

צה"ל בסבך המערכת – אסטרטגי במלחמה הנוכחית – תא"ל בני גל

תא"ל בני גל, מילא את תפקיד ראש החטיבה האסטרטגית באגף אסטרטגיה ומעגל שלישי ובאגף התכנון בצה"ל, בין מאי 2023 לדצמבר 2025.

תקציר

המלחמה הנוכחית המחישה את האתגר ואת החשיבות של חיבור מיטבי בין הרמה האופרטיבית לבין הדרג האסטרטגי וההקשר האסטרטגי הרחב במלחמה ארוכה ורב-זירתית. על רקע זה בוחן המאמר את השימוש במונח "מערכת-אסטרטגי" בשיח הביטחוני בישראל. נטען כי המונח אינו רק תיאור של מפגש בין דרגים, אלא ביטוי לצורך לגשר בין תפיסות תכנון שונות: בין תכנון צבאי המבקש סדר ושליטה לבין מציאות אסטרטגית מורכבת, משתנה ורוויית איודאות. המאמר מציג מסגרת מושגית להבנת האתגר ומדגים אותה באמצעות תהליכי התכנון והניהול של המלחמה הנוכחית.

מבוא

בעת האחרונה, כשהרמטכ"ל היה צריך לתאר בפני הציבור את המערכה מול איראן, הוא בחר להשתמש בתיאור "...הפגיעה הנרחבת שגרמנו ... מתחילה להצטבר לכדי הישג מערכת-אסטרטגי... (מערכת את"צ, 2026). קצין המטה הממוצע במטכ"ל נתקל ומשתמש לא פעם במונח "מערכת-אסטרטגי". יש בצה"ל "תחקיר מערכת-אסטרטגי" אחרי כל מבצע או תרגיל גדול; כשנתקלים בבעיה חדשה ומורכבת במציאות, היא תוגדר פעמים רבות "בעיה מערכתית-אסטרטגית" שדורשת "בחינה מערכתית-אסטרטגית" לשם יצירת "פתרונות מערכתיים-אסטרטגיים"; באגף המודיעין עוסקים רבות בתיאור "המודיעין המערכת-אסטרטגי", וכן הלאה. המלחמה הנוכחית היא מאורע בעל מאפיינים ייחודיים: מלחמה רב-זירתית, ארוכה ומרובת שלבים, מגייסת את כל משאבי הצבא ורבים ממשאבי המדינה, פותחת מחדש את הנחות היסוד הביטחוניות בכל הזירות, משפיעה ומושפעת מיחסי ישראל עם ידידותיה בעולם ובאזור, ומעצבת את המזרח התיכון. ככזו, כמעט הכול מרגיש במהלכה "מערכת-אסטרטגי", והשימוש במונח נעשה נפוץ מאוד, בתוך המטכ"ל ובשיח הצבאי-מדיני.

במאמר אטען שהשימוש במונח "מערכת-אסטרטגי" מבטא הכרח אמיתי לחבר בין הקומה האופרטיבית לקומה האסטרטגית ובין המעשה הצבאי לבין ההקשר המדיני הרחב. אולם הטענה במאמר זה רחבה יותר מדיון טרמינולוגי. אטען כי המונח "מערכת-אסטרטגי" מבטא ניסיון להתמודד עם פער עמוק בין שתי צורות חשיבה שונות: מחד גיסא, תכנון צבאי המבקש לייצר סדר, רציפות ושליטה; ומאידך גיסא, מציאות אסטרטגית רב-זירתית, דינמית ורוויית איודאות, שאינה ניתנת לניהול מלא באמצעות תכנון לינארי. במובן זה, הבעיה ה"מערכתית-אסטרטגית" אינה רק שאלת תיאום בין דרגים, אלא גם שאלת הגישור בין תפיסות שונות של תכנון, של הסתגלות ושל קבלת החלטות במלחמה. נוסף על כך, אטען שחשיבותם של המונח ושל המשמעות שלו נפגעת לעיתים במקרים שבהם נעשה בו שימוש דווקא לטשטוש הבחנות מקצועיות חיוניות.

לשם בירור הטיעונים, נעבור דרך בחינת סוגים שונים של "מערכת" ושל "אסטרטגי", ודרך המחשתם בדוגמאות מהמלחמה הנוכחית. לסיכום, אמליץ להעמיק בפיתוח המנגנונים והכלים המקצועיים ליצירת החיבור ה"מערכת-אסטרטגי", ולעסוק באופן שיטתי בדיונים ובהכשרות בדרגים הבכירים בחשיבותו ובפערים הקיימים בו כיום. כך ניתן יהיה לשפר את תהליכי קבלת ההחלטות בצבא ואת השיח בינו לבין הדרג המדיני.

