

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

בין הקטבים



מרכז דדו
לחשיבה צבאית
בין-תחומית



המטה הכללי: חלק ג'
בין מהפכה תפיסתית
ליציבות ארגונית

גיליון 14, כסלו התשע"ח, דצמבר 2017
המטה הכללי - חלק ג' - בין מהפכה תפיסתית ליציבות ארגונית.
מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית

אגף המבצעים, חטיבת התורה וההדרכה צה"ל
מחנה דיין, המכללות הצבאיות, ד"צ 1002

DCJ – Dado Center Journal Contemporary Issues in Operational Art

Volumes 14, December 2017

The General Staff - Part C - Between Conceptual Revolution
and Organizational Stability.

Dado Center for Interdisciplinary Military Studies

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

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

בין הקטבים עוסק אפוא במקום שבו ניצב המנהיג החושב והמתכנן ברמה
המערכתית, בתווך שבין המעשה הצבאית לתכליתו המדינית. זהו מרחבי יחודי
ומורכב של פרשנות, תיווך ויצירה, אשר במרכזם למידה ושינוי מתמידים.
גיליונות בין הקטבים זמינים באתר מרכז דדו דרך אתר צה"ל - www.idf.il

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

מפקד כתב העת

אל"ם ערן אורטל

העורך הראשי

סא"ל אלי מיכלסון

מערכת הגיליון

סגן אור גליק

שאול בורנפלד

רס"ן (במיל) רינת משה

עריכה לשונית

אריה שרביט

ביטחון המידע

רס"ן רמון, קב"ם אגף המבצעים

הפקה

רס"ל חיים אברוויה

עיצוב הכריכה

אמ"ץ - תוה"ד,

תחום המולטימדיה והפרסומים,

צוות גרפיקה



מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית

בין הקטבים

גיליון 14

המטה הכללי – חלק ג'

בין מהפכה תפיסתית ליציבות ארגונית

כסלו התשע"ח

דצמבר 2017

פתח דבר

"לא ניתן לגלות אוקיינוסים חדשים, לפני שאוזרים אומץ לאבד את מראה החוף"
אנדרה ז'יד

בשנת 1707 יצאו עשרים ואחת ספינות תותחים של הצי הבריטי מנמל גיברלטר שבפאתי הים התיכון בדרך אל הממלכה. כמעט מייד נקלע הצי למזג אוויר סוער. ככל שהתקדמו הספינות אל תוך האוקיינוס האטלנטי, כך התחזקו הרוח, הגשם והגלים. בעשרים ואחת באוקטובר זימן האדמירל שובל את כל הנוטים של שאר הספינות אל ספינת הדגל שלו, "אסוסיאיישן".

בפי האדמירל הייתה שאלה אחת פשוטה: **היכן אנחנו נמצאים?**

דעת רוב הנוטים הייתה שהצי נמצא קרוב לגדה המזרחית של התעלה הבריטית, לא הרחק מחופי צרפת. **הנוטים הסתמכו על שיטת הניווט המקובלת** – "הניווט העיוור". על סמך הכיוון של הספינה והמהירות שלה, ניתן להעריך את המיקום של הספינה בכל נקודת זמן. עם זאת ניתן לדייק באמצעות ניווט עיוור רק עבור מרחקים קצרים. ככל שמתארך הזמן, השגיאות הקטנות לאורך המסלול מצטברות, והימאי עלול למצוא עצמו רחוק מאוד מהנקודה שאליה הוא רצה להגיע.

האדמירל קיבל את ההערכה והחליט להפליג צפונה. **עיוורים לחלוטין לסכנה** בפניה הם ניצבים – הפליגו הספינות היישר לתוך השרטונים הבוגדניים והגלים האיומים של איי סילי. בגלל הניווט השגוי, טבעו ארבע אוניות ועימן למעלה מ-1,400 מלחים וקצינים. היה זה אחד האסונות הימיים הגדולים ביותר בתולדות הממלכה הבריטית.

האירוע הטרגי דחף את הבריטים לנסות ולמצוא פתרון לבעיית הניווט בים, ועשר שנים אחרי האסון יצאה ממשלת בריטניה בהכרזה כי פרס של 20,000 לירות שטרלינג (פאונד) מצפה לזה שימצא שיטה לקביעת קו האורך שבו נמצאת ספינה. הוקמה 'ועדת קו האורך' (Board of Longitude) שמטרתה הייתה לבחון את ההצעות השונות. בראשה עמד לא אחר מאשר אייזיק ניוטון הגדול.

הצעות רבות זרמו אל שולחן הוועדה – חלקן היו משוננות, חלקן היו אבסורדיות. שכן אלמוני בשם ג'ון האריסון הגה מנגנון יצירתי לשעון שיתמודד עם אתגרי הים. במקום מטוטלת, המנגנון שהיה מקובל אז בשעונים, הוא החליט להשתמש בקפיץ שלא יהיה מושפע מטלטולי הגלים. האריסון קיבל מימון לבניית שעון נוסף ומדויק יותר. במשך שנתיים נאבק האריסון עם התכנון המקורי שלו, ולבסוף הגיע למסקנה שזו לא הדרך: הוא יהיה **חייב לשנות את המנגנון באופן דרסטי** כדי להשיג את הדיוק הרצוי.

האריסון תכנן שעון אחד, זנח אותו, שעון שני – ואז זנח גם אותו. חלפו עוד 23 שנים. לבסוף הבזיק במוחו **רעיון 'מהפכני'**: במקום שעון גדול, כבד ונייח, הוא המציא שעון קטן ועמיד לטלטולי ספינה. השעון עמד במבחן: פחות מחצי דקה של טעות על פני שישה שבועות – דיוק שהיה חסר תקדים בכל ההיסטוריה הארוכה של הניווט בים.¹

גיליון זה עוסק במטה הכללי כקברניט הקובע את היעד אליו הולך צה"ל ואת הנתיב אל היעד. המאמרים המתפרסמים בגיליון עוסקים ביכולת ובכלים של המטה הכללי ושל המפקדות הבכירות לנווט עצמם בסביבה הסוערת, ומציפים את המתח הקיים בין הציפייה מהמטכ"ל להציב חזון ולהוביל מהפכות תפיסתיות, לבין האחריות המוטלת עליו לשמור על "יציבות הספינה". עוד עוסק הגיליון בחידת הצורך בהגיית רעיונות מהפכניים חדשים וביכולת להביאם לכדי מימוש.

כי זה העניין עם חדשנות צבאית – כשתאגידים עסקיים חסרים בחדשנות, הם מתים, ואנשיהם ממשיכים הלאה לדרכם. לעומת זאת, כשצבאות חסרים בחדשנות, הם אלה שממשיכים הלאה, בעוד אנשיהם בהחלט עשויים למצוא את מותם.

גם חיל הים שלנו, כמו הצי הבריטי ב־1707, עמד בפני אירוע משברי שהוביל אותו להבנה כי נדרש שינוי משמעותי. במאמר הפותח של הגיליון מאת **מפקד זרוע הים, אלון אלי שרביט**, סא"ל דובי רז (רע"ן עליונות ואש), ומירב צור (מנתחת מערכות ארגוניות) – מוצג עיקר תהליך השינוי שעבר על חיל הים בעשור האחרון. מלחמת לבנון השנייה והפגיעה באח"י חנית הביאו את חיל הים להבין כי לצורך השגת עליונות ימית נדרש לטפל גם במערכי האש המוצבים בחוף ולא רק בציי אויב. האבחנה היתה כי חיל הים נעדר כלים מבצעיים רלוונטיים להתמודדות עם האיום – זוהי נקודת הפתיחה לבניית 'המגדלור' שהוא תהליך למידה אסטרטגי שהוביל חיל הים במטרה לחזק את ציר ההפעלה בין מפקדי הכוחות בים לבין מפקדת זרוע הים ואת היכולות הנלוות. תהליך זה מסמן מהפכה בדרך שבה הזרוע הימית מתכננת, בונה ומפעילה את כוחה בהתאם לסביבה האסטרטגית המשתנה, והיא מהווה דוגמא לחזון ולמהפכה באחד ממרכזי הכובד של היכולות המבצעיות של צה"ל.

המאמר השני בגיליון, מאת **סם ברונפלד**, עמית מרכז דדו, עוסק במהפכה אחרת בהיסטוריה של חיל הים – מהפכת הסטי"לים. ברונפלד מתאר כיצד פיקוד נבון

¹ ד"ר סופל, קו האורך – סיפורו האמיתי של הגאון הבודד שפתר את הבעיה המדעית הגדולה ביותר של זמננו, תרגום: נילי לנדסברגר, (ירושלים: כתר, 1988). הקוראים מוזמנים גם להקשיב לסיפור המלא בפודקאסט של רן לוי, "האדמירל שהלך לאיבוד – על ניווט ימי ומפות עולם", עושים היסטוריה – פרק 82, 27.8.2010.

ואמין אשר עמד במשבר בשנות ה-50, הצליח להביא את חיל היס לפיתוח כלי שיט ואמל"ח התקפי שאפשרו לו בסופו של דבר להכריע במערכה הימית במלחמת יום הכיפורים. מהפכה טמונה בפיתוח יכולות טכנולוגיות ואמל"ח חדיש אך גם, ובהתאמה של בניין הכוח (תורת לחימה, אימונים ומודיעין) של החיל. כל זה תוך שילוב והתמודדות עם המטה הכללי שלא תמיד תמך, ועם תעשיות בארץ ובחו"ל. לטענת הכותב ההצלחה של המהפכה טמונה ביכולת להציב חזון ולהגשים אותו, על אף קשיים וסיכונים (טכנולוגיים ומבצעיים), וזהו המסר החשוב של המאמר לכל המעוניין במהפכות צבאיות נוספות.

עוד מהפכות מציג ד"ר טל טובי, מרצה בכיר באוניברסיטת בר אילן ועמית מחקר במרכז דדו. במאמר השלישי בגיליון בוחן טובי את התפתחות מוסד המטות המשולבים בארה"ב תחת מקרה מבחן של מלחמת המפרץ "הראשונה". שתי תהליכים חשובים הובילו לגיבוש תפיסת מבצעים משולבים חדשה בצבא ארה"ב. הכותב מפרט ובוחן את הצרכים שהביאו לשינוי בצבא האמריקאי תוך סקירת האירועים המכוננים שידע צבא ארה"ב. מלחמת העולם השנייה יצרה צורך לתאם בין הזירות השונות ומאמצי הזרועות בכל זירה, והביאה לשינוי הראשון – הקמת מוסד המטות המשולבים (JCS). בעקבות מתחים קשים בין הזרועות שנתגלו במהלך מלחמת וייטנאם, החליט הקונגרס האמריקאי להתערב והקים ועדה לחקר הנסיבות. מסקנותיה של הועדה עוגנו בחוק בשם Goldwater-Nichols המהווה את השינוי הארגוני החשוב ביותר שעבר הצבא האמריקאי מאז 1974. החוק הביא לשינויים ארגוניים בחלוקת הסמכות, שינה את פני הכשרת הקצונה ויצר את מבנה המטות האמריקאי המוכר לנו היום והמורכב מפיקודים אזוריים ומזרועות בונות כוח. לבסוף מעלה הכותב הרהורים לגבי החלוקה הארגונית שבצה"ל ומציע לבצע הפרדה בין בניין הכוח להפעלת הכוח.

המאמר השלישי גורם לנו לחשוב על המטה הכללי כסוג של המצאה חדשנית העונה לצורך, וגם על הצורך של ההמצאה הזו להמשיך ולפתח רעיונות משלה – "לייצר חדשנות". לשאלה כיצד הומצא המטה הכללי הראשון, ומדוע? מנסה לענות המאמר הרביעי בגיליון, מאת ראש מדור צבאות זרים בזרוע היבשה, אייל ברלוביץ'. במאמר סוקר ברלוביץ' את התפתחות המטה הכללי הפרוסי-גרמני ואת התהליך שבו הפך מטה זה מארגון ללמידה מקצועית לגוף הפועל בכל ההיבטים הקשורים להפעלת כוח צבאי. הכותב בוחן את התפתחות המטה בשלושה נושאים: השינויים הארגוניים, הכשרת הקצונה והמקום של המטה הכללי בתכנון מבצעי יבשה ופיקוד

עליהם. המתח העיקרי שעליו מצביע ברלוביץ' במאמר הוא המתח הקיים בין תפקיד המטה לשלוט לבין תפקידו לתכנן ולחשוב. הטענה העיקרית העולה ממאמר זה היא שלמרות הזמן שעבר, המתחים והפערים שאיתם התמודד המטה הכללי הגרמני דאז, דומים לאלה שאיתם מתמודדים המטות הכלליים בימינו אנו.

בעוד ארבעת המאמרים הראשונים בגיליון עוסקים בחזון ובמהפכות, המאמרים הבאים עוסקים בכישורי הניווט עצמם, כלומר כיצד המטכ"ל אמור "להשיט את הספינה" מדי יום? ובפרט, מה הם העקרונות בעזרתם המטכ"ל יכול להוביל את צה"ל?

העיקרון הראשון שנציע הוא "לכידות תפיסתית". במאמר החמישי בגיליון, מציג **מפקד מרכז דדו, תא"ל (במיל') ד"ר מאיר פינקל**, את בעיית חוסר הלכידות התפיסתית בצבאות ואת השפעתה השלילית על האפקטיביות המבצעית – לא פחות מהכשירות הטקטית. מסקירה של מספר דוגמאות היסטוריות ניכר כי תמצית הבעיה היא אי הסכמה גם לגבי עוצמת האתגר המבצעי ומאפייניו וגם לגבי דפוס הפעולה הנדרש לפתרון. המקורות לאי ההסכמה נובעים מהבדלים בהיסטוריה האישית של המפקדים, ממתח בין מדרגי ומקצב השינויים הגבוה בסביבה האסטרטגית. כדי ליצור לכידות תפיסתית, קרי הבנה משותפת אורכית ורוחבית, מציע פינקל מספר אפשרויות למענה, ביניהן: הגדרת התחום כתחום עיסוק הכולל ניהול סיכונים (דיון תפיסתי רחב ופתוח לצד הכרעה עם פרוץ העימות) וחיזוק תהליכי למידה ופיתוח תפיסות.

עיקרון אחר הוא התכנון האסטרטגי. במאמר השישי בגיליון עוסק **סא"ל (במיל') דודי סימן-טוב** בניתוח התפתחות הקהילה האסטרטגית בישראל, תוך שימת הדגש על החטיבה האסטרטגית באגף התכנון. סימן-טוב בוחן את ההתפתחות של החטיבה האסטרטגית לאורך השנים ומתאר מבוכות הנובעות מהשתנות הסביבה ומהתכנים שנדרשו מהחטיבה לאורך השנים. סימן טוב מספר כיצד איבדה החטיבה את המונופול התכנוני שממנו היא נהנתה עם הופעתם של גופים נוספים בקהילה כמו האגף המדיני-ביטחוני במשרד הביטחון, ומציע ליצור קהילה אסטרטגית ביטחונית רשתית ופתוחה לסביבה האזרחית. קהילה זו צריכה להיות מושתת על ההבנה שתהליך גיבוש אסטרטגיה הינו תהליך מתמשך של למידה ושל השתנות שאינם בהכרח היררכיים.

עיקרון נוסף הוא פורום מטכ"ל. במאמר השביעי בגיליון בוחנים **סא"ל תמר ברש**, רע"ן מדעי ההתנהגות בחיל הים, ו**סא"ל (במיל') יותם אמיני**, שבתפקידו

האחרון בצה"ל היה רע"ן הערכת בכירים, היבטים שונים הנוגעים להיות פורום מטכ"ל ההנהלה הבכירה של צה"ל, תוך התמקדות בשלוש זוויות התבוננות: אחריות ניהולית, הובלת תהליכי חשיבה ארגוניים ואופן מינוי האלופים. לאחר שביצעו ראינות עם אלופים בקבע ובמילואים, בחנו הכותבים את פורום מטכ"ל ואת הדינאמיקה הקיימת בו. בפרט דנו בשאלות האם המתחים והקשיים שבקבוצה הם בלתי נמנעים? האם פורום זה מתנהל ופועל כהנהלה בכירה בארגון – על כל המשתמע מכך – ועד כמה החברים בו (בהווה ובעבר) חווים עצמם כחלק מההנהלה של הצבא. מן הראיונות עלה כי יש פער בין הפוטנציאל הטמון בפורום לבין מיצוי בפועל – פער הנובע ממסורת ארוכת שנים ומתלות הדדית שלילית. לאור זאת, ממליצים הכותבים לקדם תהליכים רבזרועיים משותפים שיש בהם גם תועלת לבניית אמון, לייצר מנגנוני חשיבה קבועים ורצופים בראשות הרמטכ"ל ולהסדיר את תהליך מינוי האלופים, במיוחד השתלבות בפורום מטכ"ל וערך מוסף אינטלקטואלי.

עיקרון אחרון לחלק זה הוא הרעיון של 'יצירת משמעות'. המאמר השמיני בגיליון, מאת **רס"ן יצחק בנבניסטי וסא"ל מתניה צחי**, עוסק בתהליכים המבצעיים המתנהלים בגופים מפעילי הכוח של צה"ל – הפיקודים המרחביים – ובקשיים המצויים בהם. הכותבים מאבחנים שני מנגנונים שמפעילים המפקדים והמפקדות לשם יצירת המשמעות (Sensemaking), קרי להבין את תמונת המצב ולממש את ההחלטות לגביה, והם המנגנון המסדר והמנגנונים המאפשרים. לטענתם, שילוב המנגנונים, באיזון ובשילוב נכון, יביא להבנה טובה יותר של המצב וקבלת החלטות נכונות בתהליכים מבצעיים.

לסיום, כהרגלנו, נסיים בתהיות אל העתיד. מהם הכלים לנווט במציאות הסוערת שלנו? איך מפתחים כלים מסוג זה? ומי מפתח אותם כיום? נציין כי גיליון זה הוא השלישי בפרויקט שכינינו "מטכ"ל" – פרויקט משותף למרכז דדו ולקציני מחלקת מדעי ההתנהגות (ממד"ה). נודה לכל השותפים על הלמידה המשותפת ועל ההעמקה בסוגיות מרתקות ורלוונטיות ברובד מורכב זה. נודה במיוחד לרס"ן (במיל') רינת משה ולסא"ל (במיל') ד"ר סער רווה על העבודה המשותפת והנעימה ביצירת פרויקט זה.

אלוף־משנה	ערן	אורטל
ראש	צוות	החשיבה

דבר נוסף

הגיליון הנוכחי של "בין הקטבים" הוא השלישי בסדרת גיליונות המוקדשים לעיון במטה הכללי של צה"ל. הפרויקט נולד בשיתוף פעולה בין יוזמה של קבוצת למידה במרכז למדעי ההתנהגות לבין מרכז דדו שעוסק בעצמו גם בחקר המטה הכללי. מטרת קבוצת הקצינים ממדעי ההתנהגות שיש לה ניסיון מצטבר רב בתחום המפקדות הגבוהות, הייתה לבחון את המטכ"ל וללמדו באמצעות מונחי יסוד מקצועיים – מנהיגות, פיקוד וניהול, אסטרטגיה ולמידה, תרבות ארגונית ועוד.

הידע שהתפתח ושהוצג בחלקו בגיליונות "בין הקטבים", מוסיף לעיון ולמחקר שנצברו בהגות הצבאית על אודות המטה הכללי של צה"ל. ידע המחזק מן הצד האחד הנחה שלפיה המטכ"ל הוא גוף ייחודי הפועל לפי הגיון, יעדים ופרטיקות שונים מאלו הקיימים במפקדות הנמוכות יותר. מן הצד האחר, אותו ידע מוכיח טענה שלפיה המטה הכללי של צה"ל שבו בהנחות ובתפיסות מסורתיות של דרגי הביצוע ובכלל זאת של הדרגים הטקטיים. אשר על כן, מאמריהם של המפקדים ושל אנשי המקצוע מאשררים את ייחודיות המטכ"ל כגוף המצוי בין צמתים – אסטרטגיים ומערכתיים, צבאיים ומדיניים, ביטחוניים ואזרחיים – שבמקביל גם חושפים כיצד במטכ"ל פועלים לפי קודים מבצעיים, תרבותיים וארגוניים הנצברים "מלמטה למעלה". כך שנוצר פער בין הפוטנציאל הגלום בסביבת המטה הכללי לבין הקושי לפרוץ את המסורות ואת הידע המעשי שנצברו בסביבות המבצעיות והטקטיות. פער זה מקשה על הפיקוד הבכיר ועל המפקדות הבכירות לממש את יעדיהם כדרג האסטרטגי של הצבא, הן בעיצוב תהליכי בניין הכוח והן בעיצוב אסטרטגיית הפעלת הכוח.

הסוגיות המרכזיות המועלות במאמרים הללו אודות הפער בין הפוטנציאל לבין

המימוש מתמקדות בתחומים הבאים:

1) היכולת של הפיקוד הבכיר במטה הכללי להתגבר על אותן מסורות ומבני עומק תרבותיים המושרשים בביורגפיה האישית של המפקדים כמו באתוסים הארגוניים המהווים עבורם מצפן.

2) האופנים שדרכם ניתן לפעול על מנת לפתח ידע, מדיניות ופרקטיקות שאינן

מקדשות את הקודם להן, אלא מאתגרות אותו.

חלק מהתשובות לסוגיות הללו שזורות בתוך המאמרים, אך עדיין נדרש בהן עיון נוסף.

אנו מודים למפקדים ולמפקדות שהקדישו מזמנם ושחלקו עימנו הבנות ותובנות

מניסיונם; למרכז דדו ולמערכת "בין הקטבים" על שותפות ועל אומץ

אינטלקטואלי; ולכותבי ולכותבות המאמרים – קציני וקצינות מחלקת מדעי ההתנהגות של צה"ל.

עבודה זו לא היתה קורמת עור וגידים ללא עזרתם של סא"ל לימור פינטו, יוזמת ומובילת קבוצת הלמידה, ושל סא"ל (במיל') יותם אמיתי על המשך ההובלה ויצירת פלטפורמות למידה.

קריאה מועילה,

רס"ן (במיל') רינת משה וד"ר סא"ל (במיל') סער רווח

תוכן העניינים

13	"מגדלור באופק" – הקמת המטה המבצעי בזרוע הים	אלי שרביט, דובי רוז ומירב צור
33	המהפכה בעניינים ימיים – שייטת הסטי"לים	שאול ברונפלד
59	מהרבים אחד: התפתחות המטות המשולבים בארצות הברית וגישת השילוביות (1947-1991)	טל טובי
83	המתח שבין הפיקוד והשליטה – התפתחות המטה הכללי הפרוסי	אייל ברלוביץ
101	לכידות תפיסתית כמרכיב באפקטיביות של צה"ל	מאיר פינקל
115	התפתחות העיסוק האסטרטגי בצה"ל	דודי סימן טוב
133	"השלם קטן מסכום חלקיו"?! שלוש זוויות התבוננות על 'פורום מטכ"ל' כהנהלה הבכירה של צה"ל	תמר ברש ויותם אמיתי
151	המנגנון המסדר או המנגנונים המאפשרים? כיצד גנרלים ומפקדות מבינים את ה"מצב"	יצחק בנבניסטי ומתניה צחי

המחקרים, התובנות והדעות שבכתב עת זה משקפים את עמדות הכותבים ואינם מייצגים את עמדתו הרשמית של צה"ל

”מגדלור באופק”

הקמת המטה המבצעי בזרוע הים

אלי שרביט, דובי רז ומירב צור¹

”Every successful and coherent transformation of an organization begins with a clearly articulated statement about what it wants and needs to become”

General Gordon R. Sullivan²

אירוע משברי בסביבת אי וודאות – תחילת ההבנה שצריך ”מגדלור”

במהלך מלחמת לבנון השנייה בליל שבת, 14 ביולי 2006, נפגעה אח”י (אונית חיל הים) ”חנית” מטיל חוףיים מדגם C-802 שנורה לעברה בידי ארגון חיזבאללה ממרחב ביירות. כתוצאה מהירי נהרגו ארבעה לוחמים,³ והספינה חוותה פגיעה משמעותית בכלל מערכות הלחימה ומערכות העזר. כתוצאה מהיפגעות אח”י חנית, שינתה זרוע הים את היערכותה ואת גישתה המבצעית, ולמעשה למעט הסגר הימי, השפעת זרוע הים על תוצאות המלחמה הייתה מוגבלת.

היפגעות אח”י חנית היא דוגמה לאירוע משברי שבמסגרתו מציאות ברורה וודאית לכאורה מתערערת באחת על ידי אירוע שניתן להגדירו כ”הפתעה בסיסית”.⁴ מה עושים במצב כזה? כיצד מתמודדים עם הצורך לפעול מבצעית בתוך מציאות חדשה שמרכיבי אי הוודאות בה הם רבים בטווח הקצר? וכיצד נכון לבנות את הכוח בראייה ארוכת טווח? יתרה מכך, כיצד מצליחים לייצר צמיחה, התחדשות ואמון בארגון וביכולות המבצעיות מצד הלוחמים בתוך המציאות החדשה? במבט לאחור נראה כי אירוע אח”י חנית היה סימן שהעיד על תהליך השתנות שעבר האויב, ושאותו לא זיהתה זרוע הים, ועל כן היא לא נערכה אליו כראוי. זאת

¹ אלוף אלי שרביט הוא מפקד זרוע הים. סא”ל דובי רז הוא רע”ן עליונות ואש במחלקת מבצעים של זרוע הים. מירב צור היא מנתחת מערכות ארגוניות.

² גנרל גורדון סאליבן שימש מפקד צבא היבשה של ארה”ב במהלך השנים 1991-1995. במסגרת תפקידו עסק רבות בשינוי של הצבא האמריקאי ובהתאמתו לעידן שלאחר המלחמה הקרה.

³ רב סמל מתקדם דב שטרנשווס, סמל ראשון טל אמגר, סמל יניב הרשקוביץ ורב טוראי שי אטיאס זכרם לברכה.

⁴ הפתעה המערערת את הנחות היסוד שלנו. צבי לניר, *הפתעה הבסיסית – מודיעין במשבר* (תל אביב: הקיבוץ המאוחד, 1983).

ועוד, בבחינה מעמיקה יותר נראה כי ניתן ללמוד מאירוע זה, מהתהליכים שהובילו אליו, ומתהליכי השינוי שבאו בעקבותיו, אלא לשינויים המערכתיים והארגוניים הנדרשים על מנת להתאים את זרוע הים לאיום המשתנה.

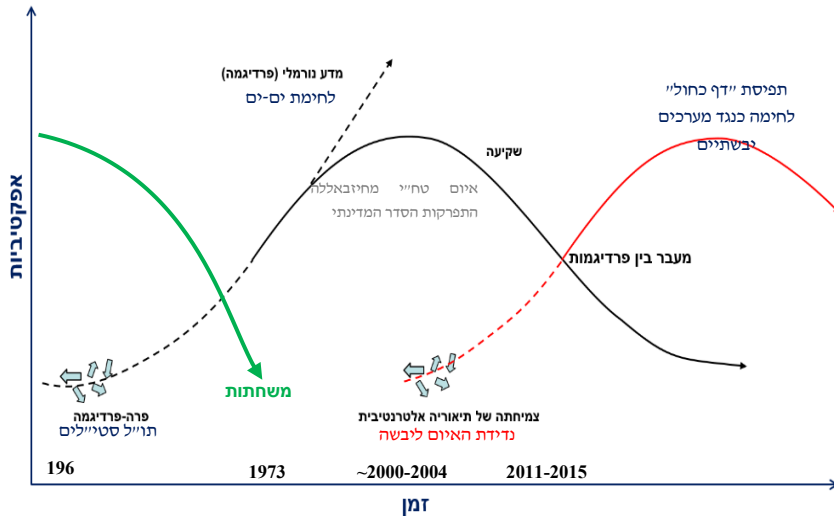
אם בוחנים זאת בשילוב עם תהליכים נוספים שהתרחשו בעשר השנים האחרונות, ניתן להצביע על תהליך שינוי עמוק יותר, בהרבה, בחשיבותה ובמשמעותה של זירת המבצעים הימית (ובתוך כך של זרוע הים כמובן) לעוצמתה של מדינת ישראל, לכוח של צה"ל ולשיפור יכולתו להילחם באויב ולהכריעו.

כעשור לאחר אירוע אח"י חנית, נמצאת זרוע הים בתהליך השתנות ארגונית ותפיסתית מהמשמעותיים שעברה מאז מלחמת יום הכיפורים. תהליך השינוי שעבר האויב, כפי שיתואר להלן, ומגמות משפיעות נוספות בזירת המבצעים הימית, נותחו באופן מעמיק, והלקחים שהופקו הובילו לתהליכי התעצמות ולשינויים ארגוניים חסרי תקדים בזרוע. מטרת מאמר זה היא לסקור את התהליך, הן מהרמה התיאורטית והן מהבחינה המעשית, ולתאר את תהליכי השינוי שהובילה זרוע הים במהלך השנתיים האחרונות, במיוחד את תהליך ההקמה של המטה המבצעי במטרה להתאים את עצמה לאתגרי העתיד.

זרוע הים משנות ה'70 – מורשת העבר ו"פער הרלוונטיות"

על מנת להבין טוב יותר את התהליך, נצעד אחורה בזמן וננסה לתאר את דפוס ההתפתחות של תפיסות הלחימה מאז מלחמת ששת הימים בזירה הימית בכלל, ובזרוע הים בפרט. עד מלחמת ששת הימים תפיסת הלחימה באשר לקרב הימי הייתה כי על מנת לעמוד במשימות הזרוע ולהכריע את הקרב הימי, נדרשים כלי שיט גדולים (משחתות) המצוידים במערכות נשק המתבססות על תותחים בקטרים שונים. לאחר כישלונה של זרוע הים במלחמה, ובמיוחד לאחר טיבועה של המשחתת אילת על ידי טילי ים-ים מצריים, התעצבה תפיסה שונה – תפיסת לחימת הסטי"לים (או לחימת ים-ים), אשר הגיעה לכדי בשלות ולמבחן מבצעי במלחמת יום הכיפורים.⁵

⁵ להרחבה על תהליך זה ראו מאמרו של שאול ברונפלד "המהפכה בעניינים ימיים – שייטת הסטי"לים" בהמשך גיליון זה.



איור 1 – אפקטיביות תפיסת הלחימה הימית מששת הימים ועד היום

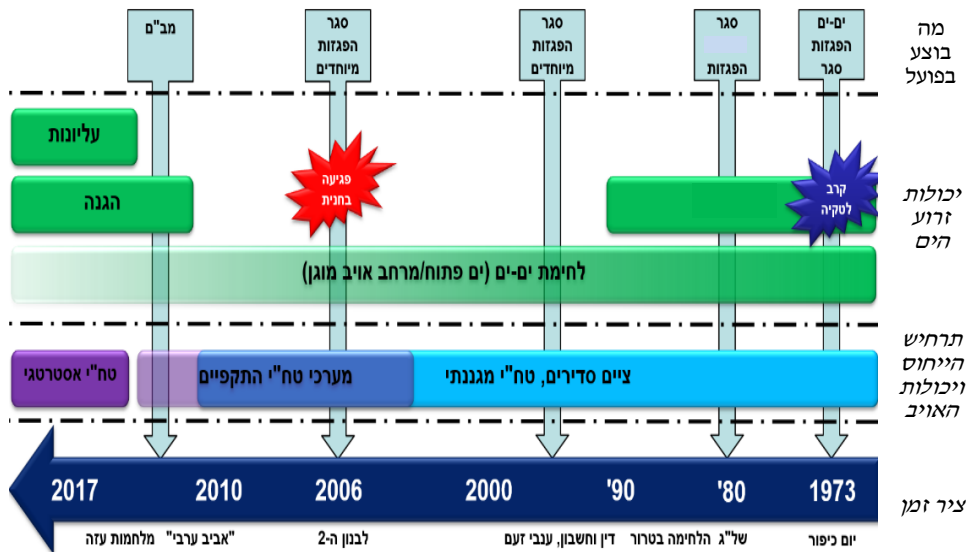
ההצלחה הכבירה של הזרוע ביום כיפור הובילה לכך שלאחר 1973 לוחמת הים-ים של הסטייליים הפכה להיות "הפרדיגמה השלטת". בהתאם לכך פותחה תורת הלחימה, והופנו מרבית המשאבים בתהליכי בניין הכוח של הזרוע במשך כ-35 שנה. אם נשלב את העובדה כי תרחיש הייחוס העיקרי של צה"ל היה לחימה בצבאות סדירים, במיוחד בצבא הסורי, הרי שלא היה צורך בפיתוח תפיסות לחימה, יכולות או פרדיגמות נוספות.

מניתוח מורשת העבר של זרוע הים (ראו איור 1), ניתן לראות באופן מעמיק יותר את אופן התפתחותה והפעלתה של הזרוע בשלושים השנים האחרונות. מלחמת יום הכיפורים הייתה המחולל העיקרי, וקרב לטקיה⁶ ושאר קרבות הסטייליים בזירות השונות נתפסו כאבן יסוד לאופן היערכותה של זרוע הים במהלך השנים הבאות. לאור זאת נקבע כי המטרה העיקרית של זרוע הים בלחימה הינה השמדת צי האויב "על האפס" (אפס נפגעים לכוחותינו), וזאת על ידי לחימת ים-ים. כלומר על ידי כלי שיט הנלחמים בכלי שיט ומטביעים אותם. תורת הלחימה הגדירה כי הדרך להשיג זאת באופן אופטימאלי היא על ידי תפיסת "הקרב המשולב" – צורת לחימה

⁶ קרב לטקיה הינו קרב הסטייליים הראשון אי פעם, והוא התחולל מערבית לעיר הנמל הסורית לטקיה בליל ה-6-7 באוקטובר 1973. במסגרתו נלחמו ספינות שייטת 3 במספר סטייליים אוסה סורים והטביעו את כולם, וכל זאת ללא נפגעים לכוחותינו.

המשלבת את המרכיבים השונים של זרוע הים (סטי"לים, צוללות וכלי קומנדו) תחת פיקוד אחד ומטרה אחת, אשר הקרב הימי הוא שיאה. המטרה בלחימה היא השמדה של צי האויב בים הפתוח, במבואות הנמלים ובתוכם, על מנת שהוא לא יוכל להיות גורם משפיע בלחימה, ועל ידי כך להשיג את העליונות הימית⁷ בזירת המבצעים הימית.

באיור שלעיל ניתן להבחין במספר מאפיינים מעניינים נוספים. היכולת המרכזית של זרוע הים ממלחמת יום הכיפורים ועד עתה הייתה הלחימה בצי אויב ובהתאם לכך התמקדה הזרוע בתפיסת לחימה זו בצירי בניין והפעלת הכוח כתפיסה יחידה.



איור 2 – התפתחות המענה הימי משנת 1973 ועד ימינו

באיור ניתן לראות גם כי במהלך שנים אלו, ממלחמת יום הכיפורים ועד ימינו, לא נבחנה זרוע הים הלכה למעשה אל מול איום הייחוס המרכזי, כפי שזה נתפס על ידה, כלומר בלחימת ים-ים. מלחמת של"ג ומבצעי שנות ה-90 שכוונו כנגד ארגוני המחבלים בלבנון, אשר לא החזיקו בצי סדיר, לא הביאו לידי ביטוי את התוכנית

⁷ התורה הגדירה שני מונחים שונים – "שליטה ימית" ו"עליונות ימית", אשר נבדלו זה מזה במידת עומק השליטה על פני רצף הזמן והמרחב. בעוד ששליטה ימית היא מוגבלת בזמן ומרחב, עליונות ימית הוגדרה כאחת שאינה מוגבלת על פי פרמטרים אלו.

הללו. שאר המאמצים של זרוע הים בלחימה לאורך שנים אלו עסקו בעיקר בסגירת גבולותיה הימיים של מדינת ישראל מפני חדירות מהים ובהפגנת כוח מול מדינת לבנון, בין אם על ידי הטלת סגר ימי על נמלי המדינה ובין אם על ידי ביצוע הפגזה של החוף על ידי ספינות שייטת 8.3.

לסיכום חלק זה, ניתן לראות כי איום הייחוס לאורך השנים מאז שנות ה-70 ועד סוף העשור הראשון של שנות ה-2000 היו הציים הסדירים של מדינות ערב – בעיקר סוריה אך גם מצרים. על כן נבנתה זרוע הים לאור מטרות העיקריות – השגת עליונות ימית על ידי השמדת צי האויב. בכך התמקדו הן התוכניות האופרטיביות והן תהליכי בניין הכוח.

השתנות זירת המלחמה והמים הכלכליים כמנוע צמיחה משמעות

היפגעות אח"י חנית והתחקירים שבאו בעקבות האירוע, לא היוו כר מספק לצמיחתה של תפיסה חדשה, אך הם היוו זרז (קטליזטור) חלקי לתהליך השתנות ראשוני. אולם תהליך זה עסק בעיקר בלימוד הלקחים הטקטיים והאופרטיביים שהופקו מהאירוע ובפיתוח של חוסן נפשי ודרכי התמודדות עם אירועים משבריים. במשך מספר שנים נותח אירוע אח"י חנית כתקלה יוצאת דופן (סינגולרית), ועל כן עסקה הזרוע בניסיון לפתור את הפערים באמל"ח ובטקטיקה על ידי הסתכלות מצומצמת יחסית. הזרוע לא הפגימה את עומק הפער ואת הצורך בשינוי תפיסתי מערכתי באופן ההתמודדות במלחמה הבאה.

כעשור לאחר האירוע ובעקבות תהליכי שינוי נוספים שעברה זירת המבצעים הימית, נוצר בסיס איתן להיווצרותה של "פרדיגמה אלטרנטיבית", אשר הובילה בהמשך לתהליך השתנות עמוק ומשמעותי יותר בהרבה.

כאמור, במהלך השנים הללו חלו מספר תמורות משמעותיות, הן במציאות המזרח תיכונית והן במקומה של זרוע הים כאחראית על הגנת אחד המשאבים יקרי הערך ביותר שגילתה מדינת ישראל – מאגרי הגז הטבעי הנמצאים במרחב המים הכלכליים.⁹ ממשלת ישראל הטילה על צה"ל, ובתוך כך על זרוע הים, את האחריות הבלעדית להגנה על מרחב המים הכלכליים ועל האתרים האסטרטגיים שבתוכם

⁸ כמובן שלאורך השנים עסקה זרוע הים באופן נרחב בהפעלת כוחות מיוחדים במבצעים בשגרה ובחירום. מכיוון שמדובר בכוחות בהיקף קטן יחסית וביכולות מצומצמות, אשר אינן אמורות להיות מושך אופרטיבי מרכזי, אין המאמר מתמקד ביכולות אלו.

⁹ מרחב המים הכלכליים הינו המרחב הימי המשתרע עד לטווח של 200 מייל ימי מחופי הארץ. במרחב זה עומדת למדינה הזכות להפיק את אוצרות הטבע השונים ולראות בהם כשלה. מצבורי הגז הטבעי שהתגלו בשטח המים הכלכליים של מדינת ישראל, נחשבים כגדולים מאוד בקנה מידה עולמי, והם היוו פריצת דרך משמעותית בביסוס עצמאות אנרגטית לעשרות השנים הבאות.

מפני כלל האיומים העשויים לפגוע במערך הפקת הגז הטבעי של מדינת ישראל. להחלטה זו הייתה משמעות רבה – הרבה מעבר להשפעה כזו או אחרת על גודל הצי. עיקר השוני מתבטא בהיבט האסטרטגי של הזרוע כמגינת העצמאות האנרגטית של מדינת ישראל. התמורות שחלו במשק האנרגיה של מדינת ישראל, והעובדה כי הוא מתבסס כבר היום באופן אבסולוטי¹⁰ על גז טבעי המופק מהים, הופך אותו לפגיע מאוד ונעדר חליפיות אנרגטית שאפיינה אותו בעבר. בשל ההישענות המשמעותית על הגז הטבעי מהים להפקת האנרגיה, פגיעה באסדת גז יכולה לגרום לנזק אסטרטגי משמעותי למדינת ישראל.¹¹ עובדה זו הביאה לכך שעל זרוע הים הוטלו תחומי אחריות חדשים ומשמעותיים לאין שיעור מאלה שהיו לה בעבר, אשר ניתן לומר כי אחריותה עליהם היא למעשה בלעדית.



סער 5 מגינה על אסדות הפקת הגז¹²

¹⁰ מידת ההסתמכות על הפקת הגז הטבעי במשק האנרגיה צפויה אף לגדול בשנים הקרובות עם פיתוח של מאגרים נוספים כגון לווייתן, כריש ותנין.

¹¹ להרחבה נוספת על אתגרי ההגנה על מערכי ההפקה במים הכלכליים ראו מאמרו של יובל איילון, "בחינת סוגיית ההגנה על משאבי האנרגיה של ישראל במים הכלכליים", מערכות 472 (2017).

¹² התמונה באדיבות חיל הים.

בצד זאת גם חיזבאללה זיהה את הפוטנציאל הטמון במרחב הימי, ועל כן הוא פעל כדי לבנות מערך טילים התקפי ומשמעותי, אשר ניתן להגדירו כמערך התקפי אסטרטגי לכל דבר. ביטוי לכך ניתן לראות בדברי מזכ"ל חיזבאללה על "משוואת הגז" ועל סגר ימי שיטיל הארגון בבוא היום על מדינת ישראל.¹³ מכאן שאיום על פגיעה בתנועת הסוחר המגובה ביכולת מבצעית אמיתית, צפוי להעלות באופן דרמטי את פרמיות הביטוח שמשלמות אוניות סוחר המגיעות לישראל, ובעקבות כך הן תימנענה מהגעה לנמלי הארץ. סגר ימי כזה יפגע פגיעה קשה במשק הישראלי המושתת על יכולות הייצוא והייבוא המתבססות כמעט לחלוטין על התווך הימי, וזאת בשל העובדה שבהיבט זה מדינת ישראל משולה למעשה ל"איי" ללא מוצא יבשתי להעברת סחורות.¹⁴

הפגיעה באח"י חנית שנתפסה בעיני חיזבאללה כהצלחה, הובילה להעצמת יכולות התקפיות אלו בקרב הארגון ולפיתוח תפיסה ימית התקפית שהתבססה על מערך נרחב של טילי חוף-ים מדויקים. יש להדגיש כי מערכי טילי חוף היו לסוריה ולמצרים מאז ומתמיד, אולם בעוד שהאוריינטציה של מערכים הייתה בעיקר מגננתית, חיזבאללה בנה מערך התקפי ארוך טווח.¹⁵ את השפעת מערך זה ניתן לחלק לשניים: השפעה ברמה האסטרטגית על המים הכלכליים ועל חופש השיט אל מדינת ישראל, והשפעה ברמה האופרטיבית על חופש הפעולה של זרוע הים במרחב הימי של לבנון במסגרת המערכה הצה"לית. חשוב לציין כי זרוע הים מעולם לא פעלה במציאות שבה מערכי טילים של האויב מאיימים על מרחב המים הטריטוריאליים והכלכליים של מדינת ישראל. למעשה, אל מול תרחיש ייחוס חדש זה ניתן לומר כי זירת הלחימה החדשה של זרוע הים אינה נמצאת כלל בים, ושהמעגל הראשון של הלחימה באחד מהמאמצים העיקריים של הזרוע נמצא ביבשה, אך הוא מקרין לים את איומיו ואת יכולותיו. התפתחות זו הובילה את זרוע הים להתחיל לדבר על הצורך בהשגת "עליונות ימית" גם בהקשר של הזירה הלבנונית. מצב שלא היה קיים עד אז בעגה המבצעית, שכן על פי התפיסה שהתקיימה עד אז "עליונות" היה נדרש להשיג מול צי אויב – וכזה לא נמצא בלבנון באופן משמעותי עד היום. המשמעות של השגת "עליונות ימית" מול מערכי אש הערוכים ביבשה לא הייתה מובנת מאליה,

¹³ בזעיר אנפין ניתן לראות כדוגמה את ההשפעה התודעתית של אירוע נפילת הטילים בסמיכות לנתבי"ג במהלך "צוק איתן", אשר גרם לסגירתו למשך 24 שעות. סגירת הנמל הובילה, הלכה למעשה, לסוג של "סגר אווירי" על מדינת ישראל.

¹⁴ אלי שרביט, *נמלי ים אזרחיים כמרכיב בביטחון הלאומי* (תל אביב: מכון המחקר של מב"ל; קתדרת חייקין לגאואסטרטגיה, 2009).

¹⁵ "האיום הטילי של איראן על ארה"ב וישראל", *ממרי* – המכון לחקר תקשורת המזרח התיכון, 5 במרץ 2014, www.memri.org/cgi-webaxy/item:3757, (אוחזר בתאריך 27 בנובמבר 2017).

כלל ועיקר, זרוע הים מצאה עצמה במצב שבו היא נעדרת כלים מבצעיים רלוונטיים להשגתה.

חובה להזכיר גם את התהליך שכונה בתחילתו "האביב הערבי", אך נכון יותר לכנותו "התפרקות הסדר המדינתי במזרח התיכון", כגורם מאיץ נוסף ומשמעותי בתהליך. התהליך שהחל ב־2011 ושבּו התפרקו חלק מהמדינות, במיוחד הלחימה במדינת איום הייחוס המרכזית דאז – סוריה – הוביל לכך שנראה היה כי התוכניות האופרטיביות המרכזיות שלנו אינן רלוונטיות יותר, ועל כן צריך לתכנן "משהו חדש". גם תהליכים ואירועים שהתרחשו במערכת המזרח תיכונית בעקבות "האביב הערבי", וכניסתם העמוקה של שחקנים מעצמתיים למרחב, השפיעו מאוד על המרחב הימי. כתוצאה מכך הציים והמדינות הנוספות הפועלות במרחב השפיעו גם על אופן הפעולה הנדרש מזרוע הים במרחב זה וגם על תהליכי החשיבה והתכנון המורכבים יותר הנדרשים לפני כל פעילות. זאת במקביל לצורך בשימור עוצמתה הימית המסורתית של הזרוע, בדמות סטי"לים וצוללות, מול התבססות הנוכחות של המעצמות באגן המזרחי של הים התיכון והנוכחות האופרטיבית ההכרחית במקרה של תפניות אזוריות או לטובת פעילות בזירות רחוקות.

במהלך עשר השנים האחרונות אנו עדים למעשה לתהליך עיצובה של גישה אחרת בהתפתחות האויב, וכתוצאה מכך בתפיסות הלחימה של זרוע הים. האויב הימי המסורתי "נעלם" מהמרחב הימי ו"נדד" ליבשה, ושם הוא הקים יכולות מתקדמות ותורות לחימה המעקרות את היתרונות המסורתיים של זרוע הים בלחימה. יש מי שהגדיר זאת כך: "חיזבאללה בנה למעשה את הסטי"ל הכי טוב בעולם – יש לו הרבה טילים, והוא אינו יכול לטבוע".

תהליך זה דומה מאוד לתופעה שכונתה "שדה הקרב הנעלם" שבמסגרתו נעלמו המטרות הצבאיות המסורתיות ביבשה והוחלפו בידי ארגון סמי־צבאי, מאזורח ושריד המתבסס במרחב האורבני האזרחי ובתווך התת־קרקעי. ההבדל המשמעותי הוא שבעוד שדה הקרב היבשתי "נעלם" אך נשאר באותו תווך – היבשה – שדה הקרב הימי נדד לתווך אחר לחלוטין – כזה שאינו מוכר ושלא טופל עד כה בידי זרוע הים. בתחילה ניסתה זרוע הים לפתור את הבעיה באופן המיידי והזמין ביותר האפשרי – הפקדת המשימה מ"קצה לקצה" בידי חיל האוויר כזרוע המתמחה בהפעלת אש. לאחר מספר שנים הובן כי פתרון זה הוא חלקי ואוצר בתוכו בעייתיות מובנית של ניתוק בין האחראיות לבין הסמכות, ועל כן נדרש תהליך עמוק יותר לשינוי ולהתאמה של הזרוע לאתגרים החדשים.

ככלל ניתן לומר כי ההבנה הבסיסית הייתה שאיום הטילנות מצד האויב התגבר, וכי תפיסת הלחימה המבצעית של "לוחמת ים-ים" לא תספק את ההישג הבסיסי הנדרש של השגת עליונות ימית. הבנה זו היא אשר התניעה את תהליכי השינוי שיפורטו בהמשך.

ניצנים של שינוי – הגדרה מחודשת של ה"עליונות הימית" ותפיסת "דף כחול"
 כאמור, המונח "עליונות ימית" אינו חדש בזרוע הים. ברם בעבר מונח זה התייחס בעיקר לצורך בהשגת עליונות אל מול ציי אויב – תרחיש הייחוס של הזרוע במהלך 30 השנים האחרונות. התוכניות המבצעיות המרכזיות מאז מלחמת יום הכיפורים היו בעיקרן תוכניות התקפיות כנגד ציי האויב, ובמיוחד כנגד הצי הסורי כתרחיש ייחוס מרכזי. השתנות המציאות האזורית, האויב והאיומים כפי שתוארו לעיל, הובילו לפער רלוונטיות¹⁶ – פער בין התוכנית לבין המציאות המשתנה שגרם לכך שההיערכות והמוכנות המבצעית של זרוע הים היו לקויים. פער זה הוא אשר הוביל לתהליכי השינוי הפרדיגמטי והארגוני שאותו התניעה הזרוע בשנים האחרונות. לפני כשלוש שנים החל בציר בניין הכוח תהליך גיבושה של תפיסה להשגת "עליונות ימית" – בהקשרה החדש כמובן – המגדירה את תרחיש הייחוס כהתמודדות מול מערך טילים יבשתי, התקפי ואסטרטגי. תפיסה זו הקרויה בשם "דף כחול", איגדה בנוסף לכך בציר בניין הכוח צבר פרויקטים נרחב לתצרוף שבו לכל פרויקט יש הקשר ברור לסגירת פער טקטיאופרטיבי ולתרומתו להשגת עליונות ימית מספקת בשני המישורים האסטרטגי והאופרטיבי.

בפשטות ניתן לומר כי התוצרים ממסמך זה נועדו להקנות לזרוע הים את היכולת המבצעית לטפל במערכי טילי החוף של האויב בכלל ההיבטים הנדרשים: איסוף, מודיעין ואש. זאת בצד חיזוק יכולות ההטעיה וההגנה על כלי חיל הים. חשוב לציין כי חלק ניכר מיכולות אלו, במיוחד יכולות האיסוף והתקיפה כנגד מטרות ביבשה, לא היו קיימות בעבר בזרוע הים כלל וחלקן כגון יכולות הגנה, הגדיר את הצורך בשדרוג יכולות קיימות ואת התאמתן לתרחיש הייחוס ולאיומים הנוכחיים. תפיסת "דף כחול" היוותה למעשה את יריית הפתיחה לתהליך ההשתנות הארגונית של זרוע הים.

¹⁶ פער הרלוונטיות/היסט – הפער שנפער בין השינוי בסביבה לבין האופן בו אנו חושבים ופועלים. עיצוב, תהליכי הלמידה ופיתוח ידע לצרכי פיתוח תפיסות במפקדה הכללית ובמפקדות הראשיות, מטכ"ל 7-תת-09.

עם חתימת התפיסה והיציאה לדרך של מספר פרויקטים משמעותיים העומדים בבסיסה של תפיסה זו, החלו מספר תהליכים נוספים – הפעם בציר הפעלת הכוח. בראש ובראשונה נראה היה כי תפיסת הפיקוד והשליטה שתאמה את התוו"ל הישן ואת מתווה ההפעלה המבצעי של זרוע הים בחירום, אינה מתאימה עוד, ועל כן התבצע תהליך מחשב בפורום המבצעי של הזרוע שבמסגרתו נידונה הסוגיה. התפיסה הקודמת שהגדירה את מפקד שייטת הסטי"לים כגורם הפיקוד העיקרי בים הפוקד על הכוחות השונים והמסנכרן את הלחימה בין כלל הכוחות הימיים, התאימה לתפיסת הקרב המשולב שאפיין את הקרב הימי הקלאסי כנגד צי האויב. נראה היה כי תפיסה זו אינה מתאימה ואינה תומכת את החלוקה לכוחות משנה שכל אחד מהם אחראי על משימה אחרת, ושהקשר ביניהם איננו מחייב תיאום הדוק כבעבר. על כן הוגדר כי ציר השליטה על המשימות יכול להתבצע באופן ישיר בין מפקדי כוחות המשנה לבין מפקדת זרוע הים ולא בהכרח בתיווך של מפקד השייטת. יחד עם זאת נשמרה בכירות מפקד שייטת 3 כמפקד הבכיר בים.

בנוסף לכך ולאור העלייה בחשיבות מאמץ ההגנה הרב-ממדי (על-ימי ותת-ימי) בגבולות,¹⁷ הוטלה על מפקדי הזירות (חיפה ואשדוד) אחריות נרחבת יותר לביצוע משימותיהם בחירום, במיוחד במאמץ ההגנה. יש לציין כי בעבר הרחבת האחריות על מאמץ ההגנה לזירות נבעה, בין היתר, גם מחולשת המטה המבצעי על יכולות התכנון והשליטה המוגבלות שלו.

לבסוף הוגדר באופן רשמי כי האחראי על השגת העליונות הימית הוא המטה המבצעי, שכן הוא בעל היתרון היחסי לעקוב, לבקר ולהשפיע על תוכניות התקיפה באש של מערכי הטילים של האויב, כפי שתוכננו והובלו על ידי חיל האוויר. הגדרה זו הייתה תקדימית בשל העובדה שגוף מטה הוגדר כאחראי על השגת הישג מבצעי עיקרי של הזרוע, ויתרה מכך הוא צריך לעשות כן מהמפקדה, וזאת בניגוד לתפיסת הפו"ש המסורתית שקבעה כי המוביל המבצעי לעולם יהיה מפקד כוח ימי בשטח.

זרוע הים החלה גם בתהליך של בניין כוח ובגיבוש תפיסה להפעלת אש מהים. במהלך עשרים השנים האחרונות ניסתה זרוע הים מספר פעמים להציג למטכ"ל את הצורך בפיתוח של יכולות הפעלת אש מהים. ברם, בעוד שבעבר הצורך המבצעי הוגדר בהקשרים של סיוע למאמץ האש הצה"לי, החידוש היה שלראשונה הוגדר הצורך כצורך זרועי פנימי, שנועד לשרת בראש ובראשונה את השגת "העליונות

¹⁷ חשיבות מאמץ זה התחדדה, במיוחד לאחר אירוע חדירת הצוללים לחוף זיקים בעת מערכת "צוק איתן".

הימית". למעשה נועדה האש מהים לאפשר את השגת העליונות הימית באופן עצמאי ואינטגרלי יותר מאשר בעבר, וזאת בצד ההבנה כי היא נדרשת להיות מסונכרת ומתואמת עם הפעלת האש האווירית שתמשיך לשרת את צורכי המשימה על בסיס יתרונותיה היחסיים. לבסוף, התפיסה ויכולות האש מהים אופיינו כך שיתמכו את הדירקטיבה שהכתיב הרמטכ"ל באסטרטגיית צה"ל הדורשת מצה"ל את היכולת לירות "אש מערכתית אפקטיבית (אווירית, יבשתית וימית) בכל זירת המלחמה".¹⁸ בכך תוכל זרוע הים להשתלב גם כגורם המשתתף והמסייע במאמץ האש המטכ"לי. בנוסף יש לציין כי בשל תהליכים נוספים עלו חשיבות והיקף התכנון המבצעי האופרטיבי בזרוע הים. עלייה זו נבעה משינויים ארגוניים שונים בצה"ל ומהעלייה בחשיבותה של זרוע הים בתפיסת השילוביות הבין זרועית שהתגברה באופן משמעותי בשנים האחרונות. תהליך זה השפיע גם הוא באופן מהותי על תחומי העיסוק החדשים שאליהם נכנסה הזרוע, והוביל לעלייה משמעותית בהיקף תהליכי התכנון האופרטיביים השונים שנדרשו מזרוע הים.

תהליכים משמעותיים אלו הובילו את קברניטי הזרוע להבנה כי נדרש לבחון את ההיערכות הארגונית של מטה זרוע הים, ובמיוחד את המטה המבצעי הכולל את גופי התכנון, השליטה והמודיעין. היה ברור כי תהליך בחינה זה נדרש להתחשב בהשתנות האויב והאיומים, בדרישות המבצעיות ובזירת הלחימה כפי שתוארו לעיל, אך גם לנסות ולצפות קדימה את האתגרים המבצעיים העתידיים לעמוד בפני הזרוע בעשרות השנים הקרובות. על כן בצד תהליך הבחינה הארגונית הותנע גם תהליך מחשב אסטרטגי הצופה פני עתיד זרוע הים בשנת 2030¹⁹ והמנסה לתאר את תוואי התקדמותה בערוצים השונים – בניין הכוח והפעלתו, מודיעין, המוכנות המבצעית ופיתוח כוח האדם. תהליך המחשב הארגוני הושפע גם מתהליכי רה"ארגון שעברו בשנים האחרונות גופים שונים בצבא כגון זרוע האוויר, פיקוד הצפון ואגף התקשוב, שהשפיעו על האפקטיביות המבצעית ועל הממשקים מול גופים אלו.

איך בונים "מגדלור"?

ההבנה כי מבנה המטה המבצעי הכולל את גופי התכנון, השליטה והמודיעין אינו תומך באופן מספק את הצרכים המבצעיים הנוכחיים והעתידיים של הזרוע, הובילה אותה לפתוח בתהליך אסטרטגי רחב היקף. מטרת התהליך הייתה לעצב מחדש את

¹⁸ לשכת הרמטכ"ל, אסטרטגיית צה"ל (יולי 2015), 29.

¹⁹ זרוע הים, אסטרטגיית זרוע הים – כיווני פעולה מרכזיים עד שנת 2030 (יולי 2017).

ההיערכות הארגונית להפעלה המבצעית של זרוע הים, במטרה למצות את היכולת המבצעית של הכוח הימי בביצוע משימותיו. מפקד זרוע הים קבע שדחיפות השינוי גבוהה. תאריך יעד לאישור השינוי נקבע לקיץ 2017, ומימושו נקבע לדצמבר 2017. התהליך כלל עבודת מטה רחבה ועמוקה, אשר הוצגה על פי אבני דרך סדורות לוועדת היגוי בראשות מפקד זרוע הים ובהשתתפות ראשי המספנות והמחלקות הרלוונטיים לתהליך. היציאה לעבודה תואמה עם אג"ת כחלק מתהליך ההתעצמות של הזרוע.

הפרויקט המאתגר מותג בשם "מגדלור", בשל היות המגדלור מגדל המפיץ אור לשם סיוע בניווט ובשיט בים, בדומה למטה המבצעי המכווין מהיבשה את הפעילות הימית של הזרוע. המגדלור מסמל גם את יחסי האמון הגבוהים הקיימים בין המטה המבצעי של הזרוע שממנו נשלטות משימותיו, לבין הכלים בים הסומכים עליו כי ידע להכווין אותם במקצועיות ובבטחה ליעדם המבצעי.

המטה המבצעי נשען על שלוש רגליים: תכנון, מודיעין ושליטה. בהתאם לכך וכדי לתמוך במורכבות התהליך רחב ההיקף ובלוח הזמנים המאתגר, נבנו שלושה צוותי עבודה: צוות התכנון והשליטה, צוות המודיעין וצוות עבודת המטה והארגון. ההיערכות הארגונית של רגל התכנון פעלה לפני השינוי הארגוני בחלוקה מתאירת על פי שלושה צירים מרכזיים:

1. ציר התכנון לשגרה ולמב"ם (המערכה שבין המלחמות) – אחריות על כלל התכנון המבצעי השוטף של זרוע הים ובתוך כך על תהליך המו"גים (מבצעים וגיחות) בתוך זרוע הים ומחוצה לה.
2. ציר התכנון לבט"ש (ביטחון שוטף) ולכוננות – אחריות על הפעלת זרוע הים בביטחון השוטף (בתיאום עם הזירות המבצעות זאת בפועל) ועל תחומים נוספים כגון גיוס וכוננות, אבטחת מתקנים חיוניים והגנה עליהם.
3. ציר התכנון לחירום – אחריות על כל התכנון האופרטיבי והפעלת האש. מנעד התכנון של ענף זה התפרס על מגוון רחב מאוד של תחומי ידע – מתכנון מאמצי הגנה בחירום ובמלחמה, דרך תוכניות ימיות שונות, כל עולם הפעלת האש, ההשתתפות והסיוע מהים ועד מבצעי קומנדו מיוחדים בחירום (למלחמה).

שלושת צירים אלו נתמכו בהיבט התקשובי על ידי גוף תקשוב ייעודי האחראי על תכנון הקשר למבצעים, לאימונים, לניסויים ולתרגילים ולתחומים משיקים נוספים. חלוקה זו גרמה למספר פערים משמעותיים, אשר הלכו וגדלו במהלך השנים האחרונות לאור עלייה משמעותית בהיקף התכנון האופרטיבי הנדרש מזרוע הים

לצד תובענות משימות הבט"ש והמב"ם ("השגרה"). הפער המשמעותי הראשון שזוהה היה בהיערכות הלקויה של הזרוע לחירום. מספר האנשים בשגרה, אשר עסקו בתכנון האופרטיבי, היה מצומצם ביותר. עובדה זאת גרמה לתוצר שטחי, ללא התמחות משימתית מספקת במשימות זרוע הים במטה המבצעי בכלל, ובגוף התכנון בפרט. למעשה התוצאה הייתה שזרוע הים לא הייתה מוכנה למצבי חירום ומלחמה ברמה הנדרשת.

במבט לאחור נראה כי במקום להסתמך על תשתית תכנונית אופרטיבית יציבה, נדרשה הזרוע לאלתר בחלק ניכר מהפעמים שבהן היא צריכה הייתה לפעול, וכי מצב זה נבע בין השאר מהארגון הלקוי של המטה המבצעי. כפי שהבנו בתהליך, היה מדובר ב"נבחרת מעולה למב"ם, שידעה להריץ מצוין מבצעים בקבועי זמן קצרים מאוד מחודש לחודש, אבל תכנון מבצעי אופרטיבי אמיתי לא היה קיים, ובכל פעם בחירום נאלצנו לאלתר בזמן אמת".²⁰ לצד פער זה זוהו פערים נוספים כגון חוסר במענה תכנוני ושלילתי מותאם למשימת ההשתתפות מהים למאמץ התמרון; חוסר ביכולת עיצוב ותכנון הרמה המערכתית המקשה על האפשרות להשתלב בשיח המבצעי המטכ"לי; ומענה תקשובי המוגבל לעולמות המסורתיים ושאינו נותן מענה למרחבים החדשים כגון הסב"ר (סייבר), לוחמת הניווט, ניהול הספקטרום והל"א ועוד.

