

ספר - עיון בהתהוות האתגר בגבולות

גיליון 42 | חשוון התשפ"ה, נובמבר 2024

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

בין הקטבים

גיליון העשור

עוצמה אווירית - יובל למבצע מוקד

משחקי מלחמה בעקבות שומר החומות

בדרך לטרנספורמציה צבאית דיגיטל 2.0

בניין כוח אדם מלחמת "חרבות ברזל"

עליונות צבאית ותר"ש "תנופה" מצביאות

המלחמות החדשות ומלחמת רוסיה-אוקראינה

נשים - הפוטנציאל המערכתי מעגל שלישי

איראן ורבי־זירות מב"ם וביטחון

יובל למלחמת יום הכיפורים עוצמה ימית

מרכז דדו
לחשיבה צבאית
בין־תחומית



סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

בין הקטבים

גיליון העשור

גיליון 42

חשוון התשפ"ה

נובמבר 2024

אמ"ץ - תוה"ד - מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית
משרד הביטחון - ההוצאה לאור

A Decade to Dado Center Journal - Special Issue
Dado Center for Interdisciplinary Military Studies

מפקד מרכז דדו: תא"ל ד"ר איל פכט
עורך ראשי: סא"ל ד"ר איתי חימיניס
מנהל כתב העת ועורך: גל פרל
מעצב גראפי: יהודה סלומון

© כל הזכויות שמורות
למדינת ישראל - משרד הביטחון
נדפס בישראל, התשפ"ה - 2024
All rights reserved to ©
The Ministry of Defense, Israel
Printed in Israel

כתב העת יצא לאור באמצעות משרד הביטחון - ההוצאה לאור
אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט
בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני או אחר, כל חלק שהוא מהחומר
שבספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט, אלא
ברשות מפורשת בכתב מהמו"ל.

את מאמרי **בין הקטבים** ניתן למצוא באתר מרכז דדו (דרך אתר צה"ל)
או באמצעות עמוד ה-Facebook של מרכז דדו.
לפניות למערכת בכל נושא ובפרט בנוגע להצעות לפרסומים עתידיים:
dadocenter1@gmail.com

המאמרים אינם משקפים את עמדת צה"ל או מערכת הביטחון הישראלית
ומייצגים את דעת הכותבים בלבד.

תוכן העניינים

7	הקדמת מפקד מרכז דדו	
9	הקדמת העורכים	
11	שער ראשון על האויב	
13	"מטריות, קשתות ובועות": שוחקי העליונות הצבאית של ישראל	דביר פלג
33	"אל-מערכה בין אל-חורוב" - תפיסת המב"ם בעיני האויב	מיכאל מילשטיין
45	למידה והשתנות בחיזבאללה: בדרך לתפיסת הפעלה חדשה?	ד"ר משה אלבו וסא"ל ע'
69	"נשק חכם" ל"צבא חכם": ההשלכות התפיסתיות של הכניסה האיראנית ל"מועדון הדיק"	תא"ל (מיל') איתי ברון
91	שער שני על מרכיבי מערכת הפעלת הכוח	
93	המלחמה נגד חזבאללה בלבנון - לשם מה נילחם?	יעקב עמידרור
103	"ריצת מרתון ותקיעת מקלות בגלגלי האויב" - המערכות שבין המלחמות בצה"ל (המב"ם)	ניצן אלון ודנה פרייזלר-סווירי
123	מלחמה כוללת המוגבלת בהיקפה - מה ניתן ללמוד ממלחמת יום הכיפורים לטובת המאבק הישראלי בפרויקט הגרעין האיראני?	תא"ל ד"ר איל פכט וסא"ל ד"ר איתי חימיניס
149	"ייחודו הבולט של צה"ל, שהמפקדים הם סוד כוחו" - לקחים מ-1982 ומ-2023	גל פרל

161	שער שלישי על מרכיבי מערכת בניין הכוח	
163	"עוד מאותו הדבר" - על הצורך בדילוג תפיסתי בבניין הכוח	אלוף אהרון חליוה
175	קץ להדחקה - עידן שישי בלוחמת היבשה	ערן אורטל
199	הפתולוגיה של העליונות	שמואל שמואל
219	בניין הכוח כמערכה - על אופטימיזציה ואסטרטגיה	יורם חמו
241	שער רביעי על תרבות ארגונית ותהליכי למידה	
243	פיתוח ידע ותהליכי למידה מבצעיים - שיח מקדם או שיח מטשטש?	אבי גיל
265	תיאטרון המציאות - מרחב הלמידה והשפעה של המציא על הקברניט	תא"ל רומן גופמן
297	תחושת השליטה במציאות כמרכיב בתרבות הארגונית של צה"ל	תא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל
313	'על העיוורון' - מחסור בכישרונות מנהיגותיים נשיים בפקוד הבכיר בצה"ל	אל"ם ג'
329	על הכותבים	

הקדמת מפקד מרכז דדו

צה"ל מקנה חשיבות רבה לדיון ענייני, משתף וביקורתי בסוגיות המרכזיות העומדות על סדר היום הצבאי והביטחוני של מדינת ישראל. מלחמת חרבות ברזל רק חיזקה את ההכרה בתרבות ארגונית צה"לית המעודדת ומקדמת שיח מסוג זה. מאז ייסודו בשנת 2014, משמש בין הקטבים, כתב העת של מרכז דדו באגף המבצעים, במה ייחודית ואיכותית למחקר ולהגות בתחומי צבא ומדיניות ביטחון לאומי. לאורך השנים פרסם כתב העת שורה ארוכה של מאמרים שנכתבו על ידי מפקדים וחוקרים, בנושאים מגוונים, שתיארו והנכיחו אתגרים משמעותיים בתהליכי הפעלת הכוח ובניינו וכיוונים לסיוע בפתרונם. כך לא נותר כתב העת ב"מגדל השן", אלא לקח חלק פעיל בדיונים המרכזיים שהתקיימו בצה"ל במהלך התקופה.

בשיחה שקיים עם סגל הפיקוד של צה"ל באוקטובר 1951, אמר ראש הממשלה ושר הביטחון דוד בן-גוריון: "אם נילחם – נילחם בעתיד, ולא נחזור לעבר. האויבים שעמדו נגדנו בעבר, אין כל ביטחון שינהגו גם בעתיד כמו שנהגו בעבר. להפך, עלינו להניח שהם למדו מכישלונותיהם וינסו לתקנם". זוהי ההבנה שעומדת במוקד כתב העת, ולפיה עלינו תמיד להקדים את אויבינו ויריבינו בתחרות הלמידה, כך שנקדים ונתאים את תהליכי השינוי לפני העימות, ונגיע אליו מוכנים טוב מהם הן בהון האנושי, בתפיסות ההפעלה, במודיעין, במרכיבי בניין הכוח ובאיכות התוכניות האופרטיביות והן בכשירות כלל המענים המבצעיים.

לא תמיד הצליח צה"ל לעשות כן והתוצאות היו קשות. כך אירע ב-1973 וב-2023. אף שצה"ל הצליח להתאושש, להתעשת, להכות באויב ולצבור הישגים מבצעיים מרשימים, עלינו ללמוד מאירועים אלו כדי לעשות כל שניתן שלא יישנו וכדי שנגיע מוכנים יותר לעתיד.

אני רואה בכתב העת במה ייחודית וחשובה, למפקדים ולחוקרים, המאפשרת הבעת מגוון רעיונות בתחומי הביטחון הלאומי, בניין הכוח והפעלתו ותהליכי למידה ומחקר, ובכך משפרת את עוצמתו, את כשירותו ואת מוכנותו של צה"ל.

בציפייה לתוצרי העשורים הבאים,

תא"ל ד"ר איל פכט

מפקד מרכז דדו

לחשיבה צבאית בין-תחומית

אוקטובר 2024

תשרי התשפ"ה

הקדמת העורכים

בין הקטבים, כתב העת של מרכז דדו, מציין עשור להיווסדו באחת מהתקופות המורכבות ביותר שידעה מדינת ישראל. בשעה שיגיע גיליון זה לדפוס, מדינת ישראל תהיה בעיצומה של השנה השנייה של מלחמת "חרבות ברזל", מלחמה אזורית, רב-זירתית, אשר משנה את פניה של המדינה ובמידה רבה את פני האזור כולו.

מאז שנוסד, **לבין הקטבים** היו זהות מובחנת וייעוד ברור. **בין הקטבים** ראה בעצמו כתב העת של צה"ל לטרנספורמציה צבאית ולאומנות המערכה. כתב עת המבקש לתרום לפיתוח הידע בצה"ל על תופעות חדשות ומתהוות המשפיעות על סביבתנו, על המתחים ועל הזיקות המגדירים את המערכת האסטרטגית ואת העיסוק האופרטיבי, וזאת באמצעות סדרת עיונים בתופעות ובמתחים אלו. אומונות המערכה מתקיימת במתח שבין האסטרטגיה והטקטיקה, בתווך שבין המעשה הצבאי לתכליתו המדינית, במטרה למצות את הפוטנציאל הטמון במתח שביניהן, ובכך להניע יצירה של ידע חדש. כתב העת ראה בעצמו אפוא מרחב המאפשר פרשנות, דמיון ויצירה, שתכליתם למידה ושינוי מתמידים.

תהליכי שינוי בארגונים גדולים הם ממושכים, לא תמיד פירותיהם מבשילים בזמן. לעיתים הם בבחינת "נטיעת חרובים", וכשמגיע יום פקודה באים לידי ביטוי תוכניות אופרטיביות, יכולות ואמצעים ששנים קודם לכן הוחלט על בניין הכוח שלהם. **בעיתות שגרה** אמנם נוח יותר לקבל החלטות כאלה, אבל ישנם גם חסמים רבים. לא תמיד תהליכי השינוי הדרושים מתקיימים בקצב הדרוש, לעיתים גם מתקיימים תהליכי שינוי כשנדרשים תהליכי שימור. גם ההנחה שהזמן בידנו אינה נכונה תמיד. הנה, כמאמר הרמטכ"ל הפרוסי הלמוט פון מולטקה "הזקן" לפקודיו, לפיה הוא "שם לב שלאויב יש תמיד שלוש אפשרויות, והוא בוחר ברביעית", פתח האויב במלחמת פתע וזו כפתה עלינו להשתנות, ומהר.

התיאורטיקן הצבאי, קולונל (בדימוס) דאגלס מקגרגור כתב כי המלחמה "מזרזת את השינויים, מפני שהיא מוציאה אותם מממלכת הדיון האקדמי וההשערות האין-סופיות, ומעבירה אותם לגישה מעשית הממוקדת בהשקת יכולות חדשות, במסגרת עוצבות לוחמות חדשות, מפני שהיכולות והכוחות האלה נחוצים עכשיו".

ואכן, התבוננות על המלחמה באמצעות הרעיונות של טרנספורמציה צבאית ואומנות המערכה מציבה בפנינו שאלות שנראה שנמצאות איתנו מאז יומה הראשון של המלחמה - כיצד ניתן לתרגם את ההישגים הצבאיים בעזה ולבנון לשיפור

המציאות הביטחונית בגבולותיה הדרומיים והצפוניים של ישראל? מה תפקידו של הכוח הצבאי בסדר החדש שישראל מבקשת ליצור במזרח התיכון? האם וכיצד צריכים להשתנות מאפייני מערכת היחסים בין צה"ל לבין מוסדות החברה ומנגנוני הכלכלה בעקבות המלחמה? האם וכיצד על צה"ל להשתנות, מבחינת תפיסות, ארגון וטכנולוגיה, כדי להשיג ניצחון במלחמה ובאתגרים שלאחריה? אנחנו רואים בתפקיד שלקחנו לעצמנו לפני עשור חשיבות רבה במיוחד בעת הנוכחית ומבקשים להתמיד במאמץ גם בעשור הבא.

בין הקטבים ימשיך להוות כתב עת הפונה, בראש ובראשונה, לאלה שעיסוקם המקצועי הוא הביטחון הלאומי של ישראל: מפקדים, חוקרים ואקדמאים אשר רואים באינטרס הלאומי הישראלי מצפן מרכזי למעשה הצבאי על רבדיו השונים והמגוונים. בשנים הבאות ימשיך כתב העת לפרסם מאמרים בתחומי המחקר וההגות הצבאית, אך גם ירחיב את היריעה לתחומים נוספים המשיקים למעשה הצבאי הישראלי ואשר נמצאים בזיקה אליו. שכן, דיון על האסטרטגיה הצבאית של ישראל ועל תפקידו של הכוח הצבאי בביטחון הלאומי הישראלי הוא במידה רבה גם דיון על צביון המדינה. על כן, דיון שכזה חייב לכלול היבטים נוספים על אלה שבהם התמקדנו בעבר, ובכלל אלה משפט בינ"ל, כלכלת ביטחון, תאוריה פוליטית ועיצוב מרחבי.

לקראת המעבר לשלב הבא של כתב העת, מצאנו לנכון להקדיש את הגיליון הנוכחי, גיליון מספר 42, למאמרים נבחרים שפורסמו בעבר. לאורך השנים התפרסמו בכתב העת מאמרים רבים שאנו גאים בהם, אולם המאמרים שנבחרו לגיליון הנוכחי הם כאלה שמצאנו בהם - ביחד ולחוד - תרומה ייחודית להבנת המציאות הביטחונית של ישראל ולחשיבה רעננה על הדרך קדימה. קריאה מחודשת של המאמרים הנבחרים מייצרת פרספקטיבה עדכנית על המלחמה, על תהליכי בניין ועל הפעלת הכוח הצפויים במהלכה ולאחריה. קריאה מועילה!

סא"ל ד"ר איתי חימיניס

סרן (מיל') גל פרל

שער ראשון

על האויב

"מטריות, קשתות ובועות": שוחקי העליונות הצבאית של ישראל

דביר פלג¹

(פורסם בגיליון 28-30, עליונות צבאית ותר"ש "תנופה", אוקטובר 2020)

"אין דבר מעשי יותר מתאוריה טובה", אמר קורט לויין. עניינו של מאמר זה הוא בהגות צבאית ובהעמדת תאוריה חדשה - מסגרת תפיסתית, המאפשר לנו להבין טוב יותר כיצד הגיע צה"ל לעליונות צבאית בעשורים האחרונים וגם כיצד היא נשחקה. באמצעות בחינת מקרי מבחן פותחה טרמינולוגיה חדשה - "תשלובת התגוננות-תקיפה", כצורה המערכתית המסבירה כיצד נקלע צה"ל ל"תחרות המטחים" ולהתמודדות מול דחיקה אסטרטגית. המשגה זאת מאפשרת לנו לקדם באופן משמעותי את ההבנה ואת החשיבה על בניין הכוח והפעלתו בכדי לחזור להובלה בתחרות האסטרטגית.

"ובסירה אחת הבטנו לשמים, וכשטיפות ירדו חשבנו שזו ברכה,
עכשיו זו סערה - למה זה מגיע לנו ואיך זה שלא ראינו את זה באז?"
(עידן רייכל"למה זה מגיע לנו")

מבוא

בשנים האחרונות נשמעים קולות של בעלי תפקידים שונים, על אתגרים בשדה הקרב המגבילים את חופש הפעולה; חיל האוויר מתמודד שוב עם אזורים מוכי טילים (אמ"ט), חיל הים מתמודד עם התגברות איום הטח"י - טילי חוף-ים, אגף התקשוב מדבר על אתגרים של חסימות ושל שיבוש GPS, חסימות ל"א והתגוננות בסייבר, פיקוד העורף מודאג מהתפתחותו של איום נשק טילים ורקטות מדויקות ומפקדת זרוע היבשה מתארת את התפתחותם של "מעכבי תמרון". אנו

¹ אל"ם (מיל) דביר פלג הוא חוקר במרכז דדו. הכותב מבקש להודות למר שמואל שמואל, שהעמיד לעיונו את סקירותיו בנושא התפתחות רעיון ה-A2AD, לד"ר דני אשר, לד"ר דותן דרוק, לסהר סראג', לד"ר עידו הכט, לאור גליק, לתא"ל ערן אורטל, שאתגר אותו לחקור את הנושא ולאלוף יעקב בנג'ו שדרש המשגה חדשה.

עדים להתפתחות יכולות לחימה בחלל ואף חזינו בהשמדת לוויין הודי באמצעות טיל נגד לוויינים.² צודקים אותם בעלי תפקידים והוגים צבאיים המתארים את האתגרים בתחומם מתוך ראייה של הארגונים שאותם הם מייצגים. אולם להבדיל מאופן התבוננות זה, שהוא מוטא לזווית ההסתכלות של הארגונים, עוסק הצבא האמריקאי מזה שנים בפיתוח תפיסות לחימה נגד איום שאותו כינו בשם Anti-Access & Area-Denial (A2/AD) ובתרגום לעברית – מניעת גישה והגבלת יכולת הפעולה בשטח – מג"ש. הצבא האמריקאי, בהובלת הצי, זיהה התהוות של אתגר חדש במרחב מזרח אסיה והאוקיינוס השקט. האמריקאים קבעו כי פירוש המונח "נגד גישה" (Anti-Access) הוא: הפעולות והיכולות, לרוב בעלות טווח ארוך, שנועדו למנוע מכוח יריב להיכנס למרחב המבצעים. בעוד שפירוש המונח "הגבלת הפעולה בשטח" (Area-Denial) הוא: הפעולות והיכולות, לרוב בעלות טווח קצר יותר, המיועדות להגביל את חופש פעולת היריב בתוך מרחב המבצעים.³

באמצעות האדמירלים וההוגים האמריקאים זכינו להעמדה של תאוריית לחימה חדשה הגורסת כי האויבים שקולי העוצמה במזרח אסיה (סין) פיתחו רעיון ויכולות המקשות על הטלת הכוח לזירת המבצעים מחד גיסא, ומגבילות מאוד את יכולת פעולות כוחותיהם בזירת המבצעים מאידך גיסא. כשיוצקים את הבעיות שמאתגרות את צה"ל (טק"א, טח"י, תמ"ס, לוחמה אלקטרונית, מטעני חבלה, מוקשים, טילי נ"ט) לתוך התיאור האמריקאי, ניתן להבין כי יש קשר בין האתגרים הזרועים והם כולם חלק מאותו אתגר שהומשג במונחים אמריקאיים כ"מניעת גישה".

המניפולציה של תאוריית "מניעת הגישה" על החוויה המקומית של צה"ל במזרח התיכון מסבירה רק חלק מאתגרי הלחימה. "מניעת הגישה" לא הציגה תמונה שלמה ולא הסבירה את כל התופעות, כולל הרעיונות של העברת הלחימה לשטחינו באש ובתמרון, שאותם פיתחו צבאות הטרור, חזבאללה וחמאס.

במחקר זה אנסה להעמיד תאוריה משלימה וחלופית ואטען, כי אנו עדים להתפתחות עצומה בהגות הצבאית של "הצד השני", יצירתה של גישה תפיסית חדשה שאותה טרם המשגנו כמסגרת תאורטית. גישה זו היא גל התגובה למהפכה בעניינים צבאיים – טכנולוגיות המידע (IT-RMA) – שעברו המערב וישראל לפני שלושים שנה. גל תגובה זה של האויב, גם הוא פרי של אותה המהפכה בעניינים צבאיים, שעברו באיחור צבאות תעשייתיים שאינם מערביים וצבאות טרור. החידוש במחקר הוא בהעמדת צורה מערכתית חדשה שאותה המשגנו כ"תשלובת התגוננות (על נכסי) תקיפה".

² "הודו ביצעה ניסוי מוצלח שבמהלכו יירטה לוויין בחלל", **ידיעות אחרונות** (27.03.2019).

³ אמ"ץ/תוה"ד, **התפיסה הרב-זרועית להבטחת גישה לשטח** (7 באוקטובר 2015), עמ' 4.

התאוריה של "תשלובת התגוננות-תקיפה"

האויב פועל תחת היגיון של "דחיקה אסטרטגית", כלומר חתירה להגמוניה אזורית ודחיקת המערב וישראל בחסות איום באש. הצורה המערכתית שמאפשרת את ההיגיון הזה היא "תשלובת התגוננות-תקיפה", קרי מאחזים מוגנים בגבולות (גבולותינו במקרה הישראלי) שמהם ניתן לאיים באש על המדינה השכנה, או למעשה, על "צבאות טרור מבוססי תמ"ס". היכולת הטקטית שמאפשרת את הצורה האופרטיבית הזו היא משפחת יכולות מניעת הגישה והשטח, עיקרן - שילוב של אש המונית ואש מדויקת יחד עם יכולות תקיפה מנגד נוספות.

דומיננטיות האש - אנו חיים בעידן שבו יכולות תקיפה מנגד (Stand-off) מאיימות על חופש התנועה בשדה הקרב, האיום נובע מכמות אמצעי התקיפה מנגד ומגוונם. "מנגד" (Stand-off) משמעותו יכולת תקיפה ממרחק בטוח יחסית, מחוץ ליכולת התגובה של המטרה.

דומיננטיות הדיוק - אנו חיים בעידן שבו כל הרכיבים במערכת היכולות הופכים למדויקים. משפחת ה"מדויקים" הולכת ומתרחבת וכוללת אמצעי לחימה, אמצעי חישה, איסוף ועיבוד ואף העברת מסרים והשפעה על התודעה. אש אפקטיבית מאפשרת כושר היזק מרבי. בחסות כושר ההיזק הזה ניתן לקיים אסטרטגיה חתרנית, מסלימה והולכת, המערערת את הסדר הקיים ואת מאזן הכוחות במרחב. כדי לפרש את התופעה נבחן אותה תחת הפרספקטיבה של שלוש רמות המלחמה (האסטרטגיה, המערכה, והטקטיקה):

האויב ברמה האסטרטגית - דחיקה אסטרטגית

הגישה האסטרטגית: ציר התנגדות מתואם מרחוק - בהעמדה אסטרטגית, בעבר עמדה מדינת ישראל מול קואליציה של מדינות ערב כך שבזמני מלחמה היה תיאום אופרטיבי משמעותי ביניהן, אך בין המלחמות התיאום האסטרטגי ביניהן היה רופף. כיום, הציר המונהג בידי איראן וכולל צבאות טרור לווייניים במידות עצמאות שונות (חזבאללה, חמאס, גא"פ, חות'ים, מיליציות בעיראק ובסוריה), מתנהל אחרת. הוא מקיים אסטרטגיה מתואמת באופן הדוק בשגרה, כך שאיום ההסלמה למלחמה הוא כלי אסטרטגי להרתעת ישראל והמערב כדי לאפשר את אסטרטגיית השגרה.

הדחיקה האסטרטגית נועדה להפוך את האזור למסוכן, להכפיף שחקנים נוספים להיגיון הצירי ולהרחיק את ההשפעה המערבית המייצבת. תחת איום צבאי משמעותי מספיק, מניחה איראן, ניתן יהיה גם לחדש את פרויקט הגרעין תוך הרתעת אחרים מתקיפתו. הגרעין, בתורו, יאפשר המשך חתירה תחת הסדר הקיים לקראת הגמוניה איראנית באזור.

תפוקה: דחיקה אסטרטגית - תחת איום מלחמה בעלת מחירים גבוהים במיוחד בעורף ישראל ובחזית, מקיים הציר הזה מאמץ מתואם נגד הסדר הקיים (הסטטוס-קוו). זהו מאמץ מתמיד לחתור תחת הסדר האזורי הכללי (בעיקר במפרץ הפרסי)

וסביב ישראל בניסיון להגיע להגמוניה אזורית. החתירה הזו באה לידי ביטוי בהתעצמות צבאית של צבאות-הטרור השלוחים, בהתבססות במרחבים חדשים (סוריה, מערב עיראק, הים האדום, תימן...), ברכישת אזורי השפעה (עיראק, סוריה), ובהתשה הולכת ומתגברת. ביחס לישראל ההתשה הזו באה לידי ביטוי גם בתופעות גבול שונות (תהלוכות, עפיפונים, בלונים וימי קרב). במפרץ הפרסי ההתשה הזו כבר הפכה לפשיטות ולקרבות באזורי הגבול, תקיפת שדות תעופה בטק"ק והשמדת מתקני זיקוק ומכליות נפט.

בעידן שבו יכולות מניעת הגישה מאיימות באופן אפקטיבי על פלטפורמות ניידות (טנקים, ספינות ומטוסים), תשלובות התגוננות-תקיפה יגבו מחיר גבוה מהתוקף ולכן מהוות, ביחד עם מערכת האש האסטרטגית לעורף, כלי מרתיע ומרסן ברמה האסטרטגית. בחסות ההרתעה ניתן לנהל התשה נמוכת עצמות לאורך הגבולות ופעילות חתרנית.

לא רק חיזבאללה וחמאס, גם איראן, צפון-קוריאה, רוסיה וסין – כולן מחזיקות באיום תמ"ס על העורף של ארה"ב ושל בעלות-בריתה ככלי איום ומיקוח למימוש האסטרטגיה החתרנית שלהן.

האויב ברמה האופרטיבית: תשלובות התגוננות-תקיפה

תשלובת התגוננות-תקיפה – בתגובה לעליונות האווירית ולדומיננטיות האש המדויקת של המערב ושל צה"ל התפתחו צבאות הטרור מבוססי האש שסביבנו תחת היגיון התגוננותי. מהותו – הסתגלות לכוח האש המערבי באמצעות שילוב של התבזרות בשטחים גדולים, התבססות בשטחים בנויים וסבוכים ומשטר חתימות מודיעיני קפדני ("היעלמות"). מהלך זה חייב ויתור על יכולת התקפת מתמרנת משמעותית ומעבר לצורה אופרטיבית מגננתית. מכיוון שהאסטרטגיה של האויב היא התקפת, ובגלל שטכנולוגיות התקיפה מרחוק מאפשרות זאת, פיתח האויב צורה של תקיפה באש מתוך המגנן האופרטיבי שלו. **בשלב ההתפתחות הראשון** – מיצוי הרעיון של מסה רקטית להתשת העורף. **בשלב השני** – רעיון של תקיפות מדויקות לנטרול תפקודים אופרטיביים ואסטרטגיים בישראל. **בשלב השלישי** – התמודדות התקפית עם ההגנה האווירית שפיתחנו בינתיים, באמצעות שילוב הנכסים הקיימים (תקיפה המשלבת מסה, דיוק ויכולות הטעייה וחדירה) ופיתוח אמצעים נוספים שמהותם התגברות על ההגנ"א. **בשלב הרביעי** – ניצול מטרית האש המסיבית שפותחה על-ימנת להוציא לשטחנו מתקפות מוגבלות, קצרות טווח ומשך.

קינטיקה – יכולות אש מדויקת ארוכת טווח שמהותן תקיפה מדויקת מנגד (נ"ט מתקדם, כטמ"מים, ל"א, סייבר ורחפנים תוקפים ומכוונים לארטילריה), לצד מערכות התגוננות שאף הן אש מדויקת ארוכת טווח. יכולות אלו הן שהביאו את תשלובות ההתגוננות-תקיפה לשלב המתקדם שלהן – איום משמעותי על כוח תוקף

מבוסס פלטפורמות. תשלובות התגוננות-תקיפה, אם כן, הן התצורה המערכתית שבה האויב ממצה את יתרונות **עידן דומיננטיות האש**, תוך שהוא מצמצם את פגיעותו לאש שלנו. מהותה - מגננה מבוססת נייחות וצמצום חתימות לצד איום משמעותי בתקיפה על כוחות ניידים ונכסים גלויים. כאמור, בחסות מעטפת האש מתאפשרות גם התקפות חי"ר-נ"ט מוגבלות.

התפוקה האופרטיבית של תשלובות התגוננות-תקיפה מבוססת דומיננטיות אש ארוכה ודומיננטיות הדיק - "שיתוק מערכתי" הנובע מעומס על מערכת קבלת ההחלטות במפקדות, חוסר יכולת לסנכרן את פעולות צה"ל לאור דרישה גוברת ליכולות ולעוצמות נוספות מצד דרגים שונים. העומס יתרחש בכל המרחבים והממדים החל מהגיוס בערים בעורף האזרחי, דרך הימ"חים והיב"אות, בסיסי אוויר וים ויתר הבסיסים המאפשרים תפוקה אופרטיבית, ועד הפורמציות הטקטיות בכל הממדים - אוויר, ים ויבשה. כל היישויות האלה יתמודדו עם ההעסקה ופגיעה באופן סימולטני מהחזית ועד העורף. האויב ינסה להאריך את שיתוק המערכת המבצעית למשך כל זמן המערכה, לבטל את הסנכרון והסינרגיה הצה"לית עד שיעלה בידו הישג: מניעת ההגנה של צה"ל.

האויב ברמה הטקטית - רובוסטיות, יתירות, ביזור, חמקנות וחשאיות

הגישה הטקטית של תשלובות התגוננות תקיפה:

יכולות מניעת גישה - יכולת מאסיבית ואפקטיבית של תקיפה ארוכת טווח (קינטית ואחרת) בדגש על תמ"ס לעורף, על תקיפת נכסים אסטרטגיים ועל תקיפת כוחות צבאיים, מהווה את הבסיס לכל תשלובות ההתגוננות-תקיפה.

ביזור - פריסת הכוח הצבאי לגווניו על פני מרחבים גדולים, כדי לצמצם את הסיכון להשמדתו על-ידי כוחות יבשתיים (תמרון ומיוחדים), אש ויכולות אחרות. **חמקנות ("היעלמות")** - טקטיקה אופיינית היא למרב את זמן ההסתתרות של הלוחם בקצה ככל הניתן ולמזער את משך הפעילות הגלויה שלו. דגש מיוחד ניתן לממד האווירי, קרי משך ועוצמת החשיפה של הלוחמים לשמיים פתוחים, שבהם, יש להניח, שולט צה"ל באמצעי תצפית וחישה מגוונים, ותקיפה מדויקת. אם כן, השטח הבנוי והסבוך הוא מרחב ההתבצרות העיקרי. ממנו ניתן לפעול במשכי חשיפה קצרצרים גם לתקיפת העורף וגם לאיתור ולתקיפת מטרות טקטיות בשטח.

רובוסטיות (מסה) - עיקרון המסה נשמר בתשלובות טרור מבוססי תמ"ס ואש, אך עבר התמרה ממסה של כוח מתמרן למסה של כוח אש מדכא-תמרון ותוקף עורף. **התפוקה הטקטית: כיבוש ופשיטה (התקפות מקומיות - "מחטפים")** - בראייה הגנתית תאטר תשלובות התגוננות-תקיפה טקטית את האויב ותשמיד אותו באש מאסיבית, מגוונת וקטלנית מנגד. בשלב מתקדם של התפתחות הטקטיקה של תשלובות ההתגוננות-תקיפה ניתן לפתח מחטפים - מהלכים התקפיים לטווח מוגבל,

בחסות מעטפת אש מאסיבית, ולקדם את תשלובת ההתגוננות-תקיפה לעמדות חדשות ובזאת להרחיב את מוטת ההשפעה שלהם. יכולת ההתקפה המקומית של רצ'ואן ושל נח'בה מבטאות התפתחות זו.

להמחשת תשלובת התגוננות-תקיפה באמצעות המטאפורה - "מטריות, בועות וקשתות":
התגוננות רב-ממדית - באמצעות מערכי טק"א צפופים לטווחים ארוכים לצד מערכי טק"א טקטי נוצרת מטריית הגנ"א. זו מגובה במערך כבד של לוחמה אלקטרונית היוצרת בועת שיבוש תקשורת ומניעת דיוק גם באמצעות חסימת GPS. המטריה נשענת על מערך מעובה בעל קשתות ארוכות טווח של טילי חוף-ים ואף מערך של טילים בליסטים נגד כלי שיט ומטרות אחרות.

מערכי התגוננות אלה לא נועדו להגן על "מטרות הערך"⁴ של המדינה, כגון מרכזי החברה והכלכלה אלא נועדו להגן על "מטרות הכוח" שהם נכסי התקיפה. במשפחה זאת ניתן למצוא את מערכי הסייבר לתקיפה דיגיטלית של מערכות פיקוד ושליטה ואף מערכות אמל"ח מבוססות תוכנה, מערכות לתקיפה בספקטרום האלקטרומגנטי, מערכים של אש בליסטית, טילים אוויריים, יבשתיים וימיים, ואף כוחות מיוחדים וכוחות יבשה, אש ארטילרית קצרת טווח ומדויקת. מעצמות אחדות אף פיתחו יכולות לפגיעה בנכסי חלל ולוויינים.⁵ סנור-עיוור ופגיעה קינטית בנכסי החלל עשויים לפגוע קשות ביכולות האיסוף, הדיוק והתקשורת.

איך הגענו לכאן?

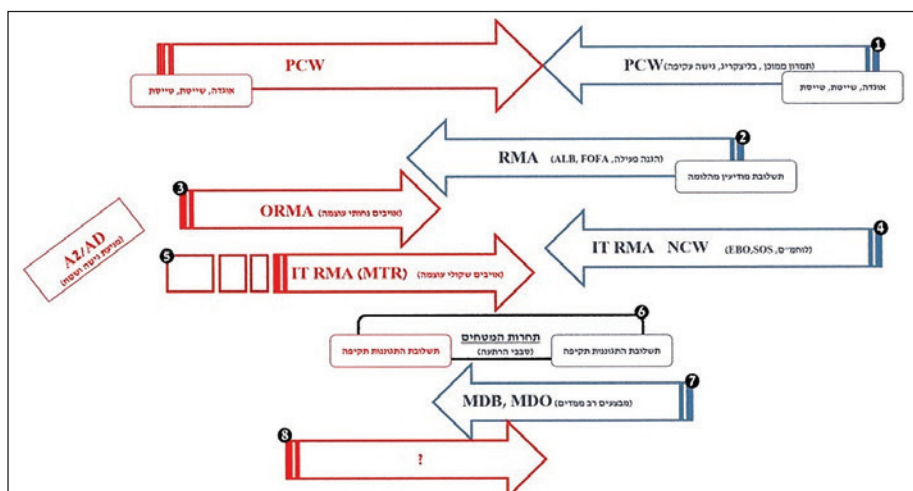
המהפכה התעשייתית השלישית, המכונה גם מהפכת המידע, קשרה התפתחויות טכנולוגיות לארגון ולתפיסת לחימה חדשנית וחוללה תמורה עצומה בדרך עשיית המלחמה. מהפכה זאת בעניינים צבאיים (IT-RMA) היא שיצרה את "תשלובת מודיעין-מהלומה" - כלי צבאי חדש לתיעוש תקיפות ולהשמדת מטרות בהספקים גדולים.

תשלובת זאת נועדה לטפל באויב שהוא תוצר המהפכה התעשייתית, כלומר מבוסס פלטפורמות המאורגנות בדיביזיות של רק"ם, שייטות של ספינות שטח או להקים של מטוסים. מרכיבי המפתח בתשלובת זאת היו שלטנות המידע, החימוש המדויק והתקשורת שחיברה ביניהם. מטבע הדברים, כוחות האוויר והמודיעין

⁴ יהושפט הרכבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, (מערכות, 1997), עמוד 226.

⁵ זאב שפירא וגיל ברעם, "מרוץ החימוש בחלל: מגמות עולמיות ואינטרסים מדינתיים", **סייבר, מודיעין וביטחון, כרך 3 גיליון 2**, (המכון למחקרי ביטחון לאומי, אוקטובר 2019).

הם שנטלו תפקיד מרכזי בתשלובת זאת.⁶ הצצה ראשונה לפעולת "תשלובת מודיעין-מהלומה" ניתן לזהות במבצע להשמדת הטק"א הסורי בעמק הבקעא בלבנון בשנת 1982.⁷ במלחמת המפרץ (1991) סופקה הדגמה רחבה יותר למפגש בין צבא "תשלובת המודיעין-מהלומה" האמריקאי לצבא הממוכן העיראקי מבוסס ההיגיון התעשייתי, שהתנפץ לרסיסים לאחר מערכת תקיפה אווירית ארוכה ו-100 שעות של מערכה קרקעית. בלית ברירה נאלץ הצד השני להסתגל לעליונות שיצרה "תשלובת מודיעין-מהלומה". ניתן לזהות שני דגמים של צורות הסתגלות, הדגם הראשון הוא צבאות טרור תת-מדינתיים והדגם השני הוא צבא שקול עוצמה. שני הדגמים אימצו עקרונות דומים אם כי שונים זה מזה באמל"ח ובצורת ההסתגלות.



איור 1: מסגרת תאורטית המציגה את התפתחות מאבק התפיסות

איור מספר 1 מתאר את המאבק בין התפיסות שתואר לעיל: נקודת המוצא הייתה התמרון הממוכן מבוסס הפלטפורמות והצורה המערכתית הייתה האוגדה. למערב היה נדמה כי האתגר הכמותי שהציבה ברית ורשה עלול להסב לה תבוסה. מהפכת הדיוק מנגד של המערב, והדגמת העליונות במלחמת המפרץ (1991) השיבו את היתרון למערב. הצורה המערכתית המאפיינת תקופה זאת הייתה תשלובת

⁶ דימטרי (דימה) אדמסקי, **תרבות אסטרטגית וחזשנות צבאית**, הוצאת מערכות (2012), עמוד 15. אדמסקי טוען כי במונחי היכולות, מהפכת ה-IT-RMA נושאת את היכולת להכות באויב בדייקנות רבה מבלי לתת את הדעת לטווחים ובהתעלם מהצורך להבקיע מכשולים הגנתיים, באמצעות שימוש בטכנולוגיות חמקניות ובאמצעי לחימה בלתי מאוישים, את היכולת להעביר מידע במהירות ברשת מבצעית משותפת ולנצל את תוצאותיה של השילוביות המוגברת בין הכוחות. במושגים מכניים, מהפכת ה-IT-RMA הציגה את הופעת החימוש המונחה המדויק אורך הטווח ונשק מוטל מנגד של מערכות שליטה, פיקוד, בקרה, תקשורת מחשבים ומידע, של אמצעי מודיעין, תצפית חוזה והרכשת מטרות, באורח ששינה את ניהול הלחימה הקונבנציונלית.

⁷ מאיר פינקל, "בניין הכוח למבצע 'ערצב 19' (1973-1982)", **בין הקטבים 20-21** (יולי 2019), עמ' 92.

מודיעין-מהלומה. מהפכת הדיוק מנגד חוללה גל תגובה בקרב אויבים א-סימטריים וצבאות שקולי עוצמה. האויב הא-סימטרי הסתגל לעליונות המודיעין והאש וצבאות שקולי עוצמה עברו בעצמם את מהפכת האש המדויקת מנגד. בעוד שהמערב המשיך לפתח את תפיסתו ללחימה (מנגד) מבוססת רשת, הסתגלו אויביו ושיפרו את יכולת השרידות באמצעות היעלמות ופיתוח יכולות מניעת גישה. יצירת תשלובות התגוננות-תקיפה הביאה לקיפאון מחודש בלחימה וכאמור ל"תחרות מטחים" מנגד. נראה כי המענה המערבי הנוכחי ובכלל זה הישראלי, הוא תפיסת מבצעים רב-ממדיים בנוכחות מניעת גישה. התכלית ברב-ממדיות הינה ליצור "חלון" של עליונות מקומית וזמנית באמצעות כינוס יכולות מכלל הממדים לצורך הכרעת האויב. מניצחון בנקודה המקומית נוכל לכאורה ליטול את היוזמה, להרחיב את השליטה עד להקרת מערכת היריב ולהשגת ניצחון מוחלט.

כיום, לאחר 30 שנות עליונות ויתרון מערבי,⁸ שבהם הפכה הפעלת אש מדויקת להיות דרך הפעולה המועדפת על צה"ל ועל מדינת ישראל, אנו עדים לתופעה שבה עוברים אויביו וצבאות נוספים את מהפכת האש שלהם.

התקיפה האיראנית של מתקני הנפט בסעודיה ב"אבקיין" וב"אל חוראייז" בספטמבר 2019,⁹ היא דוגמה למהפכת האש שעברו האיראנים. בתקיפה זאת הופגנה תקיפה מדויקת וקטלנית באמצעות כטמ"מים וטילי שיט קומפקטיים, על בסיס מודיעין מדויק. תקיפה זו נחתה בהפתעה מלאה, גרמה לנזק מיידי לתעשיית הנפט ויצרה מבוכה רבה במערך ההתגוננות הסעודי.

הפער נסגר ושני צדדי העימות הגיעו לאותה צורה מערכתית – תשלובת התגוננות-תקיפה. התוצאה של מאבק בין שתי התשלובות האלה זו בזו היא נקודת קיפאון חדשה בלחימה, המומשגת כ"תחרות המטחים".¹⁰

"תחרות המטחים" היא ההסבר התאורטי לתופעה של מטחי ירי של תוקף הפוגשים מטחי הגנ"א של מתגונן.

תופעה זו ניתן לזהות בדפוס הפעולה של חמאס המשגר מטחי רקטות לערי ישראל כדי להתגבר על מטחי ההתגוננות של "כיפת ברזל", בניסיון להחדיר רקטות אחדות ולפגוע בשטח הבנוי. דוגמה נוספת הם דיווחי צבא סוריה כי צה"ל תקף אותם וכי מערכות ההגנ"א שלהם יירטו חימושים רבים, לצד העובדה כי כמה חימושים הצליחו לחדור את ההגנ"א ולפגוע במדויק במטרות. התוצאה הנובעת מתחרות המטחים היא התחזית לכך שהתוקף יצטרך לקיים יותר גיחות ולהשתמש ביותר חימושים לתקיפת מטרותיו.

⁸ דימה אדמסקי, **תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית**, (מערכות, 2012).

⁹ יאיר רמתי, **זרקור ל"מפץ הגדול" – תקיפת מתקני הנפט בסעודיה ע"י איראן וכישלון ההגנה האווירית להתמודד עם המתקפה** (נובמבר 2019).

¹⁰ Bryan Gunzinger & Bryan Clark, *Sustaining America's Precision Strike Advantage* (Center for Strategic & Budgetary Assessments, 2015, p. 13).

מי שיתפוס את "מניעת הגישה" מתוך הסתכלות הוליסטית יבין שבלב המורכבות מצוי האתגר הרב-ממדי.

בכדי להתגבר על "תשלובת ההתגוננות" ולפגוע במטרות, צריך הצד התוקף להתגבר על מערכות הפועלות בממדים שונים וחופפות באותם מרחב וזמן נתונים. מערכות שנועדו להתמודד עם תקיפה מדויקת מנגד.

בעבר, כדי להשמיד טנק אויב בשדה הקרב, היה צריך להגיע עד לקרבת הטנק ולפגוע בו. אך כעת, נוכח תשלובת ההתגוננות-תקיפה, על-מנת להשמיד מטרה בשדה הקרב יש להתמודד עם מערכי ההגנה או ההגנה החופית, עם שיבוש יכולת הדיוק (GPS) של הפלטפורמות ושל החימושים, עם שיבוש וחסימת התקשורת בספקטרום האלקטרומגנטי, להתעלם ממלכודות מכ"ם, להתמודד עם ניסיונות סינוור של מערך האיסוף הלווייני, להגן על מערכת הפו"ש מפני פוגעני סב"ר ורק לבסוף להצליח לפגוע בטנק האויב. אלא שמרבית המטרות של צבאות הטרור אינן טנק, כי אם נשק תמ"ס אויב הנמצא במבנה או גרוע מכך, פועל מתוך התווך התת-קרקעי. כל אלה מלמדים אותנו שלא רק מחיר הנוכחות בשדה הקרב עלה פלאים אלא שגם המחיר (תשומות המשאבים הצבאית) להשמדת המטרות התייקר, יתרה מכך, גם אם השקענו את המשאבים הדרושים להשמדת המטרה חלף זמן והאויב (בדמות רקטות) כבר לא נמצא ביעד.

האם קיבלנו רמז שהאויב מבקש לשבור גם את תפיסת הביטחון העדכנית שלנו ומאויב מוכה אך לא מוכרע, הוא שואף להפוך לאויב מכריע ומנצח? איך נראית תפיסת איום של אויב הנוקט במניעת גישה ושטח? הבלחה ראשונה או רמז ראשון נתן לנו אנואר סאדאת שהבין שבחסות מערך טק"א מאסיבי ובחיפוי של אש ארטילרית, ביכולתו להעביר את הלחימה לגדה המזרחית של תעלת סואץ, לנהל מלחמה מוגבלת ובכך לשבור את תפיסת הביטחון הישראלית ולהשיג את יעדיו האסטרטגיים.¹¹ המצרים מנעו מצה"ל את יכולת הפעולה במרחב ההשפעה של מטרית ההגנה"א וקשתות הנ"ט. יישום זה (תשלובת התגוננות-תקיפה) אפשר למצרים קוהרנטיות גבוהה בין האינטרסים האסטרטגיים של סאדאת לכושר הטקטי של צבא מצרים בשדה הקרב.

ניתן היה לצפות שאחרי המלחמה צה"ל יכיר בתופעה החדשה ויפתח דוקטרינה רלוונטית להתמודדות מול תשלובת ההתגוננות-תקיפה המצרית. האם צה"ל באמת זיהה את התופעה והפיק את התובנות הנדרשות?

כוחות היבשה של צה"ל לא השכילו להשתנות בהתאם, אלא מיהרו להצטייד בעוד אלפי טנקים ותומ"טים, שהיוו פתרון שכולו "עוד מאותו דבר", אשר במבחן המלחמה הקודמת לא הצליח להתגבר על אסטרטגיית מניעת הגישה/שטח. כל זאת רק בכדי לגלות את תשלובת ההתגוננות-תקיפה על גדרות רמת הגולן בשנות התשעים.

¹¹ אנואר סאדאת, סיפור חיי (עדינים, 1978), עמוד 191.

גישת ה-A2AD הסורית - "הקרוב הקרוב"

מאז הסכם השלום בין ישראל למצרים ולאחר מלחמת שלום הגליל, האסטרטגיה של הצבא הסורי הייתה השגת איזון אסטרטגי עם ישראל.¹² השתתפות הסורים במבצע "סופה במדבר", כחלק מהקואליציה האמריקאית, עוררה אצלם תהליך למידה משמעותי. שותפותם בקואליציה אפשרה להם לעמוד מקרוב על אופן לחימת כוחות המערב ובעיקר לחימת הכוחות האמריקאים, להתרשם מקרוב מהביצועים של אמצעי הלחימה המערביים, מתפיסות הלחימה המודרניות ומאופן התכנון והחשיבה המערבי.¹³

הסורים - שנחשפו לצורה המערכתית של צבא ארה"ב, "תשלובת המודיעין-מהלומה" אשר הדגישה את הפעלת הנשק המדויק ואת שיתוק מערכות השליטה והתקשורת, ושיזכרון השמדת מערך הטק"א שפרסו בבקעת הלבנון בשנת 1982 בידי חיל האוויר הישראלי טרם נשכח - הגיעו למסקנה כי עליהם לשפר את יכולת ההתגוננות מפני התקפה אווירית, לחסן את אמצעי התקשורת, ולשפר את יכולת התקיפה באמצעות טילי קרקע-קרקע.¹⁴

הלקחים שהפיקו הסורים על יכולותיהם המבצעיות של צבאות מערביים שעברו את מהפכת הדיוק, התמוטטות ברית-המועצות וההכרה במצבם הכלכלי הרעוע שהקשה עליהם לחתום על עסקאות נשק חדשות, הבהירו להנהגה הצבאית הסורית כי הדוקטרינה להשגת "איזון אסטרטגי" עם ישראל קרסה.¹⁵ מתוך הכרה מפוכחת במגבלות כוחה של סוריה וחולשתה הצבאית היחסית, נהגתה דוקטרינה חדשה של "מספיקות הגנתית סבירה"¹⁶ שמשמעותה הרתעת ישראל ממלחמה בהתבסס על היכולת לגרום לישראל לאבדות בלתי נסבלות בתגובה להתקפה ישראלית, באופן שיאלץ את ישראל לשקול היטב את האופציות שלה לפני שתתכנן מהלך התקפי. לשם כך נטשה סוריה את השאיפה להכריע את ישראל וגיבשה תפיסת לחימה אופרטיבית עדכנית ובניין כוח מותאם.

המתכננים הסורים הגו צורה מערכתית של תשלובת התגוננות-תקיפה, תפיסה שצה"ל כינה בשם: "הקרוב הקרוב".¹⁷ אם בעבר ניתנה העדיפות לבניית מערכים משוריינים וממוכנים כחלק מתפיסת התמרון למרכז הכובד של האויב, הרי שבראש סדר העדיפויות החדש הועמדו מערכי ההגנה, הטק"ק, החי"ר, הקומנדו, הנ"ט והארטילריה.¹⁸

הסורים הצטיידו ביכולות מונעות גישה בכמויות גדולות בכדי לקזז את יתרונות

¹² אייל זיסר, **סוריה של אסד על פרשת דרכים** (הקיבוץ המאוחד, ינואר 2000), עמוד 94.

¹³ פסח מלובני, **מצפון תפתח הרעה: צבא סוריה - עלילותיו ומלחמותיו - מבט מדמשק** (המכון לחקר מלחמות ישראל, 2014) עמ' 709-704.

¹⁴ אייל זיסר, **סוריה של אסד על פרשת דרכים**, עמוד 86.

¹⁵ פסח מלובני, **מצפון תפתח הרעה: צבא סוריה - עלילותיו ומלחמותיו - מבט מדמשק**, עמוד 745.

¹⁶ עופר שמואלי, "הדוקטרינה הצבאית בעידן הנשיא בשאר אסד", **מערכות 406** (אפריל 2006), עמוד 7.

¹⁷ אמיר אשל, "בדרך לקיפאון בתמרון", **מערכות 434** (דצמבר 2010), עמוד 17.

¹⁸ עופר שמואלי, "הדוקטרינה הצבאית בעידן הנשיא בשאר אסד", **מערכות 406** (אפריל 2006), עמוד 10.

צה"ל (מודיעין ואש מדויקת). רכיב ההתגוננות חוזק ומערך הגנה אווירית נפרס מעל מרכזי השלטון והנכסים הצבאיים העיקריים. ההתגוננות התבססה על עשרות סוללות טק"א ארוכות טווח,¹⁹ הסורים לא הסתפקו במערכות אלו והתעניינו ברכש מערכות רוסיות מתקדמות. את הרתעת ישראל ביססו הסורים על אש ארוכת טווח (טק"ק) ונשק כימי. תשלובת ההתגוננות-תקיפה הגנה על נמלי הים באמצעות יכולות מניעת גישה/ שטח כמו טילי חוף ים מדגם C-802.²⁰ בשנת 2012 רכשו הסורים מרוסיה עשרות טילי שיט על-קוליים נגד ספינות מדגם "יאחונט" לטווח של 300 ק"מ, בעוד שמרכיב התקיפה הימי נותר ספינות הטיילים הסוריות.



איור 2: כרזת תוד"א של צה"ל בנושא "הקרב הקרוב"

צה"ל תפס את גישת ה"קרב הקרוב" הסורית כגישה שמטרתה לשבש את המתקפה הצה"לית ולקזז את היתרונות הצה"לים המתבססים על תמרון ועל תקיפות באש מדויקת. צה"ל סבר כי הסורים יפעילו אמצעי הטעיה והסוואה, מלכודות חום ומכ"ם, דמייים ועשן שיגרעו מעילולות האש המדויקת וכן יגנו על הכוחות הניידים שלהם באמצעות מטריית הגנה אווירית של טילי כתף ומערכות הגנ"א ניידות לטווח בינוני. כדי למנוע את ניידות התמרון הישראלי הרוו הסורים את השטח במאות טילי נ"ט מדויקים ארוכי טווח דלי חתימה. תפקיד טילי הנ"ט

¹⁹ זאב איתן, "צבא סוריה", בתוך **סוריה וביטחון ישראל** (מערכות 1991), עמוד 161.

²⁰ טיל מדגם זה פגע באוניית חיל הים "חנית" במלחמת לבנון השנייה.

יהיה לעצור את ההסתערות המשורינת ומרגע שזו תואט ותאוכן, יפעילו הסורים מכת אש ארטילרית ורקטית עזה.

בשנים 2005–2006 ניהלו ברק רובינשטיין ורס"ן עופר שמואלי ויכוח מעל במת כתב העת "מערכות", על מהות הדוקטרינה הצבאית הסורית. בעוד שרובינשטיין סבר כי הדוקטרינה הסורית נושאת אופי הגנתי מרתיע,²¹ החזיק שמואלי בדעה כי גם אם עקרונות הדוקטרינה הסורית הם בעלי אופי הגנתי, אין בכך ערובה שהמתכנן הסורי יפטור עצמו מבחינת כיווני חשיבה ורעיונות יצירתיים בעלי אופי התקפי.²²

כך חלחלה, אל מפקדים ולמתכננים הישראלים, ההכרה כי **לרעיון הסורי של מניעת הגישה ול"תשלובת התגוננות-תקיפה" שלו קיימת גם אפליקציה התקפית.**²³ תיאור של יישום רעיון התקפי כזה עשוי לכלול הפעלת אש לעומק, בעיקר אוויר וטק"ק, פגיעה במפקדות ובריכוזי כוחות; תקיפה רחבת היקף באש ארטילרית ובאש שטוחת מסלול על מוצבי קו המגע בכדי לשבור את ההדדיות בהגנה; בחסות האש הארטילרית, החדרה סימולטנית של כוחות קומנדו-נ"ט, לתפיסת השטח השולט – קו התלים ופיצוח מוצבי קו המגע; הפעלת כוחות חי"ר וקומנדו-נ"ט בצוותי כוחות קטנים שתכליתם לבלום את התקפות הנגד של עוצבות השריון הישראלי באמצעות מסכי הנ"ט.

הלחימה בסוריה, המעורבות הרוסית וההשפעות על צה"ל

אזור ההגנה בצפון-מערב סוריה מעניין אותנו כישראלים, הוא מהווה מודל לאזור ההגנה, אולם הימצאותו בקרבה למדינת ישראל מקרין גם עלינו. בשנת 2015 החליטו הרוסים להתערב במלחמת האזרחים הסורית.

ברמה המערכתית, מוסקבה נטלה על עצמה את ניהול המערכה ואת הסיוע באש והותירה את האחריות של הלחימה היבשתית על חברי הקואליציה שלה. לשם כך חכרו הרוסים נמל ימי ב"טרטוס" ובסיס אוויר ב"חמימים".

פריסת הכוחות הרוסיים באזור ההגנה מציגה צורה מערכתית של תשלובת התגוננות-תקיפה. גורמי ההתגוננות כוללים: מטוסי יירוט, מערכות הגנ"א, מערכות הגנת חוף מדגם "בסטיין" ומערכות לוחמה אלקטרונית מדגם "קרסטוחה 4", צוללות להגנה מפני כלי שיט וצוללות אויב, מערכות מכ"ם ומגוון מערכות לגילוי אוויר. מערכות התקיפה כוללות מטוסי תקיפה, מערכת טק"ק מדויק, כוחות מיוחדים, ארטילריה, ספינות שטח נושאות טילים ובתקופות עצימות אפילו נושאת מטוסים.

²¹ ברק רובינשטיין, "הדוקטרינה הצבאית של סוריה והאמצעים למימושה", **מערכות** 399 (פברואר 2005), עמוד 45.

²² עופר שמואלי, "הדוקטרינה הצבאית בעידן הנשיא בשאר אסד", **מערכות** 406 (אפריל 2006), עמוד 14.

²³ אייש יעקב, **תפיסת המתקפה הסורית ברמת הגולן וביצוע קרב ההגנה של החטיבה** (מסמך צה"ל פנימי, מרץ 2000).

אופן הפעלת הכוחות במערכה בסוריה מציג הפעלה של מערכי ההתגוננות מפני תקיפות של המורדים באמצעות כטב"מים ורקטות בניסיון לפגוע באמצעי התקיפה. לצד הפעלה מאסיבית של מערכי התקיפה האוויריים והימיים לפגיעה במטרות של אויבי המשטר.

סיפור זה הולך ונעשה מעניין בהקשר הישראלי כאשר מערכת ההתגוננות הסורית חוסה בצל מערכת ההתגוננות הרוסית בה בעת שהאינטרס הישראלי דורש לתקוף במרחבים אלו מערכות נשק מפר איזון של הציר איראן-חזבאללה. זהו סיפור מורכב ביותר גם ללא האפקט ה"גלוקאלי" שלו שמעצים אותו מאוד. הכוונה באפקט ה"גלוקאלי" היא להצבת מערכות שיעודן המקורי הוא לעמוד מול איום גלובאלי מעצמתי ומכאן שטווחיהן מאות ואלפי קילומטרים. הצבת מערכות כאלה בזירה הלוקאלית והקטנה שלנו גורמת להן להפוך מכלי טקטי-מערכתי לאתגר אסטרטגי לחופש הפעולה לא רק בשטח האויב אלא גם בשטחנו.

בחסות תשלובת ההתגוננות-תקיפה ב"חמימים", מקיימים הרוסים אסטרטגיה של חתירה תחת האינטרס המערבי באזור. ברצותם הם יכולים לאפשר התעצמות של איראן ושל חזבאללה באזור או לכל הפחות להטיל וטו על פעילותנו באזור.

"תשלובת התגוננות-תקיפה" של חזבאללה - "כיבוש הגליל"

הדיון שעשינו עד כאן מאפשר לנו להתבונן על האתגר הלבנוני בפרספקטיבה שונה, כזו המאפשרת לתאר את הבעיה באופן מערכתי יותר, שדרכו ניתן להסתכל עלינו, על צה"ל.

גישתו המסורתית של חזבאללה, כארגון א-סימטרי הייתה אסטרטגית "ניצחון באי-הפסד"²⁴, אסטרטגיה שגרסה כי הניצחון יושג על-ידי תקיפת העורף הישראלי באמצעות אש וניסיון להאריך את משך הלחימה באמצעות עיכוב התמרון הישראלי, שיבושו ושחיקתו. הצורה המערכתית-אופרטיבית בגישה זו נועדה להעביר את הלחימה מהשטח הפתוח לשטח הבנוי, ובכך להכריח את כוחות היבשה של צה"ל לפצל את כוחם ולנהל לחימה בו זמנית בעשרות מוקדי שטח בנוי ובנוכחות אוכלוסייה אזרחית בכדי לדכא את האש.²⁵

הרחבת פריסת כוחות חזבאללה גם מצפון לנהר הליטאני וחימושם בטילי נ"ט מתקדמים, יחייבו את כוחות היבשה הצה"ליים "למתוח את הקווים" ובכך להיחשף למסך אש המורכב מטילי נ"ט וממטעני חבלה. בזאת מקווים בחזבאללה לא רק לשחוק את טורי השריון הישראליים ולבלום אותם אלא גם להאריך את משך הלחימה, במקביל ללחימה הקרקעית וליכולותיו המשופרות של חזבאללה לפגוע בעורף הישראלי באמצעות הרחבת ארסנל הרקטות והטילים. הגדלה משמעותית של כמות הרקטות

²⁴ סא"ל ג, "מלחמת לבנון השלישית לקראת השתנות הרעיון המערכתי של חזבאללה", **מערכות 454** (אפריל 2014), עמ' 5.

²⁵ גיא אביעד, "בניין הכוח של חזבאללה בין השנים 2006-2009", **צבא ואסטרטגיה, כרך 1, גיליון 3** (דצמבר 2009).

ופיזורם במרחב לצורך שיפור השרידות, הארכת טווחי הירי לצד הגדלת הראש הקרבי של הרקטות – כל זאת הגביר באופן משמעותי את היקף הנזק ובכך עשוי להפוך את מרקם החיים בעורף הישראלי בכל שטח מדינת ישראל לבלתי נסבלים. יכולות לחימה אלה של חזבאללה, המאפשרות פעולה במקביל הן בחזית והן מעומק השטח הלבנוני, מאפשרות לו לקיים רציפות הגנתית והתקפית בעוד מרבית כוחות היבשה של צה"ל נלחמים מולו בדרום לבנון, אש המכוונת לעורף מדינת ישראל נורית מעומק השטח, מרחבים שהתמרון הקרקעי של צה"ל יידרש לזמן רב עד הגעתו אליהם.

נוסף על כך, הרחיב הארגון את כוחו במטרה להגביל את חופש הפעולה הימי והאווירי במרחב לבנון בחתירה להצטיידות בטיילי חוף-ים ומערכות נ"מ מתקדמות. הצבת רקטות קרקע-קרקע בחסות "מטריית" נ"מ וטח"י נועד להציב תג מחיר גבוה לפגיעה בהם ולהרתיע את צה"ל באמצעות גביית מחיר.

לפני עשור, הבחנו בהתהוות רעיון "מניעת הגישה" של חזבאללה. חזבאללה גיבש תפיסת לחימה שנועדה למנוע ולשבש את התמרון הממוכן באופן שנועד לקזז את היתרון היחסי של צה"ל.²⁶ חיזבאללה הקים מערך הגנה קבוע, צפוף, עמוק ורחב המשלב מכשולים (מיקוש ומטעון) ואש מנגד (נ"ט, תמ"ס ונ"א) כמערכת של מלכודות שנועדו להוות מעכבי תמרון. עיכוב התמרון הוא ההמשגה לרעיון מניעת הגישה והגבלת חופש הפעולה במרחב המבצעים. אמנם לא התעלמנו מהקשר הקיים שבין מערכת מעכבי התמרון, שאמורה לעכב ולשחוק את הכוחות, לבין מרחבי שיגור הרק"ק לעורף, אולם שגינו בניתוח התפיסה של חזבאללה:

"תפיסת הלחימה של חיזבאללה ויתרה (זמנית וחלקית) על תמרון לשטחינו ואף נכונה לווייתור זמני על שליטה בשטחה על-מנת להכיל את התוקף הישראלי, לשחוק אותו ולהאריך את משך העימות".

זאת בעת שכבר בפברואר 2011 (כשנתיים קודם לכן), התברר כי חזבאללה פיתח את "התוכנית המבצעית לכיבוש הגליל",²⁷ שמהווה הלכה למעשה את היישום ההתקפי של תשלובת ההתגוננות-תקיפה.

ההשתנות התפיסתית בחזבאללה

כמה חוקרים ישראלים זיהו כי חזבאללה עבר בשנים אלו מהפכה תפיסתית וגיבש אסטרטגיה חדשה מול ישראל. סא"ל נ' טען במאמרו ב"מערכות"²⁸ כי חזבאללה עבר ל"אסטרטגיה של קיצור המלחמה", שעיקרה נטילת היוזמה, הפעלת סל כלים צבאי מגוון הכולל פשיטות קרקעיות ופגיעה במטרות בעורף האסטרטגי, כמו בסיסי חיל אוויר ותשתיות חשובות באמצעות אש ארוכה ומדויקת.

²⁶ ז"י, מנהלת דף ירו"ק, **תפיסה תחומית: תמרון ממוכן במרחב רוי נ"ט ומארכים** (נובמבר 2013).

²⁷ כרמית ולנסי ויורם שוייצר, "תפיסת ההרתעה של חזבאללה כלפי ישראל על-פי נאומי נצראללה: ממלחמת לבנון השנייה ועד היום", **עדכן אסטרטגי, כרך 17, גיליון 3** (אוקטובר 2014), עמוד 107.

²⁸ סא"ל נ', "מלחמת לבנון השלישית- לקראת השתנות הרעיון המערכתי של חיזבאללה", **מערכות 454** (אפריל 2014).

ולנסי ושוויצר²⁹ טענו כי חזבאללה עבר ל"אסטרטגיה של שוויון אסטרטגי" המתבססת על יכולות צבאיות מתקדמות של צבא סדיר המסוגל להשיב לישראל מידה כנגד מידה לפעולותיה התוקפניות (מאזן נזק הדדי). כך טען גם שפיר,³⁰ כי חיזבאללה הוא צבא מודרני, מאורגן, מאומן ומצויד היטב והמחזיק בדוקטרינת לחימה.

את הביטוי לגישה זאת ניתן למצוא ברעיון העברת הלחימה לשטח ישראל, כיבוש יישוב ושטח ישראלי ובכך ליצור משוואה חדשה של תקיפת תשתית בעורף האסטרטגי והיכולת לגרום למות עשרות אלפי בני אדם כתגובה לדוקטרינת הד'אחיה וליכולת חיל האוויר.

"דוקטרינת הלחימה הייחודית" על-פי שפיר ובוחבוט היא **היישום ההתקפי וההגנתי של חזבאללה את רעיון מניעת הגישה / השטח במרחב המבצעים. זהו למעשה היישום של צבא טרור לתשלובת ההתגוננות-תקיפה** – בעוד מרכיב ההתגוננות מתבסס על היעלמות ועל מעבר לשטחים סגורים³¹ כדרך לחתור תחת יכולות האיסוף של צבאות מתקדמים, ועל התבצרות בתת-הקרקע ובשטחים בנויים נגד יכולות התקיפה המערביות, ואילו יכולת ההתקפה מתבססת על כוחות רגליים ועל אש מבוזרת וארוכת טווח, כדי להימנע מהשמדה. לאור תיאור זה, נראה כי גם צבאות הטרור הגיעו למסקנה (המתבקשת) כי בעידן המלחמה הנוכחי זרוע מרכזית היא האש הטילית המדויקת, תלולת המסלול ושטוחת המסלול.

סיכום

במאמר זה הוצגה לראשונה צורה מערכתית המסנכרנת יכולות מכמה ממדים מתוך מאחזים מוגנים שמהם ניתן לאיים בתקיפת האויב מנגד. צורה זאת מייצרת היגיון של דחיקה אסטרטגית, תפוקתה האופרטיבית היא צמצום הפגיעות לאש ושיתוק האויב באמצעות חופש פעולה לתקיפה, והיא ניכרת בהפעלה של אש מדויקת מנגד,³² ספקטרום, סב"ר מבוססת רשת, להתגוננות ולתקיפה.

ברובד המערכת, שיתקה תשלובת ההתגוננות את הניידות האסטרטגית והאופרטיבית במרחב עצום של אלפי קילומטרים רבועים. ברובד הטקטי, שיתקה תשלובת ההתגוננות את יכולת הניידות בשדה הקרב ודיכאה את חופש הפעולה.

²⁹ כרמית ולנסי ווירם שויצר, "תפיסת ההרתעה של חזבאללה כלפי ישראל", **עדכן אסטרטגי, כרך 17, גיליון 3** (אוקטובר 2014), עמוד 107.

³⁰ יפתח ש' שפיר, "חזבאללה כצבא", **עדכן אסטרטגי, כרך 19, גיליון 4** (ינואר 2017).

³¹ שטח שבו התצפית, התנועה והאש שטוחת המסלול מוגבלות מאוד; ותאי השטח בו רבים, קטנים וצפופים בגלל ריבוי פריטי נוף חוצצים, כגון בתים, עצי חורש וגבעות. אג"ם/תוה"ד, **המילון למונחי צה"ל** (מטכ"ל 1-10, 1998).

³² כולל אש יבשתית, ימית ואווירית.

שיתוק זה מאפשר להרחיק יריבים בעלי עוצמה עדיפה, להלום בהם באמצעות אש מדויקת ארוכת טווח ואף לתקוף אותם.