אציין כי המאמר לא נכתב כמאמר תאורטי, אלא מתוך ניסיון וחיכוך עם המציאות בזמן המלחמה הנוכחית, שבה הייתי, כראש החטיבה האסטרטגית בצה"ל, בנקודה של מפגש ושל עיסוק "מערכת-אסטרטגי". כיוון שכך, העיסוק בתאוריה במאמר אינו מעמיק ועבר הפשטות מכוונות.

למה "מערכתית-אסטרטגי"? חיבור בין-מדרגי, אך גם גשר בין צורות השיבה

רגע לפני שאתחיל בהסבר, הבהרה חשובה לגבי השימוש בתיאור הדרגים במאמר: בעוד שלפי התורה המוכרת קיימים ארבעה דרגים – טקטי, אופרטיבי (המכונה גם מערכתית), אסטרטגי (המטכ"ל), ואסטרטגית-רבתית (הדרג המדיני) – בפועל, להבנת, במרבית המקרים במלחמה בהתייחסות בשיח הבכיר בצה"ל ומול הדרג המדיני, ניכר היה ש"מערכתית" מתייחס לצה"ל, ו"אסטרטגי" מתייחס למה שמעליו, כלומר לדרג המדיני. אם כך, לאורך המאמר אתייחס למונחים בצורה זו, כפי שיוסברו גם בהמשך.

אם כן, מצד אחד, הכלי הצבאי לא חי בוואקום ולא משרת את עצמו, ומהצד השני הדרג האסטרטגי נדרש לכלים פרקטיים ומוחשיים כדי לממש את מטרותיו. כיוון שכך, הדרג האופרטיבי והאסטרטגי צריכים להימצא באינטראקציה מתמשכת ומקצועית, ולוודא קוהרנטיות ביניהם. אם הדרג האסטרטגי יציב מטרות שאין לדרג האופרטיבי יכולת לממשן, לא ניתן יהיה להשיגן. אבל אם יתנהל דיאלוג שמבין את היכולות הקיימות, שמייצר כלים לבניית היכולות החסרות, שמתאים את שאר כלי המדינה שאינם צבאיים להשגת המטרה, ושממלאם ציפיות על גובה המטרות – ההצלחה סבירה יותר. במבצע "עם כלביא" נגד איראן ביוני 2025, למשל, ניתן לראות דוגמה לתהליך שבו התבצע תיאום ציפיות מקצועי וסדור לגבי המטרות בנות ההשגה, הצעדים הצבאיים הנדרשים, שילוב הכלים הצבאיים והמדיניים להשגת המטרות ועוד.

בהקשר זה, ראוי להזכיר כלי מקצועי חשוב ביצירת חיבור "מערכתית-אסטרטגי", המכונה "תכלית אסטרטגית"¹. זהו טקסט קצר וממוקד שנדון בין הצבא והדרג המדיני לקראת יציאה למלחמה. במסגרת הדיון על הגדרת התכלית, דנים הצבא והדרג המדיני כיצד הם מבינים את מטרת הפעולה, איזה הישג צבאי סבורים שניתן להשיג למען השגת מטרה זו, איזה רעיון מערכתית בכוונת הצבא לממש, ואילו סיכונים או מחירים נלווים מחייבים תשומת לב.

מלחמה רב-זירתית, דינמית מאוד ומרובת זיקות והקרנות הדדיות, מדגישה עשרות מונים את ההכרח בחיבור ובסנכרון טובים בין הדרגים, ובכך בעצם באינטגרציה "מערכתית-אסטרטגית" שמגיעה מתוך שיח מלבן ונוקב. המלחמה גם ממחישה שאינטגרציה בין-מדרגית זו אינה רק עניין טכני, אלא גשר מקצועי מורכב בין שיטות תכנון וחשיבה שונות בדרגים השונים. כדי לחבר נכון את ה"מערכתית" וה"אסטרטגי", יש ערך בהבחנה מקצועית נכונה של מה ההבדל ביניהם, ומה המשמעות של כל אחד מהמונחים. בפסקאות הבאות ננסה לפרק מונחים אלה למשמעויותיהם השונות, כדי לחדד מהם תובנות על כל אחד בנפרד ועל החיבור שלהם.

"מערכתית" במונח "של מערכה" או "של הדרג האופרטיבי"

הדרג האופרטיבי נמצא בתווך שבין הדרג האסטרטגי לבין הדרג הטקטי. הדרג האופרטיבי מתכנן ומבצע את פעולותיו לשם מימוש המטרה שהגדיר הדרג האסטרטגי באמצעות הכלי המכונה "מערכה". "מערכה" היא כלי תפיסתי שמאפשר רתימת משאבים ותכנון אוסף של פעולות תחת מפקד מוביל ותחת הגיון מסדר אחד, המכונה "הרעיון המערכתית", לשם השגת המטרה הנדרשת, בשגרה או במלחמה.

