון של הכרעת הטרור ('חומת מגן'), להיגיון מובהק אחר המגולם בתכנית ההתנתקות. מאפיין אחר של הזמן האסטרטגי הוא רב המימדיות שלו. מכיוון שהאסטרטגיה עוקבת אחרי וממשיגה מערכות מורכבות רבות (מערכת של מערכות), וכל אחת מהן מושפעת ממרכיבים שקבועי הזמן שלהם שונים (טכנולוגיה, חברה, כלכלה, הפעלת כוח, דעת קהל, פוליטיקה, דיפלומטיה...), הרי שרצף הזמן האסטרטגי מורכב, למעשה ממימדי זמן שונים, הטרואגניים ושאינם רציפים זה לזה. מורכבות מימד הזמן האסטרטגי מקשה מאוד על האסטרטגיה כפרקטיקה לעצור, 'להקפיא את הזמן' ולהעמיק בהבנתה של מערכת מסוימת אחת מתוך המערכת האסטרטגית המורכבת. לשם כך נעזר התחום האסטרטגי באמנות האופרטיבית ובדפוס הלמידה האופרטיבי - החקיר"א.

3. המרחב: המרחב הגיאופוליטי של האסטרטגיה הוא אזורי-גלובלי (האקולוגיה של כלל הישויות הרלבנטיות להתייחסות האסטרטגית, מדינתיות ולא מדינתיות), אך המפה הגיאוגרפית יכולה לבטא רק ממד אחד של המרחב האסטרטגי; המשלים הוא הממד הרעיוני (למשל תופעות כלכליות, המשפיעות על המערכת האסטרטגית; מערכת השותפויות והתחרות על משאבי הגז באגן המזרחי של הים התיכון; מגמות פוליטיות בזירת הפנים, כמו התהוות אי שקט במגזר הבדואי בנגב ובזירת הפנים; דימוי היחלשותה של ארצות הברית במזרח התיכון וכדומה). המרחב המגדיר את המערכת האסטרטגית הוא, אם כן, מרחב מופשט במהותו, מתהווה ומשתנה כל העת, בהתאם להתפתחות ההבנות שלנו לגביה.

1. התוצר: מערכה - האמנות האופרטיבית מגולמת במערכה. המערכה היא המבנה התבוני (רעיוני), מערכת התיאוריות המסבירה את ההיגיון האסטרטגי, היעדים הנגזרים ממנו ואת צורת ההתארגנות ליישומה של התיאוריה. הגילום המעשי של המערכה, שפותחה באמצעות חקיר"א, הוא ההתארגנות של מערכת הפיקוד וארגון הכוח לאורה. **מימושה של המערכה מגולם במערכת מבצעים**, כלומר, היחסים והזיקות שבין הפעולות הטקטיות ובינם לבין התיאוריה המערכתית כולה. כך, למשל, הרעיון של מערכת 'יואב' באוקטובר 1948 התגלם בארגונו של מאמצים שונים בתכלית תחת פיקוד אחד. המאמצים השונים במערכה (מאמץ לוגיסטי לצבירת כוח, מאמץ הנדסי להכשרת מנחתים ודרכים, מאמץ ימי, מאמץ אווירי וכוח שכלל מעל 4 חטיבות חי"ר ניידות), לא היו קשורים לפני כן, וחלקם גם לא אחרי כן, במסגרת רעיונית ו/או פיקודית משותפת במהלך המלחמה.

2. מימד הזמן: גם האמנות האופרטיבית מכירה בעובדה שההשתנות בעולם היא מתמדת, ולכן כל הבנה וכל תיאוריה שמגובשות ברגע נתון הן זמניות ובנות חלוף. בניגוד לאסטרטגיה, האמנות האופרטיבית אינה מחויבת למעקב רחב היקף ומתמיד אחר כל השינויים בעולם. **עניינה של האמנות האופרטיבית הוא במימוש ההיגיון האסטרטגי קונקרטי, באמצעות יצירת מבנה ההיגיון ייחודי הכולל מרחב וזמן.**

למשל, ב'מערכת יואב' התקיימה לכאורה סדרת מבצעים טקטיים שלא היו קשורים זה לזה. קרבות עיראק-מנשייה לא היו קשורים בקרקע או בזמן לקרבות חוליקאת או לחירבת מאחו או לכיבוש באר שבע. מה שקשר את כולם יחד הוא התיאוריה המערכתית שגיבש אלון לפיה רצף המבצעים הללו יאלץ את שתי הזרועות המצריות בנגב (ה-V) לסגת ממקומן. התיאוריה של אלון הוגדרה בזמן (משכה של המערכה) ובגיאוגרפיה (מרחב הנגב).