בממד האסטרטגי, יש בכוחה של "תשלובת התגוננות-תקיפה" לדחוק כוחות יריבים ממרחב ההשפעה עד קצה טווחיה האפקטיביים. לפיכך, השילוב בין הגנה רב-ממדית קבועה לצד מוכנות של נכסי תקיפה מהווה שילוב חזק בעל עליונות קבועה, המעמידה מחיר אסטרטגי גבוה לכל מי שרוצה לתקוף אותה ובכך למעשה מאפשרת לצבאות הטרור לפעול באסטרטגיה מתריסה ו"זוחלת" החותרת תחת הסטטוס-קוו המערבי.

תשלובות ההתגוננות-תקיפה מבוססות יכולות אש מדויקת ארוכה, הן התפתחות אוניברסלית. הן פועל יוצא מהסיטואציה ההיסטורית הנוכחית בעולם הצבאי שמהותה דומיננטיות האש על-פני התנועה. ניתן לתאר כך לא רק את חיבאללה ואת חמאס, אלא גם את הצורה המערכתית המרכזית שנוקטים בה צבאות סין ורוסיה בים-סין ובמזרח אירופה (בהתאמה), כדי לממש אסטרטגיה ארוכת-טווח שמהותה דחיקה אסטרטגית של ארה"ב משם. המושג האמריקאי לאתגר שהציבו בפניהם אויביהם שקולי העוצמה (סיניים ורוסיים) הוא **A2/AD** (Anti-access/Area denial). חולשת מושג ה-**A2/AD** היא בהיותו ריק ונגטיבי ומתקשה ליצור הבנה של מרכזיות וחריפות האתגר. דבר זה אילץ אותנו להמשיג את הצורה המערכתית כ"תשלובת התגוננות-תקיפה", מושג המדגיש את קטלניות האיום ואת ההישג המבצעי הגבוה לכוח שיתארגן באופן זה, אך הוא גם מושג מכונן פעולה בעבורנו.

המסע המחקרי שתואר עד כה העמיד מסגרת תאורטית עקרונית המסבירה את האופן שבו מתארגן האויב ובאלו צורות מערכתיות חדשות הוא פועל. צורות אשר מאפשרות לו לשחוק את העליונות הצבאית הישראלית שפותחה בשלושת העשורים האחרונים. כמו-כן, מסגרת תאורטית זאת עניינה להוות מצע לדיון ביקורתי באופן שבו אנו צריכים לפתח את העליונות הישראלית לעשורים הבאים לבוא.

רשימת מקורות

- אביעד גיא. "בניין הכוח של חיזבאללה בין השנים 2006–2009", **צבא ואסטרטגיה, כרך 1, גיליון 3**. דצמבר 2009.
- אג"ם/תוה"ד. **המילון למונחי צה"ל**. מטכ"ל 10–1, 1998.
- אדמסקי דימה. "ההתערבות הרוסית בסוריה – משמעויות אסטרטגיות ולקחים מערכתיים". **עשתונות 13**. נובמבר 2016.
- אדמסקי דימה. **תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית**. הוצאת מערכות. 2012.
- אורטל ערן. "קץ להדחקה – עידן שישי בלוחמת היבשה". **בין הקטבים 6**. ינואר 2016.
- אורטל ערן. "מבולבלים?! גם אנחנו! פרספקטיבה היסטורית לדיון על "יבשה באופק"". **בין הקטבים 16–17**. יולי 2018.
- אורן אלחנן. **תולדות מלחמת יום הכיפורים**. משרד הביטחון, 2013.
- איש יעקב. **תפיסת המתקפה הסורית ברמת הגולן וביצוע קרב ההגנה של החטיבה**. מסמך צה"לי פנימי, מרץ 2000.
- אלדן אלשאולי סעד. **חציית התעלה**. מערכות, 1987.
- אל-ע'ני אלגמסי עבד. **זכרונות אלגמסי, מלחמת אוקטובר 1973**. בית הספר למודיעין, 1993.
- אל-סאדאת אנוור. **סיפור חייו**. עידנים, 1978.
- אמ"ץ/תוה"ד. **התפיסה הרב-זרועית להבטחת גישה לשטח**. 7 באוקטובר 2015.
- אמ"ץ/תוה"ד. **סקירה אודות הקווים המנחים לאסטרטגיה האמריקנית מה-5 בינואר 2012**. 23 בינואר 2012.
- אמ"ץ/תוה"ד. **סקירה אודות תפיסת קרב אוויר-ים**. 20 בנובמבר 2011.
- אמ"ץ/תוה"ד. **סקירה על האסטרטגיה הימית האמריקנית 2015**. 29 במרץ 2015.
- אמ"ץ/תוה"ד. **סקירה על מסמך האסטרטגיה הצבאית הלאומית של ארה"ב לשנת 2015**. 26 ביולי 2015.
- אמ"ץ/תוה"ד. **סקירת ההגנה הרבוענית של ארה"ב 2014**. 26 באוקטובר 2014.
- אמ"ץ/תוה"ד. **תפיסה רב-זרועית למבצעי כניסה לשטח**. 29 באוקטובר 2015.
- אשל אמיר. "בדרך לקיפאון בתמרון". **מערכות, 434**. דצמבר 2010.
- אשר דני. **לשבור את הקונספציה**. מערכות, 2003.
- בוחבוט אמיר. "טילים מדויקים מכוונים לבסיסים: חיזבאללה נתן פרומו למלחמה הבאה", **וואלה**, 03 בדצמבר 2018.
- ברון איתי. "התפתחות תפיסות הלחימה של ה"צד השני" (1979–2009)". **תצפית 50**. אמ"ץ/תוה"ד, יוני 2010.
- ברטוב חנוך. **דזו 48 שנה ועוד 20 יום – יומן מלחמה** (מהדורה מורחבת ומוערת). דביר, 2002.
- ברלוביץ אייל. **מבצעים רב-מימדיים – סקירת התפיסות בצבא האמריקני**. סימוכין מח31, 1 במאי 2019. גביון יורם ועמית חגי. "גברה על רפאל: אלביט זכתה במכרז להגנה על נגמ"ש האיתן", **THE MARKER**, 20.8.19, 20.8.19.
- דרוק דותן. "מי יכתוב לנו את תורת הלחימה ביבשה? הדעיכה של יכולות פיתוח הידע והסדרתו ביבשה". **בין הקטבים 16–17**. יולי 2018.
- הראל עמוס. "מנהרות חיזבאללה נועדו למהלומת פתיחה, שתקדים השתלטות על יישובים בצפון". **הארץ**, 06.12.2018.
- הרכבי יחושפט, **מלחמה ואסטרטגיה**, מערכות, 1997.

- ולנסי כרמית ושוייצר יורם. "תפיסת ההרתעה של חזבאללה כלפי ישראל על-פי נאומי נצראללה: ממלחמת לבנון השנייה ועד היום". **עדכן אסטרטגי, כרך 17, גיליון 3**. אוקטובר 2014.
- זייתון יואב. "תגן על הנגמ"ש החדש - חץ דורבן ניצחה את מעיל רוח". *ynet*, 20.08.2019.
- זיסר אייל. **סוריה של אסד על פרשת דרכים**, הקיבוץ המאוחד, ינואר 2000.
- ידעי תמיר ואורטל ערן, "'פרדיגמת סבבי ההרתעה' - דפוס אסטרטגי במבוי סתום", **עשתונות 1**, ינואר 2013.
- יעלון משה (בוגי). **דרך ארוכה קצרה**. ידיעות אחרונות וספרי חמד, 2018.
- יעקובי ליאור ופלג יריב. "האלוף שהושכח". **ישראל היום**, 13.09.2018.
- כהן אליעזר (ציטטה) ולביא צבי. **השמים אינם הגבול**. ספריית מעריב, 1990.
- לוי רומן. "שינוי הזהות ותפיסת היסוד של חזבאללה". **עדכן אסטרטגי, כרך 9, גיליון 2**. יולי 2016.
- לנדאו נעה, קובוביץ יניב ולוינסון חיים. "נתניהו לפוטינ: איראן מקימה מפעלי טילים בלבנון, אם נצטרך לפעול - נפעל". **הארץ**, 30.1.2018.
- לשכת הרמטכ"ל. **אסטרטגיית צה"ל**. צה"ל, אוגוסט 2015.
- מלובני פסח. **מצפון תפתח הרעה: צבא סוריה - עלילותיו ומלחמותיו - מבט מזמשק**. המכון לחקר מלחמות ישראל, 2014.
- מיכלסון בני, זהר אברהם ומלצר אפי. **המאבק לביטחון ישראל**. העמותה הישראלית להיסטוריה צבאית ליד אוניברסיטת תל אביב בסיוע מחלקת היסטוריה בחטיבת תוה"ד של צה"ל, 2000.
- מערכת אתר צה"ל. **המהלכים הראשונים לקראת תכנית רב-שנתית חדשה**. 18.04.2019.
- סא"ל נ'י. "מלחמת לבנון השלישית לקראת השתנות הרעיון המערכתי של חזבאללה". **מערכות 454**, אפריל 2014.
- סגל ניר. "חיל השריון הרג בצוק איתן למעלה מ-500 מחבלים". **עיתון "במחנה"**. 28.8.2014.
- עברי דוד. "השמדת מערך הטק"א במלחמת שלום הגליל". **מערכות 413**, יולי 2007.
- פינקל מאיר. "בניין הכוח למבצע 'ערצב 19' (1982-1973)". **בין הקטבים 21-20**. יולי 2019.
- רמתי יאיר. **זרקור ל"מפץ הגדול" - תקיפת מתקני הנפט בסעודיה ע"י איראן וכישלון ההגנה האווירית להתמודד עם המתקפה**. נובמבר 2019.
- שוהם יובל. "נצנוץ של כחלילית". **ביטאון חיל האוויר 187**. 21.6.2009.
- שמואל שמואל, ברמן לייזר, ליונס ג'וש וליבהאבר ריאן, "הקרב הרב-ממדי מבעד לעדשה". **בין הקטבים 16-17**, יולי 2018.
- שמואלי עופר. "הדוקטרינה הצבאית בעידן הנשיא בשאר אסד". **מערכות 406**. אפריל 2006.
- שפיר יפתח ש'. "חזבאללה כצבא". **עדכן אסטרטגי, כרך 19, גיליון 4**. ינואר 2017.
- שפירא זאב וברעם גיל. "מרוץ החימוש בחלל: מגמות עולמיות ואינטרסים מדינתיים". **המכון למחקרי ביטחון לאומי, סייבר, מודיעין וביטחון, כרך 3, גיליון 2**. אוקטובר 2019.
- שפירא שמעון. **התכנית המבצעית של חזבאללה: טילים על תל אביב וכיבוש הגליל**. המרכז הירושלמי לענייני ציבור ומדינה, נובמבר 2011.
- שפירא שמעון. **התכנית המבצעית של חזבאללה לכיבוש הגליל באמצעות מנהרות חודרות**. המרכז הירושלמי לענייני ציבור ומדינה, 4 בדצמבר 2018.

- Caton Jeffrey L. *Impacts of Anti-Access\ Area Denial Measures on Space Systems: Issues & Implications for Army & Joint Forces*. U.S. Army War College Strategic Studies Institute, 2018.
- Congressional Research Service, *Conventional Prompt Global Strike & Long Range Ballistic Missiles: Background & Issues*. 14 August 2019.
- Fox Amos C. *Hybrid Warfare: The 21ST Century Russian Way of Warfare*. School of Advanced Military Studies United States Command & General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas, 2017.
- Graw Laster W. & Bartles Chrles K. *The Russian Way of War*. Foreign Military Studies Office, 2016.
- Gunzinger Bryan & Clark Bryan. *Sustaining America's Precision Strike Advantage*. Center for Strategic & Budgetary Assessments, 2015.
- Mahnken Thomas G. "Chin's Anti-Access Strategy in Historical & Theoretical Perspective". *The Journal of Strategic Studies*, 2011.

"אל-מערכה בין אל-חורוב" תפיסת המב"ם בעיני האויב

מיכאל מילשטיין¹

(פורסם בגיליון 22-23, ביטחון שוטף - חלק ג', אוקטובר 2019)

תפיסת ההפעלה האסטרטגית של צה"ל - המב"ם - לא הביאה מייד לשינוי אצל אויביה. רק לאחר זמן רב הבינו יריבי ישראל - איראן, חיזבאללה וחמאס - כי יש שוני בין הפעולות הנקודתיות שנהגה ישראל לבצע על מנת למנוע את התעצמותם ולעכבה, לבין המערכה הנוכחית המתנהלת מולם. בשל עוצמת ישראל ועיסוקי אויביה באתגרים אחרים - מלחמת האזרחים בסוריה, מאבקים פנימיים ועוד - נקטו הגורמים האלה ריסון עצמי. מתוך חשש להסלמה ולגלישה למלחמה שאינה רצויה, וובפועל נהגו לגמד אותה. המחבר מתריע כי לצד הצלחה ישראלית מידת ההשפעה של המב"ם על כוונות האויב ועל יכולותיו איננה ברורה מספיק. לפיכך יש להמשיך ולהשקיע מאמצים נרחבים בהתכוננות למלחמה רחבת היקף.

לא במהירות ולא בקלות הפנימו השחקנים המרכזיים שנגדם ישראל מקדמת את "המערכה שבין המלחמות" (המב"ם), כי מדובר בביטוי של תפיסת פעולה אסטרטגית חדשה. פער זה נבע בחלקו מהדבקות של אותם הגורמים בדוקטרינת "ההתנגדות" (אל-מקאוומה) המקרינה על תפיסותיהם לגבי העצמי, האחר, הזמן והמרחב. איראן, חיזבאללה, סוריה, חמאס והג'יהאד האסלאמי - השחקנים המרכזיים במחנה ההתנגדות - נסמכים על תפיסה של עימות מתמשך ורב שנים עם ישראל המחייב אותם לסבלנות ולספיגת אבדות ומפלות לאורך זמן.² בעקבות כך מהלכי המב"ם

¹ אל"ם (מיל') ד"ר מיכאל מילשטיין הוא ראש הפרורם ללימודים פלסטיניים במרכז משה דיין ללימודי המזרח התיכון ואפריקה באוניברסיטת תל אביב.

המחבר מבקש להודות לרא"ל (במיל') גדי איזנקוט ולתא"ל (במיל') יורם חמו על הערותיהם הנבונות שתרמו לחידוד הטיועונים במאמר.

² להרחבה בנושא הזה ראו: מיכאל מילשטיין, **מוקאוומה: עלייתו של אתגר ההתנגדות והשפעתו על תפיסת הביטחון הלאומי של ישראל** (תל-אביב: המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2009).

נראו בעיניהם במשך זמן רב כהמשך למערכה ארוכת השנים ולא בהכרח כשלב חדש בעימות שיש לו מאפיינים ויעדים שונים מאשר בעבר.

ההבנה כי ישראל מתנהלת לאור תפיסת מערכה חדשה התחדדה בשנה וחצי האחרונות ונבעה בחלקה ממעקב שוטף אחר התבטאויות ופרסומים של גורמים ישראלים בנושא המב"ם, אשר היקפם גדל מאוד בתקופה זו. במסגרת זאת סוקרו בהרחבה ניתוחים של אנשי צבא בכירים – בשירות סדיר או במילואים – ושל גורמי אקדמיה, ממשל ותקשורת מישראל שתיארו את מאפייני תפיסת הפעולה החדשה ויעדיה.³ בהקשר זה הבהירו פרשנים הפועלים מטעם אמצעי התקשורת של חיזבאללה, חמאס וסוריה – בעקבות ניתוח מעמיק לפרשנויות ולפרסומים הישראליים בנושא המב"ם (בערבית: אל-מערכה בין אל-חורוב) – כי ישראל מקדמת נגד מחנה ההתנגדות מערכה שתכליתה מניעת התעצמותו בלי להיגרר עימו לעימות מורחב עם חברותיו. כל זאת תוך שימור ההרתעה של ישראל כלפי אויביה ואף הגברתה. עוד הודגש כי המטרות העיקריות של המב"ם הן מניעת התבססות איראן במרחב האזורי וסיכול ההצטיידות של חמאס ושל חיזבאללה בנשק מתקדם.

כאמור, עד השנים האחרונות רוב שחקני מחנה ההתנגדות לא הבחינו בשוני מהותי בין המב"ם לבין פעולות שננקטו בעשורים האחרונים נגד חברות המחנה. ואכן כל אחת מהן ספגה בשני העשורים האחרונים פגיעות רבות שהיו להן מאפיינים דומים למאפייני המב"ם (על אותן פגיעות ישראל לא לקחה אחריות): איראן (חיסול מדעני הגרעין, שיבוש ההתקדמות בתכנית הגרעין, סיכול העברות אמל"ח ללבנון ולרצועת עזה ו"השחרה" מול הקהילה הבינלאומית במימדים התודעתי והדיפלומטי); חיזבאללה (חיסול עמאד מע'ניה ב-2008, סיכולי הכוונת טרור במערכת הפלסטינית ובחור"ל ומניעת מאמצי התעצמות ושרדוג יכולות צבאיות בסיוע איראן); חמאס (חיסול פעילים צבאיים, בפרט כאלה שעסקו במאמץ ההתעצמות, כגון מחמוד אל-מבחוח [2010], סיכול העברות אמל"ח וציוד לייצור או פגיעה מתמשכת באתרים ברצועת עזה לייצור אמל"ח ולאחסונו – בעיקר רקטות, ציוד ימי ואווירי מתקדם או אמצעי מודיעין); וסוריה (פגיעה בניסיונות לשרדוג יכולות צבאיות, במיוחד בתחום הטק"ק, ובהידוק הזיקות עם איראן ועם חיזבאללה, דבר שבא לידי ביטוי בולט בחיסולו ב-2008 של מחמד סלימאן, בכיר בצבא הסורי שהיה אמון על שיתוף הפעולה הצבאי עם חיזבאללה ועל העברות האמל"ח לארגון).

אחד הפרסומים הערביים הראשונים אודות המב"ם היה ניתוח שהובא באתר האינטרנט של משרד ההגנה הלבנוני במאי 2016. במאמר, פרי העט של הפרשן הלבנוני מחמד בדיר הכותב באופן קבוע ביומון אל-אח'באר המזוהה עם חיזבאללה,

³ ראו מספר תרגומים בולטים בהקשר הזה: ניתוח של אלוף (במיל') גרשון הכהן בנושא המב"ם בערוץ אל-מיאדין המזוהה עם חיזבאללה ב-27 בינואר 2019; ניתוח של אלוף (במיל') עמוס ידלן שהובא באתר הפלסטיני אל-ראי ב-11 בספטמבר 2018, www.alray.ps; וציטוט התייחסויות של הרמטכ"לים לשעבר בני גנץ וגדי איזנקוט ושל אמיר אשל, מפקד חיל-האוויר בעבר, בנושא המב"ם במאמר של מחמד בדיר (ראו הערה מספר 5).

שזכה לכוותרת "המערכה שבין המלחמות... אסטרטגיה ישראלית חדשה שנכשלת", נטען כי אין חידוש מהותי בתפיסת הפעולה הישראלית הנוכחית. לשיטת בדיר התפיסה הזאת משקפת המשך למאמץ ארוך שנים לקיזוז יכולות אויביה, ובעיקר לסיכול האפשרות שיניחו ידם על נשק שובר שוויון. בהקשר הזה צוינו מכלול מהלכים שבהם נקטה ישראל ב־30 השנים האחרונות, ובראשם השמדת הכור הגרעיני בעיראק (1981), הפגיעה במדענים שסייעו לתכנון צבאיות שפיתח המשטר של צדאם חסין במהלך שנות ה־80', סיכול העברות אמל"ח רחבות היקף ביוזמת איראן שיועדו לזירה הפלסטינית, כגון תפיסת האוניות "סנטוריני" ו־Karine A והשמדת הכור הגרעיני בסוריה (2001–2002) ⁴.



המב"ם נתפס כהמשך של הפעולות שביצעה ישראל נגד מחנה ההתנגדות בעשורים האחרונים (כמו למשל ההשתלטות על הספינה "Karine A") (צילום: משה מילנר, לע"ם)

בחינת התגובות של מחנה ההתנגדות במישורים ההצהרתי והמעשי כלפי המב"ם מעידה על הבנה שחלחלה בהדרגה ולפיה דפוסי הפעולה העכשוויים של ישראל שונים במידה מסוימת מאלה שמומשו בעבר. בהקשר הזה, בלטו מספר תובנות שאפרטן להלן.

1. ממד הזמן ומתווה הפעולה

א. גורמי מחנה ההתנגדות מבינים כי קיים שוני בין הפעילות הנקודתית המתמשכת של ישראל נגדם בשנים האחרונות לבין המערכות רבות העוצמה

⁴ מחמד בדיר, "המערכה שבין המלחמות... אסטרטגיה ישראלית חדשה כושלת", **משרד המידע הלבנוני**, 24 במאי 2016, <https://www.ministryinfo.gov.lb/4138> [גישה: 23 ביולי 2019].

שנוהלו נגד חברות מרכזיות במחנה, דוגמת "צוק איתן" או מלחמת לבנון השנייה. גורמי המחנה מסיקים כי המיקוד הישראלי בדגם פעולה כזה נובע משילוב בין רצון לערער את מאמץ ההתעצמות המתמשך שלהם לקראת מערכה עתידית לבין רתיעה להיגרר למערכות רחבות היקף. עד כמה שיישמע מוזר, הדבר תואם במידה רבה את האינטרס הבסיסי של רוב גורמי מחנה ההתנגדות בעת הנוכחית. הם שואפים להימנע, לפחות בשלב הזה, מעימות רחב אשר ילווה בפגיעה עמוקה במערכים הצבאיים שלהם ובמרחב האזרחי שבו הם פועלים. זאת אם מתוך מיקוד של גורמי מחנה ההתנגדות במערכות אחרות (העיסוק של חיזבאללה ושל משטר אסד במיגור האופוזיציה למשטר הסורי והעיסוק של איראן במתיחות הגוברת מול ארצות-הברית), אם מתוך רתיעה עמוקה שמקורה בזיכרון טראומתי (וטרי) של מערכות נגד ישראל (בעיקר אלה של 2006 נגד חיזבאללה ושל 2014 נגד חמאס), ואם מתוך הערכה שהתנאים הנוכחיים אינם בשלים מבחינתם למערכה רחבה – בהיבט הצבאי אך גם בהיבט האזרחי. בהקשר הזה בולט חמאס שהפך לריבון בפועל ברצועת עזה ומפגין חשש מחוסר שקט פנימי שעלול להיות מכונן נגדו נוכח המצוקה האזרחית המתמשכת באזור הזה.

ב. בכך במידה רבה מגולמת אירוניה בכל הנוגע למערכת היחסים בין ישראל לבין מחנה ההתנגדות. בעבר גורמי המחנה דגלו בהתשה ובמאבק מתמשך נגד ישראל שהייתה מורגלת למערכות קונבנציונליות וממוקדת בהיערכות לקראתן. אולם נוכח השינוי בנסיבות האסטרטגיות ובמעמד העצמי של רוב שחקני מחנה ההתנגדות המרכזיים (כאמור בפרט חמאס וחיזבאללה) הם עצמם הופכים מטרה ל"מערכת התשה" מתמשכת של ישראל וממוקדים בהיערכות לקראת עימותים רחבי ההיקף (ואף נראה כי הם מעדיפים אותם על פני התכתשות מתמשכת לאורך זמן).

ג. לא רק ממד הזמן של המב"ם אלא גם דרך המימוש שלו משחק במידה רבה לטובת שני הצדדים. ההעדפה הישראלית לשמור על חשאיות ועמימות ועל "חתימה נמוכה" של רוב מהלכי המב"ם – אי נטילת אחריות רשמית או אף אי מתן פומבי לחלק מהפעולות – מותירים בידי חיזבאללה, איראן, סוריה וחמאס מרחב הכחשה. הדבר מאפשר להם מפלט מהצורך להגיב ישירות ובמהירות נגד ישראל, בעיקר בשל הצורך לשימור דימוי לוחמני ויציב בעיני פעיליהם, כמו בעיני הציבור שבקרבו הם פועלים.

2. זירת הפעולה

א. גורמי מחנה ההתנגדות תופסים את המב"ם כמערכה שישראל מנהלת במספר חזיתות בעת ובעונה אחת. תפיסה זאת נובעת מזיהוי ישראלי של איומים דומים בחזיתות השונות והבנה כי יש הקרנה או זיקות ביניהם. לשיטת גורמי ההתנגדות בבסיס ההתנהלות הישראלית עומדת הנחה, ולפיה היא יכולה

לפעולה בכל חזית בנפרד, וכי אין הכרח שהחיכוך בחזית אחת יקרין באופן אוטומטי ליתר החזיתות. עדנאן אבו עאמר, פרשן המזוהה עם חמאס, הגדיר בהקשר הזה את המב"ם כמערכה שאומנם מתנהלת במספר חזיתות, אך היא בעלת רציונל ואינטרס משותפים ובראשן החתירה להחליש את כוח מחנה ההתנגדות לקראת עימות עתידי העשוי להיות להתממש כמערכה אחת נגד כל גורמי המחנה או נגד כל אחד מהם בנפרד.⁵

ב. בניגוד לעבר שבו ישראל התמקדה בזירות הגיאוגרפיות הקונקרטיות, שבהן פועלים גורמי מחנה ההתנגדות (לבנון, רצועת עזה, סוריה, איראן), המאמץ כיום מתרחש הרבה מעבר למזרח התיכון, לרוב לאורך הצירים שבהם מתהווה תהליך ההתעצמות של חברי המחנה, על פי מקורות זרים. הדבר כולל פגיעות במתקנים, מעבדות, מחסנים, שיירות או אף באנשי מפתח בתחום ההתעצמות המצויים במגוון זירות ברחבי העולם, כגון מלזיה, תוניס, אוקראינה, סודאן, עיראק ודובאי. חלק מגורמי מחנה ההתנגדות גם מעריכים שהפעילות הישראלית מבוצעת בשיתוף פעולה עם גורמים זרים, במיוחד מערביים, או לפחות בתאום בסיסי עימם. עם זאת גורמי ההתנגדות גם מזהים נקודות חולשה בהקשר ליחסי ישראל והמעצמות סביב ניהול המב"ם, והדבר לידי ביטוי בעיקר בהקשר הרוסי. גורמי המחנה ערים אומנם לתאום הבסיסי המתקיים בין ישראל לבין רוסיה בכל הנוגע לקידום המב"ם בשטח סוריה, אולם גורמי המחנה גם מזהים גם את המתחים והפערים בין שני הצדדים, כפי שבאו לשיאם לאחר הפלת מטוס הביון הרוסי סמוך לחופי לאט'קיה בספטמבר 2018. לשיטתם מדובר בזיהוי של מגבלות כוח הקיימות בפני ישראל במסגרת המב"ם, והם מנסים ככל יכולתם להעמיק באמצעות השיח המדיני והצבאי הישיר שלהם עם מוסקבה. מתח מוגבל יותר מסתמן גם לגבי תקיפות בעיראק המיוחסות לישראל, דבר שכנראה יוצר חוסר נחת אמריקאית מחשש לפגיעה ביחסי וושינגטון עם בגדאד.

3. יעדי המב"ם

בעבר ישראל הייתה ממוקדת בפגיעה במנהיגים מדיניים וצבאיים בכירים של גורמי מחנה ההתנגדות. הדבר בלט במיוחד בהקשר של חמאס ושל הג'יהאד האסלאמי, כפי שהתבטא בחיסול ראשי חמאס ברצועת עזה ובגדה המערבית במהלך האנתיפאדה השנייה, או בניסיון ההתנקשות בח'אלד משעל ב-1997 (וכן, על פי מקורות זרים, בחיסול פתחי שקאקי, מייסד הג'יהאד האסלאמי, ב-1995). מוקד אחר של המאמץ הישראלי היה פרויקטים שהיו מאפשרים לאויב יכולות צבאיות שוברות שוויון ומפרות את המאזן האסטרטגי בין ישראל לאויביה, בעיקר המאמצים האיראני, העיראקי והסורי לרכוש יכולות צבאיות בתחום הגרעין. גם כיום המאמץ הישראלי ממוקד בדרג המנהלים של תהליך ההתעצמות

⁵ פלשטיין (עזה), 2 בפברואר 2019.

הצבאית בקרב מחנה ההתנגדות, אך גם בגורמי העבודה המניעים אותו, ובכללם פעילים האחראים על העברות ציוד ואמל"ח, מתקנים שבהם מבוצע פיתוח של יכולות צבאיות, ואישים המשמשים מוקדי ידע ייחודיים בתחום המחקר והפיתוח. למשל החיסולים בהם הואשמה ישראל של המהנדס התוניסאי מחמד אל-זוארי שסייע למאמץ של חמאס לפתח יכולות אוויריות ושחוסל בתוניס בדצמבר 2016, או המהנדס פאדי אל-בטש, פעיל חמאס שחוסל במלזיה באפריל 2018. זאת לצד פגיעה בפרויקט מרכזי דוגמת מאמץ דיוק הרקטות של חיבאללה שבו ממוקדת ישראל בעת האחרונה.

באשר לשאלה כיצד המב"ם משפיעה על התנהגות גורמי מחנה ההתנגדות, יש להבחין בין התגובות במישור הרטורי לתגובות במישור המעשי. ברובד הגלוי, שבו שולטת ללא עוררין האידאולוגיה של גורמי מחנה ההתנגדות, בולט הרצון להבהיר כי האסטרטגיה שישאל מקדמת בשנים האחרונות נוחלת כישלון חרוץ. כך מדגישים גורמי מחנה ההתנגדות כי למרות מהלכי ישראל ממשיך ואף גובר מאמץ ההתעצמות שלהם, נמשכת ההתבססות של איראן באזור, וכי ישראל אף נקלעת לחיכוכים בעייתיים עם גורמים בינלאומיים, ובראשם כאמור רוסיה.

ג'יהאד חידר, פרשן העיתון אל-עהד המזוהה עם חיבאללה, טען בהקשר הזה כי המב"ם מגלם הצלחה טקטית צנועה אך כישלון אסטרטגי מהדהד. הוא הדגיש כי למרות מכלול הפעולות של ישראל במרחב הסורי חיבאללה הצליח להצטייד בטק"ק מדויק, והכוח הכללי של איראן באזור כולו מתעצם.⁶ קו זהה נקט גם מחמד בדיר הלבנוני, שזכור היה אחד הכותבים הערביים הראשונים על הנושא ב־2016, כאשר טען כי גורמי מחנה ההתנגדות מזהים שבמוקד המב"ם ניצבת רתיעה ישראלית עמוקה מניהול מערכה רחבה עם מחנה ההתנגדות.⁷ רנדה חידר, פרשנית העיתון אל-ערבי אל-ג'דיד, טענה כי לצד הישגי המב"ם המערכה הזאת גם גרמה למספר נזקים אסטרטגיים לישראל, ובראשם המתיחות שהתפתחה עם מוסקבה.⁸

ההתנהלות בפועל של גורמי מחנה ההתנגדות נוכח המב"ם משקפת גישה זהירה ומפוכחת הרבה יותר. גורמי מחנה ההתנגדות מבינים בצורה בהירה את יעדי ההתנהלות הישראלית ואת ההיגיון הניצב מאחוריה. יתרה מזאת ניכרת נכונות מצידם להתנהל לפי "כללי המשחק הנוכחי" ולא להגיב באופן שידרדר למערכה רחבת היקף, כל עוד הפגיעה תהיה נקודתית ולא ביעדים בעלי חשיבות מבחינתם,

⁶ אל-עהד (לבנון), 24 בינואר 2019.

⁷ מוחמד בדיר, "המלחמה בין המערכות", אל-אח'באר (לבנון), 28 בינואר 2019, <https://www.al-akhbar.com/Politics/265372/%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B1%D8%A8-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%B1> [גישה: 23 ביולי 2019].

⁸ רנדה חידר, "נתיניהו ראש ממשלה בלתי מנוצח": אל-ערבי אל-ג'דיד (לונדון), 10 בנובמבר 2018, <https://www.alaraby.co.uk/opinion/2018/11/26/%D9%86%D8%AA%D9%86%D9%8A%D8%AD%D9%83%-8%A7%D9%87%D9%88-%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%84%D8%A7-%D9%8A%D9%82%D9%87%D8%B1-1-D9%88%D9%85%D8%A9> [גישה: 23 ביולי 2019].

דוגמת סמלי שלטון או בכירים בהנהגות המדינית והצבאית שלהם. נראה כי רוב גורמי מחנה ההתנגדות מוכנים לספוג פגיעה מתמשכת מידי ישראל, אך הם ממשיכים במאמץ שלהם לרכוש עוצמות צבאיות לקראת המערכות העתידיות. אותם גורמים שומרים לעצמם "זכות תגובה" במקרים שבהם לשיטתם ישראל "חרגה מכללי המשחק", כגון תקיפת האתרים האיראניים בסוריה לפיתוח אמצעי לחימה במאי 2018, שגררה תקיפה ארטילרית מוגבלת בהיקפה במרחב רמת הגולן (מבצע "בית הקלפים"), בפגיעה בחוליית אנשי חיזבאללה שתכננה פיגוע באמצעות רחפנים ותקיפת רכיבים בפרויקט דיוק הרקטות שגררו תגובה צבאית מוגבלת של חיזבאללה בגבול הצפון (ספטמבר 2019), או הירי הרקטי האינטנסיבי של חמאס מרצועת עזה בעקבות חשיפת כוח ישראלי סמוי - אירוע שבו נהרגו שבעה פעילים בזרוע הצבאית של התנועה (נובמבר 2018). בראיית מחנה ההתנגדות המב"ם ניתן להגדרה כמעט כמערכה פסיבית שבמסגרתה הם סופגים הרבה ומגיבים ויוזמים מעט, אך עדיין מעדיפים את המציאות הנוכחית על פני ההידרדרות למערכה רחבה. ואולם רתיעה ממערכה רחבה אין משמעה שיתוק מוחלט או הימנעות מייזום מהלכים. נראה כי חלק מגורמי מחנה ההתנגדות מנסים לפתח מעין מב"ם משלהם נגד ישראל, כלומר מרחב פעולה שיאפשר להם לקדם פעילות נגד ישראל בלי להידרדר לעימות רחב. בהקשר הזה בולטת חמאס המקדמת מאז ראשית 2018 מערכה המשלבת בין חיכוכים עממיים אלימים במרחב גדר הגבול עם ישראל ובין שיגור בלוני ועפיפוני נפץ ותבערה לשטח ישראל. כל אלה מוגדרים מבחינת חמאס, והמערכת הפלסטינית כולה, חלק מ"מערכה לגיטימית" נגד ישראל, ותכליתם המרכזית היא חילוץ הישגים מישראל במישור האזרחי. עד עתה ניכר קושי ישראלי לאתר מענה מלא למערכה, אשר יש לה הקרנות על השיח הפוליטי והציבורי בתוך ישראל. חמאס, כך נראה, הצליחה בדרך זאת לפתח דגם של עימות המקשה על ישראל לנצל את העליונות הצבאית שלה ולממש את יעד ההכרעה, אם כי עד כה גם הוא לא הניב עבור התנועה הישגים של ממש במישור האזרחי.⁹ חיזבאללה ואיראן ניסו לפתח דגם דומה של מאבק גרילה בחזית רמת הגולן - מאמץ שנגדע בעקבות סדרת מהלומות ממוקדות שיוחסו לישראל נגד התשתיות הצבאיות שפותחו בדרום סוריה, ואשר אמורות היו לקדם את המערכה.

בבחינת ההשפעה הכוללת של המב"ם על האויב יש להפריד בין יכולות לכוונות. בהיבט הכוונות נראה כי לתפיסות היסוד האידאולוגיות המנחות את כלל גורמי מחנה ההתנגדות יש עוצמה רבה יותר מאשר ההבנה לגבי הכישלונות המצטברים שהם נוחלים. ההיגיון המערבי "הישר" עשוי היה להוביל למסקנה ולפיה סדרה מתמשכת של כישלונות מחייבת בנקודת זמן כלשהי לגרום לערעור תודעתי כלשהו בקרב האויב.

⁹ להרחבה בנושא, ראו: מיכאל מילשטיין, "שנה למערכה החדשה ברצועת עזה: המב"ם של חמאס", מבט על, גיליון מס' 1145 (7 במרץ 2019).

אולם עשורים רבים של פגיעות במוקדי ידע, סיכול של העברות אמל"ח והרס מתקנים שיועדו לשדרוג יכולות צבאיות, לא הביאו עד היום לחשיבה ביקורתית נוקבת בקרב גורמי מחנה ההתנגדות באשר ליעדיהם האסטרטגיים או למתווי הפעולה שבהם הם נוקטים. ניכרת אומנם למידה המביאה לשיפור יכולות הפעולה, ההונאה וההסוואה של שחקני מחנה ההתנגדות, אך לא נכוונות לנסיגה כוללת מהמאמצים, כפי שהיא באה לידי ביטוי בהמשך ואף בהגברת הניסיונות של איראן, חיזבאללה וחמאס לשיפור יכולותיהם לקראת העימותים הבאים. הדבקות ביעד של הכחדת ישראל ולצידה הדבקות בתפיסת זמן של מערכה ארוכת שנים תומכות בהמשך המוטיבציה הבסיסית של גורמי מחנה ההתנגדות לקדם את פעילותם, גם אם לפרקים הם נדרשים לריסון נוכח רצונם לשמור על שרידות לאורך זמן.



שדה שהוצת על ידי עפיפון תבערה שנשלח מעזה - חלק מ"המב"ם של חמאס" נגד ישראל (צילום: ניצן כהן)¹⁰

באשר להשפעה על היכולות של גורמי מחנה ההתנגדות יש לנקוט גישה זהירה ואף צנועה. אין ספק שכלל מהלכי ישראל פגעו משמעותית ביכולת ההתעצמות של האויב ובקצבה והפחיתו מהפגיעות העתידיות הפוטנציאליות שלו נגד המערך הצבאי והעורף האזרחי בישראל. סביר להניח שהמהלכים האלה גם סיפקו לצה"ל חיכוכים שבמהלכם הוא למד על יכולות האויב ופיתח שיטות התמודדות עימן.

¹⁰ https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Demege_caused_by_palestinian_fire-kites_2.jpg

ואולם קיזוז יכולת אין משמעו איבוד יכולת. מכלול מהלכים מוצלחים שבוצעו נגד מאמצי ההתעצמות של חיזבאללה לפני מלחמת לבנון השנייה ונגד חמאס לפני מערכת "צוק איתן", פגעו במאמצים המקוריים שהם ביקשו לקדם, אך לא מנעו משני הארגונים יכולת לקדם צעדים בעלי משקל במהלך המערכה, כגון ירי רחב היקף וארוך טווח של רקטות ללב ישראל, הפעלת מערך מנהרות התקפיות (במקרה של חמאס), והפעלת אמצעים מיוחדים (טילי חוף-ים וכטב"ם ב-2006, כוח קומנדו ימי ב-2014). יש לצאת מנקודת הנחה כי מציאות דומה קיימת גם היום. כל גורמי מחנה ההתנגדות אומנם ספגו פגיעות קשות בשנים האחרונות, אך הם משמרים ואף מעצימים יכולות צבאיות שסביר כי יבואו לידי ביטוי במערכות העתידיות.

האופן שבו אמדו האמריקאים את הצלחתם בראשית מלחמת וייטנאם, מספק לקח שנדרש להטמיע גם בהערכה הישראלית את השלכות המב"ם. ב-1962, בשלבים הראשונים של המלחמה, הורה רוברט מקנמרה, מזכיר ההגנה דאז, לגבש דו"ח עיתי שיהיה מורכב ממאות רכיבים מדידים במטרה לבחון את מידת ההצלחה של צבא ארצות-הברית בהתמודדותו נגד הווייטקונג וצבא צפון וייטנאם. עיקר הדו"ח היה מעקב אחר מספר חיילי האויב שנהרגו או נשבו, ואחר היקף כלי הנשק שהושמדו או נתפסו. בכלל המדדים האלה נרשמה לאורך זמן עלייה מרשימה שלכאורה שיקפה הצלחה אמריקאית גוברת, קרי הישגים אופרטיביים מצטברים שהופכים בדרגה לניצחון אסטרטגי. אולם כאשר מקנמרה ביקש ממומחים בפנטגון לבחון את הדו"חות, העיר אחד מהם כי יש רכיב אחד שחסר בין כל המדדים והוא התחושות של העם הווייטנאמי. אותו מומחה הדגיש כי כל הדו"חות אודות הלכי הרוח של הציבור בווייטנאם שבהם הוא מעיין, משקפים עוינות גוברת של העם כלפי הצבא האמריקאי וכלפי הממשל בדרום וייטנאם. רכיב "ר"ך" כזה אינו שולי אלא מכריע, וסופו שהיה בעל עוצמה רבה יותר מאשר כלל ההישגים הצבאיים שגולמו במספרים המדויקים.¹¹ כמו במקרה הווייטנאמי כך גם בהקשר של המב"ם. התמקדות בספירה כמותית ובכימות בניין הכוח של האויב אינה מסייעת לשיפור ההערכה לגבי היכולות והכוונות שלו ולפרקים אף גורמת להטעיה.

לסיכום, ניכר כי גורמי מחנה ההתנגדות הבינו באיחור מסוים כי מופעלת נגדם תפיסת פעולה אסטרטגית חדשה, אך מרגע שהם הפנימו את התובנה בנושא, לא נראה כי היא גרמה לערעור מהותי בתפיסתם או לשינוי של ממש בהתנהלותם. לצד זאת גורמי המחנה ממשיכים לדבוק בריסון ומפגינים רתיעה עמוקה מהידרדרות למערכות רחבות נגד ישראל. זאת בעיקר בשל הבנתם את יתרונה הצבאי המובהק של ישראל בעת הנוכחית, אך גם בשל השינוי העמוק שחל בדיוקנם העצמי (במיוחד אלה שהפכו לריבון או לריבון למחצה דוגמת החמאס וחיזבאללה), ובשל העיסוק

¹¹ ראו הפרק השני בסדרת התעודה שביים קן ברנס בנושא מלחמת וייטנאם: (Ken Burns, *The Vietnam War*, PBS, 2017).

של רובם בזירות או באתגרים כבדים המונעים מהם - כרגע לפחות - להתמקד בעימות נגד ישראל.

המב"ם, אפוא, הוא מערכה נטולת זוהר מבחינת שני הצדדים, והוא משמש מעין פרוזדור שאותו הם מנסים לנצל לטובתם בדרכם מעימות רחב היקף אחד למשנהו. מבחינת ישראל יש במב"ם מכלול של הצלחות נקודתיות, אך לא בהכרח יכולת לשנות מהיסוד את פני המערכת העתידית. תמונה דומה ניתן למצוא גם במקרה של מאמץ התודעה והמערכה הדיפלומטית שמנהלת ישראל נגד גורמי מחנה ההתנגדות בעשורים האחרונים. אלה הם מהלכים מחויבי מציאות מבחינת ישראל, ופעולות דומות להם היא נוקטת למעשה מאז הקמתה, אולם יש להיות מפוכחים למדי לגבי השפעתה על היכולות ועל הכוונות של האויב. הם אכן פוגעים בתכנון של כלל גורמי מחנה ההתנגדות ומסייעים להרתעתם לאורך זמן ממערכות רחבות היקף, אולם הם לא יביאו לתמורה מהותית בתודעה הבסיסית של האויב. המסקנה המתבקשת היא כי לצד קידום המב"ם, המבוסס על שילוב בין יכולות אוויר ומודיעין, על ישראל להמשיך ולהשקיע את עיקר מאמציה הצבאיים בפיתוח יכולות ותוכניות לקראת המערכות הגדולות שבמוקדן יעמדו צבא היבשה ומערך העורף, ולהיזהר מכך שההשקעה במב"ם לא תסיט משאבים מהיערכות למצבי חירום לאומיים אסטרטגיים. הדבר מחייב להכיר בכך שהישגי המב"ם - רבים ככל שיהיו - אינם ערבון או חלופה להצלחה במערכה רחבת היקף.

רשימת מקורות

- בדיר, מחמד. "המערכה שבין המלחמות... אסטרטגיה ישראלית חדשה נכשלת", **משרד המידע הלבנוני**, 24 במאי 2016.
- בדיר, מחמד. "המלחמה בין המערכות", **אל-אח'באר** (לבנון), 28 בינואר 2019.
- [גישה: 23 ביולי 2019]
- חיידר, רנדה. "נתניהו ראש ממשלה בלתי מנוצח?" **אל-ערבי אל-ג'דיד** (לונדון). 10 בנובמבר 2018.
- מילשטיין, מיכאל. **מוקאוומה: עלייתו של אתגר ההתנגדות והשפעתו על תפיסת הביטחון הלאומי של ישראל** (תל-אביב: המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2009).
- מילשטיין, מיכאל. "שנה למערכה החדשה ברצועת עזה: "המב"ם של חמאס", **מבט על**, גיליון מס' 1145. (7 במרץ 2019).
- Burns, Ken. *The Vietnam War* (PBS). 2017.

למידה והשתנות בחיזבאללה: בדרך לתפיסת הפעלה חדשה?

ד"ר משה אלבו, סא"ל ע¹

(פורסם בגיליון 35, מעגל שלישי, מאי 2022)

הטענה המרכזית במאמר זה היא כי תפיסת "הניצחון באי-הפסד" עוברת רויזיה יסודית בשנים האחרונות בחיזבאללה בעקבות התלכדות מספר תהליכים ופוטנציאלים, אשר ביססו עקרונות לחימה חדשים, וגיבשו מסוגלות אופרטיבית ותפיסתית בנוגע למערכה מול ישראל. עקרונות הלחימה שהתגבשו במלחמת האזרחים בסוריה, ושעוצבו על בסיס ההשתנות המערכתית באזור ובעולם, הובילו לטענתנו לשינוי בהגיון המערכת של הארגון מאסטרטגיה של ניצחון באי-הפסד, במשולש שטבעו ברון וולנסי של ספיגה-הרתעה-התשה, לאסטרטגיה של ניצחון דרך מימוש הישגים אופרטיביים מוחשיים וביסוס מאזן אסטרטגי חדש מול ישראל במשולש של התקפה-הרתעה-הגנה ושחיקה.

מבוא

"כוחות ההתנגדות יכולים לפגוע בכל מטרה בישראל כאשר יפרץ עימות צבאי. מספר הטילים המזויקים של ההתנגדות הוכפל בשנה האחרונה, ומטרתנו היא לכסות את כל שטח פלסטין הכבושה כך שאם נרצה לפגוע באויב בדיוק נהיה מסוגלים לעשות זאת. ההתנגדות היום נמצאת במצב כשיחת ומורל מקסימלי, ואנו מאמינים בעתיד ובכך שאנו מתקרבים לניצחון. ישראל צריכה לדאוג מההתנגדות באוויר, בים וביבשה, ויש להתנגדות יכולות נוספות שישראל לא מודעת להם." סראללה, 2020

לפני קרוב לעשור הציגו ברון וולנסי את ההשתנות היסודית של תפיסת הלחימה של "הציר הרדיקאלי", שנבע בעקבות הפנמת לקחי החיכוך הצבאי עם העליונות המערבית (עיראק, אפגניסטאן), הטמעת מורשת הג'יהאד והאסלאם, מורשת הגרילה (התגבשות תפיסת "אל-מקאומה" - ההתנגדות), השפעות צבאיות זרות, במיוחד ברה"מ וצפון קוריאה, ולקחי המלחמות עם ישראל. עקרונות הלחימה שפיתח "הציר

¹ אל"ם (מיל') ד"ר משה אלבו משרת כרמ"ח אזורי באגף האסטרטגיה. בעת כתיבת המאמר שירת כחוקר בכיר במרכז דוד בדרגת סא"ל (מיל').
סא"ל ע' ביצע מספר תפקידי מודיעין ומטה בדרג השדה והמטכ"ל.

הרדיקאלי", התבססו לטענתם על המשולש: **ספיגה - הרתעה - התשה**, באסטרטגיה הכוללת של **תפיסת הניצחון באי-ההפסד**. ההישרדות ו"העמידה האיתנה" ("צמוד" - במקור) בעימות ביטאה את הניצחון בשל חוסר יכולתו של היריב (למרות עליונותו הצבאית) להכריע באופן ברור את המערכה (ברון ווולנסקי, 2012).

הטענה המרכזית במאמר זה היא כי **תפיסת "הניצחון באי-ההפסד" עוברת רווזיה יסודית בשנים האחרונות בחיזבאללה בעקבות התלכדות מספר תהליכים ופוטנציאלים, אשר ביססו עקרונות לחימה חדשים וגיבשו מסוגלות אופרטיבית ותפיסתית בנוגע למערכה הארוכה מול ישראל**. האסטרטגיה של חיזבאללה עברה להערכתנו שינוי מתפיסת הגנה של "עמידה איתנה" לתפיסת התקפה, ומתפיסת "ניצחון באי-ההפסד", ל"ניצחון בנקודות". הפוטנציאל של מעבר לתפיסה צבאית התקפית קשור בהתפתחות היכולת המבצעית לתמוך במהלך התקפי באש סיוע ובכשירות מבצעית של הכוחות המיוחדים שחו למידה משמעותית מצד הכוחות הרוסים בלחימה בסוריה.



תמונה 1: עלי חמנאי, המנהיג העליון של איראן, בפגישה עם חסן נסראללה, מנהיג חיזבאללה²

המעצבים המרכזיים של האסטרטגיה ותפיסת ההפעלה החדשה קשורים להשתנות העמוקה במספר מישורים: **במזרח התיכון** ("האביב הערבי", המערכה בסוריה, הסכם הגרעין עם איראן ותהליכי ההתבססות וההשפעה האיראנית במזרח התיכון); **בזירה הבין-לאומית** (תחרות גוברת בין המעצמות ועלייתן של סין ורוסיה ככוחות שפועלים לערעור הדומיננטיות האמריקאית, חזרתה של רוסיה ככוח מעצב במזרח התיכון); **בהתפתחות טכנולוגית מואצת** במגוון רחב של תחומים, אשר

² [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Seyyed_Ali_Khamenei_and_Seyyed_Hassan_Nasrallah_by_khamenei.ir_01\(2005\)_02.jpg#/media/File:Seyyed_Ali_Khamenei_and_Seyyed_Hassan_Nasrallah_by_khamenei.ir_01\(2005\)_02.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Seyyed_Ali_Khamenei_and_Seyyed_Hassan_Nasrallah_by_khamenei.ir_01(2005)_02.jpg#/media/File:Seyyed_Ali_Khamenei_and_Seyyed_Hassan_Nasrallah_by_khamenei.ir_01(2005)_02.jpg)

נעזרת ביישום של טכנולוגיות אזרחיות לשדה הצבאי, ובנגישות של כלים ויכולות שהיו בעבר שמורות למעצמות (יכולות אש, טכנולוגיות מידע, סב"ר, ל"א, יכולות ברום האווירי הנמוך - רחפנים, "משוטטים", מל"טים ועוד). כמו כן **המערכה בסוריה** שימשה בעבור חיזבאללה "שדה" לניסוי תפיסות הפעלה צבאיות חדשות תוך למידה אינטנסיבית, מתמשכת ואינטימית ממעצמה צבאית והזדמנות ליצירת רשת אופרטיבית אפקטיבית של ציר ההתנגדות בהובלה איראנית.

עקרונות הלחימה שהתגבשו בשדות הקרב בסוריה, ושעוצבו על בסיס ההשתנות המערכתית באזור ובעולם, הובילו לטענתנו לשינוי בהיגיון המערכתי של הארגון: **התקפה, הרתעה, הגנה ושחיקה באסטרטגיה של ניצחון דרך מימוש הישגים אופרטיביים מוחשיים וביסוס מאזן אסטרטגי חדש מול ישראל**. כל עיקרון מבטא מערכת שלמה שכוללת סל של יכולות וכלים מגוון שמשלים זה את זה. לא כל הכלים קיימים בארסנל של הארגון, אך המערכה בסוריה המחישה לארגון את נחיצותם במערכה הבאה עם ישראל. במסגרת זאת **יכולות אש מתקדמות** שיחוללו נזק נרחב ואסטרטגי לתשתיות ישראליות (אש מדויקת, לעומק, לסיוע, אינטנסיבית, עוצמתית, בהיקף גדול, לאורך זמן), **יכולות התקפה רב-ממדיות** (אוויר, ים, יבשה, תת-קרקע, סב"ר) לכיבוש שטח, **הגנה מתואמת ודינמית לשחיקת התקדמות צה"ל** תוך מסוגלות אופרטיבית בהגנה ובהתקפה המהווה תוצר של שנות הלחימה האחרונות בסוריה.³

מקורות ההשראה להתפתחות התפיסה הצבאית

בשנת 2008 תיאר נסראללה את הטרנספורמציה הצבאית של הארגון כך: "אסכולת לחימה חדשה שאין דומה לה - כזו הנמצאת בין צבא סדיר ללוחמת גרילה" (נסראללה, 2008). נוסף על כך, נסראללה טבע את הסיסמה "סבלנות וניצחון" במסגרתו קבע כי: "הסבלנות והעמידה איתנה היא זאת שתוביל אותנו אל הניצחון [...] יש מספר שלבים בניצחון ההתנגדות על האויב. השלב הראשון הוא בהכשלת מטרות האויב. ויש כאלו שטוענים כי כאשר תצליח ההתנגדות בלבנון להכשיל את מטרות ישראל הרי שהיא ניצחה. עם זאת, **הרמה השנייה של ההתנגדות לא מתמצה בהכשלת מטרות האויב, אלא במימוש מטרות ההתנגדות**". היעד שנסראללה הציב בשלב זה כבר לא התמצה בבלימת האויב אלא במימוש ניצחון צבאי על ישראל. קביעה זו של מזכ"ל חיזבאללה מתכתבת עם מודל הגרילה, משולבת עם פרשנותו לתפיסת הג'יהאד השיעיית בהקשר המודרני, ונטועה בהקשר התרבותי והפוליטי הייחודי של הארגון בלבנון והחיכוך הצבאי ארוך השנים עם ישראל והמערב (נסראללה, 2016). בפרפראזה להמשגה זאת, מה הם השלבים בתפיסת ההתנגדות של חיזבאללה?

³ המחקר התבסס על ניתוח חומרי גלם בערבית (תקשורת גלויה, מדיה חברתית, מכוני מחקר צבאיים), ועל מחקרים והערכות של מכוני מחקר מערביים וערביים שהתמקדו במערכה בסוריה, בנוכחות הרוסית והשפעתה על הכוחות הלוחמים בזירה הסורית.

(טובי, 2009, עמ' 79-67).

1. **שלב הנסיגה האסטרטגית:** תפיסת "העמידה האיתנה" ו"הניצחון באי ההפסד", אשר נובעת מההכרה בעליונות הצבאית של האויב ומתמקדת בשלב זה ב"היעלמות" הכוח המגן והיטמעות באוכלוסייה האזרחית; פיתוח יכולות ספיגה ומיגון הנכסים המרכזיים של הארגון (מפקדות, מערך הפו"ש, הנהגה); הגנה בהיגיון של פגיעה והתשת כוחות האויב המתמרנים; הפעלה מסיבית של אש סטטיסטית לכוחות המתמרנים ולעורף האויב; הימנעות מהתמודדות חזיתית ומאמץ תודעה שמבליט את הניצחון באי ההפסד. שלב זה מקביל לתקופת הלחימה נגד צה"ל ברצועת הביטחון (1985-2000) ומלחמת לבנון השנייה (2006) (ברון ווולנסי, 2012, עמ' 51-50).
2. **שלב ההתשה האסטרטגי:** יצירת איזון אסטרטגי שמתבסס על מאזן הרתעה הדדי. בשלב זה הארגון מגבש תפיסת הפעלה המבוססת על יכולות אש מתקדמות ומדויקות, לצד פיתוח מערכי פיקוד ושליטה מתקדמים, וחיזוק הכשירות המבצעית של היחידות הלוחמות, במיוחד הכוחות המיוחדים (יחידת רצ'ואן). על פי מאו דזה־דונג האויב מראה בשלב זה סימני חולשה ותשישות, והגרילה מתחזקת עד לכדי יצירת איזון אסטרטגי. בפרפראזה לתאוריה של מאו לתקופתנו ניתן לומר שהארגון מזהה הזדמנות ליצור משוואת הרתעה מאוזנת ולצמצם הלכה למעשה את חופש הפעולה של ישראל בלבנון נוכח זיהוי תהליכי עומק של השתנות אסטרטגית מערכתית במזרח התיכון (התגבשות ציר ההתנגדות בתמיכה איראנית, הרחבת ההשפעה הרוסית, ונסיגה אמריקאית מהמרחב), והבנה מעמיקה אודות חוסר הנכונות של החברה הישראלית להמשיך ולהקריב במלחמה המתמשכת על גבולותיה ("נאום קורי העכביש"). חיזבאללה בשלב זה עדיין מכיר בעובדה כי ישראל מחזיקה בעליונות צבאית ברורה, אך הוא מצליח לפתח מאזן הרתעה אפקטיבי באמצעות חיזוק מערך האש, היטמעות באוכלוסייה אזרחית והמחשת המחיר לעורף הישראלי במלחמה הבאה. הלכה למעשה שלב זה הואץ עם סיום מלחמת לבנון השנייה ובא לידי ביטוי בשנים האחרונות בהתייחסויות פומביות של בכירי הארגון.
3. **שלב המתקפה האסטרטגית** – על פי התאוריה של מאו הגרילה משתנה באופן משמעותי ואיכותי, והופכת בשלב זה למסגרת של סמי-צבא סדיר החותר להכרעת אויבו. שלב זה החל להערכתנו להתגבש ברמה התפיסתית כבר ב-2011 עם פיתוח רעיון "כיבוש הגליל" וקרם עור וגידים בשנים האחרונות בזירה הסורית (נסראללה, 2014; אל-מיאדין-הגליל, 2014). **המערכה בסוריה האיצה את תהליך ההשתנות הצבאית ונטעה תחושת מסוגלות אופרטיבית ואסטרטגית בארגון.** ההשתנות האסטרטגית (טכנולוגית, אזורית ובין-לאומית) והניסיון האופרטיבי שנצבר בשנות הלחימה האינטנסיבית בסוריה, לצד רוסיה

והציר, הובילו להערכתנו לבחינה מחודשת של הארגון את האסטרטגיה ואת תפיסת ההפעלה שלו מול ישראל.

התגבשות ציר ההתנגדות נגד ישראל

"ציר ההתנגדות חזק ויציב, הוא לא ייפול, ולא יובס ולא ילך לאחור. במצב של תוקפנות ישראלית כלפי לבנון או סוריה, המלחמה לא תוגבל למדינות אלו בלבד, המערכה תפתח את הדלת להצטרפות של מאות אלפי לוחמי ג'יהאד למערכה נגד ישראל - מעיראק, תימן, אפגניסטאן, פקיסטאן, איראן ומקומות נוספים בעולם."
(מסראללה, 2017)

מלחמת האזרחים בסוריה הובילה למעורבות צבאית איראנית נרחבת וישירה במדינה במטרה למנוע את קריסתו של משטר אסד, אשר נתפס כחיוני למימוש האסטרטגיה האזורית ארוכת הטווח של טהראן. החזון של יצירת מרחב השפעה איראני מאיראן דרך עיראק וסוריה ועד לבנון תוך אבטחת התמיכה והסיוע לחיזבאללה נסמך על יציבות החוליה המקשרת הסורית. לצד זאת, הטלטלה בסוריה יצרה בעבור טהראן את התנאים לחזק את יציבתה בסוריה, לבסס תשתיות צבאיות ויכולות מתקדמות סביב ישראל (אש, הגנה אווירית, מודיעין) ולהניע את האסטרטגיה האזורית שלה קדימה.

"הכוכבים" הסתדרו בעבור איראן, כאשר הקשב האזורי והבין-לאומי הופנה לטלטלה בעולם הערבי ולאיום הגובר של המדינה האסלאמית. הפגנות המחאה העממיות, אשר פרצו בדצמבר 2010 בתוניסיה, התלקחו בכל רחבי המזרח התיכון והובילו בחלק מהמקרים להחלפת השלטון (תוניסיה, מצרים), אך ברוב המקרים למלחמות אזרחים עקובות מדם שנמשכו לאורך כל העשור (לוב, תימן, סוריה). ההתפרקות המדינתית הביאה להתחזקות כוחות ריאקציוניים, והבולטת שבהם הייתה המדינה האסלאמית, אשר הציעה אלטרנטיבה פוליטית חלופית למדינות הלאום הערביות המודרניות באמצעות הקמת מדינת הלכה אסלאמית על בסיס מודל הח'ליפות. המדינה האסלאמית החזיקה בשיאה שטחים בצפון סוריה ובמזרחה, ובצפון מערב עיראק עם שלוחות טרור אפקטיביות בסיני ובלוב והציבה איום ממשי למשטרים הערביים - איום פיסיוני ורעיוני.

הקיצוניות האידיאולוגית, הטרור הרצחני והאתגר ליציבות המשטרים הערביים הוביל להתערבות המעצמות שביקשו לשמר את האינטרסים הגאואסטרטגיים שלהם באזור, לבלום את הטרור במזרח התיכון ולהכילו באופן שלא יגלוש לזירה הבין-לאומית, ולמנוע תהליכי התפרקות שעלולים היו להוביל לגלי הגירה גדולים של פליטים. ארה"ב הובילה קואליציה בין-לאומית להכרעת המדינה האסלאמית בעיראק ובסוריה ביוני 2014, ורוסיה נחלצה לסייע לבעלת בריתה האזורית סוריה בספטמבר 2015. סדר העדיפות של ארה"ב ושל אירופה התמקד במערכה בדאע"ש ולא באיראן, אשר ניצלה זאת היטב.

נוסף על כך, הסכם המעצמות על תוכנית הגרעין האיראנית (JCPOA) שנחתם

ביוני ביולי 2015 בין איראן לחמש החברות הקבועות במועצת הביטחון של האו"ם והאיחוד האירופאי, הקל על הסנקציות שהוטלו על טהראן בתמורה למהלכים להגבלת תוכנית הגרעין ואפשר למשטר האיראני להתמקד בהרחבת השפעתו האזורית לעיראק, סוריה, לבנון ותימן. כך, איראן הצליחה בחסות המערכה האזורית והבין-לאומית נגד המדינה האסלאמית לקדם שני מאמצים מרכזיים. הראשון היה **השפעה על המצב הפנימי בסוריה** במטרה לקשור אותה לאיראן לטווח הארוך, לרבות חתימה על הסכמים כלכליים, העברת אוכלוסייה שיעית לסוריה ובניית מיליציה שיעית סורית על בסיס המודל של חיזבאללה הלבנונית; והשני, **החמרת האיום על ישראל באמצעות הרחבת החזית מול ישראל מלבנון לסוריה** דרך התבססות צבאית וביסוס יכולות אש ומודיעין מתקדמות (קם, 2019).

מרכיב נוסף באסטרטגיה האיראנית של העצמת האיום על ישראל וחיוזק מאזן

האסטרטגיה של חיזבאללה עברה להערכתנו שינוי מתפיסת הגנה של "עמידה איתנה" לתפיסת התקפה, ומתפיסת "ניצחון באי הפסד", ל"ניצחון בנקודות"

ההרתעה התבטא בפרויקט דיוק הטילים של חיזבאללה בלבנון. ב-2016 השתנה דפוס הפעולה מהברחות טילים מדויקים להסבת רקטות לטילים מדויקים בלבנון באמצעות העברת רכיבי דיוק והכוונה מאיראן ורקטות ממכון סרס למחקר מדעי בסוריה. העברת הרכיבים התבצעה בציר היבשתי (מעברי הגבול הרשמיים בין סוריה ללבנון), בציר האווירי (טיסות אזוריות הנוחתות בבירות), ובציר הימי דרך נמל ביירות. הקמת אתרי ייצור והסבת רקטות על אדמת לבנון בהובלה איראנית הייתה חלק מאסטרטגיה מערכתית צירית שהתגבשה בשנות המלחמה בסוריה נוכח הפוטנציאל של זמינות והטמעה של טכנולוגיות דיוק מתקדמות במערכי האש הקיימים של חיזבאללה והציר ונוכח הקושי המבצעי בסיכול העברות ציוד אלקטרוני וידע, והרתיעה של ישראל מתקיפה בלבנון נוכח הסיכון מהתדרדרות למלחמה כוללת (אתר צה"ל, 2019).

ארכיטקטורת ההתנגדות שעיצב מפקד כוח קודס הגנרל קאסם סולימאני עדיין **תפסה את חיזבאללה כקצה המבצעי האיתנות של המערכה, אך לראשונה הארגון שולב במסגרת תפיסה רחבה ומערכתית של כוחות ויכולות שניתן היה להפעיל נגד ישראל** (Uskowi, 2018; IISS, 2019).

המענה של ישראל היה בפיתוח המערכה בין המלחמות (מב"ם), בתקיפת ההתבססות האיראנית בסוריה ובסיכול העברת יכולות הדיוק ללבנון, תוך ניסיון להימנע מהסלמה שתוביל למלחמה כוללת. חיסולו של סלימאני על ידי ארה"ב פגע

ביכולת של איראן להוציא לפועל את התוכנית, אך לא שינה את מחויבותה לה ולא את האסטרטגיה הרבתי שלה (Berman and Albo, 2020). פוטנציאל נוסף בהקשר מקביל שמעצים את האסטרטגיה של ציר ההתנגדות, קשור לזליגת "מהפכת טכנולוגיות המידע בעניינים צבאיים" (IT RMA) למדינות ולארגונים במזרח התיכון. ההשפעה והנוכחות הגוברת של רוסיה וסין במזרח התיכון האיצו את הכניסה של טכנולוגיות נשק ויכולות מתקדמות לאזור כחלק מאג'נדה ברורה של דחיקת ארה"ב במסגרת התחרות על רכש אמצעי הלחימה ורצון רוסי וסיני לבסס השפעה. תהליך זה יסכן את היכולת של ישראל להקרין כוח באזור, להחזיק בחופש פעולה מבצעי בזירות השונות ולשמר עליונות צבאית בעימותים הבאים.

