

פתח דבר

האם יתכן שהנהגה צבאית טובה או מעולה, בחושיה המלאים כשהיא לא תחת לחצים של אש, תבצע טעויות שיפוט עיקריות ותחמיץ הזדמנות בכניסה לשינויים מתחייבים? לפי דעתי התשובה היא כן רבתי ומוכחת לכל אורך ההיסטוריה של פיתוח מערכות נשק.¹

"ארבעה ימים בלבד אחרי שהחלה ההתקפה הגרמנית על צרפת, על בלגיה ועל הולנד, התמוטט כליל זינרל אלפונס ז'ורז', המצביא הצרפתי שהיה אמור להנהיג את כוחות צרפת בלגיה ובריטניה בקרב, ופרץ בבכי תמרורים. רוב קציני המטה שלו קפאו בתדהמה אילמות לשמע הבשורות המרות"². תיאור קריסת הצבא הצרפתי באביב 1940 מפי יו (Hugh) סבאגי מונטיפיורי בספרו "דנקרק" מעמיד את אמירת הרמטכ"ל ברק, שהבאנו למעלה, במלוא משמעותה.

המערכה היא על צרפת הייתה אחד מאותם רגעים בהיסטוריה הצבאית שבהם כוח עדיף בכמות ובציוד (צרפת ובריטניה) הובס על ידי כוח שניחן בדבר מה נוסף – תפיסה מהפכנית. הגישה המקצועית העדיפה של הגרמנים קשרה יחדיו טכנולוגיה חדישה (המטוס, הטנק ומכשיר הרדיו), תפיסה מקורית (מלחמת תנועה) וארגון הולם (דיביזיות פנצר).³

מדינת ישראל וצה"ל, שגיליון חגיגי זה מציין 70 שנה להולדתם, הם בעצמם ישויות מהפכניות. צה"ל נולד מתוך כמה וכמה מהפכות מקומיות בעניינים צבאיים. המאמר הסוגר של גיליון זה מוקדש לציון מלחמת העצמאות – המלחמה שבה נולד צה"ל. ערכנו קלות את **המאמר של ישראל בר**, אשר פורסם בכתב העת 'מערכות' במאי 1950. בר מביא בקיצור ובבהירות מרשימים את תולדות כוח המגן העברי ומלחמות העצמאות. הקמת ההגנה כארגון המוני, המעבר ל"תכנית ד" והאופנסיבות הגדולות של צה"ל החל ממצע "נחשון" (ערב הקמת צה"ל) – אלה הן לפחות שלוש תמורות חשובות בפרק זמן קצר ביותר.

מאז עבר צה"ל עוד שורה ארוכה של מהפכות מרשימות בעניינים צבאיים. מהפכת השריון בשנות ה־50, מהפכת הסט"ילים בשנות ה־60, מהפכת החימוש המונחה המדויק בשנות ה־90 ועוד.

גיליון "יבשה" מתחקה אחר מורשת המהפכות של צה"ל ועוסק בשאלת השינוי הנדרש לנו היום. המיקוד ביבשה טבעי לנו – עיקר כוחנו ומורשתנו הם בממד זה. המעבר ממלחמות על

¹ רב־אלוף אהוד ברק, סיכום פרויקט שדה הקרב העתידי, יולי 1986.

² יו סבאגי מונטיפיורי, דנקרק – לחימה עד האיש האחרון, הוצאת דביר 2010.

³ ראו: עדו הכט, ההבקעה המערכתית – בחשיבה הצבאית הגרמנית 1870-1945 (משרד הביטחון, 1999); עזר גת, התפתחות המחשבה הצבאית במאה העשרים, (משרד הביטחון, 2003).

טריטוריה לעידן מלחמות האש שינה את רעיון התמרון היבשתי שעמד בעבר בלב הגישה הישראלית למלחמה, והפך אותו לעניין השנוי במחלוקת. אנו נעמידו הפעם במרכז הדיון ונתבונן עליו דרך שני שערים:

השער הראשון – שער המהפכות בעניינים צבאיים. המאמרים בשער זה דנים, מזוויות שונות, בסדרת שאלות על הקשר הקיים בין האתגר הצבאי הנוכחי לבין ההזדמנויות הטכנולוגיות החדשות והאופן שבו ניתן לקשור בין השניים לכדי כוח צבאי מתאים יותר.

השער השני – שער ארגון הכוח ובניינו. כאן נביא דיונים הנוגעים במאפייניי הזהות, בשיטות הלמידה, בתרבות הארגונית ובדפוסי המנהיגות האופייניים לעולם היבשה של צה"ל. יתכן כי באלה יימצא הסבר לקשיי ההשתנות שלנו ואולי גם תימצאנה הזדמנויות להאצת השינוי.