במלחמה הנוכחית נדרש הדרג האופרטיבי לא פעם לגבש ולממש תוכניות מערכה שהוגדרה להן מטרה חדשה מזו שתוכננה טרם המלחמה, לעדכן אותן פעמים רבות, כולל תוך כדי ביצוע, ולהציע חלופות שיתחשבו גם באילוצים שמחוץ למרחב השיקולים שלו. כך, למשל, לאחר שהחליט הדרג המדיני על מעבר למיקוד בזירה הצפונית בקיץ 2024, היה צורך בתכנון מערכה שבמסגרתה תתאפשר פגיעה קשה בארגון הטרור, בלי שחזבאללה יפעיל את מרבית כלי המלחמה שלו – מערך הירי התלול-מסלול ומערך הפשיטה הקרקעית הרחבה – בבת אחת, ובלי מעורבות איראנית ישירה. היכולת לייצר תכנון מערכה מסוג זה בזירות רבות, בו-זמנית, ותוך התחשבות באילוצי המלחמה הרב-זירתית, חידד את הצורך לחדד את מהלך התחבולה המרכזי של המערכה. כך, בדוגמה שלעיל, אופן חיבור מבצע הביפרים, גל התקיפות הנרחב לשלילת האמל"ח התלול-מסלול, והבחירה בסיכול נצראללה, הביאו למצב שבו הארגון ספג מכות קשות, אך נראה שנצראללה עצמו כאילו לא הבין שהוא "במלחמה" בעת שסוכל, ולכן לא הורה להפעיל את מרבית הכלים הרלוונטיים טרם נשללו

¹ פרקטיקת השימוש בכלי זה, ובמהלך המלחמה בפרט, משתנה ונתונה במחלוקת, אך בעיני הכותב מדובר בכלי חזק וחשוב לחיבור המערכתית-אסטרטגי. ראו גם עיסוק במונח במסגרת "ועדת עמידרור" לענייני עבודת הקבינט המדיני-ביטחוני (2016).

ממנו. דוגמה נוספת הייתה לקראת מבצע "עם כלביא" מול איראן, כשגובש רעיון מערכתי שאפשר מכת פתיחה מפתיעה ועוצמתית, ולאחריה יצירת עליונות אווירית מתמשכת. רעיון זה גם יצר הישגים רבים כבר עם פתיחת המבצע, וגם תרם ליצירת חופש פעולה להמשך, תוך יצירת פער בין יכולת צה"ל להשיג הישגים לבין יכולת איראן להסב נזק חמור לישראל.

"מערכתי" במונח "של מערכת" – מורכבת ומשתנה

תורת המערכות היא ענף מחקרי בין-תחומי מפותח, על פיו ניתן להתייחס להיבטים שונים במציאות כ"מערכת" המורכבת מרכיבים שמקיימים יחסי גומלין אחד עם השני, שיש לה גבולות, אינטראקציה עם מערכות אחרות, והשתנות לאורך זמן (Alberts and Czerwinski, 1997; Ackoff, 1971, Pp. 661-671). לאורך השנים אומצה תפיסה זו לחשיבה צבאית, ואופן החשיבה שמגולם בה קיים עמוק בתוך התהליכים בצה"ל (מרכז דדו, 2015) – במחקר המודיעיני, בתכנון האופרטיבי, בתכנון בניין הכוח ועוד.

יש קשר חשוב בין שתי משמעויות אלה של "מערכתי" – בין "הדרג האופרטיבי/מערכתי" לבין "חשיבה דרך ניתוח של מערכת" – בכך שהבנה שלמה של המערכת היריבה, של המערכת שלנו, ושל היחסים ביניהן, יכולה לאפשר תכנון מערכה תחבולנית ומדויקת. כך למשל, הבנת חשיבותו של רכיב ה"ידע ייחודי על בניית נשק גרעיני" בתוך ה"מערכת" של פיתוח תוכנית הגרעין האיראנית, אפשרה לסמן כ"מרכז כובד" את המדענים האוחזים בידע הזה ולצאת לבניית כלי מבצעי של פגיעה בהם במכת הפתיחה של מבצע "עם כלביא". או למשל, הבנת מורכבות היותם של ארגוני טרור בעלי יכולת ביזור והסתתרות גבוהה כך ש"מרכזי כובד גאוגרפיים" הם מוגבלים וזמניים ביחס אליהם, אפשרה לפתח כלים לזיהוי ולפגיעה רחבה בפעילים או בריכוזי אמל"ח בלבנון או ברצועת עזה, על מנת לשלול מחזבאללה ומחמאס יכולות מבוזרות שהן "מרכז כובד ארגוני".