יתירה מזאת, ניסיון הלחימה המשותפת של חיזבאללה לצד שחקן מעצמתי (רוסיה) בשדות הקרב בסוריה, המחישה לארגון את הביטויים האופרטיביים של הפוטנציאל הטכנולוגי (אש מדויקת, שימוש במל"טים ורחפנים לתקיפה ולאיסוף מודיעיני, יכולות ל"א, מודיעין מלווה מבצעים, יכולות סב"ר ועוד), ולא פחות חשוב מכך את הצורך להתאים את הפוטנציאל לתפיסת הפעלה חדשה. שתוף הפעולה בין רוסיה נתפס בעיני הארגון לא פחות מנכס אסטרטגי (אל-נשרה, 2021).⁴

המעורבות הצבאית בסוריה

"סוריה היא עמוד השדרה של ההתנגדות ובסיס התמיכה שלה. ההתנגדות לא יכולה לשבת בחיבוק ידיים כאשר עמוד השדרה שלה פגיע, והתמיכה משברת, כי אז נחשב כלא פחות מטיפשים. טיפש הוא זה שעומד ללא ניע וצופה במוחו הקרב, במצור המתרגש עליו, ובקונספירציות סביבו. זאת תהיה אכן טיפשות. האדם הרציונאלי יפעל באחריות מלאה" (נשראללה, 2013)

המעורבות הצבאית של חיזבאללה במלחמת האזרחים בסוריה, אשר החלה כבר ב־2012, הפכה לגלויה בנאום שנשא נסראללה לרגל "חג ההתנגדות והשחרור" (25 במאי 2013). מזכ"ל חיזבאללה הדגיש כי ההתערבות הצבאית במלחמת האזרחים בסוריה מבטאת את מחויבות הארגון ליציבות המשטר הסורי ובחירה אסטרטגית לא לעמוד מנגד אלא לסייע בהגנה על בעלת הברית המרכזית שלו. המהלך של חיזבאללה הוצג כביטוי לאחריות של הארגון להגן על לבנון ולמנוע את זליגת הטרור והאנרכיה למדינה והוגדרה כאינטרס מובהק לביטחון הלאומי הלבנוני (Levitt and Zelin, 2013).

המעורבות של חיזבאללה בקרבות התחילה כאמור כבר ב־2012, וכללה בשיאה בין 7000 ל־10000 לוחמים שהשתתפו בקרבות הבלימה וההשתלטות מחדש על השטח שנכבש על ידי דאע"ש, אל־קאעדה וכוחות האופוזיציה הסוריים. לחיזבאללה היו אינטרסים ברורים בהצטרפותם לחימה: שימור סוריה כתווך מרכזי להעברות

⁴ ראו בהקשר זה את ביקור העבודה של המשלחת הרשמית של חיזבאללה במוסקבה ואת רשמיו של האחראי על הקשרים האזוריים והבין־לאומיים של הארגון עמר מסאוי מהביקור.

אמל"ח וסיוע צבאי, החשש מניתוק הארגון מהעורף הלוגיסטי האיראני (קטיעת הציר), ההשלכות המערערות ללבנון בכלל ולחיזבאללה בפרט באירוע קריסה של המשטר הסורי, שמירה על נכסים ותשתיות פעולה של הארגון בסוריה (שם). המעורבות הצבאית של חיזבאללה הייתה מכרעת בבלימת הקריסה של המשטר, בהיפוך המגמה בחזיתות השונות, ובתהליך ההשתלטות מחדש על המדינה. **חיזבאללה שימש לא רק כוח צבאי מוביל, אלא הוא הצליח למצב את עצמו ככוח מארגן ומכשיר של המאמצים והכוחות הצבאיים שהשתתפו בלחימה.** כך, למשל, הובלת תחום ההכשרות והאימונים למיליציות ולמגויסים סורים אפשר לו למנף זאת לטובת חיזוק הקשרים הבין-ארגוניים והידוק שיתופי הפעולה עם הצבא הסורי, המיליציות השיעיות ורוסיה. במהלך שנות הלחימה במלחמת האזרחים בסוריה הפיק הארגון לא מעט תובנות אופרטיביות וטקטיות: חשיבות הפו"ש, עקרונות בקרב התקפה והגנה, כיבוש שטח והחזקת שטח, ניהול קרב הגנה והתקפת נגד, תיאום אוויר-יבשה בקרב הגנה והתקפה, תיאום מבצעי עם כוחות עמיתים, מודיעין מלווה מבצע בהקשר מערכתי, סיוע אש מדויקת לכוח מתמרן ולניהול קרב התקפה (Pollak, 2016).

מערכת חלב

"בסוף חודש ספטמבר 2012 גבו ההפצצות על העיר מחיר נורא: השוק העתיק שהילך קסם על המבקרים עלה באש, ובין 700 לאלף חנויות נשרפו. רעב ומחסור היה מנת חלקה של חלב. המשטר קיים את האיום שלו להפוך את העיר לעיי חורבות [...] השקפת העולם של המשטר נחשפה בסיסמאות הקליטות שנכתבו על גבי טנקים ומשוריינים: "אסד או אף אחד לא"; "אסד או שרפת הארץ" (עג'מי, 2013)

חלב היא בירת מחוז חלב בצפון מערב סוריה, ועד פרוץ מלחמת האזרחים הייתה העיר הגדולה בסוריה ומנתה כ-4.6 מיליון אזרחים. ההפגנות והמחאות בחלב נגד המשטר הסורי התחילו במאי 2012 והסלימו במהרה ללחימה של כוחות מורדים ואופוזיציה (צבא סוריה החופשי, צבא חלב, אנצאר אל-שריעה ועוד) וגורמי ג'יהאד קיצוניים, דוגמת חזית אל-נצרה והמדינה האסלאמית (דאע"ש) נגד הצבא הסורי. חלב היא מרכז כלכלי ותרבותי מרכזי ובעלת חשיבות היסטורית עולמית, אשר נמצאת על צומת דרכים אסטרטגית, שלנפילתה היו משמעותיות נרחבות ליציבות המשטר. הקרבות שהתפתחו במרחב חלב נטו לצד המדינה האסלאמית, אשר הצליחה עד 2015 להשתלט על חלקים נרחבים מהעיר והפריפריה, לנתק את העיר מצירי התנועה לדרום ולפתוח צירי אספקה וסיוע מצפון-מזרח. רוסיה הצטרפה ללחימה באוקטובר 2015, עם החרפת המצב בחלב ואובדן השליטה על העיר ועל המרחב, לרבות המשמעותיות האופרטיביות והאסטרטגיות לזירת המלחמה בצפון-מזרח סוריה, וליציבות המשטר. הסיוע האווירי המאסיבי הרוסי, לצד מעורבות גוברת של חיזבאללה, איראן ומיליציות שיעיות במערכה על העיר הטו את הכף לכיוון המשטר, עד לכיבושה מחדש בדצמבר 2016 עם החתימה על הפסקת אש

שאפשרה לכוחות של המדינה האסלאמית הנצורים לסגת לאדליב (אלג'זירה, 2016). **לחיזבאללה היה תפקיד מרכזי בשבירת השוויון הצבאי בין הכוחות הנלחמים בחלב ובהטיית הכף לצד המשטר הסורי.** הביטוי המעשי לכך היה בהשתלטות על החלק המזרחי של העיר לקראת סוף 2016 וחיסול ההתנגדות המזוינת במרכז העיר, לצד השלמת הכיתור והפיכתו לאפקטיבי. הארגון הוביל את מהלך הכיתור ואת ניהול ההגנה נוכח התקפות הנגד העיקשות של דאע"ש שביקש לפרוץ את הכיתור, ובמקביל הוא הוביל את המבצעים לכיבוש הפריפריה ההררית והכפרית של חלב.

המעורבות של הארגון בקרבות הייתה מתואמת עם המעורבות הצבאית הרוסית שסיפקה כיסוי אווירי אפקטיבי למערכה בשטח וסייעה במודיעין שוטף והכוונה צבאית בניהול הקרב. ככל שהתפתחה הלחימה, שיתוף הפעולה הצבאי הרוסי עם חיזבאללה גבר נוכח האפקטיביות והיכולת הצבאית העדיפה של הארגון על פני שאר הכוחות שנלחמו, ובהתאמה לכך גם התיאום הטקטי-אופרטיבי בשטח והתיאום האסטרטגי בין הארגון למוסקבה. נקודת ציון בהקשר זה היא בלימת מתקפת הנגד באוקטובר 2016 שנועדה לשבור את הכיתור במזרח חלב ("קרב הקדוש אבו עמר סראקב"). חיזבאללה שספג בין 28 ל-35 הרוגים בהגנה על הקו, המחיש את ההובלה של הארגון בניהול קרב ההגנה ובעמידה האיתנה של הלוחמים מול מתקפה שכללה רכבי תופת ומשאיות נפץ. שיתוף הפעולה בין הרוסים לחיזבאללה הפך לגלוי בנובמבר 2016 בתקשורת הערבית ובמדיה החברתית. כך, למשל, סרטונים של חיילים מהכוחות המיוחדים הרוסים (ראו תמונה), אשר פעלו יחד עם לוחמי חיזבאללה בזירת הקרבות בחלב, דלפו במדיה החברתית והמחישו את שיתוף הפעולה ההדוק בין הכוחות (אל-ע'לאף וחנא, 2016).⁵

הפיקוד הצבאי הרוסי בסוריה הבין במהירות את החשיבות של כוח צבאי אפקטיבי בזירת המערכה. התסכול של המתכננים הצבאיים הרוסים, שנבע מחוסר היכולת של הצבא הסורי לנצל את ההפצצות הרוסיות לכיבוש שטח, מצא מענה ביכולת הצבאית של חיזבאללה שמצידו הפיק לא מעט תובנות אופרטיביות מהשת"פ המתהדק עם הרוסים (Corbeil, 2017).

לאחר השלמת כיבוש החלק המזרחי של העיר נערכו היחידות של חיזבאללה מחדש כדי להבחין את הכוח ממיליציות אחרות שלחמו לצד המשטר. במסגרת זאת נפרסו היחידות של חיזבאללה ככוח סיוע ותגבורת, אימון והכשרה לכוחות הסורים ולמיליציות, ולצורך ניהול המבצעים השוטפים בקרב ההגנה בבלימת התקפות הנגד של דאע"ש, וחיזוק הכתר שהופעל על העיר. כמו כן, חיזבאללה העביר את השליטה על האזור הכפרי בדרום חלב (ח'אן טומאן, אל-חאצ'ר, אל-עיס ועוד) ואת המרחב על הציר דמשק-חלב למיליציות עיראקיות ואפגאניות (דוגמת "אנצאר אללה", אבו

⁵ בסרטון ניתן לראות סיור משותף של חיילים מהכוחות המיוחדים הרוסים עם לוחמי חיזבאללה (נושאים על המדים סימון מזהה של הארגון) בחלב. בסיור החיילים בוחנים יחד את הרוגי הצד השני וסוקרים את שדה הקרב.

אלפצ'ל אלעבאס", "פאטימיון" ועוד). הארגון נפרס בנקודות שולטות ובנקודות תצפית לשם תגבור וסיוע והוביל את ניהול המבצעים המיוחדים וצוותי ההתערבות המהירה ממרכז המבצעים המשותף בכפר חצ'ר דרומית לחלב. מפקד "חמ"ל אל-ראשדין" במזרח חלב סרן אמין מלחיס התייחס בכתבה שנערכה על הקרבות בחלב להובלה של חיזבאללה בהשתלטות על החלק המזרחי של חלב והדגיש את שיתוף הפעולה ההדוק שנרקם עם הרוסים בהקשר זה, דבר שהתבטא לדבריו בהעברת אמל"ח ותחמושת וניהול משותף של זירת המבצעים (אלח'טיב וחיזבאללה, 2017).

במהלך 2017 התמקד הארגון בהכשרת אלפי מגויסים לצבא הסורי בחלב (הכשרה קרבית אינטנסיבית של 45 יום לצורך הנחלת כישורי לחימה בסיסיים ולאחריה פיזור הלוחמים בחזית מול דאע"ש). גיוס החובה שהוטל על הצעירים הסורים, לצד ההכשרה הצבאית שהוביל חיזבאללה, הצליחו להטות את הכף במערכה הכוללת על חלב, כאשר כ-10,000 לוחמים סורים חדשים הוטלו במהלך 2017 ללחימה על העיר והפריפריה שלה. חיזבאללה הצליח באמצעות תשתית ההכשרות והאימונים שסיפק למיליציות ולמשטר, לבסס יחסי אמון ושיתוף פעולה עם המיליציות השונות שנלחמו במערכה על חלב, דבר שאפשר לו להסדיר את השליטה על העיר לאחר כיבושה תוך הכלת החיכוכים וגישור בין המיליציות השונות, וכן להעצים את נכסיותו בפני הרוסים שפרסו את הכוחות המיוחדים ואת המשטרה הצבאית הרוסית עם סיום הקרבות בעיר.

לסיכום בהקשר זה כ-3000 לוחמי חיזבאללה השתתפו בקרבות במהלך המצור ובהשתלטות על מרכז העיר חלב לצד כוחות צבאיים איראניים, סוריים, כוחות מיליציה וגורמי צבא רוסיים. המערכה הארוכה בחלב ביססה את מעמדו הצבאי של הארגון במשולש של סוריה-איראן-חיזבאללה, הידקה את קשריו עם המיליציות העיראקיות, האפגאניות והכורדיות ויצרה חיבור אסטרטגי עם רוסיה ברמת ההנהגה וברמה האופרטיבית-טקטית.

מערכת תדמור

תדמור ממוקמת במחוז חומס במדבר הסורי. העיר מצויה על צומת דרכים אסטרטגית המחברת בין העיר חומס (160 ק"מ מערבית), חמאת (200 ק"מ צפון-מערב), ודמשק (250 ק"מ דרום-מערב), לרקה (220 ק"מ צפון), ודיר אזור (200 ק"מ צפון-מזרח). השליטה במרחב הייתה חיונית בעבור המדינה האסלאמית שראתה בו מרחב אסטרטגי להרחבת השליטה צפונה לדיר אזור ואל-רקה מחד תוך שמירה על רצף טריטוריאלי עם נכסיה בגבול המזרחי עם עיראק מאידך. המשטר הסורי תפס את המרחב כחיוני מאותן סיבות וגם בשל המתקנים האסטרטגיים וריכוזים צבאיים שנדרש היה להגן עליהם באזור.

במאי 2015 כבשה המדינה האסלאמית בסערה חלקים נרחבים ממחוז חומס

ובכלל זה גם את תדמור (Euro-News, 2015).⁶ המשטר הסורי ניהל מערכה לכיבוש העיר במרץ 2016 והשלים אותה בסוף החודש. בדצמבר 2016 הצליח ארגון המדינה האסלאמית להשתלט מחדש על העיר במסגרת מתקפה כוללת שניהל במרחב, ורק במרץ 2017 הצליח המשטר לכבוש את העיר ולדחוק את המדינה האסלאמית סופית מן המרחב.



תמונה 2: מצודת תדמור (צילום: Alen Ištoković)⁷

ראש ענף ההסברה במנהלת המדיניות בצבא סוריה, תת־אלוף סמיר סלימאן הציג את הקושי המובנה בכיבוש תדמור: "השטח המדברי וההררי הוא שטח קשה, מה גם שלמדינה האסלאמית יש מספר גדול של לוחמים אפגניים אשר נהנים מניסיון רב בלחימה בסוג זה של שטחים" (וסטקוט, 2016). סלימאן טען כי זאת הייתה אחת הסיבות המרכזיות לתבוסה שנחל הצבא הסורי במאי 2015, שהובילה להשתלטות המהירה של המדינה האסלאמית על שטחים נרחבים במחוז חומס. במסגרת זאת המדינה האסלאמית הצליחה להשתלט על הפריפריה ההררית של העיר ולשלוט על שטחי מפתח שאפשרו אחיזה אסטרטגית בדרכי הגישה לעיר. כיבוש העיר מחדש חייב ניהול מערכה מדורגת של כיבוש השטחים ההרריים השולטים ורק לאחר מכן מעבר לכיבוש העיר.

ההיערכות להשתלטות מחדש על העיר התחילה כבר בראשית 2016 בהרכבת כוח

⁶ סרטונים שהפיקה המדינה האסלאמית הציגו את ההוצאות להורג הפומביות בתיאטרון הרומי של מתנגדי הארגון והמחישו לעולם את זוועות הכיבוש לאוכלוסייה האזרחית.

⁷ By Alen Ištoković, CC BY 3.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=53898298>.

ייעודי לביצוע המתקפה - בעיקר מחלב, חומס ומרחב החוף הסורי - שכלל ציוות כוחות ויחידות מיוחדים תחת הפיקוד הישיר של הרמטכ"ל (כיום שר ההגנה) אלוף עלי עבדאללה איוב. נוסף על יחידות הצבא הסורי (יחידות מדיוויזיה 3, 11, 18 וכוחות "הנמר" של אל"מ סוהיל חסן), הצטרפו למערכה מיליציות שיעיות ועממיות, יחידות איראניות ויחידות חיזבאללה ובכלל זה גם יחידת רצ'ואן. כמו כן, הצטרפו "יועצים" רוסים שהשתייכו לכוחות המיוחדים ולמודיעין הצבאי הרוסי, ושסייעו בהכוונת האש האווירית (מודיעין זמן אמת למטרות), ניהול פעולות מיוחדות והובלת עבודת המטה. רוסיה הכירה בחשיבות האסטרטגית של המערכה על תדמור בהיבט הצבאי אך גם המערכתי נוכח המיקום הגאוגרפי והמעורבות של כוחות הקואליציה וארה"ב בתקיפות על דאע"ש במרחב. רוסיה שאפה למנף את המערכה לחיזוק המנופים שלה מול ארה"ב, לדחוק אותה מן המרחב ולמנוע ממנה להשתלט על שטחים בעלי חשיבות כלכלית ולצד זאת לבסס את משטרו של אסד בזירת הפנים והחוץ (אלג'נדי וכנג'ו, 2016).

המתקפה על תדמור התחילה במרץ 2016 בריכוך אווירי מסיבי של חיל האוויר הרוסי, ובמהלך 20 ימי הלחימה דווח על למעלה מ-2000 גיחות הפצצה במרחב העיר והפריפריה שלה, שהכוונו על ידי כוחות מיוחדים רוסים.

המדינה האסלאמית שתפסה את המרחב כאסטרטגי לתוכניותיה, תגברה את ההגנה על העיר בקרוב ל-4000 לוחמים מאל-ראקה ומעיראק, ביצרה את קווי ההגנה לצד מיקוש צירי ההתקדמות, הטמנת מטעני נפץ, פינוי העיר מתושביה והיערכות לקרב עירוני תוך הכנת רכבי תופת. כמו כן, הכוח המגן שלט על צירי הגישה מן ההרים שסבבו את העיר וממצודה היסטורית שחלשה על נתיבי הגישה המערביים. הכוח התוקף היה חייב לטהר ולהשתלט על ההרים החולשים על העיר, לכתר את העיר ולנתק אותה מצירי האספקה ממזרח ומצפון, תוך הפצצה בלתי פוסקת של מרכזי הפו"ש וההגנה.

המערכה התנהלה בשלושה שלבים מרכזיים: בשלב הראשון השתלטות על נקודות שולטות, ריכוך ארטילרי ואווירי מסיבי, פגיעה במרכזי הפיקוד והשליטה של דאע"ש; שלב שני - השלמת הכיתור על העיר וניתוק צירי האספקה והלוגיסטיקה, המשך ריכוך אווירי מסיבי, תוך בניין כוח לשלב המתקפה; שלב שלישי - השתלטות על פאתי העיר והמצודה, לוחמה עירונית וטיהור השכונות (שם).

חיזבאללה הוביל את מהלך ההשתלטות על הפריפריה ההררית ואת השלמת הכיתור על העיר וספג אבדות כבדות בלחימה. סך הכול עשרות לוחמי חיזבאללה נהרגו בקרבות, ובתקרית אחת אף דווח על מותם של עשרה לוחמי רצ'ואן מרכב תופת שהופעל בקרבם. קרבות הטיהור בעיר עצמה היו מהירים יחסית לאחר סיום הכיתור וההשתלטות על המצודה שחלשה על הגישה לעיר. לוחמי המדינה האסלאמית נמלטו לדיר אזור ורקה בצפון לאחר שמלכדו את העיר באלפי מטענים (Meir Amit

Intelligence and Terrorism Information Center, 2016; וסטקוט, 2016).

להבנתנו לצד האבדות הקשות, חיזבאללה הפיק לא מעט תובנות ממערכת תדמור, בעיקר מן החיכוך הקרוב והמתמשך עם היועצים והכוחות המיוחדים הרוסיים שניהלו את הלחימה. כך, השתתפות של גדוד רצ'ואן בלחימה לצד כוחות מיוחדים רוסיים בקרבות הכיתור והפריצה לעיר שימשה להערכתנו אירוע למידה משמעותי בעבור חיזבאללה וביטוי נוסף לשיתוף הפעולה הצבאי ההדוק שנרקם בין הצדדים. כמו כן, הניצחון ביסס תודעה של מסוגלות עצמית ארגונית, וביטחון עצמי בכשירותו המבצעית ויכולותיו, למרות האבדות הקשות (Gibbons, 2016–Neff; אוריין־נט, 2016).

בהקשר רחב יותר, בריאיון שהעניק בכיר בארגון לכתב עת מערבי, ושבזו התייחס ללמידה ולניסיון שצבר חיזבאללה בקרבות בסוריה, הוא הדגיש את הלקחים האלה: "חיזבאללה רכש מבחינה צבאית בסוריה ניסיון צבאי יקר ערך. הארגון למד טקטיקות של תקיפה, בעוד שבעבר התארגן בעיקר בהערכות הגנתיות מול הכוחות הישראליים. כמו כן, הארגון התנסה בלחימה בשטחים גאוגרפיים שונים, וזאת בשונה מהמרחב ההררי אליו הורגל להילחם בדרום לבנון. נלחמנו בשטח עירוני באל־קוצייר, בהרים של אל־קלאמון ובמדבר של תדמור, וזה העניק לנו ניסיון צבאי יקר ערך. כמו כן, נלחמנו לצד צבאות סדורים, דבר שאפשר לנו לחשוב ולפתח תפיסות וטקטיקות קרב." (Harb, 2017)

להערכתנו, ניתן לסכם את הלקחים האלה שהפיק הארגון במערכה בסוריה:

1. **נוהל קרב** – ראיית תמונה כוללת אסטרטגית־טקטית, למידת חשיבה צבאית מתקדמת מכוח מעצמתי.
2. **מערך פיקוד ושליטה** סדור ברמה הטקטית וברמה המערכתית כתנאי לניהול המערכה. בהקשר זה החשיבות של מודיעין בזמן אמת למימוש יתרון טקטי בשדה הקרב.
3. **למידה מעקרונות ניהול המערכה הרוסית** – חשיבות האש בכלל והאש המדויקת בפרט לשיתוק מרכזי פיקוד ושליטה ולחיסול דרג הפיקוד של היריב; הפעלת צוותי קרב; תפיסת שדה הקרב המשולב (אוויר־יבשה) למיצוי יתרונות יחסיים ולהעצמת האפקטיביות של הפעולה; הטכנולוגיה כשובר שוויון (ברמת הכוח וברמת המערכה) – אש מדויקת, יכולות איסוף מודיעין מתקדמות למטרות ולתמיכה במאמץ ההתקפה, תקשורת אמינה.
4. **זיהוי "שטחים מתים" על ידי חיזבאללה בתפיסת ההפעלה הרוסית** – ישראל כמקבילה לרוסיה בהפעלת הכוח ובעליונות המודיעינית והטכנולוגית לצורך הפקת לקחים אופרטיביים מותאמים למערכה הבאה מול ישראל.
5. **תכנון מתקפה, ריכוז מאמץ והבקעה** – זיהוי נקודות תורפה ונקודות שולטות, ריכוך אווירי וארטילרי וריכוז כוח לביצוע מתקפה אפקטיבית. זיהוי נקודות תורפה במערך ההגנה של האויב והנכונות להטיל למערכה כוח משמעותי גם במחיר של אבדות כבדות לשם ביסוס הישג בשדה הקרב.

6. **כוחות מיוחדים כחלק ממהלך התקפי** – ניצול יתרונות יחסיים (כיבוש נקודות מפתח, סימון מטרות והמרכזיות של החיבור המודיעיני לאש ולתמרון, הכנת הקרקע למהלך קרקעי). כמו כן, למידה מהכוחות המיוחדים הרוסים אם זה בהקשר של מיומנויות טקטיות מתקדמות (לחימה אורבנית) ואם זה בהיבט של האמל"ח וציווד הבסיס של חייל קומנדו.

אדמסקי טען בהקשר זה כי להערכתו התובנה המרכזית של חיזבאללה משיתוף הפעולה האינטנסיבי עם הכוחות הרוסיים במערכה בסוריה הוא באימוץ תפיסת תשלובת המודיעין-מהלומה על ביטוייה המרכזיים: יכולות מודיעין מתקדמות בזמן אמת (בשגרה ובחירום), מערכות פיקוד ושליטה, ויכולת הפעלת מהלומה מדויקת ועוצמתית מבוססת מודיעין. על כך נרחיב בהמשך (Adamski, 2020, pp. 414-415).

השתנות מערכתית: בדרך לטרנספורמציה צבאית?

המחקר הפסיכולוגי תופס את הלמידה כתוצאה של ניסיון סובייקטיבי ושל תהליך התנסות יישומית. לקחים נקנים באמצעות עשייה, כלומר באמצעות למידה ישירה ובלתי אמצעית מהתנסויות חיים ממשיות ולא מלקחים תאורטיים המתווכים על ידי גורמים חיצוניים. הלמידה מובילה לשינוי קבוע בהתנהגות ובפעולה של הארגון, ונסמכת על ניסוי וטעייה (Rogers, 1969).

בהשלכה לכך ההשתנות של חיזבאללה במערכה הארוכה בסוריה התבססה על הניסיון הקרבי, על לקחי המערכה – ההפסדים והניצחונות – הלמידה מהרוסים והפנמת ההשתנות הכוללת של מעשה המלחמה. חשוב מכך, חיזבאללה **רכש במהלך שנות הלחימה תודעה ארגונית של מסוגלות עצמית שנשענה על הערכת רמת כשירותו המבצעית** (בהשוואה ליריביו ולשותפיו) **ועל מבחן הצלחותיו המבצעיות שהתבטאו באופן הובלת המערכה הצבאית ובהגשמת היעדים הצבאיים ששם לפניו**. בהקשר זה, רף הציפיות אשר התגבש בארגון במהלך המלחמה, **סלל להערכתו את הדרך לתפיסת הפעלה מותאמת שתאפשר קפיצת מדרגה ארגונית וטרנספורמציה צבאית**.

נכון לשנת 2021 חיזבאללה הוא חוד החנית של הציר השיעי, ובמסגרת זאת משתנה ומתעצם לכדי צבא טרור מודרני במספר רבדים:

ברובד התפיסתי – **"פריצת הגבולות התפיסתיים"**. בשנת 2013 חיזבאללה אתגר את התואר "מגן לבנון", שכן לראשונה הארגון יצא למערכה מחוץ לגבולות המדינה. חיזבאללה אומנם הוציא פעולות טרור חשאיות מחוץ לגבולות בעבר, אך את כוחו הסדור והמאורגן הוא שמר בלבנון ולמעט אימונים בסוריה ואיראן לא פעל במסגרות גדולות מחוץ למדינה. נוסף על כך, לראשונה במערכה בסוריה חיזבאללה החל לפעול **באסטרטגיה של מתקפה שעיקרה כיבוש שטחים, טיהור מאויב והחזקתם ולא במגננה**. השינוי הפרדיגמטי העמוק בתפיסת ההפעלה של הארגון כתוצאה מהצורך לתת מענה לאתגרים מתהווים ולאילוצים מבצעיים, ממחיש את

יכולתו לבצע התאמות במציאות דינאמית ומשתנה (Jones and Markusen, 2018). **ברובד האסטרטגי** - מפקדי חיזבאללה בסוריה ניהלו לחימה בעצימות גבוהה במשך מספר שנים תחת קואליציה בהובלה רוסית שכללה עשרות מבצעים משולבים. בשיאה של הלחימה הפעילו מפקדי חיזבאללה אלפי לוחמים בעשרות מסגרות ברחי סוריה. מפקדים אלו נחשפו לתהליכי הפיקוד והשליטה של הכוחות הרוסיים הכוללים **הקמת מפקדות, ניהול שרשרת פיקוד ושליטה** מהקרמלין ועד הכוחות בשטח, **תכנון אסטרטגי ארוך טווח, תיעדוף משאבים בלחימה** ועוד. פוטנציאל הלמידה של חיזבאללה מתהליכים אלו המאפיינים **צבאות סדירים בעלי ניסיון רב והיסטוריה קרבית עשירה** הינו ייחודי עבור הארגון, שעד כה התפתח במבודד עם ייעוץ (סורי ואיראני), וניסיון קרבי מוגבל. בהערכה סבירה ניתן לטעון שמפקדי חיזבאללה שחוו בשנים האחרונות את מנגנוני הפיקוד והשליטה ותהליכי התכנון בצבא רוסיה, שמהווים את ליבת בניין הכוח והפעלתו של כוח צבאי, עוסקים כיום בהטמעת העקרונות, המנגנונים והתהליכים הללו בארגון עצמו (Pollak, 2016).

הכרה כי הארגון שמולו יילחם צה"ל במערכה הבאה אינו דומה לארגון שבו נלחם צה"ל ב־2006, וכי מחיר ההפתעה, אובדן היוזמה והיעדר הערכות מותאמת בהגנה ובהתקפה יהיה כבד

הרובד האופרטיבי - כשרוסיה נכנסה למערכה בסוריה, נוסף על הכוחות הלוחמים, היא הביאה איתה **תפיסה אופרטיבית מבצעית שלמה המכונה תשלובת מודיעין-מהלומה** (RSC - reconnaissance-strike complex). בבסיס תפיסה זאת נמצא ביצוע מהלומות עוצמתיות באש ובתמרון המוכוונות באמצעות מודיעין. **כוחות חיזבאללה הגיעו למערכה בסוריה עם ידע וניסיון בהפעלת אש מגוונת, לוחמת יבשה, איסוף מודיעין ועוד.** למעשה כוחות חיזבאללה החזיקו ברוב מרכיבי הידע למימוש תפיסת תשלובת המודיעין-מהלומה הרוסית גם אם באופן בסיסי. עם זאת, **כוחות חיזבאללה חסרו את הבנת התפיסה ואת המנגנונים להפיכתה לשלם מבצעי אחד, במיוחד תהליכים מבוססי תקשורת בזמן אמת.** עם הצטרפות חיזבאללה לקואליציה בהובלת רוסיה נחשף המטה המבצעי של הארגון לשיטות הלחימה המודרניות של הכוחות הרוסיים החל מתרגום הרעיון המבצעי לכדי מטרות לצד תכנון על בסיס מודיעין מדויק, וגיבוש צוותי קרב משימתיים (בהתאם לכל משימה). **תנאי מרכזי לשלב הבא בטרנספורמציה הצבאית שעובר חיזבאללה, הוא התגבשות והתעצמות רכיבי הפו"ש, במיוחד התקשורת והמודיעין. תהליך זה יאפשר לחיזבאללה לרתום את תפיסת תשלובת מודיעין-מהלומה וליישמה גם מול ישראל** (Adamsky, 2020, pp. 414-430).

הרובד הטקטי – במערכה בסוריה נלחמו **מפקדי ולוחמי חיזבאללה לראשונה כתף אל כתף עם מפקדים ולוחמים בצבא רוסיה**, שחלקם אנשי כוחות מיוחדים בעלי ניסיון קרבי עשיר. אנשי חיזבאללה נחשפו ליחידות צבא רוסיה המתמחות **בהפעלת כטב"מים ורחפנים**, אמצעים ויכולות **לוחמה אלקטרונית, יכולות סיוור ואיסוף מודיעין, הכוונת אש מדויקת, לחימה בשטחים מורכבים** (הררי, בנוי ומדברי) ועוד. הלמידה והניסיון הקרבי המשותף של הדרג הטקטי **צפויים לשמש מאיץ** לתהליך הטרנספורמציה הצבאית של חיזבאללה, שכן המפקדים בדרג זה, אשר הורגלו לתהליכים, לשיטות ולטכניקות הקרביות ואף הטמיעו אותם בכוחות נוספים בסוריה, **צפויים לממשם גם במסגרות שלהם בלבנון**. דוגמה טקטית בולטת לפוטנציאל מתקיים ביחידת רצ'ואן שכוחותיה פעלו בחלק מהקרבות בשיתוף פעולה הדוק עם כוחות מיוחדים רוסיים. למידה והטמעה של תפיסות להפעלת אמצעי איסוף לאיתור אויב והכוונת אש מדויקת מהרוסים יכולה להעצים את האפקטיביות המבצעית של היחידה באמצעות הפיכתה לכוח מודיעין-מהלומה טקטי, נוסף על היותה כוח תוקף (שם, שם).

"השלב הבא באבולוציה" – כיוונים אפשריים לטרנספורמציה הצבאית

בכירי חיזבאללה צפויים להערכתנו להטמיע בשנים הקרובות תובנות ולקחים שהופקו מן הלמידה הצבאית בסוריה, מהחיכוך המבצעי עם אויב בלתי סדור, מהלחימה כתף אל כתף עם צבא מעצמתי סדור, מהמערכה המתמשכת נגד ישראל במב"ם ומהתפתחויות בשימות ונגישות טכנולוגיה צבאית מתקדמת. סימנים ראשונים להטמעת תובנות ויכולות שנרכשו בבניין הכוח והפעלתו כבר ניכרים בארגון.

1. **"עלייה להתקפה"** – הניסיון הקרבי שצבר הארגון בשנים האחרונות בניהול קרבות התקפה בסוריה, חיזק את תפיסת המסוגלות העצמית שלו בנוגע ליכולתו המבצעית להעביר את הלחימה לישראל במלחמה הבאה ולממש הישג תקדימי. האסטרטגיה של חיזבאללה עברה להערכתנו **שינוי מתפיסת הגנה של "עמידה איתנה" לתפיסת התקפה, ומתפיסת "ניצחון באי-הפסד" ל"ניצחון בנקודות"**. הפוטנציאל של מעבר לתפיסה צבאית התקפית קשור בהתפתחות היכולת המבצעית לתמוך במהלך התקפי באש סיוע מדויקת ובכשירות המבצעית של הכוחות המיוחדים (יחידת רצ'ואן). זאת לצד ההבנה המערכתית כי הצלחת מהלך זה יהיה שינוי אסטרטגי במאזן הכוחות בין ישראל לחיזבאללה.

2. **מבנה וארגון** – בשני העשורים האחרונים הקים הארגון מספר רב של יחידות האמונות על הפעלת אש מגוונת לעורף ישראל, לצד יחידות שמשימתן הגנה בכל רחבי לבנון, ונוסף עליהן יחידות שמשימתן התקפה לתוך שטח ישראל. בשלב הבא של הטרנספורמציה הצבאית של חיזבאללה צפוי הארגון להערכתנו לאמץ מודל של מבנה ארגוני צבאי יעיל יותר שיאפשר לו מיצוי מיטבי של

הפעלת כוח האדם בשגרה ובחירום. מודל זה צפוי לכלול יחידות מרחביות לצד יחידות מקצועיות למשימות ייעודיות (הפעלת אש, תמרון קרקעי, איסוף מודיעין ומטרות, ל"א וכדומה) (אתר צה"ל, 2019). **הקמת תשלובת מודיעין-מהלומה תחייב את חיזבאללה לקיים סינרגיה בין המערכים הגאוגרפיים למערכים הייעודיים.** במסגרת זאת **חיבור טקטי יעיל בין תצפית קרקעית ואווירית** (רחפן, כטמ"מ) **לארטילריה וטילים שוללי שטח** (נ"ט, מרגמות, רקטות, רקטות מדויקות) יביא למיצוי היכולת במסגרת שלב ההתקפה לשטח ישראל וגם בשלב ההגנה על שטחם.

3. **פיקוד ושליטה** – טרם הלחימה בסוריה חיזבאללה התאפיין כארגון בעל פו"ש ריכוזי שכל פעולה צבאית שלו עוברת את אישורו של מזכ"ל הארגון חסן נסראללה. בחיזבאללה התפתח מודל פיקודי היררכי מבוזר יותר כדי לאפשר שליטה על עשרות אלפי הפעילים המחולקים למספר רב של יחידות ברחבי לבנון ומחוצה לה. נוסף על כך, הניסיון הפיקודי-מבצעי שרכשו מפקדים בכירים בארגון, דוגמת פואד שוכר ואבראהים עקיל החברים במועצת הג'יהאד בתחום הפעלת הכוח בלחימה, סייע להבנתנו במיסוד תפיסה זאת.⁸ **כדי לקיים תשלובת מודיעין-מהלומה נדרש חיזבאללה להקים מערך מפקדות (תשתיות) מצמרת הארגון ועד לקצה המבצעי בכל יחידה בלבנון ומחוצה לה, מערכי תקשורת שיאפשרו את בניית תמונת המצב מיחידות השטח למפקדות, והעברת הפקודות מהמטה לשטח בלוחות זמנים קצרים ובקצב גבוה.**

4. **תכנון מבצעי** – ארגון חיזבאללה מחזיק ככל הנראה מספר תוכניות להפעלת כוח נגד ישראל לפחות בתחומי הפעלת האש לעורף והתקפה קרקעית לרוחב גבול ישראל-לבנון. מפקדים בכל הדרגים של חיזבאללה שחוו את המלחמה בסוריה, עברו למעשה הכשרה בבית הספר הגבוה למלחמה על ידי צבא רוסיה וחוו הלכה למעשה את המרכזיות של תכנון קפדני במסגרת מערכה מוסדרת ומדורגת למטרות המתורגמות לקרבות, שמביאה בקצה להישגים מבצעיים. קפיצת המדרגה הבאה בהקשר זה תתבטא בפיתוח היכולת לבצע תכנון פרטני מבוסס מודיעין מדויק מראש תוך כדי לחימה כדי לממש הישגים אסטרטגיים ומערכתיים נגד ישראל. **מכאן הערכה סבירה היא שחיזבאללה צפוי לבצע תכנונים מבצעיים לפעולות בשגרה ובמסגרת המב"ם לטובת השגת מודיעין מדויק אודות נקודות תורפה במערך ההגנה הישראלי, זאת נוסף על ביצוע נוהלי קרב סדורים ביחידותיו בשגרה למשימות לחירום ולמלחמה.**

⁸ באתר משרד האוצר האמריקאי קיימת רשימה (מעודכנת ליולי 2015) של בכירי חיזבאללה, ובכללם עקיל ושוכר המעורבים באופן צבאי בלחימה לצד המשטר הסורי אשר נגדם הושטו סנקציות כלכליות על ידי ארה"ב. <http://www.treasury.gov/press-center/press-releases/Pages/ji0121.aspx>

5. **אינטגרציה טכנולוגית אזרחית וצבאית** – החשיפה של חיזבאללה ליכולות הצבאיות המעצמתיות של רוסיה בלחימה לצד התרחבות פוטנציאל הנגישות של טכנולוגיה אזרחית לתחום הצבאי (רחפנים, ל"א, שבשים, רכיבי מיקום GPS) צפויה להגדיר להבנתנו את הווקטורים המרכזיים בבניין הכוח וההתעצמות של הארגון בשנים הקרובות. לאמצעים אלו יש פוטנציאל להגביר את יכולות הדיוק של מערך האש בחיזבאללה, לצד מתן ממד נוסף של נסתרות בשדה הקרב. **הארגון צפוי להערכתו לדייק את יכולות האש הסטטיסטית ככל הניתן גם על בסיס טכנולוגיות אלו על מנת לייצר מהלומות מדויקות וקטלניות, תוך הגברת שרידות פעיליו ומערכיו, וחיצוק היכולת לסייע באש למהלך התקפי, וזאת כדי לממש את תפיסת תשלובת המודיעין-מהלומה.**

סיכום

"הישראלים צריכים להבין שמי שפוגע בקודשי האסלאם, לא יתמודד רק עם ההתנגדות של עזה. המשוואה החדשה לאחר העימות האחרון היא שזה שפוגע ביחשלים ובמסגד אל-אקצא, יתמודד עם התנגדות מזוינת כללית [...] עזה הפתיעה את עמיתה ואת האויב בהחלטתה לצאת למערכה כתגובה למהלכי הכיבוש ביחשלים [...] ההתפתחות ההיסטורית במערכת "חרב יחשלים" היא שעזה נכנסה למערכה כדי להגן על יחשלים ולא במטרה להגן על עזה".
(מסראללה, 2021)

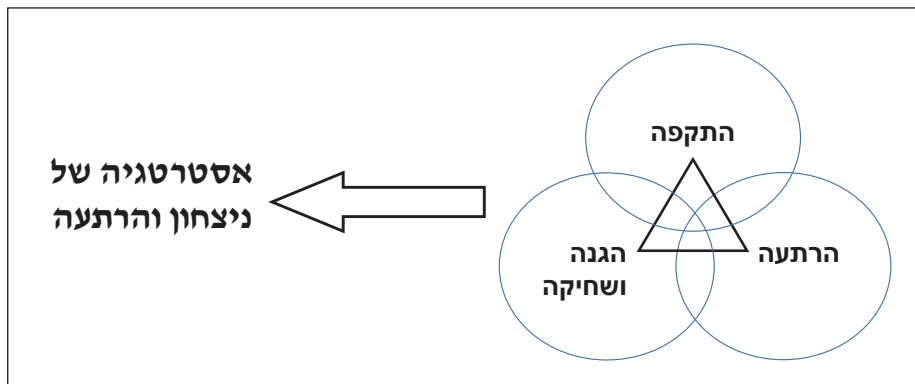
נסראללה לא פספס את ההזדמנות של מבצע "שומר החומות", למנף את ההקשר הדתי-סמלי הטעון של מסגד אל-אקצא וירושלים. מטרת הנאום הייתה לחזק את ההרתעה, ולבסס את הלגיטימציה לקידום מהלך צבאי עתידי נגד ישראל, שחורג מחיכוך סביב גבולות הגזרה של לבנון. בפרפראזה לדבריו, הארגון יוכל לבחור לעבור מהגיון מצמצם של "מגן לבנון", להגיון מרחיב של "מגן אל-אקצא" במידה וזה ישרת את האינטרס האסטרטגי שלו.

ההשתנות המערכתית שחיזבאללה עבר בעשור האחרון, לא קשורה להבנתנו רק להיבט הצבאי, אלא גם להיבט התפיסתי-רעיוני: חיזבאללה כבר לא תופס את עצמו כ-"מגן לבנון" גרידא, אלא כארגון בעל אסטרטגיה מדינתית ואזורית, שפועל לממשה הלכה למעשה. אסטרטגיה זאת, לצד תהליכי בניין כוח והתעצמות, חייבו את הארגון לפתח תפיסת הפעלה מותאמת, להתמסד ולהשתנות ארגונית.

תהליך זה מגלם הזדמנות עבור צה"ל בניהול המערכה מול חיזבאללה במב"ם ובחירום. מנגד, הארגון מציב איום אסטרטגי גובר לישראל, בעיקר בתרחיש של הידרדרות למערכה לא מתוכננת, ובאובדן היוזמה הישראלית. מה אם כן ההזדמנויות והסיכונים לישראל?

הזדמנויות ופוטנציאלים

1. **מרכזי כובד ממוסדים = הזדמנות למטרות:** הקמת תשתיות פורמאליות ובלתי פורמאליות כדי לתת מענה לצרכים המבצעיים והניהוליים המתרחבים של ארגון מבוזר יגדיל את פוטנציאל מטרות התשתית, ויחשוף את הארגון לפגיעה.
2. **תהליכים סדורים = הזדמנות לקטיעה ולפגיעה מערכתית בפו"ש:** הסדרת תהליך קבלת ההחלטות ומיסודם במטרה לשפר את תהליכי הפיקוד ושליטה בארגון, יהפכו את הפונקציות השונות (מפקדות, תקשורת, מפקדים, מודיעין) למרכזי כובד משמעותיים בניהול המערכה מול ישראל. הפוטנציאל לגדיעת תהליכים ולפגיעה מערכתית ביכולת ניהול הקרב של הארגון גוברת בהקשר זה.
3. **שחיקת תהליכי בניין הכוח של הארגון. עלויות כבדות בתפעול המערכת = הזדמנות ללוחמה כלכלית אפקטיבית:** מימוש הפוטנציאל הטכנולוגי בבניין הכוח וההצטיידות באמצעי לחימה מתקדמים גובה מחיר יקר בהיבטים של תקציבי רכש ועלויות תפעול. לצד זאת, הארגון נדרש לבירוקרטיה גדולה יותר נוכח תהליכי ההתמסדות והפיתוח אותן הוא מוביל. ארגון דוגמת חיזבאללה כמו כל ארגון גדול ללא מטרת רווח נתקל במשוכה מאתגרת של תשלום משכורת לאנשיו, אחזקת הפלטפורמות המבצעיות הקיימות, והמשך ההשקעה בהתעצמות. המשבר הכלכלי החרף שפוקד את המדינה מעצים את האתגר מבחינת הארגון. בהקשר זה, פגיעה כלכלית בפונקציות רלוונטיות בארגון תהיה אפקטיבית, ותשליך ישירות על בניין הכוח וההתעצמות.



פגיעה במשולש הפו"ש תביא לפגיעה מערכתית במרכזי הכובד של הארגון וביכולת ניהול הקרב שלו

4. **הגנה רב־ממדית:** בתחרות הלמידה עם חיזבאללה נדרש להקים מערך הגנה אפקטיבי ודינמי שייעודו מניעת הישגים מן האויב ושימור היוזמה של צה"ל. המערך צריך לכלול מרכיבים התקפיים אינטגרליים ("ההגנה הטובה ביותר היא ההתקפה") לצד מכשול אפקטיבי שישען על יכולות

טכנולוגיות, מודיעין ויכולות מבצעיות. מערך ההגנה נדרש לתת מענה רב־ממדי (אוויר, ים, יבשה, תת־קרקע, סב"ר, ספקטרום) עם יכולת קישוריות גבוהה ואינטגרטיבית, שיאפשר סנכרון בזמן אמת בין כל מרכיביו, ויספק התרעה רלוונטית לסיכול כל מהלך התקפי. "עליונות בהגנה", בפרפראזה לדברי אלוף הרצי הלוי, תנטרל את המאמץ ההתקפי שחיזבאללה בונה בשנים האחרונות, ותאלץ את הארגון לשוב "לשולחן השרטוטים" בתחרות הלמידה בין הצדדים (הלוי, 2020).

סיכונים מתהווים

1. **"עלייה להתקפה".** חיזבאללה **השתנה בשנות הלחימה בסוריה.** הניסיון הקרבי שצברו לוחמי חיזבאללה בשדות הקרב בסוריה עיצבו אתוס של גבורה ורוח לחימה שלא מתכתבת עם התפיסה של ניצחון בא־הפסד. הארגון חווה ניצחון והפיק לקחים יקרים בדם באל־קציר, חלב, תדמור, דיר אזור ועוד. על בסיס זאת חיזבאללה ישאף להבנתנו לממש הישג משמעותי במערכה הבאה עם ישראל ולא יסתפק באפולוגטיקה של "עמידה איתנה" גם תוך נכונות לספוג אבדות. **המשמעות המרכזית להבנתנו היא בהשקעה של הארגון בפיתוח יכולת הכרעה מקומית בגבול לבנון כחלק מאסטרטגיה צירית.**
2. **כשירות מבצעית = כוח היזק משמעותי.** מרוץ החימוש של חיזבאללה מתאפשר נוכח פרוליפרציה של טכנולוגיה מתקדמת, מחויבות איראנית לחימוש הארגון וההזדמנויות שהמערכה בסוריה מייצרת. ההתעצמות הצבאית נועדה לבסס משוואת הרתעה של אש מול ישראל ולצמצם את חופש הפעולה המבצעי של צה"ל בשגרה ובחירום. במקביל תהליכי ההכשרה וההטמעה יחד עם הניסיון הקרבי שצבר הארגון בסוריה מחזקים את **כשירותו המבצעית ואת יכולתו לממש 'קפיצת מדרגה' בתפיסת ההפעלה שלו במערכה הבאה מול ישראל.**
3. **יוזמה והתקפיות = בלימת היוזמה הישראלית.** חיזבאללה מודל 2021 ישאף ליטול את היוזמה ובאופן התקפי (אש ותמרון) להעביר את הלחימה לשטח ישראל. הארגון בונה את יכולותיו למצב שבו יוכל לכפות על צה"ל לחימה במקום ובתנאים שיתאימו לו. במצב זה היכולת של צה"ל להעביר את המלחמה לשטח האויב תאותגר נוכח הצורך להתמקד בהגנה ולבלום הישגים של כיבוש שטח על ידי יחידות חיזבאללה. המשמעות בהקשר זה היא **מתקפה חסרת תקדים בעומק ישראל שעלולה להוביל לשיתוק מערכי צה"ל מרכזיים לפרקי זמן קריטיים שיאפשרו הישגים ממשיים בשטח ישראל תוך פגיעה נרחבת בתשתיות חיוניות במהלך יוזם.** "הפתעה בסיסית" של צה"ל נוכח אי הבנת כוונות הארגון, בדינמיקה של הסלמה בהקשר דתי או לאומי פאן־אסלאמי, ולא דווקא לבנוני, עלולה לגבות מחיר כבד.

הסיכון המרכזי להבנתנו קשור להפנמת ההשתנות של חיזבאללה בצה"ל וההבנה האסטרטגית שמחייבת גזירת משמעויות אופרטיביות בהגנה ובהתקפה לצד ההכרה כי הארגון שמולו יילחם צה"ל במערכה הבאה, אינו דומה לארגון שבו נלחם צה"ל ב-2006, וכי מחיר ההפתעה, אובדן היוזמה והיעדר הערכות מותאמת בהגנה ובהתקפה יהיה כבד.

רשימת מקורות

- אלג'נדי, באסל, כנג', מחמד (2016). "מערכת תדמור: היבטים מדיניים וצבאיים". *Orient Policy Center* (תורגם מערבית).
- אלח'טיב, ח'אלד (אפריל 2017). "חיזבאללה בחלב: ניהול המבצעים והאימונים". **אלמזן** (תורגם מערבית).
- "אל-מסאוי: שוחחנו עם שותפינו הרוסים על ההזדמנות להתמודד עם התוקפנות האמריקאית" (מרץ 2021). מאמר מערכת, **אל-נשרה**.
- אל-ע'לאף, עלי, חנא, אילי (נובמבר 2016). "פגישה רשמית ראשונה בין חיזבאללה לקצינים רוסים בחלב". **אל-אח'באר**. (תורגם מערבית).
- "ארכיון אל-מיאדין- הגליל: מערכת השינוי" (אוגוסט 2014). מאמר מערכת, **ארכיון אל-מיאדין**.
- ברון, איתי, וולנסי, כרמית (2012). "המהפכה בעניינים צבאיים של הציר הרדיקאלי". **מערכות** 432, עמ' 4-17.
- הלוי, הרצי (2020). "הגנה רב-ממדית". **בין הקטבים** 30-28, עמ' 241-254.
- וסטקוט, טום (אפריל 2016). "המערכה על תדמור: מאמר מצולם". *SADA* (תורגם מערבית).
- "חיזבאללה שלח את גדוד רצ'ואן לכיבוש תדמור" (מרץ 2016). מאמר מערכת, **אוריינט-נט**.
- טובי, טל (2009). "מלחמה נגד כוחות מהפכניים: ההלכה שמאחורי המעשה". *INSS* כרך 1 גיליון 3, עמ' 67-79.
- "מערכת אלג'זירה (דצמבר 2016). "מערכת חלב - מההתחלה ועד התחייה". מאמר מערכת, **אלג'זירה**.
- מערכת אתר צה"ל (אוגוסט 2019). "פרויקט דיוק הטילים של חיזבאללה בהובלת איראן". **אתר צה"ל**.
- נסראללה, חסן (פברואר 2014). "הצהרת מזכ"ל חיזבאללה חסן נצראללה סביב כוונת ההתנגדות לכבוש את הגליל". **ערוץ אל-מיאדין**. (תורגם מערבית).
- נסראללה, חסן (אוקטובר 2016). "חסן נצראללה לרגל חג העשורא': סיסמת חיזבאללה לשנה זאת היא "סבלנות וניצחון". **נהרינט אל-אח'באריה**. (תורגם מערבית).
- נסראללה, חסן (מאי 2021). "חסן נצראללה מאיים על הכיבוש הישראלי". **אל-ג'נוב אל-יום**.
- נסראללה, חסן (מאי, 2013). "נאומי של חסן נצראללה בחג ההתנגדות והשחרור 2013". *AI Jadeed News, Youtube*.
- נסראללה, חסן (פברואר 2008). "נאום של חסן נצראללה". אל נהאר (תורגם מערבית).
- נסראללה, חסן (דצמבר, 2020). "נצראללה: אנו מסוגלים לפגוע בכל מטרה בשטח ישראל". **אלמיאדין** (תורגם מערבית).
- נסראללה, חסן (יוני 2017). "נצראללה: ציר ההתנגדות מתרחב". **אל-אח'באר**. (תורגם מערבית).
- עג'מי, פואד (2013). **המרד בסוריה**. הוצאת עם עובד.
- קם, אפרים (2019). "איראן תוקעת יתדות בסוריה". *INSS*.
- Adamski, (Dima) Dmitry (2020). "The Impact of the Russian Operation in Syria on Hezbollah's Operational Art". *Studies in Conflict and Terrorism* vol. 43, P.414430-.
- Berman, Lazar, Moshe, Albo (January 2020). "Rearranging the Board: Regional Power Dynamics after the Killing of Qassem Soleimani". *JISS*.
- Corbeil, Alexander (2017). "Russia is learning about Hezbollah". *Carnegie Endowment for International Peace*.

- Euro-News, (July 2015). "ISIL video shows mass killings in Syria's Palmyra". *Youtube*.
- Gibbons-Neff, Thomas (March 2016). "How Russian Special Forces are shaping the fight in Syria". *Washington Post*.
- Harb, Ali (October 2017). "A Regional Power: How fighting Asad's War transformed Hezbollah". *Middle East Eye*.
- Jones, Seth G. and Markusen, Maxwell B. (2018). "The Escalating Conflict with Hezbollah in Syria". *Center for Strategic & International Studies*. Hezbollah in Syria".
- Levitt, Matthew, Zelin, Y. Aaron (2013). "Hizb Alla's Gambit in Syria". *CTC Sentinel*
- 2016). "Spotlight on Global Jihad".) *Meir Amit Intelligence and Terrorism Information Center*.
- Pollak, Nadav (2016). "The Transformation of Hezbollah by Its Involvement in Syria". *Washington Institute for Near East Policy*.
- Rogers, Carl R. (1969). Freedom to Learn. *Columbus Ohio*.
- *The International Institute of strategic Studies* (2019). "Iran's Network of Influence in the Middle East".
- Uskowi, Nader (September 2018). "The Evolving Iranian Strategy in Syria: A Looming Conflict with Israel". *Atlantic Council*.

מ"נשק חכם" ל"צבא חכם": ההשלכות התפיסתיות של הכניסה האיראנית ל"מועדון הדיוק"

תא"ל (מיל') איתי ברון¹

(פורסם בגיליון 39, איראן ורב-זירתיות, מאי 2023)

ההצטיידות בחימוש מדויק, מתוצרת איראן, מובילה לשינוי עמוק בתפיסת הלחימה של חזבאללה. במסגרת השינוי הופך חזבאללה מ"צבא טרור" שיש לו גם יכולת תקיפה מדויקת, ל"צבא חכם" שמבוסס על תשלובת מודיעין-תקיפה מפותחת ויכול ליישם חדשנות אופרטיבית במלחמה ובין המלחמות. בנוסף ליכולת התקיפה ה"כירורגית" ול"מהלומה" שזכו כבר לניתוח מקיף, המאמר מעלה כיווני פעולה נוספים שיכללו גם יכולת השמדה שיטתית של כוחות יבשה, בהגנה ובהתקפה. כל אלה מתחברים לתאוריית ניצחון חדשה שמבוססת על "שלילת יכולות" ושונה מזו של "ניצחון באמצעות אי הפסד". אפשר שכיווני פעולה אלה יובילו גם להסטה באסטרטגיה - מתקיפה סטטיסטית של אוכלוסייה לתקיפה מדויקת של כוחות צבא ותשתיות חיוניות.

מבוא

התמונות של כלי הטיס האיראני המופעל מרחוק (כטמ"ם) "שאהד-136", עם כיתוב ברוסית עליו, תוקף מטרות באוקראינה מסמלות את הצלחתה של הבחירה האסטרטגית האיראנית לפני יותר מעשור, להיכנס ל"מועדון הדיוק". הרוסים היו אומנם הראשונים להבין, עוד בשנות ה-80 של המאה הקודמת, את ההשלכות המהפכניות של החימוש המדויק, אבל החמיצו עשרות שנים של התפתחות בתחום. עקב התמשכות המלחמה הם נותרו עם כמות מצומצמת של חימוש מדויק שנדרש לניהול מערכה מתמשכת של תקיפות ונאלצו לפנות לאיראנים לסיוע. ההיענות המהירה של איראן הדגימה את היתרונות שהיא יכולה להפיק מההתקדמות הגדולה שעשתה בתחום זה.

¹ תא"ל (מיל') איתי ברון הוא רח"ט מחקר ומפקד מרכז דדו לשעבר.

עניינו של מאמר זה הוא באופן שבו תשפיע ההתקדמות האיראנית בתחום הדיוק על תפיסת הלחימה שלה ושל שלוחיה. מקרה המבחן העיקרי שבו עוסק המאמר הוא חזבאללה, אך את הניתוח לגביו יש לראות בהקשר הרחב יותר של איראן עצמה ושל המערך הצבאי הרב-זירתי שבנתה. בעשור האחרון עושה איראן מאמצים גדולים לצייד את חזבאללה, כמו את שלוחיה האחרים, בטילים מדויקים, בערכות להסבת רקטות לטילים מדויקים ובכטמ"מים. הטענה המרכזית של המאמר היא שההצטיידות בחימוש מדויק מובילה לשינוי יסודי במבנה הכוח של חזבאללה, בתפיסת ההפעלה של הארגון ובתאורית הניצחון שלו. לא מדובר ב"צבא טרור" שיש לו גם יכולת משמעותית של תקיפה מדויקת, כפי שגורסת ההתייחסות המקובלת בישראל, אלא במודל צבאי שונה לחלוטין שאותו מנסה המאמר לאפיין.

"הדיוק" הוא לכאורה יכולת טכנולוגית שמאפשרת לפגוע ברמת דיוק גבוהה, של מטרים בודדים, במטרה ספציפית. זאת באמצעות ציון לייזר, ביות אלקטרואופטי, קרינת מכ"ם, ובעשורים האחרונים – בעיקר נתונים ממערכות הניווט הלווייני הגלובליות (GPS, GLONASS). מערכות נשק (פצצות, טילים וכטמ"מים) המממשות יכולת זו מכונות "חימוש מדויק", "נשק מונחה" או "נשק חכם". אבל החברות הוותיקות יותר במועדון הדיוק (ארה"ב, רוסיה וישראל) זיהו עוד לפני עשרות שנים שאת היכולת הטכנולוגית הזאת נכון להביא לביטוי במסגרת רחבה יותר שכוללת שילוב מערכתי של מודיעין, תכנון מבצעי, שליטה וחקר ביצועים. המסגרת הזו, שמכונה לעיתים "תשלובת מודיעין-תקיפה", היא למעשה התשתית שאפשרה לישראל ליצור את דפוסי הפעולה החדשניים והקטלניים שהפגינה בעשורים האחרונים.

התמונות מאוקראינה מצטרפות לתמונות נוספות של תקיפות שביצעו בשנים האחרונות איראן ושלוחיה באמצעות שימוש בחימוש מדויק. תמונות אלה הן סימנים ראשונים אך ברורים להתרחשותה של מהפכה נוספת בתפיסת הלחימה של איראן ושלוחיה. הכוח המניע של מהפכה זו הוא השליטה בטכנולוגיית הדיוק, אך היקפה רחב בהרבה מרכישת היכולת לפגוע בדיוק גבוה במטרות; השליטה בטכנולוגיית הדיוק תהיה, כמו שקרה במקומות אחרים, מנוע לשינוי עמוק בכיוון של "צבא חכם" שמבוסס על תשלובת מודיעין-תקיפה מפותחת. צבא כזה יכול לפתח חדשנות אופרטיבית ודפוסי פעולה יצירתיים שמתאפיינים בגמישות, במהירות ובקטלניות. מאמר זה מנסה אפוא לבחון כיוונים אפשריים למימוש דפוסיים אלה, במלחמה ובין המלחמות.

איראן ושלוחיה כבר מפגינים יכולת לפגוע במדויק במטרות קבועות וניידות בטווחים רחוקים באופן שמאפשר להם תגובה מהירה, דבר אשר יעצב את כללי המשחק ויהווה נדבך בהרתעה. איום נוסף שזכה לדיון ישראלי נרחב יחסית, הוא "המהלומה המדויקת" – תקיפה רחבת-היקף על מערכי מטרות בישראל שתגרום שיתוק מערכתי ואסטרטגי. סביר להניח שכיוונים עתידיים יכללו גם יכולת להשמיד כוחות יבשה באופן שיטתי, בהגנה (לעצירת התמרון שלנו) ובהתקפה (למימוש תמרון

קטלני שלהם). כל אלה מתחברים כנראה גם לתאורית ניצחון חדשה המבוססת על "שלילת יכולות" ושונה מזו של "ניצחון באמצעות אי הפסד". אפשר שכיווני פעולה אלה יובילו בעתיד גם להסטה באסטרטגיה - מאסטרטגיה של תקיפה סטטיסטית של אוכלוסייה לתקיפה מדויקת של כוחות ותשתיות, צבאיות ואזרחיות.

חלק א - מ"ניצחון באמצעות אי-הפסד" ל"שלילת יכולות"

איראן החלה לפתח את טכנולוגיית הדיוק שלה כדי לשפר את האפקטיביות של תפיסת הלחימה ששימשה אותה ואת שלוחיה בעשורים האחרונים. תפיסה זו, שמקורה בשנות ה-90 של המאה הקודמת, הייתה בראשיתה תוצאה של משבר עמוק ושל אפשרויות מצומצמות. כינינו אותה בעבר "מהפכה בעניינים צבאיים של הציר הרדיקלי" (ברון וולנסי, 2010). היא התפתחה באופן אסימטרי והייתה המענה של גורמים שונים, במזרח התיכון ובעולם כולו, ל"מהפכה בעניינים צבאיים" (RMA) של ארה"ב ושל ישראל. החלק הראשון של המאמר מתאר את צמיחתה של התפיסה, את המבוי הסתום שאליו נקלעה סביב מלחמת לבנון השנייה, ואת השינוי שחל בה עקב רכישת יכולת התקיפה המדויקת והתפתחותה של תשלובת המודיעין-תקיפה.

"אסכולת לחימה חדשה"

ב-22 בפברואר 2008 נאם מנהיג חזבאללה, חסן נצראללה, נאום שהפך להספד לעימאד מורנייה, הדמות הצבאית הבכירה בארגון, שנהרג בדמשק עשרה ימים לפני כן. כאשר הגיע נצראללה לתאר את תרומתו של מורנייה להתפתחות הארגון הסביר שהוא זה שהוביל את חזבאללה לאמץ "אסכולת לחימה חדשה שאין דומה לה, כזו הנמצאת בין צבא סדיר למלחמת גרילה". ואכן, אף שלתפיסה היו מקורות השראה מגוונים, היא הייתה ביסודה יצירה עצמאית, חדשנית ומעודכנת שהתפתחה במקומות שונים בעולם וגם במזרח התיכון. התפתחותה נעשתה הן בדרך של "חיכוך" (עם ישראל, ארה"ב וגורמים נוספים) והן בדרך של למידה מהעיונים שהתרחשו בשנים הרלוונטיות בעיראק, בלבנון, בקוסובו, באפגניסטן ובמקומות אחרים.

במרכז התהליך שבו גובשה התפיסה עמדה הכרה עמוקה בעליונותו הצבאית-טכנולוגית של המערב, שיוחסה גם לישראל וזוהתה (על רקע מאפייני העיונים בשנים הרלוונטיות) בעיקר עם יכולת התקיפה האווירית והשימוש הנרחב בחימוש מדויק. אבל מה שאפשר את גיבושה המעשי הייתה ההבנה הנוספת, שאפשר לקזז את העליונות הזו באמצעות פגיעה בנקודות התורפה של המערב ושל ישראל - הרגישות לאבדות; הקושי להתמודד עם מלחמה ממושכת; והמגבלות שנובעות מהעדיפות שניתנת להפעלת הכוח האווירי (עקב מגבלותיו הבסיסיות והצורך במודיעין מדויק) ומהרתיעה מתמרון קרקעי.

נצראללה התייחס בנאומו לגרסת התפיסה שאימץ חזבאללה, אך בניגוד לטעות

מקובלת לא הייתה זו תפיסת לחימה שאימצו רק ארגונים לא מדינתיים. היא אומצה, בשינויים המתחייבים, גם על ידי מדינות וספציפית גם על ידי איראן. בריאיון ב-3 בספטמבר 2007 תיאר מוחמד עלי ג'עפרי, מפקד משמרות המהפכה דאז, את היישום האיראני שלה באופן הבא: "מלחמה אסימטרית ... היא האסטרטגיה להתמודדות עם היכולות הגבוהות של האויב ... אנו מצויים ברמה נמוכה יותר לעומתם. כדי להתמודד באופן מוצלח עם האויב, אנו חייבים לאמץ את האסטרטגיה הזו". בשנים אלה כבר החלה איראן לבנות את המערך הרב-זירתי של שלוחיה במדינות השונות ודברים אלה התייחסו הן לתפיסת המלחמה שאימצו הכוחות האיראנים עצמם והן לשילוב של השלוחים במסגרת תפיסה זו.

התפיסה הלכה והשתכללה עם השנים, אך היא המשיכה להתבסס על שלושה יסודות עיקריים שיושמו על ידי הגורמים שאימצו אותה: שיפור יכולת ה"ספיגה" וההישרדות שלהם, כדי לאפשר להם אורך נשימה וכדי לשמר את כוחם הצבאי לנוכח יכולות התקיפה של ישראל; ביסוס יכולת "הרתעה" אמינה, בראש ובראשונה כדי למנוע עימות רחב-היקף שאינם רוצים בו, אך גם כדי לגרור את העימות, אם כשלה ההרתעה, למרחבים שנוחים יותר עבורם; ובחירה באסטרטגיה של "התשה" כמפתח לניצחון עקב הרגישות הישראלית למלחמה ממושכת ולאבדות והצורך הישראלי בהכרעה מהירה, ברורה וחד-משמעית.

השנים שעד מלחמת לבנון השנייה (2006) התאפיינו בבניין כוח מואץ לצורך מימושה של התפיסה. היא זו שהובילה את הארגונים והמדינות הללו להצטיידות המסיבית בנשק בליסטי (טילים ורקטות) ובטילים מתקדמים נגד טנקים ונגד מטוסים; ולאמץ שיטות לחימה המדגישות הסתרה, מיגון, פיזור של הכוחות הלוחמים, הקטנת החתימה שלהם, מארבים, שימוש נרחב בתווך התת-קרקעי (מנהרות) ובעיקר – הסתתרות בתוך סביבה אזרחית ובתוך מתקנים אזרחיים. היא זו שהובילה גם למאמצי ההצטיידות של איראן ושל סוריה (ובעבר גם של לוב ושל עיראק) בנשק כימי וגרעיני, כמשלים לנחיתותם הקונבנציונאלית וכדי לבסס יכולת הרתעה אסטרטגית אמינה.