שער הטרנספורמציה (המהפכות בעניינים צבאיים)

הואיל ואני מגנה את כל המתקפות הגדולות שערכו בעלות-הברית, ללא יוצא מן הכלל, בשנים 1914, 1916 ו-1917, כמבצעים מיותרים שתוכננו על הצד הרע ביותר ועלו במחיר עצום, שומה עלי להשיב לשאלה – אלא מה היה לאל ידינו לעשות? ואני משיב עליה, בהצביעי על קרב קאמבראי, 'את זה יכולנו לעשות'. [...]. ואף היינו עושים זאת, אלמלא העדיפו מצביאנו ללחום במכונות-ירייה באמצעות חזיהם החשופים של אנשינו הנועזים, ולחשוב שזוה ייקרא ניהול מלחמה.⁴

את השער פותח מאמר מאת החתום מטה (אלוף-משנה ערן אורטל) הנקרא "מבולבלים? – גם אנחנו". המאמר דן בתפיסת "יבשה באופק" שפותחה בזרוע היבשה בשנים האחרונות, ומספק מסגרת היסטורית לבחינתה ומסגרת תיאורטית לדיון המופיע בהמשך הגיליון. הוא עושה זאת באמצעות הגדרה חדה של המהפכה הנוכחית בעניינים צבאיים ובוחן מחדש, לאורה, את המגמות התפיסיות ביבשה ובצה"ל.

קולונל (בדימוס) דאגלס מק'גרור האמריקאי, מההוגים הצבאיים הבולטים בדורנו, כתב רבות על הרפורמות הנדרשות בכוחות המזוינים האמריקאים בכלל ובצבא היבשה בפרט. בחרנו להביא לקורא העברי מאמר שפרסם בכתב העת של המטות המשולבים (JFQ) ב-2011. במאמר זה קורא מק'גרור לארגון הכוח האמריקאי ביחידות טקטיות רב-ממדיות תוך שבירת הארגון הזרועי המסורתי ומיצוי טכנולוגיות של העידן הדיגיטלי. יחידות אלה ייהנו מיותר עצמאות טקטית ופוי"שית ותהיינה מסוגלות לקיים צורת לחימה מבוזרת המתאימה יותר לעידן האש המדויקת בשדה הקרב. המאמר מאפשר לקורא הישראלי ללמוד כי המבוכה הצבאית-מקצועית

⁴ Winston Churchill, *The World Crisis, 1911-1918*, 1938, p. 1220.

של העשורים האחרונים אינה נחלת צה"ל בלבד. יתכן שהמכנה המשותף גולש גם לעולם הרעיונות החדשים המוצעים.

במאמר השלישי מציעה **רב-סרן שלומית רודינצקי** ממערך ההגנה האווירית בחיל האוויר גרסה קונקרטי וישראלית מאוד של הרעיון שפרס מק'גרור. לפי רודינצקי, שכתבה את המאמר במסגרת לימודיה במרכז הבינתחומי, ההקשר הישראלי של מלחמות האש הוא אסטרטגי. בשונה מאש המאיימת על תנועת הכוחות, במלחמות שלנו האש לעבר אזרחים היא הסיבה לכך שאנו נלחמים מלכתחילה. רודינצקי ניצלה את הרקע שלה כלוחמת הגנה אווירית ובחנה פוטנציאל טכנולוגי מוכר – האפשרות לייטר טילים ורקטות של האויב מעל שטחו בשלב הטיפוס. לאור אפשרות זו מציעה רודינצקי תפיסת לחימה חדשה לכוחות היבשה המדגישה את דיכוי האש יותר מאשר את כיבוש השטח כתכלית תמרון התקפי. גישה כזו תאפשר לא רק הגנה על הכוחות עצמם אלא בעיקר את החזרת המלחמה לשטח האויב ושחרור אחיזתו מהעורף הישראלי.

אלוף (במיל') יואב הראבן, מנכ"ל רפאל, חוזר במאמרו להקשר הטכנולוגי הרחב יותר המאפיין את העת הנוכחית. בעידן של אינטגרציות דיגיטליות אוטומטיות לא נכון עוד לראות את המעשה הקרבי כאקט של שיתופי פעולה בין ארגונים קרביים שונים – "רב-חיליות" ו"שילוביות". הראבן קורא לארגון כוח צבאי חדש שיכולות רב-ממדיות מוטמעות בו מלכתחילה. הוא מכנה את גישתו כגישה של "היתוך", בשונה משילוביות, ומתייחס בכך לרעיון הכוח הרב-ממדי שפורט בשני המאמרים שקדמו לו.