למרות קשר חשוב זה בין "מערכה" ל"מערכת", קיים בעיני גם בלבול מזיק בין המונחים, ייתכן גם בשל הדמיון ביניהם בעברית. עיקר הבעיה טמונה בעיניי בהבחנה בין "מערכות פשוטות" ל"מערכות מורכבות". בתורת המערכות, קיים הבדל בין סוגי מערכות אלה, וכלי החשיבה המתאימים לכל אחת הם שונים. כך, למשל, במערכות פשוטות, יש יכולת לנתח ברמת סמך גבוהה את התפתחות המערכת לאורך זמן באמצעות התבוננות לינארית על מאפייני התנהגותה והערכה על פיהן לגבי העתיד. במערכות מורכבות, קצב והיקף האינטראקציות בין רכיבי המערכת ובינה לבין המערכות המשיקות לה גבוהים כל כך, כך ששינוי קטן ברכיב אחד עשוי לייצר לאורך זמן תוצאות רחבות ובלתי צפויות.²

אם כך, חשוב להבין בגישה הצבאית לחשיבה על מערכות, שמבנה של "מערכת" קיים גם בדרג הטקטי, גם באופרטיבי וגם באסטרטגי, ושכלל שעולים בדרגים גם מורכבות המערכת עולה. לכן, יש חשיבות גבוהה לא לנסות "למתוח את ההיגיון" של ניתוח מערכת בדרגים נמוכים לניתוח בדרגים גבוהים של מערכות מורכבות. כך למשל, ניסיון לתכנן מראש תוכנית אופרטיבית למערכה מול חמאס ברצועת עזה – מערכה בעלת מטרות גבוהות, בעלת משתנים רבים, וארוכה בזמן – אינו יכול להיות סדור וברור מראשיתו עד סופו – "נעשה כך וזה יוביל למצב כזה ואז נעשה כך וזה יוביל למצב אחר ואז נעשה כך וזה יוביל לניצחון". ברמת מורכבות מסוימת, היכולת לתכנן מראש שרשרת כזו של סיבה ותוצאה מועדת לכישלון. אין משמעות הדבר שיש לוותר על תכנון סדור, על הגדרת שלבים, או על בניית מהלכים אופרטיביים מפורטים. גם במציאות מורכבת נדרש תכנון קפדני לצורך הפעלת הכוח וניהולו. אולם ככל שעולים ברמת המורכבות, כך גובר הצורך לראות בתכנון כלי לניווט ולהסתגלות, ולא תיאור מלא מראש של התפתחות המציאות. במציאות המורכבת צריך לעבור לחשיבה בכלים שנותנת לנו תורת ניתוח המערכות המורכבות – זיהוי מוקדם והיערכות למגוון תרחישי התפתחויות, ניהול סיכונים מושכל ועוד. להבנתי, ניסיונות צה"ל לאמץ בחלק מהשנים האחרונות גישה של "תכנון דינאמי מתפתח" (פינקל, 2026) לתוכניות אופרטיביות, קשורים להבנת מורכבות זו.

² מוכר בהקשר זה המונח "אפקט הפרפר".



מימין: ראש מטה חיל האוויר, תא"ל עומר טישלר, הרמטכ"ל, רא"ל אייל זמיר, ומפקד חיל האוויר, אלוף תומר בר, בהערכת מצב בבור חיל האוויר במהלך מבצע "עם כלביא, (צילום: דובר צה"ל).