מלחמת לבנון השנייה: "ניצחון באמצעות אי-הפסד"

שנים אלה, עד למלחמת לבנון השנייה, שיקפו גם תחושת הישג לתפיסה ולגורמים שמיישו אותה באמצעות דפוסי פעולה מתאימים. המאבק של ישראל עם חזבאללה בדרום לבנון הסתיים בהחלטה ישראלית לסגת מ"הבוץ הלבנוני" ונאום הניצחון של נצראללה ב-26 במאי 2000 בבינת ג'בייל ביטא את הרעיון שלפיו: "ישראל הזו, שבבעלותה נשק גרעיני ומטוסי המלחמה החזקים ביותר באזור ... היא למעשה חלשה יותר מקורי עכביש". היעדר התגובה הישראלית לחטיפת החיילים בגבול עם לבנון באוקטובר 2000, חיזק את התחושה הזו וכך גם ההתנתקות הישראלית מרצועת עזה באוגוסט 2005. אך אז הגיעה מלחמת לבנון השנייה שהייתה

אירוע למידה משמעותי לשני הצדדים שלחמו בה, וגם למי שהתבונן בה ממרחק. תאורית הניצחון שעמדה בבסיס התפיסה בשנים אלה תוארה באופן המדויק ביותר על ידי נצראללה בריאיון שנתן לאל-ג'זירה ב־21 ביולי, במהלך המלחמה עצמה. "הניצחון כאן", אמר נצראללה בריאיון, "הוא לא כזה שבו נרצה לכבוש את צפון פלסטין או לשחרר את נהרייה, חיפה וטבריה ... ניצחון מבחינתנו הוא שההתנגדות תיותר על כנה, שלא תישבר רוחה, שלבנון לא תוכנע ושתשמור על כבודה". ואיך ממשים תפיסת ניצחון כזו לפי נצראללה? "כל עוד טילים משוגרים בלבנון ופוגעים בציונים, כל עוד ישנו לוחם אחד שיורה ברובהו, כל עוד יש מי שיטמין מוקש נגד הישראלי - פירוש הדבר כי ההתנגדות עדיין קיימת".

הרעיון שביטא נצראללה זכה בישראל לכינוי "ניצחון באמצעות אי הפסד". הוא שיקף בראש ובראשונה ויתור על המשמעות הקלסית של ההכרעה הצבאית (כבוש שטח והשמדת כוחות) ואימוץ הגדרה שונה. לפי נצראללה, "העובדה שנשארנו עומדים עד היום היא בחזקת ניצחון, העובדה שספגנו את המכה היא הניצחון והעובדה שהמשכנו במאבק היא הניצחון". הנחת היסוד של תאוריית הניצחון הזו הייתה שכל עוד ימשיך "הצד החלש" להילחם, אפילו אם ייגרמו לו נזקים גדולים, יקשה על מקבלי ההחלטות והציבור בישראל לראות בתוצאות המלחמה - ניצחון. נצראללה זיהה שהישראלים שבויים עדיין בדימוי שלפיו מלחמות מסתיימות בניצחון ברור וחד משמעי ובהיעדרו, כפי שאכן קרה במלחמת לבנון השנייה, תתפתח תחושת הפסד ואפילו תבוסה.

ברמה ההצהרתית, נרטיב "הניצחון האלוהי" של חזבאללה על ישראל במלחמת לבנון השנייה נותר איתן לאורך השנים שאחריה (ולנסי ושוויצר, 2016). ואכן, המלחמה הבהירה את הקושי לממש את השאיפה הישראלית המסורתית לקצר את משכה ולהשיג הכרעה צבאית ברורה וחד משמעית, ודאי בדרך שבה בחרה ישראל להפעיל את הכוח הצבאי. עם זאת, היא גם הבהירה את מגבלותיה הקשות של התפיסה שאימצ חזבאללה להתמודדות עם ישראל. אומנם תפיסה זו הצליחה לגרום להתמשכות הלחימה ולתחושת הפסד בצד הישראלי, אך ככל שהתמשכה הלחימה התגבר גם הנזק לחזבאללה וללבנון, שהיה כבד בהרבה מהערכותיו של חזבאללה טרום המלחמה.

הראשון שזיהה את התוצאה הזו היה נצראללה עצמו. כשבועיים לאחר סיום המלחמה, ב־26 באוגוסט 2006, הוא הודה בריאיון לערוץ NTV הלבנוני שלא היה פותח במלחמה אילו ידע שאלה יהיו תוצאותיה. "לא הערכנו ולו באחוז אחד כי פעולת השבי תביא למלחמה בהיקף כזה, שכן מלחמה כזאת לא אירעה מעולם בהיסטוריה של המלחמות", אמר אז נצראללה, והוסיף: "אילו היינו יודעים שפעולת החטיפה תוביל לתוצאה הזאת לא היינו נוקטים בה כלל". בכך ביטא לא רק את ההפתעה מתגובתה החריגה של ישראל, אלא גם הכרה ראשונית ברלוונטיות המוגבלת של תפיסת הלחימה שבה נקט חזבאללה לעימותים רחבי־היקף.

ואכן, נצראללה הקדים לזהות את מה שבעשור הבא הפך להיות ברור יותר. מלחמת לבנון השנייה והעימותים שהתחוללו אחריה המחישו כי התפיסה המקורית הגיעה במובנים רבים למבוי סתום. היא הצליחה אומנם להרתיע את ישראל והובילה לחוסר יכולתה להשיג הכרעה ברורה וחד משמעית במלחמה, אבל תוצאות העימותים שבהם הפעילה ישראל את כוחה הצבאי בעוצמה גבוהה, בעיקר באמצעות הכוח האווירי, היו קשות לאויביה ושיקפו את מגבלותיה של התפיסה שבה בחרו ושל האמצעים שעמדו לרשותם למימושה. תוצאות אלה היו חלק מן הגורמים שהובילו לחיזוק ההרתעה הישראלית ולתקופות השקט הארוכות הן בגבול לבנון והן ברצועת עזה (בשלוש וחצי השנים שלאחר מבצע "צוק איתן" ובמידה רבה גם אחריה).

כפי שאירע גם בעבר, הבנות אלה עוררו מחשבה ופעולה גם "בצד השני של הגבעה". מאז מלחמת לבנון השנייה אפשר היה לזהות מאמץ ברור של איראן ושלוחיה לפתח יכולות חדשות ולהצטייד באמצעי לחימה מתקדמים. מאמץ זה כלל הגדלה משמעותית של כמויות הרקטות והטילים (כדי לשפר את שרידותם ולהרוות את מערכות ההגנה האווירית שפיתחה ישראל) והעמקת דפוסי ההיעלמות באמצעות שימוש באוכלוסייה האזרחית כמגן אנושי ובניית מערכים תת-קרקעיים. אבל ההתפתחויות העיקריות היו בשלושה תחומים נוספים: הצטיידות בחימוש מדויק (טילים, כטמ"מים, רחפנים); הצטיידות באמצעי הגנה אווירית משופרים; ובניית היכולת להחזיר כוחות לשטחנו בהיקף נרחב יחסית.

לקחי המלחמה: "מהלומה" או "ניצחון בנקודות"?

צעדים אלה בתחום בניין הכוח הזה עוררו את השאלה אם הם נועדו לשפר את היעילות של תפיסת הלחימה המקורית או שהם מלווים גם בשינוי בתפיסה ובתאוריית הניצחון שלה. בנאום שנשא ב־16 בפברואר 2016 חזר נצראללה על הרעיון שלפיו: "יש דבר אחד שמונע מישראל לצאת למלחמה והוא חוסר יכולתה להשיג ניצחון ברור ושאינו שנוי במחלוקת", ובכך תיקף לכאורה את עדכניותה של תאוריית הניצחון המסורתית. עם זאת, בעשור האחרון העלו מספר חוקרים את האפשרות שחזבאללה אימץ תאוריית ניצחון אחרת, שונה מזו של "ניצחון באמצעות אי הפסד".

סא"ל נ' (2014) העלה את האפשרות שחל שינוי בגישה ההתשתית שעמדה בבסיס התפיסה ובמקומה אומצה תפיסה אחרת: "חזבאללה דווקא ינסה לקצר את המערכה אם וכאשר תפרוץ". הוא קשר את האפשרות הזו עם הפרסום הגלוי של הארגון בשנת 2011 על תוכניותיו ל"כיבוש הגליל" ועם לקחי של הארגון מהלחימה בסוריה. נ' טען שלנוכח שינויים אלה יש לבחון את האפשרות שחזבאללה אימץ גישה התקפית ויוזמת יותר, שתכליתה לדבריו "לפגוע במוקדי העליונות של צה"ל ולגדוע את המתקפה שלו בעודה באיבה", במסגרת עימות שבו "האש היא רק חלק מסל כלים נרחב" שכולל גם "פשיטות קרקעיות, הפעלת כטמ"מים וטילי שיוט".

בהיבט האופרטיבי תיאר סא"ל נ' מתקפה רחבה ועוצמתית של רקטות, טילים וכטמ"מים ("מהלומה"), מלווה בחדירת כוחות לשטחנו, המכוונת להנחיל לישראל מכה כואבת מאוד שתאלץ אותה להפסיק להילחם.

אדמסקי (2018) העלה השערה לגבי האופן שבו תשפיע הלחימה בסוריה, לצד הצבא הרוסי, על אומנות המערכה של חזבאללה ועל בניין כוחו. השפעה זו קשורה בראייתו בעיקר במפגש עם "תשלובת המודיעין-תקיפה" הרוסית והאופן שבו יושמה במלחמה בסוריה באמצעות אמצעים לאיסוף מודיעין, מערכות פיקוד ושליטה וחימוש מדויק. אדמסקי העריך שחזבאללה ירכוש יכולות אופרטיביות ויאמץ דפוסי פיקוד ושליטה שיאפשרו תקיפת יכולות צה"ליות כולל ריכוזי כוחות סטטיים ובתנועה. לפיכך, הוא העלה את האפשרות שהמפגש ישפיע גם על תאוריית הניצחון של חזבאללה ויאפשר בחירה בין התפיסה המסורתית "נגד ערך" לבין תפיסה חדשה יותר "נגד כוח".

פלג (2020) הציע את המושג "תשלובת התגוננות-תקיפה" כדי לתאר (באזכור תשלובת המודיעין-תקיפה) את רעיון הפעולה השלם של חזבאללה. בראייתו, רעיון זה כולל ארבעה מרכיבים: ירי רקטי להתשת העורף; "תקיפות מדויקות לנטרול תפקודים אופרטיביים ואסטרטגיים בישראל"; התמודדות התקפית עם ההגנה האווירית; וניצול מטריית האש המאסיבית כדי "להוציא לשטחנו מתקפות מוגבלות, קצרות טווח ומשך". לשיטתנו, התוצאה הכוללת של מרכיבים אלה אמורה לבוא לביטוי ב"שיתוק מערכתי", שינבע "מעומס על מערכת קבלת ההחלטות במפקדות וחוסר יכולת לסנכרן את פעולות צה"ל לאור דרישה הולכת וגוברת ליכולות ולעוצמות נוספות מצד דרגים שונים".

אלבו וע' (2022) טענו שתפיסת "הניצחון באי הפסד" עוברת עדכון יסודי ומשתנה ל"אסטרטגיה של ניצחון דרך מימוש הישגים אופרטיביים מוחשיים". הם תיארו רעיון של "ניצחון בנקודות" באמצעות גישה התקפית המבוססת על "יכולות אש מתקדמות שיחוללו נזק נרחב ואסטרטגי לתשתיות ישראליות ... יכולות התקפה רב-ממדיות ... לכיבוש שטח, הגנה מתואמת ודינמית לשחיקת התקדמות צה"ל". את הרעיון הזה הם קשרו בשורה של התפתחויות גלובליות ואזוריות ובעיקר עם "השתתפות הארגון במערכה בסוריה שהאיצה את תהליך ההשתנות הצבאית ונטעה תחושת מסוגלות אופרטיבית ואסטרטגית בארגון".

פינקל (2023) הציע להשוות את חזבאללה לקומנדו הסורי במלחמת שלום הגליל או לכוחות הלגיון הירדני במלחמת ששת הימים, שלחמו היטב וצה"ל נדרש ללחימה עיקשת כדי להכריעם. זאת כדי לתאם ציפיות עם הציבור וגם בתוך צה"ל עצמו. מאמר זה ממשיך את הקו שתואר במאמרים אלה אך טוען כי ההתפתחות בתפיסת הלחימה ובתאוריית הניצחון תהיה עוד יותר מרחיקת לכת ושאפתנית. במרכזה עומדת לא רק השליטה בטכנולוגיית הדיוק אלא גם, ובעיקר, התפתחותה של תשלובת המודיעין-תקיפה ויישומה בפועל על בסיס הבנות מערכתיות שהתפתחו

בחזבאללה, בין השאר בלחימה בסוריה. האתגר הגדול בדרך למימוש ההתפתחות בתפיסת הלחימה הוא לא בייצור החימוש המדויק, אלא במימוש המרכיבים של התשלובת הקשורים במודיעין, בחקר ביצועים ובתכנון מבצעי.

תפיסה חדשה: "להשמיד את הצבא הישראלי"

באוגוסט 2022 פרסם אברהים אל-אמין, עורך עיתון "אל-אחבאר" הלבנוני, ריאיון עם מי שהוגדר "מפקד בכיר בחזבאללה". אל-אמין, שמצליח כבר שנים ארוכות לתאר באופן מדויק (גם אם מגמתי) מגמות עומק בארגון, תיאר את המרואיין כמי "שמשתייך לדור המייסדים של הארגון ... שהיה ועודנו שותף מרכזי בהערכת המצב ובהיערכות למלחמה הבאה". במסגרת הריאיון תואר הניסיון שרכש חזבאללה בעימותים בסוריה ובעיראק, והמרואיין ציין שהארגון רכש "רמה חדשה של פעילות ביטחונית ומודיעינית, באיכות שדומה לזו של מדינה גדולה" (ממר"י, 2022).

זהות הבכיר בחזבאללה שרואיין לא נחשפה, אך הפרטים הביוגרפיים מעלים את האפשרות שמדובר בפואד שحر, המכונה גם אל-חאג' מוחסין, שאותו חשפה ישראל באוגוסט 2019 כאחראי בחזבאללה על "פרויקט הדיוק". שחר אכן פעיל בחזבאללה מאז הקמתו בשנות ה-80 הראשונות והפרופיל הביוגרפי שלו תואם את זה שתואר בריאיון. הוא שייך היום לדרג הצבאי הבכיר ביותר בחזבאללה וחבר במועצת הג'יהאד של הארגון. אם ההשערה הזו אכן נכונה, היא נותנת הקשר מעניין לריאיון ומעידה על האפשרות ששינויים בתפיסת הלחימה ובתאוריית הניצחון אכן מתרחשים וקשורים באופן ישיר לפרויקט הדיוק.

חלק מהדברים שנאמרו בריאיון לא היו שונים מההתבטאויות אחרות שנשמעות בשנים האחרונות מנצראללה ומפי בכירים אחרים. אבל היו בריאיון גם דברים שחרגו מההתבטאויות המוכרות בעניין אופן הפעולה של חזבאללה בעימות עתידי עם ישראל. המרואיין התייחס ללקחי מלחמת לבנון השנייה ואמר: "המשימה החדשה שהוטלה עלינו אחרי המלחמה התמקדה בבניית יכולת איכותית שתוכל להשמיד את הצבא הישראלי, ולא רק למנוע ממנו להשיג את מטרותיו". בחלק אחר של הרעיון התייחס המרואיין גם לכך שהצבא הישראלי "לא יכול להגן על עצמו ... כאשר הוא מאבד את יכולת ההגנה שלו, הוא מאבד גם את המוטיבציה לתקוף, כלומר הוא הפך לצבא חסר ערך ואפשר לקרוא עליו תיגר".

הדברים שאמר המרואיין אינם ברורים די הצורך אך נראה שניתן לראות בהם קווים לדמותה של תאוריית ניצחון אחרת. הרעיון של "להשמיד את הצבא הישראלי, ולא רק למנוע ממנו להשיג את מטרותיו" משקף כנראה הגדרה חדשה של ניצחון בכיוון של "הכרעה צבאית". זוהי הגדרה שונה מהרעיון ההתשתי של "ניצחון באמצעות אי הפסד" ונראה שהיא מבוססת על הרעיון של "שלילת יכולות", שדומה לרעיון שמאפיין את החשיבה הצבאית הישראלית בשנים האחרונות. אם

אכן מדובר בפואד שגר, הרי שהאיש בחזבאללה שאחראי על פרויקט הדיוק משרטט כאן תאוריית ניצחון חדשה שאפשר שמבוססת במידה רבה על היכולות שבאחריותו.

חלק ב - מ"תקיפה מדויקת" ל"תמרון קטלני"

מקורות הלמידה

במרכזו של מאמר זה עומדת השאלה כיצד תשפיע ההתקדמות האיראנית בתחום הדיוק על תפיסת הלחימה שלה ושל שלוחיה. הטענה העיקרית של המאמר היא שהשליטה בטכנולוגיית הדיוק יוצרת אצל איראן ושלוחיה תשתית למהפכה נוספת בעניינים צבאיים, שונה מזו שהתפתחה מאז שנות ה-90 של המאה הקודמת ותוארה בחלק הראשון של המאמר. מהפכה זו דומה יותר למהפכה בעניינים צבאיים של המערב וכמוהו היא מבוססת בעיקר על ההתפתחויות הדרמטיות בתחום טכנולוגיות המידע (IT). זוהי אפוא מהפכה "סימטרית" יותר המבוססת על השימוש בטכנולוגיה המתקדמת שהפכה נגישה ולא על שיבוש של טכנולוגיה כזו.

החלק השני של המאמר מנסה להעריך את האופן שבו תתפתח אצלם תשלובת המודיעין-תקיפה וכיצד תיושם בדפוסים אופרטיביים, במלחמה ובין המלחמות. איראן היא מצטרפת חדשה למועדון הדיוק והיא מנהלת תהליך למידה מואץ שבמקומות אחרים נמשך כבר יותר מארבעה עשורים. נקודת הפתיחה שלה שונה מזו של החברות הוותיקות יותר במועדון, שכן חלק מתהליך הלמידה הזה נעשה בדרך של "הנדסה לאחור" של תפיסות, מערכות ויכולות אמריקניות וישראליות שפורסמו בגלוי או "נפלו לידיהם". זוהי דרך למידה מוכרת של האיראנים, שמאפשרת להם ליהנות מהידע הרב שכבר התפתח הן בתחום טכנולוגיית הדיוק עצמה, הן בנושא מערכות הנשק שמיישמות אותה והן באופן המימוש של תשלובת המודיעין-תקיפה שבמסגרתה הן מופעלות. ואכן, בסרטוני וידאו שמופצים מתרגילים שנערכים באיראן (למשל תרגיל "הנביא הגדול 15" שנערך בינואר 2021) ניתן לזהות באופן ברור את כל רכיביה הבסיסיים של תשלובת המודיעין-תקיפה כפי שהם מוכרים במערב: מערכות לאיסוף מודיעין שמעבירות נתונים על מטרות בזמן אמיתי; תאי שליטה עמוסי טכנולוגיה שבהם מוצגים למקבלי ההחלטות תצוגות וידאו של המטרות ונתונים נוספים; מערכות תקשורת המחברות את הרכיבים השונים; וכלי תקיפה (טילים וכטמ"מים) בהיקף נרחב יחסית שמקבלים את המידע ו"סוגרים מעגל" באופן שמאפשר תקיפת מטרות קבועות וניידות.

התשתית הטכנולוגית והתפיסתית קיימת אפוא באיראן, ולפיכך השאלה היא כיצד יתפתחו המרכיבים של תשלובת המודיעין-תקיפה הקשורים במודיעין, בחקר ביצועים ובתכנון מבצעי וכיצד היא תיושם בדפוסי פעולה אופרטיביים.

מקורו של פרויקט הדיוק הוא אומנם בתעשייה האיראנית, אך הפעילות בשנים

האחרונות מבהירה שתוצריו נמצאים בשימוש מבצע, הועברו לגורמים שונים ומוכחים כבר רמה גבוהה יחסית של חדשנות צבאית. האיראנים אינם עוסקים בעניין זה לבדם. הנחת היסוד של המאמר היא שכמו שהיה גם בעבר, פיתוח הידע המערכתי נעשה בציר שבין איראן לשלוחיה. השימוש (המוגבל יחסית) שכבר נעשה בחימוש מדויק על ידי החות'ים בתימן, מיליציות שיעיות בעיראק ועל ידי חזבאללה בלבנון מלמד כי ציר פיתוח הידע הזה אכן פעיל ומבטא מענה לצרכים מבצעיים ספציפיים בזירות השונות.

הלמידה בדרך של הנדסה לאחור משתלבת בלקחים שהפיקו איראן ושלוחיה מהחיכוך בעימותים במזרח התיכון ומניתוח של עימותים גלובליים. אספקת הכטמ"מים האיראניים לרוסיה מאפשרת לאיראן נגישות ייחודית ללקחי המלחמה באוקראינה באופן שיכול גם לסכם עבורם עשור עמוס של למידה אינטנסיבית. בעשור הזה נלחמו כוחות של איראן וחזבאללה לצד צבאות סוריה ורוסיה, בשיתוף פעולה עם מיליציות שיעיות, במלחמה בסוריה שחייבה לפתח דפוסי פעולה חדשים וחשפה אותם ליכולות חדשות (כולל לאופן המימוש הרוסי של תשלובת המודיעין-תקיפה). בעשור הזה נלחמו הכוחות החות'ים בתימן, בסיוע איראן וחזבאללה, בקואליציה שמובילה סעודיה, והמיליציות השיעיות הפרו-איראניות היו מעורבות בעימותים בעיראק שבהם פעלו גם כנגד כוחות אמריקניים.

העימותים האלה אפשרו התנסויות ראשונות בהפעלת חימוש מדויק ובישומה של תשלובת המודיעין-תקיפה. במקביל, התמודדו איראן ושלוחיה עם הפעילות הישראלית האינטנסיבית במסגרת המערכה שבין המלחמות (מב"ס), שאפשרה להם ללמוד על האופן שבו מיישמת ישראל את תשלובת המודיעין-תקיפה שלה. מאז תחילת שנת 2019 הם לומדים על ההתפתחויות בצה"ל גם מ"שיח הקטלניות" הפומבי שהחל בנאום הכניסה לתפקיד של הרמטכ"ל אביב כוכבי שבו התחייב "להעמיד צבא קטלני, יעיל וחדשני". המבצעים בעזה הדגימו את רעיון הקטלניות והציגו את יכולותיה העדכניות של התשלובת הישראלית. מלחמת אזרבייג'ן-ארמניה, בשנת 2020, סיפקה שורה של לקחים על אפשרויות השימוש בכטמ"מים תוקפים ועל הדומיננטיות שלהם בשדה הקרב הנוכחי.

הטענה המרכזית של המאמר היא שהשליטה בטכנולוגיית הדיוק, שאותה כבר הוכיחו איראן ושלוחיה, היא רק הצעד הראשון בהתפתחותה של תפיסה לחימה רחבה יותר שרלוונטית הן לשגרה והן לעימותים ומלחמות. על בסיס הניסיון המצטבר של החברות הוותיקות יותר במועדון הדיוק (בעיקר ארה"ב וישראל) אפשר לתאר ארבעה כיוונים עיקריים בהתפתחות האפשרית של תפיסה כזאת. אפשר לתאר אותם כ"שלבים" עקב דרגת המורכבות השונה שלהם, אך אין מדובר בהתפתחות הדרגתית מבחינה כרונולוגית. מורכבות זו קשורה בעיקר בשאלות כיצד ייאסף ויונתח המידע על המטרות, כיצד יועבר בזמן רלוונטי לכוחות התוקפים וכיצד תשולב התקיפה המדויקת עם פעילויות נוספות, קינטיות ואחרות, שנערכות במקביל לאותה תכלית.

"תקיפה מדויקת"

המימוש המבצעי הבסיסי של תשלובת המודיעין-תקיפה מתבטא ביכולת לפגוע, באמצעות חימוש מדויק, במטרה ספציפית בהקשר רלוונטי. זהו אתגר טכנולוגי לא פשוט, שקשור בפיתוח מערכות ניווט אל המטרה וביות על המטרה. אבל זהו גם אתגר תפיסתי, מבצעי ומודיעיני. עניין זה נובע מכך שלא כל מטרה מתאימה לתקיפה באמצעות חימוש מדויק ולא כל מטרה שמתאימה לתקיפה כזו יכולה להשיג את האפקט הרצוי בהקשר נתון. חלק מהקושי לתקוף בחימוש מדויק קשור במיגון (למשל מטרת שנמצאות במתקנים תת קרקעיים או מנהרות) או באמצעי ההגנה האווירית שמגינים על המטרה. אבל האתגר העיקרי הוא לזהות מטרת שרלוונטיות לאפקט שאותו רוצים להשיג ו"להפליל" אותה.

היכולת המבצעית הבסיסית לתקיפה מדויקת מותנית בראש ובראשונה בזיהוי נקודות הציון הגאוגרפיות של המטרה ברמת דיוק שתאפשר פגיעה בה בעיתוי רלוונטי. עניין זה פשוט יותר כאשר מדובר במטרות קבועות וקשה יותר במטרות ניידות. ישראל הוכיחה את היכולת הזו עוד בשנת 1982 בתקיפת סוללות הטק"א בבקעת הלבנון ופיתחה סביבה דפוסי פעולה יצירתיים ונועזים בעשורים הבאים. היא הייתה התשתית להפעלת מתקפת "הסיכולים הממוקדים" באינתיפאדה השנייה וגם הבסיס לחלק ממבצעי התקיפה במסגרת המב"ם. במובן רחב יותר, היא הייתה הבסיס לרוב "מבצעי האש" של ישראל מאז שנות ה-90, שבהם הלך וגדל אחוז השימוש בחימוש מדויק עד לכ-100% במבצעים האחרונים בעזה.

בשני העשורים האחרונים הובהר שיכולת בסיסית כזו מתפתחת גם בצד השני של הגבעה. תקיפת ספינת הטילים "חנית", בערב השלישי של מלחמת לבנון השנייה, הפתיעה את ישראל וסימנה את תחילת עידן התקיפה המדויקת בחזבאללה. בתקיפה נעשה שימוש בטיל סיני מדגם C-802 שיוצר באיראן ואפשר שגם הפעלתו נעשתה על ידי (או בסיוע) מפעילים איראניים. זהו טיל מתביית מכ"ם שהפעלתו פשוטה יחסית. אבל התקיפה המוצלחת המחישת שהיסודות הבסיסיים של תשלובת המודיעין-תקיפה החלו להתפתח בחזבאללה ואיתם גם היכולת לחבר את התקיפה להקשר, כפי שהומחש בנאום הטלפוני הדרמטי של נצראללה באותו ערב.

בשנים האחרונות הוכיחו האיראנים ושלוחיהם את שליטתם בתחום התקיפה המדויקת בשורה של תקיפות ופעילויות נוספות. יכולת כזו הופגנה, בין השאר, בתקיפת מתקני הפקת הנפט של חברת אראמקו בסעודיה ב-14 בספטמבר 2019; בתקיפת בסיס חיל האוויר האמריקאי עין אל-אסד שבעיראק ב-8 בינואר 2020 (בתגובה להריגת קאסם סולימאני); בתקיפת הבסיס האמריקני באל-תנף בסוריה ב-21 באוקטובר 2021; בתקיפה על מבנה המגורים של ראש ממשלת עיראק ב-7 בנובמבר 2021; ובתקיפת ספינות עם זיקה ישראלית במפרץ עומאן במספר אירועים בשנים האחרונות. תקיפת הספינות מהווה אתגר משמעותי יותר שכן גם אם תנועתן איטית, תקיפתן מחייבת מידע בזמן אמיתי על מיקומן המדויק.

בכל האירועים האלה שימשו התקיפות ל"איתותים", כחלק מדיאלוג על כללי המשחק בעימותים השונים מול סעודיה, ארה"ב, עיראק וישראל. זוהי צורה מוכרת של הפעלת כוח שחייבה בעבר התארגנות מיוחדת ונעשית זמינה ונוחה יותר עקב השימוש ביכולות החדשות בתחום המודיעין והתקיפה. זהו שימוש שמזכיר במידה רבה את השימוש שישראל עושה בתשלובת המודיעין-תקיפה שלה בתקיפות במסגרת המב"ם ומקנה להם יכולות דומות מתחת "לסף המלחמה". הוא יכול להחליף את הצורה המגושמת יותר של "פיגועים" שחזבאללה התקשה לממש מול ישראל בהזדמנויות שונות במהלך השנים האחרונות. גם שיגור הכטמ"מים של חזבאללה לאסדת "כריש", שיוורטו על ידי צה"ל ב-2 ביולי 2022, שייך כנראה לדפוס זה של דיאלוג בעניין כללי המשחק.

שימוש אחר שכבר נעשה ביכולת התקיפה המדויקת הוא שימוש בה כמרכיב בהרתעה האסטרטגית. הרעיון שלפיו תקיפה מדויקת של מטרה ספציפית בישראל יכולה לגרום נזק עצום ומרתיע הופיע באופן מובהק במה שיזכה לכינוי "נאום האמוניה" של נצראללה ב-16 בפברואר 2016. בנאום זה הציג נצראללה משוואה הרתעתית שזיהתה בין יכולתו של חזבאללה לגרום למספר גדול מאוד של הרוגים בישראל באמצעות פגיעה מדויקת במכל האמוניה במפרץ חיפה לבין יכולתה של ישראל להסב נזק כבד לד'חיה בביירות. נצראללה ציין כי ההתייחסות למכל האמוניה היא "דוגמה אחת בלבד מתוך כמה דוגמאות" לגבי מטרות אפשריות בישראל.

התבטאות זו שיקפה כנראה את ראשית ההצטיידות של חזבאללה בחימוש מדויק בכמות מצומצמת מאוד, אף שסוגיית הדיוק לא דוברה אז במפורש. הרעיון של תקיפה מדויקת של מטרות בשטחנו כמרכיב בהרתעה של חזבאללה הופיע במפורש בנאום שנשא נצראללה לרגל "יום אל-קודס" ב-31 במאי 2019, שבו אמר: "נגיב באופן ישיר ועוצמתי לכל פגיעה ישראלית באתרים או במתקנים של הארגון בשטח לבנון". בנאום זה כבר התייחס נצראללה במפורש לעניין הדיוק ואמר: "אנחנו מודים שיש לנו טילים מדויקים אשר מגיעים לכל המטרות שלנו בישראל, והטילים האלה יכולים לשנות את פני האזור ואת המשוואה ... הם מפחדים. מפחדים כי אנחנו חזקים ונגיב חזק כפליים".

כחודש לאחר מכן, ב-12 ביולי 2019 במהלך ריאיון לציון 13 שנים למלחמת לבנון השנייה, הראה נצראללה מפה של מטרות בישראל והצהיר שיש ביכולתו של חזבאללה לתקוף אותן ברמת דיוק גבוהה. "חזבאללה יכול לגרום לנזק עצום", אמר נצראללה בריאיון לרשת הטלוויזיה של הארגון, אל-מנאר, "אזור החוף הישראלי באורך 70 ק"מ, בין נתניה לאשדוד, הוא האזור האסטרטגי ביותר. האזור הזה כולל אתרים כמו נמל התעופה, מחסני נשק, נמלי תל אביב ואשדוד ועוד". נצראללה אמר כי לישראל יש נקודת תורפה במוכנות העורף למלחמה, ואמר כי כיום הארגון יכול לכוון בצורה טובה יותר ו"להביא להפסדים בעורף הישראלי".

"מהלומה מדויקת"

שלב מתקדם יותר של מימוש תשלובת המודיעין-תקיפה הוא ביצירת השפעה מערכתית ואסטרטגית באמצעות תקיפה מדויקת בהיקף נרחב מאוד. הוא שונה מהשלב הראשון ("תקיפה מדויקת") בכך שהוא מכוון כנגד מערכים שלמים של מטרות (ולא כנגד אוסף מצטבר של מטרות מסוגים שונים) ובכך שהוא דורש מלאים גדולים מאוד של חימוש מדויק. הרעיון של "מהלומה מדויקת" הוא לפגוע במגוון רחב של מערכים בקבועי זמן קצרים יחסית. יישום ראשון של הרעיון הזה ברמה האסטרטגית היה כנראה בגישה של "הלם ומורא" (Shock and Awe) שהתפתחה בארה"ב במחצית השנייה של שנות ה-90.



מטוסי אדיר של חיל האוויר, (צילום: דובר צה"ל)

הרעיון של "מהלומה מדויקת" בגרסה הישראלית ההתקפית תואר לאחרונה על ידי מפקד חיל האוויר הקודם עמיקם נורקין, כחלק מ"תפיסת ההפעלה לניצחון" שקידם הרמטכ"ל כוכבי מאז כניסתו לתפקיד. נורקין (2020) כינה אותה "מהלומה רב-ממדית" ותיאר אותה כפגיעה "מהירה ומשמעותית ביכולות ובאפקטיביות הפעולה של האויב, על מנת לאלצו להסכים לסיום מהיר של הלחימה. זאת, באמצעות פגיעה מהירה ומפתיעה ביכולות מפתח, אשר תפגע בתפקודו, תגרום לו שיתוק זמני ואף תציב סימני שאלה מהותיים על עצם יכולתו לממש את רעיונו המערכתי ואת תפיסת הניצחון שלו". לפי נורקין, המהלומה הרב-ממדית היא "מאמץ אש קינטי, הכולל היקף גדול מאוד של חימושים בעלי יכולת נזק משמעותית ומדויקת". היא אמורה להוביל "לפגיעה ניכרת ביכולת התפקוד של האויב", שתתבטא בשיבוש "יכולתו לפקד, לשלוט ולסנכרן את פעילותו האופרטיבית".

האופן שבו עשו הרוסים שימוש בחימוש המדויק שלהם באוקראינה יכול להדגים

את ההבדל בין "תקיפה מדויקת" ל"מהלומה מדויקת". עד לסוף חודש ספטמבר 2022, עשו הרוסים שימוש נקודתי ומוגבל יחסית ביכולת התקיפה המדויקת שלהם בעיקר כנגד מטרות הגנה אווירית ואחר כך, בהיקף מצומצם יחסית, גם כנגד מטרות תקשורת, סמלי ממשל, מתקני אחסנת נפט, בתי זיקוק ומסילות רכבת. צורת הפעלה זו, שבמסגרתה שוגרו מדי יום כ-25 טילים, תואמת את התיאור שניתן כאן לרעיון "התקיפה המדויקת". היא נבעה כנראה מהכמות המצומצמת יחסית של החימוש המדויק שעמד לרשות הרוסים ואולי גם ממגבלות תפיסתיות (בסה"כ שוגרו, כנראה, בחודשים אלה כ-2,000 חימושים).

צורת הפעלה זו השתנתה במחצית אוקטובר 2022, שאז החלה רוסיה לנהל מערכה מתמשכת של תקיפות כנגד מטרות תשתית באוקראינה, בעיקר באמצעות כטמ"מים, טילי שיט וטק"ק. מערכה זו שמכוונת בעיקר כנגד מטרות אנרגיה (חשמל וגז), נועדה לשבש את שגרת החיים של האוכלוסייה, ונעשה בה שימוש נרחב בכטמ"מים מתוצרת איראן. הבעיה שאיתה התמודדו הרוסים הייתה שלצורך מערכה כזו נדרשים מלאים גדולים של חימושים מדויקים ואלה לא היו ברשותם. הפנייה לאיראן שיקפה את המצוקה הרוסית וההיענות המהירה של איראן ביטאה את יכולתה לנצל, גם לצרכים מדיניים, את התקדמותה בתחום החימוש המדויק. סביר להניח שהאיראנים הגיעו למלחמה באוקראינה עם הבנה לגבי רעיון "המהלומה המדויקת", אך אין ספק אם במהלכה הם צברו תודעה מערכתית מפותחת יותר לגבי האתגרים הטמונים בה.

ואכן, המערכה הרוסית נגד החשמל באוקראינה מדגימה, גם אם באופן מוגבל מאוד, את רעיון "המהלומה המדויקת" המכוונת כנגד מערכי מטרות. תקיפות על מערכים כדוגמת מערך החשמל מחייבות הבנה מערכתית שונה מזו הנדרשת לתקיפות הנקודתיות של השלב הראשון. לצורך תקיפה כזו צריך כבר להבין בהבחנות שבין רכיבים המשמשים ל"הולכה", ל"השנאה" ול"חלוקה", בין טורבינות לרכיבים אחרים ולדייק בהגדרת האפקט שרוצים להשיג: לכמה זמן תשותק אספקת החשמל (שעות, ימים, חודשים, שנים); ומה יהיה הנזק הכלכלי כתוצאה מהתקיפות. התקיפות האלה מציבות אתגרים הן בתחום המודיעין, הן בתחום חקר הביצועים והן בתחום התכנון המבצעי.

הביטוי המשמעותי יותר של "המהלומה המדויקת" הוא בתקיפה נרחבת ומתמשכת על כמה מערכים במקביל. בתקשורת הישראלית מתואר בשנים האחרונות תרחיש של תקיפה כזו של איראן ושלוחיה על מערכי ההגנה האווירית, המודיעין, הפיקוד והשליטה, מתקני הגיוס, ימ"חים, שדות תעופה ומחנות, נמלים וספינות, מערך החשמל והדלק (בתי זיקוק ואסדות גז), מתקני התפלת מים ומערכי התקשורת והתחבורה (בריק, 2020; לורבר, 2022).

המהלומה המדויקת מחייבת יכולת ייצור "תעשייתית" של מטרות בהיקף נרחב מאוד ומלאים גדולים של חימוש מדויק. באשר לייצור המטרות, נדרש לייצר "בנקי

מטרות" נרחבים בקטגוריות שונות. זאת בניגוד לשלב הראשון ("תקיפה מדויקת") שבמסגרתו נתקפות מטרות קבועות וניידות, אך במתכונת "בוטיקית" שמאפשרת התמקדות במטרות ספציפיות והקצאת משאבים רבים לייצורן. ואכן, בתקשורת הישראלית פורסמו בשנים האחרונות שורה של פרסומים כאלה על "מפעלי מטרות" שאמורים לייצר את התשתית המודיעינית למבצעי תקיפה מדויקת רחבי היקף. זו בעיקר פעילות שנערכת בשגרה, כהכנה למלחמה. מההתבטאויות של נצראללה ושל גורמים נוספים עולה כי מפעלים כאלה קיימים כנראה גם אצל איראן ושלוחיה. ב-27 בדצמבר 2020, אמר נצראללה בריאיון לאל-ג'זירה כי "לחזבאללה יש כמות כפולה של טילים מדויקים ממה שהיה לו לפני שנה". אפשר שאמירה זו כבר התייחסה לרעיון "המהלומה המדויקת" שמחייבת מלאים גדולים של חימושים מדויקים כדי להשיג תוצאה אפקטיבית. הפרסומים שהיו בתקשורת הבין-לאומית על הבקשות הרוסיות מהאיראנים היו לגבי כמות של אלפי כט"מ"מים ומספר נוסף של טילים מדויקים. אלה הם היקפים שאכן רלוונטיים למימוש המהלומה המדויקת או לשלבים הנוספים של התפתחות החשיבה על השימוש בחימוש מדויק ובתשלובת המודיעין-תקיפה.

"בלימת הסתערות"

מימוש תשלובת המודיעין-תקיפה יכול להוביל גם לפיתוח היכולת להשמיד, באופן שיטתי ובהיקף נרחב, כוחות יבשה לצורך בלימת המהלך המתממן של האויב כמרכיב עיקרי במגננה. המושג "בלימת הסתערות" (Assault Breaker) שימש בשנות ה-70 וה-80 של המאה הקודמת לתיאור קונספט של שימוש בחימוש מדויק לעצירת כוחות מתמרנים החוצים את קו הגבול בזירת המלחמה באירופה. מדובר ברעיון שהיווה למעשה את המסגרת שבתוכה התפתחה בארה"ב החשיבה הראשונית על אמצעי הלחימה הראשונים של "המהפכה בעניינים צבאיים". זאת, אף שאלה התפתחו מאוחר יותר במסגרות אחרות.

החשש העיקרי של ארה"ב ונאט"ו בשנות המלחמה הקרה היה מחדירה מסיבית ומהירה של כוחות בריה"מ וברית ורשה למערב אירופה (דרך "פתחת פולדה" בגרמניה). מקורו של החשש היה ביחסי הכוחות בגבול, שהיו באופן מובהק לטובת בריה"מ וגרורותיה ועוררו ספק רב באשר ליכולת הבלימה של כוחות נאט"ו במקרה של פלישה מפתיעה. לנוכח החשש הזה התפתחו בשנות ה-70 וה-80 של המאה הקודמת בארה"ב ונאט"ו שורה של רעיונות מבצעיים שבמרכזם עמד המאמץ להכות עמוק בדרג האופרטיבי השני של הכוחות הפולשים, במקביל להעסקת הדרג הראשון שלהם במרחב החזית. זאת באמצעות השמדה שיטתית של כוחות הדרג השני על ידי שימוש בחימוש מדויק, המוני, ועל פי החזון אז - אוטונומי.

הדגמה ראשונית של יכולת השמדה שיטתית נרחבת של כוחות יבשה ניתנה לקראת סיומה של מלחמת המפרץ הראשונה בסוף פברואר 1991. עם תחילת הפלישה

הקרקעית של כוחות הקואליציה נמלטו כוחות עיראקיים רבים מכווית לאורך הכביש בן ששת המסלולים שמוביל לבצרה שבעיראק. הכביש זכה לכינוי Highway of Death עקב התקיפות הנרחבות של מטוסי הקואליציה על הכוחות העיראקיים. בתקיפות אלה שבהן נעשה שימוש במגוון רחב של חימושים (לאו דווקא מדויקים) הושמדו מאות כלי רכב עיראקיים ועוד כ-1,500 או 2,000 ננטשו על הכביש ובצידיו. התמונות של ההשמדה השיטתית הנרחבת הפכו להיות מהמוכרות ביותר במהלך המלחמה ואחריה. הן סימנו את גורלו של כוח צבאי שנכח בשטח חשוף לתקיפה אווירית יעילה.

גם בישראל עסקו בנושא "בלימת ההסתערות" באינטנסיביות רבה בשנות ה-90. לפי פינקל, בשנים אלה החל צה"ל לפתח תפיסה של השמדה באמנעה - השמדת כלים רבים לפני הגיעם לקו המגע. פינקל כינה אותה "תפיסת השמדה מערכתית", ותרחיש הייחוס שלה היה של מתקפת פתע סורית ברמת הגולן. כוחות היבשה של צה"ל החלו להצטייד באמצעים מהסוג המדובר ולהקים יחידות מתאימות כבר באמצע שנות ה-80, אך יכולות אלה לא שולבו עד סוף העשור במסגרת תפיסתית מוגדרת. רק בשנת 1991 ניתנה הנחיה מטכ"לית לפתח תפיסה ויכולת ליצור "שדה קרב עמוק" באמצעות שילוב של מערכות מודיעין, של אש מנגד ושל תהליכי שליטה ובקרה כדי לפגוע בכוחות האויב הנעים בכיוון החזית (פינקל, 2020, עמ' 255-271). ישראל העדיפה בכל העימותים האחרונים להעניק עדיפות לכוח האש שלה, אך הרטוריקה הצה"לית מקפידה להדגיש בעקביות גם את חיוניות המהלך המתמרון של כוחות היבשה (כוכבי, 2020, עמ' 7-10). זאת, אף שקיימת מחלוקת פומבית בישראל בדבר כשירותו של צה"ל לממש את התמרון והנכונות להפעילו. כך או כך, חזבאללה עצמו עוסק שנים רבות בהכנות רציניות לבלימת התמרון הישראלי באמצעות תפיסת מגננה המבוססת על מערך הגנה קבוע, צפוף, עמוק ורחב, המשלב מכשולים (מיקוש ומטעון) ואש מנגד (נ"ט ורקטות) כמערכת של "מלכודות" שנועדו לשמש כ"מעכבי תמרון" (פלג, 2020).

הלחימה באוקראינה מלמדת שהמהלך המתמרון במתכונתו הקלאסית עדיין קיים. הלקחים מאוקראינה תומכים לכאורה בכיווני פעולה אלה של הארגון, כיוון שהומחשה היכולת לשבש את התמרון. בשלושת הימים הראשונים של הפלישה השיגו אומנם כוחות היבשה הרוסים המתמרנים התקדמות מהירה יחסית, בעיקר בציר בלארוס-קייב בצפון מזרח אוקראינה, ובמחוז חרסון בדרום אוקראינה. אולם לאחר מכן הואט מאוד קצב ההתקדמות של הכוחות, ובמספר אזורים (מצפון מערב לקייב ובמרחב חרקוב) נבלמה המתקפה הרוסית כמעט לחלוטין.

עצירת התמרון הרוסי קשורה כנראה במכלול של גורמים וסיבות הכוללים כשלים בפיקוד העליון; אוסף של טעויות אופרטיביות וטקטיות של הכוחות הרוסיים; והיכולת של הצבא האוקראיני להסתייע בסיוע המערבי ולהפעיל ביעילות את כוחות ההגנה שלו, תוך התבססות על מארבים, הגנה סטטית והפעלת אש יבשתית (ארטילריה, נ"ט

ורקטות מדויקות) (ברלוביץ', 2022), במתכונת דומה לזו שמתכנן חזבאללה. ועדיין הצבא הרוסי הצליח להשתלט על מרחבים גדולים מאוד בזמן קצר יחסית. עניין זה מציף צורך ברור לפתח את היכולת לעצור את התמרון סמוך לתחילתו. באשר לחזבאללה, הוא ממחיש בוודאי את התרחיש הבעייתי של ההשתלטות המהירה של צה"ל על דרום לבנון כפי שאירע הן במבצע ליטאני והן במלחמת לבנון הראשונה.

כדי לממש את הצורך למנוע מצה"ל הישג כזה, יש אפוא לפתח יכולת לייצור מטרות בהיקף נרחב על כוחות יבשה במצבי צבירה שונים (בהיערכות ובתנועה). בתנאי הזירה הלבנונית אפשר שיכולת בסיסית בתחום זה תתבסס על ניתוח צירי החדירה האפשריים, איתור נקודות שהפגיעה בהן יכולה לשבש את התמרון והפעלת האש על בסיס עדכון כללי על תנועת הכוחות.

העיונות האחרונים, הן בין אזרבייג'ן לארמניה והן בין רוסיה לאוקראינה, מראים שניתן לשפר את האפקטיביות של ההתמודדות עם התמרון באמצעות איסוף מודיעין מהאוויר (על ידי כטמ"מים ורחפנים) והעברתו המהירה למקורות אש כדוגמת ארטילריה, רקטות ונ"ט. זהו דפוס פעולה מתקדם יחסית שסביר שכבר מיושם בחזבאללה, אבל אין די בו כדי לספק מענה מלא לצורך בהספקי תקיפה והשמדה גדולים בטווח זמן קצר יחסית. יכולת ייחודית זו מחייבת התפתחות משמעותית ביישום המרכיב המודיעיני בתשלובת המודיעין-תקיפה.

השלב השלישי מחייב לא רק ייצור מטרות בהיקף נרחב, אלא גם הספקי תקיפה גדולים. באשר למלאי החימוש המדויק שבידי חזבאללה, אמר נצראללה בנאום ב-16 בפברואר 2022, כי לחזבאללה "יש את היכולת להפוך אלפי רקטות לטילים מונחים ומדויקים יותר". ואכן, יכולת זו יכולה להתממש באמצעות רקטות מדויקות (כדוגמת רקטות ה-HIMARS המדויקות לטווח בינוני שסופקו לאוקראינה) או באמצעות כטמ"מים תוקפים. האיראנים הפגינו יכולת ראשונית כזאת בפומבי בתרגיל "הנביא הגדול 15", שבו הוצג "נחיל" של ארבעה כטמ"מים מסוג "שאהד-136" שטס במבנה צפוף ו"התאבד" בבת אחת, כאשר כל כטמ"ם פוגע במטרת שריון או רכב תוך הפגנת דיוק מרשים (רובין, 2021).

"תמרון מדויק וקטלני"

כיוון נוסף למימוש תשלובת המודיעין-תקיפה יכול להתבטא בסיוע של החימוש המדויק למהלך המתמרון לשטח האויב. סיוע כזה יכול להיות בדמות מהלך אש מקדים לתמרון או באמצעות הפעלת אש במקביל לתמרון. הפעלה כזו מחייבת רמה גבוהה של תיאום בתשלובת המודיעין-תקיפה בשל הדינמיות הגבוהה של המהלך המתמרון. בהקשר הישראלי, גם הרעיון הזה קשור למרכיבי "תפיסת ההפעלה לניצחון" ותואר כ"תמרון רב-ממדי, מדויק וקטלני". ידעי ואורטל (2023) תיארו את צורת התמרון הזו במילים הבאות: "למצות את החיכוך והקרבה לאויב כדי לעוררו,

להופכו למטרות, ולתקוף במעגלי תקיפה קצרים, באש או בהתקפות קרקעיות, כדי לשמר יוזמה ולהשמידו".

הרעיון של החדרת כוחות לשטחנו בהיקף נרחב יחסית (בשונה מחדירה לצורכי פיגועים) החל להופיע במחשבה הצבאית של חזבאללה בשלב מאוחר יחסית. בנאום שנשא ב-16 בפברואר 2011, הנחה נצראללה את לוחמי חזבאללה להיערך לכך שאם ישראל תפתח במלחמה הם יישלחו למשימה של "כיבוש הגליל". זה היה ביטוי פומבי ראשון לכך שהרעיון קיים בחזבאללה. במקביל, התברר שרעיון דומה קיים גם בחמאס. בשני הארגונים אף הוקמו כוחות ייעודיים לעניין זה (כוח רצ'ואן בחזבאללה וכוח הנח'בה בחמאס) ונחפרו, הן בגבול עם לבנון והן בגבול עם רצועת עזה, מנהרות התקפות שהיו אמורות לשמש לחדירת הכוחות לשטחנו. חשיפת המנהרות ונטרולן על ידי ישראל מחזקת את הצורך לייצר תנאים לשיפור האפקטיביות של התמרון לשטחנו.

נצראללה חזר על איזומו כמה פעמים נוספות וחזבאללה אף פרסם סרטון מפורט יחסית שבו הציג תוכנית מבצעית שתכליתה "כיבוש הגליל" (בסרטון נראית תנועת הכוחות לאחר ובמקביל לתקיפת מטרות נוספות). אף שהרעיון קיים במחשבה המבצעית של חזבאללה עוד מלפני המלחמה בסוריה, קיימת גם גישה שהתפתחות המעשית שלו קשורה במעורבות של חזבאללה במלחמה זו שבה השתתף גם בלחימה שתכליתה הייתה כיבוש שטח. בריאיון של נצראללה לרשת אל-מיאדין ב-15 בינואר 2015 הוא תיאר את הניסיון המבצעי הייחודי שנרכש בפעילות הארגון בסוריה ואמר: "ההתנגדות מוכנה ... להיכנס לגליל ... להעביר את המערכה לשטחו של האויב, לא רק באמצעות רקטות אלא גם באמצעות פעילות בשטח".

ואכן, במהלך המלחמה בסוריה רכש חזבאללה ידע וניסיון על כיבוש שטחים, טיהורם מאויב והחזקתם (עד אז פיתח בעיקר ידע וניסיון שקשורים במגננה). חזבאללה התנסה במלחמה בפעם הראשונה בהפעלת כוחות במסגרות קטנות וגדולות בהתקפה רחבה לצד הצבא הרוסי. בפעילויות אלה פעל חזבאללה לצד טנקים רוסיים, מטוסים ומסוקי קרב, ארטילריה, כטמ"מים ותצפיות. במסגרת זו למד חזבאללה מהרוסים את הרעיון של "סגירת מעגלים" מאיסוף ועד לתקיפה (שבתאי, 2021).

הדגמה לסיוע של תקיפה מדויקת למהלך מתמרון, המבוססת בעיקר על כטמ"מים, הייתה במלחמה בין ארמניה לאזרבייג'ן על גגורנו-קרבאך. לאחר מהלך פתיחה מרשים נגד מערך ההגנה האווירית של ארמניה, נעשה שימוש בכטמ"מים להשמדת כוחות היבשה של ארמניה במקביל לתמרון הקרקעי. סרטוני הווידאו ששחררו מראים בבירור השמדת טנקים, תותחי ארטילריה, משאיות אספקה ואפילו כוחות חי"ר, הן בשטח והן בעמדות מבוצרות. קיימים גם סרטונים של תקיפת מטרות של כוחות יבשה בתנועה. מכמות ההשמדות שתועדו בקטעי הווידאו עולה שהארמנים איבדו בתקיפות אלה נתח משמעותי מאור מכוח הלחימה שלהם (רובין, 2020).

צורת התמרון שמביאה לביטוי את היכולות האלה משלבת בין הפעלת כוחות מאוישים ובלתי מאוישים (א' ופרל, 2022). צורת הפעלה כזאת מקבלת כיום ביטוי במקומות שונים בעולם והיא מוגדרת על ידי הצבא האמריקני כ"הפעלה מסונכרנת של חיילים, כלים אוויריים וקרקעיים מאוישים ובלתי מאוישים, רובוטיקה וחיישנים – כדי להשיג תמונת מצב משופרת, קטלניות גדולה יותר ושיפור השרידות של הכוח".

נראה שגם הרוסים הפיקו לקח דומה מהמלחמה באוקראינה. בנאום שנתי שנשא במשרד ההגנה במוסקבה ב-21 בדצמבר 2022 אמר פוטין: "הניסיון של המבצע המיוחד באוקראינה הראה שהשימוש בכטמ"מים צריך להיות בכל מקום". פוטין הבהיר שבראיתו כטמ"מים "צריכים להיות בשימוש צוותי קרב, מחלקות פלוגות וגדודים". הוא אף נדרש לעניין של תשלובת המודיעין-תקיפה ואמר שיש "לבנות את היכולת לזהות את המטרה במהירות האפשרית באופן שיאפשר לפגוע בה בזמן אמת". פוטין דיבר על כך שהכטמ"מים "צריכים להיות מקושרים זה לזה, משולבים ברשת מודיעין אחודה וצריכים להיות בעלי ערוצי תקשורת מאובטחת עם מפקדים ומפקדות". כמו בתיאורים במסגרת התפיסה הישראלית, גם פוטין הגדיר שבעתיד "כל לוחם אמור להיות מסוגל לקבל מידע המועבר מכטמ"מים".

סיכום

בנאום כניסתו לתפקיד, ב-15 בינואר 2019, הציג הרמטכ"ל הקודם, אביב כוכבי, את חזונו, והדגיש במרכז הדברים: "הגדלת כושר הפגיעה באויב, והעמדת צבא קטלני, יעיל וחדשני". כוכבי הסביר (2020): "התפיסה תמומש באמצעות שלושה מאמצים עיקריים: תמרון רב-ממדי לשטח האויב, מהלומות תקיפה באש ובממדים נוספים, והגנה רב-ממדית חזקה". הטענה המרכזית של מאמר זה היא שרעיונות דומים הולכים ומתפתחים גם בצד השני של הגבעה. התפתחותם הופכת את "צבא הטרור", שאותו תיאר כוכבי כאויב שמולו נבנית התפיסה, ל"צבא חכם" המחייב התייחסות אחרת. אין מדובר בהבדל רטורי, אלא באויב שונה לחלוטין. אם אכן כך, תוכניות בניין הכוח הצה"ליות נבנות למול מודל לא עדכני של האויב.

לכאורה הדברים מוכרים, ידועים, קיבלו את העדיפות הנכונה ונמצאים בטיפול. ישראל עוקבת אחרי "פרויקט הדיוק" של איראן ופועלת כנגדו באינטנסיביות מאז שנת 2013 לפחות. בכך, אכן משתקפת מודעות עמוקה לאיום, שמדורג גבוה מאוד במדרג האיומים על ישראל גם בהתבטאויות פומביות של בכירים בדרג הצבאי והמדיני. עם זאת, נראה שההתייחסות הישראלית לעניין האיום המעשי של פרויקט הדיוק מתמקדת בשנים האחרונות בעיקר באפשרות שישראל תעמוד בפני מתקפה רב-זירתית של טילים מדויקים שייפגעו בתשתית הלאומית, האזרחית והצבאית, שלה. אפשרות זו זכתה בישראל לדיון רציני יחסית שהתמקד בהשפעותיה, במידת האיום שהיא מציבה ובצורך להיערך אליה. מתקפה כזו מכונה במאמר זה

"מהלומה מדויקת" והיא אכן אחד המרכיבים של תפיסת הלחימה העדכנית של איראן ושלוחיה.

מאמר זה ביקש לטעון כי יש גם מרכיבי איום נוספים שאפשר שאינם מנותחים די הצורך. אלה קשורים בפיתוח היכולת לעצור ולשבש את התמרון הישראלי וכן ביכולת לממש תמרון קטלני שלהם לשטחנו. לפי ההשערה הזאת, ה"קטלניות" ו"תפיסת ההפעלה לניצחון" שהתפתחה בישראל בשנים האחרונות נענות לא רק בהגברה של מאמצי הספיגה וההיעלמות כפי שהיה בעבר, אלא גם, ואולי בעיקר, בקטלניות בגרסה שלהם. אם אכן כך, הרי שבנוסף להיערכות ההגנתית למהלומה המדויקת יש לבחון היטב גם את ההשלכות הרחבות יותר של הקטלניות בגרסה זו, כולל על תפיסותיו, יכולותיו ומידת העצמאות של צבא היבשה, בהגנה ובהתקפה.



הרמטכ"ל כוכבי (במרכז) בתרגיל, הסביר שהצבא יפעיל תמרון רב-ממדי, מהלומות אש והגנה רב-ממדית חזקה (צילום: דובר צה"ל)

אבל במאמר זה טמון טיעון נוסף, והוא שהאתגר המשמעותי יותר של הכניסה האיראנית למועדון הדיוק קשור ביצירת דפוסי פעולה אופרכיים חדשניים, גמישים, יצירתיים ופורצי גבולות, הן בשגרה (בין המלחמות) והן בעימותים ובמלחמה. דפוסים אלה הם מעין "מוצרים" שאפשר לפתח ולייצר הודות לתשתית המפותחת. לעניין זה חשיבות רבה, שכן עם התקיפה המדויקת עצמה ניתן להתמודד בדרכים שונות, אך קשה הרבה יותר להתמודד עם החדשנות האופרכית שמתאפשרת עקב התפתחותה של תשלובת המודיעין-תקיפה ועקב תחושת המסוגלות שנבנית על בסיס הניסיון שהולך ונצבר בביצוע מבצעי תקיפה מדויקת. אפשר שזהו גם הבסיס לביטחון העצמי שהפגין נצראללה באיומי המלחמה שלו בחודשים של המו"מ על הסכם הגז בשנת 2022.

כדי לממש את תשלובת המודיעין-תקיפה יהיה על איראן ושלוחיה להתגבר על

אתגרים לא פשוטים הקשורים במודיעין (בדגש על מודיעין בזמן אמיתי ועל הערכת תוצאות התקיפה), בחקר ביצועים ובתכנון מבצעי. אתגר נוסף קשור ביכולת הניתוח המערכתית, שהיא התנאי להצבעה על המטרות שתקיפתן היא שתביא להישג שאותו נדרש להשיג.

להתפתחות שתוארה כאן מתלווים עוד שני מרכיבים: האחד הוא המערך הרב־זירתי שכבר בנתה איראן, המצויד אף הוא בחימוש מדויק באופן שמחזק את ההרתעה ויכול להשתלב גם במהלומה המדויקת באופן שיקשה על התפקוד היעיל של מערך ההגנה האווירית של ישראל; והשני, הוא הצורך של איראן ושלוחיה, ובעיקר של חזבאללה, לבנות בעתיד מערך הגנה אווירית יעיל שיוכל להתמודד גם עם כטמ"מים, טק"ק וטילי שיט, שכושר החדירה שלהם וחשיבותם הומחשו באוקראינה.

לשינוי שמתואר כאן יכול להיות גם היבט נוסף, עמוק יותר, בתפיסת הלחימה של חזבאללה. בריאיון לאל־מיאדין בינואר 2019 ביקש נצראללה את רשות המראיין, ע'סאן בן ג'ידו, לספר "בדיחה לישראלים". נצראללה אמר שלישראלים צריך דווקא להיות אינטרס שלחזבאללה יהיו טילים מדויקים, שכן אז תפחת הפגיעה באזרחים. ואכן, שילוב היכולות שתוארה כאן מעלה גם אפשרות נוספת, שחזבאללה יוותר על המרכזיות של תקיפת האזרחים בערים באמצעות תקיפה ברקטות וטילים לא מדויקים, ויתמקד יותר בתקיפת התשתית הכלכלית־אזרחית ומטרות צבאיות באמצעות חימוש מדויק. במצב עניינים כזה, התקיפה הלא מדויקת על האזרחים יכולה לשמש לצורכי הרתעה כללית וספציפית. במובנים מסוימים תהיה זו חזרה לדפוסים שהיו אופייניים לחזבאללה במאבק ברצועת הביטחון בשנות ה־90. לכיווני הפעולה שתוארו כאן יש כמובן גם יתרונות עבור ישראל (יצירת "מרכזי כובד" ו"נקודות תורפה" שאפשר לתקוף בדרכים שונות), אבל אלה מחייבים ניתוח נפרד ושלם, החורג ממסגרת מאמר זה.

רשימת המקורות

- אל"ם א' ופרל, גל (פברואר 2022). מגדילים את העוגה ופועלים במשולב - על מבצעים משולבים של כוחות מאוישים ובלתי-מאוישים. **בין הקטבים**, גיליון 39.
- אדמסקי, דימה (2010). **תרבות אסטרטגית וחזשנות צבאית**. מערכות ומודן.
- אלבו, משה וסא"ל ע' (מאי 2022). "למידה והשתנות בחזבאללה: בדרך לתפיסת הפעלה חדשה?". **בין הקטבים**, גיליון 35, עמ' 102-123.
- ברון, איתי וולנסי, כרמית (דצמבר 2010). "המהפכה בעניינים צבאיים של הציר הרדיקלי". **מערכות**, גיליון 432, עמ' 4-17.
- בריק, יצחק (15 באוקטובר 2020). "הטיל מכופף את זנב המטוס". **הארץ**.
- ברלוביץ, אייל (16 ביוני 2022). "מה עצר את התמרון היבשתי הרוסי בחודשיים הראשונים למלחמה?". **מערכות**.
- ולנסי, כרמית ושוויצר, יורם (2016). **תפיסת ההרתעה של חזבאללה כלפי ישראל על פי נאומי נצראללה: ממלחמת לבנון השנייה ועד היום**. מזכר 161. המכון למחקרי ביטחון לאומי.
- ידעי, תמיר ואורטל, ערן (מרץ 2023). "תנו למטכ"ל לנצח: המפתח להתמודדות עם איראן נמצא בפיתוח הכוח הטריטוריאלי". **בין הקטבים**, גיליון 39.
- כוכבי, אביב (אוקטובר 2020). "הקדמת הרמטכ"ל". **בין הקטבים**, גיליון 28-30, עמ' 7-10.
- לורבר, עזריאל (דצמבר 2022). "ישראל והמלחמה הבאה". **חברה, צבא וביטחון לאומי**, גיליון 4, עמ' 5-22.
- מערכת האתר (28 באוגוסט 2022). "בכיר בחזבאללה: במלחמה הבאה עם ישראל נהפוך את חיי הישראלים לגיהנום; הם יוציאו גופות מתחת להריסות". **ממרי**.
- נורקין, עמיקם (אוקטובר 2020). "מהלומה רב-ממדית בתפיסת הניצחון". **בין הקטבים**, גיליון 28-30, עמ' 229-239.
- סא"ל נ' (אפריל 2014). "מלחמת לבנון השלישית לקראת השתנות הרעיון המערכתי של חזבאללה". **מערכות**, גיליון 454, עמ' 4-8.
- פינקל, מאיר (2020). **המטכ"ל: כיצד הוא לומד, מתכנן ומתארגן**. מערכות ומודן.
- פינקל, מאיר (מרץ 2023). "תיאום ציפיות: מהו ניצחון במלחמת לבנון הבאה ומהו מחירו?". **בין הקטבים**, גיליון 39.
- פלג, דביר (אוקטובר 2020). "'מטריות, קשתות ובועות': שוחקי העליונות הצבאית של ישראל". **בין הקטבים**, גיליון 28-30, עמ' 61-79.
- רובין, עוזי (22 באוקטובר 2020). "כטמ"מים בשמי אגן הים התיכון". **מכון ירושלים לאסטרטגיה ולביטחון**.
- רובין, עוזי (17 בנובמבר 2021). "כלי הטיס הבלתי מאוישים של איראן משנים את מאזן הכוחות במזרח התיכון". **מכון ירושלים לאסטרטגיה ולביטחון**.
- שבתאי, ארז (2021). לחימת חזבאללה לצד הצבא הרוסי בסוריה והשפעתה על המלחמה הבאה מול צה"ל. בתוך: ענת שטרן ענת (עורכת). **דב הצפון: עיונים בפעולתה של רוסיה במלחמת האזרחים בסוריה**. מערכות.

- Adamsky, Dmitry Dima (2020). The Impact of the Russian Operation in Syria on Hezbollah's Operational Art: A Hypothesis. *Studies in Conflict & Terrorism*, 43 Issue 5, Pp. 414-430.

שער שני

על מרכיבי מערכת הפעלת הכוח

המלחמה נגד חזבאללה בלבנון - לשם מה נילחם?

יעקב עמידור¹

(פורסם בגיליון 31-32, יבשה - חלק ב', מאי 2021)

מקבלי ההחלטות בישראל אמנם אינם יודעים מתי תיפתח המלחמה הבאה בלבנון נגד חזבאללה, אך הם בהחלט יכולים כבר עתה להחליט לשם מה ישראל תילחם. כותב המאמר מציע שהתשובה לשאלה "לשם מה" היא שלילת יכולתו של חזבאללה לשקם את כוחו הצבאי לאחר המלחמה, באופן שיוביל הלכה למעשה להסרת האיום הצבאי המרכזי על ישראל בזירה הצפונית. מכך על צה"ל לגזור את משימותיו הצבאיות ולתכנן את שלבי המלחמה השונים, לרבות את המערכה "ביום שאחרי", במטרה למנוע את התעצמותו המחודשת של חזבאללה. טענה מרכזית שמוצגת במאמר הינה כי לצורך כך על צה"ל להתמקד בפגיעה ביכולות התמ"ס של חזבאללה משום שכיום הן אלה המאפשרות לו להרתיע את צה"ל מפעולה נגד מאמצי ההתעצמות של הארגון בסוריה ובלבנון.