ארבעה חוקרים צבאיים, שניים ממרכז דדו ושניים מגוף מחקר של פיקוד האימונים וההדרכה האמריקאי (TRADOC), שילבו כוחות וגיבשו פרשנות משלהם על התפיסה האחרונה לעת זו של צבא ארה"ב – Multi-Domain Battle – הקרב הרב-ממדי. **שמואל שמואל, לייזר ברמן, רב-סרן ג'וש ליונס וסגן-אלוף רייאן לייבהאבר** מציעים דיון בתפיסה החדשה באמצעות העמדה של שלושה מודלים שונים. בסיכום העבודה הם תופסים את החידוש המהותי בכוח היבשתי הרב-ממדי בצורה של אלמנט סיוור מודרני – יחידה עצמאית ברמה הדיביזיונית שתפעיל סנסורים בשדה הקרב, תאתר אויב, תכווין תקיפות (אש, ל"א ואחרות) ותאפשר לגופים הקרביים העיקריים לנוע בשדה הקרב ולנצל הזדמנויות למרות איום הסיוור-תקיפה של הצד השני. מאמר זה מאפשר הבנה טובה יותר של התפיסה והרעיונות הארגוניים שבצבא ארה"ב (ובחלק מן המקומות בצה"ל).

אחרי חמישה מאמרים המתמקדים בשינוי הנדרש, כל אחד לתפיסתו, המאמר של **יותם הכהן ויואל יפה** עוסק בקושיה המתבקשת: "למה זה לא עובד לנו?". בהתייחסות ישירה למאמר הראשון ול"יבשה באופק" טוענים הכותבים כי האופן שבו תופסת זרוע היבשה את עולם בניין

הכוח הצבאי ואת מעשה הפיתוח הטכנולוגי, מהווה חסם מרכזי ביצירת השינוי. גישות של פיתוח תעשייתי, שכוחן היה יפה לעולם של פלטפורמות הלחימה העיקריות, אינן מתאימות לתפיסות העוצמה העדכניות, שהן דיגיטליות במהותן. ללא שינוי של תהליכי הפיתוח לא יתכן שינוי במבנה הכוח עצמו.

את השער סוגר **סגן-אלוף צח משה** מזרוע היבשה. את מאמרו הוא מקדיש בעיקר לכפירה במושג המכונן של לוחמת היבשה – גישת התמרון. גישה זו השמה את הדגש על רעיון של תנועת כוחות לעבר מרכזי כובד גיאוגרפיים, כוחה היה יפה לעולם המלחמות התעשייתיות של המאה ה-20. דווקא גישת השחיקה האהודה פחות במקומותינו מאפשרת את המסגרת הקונספטואלית המתאימה יותר היום. משה לא שולל את כיווני השינוי שמופו במאמרים הקודמים. להפך, לתפיסתו הרכיבים הדומיננטיים בתפיסה החדשה מתמצים בעקרונות של איתור, תקיפה ריתוק והשמדת האויב. יש לקדם אותם באמצעות טכנולוגיות חדשות עליהן הרחיבו גם כותבים קודמים.

שער ארגון הכוח ובנינו

התהליך הממסדי הצפוי היה ברור כשמש – תקום ועדה, יהיו צוותי משנה, ייסעו לחו"ל [...] בקיצור, פרויקט יהיה כשיבוא המשיח.⁵

אנו מתכבדים לפתוח את הדיון הארגוני-תרבותי ביבשה במאמר פרי העט של **אלוף קובי ברק**, **מפקד זרוע היבשה, תת-אלוף זיו אבטליון, ראש החטיבה הטכנולוגית ליבשה, ורב-סרן אייל סאבא, ראש מדור התפיסות באט"ל**. ברק ואבטליון שהובילו את רפורמת מיזוג מפקדת זרוע היבשה ואגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה במסגרת תר"ש גדעון, מתארים את הפערים שזוהו בארגון הקודם, את תהליך המיזוג ואת האופן שבו הארגון המחודש מספק, לתפיסתם, מענה לבעיות שהוגדרו מלכתחילה. המאמר מספק לקורא הצצה לאופן שבו תפס צה"ל את הארגון היבשתי לקראת התר"ש האחרון ובמידה רבה לאופן שבו תופס הארגון את עצמו היום. מהמאמר ניתן לזהות כי המיזוג, שהוא אולי הרפורמה החשובה ביותר בתר"ש גדעון וללא ספק מהמרשימות בו, הונע בעיקר באמצעות רצון להתייעל במישור המשאבים, אך לא מתוך זיהוי של צורך בוער להשתנות במישור התפיסתי-מבצעי.