"אסטרטגי" במובן "רחב, מקיף" – וכבר לא צבאי בלבד

לאחר שסיימנו לנתח את משמעויות המונח "מערכת", נעבור ל"אסטרטגי". פעולות צה"ל אינן מתבצעות בחלל ריק, והן מושפעות ומשפיעות רבות על המרחב שסביבו, בטווח הקצר והארוך. יכולת הרמטכ"ל לקבל החלטות בקומה שלו, או לנהל שיח מתאים עם הדרג המדיני, תלויה בהבנה מספקת של מה שקורה מחוץ לצה"ל – בארץ ובעולם, הזיקות אליו, ומשמעויותיהן. ניתוח רחב ומלא של הסביבה ושל ההקשרים שבתוכה, מקבל פעמים רבות את הכינוי "אסטרטגי".³ כשניגשים לניתוח מסוג זה ולהצגתו, נעשה שימוש רב בכלי המכונה "מסגרת אסטרטגית".³ המאפשר מיפוי סדור של המגמות הרלוונטיות במישור הבינלאומי (המכונה ה"לבן"), אצל האויב (המכונה ה"אדום"), ובצד שלנו (המכונה ה"כחול"). מיפוי המגמות, זיהוי הזיקות ביניהן לבין הבעיה הנדונה, וגזירת המשמעויות מכך, מאפשרים קבלת החלטות מודעת ומושכלת. במהלך המלחמה, היבטים רבים ב"מסגרת האסטרטגית" היו קריטיים לניתוח ולהבנה. לדוגמה: הבנת גישת הממשל בארצות הברית והאפשרות לשינויה עם חילופי הממשל אפשרו שיח על מגבלות הכוח לתכנון – בהיבטי גיבוי בינ"ל, אספקת חימוש ועוד; הבנת האיום האפשרי על חופש הפעולה של צה"ל עקב החלטות בית הדין הבינ"ל בהאג (ICJ), אפשר מיקוד מאמץ צה"לי בריכוז נתונים להצגת העובדות בפני בית הדין, וחידודי הנחיות למפקדים ולכוחות בשטח; הבנת השלכות מלחמת רוסיה-אוקראינה על מצאי החימוש בעולם אפשרה השקעה באיתור ערוצי רכש מגוונים לאמל"ח, כמו גם תיאום ציפיות על מה מלאי האמל"ח והתחמושת שנכון לתכנן לפיו את התוכניות המבצעיות; הבנת האיום המשותף עם מדינות המפרץ מצד איראן ושלוחיה אפשר מיקוד מאמץ קשרי החוץ של צה"ל ביצירת כלים חדשים רלוונטיים, ועוד.

"אסטרטגי" במובן "של הדרג האסטרטגי"

כפי שהסברתי לעיל, במאמר זה אני מתכוון לכך שהדרג הבכיר שמקבל החלטות במדינה, הוא הדרג האסטרטגי. הבחנה מרכזית אחת בינו לבין הדרג הצבאי בלבד, הוא שדרג זה נבחר באופן דמוקרטי וסמכותו לקבל את ההחלטות העיקריות במדינה, ובפרט בסוגיות של חוץ וביטחון, בעוד שהדרג הצבאי הוא דרג ממונה. הבחנה מרכזית שנייה היא שבאחריות דרג זה לשקלל את כלל ההיבטים ולנהל את כלל המשאבים ויכולות המדינה לשם השגת מטרותיו, כאשר הכלי הצבאי הינו רק אחד מהם. כך, באחריותו לנהל ולסנכרן גם את המאמץ הדיפלומטי, את ההיבט הכלכלי, את הקשר עם הציבור, ועוד.

³ כלי מקצועי שנמצא בשימוש בסיסי ונפוץ בניתוחי החטיבה האסטרטגית באג"ת. בפועל יש בכלי מגוון רחב יותר של "צבעים", המאפשרים דיוק רב יותר בניתוח.

שיח רב התנהל לאורך השנים על חלוקת האחריות והסמכות בין הדרגים. במלחמה הנוכחית, שפתחה הנחות יסוד בכל הזירות ובכל הסוגיות, ושהחלה ממשבר אמון עמוק, הסוגיה הייתה "על השולחן" לאורך כל הדרך. כך למשל, הבהיר הדרג המדיני ששאלת "היום שאחרי" בעזה היא בסמכותו הבלעדית; קיבל את ההחלטות למעבר בין זירות ראשיות בין עזה, לבנון ואיראן; ניהל את הקשר עם הממשל האמריקני סביב מעורבותו במלחמה מול איראן; הוביל את מאמצי התיווך להפסקת אש עם לבנון בנובמבר 2024, ועוד.

ההבחנה בין סמכות ואחריות כל דרג היא חשובה, ובמקביל, כפי שנחזור ונראה כשנחבר שוב את ה"מערכת-אסטרטגית", גם השיח המקצועי ביניהם שיוצר אינטגרציה נכונה, הוא הכרחי.

"אסטרטגית" במובן "של אסטרטגיה, דרך פעולה" – מגבלות התכנון הלינארי

ההגדרות של המונח "אסטרטגיה" הן רבות ומגוונות. לצורך המאמר, נתאר באופן גס שבניית אסטרטגיה היא התוויית הדרך הרעיונית שבה הארגון יפעל כדי להשיג את מטרותיו. התוויית תוכנית אסטרטגית להשגת המטרות אמורה לאפשר ניהוג נכון של הפעולות בדרך להשגתן, במקום הסתפקות בתגובותיות מתגלגלת לאירועי המציאות.

אחת הגישות המוכרות לגיבוש אסטרטגיה מתארת אותה כאיזון בין מטרות (Ends), דרכי פעולה (Ways) ואמצעים (Means). גישה זו, שמקורה בחשיבה הצבאית האמריקנית (Webb, 2019), השפיעה רבות גם על צה"ל.