במקביל לפערים ברגל התכנונית גם ההיערכות הארגונית של רגל המודיעין לא הותאמה להשתנות המשימות ולאתגרים של הזרוע. הפער המרכזי ברגל המודיעין הוא בחיבור הנדרש בין המודיעין לבין רגל התכנון ולבין רגל השליטה, על מנת למצות את תוצר המטה המבצעי. פער נוסף בעולם המודיעין מתייחס להתאמתו לשינויים שחלו באגף המודיעין ובקהיליית המודיעין.²¹ נמצא מענה חסר בהטמעת תפיסות המודיעין הצה"ליות, כמו תפיסת הלוחמ"ם (לוחמה מבוססת מודיעין) ותפיסת השילוביות המודיעינית ופער במענה לשינויים הטכנולוגיים בעולם המודיעין, כמו השפעות הסב"ר, מערכות המידע המודיעיניות, הלומ"ר (לוחמה מבוססת רשת) ומעגלי האש הקצרים.

בדומה לשתי הרגליים האחרות גם ברגל השליטה היה פער בין התאמת ההיערכות הארגונית של יש"י (יחידת השליטה הימית המרכזית של זרוע הים בשגרה ובחירום) לבין השינוי בתפיסת הפו"ש, במשימות הזרוע וביכולותיה, ולתוספת של

²⁰ מתוך סיכום מח"י בכנס השקת "אסטרטגיית זרוע הים" (1 באוקטובר 2017).

²¹ אביב כוכבי וערן אורטל, "מעשה אמין – שינוי קבוע במציאות משתנה", בין הקטבים 2 (2014).

הזירה החדשה – זירת המים הכלכליים. נדרש היה לאפיין מחדש את מבנה תאי השליטה ותהליכיהם, על מנת לאפשר מענה אפקטיבי להתמודדות עם אתגרי השליטה הנובעים משינויים אלו. מרכיב מהותי נוסף שנדרש לבחון היה ההשלכות שיש להגדרת מפקד יחידת השליטה המרכזית (יש"י) כמפקד זירת המים הכלכליים. להגדרת תפקיד חדשה זו יש השלכות מרחיקות לכת על היערכות יחידת השליטה בשגרה ובחירום כזירה חדשה ושלישית ורביעית בזרוע הים האמונה על הגנת הנכסים האסטרטגיים של מדינת ישראל בים.

תפיסה ארגונית ויכולות חדשות

התפיסה הארגונית והמבנה הארגוני התומך אותה נידונו ארוכות במסגרת מפגשי ועדת ההיגוי. האתגר המרכזי שעמד בפני הוועדה היה לבנות מערכת ארגונית שתצליח להוביל תהליך הפעלה מבצעית אחוד, שבו המאמצים של שלוש הרגליים במטה המבצעי (התכנון, המודיעין והשליטה) משותפים ומתואמים, והתוצר המבצעי יעיל ואפקטיבי. החלטה מהותית בהיבט זה, במסגרת ההיערכות החדשה, הייתה לשנות את הגדרת תפקיד ראש מספן הים ולהגדירו מחדש כראש המטה המבצעי, תפקיד בעל סמכויות על-מספניות בתהליך ההפעלה המבצעית. הגדרה זו נועדה לאפשר הכוונה אחידה ומתואמת של מאמצי שלושת גופי המטה המבצעי בשגרה ובחירום, על מנת לשפר את האפקטיביות המבצעית של זרוע הים. עוד נקבע כי המענה לחירום ישמש כמצפן בעיצוב ההיערכות הארגונית הכוללת של המטה המבצעי.

תחת עקרון זה מחלקת מבצעים האמונה על התכנון המבצעי עוצבה מחדש במבנה ארגוני משימתי המייצר רצף בין מצבי השגרה, החירום והמלחמה. לשם כך הוקמו צוותים ימיים משימתיים – צוותי י"ם – בראשות אנשי התכנון הסדירים כאבן היסוד של עבודת המטה המבצעי בשגרה. כל צוות י"ם מוביל משימת ליבה מבצעית על מנת לייצר רצף משגרה לחירום המאפשר מיקוד והתמחות משימתית לאורך זמן, שיפור המיומנות ומיצוי משאבי כוח האדם בחירום. מודל ארגוני זה מביא לשינוי דרמטי ברצפת הייצור של המטה המבצעי ובתהליכי העבודה שלו. המודל מאתגר את המבנה ההיררכי ואת תהליכי העבודה המסורתיים של צה"ל ומאפשר תהליכי עבודה ספיראליים ואינטגרטיביים בין גופי המטה השונים המייצרים גמישות ומהירות לצד עלייה באיכות התוצרים ובהיקף ההספקים. כל זאת מבלי לוותר על ההכוונה האסטרטגית של המפקדים הבכירים בתהליך.

הצוותים המבוססים בשגרה על אנשי צוות סדירים מוגדרים באופן מובנה מצירי התכנון, המודיעין והשליטה ביחד עם נציגים רלוונטיים נוספים מציר בניין הכוח, ובחירותם הם מתוגברים על ידי אנשי מילואים. הרכב כל צוות נבחר בקפידה, כך שביחד יודעים אנשיו לפצח את המשימה, תוך מיצוי הידע, הניסיון והאמצעים העומדים לרשות חיל הים וצה"ל בכל נקודת זמן. יכולות אלו מאפשרות לצוות גם להצביע על הצורך המבצעי לשם הכוונת בניין הכוח של המשימה בטווח הקצר והארוך. מודל ארגוני זה מוסד לראשונה במסגרת השינוי הארגוני במטה המבצעי של חיל האוויר ומאז יושם גם בפקוד הצפון ובאגף התקשוב והסבר"ר.

בנוסף לכך הסדירה הזרוע גם את רובד תכנון המערכה כחלק אורגני מהיערכות המטה המבצעי. רובד זה מספק מענה להשתלבות הזרוע באופן מובנה בשיח המטכ"לי ברובד התכנון האסטרטגי וברובד התכנון המערכתית-זירתי. השתלבות נכונה של הזרוע ברובד זה תוכל לאפשר הפעלה טובה יותר של זרוע הים על ידי המטכ"ל ומיצוי נכון יותר של יכולותיה להישגי המערכה.

במסגרת השינוי נערכה זרוע הים באופן ייעודי למשימות ההשתתפות כמי שרואה עצמה שותפה משמעותית בהשגת מטרת המערכה של כוחות היבשה. לפיכך נערכה הזרוע לסייע למפע"ם, לפיקודים המרחביים ולאוגדות באופן מגוון מבחינת יכולות ומתארים בראי יכולותיה בהווה וכמענה לתהליכי בניין כוח להתעצמות ולהרחבת משימות הסיוע בעתיד. משימת הסיוע דורשת מיומנויות ליבה מובחנות הכוללות, בין היתר, הטמעה של "שפת ההשתתפות", תהליכי עבודה משותפים, נוהל קרב ושעון לחימה משותפים. על מנת ליצר זאת, נדרשת היכרות עמוקה בשגרה בין המטה המבצעי של זרוע הים לבין גופי היבשה באשר לצרכים מן הצד האחד, וביחס ליכולות ולאמצעים של הזרוע מן הצד השני. בכך ניתן יהיה לבנות נכון את התכנון האופרטיבי ולעבוד בשילוביות אפקטיבית בחירום. ההיערכות הארגונית החדשה עושה תפנית משמעותית במוכנות הזרוע למשימה זו, והיא תגדיל את מידת תרומתה להישגי המערכה היבשתית.

אחד מהצרכים המרכזיים שעמדו בבסיס התהליך, היה הצורך בהקמת מרכז אש זרועי שלראשונה אמור להקנות לזרוע הים את יכולות התכנון והמימוש של משימות אש. מרכז זה אופיין ונבנה בהתאמה למגמות המובילות היום בצה"ל בהקשרי הפעלת האש כפי שפותחו בשנים האחרונות על ידי חיל האוויר והפיקודים המרחביים, והוא מתחבר לתפיסת הפעלת האש החדשה בצה"ל. בבסיסו כולל מרכז האש מרכיבים מעולמות התוכן הרלוונטיים – אש, תכנון, שליטה ומודיעין. המרכז תוכן כך שיתן מענה מלא לאספקטים השונים הנדרשים להפעלת אש למשימות

השונות, הן לאש האינטגרלית הימית והן לאש מהאוויר. סיוע אש אווירית ימשיך לתמוך את צורכי המשימה על פי יתרונה היחסי – בראש ובראשונה למשימת העליונות הימית – אך גם למשימות נוספות כגון אש להשתתפות וסיוע, הפעלת תוכניות אש לתמיכה במבצעים בזיקה יבשתית או למבצעים מיוחדים הנתונים תחת פיקוד חיל הים ועוד.



תמרון ימי של ספינות חיל הים²²

חלק בלתי נפרד מהמענה הרחבי לכלל המשימות הימיות הוא הרחבת המענה למאמץ התקשובי והעמקתו על ידי הקמת מרכז תקשוב במטה המבצעי. בנוסף למענה התקשובי "המסורתי" נותן המרכז הדגש לעולמות תוכן צה"ליים מתעצמים כדוגמת לוחמה מבוססת רשת (לומ"ר), סב"ר, ל"א ועיצומים. מרכז זה אמון על ההיבטים התקשוביים משלב הפיצוח הרעיוני בצוותי הי"ם, דרך המעטפת התקשובית לתכנון הפרטני, ניהול וויסות האמצעים התקשוביים ועד ניטור המערכות בהיבט המבצעי ומענה לשליטה בזמן אמת ביכולות ובאמצעים הנמצאים בתחומי אחריותו.

²² התמונה באדיבות חיל הים.

השינוי המהותי בציר התכנון ובתפיסת הפו"ש הימית חייב את הזרוע לבצע שינוי גם במוצבי השליטה במטה המבצעי. על מנת להעמיק את המומחיות המשימתית בתהליכי השליטה ולתמוך את ציר ההפעלה הישיר בין מפקדי הכוחות בים לבין מפקדת זרוע הים, הוקמו תחת המשל"י (מוצב שליטה ימי) מוצבי שליטה משימתיים. מפקדי המוצבים לוקחים חלק פעיל בצוותי הי"ם בשגרה באופן המאפשר להם לגשר אפקטיבית בזמן אמת על הפערים בין התכנון לבין התפתחות התנאים בזירת המלחמה. לאור חשיבותה האסטרטגית של זירת ימים כלכליים ניתן לה מענה ייעודי לפיקוד ולשליטה בשגרה ובחירום. בנוסף קלטה יחידת השליטה את תכולות השליטה היבשתית והרציפות התפקודית של הזרוע.

מבנה מספן המודיעין הותאם לתמיכה מובנית בצוותי הי"ם, אך האתגר שעמד בפניו היה דואלי. מן הצד האחד מספן המודיעין נדרש להשתנות ולהתאים עצמו פנימה למטה המבצעי של זרוע הים לתמיכת גופי התכנון והשליטה. מן הצד האחר דרשו ממנו השינויים מרחיקי הלכת בקהיליית המודיעין התאמות משמעותיות גם לעבודה מולם, על מנת להיות מסוגל לספק את המודיעין למשימות זרוע הים באפקטיביות. להתאמות אלו נדרשו שינויים מהותיים בייעוד ובמשימות המודיעין הזרועי, בתהליכי העבודה שלו, בממשקיו הפנימיים והחיצוניים, במיומנויות הנדרשות מאנשיו, בהכשרות ובמבנה הארגוני התומך אותם. במטרה למצות את המשאבים הארגוניים ויכולות צה"ל הקיימות, ניתן הדגש למינוף מנגנוני השילוביות מול קהיליית המודיעין הרחבה, על מנת למצות את יכולות קהיליית המודיעין לטובת משימות זרוע הים. במספן המודיעין אופיין ממשק תהליכי וארגוני המביא לידי ביטוי את התפיסות, התהליכים והטכנולוגיה הקיימים בגופים המודיעיניים האחרים לשם הכוונת יעדים מבצעיים לסיכול ולאיסוף מידע.

במקביל נדרשה התאמה לשינויים המשמעותיים בזירות האויב לאורך השנים, אשר כללה הסדרת המבנה הארגוני בציר הזירה ופתיחת צווארי בקבוק במחקר המודיעיני הרלוונטי למשימות הזרוע. במסגרת השינוי הוקם מרכז מודיעין ימי המספק מענה מודיעיני זירתי מול כל אחת מזירות העניין הרלוונטיות. בהיבט זה ניתן לזהות תהליך של טשטוש הגבול בין התכנון למודיעין ולשליטה במעגל האש שבו לא אחת המודיעין הוא המחולל המבצעי. תהליך זה מגביר את משקל המודיעין במעגל המבצעי והמענה הארגוני נבנה תחת הסתכלות כוללת על הקמת מרכז האש החיילי וכחלק אינטגרלי ממנו.

סיכום

"אם אינך משתנה – אתה עלול להיעלם" קובע ספנסר ג'ונסון בספרו "מי הזיז את הגבינה שלי"²³. שינוי ארגוני ממעלה שנייה הוא מורכב עבור כל ארגון, הן ברובד המשאבים, התהליכים והמנגנונים והן בהיבט גיוס האנשים לקחת חלק אקטיבי בהצלחת השינוי. אבל העובדה כי השינוי הארגוני הזה נערך בגוף מבצעי פעיל שיש לו משימות מבצעיות והנמצא בכוננות "7/24", הופך את ניהול התהליך לאתגר למתקדמים בלבד. המשמעות הנובעת מכך היא שתהליך ההיערכות לשינוי מבוסס ברובו על הגוף הסדיר המבצעי הנדרש לעמוד בכוננות, לצד הכנת תשתית מבצעית לשינוי הארגוני, באופן שהמטה המבצעי יהיה כשיר מבצעית ליום פקודה מיום הכרזתו. קרי, כלל התפיסות, תהליכי העבודה, הגדרות התפקידים, המרכזים, המוצבים והמכלולים, התשתית הפיזית בסביבת העבודה ממערכות ממוכנות ועד מבנה וכשירות האנשים צריכים להיות מוכנים ומתורגלים לפני ביצוע השינוי. מהלך מסוג זה הנוגע בלב הפועם של היכולת המבצעית החיילית, דורש אומץ פיקודי משמעותי. המרכיב המכריע בהצלחת תהליך ההיערכות הוא מעורבות אישית של המפקדים הבכירים ביישום, החל ממפקד זרוע הים, והעברת מסרים ברורים ונחושים לגבי 'רוח המפקד' ביחס לשינוי.

השינוי הפרדיגמטי שעברה זרוע הים הוא ביטוי נוסף המעיד על תהליך השינוי העמוק העובר על המטות המבצעיים ב"עידן המידע". מגוף שבעיקרו היה גוף תכנון מסורתי המבצע את התכנון ולאחר מכן שולט ומזרים סיוע לכוחות הלוחמים בשטח, הפך מטה זרוע הים, כמו זרוע האוויר והפיקודים, למכונה משוכללת של אינטגרציה ואיסוף מידע שיש לה יכולת להתיק מידע ולעבדו לפעילות מבצעית בשגרה ובחירום בקבועי זמן מהירים מאוד ובאופן אינטגרטיבי.

חזון זרוע הים, שפורסם לפני מספר שנים, זיהה זה מכבר כי על זרוע הים "להוות זרוע ימית בעלת חשיבות אסטרטגית לביטחון ולהרתעה הלאומית, לנצח בזירה הימית ולהשתלב בהכרעה הצה"לית". ניצני הצורך הונחו כבר בחזון, אך תהליך הניתוח האפיון והמימוש הוא ארוך, קשה וסיזיפי ודורש אומץ ארגוני ופתיחות מחשבתית, תוך יצירת אווירה המאפשרת הסתכלות עצמית ביקורתית כדי להצביע על הדרוש שינוי.

במאמר זה סקרנו את השינויים שחלו בשנים האחרונות בזירת המבצעים הימית וכתוצאה מכך את התמורות בתפיסת הלחימה של זרוע הים, בתהליכי ההתעצמות

²³ ג'ונסון ספנסר, מי הזיז את הגבינה שלי, (תל אביב: פקר 1998).

והשינויים הארגוניים, אשר מימושם הכרחי על מנת להוביל את זרוע הים בבטחה אל מול האתגרים של העשורים הקרובים. השינויים, כפי שתוארו, מיישמים הלכה למעשה את חזון הזרוע ואת ערכיה ובעיקר את ערכי היוזמה והמצוינות. זרוע הים נמצאת בתנופה של עשייה מבצעית שוטפת ו"רנסנס" אופרטיבי, ואת ראשיתה של התפוקה המבצעית המשופרת ניתן כבר היום להרגיש היטב בתרגילים ובתהליכים שונים המובלים בידי המטה המבצעי המתחדש.

מקורות

- איילון, יובל. "בחינת סוגיית ההגנה על משאבי האנרגיה של ישראל במים הכלכליים". מערכות 472 (2017).
- אסטרטגיית זרוע הים – כיווני פעולה מרכזיים עד שנת 2030 (יולי 2017).
- לשכת הרמטכ"ל, אסטרטגיית צה"ל (יולי 2015).
- "האיום הטילי של איראן על ארה"ב וישראל", ממר"י – המכון לחקר תקשורת המזרח התיכון, 5 במרץ 2014, www.memri.org.il/cgi-webaxy/item?3757, (אוחזר בתאריך 27/11/2017).
- כוכבי, אביב ואורטל, ערן. "מעשה אמ"ן – שינוי קבוע במציאות משתנה". בין הקטבים 2 (2014).
- לניר, צבי. ההפתעה הבסיסית – מודיעין במשבר (תל אביב: הקיבוץ המאוחד, 1983).
- ספנסר, ג'ונסון. מי הזיז את הגבינה שלי. (תל אביב: פקר, 1998).
- שרביט, אלי. נמלי ים אזרחיים כמרכיב בביטחון הלאומי. (תל אביב: מכון המחקר של מב"ל; קתדרת חייקין לגאואסטרטגיה, 2009).
- עיצוב, תהליכי למידה ופיתוח הידע לצרכי פיתוח תפיסות במפקדה הכללית ובמפקדות הראשיות. מטכ"ל 7-תת-09.

המהפכה בעניינים ימיים – שייטת הסטי"לים

שאל ברונפלד¹

"הזרוע הימית התחבטה תמיד עם תקציבים מצומצמים אבל הגיעה לפתרונות חכמים [...] זה דומה לצייר, לאמן, לסופר – רק כאשר הוא על קיבה ריקה הוא מגיע ליצירות הגדולות שלו".

תא"ל (במיל') שבתאי לוי²

מבוא

במלחמת יום הכיפורים שניים הם שהפגיעו: צבאות ערב, לרעתנו, ואילו חיל הים הפגיע לטובתנו בהכריעו את ציי סוריה ומצרים בים התיכון ובנטרול הצי המצרי בזירת ים סוף. לא רק ציי ערב וצה"ל הופתעו מהיכולות שגילה חיל הים – לא פחות הופתעו הצי הסובייטי שצייד והכשיר את הערבים מן הצד האחד, וציי המערב שהבינו את הקטלניות של מערכות הנשק של ספינות הטילים (הסטי"לים) מן הצד האחר.

הישגיו המפתיעים של חיל הים היו תוצאה ברורה של מהפכת הסטי"לים שהחיל הגה, תכנן וביצע במהלך עשור ויותר, מהפכה שתוארה באופן מפורט על ידי אלה שהיו ראשי חיל הים, וכאן נציג אותה כמקרה בוחן מוצלח ל"מהפכה בעניינים צבאיים" (RMA). המקרה של חיל הים שיוצג כאן מעורר עניין מיוחד, משום שהוא ממחיש באופן חד מאוד מהפכה מוצלחת בעידן הטכנולוגי וגם את הקשיים שעליהם צריכים המהפכנים להתגבר. יתר על כן, שני מאפיינים חשובים עושים את מהפכת חיל הים לנושא הערצה וחקיוי: ראשית, היה בה ראשוניות ומקוריות שלא הייתה כמוה אפילו בעשייה המוצלחת ביותר של חיל האוויר (מבצעי "מוקד" ו"ערצב 19"). שנית, המהפכה הגשימה את כל הבטחותיה במבחן האש והאלקטרוניקה של מלחמת יום הכיפורים (שלא כמו AirLand Battle האמריקאי שלשמחתנו לא הופעל מול ברית וורשה).

¹ מר שאל ברונפלד הינו עמית מחקר במרכז דדו. המחבר מבקש להודות ללימור יצחק ולאבי צדוק מארכיון צה"ל ומערכת הביטחון על הסיוע בחשיפת סוגיות חשובות. תודה שלוחה גם לתא"ל (במיל') ניר מאור, מנהל מוזיאון ההעפלה וחיל הים ויושב ראש ועדת מורשת של עמותת חיל הים, ולאלי"ם (במיל') ד"ר אמנון שפי על הערותיהם החשובות.

² לוי פיקד על שייטת הסטי"לים בשנים 1971 עד יולי 1973. הציטטה מתוך עדות מורשת שנמסרה על ידי לוי.

על אף מקוריותה והצלחתה לא הביאה המהפכה לחיל הים תהילה כמו זו שזכה לה חיל האוויר, וזאת מהטעם שהזירה הימית לא הייתה מרכזית במלחמות ישראל. עם זאת, יש בכך יתרון מתודולוגי מסוים, שכן זהו מקרה מוכר פחות וגם הקומפקטיות של הזרוע הימית מקלה על התיאור ועל הפקת הלקחים.

חיל הים בשנות ה־50

מאז הקמתו, ניצב חיל הים רחוק מהעין, מהראש ומהכיס של צה"ל – ממוקם במנזר על הכרמל, צחור מדים ובעל גינונים תוצרת חוץ. רוב מפקדיו היו יוצאי צי הסוחר הבריטי או הפלי"ם, ושורשי תרבותם האירגונית היו נטועים בעלילות הימיות של בריטניה במלחמת העולם השנייה ובמבצעי ההעפלה.³

הסביבה האסטרטגית שבה פעל החיל בשנות ה־50, אילצה אותו להתמודד עם שלושה אויבים; האויב שבחוץ ("האויב"), האויב שבפנים (המטכ"ל), והחיל עצמו. ההתמודדות לא צלחה, וכך הוא הגיע למשבר פרדיגמטי בסוף העשור.

האויב מבחוץ

בשנות ה־50 הייתה לצי מצרים וסוריה עדיפות על חיל הים במספר המשחתות, הצוללות וספינות הטורפדו (סט"ר) וגם באיכותן. לקראת סוף אותו עשור הסתמן איום מסוג חדש – ספינות טילים (סט"ל) רוסיות (תחילת מסוג "קומאר" ואחר כך "אוסה" המתקדמות יותר) החמושות בטילי ים-ים כבדים, מונחי מכ"ם מסוג "סטיקס" שטווחם הגיע ל־50 ק"מ. כוחות אלה סיכנו את נתיבי השיט לישראל וגם איימו על רצועת החוף לאורך הים התיכון בהפגזות ובהנחתת כוחות יבשה, ולצה"ל לא היה מענה.

"האויב" מבפנים

המטכ"ל היה "האויב" הגדול של חיל הים, שכן הוא לא ייעד לחיל תפקיד משמעותי במלחמה עתידית. הוא דחה את התביעה לסד"כ גדול ויקר של משחתות וצוללות שיאפשר להגן על נתיבי השיט לישראל לכל אורכם. המטכ"ל סבר שחיל האוויר מן הצד האחד, והקומנדו הימי והצוללות מן הצד האחר, ימנעו את השתלטות ציי ערב על מזרח הים התיכון. המטכ"ל גם לא חשש מפני הסגר ימי על ישראל, שכן לדעתו

³ תאור קצר של החיל בשנות ה־50 ראו אצל צדוק אשל, שמואל טנקוס, מהירקון עד חיל הים, (משרד הביטחון – ההוצאה לאור, 2003), 27-116. וגם שלמה אראל, לפניך הים, (משרד הביטחון – ההוצאה לאור, 1998), 120-188.

המלאים במשק יספיקו למלחמה קצרה ואין סכנה שמלחמה תמשך שבועות רבים.⁴ תפיסת הביטחון הישראלית נתנה עדיפות עליונה להשגת הכרעה יבשתית בהובלת חיל האוויר, השריון והצנחנים וקימצה בהקצאת מטבע חוץ וכוח אדם לזרוע הימית. הסד"כ של חיל הים היה אומנם "מאוזן": שתי משחתות (קודם לכן שתי פריגטות), שתי צוללות, מספר סירות טורפדו ויחידה קטנה של קומנדו ימי, אך כמות הכלים הייתה מזערית והספינות היו מיושנות. במילים אחרות, המטכ"ל ראה בחיל הים משמר חופים ותו לא ודחה את בקשות ההצטיידות שלו.

חיל הים "כאויב" של עצמו

אלוף (במיל') בנימין תלם שפיקד על החיל בשנים 1972-1976, תיאר במילים קשות את משבר הזהות שממנו סבל חיל הים בשנות ה-50:

באותה עת היה חיל הים, לדעתם של מרבית קציני המטכ"ל, איבר מיותר בגופו של צה"ל, מין דג מוזר וחסר תועלת, שיש להגביל את צעדיו ואת מהלכיו, אם לא לחסלו כליל, על מנת לצמצם עלויותיו ואת נזקיו. מולם לא השכילו קברניטי חיל הים ואולי אפילו לא מצאו עניין לטעת בתודעתה של מערכת הביטחון את הצורך בחיל ים חזק ואיכותי, שהוא חלק בלתי נפרד מצה"ל, ושאין לו חלופה בתחומו להגנת המדינה. מפקדת חיל הים הייתה כל כך עסוקה בעצמה ובניסיונותיה הכושלים להגדיר מטרה ומשימות לחיל, עד כי נשתכחה ממנה, ככל שמלמדות העובדות, כל הסיבה שבה היא פעלה, לרבות צה"ל, מערכת הביטחון ואפילו צורכי הביטחון של המדינה. למעשה התקיים חיל הים במשך כל שנות ה-50 ועד תחילת שנות ה-60 ללא הגדרה עצמית ברורה, כשזכות הקיום ("Raison D'etre") שלו מעורפלת לא רק עבור קציני המטכ"ל ומערכת הביטחון אלא אפילו לקצונה הבכירה שלו עצמו.⁵

כאמור לעיל, על פי תפיסת המטכ"ל נועד לחיל הים תפקיד הגנתי טהור: להגן – בסיוע חיל האוויר – על רצועת החוף המיושבת בצפיפות מפני הפגזה ימית ולמנוע נחיתת כוחות אויב. לעומת זאת, בחיל הים חלמו על גישה התקפית שתבטיח לו שליטה ימית. החיל רצה להשמיד את ציי ערב בקרבות ימיים או לפחות לכלוא אותם בנמלים, ובכך להבטיח את התנועה הימית לישראל. אסכולת ה"צי המאוזן" ששלטה בחיל דגלה בהצטיידות משמעותית בכל סוגי הסד"כ: ספינות שטח, צוללות וקומנדו

⁴ אלי אורן, "חיל הים במלחמת ששת הימים", אצל חגי גולן ושאלו שי (עורכים), נחשונים – 40 שנה למלחמת ששת הימים, (מערכות, 2007), 181-182; אראל, לפניך הים, 203-206; שמעון עדן, אנשי הברזל על ספינות העץ, (אפי מלצר, 2000), 269-273.

⁵ בנימין תלם, "חיל הים במלחמת יום הכיפורים", מערכות 361, (נובמבר 1998): 58. תלם ייחס את המאובנות המחשבתית בחיל הים לניתוק הפיזי מצה"ל – מפקדת החיל שכנה בחיפה וקציניו לא היו מעורבים בפעילויות ובהשתלמויות הצה"ליות – וגם להיעדר קורס פו"ם זרוע ים עד 1961.

ימי.

אין זה פלא שהצירוף הקטלני של אויב מתחזק, מטכ"ל מזלזל וחוסר כיוון של ראשי החיל, הביאו למורל שפוף שתואר בידי תלם במילים: "תדמית חולשתו [של חיל הים] דבקה בו כמין תווית של קלון ושל כישלון, שבאורח אבסורדי גם נטמעה ברוחם של קציניו ולוחמיו".⁶

יש להזכיר כי גם בתפיסה הממעיטה של המטכ"ל נועד לחיל הים תפקיד נוסף: לאפשר הנחתת כוחותינו מעבר לקווי האויב, ולשם כך צויד חיל הים בשש נחתות (לא ברור לגמרי האם בשל דרישה של החיל, לשם ביצוע איגוף ימי או בגלל רצון לעזור למספנות ישראל – חברה ממשלתית שהוקמה זה עתה). עוד יאמר כי לקומנדו הימי נועדו משימות שנתפסו כחשובות בפגיעה בספינות האויב בנמליו. זאת בדומה למשימות שיועדו באותן שנים לחטיבת הצנחנים בתקיפת מפקדות ומטרות מערכתיות אחרות מעבר לקווי האויב.

המשבר הפרדיגמטי והניצוץ

לקראת סוף שנות ה־50 התרחב הפער הכמותי והאיכותי לרעת חיל הים, שכן בריה"מ החלה לספק למצרים גם סטי"לים. האיום החדש מן הצד האחד, ומשבר האמון עם המטכ"ל שהלך והתעצם במהלך שנות ה־50, מן הצד השני, יצרו מתח בלתי נסבל. כאן נכנס לתמונה אלוף יוחאי בן-נון שקיבל את הפיקוד על חיל הים במארס 1960, והחל את המהפכה בעניינים ימיים. הוא זה שהקיש את שני אבני הצור (האויב והמטכ"ל) זו בזו ויצר את הניצוץ שחולל את המהפכה. לימים אמר מפקד מאוחר יותר של החיל את הדברים הבאים לזכר יוחאי בן-נון:

הסטי"לים היו מהפכה חשיבתית וביצועית שרק אדם בעל חזון והבנה עמוקה לצרכים ובעל יכולת ביצועית מיוחדת ונדירה היה יכול לחולל... [המהפכה] נולדה רק במקום שבו אנשים מעזים לשנות – תמיד לתקוף ותמיד בצורה שונה.⁷

בן-נון, בעל עיטור הגבורה, היה המפקד הראשון של הקומנדו הימי שזכה לעמוד בראש החיל. ניתן רק לשער שההחלטה להעדיף את לוחם הקומנדו הכריזמטי ביטאה רצון לנער מהיסוד את חיל הים ולהביאו לחיק צה"ל. המינוי של בן-נון לא היה

⁶ תלם, שם, 59.

⁷ דברי אלוף (במיל') עמי איילון, המצוטטים אצל אבנר שור, אבירם הלוי וטל בשן, *האש והדממה*, (כתר, 2017), 233. גם זה שכיהן כראש מספן מודיעין בשנת 1973 הצביע על התפקיד המרכזי שמילא בן-נון בשינוי התפיסות, ראו רמי לונץ, "הסטי"ל – מרעיון להכרעה בים", *מערכות* 262, (ינואר 1999): 16. שלמה אראל, סגנו של בן-נון ואחר כך גם מחליפו, טוען בזיכרונותיו כי הוא זה שהוביל את מהפכת הסטי"לים מראשיתה. אראל, *לפניך הים*, 202-203.

שיגרתי. הוא הוקפץ מעל ספנים וותיקים ובכירים ממנו – שלמה אראל, שכבר נשא דרגת אל"ם מזה שנים, ואל"ם שמואל ינאי, סגן מפקד החיל.

במהלך השירות של בן-נון הוא פיקד על פריגטה ועל משחתת והוענק לו תואר בהנדסת אוניות מידי המכון הטכנולוגי של מאסצ'וסטס (MIT). הוא לא מילא תפקידי מטה, אך הוא פיקד על המשחתת "יפו" בקרב שבו הוכרעה המשחתת המצרית איברהים אל-אוול במלחמת סיני.

בן-נון זיהה את המשבר הפרדיגמטי שבו היה שרוי החיל, והיו לו רעיונות מגובשים לגבי שינוי הכיוון הנדרש. כך הוא כתב לאשתו כשהתבשר על מינויו הצפוי: מדוע לא אוציא את החולה הכרוני [חיל הים] ממיטת גסיסתו אל השמש ואל החיים [...] זה משך שנים אני נלחם ומקיים אופוזיציה פעילה, ועכשיו, כאשר ניתנה לי הזדמנות להוכיח את אשר טענתי עשר שנים, האם אפנה גבי ואסוג בשקט אל הבטוח והמבטיח?⁸

הניצוץ התחולל בשרשרת דיוני מטה שהתקיימו במהלך שנת 1960 בנושא "פני חיל הים בשנות ה־70", ושבהם השתתפו מפקדת החיל ומפקדי כלי השיט. בדיונים לובן חזון חיל הים לנוכח האיומים והשיקולים הבאים: ראשית, צבאות ערב הצטיידו בספינות טילים בנוסף למשחתות, לצוללות ולספינות טורפדו שעלו בכמותן ובאיכותן על הסד"כ של חיל הים. שנית, המטכ"ל דחה את עמדת חיל הים בדבר הצורך להגן על נתיבי השייט לישראל גם במרכז הים התיכון וגם במערבו. שלישית, התקציבים הצנועים מאוד עד כה נחלקו בין שלוש השיטות (משחתות, צוללות וסירות טורפדו), ולכן באף אחת מהן לא היו מספיק כלים. רביעית, הסיוע האווירי מן הצד האחד, והקומנדו הימי מן הצד האחר, לא יוכלו להביא לניצחונות ימיים, בוודאי אם חיל הים יאלץ להילחם במקביל נגד מצרים וסוריה, ואם הוא לא יורשה להנחית מכה מקדימה.

הניצוץ אכן הצית להבה וזאת בזכות התובנה כי יש להגדיר מחדש את סדר העדיפויות של משימות חיל הים, ובראש ובראשונה, לוותר על המשחתות הגדולות והיקרות שכבר לא היו רלבנטיות. במילים אחרות, החיל קיבל את תפיסת המטכ"ל שהסכנה של הסגר ימי על ישראל איננה גדולה והסכים לוותר על משחתות ועל סירות טורפדו לטובת סטי"לים. הוויתור נועד לאפשר הצטיידות שתהלוך את התפיסה המטכ"לית, וגם להקטין את הסיכון של אבדות גדולות בנפש הכרוך בפגיעה במשחתת של כוחותינו. זו הייתה הפשרה התפיסתית, הראשונה, והחשובה ביותר,

⁸ מצוטט אצל שור, הלוי ובשן, *האש והדממה*, 207-209.

שממנה גם נגזר המבנה הרצוי לכוח. במקום משחתות וטרפדות יש להתבסס על ספינות מסוג חדש; ספינות קטנות ומהירות, רבות יחסית, ששימושן העיקרי הוא טילי ים-ים. זו הייתה צלע הבסיס במשולש העתידי, כשלצידה ניצבו צלע הצוללות וצלע הקומנדו הימי. מעניינת במיוחד היא טענתו כי הצוללות תהיינה הזרוע הארוכה של חיל הים. בראשית שנות ה־60 עדיין לא חלמו בישראל על צוללות ככוח הרתעה אסטרטגי ובן-נון ראה בעיקר את תרומתן למודיעין ולמבצעים.⁹ יש לציין כי קידום הקומנדו הימי הביא להישגים חשובים במלחמות ההתשה ויום הכיפורים (בזירת ים סוף) וכי שדרוג שייטת הצוללות הניח את הבסיס להפיכתן, מאוחר יותר, לזרוע הרתעה האסטרטגית.

עכשיו צריך רק לבצע – פרויקט "שלכת"

לתפיסה החדשה שהתגבשה במפקדת חיל הים בסוף 1960 הייתה בעיה "קטנה": בעולם המערבי לא היו כלל ספינות וטילי ים-ים שיכלו לבצע אותה. יתר על כן, המערכת החדשה נדרשה לספק יכולות לחימה נגד־צוללות בנוסף ליכולות מול סטי"לים ומשחתות. על מנת לממש את התפיסה החדשה היה על חיל הים לאפיין את הפרויקט ביתר פירוט, לבחון את היתכנותו ולשכנע את המטכ"ל להקציב את הסכומים הנדרשים. פרויקט "שלכת" חייב התקדמות במקביל בערוצים הבאים שהיו תלויים אלה באלה:

פיתוח ספינה – הסטי"ל היה צריך להיות ספינה מהירה ומתמרנת, במשקל קל ובעלות צנועה, שתוכל לשאת את מערכות הנשק הרבות שיועדו לה: טילי ים-ים, תותחים, מקלעים, אמצעים לגילוי צוללות ולתקיפתן ואת כל מערכות העזר המשרתות את האמל"ח (וגם להחליף בין המערכות, למשל, במקום תותחים להרכיב אמצעים נגד־צוללות).

פיתוח טיל ים-ים ונשק משני – הטיל היה צריך להיות מונחה ומדויק דיו לפגיעה במשחתות המצריות ורצוי גם בספינות קטנות יותר. הובן גם הצורך בנשק משני לטיפול במטרות שהטיל איננו יכול להשמידן או במטרות שהשמידתן בעזרת טיל עשויה להיות יקרה מדי.

פיתוח אמצעים אלקטרוניים – אופי הלחימה הצפוי חייב לפתח מערכות לוחמה

⁹ שם, 233-235. בן-נון הצליח לשכנע את המטכ"ל ובתקופת כהונתו נרכשו שלוש צוללות בריטיות גדולות מסוג T (גם הן מעודפי מלחמת העולם, אך הן היו מתקדמות יותר מהצוללות הוותיקות מסוג 5). תיאור האופן שבו התקבלו ההחלטות בדבר התפיסה החדשה ראו יצחק שושן, *הקרב האחרון של המשחתת אילת*, (מעריב, 1993), 135-137.

אלקטרונית (ל"א) לגילוי ספינות אויב (כולל צוללות) לשליטה בכוח, לבקרת אש ולנטרול המערכות האלקטרוניות של האויב.

פיתוח תורת לחימה – ככל שהתגבשו התכונות של הספינות, הטילים והמערכות האלקטרוניות, כך עלה צורך לפתח גם תורת לחימה מקורית לסטי"לים. מודיעין – פיתוח האמל"ח ותורת הלחימה נשענו מאוד על המודיעין בדבר היכולות הטכנולוגיות של ה"סטיקס", ה"אוסה" וה"קומאר" ועל תורת הלחימה הרוסית, שאימץ חיל הים המצרי.¹⁰

תכנון פרויקט "שלכת" התבצע במשך כשלוש שנים ובתחילת שנת 1963 הוא אושר בידי המטכ"ל – תחילה הקמת שייטת של שש ספינות טילים. לאחר מכן ניתן היה לחתום על הסכמים עם הספקים הרבים שפיתחו את הספינות ואת מערכות הנשק והל"א. בשנת 1969 הפכה שייטת הסטי"לים למבצעית, במקביל להגעת הכלים גובשה תורת הפעלה, והכוח אומן והוכשר לקראת המלחמה הבאה. חשוב לציין כי שני המפקדים שהובילו את הפרויקט היו שונים מאוד איש מרעהו. מפקד החיל בן-נון היה לוחם, מדריך ומהפכן כריזמטי שבעברו לא מילא תפקיד מטה ושנא ניירת ומינהלה. סגנו אראל היה ותיק ומשופשף, קצין מטה מצוין ובעל קשרים טובים בגרמניה ובאיטליה – המדינות שנועדו לספק את הספינות ומערכות רבות. בדיעבד הסתבר כי אף שרעות לא שרתה בין השניים, תוצאות חיוביות והישגים היו גם היו. את הפרויקט המורכב ביצעו בפועל קצינים וגורמים אזרחיים בישראל ובעולם, רבים מהם מצוינים ומסורים בצורה יוצאת דופן, ומעל לכל יצירתיים. בשל קוצר היריעה לא נוכל לחלוק להם את הכבוד המגיע להם אך ניתן לקרוא על עלילותיהם בזיכרונות של ותיקי חיל הים.

החומרה של המהפכה

ספינת טילים מסוג "סער"

בתחילת שנות ה-60 לא הייתה אפשרות לרכוש ספינה עם התכונות שתוארו לעיל, ולכן פרויקט "שלכת" הצריך לפתח ספינה מקורית. התמזל מזל החיל ומאז שנת 1960 התממש הסכם אדנאור-בן גוריון שבו התחייבה גרמניה לספק אמצעי לחימה לצה"ל בסך 60 מיליון דולרים, ושבמסגרתו אושר לחיל הים לרכוש שש ספינות טורפדו ושלוש צוללות גם (זו הייתה גרסה מוקדמת וצנועה לסיוע בעין שמספקת לנו

¹⁰ על גיבוש התפיסה המהפכנית ראו אברהם רבינוביץ, *ספינות שרבנדג*, (אפי מלצר, 2001), 31-33 (הספר העיתונאי התפרסם במקור באנגלית ויצא לאור ב-1988); אראל, *לפניך הים*, 201-206, 211-221.

ארה"ב מאז שנות ה־70).¹¹

כבר בסוף שנת 1960 יצאה משלחת "חוד" של חיל הים לאירופה וחזרה עם סקר משווה של סט"רים – לאחר שבדקו את השוק בגרמניה, נורבגיה, צרפת, איטליה ובריטניה. בסופה של הבחינה התמקדה המשלחת בשני כלים: "נאסטי" הנורבגי, סירה קלה בדחי של 83 טון שמחירה היה 800,000 דולר, ו"יגואר" הגרמני, ספינה בדחי של 183 טון שמחירה עמד על 1,800,000 דולר. יוקר ה"יגואר" והצוות הגדול שנדרש להפעלתו, יחסית ל"נאסטי", הביא את אלוף יוחאי בן-נון, בתחילת 1961, להמליץ על רכישת "נאסטי".



סער 3¹²

בדצמבר 1962 התברר סופית כי נורבגיה מסרבת לאשר את העברת "נאסטי" לישראל, ושגם לא ניתן לקבל את הסכמתה לייצר עבור ישראל את הצוללות שפותחו ושיוצרו למענה בגרמניה. לאור התפתחות זאת התחוללה תפנית: הגרמנים הסכימו

¹¹ הרקע להסכם ויישומו על ידי שר ההגנה הגרמני פרנץ יוזף שטראוס (שסייע רבות לביטחונה של ישראל) וסגן שר הביטחון שמעון פרס מתואר אצל מיכאל בר-זהר, *כעוף החול*, (ידיעות אחרונות, 2006), 251-271. ראו גם הערך "ספינות סער" בוויקיפדיה שנכתב על ידי תא"ל (במיל) אלי רהב ומאמר של טל בשן שהשתתפה בכתיבת הביורפיה של יוחאי בן-נון, "מיים עמוקים – כך החל שיתוף הפעולה הימי בין גרמניה לישראל", *מעריב*, 17 בדצמבר 2016.

¹² באדיבות אתר חיל הים.

למכור לישראל את ה"יגואר" ולנסות לדחוס לתוכה את שפע המערכות שנדרשו להפיכתה לספינת טילים רב-משימתית. עסקת הצוללות הוקפאה והוסכם על תכנון ובנייה של שישה סטי"לים על בסיס "יגואר" וקבלת אופציה לשישה נוספים.¹³ התכנון התבצע במספנת "האחים לורסן" והוא היה חדשני גם בהשוואה לתכנונים של ספינות גרמניות אחרות: הגוף נבנה מפלדה (במקום עץ) והספינה הייתה רב-משימתית. ב"סער" שנולדה מ"יגואר", יושמו רעיונות מבריקים שחסכו משקל (למרות המעבר מעץ לפלדה) ונפח. ראשית, מערכת בקרת אש הייתה משותפת לטילים ולתותח, שנית, סונאר קטן מימדים לזיהוי צוללות (הפיתוח בוצע בחו"ל), ושלישית, הותקן בה מבנה קומפקטי למרכז ידיעות הקרב (מי"ק) שהיה משופע בצגים ובשידות אלקטרוניות. כל זאת תוך שימוש נרחב בטרנזיסטורים (במקום בנורות ואקום) בכל המערכות האלקטרוניות. בסופו של דבר נבנו הספינות במספנות שרבורג בצרפת והגעתן לישראל, למרות האמברגו הצרפתי, הפכה לסיפור מרתק בפני עצמו.¹⁴

חשוב לציין כי בשלב הבנייה הסתבך הפרויקט בשל רגישויות מדיניות – תחילה של גרמניה ואחר כך של צרפת. עם זאת, תסבוכות אלה רק האריכו את זמן הפיתוח ובניין הספינות – אך כולן הגיעו בסופו של דבר לישראל. יש בכך עדות לנחישות ולתבונה המעשה של הגורמים שטיפלו בנושא מול גרמניה ומול צרפת, עד ובכלל להברחת הספינות משרבורג. לתסבוכות המדיניות הייתה גם השפעה חיובית – התקנת מערכות הנשק בספינות נעשתה בסופו של דבר בחיפה ולא במספנה איטלקית, כפי שתוכנן. הניסיון שנצבר בהשלמת הבניה של הדור הראשון של "סער" במספנות ישראל אפשר לחברה לגשת כבר בשנת 1969 לבניית הגרסה המשודרגת של הסטי"לים – "סער 4".

ההיסטוריוגרפיה של ספינות שרבורג לא מבליטה די את העובדה שבתחילת 1965 נתקע הפרויקט בעקבות הודעת גרמניה על סירובה לבנות את הספינות, בשל החשש מזעם מצרים. חיל היס ניסה למצוא תחליף בדמות ספינה איטלקית, MC590,

¹³ פרשת הסטי"רים "נאסטי" דומה לפרשת הטנקים הבריטיים מסוג צ'פטיין, בשנים 1966-1969. בפרשת הצ'פטיין התלבטה מאוד ישראל האם לרכוש אותם, ואחרי שהחליטה לעשות כן, התברר שנורבגיה ובריטניה מנעו את המכירות משיקולים מדיניים. בשני המקרים הוכיחה ההיסטוריה שהביטול היה לטובה. האמברגו הנורבגי איפשר את רכש הספינות מסוג "יגואר" שכונו בישראל "סער". האמברגו הבריטי פטר את צה"ל מלרכוש טנק בעל מנוע בעייתי מאוד ואיפשר את פיתוח טנק המרכבה ואת ייצורו.

¹⁴ אראל, לפניך היס, 222-226, 234-249. ראו תיאור מלא התפעלות מהמתכננים של מספנת לורסן מהוויתור על שדרית הספינה, על מנת להגדיל את משקל המותר של הציוד שהותקן ב"סער", בני תלם, תלם בים, (אחוה, 2009), 146-148. חשוב להזכיר את התפקיד החשוב שמילא סא"ל חיים שחל בתכנון ובניין "סער".

שהייתה יקרה יותר מ"יגואר", שפיתוחה עדיין לא הושלם ושגם לא היה ברור שניתן יהיה לקבל אישור מדיני לבנייתה עבור ישראל. התושייה של אלוף (במיל) מרדכי לימון, מפקד לשעבר של חיל הים וראש משלחת הרכש באירופה, יצרה את הקשר עם מספנת שרבורג וכך נחסכו זמן וכסף רב.¹⁵

לסיכום, "סערה" הייתה ספינה חדשנית מאוד, אך לא הייתה בה פריצת דרך מהפכנית בדומה ל"גבריאלי" ולמערכות ה"א. היא הייתה פרי תכנון חכם ושיתוף פעולה בין מספנה מנוסה מאוד ובין לקוח שידע להגדיר היטב את דרישותיו. אבל ניתן לקבוע כי גם בערוץ זה באה לידי ביטוי תבונת המעשה הנדרשת במהפכה צבאית: ראשית, ההבנה שהזמן דוחק ולכן יש להעדיף את השיפור של התכונות המוצלחות של הטרפדות מסוג "יגואר" על תכנון שיתחיל מאפס. שנית, תפיסה מגובשת ומקורית שאפשרה למתכננים הגרמנים לדחוס לגוף הקטן של "סערה" את שפע המערכות שדרש חיל הים (לבד מפסנתר מיתולוגי). שלישית, היכולת להיחלץ בשלום מהתסבוכות המדיניות. קודם לכן, שכנוע ממשלת גרמניה שתאפשר את תכנון הספינה; אחר כך העתקת הייצור למספנה בשרבורג; ולבסוף הבאת כל הספינות בשלום לחיפה על אף האמברגו הצרפתי. כאן פעלו היטב שיתוף הפעולה ואחדות המטרה של הדרג הצבאי עם הדרג המדיני.

טיל ים-ים "גבריאלי"

בניית "סערה" הייתה אתגר של הנדסת אוניות, ואילו בניית הטיל חייבה פריצת דרך טכנולוגית שכמוה לא ידע צה"ל. למרבית המזל החלה רפא"ל לפתח טילים מונחים כבר ב-1954 אף שבסיס הידע בשנות ה-50 היה אפסי – לא ידע תאורטי, לא ניסיון, לא מתקני ניסוי וגם לא ידע תעשייתי לייצור טילים ומערכותיהם.

בחצי השני של שנות ה-50 פותח ברפא"ל טיל מונחה ים-ים, "לוז", שנועד במקור לפגוע במשחתות מסוג "סקורי", שבריה"מ סיפקה לצי המצרי. תוך תקופה קצרה יחסית פותחו גוף הטיל, המנוע, הראש הקרבי, מערכת היגוי ועוד. עקב אכילס של ה"לוז" היה מערכת ההנחיה שהייתה אופטית – נתב היה מנחה את הטיל בשיטת "שלט רחוק", אלחוטית, תוך שהוא נעזר במשקפות ובבקר (Joystick).¹⁶

שיטה זו הגבילה את הטווח האפקטיבי ביבשה, ואילו בים היא הכשילה לחלוטין את הטיל (בגלל התעבות גזי הפליטה של המנוע נוצר ערפל שהסתיר את הטיל

¹⁵ מירון צור, מוקה לימון, (ספריית מעריב, 1988), 106-107.

¹⁶ מוניה מרדור, רפא"ל, (משרד הביטחון – ההוצאה לאור, 1981), 257-294. בנוסף לגרסה הימית של "לוז", פותחו גרסאות גם עבור הזרועות האחרות: טיל יבשה-יבשה, שנכנס לסד"כ חת"ם ב-1962 וטיל אוויר-ים שפיתוחו הופסק בגלל חוסר עניין של חיל האוויר. התיאור להלן מתבסס על ספרו של מרדור.

מהנתב). למען הסר ספק, ברפא"ל היו מודעים להנחיית מכ"ם ולאפשרויות הגלומות בה, אך מגבלות תקציביות מנעו ממנה לפתח תחום חשוב זה, ולכן הסתפקו שם במערכת הנחייה אופטית. בתחילת 1962 אירע מהפך ארגוני לאחר ששמעון פרס, אז סגן שר הביטחון, החליט להעביר את המשך הפיתוח לתעשייה האווירית וזו העמידה בראשות הפרויקט את אורי אבן-טוב שקודם לכן עבד בפיתוח "לוז"¹⁷.



טיל גבריאל נורה מאח"י חיפה¹⁸

אבן-טוב ואנשיו פיתחו מערכת הנחייה "היברידית": נתב אנושי הנחה את "גבריאל" בראשית מעופו, כפי שנעשה ב"לוז", ורק בהמשך השיוט הפכה ההנחה אוטומטית – ביות מכ"ם מי חצי־אקטיבי (הטיל מתביית על החזר הקרינה ששולח מכ"ם "סערי"). שיטה זו מאפשרת לטיל לשייט לעבר המטרה "בנומך" של מטר עד שניים (טיל "לוחך מים"), ובכך היא מונעת את הפלתו על ידי אמצעי הנ"מ של המטרה והופכת את הפגיעה בה לקטלנית. חשוב לציין כי באותה העת לא היו לצרפת

¹⁷ מרדור הסביר כי החלטת פרס נועדה לספק תעסוקה לתעשייה האווירית שהייתה במשבר, ולאפשר לרפא"ל להתמקד במענה לאיום של הטק"ק שמצרים פיתחה בסיוע מומחים גרמנים. מהמקורות הלא מסווגים לא ברור האם החלטת פרס נבעה גם מחוסר אמון ביכולת רפא"ל לפתור את בעיית ההנחיה של "לוז". מרדור, שם, 293-294. בכל מקרה ברור שבעקבות ההחלטה זרם הרבה דם רע בין רפא"ל לבין התעשייה האווירית.

¹⁸ באדיבות תא"ל (במיל) ניר מאור, מוזיאון זרוע הים.

ואיטליה טילי ים-ים מונחי מכ"ם, וכי מדינות אלה היו המקור האפשרי היחידי לרכש טכנולוגיית ההנחיה באמצעות מכ"ם.

במשך שלוש שנים פותחו במפעל ב' של התעשייה האווירית מנגנוני ההנחיה של הטיל ורק ב-1965 הייתה הצלחה ראשונה. הפיתוח נמשך תוך עליות ומורדות והטיל הצליח לפגוע במטרה, כשהוא נורה מ"סער" רק בשנת 1969, וכך נסללה הדרך להפיכתו למבצעי ולהתקנתו על הספינות שכבר הגיעו לישראל.

לסיכום, פרויקט "שלכת" אושר ב-1963, כשבליבו טיל שהיה רחוק ממצעיות ושמתכנניו נאלצו להמציא את הגלגל בהיעדר מערכות נשק דומות במערב. הטיל "לוז" פותח ברפא"ל מאז אמצע שנות ה-50 אך שם עדיין לא נמצא פתרון למערכת ההנחיה של הטיל. חיל הים התעניין ב"לוז" כבר בסוף שנות ה-50, ובכך אולי מנע את חיסול הפרויקט ברפא"ל שבמקורו נועד ללחימה נגד התותחים ארוכי הטווח של המשחתות המצריות. המעבר מ"לוז" ל"גבריאלי" ביטא גמישות וסתגלנות במובן הטוב של המילה: מטיל הנורה ממשחתת נגד משחתת אויב לטיל הנורה מסטי"ל נגד סטי"ל אויב, ומהנחייה אופטית בעייתית לביות מכ"ם. כל זאת תוך התמקדות בזרוע הימית – היחידה שהייתה זקוקה לו באמת ובתמים. פיתוח הטיל על כל מערכותיו נמשך תקופה לא ארוכה יחסית, ולמרות דלות תקציבי הפיתוח ופיזור המאמץ בשנים הראשונות הוא היה הישג מופתי. בסופו עמדה לרשות חיל הים, לראשונה בעולם, מערכת משוכללת ששלושת רכיביה פעלו במתואם: הספינה, הטיל ומערכת הלי"א. יעידו על כך פרסי ביטחון ישראל שהוענקו למפתחים: ב-1960 ברפא"ל וב-1966 בתעשייה האווירית ("וגם" הישגי שייטת הסטי"לים במלחמת יום הכיפורים).

את אמרת ניוטון:

"If I have seen further it is by standing on the shoulders of giants"

צריך לתרגם לעניינינו: אם בשנות ה-60 עלה בידי התעשייה האווירית לפתח טיל מונחה הפוגע למרחוק ("גבריאלי") הרי זה בזכות התייצבותה על כתפי הגאונים של רפא"ל ("לוז") בשנות ה-50.

תותח אוטו-מלרה 76 מ"מ

הסטי"לים נזקקו למערכת נשק משנית לפגיעה בספינות שטח מהירות ולהגנה נגד מטוסים. בשלבים הראשונים של התכנון דובר על תותחים אוטומטיים 40 מ"מ (L/70) או טילי קרקע-קרקע צרפתיים לטווח קצר מסוג SS-11 (או SS-12, שהיה עדיין בשלבי פיתוח) או הטיל הבריטי הדו-תכליתי מסוג Seacat. בעת התכנון הראשוני היה ספק האם "גבריאלי" יוכל לפגוע במטרה קטנה כמו "אוסה" או "קומאר", והתפיסה

גרסה שהטיל יופנה מול המשחתות המצריות, ואילו את הסטי"לים ישמידו בעזרת תותחים או טילי שטח קצרי טווח.

לימים התברר כי ניתן לפגוע גם בסטי"לים בעזרת ה"גבריאלי", אך הצורך בחימוש משני לא חלף. בציים אחרים צוידו ספינות קלות (טורפדו ומשמר) בתותחים מהירי ירי בקליברים עד 40 מ"מ שעיקר ייעודם היה לספק הגנה נגד מטוסים, ואילו חיל הים חשב אחרת. חיל הים "גילה" את התותח האיטלקי החדש 76 מ"מ הקומפקטי שהרתע שלו היה קטן יחסית, שצויד במערכת טעינה אוטומטית, ושהיה הראשון שהתקינו על ספינה קלה. תותח זה הפך במהלך השנים לתותח הימי הנפוץ ביותר בציי המערב.¹⁹

אמצעים נגד-צוללות

הסטי"לים נועדו גם להחליף את המשחתות בלחימה נגד-צוללות ולפיכך היה צריך להתקין בהם אמצעים לגילוי צוללות וגם לתקיפתן. זו הייתה דרישה מרכזית בתכנון ה"סער" ולפיכך נכללו בו סונר בקוטר וחימוש נגד-צוללות. בדיעבד הסתבר שזו הייתה דרישה בעייתית שכן ספינות מהירות מאוד ורעשניות אינן מתאימות לגילוי צוללות.

אמצעי לחימה אלקטרוניים

הספינה, הטיל והתותח שתוכננו אכן אפשרו לממש את התפיסות החדשות, אך למערכת שנבנתה הייתה חולשה יסודית שאיימה להפוך אותה לבלתי רלבנטית. הטווח של טילי ה"סטיקס" היה כ־50 ק"מ ואילו של ה"גבריאלי" רק 20 ק"מ. משמעות הדבר הייתה חגורה מוכת טילים ברוחב של כ־30 ק"מ שהייתה עלולה למנוע מה"סער" להגיע לטווח האפקטיבי של "גבריאלי". בשלבים הראשונים של הפרויקט הייתה הערכה כי ה"סטיקס" אינם מסוגלים לפגוע במטרה קטנה כמו "סער", אך היא נגוזה במהרה.

מה עושים? האם לגבש תורת לחימה שבה מסתערות ספינות ה"סער", "חשופות בצריח", וחוצות את חגורת הטילים תוך ספיגת אבדות כבדות? או אולי לעכבן עד אשר ברפא"ל יפתחו טילים משופרים עם טווח ארוך יותר? חיל הים בחר בדרך שלישית – פיתוח אמצעי ל"א שינטרלו את ה"סטיקס". מדובר במסלול חדש, דרך חתחתים, שכן לחיל הים לא היה כלל ידע בנושא. יתר על כן, גם לציים הזרים לא היה ידע רב בתחום החדש הזה (ובכל מקרה, הל"א נחשב לסודי ביותר).

¹⁹ "ההתעקשות" על תותח מזכירה התעקשות דומה של חיל האוויר בסוף שנות ה־50: הוא דרש שמטוס המיראז' יצויד בתותחים, נוסף (או במקום) טילי א"א שהותקנו בו על פי התכנון המקורי.

הנושא הופקד בידי האמונות של אל"ם חרות צמח שפיתח מאפס חליפת לוחמה אלקטרונית שכללה מגלה שידורי מכ"ם אויב (תחילה מערכת "בת קול" ואחריה "שלדג"), אמצעי חסימה "קונבנציונאליים" ורקטות "מוץ" לשיבוש והטעיית מכ"ם ה"סטיקס" שפותחו ברפא"ל ("אבשלום" ו"אמנון")²⁰.

צמח הצליח מעבר למשוער ויעידו על כך הנתון 0:50 טילי "סטיקס" שנוור על ספינותינו במלחמת יוה"כ וכולם החטיאו). חשוב להדגיש כי תורת הלחימה נבנתה תוך שילוב מערכות הל"א שפיתח צמח והפעלתן המדעית עם מודיעין אלקטרוני של מערכות האויב.²¹ נזכיר כי אירוע דומה וקודם בתולדות חיל האוויר הסתיים בכי רע. הכוונה לתקיפת סוללות טק"א במלחמת ההתשה, ביולי 1970, שהתבצעה בידי מטוסי פנטום שצוידו במארזי ל"א אמריקאים שהוחשו לישראל "בקיץ האלקטרוני". הפנטומים תקפו בשיטה המכונה "פוד פורמישן" שהייתה אמורה לחסום את המכ"ם של הסוללות בעזרת המארזים. הסוללות לא נחסמו התקיפה נכשלה תוך ששמואל חץ, מפקד טייסת 201, הופל ונהרג ומפקד הטייסת האחות, 69, אביהו בן-נון נחלץ בעור שיניו.²²

האינטגרציה של המערכות

בסעיפים הקודמים תוארו המערכות העיקריות שפותחו במסגרת פרויקט "שלכת", וכאן יש להוסיף כי הן פותחו ונבנו בידי חברות בגרמניה, צרפת, שבדיה, איטליה, הולנד ועוד, וזאת בנוסף לחברות הישראליות – רפא"ל, התעשייה האווירית, אלביט, תדיראן ומספן ציוד של חיל הים. מכאן גם מובן המאמץ האירגוני האדיר שהיה כרוך באינטגרציה של כל המערכות העיקריות ומערכות המשנה. האינטגרציה שנדרשה הייתה במישור הטכנולוגי והאירגוני – איך לדחוס כמות גדולה של אמל"ח ומערכות בספינה קטנה, איך למנוע שמערכות הנשק ואלקטרוניקה לא תפרענה זו לזו, ואיך משתלטים על הקבלנים והספקים הרבים המפוזרים במדינות שונות.

יתר על כן, במהלך הפרויקט חלו שינויים רבים במערכות ומספר פעמים היה צריך לפתור מחדש את "מערכות המשוואות". כך, למשל, באפיון הראשוני של "סער" מערכת הנשק המשנית הייתה טילי שטח צרפתיים מסוג SS-11 ואילו בגרסה הסופית הותקן בספינה תותח 76 מ"מ. אינטגרציה מסוג נוסף הייתה הצורך להכין

²⁰ עמוס דגן, "סיפורה של לוחמה האלקטרונית", *בין הגלים*, 2, (אפריל 2002).

²¹ עמוס דגן, *סיפורה של הלוחמה*. ראו גם אראל, *לפניך הים*, 36-39, 41-44, 47-48, 51-57.

²² דני שלום, *רוח רפאים מעל קהיר*, (באוויר פרסומי חלל ותעופה, 2007), 952-1002. הקיץ האלקטרוני של 1970 היה לחוץ מאוד מהבחינה המדינית וגם הצבאית ולכן אומצה בחופזה שיטת ה"פוד פורמישן", על אף שטייסים רבים סברו שזו שיטת התאבדות.

את מערך התחזוקה לקליטת כמות גדולה של ספינות ולמערכות הנשק והל"א – כולן חדישות ומורכבות – מבצע אדיר שהתבצע תחת ניצוח ראש מחלקת הציוד (רמחצ"ד) אל"ם יעקב שפי.

תוכנת המהפכה

מודיעין

אין צורך לומר שמתכנני התפיסה החדשה נזקקו למודיעין רב, מסוגים שונים, בשלב בניין הכוח (על כל תפניותיו) ולבסוף גם לשימוש בו במלחמה (על כל תפניותיה). בראש ובראשונה, נדרש מודיעין "קלאסי" על הסד"כ של ציי ערב (הספינות ומערכות הנשק), על תורת הלחימה שלהם ועל האפקטיביות שלהם. לכך הצטרף הצורך במודיעין אלקטרוני על תכונות מכ"מי הסטי"לים הרוסיים וטילי ה"סטטיקס" ועל אמצעי הל"א שלהם (שלא היו). כל אלה היו דרושים לשם גילוי מוקדם של ספינות האויב, לנטרול טיליו ולהבטחת הפגיעה של טילי "גבריאלי".