הקדמה

נפתח בסיפור דמיוני קצר שישמש אותנו כמשל על מצבו הנוכחי של צה"ל: שני שכנים מנתניה נפגשו בצומת גלילות, האחד במרצדס והשני על אופנוע. אמר הבחור במרצדס: כבר שעה אני בדרך, הפקקים פשוט נוראיים. חייך האופנוען ואמר: ואני יצאתי לפני 15 דקות ובעוד עשר כבר אהיה בפתח תקווה. אחרי שלוש פגישות הם לא נפגשו יותר בצומת. אחרי שבוע חלפו האחד על פני רעהו בפתח תקווה והאופנוען הוותיק אמר לחברו: אני רואה שעברת לאופנוע, נו איך זה? זה השפיע על אורחות חייך? וענה מי שהיה רגיל למושב של המכונית הגדולה: מצבי מצוין, גייסתי את מיטב הטכנולוגיה לטובתי, קניתי אופנוע מעולה, משהו שאין כמוהו בארץ ושיפרתי את ההגעה שלי למידע

¹ יעקב עמידור הוא אלוף בצה"ל במילואים, כיהן כראש המטה לביטחון לאומי, ראש חטיבת המחקר באגף המודיעין, מזכיר צבאי לשר הביטחון, ומפקד המכללות הצבאיות. נכון ל-2021, יעקב הוא עמית בכיר במכון ע"ש אן וגר רוסהנדלר במכון ירושלים לאסטרטגיה ולביטחון.

על התנועה בכביש. "הטרנספורמציה" הושלמה: שיניתי את נוהלי העבודה שלי, אני יוצא עכשיו מהבית מאוחר יותר וב-25-20 דקות אני בפתח תקווה. אבל, יש בעיה שמציקה לי. אם ה"טרנספורמציה" הצליחה אז מה הבעיה? שאל האופנוען הוותיק בחיך. השיב לו חברו: כבר שבועיים אני אומנם מגיע לפתח תקווה מהר בכל בוקר, אבל עוד לא ברור לי מה אני עושה כאן כל היום.

מה הנמשל?

מזה זמן רב עושה צה"ל מאמצים לצאת מתקופת השפל – שבמהלכה הצבא כולו, אך במיוחד זרוע היבשה, נתפס כמי ש"לא מספק את הסחורה" נגד צבאות הטרור, חזבאללה וחמאס.

מאמצים אלה עוסקים בבניית צבא שונה, קטלני יותר, צבא שיסביר פחות, כי הוא יצליח יותר בביצוע משימותיו בשדה הקרב. לצורך כך, נדרש הצבא למאמץ אינטלקטואלי, יצירתי, "מחוץ לקופסה" המובל על-ידי מפקדים בעלי חזון ברור באשר לצרכים בשדה הקרב, לצורך באימוץ טכנולוגיות מתקדמות, בארגון מחדש של יחידותיו ובשיפור אימוניו. הצבא יצטרך לפעול בשדה קרב מורכב יותר, בעל מידה גדולה יותר של אי-ודאות, לצד אתגר לגיטימיות המעיב על מרחב הפעולה שלו. הוא יצטרך לפעול בכלל הממדים הצבאיים, תוך סנכרון מיטבי עם הדרג המדיני. עם זאת, גם לאחר שיצליח צה"ל בכל אשר תואר עד כה, אסור לו להגיע למצב שבו הוא יעמוד במקום שאליו הגיע בעל האופנוע החדש מנתניה ולשאול באמצע ביירות "מה אני עושה כאן?".

הטענה המרכזית של המאמר הינה שעל-מנת להימנע מכך, על צה"ל להגדיר מבעוד מועד מה התכלית המדינית והצבאית שאותה נועדה המלחמה לשרת. במילים אחרות, מהו המקום שבו רוצה ישראל להיות "ביום שאחרי" מלחמה בלבנון נגד חזבאללה, לא מבחינה גאוגרפית, אלא כמדינה ביחס לאתגרי העתיד. רק לאחר תשובה לשאלה חשובה זו, יוכל ויצטרך צה"ל לגזור משמעויות לתכנון המבצעי ולתהליכי בניין הכוח הנדרשים ממנו.

טענה זאת מתבססת על ההנחה כי בעוד שמאמצים דיפלומטיים הינם חלק בלתי נפרד מכל מלחמה, בנסיבות הנוכחיות של היעדר מוסדות גלובליים שבכוחם לכפות הסדר יציב ומתמשך על חזבאללה, הישגי המלחמה יקבעו בעיקר, וכנראה אף בצורה בלעדית, על-ידי מהלכיו של צה"ל. הצלחה של צה"ל להשיג את יעדיו תקל על הדרג המדיני לתרגם את המצב בשדה הקרב להישגים מדיניים ארוכי טווח בעבור מדינת ישראל ולשמר את הלגיטימציה הנחוצה לצה"ל להמשיך ולפעול על-פי האינטרס החיוני למדינת ישראל – קרי למנוע חזרה למצב הנוכחי שבו חזבאללה השיג "איזון אסטרטגי" מול מדינת ישראל. מנגד, חוסר הצלחה של צה"ל בשדה הקרב יקשה ואולי אף לא יאפשר כל מרחב פעולה לדרג המדיני לחלץ הישגים מדיניים ברי-קיימא. המקסימום שניתן יהיה להשיג בנסיבות של חוסר הצלחה מבצעית יהיה גרסה חדשה של החלטה 1701, קרי משהו חסר ערך.

על רקע זה, מאמר זה יסביר מדוע וכיצד נכון יהיה שצה"ל יחשוב על המלחמה הבאה נגד חזבאללה בלבנון. במאמר אציג מצב סיום לחימה דמיוני רצוי, ואנסה ללכת צעד אחרי צעד לאחור כדי להגיע למסקנות הנדרשות בעבור צה"ל לצורך התחלתו של תהליך תכנוני נכון בתחומי בניין הכוח והפעלתו שבסופו יוכל אולי להשיג את היעדים שיגדיר לעצמו.

התרחיש שלהלן אומנם דמיוני אבל הוא מבהיר את השיטה, ואם מישהו ישתכנע שאולי אפשר לאמץ גם את התרחיש עצמו – זאת כנראה לא תהיה טעות.

כאמור, נכון מבחינה מתודולוגית יהיה להתחיל את תהליך החשיבה בהגדרת המצב החדש שאליו שואפים – כדי למקד לאחר מכן את המחשבה בשאלות המעשיות של איך מגיעים למצב כזה.

כמעין "הגדרת על" מנחה ברמת המדיניות נכון לטעון משהו כללי שקשה לחלוק עליו, הנותן כיוון עקרוני: **המלחמה בלבנון חייבת להביא בסופה לשינוי חיובי של ממש בתמונה מדינית-צבאית שמולה תעמוד ישראל בעתיד.**



תמונה 1: תותח מתנייע בפעולה כנגד תשתיות חזבאללה בלבנון (צילום: מיכאל וונדר, דובר צה"ל)

מכאן יש לגזור את השאלה: מהי המטרה המוגדרת של ישראל לאחר תום המלחמה הבאה בלבנון כדי שתוכל לעמוד בהנחיית העל הזאת? התשובה: המטרה הינה שחזבאללה לא יהיה בעל יכולת לאיים מבחינה צבאית על ישראל ולשם כך יש להבטיח שלאחר המלחמה לא יוכל הארגון להתעצם ולבנות את כוחו הצבאי

מחדש.² לצורך מאמר זה נניח שהיעד הוסכם לאחר שיח בנושא בין הדרג המדיני לדרג הצבאי בישראל. מכאן נובע שגם לאחר המלחמה, צה"ל יידרש לפעול באופן מתמשך נגד מאמצי בניית הכוח של חזבאללה, בלבנון ומחוצה לה, כדי להבטיח שחזבאללה אינו מתעצם מחדש.

כדי שישראל לא תחשוש ותורתע מתגובת הארגון לפעולותיה נגד התחמשות, הלחימה צריכה להסתיים לאחר שישראל הצליחה להגיע לשני הישגים מעשיים, ושניהם צריכים להיות מוגדרים כ"משימות בעבור הצבא":

1. להרוס את רוב רובה של היכולת הצבאית של חזבאללה, כדי שהאיום הגדול בתגובה לפעולה של ישראל לבלום את תהליך ההתעצמות מחדש של הארגון ייעלם ברובו, לא משום שחזבאללה יורתע או ישנה את תודעתו, אלא משום שהיכולת לממש את האיום תחדל מלהתקיים. קרי המשימה הצבאית הראשונה במעלה היא פגיעה כמותית של ממש בתמ"ס של הארגון, כמו גם במערכות הנשק האחרות היכולות להגיע לישראל (טח"י, לדוגמה) ובלוחמים של חזבאללה (בעיקר המפקדים). על צה"ל יהיה להגיע קרוב ככל הניתן להשמדה מוחלטת, לרבות הרס של היכולת לייצר בלבנון מערכות נשק מסוגים שונים.

2. להרוס את רוב רובה של תשתית הארגון, קרי להחלישו באופן משמעותי גם מעבר לפגיעה במערך הצבאי המאיים על ישראל. זאת כדי שלאחר המבצע הוא יהיה עסוק יותר ב"ליקוק פצעיו" מאשר בהתעצמות צבאית. מצב כזה יכול גם לפגוע ברצונו של הארגון לנסות להשיב לישראל על פעולותיה, נוכח חולשתו העמוקה של הארגון והצורך שלו לבנות מחדש את תשתיותיו. לשם כך במהלך הלחימה והשהות בלבנון יש להרוס את המפקדות בכל הרמות, המחסנים, בתי המפקדים, המבנים ששירתו את מערך הדעווה באזורים הבנויים והמתקנים הצבאיים מעל ומתחת לאדמה הפרוסים ברחבי לבנון.

התוצאה העקיפה של הרס מכלול יכולותיו הצבאיות והאזרחיות של חזבאללה תהיה גם כלכלית, כי יהיה יקר מאוד לממן את בניית היכולות הללו מחדש. אמנם אין זאת המטרה העיקרית של המאמץ הזה³ לי, אבל עדיין יהיה מדובר בהישג חשוב נוסף. זאת, משום שהדבר עשוי להאט את שיקום בניין הכוח הצבאי של הארגון, בוודאי אם הארגון יהיה חשוף להמשך פגיעה בו תוך כדי המאמץ לשקם את כוחו. מעבר לכך, ייתכן שמעמדו של חזבאללה בלבנון ייפגע ומרחב הפעולה שלו במדינה יצטמצם. מצב זה יכול להתרחש אם תוצאות הלחימה יביאו להפרדה בין רוב הלבנונים לבין חזבאללה והוא יסיים את הלחימה חלש באופן משמעותי, ואף תיפגע יכולתו להציב אלטרנטיבה למוסדות המדינה ולהיות מושא קינאתם של בני עדות אחרות. לכן גם לא נכון לפגוע בתשתיות המדינה הלבנונית שתיוותר להתמודד

² אין הכוונה לפרוץ את חזבאללה מכל נשקו, אלא רק להימנע מחזרה על המצב שנוצר לאחר המלחמה ב-2006 שבו חזבאללה התעצם עד כדי צבא טרור אשר ברשותו מאות אלפי רקטות וטילים המאיימים על כל שטח מדינת ישראל.

עם הארגון בתום המלחמה. האינטרס הישראלי ברור: יש להעדיף מצב של התחזקות המנגנונים הלבנונים על חשבון מעמדו של חזבאללה במדינה. זה אמנם חלום מעט נועז, אך לא בלתי אפשרי.

הצעה נוספת היא כי צה"ל יימנע מהגדרת מטרות לא ברורות למלחמה או במלחמה. אין מי שפיצח את המסתורין איך נוצרת "הרתעה" ולכן "השגת הרתעה" אינה הגדרה לגיטימית של המטרה, גם אם אנחנו מחזיקים בתקוות שווא שניצחון מהדהד בעוצמתו יגביר את ההרתעה. ההיסטוריה שלנו לא תומכת בתקווה זו. שלוש שנים אחרי מלחמת ששת הימים היה צה"ל שרוי במלחמת ההתשה ולאחר עוד שלוש שנים יצאו אויבנו למלחמת יום הכיפורים. באותה מידה אין איש יודע מהו "מצב ביטחוני משופר", כמו גם איך משנים את "תודעת האויב". הסיסמאות הללו ריקות מתוכן מוסכם והן מביאות לערפול המחשבה והתכנון. רק הגדרות של מטרות ברורות יאפשרו לצה"ל לייצר את התוכניות המבצעיות שיאפשרו לממשן.³



תמונה 2: דחפור D9 משוריין הורס מוצב של חזבאללה בגבול ישראל-לבנון (דובר צה"ל)

בשלב זה, לאחר שמוגדרות משימות ברורות לצבא, על המטה הכללי בצה"ל לשאול את עצמו האם וכיצד יוכל לבצע את המשימות הללו. מבחינת היכולות הקיימות בצה"ל ניתן להבנתי להשיג את המשימות הללו במלחמה בעלת שני שלבים עוקבים:

³ בשל כך גם המשימה "להחזיר לישראל את הגופות של החיילים שנחטפו", אינה לגיטימית כמטרת מלחמה או כמשימה לצבא, אלא אם יודעים היכן הן ואפשר להגיע לשם בפשיטה או בדרך צבאית קונקרטי אחרת.

שלב א' - שלב קצר יחסית ואינטנסיבי שימשך כשבועיים-שלושה. מאמץ צבאי לכיבוש שטח גדול והשתלטות עליו, תוך פעילות רחבה של חיל האוויר להשמדת מטרות בכל רחבי לבנון (מטרות שיתגלו במהלך המבצע ומבנק המטרות שנוצר קודם לכן), ובמקביל, ביצוע תמרון יבשתי רחב בדרום לבנון לשם השמדת האויב בלחימה וחשיפתו לאש עקב החיכוך בשטח. סביר כי הלחימה נגד ארגון נחוש ומנוסה תהיה כרוכה בנפגעים לא מעטים, אך תאפשר לבצע את עיקר המשימה: השמדת יכולותיו.

שלב ב' - שלב "ניקוי" ארוך יותר שעלול להימשך כמה חודשים. מאמץ צבאי מייגע, אפור ומתמשך, שיתבצע בעיקר על-ידי כוחות הצבא הסדיר להרס התשתיות והאמל"ח של הארגון לאחר סיום השלב הראשון, של הלחימה האינטנסיבית של הכוחות. עיקרו במרחב שנכבש בשלב הקודם ומיעוטו המשך מאמץ האש מחוץ לשטחים אלה. במהלך שלב זה יסרקו היישובים בשטח שנכבש כדי להגיע לכל התשתיות הפרוסות באותם היישובים ובקרבתם במרחבים הפתוחים שמחוץ לשטח המיושב. על שלב זה להתנהל על-פי תכנון מראש בלוח זמנים קצוב שמטרתו לוודא שכל המרחב נבדק, מתוחקר ושהתשתית שאותרה בו נהרסת.⁴ השיטה תהיה להיערך להגנה בקו הסיום של השלב הראשון ולסגת ממנו באופן מסודר ומתוכנן בהתאם להתקדמות לאחר של הכוחות מבצעי התחקורים, הסריקות וההרס. מדינת ישראל תודיע מראש על לוח הזמנים לנסיגתה לאחר כמה חודשים, כדי להקטין את הלחץ המדיני ולאפשר את מירב הזמן הנדרש לצבא כדי להשמיד את התשתית. סביר שגם במהלך השלב השני יהיו מדי פעם קרבות לא גדולים עם שאריות הכוח של חזבאללה שיוותרו בשטח ולא ייכנעו או יברחו חזרה לכפרים אל משפחותיהם. אפשר שההתנגדות תלך ותפחת עם הזמן ככל שיהיה ברור לאותם אנשי חזבאללה, כי צה"ל נכון להשתמש במלוא כוחו גם בקרבות ספורדיים אלה והסיכוי להיחלץ מהם בשלום נמוך מאוד בגלל נחישותו של צה"ל להגיע בכוח רב גם בשלב זה.

לאורך כל שלבי המלחמה יש לקחת בחשבון את תגובות גורמי הכוח האחרים שיש להם אינטרסים ואף נוכחות באזור, כגון רוסיה וארצות-הברית, איראן, סוריה ותורכיה. יש מי שנכון שיהיה באחריות הטיפול של הדרג המדיני ויש מי שצריך להתייחס אליו מבחינה צבאית ולעיתים יצריך המצב התייחסות הן צבאית והן מדינית. הלחימה לא תתחולל בחלל ריק מבחינה גאופוליטית, אך אסור שגורמי כוח אלה ואחרים יסיטו את צה"ל מהמאמץ הצבאי.

"היום שאחרי" - מתום המבצע ואילך המאבק של ישראל צריך להיות מוגדר ופומבי: מניעת בניין כוחו הצבאי של חזבאללה מחדש. במצב החדש שיווצר לאחר המלחמה, המאמץ המודיעיני יימשך ביתר שאת וצה"ל יוכל להפעיל את כוחו ללא

⁴ מאחר ואין לצה"ל ניסיון בלחימה מעין זאת, יש לתכנן אותה היטב - מדובר באתגר לא פשוט המחייב ירידה לפרטים ושילוב הדוק של המערכת המבצעית עם גורמי חקירת שבויים, פיענוח צילומי אוויר ומידע מודיעיני מוקדם שנאסף על-ידי צה"ל עוד קודם למבצע. יש לתכנן מראש הפקת לקחים יומית שתאפשר לכוחות להשתפר תוך כדי המבצע. זה יתרונו של מבצע ארוך המאפשר לימוד, הפקת לקחים ושיפור תוך כדי ביצוע.

חשש על-פי מדיניות מוצהרת למניעת התחמשותו מחדש של חזבאללה. מדיניות זאת תתקבל להערכתי בברכה, גם אם "מתחת לשולחן", בחלקים גדולים של העולם הערבי והמערבי, וכנראה אף בלבנון עצמה. איני רואה כוח בין-לאומי חשוב שיפעל נגד המדיניות הזאת ובלבד שתהיה הקפדה של ממש לא לפגוע באזרחים, לא לפגוע בפרויקטים שהינם חלק משיקומה של לבנון ושישראל תימנע מלהתערב במאבקים הפנים-לבנוניים.

אחד מהאתגרים המרכזיים העומדים בפני צה"ל עוד לפני תחילת המלחמה הוא השיח עם הדרג המדיני בנושא משך הזמן הדרוש לצבא על-מנת להשיג את מטרותיו. על הדרג המדיני יהיה להשתכנע, כי יש קשר ברור בין משך הזמן שיש לצבא לבין ההישג הצבאי בתום המלחמה. רק פעילות שתימשך חודשים ספורים תוכל להביא למצב שבו ניתן יהיה למנוע מחזבאללה לבנות את כוחו מחדש, וללא עמידה בתנאי זה ייתכן שהמלחמה לא תביא כל הישג. האתגר בהקשר זה נובע מכך שמקבלי ההחלטות מעוניינים לסיים מהר את הלחימה כדי לחזור לשגרה בלא לפגוע בכלכלה וחוששים מאוד מהמשך הירי כל עוד נמשכת הלחימה, כי לעולם יוותרו בידי האויב מספיק טילים או רקטות המאפשרים לו "להציק" לישראל.

לכן, עוד לפני תחילת המלחמה, חייבת להיות הסכמה בין הדרג המדיני לדרג הצבאי באשר למשך הזמן שניתן לצה"ל כדי לעמוד במשימת ההרס של היכולות ושל התשתיות הצבאיות של חזבאללה. במהלך המלחמה, על צה"ל יהיה לחתור לקיצור השלב הראשון ככל הניתן על-מנת לאפשר שחרור של מרב אנשי המילואים חזרה לתפקידם באזרחות. הצלחה של צה"ל בשלב זה אמורה גם להוביל לצמצום ניכר של הירי לעבר ישראל, באופן שאמור לחזק את הנכונות של הדרג המדיני לאפשר לצה"ל להמשיך במלחמה. ככל שיפחת הירי לישראל בשלביה המתקדמים של המלחמה, הגם שלא ייפסק לחלוטין, כך תגדל הנכונות לאפשר את המשכה בשלב השני.

המשמעות הנגזרת מכך בעבור צה"ל היא הצורך למקד את המאמץ הצבאי ביכולות הירי של חזבאללה, גם על חשבון יכולות צבאיות אחרות של הארגון. מרכזי במסגרת מאמץ זה הינו פיתוח היכולת לנטרל את הירי מתוך אותם שטחים שכבש צה"ל, לרבות יכולת איתור ונטרול של ירי כזה בשלב ההכנות אליו, עוד בטרם האויב הספיק לשגר לעבר ישראל.⁵

לאחר שהגדרנו את היעד המדיני, את משימות הצבא הנגזרות מכך ושרטטנו

⁵ כוחות קטנים הפרוסים בשטח בלא שיתגלו ורשת סנסורים מרחבית שתאתר הכנות אלה יהיו חלק הכרחי במאמץ שכזה. יש לתכנן, לבנות ולאמן כוחות שכאלה מבעוד מועד ולפרוס אותם בשטח לאחר תום השלב הראשון. אמ"ן וחיל האוויר צריכים יהיו לשמור יכולות איתור והשמדה של משגרים ושל טילים ולהשתמש בהם לאחר השלב הראשון בכל רחבי לבנון, בעיקר מחוץ לשטח שיהיה בשליטת צה"ל. כמורכב, יהיה צורך לקבוע כמות מינימום של מיירטים אשר יישמרו דווקא לתקופה של אחרי הלחימה האינטנסיבית, כדי שצה"ל לא יהיה תחת לחץ לסיים את המלחמה בעקבות עקב ירי טילים לעבר ישראל במהלך החודשים הארוכים של שלב ב' של המלחמה.

בקווים כלליים את האופן שבו צה"ל יוכל לממשן, להלן הצעתי לאופן שבו נכון יהיה שהמטכ"ל יקיים את תהליכי החשיבה והתכנון בנושא.⁶

1. שאלה מנחה ראשונה – כיצד שומרים על הזיקה ההדוקה בין "המשימה" ל"מטרה". יש להבין בכל רגע איך המעשה הצבאי בכל דרג תורם להשגת המטרה של אלה שמעליו. כל פעולה שאי אפשר להסביר כיצד היא מובילה, ולו בעקיפין, להשגת היעדים שהוגדרו למלחמה, ייתכן ואין בה צורך ועדיף להתמקד בצעדים אחרים שכן מקרבים להשגת אותם יעדים.⁷

2. שאלה מנחה שנייה – כיצד נוודא שהסנכרון בין שלב א' לבין שלב ב' הינו מיטבי. בכך הכוונה היא שבסיומו של שלב א' יימצאו הכוחות במיקומים גאוגרפיים אשר יהיו מיטביים הן להמשך השליטה הממושכת במרחב והן לצורך תחילת התהליך הממושך של איתור והשמדת מרב יכולותיו הצבאיות של האויב ותשתיותיו, בדגש על יכולות התמ"ס. לא מן הנמנע, כי בין השלבים אף תתקיים חפיפה מסוימת על אף השוני המשמעותי בין השלבים (מקצב המבצעים ועד לתכלית המבצעים). הסנכרון הנכון בין השלבים לכן יצריך הכנות מדוקדקות ותיאום מקדים (מסוגיות של אספקה לוגיסטית ועד לצוותי כוחות).

3. שאלה מנחה שלישית – האם העקרונות המנחים לתכנון המלחמה שונים מן המוכר. ההפתעה, התחבולה ושמירת התנופה על בסיס ניתוח הקרקע ומאפייני האויב צריכים לעמוד בליבם של התכנון ושל הביצוע של התמרון, כבעבר ואף יותר מכך. המטרה של השמדת האויב מחייבת חשיבה תחבולנית, כדי לאתר, להפתיע ולהשמיד את מרכיביו השונים. הפעלת האש, למשל, אינה צריכה להיות אך ורק בהתאם למדדים כמותיים, אלא כדי לסייע לצה"ל להתמודד עם אתגרים מבצעיים שמציב האויב. בעוד שצה"ל הוא הצד הכבד הצובר מומנטום לאט, חזבאללה זריז יותר אך לכאורה ללא עומק אסטרטגי או אנושי. מה הדרך הנכונה לעשות שימוש ביכולות האש והמודיעין של צה"ל כדי להתמודד עם מצב זה וכיצד לנצל בתמרון את יתרון "הכובד המצטבר" של צה"ל?

4. שאלה מנחה רביעית – כיצד נדע שאנחנו מוכנים? תהליך החשיבה המסודר צריך להביא, בין השאר, לאיתור חוסרים ביכולות של צה"ל, לנקודות תורפה בארגונו או באמל"ח שלו – תחומים שיש לחזק או להקים כדי להגיע לביצוע המשימה באופן המיטבי באמצעות בניין כוח מותאם. עם זאת, אסור שחוסרים אלה ואחרים יהיו סיבה או תרוץ לאי יציאה למלחמה בעת הצורך. על צה"ל להימנע מהסינדרום שאיתר הנטינגטון (בספרו *The soldier and the state*) לפיו

⁶ באופן תאורטי ייתכן להשיג זאת אם יתפרק חזבאללה ממשקו. כמובן שאם יש דרך מדינית להשיג זאת, נכון יהיה לשקול אותה כאלטרנטיבה ראויה.

⁷ חיוני שכל משימה ומטרה יוגדרו במשפטים קצרים וברורים כדי שהדין בחיוביותם יהיה ממוקד ומעשי.

"רבים מהגנרלים האמריקאים תמיד מתכוננים למלחמה, אך אף פעם אינם מוכנים לה".

הצלחה של הצבא לממש את המטרה שהוגדרה לעיל תהיה בעלת השפעות רחבות החורגות מעצם ההישגים החשובים כשלעצמם שמשמעותם הינה, דה־פקטו, הסרת האיום המרכזי ביותר על ישראל בזירה הצפונית. ניצחון במלחמה ישרת כמה אינטרסים נוספים של ישראל:

1. החלשת איראן – צבא הטרור של חזבאללה הוא "אבן הראשה" של הנוכחות האיראנית בסביבתה של ישראל והאיראנים משתמשים בו לצורכיהם גם במדינות נוספות. ללא חזבאללה כארגון המאיים על ישראל תאבד איראן חלק ניכר מיכולתה להרתיע את ישראל מלפעול נגד מערכות הגרעין שלה. ייתכן ואובדן היכולת לעשות בחזבאללה שימוש נגד ישראל לצורכי הרתעה, יביא את איראן למחשבה מחודשת לגבי רצונה להתעמת עם ישראל ואולי אף להאט מאמץ הגרעין האיראני. אובדן חזבאללה כמכשיר במדינות אחרות יקטין אולי את השפעתה במדינות אלה.
2. חיזוק מעמדה האזורי של ישראל – מעמדה של ישראל בקרב אותן מדינות החוששות מאיראן יתחזק וייתכן שחלק מהן ירצו לתת ליחסים עם ישראל אופי פומבי ואף לשפרם. ישראל תיתפס כחזקה, יעילה ומועילה לשקט במזרח התיכון, משום שאיראן ושלוחיה הינם הכוח המערער העיקרי באזור (תורכיה נהנית ממקום שני בהקשר זה).

סיכום

הצעד הראשון והחשוב ביותר בחשיבה הצבאית הישראלית על המלחמה הבאה בלבנון צריך להיות הדיון בשאלה – לשם מה? כל יתר שלבי החשיבה והמעשה לפני המלחמה, במהלכה ולאחריה, צריכים להיות בהלימה לתשובה שתינתן לשאלה הזאת.

התשובה שהצעתי במענה לשאלה: פגיעה ביכולות חזבאללה עד כדי שלילת היכולת שלו לשקם את כוחו הצבאי ב"יום שאחרי" – תהווה הישג שישפר את מצבה הביטחוני ארוך הטווח של ישראל משום שיסיר, הלכה למעשה, את האיום המרכזי עליה בזירה הצפונית ובעקיפין תחליש את איראן.

גם אם הדרג המדיני והדרג הצבאי הבכיר יבחרו בתשובה אחרת לשאלה "לשם מה", על המטה הכללי להבטיח כי המשימות הצבאיות שיגזרו מכך יובילו למימוש המטרה שתוגדר, יהיו בנות־השגה ולא פחות מכך, בנות־מדידה ברורה. רק כך נבטיח שצה"ל יוכל לתכנן ולבצע את שנדרש ממנו – והישגיו יקלו על קבלת המחיר הגבוה של המלחמה הבאה.

"ריצת מרתון ותקיעת מקלות בגלגלי האויב" המערכות שבין המלחמות בצה"ל (המב"ם)

ניצן אלון ודנה פרייזלר-סוויירי¹

(פורסם בגיליון 22-23, ביטחון שוטף - חלק ג', אוקטובר 2019)

המערכות שבין המלחמות (המב"ם) הן הביטוי לגישת המניעה וההשפעה של צה"ל העומדת בבסיס התפיסה להפעלת כוח נגד האויב שלא במסגרת מלחמה. המשך המב"ם ושמירת הרלוונטיות שלהן יחייבו גיבוש אסטרטגיה מטכ"לית כוללת לכלל הזירות והתכליות השונות של המב"ם. מאמר זה סוקר את מאפייני המב"ם, את ההקשר האסטרטגי והמדיני שבו הן התפתחו, את הזיקה ביניהן למלחמה ולביטחון השוטף ואת התנאים הנחוצים להמשכן. זאת מתוך הבנה כי המב"ם משתנות בהתאם לשינויים בסביבה האסטרטגית, ושימור חופש הפעולה וההרתעה הישראלית ידרשו שינויים והתאמות.

מבוא

מאמר זה בא לתאר את גישת הפעולה של צה"ל במערכה שבין המלחמות (המב"ם)², כתופעה ותיקה, אבל גם את הנסיבות הייחודיות שעל רקען היא מתנהלת בשנים האחרונות, את העשייה במסגרתה, את הזירות שבהן היא מתרחשת, ואת השיקולים המנחים את מעצביה ומבצעייה.

המערכות שבין המלחמות בצה"ל: רקע והגדרה

המב"ם היא מכלול של עשייה במספר רב של זירות, תכליות וסוגי פעולות. בשנים האחרונות **הזירה הצפונית**, בדגש על המעורבות האיראנית באזור, היא הזירה המרכזית לפעילות המב"ם מבחינת היקף ועומק העיסוק של המטכ"ל, אך היא אינה הזירה היחידה. הנוכחות של כוחות אזוריים - חיזבאללה ואיראן, ומעצמתיים - רוסיה וארה"ב, בסוריה מרחיבה את גבולות המערכה ומקרינה על זירות נוספות.

¹ אלוף (מיל') ניצן אלון שירת בתפקידו האחרון כראש אגף המבצעים. דנה פרייזלר-סוויירי היא חוקרת בכירה במרכז דדו.

² ראו אסטרטגית צה"ל, אפריל 2018, באתר צה"ל.

המב"ם היא אחד הביטויים לגישת המניעה וההשפעה של צה"ל שהיא אחת משתי גישות, השנייה היא גישת ההכרעה, שבה מקדם צה"ל את יעדיו הביטחוניים של מדינת ישראל למצבי שגרה וחירום.

על פי אסטרטגיית צה"ל יש למב"ם חמש מטרות, ואלה הן: לצמצם איומים קיימים ומתהווים; להרחיק את המלחמה וליצור תנאים טובים יותר לניצחון בה; לשמר את ההרתעה ולחזק אותה; להגדיל את הנכסיות הישראלית³ של מדינת ישראל בכלל ושל צה"ל בפרט בעיני שותפינו; לשמר את חופש הפעולה של צה"ל ולצמצם את זה של האויב.⁴

בין מטרות המב"ם מתקיימות זיקות ומתחים לדוגמה, צמצום איומים ומניעת התעצמות מחזקת הרתעה ותורמת להרחקת מלחמה אך גם יוצרת סיכונים להתפתחות הסלמה כתוצאה מתגובת האויב לפעולתנו.

"העוסק במב"ם יכון למלחמה" – היכולת לפעול באופן מתמשך ואקטיבי במב"ם דורש שימור כשירות ומוכנות גבוהה למלחמה. הגורם העיקרי המונע התפתחות הסלמה רחבה עד כדי מלחמה בתגובה לפעולות במב"ם הינו ההכרה של אויבנו שתוצאות הסלמה כזאת יביאו לתבוסתם.

הגדרה של מערכה

המערכה⁵ היא מושג המאפשר לייצר חיבור הגיוני בין יעדים לאומיים ותכליות צבאיות לבין פעולות צבאיות קונקרטיות. תפיסה למערכה כוללת היגיון אסטרטגי, רעיון מערכתי, צורה אופרטיבית, משאבים נדרשים והגדרת גבולות של זמן ומרחב במטרה לקדם את היעדים בצורה הטובה ביותר.

לכל מערכה צריכה להיות תכלית הכוללת הגדרה ברורה של מה רוצים להשיג ולשם מה. התכלית צריכה להיות ברורה, וצריך לפרוט אותה ליעדים קונקרטיים, הישגים נדרשים ואף מדדים כמותיים. היעדים חייבים להתאים ליכולות (או ליכולות נדרשות) ולתנאים למימוש היעדים. למשל שינויים במציאות או למידה של האויב. מהתכלית נגזרת מסגרת המערכה הכוללת: זמנים, משאבים נדרשים, ארגון, פיקוד ושליטה, אילוצי ביצוע ובניין כוח רלוונטי.

במב"ם מתנהלות במקביל מספר מערכות ונדרש לפתח אסטרטגיה מטכ"לית שרואה את השלם – זיקות בין מערכות, מתחים וסינרגיה. בנוסף, התועלת בהגדרת

³ "נכסיות" בהקשר זה כמונח המתאר את התפיסות והערכים המזוהים עם שחקן מסוים בתחום מסוים.

⁴ אסטרטגיית צה"ל, עמ' 23-24.

⁵ מערכה – במילון למונחי תו"ל (החדש) מופיעים שני מובנים למונח זה, והם: 1. מערכה (Campaign) – [ברמות המערכה והאסטרטגיה הצבאית] מסגרת רעיונית המתווה פעולה נגד בעיה ממשית (קונקרטית) והקשרה; 2. סדרת מבצעים, מאמצים או קרבות טקטיים הקשורים זה לזה בהגיון מארגן, במטרה וברעיון מרכזי, בתוצאים נדרשים המוגדרים דרך משימות מתואמות בזמן ובמרחב. המערכה נועדה להשיג יעד אסטרטגי. בעקד 'המבצעים' (החדש) של צה"ל מצוין גם כי המערכה כוללת צורת פעולה ומימוש להשגת היעדים שנקבעו כדי להתמודד עם האתגר או עם הבעיה המבצעית, בהקשר נתון ועל פי הנחיות הדרג המדיני, לרבות אילוצים המוכתבים על ידו. אמ"ץ-חטיבת תוה"ד, **תורת המבצעים** (טיוטה רשמית), התשע"ט-2019.

מערכות מאפשרת לזהות מערכות שכבר אינן רלוונטיות, ולסיים אותן, יש גם חפיפות בין מרכיבים מסוימים במערכות שונות. ככל שהגדרת המערכות מדויקת יותר, כך נשמרת רלוונטיות הפעולות במסגרתן וכך גם מתאפשרת בחינתן מחדש.

השינויים באזור והתנאים שאפשרו את התפתחות המב"ם

התנאים הגאוגרפיים העיקריים למב"ם הם: הטלטלה האזורית בעולם הערבי והמלחמה בסוריה, המערכה נגד דאע"ש בהובלת ארה"ב, נוכחות המעצמות באזור, ואינטרסים משותפים בין ישראל למדינות סוניות על רקע עליית האיום האיראני.

האביב הערבי והטלטלה האזורית – השנים של מלחמת האזרחים בסוריה יצרו נסיבות אסטרטגיות ותנאים מבצעיים שאפשרו להגדיל מאוד את חופש הפעולה של ישראל. די לציין כי ערעור ה'מערכת המדינית' סביבנו וערעור הכללים להפעלת כוח בין מדינות ריבוניות יצרו "מרחבי הכחשה" משותפים, שאפשרו לכל הצדדים להמשיך בפעילות זו.

המעורבות האמריקאית בסוריה – הופעת ארגון דאע"ש יצרה הד שלילי בארה"ב ובמערב. ארה"ב תרמה והובילה את המערכה להבסת הארגון. המערכה העולמית נגד דאע"ש גם הובילה להגברת הנוכחות האמריקאית באזור, סמוך לגבול ישראל עם סוריה, לעליית המעורבות האמריקנית בלבנון והשפעתה בירדן וכמובן בעירק. בעקבות כך הודקו הקשרים בין צה"ל לבין מערכת הביטחון האמריקאית בכלל והצבא האמריקאי בפרט. חשוב לזכור שלמרות שהמטרה של שני הממשלים האמריקאים האחרונים הייתה להביס את דאע"ש, הנוכחות האמריקנית במזרח התיכון נותרה קשורה לעיצוב של עירק.

הקשרים בין הממסדים הבטחוניים התחזקו ברובד האסטרטגי, ברמה האופרטיבית וברמה המודיעינית. ועדיין הפער בין המיקוד האמריקאי במאבק נגד דאע"ש לבין הצורך שלנו להתמודד מול ההשפעה והנוכחות האיראנית יצר אתגרים. האמריקאים ניהלו את המאבק בדאע"ש בשיטה של לחימה מנגד ושימוש ב"פרוקסי" ("לוחמת שלוחים") מוכוון ומודרך – ארגוני מורדים מקומיים בסוריה – אך גם באמצעות פעולה של כוחות מיוחדים אמריקאים בשטח. זאת במטרה לסיים את המאבק בדאע"ש ולסגת מהאזור לאחר מכן. ככול שהתקדמה הלחימה בסוריה, המשיכה ישראל לקיים שיח קבוע עם ארה"ב, בעלת ברית חשובה מאוד, להסדרת מרחבי האינטרסים המשותפים תוך כדי שימור חופש הפעולה שלה והרחבתו. בעת האחרונה, המתיחות בין ארה"ב לאיראן על רקע הסנקציות והסכם הגרעין מגדילים את מרחב האינטרס המשותף לישראל ולארה"ב.

המב"ם יצרה כורח חדש המחייב תיאום הדוק ושיתוף פעולה כתוצאה מהנוכחות והיזומות שלנו באזור שבו קיימת גם נוכחות אמריקאית. ההשפעה האמריקאית באזור היא הרבה מעבר לפעילות הצבא האמריקאי ונוכחותו. ישנה פעילות כלכלית ופעילות מדינית ופעילות בהיבטים נוספים. לארה"ב יש משקל אדיר, וכמו בעבר

ובנושאים אחרים גם במקרה הזה חייבים לייצר תאימות מול המדיניות האמריקאית באזור. מטבע הדברים אנחנו חייבים לפעול בערוצים הצבאיים תוך התחשבות באמריקאים, אם ברצוננו להסתייע בהם בהיבטים מדיניים, כלכליים ואחרים.

כניסת הכוחות הרוסיים והנוכחות הרוסית בסוריה – סוגיה אסטרטגית נוספת שמשפיעה על התנאים האסטרטגיים המאפשרים את המב"ם, כמו על תנאים אופרטיביים קונקרטיים, הייתה חופש הפעולה האווירי של ישראל נוכח ההגנה האווירית הרוסית. עיקר ההשפעה הרוסית היום היא בסוריה גופא עם השפעה זניחה יחסית בשאר שטחי המזרח התיכון. כזכור, בשלהי 2015 החליטו הרוסים לשלוח לסוריה כוח צבאי, לא ענק בממדיו, אבל בעוצמה שיצרה שינוי, מיצתה את היתרון האווירי שלהם וסיפקה למשטר אסד אפקט תודעתי ולגיטימציה של גיבוי מעצמתי. לאחר הכניסה שלהם לסוריה הם גם המשיכו לפעול בתחומים חשובים, כמו ההתערבות המשמעותית שלהם בבניית הצבא הסורי החדש.

בצה"ל זיהו את ההחלטת הרוסים להיכנס לסוריה זמן קצר לפני שהתרחשה בפועל. ברוסיה התקבלה החלטה, שיושמה מהר, בזכות היכולת הרוסית לתרגם מדיניות למעשים. הכניסה לסוריה שימשה ראש גשר שלאחריו התאפשרה ההתבססות האווירית והימית. בעקבות כניסת הצבא הרוסי הגיעו גם חברות צבאיות פרטיות רוסיות ("הקבלנים"), שנתנו ערך מוסף לנוכחות הקרקעית של הרוסים. כיום, עם תום הקרבות, כבר אין ספק שההשפעה הרוסית בסוריה גדולה מאוד. למרות שהאמריקאים הובילו את עיקר הפעילות נגד דאע"ש, הרוסים יחד עם משטר אסד, האיראנים וחזבאללה קצרו את רוב הפירות. רוסיה מיקדה את פעולתה בסוריה במלחמה נגד "טרוריסטים", שמבחינתה אלה הם מתנגדי משטר אסד.

מייד לאחר הכניסה הרוסית לסוריה החל להתגבש מנגנון תיאום בין רוסיה לבין ישראל. המנגנון הוא מערכת הסכמות שגובשו ברמה המדינית, ושממנה נגזר תיאום אופרטיבי צבאי, שעיקרו מנגנוני עדכון ומניעת חיכוך. מההיבט המעצמתי, ישראל גם הייתה צריכה לייצר בהירות מול בת בריתה האמריקאית. התיאום האסטרטגי ומנגנוני מניעת החיכוך מול רוסיה תלויים בכך שישיראל תוכל להמשיך לפעול גם בתנאים החדשים שנוצרו באזור. תקרית הפלת מטוס האיליושין הרוסי⁶ מאש נ"מ סורית, כמו ההעברה של מערכות הגנה אווירית מסוג אס-300 לידיים סוריות, מעמידה בפנינו אתגרים רציניים.

יש לזכור שהיחסים בין מדינת ישראל לבין מדינות אחרות, כולל המעצמות, אינם מבוססים על שיח של קווים אדומים. השיח נועד לאפשר לשני הצדדים גמישות מסוימת. יחד עם זאת, מערכות יחסים מבוססות קווים אדומים יוצרות סכנה שאחד הצדדים יחצה אותם, ואז צריך להתמודד עם התוצאות. למען היציבות חיוני לקיים

⁶ תקרית הפלת המטוס הרוסי מדגם איליושין, התרחשה בעקבות פעולת חיל האוויר בסוריה, שבסופה ירי נ"מ סורי הפיל את המטוס הרוסי בספטמבר 2018. "הפלת המטוס: מפקד חיל האוויר יציג ברוסיה את תחקיר האירוע", Ynet, 19 בספטמבר 2018.

מרחבי עמימות בשיח בין מדינות, וצריך לדעת לנצל אותם ולהתחשב בהם, מה גם שהרוסים זקוקים למרחבי עמימות. במסגרת השיח הבהירו הרוסים את האינטרסים שלהם, אבל לא שמו קווים אדומים חדשים וכך גם ישראל. ישראל הבהירה את האינטרסים שלה וחיפשה אלו פעולות לא יפגעו באינטרסים החיוניים של רוסיה. עד כה תהליך זה הוכיח את עצמו.



פגישה בין נשיא רוסיה ולדימיר פוטין ונשיא סוריה בשאר אל-אסד, בני ברית במלחמת האזרחים בסוריה (צילום: אתר הקרמלין)⁷

צה"ל עבר תהליך למידה והבין בשלב מוקדם שרוסיה חזרה למזרח התיכון. אך הוא זיהה גם את ההבדלים מאירועים היסטוריים שהתרחשו לפני 50 שנה ויותר. אז הייתה נוכחות סובייטית חד-משמעית לצד אויבנו, והיום המציאות שונה. תהליך הלמידה שלנו ושלם היה בחלקו סדור, חלקו נעשה בחיכוך, וחלקו נוצר במסגרת מפגשים וקבוצות עבודה משותפות. ישנם קשרים טובים בין הדרגים הצבאיים ועדכונים הדדיים, כולל מפגשים בין הדרגים המדיניים, שיצרו הבנות. לאחרונה ההבנות האלה אותגרו, לא רק בגלל הפלת מטוס האיליושין מירי ההגנ"א הסורית, אלא משום שעצם האירוע הבהיר הבדלים וחשף פערים בין העמדות. האירוע חידד את העובדה שלרוסיה יש אינטרס משמעותי בעיצוב משטר אסד ובהחזרת ריבונותו במרחב הסורי, ללא קשר לעובדה איזה טיל הפיל את המטוס.

אינטרסים משותפים לישראל ולמדינות סוניות באזור, על רקע עליית האיום האיראני והמאבק בדאע"ש – התגברות האיום האיראני יצרה מרחב אינטרסים משותף לישראל ולמדינות רבות באזור ובראשן מצריים וסעודיה. מרחב זה עוד

⁷ <http://kremlin.ru/events/president/news/50533/photos>

רחוק ממיצוי, והוא קשור גם להעצמת הנכסיות הישראלית. ישראל הפגינה יכולות פעולה במסגרת המב"ם, ומדינות באזור הבינו כי היא יכולה להיות שותפה סמויה, אך משמעותית, בלחימה נגד התוקפנות האיראנית. היכולות הישראליות אינן מתוחמות גיאוגרפית, וישנה גם השפעה בין זירות. לעיתים אף משייכים לישראל פעולות שלא עשתה. הדימוי הכולל שנוצר לישראל מבוסס על פעילותה, והוא מקרין עוצמה משמעותית התורמת לקשרים האלה ומזינה אותם. מדינות סביבנו רוצות לשתף פעולה עם יוזמות מוצלחות, וכך נוצר חיבור בין ממד הפעולה הצבאי לבין הממד המדיני של קשרי החוץ, בעיקר ביחסים בין ישראל לבין מצרים, מדינות המפרץ, ירדן ומדינות סוניות נוספות. עם זאת, ובלי להפחית בחשיבות התהליכים האלה, בקשרים בין ישראל לעולם הערבי-הסוני ישנה תקרת זכוכית בשל 'הבעיה הפלסטינית', שאותה אפשר לעיתים להגביה, אבל היא קיימת ומשפיעה.



הזירה הצפונית של צה"ל (מרכז דדו)

גם במסגרת המלחמה בדאע"ש התגלו אינטרסים משותפים לישראל ולמדינות באזור אל מול האויב המשותף - דאע"ש. ישראל נענתה למירב הבקשות של בעלות בריתה כחלק מהלחימה המשותפת שלהן נגד דאע"ש, דבר שהוביל להכרה ולהוקרה. כבר פורסם כי ישראל העבירה התרעות ומידע על פיגועים שתוכננו באירופה ובמקומות אחרים. שיתופי פעולה וקשרים מודיעיניים כאלה התקיימו גם בעבר, ואולם במסגרת המב"ם, היכולות של ישראל, מילאו תפקיד מרכזי בחיזוק הנכסיות הישראלית בעיני השותפים באזור ומחוצה לו, וכך הפכה הנכסיות להיות אחד מיעדי המב"ם.

בנוסף, אגף המודיעין בצה"ל תרם תרומה משמעותית להצלחת המב"ם ולבניית אותה 'נכסיות ישראלית'. נכסיות שמבוססת על תשתית מודיעינית שנוצרה במערכת הביטחון ותרמה למלחמה בטרור נגד אלקעידה ולאחר מכן גם נגד דאע"ש. תשתית שזכתה להערכה רבה גם מצד האמריקאים.

תנאים אופרטיביים חיוניים להצלחת המב"ם

מנקודת המבט של צה"ל ישנם מספר תנאי סף למב"ם שחשוב להבינם. **"הרוצה במב"ם ייכון למלחמה"** – המב"ם עלולה להביא להסלמה רחבה, עד כדי מלחמה, וכד היום במב"ם, צה"ל רוצה לפעול מתחת לסף המלחמה. צה"ל גם נערך למלחמה, כך שאם היא תפרוץ, הוא ינצח בסופה.

ההנחה בצה"ל אומרת שהמב"ם עלולה להוביל להסלמות שאינן רצויות. לפיכך חיוני לייצר הרתעה שבה הצד השני יבין שאם תתפתח הסלמה רחבה עד כדי מלחמה, ישראל תנצח בה. הרעיון במב"ם הוא לעצור לפני ההידרדרות אבל מעמדת חוזק. לשם כך שני הצדדים צריכים להשתכנע שבמקרה של הסלמה ישראל תנצח בסופו של דבר (בין אם במלחמה ובין אם בהסלמה מקומית).

למרות שישנם סימנים מודיעיניים ואחרים המורים כי אויבינו הבינו זאת, עדיין הכל נעשה תוך אפשרות שנטעה, ומלחמה עלולה לפרוץ (למרות רצוננו). עם זאת האויבים אינם מקשה אחת. הבנה זו קשורה לנושאים רחבים יותר ובראשם להרתעה הישראלית, בעיקר להרתעה מפני מלחמה. ועדיין התנאי המרכזי לקיום המב"ם צריך להיות המוכנות להסלמה ולמלחמה כוללת.

רב-ממדיות בפעולות המב"ם – המב"ם מחייבת אותנו לפעול באופן רב-ממדי⁸ – מגוון של יכולות (כלים ושיטות) – ולא פחות חשוב מכך היכולת ליצור סינרגיה בין הממדים השונים. כך למשל הפעולות שלנו בממד הקינטי-פיזי הן רק חלק קטן מהאפקט הכללי שמושג במב"ם. שכן פגיעה פיזית ניתן למנף להרתעה בעזרת פעולות נלוות של תודעה ולוחמה פסיכולוגית, שיחדיו אמורות להשיג את האפקט השלם (אפקט שלא היה מושג מלכתחילה ללא הפעולה הקינטית הראשונית).

הרב-ממדיות במב"ם משמעה שילוב של פעולות גלויות, חשאיות וחסויות; תיאום בין פעולות צבאיות למדיניות, ובין פעולות עצמאיות, לשיתופי פעולה ולשימוש בקשרי חוץ; היכולת לנצל את העידן שבו אנו פועלים של חדשות וחדשות מזויפות; היכולת לפעול מרחוק בלי לקחת אחריות; וקיום של "מרחבי הכחשה" משותפים. מב"ם מוצלחת היא מערכה היוצרת סינרגיה בין הפעולות בממדים השונים, בין המדרגים השונים, וברמות הפעולה השונות שלוקחים חלק במב"ם.

תנאי זה הובן עם תחילת המערכה, והוא משתכלל ומתעצב עם הזמן. בכך הופכת המב"ם משורה של פעולות נפרדות למערכה המשרתת באופן קונקרטי תכלית. חשוב לציין שהרב-ממדיות משפיעה לשני הכיוונים – הצלחות מרחיבות את האפשרויות, וכישלונות מצמצמים אותן.

לדוגמה, בתחום מניעת ההתעצמות ישראל פועלת קינטית על בסיס מודיעין מדויק ומוכיחה לאויב עד כמה הוא חדיר. מבחינת האפקט שנוצר – כמות אמצעי

⁸ רב ממדיות (Multi Domain) – "יכולות חוצות מימדים - יבשה, ים, אוויר, חלל ומידע - הפועלים באופן מבוזר וחצי עצמאי אחד מהשני". **מבצעים רב ממדיים - סקירת התפיסות בצבא ארה"ב**, זרוע היבשה, 1 במאי 2019.

הלחימה שבלמנו, לעומת כמות האמצעים שתוכננו להגיע, וכמה נמצא בפועל – הפגיעה הפיזית הייתה רק בחלק קטן מהאמל"ח, והמצב הנוכחי הוא תוצאה של השפעה עקיפה – תודעתית – של אותן פגיעות קינטיות.

הלימה גבוהה בין התכלית המדינית לצבאית – קל יותר ליצור סינרגיה מול אתגר מוגדר ומתוחם, כמו בנושא של מניעת ההתבססות האיראנית בסוריה. במקרה זה האיומים הצבאיים וההשפעות המדיניות האסטרטגיות ברורים, ויש יותר תאימות ויותר סינרגיה בפעולות. בתחומים שבהם ההלימה פחותה, כמו בסוגיה הפלסטינית, שהתכליות ברורות פחות ומורכבות יותר, גם הסינרגיה פחותה וכך גם האפקטיביות.

במאמר מוסגר, יש לציין שתאימות גבוהה טומנת בחובה גם סיכונים פוטנציאליים בכך שהיא מחלישה מתחים ובקרה פנימית. מצב זה מטיל אחריות כבדה יותר על צה"ל ומחייב את מפקדיו להיות ביקורתיים כלפי מעשיהם, ולא להמשיך בדרך אחת, רק בגלל שאין מתח מול הדרג המדיני, או משום שאין מגבלות מדיניות. הצורך בביקורת נכון גם לגבי הדרג המדיני כלפי צה"ל. לצורך כך רצוי גם להפעיל גופים ייעודיים במערכת שאמורים לדאוג אם הם נתקלים בהיעדר ביקורת מספקת.

לכל מבצע יש מערכת מסודרת של הערכת סיכונים, דרכי פעולה אפשריות (דפ"א) ודפ"אות תגובה. עם זאת המערכת אינה נותנת מענה אמיתי ומלא למצבים של התפתחות קונספציה ושחיקת המתחים בין הדרג המדיני לדרג הצבאי. לכן חשוב להזכיר לעצמנו כל הזמן שבמקרה שיש תאימות כל כך גבוהה בין הדרג המדיני לדרג הצבאי, הבקרה, שמייצר המתח המובנה הזה, נעדרת, ונדרש לבנות מנגנון בקרה מפצה על פער זה.

עליונות ויכולת מודיעינית מיוחדת – לישראל יש עליונות מודיעינית בגזרות השונות ובחזיתות השונות. זהו תנאי הכרחי לקיום של מב"ם אפקטיבית המשפיעה על כל רמות הפעולה: מהיכולת לקבל החלטות אסטרטגיות ברמת הדרג המדיני, המחייבת מודיעין ברמה הלאומית על אויבינו ויריבינו, ועד למודיעין מבצעי, טקטי וקונקרטי. מודיעין הכולל לעיתים גם מידע על הרעיונות המערכתיים של הצד השני, שאם חושפים אותם אפשר לבנות דרכי פעולה להכשלתם.

תפיסת המב"ם – תכלית, הגיונות פעולה, מאפייני הפיקוד והשליטה

ותהליכי בניין כוח

שורת תכליות למב"ם

המב"ם זכתה לתשומת לב אישית רבה מצד הרמטכ"ל הקודם גדי איזנקוט. כבר בשלבים המוקדמים הוגדרה המב"ם בעזרת סדרה של תכליות, והמיסוד התפיסתי של המב"ם התרחש במקביל להתרחשויות בשטח. לכן המב"ם אינה מסופרת בדיעבד, אלא מתעצבת תוך כדי ניהולה.

כאמור, באסטרטגית צה"ל הוגדרו חמש המטרות של המב"ם⁹. היחס בין המרכיבים, כגון הרתעה וצמצום יכולות או דחיית מלחמה, אינו מדיד, והוא יוצר קושי בהגדרת התכלית הכללית למב"ם. כך למשל מניעת התעצמות מחזקת את ההרתעה וגם מקרינה אזורית ובונה נכסיות. לכן קשה לבודד תקיפה כזו או אחרת ולסווג אותה, האם היא מנעה התעצמות או ייצרה הרתעה או נכסיות אזורית. במקביל המב"ם דוחה מלחמה, אך היא גם עלולה לקרב או לייצר פוטנציאל להסלמה. מחד גיסא, המב"ם מאיטה את התעצמות האויב, מאידך גיסא, בחשיפת דרך הפעולה היא מאפשרת לאויב ללמוד ולהשתפר ואף עלולה לחשוף את המקורות המודיעיניים שלנו.



F35 ו-F16 (צילום: רס"ן עופר, חיל האוויר)

תכלית מרכזית במב"ם היא מניעת התעצמות באמל"ח איכותי, והבסיס לכך נמצא בהבנה שצריך לשמר עליונות צבאית. בהיסטוריה של מדינת ישראל יש לא מעט אירועים ופעילויות מבצעיות שתכליתם הייתה מניעת התעצמות. כך, למשל, פעלה ישראל למנוע פיתוח טילים ופעלה נגד המדענים הגרמנים במצרים (מבצע "דמוקלס", 1962), ניהלה מערכות נגד התעצמות עיראקית ועוד. פעולות מניעה בולטות במיוחד היו נגד פיתוח יכולות גרעיניות בעיראק (מבצע "אופרה", 1981) ובסוריה (2007). ההבדל העיקרי בין אז להיום הוא שבעבר המעורבות של צה"ל כגורם מרכזי הייתה חלקית, המניעה הייתה חשאית יותר, ואת ההובלה נטלו ארגוני ביטחון אחרים (המוסד, השב"כ ואחרים). החידוש בשנים האחרונות הוא היקף העיסוק והמיקוד במניעת התעצמות כעיסוק מרכזי של צה"ל בשגרה.

היגיון פעולה – למב"ם יש היגיון על אסטרטגי הנגזר כאמור מהתכליות השונות

⁹ אסטרטגית צה"ל, עמ' 23-24.

שבמרכזן נמצאת מניעת התעצמות והרחקת המלחמה. **היגיון-העל הוא פעולה אפקטיבית הנמצאת מתחת לסף המלחמה.** ככל שמבינים מה גודל הסיכון למלחמה ומול מי, יכולים להסתכן בהסלמה מחושבת. הדבר נעשה תוך כדי ניהול סיכונים למבצע מצד אחד ושימור יכולת ההכרעה והעליונות הצבאית מצד שני.

אחרי שמבינים את היגיון-העל הזה, הרסנים ודרכי הפעולה שאנחנו בוחרים לפעול או לא לפעול על פיהם, תלויים בהקשר ובמרחבי הפעולה, ומהם נגזרים ההגיונות המערכתיים הספציפיים. כך למשל האינטרס שלנו במניעת התבססות איראנית בסוריה מחייב גם הגיון הסלמתי. אנחנו יכולים להסלים, אבל בלי להתקרב לסיכון של מלחמה, אלא אם חיזבאללה יזום אותה. יש גם סכנה של לחימה ישירה מול איראן, אבל סבירותה נמוכה, משום שגם לאיראנים יש אינטרס לא להיגרר למלחמה ישירה. ההיגיון האיראני מבוסס על לחימה באמצעות "שלוחים" ולא על אדמת איראן. עם זאת יש גם מרווח טעות, הנחות שגויות על חשיבת של האויב, העלול להוביל להסלמה לא רצויה.

מול טעויות כאלה למב"ם ישנה חסינות מסוימת הנשענת על ההרתעה המצטברת הישראלית, והמזינה אותה. הרתעה קשורה להצטברות של דברים: לתודעה, לאופן שבו האויב מעריך את הנחישות שלך, ולאופן שבו הוא מעריך את עצמו. העוצמה של ישראל אינה נמדדת במקום מסוים ובזמן מסוים, אלא היא נתפסת כמכלול המבוסס על אירועי העבר, אך בסופו של דבר, הרתעה היא דבר מוגבל. ההרתעה גם מושפעת מהקרנות בין-זירותיות – ככל שנוגבל או נמנע מפעולה בזירה הצפונית, אם בשל אמירות רוסיות ואם בשל מגבלות של המעצמות ואחרות על חופש הפעולה שלנו, תהיה לכך הקרנה שלילית גם בזירות אחרות ולהפך.

היחס בין המב"ם למלחמה

התכלית של המב"ם היא כאמור מניעת התעצמות ויצירת יתרון צבאי, ויש פעולות שגם משפרות את המוכנות למלחמה הבאה לצד חיזוק ההרתעה והנכסיות של מדינת ישראל. למשל בחינה אם פעולה במב"ם מסוגלת להפחית את כמות הטילים המדויקים באופן יעיל יותר מאשר ההשקעה הנדרשת בהגנה אווירית או ביכולות תקיפה במלחמה. בכל פעולת מב"ם יש הרבה מאוד מתחים ודילמות – האם הפעולה תצליח? האם יתקיימו התנאים האסטרטגיים המתאימים? האם ההשקעה תשתלם? ועוד.

גם לגבי המוכנות למלחמה יש יתרונות וסיכונים מחושבים. היתרונות של המב"ם שהיא משחיזה יכולות מבצעיות מסוימות, ובתנאים מסוימים היא יוצרת התנסות וחיכוך. אולם רוב סד"כ צה"ל אינו מעורב במב"ם. ראשית, במב"ם עוסקות קבוצות מסוימות בחיל האוויר, באמ"ן ובמטכ"ל ונישיות מסוימות מאוד בחיל הים וביבשה. לכן יכולה להיות אשליה שצה"ל פועל, מצליח, משתכלל ולומד, אבל אלה נוגעים רק לחלקים מאוד מסוימים בצה"ל. שנית, גם בקרב הגורמים שעוסקים במב"ם אין דמיון בין העיסוק הממוקד של חיל האוויר ואמ"ן במבצע תקיפה מסוים, שבו ההכנה

ממושכת ושבּוּ מרוכזים כל הקשב והיכולות, ומגיעים לתוצאה מעולה, לבין **התנאים במלחמה**. במלחמה אופן הפעולה מבוזר הרבה יותר. תהליך קבלת ההחלטות הוא מהיר, והוא מתנהל בכאוס ובמידה רבה של אי־ודאות. לכן אנו צריכים להיות זהירים בהערכת התרומה ובהקרנה של המב"ם על היכולת הצבאית שלנו בכלל ועל המוכנות למלחמה בפרט. כך למשל היחס בין אופי המבצעים שביצע בצה"ל בחצי הראשון של שנות ה־2000, לבין (אי) המוכנות והיכולות שהפגנו במלחמת לבנון השנייה (2006). דוגמה זאת צריכה כל הזמן לשמש תמרור אזהרה. לא כל פשיטה מוצלחת בשכם מכשירה את הגדוד למלא משימות במלחמה. אלה תנאים שונים ואופן פיקוד שונה. המטות המבצעיים של חיל האוויר או המטכ"ל, שפועלים בתנאי המב"ם, יצטרכו לפעול בתנאים שונים לחלוטין במלחמה. יש להיזהר מהאשליה שהפעילות המבצעית במב"ם מכינה אותנו למלחמה. היא מכינה למלחמה בתחומים מאוד מסוימים.

לכן במקביל לפעילות במב"ם הממד של הכשרה, אימונים, תרגול ותרגילים מטכ"ליים בתנאי מלחמה הוא קריטי. לשם כך נבנו מנגנונים ותרבות של אימונים בכל זרועות צה"ל: גרף האימונים השנתי, מנהלת התרגילים, העיסוק המתמשך של חטיבת התורה וההדרכה ועוד. כל אלה יעמדו למבחן במלחמה.

פיקוד ושליטה במב"ם

הפיקוד והשליטה במב"ם מחייבים דיוק רב ודורשים הגדרות ברורות של סמכות ואחריות ביחס לכל מבצע. הרמטכ"ל הוא מפקד המערכות, אבל יש לקבוע את הגורם שיוביל רעיון מערכתי מסוים, יכוין אותו, יגבש אותו ויוציאו לפועל. לא פחות חשוב מכך הוא לגרום לשיתוף ולשילוב במערכות רב־זרועיות ורב־זרועיות.

בתחום הפיקוד והשליטה קיים מתח קבוע בין מפקדי הפיקודים המרחביים בצה"ל (הצפון, הדרום והמרכז) לבין הרעיונות המטכ"ליים. המטכ"ל מנהל את המב"ם. מפקדי הפיקודים השקיעו רבות בהבנת הרעיונות המטכ"ליים של המב"ם עד רמת תיאום אישי בינם לבין הרמטכ"ל. תמיד יתקיימו מתחים סביב חופש הפעולה וחלוקת הסמכויות בין המטכ"ל לפיקודים. דוגמה טובה לכך היא המהלכים למניעת התבססות הצייר (איראן-חיזבאללה-סוריה) במרחב רמת הגולן או הפעילות בשגרה נגד האיום הנשקף מהתווך התת־קרקעי ומהתעצמות הארגונים בעזה. מצב זה ניכר במיוחד במציאות שבה המב"ם הפכה לכלי הכמעט יחיד לפעולה, משום שיכולות אחרות מוגבלות מאוד, והסיכונים להסלמה גבוהים מאוד. לעומת זאת בגזרה מצרים וסיני, מעבר לרצון לצמצם את איום הפיגועים מסיני ותכלית ההגנה והביטחון השוטף, התנהלה מערכת יחסים שבראש ובראשונה באה לשרת אינטרסים אסטרטגיים של שתי המדינות וגם לשפר את הנכסיות הישראלית בעיני מצרים. מערכת היחסים הביטחונית שהתפתחה מול מצרים גם יצרה **הקרנה אזורית** מול האמריקאים ומדינות נוספות שפעלו במערכה נגד דאע"ש.

הפיקודים המרחביים רוצים וצריכים להיות מעורבים, והם מצאו את מרחב הרלוונטיות שלהם בתחום המשותף הנמצא בין המב"ם לבין הביטחון השוטף והגנת הגבולות.¹⁰ הפיקודים מעמידים את הכלים, שעומדים לרשותם בביטחון השוטף, לשירות המב"ם. פעילות כזו מתבצעת במסגרת מיצוי המטרות בעזה או במדיניות התגובות לזליגות הירי בצפון. לרוב הפיקודים מעוניינים ליזום פעולות נוספות, אך מנקודת מבט מטכ"לית יש לבחון האם "הדלתא" בתפוקה גדלה? הערך המוסף שנמצא בפיקודים ובאוגדות המרחביות הוא בעיקר הגדלת הרלוונטיות של הכלים בביטחון השוטף ותרומתם למניעת התעצמות בעזה ולמניעת התבססות, בעיקר של חיזבאללה, ברמת הגולן. בדרך זו הם שירתו גם את התכליות המרכזיות של המב"ם. תרומת הפיקודים מתבטאת לא בכמות הפעולות היוזמות, אלא ביכולת לחבר בקלות יחסית בין כלים מהביטחון השוטף לבין תכליות המב"ם. חיבור זה גם מחייב את אגף המבצעים במטכ"ל לשפר את **הסנכרון** בין כלל הגורמים הפועלים במב"ם – בצה"ל עצמו ובקרב גורמים חיצוניים כמו השב"כ והמוסד.