גישה זו ניתנת למימוש אפקטיבי בקומה הטקטית, ובמידה מסוימת יש בה גם ערך לקומה האופרטיבית. בתכנון תקיפה או פשיטה, ואפילו בתכנון תמרון קרקעי מוגדר בקומת הפיקוד המרחבי, האמצעים הם פיזיים, ההתקדמות לינארית, והתכנון שמאזן אותם בדרך למטרות הוא גם אפשרי וגם חשוב – כדי לייצר מידה של ודאות בכוחות ולאפשר מהלך שמגיע למיצוי ולא מוסט בתזזיתיות.

אבל בקומה האסטרטגית, ובפרט במלחמה הנוכחית, ניתן היה לראות ביתר קלות את המורכבויות בניסיון לממש גישה זו. ראשית, אסטרטגיה נסמכת על הנחות יסוד, ובמלחמה הנוכחית, כאמור, נפתחו רבות מהנחות היסוד של ישראל על זירות הפעולה הביטחוניות, ולעיתים על עצם עקרונות תפיסת הביטחון (פינקל, 2024, עמ' 117-128). אי לכך, נדרש לגבש מטרות (Ends) מחדשות, ולגזור מהן הנחות יסוד מוסכמות, בהנחיית הדרג המדיני. כך למשל, לא ניתן היה לגבש אסטרטגיה לשינוי מן היסוד של המציאות הביטחונית בחזית לבנון ללא הגדרת הנחה מוסכמת על חופש הפעולה האווירי של צה"ל לסיכול איומים מתפתחים בזירה. בדומה לכך, לא ניתן היה לגבש אסטרטגיה לשימור שולי ביטחון רחבים מול סוריה לאחר ההפיכה בחורף 2024 ללא הגדרת הנחה מוסכמת על נוכחות מתמשכת של צה"ל מעבר לגבול. היכולת לנהל תהליך מיטבי לגיבוש מטרות חדשות והנחות היסוד הנגזרות מהן, דורשת עבודת מטה מקצועית ומעמיקה ושיח מלבן בין הדרג המדיני והצבאי, שהתנאים במלחמה הנוכחית הקשו לא פעם על קיומם באופן סדור.

שנית, בעת הגדרת האסטרטגיה למימוש המטרות החדשות במלחמה, חשוב שתהיה הבנה טובה לגבי המשאבים הזמינים למימושה (Means) – כוח אדם בסדיר ובמילואים, מלאי חימוש וחלפים וכדומה. במלחמה ארוכה, שמתפתחת משלב לשלב ומזירה לזירה, הבנה זו מאתגרת במיוחד ותלויה במשתנים רבים. לדוגמה, היכולת לסמוך על המשך אספקה סדירה של חימוש מארה"ב ללא עיכובים מסיבות מדיניות, היכולת לוודא שהיקפי משרתי המילואים הנקראים לשירות אכן מתייצבים למרות השחיקה במשך המלחמה, ועוד. לאורך המלחמה הוצגו מספרים ונתונים רבים על מנת לתת קנה מידה לאמצעים הזמינים, אך לא פעם לא היה בכך די בכדי לגבש הבנה משותפת אחת בתוך צה"ל ומול הדרג המדיני לגבי משמעויות הנתונים על ההחלטות שיש לקבל.

ושלישית, והמורכב מכולם – על מנת לתאר את הדרך להגיע אל המטרה (Ways), יש לכאורה להתוות שרשרת סיבה ותוצאה שתביא מנקודת הפתיחה למטרה המבוקשת. אבל כאן המקום להיזכר בתיאור לעיל של תופעות במערכות מורכבות. תנודות המערכת, התלויות ההדדיות המרובות בין רכיביה ובינה לבין גורמים חיצוניים, התקדמותה באופן לא-לינארי, כולם מאפיינים ברורים של מציאות אסטרטגית, להבדיל ממציאות טקטית, ואינם מאפשרים נתיב ברור אל המטרה מכיוון ש"המפה זזה תוך כדי התקדמות עליה".