**הזמן האופרטיבי** הוא, אם כן, **מקטע שרירותי מתוך המשך האסטרטגי** הבלתי נגמר, זמן שנבחר כמקטע שיאפשר לממש את התיאוריה המערכתית שגובשה. מאפיין חשוב של הזמן האופרטיבי הוא הבו זמניות, כלומר העובדה שהוא קושר הגיונית מבצעים רבים, המתרחשים במקביל או בסמיכות זמנים, אך במקומות שונים. **אמנות אופרטיבית יכולה לקבוע לעצמה עיסוק בממד זמן של ימים, שבועות, חודשים ואף שנים.**

למשל, חקיר"א של מערכה כמו 'יואב' ב-1948 הייתה כרוכה ככל הנראה בהגדרת מרחב עיסוק בזמן של מספר חודשים, שכוללים את ההבנות הן באשר להווה (סוף אוקטובר 1948), הן לגבי העבר הקרוב שהשפיע על ההווה הזה (חודשי המלחמה הקודמים שמאפשרים להבין את המגמות המצריות למשל), והן באשר לעתיד הרצוי והרלבנטי למערכה (מה יעשו הירדנים, איזה פוטנציאל עשויה המערכה לקדם לחודשי המלחמה העוקבים).

**המערכה היא רצף הזמן הנדרש למימוש של היגיון אסטרטגי.** כאשר משתנה ההיגיון האסטרטגי (מזוהה היסט המחיב שינוי...) נדרשת גיבושה של מערכה חדשה. **המעבר מהיגיון של מערכה אחת להיגיון של מערכה אחרת הוא אופן התפקוד והלמידה המערכתית.** צורת תפקוד ולמידה זו מייצרת **מערכות רצופות (משך מערכות)**, שמאפינות את ההתנהלות האסטרטגית שלנו בחזיתות של עימותים רצופים, כמו למשל בתקופת הפדאיון ופעולות הגמול של שנות ה-50. לאחר ההצלחה במבצע 'עלי זית' מפסיקים הסורים את פעולת הפדאיון משטחם, הירדנים עושים זאת לאחר פעולת שומרון (קלקיליה). המצרים, לעומתם, לאחר 'חץ שחור' (פעולת עזה), הולכים לעסקת הנשק הצ'כית, חוזרים לרוסים ומלאימים את התעלה. דיין, שמכין את הפוטנציאל החדש שנוצר במערכת, עובר מהיגיון אסטרטגי ותיאוריה אופרטיבית של פעולות גמול להיגיון חדש - מלחמה בשיתוף המעצמות (מבצע קדש ב-56', שצורתו היוותה למעשה פשיטה גיסית רחבה).

**3. המרחב:** מרחב המערכה הוא גם רעיוני ומופשט כמרחב האסטרטגי (הממד ההיגיוני של המערכה) וגם גיאוגרפי-מוחשי (הממד הצורני של המערכה), ממוקד ביחס לגיאוגרפיה האסטרטגית. גילום המרחב של האמנות האופרטיבית הוא זירת המערכה.

למשל, את זירת המערכה של מלחמת ההתשה מול המצרים אפשר לתחום לא רק במרחב תעלת סואץ, אלא במרחב שכולל את מרחב התעלה, מרחב קהיר ואף חלקים ממצרים עילית וחוף הים האדום. מקומות אלה היו בעיתויים שונים במלחמה חלק חיוני במימוש התיאוריה האופרטיבית שהסדירה את המלחמה מול מצרים, ולכן התנהלו בהם מבצעים כמו הפשיטה על האי גרין, הפצצות העומק בקהיר ופשיטות עומק כמו הפשיטה לגניבת המכ"ם המצרי ('תרנגול 53') בראס עריב.

**זירת המערכה, אם כן, היא גם מרחב גיאוגרפי, אך לאו דווקא רציף ולא בהכרח מוגדר כמרחב אחריות של פיקוד אחד** (למרות שנכון שלכל מערכה יהיה פיקוד אחיד, ולכן גם שתהיה זהות בין זירת המערכה לבין הפיקוד האחראי עליה). זירת המערכה תכלול את המרחבים שבהם יתבצעו מבצעים, שתכליתם לממש את הרעיון המערכתית (התיאוריות המאמצעות), לרבות מרחבים קיברנטיים (סייבר) ומרחבי התודעה. **זירת המערכה היא, אם כן, מרחב או מרחבים גיאוגרפיים, תודעתיים וקיברנטיים, הקשורים יחדיו באמצעות היגיון מאחד** (הרעיון המערכתית).