את המבחן הסופי לטיב המודיעין במלחמת יום הכיפורים עבר חיל הים בהצטיינות יתרה. למפקדים "הלבנים", בשונה מעמיתיהם "הירוקים" ו"הכחולים", לא היו טענות על מחסור במודיעין. להיפך, הם חלקו שבחים רבים למודיעין חיל הים, וציינו שבזירה הימית המצרים הם שהופתעו. וכך כתב בנימין תלם, מפקד חיל הים במלחמת יום הכיפורים:

המודיעין של חיל הים לפני המלחמה היה בטוח ונתן לנו את מה שחולם כל חיל [...] אני חושב שזה מצב אידיאלי לכל כוח צבאי שנכנס למלחמה. כאשר אתה יודע ממקורות המודיעין שלך על הנשק שעומד מולך, על יכולתו של הכוח הצבאי העומד מולך ובשני השטחים האלה הייתה לנו אינפורמציה יוצאת מהכלל.²³

קשה למצוא מחמאות דומות בהתייחסות הרמטכ"ל, מפקדי כוחות היבשה ומפקדי חיל האוויר למודיעין שהועמד לרשותם לפני מלחמת יום הכיפורים. הוסף לכך שמפקד חיל הים לא הופתע. הוא אימץ את הערכת ראש מספן מודיעין שצפויה מלחמה ונערך בהתאם ומבעוד מועד.

תורת הלחימה והתרבות הזרועית

קודם לעידן הסטי"לים לא הייתה לחיל הים תורת לחימה כתובה. תפיסת החיל הייתה שהמפקדים בים (מפקדי ספינה, פלגה או שייטת) אמורים לנהל היטב את

²³ בנימין תלם, "חיל הים במלחמת יום הכיפורים", מופיעה בחוברת שהוציאה מפקדת חיל הים, חיל הים במלחמת יום הכיפורים, 1993, 11.

הקרב על פי ניסיונם ובהתבסס על "אוגדני הפעלה". הכנסת הסטי"לים לשרות מבצעי בשנים 1969 ו-1970 הביאה גם לגיבוש של תורת לחימה כתובה ברמת הסטי"ל היחיד, הזוג והפלגה. לא רק תורה להפעלת מערכות הנשק החדישות והמורכבות, אלא גם לתמרון ולפריסת הספינות לשם איתור האויב במגבלות הקשר והשליטה.²⁴ אל"ם הדר קמחי, מפקד שייטת הסטי"לים באותן שנים, הוביל את כתיבת התורה החדשה בעזרת מפקדי השייטת והיא תורגלה באינטנסיביות בים ובמתקן התרגול הטקטי שבנתה אלביט. התורה הכתובה הייתה שפה טקטית חדשה שבה תורגם הניתוח התאורטי של מצבי קרב שונים להנחיות "עשה" ו"אל תעשה" – יצירת ברירות מחדל, מוכרות ומתורגלות, שתשמנה בסיס להחלטות הטקטיות של מפקדים. גיבוש תורת הלחימה והעלאתה על הכתב ראויים לציון, שכן צה"ל "הירוק" נכנס למלחמת יום הכיפורים ללא תורת לחימה מעודכנת ומאושרת, אלא עם שפע של "תורות" בעל פה של מפקדים.

לא רק זאת, מפקד החיל חש בצורך לחזק את הביטחון העצמי של הלוחמים ביכולתם להפעיל כראוי את המערכות הטכנולוגיות החדשות והמסובכות ללא עזרת הטכנאים שהתקינו אותן בספינות. לשם כך הוא יזם תרגילי פתע של ירי טילים שנורו ללא התרעה מוקדמת, למפקדים וצוותי הספינות במטרה להקנות להם ניסיון וביטחון.²⁵ משכך, אין פלא שבתום קרב לטקיייה במוצאי יום הכיפורים אמר מפקד שייטת הסטי"לים, מיכאל ברקאי: "האויב פעל כמו במתקן התרגול הטקטי".

אולם המהפכה שעבר חיל הים בעקבות הקמת שייטת הסטי"לים הייתה מעל ומעבר לרמה הטקטית והמערכתית – גם התרבות של הזרוע השתנתה מהקצה לקצה. הרוח הנלסונית דחפה את מפרשי הלוחמים מחיפה להתקפיות, ליוזמה, לחתירה למגע ולדבקות במטרה. אלה לא הורגשו די הצורך בשנים שלפני פרוץ המהפכה. ביטוי נוסף לתרבות הזרועית החדשה היה אימוץ אושיות ותיקות של חיל האוויר: "סבב" מהיר של הסטי"לים, תחקירים מעמיקים של האימונים והענקת סמכויות רחבות למפקדי הכלים בעת הלחימה.

קשה לשים את האצבע על חלקם המדויק של הגורמים השונים שהביאו למהפכה. יש התולים זאת, בקורס פו"ם של זרוע הים שהחל לפעול ב-1958,

²⁴ אריה רוני, כוכבי אזור, "חיל הים במלחמת יום הכיפורים", אצל יורם דינשטיין, אברהם זהר (עורכים), 40 שנה אחרי, (המכון לחקר מלחמות ישראל, 2014), 325-327. האמור בסעיף זה מתבסס רבות על מאמרם של רוני ואזור.

²⁵ בני תלם, "קרבנות הסטי"לים במלחמת יום הכיפורים", בני מיכלסון, אפי מלצר (עורכים), מלחמת יום הכיפורים קתדרת מפקדים וחוקרים, (אפי מלצר, הסמינר נערך ב-1998), 220.

ובהתחברות ההדרגתית של חיל הים לצה"ל שאירעה בשנות השישים. בכך כמובן אין די. סביר להניח כי גם ההתקדמות במימוש התפיסה החדשה הפיחה רוח חדשה במפרשי החיל וכך גם המנהיגות הבוטחת של ראשי החיל ומפקדי השייטת והפלגות.²⁶ הזיכרונות של ותיקי חיל הים מצביעים כי גם התקלות שפקדו את חיל הים במלחמת ששת הימים, ובעיקר הטבעת המשחתת אילת אחריה, סיפקו מוטיבציה חשובה ליישום המהפכה. בכל מקרה, ברור שהמהפכה התרבותית שעבר חיל הים הייתה תוצאה של עשייה תכליתית ומוחשית ולא של תרגילי מנהיגות חלולים. ככל שפרויקט "שלכת" קרם עור וגידים, כך גם הוא שינה את התרבות הזרועית והפך אותה לתוקפנית במלוא מובן המילה.

Small But Perfectly Formed

מלחמת יום הכיפורים פרצה כעשור אחרי אישור הקמת שייטת הסטי"לים ומיד התברר שהמהפכה הייתה הצלחה מסחררת:

- אף שלעבר ספינותינו נורו 50 טילי "סטיקס", כולם החטיאו.
 - חיל הים שלט במזרח הים התיכון, אחרי שהסטי"לים הטביעו 14 כלי שיט של מצרים וסוריה.
 - כלי השיט הערביים חששו לצאת מהמעגנים או ברחו לנמלי מבטחים.
 - הסטי"לים השמידו באש תותחים מתקני חוף במצרים ובסוריה.
 - חיל הים היה מסוגל להנחית כוח אוגדתי בחוף המזרחי של מפרץ סואץ לביצוע איגוף אסטרטגי (מבצע "אור ירוק" שלא בוצע בלחץ הנסיבות).
 - לאחר השגת שליטה באגן המזרחי, שוטטו פטרולי סטי"לים עד סיציליה והרחיקו משחתות ערביות משם, תוך שהם מקבלים דלק ואספקה מספינות-אם אזרחיות.
- במהלך הלחימה פעלו המערכות להטעיית טילי ה"סטיקס" ולשיבושם ללא דופי, אך כפי שניתן לצפות בעת הפעלה ראשונה של מערכות חדשות התגלו תקלות. כך, בפעולה מול פורט סעיד במוצאי יום הכיפורים החטיאו כל ה"גבריאליים" שנורו לעבר הסטי"לים המצרים וגם תותחי 76 מ"מ נתקעו. יתר על כן, באותה פעולה גם חרק החיבור בין מפקד החיל לבין מפקד הפלגה. תקלות אלה תוקנו במהירות ושני לילות לאחר מכן הוטבעו סטי"לים מצרים בקרב בלטים.
- פן נוסף של ההצלחה בלחימה היה העניין שהיא עוררה בציי העולם, ביניהם גם

²⁶ תלם, חיל הים במלחמת, 58-59; חגי גולן (עורך), יובל לפו"ם, (מערכות, 2004), 48-50, 77-78, 96.

של מעצמות ימיות. בזיכרונות בני תלם מצוינים "אנשי המשלחות הצרפתיות, האיטלקיות והאמריקאיות שעלו אלינו לרגל. לכולם הייתה תכלית אחת ויחידה, אך אף אחת מהן לא הייתה בוטה ותובענית כל כך כמו מפקד הצי הבריטי".²⁷

העניין הרב בעוללות חיל הים תרם גם לביקוש לספינות, לטילים ולתותחים. מהביקוש לספינות נהנתה המספנה בשרבורג, מהביקוש לתותחים נהנה המפעל של אוטרמלרה באיטליה, ואילו בישראל נהנו מכך התעשייה האווירית ומספנות ישראל וספקי המשנה שלהן – בעיקר התעשייה האווירית ש"גבריאלי" הטיס אותה לעידן ההייטק הצבאי. חשוב לציין ולהדגיש כי זו הפעם הראשונה שהתעשיות בישראל ייצאו מערכת נשק חדשנית, והיא שבישרה את עידן ההייטק הצבאי (מבלי לזלזל ב"עוזי" ובתחמושת כבדה וקלה, שעליהן התבסס הייצוא בעבר).

בתקופה שאחרי מלחמת יום הכיפורים לא קפא חיל הים על שמריו. את 12 ספינות "סער" המקוריות החליפו "סער 4" ו"סער 4.5". הטווח של "גבריאלי" הוכפל, אך ב-1977 החלה קליטת מחליפו: הטיל האמריקאי ארוך הטווח מסוג "הארפון". לרפא"ל באה עדנה בדמות טילי "ברק" נגד טילים שהותקנו בספינות חיל הים בשנות ה-90, ושהפכו למוצר מבוקש בציי העולם.²⁸

אנטומיה של מהפכה

ההיחלצות מהמשבר הפרדיגמטי לא הייתה פשוטה כלל ועיקר. היא חייבה גמישות חשיבתית רבה, תיעדוף החלטי, התארגנות תוך תנועה וסתגלנות. להלן יוצגו צמתים שבהם התקבלו החלטות קשות, ושבחינה בדיעבד מגלה שהן היו נכונות – הוויתורים שנעשו היו מוצדקים וביטאו לקיחת סיכונים מחושבים.

מי צריך ליזום? – בני תלם תלה את מצבו העלוב של חיל הים בשנות ה-50 בחוסר היוזמה ובאופן החשיבה של החיל עצמו:

במשך הרבה שנים לא נעשה שום דבר בצה"ל לגבי חיל הים. [זה] נבע אך ורק מאי עשייה בתוך חיל הים בעניין זה. זה שבסוף כן נעשה נבע אך ורק מתוך הפעילות והלחץ של אנשים בתוך חיל הים. זה אף פעם לא מלמעלה כלפי מטה.²⁹

מכאן שצדיקים מלאכתם נעשית בידי אחרים (אולי), אך לא כך ימאים. המטכ"ל אישר את מהפכת הסטי"לים רק לאחר שהחיל יזם אותה והציג תפיסה מבצעית

²⁷ תלם, תלם בים, 136-137.

²⁸ תאור מעודכן של הסד"כ ראו משה אימבר (עורך), שייטת 3 – ספינות הטילים בחיל הים, (משרד הביטחון – ההוצאה לאור, 2005), 116-133.

²⁹ מצוטט אצל שמעון עדן, אנשי הברזל על ספינות עץ, 271.

קוהרנטית שלא תבעה משאבים רבים.

היזהרו בבני עניים כי מהם תצא תורה – תקציבים נדיבים אינם תנאי למהפכה מוצלחת. כנראה שמהפכת הסטי"לים הייתה גם זולה אף כי, כרגיל במקומותינו, אין בנמצא נתונים מלאים על העלויות. כנראה שספינה עצמה (ללא מערכות הנשק) עלתה כ-2 מיליון דולרים (שהם בערך 16 מיליון דולר של ימינו) – פחות מעלות חצי מטוס פנטום. פיתוח "גבריאל" שנמשך כשמונה שנים, עלה 11 מיליון דולר (שהם בערך 90 מיליון דולר של ימינו).³⁰ על פניהם לא נראים הנתונים על זמן הפיתוח והעלויות גבוהים, מה גם שהסטי"לים הביאו, בנוסף לתורה, גם קמח רב.

ריכוז המאמץ הימי – בלב התפיסה החדשה עמד הוויתור על יכולת פעולה במים עמוקים ורחוקים, שכן קוטן הסטי"לים ריתק אותם לאגן המזרחי של הים התיכון. הוויתור על משחתות וטרפדות וקיצוץ הדרישה לצוללות אפשרו לממן את צי הסטי"לים בכמות ובאיכות שתאפשר להם להתמודד עם ציי מצרים וסוריה. באופן דומה, לא הקצה החיל אחרי מלחמת ששת הימים משאבים חומריים רבים לזירת ים סוף. זאב אלמוג מפקד הזירה במלחמת יום הכיפורים הצליח לנטרל את הכוח המצרי העדיף באמצעות תוקפנות יצירתית.

אי הפרזה בהערכת האויב – מודיעין חיל הים העריך נכון כי הצי המצרי הוא רב ספינות אך עלוב בכושרו. ביתר פירוט, מודיעין חיל הים הבין שלסטי"לים הרוסיים לא היו כלל אמצעים נגד טילים, שתורת הפעלתם הייתה נוקשה בסגנון הרוסי, ושהם שנעדרו ממנה מערכות חדישות של שליטה ובקרה. גם הובן שלמצרים לא היה מושג על תורת הלחימה של חיל הים. מודיעין זה נתן תקווה כי ניתן יהיה לחצות את חגורת הטילים בשלום ולפגוע בסטי"לים של האויב למרות פער הטווחים הגדול שהיה לטובתם. כך גם הצביע המודיעין על עליבות הצוללות המצריות ואפשר להעניק לתחומי נגד-צוללות עדיפות נמוכה.³¹

גמישות רבה – במארס 1963 הציגה משלחת חיל הים בפני מומחי משרד ההגנה הגרמני אפיון ראשוני של הסטי"ל שהיא מבקשת לבנות. הדבר אירע בקושי שלושה חודשים מאז התברר שנורבגיה לא תאפשר למכור לישראל את הסטי"רים מסוג "נאסטי". כך הפגין החיל גם גמישות טכנולוגית רבה במהלך כל המבצע: "גבריאל" נולד כטיל נגד משחתות (גדולות) המונחה "בשלטר-חוק" על ידי צופה והתפתח להיות

³⁰ רבינוביץ, *ספינות שרבורג*, 76. הנתון לא כולל את הזמן והעלות של פיתוח "לוז".
³¹ רמי לונץ, "חילות הים הערביים", אצל מיכלסון ומלצר, *מלחמת יום הכיפורים*, 491-496. לפני מלחמת ששת הימים גם "הירוקים" ו"הכחולים" לא הפריזו בהערכת האויב. אבל, כידוע, אחריה שלטו בכיפה הזלזול והיוהרה.

טיל נגד סטי"לים (קטנים) המונחה גם באופן אוטומטי על ידי מכ"ם. מזעור סיכונים בפיתוח אמל"ח – הגישה הבסיסית הייתה לא לפתח את מה שאפשר לקנות. כך לגבי הספינות, התותח, המכ"ם ומערכות רבת נוספות. הסיכון בפיתוח "גבריאלי" ואמצעי הל"א היה עצום והיה חשש מוצדק מפני הוספה עליו. רק בשלבים מאוחרים יותר החליפו מערכות "כחול-לבן" את האמצעים המיובאים. עם זאת, בפרויקט הושקעו סכומים רבים עוד לפני שהוכח כי שיטת הביות של "גבריאלי" אכן עובדת, וכי אמצעי הל"א אכן יאפשרו לסטי"ל לחצות את חגורת הטילים. הפיכת הסטי"לים למבצעיים הייתה נושא דחוף וקריטי וחיבה נטילת סיכונים מחושבים. שת"פ עם חיל האוויר – עד קרבות הלילה הראשון, בלסקייה ובפורט סעיד, תורת הלחימה גרסה שהסטי"לים יזדקקו לסיוע אווירי בעת חציית חגורת הטילים. זאת משום שלפני המלחמה לא הייתה דרך לתקף את יכולות הל"א של הסטי"לים, ולכן היה חשוב שחיל האוויר יעסיק את ספינות האויב כאשר אלה שלנו נכנסות לחגורת הטילים. למרות זאת, בקרב לסקייה ברקאי, מפקד השייטת, פרש את התורה באופן התקפי – הוא חתר למגע מידי ולא ביקש ולא חיכה לסיוע אווירי. המפקד הבין שעד אשר יקבל את הסיוע, אם בכלל, הטרף הסורי יתחמק. לכן הוא הסתער ללא סיוע אווירי והצליח. בקרב פורט סעיד התמונה הייתה מורכבת יותר – מפקד חיל הים הזמין סיוע אווירי והורה לפלגה שארבה למצרים להמתין. כשהחלה הסתערות כוחותינו, התברר כי מערכות הנשק של הסטי"לים לא תפקדו, אך גם זוג הפנטומים ושלושת הסקייהוקים לא הצליח לפגוע בסטי"לים המצריים, אף כי הם גרמו להם לסגת (רק בסוף הקרב הצליח פנטום להטביע סטי"ל מצרי).³²

חשוב לציין כי ברגע האמת, לא התנו מפקד השייטת ומפקד החיל את ההסתערות בקבלת סיוע אווירי. אצל חיל הים הסיוע האווירי היה מעין ביטוח משנה ולא תנאי יסודי בלחימה, כפי שהיה בתוכניות ההגנה של סיני לפני מלחמת יום הכיפורים.³³ בתחבולות תבנה כוח – במאי 1966 שוכנע המטכ"ל לממש את האופציה לרכש שש ספינות נוספות (כך שמספרן יגיע לתריסר) בטענה שדחיית ההחלטה תביא להתייקרותן, אם נרצה לרוכשן מאוחר יותר. אבל בסתיו 1966 נדרש חיל הים לקצץ את תקציבו כחלק מהקיצוץ הכללי שנוולד בעקבות החרפת המיתון. ראש אג"ם אלוף עזר ויצמן, רצה לצמצם את ההזמנה לספינות מתריסר לתשע, ואראל שכנע אותו כי

³² רוני, כוכבי ואזרן, *חיל הים במלחמת*, 329-336. תיאור הפעולה האווירית מופיע בראיון עם אל"ם (במיל') אליעזר פריגת שהטביע את הסטי"ל המצרי. ראו אסף ולדן, "עטלף ברזלי", *ביטאון חיל האוויר* 153, (אוקטובר 2003).

³³ שאול ברונפלד, "מהקיץ האלקטרוני של 1970 לחורף 1973 – סיפור אובדן העליונות האווירית", *בין הקטבים* 11-12, (יוני 2017): 143-193.

אפשר להשיג את הקיצוץ על ידי אי רכישת מערכות "גבריאלי" עבור שלוש ספינות. התחבולה הצליחה ואחרי מלחמת ששת הימים, כשהמצב הכלכלי רווח, ציידו את הספינות העירומות גם בטילים.³⁴

בתחבולות תעשה מלחמה – קרב לטקיייה שהיה טבילת האש המוצלחת של הסטי"לים, התממש בזכות תחבולנות מפקד החיל. תיאור דיפלומטי של האירוע מתמצה במילים: "האלוף תלם מתח את גבול סמכותו ואישור הרמטכ"ל לפעולה [בלטקיייה] התקבל רק כשהספינות כבר נמצאו במגע עם כלי השייט הסוריים".³⁵

"נטל" הביטחון – מהפכת הסטי"לים הביאה גם להישגים כלכליים לכל התעשיות המערבות, בעיקר לתעשייה האווירית, וניתן להסיק מכך מסקנות על ה"נטל". דהיינו, הוצאות בתקציב הביטחון המהוות נטל בעת ביצוען יכולות להתגלות כנכס משמעותי, אם המהפכה מצליחה.

כידוע במהלך השנים לרפא"ל היו הצלחות כלכליות שמינפו אותו: מ"פיתון" עד "ספייק", "לייטנינג", "ברק" ו"פופאיי", וזאת בנוסף לפיתוחים מבצעיים רבים שהוכיחו את עצמם מ"אבשלוס" ו"אמנון" ושאר מערכות ל"א, מ"חמודון" ונגזרותיו עד "כיפת ברזל" ו"מעיל רוח". את כולם יחס זאב בונן ל"לוז", אבי ה"גבריאלי".³⁶



ירכתי סטי"ל, 1973, ³⁷

³⁴ אראל, *לפניך הים*, 252-255. ביום הכיפורים נותרו שתי ספינות שעדיין לא הותקנו עליהן טילים. ³⁵ אלי רהב, "קרב פורט סעיד במלחמת יום הכיפורים", *מערכות*, 449, (יוני 2013): 67. ראו גם את התיאור המפורט: תלם, *קרבנות הסטי"לים*, 510-511. האופי המיוחד של הזירה הימית אפשר לכולם להוציא פטרול אלים בכיוון סוריה כבר בבוקר, דבר שנאסר על ה"כחולים" וה"ירוקים". ³⁶ זאב בונן, *רפא"ל – ממעבדה למערכה*, (רפא"ל, 2003), 23-25. מומלץ לקרוא את כל הספר הכולל תיאורים מרתקים של הפיתוחים שבוצעו ברפא"ל ותרומתם העצומה לצה"ל ולכלכלת ישראל. ³⁷ באדיבות ארכיון צה"ל (צילום: דובר צה"ל).

סיכום ולקחים

מהפכת הסטי"לים התפתחה על פי המודל הקלאסי של מהפכה שהצליחה. ראשיתה, בזיהוי המשבר הפרדיגמטי ואי הדחיקת משמעויותיו. המשכה, ביצירת ניצוץ המחולל תפיסה חדשה. לבסוף, יישום התפיסה החדשה תוך עיצוב מחדש של השילוש הקדוש: אמל"ח, תורת לחימה ואימונים, וארגון הכוח. הפעלת המודל באופן יעיל ומסודר מביאה בסוף התהליך לניצחון מכריע וגם לרווחים נאים מייצוא האמל"ח החדש. ההיסטוריה מלמדת כי מהפכה מוצלחת, כמו מערכה מוצלחת, חייבת להתגבר על אין סוף חיכוכים ומעצורים מסוגים שונים ומשונים. להלן נצביע גורמי המפתח שהביאו להצלחת המהפכה, למרות החיכוכים והמעצורים.

מהם הגורמים שהביאו להצלחה בבנין הכוח החדש?

הגורם החשוב ביותר היה פיקוד חיל הים שמָּשה את החיל, בכוחות עצמו, מהביצה הפרדיגמטית. החיל פעל באופן נחוש וגמיש והצליח לעדכן את חזונו לשינויים הרבים שחלו בהנחות היסוד במהלך התקופה. לנחישות תרמה העובדה ש"חיל הים יצא מ-1967 ללא היהירות שתפסה את כל העם ובלי יהירות אפשר לחשוב הרבה יותר טוב".³⁸

הגורם השני היה העליבות של האויב. חילות הים הערבים לא עדכנו את יכולות הסטי"לים הרוסיים ונחו על זרי הדפנה של הטבעת המשחתת "אילת" וספינת הדיג "אורית". יתר על כן, המודיעין שלהם לא התעדכן בדבר היכולות האמיתיות של "הסער" ושל ה"גבריאלי". חשוב לציין כי נקודת המוצא הטכנולוגית של חיל הים במהפכה הימית הייתה נמוכה מאוד, ויתכן שאילו האויב היה מעדכן את טכנולוגיית הסטי"לים שלו היינו מגלים שה"סער" איננה אלא ספינת תותחים מהירה. יתר על כן, מאז מלחמת ההתשה, הפגינו מצרים וסוריה יכולות למידה מרשימות שפגעו קשות בחיל האוויר ובשריון הצה"לי במלחמת יום הכיפורים. למרבית המזל, בזירה הימית לא התרחשה למידה כזאת.

הגורם השלישי היה האדישות היחסית של המטכ"ל שלא הפריע למהפכה. נראה כאילו הוחלט שם להסתפק במינוי יוחאי בן-נון, מפקד יצירתי מסוג חדש, להקציב מכספי הסיוע הגרמני סכום לא מעיק לפיתוח ולהצטיידות בסטי"לים ובצלולות (בתנאי שהמשחתות והסטר"ים יוצאו מהסד"כ). בבחינת "ישחקו הספנים לפנינו". זו נקודה חשובה, שכן הזירה הימית מעולם לא נתפסה כזירה מכריעה, והמטכ"ל יכול היה לחיות עם כל תוצאה ובלבד שלא תסיט את תשומת ליבו ומשאביו מצורכי

³⁸ רמי לונץ, "מודיעין הים", מיכלסון ומלצר, מלחמת יום הכיפורים, 471.

הזירה האווירית והלחימה ביבשה.

רביעית, קצת מזל עם הדרג האזרחי אף פעם לא מזיק. שמעון פרס, אז סגן שר הביטחון, תמך בהעברת פיתוח הטיל מרפא"ל, התקועה, לתעשייה האווירית, הרעבה והמצוידת באורי אבן-טוב. התמיכה של פרס בתעשייה האווירית לא הייתה קשורה דווקא לחיל הים, אך ייתכן שבלעדיה היה הפרויקט נפסק. מאוחר יותר, לאחר עזיבת פרס, תמך סגן שר הביטחון צבי דינשטיין בהגדלת ההזמנה – משש ספינות לתריסר – לאחר שאראל שכנעו בכדאיות מימוש האופציה. לבסוף, שר הביטחון משה דיין, אישר ב-1968 את בניית תריסר הספינות המשופרות, "סער 4", מתוך דאגה לחופש השיט בים סוף.³⁹ המזל שיחק לחיל הים גם בדמות הסירוב של ממשלת נורבגיה למכור לישראל סט"רים וצוללות, וייתכן שהיענותה לבקשת ישראל הייתה גורמת לכך שהסטי"לים לא יבואו לעולם בגלל חוסר תקציב.

חמישית, תוצאות מלחמת ששת הימים העניקו תנופה למהפכה. בגלל התארכות הגבול הימי בכלל, ובגלל הרצון לבצע איגוף אסטרטגי בחוף מפרץ סואץ והצורך להגן על בארות הנפט בסיני ולאיים על בארות הנפט בשדה מורגן בפרט. גם תוצאות מלחמת ששת הימים והתקלות שפקדו את החיל אחריה היוו מוטיבציה חזקה להבראת החיל, כעין רוח חזקה במפרשי המהפכה שכבר הייתה בעיצומה. מה הביא להצלחה בהפעלת הסטי"לים במלחמת יום הכיפורים? הגורם החשוב ביותר היה בנייה נכונה של הכוח, בעקבות התפיסה החדשה וההכשרה והאימונים האינטנסיביים בשנים שלפני פרוץ המלחמה. בנוסף, ברגע האמת פעלו גם הגורמים הבאים:

ראשית, חיל הים לא הופתע מפרוץ המלחמה. רמ"ח המודיעין הימי סבר שאמ"ן טועה והצליח לשכנע את מפקד החיל. כך הוחל בחימוש הסטי"לים כבר ביום חמישי בצוהריים (4 באוקטובר), וביום הכיפורים בשעה 10:00 בבוקר יצא זוג סטי"לים לפטרול אלים בכיוון סוריה. מה גם שבשבוע הראשון של אוקטובר הייתה שייטת הסטי"לים בכשירות גבוהה בעקבות תרגיל גדול שהיא ביצעה.⁴⁰ כך, ובעזרת מודיעין ימי טוב, מסוגל היה חיל הים ליזום שלוש פעולות התקפיות במוצאי יום הכיפורים: מול סוריה, באזור ימת ברדוויל ובמפרץ סואץ. אל יהא הדבר קל בעינינו, שכן תוצאות ההפתעה וחוסר המוכנות היו הרסניות בזרועות האחרות.⁴¹

³⁹ אראל, *לפניך הים*, 256-252, 287-285.

⁴⁰ תלם, *קרבות הסטי"לים*, 520-521.

⁴¹ תלם, שם, 523-525. גם מפקד חיל האוויר, אלוף בני פלד, טען שהוא לא הופתע וכי החיל נערך למלחמה, אך שמואל גורדון הציב מספר סימני שאלה סביב טענות פלד, ראו שמואל גורדון, *30 שעות באוקטובר*, (ספריית מעריב, 2008), 210-217.

שנית, עליבות הציים הערבים. כפי שכבר הוסבר לעיל, המצרים הסתפקו בהרחקת המשחתות והפריגטות לנמלים רחוקים בלב, בסודן ובעדן ולא ניסו להתמודד עם חיל הים אחרי קרב לטקייה וקרב דמייטה.

שלישית, הרוח הקרבית החדשה של המפקדים והלוחמים. ביטוייה היו כבר ברגע הראשון, ההסתערות של ברקאי, בדחיפת תלם, בלטקייה ללא סיוע אווירי וגם התוקפנות של זאב אלמוג, מפקד זירת ים סוף, שבכוחות דלים שלל מהמצרים את הזירה.

רביעית, הפקת לקחים מהירה מהתקלות הקשות בטיילים ובתותחים בקרב פורט סעיד. שני לילות מאוחר יותר פעלו הסטיילים ללא דופי והביסו את המצרים בקרב בלטים.

הערות אזהרה:

הראשונה, קשה מאוד לעשות מהפכות ושינויים בעניינים צבאיים (אפילו לא קל לתאר אותן), שכן הן מסובכות וקשורות לגורמים ולתהליכים רבים. מהפכת הסטיילים הייתה פשוטה יחסית, שכן היא הייתה תחומה בזמן, גבולות הגזרה היו ברורים ולא עלו בה קשיים הנובעים מהצורך לשתף פעולה עם זרועות אחרות. הפשטות נובעת במידה רבה מכך שהזירה הימית לא הייתה בליבת תפיסת הביטחון ושהתקציבים שנדרשו למהפכה היו צנועים.

השנייה, על מנת להגדיל את הסיכויים להצלחת מהפכות יש צורך לשנות את ההתייחסות לסיכוני המו"פ הטכנולוגי מבצעי. כמו במגזר ההייטק האזרחי, כך גם בצבאי חשוב להפנים שחלק גדול מהפרויקטים ייסגרו בשלבי הפיתוח השונים. כישלונות בניסויים ואף בפרויקטים שלמים הם, אין מה לעשות, השמן בגלגלי המהפכות, גם אלה שבעניינים צבאיים.

השלישית, התיאור בדיעבד של המהפכה בעניינים ימיים איננו מתכון למהפכות, כשם שמלחמה מוצלחת איננה מתכון לביסוס תפיסות עתידיות. עם זאת יש לקוות שהעיסוק בהיסטוריה של מהפכת הסטיילים יסייע בהצתת הניצוץ בדיונים עכשוויים על ריענון התפיסות.

הרביעית, והחשובה ביותר, מיד אחרי שתפיסה מהפכנית מביאה לניצחון יש להתחיל מיד לבחון אותה מהיסוד שכן האויב לומד (הבחינה והעדכון חשובים יותר מהוצאת אלבומי ניצחון). ההיסטוריה מזכירה לנו, שוב ושוב, שתפיסה שהצליחה היום, עלולה להיות האסון של המלחמה הבאה.

מקורות

- אורן, אלי. "חיל הים במלחמת ששת הימים", אצל חגי גולן ושאול שי (עורכים), נחשונים – 40 שנה למלחמת ששת הימים. הוצאת "מערכות", 2007.
- אימבר, משה. שייטת 3 – ספינות הטילים בחיל הים, משרד הביטחון – ההוצאה לאור, 2005.
- אראל, שלמה. לפניך הים. משרד הביטחון – ההוצאה לאור, 1998.
- אשל, צדוק וטנקוס שמואל. מהירקון עד חיל הים, משרד הביטחון – ההוצאה לאור, 2003.
- ברונפלד, שאול. "מהקיץ האלקטרוני של 1970 לחורף 1973 – סיפור אובדן העליונות האווירית". בין הקטבים 11-12, יוני 2017, 143-193.
- בונן, זאב. רפא"ל – ממעבדה למערכה. הוצאת רפא"ל, 2003.
- בר-זהר, מיכאל. כעוף החול. הוצאת ידיעות אחרונות, 2006.
- דגן, עמוס. "סיפורה של הלוחמה האלקטרונית". בין הגלים 2, אפריל 2002.
- ולדן, אסף. "עטלף ברזל". ביטאון חיל האוויר 153, אוקטובר 2003.
- לונץ, רמי. "מודיעין הים". מלחמת יום הכיפורים – קתדרת מפקדים וחוקרים 471.
- לונץ, רמי. "הסטייל" – מרעיון להכרעה בים". מערכות 262, ינואר 1999.
- לונץ, רמי, "חילות הים הערביים", בני מיכלסון, אפי מלצר (עורכים), מלחמת יום הכיפורים קתדרת מפקדים וחוקרים, 491-496.
- מרדור, מוניה. רפא"ל. משרד הביטחון – ההוצאה לאור, 1981.
- עדן, שמעון. אנשי הברזל על ספינות העץ. הוצאת אפי מלצר, 2000.
- צור, מירון. מוקה לימון. ספריית מעריב, 1988.
- רבינוביץ, אברהם. ספינות שרבורג. הוצאה לאור אפי מלצר בע"מ, 2001.
- רהב, אלי. "קרבת פורט סעיד במלחמת יום הכיפורים". מערכות 449, יוני 2013, 67.
- רוני אריה וכוכבי אורן. "חיל הים במלחמת יום הכיפורים", אצל יורם דינשטיין, אברהם זהר (עורכים), 40 שנה אחרי, המכון לחקר מלחמות ישראל, 2014.
- שור, אבנר, הלוי, אבירם ובשן, טל. האש והדממה. הוצאת כתר, 2017.
- שושן, יצחק. הקרב האחרון של המשחתת אילת. ספריית מעריב, 1993.
- שלום, דני. רוח רפאים מעל קהיר. באוויר פירסומי חלל ותעופה, 2007.
- תלם, בנימין. "חיל הים במלחמת יום הכיפורים", מערכות 361, דצמבר 1998, 58-59.
- תלם, בנימין. תלם בים. אחווה הוצאה לאור, 2009.
- תלם, בנימין. "קרבות הסטיילים במלחמת יום הכיפורים", בני מיכלסון, אפי מלצר (עורכים), מלחמת יום הכיפורים קתדרת מפקדים וחוקרים, הוצאת אפי מלצר, הסמינר נערך ב-1998, 220.

מהרבים אחד:
התפתחות המטות המשולבים בארצות הברית וגישת
השילוביות (1947-1991)

טל טובי¹

אם נבחן את ההיסטוריה של ארצות הברית, נוכל לזהות מספר נקודות זמן שהייתה להן השפעה דרמטית על מבנה המערכת הצבאית האמריקנית. המסמך הראשון, אשר הגדיר את אופי הצבא האמריקני, היה דו"ח שחיבר גנרל וושינגטון ב-1783 לבקשת אלכסנדר המילטון, נציג מדינת ניו יורק בקונגרס.² מסמך זה מציג היטב את שאיפת וושינגטון להקים צבא סדיר ומקצועי לצד הבנתו את החשש בקרב החברה האמריקנית מקיום של צבא קבע (standing army) גדול בזמן שלום. שלב נוסף והחשוב ביותר, אשר תוקפו נמשך עד היום, נובע מסעיפי החוקה המגדירים את סמכויותיהן של הרשות המבצעת (מוסד הנשיאות) ושל הרשות המחוקקת (הקונגרס), את דינאמיקת הפרדת הרשויות ואת מערכת האיזונים והבלמים. החוקה קבעה כי הנשיא יהיה המצביא העליון של צבא היבשה (להלן הצבא) ושל הצי,³ אך היא לא הגדירה את מערכת יחסי הגומלין המעשיים הצריכים לשרור בין הרשות המבצעת לבין המערכת הצבאית. כמו כן לא הוגדר בחוקה תפקיד שיהווה חוליה מקשרת בין הדרג הצבאי לבין הנשיא. מסמכי היסוד השונים גם לא הגדירו את מערכת היחסים בין הצבא ובין הצי, ולמעשה כל זרוע פנתה להתמקד בתחומי אחריות המיוחדים לה לפי מאפייניה הצבאיים. הצי היה אמור למנוע פלישה אל ארצות הברית מכיוון מעצמות אירופה ולהבטיח את חופש השיט, ואילו הצבא היה אמור להגן על החופים ולסייע בכיבוש המערב.⁴

חלוקה זאת נשמרה עד למלחמת העולם השנייה. אומנם נוכל למצוא מבצעים משותפים לצי ולצבא, במיוחד במלחמת האזרחים, אך לא נוכל לזהות שיתוף פעולה

¹ ד"ר טל טובי הוא מרצה בכיר במחלקה להיסטוריה כללית באוניברסיטת בר אילן ועמית מחקר במרכז דדו.

² George Washington to Alexander Hamilton: Sentiments of Peace Establishment (2 May 1783), in: John C. Fitzpatrick (ed.), *The Writings of George Washington from the Original Manuscript Sources, 1745-1799* (Washington D.C.: Government Printing Office), 374-398.

³ US Constitution, Article 2 Section 2 (1): "The President shall be Commander in Chief of the Army and Navy of the United States [...]".

⁴ על הצבא האמריקני לאחר המהפכה ראו: Matthew S. Muehlbauer and David J. Ulbrich, *Ways of War: American Military History from the Colonial Era to the Twenty-First Century* (New York: Routledge, 2014), 108-124.

בין זרועי כחלק מתוכניות האימונים וההכשרה לפני המלחמות שבהן הייתה ארצות הברית מעורבת.⁵ יחד עם זאת, הצבא והצי הקימו ועדות משותפות על מנת לבחון דרכי פעולה בזמן מלחמה, וייתכן כי אחד משיתופי הפעולה החשובים ביותר הייתה יצירתה של תוכנית מלחמה בזמן שלום אל מול תוקפנות אפשרית עתידית של יפן במערב האוקיינוס השקט (War Plan Orange).⁶ אך עד מלחמת העולם השנייה לא נמצא במערכת הצבאית האמריקנית גוף, אשר תיאם בין הצבא ובין הצי, כלומר מפקדה שהייתה מעל שתי הזרועות.⁷

למאמר זה יש שתי מטרות. הראשונה לבחון את התפתחות מוסד המטות המשולבים (Joint Chiefs of Staff [JCS]) תוך דיון וניתוח של שני אירועים מעצבים – הקמת מוסד המטות המשולבים במהלך מלחמת העולם השנייה וביסוסו בחוק הביטחון הלאומי (National Security Act 1947); ובחינת חוק גולדוטרניקולט שנחקק בקונגרס ב-1986, ואשר הגדיר מחדש את סמכויות המטות המשולבים ואת תפקידיו.

מטרתו השנייה של המאמר היא לבחון את מוסד המטות המשולבים ואת התפתחות תפיסת המבצעים המשולבים (Joint Operations) או שילוביות (Jointness) בארצות הברית. לצורך זה ניתן לקבוע את ההגדרה הבאה עבור מבצעים משולבים: פעולות או מבצעים שבהם נוטלים חלק כוחות צבאיים השייכים לשתי זרועות או יותר בזירת לחימה נתונה ומוגדרת באופן גיאוגרפי.

במאמר יוצג תהליך הקמת מוסד המטות המשולבים תוך התמקדות בשנות מלחמת העולם השנייה, ברפורמה להקמת המטות המשולבים ובחוק שנחקק בשנת 1986, שארגן מחדש את הסמכויות וההיררכיה במטות המשולבים, הביא להפרדה ברורה בין בניין הכוח ובין הפעלתו וחיצק את תפקיד מפקד הפיקוד האזורי. בחלקו האחרון של המאמר תיבחן השאלה כיצד באה לידי ביטוי הרפורמה במלחמת המפרץ (1991), ובכך ניתן יהיה להבין כיצד יושמה הלכה למעשה הרפורמה.

כאמור, המאמר בוחן את התפתחות המטות המשולבים בארצות הברית ומטרתו

⁵ על מבצעים משולבים במלחמת האזרחים ראו:

Scott W. Stucky, "Joint Operations in the Civil War", *Joint Forces Quarterly* 6 1994-1995, 92-105; Joint Chiefs of Staff, *Joint Military Operations: Historical Collection* (Washington D.C., 1997), I1-12, available at:

<http://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/History/Monographs/JMO.pdf>

⁶ ראו: טל טובי, "לידתו של אויב חדש: ארצות הברית ויחסיה עם יפן בעקבות המלחמה", בתוך: רותם קובנר (עורך), *המערכה הנשכחת: מלחמת רוסיה-יפן ומורשתה* (תל אביב: מערכות, 2005), 239-238.

⁷ Gordon N. Lederman, *Reorganizing the Joint Chiefs of Staff: The Goldwater-Nichols Act of 1986* (Westport: Greenwood Press, 1999), 4-7.

לנתח חלק מן הגורמים שהשפיעו על הגישה האמריקאית לשילוביות.⁸ אין מאמר זה מתיימר לספק תובנות ישירות עבור המערכת הצבאית הבכירה של ישראל, אלא לתאר התפתחות ארגונית של מודל פיקוד על כוחות משולבים כהשראה לדיון בסוגיות ארגוניות בצה"ל – הן בהיבט התהליכי (כיצד עושים שינוי ומתארגנים מחדש) והן בהיבט התוכני (איך נכון להתארגן).

לידת המטות המשולבים

קודם לכניסתה של ארצות הברית למלחמת העולם השנייה, הוקם בארצות הברית גוף מטה שהורכב מאנשי הצבא והצי. גוף זה תפקד בשיתוף פעולה של ראשי המטות של הצבא והצי תחת הוראותיו הישירות של הנשיא בתפקידו כמפקד העליון. ראשי המטות שימשו כיועצים הצבאיים העיקריים של הנשיא והכינו עבורו המלצות בתחומי תוכניות המלחמה, העלו דרישות לוגיסטיות ועיצבו מדיניות אסטרטגית בין זרועית. המטות שימשו גוף מתאם ומכוון של בניין הכוח ושל תוכניות מלחמה משותפות ותיאמו את חלוקת המשאבים כדוגמת חימוש ומוצרי נפט. כן פיקח גוף זה על איסוף מודיעין אסטרטגי וביצוע מבצעים חשאיים.⁹

עם כניסתה של ארצות הברית למלחמה (7 בדצמבר 1941) נוצר צורך קריטי בגוף שמעל המטות הזרועיים, אשר נבע גם מהצורך בגוף שיתאם את מאמצי המלחמה האמריקניים עם אלה של בריטניה. ב־22 בדצמבר 1941 נפגשו הדרגים הצבאיים הבכירים של שתי המדינות (Arcadia Conference). במהלך מפגש זה הוקם המטות המשותפים (Combined Chiefs of Staff) כגוף צבאי עליון לתיאום אסטרטגי בין ארצות הברית ובין בריטניה. משימתו העיקרי של המטות המשותפים הייתה לוודא שהתכנון האסטרטגי יקדים את ההתפתחויות הצבאיות באזורי הלחימה השונים.¹⁰

⁸ המאמר לא יעסוק במטות שהוקמו בזרועות, אלא בתהליך שהתרחש ברמה מעל הזרועות ושב הוקם גוף מטה, אשר משימותיו היו לפקח ולסכרן את פעולות הצבא והצי, ובהמשך לעשות כן גם לכוחות האוויר, המארינס, החלל והכוחות המיוחדים.

⁹ על איסוף המודיעין האסטרטגי ומבצעים חשאיים היה אחראי, לאחר גלגולים ארגוניים ובירוקרטים, ה־Office of Strategic Service (OSS). גוף זה שילב מודלים מבניים ומבצעיים של סוכנות הביון הבריטית MI-6 ומנהלת המבצעים המיוחדים (Special Operations Executive) (SOE), הארגון שהיה אחראי על ביצוע פעולות חבלה ואיסוף מודיעין באירופה הכבושה (צנחני היישוב העברי בארץ ישראל השתייכו לגוף זה).

¹⁰ המשמעות להבסת גרמניה תחילה הייתה לטהר את האוקיינוס האטלנטי מאיום הצוללות הגרמניות וכן להשיג שליטה על הים התיכון תוך כיבוש צפון אפריקה. על הוועידה ראו: Gerhard L. Weinberg, *A World at Arms: A Global History of World War II* (Cambridge: Cambridge UP, 1994), 306-307; Mark A. Stoler, *Allies and Adversaries: The Joint Chiefs of Staff, The Grand Alliance, and U.S. Strategy in World War II* (Chapel Hill: North Carolina UP, 2000), 64-69.

באופן כללי נוכל לזהות כי החלטות ועידה זו תאמו לאסטרטגיה שעיצבו הבריטים, קרי הבסת גרמניה תחילה אך לא בפלישה לצפון אירופה, אלא על ידי כיבוש צפון אפריקה ומשם, דרך

במהלך ועידת ארקדיה הציג ווינסטון צ'רצ'יל, ראש ממשלת בריטניה, את המטה הכללי הבריטי שהורכב ממפקד הצי (First Sea Lord), מראש מטה הצבא (Chief of the Imperial General Staff) ומראש מטה חיל האוויר (Chief of Air Staff).¹¹ גוף זה הוקם ב־1923 במטרה לייצג לדרג המדיני בנושאים אסטרטגיים ולהתוות מדיניות בהקשרים של בניין הכוח והפעלתו. לארצות הברית לא היה גוף דומה. הגוף הבין זרועי שהוקם בראשית מלחמת העולם השנייה אומנם עסק בהכנת מבצעים משותפים לצי ולצבא, אך הוא לא הורכב ממפקדי הזרועות אלא מקצינים זוטרים יותר. בכל מקרה המערכת הצבאית האמריקנית הבינה את היתרונות הארגוניים והמבצעיים הטמונים במטה הבריטי ושגוף התיאום הבין זרועי האמריקני אינו מתאים לניהול מלחמה גלובאלית מול אויבים בעלי עוצמה צבאית כבירה, כפי שהייתה לגרמניה וליפן.

באופן ספונטני ולא בדרך של יד מכוונת, הפכו ראשי המטות האמריקניים שהקבילו לעמיתיהם הבריטיים, למטות משולבים. אומנם בארצות הברית לא היה מטה נפרד לחיל האוויר, אך לוטננט־גנרל הנרי ארנולד, מפקד צבא האוויר (Army Air Force) (AAF), שימש כמקביל לראש מטה חיל האוויר הבריטי.¹² בנוסף לארנולד הורכב המטה הכללי האמריקני גם מגנרל ג'ורג' מרשל, ראש מטה הצבא, ומשני אדמירלים: אדמירל הארנולד סטארק שתפקידו בצי היה בניין הכוח ואדמירל ארנסט קינג שהיה אחראי להפעלת הצי האמריקני בלחימה. שני תפקידים אלו אוחדו במרץ 1942 ומשלב זה היה התואר של קינג "מפקד מבצעי הצי" (Chief of Naval Operations).¹³

כיוון שהקצינים הבכירים הללו ייצגו קודם כל אינטרסים מבצעיים וארגוניים הקשורים לזרועות שפעלו תחת פיקודם, ומכיוון שמאפייני המלחמה באירופה היו שונים באופן מהותי מאלה של האוקיינוס השקט, התברר הצורך ביצירת מוסד

סיציליה, לאיטליה. ראו: אנטוני ביור, *מלחמת העולם השנייה* (תל אביב: ידיעות אחרונות, 2014), 306-305.

¹¹ חיל האוויר הבריטי (RAF) הוקם כזרוע נפרדת ועצמאית כבר באפריל 1918. כך הפך ה־RAF להיות חיל האוויר הראשון כזרוע נפרדת, תפיסה ארגונית לה הטיף מאוחר יותר תיאורטיקן הכוח האווירי ג'וליו דואה.

¹² תחת אחריות ה־AAF נמצאו לא רק מטוסי הקרב הטקטיים, אלא גם (ובעיקר) כוח המפציצים האסטרטגי. יש לזכור כי לצי ולמארינס היו כוחות אוויריים טקטיים מסייעים. למעשה טייסות המפציצים האסטרטגיים ניהלו זירת מלחמה נפרדת, קרי מערכת ההפצצות האסטרטגיות על גרמניה ויפן.

¹³ Chief of Naval Operations – תוארו של מפקד הצי האמריקני (עד ימינו) כמקביל לראש מטה הצבא. במהלך זה סטארק הודח מתפקידו כמפקד הצי לאור אחריותו על חוסר המוכנות של הצי האמריקני לצפות את מתקפת הפתע היפנית על פרל הרבור. תפקידו החדש של סטארק היה בניין הכוח הימי האמריקני לקראת הפלישה לצפון אירופה.

שיתאם את מאמצי הזרועות עם המשימות השונות בהתאם לצורכי הזירות. זאת תוך יצירת סדרי עדיפויות אסטרטגיים עבור לחימה בשתי חזיתות. יש לזכור כי המלחמה באירופה ובזירות המשנה שלה (צפון אפריקה, סיציליה ואיטליה) הייתה יבשתית באופייה ולפיכך הבכורה ניתנה בידי הצבא. זירת האוקיינוס השקט הייתה ימית בעיקרה, אך היא חייבה כיבוש איים שהצריך מבצעים משולבים. היבט זה הפך את זירת האוקיינוס השקט למורכבת יותר בהשוואה לזירת אירופה. למעשה זירת האוקיינוס השקט חולקה לשתי זירות משנה. זירת מרכז האוקיינוס בפקוד אדמירל ציסטר נימיץ וזירת דרום האוקיינוס בפקוד גנרל דאגלס מקארטור. שתי הזירות חייבו מבצעים משולבים, כיוון שתוכנית המלחמה האמריקנית קבעה כי יש להתקדם מקבוצת איים אחת לבאה אחריה, ובהדרגה להתקדם ליפן. זאת תוך ניתוק צירי ההספקה לכוחות היפניים הפזורים ברחבי האוקיינוס.¹⁴ אומנם זירת מרכז האוקיינוס השקט הציגה מבצעים משולבים באופן מובהק יותר, אך את אלה נוכל למצוא גם בזירת דרום האוקיינוס השקט.¹⁵ כדי לכבוש את האיים השונים, בשתי זירות המשנה, היה צורך קריטי בשיתוף פעולה הדוק בין הצי לבין הכוחות הנוחתים (מארניס וצבא) בהיבטים של סיוע אש מתותחי האוניות וממטוסי נושאות המטוסים ולוגיסטיקה.¹⁶

כך על מנת ליצור סנכרון בין הזרועות וכדי להגדיר גורם אחד, אשר ייצג את המערכת הצבאית מול הנשיא, מונה ביולי 1942 אדמירל וויליאם ליהי לראש מטה הצבא והצי (Commander in Chief of the Army and Navy). עם מינוי אדמירל ליהי תואמו כלל המאמצים הצבאיים בזירות המלחמה השונות (והמרוחקות) ובכלל זה גם חלוקת המשאבים האנושיים והחומריים.¹⁷ הנשיא רוזבלט עצמו יצר למעשה את הדינמיקה העתידית ביחסי נשיא והמטות המשולבים, אשר יהיו אחראים ישירות כלפי הנשיא. רוזבלט העדיף לדון בסוגיות אסטרטגיות ואופרטיביות עם אנשי הצבא הבכירים שלו ולא עם הפקידות האזרחית שעמדה בראש משרדי המלחמה והצי. פקידות זו הייתה אחראית לסוגיות הקשורות באדמיניסטרציה, בגיוס וברכש.

¹⁴ האסטרטגיה האמריקנית באוקיינוס השקט כונתה הצי "הכפול", קרי התקדמות של מקארטור מדרום לצפון והתקדמותו של נימיץ ממזרח למערב. ראו: ביור, *מלחמת העולם השנייה*, 381. ראו גם: Muehlbauer and Ulbrich, *Ways of War*, 381-389.

¹⁵ לסקירה המדגישה את המבצעים המשולבים בדרום האוקיינוס השקט ראו: Kevin C. Holzimmer, "Joint Operations in the Southwest Pacific, 1943-1945", *Joint Forces Quarterly* 38 (2005): 100-108.

¹⁶ מבצעים אמפיביים היו גם בזירת אירופה (צפון אפריקה, סיציליה, איטליה וצרפת), ולפיכך נוכל לזהות מבצעים משולבים גם שם. אך שילוב מבצעי זה הסתיים למעשה עם התקדמות הכוחות הנוחתים לעומק היבשה.

¹⁷ Office of the Chairman of the Joint Chiefs of Staff: Joint History Office, *Organizational Development of the Joint Chiefs of Staff, 1942-2013* (April 2013), 1-7.

בתנאים אלו מינוי ליהי הוכח כחיוני ובעל ערך רב עבור עיצוב המלחמה וניהולה. בתפקידו כיועץ הצבאי הראשי של הנשיא, שימש ליהי גם ערוץ תקשורת ישיר להעברת ההנחיות וההחלטות של הבית הלבן לראשי המטות ולהצגת עמדת הצבא והצי בפני הנשיא. התיווך של ליהי בין הדרג המדיני לבין הדרג הצבאי היווה את ראשית היווצרותה של רמת האסטרטגיה הרבתי (Grand Strategy) בארצות הברית כרמת ביניים שבין קביעת המדיניות הלאומית לאסטרטגיה הצבאית שתרגמה את המדיניות למעשים. תכלית רמת ביניים זו היא כפולה. האחת, למנוע מהדרג המדיני מלהתערב יתר על המידה בצד מבצעי של המלחמה, ובה בעת מונעת רמה זו מהדרג הצבאי הבכיר לקבוע את מטרות המלחמה ובכך היא מחייבת את המדינאים לפעול להגדרת הצרכים המבצעיים.¹⁸

המטות המשולבים, כמערכת ארגונית מתאמת, פעלו בצורה יעילה במהלך המלחמה תוך שהם יוצרים אחדות פיקוד ברמה האסטרטגית וריכוז מאמץ בתחומי הייצור המלחמתי, הקצאות כוח אדם ואמצעי לחימה לפי דרישות הזירות, איסוף מודיעין ניתוחו והפצתו, תעמולה ומחקר ופיתוח.¹⁹ בחלק מהמקרים פיקחו סוכנויות אזרחיות על מחלקות אלו תוך תיאום כלל המאמצים להשגת ניצחון מכריע על גרמניה ובוודאי על יפן שבגזרתה הוטל עיקר נטל המלחמה והלחימה על כוחותיה הצבאיים של ארצות הברית.



הסמל של מטה הזרועות המשולבים האמריקאי.

¹⁸ חנן טל, *אסטרטגיה: מהות, יעדים, אמצעים* (באר שבע: אוניברסיטת בן גוריון, 1995), 51-57. על מהותה של האסטרטגיה הרבתי והיותה רמת ביניים ראו: יהושפט הרכבי, *מלחמה ואסטרטגיה* (תל אביב: מערכות, 1990), 341-342.

¹⁹ Lederman, *Reorganizing the Joint Chiefs of Staff*, 10-13.

לאחר המלחמה

מות רוזבלט (אפריל 1945) וכניסת טרומן לבית הלבן לא שינו את יחסי הגומלין ששררו בין הנשיא ובין המטות המשולבים, והנשיא החדש המשיך באותו מדיניות שאותה עיצב קודמו בתפקיד הרם. זאת עד לסיומה של המלחמה. אך לאחר המלחמה הייתה הסכמה רחבה בקרב אנשי הצבא והפקידות האזרחית כי ישנו צורך לארגן מחדש את המערכת הצבאית. מספר גורמים תרמו לכך. ראשית היה צורך להתאים את מערכות החוץ והביטחון של ארצות הברית למציאות העולמית החדשה שנוצרה, קרי למלחמה הקרה. יש לזכור כי דרכה המסורתית של ארצות הברית, מהתקופה שלאחר המהפכה האמריקנית ועד לפרוץ מלחמת העולם השנייה, הייתה החזקת צבא יבשה קטן וגיוס המוני רק לאחר שהמלחמה כבר פרצה. מודל זה נוצר מהחשש ששרר בקרב האזרחים, מפני צבא קבע גדול בזמן שלום, ושיקולים כלכליים הם שהכתיבו מדיניות זו.²⁰ המשכה של מדיניות זו הייתה שחרור רובם המכריע של המגויסים מייד עם סיומה של מלחמה.

הנשיא טרומן התכוון להמשיך במדיניות זו ואף החל תהליך של פירוק יחידות ושחרור מיליוני חיילים. אך בהדרגה הובן כי המלחמה הקרה אינה מאפשרת חזרה לצבא קטן. בסיומה של המלחמה חנה צבאה העצום של ברית המועצות במרכז אירופה והוא יכול היה לצאת למתקפה כוללת לעבר מערב אירופה בהתראה קצרה. לפיכך ארצות הברית לא הייתה יכולה לפעול בדרכה המסורתית לגיוס צבא והכנת תוכניות מלחמה כאשר המלחמה כבר פרצה. בכל מקרה היה צורך בגוף מתאם עליון שיכין את המערכת הצבאית האמריקנית למלחמה כוללת במרכז אירופה ובכלל זה גם עיצובן של תוכניות מלחמה, הקצאת משאבי כוח אדם ואמצעי לחימה והעלאת דרישות לרכש, לפיתוח ולהצטיידות ותיאום עם בני ברית (בריטניה ואחר כך נאט"ו).²¹

הגורם השני היה המתח ההיסטורי שהתקיים בין הצבא ובין הצי. אומנם הזרועות השונות שיתפו פעולה ביניהן במהלך המלחמה, אך החשש היה כי השיתוף והתיאום של שנות המלחמה ייעלמו לאחריה. לפיכך היה צורך במוסד שיאחד את כלל הזרועות ושיכין את ארצות הברית למלחמה קודם פריצתה. למתח בין זרועי זה

²⁰ בהקשר זה ראו:

John Shy, "First Battles in Retrospect", in: Charles E. Heller and William A. Stofft (eds.), *America's First Battles, 1776-1965* (Lawrence: Kansas UP, 1986), 327-352.

²¹ לדיון על החשיבה בארצות הברית לארגון מחדש של המערכת הצבאית ראו: Lederman, *Reorganizing the Joint Chiefs of Staff*, 13-15.

הצטרף גם רצונם של אנשי הכוח האווירי לעצמאות זרועית.²² אומנם כבר במהלך המלחמה ניתן לזהות מעין אוטונומיה מבצעית של כוח המפציצים האסטרטגיים, במיוחד בחזית האוקיינוס השקט, אך הקצונה הבכירה של הזרוע, מפקד הזרוע הגנרל הנרי ארנולד, מפקד חיל האוויר השמיני (אירופה), גנרל קרל ספאץ, ומפקד חיל האוויר העשרים (האוקיינוס השקט), הגנרל קרטיס לה'מיי, לחצו על הקמת זרוע עצמאית כבר בשנות המלחמה. טענת מפקדי כוחות האוויר הייתה כי כוחותיהם תרמו תרומה מכרעת לניצחון על מעצמות הציר וכי השימוש המבצעי בפצצות האטום יצר מהפכה צבאית.²³ לדעת חלק מהקצונה האמריקנית, בעיקר כמובן מחיל האוויר, הביאה מהפכה זו בהכרח לעליית חשיבות הכוח האווירי האסטרטגי על פני כוחות היבשה והצי ולמחשבה שביכולת חיל האוויר לבדו להשיג הכרעה במלחמה עתידית.²⁴ לאחר מלחמת העולם השנייה הפעלת נשק אטומי הייתה אפשרית רק באמצעות הטלתו מהמפציצים האסטרטגיים. הופעת הנשק האטומי כנשק מרתיע ומכריע הביאה לכך שחיל האוויר טען לא רק לבלעדיות בהפעלתו, אלא גם להיותו הזרוע היכולה לבדה להביא להכרעת המלחמה. מול טענה זו החלו שאר הזרועות לבחון את הרלבנטיות שלהן ביחס לתפיסת המלחמה החדשה ולשדה הקרב הגרעיני. כך הגבירו הנשק החדש יחד עם הפיכת חיל האוויר לזרוע עצמאית את המתח הבין זרועי והעצימו את הבדלנות הזרועית.

כבר במהלך 1944 הועלתה הצעה דרמטית לאיחוד כל הזרועות תחת מפקד אחד שמעליו יופקד גוף מפקח אזרחי. רעיון זה אומץ בידי הנשיא טרומן, אך הוא נכשל, בעיקר עקב התנגדות נחרצת של הזרועות עצמן, אשר הפעילו שדולות חזקות בקונגרס נגד יוזמת הממשל. במקום זאת נערכה רפורמה מקיפה במערכת הביטחונית של ארצות הברית, תחת החוק הביטחון הלאומי (National Security Act) 1947. ברמה הפוליטית הוקם משרד ההגנה ששימש מסגרת העל של המערכת הצבאית, כאשר מתחת לשר ההגנה מונו סגני שרים בשיוך לפי זרועות. יש להוסיף

²² על תהליך הקמתו של חיל האוויר כזרוע עצמאית ראו:

Robert F. Futrell, *Ideas, Concepts, Doctrine: Basic Thinking in the United States Air Force (vol. 1) 1907-1960* (Maxwell AFB AL: Air University Press, 1989), 191-196.

חשוב לציין כי חסידי העוצמה האווירית בארצות הברית טענו להפרדת הכוח האווירי מהצבא כבר משנות ה-20 תוך אימוץ המודל הבריטי. ראו:

Lederman, *Reorganizing the Joint Chiefs of Staff*, 7-10.

²³ לדיון על הנשק האטומי כמהפכה צבאית ראו:

Norman Friedman, *The Fifty Years War: Conflict and Strategy in the Cold War* (Annapolis: Naval Institute Press, 2007), 33-40.

²⁴ כאן למעשה נוכל לזהות באופן מובהק את השפעת התיאוריה של ג'וליו דואה על הקצונה האמריקנית ובמידה רבה גם את המחשבה הצבאית של וויליאם 'בילי' מיטשל. ראו:

Alfred C. Mierzejewski, *The Collapse of the German War Economy* (Chapel Hill: North Carolina UP, 1988), 61-85.