מפקדי האוגדות המרחביות,¹¹ האחראים על אזורי חיכוך, מכירים את המרחב שלהם, אך הם פחות מעורבים בתמונה האסטרטגית הרחבה. מפקד אוגדת 210 ברמת הגולן תרגם הבנות מטכ"ליות למדיניות הפעלת הכוח ובניין הכוח שלו, והיא הוכיחה את עצמה. בתחומים שבהם רמת ההשפעה של מפקד האוגדה הייתה מוגבלת יותר בשל הנסיבות האסטרטגיות-מדיניות, כמו באוגדה 80 (בגבול סיני), יכולת ההשפעה של מפקד האוגדה הצטמצמה לפעולות הביטחון השוטף. עם זאת בגזרת אוגדה 80 שיתוף הפעולה המבצעי עם צבא מצרים בתחום המסתננים בגדר תרם במידה רבה לאינטרסים של שתי המדינות. מפקד האוגדה נשאר ממוקד בתחומי ההגנה והביטחון השוטף, אבל ידע להפיק באמצעותם תועלות נוספות בתחום של שיתוף הפעולה הבילטרלי.¹²

על המטכ"ל מוטלת אחריות כבדה לייצר הבנות אסטרטגיות משותפות. אסטרטגיה ברמה המטכ"לית קשורה להסתכלות על-זירתית, מרחבית. במטכ"ל בוחנים תופעות בצורה שונה וכללית יותר. לדוגמה, מהי תופעת דאע"ש? האם היא דועכת? מהי ההשפעה האזורית האיראנית? ועוד. גם ממדי הזמן במטכ"ל שונים, והם נבחנים בטווח הזמן הקרוב, אבל גם הרחוק. אחריות המטכ"ל נמצאת בחיבור בין האינטרסים הלאומיים של מדינת ישראל לבין התפקיד של צה"ל במימוש אינטרסים אלה. מהסתכלות זו נגזרות המשמעויות של ניהול מערכות במב"ם. במה יש לעסוק ובמה לא? מהו סדר העדיפויות הלאומי? ואיך ליישב מתחים בין אינטרסים לאומיים שונים? במקרה זה מדובר בתהליך מלמעלה למטה – תרגום

¹⁰ **בין הקטבים** 15 ו-19, ביטחון שוטף - המערכה שבין המלחמות - חלקים א' וב'.

¹¹ אוגדת 80 בגבול מצרים, אוגדת עזה, אוגדת יהודה ושומרון, אוגדה 210 ברמת הגולן ואוגדה 91 בגבול לבנון.

¹² תא"ל רפי מילוא, "ראשו בעננים ורגליו על הקרקע - תהליך פיתוח התפיסה המבצעית באוגדה 80 (2015-2017)", **בין הקטבים** 19, (מרכז דדו, פברואר 2019).

ההסתכלות הלאומית למטה, למפקדות הראשיות, לגורמי הפעלת הכוח ולגופים הפועלים בשטח ומבצעים את הפקודות. ראשי האגפים ומפקדי הפיקודים בצה"ל, מפקד חיל האוויר ומפקדי פיקוד הצפון והדרום, הם גם חברי פורום מטכ"ל, ומכאן שהם אמונים על הרמה האסטרטגית וגם על הפעלת הגופים הכפופים להם בהיגיון זרועי או מרחבי.

בניין כוח

החלק של **הגדרת משאבים ובניין כוח** (פיתוח אמצעי לחימה ויכולות עתידיות) **הרלוונטי למב"ם** כמעט לא התפתח בצה"ל. היו תחומים שבהם ניתן היה לתת מענה באמצעות רכש אמצעי לחימה ומענים גנריים. בתהליכים מורכבים יותר, שדורשים בניין כוח ייעודי, עמדנו ועודנו עומדים בפני פערים שנבעו כתוצאה מהלמידה של האויב וגם כתוצאה מההשתנות של התנאים האסטרטגיים והאופרטיביים. מנגנוני בניין הכוח והקצאת המשאבים בצה"ל עוצבו ונבנו קודם כל על מנת להתכוון למלחמה. נעשו התאמות קטנות להיבטים של ביטחון שוטף ולפרויקטים גדולים, כגון המכשולים הביטחוניים והגדרות. אבל בניין כוח ייעודי למב"ם הוא מוגבל עדיין – אם הוא מיועד למלחמה ונעשה בו שימוש לטובת המב"ם, ואם מלכתחילה הוא לא היה מיועד למלחמה. אנו נסמכים על התאמות למב"ם, וחסר מענה ארגוני ייעודי.¹³

מנגד המב"ם, כמערכה רב-זרועית, מחייבת לייצר יכולות, כלים שיטות ומבנים תואמים לאתגרים מתוך צורך לייצר סינרגיה. החיבור בין תפיסות של בניין כוח לבין תפיסות של פיקוד ושליטה בצה"ל הוא מורכב, כל תחום בו מאתגר, והחיבור בין שני תחומים אלה טעון טיפוח לאורך כל ההיסטוריה של צה"ל, והוא בא לידי ביטוי בעובדה שנדרשות שנים לבניית יכולות רלוונטיות. אחד ההסברים לבעיות בתחום בניין הכוח בצה"ל קשור לכך שאין זרוע שמובילה את בניין הכוח ביחס ישיר למרכזי הכובד המטכ"ליים הנוכחיים. כך יוצא שסוגיות שאינן קשורות באופן מובהק למגרש הזרועי (יבשה, אוויר, ים, סב"ר) מטופלות פחות טוב.

המשכיות ושינוי במערכה שבין המלחמות: בין מדיניות הביטחון השוטף לתחרות אסטרטגית מתמשכת

הזיקות בין המב"ם לביטחון השוטף

יש שיטענו כי המב"ם התקיימה מאז הקמת המדינה (ואולי אף קודם לכן), ובמידה רבה אפשר למצוא לכך אף ביסוס היסטורי. אבל ההגדרה של "המערכה שבין המלחמות", כמכלול של פעולות, המאגברות זו את זו, ברמת עיסוק אינטנסיבי

¹³ גיורא איילנד, לא נרדם בלילות, (משכל, 2018), פרק 15.

משמעותי בהיקפו (ביחס לפעולות אחרות בהן עוסק צה"ל), יצרה "דלתא" איכותית ומחדשת ביחס לעבר.

הוויכוח הנוכחי סביב המב"ם נוגע להשוואות בין המערכה המתנהלת בימינו לבין מדיניות הביטחון השוטף של צה"ל מאז הקמת המדינה, שכללה תקופות של פעילות מבצעית רבה בין המלחמות גם בעבר. כיום יש מספר דוגמאות טובות לחיבור בין ביטחון שוטף למב"ם. דוגמה אחת היא **הזירה הפלסטינית ביהודה ושומרון** שבה מתקיימים הבט"ש והמב"ם ביחד. אפשר לראות שבמידה רבה בתוך הבט"ש ביהודה ושומרון מתקיימת באופן מובהק בשגרה מערכה למניעת התעצמות, למניעת התפתחות של איומים עתידיים, ליצירת הרתעה וכדומה. פעולות הסיכול ו"כיסוח הדשא"¹⁴ הן במהותם מב"ם. אבל יהודה ושומרון היא דוגמה ייחודית ומתוחמת לטשטוש הגבולות בין הבט"ש למב"ם. שם נוצרה רב-ממדיות בשילוב בין הכלים האזרחיים בהובלת מתאם פעולות צה"ל בשטחים לבין הכלים הצבאיים והמודיעיניים של פיקוד המרכז והשב"כ.

דוגמה טובה לזיקות בין הבט"ש לבין המב"ם בזירה הצפונית היא סביב התכליות המשותפות. היכולת של מפקד פיקוד הצפון להשתמש בכלי הבט"ש ובדרגות החופש שלו כמענה לזליגות הירי מהלחימה הפנימית בסוריה ולסנכרן אותן עם תכליות מב"מיות, כמו מניעת התבססות חיזבאללה ברמת הגולן. בדרך זו נוצרו כלים נוספים ששירתו את תכליות המב"ם וגיישו הבנות תפיסיות משותפות ותיאום בין המטכ"ל לפיקוד. כתוצאה מכך גם התפתחו דרגות החופש של הפיקוד, כגון טווחי הירי, הבנות לגבי מה זו הסלמה ומה מאפשר תגובה ללא הסלמה וכדומה.

הוויכוח בין החדשנות להמשכיות במב"ם ימשיך כנראה, אבל המב"ם שונה מפעולות התגמול של שנות החמישים ואף מפעולות למניעת התעצמות שנעשו בעבר הרחוק, בחיבור שהיא יוצרת בין שורה של פעולות לתכליות. חיבור שאפשרי היום בזכות יכולות מתקדמות, מודיעין מדויק, תנאים אסטרטגיים והמבנה הנוכחי של צה"ל.

המב"ם כתחרות למידה אסטרטגית

המשגה המתארת בצורה טובה את המב"ם היא "תחרות הלמידה האסטרטגית" שטבע הרמטכ"ל הקודם. הוא המשיל את המב"ם ל"מרוץ בשני מסלולים מקבילים, עם מסך שמסתיר את האויב (שנמצא במסלול המקביל) כשאי אפשר לראות איפה האויב ואיך הוא מתקדם, מלבד מעט חורים במסך, שהמודיעין מספק (בתקווה שהם חד-כיווניים). כל כמה שנים יש התנגשות במלחמה, שמאפשרת לשני הצדדים

¹⁴ אפרים ענבר ואיתן שמיר, "כיסוח הדשא - האסטרטגיה של ישראל להתמודדות עם סכסוכים מתמשכים בלתי פתורים", **עיניים בביטחון המזרח התיכון** 105, מרכז בגין סאדאת, אוניברסיטת בר אילן, דצמבר 2013.

להבין מה מצבם, איפה הם עומדים ואיפה האויב. לאחר מכן ממשיכים לרוץ קדימה". גישה זו, של התנגשות פעם בכמה שנים, לא טובה למדינת ישראל לבטח מול האויבים האסימטריים – חמאס וחיזבאללה. לכן עולה החשיבות של **כללי משחק**, בעיקר בהקשרים של חיזבאללה, בגלל פוטנציאל ההידרדרות למלחמה. ישנם מקרים שבהם גם מתחנו את כללי המשחק.



הרמטכ"ל איזנקוט המשיל את המב"ם לריצת מרתון (pixabay)¹⁵

הדוגמה לעיל חשובה כדי להבין שהמב"ם מתקיימת במסגרת של **תחרות אסטרטגית וכללי משחק**. דוגמאות נוספות: כיום קיים חופש פעולה באזור מסוים, ואולם אם התנאים האסטרטגיים ישתנו, לא נוכל להמשיך לפעול באזור. התפתחויות כאלה ידועות וניתן לחזות אותן ואת השלכותיהן. או למשל אם האויב, בעקבות למידה, יחליט לעבור למרחב רחוק יותר שבו אנו נחותים מודיעינית ומבצעית. חשוב להתכונן לתרחישים כאלה ולהבין כיצד הפעולות שלנו היום משפיעות על האויב ומשנות אותו, ולהכין את הצעד הבא. התפתחויות כאלה דורשות תכנון בתנאים של אי-ודאות, כולל הקצאת משאבים על חשבון דברים חשובים אחרים. זה מחייב טיפול במנגנונים המשוכללים פחות בצה"ל, כמו המתח שבין בניין הכוח הזרועי אל מול הצרכים המטכ"ליים. בה בעת דווקא הרב-ממדיות של הכלים במב"ם חיברה בין עולמות שונים, כמו החיבור המבצעי שנוצר ליכולות שלנו בתחומים הרכים של התודעה והלוחמה הפסיכולוגית, בניית תשתיות יומינטיות (מודיעין אנושי) וכדומה. רוב מרחבי הפעולה במב"ם נמצאים בתפר בין ממדים ובין ארגונים (חיבור בין צה"ל, שב"כ ומוסד).

¹⁵ <https://pixabay.com/photos/sport-marathon-run-team-athletics-3837677/>

בהמשך ל"מָשָׁל הריצה" אנחנו לא רק בתחרות אסטרטגית, שבה צריך לרוץ מהר יותר, אלא בתוך כך צריך גם "לתקוע מקל בגלגלים של האויב". המטרה היא להטעות את האויב ולהסיט אותו ממסלולו, בעזרת "טריקים", ולגרום לו לחשוב שהוא רץ, כשבצעם הוא עומד במקום. המב"ם כוללת את כל הרעיונות האלה. צה"ל אחראי רק על הממד הצבאי, ויש עוד ממדים – כלכלי, מדיני, דיפלומטי ונוספים, שהם חשובים לא פחות. אבל המב"ם היא התנגשות עם האויב **שלא במלחמה**. בין המלחמות כל צד עושה את חלקו. המב"ם מעודדת גם התעצמות של שני הצדדים, והמבחן מי פועל טוב יותר הוא **בין המלחמות**. יצירת חיכוך רצוף, בתנאי שאינו מוביל למלחמה מוקדם מדי, שמאפשר צבירת יתרונות תוך כדי.

לסוג הפעולה הרצוף הזה יש גם מחיר, והוא חלק מתחרות הלמידה. האויב עלול לפגוע ביכולות שלנו, יכולות טכנולוגיות יכולות להיחשף, מקורות מודיעיניים יאבדו ועוד. פעמים רבות כדאי לשלם מחירים אלה, ולעיתים לא. המחיר תלוי בתשובה לשאלה: האם המטרה ראויה וערכית מספיק.

עתיד המב"ם

האם אנחנו עומדים בפני שינוי גדול במב"ם?

קשה לדעת לאן יכולה המב"ם להתפתח. צה"ל צריך לזהות את מרחב הפעולה העתידי שלו. המרחב שזוהה עד כה ושבו פעלנו, ייתכן ויגיע למיצוי וייתכן שלא. מדי פעם אף גירדנו את הקצוות שלו וחטפנו חזרה. אלה חלק ממגבלות הלמידה וההבנה בזמן אמת. בשנים האחרונות גם ניצלנו את הנסיבות האסטרטגיות שנוצרו באזור. האתגר הוא בעתיד, כי התנאים והנסיבות משתנים. אי אפשר לדעת היום איך השינויים שנוצרים – התייצבות משטר אסד בסוריה, יחסי הכוחות המעצמתיים והמקומיים במרחב הסורי, שינויים אופרטיביים של כניסת הגנה אווירית חדשה לסוריה – ישפיעו על היכולת שלנו להמשיך לפעול במב"ם.

שימור חופש הפעולה המבצעי בתנאים שהשתנו, והסיכונים הכרוכים בכך

חופש פעולה מבצעי צריך לקבל תרגום לפי התנאים הנוכחיים והדימוי שנוצר מול המהלכים הרוסים, כמו אספקת מערכת ההגנה האווירית אס-300 לסורים. חשוב מאוד להמשיך את הפעולות הישראליות ואת הפגנת חופש הפעולה תוך לקיחת סיכונים מחושבים.

עד היום שילמה מדינת ישראל במב"ם מחירים נמוכים ולקחה סיכונים מוגבלים. מצב זה התאפשר בזכות התנאים האסטרטגיים הייחודיים – ערעור המערכת המדינתית סביבנו וערעור הכללים להפעלת כוח בין מדינות ריבוניות. ברגע שתנאים אלה ישתנו שוב, ייווצרו מגבלות חדשות על הפעלת הכוח. ייתכן שאפשר יהיה לחפות על שינוי בתנאים האסטרטגיים בעזרת שדרוג קשרי החוץ? ייתכן שניתן יהיה להגביר את הפעולות בממדים אחרים? אלה כיוונים אפשריים לפיתוח.

סיכון מרכזי נוסף הוא **הסלמה שתוביל למלחמה**. אם אחד מיעדי המב"ם הוא הרחקת המלחמה, אזי הסיכון בפרוץ מלחמה הוא הסיכון מספר אחד. המפתח הוא לעשות הפרדה בין הגורמים השונים ובין האויבים השונים, ואפשר להגיד שמול מרבית הגורמים באזור היום אין סיכון למלחמה. אפילו לא מול הכוחות האיראניים בסוריה. הם אינם מסוגלים להילחם נגד ישראל במצב הנוכחי, ולכן המושג של סיכון למלחמה צריך להיות מתוחם לחיזבאללה ולסוגיה הפלסטינית, בעיקר מול חמאס. שם יכולים לפרוץ מלחמה, מבצע גדול או הסלמה רחבת היקף שמדינת ישראל אינה מעוניינת בה. הסיכונים הפחותים הם פעולות ביחסי עלות תועלת לא טובים – השקעה רבה עם תועלת מועטה – כמו מהלכים יקרים ועקרים למניעת התעצמות. לכן צריך לבחון כל הזמן את התאימות בין אופן הפעולה והתנאים האסטרטגיים ובין האינטרסים שלנו.

האם הצלחנו במב"ם והשגנו את מטרותינו?

חיוניות השימוש במונח 'מערכה' באה לידי ביטוי למשל בניסיון לבחון אם עמדנו במטרות המב"ם. אם מערכה היא מה שמאפשר לחבר בין יעדים ומאויבים אסטרטגיים לבין פעולות מבצעיות, אז אם הגדרנו בצורה טובה בתחילת הדרך יעדים קונקרטיים והישגים נדרשים, נוכל לבחון אם הישגנו אותם או לא. התשובה היא מעורבת, ועיקר הקושי נובע מהיכולת לבחון באופן ביקורתי ואמיתי במה תרמנו למניעת התעצמות, ומה היה קורה בכל מקרה.

כך למשל קיים, נכון לעכשיו, פער בין תוכניות ההתבססות של איראן ברמת הגולן ובין הישגיה. באופן כללי אפשר להניח שישראל פגעה באופן ישיר באחוז מסוים ממרכיבי ההתבססות, והחלק שנותר גם הוא התעכב בגלל ההשפעה הרכה, ההשפעה העקיפה וגם מסיבות אחרות (שאינן קשורות בהכרח לישראל). ובמילים אחרות, גם אם ישראל לא הייתה פועלת, לא כל תוכניות האויב היו מתממשות.

האם האויב השיג את מטרותיו?

האויבים אינם מקשה אחת. למשל האיראנים תפסו בעבר את הפעילות הישראלית בצורה אחת, והיום הם מבינים אותה בצורה אחרת. לפעמים יש אצלם אפילו האדרה של היכולות שלנו. האויב מעריך לעיתים הערכות נכונות ולעיתים מעריך הערכות שגויות לגבי יכולתו להתמודד איתנו ולהרתיע אותנו, וכאמור ישנם הבדלים בין האויבים. מי שנמצא בחיכוך מתמשך עם ישראל, כמו חיזבאללה, מפגין יכולות טובות בהבנת השיקולים האסטרטגיים של ישראל ובהבנת היכולות המבצעיות והטקטיות של צה"ל. מי שמרוחק מישראל גם כושר הלמידה שלו פחות, אבל ישנו גם שיתוף הפעולה והלמידה בין האויבים הרחוקים והקרובים.

גם האויב לא ממשיך הלאה תמיד, אלא הרבה פעמים הוא עוצר ומתחקר. חלק לא קטן מההישגים שלנו קשורים לשכר הלימוד שהאויב שילם בתהליך הלמידה

הזה. אבל גם האויב ממשיך הלאה וינסה לפגוע שוב ולהרתיע את מדינת ישראל. ישראל נחושה למנוע את ההתבססות האיראנית ברמת הגולן, והיא גם השפיעה על התעצמות חיזבאללה, למרות שלא בהכרח היא השפיעה על הנחישות של חיזבאללה. כל זה עבד תחת תנאים אסטרטגיים מסוימים ונוחים מאוד שמשתנים עכשיו.

סיכום

השיח על העתיד צריך להתקיים במסגרת ניתוח אסטרטגי של המציאות. מהם התנאים האסטרטגיים שמחייבים את המב"ם? ומהם אלה שמאפשרים אותו? מה מגביל את המב"ם? להבין את הרב-ממדיות ואת הסינרגיה בין היכולות, הכלים, השיטות, הגישות השונות, אלו כלים רלוונטיים עומדים לרשותנו ואיזו גישה רלוונטית מתאימה לתנאים החדשים. חשוב גם לפעול לחיזוק היכולות האופרטיביות שלנו, כמו לחיזוק שיתופי הפעולה המדיניים. אם נחסם ערוץ אחד יש לייצר ערוצים נוספים ויכולות רלוונטיות חדשות. ישראל נהנתה משנים של מציאות אזורית נוחה מאוד שאפשרה את המב"ם. תנאים אלה משתנים, ועלינו להתכונן לכך.

רשימת מקורות

- איילנד, גיורא. **לא נרדם בלילות**. משכל, 2018.
- אמ"ץ-תוה"ד. **במילון למונחי תו"ל**. צה"ל, 2018.
- אמ"ץ-תוה"ד-מחלקת תו"ל. **תורת המבצעים (טיוטה רשמית)**. צה"ל, התשע"ט-2019. (טרם פורסם)
- (עורכים) גלילי, רווה ואחרים. **בין הקטבים 19**. צה"ל: אמ"ץ-תוה"ד-מרכז דדו, פברואר 2019.
- זיתון, יואב. "הפלת המטוס: מפקד חיל האוויר יציג ברוסיה את תחקיר האירוע". *Ynet*. 19 בספטמבר 2018. <https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-5354014,00.html>.
- לשכת הרמטכ"ל. **אסטרטגית צה"ל**. צה"ל: המטה כללי, אפריל 2018. באתר צה"ל.
- (עורכים) מיכלסון, אלי ואחרים. **בין הקטבים 15**. צה"ל: אמ"ץ-תוה"ד-מרכז דדו, מרץ 2018.
- מילוא, רפי. "ראשו בעננים ורגליו על הקרקע - תהליך פיתוח התפיסה המבצעית באוגדה 80 (2015-17)". **בין הקטבים 19**. צה"ל: מרכז דדו, פברואר 2019.
- ענבר, אפרים ואיתן שמיר. "כיסוח הדשא - האסטרטגיה של ישראל להתמודדות עם סכסוכים מתמשכים בלתי פתירים". **עיונים בביטחון המזרח התיכון** 105. מרכז בגין-סאדאט: אוניברסיטת בר-אילן, דצמבר 2013.
- **"מבצעים רב ממדיים - סקירת התפיסות בצבא ארה"ב"**. זרוע היבשה, 1 במאי 2019. (מסמך פנים-צה"לי)

מלחמה כוללת המוגבלת בהיקפה מה ניתן ללמוד ממלחמת יום הכיפורים לטובת המאבק הישראלי בפרויקט הגרעין האיראני?

תא"ל ד"ר איל פכט וסא"ל ד"ר איתי חימיניס¹
(פורסם בגיליון 40, יובל למלחמת יום הכיפורים, אוקטובר 2023)

מה ניתן ללמוד ממלחמת יום הכיפורים לטובת ההתמודדות מול פרויקט הגרעין האיראני? מאמר זה מציע כי התשובה לכך טמונה בלמידה מהאסטרטגיה המצרית במלחמה שעיקרה "מלחמה כוללת מוגבלת בהיקפה"² לצורך השבת סיני. כיום מעוניינת ישראל למנוע מאיראן נשק גרעיני, אולם יכולתה הצבאית מוגבלת, ומאמציה המדיניים הגיעו למיצוי. האם הצלחת סאדאת להשיג את יעדיו המדיניים חרף הנחיתות הצבאית המצרית ביחס לישראל עשויה להצביע על כך, שייתכן שישראל תוכל למנוע מאיראן נשק גרעיני באמצעות מהלך צבאי, שתוצאותיו תהיינה מוגבלות אך גם מספיקות, כדי להניע מהלך בין-לאומי שישלים את המלאכה?

מבוא

ספרים ומאמרים רבים נכתבו וממשיכים להיכתב על מלחמת יום הכיפורים. בתחום המחקר ההיסטורי טוען ההיסטוריון יואב גלבר, שגם חמישים שנה לאחר המלחמה "המחקר ההיסטורי של המלחמה נמצא עדיין בראשיתו. רוב מה שנכתב עד לאחרונה עליה ועל הרקע שקדם לה [...] אינו היסטוריה אלא נשען בעיקר על זיכרונות ועדויות גם אם הוא מחקר היסטורי לכאורה" (גלבר, 2023, עמ' 24). פער מחקרי דומה ואולי אף גדול יותר מתגלה בתחום ההיסטוריה היישומית קרי: "[ב]ניסיון לבאר אתגרים עדכניים ודרכי פעולה אפשריות באמצעות ניתוח תקדימים ואנלוגיות היסטוריות" (מאתר הפרויקט להיסטוריה יישומית במרכז בלפר באוניברסיטת הרווארד). הגיליון הנוכחי של כתב העת בין הקטבים ומאמר זה בתוכו הם צעד קטן בדרך למלא פער מתמשך זה.

¹ תא"ל ד"ר איל פכט מכהן בתפקיד מפקד מרכז דדו מאז פברואר 2023.
סא"ל ד"ר איתי חימיניס הוא סגן מפקד מרכז דדו והעורך הראשי של כתב העת **בין הקטבים**.
² ההמשגה הזאת לתיאור האסטרטגיה המצרית במלחמת יום הכיפורים לקוחה מספרו של דני אשר בנושא: אשר, דני (2003). **לשבור את הקונספציה**. מערכות.

כדי לנסות וללמוד ממלחמת יום הכיפורים איך ישראל יכולה לפעול לבלימת פרויקט הגרעין האיראני, מאמר זה משתמש במתודולוגיה של למידה באמצעות אנלוגיה היסטורית. כלומר ב"השוואה בין מצבים, אירועים, תהליכים, החלטות וכו' בעלי מאפיינים דומים" (מילון קיימברידג'). הלמידה ממלחמת יום הכיפורים תיחקר תוך הכרה בקיומן של לפחות שתי טעויות נפוצות בחקר מקרי מבחן היסטוריים עבור התמודדות עם אתגרים עכשוויים. הראשונה היא הנטייה לאתר במקרה המבחן כללים אוניברסליים ונצחיים שמאפיינים את המלחמה, והשנייה היא הקביעה, שהעולם בשנת 2023 שונה מאוד מהעולם בשנת 1973, ולכן אין מה ללמוד מהמלחמה ההיא.

ללמידה ממלחמת יום הכיפורים לימינו יש חשיבות מיוחדת בעת הנוכחית. שנת 2023 היא לא רק יובל למלחמת יום הכיפורים, אלא גם שנה שבה מגובשת אסטרטגיית צה"ל חדשה, שאיראן במוקדה. אסטרטגיית צה"ל הנוכחית מגלמת מספר שינויים ביטחוניים משמעותיים ובראשם האיבה ההדדית הישירה עם איראן והסבירות הגדולה מהעבר, לכך שצה"ל עלול להילחם עם איראן במסגרת מלחמה רב־זירתית (בוחבוט, 2023). המלחמה הישירה מול איראן בתרחיש רב־זירתי מגלמת אתגר ייחודי עבור צה"ל. איראן היא מעצמה אזורית, המרוחקת מאוד מגבולות מדינת ישראל, ואילו צה"ל בנוי ומאורגן בראש ובראשונה להתמודד עם איומים לאורך גבולות המדינה. איראן עומדת בראש קואליציה אזורית המורכבת ממדינות, מצבאות טרור וממליציות, שאומנם יש להם אינטרסים שונים ועצמאיים, אך בתרחיש של מלחמה הם עלולים גורמים אלה לפעול בתיאום או במידה מסוימת של סנכרון נגד ישראל. המלחמה הרב־זירתית בין ישראל לאיראן תתקיים בנסיבות עולמיות של מאבק בין מעצמות, שיגדיל את חוסר הוודאות לגבי אופי המעורבות הצפויה של המעצמות במלחמה ובמאמצים הצפויים לסיומה. המושגים מעצמה אזורית, מלחמה רב־זירתית, קואליציה ומאבק בין־גושי, עשויים לעזור לנו לחשוב מחדש גם על מלחמת יום הכיפורים, אך חשוב מכך, הם עשויים גם לבחון את המלחמה ההיא באופן שישפוך אור גם על האתגר הנוכחי של צה"ל נגד איראן ובעלות בריתה.

מבנה המאמר ומסריו המרכזיים

הפרק הראשון של מאמר זה יבחן בקצרה את ההיסטוריה של התמודדות ישראל עם פרויקט הגרעין האיראני. פרק זה יראה, שעל אף שישראל פועלת על מנת למנוע מאיראן השגת נשק גרעיני מאז שנות התשעים של המאה הקודמת, ולמרות שמאמציה תרמו לעיכובים בפרויקט, היא לא הצליחה לבלום אותו. המסר המרכזי של פרק זה הוא, שאין במאמצים הקיימים של ישראל כדי למנוע מאיראן נשק גרעיני, אם איראן תרצה בכך.

הפרק השני יפנה את המבט אחורה לשנים שקדמו למלחמת יום הכיפורים. לצורך

כך יבחן הפרק את הגישות האסטרטגיות שנקט המשטר המצרי לפני המלחמה, ושנכשלו: אסטרטגיה של תהליך מדיני, אסטרטגיה צבאית מוגבלת – התשה ואסטרטגיה צבאית של מלחמה כוללת. הפרק יראה שבסופו של דבר סאדאת באסטרטגיה, שהתאימה להתמודדות הייחודית שלו עם הבעיה שניצבה בפניו: איך להחזיר את סיני לידינו על אף הקיפאון הצבאי והמדיני. מבחינת המאמצים המצריים להשבת סיני לפני 1973 נוכל להבחין בקווי הדמיון (והשוני) בין המאפיינים של המצוקה האסטרטגית של מצרים אז לבין אלו של ישראל היום. אחד הלקחים שיתבהרו כבר בשלב זה הוא מהידיעה, שאחת הסיבות שסאדאת נחלץ מהמצוקה האסטרטגית בנושא סיני הייתה, שהוא הבין שאין במאמציו הקודמים כדי להשיג את יעדיו. המסקנה מכך היא, שהצעד הראשון שעל צה"ל לנקוט כדי להתמודד בדרך טובה יותר עם פרויקט הגרעין האיראני הוא להכיר במגבלות מאמציו העכשוויים. על צה"ל יהיה לאמץ אסטרטגיה חדשה, אשר מחד גיסא מכירה במגבלות ובאילוצים שמנעו מגישות קודמות להצליח, ומאידך גיסא תאפשר לישראל להיחלץ מהקיפאון המדיני והצבאי שהיא מצויה בו מול פרויקט הגרעין האיראני.

הפרק השלישי יעסוק באסטרטגיה החדשה שבחר סאדאת, ובלקחים אפשריים ממנה לטובת ההתמודדות הישראלית עם הפרויקט האיראני. עיקר הרעיון החדש שהגה סאדאת, היה מהלך צבאי מוגבל, שיוביל לתהליך מדיני, ובסופו תוחזר סיני למצרים. המלחמה הסתיימה במאזן צבאי. הכוחות הישראליים התאוששו מההפתעה והשיגו הצלחות הן בחזית הצפונית והן בחזית הדרומית, עד כדי הכרעת צבא מצרים באמצעות הכיתור של הארמייה השלישית. עם זאת, למרות שידה של ישראל הייתה על העליונה מבחינה צבאית, הצליחה מצרים למנוף את הישגיה הצבאיים להנעת תהליך מדיני. הגם שתוצאות התהליך המדיני, שהחל בעקבות המלחמה, לא היו יכולות להיות ידועות מראש, עצם התהליך שבר את הקיפאון הצבאי והמדיני, והוביל בסופו של דבר לתמורה האסטרטגית שסאדאת ייחל לה. מבחינה זאת המלחמה אכן הייתה: "מכשיר מדיניות חוץ" (גולן, 1995). בחלק השני של פרק זה נראה, כי על אף ההבדלים הרבים בין אז לעכשיו, אפשר למצוא קווי דמיון מסוימים היכולים לסייע לנו לחשוב מחדש על האסטרטגיה הנדרשת נגד פרויקט הגרעין האיראני. בדומה למצרים ערב המלחמה, ייתכן שאפשר יהיה למנוע את התקדמות פרויקט הגרעין האיראני באמצעות מהלך צבאי, שאומנם יגרום נזק מוגבל לפרויקט, אך נזק משמעותי דיו כדי לרתום את הקהילה הבין-לאומית למהלך צבאי או מדיני, וזו תשלים את מלאכת בלימת הפרויקט האיראני.

הפרק הרביעי והמסכם יפתח בדיון ראשוני בעניין סימני השאלה המרכזיים העולים מן האנלוגיה לאסטרטגיה המצרית במלחמת יום הכיפורים. שאלות כגון מה הם סימני האזהרה שצריך ללמוד מהם (למשל, חוסר הוודאות לגבי המדיניות האמריקאית או המחיר של ישראל הגלום במלחמה), ומהן מגבלות השימוש באנלוגיה שיש לשים לב אליהן (למשל, היעדר שחקן מקביל לחזבאללה במקרה

המבחן ב-1973). לבסוף יציע פרק זה את השימוש באנלוגיה היסטורית נוספת, המלחמה הקרה בין ארצות הברית לבין ברית המועצות, כמקרה מבחן היסטורי נוסף, שנכון יהיה לפתח אותו בעתיד כדי ללמוד על המאבק הישראלי-איראני. הנחת יסוד במאמר זה היא, שהמשקל של סיני בתפיסת הביטחון של ישראל באותה עת דומה למשקל של פרויקט הגרעין בתפיסת הביטחון האיראנית כיום. כלומר, הנכונות לחשוב מחדש על מרכיבי תפיסת הביטחון שלהן אם יתרחש שינוי משמעותי בסביבתן הביטחונית-מדינית, משותפת לישראל באותן שנים ולאיראן כיום. ישראל הייתה נכונה להסכים להשיב למצרים את סיני משום שהעריכה, שהסכם שלום עם מצרים מצדיק זאת. ייתכן שתקיפה ישראלית את מתקני הגרעין באיראן, שתלווה במהלך בין-לאומי משלים צבאי או מדיני, תוביל את איראן להעריך שהפרויקט מסכן את ביטחונה הלאומי, ושוויתור עליו משרת בצורה טובה יותר את ביטחונה.³

פרק 1: היסטוריה קצרה של חוסר ההצלחה של ישראל למנוע מאיראן להפוך ל"מדינת סף"

פרויקט הגרעין האיראני מצוי כיום במצב המתקדם ביותר אי-פעם (לברר, 2023). לאיראן יש ידע מדעי, תשתית טכנולוגית ומידה של חומר מועשר בכמות שתאפשר לה להשלים את הפרויקט תוך פרק זמן קצר יחסית, אם תבחר בכך (Miller, 2023).

ישראל ניסתה ללא הצלחה למנוע מאיראן להגיע ליכולות כאלו מאז שנות התשעים של המאה הקודמת. מאז ועד היום אפשר לזהות ארבעה מישורי עשייה ישראלים, שנועדו לעצור את פרויקט הגרעין האיראני: היערכות לתקיפה צבאית ישראלית עצמאית; מערכה חשאית; לחץ דיפלומטי ועיצומים כלכליים; הרתעה (אבן, 2014). למעט מאמצי ההרתעה הישראליים, כל המאמצים האלו הם חלק מגישה אסטרטגית של מניעה, המוגדרת כהפעלת כוח שלא תאפשר לאויב לבצע את פעילותו ההתקפית נגדו או שתשלול את יכולותיו (אסטרטגית צה"ל, 2018). למרות שמניעה אינה מוזכרת בדרך כלל כחלק מרכיבי תפיסת הביטחון הלאומי של ישראל,⁴ בפועל, היא אולי הגישה הדומיננטית במערכת הביטחון הישראלית להתמודדות עם פרויקט הגרעין האיראני. הגישה הזו לפרויקט הגרעין האיראני מופיעה כבר ב-1996 בדברי ראש הממשלה בנימין נתניהו בפני הקונגרס האמריקאי. נתניהו עמד אז על הצורך לחזק את מאמצי ההרתעה, שנועדו למנוע מאיראן לקדם את פרויקט הגרעין

³ זאת בוודאי הנחת יסוד שנויה במחלוקת, והיא ראויה להעמקה ולבחינה נוספת. מפאת קוצר המקום בחרתי שלא להעמיק בנושא חשוב זה יותר מפסקה קצרה. תודה להערת הקורא האנונימי בנושא.

⁴ מתניה ובכרך מגדירים את המושג מניעה אסטרטגית כך: "פעולה שמטרתה להעלים איום אסטרטגי מסוים לפני התהוותו או במהלכה, כך שלכל דבר ועניין נדרש לבנות מחדש כמעט לחלוטין את היכולת שעומדת ביסוד האיום, ובניית יכולת חדשה כזו, אם תתבצע, תתפרס על פני מספר שנים ניכר, בהתאם לסוג האיום שהועלם ולקבועי הזמן הכרוכים בהקמתו מחד". בה בעת הם מציינים: "מניעה אינה בהכרח טוטלית וייתכן שהיא תצליח לצמצם את האיום, אך לא להעלימו לחלוטין" (מתניה ובכרך, 2023).

שלה באמצעות "מאמצי מניעה מידיים ואפקטיביים" (נתניהו, 1996). מדברי נתניהו אפשר ללמוד, כמו מניתוח המאמצים המדיניים למטרה זו באותה תקופה, שעל אף הדגש המובן שקיבל הכוח הצבאי בהגדרת המושג מניעה, התקיימו לאורך שנים חלק ניכר מהמאמצים למניעה דווקא במישור הדיפלומטי.

בשורות הבאות נסקור בקצרה את מישורי העשייה כדי להבין את מאפייניהם הייחודיים. במיוחד נבקש להסביר, מדוע לא היה בהם די בשביל להשיג את המטרה שלשלמה הופעלו: לעצור את פרויקט הגרעין האיראני. המסר המרכזי של פרק זה הוא, שאין במאמצים הקיימים של ישראל כדי למנוע מאיראן נשק גרעיני אם תרצה בכך. על כן השינוי הנדרש באסטרטגיה הישראלית הוא בראש ובראשונה שינוי תפיסתי.

תקיפה ישראלית עצמאית

ל"דוקטרינת בגין", שנולדה עם תקיפת חיל-האוויר את הכור העיראקי ב־1981, יש תפקיד מכונן בחשיבה הצבאית הישראלית בכל הנוגע לדרך ההתמודדות הרצויה עם פרויקט גרעיני של מדינת אויב. התקיפה המוצלחת של הכור הסורי ב־2007 איששה לכאורה את התפיסה, שלפיה המענה המיטבי לפרויקט גרעין של מדינת אויב הוא באמצעות פגיעה קשה במרכיביו (ידלון, 2018). לאורך השנים התפרסמו בכלי התקשורת בארץ ובמקומות נוספים דיווחים רבים על אודות שורת המאמצים המתמשכת, שישראל מבצעת על מנת להיערך לתקיפת מתקני הגרעין של איראן, אם וכאשר יוחלט על תקיפה. מוקד אחד של הדיווחים עוסק בהכנות הצבאיות שנעשו בצה"ל, שכללו עדכונים על תהליכי התעצמות. אלה כללו רכש של מטוסים, צוללות וחימוש וגם אימונים ותרגילים עם צבאות זרים או בשטחי מדינות זרות, במטרה לדמות את תרחיש התקיפה שעימו יתמודדו טייסי חיל-האוויר. לדוגמה, ב־2021 התייחס מפקד חיל האוויר לשעבר, אלוף עמיקם נורקין, לתוכניות המבצעיות של חיל האוויר לתקיפת מתקני הגרעין באיראן. הוא טען, שהחיל צריך יכולת פעולה עצמאית כולל בתחום ה[מטוסים] המתדלקים, אם יידרש להאיץ חלק מתוכניות הרכש שלו לצורך כך, וככל הנראה הוא יידרש (אלבן, 2021).

אלוף תומר בר, מפקד חיל האוויר הנוכחי, הסביר ב־2021, כי כבר עם יציאת ארצות הברית מהסכם הגרעין עם איראן ב־2018, נעשו מאמצי פיתוח, הצטיידות ותיאומים עם שותפים בין-לאומיים בשביל להיות מוכנים לתקיפה באיראן (יהושע ווייס, 2021). עם זאת, עד היום לא תקפה ישראל את מתקני הגרעין של איראן. התשובה או התשובות לשאלה מדוע לא תקפה ישראל חשבות לדיון שבמוקד מאמר זה. למרות שלנוכח סיווג המאמר לא נוכל לפרסם את פרטי הדיונים הרגישים שהתקיימו בנושא בשנים האחרונות, פרסומים פומביים שונים מלמדים על שורת השיקולים שהשפיעו, ושככל הנראה עדיין משפיעים, על תהליך קבלת ההחלטות. מבין השיקולים המוזכרים בפומבי נראה שהבולטים הם: מצב פרויקט הגרעין, מצב

יכולת התקיפה הצבאית הישראלית, מדיניות ארה"ב והתגובה הצפויה של המערכת האזורית לתקיפה, במיוחד של בעלות בריתה של איראן.⁵ אפשר להסיק, כי בשקלול שיקולים אלה ואחרים, הצביע מאזן עלות מול תועלת מערכתי נגד ביצוע התקיפה.



מטוס "אדיר" של חיל האוויר (אתר חיל האוויר)

בה בעת, ליכולת הפעולה הצבאית העצמאית של ישראל נגד מרכיבי הפרויקט האיראני יש גם היבט חשוב של הרתעה. אומנם ישראל לא הצליחה להרתיע את איראן מקידום פרויקט הגרעין שלה, אך עצם הרעיון מבוסס על ניסיון העבר. אפשר לזהות לפחות שני מקרי מבחן מהעבר, שבהם מקבלי ההחלטות באיראן זיהו איום אמין של תקיפה צבאית, והם השוו את התקדמות הפרויקט. מקרה המבחן הראשון הוא משנת 2003, לאחר שארגון המוג'אהדין חאלק חשף את מרכיבי הפרויקט בנתאנו ובאראק. מקרה המבחן השני הוא ההסכמה האיראנית להיכנס לתהליך דיפלומטי בנושא הפרויקט עם ממשל אובמה בשנים שקדמו להסכם הביניים ב-2013.

⁵ למשל, ראש הממשלה נתניהו עוסק בשיקול של מצב פרויקט הגרעין האיראני, כשהוא מציג בספרו האוטוביוגרפי את הדיונים על האפשרות לתקוף את מתקני הגרעין של איראן ב-2012: "סיכמתי, גישה פסיבית שלנו רק נותנת לאיראן זמן למגן ולבצר עוד יותר את מתקני הגרעין שלה, מה שיערים קשיים נוספים על כל מתקפה עתידית [...] ככל שנמתין יותר, כך יקשה עלינו לתקוף (נתניהו, 2022, עמ' 429-431). באשר ליכולת הפעולה הישראלית, למרות שבכירים מכהנים ובדימוס שבים ומציינים כי קיימת יכולת מבצעית ישראלית לתקוף, הסביר תא"ל אורן סתר, רח"ט אסטרטגית לשעבר, כי לא יהיה די בתקיפה כדי להשמיד את היכולת האיראנית (הראל, 2023). דבריו מהדהדים את דבריו של מי שכיהן כיו"ר המועצה לביטחון לאומי, גיורא איילנד, שאמר ב-2008 כי לישראל אין יכולת להשמיד את מתקני הגרעין של איראן (כהן, 2008). מפקד חיל האוויר, אלוף בר, מתייחס בדבריו בריאיון שהוזכר קודם לכן, בין היתר לשיקול של תגובת חזאללה וחמאס לתקיפה של מתקני הגרעין האיראנים ומציין כי חלק מהיערכות צה"ל לתקיפה כרוך גם בהתמודדות עם התגובה הצפויה מצידם (יהושע ווייס, 2021).

אומנם במקרה המבחן הראשון היה האיום הצבאי אמריקאי ולא ישראלי, אולם שני המקרים מצביעים על ההשפעה המרתיעה של איום צבאי מהימן. ככל הנראה, בשני המקרים תרם קיומו של איום צבאי מהימן ככל הנראה לפחות תרם לנכונות האיראנית להסכים להידברות קונסטרוקטיבית עם ארה"ב ועם מדינות אירופה.⁶

מערכה חשאית

הרמטכ"ל לשעבר וח"כ רא"ל גדי איזנקוט הצהיר ב-2022: "ישראל מבצעת פעילות מגוונת למנוע יכולת גרעינית מאיראן, ורובה הגדול חשאי. ללא פעילות זו, אני מניח שאיראן הייתה גרעינית כבר לפני 7 עד 10 שנים" (מורג, 2022). אומנם רא"ל איזנקוט לא פירט בדבריו את סל הכלים החשאי המלא שבידי צה"ל ובידי יתר ארגון הביטחון ובראשם המוסד, אולם דיווחי תקשורת שונים מצביעים על מרכיבים מרכזיים, שקיימים, ככל הנראה, בארגון זה: חשיפות של מודיעין רגיש על אודות פרויקט הגרעין האיראני, תקיפות קיברנטיות של רכיבים בפרויקט הגרעין ופגיעה באישי מפתח בפרויקט. לצורך הדיון בתחום המערכה החשאית נניח, כי מאמצים אלה אכן תרמו, לפחות במידה מסוימת, לעיכוב קצב ההתקדמות של הפרויקט. התרומה הייתה באמצעות שלילה של יכולות טכנולוגיות בפרויקט ופגיעה בהן, ובאמצעות גזילת ידע החיוני להתקדמותו. ידע שהיה בחזקת מספר מצומצם יחסית של מוקדי ידע שנפגעו.

מהי התיאוריה העומדת מאחורי הפעלת מאמצים אלו נגד פרויקט הגרעין? הלוא תקיפה אווירית בהשראת "דוקטרינת בגין", שנועדה להשמיד חלקים של הפרויקט עד השבתתו הזמנית, אינה לדומה למאמצים חשאיים כגון תקיפות קיברנטיות של מרכיבים בפרויקט או חבלה בהם. גם לא מוכר תקדים היסטורי, שמאמצים מסוג זה מנעו ממדינה שרצתה בכך, להשלים פרויקט גרעין למרות רצונה. התכלית הרחבה יותר של מאמצים מסוג זה היא להאט את קצב ההתקדמות של הפרויקט, ובכך לאפשר "קניית זמן" להבשלת צירי פעולה, שבכוחם לעצור את הפרויקט כמו יוזמות דיפלומטיות או יכולות צבאיות ישראליות או אמריקאיות. עם זאת, גם אם מאמצים אלה אכן הצליחו משום שישיראל "קנתה" בהם שבע או עשר שנים נוספת לצורך הבשלת צירי פעולה דיפלומטיים או צבאיים, בפועל הפוטנציאל הזה לא מומשה בפועל. למאמצים חשאיים יש השלכות נוספות שראוי להזכירן בקצרה. הראשונה היא, הגברת המתיחות בין ישראל לאיראן, ולו משום שאיראן מבקשת להגיב למהלכים נגדה. נוסף על כך, איראן עלולה להאיץ את הפרויקט בשל מהלכים אלה, ולהציג את החלטתה בנושא כתגובה להם.⁷ מנגד, ייחוס של פעולות אלה לישראל עשוי לשפר את דימויה בעיני מדינות נוספות, המעוניינות לעצור את פרויקט הגרעין האיראני ולתרום ליחסיהן עם ישראל.

⁶ לתהליך קבלת ההחלטות לפני הסכם הגרעין ב-2015 תרמו ככל הנראה גם שיקולים נוספים, כולל הלחץ הכלכלי, השינויים בממשל האמריקאי והחשש מהתלקחות פנימית.

⁷ תודה לקורא האנונימי על הערתו בנושא.

לחץ דיפלומטי וסנקציות כלכליות

ישראל מייחסת חשיבות רבה לעמדת מדינות העולם ביחס לפרויקט הגרעין האיראני, וכך גם להחלטות גופים כמו הסוכנות הבין-לאומית לאנרגיה אטומית ומועצת הביטחון של האו"ם. עוד בתחילת שנות ה-90 של המאה הקודמת פעלו מקבלי ההחלטות בישראל מול מקביליהם בעולם במטרה לגבש קואליציה של מדינות, שתפעלנה לחץ על איראן לוותר על תוכניותיה, או לכל הפחות תימנענה משיתוף פעולה עימה. דפוס פעולה דומה נמשך עד היום, ומלווה בין השאר, בשיח בדרגי עבודה בין גופי הביטחון של ישראל ועמיתיהם לצורך שיתוף מודיעין, תיאום עמדות וגיבוש דרכי פעולה. גם אם המאמץ הדיפלומטי עצמו אינו מניב שינוי במדיניות האיראנית, יש לו חשיבות במישור הלגיטימציה. הוא משמר את הדה-לגיטימציה של פעולותיה של איראן בתחום הגרעיני, ובה בעת הוא מרחיב את הלגיטימציה של הצעדים נגד פרויקט הגרעין עד כדי תקיפה צבאית, אם תידרש. מבין הכלים המרכזיים שיש בידי הקהילה הבין-לאומית כדי לשכנע את איראן לשנות את מדיניותה בתחום הגרעיני, הכלי החשוב ביותר הוא סנקציות כלכליות.

אומנם לישראל אין מנופים כלכליים משמעותיים להפעיל נגד איראן, אך היא תומכת בהם ורואה בהם אמצעי לחץ חשוב, גם אם לא היחיד. ישראל מתנגדת להקלת הסנקציות מעל איראן כל עוד לא חל שינוי במדיניות האיראנית, ותומכת בהחרפת הלחץ הכלכלי, כל עוד איראן ממשיכה לקדם את פרויקט הגרעין. קיימות גישות שונות בארצות הברית ובאירופה ביחס למועילות הסנקציות הכלכליות נגד איראן. תומכיהם טוענים, כי הסנקציות הן מהכלים היחידים שעומדים לרשות המעוניינים לעצור את פרויקט הגרעין, וכי הסכם הגרעין מ-2015 הוא הוכחה להצלחתן לשנות את מדיניות איראן בנושא (Nephew, 2017).

מנגד יש הטוענים שסנקציות לא שינו את מדיניות איראן, וב-2015 איראן ביצעה לכל היותר התאמות באסטרטגיה ארוכת הטווח שלה לטובת הקלה בלחץ הכלכלי שהופעל עליה, ולא זנחה את תוכניותיה בתחום הגרעיני (Farzanegan and Batmanghelidj, 2023). זאת ועוד, היציאה החד-צדדית של ממשל טראמפ מהסכם הגרעין ב-2018 והחרפת הלחץ הכלכלי הובילו אף להקצנה במדיניות הגרעין האיראנית ולהאצת ההתקדמות של מרכיבים בפרויקט. כך או כך מצבו הנוכחי של פרויקט הגרעין האיראני הוא העדות הטובה ביותר למגבלות כלים דיפלומטיים וכלכליים.

פרק 2: המאמצים המצריים הכושלים להחזרת סיני מישראל לפני מלחמת יום הכיפורים

הניצחון הישראלי במלחמת ששת הימים הוא קו פרשת מים בעולם הערבי, ובמידה רבה, הוא מלווה את העולם הערבי עד לימינו. בספרו **מלכוד ערביות וערבים מאז 1967** מסביר פואד עג'מי:

לאחר תבוסת יוני ביקש הסדר המדיני הקיים לגבש מענה משל עצמו לתבוסה, כדי שיוכל להמשיך להתקיים [...] מבחינה תרבותית, פסיכולוגית ופוליטית, הייתה התבוסה דבר בלתי מתקבל על הדעת והיה צורך לטפל בה [...] העומדים בראש המשטר השליט [...] ידעו כי התבוסה הייתה בלתי נסבלת; הם חשו בייאוש הגובר וניסו לעצור אותו (עג'מי, 2001, עמ' 35-36).

דני אשר מסביר:

תדמית הערבים בעיני עצמם - תדמית של חברה מתחדשת ושל כוח עולה בעולם - פינתה מקומה לתדמית חדשה: אומה נחשלת מבחינה כלכלית, מפגרת מבחינה טכנולוגית, מדעית ותרבותית, מרבה להג, רגשנית, נסחפת אחרי הזיותיה וחסרת כוח ביצוע, שטחית חקיינית ובלתי מסוגלת לרדת לעומקן של בעיות (אשר, 2003, עמ' 29).

אולם המשבר בעולם הערבי בעקבות המלחמה לא הוגבל לעולם הרעיונות והרגשות. הוא ערער את הפוליטיקה של הסדר הערבי האזורי בעליית כוחם של גורמים קיצוניים פלסטיניים ואחרים, בהיחלשות כוחן היחסי של המדינות הרדיקליות לעומת כוחו של המחנה השמרני יותר בעולם הערבי ובקריאת תיגר של הערבים, במיוחד הצעירים, על השליטים שלהם. לא לחינם הגדיר מייקל אורן בספרו על המלחמה את מלחמת ששת הימים כמלחמה, שעיצבה את המזרח התיכון המודרני. לטענתו, שורת האירועים ההיסטוריים שפקדו את המזרח התיכון בעשורים שלאחר המלחמה - מלחמת ההתשה, מלחמת יום הכיפורים, הטבח במינכן, ספטמבר השחור, מלחמת לבנון, הסכמי השלום של ישראל עם מצרים, הסדרי הביניים עם הפלסטינים והאינתיפאדה הראשונה - הם כולם תוצאה של המלחמה (אורן, 2004). מכל מדינות ערב הייתה זו מצרים שהרגישה את גלי ההדף של המלחמה בעוצמה החזקה ביותר. מלחמת ששת הימים הייתה זו שהחלה את תהליך הניפוץ של דימויה בעיני עצמה ובעיני רבים בעולם הערבי. פרויקט הנאציזם - השאיפה לאיחוד העולם הערבי תחת הנהגתו של נאצר, קרס סופית עם התבוסה המצרית במלחמה. החילוניות במצרים פינתה את מקומה, לפחות חלקית, לקיצוניות דתית ולאסלאם פוליטי מבית "האחים המוסלמים". במצרים, אף יותר מאשר במדינות ערב אחרות, הצטיירה התבוסה ככישלון לאומי באחריות ישירה של המשטר, והאובדן הנרחב של שטחי סיני לידי ישראל נתפס על ידי המצרים כפגיעה אנושה בכבוד מדינתם וכמצב שאינו בר־קיימה מבחינה ביטחונית, פוליטית ומדינית. על רקע זה יש לבחון את הנחישות והדבקות של נאצר ושל סאדאת אחריו לפעול בכל דרך אפשרית כדי להחזיר את סיני לידיה של מצרים. כך עמדו על הפרק במצרים לפחות שלוש חלופות: אסטרטגיות לטובת החזרת סיני מאז סיום המלחמה ועד למלחמת יום הכיפורים; אסטרטגיה דיפלומטית, אסטרטגיה צבאית מוגבלת - התשה ואסטרטגיה צבאית של מלחמה כוללת (אשר, 2003). כידוע, וכפי שנראה בשורות הבאות, אף אחת מהחלופות הללו לא הצליחה לגרום לתהליך, שיחזיר את סיני למצרים לפני מלחמת יום הכיפורים.

חלופת הגישה המוגבלת

נאצר לא המתין זמן רב כדי לחדש את מאמציו להחזרת סיני לידי מצרים, כפי שהמתין לשיקום הצבא ולשיקום המעמד והדימוי הפנימיים של המשטר. הגם שקיימות מחלוקות אשר למועד המדויק והשלבים השונים של העימות הצבאי בשנים 1967-1970, שנודע רק שנים לאחר מכן כ"מלחמת ההתשה", כבר ב-1967 החלו חילופי אש בין הצדדים. הם פסקו רק ב-1970 לאחר מספר גלים של מהלומות הדדיות והפוגות (גולן, 2019). משטרו של נאצר ראה בעימות הצבאי עם ישראל באותן שנים תולדה של הנסיבות, שבהן מצאה את עצמה מצרים עם סיומה של מלחמת ששת הימים. הצבא המצרי נזקק לשיקום, והיה חלש מכדי לצאת למלחמה לכיבוש מלא של סיני. בזירה הפנימית נשמעו קולות שקראו למשטר המצרי לפעול, וצה"ל נתפס כמאיים על עומק השטח המצרי יותר מאי-פעם. המישור המדיני לא נתפס כזה שיגלם פוטנציאל משמעותי לשבירת הסטטוס קוו החדש, ובכל מקרה חשיבותו הייתה בעצם קיומו, משום שהוא היה נחוץ ל"קניית זמן" עבור מאמצי השיקום הצבאיים ובשביל לפייס את ברית המועצות שדרשה פתרון מדיני.

דרך הפעולה שנבחרה, או יותר נכון התהוותה, לאורך התקופה שבין 1967 ל-1970, שיקפה במידה רבה לא רק את הצורך של המשטר המצרי לפעול כדי להיחלץ ממצוקתו, אלא גם את נכונותו החדשה להתאים את פעילותו ליעדים מדיניים מצומצמים יותר מבעבר. דרך פעולה זו התמקדה בהחזרת סיני גם על חשבון הסוגייה הפלסטינית, ובמילים אחרות, בהעדפת האינטרס הלאומי על פני הסמל הבין-ערבי. הפעולות הצבאיות של מצרים נועדו להביא לשינוי הסטטוס קוו או לכל הפחות למנוע את היווצרותה של מציאות לא רצויה בתעלה, או במילותיו של גמאסי: "להביא לכך שהמצב הצבאי בחזית המגע לא יקפא על שמריו" (אשר, 2003, עמ' 41).

חוסר היכולת לכפות על ישראל לסגת מהשטחים שכבשה או לכל הפחות להימנע מהמשך התבססותה במרחב, המחיש לנאצר את מגבלות כוחו. האבדות הכבדות שספגו הצדדים, העובדה שחילופי המהלומות לא הובילו לשינוי משמעותי כלשהו בסטטוס קוו והלחץ האמריקאי על ישראל להסכים להפסקת האש, הובילו להפסקת האש שהוכרזה ב-1970 ושנמשכה עד מלחמת יום הכיפורים. אפשר לבחון את תוצאות מלחמת ההתשה ולטעון שישראל השיגה את יעדיה, מכיוון שהיא לא נסוגה מהשטחים שכבשה. יחד עם זאת, לאורך התקופה הצליחה מצרים לצבור ניסיון מבצעי רב ערך, ללמוד על דפוסי הפעולה והפריסה של ישראל ולבסס נוכחות צבאית, שהתבררה כחיונית במלחמת יום הכיפורים.

החלופה הדיפלומטית

במישור הדיפלומטי בולטת ועידת חרטום ב-1967.⁸ הוועידה סוכמה לכאורה בכך, שחרטה על דגלה את ההתנגדות לכל הידברות עם ישראל כמנגנון להחזרת השטחים שכבשה ממדינות ערב. אולם יש הרואים בוועידה זו בדיעבד, דווקא את הוועידה שסללה דרך "לבוררות של צד שלישי ולפירוז השטחים במחלוקת" (אורן, 2004, עמ' 382).

סימני השאלה על אודות משמעותה המדינית של ועידת חרטום מביאים אותנו ללב הדיון בחלק זה. מבין הדיונים הממושכים בספרות המחקרית בנושא מלחמת יום הכיפורים, הדרך אליה והשלכותיה, הדיון הסוער ביותר הוא אולי זה העוסק בשאלה, האם אפשר היה למנוע את המלחמה באמצעים דיפלומטיים. קיימות מספר גישות מתחרות המציעות תשובות שונות ואף מנוגדות לשאלה זו (צורף, 2017). גישה אחת קובעת שהיה נתיב דיפלומטי משמעותי, שעשוי היה למנוע את המלחמה. הגישה הזו מטילה את מרבית האחריות על כישלון נתיב זה על ארצות הברית, ובמיוחד על היועץ לביטחון לאומי הנרי קסינג'ר. המצדדים בגישה זו מציגים את ישראל ואת מצרים כמי שהיו נכונות להידברות, אך נמנעו מוויתורים כואבים ומנטילת הסיכונים ההכרחיים בשל התפקיד הכפול שמילאה ארה"ב בשנים שקדמו למלחמה. אומנם רשמית, ארה"ב מילאה את תפקיד המתווכת בין הצדדים, אך בפועל התפקיד שמילאה היה שלילי. אם משום שפעלה בהלימה ליעדיה במסגרת המלחמה הקרה ולא בהכרח לטובת סיום הסכסוך, אם משום שבארה"ב עצמה היו מחלוקות קשות ומשתקות אשר לאסטרטגיה הנחוצה ואם בשל תפיסת עולמו המדינית של קסינג'ר, שלכאורה ניסה לכפות את מודל קונגרס וינה על המציאות המזרח תיכונית (אינדיק, 2023; שלום וונטיק, 2012).

גישה נוספת רואה גם היא בנתיב הדיפלומטי כזה שעשוי היה למנוע את המלחמה, אך היא מטילה את האחריות לכישלון על ההנהגה המדינית הישראלית, ובמיוחד על ראש הממשלה גולדה מאיר. על פי גישה זו, מצרים של סאדאת הייתה נכונה להתחיל בתהליך דיפלומטי עם ישראל בין השאר על בסיס הסכמה לפשרות חריגות מבחינתה. מנגד, ממשלת ישראל דחתה את "הושטת היד" המצרית, ובכך גם שינתה לרעה בהמשך את יחסה של ארה"ב לאפשרות של פתרון דיפלומטי. על פי גישה זו למשל, ישראל סירבה לפשרות מדיניות, משום שהעריכה שאין צורך בהן בנסיבות שבהן ידה על העליונה מבחינה צבאית וכאשר ארה"ב לצידה (קיפניס, 2012).

הגישה השלישית והאחרונה מטילה ספק בכך שהיה נתיב דיפלומטי למניעת המלחמה, ומטילה על סאדאת את האשם במצב. סאדאת מתואר כמי שדגל בגישה ניצית ובלתי מתפשרת, שמנעה כל אפשרות של ממש להגיע להסכמות עם ישראל.

⁸ כמובן שהוועידה לא הייתה נקודת הציון הדיפלומטית היחידה באותה תקופה, וניתן להוסיף למשל, את יוזמת שליו האו"ם והדיפלומטי השוודי יארינג ב-1971. תודה לקורא אנונימי על תוספת חשובה זו.

לחלופין, הוא מוצג בחלק מהתיאורים כמי שראה בנתיב הדיפלומטי לא יותר ממכשיר לקניית זמן להכנת צבא מצרים למלחמה ולקבלת הדרוש לו מהמעצמות, בלי שהייתה לו כוונה אמיתית לשיחות שלום עם ישראל. על פי גישה זו, סאדאת העריך שהוא לא יוכל להחזיר את סיני לידי מצרים באמצעות דיפלומטיה בלבד. הערכה זו נבעה גם מניתוח של המצב הבין-מעצמתי ושל עמדות ישראל וגם בשל יחסו הבסיסי המסווג לעצם האפשרות של זניחת הנתיב הצבאי – נתיב שנתפס כחיוני על מנת להשיב למצרים את כבודה האבוד ממלחמת ששת הימים. לניתוח זה מוסיפים המצדדים בגישה זו, כי דווקא ישראל הייתה נכונה לוותרים לאורך כל התקופה, והיא זו ששיתפה פעולה עם יוזמות זרות ואף הציעה מגוון הצעות משל עצמה לטובת הנתיב הדיפלומטי. כל אלה לא הבשילו לבסוף, בין השאר, בשל הגישה המצרית (צורף, 2017).⁹

אסטרטגיה צבאית של מלחמה כוללת

תוכנית המלחמה המקורית, שעליה עמלו מקבלי ההחלטות במצרים להחזרת שטחי סיני, הייתה תוכנית למלחמה כוללת לכיבוש מחדש של כל שטחי סיני. גיבוש התוכנית והכנת הצבא המצרי בהתאם לה החלו עוד בתקופת נאצר. לאורך פרק זמן ארוך יחסית לאחר מלחמת ששת הימים היא הייתה חלופה אסטרטגית רלוונטית לדעתם של מקבלי ההחלטות המצריים, ויש המעריכים כי היא גם נותרה כזאת עוד בראשית מלחמת יום הכיפורים. דני אשר טוען, כי פאוזי, שר המלחמה של נאצר, אף נערך לקבל את אישורו הסופי של נאצר בספטמבר 1970 ולקיים תרגיל לבחינת התוכנית בסוף אותה השנה (אשר, 1998). על פי אחת מתוכניות המלחמה, שזנחו בסופו של דבר, היה הצבא המצרי אמור להשלים את משימותיו תוך 12 יום בלבד, לרבות צליחת התעלה, כיבוש המעברים, נטרול כוח השריון הישראלי, כיתור כוחות צה"ל בדרום סיני והגעה אל קו הגבול הבין-לאומי והתבססות בו. בהמשך פותחה התוכנית וכללה אף כניסה לשטח רצועת עזה.

עם זאת, סאדאת והסגל הצבאי הבכיר שלו (שר המלחמה, הרמטכ"ל וראש אמ"ץ) החזיקו בגישה שונה לגבי היתכנות המימוש של תוכניות המלחמה. במוקד הגישה עמדה ההכרה, שלצבא המצרי לא הייתה היכולת לכבוש את שטח סיני באותה העת, הן בגלל היקף הכוחות המצרי הדרוש והן בגלל אופי האתגר שהציב צה"ל. מבין הבעיות שעלו בקרב מקבלי ההחלטות המצריים, היו מחסור מתמשך באמצעי לחימה, לרבות בתחום האוויר וההגנה האווירית, מחסור בהיקף כוח אדם ובכשירות מתאימה; תוכניות מבצעיות שלא הלמו את מצב הכוחות בפועל; האתגר של התמודדות עם קו בר-לב ועם חציית התעלה ועוד. גם אם היה ניתן להתגבר על בעיות אלה ואחרות, לא רצו מקבלי ההחלטות המצריים, במיוחד

⁹ תימוכין אפשריים לגישה זו ניתן למצוא בהפרות המצריות את ההסכמים שהושגו ב-1967 וב-1970. תודה לקורא האנונימי על תוספת חשובה זו.

סאדאת, להמשיך ולהמתין בפרק הזמן שהיה דרוש לשם כך. הסטטוס קוו, שעל פיו המשיכה ישראל להחזיק בשטחי סיני, היה בלתי נסבל עבורם, במיוחד מפני שלמצרים לא הייתה יכולה ממשית לשינוי המצב באמצעים הצבאיים שעמדו לרשותה.

פרק 3: האסטרטגיה המצרית במלחמת יום הכיפורים והלקחים האפשריים לאסטרטגיה הצבאית של ישראל נגד איראן

כשבוחנים את המאמצים המצריים להשבת סיני לפני 1973 אפשר לראות קווי דמיון (ושוני), בין המצוקה האסטרטגית של מצרים אז לבין זו של ישראל כיום. אחד הלקחים הבולטים כבר בשלב זה של המאמר מופק מההבנה, שאחת הסיבות להיחלצו של סאדאת מהמצוקה האסטרטגית בנושא סיני הייתה בסופו של דבר שהוא הבין טוב מאוד שאין במאמציו הקודמים כדי להשיג את יעדיו. מכאן בהשאלה לימינו, שהצעד הראשון שעל מדינת ישראל בכלל ועל צה"ל בפרט לנקוט כדי להתמודד טוב יותר עם פרויקט הגרעין האיראני הוא להכיר במגבלות המאמצים הקיימים. במילים אחרות, על מנת להצליח לבלום את פרויקט הגרעין האיראני יצטרך צה"ל לאמץ אסטרטגיה חדשה, אשר מחד גיסא מכירה במגבלות ובאילוצים האובייקטיביים שמנעו מגישות קודמות להצליח, ומאידך גיסא תגלם יוכלה להיחלץ מהקיפאון המדיני והצבאי, שהמאמצים הנוכחיים לבלימת פרויקט הגרעין האיראני מצויים בו.