4. טקטיקה

**1. התוצר:** הטקטיקה מגולמת במבצע או בפעולה טקטית אחרת. המבצע מתבסס על כלל הידע שנצבר ופותח במרחב הטקטי ומיושם לאורו של רעיון מערכתית. תנועת הסיור על ציר הפטרולים בגדר הגבול היא, לשם המחשה, גילום של כלל הידע שנצבר אודות צורות הקרב הרלבנטיות לאתגר אבטחת הגבול (קרב התקדמות), לניסיון שנצבר באירועים דומים (תרגולת ההיתקלות, מסך האבטחה של התצפיות ושל מערכות האינדיקציה בגדר) ולניסיון הגרתי הייחודי (נהלי דיווח של הסיור עם כניסתו לשטח מת של התצפיות, נהלי חסימת צירים עם זיהוי חשד לחדירה...). הסיור הזה הוא חלק ממערכה שעניינה ביטחון הגבולות המדיניים של ישראל במרחב אופרטיבי נתון.

2. **מימד הזמן:** הטקטיקה היא מעשית וביצועית. בני אדם אינם יכולים לפעול באופן מעשי ברצף זמן מתמשך ובלתי פוסק (כמו באסטרטגיה) וגם לא לבצע מניפולציות בזמן (הקפאתו לצורך חקיר"א באמנות האופרטיבית). **הזמן הטקטי מוגדר על ידי מידת היכולת של יחידה טקטית לפעול ברציפות על פני מרחב נתון.** כך, למשל, מגדיר דיין את הזמן הטקטי של מבצע הגמול כלילה, ולכן כל פשיטות הגמול מתכנסות ללילה אחד. גם עיקרון הרציפות וההמשכיות הוא למעשה הכרה במגבלה של הטקטיקה לקיים רציפות זמן. עיקרון זה מזכיר למפקד הקרבי שעל מנת לקיים לחץ מתמיד על האויב הוא צריך לזווג סדרה של טקטים או מאמצים (סימולטנית או בדירוג), שגם היא תחומה בזמן למימוש באמצעות סעיפי המטרה או המשימה.

3. **המרחב:** הטקטיקה, המוגבלת ליכולת התנועה הפיסיקאלית של עצמים, אנשים וכוחות במרחב, מגדירה לעצמה **מרחב מבצעי מוגבל, כלומר מקום, זירת מבצעים.** המרחב המבצעי יוגדר בגבולות גזרה ברורים שהם חלק מהגדרת המשימה של הכוח הטקטי, והוא מתייחס לתחום גיאוגרפי שממדיו נגזרים מהיחס שבין הכוח הפועל לבין הקרקע, המשימה והאויב. גודל ממוכן בפשיטה מדברית, למשל, אפקטיבי לפעולה בגזרה שממדיה הם לא יותר מעשרות קילומטרים בעומק וקילומטרים בודדים ברוחב. חטיבת חי"ר, במשימת איתור מחבלים בשטח הררי סבוך ובנוי, אפקטיבית לגזרה שאינה עולה על קילומטרים רבועים אחדים. פלטפורמת חדירה קיברנטית מיועדת לפעול במרחב רשתי מוגדר למטרה קונקרטית. לפעולת תודעה יש קהל יעד מוגדר. **המרחב המבצעי, אם כן, הוא מקום המוגדר בבירור מבחינה פיקודית (גבולות גזרה), תוקפו כתוקף המשימה הטקטית וגודלו לא יעלה על היחס בין הכוח הטקטי למשימתו.**

2. מערכת המושגים

מגדיר/תחום	אסטרטגיה	אמנות אופרטיבית	טקטיקה
סביבת תפקוד	מדינית-אסטרטגית	מערכתית-אופרטיבית	מבצעית-טקטית
סיבת הקיום	הצבעה על פוטנציאל	אמצוע	ביצוע
אופן התפקוד	חישה והנחיה	הבניה	פעולה
דפוס הלמידה	חקירה ושיח מתמידים	הבנייה, חקיר"א ולאחריה תכנון אופרטיבי	הערכת מצב ותכנון מבצעי
תוצר הלמידה	תפישה אסטרטגית (הנחיה)	רעיון מערכתי (מערכת תיאוריות מאמצות)	תכנית/פקודה
זמן	רצף מתהווה, מערכת אסטרטגית	מערכה, משך (רצף) מערכות	טקט, זמן משימה

מרחב מבצעי (מקום)	זירת מערכה	מרחב מתהווה, מערכת אסטרטגית	מרחב
----------------------	------------	--------------------------------	------