כי במסגרת חוק זה הוקמה המועצה לביטחון לאומי (National Security Council) כגוף הייעוץ העיקרי של הנשיא בענייני חוץ וביטחון וכן סוכנות הביון המרכזית (Central Intelligence Agency – CIA). שני הגופים הוקמו לאחר שארצות הברית לקחה על עצמה את תפקיד מעצמת העל אשר תבלום את איום הקומוניזם העולמי.²⁵ לעניין של מאמר זה חשובות שתי החלטות נוספות שנקבעו בחוק. הראשונה (Section 211) הייתה הקמת מוסד יושב ראש המטות המשולבים (Chairman of the Joint Chiefs of Staff) שמתחתיו נמצאים ראשי המטות של הזרועות. מעיון בסעיפי חלק זה מתברר כי תפקיד היו"ר היה לבניין הכוחות לקראת מלחמה עתידית. ההחלטה השנייה (Section 208) הייתה הקמת חיל האוויר כזרוע עצמאית ונפרדת, אשר בראשה יעמוד גנרל ארבעה כוכבים שווה במעמדו לשאר ראשי המטות. לכאורה נראה היה כי עצם קיום תפקיד היו"ר יצר אחדות. אך בפועל דווקא התגבר המתח הבין זרועי, דבר שמנע את יצירת תפיסת המבצעים הבין זרועיים. מספר גורמים תרמו לכך, אך הגורם העיקרי היה החרפת מאבקי הכוחות הבין זרועיים שנבעו מהופעת הנשק האטומי. לפיכך נוכל לטעון כי הקמת המטות המשולבים לא הביאה ליצירת מנגנון לקראת מבצעים משולבים בזירה מלחמה עתידית, ומגנון שכזה ייווצר רק בשנת 1986 תחת פרסום של חוק גולדוטר – ניקסון (Nicholas Goldwater Act).²⁶

תרבות זרועית כמחסום למבצעים משולבים

התרבות הזרועית מכילה בתוכה מאגרי ידע נצברים, ניסיון מבצעי, תורות לחימה יחד עם דגמי חינוך והכשרה מיוחדים ואף גינונים טקסיים המבדילים זרוע אחת מהאחרות.²⁷ התרבות הזרועית בכוחות המזוינים של ארצות הברית עוצבה במהלך השנים, אך ביתר שאת במהלך מלחמת העולם השנייה.²⁸ אומנם, כפי שכבר נאמר, נוכל לזהות מבצעים משולבים במהלך מלחמת העולם השנייה, אך באופן כללי פעלו הזרועות בנפרד בעצמאות אופרטיבית ולעיתים אף אסטרטגית כמעט מלאה. הצבא שלט על הזירות בצפון אפריקה ובמערב אירופה ובמידה מסוימת גם בזירת דרום האוקיינוס השקט. הצי שלט בזירת מרכז האוקיינוס השקט ובאוקיינוס האטלנטי,

²⁵ ראו:

Lederman, *Reorganizing the Joint Chiefs of Staff*, 16-20.

לנוסח החוק ראו:

<https://global.oup.com/us/companion.websites/9780195385168/resources/chapter10/nsa/nsa.pdf>

²⁶ דיון בחוק זה יופיע בהמשך המאמר.

²⁷ Bernard E. Trainor, "Jointness, Service Culture and the Gulf War", in: *Joint Force Quarterly* 3 (1993-94): 71.

²⁸ לסקירה אודות התרבות הזרועית שלאחר מלחמת העולם השנייה ראו: Vincent Davis, *The Admiral Lobby*, (Chapel Hill, 1967), 213-234.

ואילו חיל האוויר, בשלב זה עדיין חלק מצבא היבשה, שלט בתחום ההפצות האסטרטגיות הן על גרמניה והן על יפן. התפיסות שהושרשו במהלך המלחמה הועברו לאחר המלחמה למפקדים העתידיים, אשר רובם שירתו תחת הגנרלים והאדמירלים המעוטרים של מלחמת העולם השנייה.

באופן כללי ניתן לומר כי בתוך כל זרוע התפתחה ההרגשה כי הזרועות האחרות משתמשות במלחמת העולם השנייה במאמץ לדחוק אותה ואולי אף לבטל את מעמדה העצמאי.²⁹ בפתח העידן האטומי הייתה חייבת כל זרוע להדגיש את ייחודה ואת תרומתה הקריטית (ואולי הבלעדית מבחינתה) להכריע את המלחמה. זאת על מנת להראות כי היא רלבנטית עבור שדה הקרב הגרעיני.

אומנם המלחמות שניהלה ארצות הברית בקוריאה ובווייטנאם, זעזעו את המערכת הצבאית, אך הן לא הביאו לקריסת התרבות הזרועית, ולמעשה במהלך כל המלחמה הקרה הזרועות הצבאיות התמקדו בהשגת שליטה צבאית בשדה הקרב, כפי שהיה במלחמת העולם השנייה. הצבא בנה עצמו לקראת ניצחון מכריע ביבשה, הצי התכוון להשגת שליטה באוקיינוסים וחיל האוויר נערך להשגת שליטה אווירית מעל לשדה הקרב, גם במימד האסטרטגי, קרי השמדת המטרות האסטרטגיות של האויב בעומק שטחו. תרבות זו הביאה לתחרות בין הזרועות בנושאי תקציב, מחקר ופיתוח והצטיידות. תחרות זו יצרה גם תורות לחימה נפרדות, אמצעי לחימה שונים ושיתוף פעולה מינימאלי.

התבצרות זו מאחורי תרבות זרועית וחוסר שילוביות הודגמו באופן ברור במהלך מלחמת וייטנאם. במהלך המלחמה הוגדרו אזורי הפצה שונים לחיל האוויר ולזרוע הימית של הצי במסגרת מערכת ההפצות האסטרטגיות על צפון וייטנאם ועל לאוס. בדרך כלל הזרוע האווירית של המארינס סייעה לכוחות הרגלים של הקורפוס, ולמעשה גדודי המארינס פעלו רק באזורים הצפוניים של דרום וייטנאם (Military Region I). רק כשמפקד הכוחות האמריקניים בווייטנאם, גנרל ויליאם ווסטמורלנד, איים בהתפטרות הוכפפו כוחות האוויר של המארינס תחת פיקודו. יחד עם זאת ברמה הטקטית נוכל למצוא מעין שילוביות מוגבלת אך רק בין המארינס ובין הצבא.³⁰ כמו כן ההפצות האסטרטגיות מחוץ לדרום וייטנאם כלל לא תואמו עם מפקדת ווסטמורלנד. כוחות הצי והאוויר לא הוכפפו לפיקודו, והוא ניהל רק את המבצעים היבשתיים בדרום וייטנאם מבלי להיות שותף למבצעים הצבאיים,

²⁹ Davis, *The Admiral Lobby*, 217.

³⁰ Beaumont, *Joint Military Operations*, 148-150.

הגלויים והחשאיים, ולמערכת ההפצצות האסטרטגיות בצפון וייטנאם.³¹ לפיכך גנרל ווסטמורלנד לא היה מפקד זירה עצמאי באותו מובן שהיו הגנרלים פרשינג במלחמת העולם הראשונה, מק ארתור, אייזנהאואר ואדמירל נימיץ (Nimitz) במלחמת העולם השנייה ושוב מקארטור ורידגיווי במלחמת קוריאה.

משבר, שיקום ורפורמה: חוק גולדווטר-ניקולס (1986)

כפי שראינו למרות יצירת מוסד המטות המשולבים הרי הבדלנות הזרועית הביאה להתבצרותה של כל זרוע מאחורי הישן והמוכר, קרי התמקדות בהתמחות המבצעית המיוחדת של כל זרוע בשדה הקרב. מגמה זו הוכחה בשתי המלחמות הגדולות שארצות הברית ניהלה לאחר מלחמת העולם השנייה, קוריאה ווייטנאם. למעשה תפיסת המבצעים המשולבים בצבא האמריקני הגיעה לשפל מדרגה לאחר וייטנאם וכל זרוע חזרה ביתר שאת להתמקד בעצמה ובניסיון לשקם אותה ככוח לוחם. במציאות זו אין זה מפתיע שתפיסת המבצעים המשולבים לא זכתה לעדיפות מחשבתית, תורתית ואף מעשית.

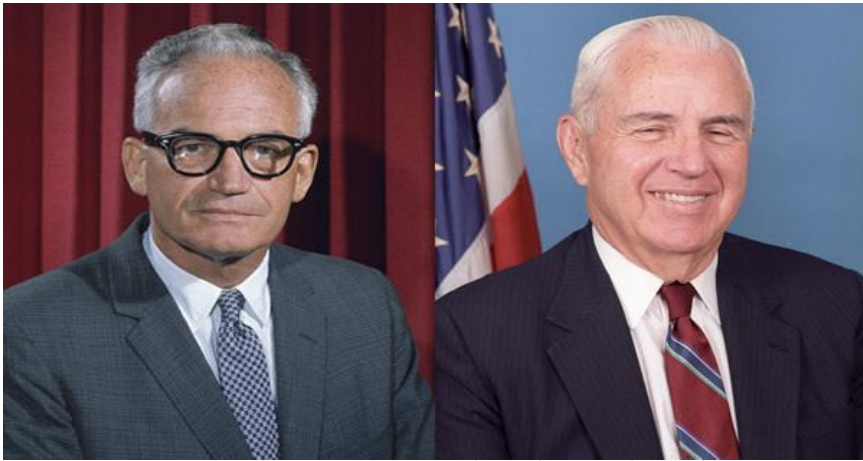


מלחמת וייטנאם, 1967.

³¹ Williamson Murray, "The Evolution of Joint Warfare", in: *Joint Forces Quarterly* 31 2002, 36. חשוב לציין כי הבעיה בווייטנאם לא הייתה רק בעיה במחסור במבצעים משולבים. התעוררו גם בעיות לא פשוטות של מדיניות ובעיקר של אסטרטגיה.

אך דווקא הסתגרות זו הביאה לתחילת השילוביות. הצבא (Army) החל בחשיבה צבאית, אשר כוונתה הייתה לפתח תורת לחימה שבעזרתה יהיו יכולים הכוחות האמריקניים, במסגרת נאטו, לעמוד מול כוחות ברית ורשה, וזאת מבלי להשתמש בנשק גרעיני. תהליך חשיבה זה, אשר החל בשלהי מלחמת וייטנאם, התפתח לדוקטרינת הקרב אוויר-יבשה (AirLand Battle), אשר דרשה שיתוף פעולה בין זרועי הדוק עם חיל האוויר הטקטי (Tactical Air Command).³² אך תהליך השילוביות זכה לתנופה נמרצת דווקא מצד הקונגרס האמריקני.

החוקה האמריקנית נותנת לרשות המחוקקת (הקונגרס) סמכויות רבות הקשורות בכוחות המזוינים של ארצות הברית, מלבד סמכות הפיקוד על הצבא הנמצאת באופן בלעדי בידי ראש הרשות המבצעת – נשיא ארצות הברית. אולם הקונגרס האמריקני כמעט ולא היה מעורב במהלך ההיסטוריה הצבאית של ארצות הברית ברמות הארגוניות והתורתיות של הצבא. כל הרפורמות החשובות שעבר הצבא האמריקני היו פועל יוצא של עבודת מטה מקיפה של הרשות המבצעת יחד עם רשויות הצבא. אך מצבו העגום של הצבא, במהלך שנות ה-70 והמחצית הראשונה של שנות ה-80, הביאו את הקונגרס להתערב בתחומים שקודם לכן נמנע מלעשות כן.³³



חבר הקונגרס וויליאם פלינט ניקולס מאלבמה **הסנאטור בארי גולדוטר מאריזונה**

³² ראו: טל טובי, "שילוביות בין זרועית: היבטים היסטוריים תיאורטיים ומעשיים", עיונים בביטחון הלאומי 8, (יוני 2006): 46-52.

³³ יש לציין כי עד להתערבות הקונגרס נערכו שינויים במבנה המטות המשולבים אך אלה לא היו שינוי דרמטי הן למה שנקבע ב-1947 והן לרפורמה המקיפה של 1986. ראו: Joint History Office, *Organizational Development*, 29-53; Lederman, *Reorganizing the Joint Chiefs of Staff*, 20-31.

במחצית הראשונה של שנות ה־80 החל הקונגרס לבחון את תהליך קבלת ההחלטות וההיררכיה הפיקודית של המטות המשולבים ואת תפקידו ומעמד העומד בראשה. כן בחנה הוועדה את מערכת האימון והכשרת הקצונה האמריקנית. תחום נוסף שאותו בחן הקונגרס, היה שרשרת הפיקוד – החל מהנשיא דרך מזכיר ההגנה וכלה במפקדי הפיקודים המאוחדים, תוך עקיפת יו"ר המטות המשולבים, אשר הוגדר כיועץ הצבאי לרשויות האזרחיות.

מסקנותיה של הוועדה עוגנו בחוק הקרוי על שמם של ראשי הוועדה: חוק גולדוורטר – ניקסון. החוק, המהווה את הרפורמה הארגונית החשובה ביותר שעבר הצבא מאז 1947, ניסה למעשה לפתור את היריבויות הבין זרועיות שבאו לידי ביטוי במלחמת וייטנאם, ושהיו מהגורמים העיקריים לכישלון מבצע החילוץ באיראן (Operation Eagle Claw, 1980) וכן את בעיות הפיקוד והשליטה והמבצעיות שהתגלו גם במהלך המבצע בגרנדה (Operation Urgent Fury, 1983).³⁴

החוק הגדיר את תפקידם של יו"ר המטות המשולבים כיועץ הצבאי של הנשיא, של המועצה לביטחון לאומי ושל שר ההגנה.³⁵ כן יצר החוק את משרת סגן יו"ר המטות המשולבים³⁶ ופישט את שרשרת הפיקוד. למעשה החוק עשה הבחנה ברורה בין המטות האחראים על בניין הכוח ובין הפיקודים האזוריים המפעילים את הכוח.³⁷ כעת, לאחר שהחוק הפקיד בידי יו"ר המטות המשולבים סמכויות פיקוד רבות יותר שהיו קודם לכן בידיהם של ראשי המטות של הזרועות, הייתה הסמכות האסטרטגית נתונה בידי היו"ר. אך החוק יצר מערכת שליטה שבה הפיקודים האזוריים והפונקציונאליים קיבלו את הוראותיהם ישירות משר ההגנה.³⁸

³⁴ לשם מימוש מבצע החילוץ באיראן (Operation Eagle Claw, 1980) נבנה כוח משימה בין זרועי. במבצע נטלו חלק כוחות הצי, המארינס, הצבא וחיל האוויר (ואף ה־CIA). מבצע חילוץ בני הערובה נחל כישלון חרוץ וועדת החקירה שקמה בעקבות הכישלון וההשפלה, קבעה כי הכוחות מעולם לא התאמנו יחד וחלה הפרה בוטה של עיקרון אחדות הפיקוד. במבצע Urgent Fury חולק האי גרנדה לשתי זירות משנה. האחת באחריות המארינס והשנייה באחריות הצבא. שתי הזירות נוהלו בנפרד, זאת למרות גודלו הזעיר של האי. חיילי הצבא לא הצליחו לקבל פינוי רפואי יעיל כיוון שטייסיהם לא היו מוכשרים לנחות על נושאות מטוסים וטייסי המארינס היו עסוקים בסיוע לכוחותיהם. המבצע זכה להצלחה, אך לא בגלל הופעתו המרשימה של הצבא האמריקני, אלא בעיקר בגלל העמידה מול אויב חלש שלא זכה לתגבורות מבחוי. בדרגים הבכירים בארצות הברית הובן כי מול אויב חזק יותר יכול היה גם מבצע זה להיכשל.

³⁵ Goldwater-Nichols Act, 1986: 151 (b) (1).

http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/congress/title_10.htm ב: החוק ניתן למצוא ב:

³⁶ Goldwater – Nichols Act, 1986: 154 (a) (1-3)

³⁷ Lederman, *Reorganizing the Joint Chiefs of Staff*, 78-79.

³⁸ בצבא ארצות הברית ישנם שלושה פיקודים פונקציונאליים: פיקוד הכוחות המיוחדים; הפיקוד האסטרטגי האחראי על ממונה על פעולות חלל (לוויינים צבאיים), פעולות מידע, הגנה מפני טילים, שליטה ובקרה עולמיים, מודיעין, מעקב, תקיפה ברחבי העולם והרתעה (מאגר הנשק הגרעיני של ארצות הברית) ולחימה נגד נשק להשמדה המונית; ופיקוד התובלה שבאחריותו לספק תמיכה הכוללת את כל תחומי הניידות הגלובלית.

כמו כן הוכפפו תחת פיקודו הישיר של יו"ר המטות המשולבים האגפים השונים של המטה הכללי, המהווים את מערך ביורוקרטי מסייע (Joint Staff): כוח אדם (J-1), מודיעין (J-2), מבצעים (J-3), לוגיסטיקה (J-4), תכנון אסטרטגי (J-5), תכנון מבצעים וכוחות משולבים (J-7), מבנה הכוח ומשאבים (J-8).

אחת הנקודות החשובות בחוק הייתה הענקת סמכות ואחריות פיקודית רבות יותר למפקדי הפיקודים האזוריים או הזירתיים (Combatant Commanders).³⁹ כעת היו מפקדי הזירות עצמאיים, כשבתוך הפיקוד האזורי שלהם נמצאים כוחות מכלל הזרועות והפיקודים הפונקציונאליים והם המפעילים אותם לפי הצרכים המבצעיים של הזירה.

במילים אחרות מפקד הזירה מהווה, מעצם תפקידו, רמה מערכתית שבה נמצאת באופן ברור השילוביות הבין זרועית. מפקד הזירה אחראי על כוחותיו, הוא אינו תלוי במאבקי כוחות או יוקרה של המטות והוא יכול להתמנות מכל אחת מהזרועות ואין עדיפות לזרוע זו או אחרת.⁴⁰ ניתן לומר כי הזרוע היא האחראית לבניין הכוח, ובחוק נאמר במפורש כי למטות המשולבים אין כל תפקיד ביצועי – הם לא נמצאים בשרשרת הפיקוד והם לא יתפקדו כמטה כללי במובנו הקלאסי.⁴¹

הפיקוד הזירתי הוא האחראי להפעלת הכוח אך גם לאימון הכוחות בתנאים המיוחדים לזירה זו או אחרת. זאת כיוון שהכוחות מתחלפים והם יכולים למצוא עצמם נלחמים בעיראק ולאחר תקופה מסוימת לשמש כוחות שמירת שלום בבלקן או לבצע פעילות ביטחון שוטף בגבול בין דרום קוריאה לבין צפונה. יחד עם זאת, החוק הביא לכך כי כמעט בין לילה הפך תפקיד מפקד הפיקוד האסטרטגי (Combatant Commander) להיות יוקרתי וחשוב להתקדמות העתידית של הקצין. כמו כן כל האקדמיות לפיקוד ומטה של הצבא האמריקני החלו ללמד בתוכנית הלימודים שלהם פרקים במבצעים משולבים.⁴²

אחד ההיבטים החשובים, בהקשר התרבות הזרועית, הייתה שליחת קצינים ללימודים במכללות השונות של הזרועות האחרות, במטרה להבין את אופייה ואת מהותה של כל זרוע.⁴³ מבחנה האמיתי של השילוביות, כפי שנבעה מחוק גולדוואטר-

³⁹ Lederman, *Reorganizing the Joint Chiefs of Staff*, 79, 96-98. עד כניסתו של רמספלד לתפקיד מוכיר ההגנה היה תוארו של המפקד הזירתי (CinC), אף רמספלד טען כי זהו תוארו של הנשיא האמריקני כמפקד העליון היחיד של הכוחות המזוינים של ארצות הברית.

⁴⁰ כך למשל בפיקוד המרכז אנו יכולים למצוא מפקדים שבאו מהצבא כדוגמת גנרל שוורצקופף, לצד גנרלים שבאו מהמארינס כדוגמת הגנרל זיני. יחד עם זאת יש לציין כי בפיקוד האוקיינוס השקט היו כל המפקדים מהצני, בגלל אופייה הימי המובהק של הזירה.

⁴¹ Goldwater-Nichols Act, 1986: 155 (e).

⁴² לסקירה על החוק ראו: 1244-1245: Newell, "The Development of Operational Art".

⁴³ מבחינת פעילות צבאית, הרי המבצע האמריקני בפנמה (Operation Just Cause) בשלהי 1989 היה

ניקולס, היה במהלך המערכה בעיראק ב־1991.

שילוביות במבצע 'סופה במדבר' 1991

את תפיסת המבצעים המשולבים במלחמה זו יש לנתח תוך חלוקתה לשתי תקופות: הראשונה, החודשים שלפני פתיחת המערכה והשנייה, השבועות של המערכה הצבאית עצמה. באופן כללי ניתוח כפול כזה מעיד כי במערכה במפרץ יושמה עליונותו המבצעית של מפקד הזירה, כפי שנקבע בחוק, אך מן ההיבט הצבאי, הן ברמת התכנון והן ברמת הביצוע (המלחמה עצמה), קשה לזהות את השילוביות.

לפי מסגרת שנקבעה בחוק גולדווטר־ניקולס, יכול היה הגנרל נורמן שוורצקופף, מפקד 'פיקוד המרכז' (Central Command – CENTCOM), להפעיל ביתר יעילות מתווה של מערכה משולבת כשהוא זה המתכנן את תוכנית המלחמה לאחר אישור הדרג האזרחי והמוציאה אל הפועל. לגנרל שוורצקופף היו את כל הסמכויות האופרטיביות בזירה נתונה, ואליו הוכפפו כלל הכוחות האמריקניים. כמפקד זירה שוורצקופף פיקד על כלל כוחות הקואליציה. שוורצקופף הפעיל את כל הכוחות מבלי לשאת ולתת עם מפקדי הזרועות על כוחות ועל אמצעי לחימה ועל תוכנית המלחמה, אשר עובדה בפיקוד המרכז. ביטוי נוסף לשילוביות ברמה האסטרטגית־מערכתית הייתה בכך שגנרל קולין פאוול, יו"ר המטות המשולבים, כלל לא התייעץ עם מפקדי הזרועות, ואלו אף היו זקוקים לאישור שוורצקופף על מנת לבוא ולבקר את אנשיהם בחזית, ולא נעשה כל ניסיון מצד ראשי המטות לעקוף את סמכות שוורצקופף. כן ניתן היה למצוא שילוביות מובהקת וברורה בכלל המאמצים של פיקוד התובלה (Transportation Command).

בחודשים שקדמו לפתיחת המערכה הצבאית, אחריות פיקוד התובלה הייתה להעביר את כלל הכוחות האמריקניים (במיוחד את יחידות קורפוס 7 מאירופה) אל ערב הסעודית. תחת פיקוד זה נמצאות יחידות תובלה של חיל האוויר, הצי והצבא, והוא היה אחראי לספק יכולות תדלוק אוויריות לכלל הזרועות. הפיקוד שילב את כלל יחידות התובלה של חיל האוויר, הצי והצבא והיה הצייר המרכזי לפריסת הכוחות האמריקניים במפרץ והעברת הלוגיסטיקה הרלבנטית לבסיסי פריסה שמהם משכה כל זרוע את הלוגיסטיקה לה היו זקוקות היחידות. מערכת לוגיסטית

רחוק מלהציג שילוביות. המבצע היה באחריות הצבא, אשר תכנן אותו ואף הוציאו אל הפועל, כשלאחר הזרועות ידע מועט על שלבי המבצע ולמעשה היוו רק דרגי סיוע. רוב הכוח הלוחם הורכב מהדיוויזיה המוטסת ה־82 ורגיימנט הרנג'ר ה־75. הצי שייט בקרבת מקום, פעולות חיל האוויר היו בעיקר בתחום הטסת הגייסות ולאחר מכן העברת הלוגיסטיקה, והמארינס פעלו בשולי זירת הלחימה. אך נוכל לייחס את חוסר השילוביות?

זו פעלה גם במהלכי המלחמה עצמה. לפיכך, בהתאם לדינמיקה ביורוקרטית זו נראה כי ההנחיות של החוק יושמו באופן מלא. אך בתכנון המלחמה ובלחימה עצמה כמעט ולא נמצא שילוביות בין הכוחות הלוחמים, בעיקר בין הכוחות המתמרנים לבין כוחות האוויר. טענת טריינור היא כי חוסר השילוביות נבע מכך שהזרועות עדיין לא הצליחו לגשר על פערי התרבות הזרועית.⁴⁴

על אף השינוי בחוק ניכר כי נותרה עוד דרך ארוכה עד להשגת אינטגרציה מלאה בין פלטפורמות יבשתיות, בין מטוסים לסוגיהם השונים ובין מערכות תקיפה מטווח רחוק (כדוגמת טילי שיוט).⁴⁵ יחד עם זאת ההצלחה הבולטת ביותר של השילוביות הבין זרועית הייתה בהכוונת המתקפות האוויריות. מפקדה אחת שלטה על כלל המטוסים מכלל הזרועות כשאלה טסו מעל כווית או עיראק. אך גם כאן יש לציין כי השילוביות לא הייתה מלאה. אלפי הגיחות היומיות יצרו בעיות פיקוד ושליטה קשות ולבסוף הוחלט כי מפקדת הכוחות האווירית של CNTCOM לא תהיה אחראית על מסוקים הטסים בגובה הנמוך ממאה וחמישים מטר ולא על מטוסי הצי הטסים מעל הים ונמצאים בתחום השליטה של נושאות המטוסים.⁴⁶

יתר על כן, גם בתהליך התכנון של המתקפה האווירית לא ניתן למצוא שילוביות. מפקדת האוויר המשולבת שתחת אחריותה נמצא תכנון המערכה האווירית, הייתה באחריות חיל האוויר. המפקדה האמינה בשליטה ריכוזית של הכוח האווירי ותקיפת מטורות בהתאם לתורת הלחימה של חיל האוויר. קרי, יצירת רשימת מטורות לתקיפה לפי סדרי עדיפויות מבצעיים: חיל האוויר העיראקי, מערכי הני"מ ומטורות אסטרטגיות שונות הקשורות במערכי הפיקוד והשליטה של הצבא העיראקי, אשר ישיגו לכוח האווירי האמריקני עליונות אווירית מעל שדה הקרב. גישה זו לא עלתה בקנה אחד עם תורת ההפעלה של הזרועות האחרות. כמו כן לא זכה הצבא לסיוע אווירי קרוב מחיל האוויר, ואילו כוחות המארינס, בעלי כוח אווירי משלהם, לא היפנו את מטוסייהם לטובת הצבא. אין ספק כי כל הזרועות שאפו להשיג הכרעה בשדה הקרב ולעמוד במשימות שהוגדרו להן, אך כל זרוע הסתכלה על המערכה לפי משקפי תורת הלחימה שלה.

חילוקי דעות התגלעו גם בין הצי ובין המארינס. הצי כלל לא היה מעוניין בסיוע למבצעים אמפיביים שהם למעשה התכלית הקיומית של המארינס, אלא הצי ראה

⁴⁴ Trainor, *Jointness, Service Culture and the Gulf War*, 72.

⁴⁵ Anthony H. Cordesman and Abraham R. Wagner, *The Lessons of Modern War (vol. 4): The Gulf War*, (Oxford, 1996), 683.

⁴⁶ קיני וכהן, סופה בשמי עיראק: המערכה האווירית במלחמת המפרץ, 21.

עצמו כזרוע מתחרה לחיל האוויר בכל הקשור למתקפות האוויריות. דוגמא נוספת היא תכנון המבצע היבשתי במלחמה. את התכנון ביצע צבא היבשה, כאשר בשלב מסוים שותף הצבא הבריטי בתכנון, ואילו המארינס כלל לא היו שותפים לתכנון. גם כאן ניתן למצוא את ההבדלים התרבותיים בין הזרועות מעצם העובדה כי הצבא התאמן במשך שנים למלחמה בזירה האירופאית והיה לו יותר במשותף עם בעלי הברית בנאטו מאשר עם המארינס. הדוגמאות עוד רבות והמסקנה הכללית הנגזרת מכולן היא כי כלל לא הייתה שילוביות בין זרועות.

למרות הניצחון המכריע של ארצות הברית במלחמה נגד עיראק הרי הצבא האמריקני לא נח על זרי הדפנה והחל לחקור לעומק את מהלכי המלחמה.⁴⁷ בין השאר נבחנו תפקידי מפקד הפיקוד האזורי ויחסיו עם המטות המשולבים וכן נושא המבצעים המשולבים. המסקנה העיקרית של הפיקוד הצבאי הבכיר ושל הדרג האזרחי הייתה כי הבאת כל הזרועות להילחם תוך שיתוף פעולה ביניהם חייבת לכלול שינוי תרבותי יותר מאשר שינוי תורתי.⁴⁸ אך הדבר לא פשוט.

בפנטגון ובאקדמיות הצבאיות נשמעים קולות הטוענים כי השילוביות תושג על ידי חינוך הלוחמים (בכל רמות הפיקוד) ולא על ידי עיצוב דוקטרינה. רק לאחר שינויים תרבותיים ניתן יהיה לפתח דוקטרינה ולהטמיע אותה בקרב הזרועות.⁴⁹ אחת הסיבות העיקריות לכך היא העובדה כי השילוביות מכילה בתוכה תכנים רבים, כגון: דוקטרינה, טכנולוגיה, אימון כוח אדם אמצעי לחימה ועוד, כך שכל אחד יכול למצוא את התחום הקרוב אליו, הן מהבחינה התיאורטית והן מהבחינה המעשית.

כמו כן יש לעשות הבחנה בין שילוביות בין זרועות ברמה המערכתית ובין שילוביות ברמה הטקטית. כך או כך, באם נקבע כי חוק גולדווטרניקולס, כרפורמה כללית במטות המשולבים, הביא להתחזקות הפיקוד האזורי, הרי מגמות אלו נמשכו

⁴⁷ בהקשר הניצחון האמריקני במלחמת המפרץ יש לציין כי ישנה אסכולה הטוענת כי הניצחון הושג כנגד אויב חלש בעל מערכת צבאית מיושנת, ולפיכך מלחמת המפרץ היא אנומליה ולמעשה לא כוחה הרב של הקואליציה הוא שניצח במערכה אלא מצבו המבצעי והמורלי העגום של הצבא העיראקי הוא שעמד בבסיס הניצחון של ארצות הברית וחברות הקואליציה האחרות. ראו: Stephen Biddle, "Victory Misunderstood: What the Gulf War Tells Us about the Future of Conflict", *International Security* 21 (2) 1996, 139-179.

⁴⁸ בקיץ 1993 החל לצאת לאור כתב העת *Joint Forces Quarterly*. קריאת הקדמת יו"ר המטות המשולבים, קולין פאוול, בגיליון הראשון (עמ' 5) מצביעה בבירור כי מטרת כתב העת היא ליצור דיון כלל זרועי אודות תפיסת המבצעים המשולבים. עיון בגיליונות השונים מעלה כי מעת לעת ישנו גם מאמר היסטורי הבוחן מבצעים משולבים ובעל תובנות ומסקנות עכשוויות.

⁴⁹ בהקשר זה ראו:

Lawrence B. Wilkerson, "What Exactly is Jointness?", *Joint Force Quarterly* 16 1997, 66-68.

שוב לזכור כי למרות תשומת הלב הרבה שניתנה לסוגיית השילוביות הבין זרועית, מאז מלחמת העולם השנייה, הרי אין בנמצא תיאוריה מוסכמת, אשר תסביר את המושג ותהפוך אותו לדוקטרינה. זאת למרות הספרות הענפה אודות אומנות המערכה המקושרת, באופן מעשי וישיר לשילוביות אך אינה מקושרת תיאורטית למושג.

גם לאחר מלחמת המפרץ ונוכל לזהות אותן במעורבויות הצבאיות השונות מאז 1991.

סיכום

מאמר זה בחן את התפתחות מוסד המטות המשולבים בארצות הברית משנת 1947 עד 1991, וכיצד מתוך מוסד זה גובשה לאיטה תפיסת המבצעים המשולבים בארצות הברית. חשוב לזכור כי המבצעים המשולבים הם אמצעי ולא מטרה, וכי הרפורמות הגדולות במטות המשולבים נועדו, בין היתר, להגביר את היעילות הקרבית של הזרועות בזירת מלחמה גיאוגרפית נתונה. שתי הרפורמות שנדונו במאמר זה נבעו מאירועים היסטוריים כבירים שעברו על ארצות הברית. הרפורמה הראשונה נועדה להכין את הכוחות הצבאיים האמריקניים לקראת התפקיד שארצות הברית לקחה על עצמה לאחר מלחמת העולם השנייה, ואילו הרפורמה השנייה נבעה מאותו משבר שעברה המערכת הצבאית בעקבות מלחמת וייטנאם והמבצעים שנערכו בעשור שלאחריה. אומנם תפיסת המבצעים המשולבים לא הוגדרה במפורש ברפורמות, אך אחד מהביטויים שנגזרו מרפורמות אלו היה הכנת המערכת הצבאית, בכל הרמות, לפעול במשולב.

למרות כוונה זו הרי שהמערכת הצבאית האמריקנית עדיין לא הייתה מוכנה לכך. לאחר מלחמת העולם השנייה, עם עלייתו לבכורה של הנשק האטומי והקמת חיל האוויר כזרוע עצמאית (ובמיוחד פיקוד המפציצים האסטרטגי), התבצרה כל זרוע מאחורי התרבות הזרועית שלה והדגישה את הייחוד המבצעי שלה. נוכל לטעון כי תרבות זרועית זו הייתה גורם מרכזי לכך שאין מזהים מבצעים משולבים במלחמות בקוריאה ובווייטנאם. לאחר וייטנאם, לאור המשבר שבו נמצאה המערכת הצבאית האמריקנית, ושביטוי המרכזיים של משבר זה התבטאו בניסיון הנפל לחילוץ בני הערובה מטהרן והפלישה לגרנדה, התערב הקונגרס. לאחר תהליך ארוך נחקק בקונגרס החוק, אשר הגדיר מחדש את כלל הסמכויות של המטות המשולבים, ואשר הדגיש את תפקידם ואת מערכת יחסי הגומלין בין המטות המשולבים לבין הפיקודים האזוריים.

לפי החוק הפכו המטות של הזרועות לגופי בוני כוח, ואילו הפעלת הכוח ניתנה לפיקודים האזוריים. כך נוכל לקבוע כי חוק זה מיסד את כוחם של הפיקודים האזוריים ולמעשה התוצאה הישירה שלו הייתה יצירתה של מערכת של מבצעים משולבים, אשר במידה כזו או אחרת נמצאו במלחמת המפרץ (1991). אומנם במהלך

המבצע עצמו קשה לזהות מבצעים משולבים, אך בתכנון המבצע, בפעילותו האינטנסיבית של פיקוד התובלה ובעצם העובדה כי גנרל שוורצקופף פיקד על כוחות מכלל הזרועות, הרי שנוכל לקבוע כי רוח החוק ריחפה באופן ברור מעל המלחמה האמריקנית הראשונה במפרץ.

ממאמר זה בולטת העובדה כי שינוי דרמטי בארגון, בוודאי בארגון צבאי שמרני, מחייב מעל הכול שינוי תרבותי. על אף הצורך שעלה והתעצם עם הזמן, קיים קושי רב לממש את השינוי ברמה הארגונית וקושי רב עוד יותר לשינוי תרבותי. ניתן למצוא בצה"ל דוגמאות דומות שבהן הקמת זרוע היבשה שהייתה תהליך ששורשיו בצורך שעלה כבר בשנות השישים, התעצם לאחר מלחמת יום הכיפורים ורק בשנות ה-80, בהתערבות הדרג המדיני-אזרחי ולמעשה בכפייה על הצבא, נערך שינוי מבני עם הקמת מפקדת חילות השדה (מפח"ש, 1983). אך לעיקר מאמר זה מעניין להשוות את מערכת המטה הכללי של צה"ל לזו האמריקנית לאחר הרפורמה ב-1986.

כאמור חוק גולדווטר-ניקולס הגדיר את המטות כבוני הכוח ואת הפיקודים האזוריים כמפעילי הכוח. במסגרת שינוי ארגוני ומבני זה הפך יו"ר המטות המשולבים להיות היועץ הצבאי הבכיר ביותר של הדרג האזרחי בארצות הברית. כך הוגדרה באופן סופי רמת האסטרטגיה רבתי בארצות הברית. בבחינת השוואה לצה"ל הרי נוכל לזהות כי זרוע היבשה היא האחראית על בניין הכוח בעוד הפיקודים המרחביים (צפון, דרום, מרכז) אחראים על הפעלת הכוח – אך רק את של חילות היבשה. זרועות האוויר והים משלבות בתוכן הן את בניין הכוח והן את הפעלתו. אומנם אגף המבצעים מגדיר את המשימות, אך בזמן מלחמה לשתי זרועות אלו יש משימות אסטרטגיות, אשר הן אחראיות עליהן באופן בלעדי במסגרת הכוללת של המלחמה.

כיוון שליחידות המתמרנות בצה"ל אין אווירייה טקטית משלהן כפי שיש לכוחות ה-Army והמארינס (מסוקי קרב, סער ותובלה ואף מטוסי קרב לסיוע אווירי קרוב אצל המארינס), הרי כמעט כל פעולת תמרון מחייבת שילוב בין זרועי. בעיה זו מתחדדת כשאנו בוחנים את הצורך הקריטי בשילוב בין זרועי במסגרת פעולותיה של מפקדת העומק. למפקדה זו אין כוחות אורגניים משלה וכל תכנון מבצע, בוודאי בזמן מלחמה, יחייב את שאר הזרועות להקצות כוחות למפקדה זו.

לפיכך הרמטכ"ל ימשיך לפקד על כוחות היבשה יחד עם ההנחיה לזרוע האוויר להקצות משאבים קרביים עבור הכוחות המתמרנים כאשר מנגנון פיקודי-מבצעי זה

מגביר את העומס על הרמטכ"ל.⁵⁰ בזמן כהונת רב־אלוף דני חלוץ נעשה ניסיון להפוך את ראש המטה הכללי לדרג אסטרטגיה רבתי ולהפוך את סגן הרמטכ"ל למפעיל הכוח ברמה האסטרטגית, יחד עם פיקוד על כוחות היבשה. ייתכן כי שינוי ארגוני זה היה מגביר את השילוביות בצה"ל, אך הוא התבטל לאור התפטרות חלוץ וכחלק מתהליך הפקת הלקחים לאחר מלחמת לבנון השנייה.

אין כל ספק כי ככל ששינויים ארגוניים ומבניים מסוג זה שיש להם השפעה על ניהול מבצעים, מתקרבים ונראים יותר ויותר מוחשיים, כך מתגברת ההתנגדות והנטייה להסתגרות. הנטייה הטבעית להגן על הקיים ברורה, שכן בשינויים מסוג זה יש סכנה לאובדן נכסים ותקציבים קיימים.

נוכל להגדיר שלוש משימות קרביות עיקריות עבור הכוח האווירי: סיוע אווירי קרוב לכוחות המתמרנים (טקטי), אמנעה אווירית (מערכת) והפצצות אסטרטגיות. לפי חלוקה סכמטית זו על מנת להגביר את יכולת השילוביות בין זרוע האוויר לבין הפיקודים המרחביים ודרכם לכוחות המתמרנים, נוכל לחלק את הכוח האווירי, באופן פשטני, לכוחות אוויר אסטרטגיים (מטוסי קרב) וכוחות טקטיים (מערך המסוקים) כשאת מערך המטוסים ללא טייס (בעלי היכולת ההתקפית) נוכל להגדיר בכל רמות המלחמה. לפי חלוקה זו מערכי המסוקים יוקצו באופן בלעדי לכוחות המתמרנים, בעוד חיל האוויר יעסוק בבניין הכוח של מערך זה, והפיקודים האזוריים יפעילו אותו לפי הצרכים המבצעיים של היחידות המתמרנות. כך יוכלו המטוסים להתפנות בעיקר למשימות אסטרטגיות, אך במקרה הצורך יופנו למשימות טקטיות ומערכתיות לפי המודל המבצעי הנהוג כיום.

לגבי זרוע הים כמשתתפת בתמרון יבשתי הנעשה סמוך לים, הרי יש לדעתה להגביר את האימונים בין הפלטפורמות הימיות ובין הזרוע הימית כך שיחידה מתמרנת תוכל לקבל סיוע קרבי באש מספינות חיל הים ובכלל זה גם הכוונת חימוש מונחה מדויק הנורה מספינות החיל. לפיכך נראה כי זרוע הים תמשיך להוות מערכת, אשר בונה את הכוח וגם מפעילה אותו. אם כי חיזוק האימונים בין כוחות היבשה ובין ספינות חיל הים יגביר את השילוביות הבין זרועית בתוכניות מבצעיות שבהן יתנהל תמרון יבשתי בטווחי האש של הספינות.

אם ברצון צה"ל להגביר את השילוביות ברמה הטקטית אין ספק שעליו לעשות שינויים ארגוניים בהקצאת כוחות אוויר וים עבור הדרג המתמרן. בוודאי אם צה"ל

⁵⁰ ראו בהקשר את מאמריה של נורית גל, "לאן נעלמו הפיקוד העליון ואג"ם?", מערכות 431 (2010): 9-15 וכן "מי הזיז את הסמכויות שלי?", מערכות 421-420 (2008): 80-85.

עדיין מגדיר את התמרון כחלק חשוב בתפיסת ההכרעה. אין אלה המלצות. כותב שורות אלה ער לעובדה כי כלל אין בקיא בתהליכי החשיבה האסטרטגיים של צה"ל ובוודאי בתחומי בניין הכוח. ידיעותיו נובעות מקריאה ושמיעה של המדיה הגלויה, והפסקאות למעלה מהוות רק הרהורים וכך יש להתייחס אליהן. יחד עם זאת קריאת מאמרים שונים ב'מערכות' (למשל מאמריה של נורית גל) מעלה את התובנה והמסקנה כי מתחייב שינוי ארגוני ובעיקר הפרדת בניין הכוח מהפעלת הכוח.

מקורות

- ביוור, אנטוני. *מלחמת העולם השנייה*. (תל אביב: ידיעות אחרונות, 2014).
- הרכבי, יהושפט. *מלחמה ואסטרטגיה*. (תל אביב: מערכות, 1990).
- טובי, טל. "לידתו של אויב חדש: ארצות הברית ויחסיה עם יפן בעקבות המלחמה", בתוך: רותם קובנר (עורך), *המערכה הנשכחת: מלחמת רוסיה-יפן ומורשתה*. (תל אביב: מערכות, 2005)
- טובי, טל. *שילוביות בין זרועות: היבטים היסטוריים תיאורטיים ומעשיים*. עיונים בביטחון הלאומי 8, יוני 2006.
- טל, חנן. *אסטרטגיה: מהות, יעדים, אמצעים* (באר שבע: אוניברסיטת בן גוריון, 1995)
- קיני, תומס א. ואליוט, א. כהן. *סופה בשמי עיראק: המערכה האווירית במלחמת המפרץ* (תל אביב: מערכות, 2000).
- Fitzpatrick John C. (ed.). *The Writings of George Washington from the Original Manuscript Sources, 1745-1799* (Washington D.C.: Government Printing Office).
- Joint Chiefs of Staff, *Joint Military Operations: Historical Collection* (Washington D.C., 1997).
- Lederman Gordon N. *Reorganizing the Joint Chiefs of Staff: The Goldwater-Nichols Act of 1986*. (Westport: Greenwood Press, 1999).
- Muehlbauer Matthew S. and David J. Ulbrich. *Ways of War: American Military History from the Colonial Era to the Twenty-First Century*. (New York: Routledge, 2014).
- Stucky Scott W. "Joint Operations in the Civil War", *Joint Forces Quarterly* 6 (1994-1995): 92-105.
- Weinberg Gerhard L. *A World at Arms: A Global History of World War II*. (Cambridge: Cambridge UP, 1994).
- Mark A. Stoler. *Allies and Adversaries: The Joint Chiefs of Staff, The Grand Alliance, and U.S. Strategy in World War II*. (Chapel Hill: North Carolina UP, 2000).
- Kevin C. Holzimmer. "Joint Operations in the Southwest Pacific, 1943-1945". *Joint Forces Quarterly* 38 (2005): 100-108.
- Office of the Chairman of the Joint Chiefs of Staff: Joint History Office, *Organizational Development of the Joint Chiefs of Staff, 1942-2013* (April 2013).
- John Shy. "First Battles in Retrospect", in: Charles E. Heller and William A. Stofft (eds.), *America's First Battles, 1776-1965* (Lawrence: Kansas UP, 1986), 327-352.
- Robert F. Futrell. *Ideas, Concepts, Doctrine: Basic Thinking in the United States Air Force (vol. 1) 1907-1960* (Maxwell AFB AL: Air University Press, 1989).
- Norman Friedman, *The Fifty Years War: Conflict and Strategy in the Cold War*. (Annapolis: Naval institute Press, 2007).
- Alfred C. Mierzejewski. *The Collapse of the German War Economy* (Chapel Hill: North Carolina UP, 1988).
- Bernard E. Trainor. "Jointness, Service Culture and the Gulf War", in: *Joint Force Quarterly* 3 1993-94.
- Vincent Davis. *The Admiral Lobby*, (Chapel Hill, 1967).
- Newell. "The Development of Operational Art"
- Williamson Murray. "The Evolution of Joint Warfare", in: *Joint Forces Quarterly* 31 2002.
- Stephen Biddle, "Victory Misunderstood: What the Gulf War Tells Us about the Future of Conflict", *International Security* 21 (2) (1996): 139-179.
- Anthony H. Cordesman and Abraham R. Wagner, *The Lessons of Modern War (vol.*

4): *The Gulf War*, (Oxford, 1996).

- Lawrence B. Wilkerson, "What Exactly is Jointness?", *Joint Force Quarterly* 16 1997.

המתח שבין הפיקוד והשליטה – התפתחות המטה הכללי הפרוסי

אייל ברלוביץ¹

המטה הכללי הפרוסי הוקם בראשית המאה ה-19 לצורך תכנון המערכה הצבאית היבשתית על כלל היבטיה כגוף לומד ומלמד והמייעץ למלך (ובהמשך לקייזר הגרמני). גוף זה הפך בהדרגה לגוף מפעיל כוח ולאליטה צבאית-מקצועית בגרמניה. לאור היעילות היחסית שבה פעל צבא פרוסיה והניצחונות המהירים על אוסטריה (1866) וצרפת (1870-1871), נתפס המטה הכללי כגורם מפתח בעוצמה הצבאית הפרוסית-גרמנית. לכן, מרבית צבאות אירופה ומדינות אחרות שאפו להעתיק את דגם המטה הכללי ולהתאים אותו לצרכים וליכולות שלהם.

במאמר זה אבחן את ההתפתחות של המטה הכללי הפרוסי-גרמני. ראשית, אציג את השינויים הארגוניים שעבר המטה הכללי הגרמני מהקמתו ועד ערב מלחמת העולם הראשונה. בהמשך, אבחן את מערכת הכשרת הקצונה ואראה כיצד היא שירתה את הצבא בכלל, ואת המטה הכללי בפרט. שלישית, אדון במקום של המטה הכללי בתכנון מבצעים יבשתיים ובפיקוד עליהם. שלוש הנושאים להלן מתארים את סיפור השינוי שעבר המטה הכללי הגרמני מארגון שנועד לשמש לתכנון וללמידה המקצועית של מפקדי הקייזר, לגוף שעיקר משאביו מופנים לבחינת כלל ההיבטים שקשורים בהפעלת הכוח הצבאי במקרה של מלחמה.

הטענה העיקרית של מאמר זה היא שלמרות הזמן שעבר, המתחים והפערים שאיתם התמודד המטה הכללי הגרמני דאז, דומים לאלה איתם מתמודדים המטות הכלליים בימינו אנו. המתחים נובעים מהפער בין שתי המשימות העיקריות של המטכ"ל: החשיבה הרחבה על המלחמה (גיבוש האסטרטגיה) והניהול והשליטה בפעולות מהותיות יום יומיות וקונקרטיות (כגון, שינוע וגיוס). הפער בא לידי ביטוי באופן שבו המטה מאורגן, האופן שבו הוא מתכנן את המערכה הצבאית והדרך שבה הוא מנהל אותה.

השינויים הארגוניים במטה הכללי הגרמני

תחילת רעיון המטכ"ל מצוי בוועדת הרפורמה לארגון מחדש של צבא פרוסיה שהוקמה בשנת 1807, כשנה לאחר התבוסה שנחל צבא פרוסיה מידי נפוליאון בקרב

¹ אייל ברלוביץ הוא רמ"ד צבאות זרים בענף תו"ל של זרוע היבשה.

ינה (Jena).² הוועדה הוקמה על מנת לשנות את מבנה הצבא והייתה חלק מתהליך רפורמה מקיף שעברה הממלכה הפרוסית ששינתה את האופן שבו המדינה תופסת את אזרחיה ואת יחסי הצבא־מדינה ויחסי הצבא־חברה.³ אחד מתוצרי הוועדה היה הקמת המטה הכללי של צבא פרוסיה שאנשיו נועדו לשמש כקצינים מקצועיים במטות של מפקדי הגייסות, אשר היו בני האצולה הגבוהה שלא הוכשרו לפיקוד צבאי.

בראש הוועדה הועמד הגנרל גרהרד פון שרנהורסט (Gerhard von Scharnhorst), שבין השנים 1813-1807 פיקד גם על מחלקת המלחמה שממנה צמח משרד המלחמה הפרוסי (שהוקם, בתורו, רק בשנת 1809). משרד המלחמה כלל שתי מחלקות: מחלקה כלכלית־צבאית ומחלקת המלחמה הכללית. בתפקידו כראש מחלקת המלחמה הכללית במשרד המלחמה הפך שרנהורסט לסמכות הצבאית הבכירה בצבא הפרוסי, אך לא למפקד הצבא, משום שתפקיד זה נותר בידי המלך. המטה הכללי הפרוסי הוקם בשנת 1814, כשנה לאחר מות שרנהורסט, על בסיס מחלקת המלחמה הכללית,⁴ ולראשו התמנה קרל פון גרולמן (Karl von Grolman). גרולמן חילק בשנת 1816 את עבודת המטה הכללי באופן גיאוגרפי בעיקרו לפי ההיגיון שאיסוף המידע והתכנון צריך להיעשות במקום אחד המתמחה בכלל ההיבטים הקשורים למרחב שבו תערך המערכה:⁵

1. מחלקת⁶ החזית המזרחית – רוסיה;
2. מחלקת החזית הדרומית – אוסטריה;
3. מחלקת החזית המערבית – צרפת עם קואליציה או בלעדיה;
4. מחלקת מחקר היסטורי.

במהלך שנות העשרים של המאה ה־19, היה המטכ"ל עדיין מחלקה בתוך משרד המלחמה ובאחריותו של המלחמה הפרוסי. לכן כאשר קרל פון מופלינג (Karl von Müffling) היה רמטכ"ל בתקופה זאת (1821-1829), מבנה המטכ"ל נותר דומה יחסית ובאחריותו נמצאו המחלקות הבאות:

1. מחלקת החזית המזרחית – רוסיה;

² J.D. Hittle, *The Military Staff – Its History and Development*, Harrisburg: The Military Service Publishing Company, 1949; Herbert Rosinski, *The German Army*, (London: Pall Mall Press, 1966), 71-73

³ לרוח התקופה ראו: עזר גת, *מקורות המחשבה הצבאית המודרנית* (תל אביב: מערכות, 2001).

⁴ עזר גת, *מדיניות ומלחמה בהגות הצבאית המודרנית* (תל אביב: מערכות, 1984), 64.

Walter Görlitz, *The German General Staff – Its History and Structure 1657-1945* (London: Hollis And Carter, 1953), 34

⁵ Dupuy, *A Genius*, pp.38 and 48-49; Görlitz, op. cit., 31, 53-54, 58, 76-77

⁶ את המילה הגרמנית Abteilung ניתן לתרגם הן כחטיבה והן כמחלקה. עד שנת 1870 התרגום הנכון לפי ההקשר, לדעתי, הוא מחלקה. לאחר מלחמת 1870-1871, הגדלת מספר המחלקות במטכ"ל והגדלת מספר הקצינים שמוצבים בו תרגמתי את המילה Abteilung לחטיבה.

2. מחלקת החזית הדרומית – אוסטריה ;
3. מחלקת החזית המערבית – צרפת ;
4. תכנון צבאי – כולל היסטוריה צבאית.

בנוסף על מחלקות אלה במטה הכללי הייתה גם לשכת טופוגרפיה וקרטוגרפיה שעסקה במיפוי של גרמניה ושל אירופה. זאת מתוך הבנת החשיבות של הכרת המרכיבים הפיזיים של שדה הקרב העתידי. בשנת 1825 נוספה לראש המטה הכללי אחריות על הארכיון הצבאי, על הספרייה ועל קציני המטה הכללי המוצבים בגייסות הפרוסים. בשנת 1866 המטכ"ל של הלמוט פון מולטקה (Helmuth von Moltke) נראה כך :

1. המחלקה המזרחית – רוסיה, אוסטרו-הונגריה, שוודיה והאימפריה העות'מאנית ;
2. המחלקה הגרמנית – הנסיכויות והממלכות הגרמניות, דנמרק, שוויץ ואיטליה ;
3. המחלקה המערבית – צרפת, בריטניה, הולנד, בלגיה, ספרד וארה"ב ;
4. מחלקת תכנון – כולל היסטוריה צבאית ;
5. מחלקת מודיעין מרכזית.

בשנת 1867 חילק מולטקה את המטה הכללי בשעת מלחמה לשתי מפקדות: מפקדה ראשית (Haupt) שתכלול את כלל התפקודים שהמטה הכללי נדרש להם במהלך מערכה, ומפקדה תומכת (Neben).⁷ הרעיון של החלוקה לשתי מפקדות היה להפריד בין התפקידים המבצעיים המובילים לבין התפקידים התומכים: מחלקת טופוגרפיה, מחלקת גיאוגרפיה וסטטיסטיקה, מחלקת היסטוריה צבאית, חדר מלחמה ומשרד מיפוי.⁸ בשנת 1870 הוקמה מחלקת רכבות והוכפפה לראש המטה הכללי. הקמת המחלקה ביטאה את השינוי שחוללה הרכבת ונבעה מהצורך בתכנון מרכזי כדי להבטיח תיאום בין תנועות הגיסות והרכבות. אפשר להקבילה, במידת מה, להקמת חילות אוויר או מפקדת גיסות שריון במאה ה-20 או להקמת גוף מטה לעיסוק בסייבר במאה ה-21. יש לציין שמחלקת ההיסטוריה הייתה שווה במעמדה למעמד אגף מטה בשל החשיבות שראו הפרוסים בניתוח היסטורי של קרבות בעולם העתיק, למשל מחקר קרב קאנאי (Cannae)⁹ שעשה אלפרד פון שליפן (Alfred von Schlieffen) והשפיע על תכניותיו לפני מלחמת העולם הראשונה.

⁷ התרגום המילולית הוא "גְּלִיִּית".

⁸ Dupuy, op. cit., 92.

⁹ Alfred von Schlieffen, *Cannae* (Fort Leavenworth, KS: The Command and General Staff School Press, 1931).

לאחר הניצחון הפרוסי על צרפת ואיחודה של גרמניה, הפך המטכ"ל הפרוסי למטה הכללי העליון של גרמניה (Großer Generalstab)¹⁰ ואחראי על המטות הכלליים של המדינות שהרכיבו את הקיסרות הגרמנית: באווריה, סאקסוניה ו-וורטמברג (Württemberg).¹¹ בשנת 1888, למעט החטיבה המרכזית של המטכ"ל, הוכפפו מרבית חטיבות המטכ"ל לקצין המבצעים של המטכ"ל (GeneralOberquartiermeister)¹² שניהל כסגנו וראש המטה של מולטקה.¹³ בשנת 1890 פוצל תפקיד קצין המבצעים של המטכ"ל לשלושה, בשנת 1894 היו במטה הכללי ארבעה קציני מבצעים ללא מדרג ברור ביניהם ובשנת 1910 נוסף קצין מבצעים חמישי.¹⁴ מבנה המטה הכללי העליון עד מלחמת העולם הראשונה היה כדלהלן:¹⁵

1. בפקוד ראש המטה הכללי:

א. החטיבה המרכזית (ZentralAbteilung) שכללה את הענפים האחראים על ארגון, ניהול כוח אדם והמנהלות של המטה הכללי;

ב. שירות התקשורת;

ג. היסטוריה צבאית עכשווית;

ד. המחלקה השישית – תמרון.¹⁶

2. החטיבה בפקוד קצין המבצעים הראשון:

א. המחלקה השנייה (גרמניה);¹⁷

ב. ענף תנועת הרכבות;

ג. המחלקה הרביעית (מחקר ביצורים של מדינות זרות).

3. החטיבה תחת פיקוד קצין המבצעים השני:

א. המחלקה השלישית (צרפת, מרוקו, בריטניה, מצרים ואפגניסטן);

¹⁰ על מנת להקל על הקוראים להלן המטה הכללי העליון יקרא "המטה הכללי".

¹¹ על כך בהרחבה בהמשך.

¹² מילולית: קצין השיכון הראשי בפועל השם סימל את קצין המבצעים של המסגרות השונות. לא מצאתי לכך דרגה מקבילה בעברית ולכן אתרגמו קצין מבצעים.

¹³ Major D. Stoecke, *Die Organisation des Großen Generalstabs von 1803 bis 1914*, part III, (Bundesarchiv - Abteilung Militärarchiv (MA), PH 3/124), 68.

¹⁴ *ibid.*, 29-57.

¹⁵ David Zabecki, "Introduction", in David Zabecki (ed.), *Chief of Staff – The principal Officers Behind History's Great Commanders*, Vol.1 (Annapolis: Naval Institute Press, 2008), 8; Bronsart von Schellendorff, *The Duties of the General Staff*, (London: His Majesty Stationary Office, 1905), 40-41.

¹⁶ הכוונה כנראה לתכנון התמרון היבשתי.

¹⁷ באחד המקורות מצוין שהמחלקה הייתה עסקה במבצעים ושינוע והייתה תחת ראש המטה הכללי. ראו:

Mark R. Stoneman, "Wilhelm Groner, Officering and the Schlieffen Plan", *an unpublished PhD. Dissertation submitted to Georgetown University*, 2006, 287.

ב. המחלקה התשיעית (בלגיה, הולנד, שוויץ, איטליה, ספרד, פורטוגל, ארה"ב והמושבות הגרמניות).

4. החטיבה תחת פיקוד קצין המבצעים השלישי:

א. המחלקה החמישית (מחקרים מבצעיים);

ב. המחלקה השמינית (אקדמית המלחמה).

5. החטיבה תחת פיקוד קצין המבצעים הרביעי:

א. המחלקה הראשונה (מדינות סקנדינביה, רוסיה, אירן, האימפריה

העות'מאנית ומזרח אסיה);

ב. המחלקה העשירית (אוסטררהונגריה ומדינות הבלקן);

6. החטיבה תחת פיקוד קצין המבצעים החמישי:

א. מחלקת היסטוריה עתיקה;

ב. הארכיון הצבאי.

השינויים הארגוניים במטכ"ל הגרמני מראים את המתח המובנה בתוך ארגון שמחד גיסא, אמור לבחון בעיות בצורה רחבה, ומאידך גיסא, לתת פתרונות נקודתיים וטכניים כגון גיוס ושינוע. ארגון המטה הכללי ניסה לפתור את המתח על ידי שילוב של מחלקות הרואות את המערכה בצורה רחבה לצד מחלקות טכניות. יתרה מכך, במהלך המלחמה עם צרפת פיצל מולטקה את המטה שלו על מנת שיתמוך בו. אולם המתח בין תפקידי המטכ"ל נשאר, עקב העובדה שהמטכ"ל לא נועד להפעיל את הכוח והוא לא אורגן לשם כך.

לסיכום חלק זה, לאורך כל התקופה הנסקרת נערכו השינויים בארגון המטה הכללי בשל סיבות הקשורות בהבנת ראש המטה את פעולות המטכ"ל; עיקר השינויים נעשו על מנת להתאים את המטה הכללי לחידושים טכנולוגיים ולתפקידיו. במהלך השינויים הארגוניים שמר מבנה המטה הכללי הגרמני על שלושה עקרונות: ראשית, המטה הכללי אינו דומה בפעולותיו ובארגונו למטה של הדרג המתמרח; שנית, המטה הכללי צריך להיות קטן ויעיל; ושלישית, הקצינים המשרתים בו צריכים להיות הקצינים הטובים ביותר בצבא.

יצירת האליטה הצבאית

הוגה הדעות הצבאי הבריטי בן המאה התשע עשרה פרדריק מוד (F.N. Maude) טען שאחת הסיבות להצלחת המערכת הצבאית הפרוסית-גרמנית היא הקמת מערכת הכשרה שונה לחיילים ולקצינים. החיילים אומנו כיחידה אחת בידי הקצין ואילו הקצין שנבחר באופן קפדני, הוכשר לתפקיד באופן אישי. בכך, יצרו הפרוסים את

השילוב של קצינים מלומדים וחיילים ממושמעים.¹⁸ היתרון של מערכת ההכשרה הפרוסית-גרמנית נוצר על ידי הטמעת ארבעה עקרונות במסלול ההכשרה של הקצונה הזוטרה והבכירה: סינון, חניכה, הערכה והשכלה רשמית ואחרת.

ארבעת העקרונות מודגמים היטב במכתבי מולטקה לאימו ולאחיו שבהם תיאר את חיי המטה הכללי כפי שחווה אותם, מהיותו קצין צעיר במטה הכללי ועד להפיכתו לראש המטה הכללי הגרמני. תהליך הסינון שעבר על מנת להתקבל למכללה הצבאית שילב בין הערכת מפקדיו את אישיותו לבין ביצועיו. לאחר שקיבל מינוי כקצין זוטור על תנאי במחלקת המיפוי של המטכ"ל ביוני 1828, המשיך מולטקה ללמד מיפוי לקצינים צעירים בדיביזיה וברגימנט¹⁹ שבהם הוכשר. במסגרת עבודתו במחלקת המיפוי ביצע מולטקה מספר סקרי שטח, פרסם מספר ניירות מטה והשתתף בתרגילים ברגימנט שאליו השתייך.

לאחר שעות העבודה שיפר מולטקה את ההשכלה הרחבה שלו באופן פרטי על ידי השתתפות בקורסים באוניברסיטה בברלין על ספרות צרפתית, שירת גתה, אנגלית והיסטוריה מודרנית. הוא ציין ששליש מאלו שנטלו חלק בקורסים הללו היו אנשי צבא. בנוסף לכך, הוא תרגם ספרים מאנגלית לגרמנית ולהפך, ופרסם ספרים על מנת להתפרנס ועל מנת לעמוד בהוצאות שנלוו למעמדו כקצין במטה הכללי.

במרץ 1833 קיבל מולטקה מינוי קבוע במטה הכללי בדרגת סגן ראשון. מינוי זה טמן בחובו כבוד רב, אך גם לווה בהפחתה חדה בשכרו. במרץ 1835 הוא קודם לדרגת סרן במחלקת המיפוי וחמש שנים לאחר מכן הוא קודם לדרגת רב-סרן והועבר למטה של הארמיה הרביעית. הקידום שימח אותו משום שהוא אפשר לו להשתמש בתאי הצפייה של החצר המלכותית בתיאטרון בברלין.

בשנת 1848 מונה מולטקה כראש המטה של הארמיה הרביעית ובשנת 1850 הוא קיבל דרגת סגן-אלוף ומונה לשליש האישי של הנסיך פרידריך וילהלם. שנה לאחר מכן הוא הועלה לדרגת אלוף-משנה. בשנת 1856 הוא הועלה לדרגת תת-אלוף ושנה לאחר מכן הוא מונה לראש המטה הכללי בפועל שכלל באותה עת 50 קצינים בלבד.²⁰

¹⁸ F.N Maude, *Letters and Essays*, Vol.1 (Kansas City: Hudson-Kimberly, 1895), 189-199.

¹⁹ הרגימנט בפרוסיה ובגרמניה הוא מסגרת צבאית מעל רמת הגדוד ומתחת לרמת החטיבה. הרגימנט הוא מקור ההזדהות העיקרי של החייל הפרוסי והגרמני משום שמפקדת הרגימנט ומתקן הגיוס שלו נמצאים בתוך המחוז שבו המגויסים נולדו ובילו את חייהם. יתרה מכך, החייל הגרמני הסדיר מבלה את כל שירותו ברגימנט וחלק גדול מאנשי הרגימנט מגויסים אליו בזמן מלחמה. במהלך המלחמה, הרגימנט מפעיל את הכוח והוא כפוף לחטיבה.