תת-אלוף (במיל') ד"ר מאיר פינקל ורב-סרן אריאל הירש מטפלים בתרבות היבשתית מכיוון אחר. "צה"ל הוא אלוף הפשיטות בדימוס" קובעים השניים ומספקים תיאור עשיר של התפקיד הקריטי שמילאו הפשיטות הקרקעיות בין המלחמות ועד העשור הקודם. הפשיטות

⁵ עמוס קובץ' וסמדר ויטבון, *תובנות מפיתוח תמוז/מחצ"ב 2017*.

שימשו לא רק להרתעת האויב אלא גם לבניין הכוח, לביסוס רוח הלחימה ולהכשרת הקרקע למבצעים יבשתיים רחבים במלחמה. נטישת דפוס פעילות זה לטובת פשיטות חשאיות ואוויריות המאפיינות את המערכה שבין המלחמות היום מהווה הסבר קריטי, לגישתם, לירידת מוכנות הכוח היבשתי ולדעיכת האמון בו. השניים טוענים כי חזרה לדפוס פעולה זה חיונית לא רק מטעמים מעשיים-ישרים אלא גם מטעמים אסטרטגיים-מדיניים.

ברק ואבטליון מאירים במאמרם את החוסר בדיון תפיסתי במסגרת רפורמת המיזוג. פינקל והירש מחדדים את התרבות המעשית של צה"ל, שבאורח מסורתי גוברת על הדיון האינטלקטואלי. במאמר השלישי בשער זה מאפשר **שאל (סם) ברונפלד** לקורא הישראלי להשקיף בדיעבד על אחד האירועים החשובים בהיסטוריה של מהפכות בעניינים צבאיים. באמצעות התחקות אחר מאמר בודד בכתב העת החשוב Military Review פורס בפנינו ברונפלד את השיח האינטלקטואלי, היצרי והלוהט שאפיין את המהפכה בעניינים צבאיים של צבא ארה"ב בשנות השבעים והשמונים של המאה ה-20. המאמר מדגיש את חשיבות הדיון האינטלקטואלי, לפחות בתרבות הצבאית האמריקאית. לקורת רוחה של מערכת "בין הקטבים" המאמר מאפשר גם להעריך את התפקיד של כתבי עת מקצועיים בקידום של שיח תפיסתי חיוני זה.

בחינה תרבותית אחרת, אנתרופולוגית כמעט, מביא בפנינו **סגן-אלוף (במיל') ד"ר אסף חזני**, מחטיבת התורה וההדרכה במטכ"ל. חזני כותב על תצפיותיו בתרגיל הגיס הגדול שנערך בסוף 2017 בפקוד הצפון. המפקדים, כך מבחין חזני, עשו שימוש עקבי בשני דימויים מארגנים בתהליכי החשיבה המבצעיים שלהם. דימוי אחד השאוב ממדע הכלכלה ודימוי אחר שמקורו בעולם האינסטלציה דווקא. שני הדימויים, למרות מגבלותיהם הברורות, ארגנו במידה רבה את הלמידה הגיסית בתרגיל ואפשרו יצירה של ידע מבצעי חדש במתח שבין הגנה להתקפה. הכותב מציין לטובה את היכולת של מפקדים בכירים לקחת לעצמם חירות מחשבתית חיצונית לעולם תורת-הלחימה ולקדם בכך ידע מערכתית תלוי-הקשר ייחודי.

סגן-אלוף (במיל') ד"ר עוזי בן שלום מאוניברסיטת אריאל ו**סגן-אלוף (במיל') בועז זלמנוביץ** תופסים אחרת את סגולות המנהיגות הצבאית הישראלית. השניים, אנשי יבשה, מזהים כרסום הדרגתי ומתמשך בהבנת מושג המנהיגות הקרבית בעשורים האחרונים. השינוי ההדרגתי מאתוס של מנהיגות אישית בלתי-אמצעית, מעשית והרואית, למנהיגות באוריינטציה מקצועית-ניהולית יותר נוצר ללא תכנון ומודעות מספיקים. הדיון במנהיגות מאיר מקרה נוסף שבו צבא היבשה, לגישת הכותבים, איחר לזהות שינוי מתהווה ולעצב גישה רצויה יותר משלו. המאמר המסכם את השער השני, מאת **סגן-אלוף (במיל') ד"ר דותן דרוק**, עוסק בכתבת התורה הצבאית ביבשה. דרוק, ראש ענף תורת לחימה בזרוע היבשה עד לאחרונה, מצביע על