חלק א - האסטרטגיה המצרית במלחמת יום הכיפורים¹⁰

היעד האסטרטגי שאני מעמיד בזה לכוחות המזוינים של מצרים [...] לערער על תורת הביטחון הישראלית על ידי ביצוע פעולה צבאית בהתאם לאפשרויות של הכוחות המזוינים, במטרה להסב לאויב את האבדות הכבדות ביותר ולשכנע אותו שהמשך כיבושה של אדמתנו תובע מחיר שהוא גבוה מדי בשבילו, וכי על כן תורת הביטחון שלו [...] איננה מגן פלדה שאין להבקיעו ואשר יוכל לגונן עליו היום או לעתיד לבוא (אל-סאדאת, 1978, עמ' 250-252).

הרעיון האסטרטגי החדש שהגה סאדאת היה מהלך צבאי מוגבל, שיוביל לתהליך מדיני, שיוכל לממש בסופו תכלית אסטרטגית רחבה - השבת סיני למצרים. בשונה מתוכניות המלחמה הקודמות של מצרים הייתה תוכנית המלחמה החדשה של סאדאת צנועה יותר בהיקפיה וביעדיה הצבאיים. היא הסתפקה ביכולותיה הקיימות של מצרים (ולא הסתמכה על סיוע סובייטי עתידי), ולא התבססה על הסכמה בין-ערבית רחבה. בבסיסה עמדה התיאוריה, שלפיה מלחמה תשיב את התערבות המעצמות, הנחוצה להנעת תהליך מדיני שסופו השבת סיני למצרים.

¹⁰ הכותב מבקש להודות לגל פרל על הסיוע הרב בגיבוש פרק זה.

המלחמה הסתיימה במאזן מעורב מבחינה צבאית. לאחר שהכוחות הישראליים התאוששו מההפתעה, וחרף האבדות הרבות שספגו, הם השיגו הישגים הן בחזית הצפונית והן בחזית הדרומית, עד כדי הכרעת צבא מצרים באמצעות הכיתור של הארמייה השלישית. עם זאת, למרות שיד ישראל הייתה על העליונה מבחינה צבאית, טקטית ומערכתית וחרף הסיוע האמריקאי, הצליחה מצרים למנף את הישגיה לתהליך מדיני. הגם שתוצאות התהליך המדיני לא היו יכולות להיות ידועות מראש, עצם התהליך שבר את הקיפאון המדיני, והוביל בסופו של דבר למהלך מדיני ששיאו כאמור בהחזרת סיני לשליטתה של מצרים. על מהלך הלחימה המצרי החל משישה באוקטובר ניתן ללמוד ממאמרו של דביר פלג בגיליון זה:

בחסות מטריית הטק"א ובחיפוי הכתישה הארטילרית צלחו חמש דיוויזיות חי"ר-נ"ט את תעלת סואץ בחזית רחבה. דיוויזיות אלה תוגברו בכ-600 משגרי נ"ט מונחה (נישא חי"ר) ובכ-450 משמידי טנקים, בתותחי נ"ט ובטילי כתף נגד מטוסים מנמיכי טוס מדגם SA-7 "סטרלה" (אורן, 2013, עמ' 82). למעשה כלל נשק הנ"ט של צבא מצרים רוכז והוקצה לחמש דיוויזיות הגל הראשון של הצליחה. הכוחות שחצו את התעלה התחפרו במרחק של כ-5-8 קילומטרים מזרחית לתעלה. ראשי גשר מצומצמים אלה הגדילו את צפיפות כלי הנשק נגד הטנקים המונחים לרוחב קילומטר חזית והגבירו את היכולת לעמוד בפני התקפות הנגד של כוחות השריון הישראליים (אלשאזלי, 1987, עמוד 24). דיוויזיות החי"ר שצלחו את תעלת סואץ, עקפו את מעוזי קו בר-לב וכיתרו אותם. מטרתם הראשונית הייתה להיערך מהר ככל הניתן לקראת התקפות הנגד של מחלקות ופולגות הטנקים הישראליים. רק לאחר ייצוב ראש הגשר הותקפו המעוזים ונכבשו. בשלב שני, לאחר כ-8 שעות, נבנו גשרים על תעלת סואץ ועל גביהם עבר הנשק המסייע לעיבוי המערך המצרי לקראת התקפת הנגד הפיקודית הישראלית. עם הקמת ראשי הגשר הדיוויזיוניים הוקם מערך אנטי טנקי רצוף שנועד למנוע את הנוכחות ואת הפעולה הישראלית במרחב המבצעים באמצעות השמדת הטנקים, שבאופן אוטומטי נעו לעזרת המעוזים ולהתייצבות בעמדות ה"סנפירים" השולטים על מעברי הצליחה. מבחינת סאדאת הוא כבר ניצח עם הצליחה, עם התייצבות ארמיות החי"ר-נ"ט, עם יצירת ראש הגשר הרצוף ועם ההישג הסמלי של אחיזה באדמת חצי האי סיני (פלג, 2023).

חרף תחושת הניצחון של סאדאת חל מפנה בחזית הדרומית בעקבות ליל 14 באוקטובר שבמהלכו התקיימה ישיבת ממשלה, ובה המליץ שר הביטחון דיין לאשר את מבצע "אבירי לב"11 - הבקעה, צליחת תעלת סואץ לגדה המערבית ותקיפה של כוחות הצבא המצרי ממערב לתעלה. ההתקפה הייתה אמורה להתבצע באופן שישמש מהלך מכריע שיטה את יחס הכוחות לטובת ישראל בהסדר עתידי על הפסקת אש (אזוב, 2011, עמ' 37-39).

ב-21 באוקטובר התקיים במוסקבה משא ומתן בין מזכיר המדינה האמריקאי, קיסינג'ר, ששימש כבא כוחה של ישראל במשא ומתן, לבין נשיא ברית המועצות ליאוניד ברז'נייב, שנשא ונתן כמייצג האינטרסים של מצרים. נוכח הישגי צה"ל

¹¹ ברקע עמד הניסיון הכושל של מצרים לצאת לשלב השני של ההתקפה ב-14 באוקטובר.

בחזית המצרית, רצו הסובייטים לפתור את המשבר במהירות, משום שהאמינו שהצלחת צה"ל בקרבות החל מ-14 בחודש ואילך ביטלה הלכה למעשה את הישגי מצרים במלחמה. מאחר שהייתה בידיהם הסכמתו של סאדאת להפסקת אש, הצליחו הצדדים להגיע להסכמה במהירות (אזוב, 2011, עמ' 115). למוחרת, ב-22 באוקטובר, התכנסה מועצת הביטחון של האו"ם וקיבלה את החלטה 338 להפסקת אש.

בשל הישגי צה"ל בלחימה, השיגה ישראל השפעה רבה על נוסח ההחלטה ועל דרישותיה, לרבות הכללת מושגים בהחלטה כגון "שלום בין הצדדים" ו"משא ומתן". ההחלטה כללה קריאה לסיום כל פעולה צבאית לאלתר ולא יאוחר מ-12 שעות לאחר קבלתה ולעצירה מוחלטת של הכוחות בעמדות שבהן הם מחזיקים. כמו כן ההחלטה קראה לכל הצדדים הנוגעים בדבר להתחיל מייד לאחר הפסקת האש בביצוע החלטת מועצת הביטחון 242, הכוללת נסיגה מכל השטחים שנכבשו במלחמת ששת הימים. עוד נקבע שמיד עם תחילת הפסקת האש יתחיל משא ומתן בין הצדדים הנוגעים בדבר. הוא יתקיים בחסות מתאימה במגמה לכוון שלום צודק ובר קיימה במזרח התיכון. סאדאת קיבל את תנאי הפסקת האש. ממשלת ישראל שאפה שכוחות צה"ל ישלימו את כיתור הארמייה השלישית המצרית - מהלך שטרם הסתיים באותה העת - על מנת להבטיח את יתרונה של ישראל במשא ומתן העתידי. אולם נוכח הלחץ האמריקאי, הסכימה ישראל לקבל את תנאי הפסקת האש. ב-23 באוקטובר קיבלה מועצת הביטחון של האו"ם את החלטה 339, שכללה קריאה מחדשת להפסקת אש, שיבה לקווי 22 בחודש ופריסה מיידית של כוח משקיפים מטעם האו"ם כמנגנון שיכפה את ביצוע הפסקת האש (שטיין, 2003, עמ' 123). כוחות שריון של צה"ל כבשו את נמל עדבייה בחוף המערבי של מפרץ סואץ. כוחות חי"ר ושריון מאוגדת אדן ניסו לכבוש את העיר סואץ, אך נתקלו בהתנגדות עזה וספגו אבדות כבדות, ובשעה שבע בבוקר ב-24 באוקטובר נכנסה הפסקת האש לתוקף. למוחרת תמה הלחימה בעיר סואץ (הרצוג, 1975, עמ' 219-223).

המשא ומתן על תנאי הסיום של המלחמה בחזית הדרום התקיים במקום שמרוחק 101 קילומטרים מקהיר, ומכאן השם שניתן לו (שטיין, 2003, עמ' 140-141). צה"ל התבסס באדמת מצרים, וכוחותיו היו מרוחקים כמאה ק"מ בלבד מקהיר. הארמייה השלישית כותרה, נותרה ללא אספקה ולמעשה נוטרלה מיכולת לפעול, ואנשיה עמדו בפני האפשרות לגווע בצמא וברעב. רמטכ"ל צבא מצרים אלשאולי כתב על כך: "המצב היה כלאחר יאוש" (אזוב, 2011, עמ' 277). סאדאת הסכים להפסקת האש נוכח השמדתו האפשרית והכמעט ודאית של חלק ניכר מכוחה הצבאי של מצרים, ואילו מנהיג סוריה נכנע ללחצי המעצמות ולבקשת מצרים וקיבל את הפסקת האש, אף שלא הושגה הכרעה ישראלית בחזית זו (Tzabag, 2001, pp. 200-201).

האם האסטרטגיה של סאדאת השיגה את יעדיה? אומנם מצרים אכן קיבלה את סיני לידיה שנים לאחר המלחמה, אך היה זה תוך ויתור על חלק מהיעדים שהציגה בעבר, וחשוב מכך, זה היה רק במסגרת הסכם שלום עם ישראל (גולן, 1995).

חלק ב - לקחים ממקרה המבחן המצרי לאסטרטגיה הישראלית נגד פרויקט הגרעין האיראני
חלק זה יעסוק בלקחים שונים שאפשר ללמוד מהאסטרטגיה המצרית ב־1973. כמו בכל מקרה אחר של למידה מאנלוגיה היסטורית, גם בחלק זה יש מידה רבה של פרשנות, ואין בהכרח לקחים אובייקטיביים שאפשר להפיק ממקרה המבחן של מלחמת יום הכיפורים לטובת האסטרטגיה נגד פרויקט הגרעין האיראני.

הלך הראשון עוסק ברמה האסטרטגית בקשר שבין המאמצים הצבאיים למאמצים המדיניים. "דוקטרינת בגין", המקור התפיסתי לחשיבה הצבאית הישראלית על תקיפה של מתקני גרעין, רואה במאמץ הצבאי כלי ששיג את התכלית המצופה, ואינה מניחה את קיומו ההכרחי של מהלך מדיני בהמשך לו. השאלה הראשונה שצריכה להישאל היא, מהו ההישג שאפשר לצפות לו מתקיפה ישראלית של מתקני הגרעין. אומנם הציפייה להשגת נטרול ממושך של הפרויקט באמצעות תקיפה יכולה להניא מפעולה בגלל הקושי הרב בהשגת יעד זה, אך ייתכן שדווקא להסתפקות ביעד מצומצם יותר כמו פגיעה חלקית עד זניחה במרכיבי הפרויקט יש היתכנות להתממש ואף לעורר סיפוק, אם תכליתה המרכזית של הפגיעה היא רק הנעת המהלך המדיני. הנתק המלאכותי בין המישור הצבאי לבין המישור המדיני אינו ייחודי לחשיבה הצבאית הישראלית בנושא האיראני. הכתיבה הצבאית שפורסמה בגלוי בשנים האחרונות, מעניקה משקל רב למעשה הצבאי בלי לברר מהו המהלך המשלים המדיני הנחוץ, אם בכלל.¹² הלך הרלוונטי שנובע מכך הוא, שעל ישראל להימנע מלראות בתקיפה צבאית של מתקני הגרעין חזות הכול, ולחלופין, עליה לראותה כחלק ממהלך הכולל מספר שלבים, שבו התקיפה היא מאיץ למעורבות המעצמות.

השאלה המתבקשת היא, האם מהלך צבאי ישראלי אכן יוביל למעורבות המעצמות, במיוחד ארה"ב, לטובת ישראל. אי אפשר להעריך במדויק את אופן התגובה האמריקאית לתקיפה ישראלית, וגם להקשר הייחודי בעת התקיפה תהיה השפעה רבה על כך. יחד עם זאת, סביר להניח כי ישנם צעדים מקדימים שישראל יכולה לבצע, ושיגדילו את הסבירות למהלך אמריקאי משלים מדיני או צבאי. בין צעדים אלה אפשר לציין למשל, תיאום מקדים של התקיפה ושל מסלול טיסת מטוסי התקיפה והערכת התגובה של המערכת האזורית ושל השלכות מעורבותה. לכן עלינו לשאול ראשית, מהי עמדת ארה"ב ביחס לאפשרות שישראל תחליט לתקוף עצמאית באיראן. על כך אפשר ללמוד מדברי ג'ייק סאליבן, היועץ לביטחון לאומי של ארה"ב, שאמר במאי 2023 בכנס מיוחד של המכון למדיניות מזרח תיכונית בושינגטון,

¹² ביטוי בולט לכך ניתן למצוא למשל, בדברי ראש המל"ל לשעבר אלוף (במיל") יעקב עמידור, אשר במאמר שפורסם בכתב העת הזה, ושעסק במלחמה אפשרית נגד חזבאללה, קרא לקוראיו לזנוח את השאיפה למהלך בין-לאומי נגד חזבאללה עם סיום הלחימה או להסכם בין-לאומי שייצב את המרחב לאחר המלחמה. על פי עמידור הדבר היחידי החשוב הוא ההישג הצבאי (עמידור, 2020).

כי ארה"ב מכירה: "בחופש הפעולה של ישראל"¹³ (Sullivan, 2023). אמירתו של סאליבן הייתה אמירה ראשונה של נציג אמריקאי בקשר להתמודדות עם פרויקט הגרעין האיראני. הגם שהיא לא זכתה באותה העת לתשומת הלב הראויה בכלי התקשורת בעולם, מדובר בהתבטאות חריגה העשויה להתפרש כמתן "אור ירוק" דה פקטו לישראל. חשיבות דבריו של סאליבן אינה נובעת אך ורק ממעמדו ומתפקידו בממשל האמריקאי הנוכחי, אלא מכך שהם נאמרו כחלק מנאום שעסק בהצגתה של אסטרטגיה אמריקאית חדשה כלפי המזרח התיכון. מבחינה זו, גם אם בעבר התנגדה ארה"ב לכל פעולה צבאית עצמאית של ישראל, ייתכן שנאומו של סאליבן הוא סנונית ראשונה המבשרת על שינוי במדיניות.

אך מהתפתחות האירועים בימים האחרונים של המלחמה ולאחריה אפשר ללמוד, שהשיזירה המוצלחת של ההישג הצבאי המצרי עם הישג מדיני כלל לא הייתה מובטחת. בהשאלה אלינו בימים אלה, גם אם אכן יש בדבריו של סאליבן "אור ירוק" לפעולה ישראלית עצמאית בעתיד, אין כל הבטחה לגבי אופי המהלכים האמריקאים שיבואו בעקבותיה. סימני השאלה שהיו למצרים לגבי עמדת ארה"ב (או ישראל) במשא ומתן בעקבות המלחמה, קיימים גם היום לגבי העמדה האמריקאית "ביום שאחרי" תקיפה ישראלית אפשרית באיראן. ישראל אינה יכולה לפסול את האפשרות שבנסיבות הנוכחיות בעולם, תקיפה לא תגרור מהמעצמות תגובה שתייצר דינמיקה אסטרטגית שלילית, לרבות דיון בנושא היכולות המיוחסות לישראל.

לקח נוסף נוגע לעצמאות ההחלטה והפעולה. כפי שמצרים פטרה עצמה מתלות בהסכמה רחבה או בתמיכה של שחקנים נוספים, כך גם על ישראל לשמר את חופש הפעולה ואת עצמאות ההחלטה לביצוע התקיפה, גם אם היא תתבצע ללא הסכמה מפורשת או חרף התנגדות אמריקאית.¹⁴ בהתייחס לגישת ארה"ב, לקח זה עומד בניגוד להנחה הרווחת בקרב רבים, שלפיה קיימת זיקה הדוקה בין "אור ירוק" אמריקאי לתקיפה ישראלית של מתקני הגרעין לבין ההשלכות הצפויות של התקיפה על יציבות האזור וביטחונו. בחודשים האחרונים שב והתקיים במערכת הביטחון הישראלית דיון, שחלקו זכה להד פומבי, בשאלה האם ישראל צריכה לחתום על ברית הגנה עם ארה"ב. מגישתו של אלוף (במיל) עמוס גלעד לנושא אפשר ללמוד על מורכבת הסוגייה. אחד הטיעונים המרכזיים שהציג אלוף גלעד נגד ברית ההגנה היה, כי הסכם שכזה עלול להגביל את חופש הפעולה ואת עצמאות ההחלטה

¹³ הציטוט המלא מנאום של סאליבן:

"We are also engaging Iran diplomatically regarding its nuclear program, and we continue to believe that it was a tragic mistake to leave the deal with nothing at all to replace it. But we have made clear to Iran that it can never be permitted to obtain a nuclear weapon. As President Biden has repeatedly reaffirmed, he will take the actions that are necessary to stand by this statement, including by recognizing Israel's freedom of action"

¹⁴ כפי שנטען קודם, קיימת חשיבות רבה לעמדה האמריקאית ביחס לתקיפה הישראלית, משום שישראל תלויה במידה רבה במהלך המשך צבאי או מדיני אמריקאי, שיגיע בסמיכות לתקיפה של מתקני הגרעין. מבחינה זאת, לכאורה לישראל אין אינטרס לפעול בניגוד לעמדתה של ארה"ב, במיוחד אם בשיח מקדים בין המדינות הביעה ארה"ב בבירור את התנגדותה לתקיפה.

(גלעד, 2023). מנגד, במאמר שפרסם בנושא האסטרטגיה הרצויה נגד איראן, עמד גלעד על חשיבות השותפות האסטרטגית עם ארה"ב ועל הצורך להעמיקה, משום שהיא בפני עצמה מרכיב חיוני בחופש הפעולה הצבאי של ישראל נגד איראן (גלעד וחימיניס, 2022). אם כך ניתן ללמוד מדברי גלעד, שישראל צריכה לשאוף לתיאום ואף להסכמה אמריקאית לתקיפה, אולם יהיה עליה לפעול גם אם הדבר יעמוד בניגוד לעמדה האמריקאית. זאת במחיר הסיכון, שגם אם אכן תחליט ארה"ב לפעול בעקבות תקיפה ישראלית, לא יהיה זה בהלימה לאינטרסים של ישראל.

מקרה המבחן מלמד גם, שישראל אינה יכולה להתעלם מסוגית הלגיטימציה הבין-לאומית, לרבות המשפטית, של דרישותיה. בתוך א־יהודאות הרבה שעימה התמודד סאדאת, מוקד אחד של ודאות היה החלטה 242 של האו"ם, שקראה לישראל להשיב את סיני. גם אם ההחלטה הייתה נטולת משמעות מחייבת, וכרכה את החזרת סיני בתהליך של הסדר רחב יותר, היה יכול סאדאת להשתמש בה כדי להצדיק את דרישותיו ביחס לסיני. לזכות ישראל קיימת שורה ארוכה של החלטות בין-לאומיות, הקוראות לאיראן להימנע מפיתוח נשק גרעיני ולשתף פעולה עם הקהילה הבין-לאומית בנושא פיתוח תוכנית גרעין אזרחית לצורכי שלום. האם החלטות אלה יוכלו להיות תשתית משפטית מספקת לכך, שהתהליך המדיני שאולי יחל בעקבות התקיפה, יוביל לדרישה בין-לאומית מאיראן לעצור את כל מאמציה על פרויקט הגרעין? החלטות אחרונות של סבא"א (הסוכנות הבין-לאומית לאנרגיה אטומית) בנושא מצב פרויקט הגרעין וההסכמות המסתמנות בין ארה"ב לאיראן מטילות על כך יותר מצל של ספק.

לקח נוסף במישור האסטרטגי הוא חשיבותם של ערוצי קשר בין יריבים. על מנת שמהלך צבאי יוביל למגעים דיפלומטיים פוריים מבחינת הצד היוזם, רצוי שיתקיימו מספר תנאים מקדימים, בעיקר יכולת של הצד היוזם להשפיע על תוכן המגעים. למצרים היה ניסיון ארוך ועשיר של מגעים עם כל הצדדים שהיו אמורים להיות מעורבים במשא ומתן שלאחר המלחמה שיזמה. לעומת זאת בין ישראל לאיראן אין כל ערוצי קשר. לישראל גם הייתה השפעה מוגבלת על המשא ומתן בין איראן למעצמות, שהוביל להסכם הגרעין ב-2015, בין השאר בשל התנגדותה הנחרצת אליו. הלקח שאפשר להסיק מכך הוא, שאם ברצון ישראל למנף תקיפה עתידית אפשרית על הכור לתהליך מדיני משלים, יהיה עליה כבר כיום לפתח ערוצי תקשורת עקיפים או ישירים עם איראן כדי ללמוד ולהבין את האינטרסים שלה בנושא. הגם שאי אפשר להבטיח זאת, שיח בין הצדדים עשוי לאפשר שיכון מתחים ובניית תשתית של אמון החיונית להצלחת משא ומתן "ביום שאחרי" תקיפה, גם אם שיח כזה יתנהל תחילה באמצעות מתווך.

היעדרם של ערוצי קשר בין הצדדים כיום מקשה גם על יכולתה של ישראל להעריך כיצד תפעל איראן עצמה בעקבות תקיפה וב"יום שאחרי" במסגרת המהלך המשלים שישראל תבקש לקדם. קיימות לפחות שלוש חלופות שיש לשקול:

הראשונה היא שאיראן אכן תשנה את גישתה כלפי תוכנית הגרעין ותהיה נכונה להפסיק את מאמציה בנושא. החלופה השנייה היא שהתקיפה תדחוף את איראן להחלטה להשיג יכולת גרעינית צבאית, וייתכן שאף לצעדים של ממש לעבר השגת יכולת זו. החלופה השלישית היא שאיראן עצמה תמנף את התקיפה ואת התהליך, שייתכן שיחל בעקבותיה, לצורך השגת יעדים שאפתניים משל עצמה, לרבות כפייה של משטר ביטחון אזורי חדש, שיכלול מרכיבים הפוגעים באינטרסים של ישראל (מהסכמי בקרת נשק דרקוניים ועד לביסוס נוכחות של המעצמות, שיפגע בחופש הפעולה של ישראל).



כור גרעיני "IR-40" שנמצא בסמוך לעיר אראק שבאיראן¹⁵

לקח נוסף עוסק בכך שסאדאת נדרש לפתח תפיסת מלחמה עדכנית בשביל להשיג את התכלית האסטרטגית של השבת סיני. כאמור, סאדאת נדרש להתחשב בשורה של אילוצים ובעיות ובראשם העליונות האווירית של ישראל, עדיפות כוח השריון הישראלי והכשירות הלקויה של חלק מהכוחות המצריים. מה אפשר ללמוד מכך על הצורך של צה"ל להיות מצוין עם מה שיש לו? מגבלות היכולת של צה"ל כיום בפעולה ישירה מול איראן זכו לחשיפה פומבית בדברי מפקדים שונים, שעמדו על מאמצי ההכנות הקדחתניים של צה"ל כדי להגיע לרמה מספקת של מוכנות (אל"ם

¹⁵ By Nanking2012 - Own work, CC BY-SA 3.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=21905875>

ג' ואל"ם נ', 2023). נוסף על כך, כפי שסאדאט פיתח תפיסת מלחמה בת קיימה, שבמוקדה חציית התעלה והתבססות ממושכת בעברה השני, בהתבססו על הכרה מפוקחת במאזן הכוחות בין הצדדים, כך ייתכן שב-2023 על צה"ל יהיה לפתח תפיסת מלחמה חדשה וצנועה יותר. תפיסה שבשונה מתפיסות מלחמה קודמות לא תישען על עליונות צה"לית ולא תחתור לשלילת מרבית היכולות הצבאיות של האויב להשמדה של מרכזי כובד רבים, צבאיים ושלטוניים, ובוודאי שלא לכיבוש שטח והחזקתו.

צה"ל יכול לנקוט בדרכי תפקוד נוספות לאחר תקיפה של מתקני הגרעין, במיוחד בדרכי תפקוד הגנתיות, שימנעו מאיראן ומבעלות בריתה הישגים נגד כוחותינו ונגד העורף. באמצעות דרך תפקוד הגנתית צה"ל יכול אף להפריך את התפיסה הצבאית של איראן, המבקשת לשבור את יכולת הלחימה ואת רצונה של ישראל על ידי ירי טילים, רקטות ומעופפים חמושים. אילוץ נוסף שעימו מתמודד צה"ל בבואו לבלום את תוכנית הגרעין, הוא האתגר של מתיחת היכולות של חיל האוויר ומשאבי אמ"ן (אגף המודיעין), המגולם בלחימה ברזמנית הן מול איראן והן מול חלק מבעלות בריתה בצפון או בדרום. לכן הלקח ממקרה המבחן המצרי איננו לנסות להכפיל את גודל חיל האוויר הישראלי או את המשאבים המוקצים לאגף המודיעין, כפי שהסיקו אלוף תמיר ידעי, מפקד זרוע היבשה, ותא"ל ערן אורטל במאמר בנושא. הפתרון הוא בחיזוק הכוח הקרקעי הקיים של צה"ל ובהתאמתו לאתגר החדש, למשל באמצעות הפיכתו לעצמאי יותר בכל הנוגע להפעלת אש ומיקודו במאמץ הכרעתי בלבנון (ידעי ואורטל, 2023).

סיכום

מאמר זה בחן את האסטרטגיה המצרית במלחמת יום הכיפורים כדי להפיק לקחים לטובת ההתמודדות הנוכחית של ישראל עם פרויקט הגרעין האיראני. המאמר רואה באסטרטגיה המצרית באותה העת אנלוגיה רלוונטית לחקר המלחמה כחלק ממחקר היסטורי יישומי ולא כחלק ממחקר היסטורי גרידא. ממצאי המאמר מלמדים שלפחות לעת עתה החלופה האסטרטגית של "מלחמה כוללת מוגבלת בהיקפה" היא ככל הנראה **אינה החלופה שתאפשר לישראל להשיג את יעדיה**. לצד הלקחים שעליהם הצביע המאמר, ושאפשר יהיה לאמץ כחלק מפיתוח אסטרטגיה חדשה להתמודדות נגד הגרעין האיראני, התגלו גם סימני אזהרה שראוי יהיה לחזור ולהדגישם. סימן האזהרה הראשון נוגע למדיניות האמריקאית. כאז כן היום, קיימת אי־ודאות רבה מאוד לגבי הצלחת אסטרטגיה דו־שלבית שראשיתה במהלך צבאי מוגבל והמשכה במעורבות אמריקאית. כפי שהמגעים המדיניים בהובלה אמריקאית לאחר המלחמה ב־1973 היו יכולים להסתיים בסבב אלימות נוסף או בהמשך הקיפאון, כך גם אין כל ודאות, שלאחר תקיפה ישראלית את מתקני הגרעין תהיה מעורבות אמריקאית, ושמעורבות כזו תטיב עם ישראל.

סימן אזהרה נוסף שכדאי לשוב ולהדגיש, נוגע למחיר האנושי הכבד ששילמה מצרים בזמן המלחמה. גם אם המלחמה הוגדרה כמלחמה שנועדה להשיג יעדים מוגבלים בלבד במישור הצבאי, היקף האבדות המצרי במהלכה היה גדול מאוד וכך גם היקף הנזק לאמל"ח (אמצעי לחימה) ולתשתיות שעמדו לרשותו. היה זה מחיר גדול עבור הישג, שכאמור, כלל לא היה ברור שאפשר להשיגו באמצעות האסטרטגיה הצבאית שנקטו המצרים. מלחמה רב־זירתית עם איראן שתפרוץ בעקבות תקיפה של מתקני הגרעין, צפויה גם היא לפגוע בחיי אדם רבים ובנזק מתמשך לצה"ל ולעורף האזרחי. על כך כתב חוקר מרכז דדו, תא"ל (במיל) ד"ר מאיר פינקל, במאמרו בנושא, שעל צה"ל להניח שיהיו מאות חיילים הרוגים ומאות אזרחים הרוגים, כיבוש זמני של שטח בצפון הארץ ושבוויי לחימה ישראלים (פינקל, 2023). האם נכון יהיה לשלם מחיר כה גבוה עבור מהלך צבאי נגד איראן, כשחוסר הודאות לגבי תוצאותיו כה גדולה?

לצד זאת, בדומה לכל שימוש באנלוגיה, גם האנלוגיה שנבחרה במאמר זה מוגבלת ביכולתה להסיק לאתגרי ההווה. אחת המגבלות המרכזיות נוגעת באתגר שיהיה לצה"ל בהתמודדותו עם מלחמה רב־זירתית שאיראן במרכזה, והיא הלחימה הצפויה מול חזבאללה בצפון וייתכן שגם נגד איומים נוספים בזירות אחרות. מקרה המבחן שבו בחרנו להיעזר לצורך הלמידה הוא האסטרטגיה המצרית שהתמודדה בזמן המלחמה רק עם ישראל ועם כוחות צה"ל. חסר זה מחייב אותנו לחפש מקרי מבחן נוספים מההיסטוריה הצבאית של ישראל או מהניסיון של מדינות אחרות, כדי ללמוד ולהפיק לקחים.

מגבלה נוספת נובעת מהאופי הבלתי מסווג של מאמר זה. הדיון בהתמודדות ישראל עם פרויקט הגרעין האיראני כרוך בבקאות רבה בפרטים מסווגים ורגישים על אודות יכולות צה"ל ותוכניותיו, ולא ניתן לחשוף אותן בבמה פומבית. כלומר היכולת להסיק מהמקרה של מצרים ב־1973 על ישראל ועל צה"ל של ימינו ולקיים על כך דיון ממצה היא בהכרח מוגבלת וחסרה. יתר על כן, ההבדלים בין אז להיום הם כה גדולים לכאורה, עד כדי שכל ניסיון ללמוד מהעבר לימינו נדון לכישלון מראש. אפשר לשאול למשל, האם תקיפת הכור באיראן והמלחמה האזורית העלולה לפרוץ בעקבותיה שקולים ל"מלחמה כוללת" המצרית? האם המערכת העולמית הרב־קוטבית המתהווה בימינו תאפשר "פריצת דרך" מדינית בסוגיית הגרעין האיראני, או שהיא דווקא תשמר את ה"קיפאון" בשל יריבויות וניגודי אינטרסים בין המעצמות? האם תקיפת הכור בנסיבות של הסכמות אמריקאיות-איראניות לא תשמוט את הלגיטימציה של מהלכי ישראל באופן שעלול להוביל לכך שמצבה האסטרטגי של ישראל יחמיר דווקא?¹⁶

לבסוף אבקש להציע אנלוגיה היסטורית נוספת שאפשר יהיה לפתחה במחקרי המשך כחלק מהמאמץ האינטלקטואלי המתמשך לגבש אסטרטגיה חדשה נגד איראן.

¹⁶ תודה לקורא אנונימי על הצבת סימני השאלה האלו על התזה שמוצגת במאמר.

המלחמה הקרה בין ארה"ב לבין ברית המועצות יכולה לשמש לדעתי, תשתית עשירה למחקר היסטורי יישומי. המלחמה הקרה מייצגת מקרה תיאורטי של התמודדות מול מעצמה רוויזיוניסטית עם יכולות בליסטיות – בריה"מ אז ואיראן כיום. זאת ועוד, במהלך המלחמה הפעילה ארה"ב מספר גישות אסטרטגיות, שמקבלי החלטות בצה"ל כבר אימצו את חלקן, ובראשן גישת "התחרות האסטרטגית". בה בעת התקיימו לצד גישת "התחרות האסטרטגית" גישות נוספות של הפגת מתחים (Detente) ושל הכלה (Containment). גישות אלה תרמו בוודאי לכך, שבסופו של דבר הייתה ידה של ארצות הברית על העליונה לאחר עשרות שנים של מלחמה קרה. גישות אלה אינן זוכות להבלטה בשיח על האסטרטגיה הישראלית, וראוי יהיה לבחון אותן ואת אופן השימוש בהן באותן שנים, ולהקיש מהן לקחים עבור ישראל והתמודדותה נגד איראן.

רשימת המקורות

- אבן, שמואל (ינואר 2014). "האסטרטגיה הישראלית נגד הגרעין האיראני". **עדכן אסטרטגי**, כרך 16, גיליון 4, עמ' 7-18.
- אורן, אלחנן (2013). **תולדות מלחמת יום הכיפורים**. הוצאת משרד הביטחון.
- אורן, מייקל (2017). **שישה ימים של מלחמה**. הוצאת כנרת זמורה דביר.
- אזוב, עמירם (2011). **צליחה**. דביר.
- אינדיק, מרטין (2023). **בתחבולות תסיים מלחמה**. הוצאת ידיעות ספרים.
- אלבו, משה (2021). "עיקרי התובנות מכנס הרצליה 2021". **אתר המכון למדיניות ואסטרטגיה (IPS)**.
- אל"ם ג' ואל"ם נ' (מאי 2023). "תפיסת העליונות בתחרות האסטרטגית בין ישראל לבין איראן". **בין הקטבים**, גיליון 39, עמ' 11-20. אל-סאדא, אנוואר (1978). **סיפור חי**. ידיעות אחרונות.
- אל-שאזלי, סעד אל-דין (1987). **חציית התעלה**. מערכות.
- אשר, דני (נובמבר 1998). "התוכנית המצרית למלחמת יום כיפור". **מערכות**, גיליון 361, עמ' 13-2.
- אשר, דני (2003). **לשבור את הקונספציה**. מערכות.
- בוחבוט, אמיר (7 במאי 2023). "מתכונן לעימות מול איראן ולמערכה רב זירתית: התוכנית של צה"ל נחשפת", **אתר וואלה**.
- גולן, שמעון (נובמבר 1995). "צבא כמכשיר במדיניות חוץ: מצרים במלחמת יום הכיפורים". **מערכות**, גיליון 338, עמ' 16-27.
- גולן, שמעון (מאי 2019). "מלחמת ההתשה בחזית המצרית - הסלמות והסלמות נגד". **יסודות**, גיליון 1, עמ' 359-399.
- גלבר, יואב (ספטמבר 2023). "ההיסטוריוגרפיה של מלחמת יום כיפור". **יסודות**, גיליון 5, עמ' 43-72.
- גלעד, עמוס וחמיניס, איתי (מאי 2022). "אסטרטגיה רבתי לישראל נגד האיום האיראני". **בין הקטבים**, גיליון 35, עמ' 13-18.
- גלעד, עמוס (10 באוגוסט 2023). "מפגש אינטרסים אדיר: מדוע סעודיה מעוניינת בנורמליזציה עם ישראל?". **מעריב און-ליין**.
- הראל, עמוס (16 ביוני 2023). "תא"ל אורן סתר: זמן הפריצה של איראן לגרעין התקצר משנה לשבועיים". **הארץ**.
- הבר, איתן, שיף, זאב ואשר, דני (2013). **המלחמה**. ידיעות ספרים.
- הרצוג, חיים (1975). **מלחמת יום הדין**. ידיעות אחרונות.
- ידעי, תמיר ואורטל, ערן (מאי 2023). "תנו למטכ"ל לנצח: המפתח להתמודדות עם איראן נמצא בפיתוח הכוח הטריטוריאלי". **בין הקטבים**, גיליון 39, עמ' 11-20.
- ידלין, עמוס (21 במרץ 2018). "דוקטרינת בגין - לקחי אוסיראק ודיר א-זור". **מבט על**, גיליון 1037.
- יהושע, יוסי ווייס, ראובן (22 בדצמבר 2021). "ריאיון עם מפקד חיל האוויר, האלוף תומר בר". **ידיעות אחרונות**, מוסף 7 ימים.
- כהן, דודי (18 בדצמבר 2008). "גיורא איילנד: ישראל לא יכולה לנצח את איראן". **ynet**.
- לבריס, טל (11 באפריל 2023). "מותחים את הגבולות: קציני מודיעין חושפים את כל מה שאפשר על איראן". **מעריב און-ליין**.

- לשכת הרמטכ"ל (2018). **אסטרטגיית צה"ל**.
- מורג, תמיר (1 ביוני 2022). "איזנקוט: ללא פעולות ישראל – איראן הייתה גרעינית כבר לפני 7 עד 10 שנים". **ישראל היום**.
- מתניה, אביתר ובכרד, מתניה (פברואר 2023). "מזכר מיוחד: מניעה אסטרטגית כ"רגל חמישית" בתפיסת הביטחון הלאומי של מדינת ישראל – מסמך יסודי". **עדכן אסטרטגי** – פרסום מחקרי מיוחד.
- נתניהו, בנימין (10 ביולי 1996). נאום לשיבה המשותפת של הקונגרס. זמין ב: <https://www.youtube.com/watch?v=c9AIdTWpQ6s> (עדכני ל-5 בספטמבר 2023)
- נתניהו, בנימין (2022). **ביבי – סיפור חיי**. סלע מאיר.
- עג'מי, פואד (2004). **מלכוד – ערבים וערביות מאז 1967**. הוצאת ידיעות אחרונות.
- עמידרור, יעקב (2020). "תפיסת הביטחון הלאומי של ישראל". **בין הקטבים**, גיליון 28-30, עמ' 19-34.
- פלג, דביר (אוקטובר 2023). "מלחמת יום הכיפורים – הטיל שכופף את תפיסת הביטחון". **בין הקטבים**, גיליון 40.
- פינקל, מאיר (מאי 2023). "תיאום ציפיות: מהו ניצחון במלחמת לבנון הבאה ומה מחירו". **בין הקטבים**, גיליון 39, עמ' 119-135.
- צורף, חגי (2017). "ממשלת גולדה מאיר לפני מלחמת יום הכיפורים – תשובה ליגאל קיפניס". **עיונים בתקומת ישראל**, כרך 28, עמ' 7-43.
- קיפניס, יגאל (2012). **1973 – הדרך למלחמה**. כנרת זמורה דביר.
- שטיין, קנת (2003). **מדינאות אמיצה**. מערכות.
- שלום, זכי וונטיק, בועז (2012). **מלחמת יום הכיפורים – המלחמה שהיה אפשר למנוע**. רסלינג.
- Farzanegan, Mohammad Reza and Batmanghelidj, Esfandiyar (2023). "Understanding Economic Sanctions on Iran: A Survey". *The Economists' Voice*.
- Miller Aaron, David (Aug 14, 2023). "There Are No Good Deals with Iran". *Foreign policy online*.
- Nephew, Richard (2017). *The Art of Sanctions: A View from the Field*. Columbia University Press.
- Sullivan, Jake (May 4, 2023). "Keynote Address by National Security Advisor Jake Sullivan". *The Washington institute for near eastern policy*.
- Tzabag, Shmuel (January 2007). "The End of the Yom Kippur War between Israel and Egypt: Continuity versus Change in Israeli Position in the Cease-Fire Issue", *Israel Affairs*, Vol.13, No. 1, pp. 141-163.

אתרי אינטרנט

- הערך "אנלוגיה" באתר המילון קיימברידג'. זמין ב:
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/analogy>
(עדכני ל-5 בספטמבר 2023).
- הפרויקט להיסטוריה יישומית במרכז בלפר באוניברסיטת הרווארד. זמין ב:
<https://www.belfercenter.org/project/applied-history-project>
(עדכני ל-5 בספטמבר 2023).

"ייחודו הבולט של צה"ל, שהמפקדים הם סוד כוחו"

לקחים מ-1982 ומ-2023¹

גל פרל²

(פורסם בגיליון 41, מלחמת "חרבות ברזל", יולי 2024)

לצד לחימת כוחות צה"ל ברצועת עזה, נדרש להתכונן למלחמה בצפון, אם תבוא. העובדה שהתמרון היבשתי הוכח כמענה מבצעי נכון לאתגר בחזית הדרום אין בה כדי ללמד שהוא בהכרח המענה המתאים למערכה בצפון. אבל להתכונן צריך, ולשאל שאלות קשות, ובהן מה היה מצב הכשירות של הכוחות והיכן מימוש עיקרון קיצור משך הלחימה? במסגרת הלמידה וההכנות יש לשוב וללמוד מהספרים שנכתבו על הלחימה בלבנון, ובהם **אתי מלבנון**, הכולל בתוכו עצות ותובנות למפקדים רלוונטיות ללחימה בעזה ולבנון: חשיבות הקרקע, עצמאות הכוחות, בקיאות בספרות המקצועית, פיקוד משימה (ופיקוד מלפנים) ותחבולה. אלו עיקר הלקחים שיש ללמוד מהספר ומהמלחמה ברצועת עזה כדי להצליח במלחמה בלבנון.

מבוא

המציאות האסטרטגית שישראל נתונה בה מאז 7 באוקטובר 2023 טומנת בחובה אפשרות שהמערכה בצפון תהפוך למלחמה. במהלך כל הלחימה ברצועת עזה, שעודנה נמשכת, התנהלה בה בעת מערכה ארוכה ומורכבת בחזית הצפון נגד חזבאללה. זו מערכה שמזכירה במידה מסוימת את ימי רצועת הביטחון בלבנון, כאשר שני הצדדים ערוכים זה מול זה ופועלים כמעט תוך כללים מוסכמים, ועיקר הלחימה נעשית באמצעות אש מנגד וללא תמרון. צה"ל רשם הישגים לא מבוטלים במערכה הזו, ובכלל אלה פגיעה במאות מפעילי הארגון (ובפעילי טרור פלסטינים), בתשתיות, אמל"ח ועוד. אולם אין בכך די, ועל צה"ל לשאול את עצמו (והוא אכן עוסק בבירור יסודי של הסוגיה) אלו לקחים עליו לקחת מהלחימה ברצועת עזה לתמרון אפשרי

¹ המאמר פורסם לראשונה באתר **מערכות** בתאריך 11 באפריל 2024.

² גל פרל הוא חוקר במרכז דדו ועורך כתב העת "בין הקטבים". משרת כקצין צנחנים במילואים בדרגת סרן, בין היתר במלחמת "חרבות ברזל".

בלבנון. רשימת לקחים זו ארוכה וחורגת מתחומי מאמר זה, אך לצד הפרדת המוצ' מהתבן במסגרת הלמידה המבצעית מהמלחמה בדרום, מוטב לצה"ל לשוב וללמוד מניסיונו המבצעי בלבנון ומהספרים שנכתבו בנושא.

ראשית, המלחמה ברצועת עזה שמה סוף לדיון הארוך שהתקיים בצה"ל זה שלושה עשורים (כחלק מדיון רחב שהתקיים בצבאות המערב באותה עת) בדבר הרלוונטיות והצורך בתמרון היבשתי. לא פעם נשאלה השאלה האם עדיין נדרש תמרון יבשתי בעידן שבו יש בידי צה"ל תשלובת מודיעין ואש מדויקת ועוצמתית, שבאה לידי ביטוי בשורה של מבצעים ברצועת עזה ובזירות אחרות?

כחצי שנה לפני מלחמת "חרבות ברזל" אמר הרמטכ"ל, רא"ל הרצי הלוי, כי לתמרון יש בראש ובראשונה ערך פסיכולוגי. "עניין של אויב שידוע שהוא יכול לחוש את זחלי ומגפי האויב שלו בשטח שלו. זה דבר מאוד חשוב כדי להרתיע. יש רמת הישגים מסוימת במלחמה שמבלי לתמרון לא ניתן להשיג אותה".³ התמרון, קבע אז, חייב שני נדבכים נוספים: הראשון, חשיבות האחריות והיוזמה; השני, מה שתיאר כאחד הלקחים המרכזיים שלמד ממלחמת רוסיה-אוקראינה – חשיבותה של רוח הלחימה.⁴ הצורך למוטט את חמאס כתנועה צבאית ושלטונית ברצועת עזה ביטל, לפחות בישראל, את הדיון נוכח יעדי המלחמה – היעד שהוגדר חייב פעולה קרקעית נרחבת. רק כוחות יבשה המצויים בשטח האויב, צדים אותו, משבשים את פעילותו, מייצרים תחושת נדפנות⁵ ומביאים לצמצום האש שהוא משגר לעבר העורף.

הכוחות המתמרנים, בסדיר ובמילואים, בפיקוד מפקד פיקוד הדרום ירון פינקלמן, שפעלו בצפון הרצועה ובמרכזה, הפגינו כושר לחימה מרשים, פגעו באלפי פעילי חמאס וגא"פ, השמידו תשתיות צבאיות (ובכלל זה מנהרות, מפקדות, מחסני תחמושת ועמדות לחימה), תפסו אמצעי לחימה ועצרו פעילי טרור.⁶ נוכח תחושת הדחיפות התגלו כוחות המילואים ביבשה כמכפיל כוח, למרות הזנחה רבת שנים. הניסיון המבצעי, הבגרות ושיקול הדעת, הידע המקצועי והמוטיווציה הרבה, אפשרו להם להדביק את הפערים שבינם ובין הצבא הסדיר, ולא פעם גם להוביל את מאמצי הלחימה.

זוהי אינה קביעה מחקרית גרידא, אלא גם הסתמכות על שראיתי וחוויתי בלחימה, שכן באותה שבת גויס גדוד הצנחנים מילואים שבו אני משרת (697) בעוצבת "חצי האש" (551). כעבור שלושה שבועות כבר לחם הגדוד, בפיקוד סא"ל (מיל') צח אקשטיין, בבית חאנון, בית להיא, אל-עטאטרה ובשכונת שיח' רדואן

³ הלוי, ה' (2023), 23 במאי). הרצאת הרמטכ"ל בכנס הרצליה. אוניברסיטת רייכמן.

⁴ שם.

⁵ מאטיס, ג' ווסט, ב' (2022). אות קריאה: כאוס. משרד הביטחון ומודן, עמ' 122; צה"ל למד בשעתו לא מעט מהניסיון האמריקני בלחימה בערים בעיראק. באנתפאדה השנייה. מג"ד 890 דאז, סא"ל אמיר ברעם, אימץ כסיסמת הגדוד משפט שהגו מפקדי חיל הנחתים האמריקני (ככל הנראה מאטיס): "סבלנות, התמדה ולעיתים כדור בין העיניים".

⁶ מערכת אתר צה"ל (2023, 7 בנובמבר). הצהרת מפקד פיקוד דרום: "נלחמים בלב העיר עזה, ליבת הטרור, ולא נעצור עד לניצחון". אתר צה"ל.

שבעה.⁷ משיחות עם מפקדי וחיילי מילואים מיחידות נוספות שלקחו חלק בלחימה, ובהם חטיבות 55, 16 ועוד, זו הייתה גם חווית הלחימה שלהם. העובדה שהתמרון היבשתי הוכח כמענה מבצעי נכון לאתגר בחזית הדרום אין בה כדי ללמד שהוא בהכרח המענה המבצעי המתאים למערכה בצפון.⁸ אבל להתכונן צריך. מה גם, כמאמר משפט המיוחס לרמטכ"ל לשעבר, רא"ל רפאל איתן (רפול),⁹ שהצרה עם האויב היא שהוא לא מגיע לקפ"ק².

ללמוד ולהתכונן למלחמה הבאה

חזבאללה כבר מזמן אינו דומה לארגון הגרילה שבו לחם צה"ל בשנות השהייה בלבנון, או לחלופין לדיוויזיית הקומנדו שנגדה לחם צה"ל ב-2006. מאז מלחמת לבנון השנייה גדל בהיקפו, הצטייד בנשק מתקדם ובארסנל רקטות וטילים (חלקם מדויקים), במשגרי נ"ט, הקים מערכי מנהור ועוד. נוסף על כך, אנשיו רכשו ניסיון מבצעי בלחימה במלחמת האזרחים בסוריה. במאמר שכתב בנושא המליץ תא"ל (מיל) ד"ר מאיר פינקל "להתייחס לחזבאללה כאל כוח צבאי תקני, בדומה לקומנדו הסורי במלחמת שלום הגליל".¹⁰ מכאן שכדאי ללמוד כיצד לחם צה"ל הן כנגד כוחות גרילה וטרור (מחבלי אש"ף) וכוחות הקומנדו הסורי במלחמה ב-1982.

אמנם מדף הספרים שנכתבו על מלחמת לבנון הראשונה אינו גדול, אך יש כמה רלוונטיים. בלי להמעיט בחשיבות ספרים שכתבו חוקרים ועיתונאים, ודי להזכיר את **מלחמת שולל** שכתבו זאב שיף ואהוד יערי,¹¹ הרי שלספרים שכתבו מפקדים יש חשיבות מיוחדת בשל העובדה שלתובנותיהם מתלווה התוקף של מי שהיו שם בגופם, והובילו לוחמים בשדה הקרב.

כמו רוב הצבאות, גם בצה"ל התופעה שבה קצינים בשירות פעיל מפרסמים ספרים על אירועים שהתרחשו בעבר הקרוב אינה שכיחה. דוגמאות בולטות הם **עז 77** שכתב תא"ל (מיל) אביגדור קהלני על לחימת גדוד השריון בפיקודו במלחמת יום הכיפורים,¹² ו**מלחמה ללא אות** שכתב תא"ל (מיל) משה תמיר (צ'יקו) על שנותיו בלחימה בלבנון בשורות חטיבת גולני – ספר שכלל אבחנות חשובות וביקורתיות על

⁷ הגדוד הרג, בסיוע טנקים, גורמי סיוע אש ובמגע ישיר כ-150 פעילי חמאס, השמיד תשתיות ואמל"ח אויב ועמד בכל המשימות בצורה מעוררת השתאות. גדוד מילואים במיטבו. זה לא היה בלי מחיר. והמחיר היה יקר. בקרבות נפלו ארבעה מלוחמי הגדוד וכ-60 נפצעו.

⁸ אורטל, א' (פברואר 2024). מלחמת עזה 2023, והמלחמה שאחריה. מרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים, עמ' 6-23.

⁹ קבוצות פקודות שנייה ואחרונה בטרם יציאה למבצע, במסגרתה מתבצעים תיאומים אחרונים בין כלל הכוחות המשתתפים ובה מתחזקת הבקיאיות וההבנה של כלל מפקדי המשנה בתוכנית המפקד ובתוכניות הכוחות השכנים. ראו: הפיקוד והשליטה במבצעי כוחות היבשה (אוגוסט 2015). זרוע היבשה, עמ' 137.

¹⁰ פינקל, מ' (מאי 2023). תיאום ציפיות: מהו ניצחון במלחמת לבנון הבאה ומהו מחירו. בין הקטבים 39, עמ' 128.

¹¹ שיף, ז' ויערי, א' (1984). מלחמת שולל. שוקן.

¹² קהלני, א' (1976). עז 77. שוקן.

השהייה בלבנון, הלחימה בחזבאללה והאסטרטגיה שיישם צה"ל במהלכה.¹³ אין זה דבר של מה בכך שקצין בכיר בשירות פעיל פרסם ספר, ובו מתח ביקורת על הצבא, ויש בכך להעיד טובות על צה"ל כארגון שמקיים שיח ביקורתי במטרה ללמוד מכשלויו כמו מהצלחותיו.



יאיר, י' (1990). **אתי מלבנון**. מערכות

אחד המשובחים בספרים אלה, שלקחיו עשויים להיות רלוונטיים לצה"ל נוכח מלחמה אפשרית בלבנון, הוא ספרו של אלוף (מיל') יורם יאיר (ייה) **אתי מלבנון**, ובו תיאר את לחימת חטיבת הצנחנים שפיקד עליה במלחמת לבנון הראשונה, למן הנחיתה בשפך האולי ועד להגעה לבירות.¹⁴ במובן מסוים עשה לעצמו המחבר חיים קלים, שכן תיאר רק את נתיב הקרבות של החטיבה בשבוע הראשון של המלחמה, אף על פי שאפשר לטעון שנמשכה לפחות עוד שנתיים, אם לא למעלה מזה, עד נסיגת צה"ל במאי 2000. יאיר בחר להתמקד בתיאור שבוע של לחימה – מהנחיתה ועד לבירות – צה"ל לעומת זאת נשאר בלבנון עוד 18 שנים.

ספרו של יאיר עוסק בתמרון יעיל ומפתיע,¹⁵

במפקדי שדה יוזמים ותחבולנים ובכוחות שדבקו במשימתם תוך הפגנה גבוהה של רוח לחימה. בין דפיו ילמד הקורא על הדילמות, השגיאות, ההצלחות, כיצד ביצעה החטיבה קרב משולב רב-חילי ורב-זרועי יעיל וקטלני וכן על האתגרים והקשיים. הספר אמנם מתאר פעולה של כוח שהוטל לעומק שטח האויב, אך לקחיו נכונים גם למתאר שבו מוטל הכוח לחזית.

בהקדמה לספר כתב שר הביטחון דאז, יצחק רבין, כי מלחמת לבנון המחישה שוב את "ייחודו הבולט של צה"ל, שהמפקדים הם סוד כוחו [...] (המלחמה) הוכיחה שוב את נחיצותו וחיוניותו של חיל-הרגלים. בעידן המטוסים, הטילים והמחשבים, עדיין אין תחליף לחייל הקובע עובדות בגופו, ברגליו ובשכלו. מדפיו של ספר זה עולה עד כמה חשיבה צבאית מתוחכמת והליכה בדרך הישנה, אך הטובה, של תחבולות המפתיעות את האויב, חוסכת זיעה ודם, ומקנה הישגים צבאיים. במקומות שהטנקים טרם הגיעו אליהם והמטוסים לא הצליחו לחדור לתוכם, רק חייל החי"ר יכול היה לעשות שם את המלאכה, ובהצלחה" (עמ' 7). במובנים רבים היה אפשר לומר זאת על הלחימה שהייתה ועודנה נמשכת ברצועת עזה במסגרת "חרבות ברזל", וכך יהיה גם במלחמה אפשרית בלבנון.

¹³ תמיר, מ' (2005). מלחמה ללא אות. מערכות.

¹⁴ יאיר, י' (1990). אתי מלבנון. מערכות.

¹⁵ שלח, ע' (2015). האומץ לנצח. ידיעות ספרים, עמ' 173.

להפתיע את האויב - להופיע במקום שיוציא אותו משיווי-המשקל

משהחליטה הממשלה על היציאה למבצע "שלום הגליל", הוטל על עוצבת האש לנחות בשפך נהר האולי בלבנון. עיקר כוחה של העוצבה היה חטיבת הצנחנים בפיקוד יאיר, שתוגברה בכוחות הנדסה, תותחנים ושריון. הפעולה בעומק לבנון הייתה מפתיעה, ונתנה בידי צה"ל יכולת לתמרן במהירות צפונה לעבר בירות. ב־6 ביוני 1982 הפליגו לוחמי החטיבה על גבי נחתות טנקים של חיל הים ושטו לכיוון לבנון. החטיבה ביצעה נחיתת סער אמפיבית בשפך האולי. "שלא כמו בספרים, אין זו התקרבות לחוף מבטחים; אנחנו מתקרבים אל הבלתי־בטוח ביותר - אל המלחמה" (עמ' 22).

לאחר הנחיתה התלבט יאיר כיצד לנוע צפונה. "הליכה ישר אל מול עיקר עוצמתו של האויב אינה מנצלת את היתרונות של חטיבה כשלי; אין זו דרך הלחימה האופיינית לצנחנים. עיקר כוחם של הצנחנים הוא ביכולת לאגוף ולהופיע, לעתים בדרך האוויר, לעתים בדרך הים, במקומות המפתיעים ביותר, שבהם אין האויב ערוך לקדם את פניהם. גם הפעם אסור לוותר על העיקרון של השיטה האוגפת, וצריך למצוא דרך קרקעית, קשה ככל שתהיה, להפתיע את האויב - להופיע במקום שיוציא אותו משיווי-המשקל ובכך לגרום להתמוטטות מערכיו" (עמ' 52).

ציר "תיגהוצת" בהרי השוף היה המאתגר יותר ביחס לתנועה בציר החוף. אולם הוא אף היה הציר הפחות צפוי והמפתיע. "מכיוון שמיקומו ודרך פעולתו של האויב הם בגדר חידה, לא נותר לי אלא לבדוק שוב כי קראתי נכון את השטח מתוך המפה, ושהדרך שבחרתי בה להניע את הכוחות על פני שטח זה אכן מאפשרת לכל אחד ממרכיבי הכוח - צנחנים, שריון, תותחנים, הנדסה - להביא לידי ביטוי מרבי את יתרונותיו ובו־בזמן לחפות על חסרונותיו" (עמ' 53).

יאיר לחם בראש הצנחנים במסע קרבות קשה ומפרך (70 ק"מ). על אף שלכאורה הבחירה בציר ההררי הייתה אמורה לעכב את כוחות החטיבה, במבחן התוצאה החלטתו השתלמה והצנחנים היו לכוח הראשון שהגיע לבירות. חלק ניכר מהלחימה הוביל את החטיבה גדוד הסיור בפיקוד סא"ל דורון אלמוג (אברוצקי), שכלל את "שלוש הפלוגות החטיבתיות - הסיירת, החה"ן והנ"ט, על נגמ"שיהן - צ'ץ המג"ד עם שמונה טנקים וחלק מפלוגת הרפואה החטיבתית" (עמ' 92).¹⁶ בתנועה הובילה הסיירת החטיבתית בפיקוד ישראל זיו, ולצידה המג"ד אלמוג.

¹⁶ בנימה אישית, זהו ספר המלחמה הראשון שקראתי (עוד כנער). אבי, אריה פרל, קצין צנחנים שלחם בשורות החטיבה כאיש מילואים ושימש כסגן מפקד פלוגת הרפואה החטיבתית, סירב לספר לי על חוויותיו ממנה. לאחר הקרב בדאמור התפצלה הפלוגה: פלגה אחת, בפיקוד אבי, סופחה לגדוד הסיור החטיבתי, שעליו פיקד אלמוג, ואילו השנייה נשארה עם גוף החטיבה העיקרי. לימים סיפר לי אבא על הנחיתה מהים, על הפחד כשהכוח ספג אש מרגמות, על ארוחה נהדרת שהכינו בקבר שמון בתום הקרב, כיצד דהר עם רופא בגיף להציל תינוק לבנוני פצוע (הם "כבשו" לבד בית חולים ומצאו עירוי מתאים), כיצד הדיח מהפלוגה שני רופאים שגילה שבזו רכשו לבנוני, על הכוח המאולתר שאליו צורף שכבש את ארמון הנשיאות בבירות (וזרקו עליהם אורז), ועל גמר המונדיאל שראה בדירה בעיר. את השאר נאלצתי להשלים מספרו של יאיר.

"החבר'ה עמוסים לעייפה, והטיפוס בהר קשה ביותר. השכפ"צים מתחת לאפודי הקרב מחממים וגורמים להזעה ולאיבוד נוזלים" (עמ' 73), תיאר יאיר את תנועת גדוד הסיור. יש בכך לקח ברור למערכה הבאה, שבה חייבים הכוחות, בוודאי כוחות החוד והמשמר הקדמי, להיות קלים, גמישים וזריזים נוכח השטח ההררי שבו מאופיינת לבנון. אחרת ייווצר כוח שלא יוכל להילחם ביעילות, שכן יוכרע בשל המשקל הרב שנשא על גבו.¹⁷

שישה ק"מ ממזרח לדאמור נתקל כוח החוד. "תוך כמה שניות נשכחות כל בעיות המים, והסיירת נמצאת בעיצומה של הסתערות. ישראל מסתער עם חלק מן הכוח לאורך השלוחה מלמעלה, ודורון רץ עם חלק מן האנשים לאורך הכביש. תוך כמה דקות מסתיימת ההסתערות: עשרה מחבלים הרוגים, עשרה מחבלים שבויים" (עמ' 73). המים אזלו, אך זיו התעקש: מים גם לשבויים.

זהו סיפור קטן אבל הוא מעט החזיק את המרובה. ראשית, חשיבות הפיקוד מלפנים. לימים כתב אלוף (מיל') אלמוג: "המיקום מלפנים מאפשר בדרך כלל למפקד הטקטי להשיג את המידע הטוב ביותר בזמן הקצר ביותר על מצב האויב, על מצב כוחותינו, על השטח, על מורל הלוחמים ועל מידת עייפותם ועל כל מה שאנו מכנים בהערכת המצב 'גורמים נוספים'. הופעת המפקד לפניכם בזמנים קריטיים, כמו רגעי משבר בקרב, גם מאפשרת לו לתת דוגמה ומופת לאנשיו – מה שעשוי לחולל תפנית ולהפיח אנרגיות חדשות בלוחמים ובמפקדים".¹⁸ תובנה מזוקקת זו הוכחה גם במבצעים קודמים ברצועת עזה,¹⁹ גם במלחמה הנוכחית בה ותהיה נכונה בלבנון.

למשל בחצות, בלילה 28/29 באוקטובר 2023, חצו כוחות עוצבת "חצי האש" את גדר הגבול מקיבוץ ארזי להצועת עזה, ונעו רגלית בציר שאורכו כשלושה קילומטרים לבית חאנון. גדוד 697 הוביל את התנועה,²⁰ כשבחוד נעה פלוגת הטנקים שהוכפפה לו ובראשה המ"פ.²¹ עם אור ראשון תקף הגדוד את פאתי השטח הבנוי. הפלס"ר, בפיקוד רס"ן משה לייטר ז"ל, הובילה באגף השמאלי בתנועה מהירה ממבנה למבנה, נתקלה במחבלים ופגעה בהם. באגף הימני נתקלה פלוגה ב' במחבלים במבנה. צוות מהפלוגה וחפ"ק הסמג"ד ירו לעבר המחבלים ובה בעת ירה טנק על המבנה שני פגזים. הגדוד התבסס בפאתי השטח. בכל הקרב הראשון היו המג"ד והמח"ט, אל"ם עידו קס, בנקודה קרובה ובשליטה מלאה בנעשה, ושני מפקדי הפלוגות מלפנים. שנית, גם נוכח עקת הקרב, המצוקות הלוגיסטיות, הפחד והכעס על האויב לא

¹⁷ שלח, ע' (2011, 7 בינואר). שאלה כבדת משקל. מעריב.

¹⁸ אלמוג, ד' (יוני 2012). מקום המפקד בקרב. מערכות 443, עמ' 29.

¹⁹ דרוק, ד' (2022). "הקרב המשולב והמשותף 2006-2014", בתוך: התפתחות הקרב המשולב בצה"ל. (עורך: מ. פינקל). מערכות ומודן, עמ' 297.

²⁰ למעשה, בלילה הראשון נכנס רק חצי מהגדוד בשל חשש מוצדק שבפאתי השטח הבנוי לא יהיו די מבנים ראויים לשהייה לכלל הסד"כ הגדודי. החצי השני חבר בלילה למוחרת.

²¹ פלוגה מגדוד 8108 שבחטיבת השריון במילואים 679.

ויתרו המפקדים והלוחמים על ערכי צה"ל, טוהר הנשק ומוסר לחימה. המג"ד שלי נוהג לומר כי התנהגות ערכית פירושה הנכונות לשלם מחיר, במקרה זה מחסור במים, כדי לקיים את הערכים שבהם צה"ל מאמין. גישה זו גם עולה מהמסרים שאמרו מאז פרוץ המלחמה הרמטכ"ל ואלוף הפיקוד לכוחות בשטח בדבר הצורך להילחם מבלי לוותר על ערכי המוסר של צה"ל.²²

בקרב אחר בכפר מתא נערך גדוד מחבלים במארב, אך החוד החטיבתי זיהה זאת מבעוד מועד והוציא לפועל תוכנית תחבולנית.²³ הפלנ"ט וכוח שריון נעו בציר לעבר הכפר, והמג"ד והפלחה"ן נעו על גב השלוחה שמעל למארב. כ-50 מחבלים שנלכדו בין הכוחות נהרגו בקרב וכ-20 נפלו בשבי.



אל"ם יורם יאיר (ייה) בראש חפ"ק החטיבה באזור דאמור (ארכיון צה"ל ומשרד הביטחון)

הקרב האחרון של החטיבה לפני ההגעה לבירות היה נגד גדוד קומנדו סורי בכפר שמלאן. מפקד פיקוד הצפון, אלוף אמיר דרורי, והרמטכ"ל רא"ל רפאל איתן (רפול), לחצו על יאיר שיכבוש את הכפר במהירות כדי לאפשר את החבירה לכוחות הפלנגות הנוצריות. "הסיבה ללחץ 'מלמעלה' מובנת לי, אבל באותה מידה ברור לי, שאסור ללחוץ על המפקדים הכפופים לי. עלי להתחשב בדרישות המופנות אלי, ולהכניס כל שינוי אפשרי בתוכנית שיכול לתרום להשלמת המשימה במהירות הרבה יותר. אלא שעלי לשמש כשסתום או וסת המגן על המפקדים שמתחתיי" (עמ' 152).

²² ברנע, נ' (16 בפברואר, 2024). ביבי לאילא. ידיעות אחרונות.

²³ אלמוג (יוני 2012), עמ' 28.

בקרוב, כתב, "שני הצדדים, הצנחנים הישראלים מזה וחיילי הקומנדו הסוריים העומדים מולם דומים אתה לצמד מתאגרפים בזירה לפני הישמע הגונג לסיומו של קרב ארוך ושקול ביניהם. שניהם השקיעו את כל כוחם ונתנו כל מה שיכלו כדי לנצח" (עמ' 154). ליאיר היה ברור כי "המנצח יהיה זה שיצליח לגייס את שארית כוחותיו, על אף התשישות והכאב, כדי להנחית מכת אגרוף אחת נוספת, חזקה ומכוונת, שתפיל את יריבו לקרשים ותכריע את הקרב" (עמ' 154).

לכן כשנעצרה התקדמות הפלנ"ט, החליט שהמקום הנכון עבורו להשפיע על הקרב בצורה מיטבית הוא מלפנים. "כדי לדרבן את הלוחמים המותשים למאמץ הכרעה אחרון זה, כדי לסחוט מהם את טיפת הכוח האחרונה שעוד נותרה בהם, הסמח"ט ואני רצים קדימה לראש הטור" (עמ' 154). ההסתערות, כשהסמח"ט והסמח"ט בראש, הכריעה את הקרב והתקדמות החטיבה לעבר בירות הובטחה.