F.C.H Clarke, *The Armed Strength of the German Empire – Part 1 Organization and Administration* (London: Her Majesty Stationary Office, 1879), 60-65; J.M Grierson, *The Armed Strength of the German Empire – Part 1 Organization and Administration* (London: Her Majesty Stationary Office, 1888), 7-29, 148-156.

²⁰ Helmuth von Moltke, *Letters of Field Marshal Count von Moltke to His Mother and His Brothers* (New York: Harper and Brothers, 1892), 6, 13, 28, 47-48, 55, 57, 61, 106, 154, 158-159, 242, 250, 252.

בכך, לפני הפיכתו לראש המטה הכללי חווה מולטקה, מהיותו קצין זוטר עד להיותו מפקד המטה הכללי, הן את החיים במטה והן את השירות ביחידת השדה.

החוויה האישית שמולטקה עבר מסמלת את אחת הרפורמות העיקריות של ועדת שרנהורסט, אשר קבעה כי הקצונה היא אינה זכות מולדת לבני המעמד העליון.²¹ כמו כן, היא מראה את הצלחת הרפורמה של שר המלחמה הפרוסי גרולמן שטען שתפקיד המטה הכללי הוא לספק למפקדי הצבא הכשרה מדעית המשלבת ידע תיאורטי, ניסיון מעשי, אופי ופיתוח מחשבה עצמאית. לשם כך גורלמן קבע מדיניות של מעבר קציני המטה הלוך ושוב בין המטה הכללי ובין יחידות שדה ובין הוראה במכללת המלחמה הפרוסית.²² הצלחת הרפורמה של גורלמן באה לידי ביטוי בעובדה שבעוד שבשנת 1860, 60 אחוזים מהקצונה הגרמנית השתייכו למעמד האצולה מלידה, בשנת 1913 עמד שיעורם על 30 אחוזים בלבד.²³

בתחילת דרכו בצבא פרוסיה עבר המועמד לקצונה הכשרה מעשית ותיאורטית. לפני ההגעה לבית הספר לקצונה, נדרשו המועמדים לעבור תקופת חניכה קצרה בבית ספר ברגימנט שהיה אחראי להכשירם ולוודא שהם מתאימים באופיים להיות קצינים. התפתחות בתי הספר הצבאיים בפרוסיה והשינויים בהכשרת הקצונה נעשו במקביל לשינויים חברתיים שנעשו בידי הממשלה ובראשם החלת חוק חינוך חובה. עקב העלייה ברמת ההשכלה בגרמניה יכול היה שר ההגנה הפרוסי ארווין פון מאנטויפל (Erwin von Manteuffel) להציע שתנאי הסף לכניסה לבית הספר לקצונה ולמש"קים הם: כשירות גופנית, תעודת הערכה של מפקד הרגימנט ותעודה המאשרת השכלה תיכונית בסיסית.²⁴ לאחר מכן היו המועמדים אמורים לעבור סדרה של מבחנים בנושאים כלליים.

הצעת מאנטויפל לא התקבלה באופן רשמי, אך באופן לא רשמי הפכה תעודה המאשרת השכלה תיכונית בסיסית לדרישת סף לקבלה לבית הספר. דרך אחרת להתקבל לבית הספר לקצינים הייתה על ידי קבלת צו מלכותי שפטר את מקבלו מבחינת הקבלה, ושיטה זו הייתה מקובלת בקרב האצולה הפרוסית. במהלך העשור האחרון למאה התשע עשרה ירד אחוז בעלי הפטור ועלה אחוז בעלי ההשכלה התיכונית בקרב צוערי בית הספר לקצינים.²⁵ יש לציין שבתי הספר לקצונה שימשו להכשרה בלבד ולא הסמיכו את החניכים לקצונה. ההסמכה נעשתה בידי מפקד הרגימנט לאחר תקופת חניכה וסדרת מבחנים נוספת.

²¹ Rosinski, op. cit., 71, 99-101.

²² Görlitz, op. cit., 53.

²³ Stoneman, Wilhelm Groner, op. cit., 21-27, 282-286.

²⁴ F.C.H Clarke, op. cit., 90.

²⁵ Demeter, op. cit., 80-94.

בדרך להפוך לקצין מטה כללי היו הקצינים, בדרגת סגן משנה או סגן, צריכים לעבור שורה של מבחנים על מנת להתקבל לאקדמית המלחמה של פרוסיה (Kriegsakademie). אקדמית המלחמה הפרוסית להכשרת הקצונה הבכירה לא נולדה יש מאין, אלא התבססה על אקדמית האצילים (Académie de Nobles) שהוקמה במרץ 1765 בידי המלך הפרוסי פרידריך הגדול. האקדמיה הוקמה על מנת להרחיב את הידע התיאורטי של הקצינים המוכשרים ביותר בצבאו שבאו רק ממעמד האצולה. מספר לא רב של סטודנטים למדו באקדמיה שפעלה עד שנת 1806.²⁶

בשנת 1810 ערך הצבא רפורמה במערך בתי הספר הצבאיים ופעל להקמת שלושה בתי ספר להכשרת קצינים,²⁷ ובאותה שנה הוקם גם "בית הספר הכללי הצבאי" (Allgemeine Kriegsschule) בברלין על מנת שישמש בית הספר להכשרת הקצונה הבכירה מכלל חילות השדה (פרשים, ארטילריה, חי"ר והנדסה). בית הספר שהוקם בפועל בדצמבר 1819, הועמד תחת פיקוד המפקח הכללי על ההשכלה הצבאית שהיה כפוף לשר המלחמה.²⁸ בשנת 1872 הוצב בית הספר למטה באחריות ראש המטה הכללי והפך לבית הספר המכשיר את קציני המטה הכללי בלבד.²⁹

החניכים המצטיינים של אקדמית המלחמה היו מסופחים למטה הכללי הגרמני לתקופה של בין שנתיים לשלוש. במהלך לימודיהם, הם היו עורכים בקיץ סקרי שטח וסיורים ובחורף היו מסופחים לאחת ממחלקות המטה. חלקם היו משתתפים בסיורי המטה הכללי שנועדו לאמן את קציני המטה הכללי הקבועים ולבחון חלק מתוכניות המלחמה של המטה הכללי. במהלך כל תקופת הסיפוח היו הקצינים שסופחו למטה הכללי נבחנים על שלל נושאים, כולל נושאים טקטיים, בידי ראש המטה הכללי.³⁰

כחלק מתהליך ההכשרה ובמסגרת תפקידם כקציני מטה כללי השתתפו קציני המטה הכללי בארבעה סוגים של אימונים: הראשון, תרגילים טקטיים ללא גייסות (staff rides) בשטח, של ראש המטה הכללי, ושבהם נכחו מספר מצומצם של קציני המטה הכללי. בתרגילים אלה ראש המטה היה בוחן את הקצינים בבעיות טקטיות, את השטח שבו עתיד הצבא הפרוסי-גרמני להילחם ואת הרעיונות הטקטיים שלו. הסוג השני היה אימונים כמפקדי עוצבות או ראשי המטה של העוצבות הלוחמות. בכך צברו קציני המטה הכללי ניסיון של הפעלת עוצבות גדולות, הן בפן

²⁶ Karl Demeter, *The German Officer Corps in Society and State 1650-1945*, (London: Weidenfeld and Nicolson, 1963), 66-71.

²⁷ בברלין, בראסלו (Breslau) ובקוניגסברג (Königsberg).

²⁸ Von Schellendorff, op. cit., 44-46.

²⁹ Ibid. 47-48.

³⁰ Clarke, op. cit., 237

הלוגיסטי והן בפן המבצעי, וזכו בניסיון פיקודי ומבצעי. סוג שלישי היה משחקי מלחמה שבהם הקצינים ענו על שאלות טקטיות שונות שנועדו לבחון את תוכניות המערכה של הצבא הגרמני. הסוג הרביעי של אימונים היה שפיטה ובחינה של תרגילי גייסות שדרכם צברו הקצינים מידע על הנעשה בצבא הגרמני ועל יעילות הרעיונות הטקטיים והאופרטיביים של מפקדי העוצבות והרעיון המערכתי של קציני המטה הכללי.³¹

השיטה הפרוסית להכשרת הקצונה הבכירה החלה כבר משלב הפיקוד הזוטור. זאת משום שהיא ניסתה לגשר בין התפקידים היישומיים של המטכ"ל ותפקידי הפיקוד הבכיר לבין תפקידי המטה והשדה הדורשים ראייה רחבה של הבעיה. השיטה נבעה מהבנה שההכשרה לפיקוד גבוה אינה יכולה להתחיל רק בדרגות הבכירות אלא צריכה להיות תהליך מתמשך של הכשרה פורמלית, בניין אופי ומתאים, רכישת ניסיון מבצעי בשדה ובמטה ולמידה רשמית ולא רשמית.

תכנון ופיקוד

הגנרל קרל פון קלאוזוויץ' (Carl von Clausewitz) טען שהמלחמה היא אינה מעשה המתקיים בנפרד, אלא אמור לשרת את תכלית מדינית כלשהי, ולכן הרשויות האזרחיות והצבאיות צריכות לעבוד יחדיו למען השגת מטרה זו, בעוד המצביא והחלטותיו כפופים לממשלה האזרחית. מולטקה לעומתו דרש הפרדה בין המדיניות למעשה המלחמה, משום שבעוד שבתקופה לפני המלחמה ולאחריה מעורבים שיקולים מדיניים שונים, הרי שבמהלך המלחמה יש מקום רק לשיקולים צבאיים טהורים כי השיקולים המדיניים יפריעו להחלטות הצבאיות המקצועיות.³² מבחינת מולטקה, המצביא העליון כפוף ישירות למלך־קייזר ולא לממשלה שהיא רשות מקבילה הכפופה גם היא למלך־קייזר. המצביא העליון מייעץ למלך־קייזר כיצד לנהוג מבחינה צבאית, הממשלה מייעצת למלך־קייזר כיצד לנהוג מבחינה אזרחית, ואילו המלך־קייזר הוא הרשות היחידה המוסמכת להחליט.

לדידו של מולטקה, המדיניות קובעת האם לצאת למלחמה ומה התכלית המדינית של אותה מלחמה. אולם לאחר מכן, על המדינאים לפנות את הדרך ולתת למצביא יד חופשית לנהל את המלחמה על מנת שישגי את התוצאה הצבאית הטובה

³¹ ראו את חוויותיו של פילדמרשל פול פון הינדנברג (Paul von Hindenburg) המתאר את סוגי האימונים ואת חוויותיו במהלכם וכיצד זה תרם לפיתוחו המקצועי והאישי: Paul von Hindenburg, *Out of My Life* (London: Cassel and Company, 1920), 54-56, 58-60; Von Schellendorff, op. cit., 125-154.

³² גת, מדיניות, 31-25, 73-51.

ביותר שהוא מסוגל. לאחר שהשיג תוצאה זו, יחזיר המצביא את ההובלה למדינאים, שינסו להשתמש בתוצאות שהושגו באופן המיטבי ביותר שישרת את המדיניות.³³ שינוי התפיסה במהלך המאה התשע עשרה, לפי עזר גת,³⁴ התבסס על שלושה נדבכים: (1) התפתחות תפיסת המלחמה והתקבעות על הכרעת היריב, (2) הפיכת המלחמה למעשה לאומי (3) והמבנה השלטוני הייחודי לפרוסיה ולאחר מכן לגרמניה. בעוד הנדבך הראשון והשני קשורים בהגות של קציני המטה הכללי, הנדבך השלישי עוסק בשאלה האם המלחמה היא חלק מהמדיניות והאסטרטגיה של המדינה או שמא המלחמה והאופן שבו היא מתבצע הם הגורמים הקובעים את המדיניות ואת האסטרטגיה של המדינה. במילים אחרות, מה עליון על מה: האם האסטרטגיה המדינית עליונה על האסטרטגיה הצבאית או להפך.

תכנון המערכה הצבאית

המטכ"ל הוקם כגוף תכנוני שנועד להיות המטה היבשתי של מפקד הצבא, המלך הפרוסי ולאחריו הקייזר, בעתות שלום ובזמני מלחמה.³⁵ עיקר התכנון הצבאי התמקד בדרך שבה הוא יוכל לגייס את הצבא מחלקי גרמניה השונים, לשנע את החיילים ואת הציוד לעבר החזית ולרכז אותם מול צבא המתקדם לתוך גרמניה. לכן המחלקות החשובות של המטה הכללי היו המחלקות הפונקציונאליות כגון מחלקת הכנת מפות, סקרי שטח ואלה שעסקו בתכנון המערכה הצבאית.

דוגמא לכך ניתן למצוא בדיונים לקראת העימות עם אוסטריה שבהם מולטקה דן ביכולות הגיוס הבעייתיות של האוסטרים ובמקומות הגיאוגרפיים שבהם יש לרכז את הכוחות הפרוסים. רק לאחר מכן הוא דן במשימות של הכוחות וביכולות שלהם לבצע אותן.³⁶ ביטוי להעדפה זו נמצא בהתכתבויות בין מולטקה לשר המלחמה אלברכט פון רון (Albrecht von Roon). בשנת 1867 ביקש מולטקה מרון לבנות קווי רכבת חדשים בתוך גרמניה, גם על חשבון הרחבת מבצרים בגבול עם צרפת "כי מה שיותר חשוב ממבצרים הוא להיות מסוגלים לרכז את הצבא שלנו במקום ובזמן".³⁷ בנוסף לדוגמה זו, מעידות על התופעה התוכנית שהמטה הכללי הציע למערכה

³³ התכתבות עם עידו הכט ב־11 באוקטובר 2016.

³⁴ שם, 55.

³⁵ בפרוסיה ולאחר מכן בגרמניה, המטה הכללי לא היה הארגון הצבאי היחיד שעסק בנושאים צבאיים. משנת 1833 היו שלושה ארגונים שונים שעסקו בתחום הצבאי היבשתי: משרד המלחמה, הקבינט הצבאי והמטה הכללי.

Clarke, op. cit., 227-232.

³⁶ ראו:

General Staff – War Office, *Moltke's Project for the Campaign of 1866 Against Austria*, (London: Her Majesty Stationary Office, 1907).

³⁷ Spencer Wilkinson, *Moltke's Military Correspondent 1870-1871 – First Section The War to the Battle of Sedan* (Oxford: Clarendon Press, 1923), 14.

צבאית עם צרפת, שעסקו בחלוקת גזרות גיאוגרפיות לארמיות השונות ובנושאים הקשורים לגיוס הכוחות ולשינועם לחזית.³⁸

התכנון המטכ"לי התמקד בגיוס, שינוע וריכוז הכוחות מול האויב שנגדו הם אמורים להילחם, ללא תכנון פרטני של מהלך הקרב. מיקוד זה תאם את פילוסופיית הפיקוד שהתפתחה בגרמניה באותן שנים והוא פיקוד "מוכוון משימה" (Auftragstaktik). שיטת הפיקוד הגרמנית התבססה על מתן עצמאות למפקדים בשטח (מרמת הארמיה ועד רמת הפלוגה) שאפשרה גמישות אסטרטגית ומערכתית, כפי שניסח זאת מרטין ון קרפלד:³⁹ "הדרך להתגבר על אובדן השליטה הטקטית לא היה לכפות סדר על מצב תוהו ובוהו. במקום זאת, הפיקוד הטקטי בוזר, והוקמה מערכת צבאית שהקטינה את חשיבות הטקטיקה והגדילה את זו של האסטרטגיה". הנחת היסוד של מולטקה שהיה הרמטכ"ל הראשון שפיקד בפועל על הצבא, הייתה שלא ניתן לחזות כיצד תפתח המערכה אחרי ההתנגשות הראשונה בין הגייסות, ולכן לא צריך לתכנן תוכניות פרטניות, אלא לנצל את ההזדמנויות אסטרטגיות צבאיות שנוצרו בעקבות הקרבות.⁴⁰

פיקוד

הרמטכ"ל פיקד על המערכה הצבאית והשפיע התנהלותה בשתי דרכים: האחת, הצבת קציני מטה כללי בעמדות מפתח במסגרות הלוחמות. השנייה, פיקוד על המערכה משנת 1866. במרכז שיטת הפיקוד הפרוסית-גרמנית נמצאת מערכת היחסים בין המפקד לבין ראש המטה שלו שהתבססה על כך שהמפקד מסביר את כוונתו, את המשימה ואת המטרה לראש המטה המוציא אותן לפועל.

הפיקוד על המערכה לא היה הדרך היחידה שבה הרמטכ"ל פיקד והשפיע על מהלך הקרב. הדרך השנייה הייתה על ידי הצבת קציני מטכ"ל בעמדות החשובות (מפקד המסגרת, ראש מטה שלו, קצין מבצעים וקצין מודיעין) מרמת האוגדה ועד רמת הגיס. הצבת קציני מטה כללי בשני התפקידים החשובים ביותר ביחידה, המפקד וראש המטה שלו, אפשרה לראש המטה הכללי לדעת שבתפקידים אלה יוצבו קצינים שעברו תהליך סינון קפדני, מאז היו קצינים זוטרים, ושזכו להכשרה המקצועית המעולה שיכלו לקבל. כמו כן בכך הוא יכל לדעת שהוא ומפקדי הכוחות חולקים את אותה תפיסת עולם מקצועית ופיקודית. ולבסוף, בכך הוא הבטיח שעצתו תשמע.⁴¹

³⁸ Ibid., 19-22.

³⁹ מרטין ון קרפלד, *פיקוד במלחמה* (תל אביב: מודן-מערכות, 2015), 122.

⁴⁰ שם, עמודים 122-123.

⁴¹ Martin Samuels, "Directive Command and the German General Staff", *War In History* 2 (1995): 29-31.

אולם יש לציין שהרמטכ"ל לא היה יכול לתת פקודות ישירות לראשי המטות אלא רק דרך מפקדי הגייסות.

אולם עם הקמתו, היה המטה הכללי הפרוסי כפוף לשר המלחמה הפרוסי, וראש המטה היה היועץ הצבאי של השר שהיה לרוב איש צבא בעצמו. לפי הגנרל הפרוסי-גרמני פול ברונסרט פון שלנדנדרוף (Paul Bronsart von Schellendorff), התנתק בשנת 1821 המטה הכללי ממשדד המלחמה והוכפף ישירות למלך הפרוסי. לדידו, למהלך זה היתה חשיבות כיוון שעצמאות הגוף נובעת מההבנה שהאדם המכין את הגייסות למלחמה צריך להיות זה שיפקד עליהם במהלך המלחמה.⁴²

אך עם זאת, גם לאחר ההכפפה למלך ראש המטה הכללי לא היה מפקד הצבא, לא הוביל אותו בזמן מערכה וגם לא היה אחראי על אימון הצבא, אלא רק על תכנון המערכה. ב-1864 יצאו פרוסיה ואוסטריה למלחמה נגד דנמרק. עצות ראש המטה הכללי מולטקה כיצד לנהל את המלחמה נדחו בידי המפקדים הפרוסים והם נחלו סדרה של כישלונות. בעקבות זאת, הורה המלך לקבל את העצות של מולטקה והדנים הובסו תוך שבועות ספורים. כך, במלחמת 1866 בין פרוסיה לבין אוסטריה, נטל המלך הפרוסי עצמו את תפקיד המצביא העליון בפועל והעניק מראש למולטקה את הסמכות להנפיק פקודות בשמו אך רק במהלך המלחמה.

לאחר המלחמה עם אוסטריה, כאשר מולטקה רצה לערוך שינויים בדוקטרינה של הפרשים והארטילריה הפרוסית, לא היה הדבר בסמכותו, אלא בסמכותם של מפקדי החילות שהיו כפופים ישירות לשר המלחמה או למלך הפרוסי.⁴³ לראש המטה הכללי הייתה סמכות לשנות רק את המבנה של המטכ"ל.⁴⁴ במלחמת 1870-1871 נגד צרפת שוב הוסמך מולטקה לפקד ישירות על הכוחות בשם הקייזר ובשנת 1883 קיבל את הזכות לדון עם הקייזר⁴⁵ ללא צורך בקבלת רשות מאף גורם ממשלתי. זאת למרות ניסיונות הקאנצלר אוטו פון ביסמרק (Otto von Bismarck) למנוע את הגישה לקייזר משר המלחמה ומראש המטה הכללי.⁴⁶

בתקופה שבין סוף המלחמה בין צרפת לפרוסיה לבין תחילת מלחמת העולם הראשונה השתנו התכנון הגרמני ושיטת הפיקוד. שלא במכוון, תכנן ראש המטה הכללי שליפן תוכנית מערכה⁴⁷ נגד צרפת ורוסיה אשר מצד אחד, תוכננה לפרטי

⁴² Von Schellendorff, op. cit., 27-29.

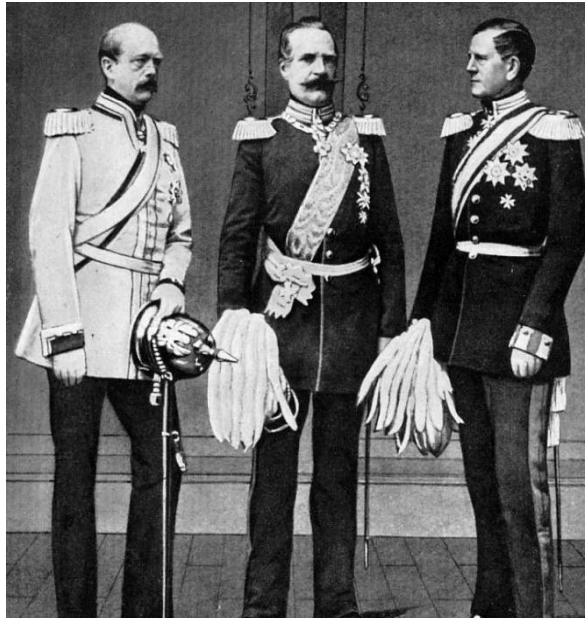
⁴³ Grierson, op. cit., 258-267.

⁴⁴ Dupuy, op. cit., 92.

⁴⁵ לאחר איחוד גרמניה המלך הפרוסי קיבל את התואר קייזר (Kaiser) בעודו שומר על תואר מלך פרוסיה. ולכן בפקודות שנופקו הן צוינו בראשי התיבות K.u.K. (Kaiser und König).

⁴⁶ Dupuy, op. cit., 59; David Zabecki, op. cit., 6-7; Görlitz, op. cit., p.97; 66-67. ⁴⁷ גת, מדיניות, 66-67; אני לא אכנס לדיון האקדמי שהחל בשנת 1999 סביב טענתו של טרנס זאובר (Terence Zauber) שתוכנית שליפן לא הייתה קיימת אלא חלק מקציני המטה הכללי "יצרו" אותה על מנת להסביר את כישלון המהלך הגרמני בתחילת המלחמה.

פרטים, כולל המהלכים הגרמניים אחרי הקרב הראשון עם הכוחות הצרפתיים, ונבנתה על פי לוח זמנים לוגיסטי ואופרטיבי נוקשה מאוד. משום שלפי הבנת אנשי התקופה המערכה הצבאית אמורה להיות קצרה ולאחריה גרמניה תנצח.⁴⁸ אך מצד שני, בחזית המזרחית היא שמרה את העקרונות המסורתיים של המטכ"ל הגרמני בכך שנתנה חופש פעולה כמעט מוחלט למפקד החזית. ההבדל בגישה בין שתי החזיתות נמשך במרבית שנות המלחמה, ובמהלך המלחמה המטכ"ל כמעט ולא התערב בנעשה בחזית המזרחית.⁴⁹ מנגד, בחזית המערבית ניסה המטה הכללי לכפות תפיסות חדשות ולכן ניסה לנהל את המערכה הצבאית בשתי הזדמנויות שונות: בקרב על ורדן (1916)⁵⁰ ובמתקפת האביב (1918)⁵¹ בשני המקרים ההתקפות הגרמניות לא השיגו את מטרותיהן, אלא בעיקר שחקו את הכוח הלוחם הגרמני.



מימין: הלמות' פון מולטקה, אלברכט פון רון ואוטו פון ביסמרק.

⁴⁸ Stig Förster, "Dreams and Nightmares – German Military Leadership and the Images of Future Warfare 1870-1914", in Manfred F. Boemeke, Roger Chickering, Stig Förster (Eds.), *Anticipating Total War: The German and American Experiences, 1871-1914*, (Cambridge: Cambridge University Press, 1999), 343-376.

⁴⁹ למעט בין השנים 1916-1915 שבהן אריך פון פאלקנהיינ (Erich von Falkenhayn) התערב בנעשה במסגרת תפקידו כרמטכ"ל.

⁵⁰ להרחבה ראו את שלושת מאמריו של יגיל הנקין על הקרב בוורדן והשלכותיו: "קלחת של דם ואש: 100 שנים לקרבות ורדן", "הדרך הבלתי נמנעת אל אסון הקרב על הסוס" ו"הקרב על הסוס: סופו של עידן התום" באתר מידה: <http://mida.org.il>

⁵¹ להרחבה ראו: אייל ברלוביץ, "הפתעה טקטית היא לא תרופת פלא", *מערכות* 460 (אפריל 2015): 69-62.

סיכום

מהתפתחות המטה הפרוסיגרמני ניתן לראות דמיון למספר מתחים מובנים שאיתם מתמודדים מטות הכללים של ימינו:

בניין הכוח במטכ"ל

המטכ"ל והעומד בראשו היו אחראים על הגיוס ועל ההכשרה של קציני המטכ"ל על ידי הטמעת ארבעה עקרונות במסלול ההכשרה של הקצונה הזוטרה והבכירה: סינון, חניכה, הערכה והשכלה רשמית ולא רשמית. תהליך הכשרתם של קציני המטכ"ל התבסס על אימוץ שיטה שבמרכזה עמדה ההבנה שההכשרה לפיקוד גבוה אינה יכולה להתחיל רק בדרגות הבכירות, אלא צריכה להיות תהליך הכשרה ארוך ומתמשך מדרגת הסג"ם ועד דרגת הגנרל. מטרת תהליך זה הייתה ליצור אליטה מקצועית שתסייע בתפקידי ביניים למפקדים בתהליך קבלת ההחלטות ולאחר מכן שתהווה שדרת הפיקוד הבכיר הן במטה והן בשטח. במילים אחרות, קצין המטה הכללי הגרמני הוא קצין שאמור לבצע תפקידי מטה ותפקידי פיקוד בשטח באותה רמת מקצועיות גבוהה. זאת בניגוד לנעשה היום בצבאות רבים בעולם, כולל בצה"ל בנושאים הבאים:

ראשית, בצה"ל אין מסלול מובנה האמור ליצור אליטה צבאית והמטכ"ל אינו נתפס כגוף המאוכלס בידי הקצינים המובחרים ביותר. כמו כן, מערכת ההכשרה אינה מסננת ואינה בוחנת את החניכים בהקשרים עתידיים אלא מכשירה בלבד. שנית, ישנה הפרדה בין תפקידי המטה לבין פיקוד בשטח.⁵² ההפרדה באה לידי ביטוי הן בתהליך ההכשרה והן בשונות התפקידים שהם יכולים למלא. בעוד שהמערכת הגרמנית ראתה את הניסיון המבצעי כחלק אינטגרלי בתהליך הכשרת קצין המטה הכללי, בצה"ל המטה הכללי מאוכלס בקצינים שאין להם ניסיון מבצעי. **המתח שבין המטה הכללי למפקדים בשטח**

המטה הכללי הפרוסי הוקם על מנת שהמטה של המפקד העליון של הצבא, המלך, ושל מפקדי המשנה שלו יהיה מורכב מקצינים מקצועיים שיחפו על חוסר ההכשרה של מפקדי הגייסות. במהלך המאה התשע עשרה והעשרים קציני המטה הכללי היו אלו אשר פיקדו על המסגרות הצבאיות הגדולות, ובכך נוצר מצב שבו מפקדי השדה ואנשי המטה הכללי היו חלק מאותה אליטה מקצועית, דבר שהיה אמור לחזק את הקשר בין המטה הכללי לבין המפקדים בשטח. יתרה מכך, פילוסופית הפיקוד הגרמנית דגלה בהאצלת סמכויות לדרגי המשנה. אולם עדיין נותר פער בין המטה הכללי למפקדים בשטח, בשל העובדה שהתוכנית ההתקפה על צרפת באקט הראשון של מלחמת העולם הראשונה השאירה מרחב צר לשיקול דעת של המפקדים בשטח,

⁵² ראו: אמי"ץ-תוה"ד, תפיסת ההדרכה הצבאית, יולי 2015, עמודים 17-31.

ומשום שהמטה הכללי הגרמני ניסה להתערב בנעשה בחזיתות השונות ולכפות את רצונותיו על מפקדי השדה. מתח זה עדיין צץ ועולה מעל פני השטח גם במערכות שצה"ל מנהל כפי שניתן ללמוד מהמחקר של מרטיין ון קרפלד על דפוסי הפיקוד הישראליים במלחמת ששת הימים ומלחמת יום הכיפורים, מדו"ח וינוגרד וממחקרים שונים שנעשו בנושא זה.⁵³

המתח שבין תכנון לבין יישום התוכנית

המטכ"ל הגרמני תכנן רק את המהלך הראשון של המלחמה כחלק מההבנה שלא ניתן לתכנן מעבר למגע הראשון עם האויב ומשום שלהבנתו, המלחמה אמורה להיות קצרה ולהסתיים בניצחון. בכך, לא נערך תכנון למקרה שהתוכנית תצליח וכיצד ההצלחה הצבאית תשפיע על המרחב שבו הצבא פועל. לבסוף, תוכניות אלו לרוב משקפות הלך רוח אופטימי של יכולות הצבא שלהם והערכת חסר של היריב וחוסר הבנה של האוכלוסייה המקומית. כיום ניתן למצוא הדים להנחה זו בתכנון הצבאי בקרב חלק גדול מצבאות העולם. לדוגמא, בתכנון הצבאי של המלחמה באפגניסטן (2001) ובעירק (2003) שתכנן רק את המגע הראשון עם האויב מבלי לתת תשומת לב להיבטים אחרים של השלכות הפעלת הכוח הצבאי.⁵⁴ דוגמא אחרת ניתן למצוא בתכנון מלחמת לבנון הראשונה שבה תוכננה הפעולה הצבאית בלבד, שלאחריה תכפה ישראל על לבנון שלטון עדיף לישראל. אולם במציאות קרה משהו אחר שבעקבותיו נשאר צה"ל 18 שנה בתוך לבנון.⁵⁵

הניצחון הפרוסי על צרפת במלחמת 1870-1871 נתפס כניצחון של שיטת הפיקוד והמטה הגרמנית. לכן לאחר הניצחון המודל והתפיסה שעמדו בבסיס המטה הכללי הפרוסי-גרמני נתפסו כמהפכה, וצבאות רבים בעולם רצו לאמץ את המודל ואת התפיסה. כך שניתן לטעון שהמודל והתפיסה של המטה הכללי הפרוסי-גרמני היו בגדר "החדשנות המשבשת" הגדולה של סוף המאה התשע-עשרה ותחילת המאה העשרים. עדות לכך ניתן למצוא בספר של פון שלונדורף המציין שלאחר שנת 1875 המטה הכללי האוסטרו-הונגרי קיבל מעמד עצמאי כמו מקבילו הגרמני;⁵⁶ ברומניה הוקם מטה כללי לפי הדגם הגרמני בשנת 1866 ולאחר המלחמה עם צרפת בשנת

⁵³ הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 (ועדת וינוגרד), *מלחמת לבנון השנייה – דין וחשבונו סופי*, שני כרכים, ינואר 2008; מרטיין ון קרפלד, *פיקוד במלחמה*; ראו לדוגמא את מחקרו של אוהד לסלוי, "קצר בתקשורת", *מערכות* 449 (יוני 2013): 37-42.

⁵⁴ ראו לדוגמא את הדו"ח של וועדת צ'ילקוט (The Chilcot Committee) על תכנון הבריטי לפלישה לעירק ודן מעט באפגניסטן, הדו"ח נמצא במלואו באתר <http://www.iraqinquiry.org.uk>; ראו את המאמר באטלנטיק (The Atlantic) הדן בנושאים אלו:

<http://www.theatlantic.com/international/archive/2012/06/us-military-admits-major-mistakes-in-iraq-and-afghanistan/258339/>

⁵⁵ להרחבה ראו: שמעון שיפר, *כדור שליג – סודות מלחמת לבנון* (תל אביב: ידיעות אחרונות, 1984); זאב שיף ואהוד יערי, *מלחמת שולל* (ירושלים: שוקן, 1984).

⁵⁶ Von Schellendorff, op. cit., 64-73.

1871 נערכו בו התאמות נוספות שנועדו לקרבו למודל הגרמני;⁵⁷ המטה הכללי העות'מאני הוקם במהלך שנות השמונים של המאה התשע־עשרה על פי המודל הגרמני; ובשנת 1898 אורגן המטה הכללי האיטלקי באופן הדומה למטה הכללי הגרמני.⁵⁸

לסיכום, ניתן לראות שחלק מהבעיות המטרידות את המטות הכללים כיום מקורם במטה הכללי הגרמני אותו הם ניסו לחקות. הבעיות נובעות מאי היכולת לגשר בין הפערים שנוצרו בשינויים בייעודי המטכ"ל והמתחים המובנים באופן שבו הוא אורגן.

⁵⁷ Ibid., 117-123.

⁵⁸ Ibid., 73-81.

מקורות

- אייל ברלוביץ, "הפתעה טקטית היא לא תרופת פלא." מערכות 460 (אפריל 2015): 62-69.
- אמ"ץ-תוה"ד. תפיסת ההדרכה הצבאית. יולי 2015.
- גת, עזר. מקורות המחשבה הצבאית המודרנית. תל אביב: מערכות, 2001.
- גת, עזר. מדיניות ומלחמה בהגות הצבאית המודרנית. תל אביב: מערכות, 1984.
- הנקין, יגיל. "קלחת של דם ואש: 100 שנים לקרבות ורדן", מידה, 21/07/2016.
- הנקין, יגיל. "הדרך הבלתי נמנעת אל אסון הקרב על הסוס", מידה, 12/08/2016.
- הנקין, יגיל. "הקרב על הסוס: סופו של עידן התום", מידה, 2016/08/19.
- הכט, עידו. התכתבות עם ב' 11 באוקטובר 2016.
- ון קרפלד, מרטיין. פיקוד במלחמה. תל אביב: מודן-מערכות, 2015.
- וינוגרד, מלחמת לבנון השנייה – דין וחשבון סופי, שני כרכים, ינואר 2008 ;
- וועדת ציילקוט (The Chilcot Committee) על תכנון הבריטי לפלישה לעירק ודן מעט באפגניסטן, <http://www.iraqinquiry.org.uk> ;
- לסלוי, אוהד. "קצר בתקשורת." מערכות 449 (יוני 2013): 37-42.
- שיפר, שמעון. כדור שלי"ג – סודות מלחמת לבנון תל אביב: ידיעות אחרונות, 1984.
- שיף זאב ויערי אוהד. מלחמת שולל. ירושלים: שוקן, 1984.
- Clarke, F.C.H. *The Armed Strength of the German Empire – Part 1 Organization and Administration*. London: Her Majesty Stationary Office, 1879.
- Demeter, Karl. *The German Officer Corps in Society and State 1650-1945*. London: Weidenfeld and Nicolson, 1963.
- Forster, Stig. "Dreams and Nightmares – German Military Leadership and the Images of Future Warfare 1870-1914", in Manfred F. Boemeke, Roger Chickering, Stig Forster (Eds.), *Anticipating Total War: The German and American Experiences, 1871-1914*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.
- Görlitz, Walter. *The German General Staff – Its History and Structure 1657-1945* (London: Hollis And Carter, 1953), 34
- General Staff – War Office. *Moltke's Project for the Campaign of 1866 Against Austria*. London: Her Majesty Stationary Office, 1907).
- Hittle J.D. *The Military Staff – Its History and Development*, Harrisburg: The Military Service Publishing Company, 1949;
- J.M Grierson. *The Armed Strength of the German Empire – Part 1 Organization and Administration*. London: Her Majesty Stationary Office, 1888.
- Major Stoecke D. *Die Organisation des Grossen Generalstabs von 1803 bis 1914*, part III, Bundesarchiv.
- Maude, F.N. *Letters and Essays*, Vol.1, Kansas City: Hudson-Kimberly, 1895.
- Rosinski, Herbert. *The German Army*, London: Pall Mall Press, 1966
- R. Stoneman Mark. "Wilhelm Groner, Officering and the Schlifffen Plan", *an unpublished PhD. Dissertation submitted to Georgetown University*, 2006.

- Von Moltke Helmuth. *Letters of Field Marshal Count von Moltke to His Mother and His Brothers*. New York: Harper and Brothers, 1892.
- Von Schlieffen Alfred. *Cannae* (Fort Leavenworth, KS: The Command and General Staff School Press, 1931).
- Von Schellendorff Bronsart, *The Duties of the General Staff*, London: His Majesty Stationary Office, 1905.
- Von Hindenburg Paul. *Out of My Life*. London: Cassel and Company, 1920.
- Wilkinson, Spencer. *Moltke's Military Correspondent 1870-1871 – First Section The War to the Battle of Sedan*. Oxford: Clarendon Press, 1923.
- Samuels, Martin. "Directive Command and the German General Staff", *War In History* 2 (1995): 29-31.
- Zabecki, David. "Introduction", in David Zabecki (ed.), *Chief of Staff– The principal Officers Behind History's Great Commanders*, Vol.1 (Annapolis: Naval Institute Press, 2008), 8.

לכידות תפיסתית כמרכיב באפקטיביות של צה"ל

מאיר פינקל¹

מבוא

במבוא לסדרת הספרים Military Effectiveness העוסקת בשלושת כרכיה באפקטיביות צבאות במלחמות העולם הראשונה והשנייה והתקופה שבין המלחמות, מגדירים עורכי הספרים את המונח 'אפקטיביות צבאית' וטוענים כי יש לו שני ממדים משלימים² – ממד אורכי-היררכי שעיקרו הכנת הכוח והפעלתו המבוצעות בתיאום מטבי בין הדרגים המדיני, האסטרטגי, המערכתי והטקטי, וממד רוחבי של מגוון פעולות שונות המבוצעות בתוך כל דרג, בין אם בהפעלת הכוח ובין אם בבנינו, והנדרשות להיות אף הן מסונכרנות ומתואמות. מאמר זה מתמקד בממד האורכי-היררכי של האפקטיביות הצבאית – הן בתחום הפעלת הכוח הן בבנינו.

'תפיסה' (concept) על פי הגדרתה בצה"ל "מבטאת את הרעיון המרכזי (הגישה הכללית) של המפקד ויחידתו למילוי תפקידם, להתמודדות עם משימותיהם ועם האתגרים הניצבים בפניהם."³ מהגדרה זו ניתן להבין את החשיבות של התפיסה ככלי המכוון את אופן הפעלת הכוח ואת המשמעות של מצב שבו אין תפיסה או שהתפיסה אינה מוסכמת ובהירה. המושג 'לכידות' (קהרנטיות) תפיסתית' מתייחס להבנה משותפת אורכית (בין הדרגים המדיני, אסטרטגי-אופרטיבי-טקטי) ורוחבית (ברמה האסטרטגית-אופרטיבית) בין זרועות, באשר למאפייני הבעיה המבצעית ולדפוס הפעולה העקרוני שנועד לפתרה. במושגים צבאיים, לכידות תפיסתית מתקיימת כאשר קיימת 'תפיסה מבצעית' בהירה ומוסכמת. ההשפעה של לכידות כזו על האפקטיביות של צה"ל ברורה, משום שהיעדרה יביא כמעט בהכרח לבעיה תפקודית.

את עוצמת הבעיה העלולה להתעורר כתוצאה מהיעדר לכידות, קשה להרגיש בימות שלום, משום שבעיתים כאלה אף נעשה ניסיון לטשטש אותה, כדי ליצור

¹ תת-אלוף (במיל') ד"ר מאיר פינקל הוא מפקד מרכז דדו. המחבר מבקש להודות על הערותיהם המצוינות של ד"ר עזר הכט והעורכים.

² Allen R. Millet and Williamson Murray and Kenneth H. Watman, "The Effectiveness of military organizations," In: Allen R. Millet and Williamson Murray (eds.) *Military Effectiveness Vol.1: The First World War, New edition*, (Cambridge University Press, 2010), 1-30.

³ מסמכי היסוד הביטחוניים והצבאיים: מהותם, ייעודם וארגונם, (אמ"ץ-תוה"ד, יוני 2016), 35. מסמך פנימי.

"שקט תעשייתי". לעיתים מתקיימות במקביל שתי תפיסות שונות, והדיון על יישומן נעשה רק בזמן חירום ותחת לחץ. הדוגמא הנוכחית היא הפער התפיסתי הקיים בין הדרג המדיני לבין הדרג הצבאי ביחס למרכיב ההגנה האקטיבית. הדרג המדיני מציב מרכיב זה גבוה בסדר העדיפות, מתוך ראייתו כמגן על האזרחים גם בעימות רחב,⁴ בעוד שצה"ל מנסה להגבילו למינימום הכרחי תחת סדר עדיפות ששלושת נושאו הראשונים הם: הגנת רציפות הפעולה ההתקפית של צה"ל, הגנת תשתיות לאומיות חיוניות והגנת מרכזי אוכלוסייה.⁵

עורכי סדרת Military Effectiveness טוענים כי קציני צבא קושרים בדרך כלל באופן הדוק בין המושג 'אפקטיביות צבאית' לבין כושר הביצוע ברמה הטקטית הטמון ברמת אימונים, באמצעי לחימה וכדומה. טענתי היא כי לחוסר לכידות תפיסתית יש השפעה שלילית על אפקטיביות צה"ל לא פחות מפערים באימונים, בהצטיידות ובמרכיבים פיזיים אחרים הקלים יותר למדידה. לכן, דיון מקצועי בסוגיית הקוהרנטיות התפיסתית צריך להיות לחם חוקם של קציני צה"ל ברמות המתאימות.

לפני שאציג מספר דוגמאות היסטוריות להמחשת הבעיה ואדון במענה לה, נדרש לומר כי היעדר תפיסה (לדוגמא, עקב אי הכרה בבעיה המצריכה תפיסת מענה) בכלל, יביא לנזק חמור גדול יותר מחוסר לכידות תפיסתית, אולם לא במצב כזה מתמקד המאמר. עוד נדרש לומר, והדיון בנושא יורחב בהמשך, כי דיון תפיסתי הוא 'לחם חוקי' של צבא, ועקב כך נדרש צה"ל לעודד חשיבה ביקורתית וחלופות תפיסתיות. כפי שאמר גנרל דון סטארי, מפקד הטריידוק השני ומפתח תפיסת קרב יבשה-אוויר-AirLand Battle, על הוויכוח התפיסתי בצבא ארה"ב בסוף שנות ה-80:

Operational concepts are the stuff on which armies feed and nurture themselves. And so a dialogue about them is essential to the Army's well-being.⁷


⁴ מאיר פינקל, יניב פרידמן ודנה פרייזלר-סוויירי, "הגנה פעילה כרגל רביעית בתפיסת הביטחון – מה ניתן ללמוד ממצע יצוק איתני", "בין הקטבים" 4 (יולי 2015): 125-135.

⁵ אסטרטגיית צה"ל, (לשכת הרמטכ"ל, אוגוסט 2015, בלמ"ס), 18-19.


⁶ תפיסות מבצעיות הן הבסיס שממנו צבאות מזינים את עצמם. לכן הכרחי לייצר דו-שיח עליהן למען טובת הצבא.

⁷ Don Starry, "FM 100-5 Operations" - Inter-University seminar, Fort Leavenworth, Kansas. 30 March 1978. In: Lewis Sorley (ed.) *Press on: selected works of General Don Starry* Vol.1, (Kansas: Combat Studies Institute Press. U.S Army combined arms center. Fort Leavenworth), 305.

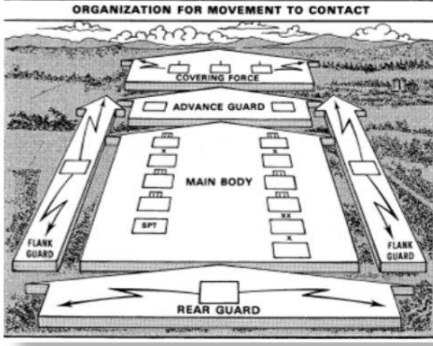
מאמר זה מתמקד בקושי לפתח לכידות תפיסתית ובמתח שאותו נדרש לנהל בין הצורך בדיון פתוח ועירני בעת שגרה על התפיסה הנכונה מול אתגר מבצעי לבין הצורך להכריע בדיון כזה, כאשר נדרש להפעיל את הכוח.




AirLand Battle Doctrine



“AirLand Battle doctrine describes the Army’s Approach to generating and applying combat power at the operational and tactical levels.”
 FM 100-5, May 1986





Victory Starts Here!

2

8. דוגמאות היסטוריות להמחשת הבעיה "AirLand Battle" מ-1986.

דוגמאות היסטוריות להמחשת הבעיה

הקושי להגיע לתפיסה מוסכמת אינו חדש, וניתן לראותו במגוון אירועים בעולם ובצה"ל. להלן מספר דוגמאות:

תפיסת ההגנה בסיני לפני מלחמת יום כיפור – הוויכוח בין האלופים אריאל שרון וישראל טל, מצדדי ההגנה "הגמישה" (הגנה ניידת), לבין הרמטכ"ל חיים בר-לב והאלופים ישעיהו (שייקה) גביש ואברהם אדן (ברן), מצדדי ההגנה "הקשיחה" (הגנה קבועה) עם כוחות ניידים. בהתפתחות התפיסה ניתן לזהות שלושה שלבים עקרוניים:

⁸ General David G. Perkins, *Army Operating Concept and Force 2025 & Beyond* (slideshow), TRADOC, 11 September 2014.

מסוף 1968 עד תחילת 1970 – גיבוש התפיסה וההחלטה על 'הגנה קבועה' המתבססת על קו מוצבים מבוצרים על קו המים – המעוזים, ועל תפקידם במלחמה. בניית קו המעוזים.

מתחילת 1970 עד אביב 1973 – אריאל שרון מפקד פיקוד הדרום – שילוב של גישות: ביצור המעוזים לאחר מלחמת ההתשה, ולאחר מכן סגירת חלקם וצמצום איושם תוך כדי כרסום בתפיסת 'ההגנה הקבועה' וקידום גישת ה"הגנה הגמישה" על ידי בניית קו עורפי של תעוזים ורשת דרכי אורך ורוחב. המעוזים, לתפיסת שרון, היו אמורים להיות עמדות תצפית בקו התרעה ('מרחב אבטחה') שנדרש וניתן לנטוש עם תחילת מלחמה.

מיולי-ספטמבר 1973 עד מלחמת יום הכיפורים – אלוף שמואל גונן מפקד פיקוד הדרום – חזרה לגישת 'ההגנה הקבועה' תוך פתיחת חלק מהמעוזים שסגר שרון, והקמת משולשי עפר שיאפשרו הפעלת שריון באופן מוגן במרחבים שבין המעוזים. מהלך זה לא הושלם לפני המלחמה.

הוויכוח מומחש על ידי כותרות כגון זו שנתן אמנון רשף בספרו על הלחימה בחזית התעלה במלחמת יום הכיפורים לפרק העוסק בתפיסת ההגנה בסיני: "לא קפה ולא תה"⁹.

משה דיין כתב על כך בספרו האוטוביוגרפי "אבני דרך":

בחודשי ההפוגה, בין נובמבר 1968 למרס 1969, התנהל מבצע ההתבצרות, שכונה 'מעוז'. מאוחר יותר, באביב 1971, הוקמה מערכת ה'תעוזים' – קו שני, הנשען על רכס הגבעות הראשון ממזרח לתעלה, במרחק כעשרה קילומטרים מן המעוזים בקו הראשון. כך מימשנו את שתי התפיסות שהיו בקרב חברי המטכ"ל בדבר הגנת התעלה.¹⁰

ויכוח זה לא הוכרע עד למלחמה ויצר לצה"ל בעיות חמורות בהפעלת הכוחות, ובכלל זה בנושא פינוי או אי פינוי המעוזים. שרון שהגיע לתעלה כמפקד אוגדת מילואים, התפלא מדוע הכוחות במעוזים לא נסוגו מהם כפי שהנחה כשהיה מפקד הפיקוד.¹¹

⁹ אמנון רשף, לא נחדל!: חטיבה 14 במלחמת יום הכיפורים, (אור יהודה: כנרת, זמורה-ביתן, דביר, 2013), 84.

¹⁰ משה דיין, אבני דרך – אוטוביוגרפיה, (תל אביב: עידנים ודביר-ידיעות אחרונות, 1976), 515.
¹¹ מאיר פינקל, "פריצת מלחמה תוך כדי אי הסכמה תפיסתית", בתוך: אתגרים ומתחים בתהליך בניין הכוח, (תל אביב: מערכות, 2013), 158-189.

דוגמא אחרת ממלחמת יום הכיפורים נושאת את השם "קנטרה מעניינת את זקנתי" ועוסקת בחוסר התיאום תוך כדי המלחמה בין הרמטכ"ל דוד אלעזר (דדו) לבין מפקד חיל האוויר בני פלד.

הפער בין הרמטכ"ל דדו שהנחה את חיל האוויר בבוקר ה־18 באוקטובר לסייע לפעולת הצליחה באמצעות תקיפת סוללות טילי הקרקע-אוויר בצפון גזרת הצליחה באזור איסמעיליה, לבין מפקד חיל האוויר שהנחה את החיל, משיקולי נוחות מבצעית (לטענתו), לתקוף צפונה מהאזור שאליו התכוון הרמטכ"ל – באזור קנטרה (תקיפה שבה אבדו שלושה מטוסי פנטום) – ולתקוף תחנות מכ"ם במפרץ סואץ כהכנה למבצע "אור ירוק" שאותו לא הייתה בכוונת הרמטכ"ל לבצע באותו זמן. כשהבין הרמטכ"ל את הפער בין הנחיותיו לבין הנחיות מפקד חיל האוויר, הוא זימן דיון בנושא מדיניות ההפעלה של חיל האוויר לאותו יום אחר הצהריים, ושב אמר לפלד בין היתר "האם אתם, טוב לכם להתפזר לכל מיני משימות שלא מעניינות אותי? אז רגע, אם זה טוב לכם, תיקחו לכם חבל ארץ ותתאמנו שם בהפצצות". כותב על כך שמעון גולן:

האירוע חושף את הדילמות בתהליכי קבלת ההחלטות ברמת המטה הכללי בסיטואציה בה מפקד המערכה האווירית (מפקד חיל האוויר) מפקד זירת המערכה היבשתית (אלוף הפיקוד המרחבי) והרמטכ"ל תופסים באופן שונה את הצרכים ואת הקדימות בהפעלת הכוח האווירי. ניגודי התפיסות הללו מובילים להפעלת חיל האוויר בחזית המצרית ב־18 באוקטובר 1973 בניגוד לתפיסתו וקביעותיו של הרמטכ"ל.¹²

דוגמה ישראלית שלישית היא תפיסת המענה לרקטות בלבנון בתקופה שקדמה למלחמת לבנון השנייה. התפיסות שרווחו בצה"ל באותה עת היו:

- "לתת לרקטות להחליד" – כדברי הרמטכ"ל משה (בוגי) יעלון הרמטכ"ל לפני המלחמה שכללה לטענתו שילוב של פעולות צבאיות, דיפלומטיות ומדיניות שנועדו לפרק את החיזבאללה מנשקו.¹³
- תפיסת הפעולה באש מנגד כולל באמצעות הפעלת לחץ דרך מדינת לבנון של הרמטכ"ל דני חלוץ. (גישה עקיפה)
- תפיסת התמרון של מפקד פיקוד הצפון בני גנץ. (גישה ישירה)

¹² שמעון גולן, מלחמה ביום הכיפורים: קבלת ההחלטות בפיקוד העליון במלחמת יום הכיפורים, (מודן ומערכות, 2013), 1008-1019.

¹³ משה (בוגי) יעלון, דרך ארוכה קצרה, (תל אביב: משכל, 2008), 214. לפי גרסת יעלון – "לגרור לרקטות להחליד".

פערי התפיסות באו לידי ביטוי לפני המלחמה בתרגיל המטכ"לי "אבני אש" 9 (יוני 2004) שבו יעלון, הרמטכ"ל, תרגל הפעלת מנופים באמצעות אש, בעוד גנץ, מפקד פיקוד הצפון, ניסה לשכנעו להפעיל את תכנית התמרון שהוכנה לזירה זו.¹⁴ לאי בהירות זו תרמה גם חוסר לכידות מושגית, שכן תפיסת ההפעלה המטכ"לית שפורסמה באפריל 2006, כללה מושגים מתחום "גישת האפקטים" [מושגים כמו סנור, עריפה ועוד, אשר נלקחו מגישת האפקטים [Effect Based Operations (EBO) (האמריקאית)] שלא היוו חלק מהשפה המשותפת בצה"ל, וכן הגדרת הפיקוד כמפקד המערכה מול החיזבאללה, מבלי שפותחה יכולת אמיתית שאפשרה לו לבצע תפקיד כזה. לגבי העניין האחרון, דו"ח וינוגרד מציין כי "ביום הראשון – בעקבות תפיסת ההפעלה החדשה שלא הופעלה ולא הייתה יכולה להיות מופעלת [...] אי הבהירות הראשונית הזו (לגבי ארכיטקטורת הפו"ש) תרמה למתחים בין המטכ"ל לבין הפיקוד".¹⁵

דוגמא נוספת, מצבא זר, היא הוויכוח בצבא ארה"ב בסוף שנות ה-80 סביב תפיסת הלחימה מול הסובייטים באירופה. מן הצד האחד, עמדו מצדדי תפיסת ה"הגנה הפעילה" (שהתבססה על לקחי האמריקאים מלחימת צה"ל במלחמת יום הכיפורים ברמת הגולן), בראשות הגנרל דה-פוי, מפקד הטריידוק. תפיסה זו התבססה על רעיונות של זיהוי מאמצים סובייטיים מרכזיים וריכוז הכוח נגדם, ללא שמירת מרכיב עתודה משמעותי עקב מתן משקל רב לתוצאות הקרבות הראשוניים (לאילו הייתה חשיבות רבה גם בהיבט פוליטי כיוון שמערב גרמניה דרשה שתפיסת ההפעלה לא תאפשר איבוד שטח). מן הצד השני, עמדו מקטרגי התפיסה שטענו כי היא שגויה עקב מגוון סיבות, וביניהן השתנות תורת הלחימה הסובייטית מריכוז מאמץ לפעולה מבוססת ניצול נקודות חולשה בהגנה וריבוי דרגים עוקבים, מה שהקטין את מרכזיות הקרבות הראשוניים והאשמת התפיסה בצמצום הרוח ההתקפית והיוזמה ועוד. הוויכוח הוביל להחלפתה ב־1982 בתפיסת ה־AirLand Battle. עוצמת הוויכוח הביאה לתייעודו במחקר ייעודי.¹⁶

את חוסר ההסכמה ניתן לחלק לשני מרכיבים: אי הסכמה לגבי עוצמת הבעיה ביחס למגוון הבעיות הכולל (מנהרות לפני מבצע "צוק איתן" ורקטות לפני מלחמת

¹⁴ דוח וינוגרד, 274.

¹⁵ שם, 303.

¹⁶ John L. Romjue, *From Active Defense to AirLand Battle: the Development of Army Doctrine 1973-1982*, (Virginia: TRADOC historical monographs. Historical Office. U.S Army TRADOC, Fort Monroe, 1984).

לבנון השנייה כדוגמאות ישראליות) ואי הסכמה לגבי אופי המענה (הוויכוחים על שיטת הפעולה של צה"ל בעימותים האחרונים בעזה כדוגמא).

מקורות הקושי להגעה ללכידות תפיסתית

אציג שלושה מקורות לקושי שתואר מעלה: ההבדלים בהיסטוריה האישית, אשר עיצבה את תפיסותיהם של מפקדים בכירים; התופעה של "ניגוד אינטרסים" בין מדרגים – אפקטיביות בדרג אחד הפוגעת באפקטיביות בדרג אחר וכתוצאה מכך פער תפיסתי; קצב השינויים הגבוהה המקשה על הבנת האתגרים ולכן גם על תהליך פיתוח תפיסת מענה להם.

המקור הראשון לוויכוחים תפיסתיים (וכזה שלא ישתנה) הוא ה"היסטוריה האישית" של הצדדים בוויכוח – התפקידים שביצעו, המלחמות והמבצעים שבהם השתתפו והזירות שעממן הייתה להם היכרות מעמיקה. לממד האישי ישנה משמעות עצומה כאשר מדובר בתפיסת האיום והמענה. על הרמטכ"ל דוד אלעזר (דדו) כתב אלוף במיל' עמנואל סאקל כי דדו: "הכיר היטב את פיקוד הצפון ורמת הגולן, אך היכרותו עם סיני הייתה מעטה." וכי: "לא הכיר את הגזרה המצרית".¹⁷ הרמטכ"ל משה (בוגל) יעלון עשה את תפקידי הפיקוד המשמעותיים ביותר שלו בזירה הפלסטינית (מפקד אוגדת איו"ש, ראש אמ"ן בתקופת הסכמי השלום עם הפלסטינאים ומפקד פיקוד המרכז), ועובדה זאת השפיעה ככל הנראה על פיתוח תפיסת ההפעלה של 2006 (שעיקרה הוכן בימי הרמטכ"ל, יעלון ושפורסמה בידי הרמטכ"ל חלוץ) שבה האתגרים המרכזיים הוגדרו: עימות מול צבאות סדירים (כמורשת המחייבת שימור), במסגרת עימות נמוך עצימות מול הפלסטינים (עיקר עיסוק צה"ל בעשור הקודם לפרסום התפיסה) ופעולה במעגל שלישי. ההתמודדות עם רקטות החיזבאללה לא הופיעה כלל כאתגר מרכזי.¹⁸ הרמטכ"ל דן חלוץ הושפע ללא ספק מתפקידי בחיל האוויר ומהפעולות האוויריות בקוסובו (1999) ובעיראק (2003) שעיצבו את הבנתו לגבי מקום הפעולה האווירית בתפיסה הכוללת של צה"ל.¹⁹ החוויות המעצבות ביותר הן כנראה חוויות אישיות בשדה הקרב שהשפעתן תפיסת האיומים ודרך המענה עצמות. מטבע הדברים, וכאן ציינתי רק את חוויות

¹⁷ עמנואל סקל, הסדיר יבלום: כך הוחמצה ההכרעה במלחמת יום הכיפורים, (רמת גן: ספריית מעריב, 2010), 59, 98.

¹⁸ אסטרטגיית צה"ל – תפיסת ההפעלה, (אמ"ן-תוה"ד, 2006).

¹⁹ דני חלוץ, בגובה העיניים, (תל אביב: משכל, 2010), 257-259.

הרמטכ"לים, כאשר אלו הגיעו לדיון עם אלופים בעלי מטען חוויות אישי שונה, התגלעו חילוקי דעות תפיסתיים.

חשוב לציין כי לכאורה הפתרון לאי הסכמה תפיסתית הוא פשוט – צבא היא מערכת היררכית, ובהעדר הסכמה יכריע הרמטכ"ל בוויכוח. בפועל, מדובר בעניין מורכב יותר, שכן מדובר בשכנוע של ממלאי תפקידים בכירים, לעיתים בדרגות אלוף – נדרש "שיח" בין מדרגי שתפקידו לברר אי הסכמות, הנחות סמויות וכדומה, כבסיס ליצירת לכידות.

המקור השני לקושי להגיע ללכידות תפיסתית בין מדרגית נובע מן העובדה כי לעיתים העלאת אפקטיביות בדרג מסוים פוגע באפקטיביות של הדרג האחר. דוגמא אחת היא העלאת האפקטיביות האמריקאית בלחימה מול הווייטקונג בווייטנאם באמצעות הגברת פעולות כוחות היבשה. גישה זו אכן הגבירה את אפקטיביות הדרג הטקטי, אך הצטברות הנפגעים האמריקאים הורידה את האפקטיביות האסטרטגית האמריקאית.²⁰ דוגמאות אחרות למתח בין מדרגי כזה הוא הרצון של צה"ל לבצע 'מכה מקדימה' בבוקר מלחמת יום כיפור אל מול האילוץ המדיני שלא לתקוף ראשונים, כדי לזכות בתמיכה אמריקאית או המתח בין הרצון בדרג הטקטי להפגיע בלחימה ברצועת עזה במערכת "צוק איתן" לבין הצורך האסטרטגי-מדיני להודיע לאוכלוסייה לצאת מהשטח לפני שצה"ל יתחיל להילחם בו – צורך שחשף את יעד התמרון.

עקב תופעת נקודות מבט שונות הנובעות מצרכי כל דרג, נוצר מטבע הדברים ניגוד אינטרסים בין דרגים. במצב של פיקוד הצפון לדוגמא – מדובר בארבעה דרגים: מדיני, מטכ"לי, פיקודי וגייסי. אתגר יצירת הלכידות התפיסתית במקרה הזה, גדול במיוחד.

המקור השלישי לקושי להגיע ללכידות תפיסתית נובע מקצב השינויים במזרח התיכון. הוא מורכב ממספר שלבים של תהליך פיתוח התפיסה. השלב הראשון הוא קושי גובר בהגדרת הבעיה עקב השתנות הסביבה הגיאופוליטית. בעיות הנראות דחופות ומשמעותיות מקבלות תוך זמן קצר יחסית שינוי מהותי בעוצמתן ולהיפך (דוגמאות השתנות מאזן הכוחות בסוריה לאורך השנים האחרונות; דעא"ש, על נגזרותיו, והתהפכות העוברות עליו). הבעיה כאן היא הסכמה או העדר הסכמה על אתגרי הליבה שבהם נדרש צה"ל להתמקד (מול חמא"ס במיוחד מנהרות? מול חיזבאללה במיוחד שטח סבך? הגנה מול התקפה איראנית בסייבר? ועוד) ביחס

²⁰ Millet, Murray and Watman. 2010.

לכלל האיומים על ישראל וכנגזרת מכך מיקוד בניין הכוח. במילים אחרות, לבעיות הנוכחיות יש "אורך חיי מדף" קצר יחסית, מצב המקשה על הבנתן, ועל פיתוח מענה לאחר שהובנו.

איתי ברון כתב עם סיום תפקידו כרח"ט מחקר באמ"ן כי המחקר המודיעיני, המהווה בסיס לפרשנות המציאות של המפקדים, נדרש להתמודד עם ארבעה אתגרים מתוכם אדגיש שניים:²¹

אתגר ההתהוות — המחייב את המחקר המודיעיני להתמודד בעיקר עם אירועים שהם באופן מובהק תוצאה של "התהוות" ושל "דינמיקה", שבבסיסן לא היה תכנון מוקדם ואף לא הגדרה של מטרה ברורה מצד "מקבלי ההחלטות" באחד הצדדים. זאת, בניגוד למתאר הבסיסי שמולו נבנה המחקר המודיעיני, ואשר במרכזו עמדו אירועים והתרחשויות שהיו יותר תוצאה של הגדרת תכלית ברורה ("כוונות"), בניין כוח ייעודי ("יכולות") ופעולה שתכליתה להגשים תכלית זו (מלחמת יום הכיפורים היא ללא ספק התרחשות כזאת) [...].

