

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 הגב' 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 ומנגנוני 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 המלת"ם 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 מהפצעות, (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 שותפינו 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 החיזבאללה 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 מפתיחת 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 שהיו 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 לסיום 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 שעיימם 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 ואותרו 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 וחיזוניות	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 ובזרועות.	רעיון הטרינספורמציה והסימולטניות הרב ממדיית 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 ביכולת 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 בפיקודים 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 סיווג, 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 יראה, 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

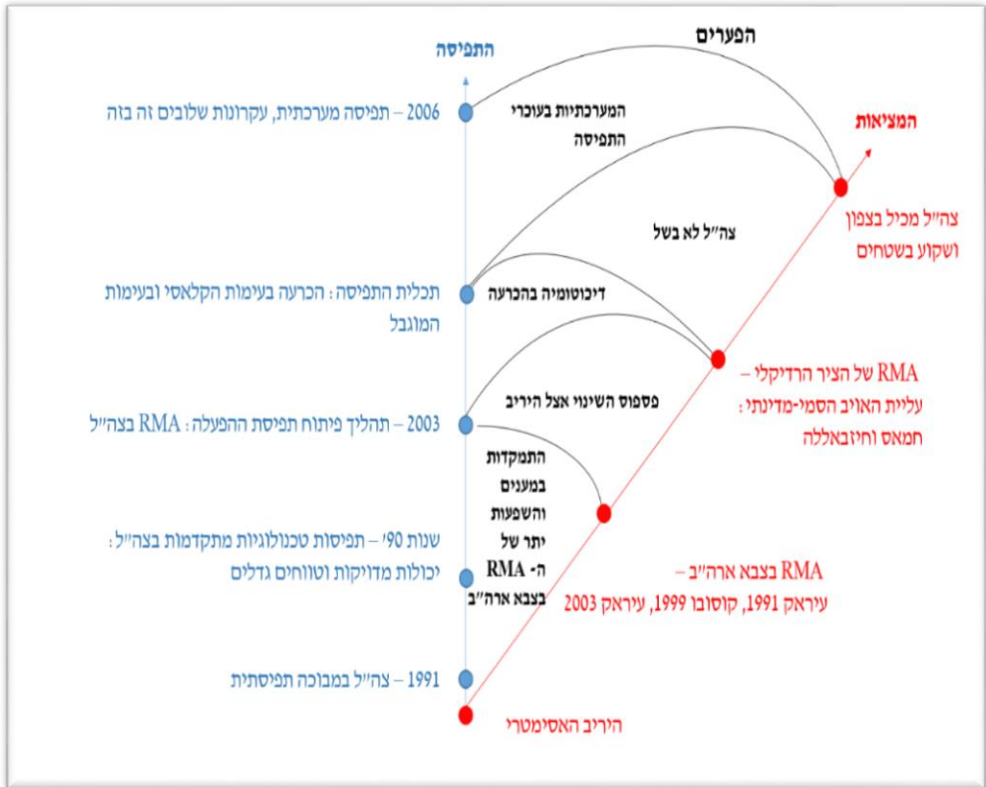
המערכתיות הרבה בתפיסה שהייתה בעוכריה – הרעיונות המרכזיים שהרכיבו את תפיסת ההפעלה החדשה היו אמורים להיות שלובים זה בזה, על מנת ליצור את האפקט המערכתי המבוקש. היכולת להכריע בעימות קלאסי ובעימות מוגבל הייתה תלויה ביכולת של צה"ל לנהל מערכה משולבת עם פו"ש מבוזר ובתהליכי עיצוב ותכנון תואמים. כל אלה היו אמורים 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 המובְּגִינים 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 בפיקודו 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" לביקורות 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 הַיְדוּעַ, 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 שעומדים על 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

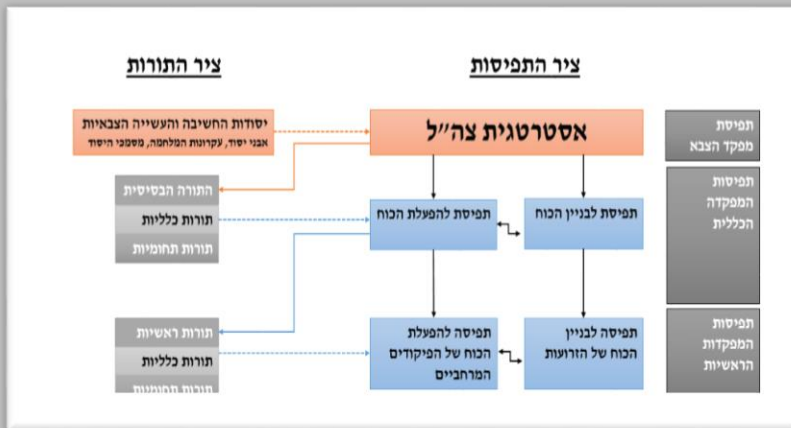
⁷⁹ מסמכי היסוד הביטחוניים והצבאיים, (צה"ל, אמי"ץ-תוה"ד, יוני 2016), עמ' 13.

⁸⁰ שם, עמ' 26, 35.

⁸¹ שם, עמ' 38-39.

המפקד ולשינויים במציאות). לעיתים התפיסות מונחות זירה או רעיון, ומבטאות דילמות ופערים לצד הכרעות תפיסיות 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 המזהה"ת* מס. 85. מרכז בגין סאדא. 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.