ניהול התכנון והחשיבה האסטרטגיים במהלך המלחמה היה ביטוי מובהק לכך, בהיותה מלחמה בעלת יעדים גבוהים להשגה, ארוכה בזמן, רב-זירתית במרחב, ומרובת תלויות והקרנות בין זירתיות, בין-לאומיות, ופנימיות בישראל. רבים היו מתוסכלים מהמורכבות וחילפשו בהירות בשלבים מוקדמים לגבי שלבי ההתקדמות הבאים – האם נגיע לתקיפה באיראן במהלך המלחמה

הנוכחית, מתי ואיך? מתי תהיה תשובה חלוטה לגבי הישות שתהיה אחראית על רצועת עזה בעתיד, בכדי להמשיך בקידום מהלכים מבצעיים בשטח באופן שיסתנכרן עם לקיחת אחריות על ידה? ועוד. אך הבניית ה"דרך" של האסטרטגיה בקומת המורכבות הזו צריכה להיעשות בכלים אחרים מאשר תכנון לינארי ו"סגור מראש". הכלים המתאימים יותר הם הגדרת המטרות כ"מצפן", מיפוי התרחישים והנתיבים האפשריים להתפתחות המערכת, ניווט צעד או שניים קדימה ואז הערכת מצב מחודשת לגבי המציאות, כדי לבחור את הצעדים הבאים.

כך, למשל, לאחר הבחירה הראשונית להתמקד בראשית המלחמה ברצועת עזה, היה צורך להתאים את המדיניות העקרונית לזירה הצפונית לגישה שתאפשר גביית מחיר מחזבאללה אך בלי לאפשר לו להשיג את היעד שלו – להסיט את הקשב הצה"לי מהדרום. בחירה זו הצריכה אסטרטגיה שמנהלת מערכה מול חזבאללה ברף מסוים, תוך שימוש בתחבולות כדי להסב לו נזק, בחינה מתמדת של מצבו ושל מצב המערכה בדרום כדי לזהות האם ניתן לנתק בין הזירות, ובחינת נקודות החלטה להכרעה האם הניסיון לנתק ביניהן לא צלח והגיע הזמן להעביר את הזירה הראשית צפונה, כפי שקרה בהמשך.

היתרון בגישה מורכבת זו הוא שימור מרחבי גמישות והתאמה מתמדת להתפתחות המציאות. החיסרון הוא שלעיתים מתממשים סיכונים שמרחיקים אותך יותר מהשגת היעד הנדרש, ואז צריך לשלם מחיר, ולנווט חזרה במורכבות גבוהה יותר. ההבנה שזוהי שיטת הניווט והתכנון האסטרטגי במציאות מורכבת, מחדדת בעיניי עוד יותר את ההבחנה החשובה בין המתכנן, שעוזר לחשוב ולנתח את הכיוונים האפשריים ומשמעויותיהם, לבין מי שבפועל מקבל החלטות, ואת אופי השיח הנדרש ביניהם. מרחב איהוודאות הגדול בתוך סביבה מורכבת כזו הופך את החלטה מכזו של "מה נכון או לא נכון" להחלטה של "איזה סוג ובאיזו עוצמה של סיכונים אני מוכן לקחת בשביל להשיג הזדמנויות ולהתקדם למטרה". החלטה כזו היא החלטתם של מנהיגים ושל קברניטים. בבואם להחליט אותה, הם אמנם מתבססים, להבנת, על הערכת ההתפתחות הספציפית של המציאות צעד אחד או שניים קדימה, והחלופות להתקדמות כפי שמבוררות בשיח עם הדרג הצבאי. אך יותר מכך, הם מתבססים על תפיסת עולמם ביחס ללקיחת סיכונים ומימוש הזדמנויות, ועל הערכתם האישית ביחס למצב רכיבי יסוד עמוקים במערכת שמאפשרים לקיחת סיכונים אלה – כמו הבסיס הכלכלי, תפוקות התעשייה הביטחונית, המעמד המדיני, החוסן החברתי וכו'.

ולאחר הפירוק, שוב הרכבה – אז למה ואיך "מערכת-אסטרטגי"?

לאחר שהבהרנו את חשיבות החיבור והאינטגרציה ב"מערכת-אסטרטגי", ופירקנו לגורמים את הסוגים השונים של ה"מערכת" ושל ה"אסטרטגי", ניתן להבין את הערך שבאינטגרציה המגולמת במונח "מערכת-אסטרטגי", וגם לזקק על מה חשוב להקפיד בעת אותה אינטגרציה: לא להניח נתיבי סיבה ותוצאה דטרמיניסטיים להשגת המטרות; לתאם ציפיות על הסיכונים ולבחור במועד איזה מהם לוקחים ואיך מנהלים אותם אם הם מתממשים; לעשות הערכת מצב מתמשכת שתעדכן את דרך הפעולה למול התפתחות המציאות; לנסות לייצר הבנה משותפת של האמצעים הנדרשים ושל היכולת לייצר אותם, וכן הלאה.