אתגר המהירות — הקשור בקצב המהיר של האירועים המתרחשים בתקופה זו ובקבועי הזמן הקצרים שבהם נדרשים כלל השחקנים בסביבה לחשוב, להחליט ולפעול.

עוד הוא כותב:

האתגר המודיעיני במקרה של "התהוות" הוא גדול וייחודי. אכן, כפי שמלמדים אירועי "צוק איתן", במקרים כאלה יש להבין התרחשות, או תהליך, שלא על בסיס מידע קונקרטי בקשר להגיונו, אלא מתוך הבנת הרקע של ההתרחשויות והדינמיקה של האירועים. האתגר המודיעיני במצבים של "התהוות" אינו להתריע על "כוונה" על גורם כלשהו לבצע מהלך כלשהו, אלא על האפשרויות שיכולות להתפתח כתוצאה ממצב עניינים מסוים, שבו לפעולותינו ולהחלטותינו יש השלכות ישירות על פעולתו של "הצד השני" (או של "צדדים" נוספים המעורבים באותה התרחשות).²²

ברור כי במצב כזה שבו פרשנות המציאות סבוכה ומורכבת כל כך, הסבירות להגעה ללכידות תפיסתית הולכת וקטנה.

בהמשך, גם אם השינוי מובן, והוסכם שהתעוררה בעיה חדשה המצריכה תפיסה מתאימה, קיים קושי גובר בפיתוח מענה לבעיות המשתנות בקצב גבוה. הקושי כולל שני מאפיינים: א) קשב מפקדים – נדרש יותר ויותר זמן לתהליכי למידה לביורר הבעיה ופיתוח תפיסה. דבר המקשה על יצירת תפיסה קוהרנטית ומוסכמת שתוקפה

²¹ איתי ברון, המחקר המודיעיני, בירור המציאות בעידן של תמורות ושינויים (המרכז למורשת המודיעין-המכון למחקר מודיעיני ומדיניות, 2015), 12.

²² שם, 33.

כאמור מעלה, קצר יחסית, עקב מהירות השינוי. (ב) קושי להשתנות טכנולוגית בקצב המתאים להשתנות האיום. קצב פיתוח הטכנולוגיה הצבאי-מוסדי לא מצליח להתמודד בשנים האחרונות עם קצב ההשתנות הטכנולוגיה האזרחית בעולם שאותו מנצלים ארגונים בלתי מדינתיים לצרכים צבאיים.

השילוב של גורמים אלו, בנוסף לאתגר היסודי של הגעה להסכמה תפיסתית, מביא לקושי גובר בפיתוח תפיסה אפקטיבית אל מול בעיות. הפקפוק באפקטיביות התפיסה (עקב זמניות הבעיה, הקושי להגיע להסכמה על הגדרת הבעיה, והקושי הצבאי-מוסדי לפתח מענה מהיר מספיק בתחום הטכנולוגי) מביא להעצמת הוויכוח הפנימי בצבא ומקשה יותר מבעבר להגיע להסכמה על התפיסה הנכונה.

לפני שנבחן את ההצעות לטיפול באתגר המדובר, נשאלת השאלה האם בכלל רצוי להגיע ללכידות תפיסתית, או שמה טמונה בה סכנה של חשיבת יחד, שבמקרה שבה התפיסה תתברר כמוטעית תהיה בעלת משמעותיות חמורות? אולי רצוי לעודד ולקיים תפיסות מתחרות כדי לשמור על חלופות, גם במחיר של אפקטיביות פחותה בכל אחת מהן ביחס לאפקטיביות המושגת, כאשר קיימת תפיסה אחת? גישה כזו טיפח הגנרל הבריטי דאגלס הייג (Haig) לפני מלחמת העולם הראשונה:

ארבע שנים מאוחר יותר חזר הייג על סירובו להגדיר צורת תמרון מחייבת אחת בסיכום של תרגיל שנערך ב-1911: "מבקרים אחדים של התקנון שלנו טענו לאחרונה שחסרה בו 'תורה'. בעוד שהמטה הכללי הגרמני סוגד לתורת הלפיתה והמטה הכללי הצרפתי תומך בהחזקת עתודה מערכתית גדולה על מנת להנחית מהלומה מרוכזת בנקודת-הכרעה במערך האויב. המבקרים טוענים שהמטה הכללי הבריטי מהסס ונמנע מלפרסם דרך פעולה אחת ברורה. נראה שהמבקרים חוששים, שאם לא תיקבע דרך תורתית מובהקת ותוטמע בימי שלום, אופן הפעולה במלחמה תהיה מהוססת ותיעשה טעויות. נראה שהמבקרים שכחו את הטבע האמיתי של תופעת המלחמה ואת הנסיבות המגוונות בהן יצטרך לפעול הצבא הבריטי. אין צורך וגם לא רצוי שנפרט יותר ממה שכתוב באופן כה מפורש בתקנון. אם נגדיר תורה חד-משמעית אנו מסתכנים בכך שהיא נכבול עצמנו בתורה הישימה רק בחלק מהמצבים ובתמורה לא נרוויח דבר. צבא שהתאמן לצעוד למרחקים ארוכים, לתמרן במהירות ולהילחם בנחישות המירבית יהיה כלי ראוי בידיו של מפקד שהוכשר כראוי ללא קשר לשאלה האם הפתרון המערכתי הנכון הוא 'לפיתה' או 'חדירה'.²³

²³ Terraine, Douglas Haig: *The Educated Soldier* (London: Hutchinson, 1963), 49.

תורגם על ידי ד"ר עדו הכט.



הגנרל הבריטי דאנלס הייג

לפי טענת היג הפתרון תלוי בכשירות גבוהה של הכוח הצבאי שתאפשר למקבלי ההחלטות לקבוע את התפיסה בזמן אמת. גישה זו פותרת לכאורה את האתגר שבו עוסק מאמר זה, אך קל יותר ליישמה בצבא משלוח המגיע לזירת הלחימה, אחר שזו התחילה, ולכן חלק מאי הוודאות של התפיסה בתקופה שלפני המלחמה מתפזרת, מאשר בצבא הנדרש לפעול באפקטיביות החל מהרגע הראשון, כמו במקרה של המעוזים, או כאשר משאבים מסוימים מצויים

במחסור ומיצויים המיטבי מושפע מהותית

מהתאמתם (טכנולוגית, תהליכית ומיומנות אישית) לפי תפיסה כזו או אחרת לפני המלחמה. תיאורטית אפשר להציע כי חלק מהאוגדות או מהטייסות תפעלנה לפי תפיסה אחת וחלק לפי אחרת, וכי הקביעה מה היא התפיסה הנכונה תוכרע בשדה הקרב בימים הראשונים של הלחימה, ותונחל לחלקים של הצבא שלא פעלו לפיה. הבעיה נעוצה בכך שההיסטוריה של צה"ל מראה כי לא ניתן לחזות מראש באלו ציוותי כוחות תבוצע הפעלת הכוח, ועקב הצורך לצוות כוחות בתחילת לחימה ובמהלכה יישום ההצעה יביא ל"מגדל בבל" כבר בדרג האוגדה.

בכל מקרה חשוב לציין, כי לעמדות השונות של הדרגים השונים, אשר כל אחד מהם מומחה לרובד אחר של פיתוח הידע הצבאי, ישנה חשיבות רבה לפיתוח ידע מול האתגרים המורכבים והדינמיים איתם מתמודד צה"ל.

המענה – איך מגבירים את רמת הלכידות התפיסתית כיום בצה"ל, או מצמצמים

את נזקי היעדרה?

ראשית, צריך להגדיר את השגת הלכידות התפיסתית כמשימה ראשונה במעלה של מפקדים. הכרת הנושא כתחום עיסוק פיקודי בעל חשיבות היא תנאי הכרחי. הכרה כזו תאפשר למפות באופן שוטף את אי ההסכמות ולהכין תוכנית עבודה לבירורן באמצעות בחינת נקודות חוזק וחולשה בתפיסה אחת או בתפיסות המתחרות בתרגילים ובמשחקי מלחמה. תהליך כזה יאפשר יצירת מצב שבו גם כאשר תיקבע תפיסה מחייבת, ויתברר בזמן אמת כי היא מוטעית, יהיה בידי המפקדים ידע מספיק כדי לפתח בזמן אמת תפיסה חלופית – מתאימה יותר. בעניין זה למסמכי תפיסה

כתובים ישנה חשיבות עליונה, שכן הם מהווים נקודות ייחוס (רפרנס) לחשיבה ביקורתית יעילה. הכוונה כאן היא כי הרמטכ"ל ומפקדי הפיקודים והזרועות צריכים לנהל את תהליכי פיתוח הידע המבצעי כסוג של סיכון מחושב בין צורך בתהליך פיתוח תפיסות יצירתי ופתוח לבין צורך בלכידות תפיסות עם פרוץ עימות, באופן שאינו שונה מהותית מניהול סיכונים פיזי של רמת מלאי תחמושת. ניהול סיכונים מסוג זה הוא דוגמא למצב שבו קיים מתח בין צורך בהעלאת רמת המיומנות הדרשת שימוש בתחמושת לבין הצורך במלאי תחמושת השמור למלחמה.

שנית, קצב הלמידה של צה"ל הלך והואץ בשנים האחרונות ונראה כי הוא מתמודד היטב עם קצב השינויים. במאמר משנת 2016 שכותרתו "למידה מערכתית כבסיס להשגת לכידות ומועילות מבצעית בצה"ל" כותב אבי גיל כי "דומה שהצבא נמצא בראשית תהליך של שינוי ארגוני ותרבותי בכל הקשור לפיתוח הלמידה והחשיבה המערכתית." הוא מציין כי בצה"ל של השנים האחרונות ישנם מפקדים בכירים, ובראשם הרמטכ"ל גדי איזנקוט, המזהים את הצורך בלמידה כחיוני ומעודדים תהליכי חשיבה, כתיבת ספרות תורתית ומחקרים היסטוריים בתחום, הכשרות ללמידה בקורסי בכירים ועוד.²⁴

יכולת למידה זו נדרשת להמשיך ולהיתמך באמצעות המשך המאמץ הכולל: הכשרות בנושא תהליכי למידה, פיתוח מתודולוגיות למידה, מיסוד גופים ופורומים שזה ייעודם וכדומה. בתוך יכולת למידה צה"לית זו נדרש להמשיך את השילוב של הדרגים השונים בתהליך, כאשר כל דרג תורם לדיון את זווית מבטו הייחודית ומפרה אותו.

שלישית, המענה לבעיה הנובעת ממפקדים שתפיסתם מושפעת מחוסר היכרות עם זירות או עם אתגרים מרכזיים, הוא לנהל את רצף התפקידים של מפקדי השדה בצה"ל באופן שיכלול באופן עקרוני ביצוע תפקיד בכיר (תא"ל ומעלה) בשתי הזירות המרכזיות של צה"ל – כיום, מדובר בזירה הפלסטינית והלבנונית.

רביעית, הגברת קצב פיתוח המענה בתחום הטכנולוגי מצריכה גישה החורגת מהגישה הצבאית המקובלת המבוססת על מו"פ צבאי, ומשלבת יותר ויותר שיתופי פעולה עם חברות אזרחיות בתחומים שונים. היוזמה האמריקאית בת מספר השנים העוסקת בחיפוש אסטרטגיית ההיסט השלישי²⁵ (Third Offset Strategy) כוללת

²⁴ אבי גיל, "למידה מערכתית כבסיס להשגת לכידות ומועילות מבצעית בצה"ל", מערכות 466-467, (2016) : 4-13.

²⁵ להרחבה בתחום זה, ראו: ש' "המסע לאסטרטגיית ההיסט (offset) במערכת הביטחון האמריקאית", בין הקטבים 10 (מרץ 2017) : 83-104.

הקמת "יחידות חדשנות" של משרד ההגנה במוקדי פיתוח טכנולוגיה אזרחיים כמו עמק הסיליקון (תוכנה – קליפורניה), בוסטון (ביוטכנולוגיה – מסצ'וסטס) ואוסטין (טכנולוגיה עילית – טקסס) שיעודן "חישת השטח" וקישור חברות קטנות וחברות startup לצרכי הביטחון מוקדם ככל הניתן.

סיכום

צה"ל ימשיך לעמוד בפני האתגר של הגעה ללכידות תפיסתית. התמודדות עם אתגר זה אינה חשובה פחות, לטענתי, מהגברת הכשירות הטקטית באמצעות אימונים, הצטיידות באמצעי לחימה חדשים וכדומה. היא כמובן אינה מהווה תחליף להם, אבל היא חיונית כדי למצותם במידה מיטבית. המאמר הציג שילוב של סיבות לקושי להגעה ללכידות תפיסתית. חלקן "קלאסיות" כמו שונות גבוהה בין בקיאות מפקדים בכירים באתגרים יסודיים, וחלקן "חדשות" כמו קצב שינויים גבוה בסביבה הגיאופוליטית המקשה על הגדרת הבעיה ואחר כך על מציאת מענה לה בזמן רלוונטי. לכידות תפיסתית היא צורך בשדה הקרב, אך היא עומדת במתח עם הצורך בדיון תפיסתי פתוח וביקורתי לפני העימות. המענה לקשיים שהוצגו כולל הצעה להגדרת הנושא כתחום הדורש ניהול סיכונים של הדרגים הבכירים בצבא, חיזוק ושכלול תהליכי הלמידה הרב מדרגיים לצרכי פיתוח תפיסה, ניהול רצף התפקידים של קצינים בכירים כך שיגיעו לבקיאות במספר גדול ככל האפשר של האתגרים המרכזיים של צה"ל, וחיזוק המו"פ הטכנולוגי הצבאי באמצעות שילוב רחב יותר מזה הקיים כיום של פיתוח טכנולוגי אזרחי.

מקורות

- אסטרטגיית צה"ל – תפיסת ההפעלה, (אמ"ץ-תוה"ד, 2006). מסמך פנימי.
- אסטרטגיית צה"ל, (לשכת הרמטכ"ל, אוגוסט 2015, בלמ"ס), 18-19.

- ברון, איתי. *המחקר המודיעיני, בירור המציאות בעידן של תמורות ושינויים* (המרכז למורשת המודיעין – המכון למחקר מודיעיני ומדיניות, 2015), 12.
- בגוי יעלון, משה. *דרך ארוכה קצרה*. (תל אביב: משכל, 2008), 214.
- גיל, אבי. "למידה מערכתית כבסיס להשגת לכידות ומועילות מבצעית בצה"ל", *מערכות* 466-467, (2016): 4-13.
- גולן, שמעון. *מלחמה ביום הכיפורים: קבלת ההחלטות בפקוד העליון במלחמת יום הכיפורים*, (מודן ומערכות, 2013), 1019-1008.
- דיין, משה. *אבני דרך – אוטוביוגרפיה*, (תל אביב: עידנים ודביר-ידיעות אחרונות, 1976), 515.
- דוח וינוגרד, 274.
- חלוץ, דני. *בגובה העיניים*, (תל אביב: משכל, 2010), 259-257.
- מסמכי היסוד הביטחוניים והצבאיים: מהותם, ייעודם וארגונם, (אמ"ץ-תוה"ד, יוני 2016) 35.
- סקל, עמואל. *הסדיר יבלום! כך הוחמצה ההכרעה במלחמת יום הכיפורים*. (רמת גן: ספריית מעריב, 2010), 98, 59.
- פינקל, מאיר. "פריצת מלחמה תוך כדי אי הסכמה תפיסתית". *אתגרים ומתחים בתהליך בניין הכוח*, (תל אביב: מערכות, 2013), 189-158.
- פינקל, מאיר. פרידמן יניב ופרייזלר-סווירי דנה, "הגנה פעילה כרגל רביעית בתפיסת הביטחון – מה ניתן ללמוד ממבצע יצוק איתן?", *"בין הקטבים"* 4 (יולי 2015): 125-135.
- רשף, אמנון. *לא נחזל! חטיבה 14 במלחמת יום הכיפורים*. (אור יהודה: כנרת, זמורה-ביתן, דביר, 2013), 84.
- Allen R. Millet and Williamson Murray and Kenneth H. Watman. "The Effectiveness of military organizations." *Military Effectiveness 1: The First World War, New edition*. Ed. Allen R. Millet and Williamson Murray (Cambridge University Press, 2010): 1-30.
- Douglas, Haig Terraine. *The Educated Soldier* (London: Hutchinson, 1963).
- Romjue, John L. *From Active Defense to Air-Land Battle: the Development of Army Doctrine 1973-1982*. (Virginia: TRADOC historical monographs. Historical Office. U.S Army TRADOC, Fort Monroe, 1984).
- Starry Don. "FM 100-5 Operations" – Inter-University seminar, Fort Leavenworth, Kansas. 30 March 1978." *Press on: selected works of General Don Starry* 1. Ed. Lewis Sorley. (Kansas: Combat Studies Institute Press. U.S Army combined arms center. Fort Leavenworth): 305.

התפתחות העיסוק האסטרטגי בצה"ל

דודי סימן-טוב¹

מבוא

במוקד מאמר זה ניצב ניתוח השיח הביטחוני-אסטרטגי בישראל. אחד הגופים המרכזיים במסגרת הקהילה האסטרטגית בישראל הוא החטיבה האסטרטגית באגף התכנון (אג"ת) המהווה במשך שנים ארוכות הגוף המוביל בסיוע בגיבוש אסטרטגיה ביטחונית בהקשרים רבים ומגוונים. יחד עם זאת, מאמר זה לא עוסק בחטיבה בלבד אלא מנתח את המרחב בה היא פועלת; המטה הכללי והביטחון הלאומי, והוא עשוי לתרום גם לגורמים אחרים במערכת הבטחון הישראלית, אשר עוסקים בגיבוש אסטרטגיה ביטחונית (כמו אגף המודיעין, אגף המבצעים והמטה לבטחון לאומי). ברקע לכתיבת העבודה קיימת הכרה בכך שקיימות בשיח הביטחוני בישראל ריבוי הגדרות וגישות ביחס למושג "אסטרטגיה" והדבר מביא, לעיתים, למבוכה ולהיעדר שפה משותפת ב"קהילה האסטרטגית" הביטחונית. ואמנם, יש הגורסים, במידה רבה של צדק, כי ביטוי למבוכה זו יצר זילות של המושג אסטרטגיה: "אסטרטגיה היא מושג שהזדהם במקומותינו. כל מה שגדול דיו הוא "אסטרטגי" – כל מה שעוסקים בו מנהיגים, בין שבעניינים אזרחיים ובין שבעניינים צבאיים, הוא "אסטרטגי". כל שינוי ארגוני נקרא בימינו שינוי אסטרטגי. לא פעם מדיניות מכונה "אסטרטגיה" על מנת להאדירה"².

הפרק הראשון במאמר סוקר את התכנון האסטרטגי משנותיו הראשונות של צה"ל ועד שנות התשעים כתקופה של קוהרנטיות ויציבות ובהן עסק התכנון הצבאי בעיקר בסוגיות צבאיות פרקטיות. הפרק השני בוחן את התקופה בה הוקמה החטיבה לתכנון אסטרטגי, אשר היתה מאופיינת בשינוי ובחוסר יציבות אסטרטגית. הטענה הראשית היא כי בתקופה זו החלה להיווצר מבוכה בסביבת התכנון האסטרטגי במטכ"ל ונוצר פער ברלוונטיות בינה לבין הסביבות האופרטיביות. יחד עם זאת, התפקיד הדומיננטי של החטיבה בתהליך השלום באותה עת היקשה על האבחנה במבוכה זו.

¹ רס"ן (במיל') דודי סימן טוב פועל במסגרת המכון למחקרי ביטחון לאומי והמרכז למורשת המודיעין.
² דב תמרי, כנס הרצליה 2014
http://www.herzliyaconference.org/_Uploads/dbsAttachedFiles/SecurityDoctrine7.pdf

בפרק השלישי, הסוקר את התרחבות והתגוננות הסביבה האסטרטגית בישראל, מוצגת התגברות המבוכה והרחבת הפער, משום שהמונופול ממנו נהנתה החטיבה האסטרטגית פסק, הואיל וקמו גופים חדשים במערכת הביטחון הישראלית, והקשר הישיר והאינטימי עם הדרג המדיני נחלש. הפרק הרביעי סוקר את היחסים בין הדרג המדיני לדרג צבאי בהקשר לפיתוח אסטרטגיה ובוחן האם ובאלו תנאים יכול הקברניט להיות שותף בלמידה אסטרטגית. הפרק החמישי והמסכם מציג את רעיון ה"קהילה האסטרטגית" כמענה לצורך לפתח שילוביות תפיסתית רוחבית בין הגופים החדשים שקמו בעשורים האחרונים בישראל.

כדי לכתוב עבודה זו נדרשנו לפתיחות מצידה של הקהילה האסטרטגית, בעבר ובהווה. קצינים מהחטיבה האסטרטגית, לרבות ראשי החטיבה לשעבר ומפקדים בהווה, שיתפו בלבטיהם ובמבוכות שהם חשים ביחס לאחריות הדרג המקצועי הצבאי במסגרת השיח עם הדרג המדיני, באשר לתפקוד החטיבה ולשינוי שחל בו בעשורים האחרונים. מבוכות ומתחים אלו היוו במידה רבה את הדלק שעל בסיסו ולאורו נכתבה העבודה.³

אג"ת מוביל את השיח הבטחוני-האסטרטגי

ראשית תחום התכנון האסטרטגי בהקשר הצבאי כבר בסוף המאה ה-19, והוא בא לידי ביטוי בעיקר בהכנת תשתיות ובבניין הכוח הצבאי למלחמה. בשנותיו הראשונות של צה"ל הוגדר תכנון אסטרטגי כ"תכנון העוסק בפעולות קרביות ומלחמתיות לקראת מלחמה". עוד נכתב כי התכנון האסטרטגי "מתרגם את יעוד המדינה ונתוני היסוד של אויביה ובני בריתה לשיטה אסטרטגית של מבנה ותפעול כוחות הביטחון והוא בא לידי ביטוי בהמלצות למבנה [הצבא] ולקביעת האפשרויות למלחמה".⁴

בשנת 1974 הוקם אגף התכנון, כאחד הלקחים של מלחמת יום הכיפורים, ותפקידיו היו: עיבוד תורת המלחמה ותורת בניין הכוח בהתאם למדיניות הביטחון, תכנון בניין צה"ל, הכנת מתארים והערכות מצב בתחום האסטרטגי ואחריות מטה

³ תודה לערן אורטל מ"מרכז דדו" על היוזמה, לאלון פז, רמ"ח תא"ס באג"ת על הפתיחות, לדוד שורש ואמילי חייבי על סיוע באיתור חומרים, לחברי במכון לחקר המודיעין באמ"ן, בראשות ד"ר עמוס גרנית, על הערות בונות וחשובות ולגבריא אל אראל, עוזרת המחקר, שסייעה רבות באיסוף חומרים ובעיבודם.

⁴ יצחק רבין, רמ"ח מבצעים, *התכנון המלחמתי בצה"ל*. 24 דצמבר 1951. חומר שהוכן לקראת ישיבת אג"ס. מסמך פנימי.

לתחומי הביטחון הלאומי שקשורים לצה"ל.⁵ כראש אג"ת שימש אברהם טמיר, שעסק גם בהכנה לאפשרות של הסדרי שלום והשתתף אף בשיחות עצמן. בהקשר בניין כוח אג"ת לא הצליח – למרות הניסיון של טמיר – לבלום באותן שנים את הגידול החד שחל בסד"כ של הזרועות (אוויר ויבשה) לאחר מלחמת יום כיפור.

עד סוף שנות השמונים היה אגף התכנון בצה"ל (אג"ת) גוף התכנון האסטרטגי היחיד במדינה ולעיתים קרובות ניהל שיח הדוק עם הדרג המדיני. כך למשל, ניתן לציין את השיח הישיר בין גורמי התכנון במטכ"ל (הגופים שקדמו לאגף התכנון) לבין דוד בן גוריון בשנות החמישים בשאלת גיבוש עקרונות תפיסת הביטחון ואופי צה"ל. דוגמה אחרת, היא מעורבות של גוף התכנון הצה"לי בראשות יובל נאמן, ששימש רמ"ח תכנון בשנות החמישים, בתחום הביטחון הלאומי. נאמן ואנשיו הכינו מחקר שהצביע על מגמות התיישבות לקביעת האוכלוסייה והגבולות.⁶ באותן שנים, היה במחלקת התכנון ענף ביטחון לאומי והוא היה מוקד שיח ברמת גיבוש האסטרטגיה הביטחונית של ישראל.

בראשית שנות השבעים, בין השאר נוכח הגידול החד בשטחה של המדינה, עלה הצורך בהקמת גוף תכנון בטחוני אסטרטגי והוקם "מטה לביטחון לאומי" בשיתוף צה"ל ומשרד הביטחון. מספר שנים לאחר מכן הוקם בשנת 1976 אגף משותף לצה"ל ולמשרד הביטחון, האגף הבטחוני-מדיני, גם הוא בראשות אברהם טמיר, תחת שר הביטחון שמעון פרס. טמיר העיד כי באותה תקופה תיפקד כ"יועץ לביטחון לאומי" ונהנה מסיוע של כל משרדי הממשלה.⁷ היתה זו פעם ראשונה - ויחידה - בה רוכז המאמץ התכנוני האסטרטגי במערכת הביטחון בארגון משותף, והוא שימש בעת ובעונה אחת ראש אגף במשרד הביטחון ובצה"ל (בדומה ליועץ הכלכלי לרמטכ"ל המשמש גם ראש אגף התקציבים במשרד הביטחון). בהמשך, ביוזמת שר הביטחון עזר ויצמן, פוצל אג"ת והוקמה לצידו במשרד הביטחון בשנת 1979 ה"יחידה לביטחון לאומי" (יל"ל), שעסקה, בין השאר, בעבודות כגון תפיסת הביטחון הלאומי של ישראל ומדיניות בתחום התשתיות בראיה ביטחונית (כגון פחם). היל"ל פורקה לאחר מלחמת לבנון, עם כניסת משה ארנס לתפקיד שר הביטחון.

משיחות עם קצינים ששרתו במחלקה האסטרטגית בשנות השמונים עולה כי הקמת היל"ל הובילה את מחלקת תא"ס למיקוד בנושאים אסטרטגיים צבאיים,

⁵ פק"א אג"ת, 26 בדצמבר 1973. מופיעה בעבודה של מחלקת הסטוריה על אג"ת שנכתבה ע"י זאב אלרון.

⁶ זאב אלרון, לקראת הסיבוב השני, מערכות, 2016, עמ' 172.

⁷ אברהם טמיר, חייל שומר שלום, ידיעות אחרונות, עמ' 28.

כגון איום היחוס והתוכנית הרב-שנתית של צה"ל. בשנים אלה חוזק הקשר עם חטיבת המבצעים, הוקם ה"מרכז לתכנון אסטרטגי" (מרתא"ס) שיועד לפעול בחירום, והשיח המטכ"לי התמקד בשאלות אופרטיביות כגון "קווי עצירה", "קווי סיום לחימה" ו"מהי הכרעה". במהלך אותן שנים שר הביטחון יצחק רבין אף אישר את "תפיסת הביטחון", שנכתבה באג"ת. סוגיה מרכזית שאג"ת עסקה בה באותם שנים, בפקוד האלוף אביהו בין-נון, היתה ביטול פרויקט ה"לביא". נושא אחר שהתפתח באג"ת בשנות השמונים, בין השאר לאור הסכם השלום עם מצרים, היה הדיאלוג האסטרטגי והאופרטיבי עם ארה"ב.

הסביבה האסטרטגית עד סוף שנות השמונים הושפעה מאוד מהמלחמה הקרה בין המעצמות ומתאר הייחוס של ישראל היה מדינות ערב הקרובות ובראשן מצרים (עד הסכם השלום עימה) וסוריה. האתגר האסטרטגי של ישראל התייחס בעיקר לסוגיות צבאיות (כמו קווי עצירה, קווי סיום והכרעה). יוצאת דופן היתה המעורבות העיצובית בלבנון, אולם דומה שדווקא זו הותירה ספקנות באשר ליכולת של ישראל להיות מעורבת בעיצוב אקטיבי של הזירות סביבה.

בתקופה זו, אג"ת היה, למעשה, הגוף היחדי שעסק באסטרטגיה ביטחונית. היל"ל היתה אפיזודה קצרה, ומשזו חלפה חזר מרכז הכובד למחלקה לתכנון אסטרטגי באג"ת. הבלעדיות של אג"ת איפשרה לה קשר ישיר מול שר הביטחון וראש הממשלה ועיקר העיסוק היה כאמור בסוגיות צבאיות. עיסוק מדיני חשאי, כמו במקרה של לבנון, הובל על-ידי גורמים מחוץ לצה"ל ובראשם המוסד. בשנות השמונים התפתחו מושגי יסוד כמו "איום ייחוס", "תר"ש", "ביטחון לאומי" ו"מלאים אסטרטגיים", ודומה שהתשתית התיאורטית שלהם ניזונה מהשיח הצבאי במערב ולא נמצא עיסוק מתודולוגי עצמאי שתמך בכך. דומה שהתכנים הביטחוניים הם שעמדו בבסיס הדיון והאתגר היה למלא את המושגים הללו בתוכן.

הקמת החטיבה לתכנון אסטרטגי כביטוי לשינוי בסביבה האסטרטגית של ישראל

שנות התשעים מסמנות שינוי מקיף בסביבה האסטרטגית של ישראל. קריסת ברה"מ, תום מלחמת איראן-עיראק, האינתיפאדה הראשונה שסימנה עימות בסביבה אזרחית, מלחמת המפרץ ואיום הטילים, ירידת האיום מצד צבאות ערב הסדירים ועליית האיום מצד ארגוני טרור וגרילה כמו חזבאללה ועידת מדריד בעקבותיה. בשנת 1994 הוקמה החטיבה לתכנון אסטרטגי, כאשר הסיבה הישירה לכך היו שיחות השלום והצורך בגוף הכנה שיבצע עבודת מטה לקראת משא ומתן

ובמהלכו עם מדינות ערב, השיחות הרב-צדדיות והשיחות עם הפלסטינים. בשנים אלו, היה לחטיבה לתכנון אסטרטגי תפקיד מפתח בשיחות הביטחוניות עצמן ואף בפיתוח של סוגיות הקשורות למשא ומתן ושאינן ביטחוניות (כמו הסדרים כלכליים), הן משום שלא היה גורם אחר והן משום האמון והאינטימיות ששררה בינה לבין הדרג המדיני.

דומה, שהרלוונטיות של המסמכים והתוכניות שהציגה החטיבה בהקשר של שיחות השלום נבעה מכך שהעבודות כללו שילוב של כלל הגורמים הרלוונטיים במערכת המדינתית; החל מהרמה האסטרטגית ועד הרמה הטקטית, כמו סימון הגבול. לשם מתן מענה לסוגיות אזרחיות במו"מ הפעילה החטיבה יועצים מתחומים שונים שאינם צבאיים במסגרת יחידת מילואים, שכונתה בעת הקמת אג"ת יחידת "איגום מומחים".⁸

הקמת החטיבה לתכנון אסטרטגי נתנה מענה לצורך ממוקד והוא כתיבת עבודות מטה לשיחות השלום. הרלוונטיות של אג"ת עלתה והדבר בא לידי ביטוי במעורבות אישית של ראשי החטיבה בשיחות שלום ובקשר ישיר שהיה להם עם הדרג המדיני הבכיר. כאמור, אם נבחן את הסביבה האסטרטגית של ישראל, נראה שחלו שינויים דרמטיים באתגרים ונוצר פער וחוסר רציפות בין האתגרים עימם התמודדה ישראל עד שנות השמונים לבין האתגרים החדשים. אלה חייבו היערכות תפיסתית חדשה. לצד המשך קיומם של המושגים הצבאיים המסורתיים החלו להתפתח באג"ת גישות ומתודולוגיות חדשות באשר להליכי חשיבה ותכנון אסטרטגיים.

במסגרת המתודולוגיות שפותחו באותם שנים בולטת עבודה שעסקה ב"הערכת מצב אסטרטגית", מושג שלא היה קיים עד אותה עת. להלן, ניתוח ביקורתי של המתודולוגיה הזו ולמרות שברור שמדובר בדוגמא בלבד, ניתן להניח שהיא מייצגת את הלך הרוח התפיסתי שהיה קיים בחטיבה בשנותיה הראשונות. השלבים המרכזיים לצורך גיבוש "הערכת מצב אסטרטגית" היו:⁹

- שלב ראשון – קבלת צי"ח מרמה ממונה בדרג הצבאי כדי שתתמקד בסוגיות שמזוהות על ידם כמרכזיות לדין. בבקשה לקבלת צי"ח על המתכנן האסטרטגי (חטיבת התכנון האסטרטגי) לכלול ניתוח ראשוני של המציאות – תהליכים רלוונטיים לתקופת ההערכה.
- שלב שני – הגדרת גבולות לעבודה, באילו זירות וסוגיות עוסקים.

⁸ טמיר, חייל שוחר, 302.
⁹ מתודולוגיה של הערכת מצב, אוגוסט 2000. (מסמך פנימי).

- שלב שלישי – שלב הניתוח באמצעות טכניקה של "סיעור מוחות". יודגש, כי הניתוח אמור להיות מבוצע ע"י אנשי החטיבה האסטרטגית האחראים להביא לשולחן את כל המידע רלוונטי (מודיעיני, תקשורתי) הם יוצרים תמונה אינטגרטיבית – מסקנות, משמעויות והשלכות על התמונה האסטרטגית של ישראל - שמהווה בסיס לדיון.
 - שלב רביעי – בניית תרחישים לשלוש עד חמש השנים הבאות וניתוח כל תרחיש.
 - שלב חמישי – המלצות: "החטיבה תמליץ על מה לעשות ואיך ליישם ברמה העקרונית, מבלי להיכנס להיבטים טקטיים ומבצעיים".
- לפי התהליך המתואר לעיל ניתן לראות כי הקברניט או המצביא אינו מהווה חלק מתהליך פיתוח הידע וההנחה של מגבשי הערכת המצב הייתה ככל הנראה שניתן לחלץ ממנו את ההבנות ואת הסוגיות לדיון באמצעות "צ"ח" (מושג שהושאל מהמודיעין). ההנחה היא שזרימת הידע היא חד-כיוונית, קרי השאלה מועלית על-ידי הגורם המתכנן והקברניט נותן את התשובה. אין כאן מודעות לאפשרות של פיתוח ידע משותף שיכול להיווצר באמצעות שיח ולמידה משותפת. קיימת "התחשבות" בזמנו הדוחק של הקברניט והנחה כי אין לו זמן להקדיש לנושא גיבוש האסטרטגיה והמדיניות.
- ניתן להבחין כי קונספט "מעגל המודיעין" מהווה מקור השראה, גם אם באופן מובלע, לתפיסת התכנון האסטרטגי ולפיו מתקיים ממשק מינימלי בין אנשי המודיעין לדרג המדיני; תהליך פיתוח הידע והחשיבה מתבצעים בתוך ארבע אמותיה של המערכת המודיעינית והמושג של פיתוח ידע משותף ושיח נעדר לחלוטין.¹⁰ הדבר מושפע, כך ניתן לשער, גם מכך שמרבית קציני התכנון האסטרטגי בצה"ל ובגופים אחרים ב"קהילה האסטרטגית" בישראל היו והינם עדיין אנשי מודיעין.¹¹
- השלב השני בגיבוש הערכת המצב האסטרטגית אינו "מזמין" פיתוח ידע חדש. כך למשל, ההבניה של הדיון היא לפי זירות (זירה בינ"ל, זירה אזורית) וסוגיות קבועות (איומים ביטחוניים על ישראל) והיא משקפת מבנה ארגוני וחשיבתי שהיה קיים באותה עת, ואינה מאפשרת לפרוץ את מסגרת הדיון עם הופעת אתגרים מסוג חדש (סייבר למשל) או אתגרים חוצי-זירות או גלובאליים (המדינה האיסלאמית למשל). השיטה בה התבצע התכנון האסטרטגי הינה שיטה של "סיעור מוחות" שאינו מובנה ואינו שיטתי. הצלחה, אם יש כזו, מתבססת על אינטואיציה וניסיון של

¹⁰ Sheman Kent, *Strategic Intelligence*. (New-Jersey: Princeton University, 1949), 182.

¹¹ מבין שמונת מפקדי החטיבה האסטרטגית עד כה רק שניים (עובד גלעדי ויוסי הימן) לא היו אנשי מודיעין, מבין הקצינים בדרגות נמוכות יותר המצב מובהק אף יותר.

המשתתפים. ואמנם, גם במסגרת השיח הפנימי בשנים האחרונות בחטיבה האסטרטגית באג"ת, למשל, מודגשת השאלה האם תכנון אסטרטגי הוא "מדע או אמנות"? ומתחדדת השאלה מה ניתן ללמד ומה צריך ללמוד לבד. עצם קיום השאלה מעלה ספק לגבי היכולת ללמד את מקצוע התכנון האסטרטגי ומייצג מתח שקיים בין זרמים שונים בחטיבה. במסגרת זו, ניתן לשאול האם מדובר במקצוע שפועל לפי נהלים ומתודולוגיה סדורה (מעין "טכנאי אסטרטגי"), או שמדובר ב"קוסם" המגיע בדרך קסם למסקנותיו והמלצותיו?

שיטה מובנת, ששהוצגה במסגרת השיח החטיבה באותם שנים הינה ניתוח סיכונים והזדמנויות באמצעות "SWOT אסטרטגי"¹². חיסרון של מודל זה נובע מכך שהוא מניח שקיים מודל אסטרטגי אחד אשר רלוונטי לכל הארגונים (חוזקות, חולשות איומים, הזדמנויות) וכי המענים, החלופות וההיבטים השונים ידועים וכי כל שנתר הוא לשבצם כראוי. כלומר, אין צורך בפיתוח ידע חדש כחלק מתהליך החשיבה האסטרטגי וביצירת מענה ייחודי להקשר החדש העומד על סדר היום האסטרטגי. בנוסף, מניח המודל כי האיומים העיקריים על הארגון ידועים ומוכרים כאשר בפועל הסכנה הרובצת לפתחם של ארגונים היא שהם אינם מודעים לאיומים המתהווים היוצרים פערי רלוונטיות קשים. סוגיה נוספת הינה ההנחה שניתן לקבוע מראש האם מדובר באיום או בהזדמנות, וכי אין אפשרות להפוך איום להזדמנות.¹³ בשלב ההמלצות, צוין כי במסגרת החשיבה האסטרטגית לא תהיה כניסה לדיון בפרטים מבצעיים או טקטיים. במסגרת שיח פנימי של החטיבה האסטרטגית באג"ת בשנים האחרונות, עלה כי קיימת מודעות לאפשרות, שההמלצות שניתנות במסגרת עבודת המטה האסטרטגית אינן ישימות וכי הדבר מתואר כאחד הכשלים האופייניים בגישת תכנון האסטרטגי.¹⁴ בהמשך לכך, במסמך המתודולוגי משנת 2000 אין התייחסות ישירה לרמה האופרטיבית, הקושרת והמחברת בין הסביבה האסטרטגית לטקטית, ואשר בלעדיה לא ניתן לומר אם ההמלצה רלוונטית. יצוין, כי שנים ספורות לפני שנכתב המסמך החל לפעול בצה"ל המכון לחקר תורת המערכה (המלת"מ), שפעל באותן שנים להנחלת תודעה מערכתית בצבא. נראה כי התודעה המערכתית לא חלחלה באופן נרחב ל"מגדל השן" האסטרטגי במטכ"ל, ואמנם דו"ח מבקר המדינה שפורסם באותה שנה ציין כי לא היה כל קשר בין הענף הצבאי

¹² SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) הוא אחד המודלים הרווחים ביותר לתכנון וניהול אסטרטגי ולבחינת יכולת הארגון לייצר יתרון תחרותי בסביבה שבה הוא פועל.

¹³ יותם הכהן, בלוג דואלוג. "ויקי דואלוג".

¹⁴ תכנון אסטרטגי, פברואר 2011, (מסמך פנימי).

בחטיבה למלת"מ וכי החטיבה לא נתפסה באותן שנים בצה"ל כשותפה לתהליכי פיתוח הידע הצבאי המבצעי.¹⁵ בהקשר זה יצוין, כי גם עשור לאחר כתיבת דו"ח מבקר המדינה ציינו בכירים בחטיבה האסטרטגית, כי "חסרה עדיין תודעה מערכתית וחסר קיומו של מרחב מערכתי בו רעיונות מופשטים מקבלים צורה ומתגלמים כתובנות סדורות להפעלה ובניין כוח".¹⁶

סוגיה נוספת, העולה גם מעיון במסמך המתודולוגי וגם מניתוח עבודת החטיבה, היא העדר גיוון אנושי וארגוני בשיח האסטרטגי. הגם שמוזכר כי התוצר יוצג בסוף התהליך לצוות חיצוני הכולל את גורמי המודיעין, גורמים מבצעיים וגורמים נוספים מחוץ לצבא כמו משרד החוץ ומכוני מחקר, לא נקבע כי כבר בשלב ראשון ישולבו גורמים "חיצוניים" בבירור הסוגיות שעומדות על הפרק, בניתוח הסביבה וכו'. הרושם העולה הוא שעיקר תהליך החשיבה התבצע בקבוצה אינטימית של אנשי תכנון ("צוות אינטגרטיבי של החטיבה") שמעצבים את השיח בינם לבין עצמם ומציגים תוצר מוגמר, פחות או יותר, לעיון גורמים חיצוניים.

עיון במתודולוגיה זו של הערכת המצב האסטרטגית מוביל למספר מסקנות גם באשר לטבע השיח האסטרטגי שהתפתח בשנים אלה במטכ"ל. ראשית, עצם המושג "הערכת מצב" מבטא מתיחה של מושג שמתאים לרמה הטקטית ושאינו מתאים לסביבה האסטרטגית. בנושא זה טוען שר הביטחון והרמטכ"ל לשעבר, משה יעלון, שאחת התובנות שהגיע אליה בהיותו מפקד פיקוד מרכז היא כי המושג של "הערכת מצב" אינו מסייע לו בפיתוח כלים רלוונטיים להתמודד עם האתגר הייחודי שהתפתח ב"שטחים" ערב האינתיפאדה השנייה. עוד ציין יעלון, כי בהיותו מפקד פיקוד הבין כי לפיקוד "אין בידיו כלים לגיבוש תפיסה רלוונטית וכי נדרשת אבחנה בין פורום הערכת מצב לבין פורום חשיבה שתכליתו הייתה גיבוש רעיונות, תפיסות ומעצבים ולא רק תיאור פעולות ומבצעים".¹⁷ גובל הדמיון בין "מעגל התכנון" לבין "מעגל המודיעין" מבטא אף הוא אימוץ של גישות טקטיות ושל החמצה של האפשרות לשלב את המצביא או הקברניט בשיח האסטרטגי.

שנית, ניתן לראות ייבוא של כלים ושיטות שפוחתו בהקשרים אזרחיים, כגון ה-SWOT האסטרטגי. הצגנו קודם את חסרונות כלי זה, אולם דומה שמדובר רק בדוגמא. השיח הביטחוני הרגיש "ריק" באותם שנים וניסה לייבא כלים שפוחתו באזרחות.

¹⁵ דוח מבקר המדינה, א52, שנת 2000. עמ' 88.

¹⁶ סא"ל א', סיכום תפקיד, אוקטובר 2013. (מסמך פנימי).

¹⁷ משה יעלון, ריאיון, 6/10/2016.

שלישית, דומה שהמתודולוגיה מתארת מצב שבו הופכים את הנהלים לתיאוריה. אין כאן מערכת מושגית ותפיסת עולם אלא סדרת דיונים טכנית אשר ספק אם תאפשר פיתוח ידע אסטרטגי רלוונטי.

רביעית, מהמתודולוגיה שתוארה לעיל עולה הרושם או האשליה כאילו למידה אסטרטגית מתבצעת לפי שלבים מובנים וידועים מראש. אין בה הכרה בצורך של המצביא או הקברניט לעצב את הלמידה כל פעם מחדש לאור ההקשר היחודי. הכוונה היא הן לקביעת השותפים בדיון, הן למשך החקירה והן לאופן ביצועה. לסיכום, דומה שהשנים שלאחר הקמת החטיבה היו שנים של מבוכה נסתרת – מצד אחד החטיבה סיפקה מענה לצורך בעבודות מטה בנושאי המשא ומתן והשלום, אולם מצד שני הבעיות עמן התמודדו המדינה וצה"ל השתנו ונדרש היה לפתח גישה חדשה לתכנון אסטרטגי.

האם אנשי החטיבה חשו שהמענה של התוצרים שלהם הוא חלקי? האם היתה תחושה של משבר ומבוכה בקרב הגורמים שעסקו באותם שנים בגיבוש אסטרטגיה ביטחונית? האם היו שחשו שהיבוא של כלים ושיטות אזרחיות אינו מתאים לסביבה הביטחונית? האם התחושה, שתוארה מקודם, שהחטיבה הפכה מנותקת מהשיח האופרטיבי בצה"ל, חדרה גם לחטיבה או שזו שיקפה רק שיח רווח בצה"ל? האם החטיבה זיהתה באותם שנים את האתגרים החדשים שצה"ל צפוי להתמודד עימם בעשורים הבאים ובראשם התמודדות עם "צבא שאינו צבא"? האם היה עיסוק באותם שנים במהפכת הסייבר שהחלה להופיע באותם שנים ולהצית את הדימיון במערב?

נראה ששאלות אלה מצביעות על פער מהותי בין הצרכים הבטחוניים לבין המענה שניתן להם. הגם שכמובן היה עיסוק מסוים בנושאים אלה הוא היה בשוליים (זכורה, למשל, סדרת משחקי מלחמה בנושאי לוחמת מחשבים שלא הותירה את חותמה על צה"ל). מרבית העיסוק האסטרטגי התמקד עדיין באיום של מדינות (שכבר לא היה קיים) ומרבית העיסוק האסטרטגי התמקד בשיחות שלום והסדרי ביטחון במו"מ. אפשר, שהדבר התאפשר הודות לרלוונטיות הגבוהה שהיתה לחטיבה, ולראשיה, במיוחד בשיחות השלום, והדבר יצר אשליה (זמנית) באשר לרלוונטיות העיסוק האסטרטגי בצה"ל. אולם המבוכה החלה להיחשף משפסק התהליך המדיני ושעלה אופי חדש של איומים, למשל באינתיפאדה השנייה.

הקהילה מתרחבת – פלורליזם אסטרטגי או אובדן שיווי משקל?

בדו"ח מבקר המדינה על אג"ת בסוף שנות התשעים העיר המבקר שאג"ת הוא הגורם היחיד במדינה העוסק בחשיבה אסטרטגית משום שאין לו נקודת מבט אזרחית.¹⁸ ואמנם, תהליך מרכזי שהוביל בידי החטיבה היה גיבוש תפיסת ביטחון חדשה בשנת 1998, כאשר שר הביטחון היה יצחק מרדכי. הגם שתהליך זה לא הגיע לכדי מיצוי, משום שמרכזי התחלף, דומיננטיות החטיבה במסגרת התהליך מחזיקת את המסקנה אליה הגיע מבקר המדינה. המבקר נענה אז על-ידי צה"ל כי הדבר נדרש משום שלא קיים במדינה גוף נוסף המסוגל לספק ניתוח כולל מהרמה האסטרטגית, המדינית ועד הרמה האופרטיבית.

בהדרגה, החלה החטיבה החלה לאבד את המונופול לו זכתה מאז הקמתה. השינוי בבלעדיות של החטיבה האסטרטגית החל בסוף שנות התשעים עם הקמת המועצה לביטחון לאומי (כיום המטה לביטחון לאומי - המל"ל) ומספר שנים לאחר מכן עם הקמת האגף הביטחוני-אסטרטגי במשרד הביטחון (האבט"מ) בשנת 2003. המל"ל חווה חבלי לידה ארוכים ולפי דו"ח מבקר המדינה היה עדיין בגודל מזערי ולא היה מעורב כלל בסוגיות ביטחוניות מרכזיות. לאחר מלחמת לבנון השנייה ודו"ח וינוגרד, הומלץ לחזק את המל"ל וחל גידול משמעותי בגודלו, אולם עדיין במשט המרמרה הוא לא שותף כלל. כיום מכין המל"ל את ישיבות הקבינט ואת הערכות המצב הלאומיות ואחראי על בחינת סוגיות אסטרטגיות שוטפות ביחסי החוץ של ישראל, אולם דומה שמעמדו תלוי מאד ברצון ראש הממשלה ואין די בחוק בכדי להבטיח את הרלוונטיות שלו לדיוני גיבוש המדיניות בקבינט. כפי שצוין קודם לכן, בעבר היה עיסוק בתפיסת הביטחון בצה"ל ובמשרד הביטחון (במסגרת היל"ל), אולם הקמת המל"ל מאפשרת, לכאורה, עיסוק גם בסוגיות אזרחיות אשר יש להן השלכות ביטחוניות כגון יחסי חוץ, חינוך וחברה, כלכלה, רפואה ועוד, הגם שהמל"ל בחר להתמקד בחום הבטחוני-מדיני בלבד. מאמר זה אינו בוחן האם המל"ל מהווה בפועל גורם מרכזי בעיצוב האסטרטגיה הביטחונית הלאומית, אך ראוי לציין כי יש לו פוטנציאל להיות כזה לאור החיבור ישיר והרצוף עם הדרג המדיני.

להקמת האבט"מ היה פוטנציאל להשפיע ישירות על צה"ל בכלל ועל אג"ת באופן מיוחד. קיימת סברה, שבעת הקמת האבט"מ ניסה שר הביטחון דאז, שאול מופז, לצמצם את העיסוק של צה"ל בתחום האסטרטגי והמדיני, בדגש על המו"מ עם

¹⁸ מבקר המדינה, 77.

הפלטסטינים ועל קשרים אסטרטגיים¹⁹ ומנגד לחזק את משרד הביטחון כחלופה.²⁰ מהלך זה עלה בקנה אחד עם כוונת הרמטכ"ל דאז, דן חלוץ, לצמצם את העיסוק של החטיבה בתחום המדיני ולמקד את העשייה והחשיבה שלה בתחום האסטרטגי הצבאי. הביטוי הארגוני שליווה את המהלך בצה"ל היה איחוד בין החטיבה לתכנון אסטרטגי לחטיבת קשרי החוץ (קש"ח) והקמת החטיבה האסטרטגית²¹.

לאחר שהיו שסברו בתחילה כי הקמת האבט"מ תייתר את הקיום של אג"ת, דומה שהפגיעה במעמד אג"ת לא היתה כה חמורה ובכל מקרה המהלך לא הביא לחיזוק משרד הביטחון.²² החזון בהקמת האבט"מ היה להקים אגף משמעותי, שיהווה בסיס לגיבוש האסטרטגיה בידי שר הביטחון. המהלך נתקל בהתנגדות הרמטכ"ל דאז וכן בקשיים במימוש מול נציבות שירות המדינה. התוצאה היתה הקמה של אגף קטן שמתבסס גם על קציני צה"ל (רובם, אגב, יוצא החטיבה האסטרטגית).

בסופו של דבר, נוצר מצב מורכב שבו מרכז הכובד התכנוני נותר בצה"ל, אולם עיקר הקשר מול שר הביטחון הוא של האבט"מ, אשר העומד בראשו עד לאחרונה – האלוף במיל' עמוס גלעד – מנהל קשרים אסטרטגיים מול גורמים אזוריים בכירים.



¹⁹ זאב שיף, הצבא מורחק ממו"מ, הארץ, 17/7/2003.

²⁰ אמיר אורן, אל תירן, אנחנו אתם. הארץ, 20/10/2004.

²¹ הכוונה הייתה שבפיקוד על שתי זרועות, אחת ביצועית והשנייה עיצובית, העיסוק בפעילות השוטפת תגזול את מרבית זמניו ומשאביו של רח"ט אסטרטגית.

²² מבקר המדינה על המל"ל, 2006.

לדברי שר הביטחון הקודם, משה יעלון, היה ניתן להתבסס על אג"ת כגוף תכנון משותף, כפי שנעשה בעבר, אולם כעת משהתבסס האגף הביטחוני מאוחר מדי לשנות זאת.²³

שינוי מפת הגופים האסטרטגיים הן במגזר הממשלתי (משרדי ממשלה נוספים כמו המשרד לעניינים אסטרטגיים ומשרד המודיעין), התחזקות גופים מקבילים במוסד ובשב"כ וכן דומיננטיות עולה של מכוני מחקר ובראשם המכון למחקרי ביטחון לאומי (שחלק ניכר מבין ראשי החטיבה האסטרטגית נמנים על שורותיו) הביא לאובדן המונופול בו התנהלו המחלקה האסטרטגית והחטיבה האסטרטגית ביחס לקשרים הישירים שהיו להם מול משרד הביטחון ולעיתים גם משרד ראש הממשלה ומשרד החוץ (שגם בו קמה באותן שנים החטיבה לתכנון מדיני). לצד אלה התחזק באופן יחסי חלקם של הפיקודים בתכנון אסטרטגי ואופרטיבי כדי להתמודד עם האתגרים האופרטיביים מולם הם מתמודדים כמפקדות הפעלת כוח, זאת בדגש על מענה לארגוני צבאיים סמי-מדינתיים בצפון ובדרום ומענה לסוגיית הביטחון השוטף בסוגיית פיקוד המרכז.

הקברניט כמוביל את גיבוש האסטרטגיה

ראש הממשלה, שר הביטחון והרמטכ"ל הינם המצביאים – המדיניים והצבאיים – להם מסייעים הגופים הביטחוניים בגיבוש אסטרטגיה. לעיתים, הקשר עימם הוא צמוד ולעיתים הדרג המדיני מעדיף לפעול עם יועציו הקרובים. דוגמא להובלת הלמידה בידי ראש הממשלה היא ההובלה של בן גוריון ב"סמינרים" עם הדרג הצבאי לפני קום המדינה. לעומת זאת, דו"ח וינוגרד הצביע על העדר מעורבות מספקת של המדיני ראש הממשלה ושר הביטחון בלמידה ערב מלחמת לבנון השנייה והמשמעות שלה היתה העדר ידע מספק במערכה עצמה.

בתוכנית ההתנתקות ובתהליך השלום עם הסורים והפלסטינים היתה מעורבות פעילה של גורמי צבא בכירים בגיבוש התוכנית ובגיבוש עמדת ישראל למו"מ ומנגד בראשית תהליך אוסלו לא היו מעורבים גורמי צבא כלל.²⁴ לדברי רח"ט תא"ס לשעבר, עיבל גלעדי, בתקופתו (עד 2005) היו לחטיבה "לקוחות" רבים בראשם ראש הממשלה (אריאל שרון) והחטיבה עסקה בסוגיות ביטחוניות ומדיניות ישירות מול הדרג המדיני. הוא ציין כי לאחר מכן בוצע "תיקון-יתר" לצד השני.²⁵

²³ משה יעלון, ריאיון.

²⁴ לפי בן כספית, עיבל גלעדי שהיה רח"ט תכנון אסטרטגי, היה קרוב מאד לדרג המדיני ואף היה "חבר ב"פורום החווה".

²⁵ מתוך דיונים פנימיים, יולי 2012.

בהקשר לשיטת פיתוח הידע בתוך הצבא, יצוין כי קיימת שונות בין הרמטכ"לים השונים, כך למשל, משה יעלון, האמין בתהליכי למידה בהובלה אישית של המפקד ואף ביצע זאת כמפקד פיקוד מרכז²⁶ וכרמטכ"ל לעומתו דן חלוץ, הבהיר כבר בשיחת הפתיחה שלו כרמטכ"ל כי הוא מצדד בקיומם של פורומי חשיבה ופיתוח ידע, אך הוא אינו רואה עצמו כמוביל הלמידה.²⁷

בעשור האחרון, דומה שהקשר בין הארגונים האמונים על עבודת המטה שאמורה לסייע בגיבוש האסטרטגיה בצה"ל, ובראשם החטיבה האסטרטגית באג"ת, לבין הדרג המדיני התמקד בעיקר בנושאים צבאיים. כאמור, יתכן שמדובר ב"תנועת מטוטלת", אשר באה כתגובה למה שנתפס בדרג המדיני כמעורבות יתר של צה"ל בשנות התשעים.²⁸ אפשר שחלק מהקברניטים לא חשו בנוח עם מעורבות רבה (מדי?) של לובשי מדים בגיבוש האסטרטגיה והעדיפו ליצור סביבם שורה של יועצים בהם נתנו את אמונם. לפי עדות בכיר בחטיבה האסטרטגית לשעבר, חילופי שלטון והעדפה אישית של ראש ממשלה שלא רצה לעבוד עם ראשות הצבא, הביאו אף הם – בתקופות מסוימות – לנתק בין אג"ת לדרג המדיני.

יישום עיקרון של מעורבות עמוקה של הקברניט בעיצוב האסטרטגיה מחייב שחרור ממסורות של העברת צי"ח לקבלת "הכוונה", לכאורה, מהדרג המדיני, כפי שתואר ב"מעגל התכנון האסטרטגי" בפרק השני. הדרג המדיני יכול לגבש סביבו את קבוצת הלמידה המבוססת על הקהילה האסטרטגית ועל יועציו האישיים. הרעיון של העברת תשובה לצי"ח ושבעקבותיה תתגבש בגוף אחר האסטרטגיה שתוצג בהמשך לקברניט נראה בעייתי ומהווה מתכון לגיבוש אסטרטגיה אשר מקבל ההחלטות לא יהיה שלם עימה ואשר ידחה אותה ברגע האמת (כפי קרה, למשל, לרמטכ"ל חלוץ במלחמת לבנון השנייה).

בנוסף, בהעדר מעורבות פעילה של הקברניט בגיבוש האסטרטגיה יש החמצה של הידע והניסיון שלו אשר יכולים לתרום לעיצוב המדיניות. התבססות על קריאת מסמכים וסיכומי דיונים של הדרג המדיני, כאילו, לאור מצב של העדר חיכוך ישיר עימם, הינה בעייתית ומקשה על סיוע בגיבוש אסטרטגיה רלוונטית. תנאי הכרחי לגיבוש אסטרטגיה מוצלחת הוא יצירת שותפות ושיח פתוח ומתמשך בין כל הדרגים,

²⁶ משה יעלון, *מערכות* 380, (דצמבר 2001).

²⁷ אבי גיל, פיתוח ידע ותהליכי למידה מבצעיים – שיח מקדם או שיח מטשטש. *בין הקטבים* 8, 84.

²⁸ דוגמא למעורבות שזכתה לביקורת של הדרג הפוליטי היתה העמדת סגן הרמטכ"ל, אמנון ליפקין-שחק, בראש שיחות השלום עם הפלסטינים בטאבה.

בתוך הצבא ובין הדרג המדיני לצבאי.²⁹ בשיח כזה, קיימת אפשרות לצדדים לאתגר את זולתם והדבר מאפשר הבנה טובה ומדויקת יותר של האיום, של היכולות המצויות בידי הצבא ובידי שאר המנגנונים ושל היכולות המדיניות.

יחד עם זאת, גם בקרב ראשי החטיבה האסטרטגית לשעבר וגם בקרב הדרג המדיני קיימת הבנה שהדרג המדיני לא תמיד ירצה או יוכל לשתף את הדרג הצבאי בכוונותיו במקרה שכיח כזה יכול הדרג הצבאי ללמוד על כוונות הדרג המדיני כפי שאלו עולות בתקשורת, מפיו או מפי עיתונאים המקורבים לו. הניסיון של מדינות שונות – למשל ניסיונם של האמריקנים בעיראק ובאפגניסטן – מוכיח כי כל אימת שהשיח בין הדרגים היה שיח סגור, קרי הנחיות חד-כיווניות, לא גובשה אסטרטגיה רלוונטית להתמודדות עם האתגרים המורכבים באותן זירות ולא הוצבו אסטרטגיות מתחרות לזו שנבחרה. במקרים בהם השכילו הדרגים לפתח שותפות ולשכלל את השיח ביניהם במובן של שינוי מבנה השיח וקיומו כשיח פתוח, עוצבה אסטרטגיה שהובילה לתוצאות טובות יותר, שמשמעותן התאמה טובה יותר בין המאמץ הצבאי למטרה המדינית. מחקר של מכון RAND שעסק בסוגיה קובע כי: "הקו המטושטש שבין מדיניות לאסטרטגיה מחייב את הדרג האזרחי והדרג הצבאי להיות מעורבים בשיח דינמי ואינטראקטיבי על מנת לייצר אסטרטגיה מוצלחת, אבל לרוב הם נכשלים בכך [...] אין התאמה בין המטרות, דרכי הפעולה והאמצעים, בעטיין של מטרות מדיניות שאפתניות מדי, דרכים לא רלוונטיות למימוש המטרות או אמצעים לא מתאימים".³⁰

בהקשר זה, קראו קצינים בכירים בצה"ל ל"אחריות משותפת" בין הדרג המדיני לדרג הצבאי כבסיס למבנה שונה של יחסי גומלין ביניהם וזאת לא מתוך בלבול בתפקידים שלהם, אלא מתוך הנשיאה המשותפת שלהם באחריות.³¹ שר הביטחון הקודם, משה יעלון, נקט גישה יוצאת דופן וביצע דיוני חשיבה ולמידה בשיטה של "שיח פתוח" והדבר צוין אף על-ידי חלק מהקצינים שהשתתפו בדיונים אלו כדיונים מפרים אשר הובילו, בין השאר, את המערכת הבטחונית להכנה תפיסתית טובה ל"אינתיפאדת הסכינים".

²⁹ Jeffrey F. James, "The ISIS Fight and the State of the Union Address", The Washington Institute, January 21, 2015. <http://tinyurl.com/jeffrey2015b>

³⁰ Linda Robinson, Paul D. Miller, John Gordon, Jeffrey Decker, Michael Schwille, and Raphael S. Cohen, *Improving Strategic Competence: Lessons from 13 Years of War*, CA: RAND Corporation, Santa Monica 2014

³¹ גרשון הכהן, *מה לאומי בביטחון הלאומי*, (תל אביב: מערכות, 2014).

עם זאת, רבים מהקברניטים מעדיפים, כאמור, נוכח מאפייני השיטה הפוליטית בישראל, לשמור את הקלפים קרוב לחזה ולא מאפשרים לדרג הצבאי או הממשלית להיות מעורב בגיבוש האסטרטגיה. לפיכך, השאיפה לערב את המצביא או הקברניט אינה תמיד אפשרית ויש לקחת בחשבון שהגם שהיא ניתנת ליישום ביתר קלות בתוך המערכת הצבאית (למשל – מפקד פיקוד עם המטה שלו או הרמטכ"ל עם קבוצת אלופים שהגדיר כרלוונטית) הרי שבמערכת הפוליטית היא עלולה להיתקל בחסמים משמעותיים.