פער מהותי ביכולת של זרוע היבשה לפתח ידע, גישות תפיסתיות ותורות לחימה באיכויות ובקצב הנדרשים. הפער הזה מורגש לא רק בתחום תורות הלחימה לכוחות אלא גם בתכניות בניין כוח שהתאמתן אינה מספקת. דרוק מתייחס ישירות לרפורמת מיזוג מז"יאט"ל, שבסקירתה פתחנו את הדיון בשער זה, וקובע שזו לא רק שלא חיזקה את תחום התפיסות והתורות, אלא למעשה אף החלישה אותו.

אם נסכם ממרום הציפור את המסתמן מהדיון בשני השערים נקבל את התמונה הבאה: מצד אחד נמצא דיון תפיסתי תוסס וער במיוחד, מודעות עצומה של מפקדים וחוקרים, ישראלים ואחרים, לצורך ההיסטורי של צבאות היבשה ברגע הנוכחי להשתנות באופן רדיקלי. מאמרים של אלופי יבשה כמו אלוף גיא צור, מפקד הזרוע הקודם ("בין הקטבים" 6), אלוף חליוה "עוד מאותו הדבר" ("בין הקטבים" 9) ואלוף קובי ברק, מפקד הזרוע הנוכחי ("בין הקטבים" 11), רק מחדדים את הקונצנזוס המסתמן באשר לצורך הזה. מהצד השני פוגש דיון זה תרבות ארגונית המתמקדת ביעילות ובאתוס ניהוליארגוני ואשר מדחיקה, בולמת ומונעת לפחות כרגע את הצורך העולה מכל עבר בשינוי של ממש.

ביקורת ספרות – הגיעה השעה שככל כתב עת גם "בין הקטבים" יחזיק בפינת ביקורת ספרות בתחומו. את תפקיד החלוץ לקח על עצמו ד"ר טל טובי מאוניברסיטת בראילן בסקירת הספר של ד"ר שגיא טורגן "ממני אישית לא יצא גנרל: הכשרת הפיקוד הצבאי בצה"ל - 1956-1949" (שוקן 2017). הסקירה מאפשרת לקורא פרספקטיבה היסטורית ביחס למאמרים של בן שלום וזלמנוביץ מצד אחד ומאמרו של חזני מצד שני, אשר שניהם עסקו בהיבטים שונים של מנהיגות בצה"ל של ימינו. בסיכום 70 השנים ראשונות של מנהיגות צבאית בצה"ל ניתן לשאול כעת, היכן התקדמנו, ומה דורש תיקון?

70 לעצמאות ישראל

[...] לא קל אצלנו לשבור כלים, אם גם אבד עליהם כלח; כי גם "המהפכנים" שבתוכנו הם ביסודם שמרנים אדוקים, ואצלנו מקדשים את הקליפה גם כשתוכנה התרוקן.⁶

כאמור, גיליון זה מציין את הולדת מדינת ישראל וצבא ההגנה שלה במלאת 70 שנה. המאמר של ישראל בר על מלחמת העצמאות הוא שיעור מרתק ורהוט במיוחד בהיסטוריה הצבאית שלנו. בעודו סוקר את דברי ימי מלחמת הקוממיות מחייב בר את הקורא לפרספקטיבה נוספת על הדיון המרכזי בגיליון. **כיצד נהפוך אנו הניצבים היום על המשמרת היום לראויים יותר למורשת הצה"לית?מהפכנית שבה זכינו?**

איזה תיאור קולע יותר? זה של בר המתאר את הגמישות העצומה שגילה צה"ל במהלך מלחמת הקוממיות או אולי זה של דוד בן גוריון על הקושי התרבותי שלנו לחולל את המהפכות הנדרשות? האומנם בטוחים אנחנו מפני טעויות השיפוט שעליהן הצביע רב־אלוף ברק ב־1986 או מגורלם של זינרל אלפונס ז'ורז' הצרפתי ודומיו בדברי ימי ההיסטוריה הצבאית?

בברכת קריאה פוריה,

אלוף-משנה ערן אורטל
ראש צוות החשיבה

⁶ דוד בן-גוריון על ההכנות למלחמת העצמאות בנאום בכנסת, יוני 1950, בתוך: דוד בן גוריון, *חזון ודרך*, ב', הוצאת מפלגת פועלי אי"י, עמ' 209.