מהצד השני, ניתן גם לאתר מהם המקומות שבהם נעשה שימוש במונח "מערכת-אסטרטגי" כמעטה וככיסוי, ואת הסיכון הטמון בכך. לעיתים זה נעשה בניסיון של הדובר להאדיר את נושא התייחסותו ולסמנו כ"משהו גדול וחשוב". פעמים אחרות, מתוך טשטוש מושגי של דובר לא מקצועי, שמערבב ומבלבל בין המשמעויות השונות של המונחים שתיארנו לעיל, ובכך עלול לייצר טעויות בניתוח. ולעיתים נעשה שימוש במונח ככלי התנהלות בתוך פוליטיקה ארגונית: אם שחקן בדרג האופרטיבי רוצה לטעון טיעון בקומה האסטרטגית, קל יהיה לעטוף את האמירה בכותרת "מערכת-אסטרטגי" בכדי להניחה על השולחן באופן לגיטימי. באותו אופן, אם אין הגדרה ברורה במטכ"ל מי מוביל סוגיה מסוימת, יוכלו המובילים האופרטיבי והאסטרטגי לנסות להרחיב את השפעתם על הדיון, או במקרה הטוב יותר, לייצר עבודה משותפת, תחת הכותרת "מערכת-אסטרטגי". שימושים לא נכונים אלה עלולים להביא לפשטנות בניתוח בחזות של שליטה בתכנון מקצועי, או בלבול באחריות בין גופים ודרגים.

סיכום והמלצות

המונח "מערכת-אסטרטגי" הפך בשנים האחרונות לחלק בלתי נפרד מהשיח הצבאי הבכיר בישראל. במיטבו, הוא מבטא את ההכרה בכך שמציאות מורכבת, ובפרט מלחמה רב-זירתית, אינה ניתנת לניהול דרך הפרדה נוקשה בין הדרג האופרטיבי לבין הדרג האסטרטגי וההקשר האסטרטגי

הרחב, ושיש הכרח לגישור מהותי על הפער בין תפיסות תכנון צבאיות המבקשות סדר, רציפות ובהירות, לבין מציאות אסטרטגית מורכבת, דינמית ורוויית איודאות. עם זאת, בשימוש לא זהיר, "מערכת-אסטרטגי" עלול להפוך למונח עמום המטשטש הבחנות מקצועיות חיוניות ומייצר אשליה של הבנה ושל שליטה במציאות מורכבת בהרבה.

בכדי לממש באופן מיטבי את הניתוח שבמאמר, אני ממליץ לחתור לחזק את המודעות לאתגר המורכב בתוך השיח וההכשרות של הרמה הבכירה בצה"ל, ולשפר את המנגנונים המובנים שיאפשרו שיח מקצועי ומדייק בתוך צה"ל ובינו לבין גופי מטה מקבילים בדרג המדיני, בדרך לשיח מדויק יותר על שולחן מקבלי ההחלטות. לסיכום, אני ממליץ להביא למודעות את המונח "מערכת-אסטרטגי" כך שיהיה מצפן איפה שנדרש, אך גם בכל פעם שהוא בשימוש תישאל השאלה האם אינו בעצם כסות למשהו אחר שצריך לדייק.

המחבר מבקש להודות לתא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל, לאל"ם (מיל') ניר ינאי ולאל"ם עדי קמפר על הערותיהם המחכימות.

רשימת המקורות:

- מערכת את"צ (21 במרץ 2026). "אנחנו באמצע הדרך אך הכיוון ברור. בפסח, חג החירות, נמשיך ונלחם על חירותינו ועתידנו". אתר צה"ל.
- מרכז דדו (נובמבר 2015). **עיצוב: תהליכי הלמידה ופיתוח הידע לצרכי פיתוח תפיסות במפקדה הכללית ובמפקדות הראשיות**. אמ"ץ-תוה"ד.
- פינקל, מאיר (יולי 2024). "הרובד הצבאי של תפיסת הביטחון הלאומי של ישראל לאור מלחמת "חרבות ברזל"". **בין הקטבים**, גיליון 41, עמ' 117-128.
- פינקל, מאיר (מאי 2026). "מלחמה עצימה, מתמשכת ורב-זירתית (בדירוג) – אפיון, ניתוח ותובנות ראשוניות לאסטרטגיה צבאית עדכנית ולדפוסי החשיבה והתכנון בצה"ל". **בין הקטבים**, גיליון 48.
- Ackoff, Russell L. (July 1971). "Towards a System of Systems Concepts". *Management Science*, Vol. 17. No. 11, Pp. 661-671.
- Alberts, David S. and Czerwinski, Thomas J. (Editors) (1997). *Complexity, Global Politics, and National Security*. National Defense University.
- Webb, Andrew c. (June 2019). "Rethinking Strategy: Art Lykke and the Development of Ends, Ways, Means Theory of Strategy". *U.S. Army Command and General Staff College*, Fort Leavenworth, Kansas.