מביוזר ארגוני לקהילת ידע אסטרטגית

עם הקמת צה"ל פעלו מחלקת תכנון ומחלקת המודיעין במסגרת אגף המטה (אג"מ) באופן אינטימי והרמוני. לאחר הקמת אגף המודיעין בשנת 1953, אגף התכנון בשנות השבעים ואגף המבצעים בסוף שנות התשעים, הושלם למעשה פירוק אג"מ והאתגר של הרמטכ"ל היה לשמר ולהדק את השיח פנימי שלו תוך יצירת מרחבי חשיבה משותפים. נורית גל הצביעה במאמרה על היחלשות התיאום במטכ"ל בעשורים האחרונים הן בתחום הפעלת הכוח והן בבניין הכוח הצה"לי והציעה לשחזר את האג"מ באופן חלקי (לא כולל חטיבת המחקר שיתשאר באמ"ן)³². גבי סיבוני הציע לאחד את כל פונקציות התכנון להפעלת כוח באמ"ץ.³³

רעיון דומה לשינוי מבני עלה בצה"ל לפני מספר שנים, ונועד למקד את העיסוק האסטרטגי בסיוע להיבטים האופרטיביים. המשמעות היתה להעביר את החטיבה האסטרטגית לאמ"ץ. ראשי החטיבה האסטרטגית, שהתנגדו למהלך, גרסו כי אמ"ץ צריך לסייע לרמטכ"ל בהפעלת כוח ואילו אג"ת צריך להיות המטה האסטרטגי של הרמטכ"ל ודרכו לדרג המדיני. אחרים הדגישו את חשיבות ההפרדה בין גוף אופרטיבי לאסטרטגי בכך שהדבר מאפשר לגוף האסטרטגי לאתר את ה"מעצב הבא" הן בתחום המדיני והן בתחום של בנין הכוח הצבאי. הרעיון לא מומש בסופו של דבר.

בהקשר זה, יצוין כי פיקוד מרחבי או זרוע יכולים להוביל באופן טבעי תהליכי למידה ושיח פתוח באופן יעיל יותר מאשר המטה הכללי, אשר הינו מורכב מאגפים שונים, עם תפיסת עולם שונה וזוהות ארגונית שונה.³⁴ ואמנם, קיימות דוגמאות רבות לתהליכי למידה אפקטיביים בפיקודים ובזרועות לעומת מיעוט יחסי של תהליכי

³² נורית גל, לאן נעלמו הפיקוד העליון והאג"מ? מערכות 431. יוני 2010.
³³ גבי סיבוני, תכנון הפעלת הכוח במטה הכללי, צבא ואסטרטגיה, נובמבר 2011.
³⁴ תמיר הימן, "למידה במטה הכללי", בין הקטבים 8, 27.

למידה מובנים ושיטתיים במטה הכללי³⁵. סמי תורגימן, אלוף פיקוד הדרום בעבר, הצביע על כך שתובנות שפותחו בפיקוד הופנמו בשיח עם המטכ"ל ועם הדרג המדיני³⁶ ואף משה יעלון תאר מפגשי למידה שהתקיימו בין פיקוד מרכז לראש הממשלה ושר הביטחון דאז, אהוד ברק ואשר במסגרתם איתגר הפיקוד את התפיסה האסטרטגית של הדרג המדיני.³⁷

סיכום

עבודה זו כוללת תיאור היסטורי של התפתחות החטיבה לתכנון אסטרטגי, אשר היתה בגלגוליה השונים הגוף המשמעותי בעיצוב ומימוש מהלכים אסטרטגיים בטחוניים ומדיניים. אולם, ככל שהמחקר התקדם, עלה כי הסיפור כבר אינו החטיבה לבדה אלא השיח האסטרטגי בכללותו, הן במטכ"ל והן בישראל בכלל. בעבודה הראנו כיצד התהוותה והתפתחה הקהילה האסטרטגית בישראל. ממצב שבו היה לאג"ת דומיננטיות כמעט מוחלטת בשנות השבעים, למצב שבו היא אחד הגורמים בקהילה, גם אם גורם משמעותי. הראנו כיצד החלה להיווצר מבוכה דווקא עם הקמת החטיבה כאשר מקומה בשיח האסטרטגי הישראלי היה בולט במסגרת שיחות השלום בהם נטלה חלק מרכזי. המבוכה נוצרה לאור השינוי בסביבה האסטרטגית של ישראל מחד ונוכח העדר מתודולוגיה אסטרטגית מתאימה, כאשר ניסיונות לייבא תפיסות, כלים ושיטות מהשדה האזרחי נידונו לכישלון. בהמשך הראנו כיצד תחומי השיח הישיר בין החטיבה לבין הדרג המדיני הצטמצמו מאד והתמקדו בעיקר בנושאים צבאיים. השינוי בנוף של הקהילה האסטרטגית הרחיב את הפער ואת המבוכה, במיוחד משפסקו שיחות השלום.

בעבודה בחנו את הצורך בהובלת תהליך גיבוש אסטרטגיה על-ידי המצביא או הקברניט והראינו את החשיבות הרבה של מעורבותו בעיצוב תהליך הלמידה, לרבות קביעת המשתתפים ומשך הזמן המוקדש לכך. גישה אשר מנסה לפתח אסטרטגיה ללא האסטרטג נידונה לכישלון.

לאור הקמת ארגונים נוספים לצד אג"ת, שתכליתם עיסוק באסטרטגיה, ראוי להכיר בהתהוות קהילה אסטרטגית, שכוללת את הגופים העוסקים בשיח האסטרטגי במדינה. קהילה זו אינה קובעת את האסטרטגיה אלא נדרשת לסייע לקברניטים ולמצביאים. היא כוללת בראש ובראשונה אנפים בצה"ל (אג"ת, אמ"ן

³⁵ אבי גיל, עמי 77.

³⁶ ריאיון עם סמי תורגימן, ראו אצל אבי גיל. פיתוח ידע ותהליכי למידה מבצעיים – שיח מקדם או מטשטש?: בין הקטבים 8, 76.

³⁷ ריאיון עם משה יעלון, 6/10/2016.

ואמ"ץ), משרדי ממשלה ורשויות מדינתיות (המל"ל, משרד הביטחון, משרד החוץ), מוסדות אקדמאים מכוני מחקר ואקדמיה.

ההכרה בקיומה של קהילה אסטרטגית חיונית בכדי לפתח את השיח, תוך ניצול היתרון היחסי של כל רכיב בה, להקים ולתחזק מרחבים רשתיים משותפים, לפתח שפה מתודולוגית משותפת והכשרה ולהקל על זרימה וגיוון כוח האדם בקהילה. הקהילה האסטרטגית-ביטחונית בישראל מתנהלת בדרך כלל כקהילה סגורה, באופן יחסי, ומידת הקשר שלה עם משרדי ממשלה או רשויות שאינן ביטחונית ומדיניתיות אינה רבה. דווקא כעת, נוכח שינוי במאפייני הסביבה האסטרטגית המחייב ומאפשר שימוש בכלים מדיניים, רכים, תקשורתיים ואחרים, בולט הצורך להרחיב את הזיקות בין הקהילה האסטרטגית גם לגורמים אזרחיים – ממשלתיים ואחרים – לשם פיתוח יכולות השפעה רכה כגון אמצעים דיפלומטיים, כלכליים, תודעתיים, משפטיים, הומניטריים ועוד.³⁸

קהילה האסטרטגית הבטחונית בישראל צריכה להיות קהילה רשתית ופתוחה לסביבה האזרחית המודעת לכך שתהליך גיבוש אסטרטגיה הינו תהליך מתמשך של למידה והשתנות המתבצע בצורה לא היררכית. היא צריכה לאמץ הגיונות של "קוד פתוח" לעומת הגיונות של "קוד סגור" הן בשיתוף בידע מודיעיני ואסטרטגי והן בפיתוח ידע משותף.

בסיכומו של דבר, ניתן לראות כי התהוותה בשני העשורים האחרונים "קהילה אסטרטגית", חלקה הגדול מחוץ לצה"ל, אשר צריכה ויכולה להוות שותפה לתהליכי חשיבה ולמידה אשר חלקם הינם ביוזמת צה"ל, שהינו הגוף הגדול, המשמעותי בין כל הגופים ובעל מסורת, ולכן נותן את הטון התפיסתי והפרקטי ואף מהווה מקור לרבים מאנשי התכנון האסטרטגי בגופים המדינתיים ומכוני מחקר במדינה. ראוי לפתח את הקשר בין הגופים הבטחוניים והאזרחיים וליצור מרחבים משותפים – חלקם פיזיים וחלקם רשתיים - לשיח ולמידה. כך תיווצר קהילה אסטרטגית שתוכל להניע חשיבה בסוגיות אסטרטגיות, לא במקום המצביאים, אלא איתם.

³⁸ אודי דקל, אסטרטגית צהל – בין עולם ישן לעולם חדש. בתוך אסטרטגית צה"ל בראי הביטחון הלאומי INSS, 2016, 60.

מקורות

- אורן, אמיר. *אל תירו, אנחנו אתם*. הארץ, 20/10/2004.
- אלרון, זאב. *לקראת הסיבוב השני*. מערכות, 2016, עמ' 172.
- גיל, אבי. פיתוח ידע ותהליכי למידה מבצעיים – שיח מקדם או שיח מטשטש. *בין הקטבים* 8. עמ' 84.
- גל, נורית. לאן נעלמו הפיקוד העליון והאג"ם? *מערכות* 431. יוני 2010.
- דוח מבקר המדינה, 52א, שנת 2000.
- דו"ח מבקר המדינה על המל"ל, 2006.
- דקל, אודי. *אסטרטגית צהל - בין עולם ישן לעולם חדש*. אסטרטגית צה"ל בראי הביטחון הלאומי INSS, 2016. עמ' 60.
- הימן, תמיר. *למידה במטה הכללי*. בין הקטבים 8, 27.
- הכהן, גרשון. *מה לאומי בביטחון הלאומי*. מערכות, תל אביב 2014.
- הכהן, יותם. *בלוג דואלוג*. "ויקי דואלוג".
- טמיר, אברהם. *חייל שוחר שלום*. ידיעות אחרונות.
- יעלון, משה. ריאיון. 6/10/2016.
- יעלון, משה. *מערכות* 380. דצמבר 2001.
- סא"ל א' סיכום תפקיד. אוקטובר 2013. (מסמך פנימי).
- סיבוני, גבי. *תכנון הפעלת הכוח במטה הכללי*. צבא ואסטרטגיה, נובמבר 2011.
- רבין, יצחק. *רמ"ח מבצעים, התכנון המלחמתי בצה"ל*. 24 דצמבר 1951.
- שיף, זאב. *הצבא מורחק ממו"מ*. הארץ, 17/72003.
- תמרי, דב. כנס הרצליה 2014:
[http://www.herzliyaconference.org/_Uploads/dbsAttachedFiles/SecurityDoctrin7.pdf](http://www.herzliyaconference.org/_Uploads/dbsAttachedFiles/SecurityDoctrine7.pdf)
- תכנון אסטרטגי, פברואר 2011, (מסמך פנימי).
- Kent, Sheman. *Strategic Intelligence*. New-Jersey: Princeton University, 1949.
- Robinson Linda, Miller Paul D., John Gordon, Jeffrey Decker, Michael Schwille, and Raphael S. Cohen, *Improving Strategic Competence: Lessons from 13 Years of War*, CA: RAND Corporation, Santa Monica 2014
- Washington Institute, January 21, 2015. <http://tinyurl.com/jeffrey2015b>

“השלם קטן מסכום חלקיו”!?

שלוש זוויות התבוננות על ‘פורום מטכ”ל’ כהנהלה הבכירה של צה”ל

תמר ברש יותם אמיתי¹

מבוא

פורום המטה הכללי (להלן – ‘פורום מטכ”ל’) מהווה, הלכה למעשה, את ההנהלה הבכירה של צה”ל שבראשה עומד הרמטכ”ל. משתייכים אליו כעשרים קצינים בדרגת ‘אלוף’ ובהם: סגן הרמטכ”ל ומפקדי הזרועות, הפיקודים המרחביים ואגפי המטכ”ל. אלא שבתיעוד הקיים סביב הקמת צה”ל על זרועותיו השונות וגופי המטה שלו², נעדר לרוב המקום של פורום מטכ”ל וכמעט שאין עיסוק בשאלת תפקידו ונחיצותו – מה שעשוי לרמוז על הימנעות מתפיסתו וראייתו כ”הנהלה הבכירה” של הצבא, ובעיקר על השפעתו הנמוכה יחסית כקבוצה או כגוף מטה שאמור לנהל את צה”ל.

פורום מטכ”ל נוצר למעשה לאחר הקמת צה”ל בקיץ 1948. בהתייחסות נדירה לקיום של הפורום, ציינה אוסטפלד כי *‘השלב החשוב ביותר בתחום זה (הבניה וארגון הצבא) החל עם הפעלתו של פורום המטה הכללי, שפעל עד כה בצורה אקראית. נמנו עליו הרמטכ”ל וראשי אגפים. עדיין נפקד מקומם של מפקדי חילות האוויר והים’*³ (בהמשך מתארת אוסטפלד בספרה את הצטרפותם לפורום של היועץ הכספי לרמטכ”ל, ראשי המחלקות העצמאיות ומפקדי חילות האוויר והים). זמן מה לאחר מכן אף הוגדר פורום המטה הכללי ב’הוראות הפיקוד העליון’ כ”פורום אלוףי צה”ל וקצינים נוספים במטכ”ל המתכנס באופן עתי לדיון בסוגיות על-פי החלטת הרמטכ”ל”⁴. ברם למרות שמדובר בפורום המפקדים הבכיר בצבא, עדיין יש מקום לשאול – האם פורום מטכ”ל נחוה וחווה עצמו כהנהלה הבכירה של צה”ל, והאם ממוצה במסגרתו הפוטנציאל המשותף של כלל החברים בו?

¹ סא”ל תמר ברש היא רעיין מדעי ההתנהגות בחיל הים וסא”ל (במיל) יותם אמיתי היה בתפקידו האחרון רעיין הערכת בכירים במחלקת מדעי ההתנהגות.
² ראו למשל: זהבה אוסטפלד, (1994), *צבא נולד* (כרך ראשון). משרד הביטחון – ההוצאה לאור; או שמיר, א. (2012), *תולדות המטה הצבאי*. המרכז ללימודים צבאיים, המכללה לפיקוד ומטה.
³ אוסטפלד (1994), *צבא נולד* (כרך ראשון). משרד הביטחון – ההוצאה לאור, עמ’ 569.
⁴ הוראת הפיקוד העליון 2.0101 (סעיף 1 (ח)).

'הנהלה בכירה' הוא מושג מופשט מעט המקבל הגדרות שונות בארגונים שונים. ניתן, בהכללה, לראות את תפקידה של הנהלה כזו המקבצת את בכירי הארגון סביב תחומי אחריות משותפים במטרה לייצר בעזרתם ערך מוסף מוכח וניכר לעין. המאמר הנוכחי מבקש לבחון, בזהירות הראויה, היבטים שונים הנוגעים להיות פורום מטכ"ל ההנהלה הבכירה של הצבא, תוך התמקדות בשלוש זוויות התבוננות: אחריות ניהולית ומטרות משותפת של הפורום; הובלת תהליכי חשיבה ארגוניים; ואופן מינוי האלופים בצה"ל (המרכיבים הלכה למעשה את פורום מטכ"ל).⁵

לצורך כתיבת המאמר בוצעו ארבעה עשר ראיונות עם קצינים בדרגת אלוף לפחות (בקבע ובמילואים) המשתייכים, או שהשתייכו בעבר לפורום מטכ"ל ועם גורמים רלוונטיים נוספים שנחשפו לעבודת הפורום. נקדים ונאמר כי התחושה הכללית שעלתה מהראיונות הייתה אי נחת. מרבית המראיינים סברו שפורום מטכ"ל לא ממצה את הפוטנציאל הטמון בו, וכי מדובר בעיקר בפורום "טכסי" וחסר מכנה משותף. היה אף מי שהגדירו: "כשלים הקטן מסכום חלקיו".⁶

בעקבות הראיונות שערכנו, ביקשנו להרחיב את ההתבוננות שלנו על הנושא, ולבחון היבטים שונים של הפער שנמצא, לכאורה, בין הפוטנציאל המשותף הקיים בפורום לבין המיצוי שלו בפועל. לצורך כך שילבנו במאמר סקירה של חומרים תיאורטיים לצד ניתוח תכנים שעלו בראיונות ובחינה של כיוונים והמלצות להמשך. הסקירה התיאורטית העלתה שיש מעט מחקר אקדמי אודות הנהלות בכירות בכלל, ו'הנהלות' בארגונים ביטחוניים בפרט. התכנים שנמצאו עסקו בעיקר בתהליכי למידה וחשיבה ופחות בהיבטים מגוונים יותר הקשורים בהנהלה בכירה (כגון, יכולת לאשר תכניות ולקבל החלטות או דינמיקה קבוצתית, פוליטיקה פנימית ותהליכים ארגוניים גלויים וסמויים). נקודת המוצא התיאורטית שלנו הייתה שפורום מטכ"ל עונה להגדרה ארגונית של 'קבוצה'. לאור זאת, בחרנו לבחון את התנהלות הפורום כהנהלה בכירה של צה"ל באמצעות תיאוריות של חקר קבוצות מתוך הנחה שביכולתן להסביר חלק מהתחושות ומהמאפיינים הקיימים בו.

עד כמה מורכבת עשויה להיות ההגדרה של אוסף האנשים כקבוצה, ניתן ללמוד

מהמשפט הבא – של אחד מגדולי חוקרי הקבוצות בעולם, וילפרד ביון (Bion):

⁵ נדגיש כי הבחירה בתחומים אלה נבעה הן בשל הביטוי הרב שקיבלו במהלך איסוף החומרים והן משום שאנו סבורים שהם ברי שינוי בראיה עתידית. בד בבד, ברור לנו שיש תחומים רבים נוספים המשפיעים על דמותו ועל צביונו של פורום מטכ"ל – להם לא נחשפנו, או שבחרנו שלא לעסוק בהם.

⁶ כל הראיונות נערכו בתקופה שבין מרץ 2013-מרץ 2016. הציטוטים המופיעים במאמר הינם מתוך ראיונות אלה, אלא אם נכתב אחרת.

לו היה הספינקס שואל: מהו ביום שני מחרחר מדון ותאב בצע, ביום שלישי אדיש ועצל, וביום רביעי אפקטיבי ומשתף פעולה באופן אינטליגנטי? ניתן היה להשיב: זה יכול להיות אדם בודד, וזו יכולה להיות קבוצה בת עשרה אנשים. ולו היה שואל: מה הביא לשינוי זה? ניתן היה להשיב מספר תשובות שקשורות לתפקידים בקבוצה, כגון – עד כמה היו מטרות הקבוצה בהירות ומקובלות על ידי אנשיה, ובאיזו מידה הם נכונים להירתם להשגתן.⁷

אם נמשיך ונחזור ליסודות, קורט לוין (Lewin) שהיה גם הוא מבכירי החוקרים בתחום של ארגונים וקבוצות, טען שעל אף הבדלים בגודל, במבנה ובסוג הפעילות – בכל קבוצה מתקיימים תמיד רכיבים שונים של תלות הדדית בין חבריה.⁸ חוקרים מאוחרים יותר של תאוריה זו תפסו קבוצה כמונח היושב על רצף שעוצמת הקבוצתיות נקבעת על פי אינטנסיביות הקשר והתלות ההדדית.⁹ לוין וחוקרי קבוצות נוספים ראו בתלות ההדדית בין חברי הקבוצה כגורם העיקרי המסביר את היכולת לעבודה משותפת וכן תהליכים רבים המתרחשים בארגון, וגרסו כי היא יכולה לבוא לידי ביטוי הן כתלות חיובית והן כתלות שלילית. תלות הדדית חיובית מתקיימת כשהפרט קשור לקבוצה באופן שיאפשר לו להצליח, רק אם יצליחו האחרים. תלות הדדית שלילית באה לידי ביטוי כאשר היחיד מניח שיוכל להשיג את מטרותיו האישיות, רק כשחברי הקבוצה האחרים לא יצליחו לממש את מטרותיהם.

פרטים בקבוצה כזו ייטו לפעול זה נגד זה ויעסקו לרוב בהשוואה חברתית.¹⁰

הטענה הנגזרת מכך היא שהתלות ההדדית הופכת יחידים לקבוצה, וכאשר נוצרת תלות הדדית חיובית, הקבוצה צפויה לתפקד ולמצות יכולותיה, בעוד שתלות שלילית מעודדת תחושת אינדיבידואליזציה ופוגעת ביכולת היחידים להתנהל בקבוצה. בהקשר זה קיימים חוקרים המניחים שאדם שואף להגדרת העצמי שלו כחלק מקבוצה אנושית כלשהי, ושאיפה זו קודמת לרצון לאינדיבידואליזציה. כך, למשל, טען נוי שאדם המצליח לבסס את תחושת העצמי נוכח הקבוצה ובעזרתה יכול

⁷ ג. רייך, "עבודתו של וילפרד ביון על קבוצות," מתוך: *הנחיית קבוצות – מקראה*, עורכים נ. רוזנוסר ו-ל. נתן, (1970), 110-114.

⁸ קורט לוין, *יישוב קונפליקטים*, (תל אביב: כתר [הוצאה מחודשת], 1989), 65, למשל.

⁹ Hill, G.W. (1982), "Group versus individual performance: Are N+1 heads better than one?," *American Psychological Association* 91, No. 3, (1982): 517-539.

¹⁰ רז, נ. (2005), "איך הפכה קבוצה למושג פסיכולוגי?" <http://www.hebpsy.net/articles.asp?id=519>

¹⁰ למשל: לוין, *יישוב קונפליקטים*, 65. וכן: N. Kerr, & L. Meyerson, "Independence as a Goal and a Value of People with Physical Disabilities," *Rehabilitation psychology*, 32(3) (1987): 173.

לנסות להתקדם לשלב הבא ולזכות לייחוד כלשהו בתוך קבוצה זו או מחוץ לה.¹¹ לעומתו, סבר ביון כי פעמים רבות חושש הפרט מהשתלטות הערכיות הקבוצתית או מהנחות הבסיס שלה, ומכאן גם מהיבלעות ומאובדן האינדיבידואליות בתוכה.¹²



חיילים בפעילות גיבוש שיתופית שהתקדמות בה מצריכה עבודת צוות.

בשורות הבאות נציג משמעויות הקשורות להתנהלות פרום מטכ"ל כהנהלה הבכירה של הצבא, בהתייחס לשלוש זוויות ההתבוננות שהוצגו כאן. בהקשר זה ננסה לבדוק האם הפורום ממצה את יכולותיו כגורם ניהולי בכיר, והאם הוא בכלל מסוגל ואמור להתנהל כך באותן סוגיות שבהן בחרנו להתמקד. נבקש גם לבחון כיצד הפורום נחוה בעיני אלה המשתייכים (או שהשתייכו) אליו, ומהם הכלים והמנגנונים הנחוצים כדי למצות טוב יותר את הפוטנציאל הקיים בו. בהמשך המאמר יוצגו סיכום והמלצות בראיה עתידית.

¹¹ פנחס נוי, "תהליכים נורמאליים לתחזוקת העצמי – היחס בין עצמי וקבוצה", "שיחות 14", (1999): 12-6.

¹² נ. ג'. רייך, עבודתו של וילפרד ביון על קבוצות, 110-114.

פורום מטכ"ל כאחראי על ניהול הצבא

בפתח פרק זה, נקדים ונאמר כי הניסיון לבחינת היווצרותה של אחריות ניהולית בפורום מטכ"ל מכוון ביסודו לחשיבות שחברי הפורום מייחסים לעצם קיומה ולכוננותם לראות בפורום פלטפורמה לקידום תחומי הליכה בארגון. לאור זאת, ביקשנו לברר בראיונות את מידת החיוניות והרלוונטיות שחשים אלופי צה"ל במסגרת פורום מטכ"ל, והאם הם רואים בו פלטפורמה המאפשרת לבחון יחדיו מטרות וצרכים משותפים, לתאם ציפיות ולקבל החלטות בנושאי ליבה.

מבין הנושאים שנדונו בראיונות בחרנו להתמקד תחילה בטענה שחזרה ועלתה בדבר הקושי של פורום מטכ"ל לנהל באופן מסונכרן ושיטתי את תהליכי בניין הכוח של כלל גופי הצבא. לעניות דעתנו, תחום חשוב זה מבליט אולי יותר מכל את הפער בין המשניות היחסית בה נתפס הפורום בעיני חבריו לבין ההשפעה הרבה שמייצרים אותם אלופים על פעילות הצבא באמצעות הגופים שבראשם הם עומדים.

אמנם המרואיינים עמם שוחחנו חזרו וציינו כי לרמטכ"ל ולסגנו (ולאלופים נוספים) יש ראייה רחבה וכוללת, אלא שמבנה הארגון מקשה על יכולת השליטה והפיקוח שלהם באשר לצרכים הסקטוריאליים ולפיתוחים המתקיימים בכלל גופי הצבא. אלוף (במיל') גרשון הכהן הגדיר את העשייה במטכ"ל כנוכחת בשני רבדים – גלוי וסמוי. לדעתו, פורום מטכ"ל מתנהל כמעין 'Board' – "מעל השולחן", כשלצדו מתקיימים תהליכים חבויים יותר שבהם מתקבלות ההחלטות החשובות באמת. דוגמא נוספת ניתן למצוא בתיאור של אחד ממפקדי חיל האוויר לשעבר שטען כי במטכ"ל מתרחשים "דברים לא הומוגניים". לדבריו, הוא כמפקד זרוע נהג לנהל את צרכיו המבצעיים בעצמו מבלי לשתף את עמיתיו או במילותיו: "מי שחש מתקדם בפיתוח ובעשייה, מרגיש מאוים במטכ"ל – כי שם עלולים לעכב או לסנדל אותו".¹³ סגן הרמטכ"ל, אלוף יאיר גולן, קבע בהקשר זה כי אחד האתגרים הגדולים בניהול המטה הכללי הוא הליחם ב'נחלות' שנוצרו בו לאורך שנים. לטענתו, בצה"ל נבנו עם הזמן ערוצים זרועיים עצמאיים אשר יש בהם גם יתרונות אבל בעיקר חסרונות. כשגורמים שונים במטה הכללי מבטאים חולשה, הזרועות יודעות לנצל זאת היטב, נוצרות פרצות ודברים לא מנוהלים ומתנהלים כמו שצריך. לכן, לפי

¹³ דוגמא לטענות אלה ניתן למצוא גם במאמר שפרסם לאחרונה הפרשן הצבאי של "הארץ", עמוס הראל (הארץ, 14 ביולי 2017) שעסק, בין השאר, בהליך רכישת צוללות עבור חיל הים, ובו מציין הראל כיצד לטענתו יצרה לעצמה זרוע הים "ערוץ תקשורת עצמאי אל לשכת נתניהו בלי לעבור בתחנות הביניים המקובלות".

האלוף גולן, האתגר הגדול של הרמטכ"ל הוא להגדיל את הרבזרועיות ואת התלות ההדדית, באופן שיחייב את הגורמים השונים לדבר אלה עם אלה.

מרבית הטיעונים שהועלו כאן בידי המרואיינים, תלו את הקושי בניהול של מטרות וצרכים משותפים במבנה הקיים של המטה הכללי ובקשרי הגומלין המתקיימים בו. אולם הרושם שהצטבר אצלנו בעקבות הראיונות שערכנו הוא שיש כאן גם שילוב של מסורת רבת שנים מחד, ותלות הדדית שלילית מאידך, ההופך את פורום מטכ"ל לגוף שחבריו אינם חווים אותו כבעל השפעה משמעותית וכקבוצה האמורה להוביל את צה"ל. יתר על כן, רוב המרואיינים טענו כי בצה"ל מתנהלים תהליכים אסטרטגיים דיפרנציאליים המקשים על תעדוף מטרות וצרכים, וכל עוד הדבר לא ישתנה – אין באמת משמעות בהתכנסות קבוצתית של מפקדי גופים אלה. היטיב לבטא זאת תא"ל אבי גיל, מפקד אוגדה 340, במאמרו 'בין הקטבים':¹⁴ "המתבונן בהשתאות, פעם אחר פעם, על היחסים שבין הדרג הצבאי לדרג המדיני, ועל היעדר הבסיס המשותף בנושאים מרכזיים בניהול המערכות, מוטב לו לחפש את חוסר הסכרון וההתאמה בתוך הפיקוד הבכיר של צה"ל".

לצד טענות אלה, חשוב להזכיר את היקפי הביזור שהתפתחו בצה"ל בכל הנוגע לבניין הכוח. נסים חניה תיאר בהקשר זה את התפתחותן של רמות היררכיה נוספות בארגון אשר נועדו לסייע בניהול מחלקות שפיתחו אמצעי לחימה בזרועות ובגופים, בצה"ל ובמשרד הביטחון. חניה כינה את אותם זרועות וגופים כמעין 'סילוים' מבודדים המייצרים תהליכים חוצי-ארגון הנדרשים להיות מתואמים דרך ראש הפירמידה, ולכן נוצר סביבם צוואר בקבוק המקשה על הארגון לתפקד. כתוצאה מכך, קיבלו מחלקות שהיו כפופות למטכ"ל, מעמד עצמאי של אגפים, באופן שהוביל לאיבוד יכולת ההשפעה של המטה הכללי על עיצוב בניין הכוח.¹⁵

בשורה התחתונה של פרק זה, יתכן כי חולשת פורום מטכ"ל היא דווקא בכוחו הפוטנציאלי (ובאיום שהוא מהווה על חלק מחבריו שהתרגלו להתנהל בלעדיו), בעוד שמיצובו הנוכחי שואב מאי יכולתו לייצר הסדרה ותחושה שיש הנהלה אחת המתעדפת את כלל היכולות הארגוניות והמשאבים הנחוצים לפיתוחן.

¹⁴ אבי גיל, "פיתוח הידע ותהליכי למידה מבצעיים – שיח מקדם או שיח מטשטש", *בין הקטבים* 8, (אוגוסט 2016): 77.

¹⁵ נסים חניה, "תמורות במערכת הפיתוח והייצור הביטחונית הישראלית ומידת התאמתה לעידן הנוכחי", *בין הקטבים* 6, (ינואר 2016): 61.

פורום מטכ"ל כמוביל תהליכי חשיבה ארגוניים

נושא נוסף שחזר ועלה בראיונות שערכנו, נוגע במיצוי היכולות האינטלקטואליות והניסיון הנצבר של חברי פורום מטכ"ל, כדי לייצר תהליכי חשיבה ופיתוח ידע שלאורם אמור הארגון להתנהל. אי לכך, ובהמשך ישיר לפרק הקודם, נבקש לבחון את הפוטנציאל הקיים בפורום, בכל הנוגע להובלה של תהליכים מעין אלה בצה"ל וכבסיס להתמקמות כ"הנהלה בכירה" של הארגון.

בראשית הדברים נבקש להדגיש כי לאחרונה הולך וגובר השיח האינטלקטואלי בצבא¹⁶ סביב הצורך בחשיבה מערכתית במטה הכללי. זאת, הן לאור האתגרים המורכבים שעל הפרק והן בשל הפוטנציאל לפיתוח הידע הקיים בחשיבה המערכתית. אלא שלדעתנו שיח זה אינו נותן מענה חד משמעי וברור לגבי מקומו ותפקיד פורום מטכ"ל בהובלה ובהכוונה של תהליכים אלה, ובכך יתמקד הפרק הנוכחי.

במאמרו ב'בין הקטבים', מנה אלוף תמיר הימן¹⁷ ארבע תחנות של עיצוב מושג הלמידה בצה"ל מאז הקמתו. לפיו, התחנה הרביעית החלה בשנת 2012 ומתבטאת, בין השאר, בניסיון להחזיר את העקרונות התיאורטיים של תורת המערכה באופן מפקח, מבוקר יותר ומעשי. אולם, לפי הימן, אחת הבעיות הטמונות בכך היא שתהליך שיקוף המציאות בסביבה אסטרטגית אינו דומה לגיבוש תמונת מצב המתבצע בסביבה טקטית. כאן, לכאורה, ניתן היה למצוא את היתרונות היחסיים בהובלת התהליך בידי פורום מטכ"ל, אלא שהימן מתייחס לדיון הקרוי 'פורום חשיבה רמטכ"לי' כאל מנגנון המתאפיין ב"העתקת הפרוצדורה של הערכת המצב מהסביבה הטקטית ויישומה, ללא התאמות מספיקות לסביבה האסטרטגית".

בדומה לאלוף הימן, גם תא"ל (במיל) מאיר פינקל ואל"ם ערן אורטל הציעו בשני מסמכים שפורסמו בשנים האחרונות כיוונים חדשים לתהליכי החשיבה ופיתוח הידע במטכ"ל. המסמכים הללו ביקשו לראות, בין השאר, במטה הכללי (אך לא דווקא בפורום מטכ"ל) את הגורם האחראי למימוש בפועל של אותן תפיסות, כפי שהציג זאת פינקל במאמרו:¹⁸ "המטכ"ל הוא הגורם האחראי המרכזי להגדרת הצורך

• ¹⁶ ראו למשל מאמריהם של תמיר הימן ואבי גיל שבחנו סוגיה זו לעומקה: "המטה הכללי חלק אי"י, בין הקטבים 8, (אוגוסט 2016); דימה אדמסקי, *תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית* (תל אביב: מערכות, 2012); ערן אורטל, "חדשנות פרדיגמטית בצה"ל? על למידה בהקשרי בנין הכוח, הפעלתו ומה שביניהם", *עשתונות*, 2, (2013); *עיצוב, תהליכי למידה ופיתוח הידע לצרכי פיתוח תפיסות במפקדה הכללית ובמפקדות הראשיות*. מטכ"ל 7-תת-09.

¹⁷ תמיר הימן, "למידה במטה הכללי", *בין הקטבים*, 8, (אוגוסט 2016): 17.

¹⁸ *עיצוב*, 12.

בלמידה, ולהתוויית כיוונים אסטרטגיים ראשוניים לה". אורטל¹⁹ הוסיף על כך וטען שידע חדש מתפתח רק בקרב קבוצת אנשים המקיימת למידה שיטתית משותפת על בסיס חיכוך מתמיד עם המציאות ועם התיאוריה. פינקל ואורטל עסקו גם בנחיצות קיומם של תהליכי חשיבה ממוסדים וקבועים במטה הכללי. פינקל²⁰ הסביר זאת בכך שתהליך פיתוח הידע במטכ"ל אינו נשען רק על הנחות יסוד קודמות של הארגון, אלא על בחינתן והיכולת לפתוח אותן לדיון.

כדי לבחון טענות אלה, ביקשנו לברר האם אמנם מתקיים כיום מנגנון המתקרא 'פורום חשיבה רמטכ"לי המורכב מחברי פורום מטכ"ל ובראשות הרמטכ"ל? התשובות בנוגע לכך אכן לא היו אחידות, אך רוב המרואיינים עמם שוחחנו טענו כי גם אם קיים פורום כזה הוא אינו ממוסד ושיטתי, חסר בו עיסוק עקבי בשיקוף המציאות בסביבה אסטרטגית, והרכבו נקבע בהתאם לצורך ולנושאים שעל הפרק. יתר על כן, אחד המרואיינים אף השווה את פורום החשיבה ליקהילה מדומיינת²¹ וטען כי אין בו מבנה המוגדר לאורך זמן, למרות שהרכב משתתפיו קבוע ומוכר לכל. אל"ים (במיל') עמוס להמן, שהיה יועץ הרמטכ"ל לענייני חשיבה, סבור כי תהליכי למידה וחשיבה במטה הכללי מייצרים דינמיקה המתארגנת באופן עצמאי, ושלקשרים בין רכיביה יש משמעות רבה. גם הוא התייחס ל'רובד הסמוי' בארגון וציין כי "זהו האזור בו מתנהלים תהליכים מעצבי מציאות". לכן, טוען להמן, חשיבה מערכתית הינה אפקטיבית כשרוצים להשפיע על תפיסות האנשים במערכת.

בין השנים 2002-2004 סייע אל"ים (במיל') להמן לרמטכ"ל דאז, משה יעלון, בהובלת פורום חשיבה ממוסד במטכ"ל אשר אפשר פיתוח של ידע ויצירת דירקטיבות לבניין והפעלת הכוח בארגון. תהליכי החשיבה המערכתית במסגרת הפורום עסקו הן בניית תחומי המציאות האסטרטגית והן בניסיון לעצב מחדש תפיסות מבצעיות – היכן שנדרש היה לעשות כן. ואולי לא פחות חשוב – בעצם ההשתייכות לפורום היו טמונים סטטוס ויוקרה שגרמו לרוב אלופי המטכ"ל לרצות ולהצטרף אליו. על תהליכי החשיבה בעידן הרמטכ"ל יעלון, כתב במאמרו תא"ל אבי גיל: "יעלון ביקש למצב עצמו כרמטכ"ל באופן שונה, ובניגוד לקודמיו שהתרחקו מליבת העשייה, החליט להוביל את מרבית תהליכי פיתוח הידע. לאור הבנתו את חשיבות

¹⁹ אורטל, חדשנות פרדיגמטית בצה"ל, 10.

²⁰ פינקל, תפיסת תהליכי הלמידה, 9.

²¹ תיאורית 'קהילות המדומיינות' (Imagined Communities) של אנדרסון (Anderson, 1991), הגדירה גוף חברתי-תרבותי כקהילה מדומיינת שהחברים בו מתנהלים בעולם ערכים משותף, ושעריה נפתחים לפי מידת העניין שאחרים רלוונטיים מוצאים בה או שהיא מוצאת בהם.

למידת המנהיג, השקיע יעלון זמן רב בהכנות למפגשי החשיבה ובדיוני החשיבה עצמם.²²

מרואיניים נוספים למאמר זה הדגישו את חשיבותם של תהליכי חשיבה מעין אלה בשל יתרונות קוגניטיביים יחסיים שאמורים להיות מצויים בקרב אלופי המטכ"ל. כך למשל, אלוף יאיר גולן, סגן הרמטכ"ל, טען שבדרגים אלה נדרש אומץ לב מחשבתי אשר יתבטא ביכולת ובנכונות של אלופי צה"ל ליצור תפיסות ויוזמות משלהם ולהותיר חותם אינטלקטואלי ברור ומאתגר. גולן הדגיש בדבריו כי יש אף לחייב את אלופי המטכ"ל בכתובה עצמית של התפיסות המובילות בארגון, ולא להסתפק בכך שיאשרו תפיסות קיימות או שיבזרו את הליך הכתיבה לגורמים הכפופים להם. גם אלוף (במיל') יעקב אור אשר עסק, בין השאר, בפיתוח ובניהול הידע במטה הכללי בהיותו בעבר רח"ט תוה"ד, סבור כי פורום מטכ"ל אכן מהווה קבוצה של קצינים בעלי ידע, חכמה וניסיון עצום שחשוב להיעזר בו. ובכדי שכל אלה ינותבו לתהליכי חשיבה סדורים שירחיבו את מעגל הידע הקיים, נדרשת בנייה של מנגנון מהותי, אשר יאפשר עיסוק נרחב בחשיבה אסטרטגית הרלוונטית לצרכי הארגון.

במקביל לכך, הצביע השיח האינטלקטואלי בנושא גם על קשיים שונים המעכבים תהליכי חשיבה במטה הכללי בכלל, ואת מעורבות פורום מטכ"ל בהם בפרט. כך, למשל, אלוף תמיר הימן תיאר במאמרו כיצד בהיותו רח"ט תוה"ד הוא ספג ביקורת על כך שהוביל תפיסות מבצעיות של הפעלת הכוח במקום המפקדים עצמם. הימן ציטט בהקשר זה קצין בכיר במטכ"ל שאמר, בין השאר: "כך לא לומדים [...] בשביל להשתנות אנו צריכים לעשות זאת בעצמנו, בהובלה אישית של הרמטכ"ל".²³ אדמסקי התייחס גם הוא לקשיים מעכבי למידה וטען במאמרו כי "הנטייה לכיוון של עשייה הכשירה את הצבא להוקיר את הגישה האינדוקטיבית,²⁴ שבה הפרקטיקה והידע הפרוצדורלי קודמים לתפיסות מעמיקות [...] וככתוב בתורה 'נעשה ונשמע', אצל הישראלי ככלל, והעוסקים בענייני צבא בפרט, מעשה קודם להבנה".²⁵ אורטל הוסיף על כך, שחשיבה עקרונית מחייבת במהותה התבוננות ארוכת טווח, בעוד שנטיית הצבא לעסוק ב"כאן ועכשיו" מייצרת מיקוד קונקרטי ומעשי יותר.²⁶

²² אבי גיל, פיתוח הידע ותהליכי למידה מבצעיים, 82.

²³ הימן, למידה במטה הכללי, 19.

²⁴ לקחת מהמקרה הפרטי ולהסיק על הכלל.

²⁵ אדמסקי, תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית, 176.

²⁶ אורטל, חדשנות פרדיגמטית, 13.

בשורה התחתונה, הפרק הנוכחי התייחס לתהליכי החשיבה ופיתוח הידע במטכ"ל, לאו דווקא מתוך בחינת המהות ומשמעות הידע, אלא יותר בהתבונן על המנגנונים והתהליכים העשויים לייצרו ועל מקום פורום מטכ"ל בכל הנוגע אליהם. בהקשר זה, אנו סבורים כי בכדי להוביל תהליכי חשיבה אפקטיביים, מתחייב שבפורום מטכ"ל תיווצרנה תחושות של קבוצת עבודה ושל תלות הדדית חיובית, שתאפשרנה חוויית משמעות ועשייה משותפת. בד בבד, יש לזהות את הערך המוסף שמייצר כל אחד מהאלופים ולתעל אותו לתחומים שיש לו בהם יתרונות יחסיים. משמעות הדבר היא שגם הרכב חברי הפורום, בדגש על תרומתם לחשיבה משותפת, הינה סוגיה שיש לקחת בחשבון בתהליכי קבלת ההחלטות לבחירת הדרג המוביל.

הליך הבחירה והמינוי של אלופים בצה"ל

זווית התבוננות נוספת שבחרנו להתמקד בה כתחום משלים, עוסקת בשאלה: כיצד נכון לבחור ולמנות אלופים בצבא? ומכאן גם להרכיב את פורום מטכ"ל. חשיבות נושא זה אינה מוטלת בספק, היות שמדובר בסימון קבוצת האנשים המובילה בארגון, ובצה"ל הוא אף מקבל משנה תוקף שכן הקידום בו מתבצע מבפנים ופורום מטכ"ל מורכב מקצינים שצמחו מתוך המערכת ושמוכרים לכל. נקדים ונאמר שאין חולק שלהליך קבלת ההחלטות העוסק בקידום ברמות כה בכירות מגיעים קצינים מוכשרים ועתירי הישגים, ועדיין חשוב לשאול: האם בבחירת האלופים נבדקות גם יכולתם להפוך חלק מהנהלה בכירה בארגון ותרומתם הפוטנציאלית כחברים ב"קבוצה" (פורום מטכ"ל) או ששיבוצם נגזר רק על בסיס הישגי העבר שלהם ובחינת התאמתם לתפקיד ולדרגה כאינדיבידואלים?

באוגוסט 2010 פורסם דו"ח מבקר המדינה שבחן היבטים שונים הקשורים להליך המינוי של הקצונה הבכירה בצה"ל. הדו"ח התמקד בחשיבות קיומן של אמות מידה להליך המינוי, של תהליכים שיטתיים לבחינת התאמה ושל קריטריונים לקידום מועמדים לתפקידי הקצונה הבכירים ביותר – בדגש על הקידום לדרגת אלוף. דו"ח המבקר העלה לסדר היום את חשיבות הבחינה המחודשת של תהליך מינוי הקצונה הבכירה בצה"ל ויתר על כן, הוא עורר גם בתוך הצבא את המודעות לנושא.²⁷ כך, למשל, התייחס לכתוב בדו"ח הרמטכ"ל לשעבר גבי אשכנזי בעודו מכהן בתפקיד הרמטכ"ל, בדיון בוועדת הכנסת לענייני ביקורת המדינה: "לגבי מינוי האלופים, אני מקבל את המלצות המבקר, לעגן את התהליך בכתב. צה"ל סיים לבחון את אמות

²⁷ פרוטוקול דיון ועדת הכנסת לענייני ביקורת המדינה מיום 10 בינואר 2011, עמ' 7.

המידה להתאמה לאלוף – בדגש על גיל, הכשרה, מסלול תפקידים ונתונים תומכים.²⁸

הפ"ע 3.0228, קובעת כי הרשות הממנה קצינים בצה"ל בדרגה של אל"ם לפחות היא הרמטכ"ל, ואילו הרשות המאשרת היא שר הביטחון. תהליך מינוי קצינים בדרגי תא"ל ואל"ם מתקיים במסגרת דיוני שיבוצים הנערכים בראשות הרמטכ"ל. מדובר במנגנון שיטתי אשר דו"ח מבקר המדינה התייחס אליו במילים הבאות: "בהליך המינוי לדרגות בכירות, בין סא"ל לתא"ל, מתקיים תהליך מובנה וסדור".²⁹ אלא שלמרות השיטה והסדר הקיימים בתהליכים אלה, כשעוסקים בקידום לדרגת אלוף מצטמצם מאד השימוש בקריטריונים אחידים ובנתונים תומכים. כאן כבר מדובר בהליך סגור ורגיש ששותפים לו רק הרמטכ"ל ושר הביטחון, וייתכן שחסר בו מידע העשוי לסייע בקבלת ההחלטות. אמנם, מדובר באוכלוסייה קטנה מאד של מועמדים המוכרת היטב לרמטכ"ל (אף שלא בהכרח לשר), ברם גלוי וידוע כי הליך זה גם מושפע בחלק מהמקרים מטיב היחסים בין השניים.³⁰ יתר על כן, היות שמדובר בדרג כה בכיר שרק מעטים משתייכים אליו, יש לשאול: האם הצלחות בעבר ו'כרטיס עבודה מלא', הם תנאי מספק כדי להיות אלוף בצה"ל?

לעניות דעתנו, ניסיון להגדיר הצלחה בתפקידים קודמים כבסיס לקידום עלול להיות אפקטיבי פחות דווקא בדרגים הבכירים שכן מושג זה ניזון בדרגים אלה לא פעם מדימויים ומפוליטיקה ארגונית מוגברת, ואינו בהכרח מכיל הגדרות אחידות. יתר על כן, ארגון היודע לייצר תהליכי קידום ושיבוץ מקצועיים ושיטתיים בדרגים הנמוכים יותר – מחויב לראות במינוי בכיריו דוגמה לכלל המשרתים בו.

כיום ניתן למצוא בצבאות המערב שיטות קידום ותהליכי קבלת החלטות המכוונים לדרגים בכירים ביותר.³¹ צה"ל מנהל גם הוא הליך שיבוץ שיטתי ואף נחשב מתקדם בתחומו בכל הנוגע להפעלת כלי הערכה ושימוש בנתונים תומכים. ברם, כאמור, הליך הקידום לדרגת אלוף בצבא טרם הגיע למיצוי מיטבי. לאור זאת, ניתן להמליץ על שני צעדים שיתכן שיש ביכולתם לשנות את המצב הקיים: האחד, לקבוע אמות מידה וקריטריונים ברורים לקידום לדרג האלוף בצה"ל. השני, לבחון את

²⁸ שם, שם.

²⁹ מבקר המדינה, דו"ח מבקר המדינה בנושא הליך המינוי של הקצונה הבכירה בצה"ל (ירושלים, 2010), 40.

³⁰ ראו למשל, עמוס הראל, "האם קידומו של אלוף פיקוד המרכז נחסם מסיבות פוליטיות?", "הארץ", 1 במאי 2014.

³¹ ראו למשל, יוסי היימן, קידום באמצעות ועדות מינויים: אלטרנטיבה לדרך הקידום הקיימת בארגונים צבאיים (צה"ל, מבי"ל, המרכז למחקר אסטרטגי ומדיניות, 2007); מירב דרוק, הערכה וקידום בצה"ל ובצבאות זרים (צה"ל, ממד"ה – ענף הערכת קצונה בכירה, 2006), 32-36.

המנגנונים הארגוניים הנדרשים כדי לתמוך בהליך זה, בהיבטים של שימוש בנתונים רלוונטיים, הגברת הנראות והשקיפות, ועוד.

בפברואר 2012 הפיצה רמ"ח הסגל באכ"א טיוטא לנוהל הליך מינוי אלופים בצה"ל. בטיוטא נכתב כי "מטרת נוהל זה להסדיר את תהליך אישור מינוי אלופים בצה"ל". בהמשך מופיעות בטיוטא אמות מידה אישיות וארגוניות למינוי, וכן פרק 'שיטה' שבו מופיע פירוט תהליך המינוי בשלושה שלבים. אחד השינויים המשמעותיים בטיוטא טמון בהצעה לשימוש בנתונים תומכים בהליך מינוי האלופים (שלב ג' סעיף ו).³² אלא שטיוטא זו טרם הפכה לנייר רשמי ומחייב, וגם המלצות מבקר המדינה לא יצרו עדיין את השינוי המתבקש בכל הנוגע להליך מינוי האלופים בצה"ל.

מעבר לכך, נשאלת השאלה: איך נכון לבנות קאדר אלופים, שימצה את יכולותיו גם כקבוצה, ולא רק כבודדים. אלוף (במילי) יעקב אור, הציע שלושה קריטריונים למינוי אלופים בצה"ל: שיתאימו לפקד על המסגרת עליה הם ממונים; שישתלבו בפורום מטכ"ל מבחינה חברתית וביכולת לבטא ראייה מופשטת במגוון תחומים; ושיהוו פוטנציאל לתפקידי אלוף נוספים (ובמידת האפשר גם לרמטכ"לות). אלוף יאיר גולן, סגן הרמטכ"ל, טען כי חשוב שהגדרות אלה יתבוננו לא רק על מגוון התפקידים שאלוף לעתיד יוכל לבצע לאור הרקע שלו, אלא גם על הפוטנציאל הקוגניטיבי שלו ויכולתו לייצר ערך מוסף מוכח עבור כלל הצבא בתחום זה. גולן אף סבור שיש לקבל החלטות אמיצות במינוי אלופים לעתיד בשלב מוקדם יותר ("למשל, בעת שאנחנו בוחרים מח"טים סדירים חשוב שנבין שבסבירות גבוהה אנו ממנים את דור האלופים הבא, ועלינו לעשות זאת עם יותר מחשבה ובחרדת קדש"). אלוף (במילי) גרשון הכהן הוסיף כי חשוב שהרכב האלופים יכלול הן את מי שמסוגל להוביל גופים עם עצמה ארגונית והן דמויות עם משקל סגולי מבחינה אישיותית. בשורה התחתונה, בדומה לנושאים הנוספים שנדונו כאן, גם הליך מינוי האלופים נראה כתחום שטרם הגיע לידי מיצוי, וגם לכך יש השפעה (ישירה או עקיפה) על תפקודו והתנהלות פורום מטכ"ל כהנהלה הבכירה של הצבא.

סיכום והמלצות

המאמר הנוכחי מציג מספר זוויות התבוננות על פורום מטכ"ל בצה"ל, מתוך ניסיון להבין האם פורום זה מתנהל ופועל כהנהלה בכירה בארגון – על כל המשתמע מכך –

³² 'נוהל הליך מינויים בצה"ל', מחלקת הסגל באכ"א (טיוטא, סימוכין – כ"א 93461).

ועד כמה החברים בו (בהווה ובעבר) חווים עצמם כחלק מההנהלה של הצבא. הבסיס התאורטי שעליו מושתת המאמר טוען שכדי שאוסף של אנשים ימצה יכולותיו במסגרת משותפת, על חבריו להרגיש חלק מקבוצה, וביניהם צריכה להתקיים תלות הדדית חיובית. לעומת זאת, נטען, שבהינתן תחושה של תלות הדדית שלילית עלולות להיווצר תופעות שונות של אינדיבידואליזציה ותחרות בין המשתתפים למסגרת הנתונה. תופעות אלה תפגענה ביכולתה לעמוד ביעדיה ולמצות את יכולותיה כקבוצה.

לצורך כתיבת המאמר רואינו ארבעה עשר קצינים בדרגת אלוף (בקבע ובמילואים) ואנשים רלוונטיים נוספים. כל המרואיינים התבקשו להתייחס להתנהלות פורום מטכ"ל בהיבטים שונים. מהראיונות עלו ממצאים עקביים שלפיהם הפורום אינו מתפקד כהנהלה בכירה, וחבריו אינם רואים בו סוג של קבוצה בעלת תלות הדדית חיובית. הסיבות שהעלו המרואיינים לממצאים אלה היו ברוב המכריע של המקרים מערכתיות ולא פרסונליות, ויצרו תחושה כי הן משלבות בתוכן מסורת שהשתרשה ותלות הדדית שלילית המתקיימת בתוך הפורום ולאורך השנים. היטיב לתאר זאת רמטכ"ל לשעבר, שטען כי "המכנה המשותף היחיד בפורום מטכ"ל הוא הדרגות על הכתפיים ותחושות הבכירות והיוקרה שהן מייצרות, ותו לא, ולכן קשה לצפות לעשייה מסונכרנת כל עוד זה האקלים בו הדברים נעשים".

נחזור ונדגיש כי אין מטרת המאמר לבקר את פורום מטכ"ל על אופן התנהלותו, אלא להעלות מספר המלצות שיתכן ויסייעו בעתיד לפורום להתנהל כהנהלה בכירה ולממש את הפוטנציאל הקיים בהקשר זה. להלן המלצותינו:

באשר לאחריות פורום מטכ"ל על ניהול הצבא – ממצאי הראיונות העלו כי במטה הכללי ניכר קושי מובנה בניהול מסונכרן של תהליכים מרכזיים ובראשם תהליכים העוסקים בבניין הכוח בכלל גופי הצבא. נושא חשוב זה הבליט, לעניות דעתנו, את הפער בין המשניות היחסית שבה נתפס פורום מטכ"ל בעיני חבריו, לבין ההשפעה הרבה שמייצרים אותם אלופים על פעילות הצבא באמצעות הגופים שבראשם הם עומדים – השפעה שאינה מנוהלת ומסונכרנת די הצורך. זאת ועוד, מהראיונות עלה כי אלופים המפקדים על גופים "חזקים" ובעלי אמצעים עשויים לחוש ששיתוף פעולה במסגרת פורום מטכ"ל מקטין מעוצמתם, ומעדיפים לקדם את האינטרסים של הגוף שעליו הם אמונים בדרכים אחרות (או כפי שכונה זאת אחד המרואיינים – "בדרכים עוקפות").

לאור זאת, ההמלצה היא לקדם תהליכים רבזרועיים משותפים שיצמצמו את הביזור הקיים בתחום בניין הכוח ושיחזקו את המטה הכללי כגוף המנהל את הצבא. תהליכים אלה אמורים להגביר את התעדוף והשליטה בנוגע לערוצי פיתוח יקרים ומתקדמים – המתקיימים כיום ללא בחינת מספקת של המשמעויות הנגזרות מהם. המלצה זו, הנראית פשוטה לכאורה, הינה רגישה ומורכבת שכן ביכולתה לפגוע בנכסים ובעוצמות הפנימיות שהצטברו בזרועות ובגופי הפיתוח השונים. עם זאת, ניכר שטרם נעשה די על מנת לצמצם את אותן 'נחלות' שנוצרו בארגון, והגברת כוח המטה הכללי בניהול תהליכים אלה עשויה לאורך זמן גם ליצור תלות הדדית חיובית בתוך פורום מטכ"ל.

כאן חשוב להדגיש, כי לנושא זה עשויה להיות השפעה מכרעת על תפקוד המטה הכללי גם בהיבטים של הפעלת הכוח, היות ומה שלא עובד באופן מנוהל ומסונכרן בעת שגרה עלול להתנהל עוד פחות טוב מכך במצבי חירום. שכן, גם אם חברי פורום מטכ"ל אינם רואים עצמם כקבוצה ואינם חווים תלות הדדית בינם לבין חבריהם, עדיין בזמן אמת הם עשויים להיות תלויים זה בזה. משמעות הדבר שתחושת שותפות בנושאי בניין הכוח צפויה להשפיע על הפורום גם בהיבטי הפעלת הכוח. ברם, שותפות כזו תקום או תיפול בהתאם לחשיבות שחברי פורום מטכ"ל מייחסים לעצם קיומו, ולנכונותם לראות בו פלטפורמה לתעדוף צרכים, לתיאום ציפיות ולקבלת החלטות משמעותיות.

גם בתחום של הובלת תהליכי חשיבה בידי פורום מטכ"ל – נדרש לדעתנו להקים מנגנונים פורמליים וממוסדים, בראשות הרמטכ"ל, אשר ימצו את הפוטנציאל של חברי הפורום. כפי שתואר כאן, היו בעבר ניסיונות לבניית תהליכי חשיבה פנימיים במסגרת הפורום ומחוץ לו, ולמרות שניהולם ותחזוקם לאורך זמן לא היו פשוטים – היה בהם משום ערך מוסף. עובדת היעדר פורום חשיבה מובנה וקבוע לאלופים בשנים האחרונות מעידה על המורכבות והרגישות הפוליטית המתקיימות תמידית במרחב המטכ"לי, אולם העיסוק בנושא במסגרת המאמר חזר והבליט את חשיבות הקיום של מנגנון כזה כמוביל תפיסתי ואת היתרונות הפוטנציאליים הטמונים בו.

לאור זאת, המלצתנו היא לייצר מנגנוני חשיבה קבועים ורצופים במטה הכללי, בראשות הרמטכ"ל, אשר יקדמו תהליכים אסטרטגיים ויאתגרו את הנחות היסוד של הארגון. ביכולתם של מנגנונים אלה לייצר קשרים פנימיים וערך מוסף ייחודי ולגרום לאלופי המטכ"ל לרצות להשתייך אליהם ולהשפיע באמצעותם, ובעיקר – לעצב דרכם את המציאות האסטרטגית בה הצבא פועל.

באופן ספציפי נמליץ לקיים תהליכי חשיבה בפורום מטכ"ל בשני מבנים עיקריים:

1. פורום חשיבה רמטכ"ל שבו ייטלו חלק מספר אלופים ורלוונטיים נוספים, חלקם קבועים וחלקה משתנים, בהתאם לנושאים שיידונו.

2. קבוצות חשיבה מצומצמות ותלויות הקשר בראשות הרמטכ"ל – לכל אחת מהן משתייכים אלופים קבועים, ואליהם מצטרפים רלוונטיים נוספים על פי הצורך. העיסוק בתחום של הליך בחירת ומינוי אלופים – נועד להשלים את שני הנושאים שקדמו לו. שכן היכולת לייצר בפורום מטכ"ל תחושה של "קבוצה" נובעת במידה רבה מהרכב האלופים ומיכולתם לשתף פעולה סביב אתגרים וצרכים משותפים – מעבר לתפקידים כמפקדי זרועות, פיקודים או אגפים במטכ"ל.

אין מחלוקת שלהתמודדות על קידום לדרג האלופים מגיעים רק מפקדים מוכשרים ועתירי הישגים. ברם, העיסוק במינוי אלופים מתמקד מדי לטעמנו בהישגי העבר של המועמדים ובמידת התאמתם לתפקיד ספציפי, ופחות מכך (אם בכלל) בהיותם קבוצה מובילה וחלק (רשמי או בלתי רשמי) מההנהלה הבכירה של צה"ל. טענה זו מקבלת משנה תוקף גם לאור הליך המינוי עצמו אשר למרות היותו עוסק בקידום ובשיבוץ לתפקידים הבכירים ביותר בארגון (על כל הרגישות הנגזרת מכך), עדיין לא נמצאה נוסחה לקיימו באופן השיטתי, המבוקר והמקצועי ביותר שניתן – ולכך עשויה להיות גם השפעה באשר ליכולת להתבונן על הרכב הפורום כ"שלם".

לאור זאת, ההמלצה היא לתת הדגש רב יותר ל"תמהיל" של הרכב האלופים, באופן שיאפשר תכנון נכון של תפקידי האלוף הראשונים עבור מועמדים פוטנציאליים להובלת הצבא, והשקעת מחשבה במידת התאמתם של אותם מועמדים להוות חלק מפורום מטכ"ל כחברי ההנהלה הבכירה של הארגון. בד בבד, חשוב לממש וליישם בפועל את המסמך שהפיצה זה מכבר רמ"ח הסגל (ינוהל הליך מינוי אלופים בצה"ל). מסמך זה מציע הליך המכיל אמות מידה אישיות וארגוניות למינוי אלופים, תוך הקפדה על נראות ושימוש בנתונים תומכים – כמקובל בהליך המינוי הקיים בכל הדרגים הנמוכים יותר.

לסיכום, ראיית פורום מטכ"ל כהנהלה הבכירה של הצבא אינה תנאי בל יעבור. פורום זה התנהל במבנהו ובמאפייניו הנוכחיים לאורך שנים וביכולתו להתקיים כך למשך זמן רב נוסף. עם זאת, נראה כי שינוי באשר לתפקיד הפורום והפיכתו לקבוצה המנהלת הלכה למעשה את צה"ל, עשויים להביא למיצוי טוב יותר של הפוטנציאל

הקיים בו, לפחות באותם התחומים שנדונו במאמר זה (אחריות ניהולית ומטרות משותפות; הובלת תהליכי חשיבה ארגוניים; והליך בחירת ומינוי אלופים).
נחזור ונדגיש שחשיבות פורום מטכ"ל כהנהלה בכירה וכקבוצה שחבריה חשים תלות הדדית חיובית, אינה מסתכמת רק בתפעול יעיל יותר של בניין הכוח בשגרה. אמנם, עצם קיום הפורום הינו אמצעי ולא מטרה. אולם קבוצה היא מסגרת העשויה לעודד רעות, ותלות הדדית חיובית מייצרת ברוב המקרים ערבות הדדית, ותחושת שותפות בשגרה מחזקת את שיתוף הפעולה גם בעת חירום ולחימה. ובשורה התחתונה – פורום מטכ"ל יכול וצריך להיות שלם הגדול מסכום חלקיו.

מקורות

- אדמסקי, דימה. *תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית*. תל אביב: מערכות, 2012.
- אוסטפלד, זהבה. (1994), *צבא נולד* (כרך ראשון). משרד הביטחון – ההוצאה לאור.
- אורטל, ערן. "חדשנות פרדיגמטית בצה"ל: על למידה בהקשרי בנין הכוח, הפעלתו ומה שביניהם," *עשתונות* 2 (2013) מבי"ל, צה"ל.
- גיל, אבי. "פיתוח הידע ותהליכי למידה מבצעיים – שיח מקדם או שיח מטשטש". *מתוך: בין הקטבים, גיליון 8, צה"ל: מרכז דדו, אוגוסט 2016, 104-75*.
- דרוק, מירב. *הערכה וקידום בצה"ל ובצבאות זרים*. ענף הערכת קצונה בכירה, ממד"ה 2006.
- הימן, תמיר. "למידה במטה הכללי". *מתוך: בין הקטבים, גיליון 8, צה"ל: מרכז דדו, אוגוסט 2016, 11-30*.
- היימן, יוסי. *קידום באמצעות ועדות מינויים: אלטרנטיבה לדרך הקידום הקיימת בארגונים צבאיים*. צה"ל, מבי"ל, המרכז למחקר אסטרטגי ומדיניות 2007.
- הראל, עמוס. "האם קידומו של אלוף פיקוד המרכז נחסם מסיבות פוליטיות?". *הארץ*, 1 במאי 2014.
- חניה, ניסים. "תמורות במערכת הפיתוח והייצור הביטחונית הישראלית ומידת התאמתה לעידן הנוכחי". *מתוך: בין הקטבים, גיליון 6, צה"ל: מרכז דדו, ינואר 2016, 39-88*.
- לוי, קורט. *ישוב קונפליקטים*, תל אביב: כתר, 1989.
- נוי, פנחס. "תהליכים נורמאליים לתחזוקת העצמי – היחס בין העצמי והקבוצה". *שיחות* 14, 1999.
- עיצוב, תהליכי למידה ופיתוח הידע לצרכי פיתוח תפיסות במפקדה הכללית ובמפקדות הראשיות. מטכ"ל 7-תת-09.
- רייך, נ. ג'. "עבודתו של וילפרד ביון על קבוצות", *מתוך: הנחיית קבוצות – מקראה*. נערך בידי רוזנוסר, נ. ונתן, ל, ירושלים: 1970.
- שמיר, א. (2012), *תולדות המטה הצבאי*. המרכז ללימודים צבאיים, המכללה לפקוד ומטה.
- Hill, G.W. (1982), "Group versus individual performance: Are N+1 heads better than one?" *American Psychological Association* 1982, Vol. 91, No. 3.
- Kerr, N. & Meyerson, L., "Independence as a Goal and a Value of People with Physical Disabilities". *Rehabilitation psychology*, 32(3) (1987): 173.

מסמכים

- דו"ח מבקר המדינה בנושא הליך המינוי של הקצונה הבכירה בצה"ל (2010).
- הוראת הפיקוד העליון 2.0101 (סעיף 1 ח).
- נוהל הליך מינויים בצה"ל. מחלקת הסגל באכ"א (טיוטא, סימוכין – כ"א 93461).
- פרוטוקול דיון ועדת הכנסת לענייני ביקורת המדינה מיום 10.1.2011.
- רז, נ. (2005), "איך הפכה קבוצה למושג פסיכולוגי?" <http://www.hebpsy.net/articles.asp?id=519>

המנגנון המסדר או המנגנונים המאפשרים? כיצד גנרלים ומפקדות מבינים את ה"מצב"

יצחק בנבניסטי ומתניה צחי¹

מבוא²

במהלך אחד מתרגילי מפקדות הפיקוד המרחבי שהתקיימו בשנה החולפת, כונס פורום חשיבה בראשות מפקד הפיקוד ובהשתתפות מפקדי האוגדות. במהלך הפורום הוחלט על שינוי משמעותי בתוכנית הפיקודית. המפקדים שקיבלו את הפקודה הפיקודית החדשה, שהופצה מספר שעות לאחר הדיון, הופתעו לגלות שהתכנית הפיקודית נותרה כפי שהייתה. עובדה זו גרמה לבלבול רב בקרב המפקדים והמפקדות, מפני שהתוכנית שהופצה לא תאמה את שנקבע בפורום החשיבה. היעילות המבצעית של המערכת כולה נפגעה, ויותר מכך – האמון המקצועי במערכת נפגע.

תופעות מסוג זה מוכרות למפקדים ולקציני מטה. התהליכים המבצעיים במפקדות סובלים לעיתים מכפילות ומחוסר תיאום הגורמים לעיכובים במימוש התוכניות המבצעיות והמפריעים ביישום החלטותיהם של המפקדים. מאמר זה מתחקה אחר הסיבות המבניות הגורמות לבעיות מסוג זה ואחר בעיות אחרות ומציע כלים מעשיים למניעתן.

המאמר עוסק בשני נושאים בעבודת המפקדות הרלוונטיים לבעיות אלו: **הנושא האחד הוא יצירת משמעות (Sensemaking)**. נושא זה מוצע במאמר כגישה לתיאור תהליך הפוי"ש בצה"ל ולהבנתו באופן שונה מגישת מעגל הפוי"ש המפורטת בתורת הלחימה של צה"ל; **והנושא השני הוא אבחון שני מנגנונים שמפעילים המפקדים והמפקדות לשם יצירת המשמעות**, קרי להבין את תמונת המצב ולממש את ההחלטות לגביה – מנגנון מסדר ומנגנונים מאפשרים.

המנגנון המסדר הוא רצף מופעים (הערכות מצב, קפי"קים או דיוני מטה לחלוקת משאבים) שמקיימים המפקד והמפקדה ושעניינו אכיפת תהליכים סדורים ושיטתיים להפקת משמעויות. **המנגנונים המאפשרים הם** אוסף מופעים (פורומי

¹ רס"ן יצחק בנבניסטי הינו הפסיכולוג הצבאי של אוגדת המפץ, סא"ל מתניה צחי הוא רע"ן ההדרכה והתרגילים בחטיבת התורה וההדרכה.

² המחברים מבקשים להודות לאלוף יאיר גולן, על קריאת טיוטת המאמר ודיוקה, לתא"ל יעקב בנגי, מפקד אוגדה 36, ולעורכי 'בין הקטבים' שהדיונים איתם טייבו את המאמר ואת הטענות המופיעות בו.

חשיבה, התייעצויות מפקדים וכדומה) שמקיימים המפקד והמפקדה ושעניינם בירורי עומק. המנגנון המסדר מאפשר למפקד להשפיע רוחבית על כל היחידה והוא לרוב מוכוון תוצאה, ואילו המנגנונים המאפשרים מאפשרים למפקד התלבטות, העמקות ובחינת רעיונות חדשים בפורום נוח ואינטימי. המפקדים נדרשים לשלב בין המנגנונים האלו בעבודתם ובעבודת המפקדה באיזונים הנכונים, לשם יצירת משמעות מדויקת, קרי להבנת המצב ולהחלטות נכונות.

בחלקו הראשון של המאמר תוצג תיאוריית יצירת המשמעות והיתרון שהיא מביאה למפקדים בצה"ל. בחלק השני של המאמר יתוארו שני המנגנונים שנמצאו במחקר – המנגנון המסדר והמנגנונים המאפשרים – יחסי הגומלין ביניהם והכשלים במימושם. החלק השלישי יוקדש לסיכום ולהמלצות לעבודת המפקד והמטה.

הערכת המצב והפקת משמעות

תורת הפוי"ש בצה"ל מחלקת את עבודת המפקד והמפקדה לכמה שלבים עוקבים שהם: **הערכת מצב** (ניתן להבחין בתוכה בין שלב 'תמונת המצב' לשלב 'הערכת המצב'), **החלטות** – **פקודה** (או תוכנית) ו**בקרה על המימוש**, וחוזר חלילה.³ ברמות הבכירות יותר שבהן נדרשים כלים אחרים למפקד, נהוג להבחין בין עיצוב, תכנון וניהוג. בנוסף לכך התורה רואה במפקדה גורם המסייע למפקד במימוש השלבים האלה, בעיקר בגיבוש תמונת המצב, בגיבוש הפקודה ובקרה על מימוש ההחלטות. עם זאת, תורת הפוי"ש, ובמידה רבה גם גישת העיצובתכנון-ניהוג, אינה מגדירה את המנגנונים שמפעיל המפקד בכדי לקיים את מעגל הפוי"ש. משום כך התורה וגם המחקר, חסרים כלים מעשיים לסייע למפקד בארגון המפקדה כך שיצטמצמו הליקויים בעבודתה ותימנענה הבעיות שהודגמו בתחילת המאמר.

יצירת משמעות (Sensemaking)⁴

"יצירת משמעות" (Sensemaking) הינה קבוצה של תיאוריות מתחום הפסיכולוגיה הארגונית המשמשות לתיאור פעולת הארגון להבנת המתרחש, במיוחד לנוכח שינויים משמעותיים ומפתיעים – בתוך הארגון או מחוצה לו – ולהתארגן מחדש מול

³ תורה בסיסית מטכ"לית **פיקוד ושליטה** (אמ"ץ-תוה"ד אוקטובר 2006), 58. מבנה זה מבוסס על מודל ה-ODA Loop של Boyd. ראו:

Boyd, J.R., *A discourse on winning and losing* (Air University Library Maxwell Air Force Base, AL, 1987).

⁴ המונח מתורגם לעברית במספר אופנים: 'הפקת משמעות', 'הבניית משמעות', 'הענקת משמעות', 'עיצוב המציאות' ועוד. ההבדל בין ההגדרות הללו נובע בעיקר מהגישה התיאורטית ומשדה המחקר ופחות מהרעיון העומד בבסיס המושג. במאמר הנוכחי בחרנו במונח "יצירת משמעות" כמייצג את התהליך הקיים בבירור המציאות והחידוש הפוטנציאלי הטמון בתהליך זה.

שינויים אלו.

תהליכי יצירת משמעות נחקרו בקרב ארגונים מגוונים, החל מבנקים דרך תזמורות ועד יחידות צבאיות טקטיות.⁵ הוא מתרחש כאשר חברי הארגון מוצאים עצמם בפני אירועים, נושאים ופעולות אשר הם מוצאים כמפתיעים או מבלבלים,⁶ ובמהותו הוא תהליך של הבנייה חברתית שבו חברי הארגון מנסים לפרש ולהסביר את הרמזים אותם הם מקבלים מהסביבה דרך אינטראקציות שלהם אחד עם השני.⁷ יצירת משמעות נחשב למאמץ קריטי בארגון,⁸ במיוחד בזמנים דינאמיים וסוערים שבהם הצורך להבין את המתרחש ולפעול בצורה מתואמת חשוב ומאתגר במיוחד.⁹ יצירת משמעות הוא מונח חלופי למעגל הפו"ש התורתי. בעוד שמעגל הפו"ש הוא תיאור מכניסטי של שרשרת פעולות עוקבות, הרי שיצירת משמעות מציע כלים תיאורטיים מורכבים יותר לתיאור התהליכים המתרחשים במפקדה, לרבות אצל המפקד. למשל, אחד החוקרים המובילים בתחום, קליין, מציע את **המסגרת** (Frame) ככלי של המפקד להבין ולהסביר את ה"מצב", ולקבוע את ההתארגנות מולו (במקום 'הערכת מצב'). המסגרת נקבעת לאור האופן שבו המפקד מבין את המצב, ועל רקע ידיעותיו הקודמות ותפיסות עולמו. לכל מצב ישנן כמה מסגרות אפשריות, בדומה לדפ"אות שמציב הקמ"ן. כל דפ"א מהווה מסגרת, וכל אחת גם מחייבת סט פעולות שונה.

על פי קליין, תהליך יצירת המשמעות מכיל שלושה תפקודים (פונקציות), המופעלים על ידי המפקדים והמפקדות בכדי להתאים בין הציפיות לבין המתרחש בפועל:

1. **העמקה במסגרת** (Elaboration a frame) שהיא חיפוש מידע נוסף לשם השלמת המסגרת הקיימת, דיוקה ועידונה;

⁵ Ben-Shalom, U., Y. Klar, and Y. Benbenisty, "Characteristics of sense-making in combat," in *The Oxford Handbook of Military Psychology*, ed. J.H.L.M.D Matthews, 2012, (New York, NY: Oxford University Press, 2012), 218-231.

⁶ Gioia, D.A. and J.B. Thomas, "Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia," *Administrative Science Quarterly* 41(3) (1996): 370-403.

⁷ Isabella, L.A., "Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events," *Academy of Management Journal* 33 (1990): 7-41; Sackmann, S., *Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind*, (Newbury Park, CA: Sage, 1991); Weick, K.E. and K.H. Roberts, "Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks," *Administrative Science Quarterly* 38(3) (1993): 357-381.

⁸ Weick, K.E., *Sensemaking in organizations*, Foundations for organizational science, (London: Sage Publications, 1995).

⁹ Weick, K.E., "The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster," *Administrative Science Quarterly* 38, 4 (1993): 628-652.

2. **איתגור המסגרת** (Question a frame) שהיא בחינה ביקורתית של המסגרת

דרך בדיקת מידע הסותר אותה ;

3. **מסגור מחדש** (Reframe) שהיא בחינת חלופות למסגור אחר, והשוואתן.

כלומר, במקרים שבהם הפער בין המסגרת הקיימת למציאות, כפי שהיא נתפסת, הוא קטן, מתבקשת העמקה במסגרת הקיימת לשם השלמת ההתאמה. במקרים שבהם הפער גדול או כאשר נרצה להעריך האם אכן קיים פער גדול, המסגרת תאוותר. תהליך זה יכול להוביל בחזרה להעמקה במסגרת הקיימת או להצריך מסגור מחדש. במקרים כאלו שבהם המסגרת הקיימת כבר אינה מכילה הסבר מספק לתצפיות על הסביבה או כאשר נחפש מסגרת טובה יותר להתבונן על הסביבה, נפנה למסגור מחדש. התרשים הבא מציג את המאפיינים של כל תפקוד.



לדוגמה, מפקד בכיר עשוי לקבל מידע על תרגיל גדול של האויב המתבצע בסמיכות לגבול. תפקידו הבסיסי של המפקד הוא להחליט מה המצב, כלומר לקבוע את המסגרת הפרשנית-תפיסתית הכללית של המציאות ולהחליט האם מדובר בהכנה לפלישה או בתרגיל, ובמילים של קליין: לבחור בין שתי מסגרות אפשריות. בחירת המסגרת תחייב להעמיק בה: אם יחליט המפקד שהמסגרת היא תרגילית (האויב נערך לתרגיל), הרי שהמפקדה תידרש לגילוי מטרת אותו תרגיל ומבנהו, סדר

הכוחות המשתתף בו וכיוצא באלו. במקרה מסוים שבו תתקבלנה ידיעות על חריגה ממבנה התרגיל, למשל, אם במהלך התרגיל יתקרב סד"כ משמעותי לגבול או שהאויב יתנהג באופן חריג מתרגילים קודמים, תידרש פונקציה שתאתגר את המסגרת הקיימת ותשאל האם עדיין מדובר בתרגיל או שיש צורך בשינוי המסגרת. במקרה שהאתגר למסגרת הקיימת יגדל מאוד, כמו למשל במקרה של פתיחה באש לכיוון שטחנו, הרי שיעלה הצורך בשינוי המסגרת ובחינה האם היא נפרצה ואנו ניצבים בפני פלישה או שמדובר בירי טועה שהוא עדיין חלק מהתרגיל. חשוב לציין שלפי התיאוריה הזו המסגרת כוללת הן את זיהוי המצב והן את המענה לו. בחירה במסגרת של פלישה מחייבת גיוס והערכות להגנה, בעוד שבמסגרת של תרגיל תתבטא בהמשך איסוף והעלאת כוונות בשמירה על הגבול.

שיטת המחקר

במעלה שרשרת הפו"ש ורמות המלחמה, עולה מורכבות הפעולה הצבאית בשלושה תבחינים עיקריים שהם: גודל הארגון, משמעויות ההחלטות הנלקחות בו ומורכבות הסביבה שבה פועל הארגון. העלייה במורכבות מחייבת את המפקדים להפעיל מנגנוני יצירת משמעות רבים ומורכבים, והמחקר הנוכחי עוסק בשאלה כיצד מתבצע תהליך זה במפקדות האלו, ומהם המנגנונים הארגוניים המופעלים לשם כך. המחקר אינו מתחקה אחרי נימי נפשו של המפקד והתלבטויותיו ואינו עוסק באיכות המקצועית של ההחלטות שהתקבלו, אלא מתבונן על צורתם של המנגנונים הארגוניים המאפשרים למפקד ולמפקדה להבין את המתרחש ולתרגם זאת להחלטה.

בסיס הנתונים למאמר זה כלל השתתפות פעילה ותצפיות לאורך מספר שנים במספר מפקדות אוגדה ובמפקדה הכללית. ההשתתפות הייתה הן באימונים מסוגים שונים – אימוני המפקדה עצמה ואימוני המפקדות הכפופות – הן בנהלי הקרב המתמשכים לזירות השונות והן בפעילות המבצעית עצמה – ובראשה מבצע "עמוד ענן" ומערכת "צוק איתן". בנוסף, מתבסס המאמר על עדויות שהובאו בפני צוותי תחקיר במפקדה הכללית ובזרוע היבשה על אודות הפיקוד והשליטה במערכת "צוק איתן".¹⁰ השאלה המרכזית שעלתה במהלך המחקר היא כיצד המפקדות הבכירות מפיקות משמעות, והתשובה לכך היא שיש להן שני מנגנונים ארגוניים לעשות זאת

¹⁰ תחקיר הפו"ש ביצוק איתן (אמ"ץ-תוה"ד, 25 בנובמבר 2015); תחקיר תפיסת הלחימה המשותפת הרב-זרועית ומימושה בזירת מבצעים מורכבת (אמ"ץ-תוה"ד, 19 בנובמבר 2014); תחקיר צוק איתן כמבצע הרתעה (אמ"ץ-תוה"ד, 01 בנובמבר 2014).

שאותם כינינו "המנגנון המסדר" והמנגנונים המאפשרים".

הסוג האחד, **המנגנון המסדר**, הוא רצף מופעים של המפקד והמפקדה שעניינו רבים ורשמיים שהיו עתירי כוח אדם וזמן עבודה, ולמעשה כמעט כל המפקדה עסקה בהם החל מהכנתם דרך איסוף המידע ועיבודו לקראתם, וכלה בהשתתפות בהם ובסיכומם.

הסוג השני, **המנגנונים המאפשרים**, הוא אוסף מופעים של המפקד והמפקדה שעניינם **בירורי עומק**. המופעים במנגנונים אלו נשאו אופי אינטימי, ההשתתפות בהם הייתה סלקטיבית ונידונו בהם נושאים הקשורים לניסיון להבין את המצב, להעמיק במסגרת וליצור את תובנות העומק של המפקד והמפקדה.

המנגנונים המאפשרים
אוסף מופעים של המפקד
והמפקדה,
שעניינם בירורי עומק

המנגנון המסדר
רצף מופעים של המפקד והמפקדה,
שעניינם אכיפת תהליכי הפקת
משמעויות סדורים ושיטתיים

ניתן להניח שתיאור מנגנונים אלו אינו בבחינת חידוש למפקדים ולקציני מטה במפקדות הבכירות המנוסים בעבודת המפקדות. אולם עצם הגדרתם ותיאורם, והניסיון להציע כלים יישומיים לשיפור העבודה בכל אחד מהם ובשילובם יחד, הוא החידוש העיקרי של מחקר זה. במובן זה, דווקא חשיפת המובן מאליו היא המסייעת לשיפור עבודת המפקד והמפקדה.

המנגנון המסדר

זהו רצף מופעים של המפקד והמפקדה שעניינם אכיפת תהליכי הפקת משמעויות סדורים ושיטתיים. מופעים אלו אוכפים תהליכים סדורים של איסוף מידע, גיבוש והפקת משמעויות ממנו על המפקדה – ובכלל זה גם על המפקד. מופעי המנגנון גם כופים על היחידה, במיוחד על המפקד, להחליט שורה של החלטות בעקבות המידע שנאסף ושעובד, ולתרגמו לשרשרת פעולות מעשיות. המנגנון כולו בנוי מרצף הגיוני וסדור של אותם מופעים שיחד מהווים את רוב עיסוקה של המפקדה וזהו הבניין והמניין של שרון הלחימה הנהוג במפקדות בחירום.¹¹ המנגנון מגיע לשיאו במופע

¹¹ שמו המקצועי-תורתי של "שעון הלחימה" הוא "שעון הפעילות": המילון למונחי תנ"ל, (אג"ם-תוה"ד, 1998). הכינוי המופיע פה, שעון הלחימה (שעל"ח), ננקט מפני שהוא השם השגור בצה"ל.

הערכת המצב היומית שבו מובא כל המידע שנאגר לידיעת המפקד בצורה מעובדת, ותפוקתו הוא פקודות והנחיות להמשך הפעילות.

להלן חמישה מאפיינים מרכזיים שנמצאו למופעי המנגנון המסדר :

המוכוונות לתוצאה : מופעי המנגנון המסדר מתאפיינים בכך שהם מוכוונים לייצור תוצר, קרי החלטות המבוטאות בפקודות ובהנחיות. צורת הבניית הידע בהם היא לרוב לאור מדדים ותבחינים קבועים ולאור שאלות כן – לא, כמו למשל פעולות אויב וכוחותינו, כמות שיגורים ונפילות, מיקומי סד"כ ומוכנותו וכדומה. הנתונים מעובדים לתבניות מוכנות מראש (לרוב במצגות ppt, בטבלאות ובגרפים) שתכליתן לצייר את המציאות למול התרחיש המדומיין ובכך להקל על תיאור המצב ועל קבלת ההחלטות הנדרשות מהמפקד.

פומביות המופע : המופעים המסדרים מתקיימים במפקדה בפומביות רבה ומוקפדת המתאפיינת במיקום מרכזי (חדר דיונים או תדריכים מרכזי וכדומה), בפרסום התוצרים מהם (למשל סיכום המופע המופץ רוחבית או פקודת מבצע הנכתבים לאור ההחלטות שנלקחו בו) ובמקרים מסוימים גם בהכנות פומביות לקראת אותו מופע (כמו למשל הכנה להע"ם רמטכ"ל המתקיימת במפקדה הכללית טרם הערכת המצב בנוכחות הרמטכ"ל שבה משתתפים כל נציגי המערכת המבצעית).

ייצוג על פי תפקיד : מופעים אלה אינם רק מתקיימים בפומביות, אלא יש בהם חובת נוכחות לממלאי תפקידים מוגדרים. הייצוג הזה חשוב לפומביות המופע, אך מעבר לכך הוא חשוב בכדי שכל ממלאי התפקידים יוכלו להעביר את תשומותיהם לתהליך, בלי שאף נושא יישכח או יידחה, וכן כדי לקבל את התפוקות מהמופע ולהכירן. ככל שהמפקדה בכירה יותר, כך עולה החשיבות של זימון ממלאי תפקידים מקשת רחבה יותר של עיסוקים ואף מחוץ לארגון, עובדה המגדילה את כמות המשתתפים ומגוונת אותם. לייצוג על פי תפקיד ישנה גם חשיבות קבוצתית לצמצום השפעת החשיבה הקבוצתית (Group Think), מפני שהוא מחייב כל ממלא תפקיד לדבר בשם מקצועו. **קביעות המופע :** המופעים המסדרים קבועים בשעון הלחימה, בין אם הוא יומי או שבועי. הקביעות מסייעת לזיהוי מגמות דרך בחינה עיתית קבועה של כל התבחינים הנדרשים, וכן לפיקוח תדיר על הפעילות המתקיימת ביחידה.

רשמיות : למופעי המנגנון המסדר יש אופי רשמי המתבטא, בעיקר בסדר דוברים נתון ובהקצאת זמנים לכל דובר, בהרצאת הדברים המלווה במצגות עתירות מידע על גבי מפות או טבלאות (שלו רוב תבניתן מאושרת מראש), ובכך שלא מוקצה בהם זמן לדיון או לשיח חופשי. הרשמיות ניכרת גם בארגון החלל שבו מתקיים המופע, באופן המאפשר לכמות גדולה של אנשים להשמיע ולשמוע כמות גדולה של מידע, להציגה

ולראותה – למשל ישיבה בתבנית חי"ת גדולה או בשורות, מול מסך.



חמשת המאפיינים הללו מגדירים את אופיים של המופעים המסדרים ואת צורתם והם מסבירים מדוע המנגנון מכונה בלשון ביחיד "מנגנון". הסיבה לכך היא שהמופעים מסודרים ומנוהלים בו לפי רצף הגיוני ועקיב כאשר האחד מוביל לשני וכך הלאה. למשל, הערכת המצב המרכזית מתקיימת לאחר קיום רצף דיונים מקדימים המכינים אותה, והתפוקה ממנה מובילה לקיום רצף מופעים עוקב שתוצריו הם פקודה יומית, הוראת תכנון או מסמך דומה. המנגנון גם משולב בעבודת המפקדות הכפופות והבכירות שמעל המפקדה הנתונה, ויחד הם יוצרים מנגנון הגיוני ורצוף המקיים הפקת משמעות רב-מדרגית וכוללת, ובעקבותיו את הפעלת היחידות כולן בהגיון אחד.

ככלל, מבחינה תפקודית, המנגנון עוסק בכל שלושת התפקודים של הפקת המשמעות שהוצגו לעיל (העמקה, אתגור ומסגור מחדש). מופעי המנגנון תומכים את ההעמקה במסגרת בכך שהם מסייעים להוספת פרטי מידע שונים, להצלבתם ולארגונם; הם תומכים באתגור המסגרת, מפני שסידור המידע מאפשר לזהות קשיים בהתאמת המסגרת למידע הקיים ואף להעלות את הצורך במסגור מחדש; והמסגור מחדש גם הוא נתמך על ידי המנגנון המסדר, בכך שהוא מציב את תשתית הידע לאיתור מסגרות חלופיות, לגיבושן ולבחינתן. עם זאת, במסגרת החומר אשר עמד לרשותנו, לא ראינו תהליך של מסגור מחדש במהלך דיונים במסגרת המנגנון המסדר.

המנגנונים המאפשרים

לצד המנגנון המסדר ובמקביל לו, מתקיימים מנגנונים מאפשרים שהם אוסף מופעים של המפקד והמפקדה, שעניינם בירורי עומק. המופעים האלו מתקיימים לאור צורך מוגדר במפקדה (לרוב של המפקד אך גם של קציני המטה הבכירים) לדיון בתובנות העומק ובהגדרת המסגרות במהלך הפקת המשמעות. מופעים אלה מקבלים פעמים רבות את השמות 'פורום חשיבה', 'התייעצות מפקדים', 'דיון מטה מצומצם' או 'קבוצות חשיבה נושאות'. להלן ארבעת המאפיינים המרכזיים של המנגנונים המאפשרים:

מוכווני שיח: כשם כן הם, הם מאפשרים לדון ולהתלבט ללא ההכרח להכריע. הם מאפשרים דיונים מופשטים ולעיתים תיאורטיים. בכך, את המוכוונות להחלטה במופעי המנגנון המסדר מחליפה המוכוונות לשיח, לדיון ולבירור, להצגת עמדות שונות ולעמידה על ההבדלים בין זוויות ההסתכלות.

אינטימיים ובייצוג אישי: מופעים אלה מתקיימים לרוב שלא בפומבי ולא תמיד קיים להם סיכום מסודר. הרכב המשתתפים במופעים אלו מבוסס על תרומה ייחודית של המשתתפים לנושא ועל מידת האמון בין ראש הדיון למשתתפים. במופעים אלו אין חובת ייצוג על פי תפקיד, ומספר המשתתפים נמוך בכדי לאפשר שיח.

נושאים ונקבעים לפי צורך: מופעי המנגנונים המאפשרים נקבעים סביב נושא מוגדר היכול להשתנות מיום ליום. הם נוגעים בנקודות שעלה בהן צורך במהלך הלחימה, החל מהבנת המסגרת הכללית, דרך זיהוי מגמות ותפניות וכלה בצורך האישי של המפקד או ראש הדיון בבירור כלשהו.

רשמיים רשמיות נמוכה: המנגנונים המאפשרים מתאפיינים באווירה המעודדת שיח ולכן לרוב אינם נושאים רשמיות של סבב דוברים או הצגת מידע מוגדר מראש. האמון והמומחיות אשר מביאים איתם המשתתפים במנגנונים אלה מייצרים שיח היררכי פחות. חוסר הרשמיות מתבטא גם בארגון החלל לקיום המופע. לרוב המופעים האלו מתקיימים בחלל קטן, סביב שולחן או מפה, באופן המאפשר קשר עין ושיח ישיר המצמצמים את ההיררכיה בין המשתתפים.

מאפיינים צורניים-ארגוניים של המנגנונים המאפשרים, והפעולות בהם

רשמיות נמוכה	נושאים ונקבעים לפי צורך	אינטימיות ויצוג אישי	מכוונת לשיח
--------------	-------------------------	----------------------	-------------



מתקיימים כמה מנגנונים, לאו דווקא ברצף מחייב

מאפיינים אלו מתארים את הצורה והמבנה הארגוני של המנגנונים המאפשרים: הם אינם מתקיימים בהכרח על פי רצף הגיוני ועקיב, אלא לפי צרכים מתפתחים, ומשום כך לא ניתן לכנותם "מנגנון" בלשון יחיד כרצף אחיד עקיב. כמו כן, הם אינם מתקיימים בהתאמה היררכית לאורך שרשרת הפיקוד, אלא לפי הצרכים המתפתחים בכל דרג. כך יכולים להתקיים דיונים בנושאים שונים לאורך שרשרת הפיקוד, כאשר כל דיון חשוב לדרגו, ללא קשר הכרחי לדרג שמעליו או תחתיו. המנגנונים המאפשרים, כמו המנגנון המסדר, תומכים בכל שלושת התפקודים של יצירת המשמעות. המנגנונים האלו מאפשרים את ההעמקה במסגרת, בכך שמאפשרים דיון ובירור של תובנות העומק במסגרת, למשל בהבנת יחסי הגומלין בין הגורמים במערכת, או בדיוק ובעידון ההגדרות הקיימות במסגרת. הם מאפשרים את אתגור המסגרת, בכך שהם בוחנים ומאתגרים את הנחות היסוד של המסגרת הקיימת, והם מהווים כר נוח למסגור מחדש, בכך שהם מאפשרים העלאת רעיונות ובחינת מסגרות חלופיות והשוואה ביניהן.

כשלים בפעולת המנגנונים

במהלך המחקר זיהינו מספר כשלים שעלולים להתרחש בעבודת המפקדים והמפקדות בשני המנגנונים – המסדר והמאפשרים, בכל אחד בנפרד ובשניהם יחדיו.

כשלים במנגנון המסדר

1. כשל התאמה למסגרת – לעיתים התבחינים והתוצרים שהמנגנון המסדר אסף והציג היו בעלי קשר רופף, עד לא קיים, למסגרת ולכן הם לא שרתו את הערכת המצב של המפקד ואף עיכבו את התהליך והעמיסו עליו שלא לצורך. לעיתים נבע הכשל מהובלה לא נכונה של המפקד – לפי 'כללי הטקס' ולא לפי צורך מתפתח; לעיתים משמרנות יתר של קציני המטה; ולעיתים מחוסר הבנה או יכולת לתרגם את המסגרת לתבחינים רלוונטיים להבנת תמונת המצב ולתהליך יצירת המשמעות.

למשל, באחד המבצעים שנוהלו במפקדה הכללית, הפעילה המפקדה את המנגנון המסדר לאיסוף מידע על מוכנות הכוחות היבשתיים לתמרון. המידע נאסף אך היה חסר משמעות, מפני שהמידע היה סטטיסטי, כלומר כמה טנקים הגיעו, כמה נגמ"שים וכמה כלי הנדסה, אך לא בחנו את מוכנות הכוחות באופן פרטי – יחידה, יחידה עם הרכבה הייחודי. למעשה, במקרה זה "מוכנות הכוחות" כפי שהמפקד הבין אותה, הייתה שונה מהאופן שבו היא הובנה בידי קציני המטה, והם לא השכילו להתאים את המסגרת לצרכי המפקד. כפועל יוצא מכך, נאלץ המפקד להשיג את המידע על ידי הפעלת מנגנון עוקף.

2. כשל אתגור והחלפת המסגרת – כשל נוסף נוגע למעמד המנגנון המסדר בתפיסתם של מקבלי ההחלטות. בשל אורך המנגנון והרשמיות הרבה הטבועה בו, הוא נתפס כטקס ולא כמנגנון המאפשר אתגור של המסגרת או קבלת החלטות של המפקד. במקרים אלו המפקדים עלולים להגיע לא מוכנים למופעי המנגנון המסדר, וכך נפגעת תרומתו הפוטנציאלית לדיוק תמונת המצב, לאתגור המסגרת ולהחלטות.

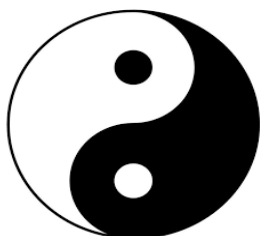
כשלים במנגנונים המאפשרים

1. כשל בניית הקבוצה – כיוון שהמנגנונים המאפשרים נבנים לרוב על בסיס של אמון ותרומה ייחודית, נתקלנו מספר פעמים בקבוצות שהורכבו (לפחות על פי דעתנו) בצורה המקשה על פיתוח תובנות. לעיתים הקבוצה הייתה גדולה מדי ולכן לא התאפשר דיון איכותי; לעיתים הקבוצה הייתה הומוגנית מדי, ואז לא התפתחו בה מגוון דעות, והקבוצה מיצתה מהר מדי את תהליך החשיבה; ולעיתים הקבוצה הורכבה בעיקר מאנשים, אשר נושא הדיון לא היה בתחום

התמחותם, ואז השיח היה רדוד ושטוח.

2. כשל הרשמיות – לעיתים הכשל נבע מסיבות תרבותיות של ניהול דיון, בקרב המשתתפים או בהנהגת הקבוצה. כשל הרשמיות התאפיין בכך שהדיונים, בחלק ממה שנבנה כמנגנונים מאפשרים, נשאו אופי של מנגנון מסדר הבא לידי ביטוי בסדר דוברים, בהתייחסות ולא בשיח ובהצגה במקום דיון. בכך לא מיצו המופעים האלו את מלוא הפוטנציאל של המנגנונים המאפשרים.

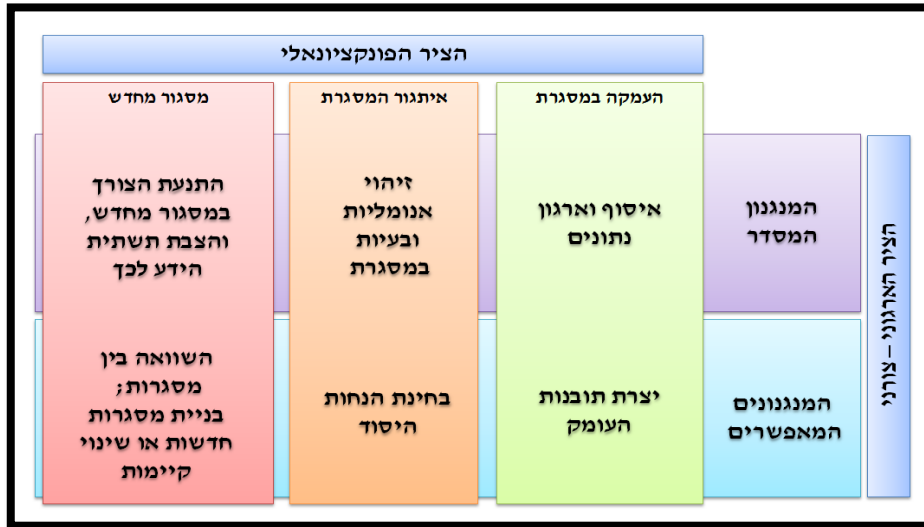
כאשר המנגנון המסדר פוגש את המנגנונים המאפשרים



שני המנגנונים, המסדר והמאפשרים, מציבים שתי צורות לעבודת המפקדה, ושניהם יחד מהווים את השלם של עבודת המפקדה, בהפריה הדדית ובזיקות רבות – כמו היין והינג שבתרשים. שלושת התפקודים של תהליך יצירת המשמעות, העמקת המסגרת, אתגור המסגרת ומסגור מחדש, מתקיימים בשני המנגנונים.

המנגנון המסדר, הבירוקראטי וההיררכי, מאפשר איסוף שיטתי של מידע, עיבודו וייצוגו, וארגונו תחת ההנחות הקיימות. בכך, מסייע המנגנון להעמקת המסגרת ולהבנתה ואף ליישום התובנות ממנה בכל התחומים. איסוף המידע השיטתי לאורך זמן מאפשר לראות את האנומליות במצב ובכך הוא מאתגר את המסגרת, מהלך היכול להוביל לשינויה ולדיוקה או, לחילופין, להתניע את הצורך במסגור מחדש. בכך המנגנון מסייע לפונקציית המסגור מחדש ובנוסף הוא מסייע גם בהצבת תשתית הידע למסגור זה.

גם המנגנונים המאפשרים, הגמישים והחופשיים יותר, הנותנים הזדמנות ליצירת תובנות עומק ולבחון רעיונות חדשים לפריצת המסגרות הקיימות, תומכים את שלושת הפונקציות: **ההעמקה** מושגת על ידי יצירת תובנות העומק בדיוני החשיבה של המפקד. **אתגור** המסגרת מושג בכך שדיוני העומק של המפקד בוחנים את הנחות היסוד ובכך בוחנים ללא הרף את תקפות המסגרת הנוכחית. דיוני עומק המשווים בין מסגרות או הבונים מסגרות חדשות יכולים לתרום **למסגור מחדש**.



מהמפקדים נדרש לשלב בין המנגנונים, כך שהם יתמכו אחד את השני ויחד יתמכו במפקד לתהליכי יצירת משמעות שלמים וכונים. עם זאת, זיהינו כשלים בחיבור בין המנגנונים בידי המפקד או קציני המטה הבכירים.

כשלים במפגש בין המנגנונים

1. כשל העברה – בכשל זה התובנות שעולות במנגנונים המאפשרים לא באו לידי ביטוי במנגנון המסדר, כפי שתואר בדוגמה שהובאה בתחילת המאמר. סיבה מרכזית לכך היא שהמנגנונים המאפשרים מתקיימים בקבוצות מצומצמות, ולא תמיד התובנות מהם מוטמעות פומבית במפקדה. אי העברת התוצרים של המנגנונים המאפשרים לכל המפקדה, יוצרת פערים בין האנשים במפקדה האחראים על המנגנון המסדר לבין האנשים השותפים במנגנונים המאפשרים. פערים אלו מקשים על עבודת המפקדה, ומעבר לפערי הידע הם עלולים ליצור היררכיה מיותרת (בין 'יודעים' ל'לא יודעים') ותסכול בעבודת המפקדה. במקרים חריגים אף זיהינו ניתוק בין המנגנונים, עד כדי כך שלא היו ממלאי תפקידים שהיו חלק משני המנגנונים, למעט המפקד. מצב זה קורה בעיקר במקרים שבהם המפקד מפעיל צוות נפרד ('צוות צללים') מהמפקדה כצוות חשיבה, או כאשר צוות החשיבה של המפקד כולל רק אנשי מילואים שלא מכירים את אנשי הסדיר במפקדה טוב מספיק, ולא מתקיים ביניהם שיח. כאשר המפקד בחר שלא לשתף את משתפי המנגנון המסדר, הרי שנוצר ניתוק

- מוחלט בין המנגנונים, והתובנות לא חלחלו לשום פעולה ממשית של המפקדה.
2. כשל תרגום – בכשל זה הבנות אשר גובשו במנגנונים המאפשרים הוחזרו למנגנון המסדר דרך המפקד או אחרים, אך למרות זאת הן לא תורגמו לפעולה במנגנון המסדר. למשל, במבצעים קודמים עלה צורך באיסוף נתונים על שיגורים ונפילות, אך המנגנון המסדר התקשה להקים מנגנון כזה במהירות. בנוסף, רק הקמת המנגנון ותחילת פעולתו אפשרה לבחון אילו נתונים נדרשים, ובפועל עברו מספר שנים לגיבוש מנגנון מסדר לנתונים אלו.
3. כשל ההעדפה – ככלל, זיהינו במחקר שמפקדים נוטים שלא לעסוק במנגנון המסדר. מפקדים נוטים להניח לקציני המטה (לרוב – האג"ם, ולעיתים נדירות הרמ"ט) לארגן את המפקדה ואת התהליכים המבצעיים המתקיימים בה, ומתמקדים בתכנון ובחשיבה מעולם המנגנונים המאפשרים. התוצאה מכך היא שהמפקד אינו מכיר טוב מספיק את עבודת המפקדה ותוצריה ואינו יכול לנצלם לצרכיו.
- היכרות זו מצריכה זמן והיא אינה יכולה להיות תוך כדי מבצע. משום כך רווחת תחושה של חוסר נוחות מהמפקדה במהלך מבצעים, ומתפתחים לעיתים מנגנונים לעקיפת המפקדה. מצב כזה, מעבר לתסכול האישי ההדדי בין המפקד למפקדה, מונע מהמפקד לממש את משימותיו, מפני שהוא מאבד את הכלי החשוב לפו"ש – את המפקדה. דבר זה דומה למצב שבו המפקד מנסה לנהל את הלחימה לא דרך האג"ם והחמ"ל אלא דרך הלשכה, ניסיון שלרוב נועד לכישלון.
- ניתן גם לזהות מפקדים המעדיפים את אחד המנגנונים על פני השני, על פי נטייתם וסגנון החשיבה והפיקוד האישי שלהם. בהעדפה זו חושפים עצמם מפקדים לאחת משתי הטייות: העדפת המנגנון המסדר כופה את תמונת מחשבת המפקד על המציאות, כיוון שאינה מאפשרת לאתגר או להעמיק את המסגרת המחשבתית הקיימת. בה בעת, העדפת יתר את המנגנונים המאפשרים יוצרת מצב שבו רק חלק קטן מהארגון שותף בחשיבה, אך רובו אינו מושפע ממנה.
- הכשלים בשילובים ובאיזונים בין המנגנונים יוצרים בעיות ממשיות בעבודת המפקדות. כשלים אלו גורמים לכך שתובנות של המפקדים (במנגנונים המאפשרים) אינן מחלחלות לעבודת המפקדה (במנגנון המסדר), או שתובנות של המפקדה (מהמנגנון המסדר) אינן מגיעות אל המפקד ואינן משפיעות על חבורת הפיקוד הבכיר של היחידה (המנגנונים המאפשרים). ההשלכות הן שלא מתקיימים תהליכים מבצעיים הנדרשים לטיפול בבעיות, או שלא מתגבשות התובנות באופן מלא בפורום

החשיבה. ניתן להרחיב את היריעה ולדון גם בבעיות בקשר בין הפעלת הכוח ובניינו, בכך שבעיות העולות המתגבשות במנגנונים המאפשרים אינן מתורגמות לתהליכי בניין כוח ("המנגנון המסדר של בניין הכוח") – לא בחלוקת אחריות ולא במשימות לביצוע.¹²

משמעויות והמלצות לעבודת המפקד והמטה

המחקר הנוכחי מתאר שני סוגי מנגנונים המתקיימים במקביל במפקדות בצה"ל וחושף את האופן שבו שניהם מקנים ומייצרים משמעות למציאות המשתנה ולסביבה שבתוכה המפקדות פועלות. באמצעות תיאורם והפיכתם מ"שקופים" ל"מדוברים", מאפשר המאמר להתחקות אחר היתרונות שמנגנונים אלה מספקים לתהליכי קבלת ההחלטות במצבי חירום, כמו אחר האתגרים הטמונים בהם. יתרה מכך, החשיבות המרכזית העולה מתיאור המנגנונים היא בסיוע למפקדים לשלב ביניהם, ולמצות מכל אחד מהם ומשניהם יחד את המרב. להלן נציג משמעות ממצאי המחקר לחיזוק עבודת המפקדים והמפקדות בצה"ל.

פיתוח הידע ויצירת משמעות

תיאורית יצירת המשמעות שנדונה בתחילת המאמר, יכולה לסייע להעמקת ההבנה של הפו"ש בצה"ל ואף להציב תיאוריה חלופית לאופן שבו המפקד והמטה הבכירים בצה"ל חושבים. בנוסף, נקודת המוצא התיאורטית של מאמר זה, המתבססת על מחקרי קליין, רואה חשיבות רבה לפיתוח מסגרות רבות המאפשרות את העשרת השיח והעמקה בו. החשיבות היא גם בבניית המסגרות עצמן, וגם בתרגול התהליכים המבצעים המאפשרים את גיבושן. תרגול זה יאפשר לחבר גם את המנגנון המסדר לפיתוח מסגרות החשיבה והלמידה, בכדי שיוכל ללמוד להשתנות ולהתאים עצמו לצרכים המתפתחים בקרב.

למעשה, פיתוח הידע לא יכול להיות עיסוקו הבלעדי של המפקד וצוות יועציו הקרובים דרך מנגנונים מאפשרים. תהליך פיתוח הידע צריך לדעת לשלב בתוכו גם את המנגנון המסדר אשר יאפשר לנתח את המסגרת על כלל היבטיה. ניהול נכון של תהליך פיתוח הידע, תוך תנועה בין המנגנונים המאפשרים למנגנון המסדר, יאפשרו המשגות מקיפות יותר ויאפשרו שכלול של המסגרות המתפתחות. למשל, כפי שהוצג בדוגמה שבפתיחת המאמר, התובנות המהותיות והעקרוניות שהופקו בפורום החשיבה של המפקד היו צריכות להיות מתורגמות לכלים מעשיים של תכנון מבצעי,

¹² הפערים בבניין הכוח מול בעיית המנהרות הם דוגמה טובה לכך, ראו: ערן אורטל ודביר פלג, זה הקטן גדול יהיה (צה"ל: מרכז דדו, יולי 2016). מסמך פנימי – לא פורסם.

ובכך לאפשר פעולה מתואמת בכל המנגנונים ביחידה כולה. באופן נרחב יותר, נכון היה שבנוהל הקרב לתרגיל היו נבנות מראש כמה מסגרות, וכלים מעשיים-מסדרים למימושן שהיו יכולות להיות אבני בניין לפיתוח מסגרות תוך כדי התרגיל.

המנגנון המסדר

1. חשיבות המנגנון המסדר – למופעי המנגנון המסדר, ובראשם הערכת המצב, יש חשיבות מכרעת בבחינת המסגרת הנוכחית ובזיהוי הסימנים המעידים על השתנותה. החשיבות היא ביכולתם לסקור ולארגן מידע רב לאורך זמן, ומשום כך יש לקיימם בקביעות, גם אם הם נראים מתישים, ארוכים ומיותרים.
2. התאמת אינדקטורים למסגרת – יש צורך להתאים את סוגי המידע הנאסף, וגם את אופן הצגת המידע למסגרת הקיימת. כאשר יש שינוי במצב, יידרש סוג מידע אחר, או שיעלה צורך להציג את המידע הקיים באופן שונה. במילים אחרות, נדרש תהליך עיצובי קבוע לאופן ביצוע המנגנונים המסדרים ולהתאמתו לצרכי השעה. תהליכי החניכה והבקרה על המפקדות צריכים לבחון לא רק את הקיום של המנגנון המסדר, אלא גם את הדרך שבה הוא עוצב והותאם למצב, ואת מידת תמיכתו את תהליכי החשיבה במפקדה.
3. האג"ם כמתכלל המנגנון המסדר – מופעי המנגנון המסדר מחייבים הצגת מידע רב מתחומים שונים וברמת פירוט משתנה. המקצועיות הנדרשת מקציני המטה קיימת בשתי רמות: המטה והאג"ם. המטה נדרש להבחין בין הנתונים והפרטים המקצועיים הפנימיים ובין הנתונים הכלליים המשפיעים על המפקד. למשל, הקמ"ן צריך להבחין בין פריסת אמצעי האיסוף כפרטים מקצועיים פנימיים לבין האחיזה בציי"ח כנתון מרכזי להפקת משמעות. בהמשך לכך, על האג"ם לפתח מיומנות ליצירת תמונת מצב מתוכללת שאינה רק סך כל הנתונים המקצועיים. למשל האג"ם צריך לפתח מיומנות להצגת תמונת מצב של הערכת ההישג (האסטרטגי והטקטי) אל מול המשימה או את הבעיות המרכזיות שמולן עומדת היחידה. מיומנויות אלו נדרשות למיקוד העשייה ולהפיכת המנגנון המסדר לכלי החלטות בידי המפקד.
4. נוכחות המפקד – המופעים במנגנון המסדר הם מצע נוח להחליט החלטות ולהשפעה רוחבית על היחידה כולה. אנו ממליצים למפקדי צה"ל להשתמש במופעים אלו לשם כך, ולהעביר את החלטותיהם דרכם. להערכתנו זו הדרך שתשיג את מירב ההשפעה, באופן סדור והיררכי, ותמנע כפילויות וסתירות בין סבך תוצרים ומסמכים שונים.

המנגנונים המאפשרים

1. **תורה ולא הסדרה** – בעוד שבצבא קיימת תשומת לב רבה למנגנון המסדר, הבאה לידי ביטוי גם בתכנון ובכתיבת תורות, טכניקות ונהלים וגם בתרגול, כמעט ולא קיימת חשיבה והגות צבאית על המנגנונים המאפשרים. זהו מנגנון הדורש חקר וחשיבה רבים, ומצריך התאמות מדויקות לכל מפקד.
2. **הרכבת הצוות** – המנגנון המאפשר רגיש מאוד לתופעת החשיבה הקבוצתית (Group Think). תופעה זו מוכרת בספרות הפסיכולוגית כתופעה שבה חברי הקבוצה ננעלים על פתרון אחד, ולמעשה לא מתקיים תהליך חשיבה ביקורתי. על יוזם הדיון להכיר ולהתאים את אופי ומשתתפי הדיון כדי להימנע עד כמה שניתן ממלכודת זו.
3. **מוכוונות לשיח** – מופעי המנגנונים המאפשרים גם רגישים מאוד לפורמאליות יתר. למשל, סבב התייחסויות אינו שימוש נכון במופעים אלו, מפני שהוא מונע שיח הדדי וגיבוש תובנות. בה בעת, גם דיון לא מאורגן לא ישיא תרומה משמעותית למפקד. משום כך גם מזווית זו נדרשת חשיבה על אופן קיום המופעים ועל התאמתם למפקד ולמשתתפי הדיון. עניין זה דורש מהמפקדים לאפשר שיח ולבנות דיונים המקדמים דיון והתלבטות ולא רק הצגה והתייחסות.

יחסי הגומלין בין המנגנונים

1. ניהול עבודת מנגנוני יצירת המשמעות – שני המנגנונים יחד מהווים את השלם בהפקת המשמעות במפקדה, וההבדלים ביניהם הם צורניים-ארגוניים. על המפקדים לקבוע את המינון ואת אופן העבודה בשני המנגנונים בצורה המתאימה להם, תוך שהם מתחשבים בתפקודים השונים המאפיינים כל מנגנון.
2. תרגול המנגנונים – תרגול המנגנונים שונה מאוד אך לוקה בחסר. פעמים רבות מפקדים מרגישים כי בעיקר המנגנון המסדר תורגל במסגרת תרגילי המפקדה. אך האם הדבר באמת כך? עיקר תרגילי המפקדות בודקים את תקינות הפרוצדורה, אך לא את איכותה. האם נבחנה במסגרת התרגיל איכות האינדיקטורים והתאמתם של אלה למסגרת? אך אם המנגנון המסדר לפחות מתורגל חלקית, נראה כי עבור המנגנונים המאפשרים לא קיימת אפילו התייחסות בתורה שלא לדבר על הכשרה ותרגול למנגנונים אלו.

בניין הכוח

המחקר והמאמר נסבו על המערכת המבצעית מפעילת הכוח בצה"ל, אך נדרש להרחיב את המחקר גם על המערכת המוסדית בונת הכוח. מבחינה ראשונית ניכר כי

גם במערכת המוסדית קיימים שני המנגנונים, אך עוד נדרש לברר כיצד הם פועלים ומהם יחסי הגומלין ביניהם. בירור זה עשוי לשפר את עבודת המערכת המוסדית וכפועל יוצא מכך את תמיכתה במערכת המבצעית לשיפור האפקטיביות המבצעית של צה"ל.

מקורות

- אורטל, ערן ופלג, דביר. זה הקטן גדול יהיה. צה"ל: מרכז דדו, יולי 2016. מסמך פנימי – לא פורסם.
- תורה בסיסית מטכ"לית פיקוד ושליטה. אמ"ץ-תוה"ד אוקטובר 2006.
- תחקיר המו"ש ביצוק איתן'. אמ"ץ-תוה"ד. 25 בנובמבר 2015. מסמך פנימי.
- תחקיר תפיסת הלחימה המשותפת הרב-זרועית ומימושה בזירת מבצעים מורכבת. אמ"ץ-תוה"ד. 19 בנובמבר 2014. מסמך פנימי.
- תחקיר צוק איתן כמבצע הרתעה. אמ"ץ-תוה"ד. 01 בנובמבר 2014. מסמך פנימי.
- המילון למונחי תו"ל. אג"ם-תוה"ד. 1998.
- Boyd, J.R., *A discourse on winning and losing*, Air University Library Maxwell Air Force Base, AL 1987.
- Ben-Shalom, U., Y. Klar, and Y. Benbenisty, "Characteristics of sense-making in combat," in *The Oxford Handbook of Military Psychology*, Edited by J.H.L.M.D. Matthews, 218-231. New York, NY: Oxford University Press 2012.
- Klein, G., M. Brian, and R.H. Robert, "Making Sense of Sensemaking 2: A Macrocognitive Model," *Intelligent Systems* 21(5) (2006): 88-92.
- Weick, K.E., *Sensemaking in organizations*. Foundations for organizational science. London : Sage Publications, 1995.
- Weick, K.E., "The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster," *Administrative Science Quarterly*, 38, 4 (1993): 628-652
- Gioia, D.A. and J.B. Thomas, "Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia," *Administrative Science Quarterly* 41(3) (1996): 370-403.
- Isabella, L.A., "Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events," *Academy of Management Journal* 33 (1990): 7-41.
- Sackmann, S., *Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind*. 1991, Newbury Park, CA: Sage
- Weick, K.E. and K.H. Roberts, "Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks," *Administrative Science Quarterly* 38(3) (1993): 357-381.
- Antaki, C., *Explaining and arguing: The social organization of accounts*.

London : Sage Publications, 1994.

- Volkema, R.J., K. Farquhar, and T.J. Bergmann, "Third-party sensemaking in interpersonal conflicts at work: A theoretical framework," *Human Relations* 49(11) (1996) 1437-1454.

על הכותבים

- **אלוף אלי שרביט** – מפקד זרוע הים מאז שנת 2016. שימש במגוון תפקידי פיקוד ומטה בזרוע הים ובצה"ל ובין השאר פיקד על שייטת 3 ובסיס חיפה והיה ראש מטה זרוע הים. במהלך תפקידו כרמ"ט הוביל את תהליך את גיבוש ועיצוב של תפיסת ההגנה על המים הכלכליים ותפיסת "דף כחול" והטמעתן בתוכניות העבודה של זרוע הים במסגרת תר"ש "גדעון", וכיום מוביל את תהליכי המימוש וההטמעה כמפקד זרוע הים. בוגר תואר ראשון בכלכלה ומנהל עסקים מאוניברסיטת חיפה, ובעל תואר שני במדעי המדינה מאוניברסיטת חיפה והמכללה לביטחון לאומי.
- **סא"ל דובי רז** – בתפקידו הקודם שירת כראש ענף עליונות ואש במחלקת מבצעים בזרוע הים, ולפני כן היה ראש ענף אופרטיבי וראש מדור במחלקה. בוגר קורס חובלים וביצע מספר תפקידי פיקוד – מפקד סטי"ל בשייטת 3, מפקד דבורה בפלגה 914 ומפקד קורס בבסיס ההדרכה בבית הספר לפיקוד ימי מתקדם. בוגר פו"ם אלון ובעל תואר ראשון במדעי המדינה עם התמחות באסטרטגיה וביטחון לאומי מאוניברסיטת בר אילן.
- **מירב צור** – יועצת חיצונית לצה"ל המתמחה בניתוח מערכות ארגוניות. בעלת תואר שני (M.Sc.) בהתנהגות ארגונית, מביה"ס למנהל עסקים ע"ש רקאנטי באוניברסיטת ת"א. קצינת מבצעים בעברה, שרתה 17 שנים בחה"א, מתוכן שתי קדנציות כראש מדור ניתוח מערכות ארגוניות וקדנציה כראש מדור טכנולוגיות. מתמחה בעיצוב הערכות ארגוניות התומכת את אסטרטגיית הארגון, בבניית מודלים ארגוניים, בנייהול תהליכי שינוי ובייעוץ לבכירים בארגונים רחבי היקף ועיתרי טכנולוגיה. הובילה את ההיבט הארגוני בפרויקטים רחבי היקף בצה"ל ומחוצה לו, ביניהם הערכות לקליטת משימת ההגנה האקטיבית, המטה המבצעי של חה"א, מרכז האש בפצ"ן, הערכות חה"א למערכה מבוססת רשת ועוד.

- **שאל ברונפלד** – עמית מחקר במרכז דדו. בעל תואר שני בלימודי ביטחון מטעם אוניברסיטת תל – אביב ומלמד בבית הספר למוסמכים במנהל עסקים באוניברסיטת תל אביב. כיהן כמנכ"ל וכיו"ר הבורסה לניירות ערך בין השנים 1996-2003 ולפני כן כחבר הנהלת בנק ישראל.
- **ד"ר טל טובי** – מרצה בכיר במחלקה להיסטוריה כללית באוניברסיטת בר-אילן ועמית מחקר במרכז דדו. תחומי המחקר שלו עוסקים בהיסטוריה ובמחשבה צבאית, מלחמה נגד כוחות לא סדירים, גיאואסטרטגיה ותהליכי בניין כוח.
- **אייל ברלוביץ'** – ראש מדור צבאות זרים בענף תו"ל של זרוע היבשה. בוגר תואר ראשון בהיסטוריה ובחוג ללימודי האסלאם והמזרח תיכון מהאוניברסיטה העברית ובעל תואר שני מהחוג ללימודי האסלאם והמזרח תיכון. דוקטורנט בחוג ללימודי האסלאם והמזרח תיכון של האוניברסיטה העברית.
- **תא"ל (במיל') ד"ר מאיר פינקל** – מפקד מרכז דדו משנת 2014. מילא מגוון תפקידי פיקוד והדרכה בחיל השריון, בהם גם פיקד על עוצבת 'מרכבות הפלדה' במלחמת לבנון השנייה. במשך שבע שנים שימש כראש מחלקת התפיסות ותורת הלחימה בזרוע היבשה. בעל תואר שלישי בביולוגיה אבולוציונית ותואר שלישי נוסף במדעי המדינה.
- **רס"ן (במיל') דודי סימן טוב** – שירת במגוון תפקידים אמ"ן ובאג"ת. היה שותף לכתיבת הספר "אמ"ן יוצא לאור" העוסק בהיסטוריה של אמ"ן בעשור הראשון להקמת המדינה ויזם את הוצאתו לאור הספר של פרופ' אלוף יהושפט הרבי "המודיעין כמוסד ממלכתי". כיום חוקר את תחום המודיעין, בדגש על היבטים תיאורטיים ויזם תהליכי למידה מערכתיים. פועל במסגרת המכון למחקרי ביטחון לאומי, המכון לחקר מודיעין באמ"ן והמרכז למורשת המודיעין – בו הוא עורך את כתב העת המודיעיני – מתודולוגי "המודיעין הלכה ומעשה".

- **סא"ל תמר ברש** – ראש ענף מדעי ההתנהגות בחיל הים. בוגרת תפקידי פיתוח ארגוני ביחידות מבצעיות ביבשה ובים, ביניהם יועצת ארגונית של שייטת 13 וראש מדור פיתוח ארגוני בחיל הים. עוסקת כיום בליווי תהליכים אסטרטגיים בזרוע, בפיתוח והערכת פיקוד ומנהיגות בדרג הבכיר ובגיבוש תכנית מערכתית לחוסן מנטאלי. בעלת תואר שני בפסיכולוגיה חברתית מאוניברסיטת בר אילן.
- **סא"ל (במיל') יותם אמיתי** – בתפקידו האחרון בצה"ל שירת כראש ענף הערכת בכירים במחלקת מדעי ההתנהגות ובתפקידי הקודמים שירת כיועץ ארגוני של פיקוד המרכז ושל אוגדת אזח"ע. במסגרת תפקידיו אלה בחן וחקר היבטים שונים של פיקוד ומנהיגות בדרגים הבכירים ביותר בצה"ל. כיום עוסק בייעוץ ופיתוח ארגוני למנהלים והנהלות, בדגש על ארגונים וראשיות מקומיות בפריפריה.
- **סא"ל מתניה צחי** – ראש ענף ההדרכה והתרגילים בחטיבת התורה וההדרכה (תוה"ד). מילא מגוון תפקידי פיקוד והדרכה ביבשה, בסדיר ובמילואים, עד רמת ק' אג"ם חטיבה. בשבע השנים האחרונות שרת במפקדה הכללית, באגף התכנון ובאגף המבצעים. בוגר תואר ראשון מהאוניברסיטה העברית ותואר שני מאוניברסיטת תל-אביב, ובוגר פו"ם כללי.
- **רס"ן יצחק בנבניסטי** – ראש מדור תורה ומו"פ במחלקת מדעי ההתנהגות. שירת כיועץ ארגוני במערך השדה של מדעי ההתנהגות כיועץ של חטיבות ואוגדות. דוקטורנט באוניברסיטת חיפה ובעל תואר שני בפסיכולוגיה קוגניטיבית מאוניברסיטת בר-אילן.

מאמרים זוכי פרסים שפורסמו ב"בין הקטבים"

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

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

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

הגיליונות הבאים

ביטחון שוטף

יבשה

חדשנות

בין הקטבים

- גיליון 1** ספר - עיון בהתהוות האתגר בגבולות
- גיליון 2** שנינו והשתנות - על גמישות צבאית במציאות מתהווה
- גיליון 3** סייבר - אתגר והזדמנויות במרחבים חדשים
- גיליון 4** עורף והגנה - עיון מחודש
- גיליון 5** רשתיות וחשיבה רשתית - על עולמות שטוחים ומה שביניהם
- גיליון 6** בניין הכוח - חלק א'
- גיליון 7** בניין הכוח - חלק ב'
- גיליון 8** המטה הכללי - חלק א'
- גיליון 9** בניין הכוח - חלק ג'
- גיליון 10** המטה הכללי - חלק ב'
- גיליון 11-12** עוצמה אווירית - יובל למבצע מוקד
- גיליון 13** משחקי מלחמה
- גיליון 14** המטה הכללי - חלק ג'

קוראים המעוניינים להצטרף לשורת הכותבים של 'בין הקטבים'

מזמנים לשלוח הצעות למאמרים לכתובת:

Dado_Journal@mail.idf.il



אלי שרביט, דובי רז ומירב צור

"מגדלור באופק" - הקמת המטה המבצעי בזרוע הים

שאל ברונפלד

המהפכה בעניינים ימיים - שייטת הסטי"לים

טל טובי

"מהרבים אחד" - התפתחות המטות המשולבים בארצות הברית וגישת השילוביות
(1991-1947)

אייל ברלוביץ

המתח שבין הפיקוד והשליטה - התפתחות המטה הכללי הפרוסי

מאיר פינקל

לכידות תפיסתית כמרכיב באפקטיביות של צה"ל

דודי סימן טוב

התפתחות העיסוק האסטרטגי בצה"ל

תמר ברש ויותם אמיתי

"השלם קטן מסכום חלקיו!?"

שלוש זוויות התבוננות על פורום מטכ"ל כהנהלה הבכירה של צה"ל

יצחק בנבניסטי ומתניה צחי

המנגנון המסדר או המנגנונים המאפשרים?

כיצד גנרלים ומפקדות מבינים את ה"מצב"