רוח הלחימה ולכידות היחידה רתומות בידי מפקדים המובילים מלפנים, הן הסיבה שכוחות שנפגעו והתעייפו הצליחו לעמוד במשימה ולנוע קדימה. בהקשר לכך כתב יאיר כי: "המקצועיות, הארגון, הסדר והמשמעת ביחידה, תהיה רמתם גבוהה ככל שתהיה, אין בהם די כדי להניע את אנשי היחידה לביצוע כל משימה בשעת קרב כשהם עומדים מול סכנת המוות. מפקד שלא יצליח לגבש את יחידתו ולא ישכיל ליצור הזדהות הדדית בין החיילים והמפקדים בזמן מלחמה, לא יעמדו לו וליחידות לא האימונים המקצועיים ולא הסדר והמשמעת שהנהיג בזמן שגרה" (עמ' 83).

כך היה תמיד. בקרב האחרון לפני בירות; בקרבות במערכות שצה"ל לחם בהם מאז; במלחמת "חרבות ברזל" ברצועת עזה. רוח הלחימה היא גם הסיבה שגדוד 697, יום לאחר שספג הרוגים ופצועים בבית חאנון ב-10 בנובמבר 2023, התאושש כעוף החול, יצא להתקפה, הרג פעילי חמאס והמשיך לעמוד במשימותיו. אין לרוח הלחימה תחליף וכמו תיבת נוח בונים אותה לפני המבול, באימונים עצימים ומדמי מלחמה של המסגרות (פלוגה, גדוד ומעלה), בין שבתרגילים רב-חיליים ורב-זרועיים (תרגילי אוגדה והתרגיל בקפריסין ביוני 2022 למשל), טיפוח וחינוך המפקדים ליוזמה והתקפיות, חיכוך מלמד ביחידות סדירות, ערבי גיבוש למפקדים והעמקות בנושאי תו"ל, מורשת והיסטוריה ועוד.

לקחים

התמרון שביצעה במלחמת לבנון הראשונה עוצבת האש בעומק לעבר בירות הוא אחד המקרים הבולטים בתולדות מלחמות ישראל לפעולה משולבת מוצלחת בחזית ובעומק. עם זאת, כפי שציין חוקר המחלקה להיסטוריה שאול ברונפלד, "הנחיתה המוצלחת סייעה למיטוט מהיר של ההתנגדות המאורגנת של המחבלים דרומית לאולי, אך לא היה בה כדי לממש איגוף אסטרטגי לעבר בירות. החטיבות כיתרו את בירות רק אחרי הפסקת האש, והן הגיעו אליה רק אחרי קרבות הבקעה קשים".²⁴

²⁴ ברונפלד, ש' (2002). הנחיתה בשפך האוולי – "מה עוד תבקשי מאיתנו מכורה". יסודות 3, עמ' 66.

הספר **אתי מלבנון** הוא אמנם סיפור קצר ותמציתי, אך הוא בבחינת מעט המחזיק את המרובה ומלא עצות ותובנות טובות למפקדים בכל רמה מהכיתה לחטיבה. מהקריאה בו, בוודאי לאחר הלחימה בעזה, עולים שורה של לקחים חשובים שכוחם יפה גם ללבנון:

קרקע, קרקע ועוד הפעם קרקע. לפני האויב, לפני כל הפרמטרים האחרים שמשפיעים על יכולתה של יחידה צבאית לפעול – נמצא ניתוח השטח. היכולת לגזור מהשטח משמעויות, ובכלל זה שטחי מפתח, השמדה, שטחים שולטים ונשלטים ועוד, היא ראשיתה של כל תוכנית מבצעית. בלבנון, כפי שהדגים יאיר כשהוביל את חטיבתו למהלך אוגף ומפתיע, השטח מאפשר ומאלץ כאחד. השטח ברצועת עזה, שהיה ברובו מישורי וצה"ל נע בו למרחקים קצרים יחסית, אתגר פחות את הכוחות המתמרנים. לבנון היא משחק אחר לגמרי.

"יחד נעמוד לבד". סיסמה זו, שאימץ בשעתו מג"ד צנחנים בצה"ל כמוטו המוביל בגדודו,²⁵ צריכה לעמוד בשורה של לקחים לנגד עיני הגדודים שיתמרנו בלבנון, כמו גם בעת הלחימה הנוכחית ברצועת עזה. הגדוד הוא מסגרת עצמאית אוטונומית שאינה תלויה ב"אמא חטיבה", ויודע לפעול לבד. גודל השטח והיערכות חזבאללה מחייבים לפעול תוך שמירה על הדדיות בין כוחות, תוך שמירה על עקרון המלחמה של מיצוי הכוח, תוך רתימה של כל גורמי האש והסיוע שאפשר. אולם הגדוד חייב לדעת לפתור את בעיותיו לבד, מכיוון שלנוכח המערכת שחזבאללה יודע להציב מולנו צה"ל הגדול, ואפילו החטיבה, עלולים לא להצליח לספק סיוע.

פיקוד משימה הוא לא סיסמה – הוא דרך חיים. במלחמה בעזה חזר צה"ל

לגישת פיקוד משימה, וזנח את גישת הפיקוד הפרטני שאפיינה אותו במשך שנים בשל לחצי הבט"ש. בגישה זו למפקד בשטח החופש "לבחור דרכי פעולה בלתי-צפויות במטרה לבצע את המשימה שהוטלה עליו",²⁶ משום שאם ימתין להוראות לעולם לא יוכל לנצל את ההזדמנויות שצצות במהלכה.²⁷ כדי שיהיה אפשר לממש פיקוד משימה חייבים להתקיים תרבות ארגונית שכוללת הבנה של כוונת המפקד, גם נוכח המתח בינה ובין משימה נקודתית ודבקות בה; אמון הדדי שמתקיים על בסיס מיומנות מקצועית ותקשורת טובה המבוססת על הבנה משותפת של תורת הלחימה, סובלנות לשגיאות שנעשו ללא כוונת זדון, נטייה מובנית לפעולה ויוזמה, קשר חזק בין סמכות לאחריות.²⁸

יתרה מכך, איכותה של יחידה צבאית נמדדת גם במידת הסמכויות, חופש הפעולה ורמת הציפיות שיש מרמות הפיקוד הנמוכות בה. אולם המלחמה יכולה, ואכן גרמה לצה"ל לבחור בגישת פיקוד משימה גם אם מאפיינים אלה

²⁵ פינקלמן, י' (2008, 19 בנובמבר). תחקיר מבצע "אתגר כפול" גס"ר 5135. חטיבה 35.

²⁶ שמיר, א' (2014). פיקוד משימה. מערכות ומודן, עמ' 19.

²⁷ שם, עמ' 51.

²⁸ שם, עמ' 41.

לא התקיימו. עוצמת הלחימה, היקפה, הצורך לקבל החלטות בלוח זמנים מהיר וחוסר היכולת של הפיקוד הבכיר להתערב ולשלוט בכל כוח בכל זמן ומקום, שהם חלק בלתי נפרד מטבע המלחמה, חייבו את הפיקוד הבכיר של צה"ל לתת אמון במפקדי השדה ולתת להם חופש פעולה.²⁹ אלו בתורם הצדיקו את האמון. בלבנון היקף הלחימה הצפוי, המערכת היריבה, האתגר שמציב השטח ואתגרים נוספים הופכים את הדרישה של הבנה טובה של מפקדי המשנה שתי רמות למעלה ורמה מתחת לדרישת סף.



טנק שפעל תחת חטיבה 551 בלחימה ברצועת עזה במלחמת "חרבות ברזל" (דובר צה"ל)

תחבולה היא לב המקצוע. בכל מערכת אויב יש מרכז כובד ברור (בין שמדובר בשטח שולט, מרכז פו"ש, מבנה מרכזי, רכיב שפגיעה בו מערער את המערכת היריבה ומוציא אותה משיווי משקל). התחבולה בבסיסה היא ניתוח המערכת היריבה, איתור מרכז כובד זה והבנה כיצד לפגוע בו באופן לא צפוי ובמהירות. כך פעלה החטיבה בפיקוד יאיר במלחמת לבנון הראשונה; כך פעל צה"ל ב"חרבות ברזל". לדברי תא"ל (מיל) תמיר, ברצועת עזה פורקה המערכת היריבה באמצעות השילוב שבין מאמץ האש העוצמתית ("מקדם השבירה") – שפגע במנהרות רגע לפני שכוחות היבשה תמרנו לשטח האויב, ושלל מפעילי החמאס את המחסה שבתווך התת-קרקעי – למאמץ התמרון היבשתי שצד והרג את פעילי חמאס שנאלצו להישאר מעל פני הקרקע.³⁰

²⁹ תמיר (2005), עמ' 275.

³⁰ ריאיון עם תא"ל (מיל) משה (צ'יקו) תמיר, כפר דניאל, 19 בפברואר 2024.

האלתור הוא על בסיס המקצוע. יש להיצמד לספרות התורתית ולהוראות המקצועיות בתחום הפו"ש והצק"ח, וכמובן לפנקס הכחול (שכל שנה עם עדכון המהדורה מחליף צבע) המוכר והטוב.³¹ האלתור, כשהוא נעשה נכון, הוא על בסיס המקצוע (והכל כתוב), ואפשר לומר שהוא למעשה התאמת התו"ל למצב הנתון (האויב, השטח, כוחותינו וכמובן ה"ש"). כאשר הדבר לא נעשה – התוצאות לרוב קשות.

סיכום

עד לאחרונה לחמו כוחותיה של עוצבת האש, בפקוד תא"ל דן גולדפוס, בח'אן יונס. ב-7 באוקטובר, לחמו בקרבות הבלמה נגד פעילי הנח"ב שתקפו את יישובי עוטף עזה ובסיסי צה"ל בדרום הארץ. בהמשך, מדצמבר 2023 ועד אפריל 2024, פשטו כוחות האוגדה, פגעו בפעילי חמאס, השמידו אמל"ח ותשתיות בקרב משולב, מעל לפני הקרקע בח'אן יונס ומתחתיה.³²

בה בעת צריך להתכונן למלחמה הבאה, אם תבוא. ההיערכות הזו מחייבת לשאול שאלות קשות, ובהן מה היה מצב הכשירות של הכוחות, בדגש של כוחות המילואים, לולא הייתה בידי צה"ל האפשרות לנצל זמן להכשרתם? האם בשנים שקדמו למלחמה התאמן צה"ל כהלכה באופן שמדמה היטב את פני המלחמה שתהיה, ומכין את האנשים באופן נכון לאתגרה? בח'אן יונס כבר החל צה"ל ללחום בתת"ק – החלטה שחייבה נכונות ללקיחת סיכונים (בתת"ק נשללים מהכוח רבים מיתרונות צה"ל הרב-חיליים ורב-זרועיים), תעוזה ומיומנות מקצועית. קודם לכן נמנע מכך בכל דרך.

שאלה נוספת נוגעת למשך הלחימה, לדפוסייה ולאופן שבו צה"ל פועל. בעבר דיברו בצה"ל על קיצור משך הלחימה (או לכל הפחות על הוצאת העורף ממעגל הלחימה). במלאת חצי שנה למלחמה אפשר לקבוע שגם זה וגם זה לא קרה. הסוגיה מחייבת חשיבה על המשך המלחמה מבחינת ניהול המלאים וסדרי הכוחות (סדיר ומילואים כאחד), היערכות צה"ל בשטח (ממשל צבאי, הקמת רצועת ביטחון ושאלות נוספות) וכן מאפייניה, שכן ברצועת עזה שינתה חמאס את היערכותה ועברה לנהל מלחמת גרילה; גם צה"ל בתורו צמצם כוחות ועבר לנהל מבצעים התקפיים קטנים בהיקפם.

המלחמה השתנתה מאז החלה, ועברה לשלב השני, בדומה למה שהתרחש ביהודה ושומרון לאחר מבצע "חומת מגן". היא הפכה ל"מלחמת המאסף של צה"ל נגד ההתאוששות של חמאס בתאי השטח שנכבשו, ננטשו, וארגון הטרור חזר לשלוט בהם".³³ גם בשלב זה הוסיף צה"ל ופעל נגד ההתאוששות זו. דוגמה לכך היא מבצע

³¹ פנקס כיס שבו ריכוז דגשים והוראות מקצועיות בתחום הפו"ש והתו"ל שניתן לפיקוד הזוטר בצה"ל.

³² גולדפוס, ד' (2024, 13 במרס). הצהרת מפקד עוצבת האש. ח'אן יונס.

³³ זיו, י' (2024, 22 במרס). הפעולה בשיפא הייתה יריית הפתיחה של 'מלחמת ברזל השנייה'. N12.

"ניתוח מקומי" (18 במרס עד 1 באפריל 2024), שבמסגרתו פשטו כוחות אוגדה 162 על בית החולים שיפאא' בעזה.³⁴

גם ברמת הגדוד, בכל יעד שהוטל עלינו לתקוף ישבנו וניתחנו את הדבר כדי לפעול לא רק עם מסה ועיתוי אלא גם בצורה שתבטל כל אפשרות למערכת יריבה מולנו. צריך להניח שחזבאללה יציב מערכת כזו מולנו ולכן גם כאן בלי קיצורי דרך. מחתמ"א³⁵ הייתה ונשארה הגישה המובילה, כי בסופו של יום יש משימה לעמוד בה. קרקע, עצמאות הכוחות, בקיאות בספרות המקצועית, פיקוד משימה (ופיקוד מלפנים) ותחבולה הם בתמצית עיקר הלקחים שיש לקחת הן מספרו של יאיר, והן מהמלחמה ברצועת עזה כדי להצליח במלחמה בלבנון.³⁶

המאמר מוקדש לאחיי לנשק מגדוד 697. אלה שייבדלו לחיים, אלה שנפצעו ונאחל להם החלמה מהירה, ומעל לכול אלה שנפלו במערכה: רס"ן (מיל') משה ידידיה לייטר, רס"ם (מיל') יוסף חיים (יוסי) הרשקוביץ, רס"ר (מיל') מתן מאיר, רס"ר (מיל') סרגיי שמרקין ושני אנשי צוות הטנק מחטיבה 14, שלחמו עם הגדוד כתף אל כתף ונפלו בעת שלחמו תחת גדוד שכן, רס"ן (מיל') אריה ריין ורס"ר (מיל') ניתאי מייזלס זכרם לברכה. מי ייתן ונהיה ראויים לקורבנם.

³⁴ לוי, ש' (1 באפריל, 2024). מחבלים מתאבדים ותיעוד מ-7 באוקטובר: פרטים חדשים על המבצע בשיפא. מאקו.

³⁵ מרכז כובד, נכסים חיוניים, תורפות, מה יכריע, איך יכריע.

³⁶ המחבר מודה לאלוף (מיל') יאיר גולן, אל"ם (מיל') בעז זלמנוביץ, אל"ם ירון סימסולו, אל"ם עידו קס וסא"ל (מיל') אבירם רינג על הערותיהם הטובות למאמר.

שער שלישי

על מרכיבי מערכת בניין הכוח

"עוד מאותו הדבר"

על הצורך בדילוג תפיסתי בבניין הכוח

אהרון חליוה¹

(פורסם בגיליון 9, **בניין הכוח - חלק ג'**, דצמבר 2016)

"הדבר החשוב ביותר לעשות כאשר אתה מוצא את עצמך בתוך בור הוא להפסיק לחפור"
וורן באפט

חלק גדול ממאמצי בניין הכוח של צה"ל מחייבים השקעה עצומה מצד אחד, אך מצד שני תפוקתם הביטחונית מוגבלת. זהו סממן לכך שאנו לכודים בתסמונת ה"עוד מאותו הדבר", תופעה המחייבת את המערכת להשקיע יותר ויותר בעד תמורה הולכת ופוחתת. יציאה ממלכודת זו תלויה בדילוג תפיסתי, שקווים לדמותו יתוארו בחלקו השני של המאמר.

משל התחבורה - בשנים האחרונות מורגשת ברחבי הארץ תנופת תשתיות חדשה. נדמה שבכל צומת מוכר נבנה מחלף חדש וכבישים נסללים בכל ציר אדום המוכר לנו. זו אכן עשייה מבורכת, עם זאת, ככל שגדלים התקציבים לפרויקטי המחלפים והכבישים, כך נדמה שמשך הנסיעה בבוקר למקומות העבודה הולך ומתארך ומצוקת החנייה בערים הגדולות הולכת ומעמיקה. רוב האזרחים כבר יודעים שעל אף ששיפור תשתיות הכבישים חשוב, אין סיכוי שהוא לבדו ישנה מהותית את מציאות העומס בכבישים ובערים הגדולות.

מחקרים אף מצביעים על ההפך - סלילת כבישים מעודדת את השימוש ברכב פרטי ומגדילה את העומס בכבישים ובערים. אין שום סיכוי, לאף מדינה, לא כל שכן מדינה צפופה ולא עשירה במיוחד, לעמוד בקצב סלילת הכבישים הנדרש ביחס ישר לגידול נסועת הרכב הפרטי. "עוד מאותו הדבר" לא רק שלא יועיל - הוא יזיק. מומחים בכל העולם מקדמים את השינוי הפרדיגמטי בתחום התחבורה - מעבר מתרבות הרכב הפרטי של המאה ה-20 לתרבות של רשתות תחבורה ציבורית יעילות, מתואמות ומסונכרונות הכוללות כבישים, רכבות מהירות, רכבות עירוניות,

¹ האלוף אהרון חליוה שירת כראש אגף המודיעין. בעת כתיבת המאמר שירת כראש אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה.

הכותב מבקש להודות לאל"ם ערן אורטל על מפגשי הלמידה והשיחות שהולידו את המאמר הזה ועל הסיוע בגיבושו.

אוטובוסים, תחבורה שיתופית (ציבורית ופרטית), כמערכת של פתרונות משלימים. פתרונות אלה אינם מבטלים את הצורך ברכב פרטי, אלא את בלעדיותו ובכורתו בתפיסת התחבורה הנוכחית.



צומת סואן בבייג'ין²

משל הכינרת – רובנו גדלנו על רקע כרזות ופרסומות בנוסח "חבל על כל טיפה", נקראנו לחסוך במים בארצנו היבשה ועקבנו בחרדה אחר מפלס הכנרת היורד. בעשור הקודם נהייה ברור לחלוטין כי ניהול משק המים הטבעיים של מדינת ישראל, – גם אם נשפר אותו, נייעל אותו, נחנך את האזרחים ונייקר את תעריפי המים – פשוט לא יספיק. "עוד מאותו הדבר" לא יספק את צורכי המדינה שאוכלוסייתה צמחה במהירות לשמונה מיליון והיא עוד הולכת וגדלה. נדרשת הבקעה פרדיגמטית. נדרש לייצר מקורות מים חדשים – כמו למשל התפלה והשבת מי קולחין.

"יציבה אסטרטגית" ו"מוכנות"

התכנית הרב-שנתית 'גדעון' טבעה את המושג "יציבה אסטרטגית" כשם כולל לבסיס הכוח של צה"ל – היקף הכוחות, יכולות ייצור עצמיות ומלאים אסטרטגיים. במערכון ישן של יוסי בנאי חוזר הדובר על הסיסמא שהייתה שגורה אי-אז "הגולן הוא חלק בלתי נפרד ממדינת ישראל". במבוכתו הפוליטית מוסיף הדובר בתמימות 'כמו סיני'.

² Viaduct_in_Puxi,_Shanghai By Alex Needham at English Wikipedia

יוסי בנאי חושף בפנינו את האמת מאחורי סיסמאות חדות עם סימני קריאה. לעיתים קרובות הן מצביעות על מבוכה ואי ביטחון עמוקים. העיסוק הגובר במושג "יציבה אסטרטגית" מעיד על המבוכה וההבנה ההולכת וגוברת אצלנו באשר ליכולת של מדינת ישראל להמשיך לקיים את יכולות הייצור התעשייתיות והמדעיות שהורגלנו אליהן.

בעבר תשתיות אלה הבטיחו את היתרון האיכותי של צה"ל. כיום כוח הקנייה של מערכת הביטחון מתקשה להמשיך להבטיח את קיומן של התעשיות הביטחוניות ושל תשתית "היתרון האיכותי" הגלום בהן. נוסף על כך, צה"ל מוצא את עצמו במחסור במלאי תחמושת וצידוד כתוצאה מסבבי לחימה תכופים בעזה ומאופיים התובעני של המבצעים בהיקפי התחמושת.

מאמר זה מבקש להעמיד את מושג "היציבה האסטרטגית", כמו גם את תופעת הבת שלה – "המוכנות" בכלל ו"האנורקסיה" במלאים בפרט, בהקשר אסטרטגי רחב יותר. להבנתנו, הכרסום המתמשך בסדר הכוחות של צה"ל ובמוכנותו הלוגיסטית הוא תסמין נוסף למצבו של צה"ל כמי שמצוי בתקופה של מתיחה פרדיגמטית.

לטענתי, ההשקעה העצומה והמתמדת בפלטפורמות לחימה עיקריות, במלאים ובמוכנות משולה להשקעה במחלפים ובכבישים כפי שהוצג בפתח המאמר – אין בה כדי לפתור באופן מתמשך ובר-קיימא את הבעיה עצמה. כמו בתחום תשתיות הכבישים כך גם ב"יציבה אסטרטגית" וב"מוכנות" – התמקדותנו בבעיות כואבות אלה היא בבחינת "עוד מאותו הדבר" – והיא מונעת מאתנו את החתירה לשינוי המהותי הנדרש.

כמובן שאין בכך לכדי לומר שאנו מתנגדים למוכנות מבצעת של הכוחות ולהכנתם של מלאים מספקים. אם נחזור למשל התחבורה – הרי שברור שלא נכון להפסיק לסלול כבישים. צה"ל צריך להיות מוכן בכל רגע למלחמה בתנאים של מוכנות מלאה של כוחותיו, מפקדיו, צידודו והלוגיסטיקה הנדרשת להם. לצד אלה, כוונתו להצביע על הצורך לייצר חזון תפיסתי בר-יישום שיביא לפריצת מעגל הקסמים בו אנו לכודים.

הפיחות המתמשך בסדר הכוחות

חוק אוגוסטין מספר שש-עשרה, שהגה מי שכהן בין יתר תפקידיו הבכירים גם כמנכ"ל "לוקהיד-מרטין" (Lockheed Martin), קובע כי בשנת 2054 תקציב הביטחון האמריקאי כולו יספיק לרכישת מטוס קרב טקטי אחד. מטוס זה, כך מסביר החוק בעוקצנות, יחלק את זמנו שווה בשווה בין הצי לחיל האוויר – שלושה ימים וחצי לכל זרוע. החוק נועד להבהיר עובדה שלא ניתן לערער עליה – פלטפורמות הלחימה עתירות הטכנולוגיה של צבאות המערב מתייקרות באופן מעריכי (אקספוננציאלי), הרבה מעבר לגידול (ולעתים לצמצום) בתקציבי הביטחון.

ברור לגמרי שגם אצלנו קצב הגידול בתקציב הביטחון אינו עומד בקצב ההתייקרות של פלטפורמות הלחימה העיקריות. צה"ל אמנם פיתח יכולות מודיעין

ותקיפה מתקדמות מאוד בעשורים האחרונים, אך יחד עם זאת רק לעתים רחוקות היה הקיטון בהיקף הכוחות הלוחמים מהלך יזום של צה"ל, תוצר של החלפה מתוכננת של סד"כ ביכולות אחרות. צה"ל פיתח מערך מפואר, ברמה עולמית, של כלי טיס בלתי מאוישים. מערך זה החליף רבות ממשימות הצילום המסורתיות של מטוסי הקרב.

למרות זאת, צמצום היקף מטוסי הקרב בחיל האוויר לאורך השנים לא נתפס על פי רוב כמהלך מתואם עם היקף המשימות המוטל על כלי הטיס הבלתי מאוישים. להפך, היקף המשימות של שני המערכים - מטוסי הקרב והכלים הבלתי מאוישים - הולך וצומח ללא קשר בין השניים. "קו אדום במטוסים" הוא ביטוי שנטבע לראשונה ע"י שהב"ט אריאל שרון וקו זה הוזז מאז שוב ושוב, ממש כמו הקו האדום בכנרת.

למרות צמיחתן של יכולות "חדשות" (רובן פרי מהפכת המודיעין והתקיפה של שנות ה-90) נוטים הניתוחים הפנימיים של צה"ל להצביע על צרכים הולכים וצומחים בכל הממדים - בהיקף הכוחות היבשתי הנדרש, בהיקף הצורך בכלי הטיס המשמשים לאיסוף מודיעיני, בתחמושות מסוגים שונים, בחימושים אוויריים, בנגמ"שים ממוגנים יותר ובמערכות מיגון אקטיביות רבות ומתוחכמות יותר.

בשנת התקציב 2003 עמד תקציב הביטחון על 46 מיליארד ש"ח. עשור מאוחר יותר ב-2013, התקציב עמד על 60.3 (נתוני בנק ישראל - תקציב בפועל). למרות הגידול הראלי בתקציב, לא נוצרה תחושת רווחה בצה"ל, לא במונחי סד"כ, לא במונחי מוכנות ומלאים ואף לא במוקדי כטב"ם - תחום מרכזי של גידול בסד"כ. המשאבים אינם משיגים אפוא את הצרכים.

למרות השקעות הולכות וגדלות בפלטפורמות - רק"ם חדיש (נמ"רים ומרכבות סימן 4), מטוסי קרב (F-35, שנקרא בעברית מטוס ה'אדיר'), ספינות השטח, וכטב"מים בשכבות בינוניות וגבוהות, נראה כי השקעות אלה אינן מקדמות אותנו לתחושה של רווחה בתחום האפקטיביות המבצעית. אדרבא, חסר לנו סד"כ, וככל שמתקבלים כלים חדשים יותר, כך נדמה שאלה הישנים הופכים לבלתי־ראויים לשדה הקרב.

צה"ל מתקשה להסביר את מה שלרבים בצד ה"אזרחי" של הדיון נראה כפרדוקס: בעוד שאיום צבאות ערב הלך והתפוגג, נדמה שהתיאבון של צה"ל לפלטפורמות לחימה חדשות רק הולך וגדל.³

³ ראו על כך, למשל, בספרו של עפר שלח, **האומץ לנצח - מדיניות ביטחון לישראל**, (תל-אביב, ידיעות אחרונות, 2015).

ה"אנורקסיה" במלאים

תר"ש 'גדעון' טבע, כאמור, גם את המושג "אנורקסיה" כדי לתאר מציאות, המאפיינת את צה"ל, של מחסור במלאי לחימה בצה"ל בעקבות סבבי לחימה מתמשכים. ואכן, מאז מלחמת לבנון השנייה נראה כי בעקבות כל סבב לחימה מוגבל, צה"ל מוצא את עצמו במצב מלאים מגבולי. בעקבות כל מבצע או נדרשים למהלך יקר, ממושך ומורכב של רכש מלאים.

מהי אם כן המסקנה? תחילה יצאנו "להתאים את המודלים". למי שאינו מצוי בעגה הצבאית, לוחמה מודרנית היא אמנות וגם מדע. על-מנת להבטיח את יכולתם להילחם, צבאות מודרניים נדרשים להעריך את היקף התחמושת מסוגים שונים שתידרש להם בעת מלחמה. לשם כך הם נדרשים להעריך מראש, בקירוב טוב ככל הניתן, מי יהיה האויב וכמה זמן תימשך המלחמה. שני פרמטרים אלה אמורים לאפשר למתכננים הצבאיים להעריך את היקף צריכת התחמושת ואת סוגי התחמושת הנדרשים לצבא.

המלחמה היא ממלכת אי-הוודאות, אך לצבאות אין פריבילגיה של הימנעות מהערכות מוקדמות שכאלה. ברור שהערכת-חסר תביא לאי-מוכנות למלחמה. הערכת-יתר לעומת זאת תצמצם את היקף התקציב העומד לרשות הצבא לצרכים של התעצמות (רכש אמל"ח מתקדם חדש) ואימונים.

בעשורים האחרונים, כאמור, או "מופתעים" בכל מבצע מחדש מהיקפי התחמושת שאנו צורכים. אחרי כל מבצע או "מעדכנים" את המודלים, יוצאים לרכש על בסיס מודלים חדשים, ואז או מופתעים מחדש במבצע העוקב. האם נדרש לעדכן את המלאים שוב? עוד יותר כלפי מעלה? ניכר כי או תקועים במעגל קסמים מהסוג של "עוד מאותו הדבר".

כישלון חוזר ונשנה של מודל צריכת התחמושת הביא אותנו לחשוב שמא הבעיה טמונה באי-יכולתנו לשלוט על היקפי צריכת התחמושת בלחימה ולבקרם. צה"ל נערך בהתאם – חיזק את מנגנוני הבקרה והשליטה, הנהיג תכנית ניהול תחמושת ריכוזית ועדיין, נדמה כי כל מבצע דורש היקפי תחמושת גבוהים יותר מאלה שנדרשו ונחזו לפניו. גם מנגנוני השליטה לא הועילו.

בתחום תחמושות היבשה העלינו את ההשערה שלפיה יש לנו בעיית אי-הלימה ניהולית בין הסמכויות של זרוע היבשה ואגף הלוגיסטיקה. במהלך הנוכחי של מיוזג זרוע היבשה ואט"ל תיקנו גם את זה.

האם כעת או חשים כי לכשנשלים את יעדי ההיערכות הצה"ליים החדשים ונממש את מיוזג מז"י-אט"ל במלואו, אכן נעמוד בצריכה בפועל? האם תיקנו את הבעיה האמיתית של צה"ל בתחום צריכת התחמושת? האם קיים מודל חיזוי רלוונטי כלשהו של צריכת תחמושת כשצורת הפעולה האסטרטגית של צה"ל חוזרת שוב ושוב על דפוס של מבצעי אש בגישה שחיקתית? האם צריכת התחמושת האווירית והיבשתית ב'צוק איתן' למשל עומדת ביחס סביר כלשהו להיקף המחבלים שנהרגו במבצע?

המשבר הלוגיסטי-אחזקתי

עשרים שנים מתקיים הדיון המתמיד על יכולות ההובלה של צה"ל, על הצורך בחידוש ראשי הגורר של אט"ל, על הכשירות החסרה של דרגי הלוגיסטיקה הקרביים, על המחסור בחלפים. בתחום ההובלה, מובילי הטנקים של צה"ל מתיישנים, חלק ממשאיות הלוגיסטיקה שלנו בנות ארבעה וגם חמישה עשורים. גם כאן עשינו לא מעט לשיפור יכולותינו בתחום. ועדיין, ככל שאנו רוכשים פלטפורמות לחימה חדישות יותר – מרכבות סימן ארבע ונגמ"שים מסוג נמ"ר, כך הולכים ומעמיקים אתגרי ההובלה שצה"ל כבר עומד בפניהם ממילא, לא תמיד עם תשובות מספקות. בתחום האחזקה ואורך הנשימה עולה סוגיית החלפים. חלפים לסימני 4 ולנמ"רים הם יקרים לאין-ערוך בהשוואה לדגמים הקודמים, לכן אנו רוכשים פחות מהם, וכך קטנה יכולתנו לשמר את כשירות הפלטפורמות למשך הזמן הנדרש במבצעים מתמשכים. אנו קוראים לכך "אורך נשימה". בסיכומו של דבר קשיי ההובלה והאחזקה מתגברים – הכלים החדשים כבדים בהרבה מקודמיהם, מעטים המובילים המסוגלים להובילם לחזית, וכך פוחתת הגמישות האסטרטגית שלנו בהובלת סד"כ בין החזיתות. מורכבות האחזקה גדלה ויכולת ההחזרה לכשירות תו"כ לחימה קטנה בהתאמה. בפועל – **סדר הכוחות הריאלי של צה"ל קטן עוד יותר.**



חימוש מטוסים (דובר צה"ל)

בתחום התחמושת – אנו משקיעים בתחמושות מתוחכמות וחדשות יותר ולכן גם יקרות יותר. למרות זאת, ועל אף מאמצים ניכרים שאנו משקיעים בתחום האיסוף ומערכות השליטה והבקרה, "האויב הנעלם" מצליח להימנע מלהפוך

למטרות נוחות. וכך אנו גם משלמים יותר וגם צורכים יותר תחמושת. הצרכים הלוגיסטיים של צה"ל בכלל, ובתוך כך של היבשה הולכים ומתרבים, למרות הצמצום בסד"כ הכולל. **קצב ההתעצמות וההשתכללות של המערכים הלוגיסטיים מתקשה להדביק את הפער.**

מה קורה כאן? מהו ה"עוד מאותו הדבר" בו אנו לכודים?

מאז מהפכת המיכון בין שתי מלחמות העולם הגדירו את עצמם הצבאות הקונבנציונליים, וצה"ל בתוכם, באמצעות ההיקף והאיכות של פלטפורמות הלחימה שברשותם. זוהי תפיסת המאסה התעשייתית. פלטפורמות כמו טנקים, קני ארטילריה, מטוסים, נגמ"שים וספינות הם שהגדירו את פוטנציאל העצמה האצור בצבא. כשירות, מוכנות ותפיסות מבצעיות מתאימות נדרשו להפעלה אפקטיבית של העוצמה הזו, אך הבסיס נותר המאסה, הפלטפורמות.

הפלטפורמות הן שהכתיבו את העיסוק המודרני בלוגיסטיקה. מאז מלחמות השחיקה של המאה ה-19, וביתר שאת של המאה ה-20, המלחמה הוגדרה ע"י העצמה הצבאית בשדה הקרב מצד אחד, יכולת ייצור העצמה בעורף מצד אחר והיכולת הלוגיסטית לקשור בין השניים. פולר טען כי המהפכה האמיתית של העוצמה האווירית קשורה ביכולת של שינוע אסטרטגי של כוחות ולוגיסטיקה.⁴

כמו במשלים שהבאנו כאן מתחום התחבורה והמים, ויש נוספים בתחומים רבים אחרים, גם בתחום העצמה הצבאית נראה כי ככל שאנו מנסים להדביק את הפערים בדרכים המוכרות, כך הם הולכים ומתרחבים. אנו לכודים במלכודת של "עוד מאותו הדבר". אנו מצויים במצב של פערים ברלוונטיות שלנו:

הפער בהיבט הכלכלי – אין מדינה מערבית מודרנית המוכנה לעמוד בנטל הכלכלי של שימור היקף הצבא שלה תוך שימור סביר של איכותו. לפי חוק אוגוסטין אין אפשרות כזאת. הפלטפורמות החדשות באוויר, בים וביבשה משפרות את האפקטיביות הקרבית הטקטית מצד אחד, אך מאתגרות אותנו עוד יותר בהיבטי אורך הנשימה האסטרטגי מצד אחר.

הפער בהיבט האסטרטגי – אנו משפרים את קטלניות החי"ר, רוכשים טילי כתף לחי"ר וכוונות, מתניידים בנמ"רים, מתמגנים ב'מעילי רוח' ומפציצים בנשק מונחה מדויק. ובכל זאת, הכוח היבשתי נותר פגיע – תמיד נשארות חוליות חלשות. החשש מפגיעותו של הכוח היבשתי מביא את מקבלי ההחלטות להעדיף, ככל שהם יכולים, "מלחמות מן האוויר". מלחמות מן האוויר נוטות להפוך לארוכות יותר, יקרות יותר, ולבסוף גם תכופות יותר.

בעשור האחרון כבר קיימנו ארבעה מבצעים רחבי היקף כאלה. גם בתחום זה בהקשר המבצעי – יכולתנו לאתר את האויב אמנם השתפרה מאוד, אך היכולת לתקוף את איתורי האויב ולהפוך מודיעין להשמדה בזמן רלוונטי, למרות שיפורים רבים

⁴ ר' ג'ון פרדריק צ'רלס פולר, **מלחמת העולם השנייה**, (תל-אביב: מערכות, 1987).

שעשינו, נותרה בלתי-מספקת. העצמה שלנו התייקרה, אך התועלת האסטרטגית שלה לא צמחה בשיעור דומה. חמור מכך, במישור הטקטי, ככל שהלוחמים והמפקדים בשטח מתקשים יותר לראות את האויב בעין, כך גדלה צריכת התחמושת היקרה שלנו. כל אחד מאתנו שנלחם מול 'אויב נעלם', מבין כי זו דינמיקה בלתי-נמנעת.

הפער בהיבט הטכנולוגי – בעוד שהעולם הטכנולוגי והעסקי בחוץ עוסק יותר בתוכנה ובאפליקציות, מפתח אינטגרציות מתוחכמות ורעיונות חדשים, אנו ממשיכים לפתח את הפלטפורמות הבאות. חוק מור (קצב ההתפתחות האקספוננציאלי של מעבדי מחשב) מיתרגם בעולם האזרחי לשלל מהפכות עסקיות, חברתיות, טכנולוגיות ותפיסתיות, כולן דרמטיות. הוא בעיקר גורם למוצרים להיות יותר מתוחכמים קטנים וזולים, ומתקשרים אלה עם אלה. המהפכה הזו השפיעה רק מעט על תפיסת העצמה והאפקטיביות הצבאית.⁵ צה"ל נדרש לשינוי תפיסה מהותי, לא כמותי.

הצורך במעבר מלוחמה מבוססת פלטפורמות ללוחמה מבוססת רשת

מקובלת אצלנו ההבנה כי המצב האסטרטגי האזורי מאפשר לנו חלון הזדמנויות. נשאלת השאלה – כיצד נמְצָה אותו. האם נמשיך להשקיע במאמצים שעיקרם "עוד מאותו דבר", או נצא למהלכי טרנספורמציה צבאיים מהותיים – תפיסה, אמל"ח וארגון. עמדתנו בשלב זה כבר ברורה.

החל משנות ה-90 התקבל המושג "לוחמה מבוססת רשת", בשונה מלוחמה מבוססת פלטפורמות, ככיוון של המהפכה בעניינים צבאיים שעברה אז על העולם הצבאי. השילוב של חימוש מונחה מדויק ומערכות איסוף מודיעין מתוחכמות הקשורים ביניהם במערכות תקשורת ממוחשבות הביא לצמיחה של תפיסות לחימה חדשות. תפיסות נוסח הקרב אוויר-יבשה האמריקאי הצמיחו ארגונים חדשים בצבאות ויצרו צורות לחימה חדשות, כמו אלו שראה העולם בשתי מלחמות המפרץ של ארה"ב נגד עיראק.

עם זאת, המהפכה בעניינים צבאיים של שנות ה-90 התמקדה ביצירתן של תשלובות מודיעין-מהלומה בדרגים המערכתיים הגבוהים (אוגדות, פיקודים מרחביים). הדרגים הטקטיים (חטיבות ומטה), נותרו באופן כללי כשהיו. לפי החשיבה הצבאית של שנות ה-90, כוחות היבשה יגיעו למגע עם כוחות אויב שכבר אותרו ונתקפו על-ידי תשלובות המודיעין-מהלומה של הדרגים העוצבתיים, ולכן הם עצמם יכולים להישאר כשהיו.

כל עוד כוחות היבשה נלחמו בכוחות יבשה סדירים אחרים, הנחה זו הייתה תקפה. אך, כמה מפתיע, האויב לא נותר קופא על שמריו. בעיראק ובאפגניסטאן, בלבנון וברצועת עזה, כוחות יבשה של צבא ארה"ב או של צה"ל לא נתקלו עדיין

⁵ ר' אלון פז, "'מוקם בזה צבא הגנה לישראל' – המאמץ להקמתו מחדש של צה"ל", מתוך **בין הקטבים**, גיליון 7, (צה"ל: מרכז דדו, אפריל 2016), עמ' 16-17. פז כותב על "כשחוק אוגוסטין פוגש את חוק מור".

ביחידות צבא סדירות. תחת זאת הם מצאו עצמם נלחמים באויב בלתי־סדור, כזה שאינו מגלה את עצמו ליכולות המודיעין המתוחכמות, עד לרגע המגע הטקטי ממש. אור־אז הפכה הלחימה הטקטית לסדרה אין־סופית של היתקלויות ומארכים שבהם הצד החלש, הלא־סדור, קובע ביוזמתו את מקום הקרב, את העיתוי ולרוב גם את המשך. במילים אחרות – האויב ויתר אמנם על הרעיון לכבוש או להגן על קרקע, אך בתמורה לכך קיבל את הזכות ליזום את הקרב ולנתק מגע – כמעט כרצונו. מכיוון שהאויב אינו נראה בעין טרם ההיתקלות – נוצר לכוחות צורך הולך וגדל במשימות אבטחת אגפים. צורך זה מחייב את הקצאתם של יותר כוחות לכל משימה.

מכיוון שהאויב הצטייד ביכולות תקיפה מדויקות מטווחים ארוכים, כמו נ"ט מתקדם, טילי קרקע-אוויר קלים ומתוחכמים, מרגמות וטילים טקטיים, נדרשים כוחותינו ליותר ויותר אמצעי התרעה והגנה מתקדמים. אלה מערכות כבדות, תובעניות במשקל ובדרישות טכניות מכלי הלחימה. נוצר צורך הולך וגובר בפלטפורמות לחימה כבדות ומתקדמות יותר.

מכיוון שהאויב כאמור כמעט אינו נראה בעין, נוצר צורך הולך וגובר בתקיפה של נקודות חשודות ובתקיפה של נקודות שהאויב ירה מהן רגעים ספורים קודם, בתקווה שהוא עדיין שם. מכיוון שסביבת הלחימה הפכה לרווייה באזרחים, התגבר גם הצורך לתקוף את הנקודות הללו באופן מדויק, על־מנת לצמצם ככל הניתן את הפגיעה בבתי מעורבים. בעקבות זאת נוצר צורך הולך וגובר בהיקפים של תחמושת מתוחכמת.

המהפכה בעניינים צבאיים, מהפכת הלוחמה מבוססת הרשת, של שנות ה־90, פסחה על הדרגים הטקטיים היבשתיים. האויב איתר את התורפה הזו, התפרק מפלטפורמות הלחימה של צבאות סדירים וסיגל לעצמו תפיסות של לוחמת גרילה. הניסיון שלנו, בתגובה למגמות אלה, להימנע מהקרב היבשתי, הסתכם במלחמות ארוכות יותר ואפקטיביות פחות. אנו מחזקים עוד ועוד את "הרגל הבריאה" שלנו – יכולות האיסוף והתקיפה "מנגד", ומתפלאים שאנו לא נפתרים מה"צלעה" שמקורה ברגל של התמרון היבשתי.

הפכנו ללכודים במלכודת של "עוד מאותו הדבר" – עוד ויותר פלטפורמות, עוד ויותר מיגון, עוד ויותר תחמושת – אך כל אלה אינם משנים את המהות של שדה הקרב ושל היתרון היחסי שקנה לו האויב בסביבה הטקטית.

אמנם זוהי אבחנה קרה ואכזרית, אך היא אינה מכת גורל. אנו מצויים בעידן המאפשר מהפכה חדשה בעניינים צבאיים – הדור הבא של הלוחמה מבוססת הרשת. בשנות ה־90 תשלוט המודיעין־מהלומה הייתה תלויה בכלי טיסגדולים ויקרים, שתלו מתחת לגחונם חיישני מודיעין גדולים ומתוחכמים ואלו אספו מידע ברזולוציה גסה יחסית על תאי שטח עצומים. כל עוד האויב היה טורי שריון ומערכי הגנה אווירית, היה זה אך טבעי שיכולות האיסוף והתקיפה ירוכזו בדרגים

גבוהים וינוהלו בהסתכלות זירתית. זה היה נכון בהיבט המבצעי, זה גם היה הכרחי מבחינה משאבית.

כיום שוב אין אנו מחפשים טורי שריון ומערכי הגנה אווירית רחבי היקף. אנו מחפשים חוליות ויחידות אויב קטנות, בשטחים מורכבים ובתנאי הסתתרות. אנו גם לא תלויים יותר באופן בלעדי בכלי טיס כבדים ויקרים בעלי יכולת שהייה של שעות ויכולת נשיאה של מאות ק"ג. זמינות לנו יכולות חדשות שהתאפשרו בעידן המזעור וההוזלה של המאה ה-21. כל אלה עשויים לאפשר לנו את מהפכת תשלובת האיסוף-מהלומה של הדרגים הטקטיים, מהפכת האינטרנט של הדברים לסביבה הטקטית (Tactical Internet Of Things - TIOT). מהפכה זו כוללת כמה נדבכים:

רזולוציה - בעבר חיישני איסוף גדולים איתרו מטרות גדולות במרחבים גדולים. זה היה העולם של "מנגד" (Stand-Off). כיום אנו נדרשים לרזולוציית איסוף שתאפשר איתור מטרות קטנות, דלות חתימה, בשטחים סגורים ועתירי מחסות. מהפכת המזעור וההוזלה של חיישנים מאפשרת מעבר לחיישנים רבים, מגוונים ומדויקים, הנוכחים (Stand-In) בתוך הסביבה הטקטית ומצליחים לקלוט את החתימות הדלות ביותר שמיצצר האויב בפעילותו.

רובוטיקה, בינה מלאכותית, מהירות והיתוך מידע - כל עוד טנקים וכלים אחרים של האויב אותרו על-ידינו, ניתן היה להניח כי לא "נאבד" אותם עד שנשלים את מעגל התקיפה. שילוב יכולות התקיפה ויכולות האיסוף באמצעות חמ"לים גדולים, שריכוזו תהליכי עיבוד מידע וקבלת החלטות אנושיים, היה פתרון מספיק. בעידן של אויב נעלם לא ניתן עוד להניח כי תהליכי עיבוד וקבלת החלטות אנושיים במפקדות יספקו פתרון מבצעי הולם. נדרש מעבר מעולם שמתמקד בהעברת מידע במערכות שליטה ובקרה למפקדים, לעולם המשלב גם קישור ישיר בין אמצעים, בהמשך למגמת האינטרנט של הדברים. זהו ה-TIOT שיאפשר לסנסורים להצליב מידע ולהתיך מידע באופן אוטומטי עם סנסורים אחרים, לקבל דיוק ודאות של איתוריה אויב בתוך שניות ולחבר אותם לאמצעי תקיפה באמצעות שורת קריטריונים שהכתיב המפקד הטקטי למערכת האינטגרציה האוטומטית המשרתת אותו.

מדובר, למעשה, ברשת תקשורת שהיא גם מערכת למידה מלאכותית. בינה מלאכותית. קבוצה של חיישנים שלא רק מאתרים אויב, אלא גם לומדים בתהליך את דפוסי הפעולה של האויב, ומשפרים בכך את הסיכוי לאתר אותו בעתיד. את החיישנים צריכים לשאת כלי טיס אוטונומיים קטנים וזולים. מכיוון שאוטומציה מאפשרת כבר היום להפעיל להקות גדולות של כלי טיס קטנים רובוטיים בלי לשלוט בהם בכל רגע ורגע, הרי שניתן יהיה למצות את הפוטנציאל החדש בלי להעמיס על הכוח הטקטי בעלי תפקידים נוספים.

בהיבטי התאמת העצמה הצבאית לאתגר - התמקדנו בעשורים האחרונים בשכלול הדיוק הדו-ממדי שלנו. הן באוויר והן ביבשה הגענו ליכולת מרשימה

בפגיעה מדויקת בנקודות במרחב הדו־ממדי. האויב הגיב בהכנסת ממד נוסף - ממד הזמן. שיפרנו מאוד את מעגלי התקיפה שלנו וקיצרנו אותם, אך אנו עדיין מתקשים להדביק את קצב ההעלמות של האויב. שכבת איסוף־תקיפה אווירית המורכבת מכלים זעירים, ברמת אוטומציה מרבית, המופעלים על־ידי חטיבות וגדודים יבשתיים, עשויה לאפשר לנו לאתר את האויב עצמו ולפגוע בו. תקיפה בתוך דקות ושניות תאפשר לפגוע לא רק בנקודה שבה היה האויב לאחרונה, אלא באויב ממש. זהו הדיוק החדש הנדרש לכוחות היבשה ולצה"ל - דיוק תלת־ממדי. בתוך כך תשתפר גם שרידות הכוחות וגם קטלניותם באופן שאינו תלוי בקצב ההתעצמות בפריטים "מלמטה למעלה" כמו הגנות רק"ם, כוונות נשק, טילונים, פגזי טנקים מיוחדים וכיוצא באלה.

"עוד מאותו הדבר" - הרשת הטקטית של האינטרנט של הדברים, TIOT, היא, אם כן, רעיון חדש. לפי רעיון זה פלטפורמות, סנסורים וכלי נשק יוכלו לקיים בינם לבין עצמם מערכת של משובים ולמידה הדדית אוטומטית. כך תוכל המערכת בכללותה לשרת מהר יותר וטוב יותר את כוונת המפקד. אנו טוענים כי קישורו של רעיון זה באופן מובנה לכוחות היבשה, עשוי להוציא אותנו מהבור של "עוד מאותו הדבר", בור בו אנו מתחפרים בלי משים כבר כמה וכמה שנים. בהקשר הזה יש לראות את העידן החדש של הלוחמה מבוססת הרשת כפוטנציאל המעשי היחידי הידוע לנו כרגע ליציאה מהמלכוד. למה אנו סבורים כך?

TIOT כמכפיל עצמה - חטיבה שתתמך תוך הפעלת שכבה אווירית שתאחרותשמיד (במגבלות בטיחות והפללה כמובן) אויב המנסה לאיים על כוחותינו מנגד (נ"ט, רקטות ועוד) תוכל לחסוך כוח רב במשימות כמו אבטחת אגפים. חטיבה כזו, שתהיה מסוגלת גם לאכן ולהשמיד משגרים היוורים מתוך כפרים, תוכל לנטרל את האפקטיביות של אויב המתבצר בכפר, גם בלי להיכנס אליו. המשמעויות בחיסכון של זמן וכוח הן ברורות, ודרמטיות.

חטיבה כזו תוכל לנוע מהר יותר ולשמר יותר כוח. היא תוכל לעשות יותר משימות או לקחת מראש פחות פלטפורמות ולוחמים. כלומר - לוחמה מבוססת רשת טקטית מתקדמת (TIOT - WEB 3.0), תאופיין ביחידות טקטיות שעושות יותר משימות ומשפיעות על תאי שטח גדולים מאוד באמצעות הרבה פחות פלטפורמות. **פחות פלטפורמות הן פחות לוגיסטיקה, פחות אחזקה - יותר אורך נשימה.** דיוקי תקיפה תלת־ממדיים נשמעים אולי יקרים, אך למעשה הם זולים יותר מכיוון שטיל מבוסס הכוונה רשתית אינו נדרש לסחוב אתו מוח וסנסורים חד־פעמיים. יותר אפקטיביות משמעותה **פחות תחמושת, פחות מלאים, פחות לוגיסטיקה.** חיבור ממוכן ואוטונומי בין סנסורים לאמצעי לחימה (כמובן, רק היכן שמפקדים יגדירו זאת כעומד בתנאי הבטיחות והמבצעים), יאפשר **יותר דיוק ופחות עבודת תיאום** בין מפקדות ובתוך מפקדות. כלומר - **פחות בעלי תפקידים** במפקדות, תאי תקיפה פחות גדולים ו**פחות תאי תקיפה.** כפועל יוצא מכך - **פחות אתגר בניוד** מפקדות

ומיגון. בעידן כזה נוכל לתכנן ולבנות פלטפורמות לחימה הנושאות פחות יכולות עצמיות ונסמכות יותר על רשת היכולות הטקטיות שהן שותפות לה. בשונה מבעבר, יכולות אלה תהיינה שייכות לדרג הטקטי ותופעלנה על ידו, כך שהכוחות יוכלו לבנות רמת אמון גבוהה בהן. המשמעות בטווח הארוך – פלטפורמות עתיד **פחות כבדות ויקרות יותר זולות**.

זהו חזון שבכוחו להביא אותנו במהלך נחוש אחד לתפיסה מבצעית חדשה, לראיה עכשווית חדשה של כוחות היבשה, וליציאה ממעגל הקסמים של התייקרות הפלטפורמות, היקפי החימוש הנדרשים וקשיי האחזקה. דבר אינו באמת זול בעסקי הצבאות, אך רשתות איסוף-תקיפה מוטסות וטקטיות שכאלה יכולות להיות נפוצות מהר יותר ובאופן נרחב יותר מכל השקעה אלטרנטיבית באמצעי לחימה לא-רשתיים.

סיכום

הרמטכ"ל כבר הנחה אותנו, במסגרת תר"ש גדעון, להאיץ את מהלכי סגירת המערכים המתיישנים ולצמצם בכך את הצורך בחלפים ובמלאים. עוד סיכם, תחת הכותרת "אסטרטגיית זינוק", לצאת למסע של חיפוש אחרי אסטרטגיית בניין כוח אפקטיבית יותר. במילים אחרות – תחושת אי-הנוחות כבר כאן. כעת נדרש לתרגם אותה לצעדים מעשיים.

ובכל זאת – היכן נמצאת כרגע נקודת העבודה שלנו? האם אנו ממצים את "החלון האסטרטגי" על-מנת לצאת ממנו מחוזקים מהותית או שמא אנו עדיין משקיעים את רוב המשאבים והקשב בערוץ החיזוק והמוכנות? עד כמה אנו ממצים את ההזדמנות האסטרטגית ואת הפוטנציאל הטכנולוגי כדי לפתח תפיסות ומבנה כוח ההולמים יותר את האתגרים? או שמא אנו עדיין לכודים בתסמונת "עוד מאותו הדבר"? מתבקשת הערכת מצב מחודשת על סדרי העדיפות התקציביים ועל ארגון מחודש של תהליכי המו"פ והרכש, כך שיתעדפו את תהליכי הטרנספורמציה על-פני תהליכי ההמשכיות.

"יציבה אסטרטגית" ו"מוכנות" – אלה אינם באמת עומדים במתח נוכח תהליכי השינוי, אלא תלויים בהם. עלינו לנתק את עצמנו ממלכודת ה"עוד מאותו הדבר" ולחתור למהפכת הרשת השנייה. זוהי האסטרטגיה הנדרשת מאתנו היום.

קץ להדחקה - עידן שישי בלוחמת היבשה

ערן אורטל¹

(פורסם בגיליון 6, בניין הכוח - חלק א', ינואר 2016)

"במלחמה אין פרס למקום השני"
(עומר ברדלי)

מבוא

בעשורים האחרונים התנהל בקהילת הביטחון הישראלית, ובמובנים שונים במערב כולו, דיון ער באשר למשמעות של לוחמת היבשה בעידן הפוסט-מודרני, תפקידה ביחס לממדי הלחימה האחרים ולעיתים אף לעצם הצורך בה. הסיבות לדיון זה הן מגוונות: מאז נוסף הממד האווירי למלחמה, התפתחה גם הגות צבאית (ג'וליו דואה [Douhet], דפטולה [Deptula] שתפסה את הלוחמה האווירית כתחליף ללוחמת יבשה. הגות זו זכתה לעדנה מחודשת בשנות ה-90, סביב מלחמת קוסובו ואירועים נוספים. סיבה אחרת לתפוצה הרחבה של הגות זאת היא הרתיעה הגוברת של חברות מערביות מלחייב את עצמן למלחמות שבהן מעורבת לוחמה יבשתית. אדוארד לוטוואק כינה את הלך הרוח המערבי, הדוחף למלחמות מעוטות נפגעים משני הצדדים (ולכן נוטה להעדיף מלחמות אוויריות), בכינוי "מלחמות פוסט הרואיות" (באותה הזדמנות, הוא גם מותח ביקורת על הנטייה הזו).² הלך הרוח התקיים, כנראה, בעקבות מוראות מלחמת העולם השנייה וכישלונות יקרים במלחמות פוסט-קולוניאליות כמו המלחמות באלג'יריה ובווייטנאם. מבצעים שהדומיננטיות היבשתית שבהם ממשיכים להתקיים אמנם (למשל, שתי מלחמות המפרץ), אך בדרך כלל קודם להן שלב ארוך של ניסיון הכנעה מהאוויר. ולבסוף, תחושה גוברת שאפיינה את שלהי המאה שעברה ותחילת המאה הנוכחית ושלפיה הסדר הבינלאומי התייצב ומלחמות שעניינן כיבוש טריטוריות ושינוי גבולות בין-לאומיים הן עניין מהעבר.

הלכי רוח אלה לא נעדרו מהחשיבה הצה"לית ובמובנים מסוימים הם אף נוכחים בה בעוצמה גם בימים אלה.³ הנסיבות הגלובליות שהפכו את לוחמת היבשה לאלמנט מודחק של העוצמה הצבאית המערבית, קיבלו במדינת ישראל הקשרים ייחודיים: לחיל האוויר נודע תפקיד מיוחד בתפיסה הצבאית הישראלית מאז שנות

¹ תא"ל (מיל') ערן אורטל שירת כמפקד מרכז דדו בשנים 2019-2023. בעת כתיבת המאמר שירת כראש צוות החשיבה של המרכז, בדרגת אל"ם.

² לוטוואק אדוארד, "מלחמה פוסט-הירואית", עמודים 4-9.

³ ראו, לדוגמא: איתי ברון, "לאן נעלם התמרון?", **מערכות** 421-420, עמודים 4-15; ישראל טל, **בטחון לאומי - מעטים מול רבים**, (דביר, תל אביב, 1996), עמודים 68-84.

ה־60 ואך טבעי היה שמקומו יתחזק ככל הניתן כאשר הנסיבות נתפסו כמאפשרות זאת; הטראומה הישראלית, המקבילה לחוויות השליליות של המערב ממלחמות יבשתיות, הייתה מלחמת יום הכיפורים. לאחריה, אמנם בעיכוב של כעשור, גיבשה מדינת ישראל דוקטרינה שחתרה לשלילת יכולות התמרון היבשתית של האויבים באמצעות יכולות מודיעין ואש ושעיקרה אווירית; עליית איומים חתרניים א־סימטריים כחזבאללה וכחמאס, ארגונים שלא התיימרו לאיים באופן צבאי ישיר על מדינת ישראל, ביחד עם הלכי הרוח שלאחר מלחמת לבנון הראשונה, גרמו למלחמה יבשתית להיראות כנטל מיותר.⁴ לא זו בלבד שסוג לחימה זה הוא עתיר נפגעים, הוא אף מביא לכיבוש טריטוריות המיושבות על ידי אוכלוסייה עוינת, המביא להתמודדות צבאית ממושכת עם לוחמת גרילה. אם יש דבר מה שכל הצבאות המערביים נרתעים ממנו – הרי זה היגררות ללוחמת גרילה ממושכת בשטח עוין. אם כל זה לא הספיק, באה ההתפתחות החשובה בדמות ההגנה מפני רקטות וטילים, וסיפקה, לפחות בעיני אחדים, מוצא תפיסתי מספק בדמות דוקטרינה הגנתית.⁵ הקורא, גם אם אינו איש צבא מקצועי, מכיר היטב את המגמות שנסקרו כאן בתמצית ואין צורך להרחיב אודותיהן.

מטרת מאמר זה היא לדון בסיכון הממשי הכרוך בנטייה של ההימנעות הישראלית ממבצעי יבשה, לטעון כי קיים פוטנציאל חדש למבצעי יבשה שיהלמו בהצלחה את האתגרים המבצעיים שפיתח האויב ולהציע אסטרטגיה כללית שתמצה את תפיסת הלוחמה היבשתית הזו. במילים אחרות, נטייתנו להימנע מהפעלת כוח יבשתי, גם בנסיבות המחייבות זאת, היא מסוכנת בטווח הארוך וצריך לשנות אותה. המאמר אינו חולק על האבחנה הבסיסית שלפיה קיים אתגר באשר לרלוונטיות של הכוח היבשתי ביחס לאויבים א־סימטריים. אך הטענה כאן היא כי קיים פוטנציאל של ממש לשנות את המצב ולהחזיר לקרב היבשתי את האפקטיביות שלו גם בהקשרים של האויבים החדשים. את הפוטנציאל הזה כינינו "העידן השישי". המאמר מציע איפה טענה שלמה הנוגעת לרלוונטיות של הכוח היבשתי הצה"לי: צריך להשתנות, וגם ניתן לעשות זאת.

קונקרטי, יטען המאמר כי תפיסתנו היום מוגדרת בעיקר באמצעות המושג שילוביות. לפי תפיסה זו, שילוב נכון של מאמצים יבשתיים ואחרים, בעיקר אוויריים, ייצור אפקטיביות מערכתית מספקת. תפיסה זו לא הצליחה לספק את האפקטיביות הנדרשת ולכן נטייתנו בפועל היא להימנע, ככל הניתן, מהפעלת כוחות היבשה, גם כאשר די ברור שהמערכה אינה מתקדמת כנדרש.⁶ לטענת המאמר, מה שנדרש, הוא מעבר מתפיסת שילוביות לתפיסה של היתוך, אשר

⁴ ראו למשל הדיונים של עמיר רפפורט ושל אביגדור קליין, בתוך "בניין הכוח של צה"ל", דיונים בביטחון לאומי מס' 28, מרכז בגין-סאדאט, מאי 2014.

⁵ ניר ינאי, "דוקטרינה הגנתית לישראל", מערכות 463, עמודים 4 – 10.

⁶ מערכת "צוק איתן", מבצע "עופרת יצוקה" ומלחמת לבנון השנייה ממחישים כולם את העובדה כי כוחות יבשה גדולים מופעלים רק לאחר שמוצו עד תום כל יתר המאמצים, וגם אז רק ליעדים מוגבלים מאוד.

בשונה משילוביות, אינו מחבר בין ארגונים נפרדים לצורך משימה אד-הוק, אלא מחבר יכולות מגוונות (אווריות ויבשתיות) למסגרת טקטית אחת. הדבר הראשון שיאפשר זאת הוא היכולת לייצר כלי טיס בלתי מאוישים קטנים, זולים ובתפוצה רחבה, בעלי יכולת המראה ונחיתה בשטח - רחפנים. הממד האחר של ההיתוך הוא הקמת רשתות תקשורת המחברות ישירות בין סנסורים לבין אמל"ח, באופן שאינו עובר דרך צוואר הבקבוק של המפקד. **הכנסת המימד האנכי (אווירי) לתוך הכוח הטקטי היבשתי תאפשר הן את תשתית התקשורת המהירה הנחוצה והן את היכולת הארגונית להימנע מצווארי בקבוק אנושיים בתהליך האיתור ותקיפת המטרות בתוך הכוח הטקטי. לראשונה יחזיקו כוחות יבשתיים ביכולת לאתר ולתקוף את האויב מהר יותר מכפי שיכול האויב להופיע ולהיעלם.**

את הדיון נציג בכמה שלבים. ראשית, נציג את הטענה כי הנטייה המערבית להימנע ככל הניתן מלוחמת יבשה, היא נטייה נפסדת. סופה של נטייה זו היא העברת היוזמה האסטרטגית, בטווח הזמן הארוך, לידי היריבים, כפי שמעידות אולי ההתפתחויות ההתקפיות בתפיסה האופרטיבית של חזבאללה ושל חמאס. שנית, נעמיד את הטענה כי לוחמת היבשה בעת הנוכחית אכן נמצאת במצב של פער ברלוונטיות שלה. ללא שינוי אמיתי ועמוק בתפיסה וביכולות הלוחמה היבשתית, לא ניתן יהיה לשנות את הלך הרוח של המלחמה הפוסט-הרואית. מאמצי הסברה לא יועילו כאן. בפרק השלישי נציג את תפיסתנו לשלב שישי בלוחמה יבשתית כפיתוח נוסף של רעיון הלוחמה השילובית, ששורשיו טמונים כבר במלחמת העולם הראשונה ובתפיסת הבליצקריג הגרמנית של מלחמת העולם השנייה. ההיתוך הוא הדילוג התפיסתי והטכנולוגי הבא ביצירת מהלומת מודיעין-אש במסגרת הקרב היבשתי. הפרק הרביעי יעסוק בסוגיית המימוש של גישת השלב השישי - כיצד ניתן לממש את המהפכה המוצעת ומה משמעויותיה. הפרק החמישי ידון בחסמים המקשים על מימוש הגישה ובדרכים אפשריות להתגברות עליהם.

האבסורד והסכנה שבדחף ההימנעות מלוחמת יבשה

בני אדם הם בעלי חיים יבשתיים. משחר ההיסטוריה קבוצות של בני אדם נלחמו ביניהם על השליטה בחלקות אדמה.⁷ מאז ומתמיד היה זה לא רק מאבק על משאבי טבע, אלא מאבק על עצם ההגדרה העצמית של קבוצות בני אדם. כך, כבר בעת העתיקה הגדירו את עצמם היהודים באמצעות הצירוף שבין החיים בארץ ישראל ובין קיום הפולחן היהודי. גם הגאלים הגדירו את עצמם כך, הקרתגים ובעצם כל תרבות שאנו מכירים מההיסטוריה. עימותים בין בני אדם, אם כן, עסקו תמיד בשליטה או בהשפעה על טריטוריות יבשתיות ועל היושבים בהן. כל זה אינו אומר בהכרח שכל הפעלה של כוח צבאי בהיסטוריה כוונה ישירות לכיבוש כבדת ארץ או להגנה עליה. לאורך ההיסטוריה מצאו את עצמם צדדים חלשים נוקטים בטקטיקות

⁷ יהושפט הרכבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, עמודים 44-46.

של א־סימטריה, לוחמת גרילה, כתחליף למבצעי כיבוש או הגנה ישירים. את שחסר לצדדים החלשים בעוצמה צבאית, הם השלימו במונחי זמן – נכונות להתמיד במאבק עיקש הגובה גם מחיר של חיי אדם ופגיעה כלכלית. עם זאת ההיגיון האסטרטגי של גרילה נותר זהה – השגת שליטה או שלילת שליטה של האויב בכברת ארץ, באמצעות שלילת רצונו לשלם מחיר מתמשך. וכך, במשך אלפי שנים התמקד מעשה המלחמה האנושי ביבשה.

נכון, האדם למד בשלבים מוקדמים מאוד לבנות סירות ולאחר מכן ספינות ולהפליג בימים, אך בדרך כלל גם הקרבות הימיים היו קשורים באופן כזה או אחר למלחמות על כברות ארץ. רק במאות ה-17 וה-18, עם תחילת עידן ההפלגה באוקיינוסים הפתוחים, הפכה המלחמה על השליטה בימים ועל הדומיננטיות בנתיבי ההפלגה לעניין מרכזי העומד בפני עצמו. ובכל זאת, הפיכתם של הציים הגדולים למגדירי עוצמה של האימפריות שהתהוו באירופה, לא הקהתה את מרכזיותן של מלחמות היבשה. על רקע היסטורי זה, קשה להבין כיצד התפתח הלך הרוח הרואה בלוחמה יבשתית דבר שניתן ורצוי להימנע ממנו, אם כי לא ניתן עדיין לוותר עליו לגמרי. אם אנו רוצים בכל זאת לספק הסברים לתופעה ייחודית זו, נראה כי הם מורכבים מכמה נקודות מפתח:

הראשונה – הלך הרוח של העידן המודרני. עידן הנאורות, ההשכלה, גיבוש המדינה המודרנית, מהפכת המדע והמהפכה התעשייתית, עיצבו הלך רוח שלפיו העת המודרנית "שינתה את הכללים". האדם המודרני שיחרר את עצמו מאימת איתני הטבע, המציא מכונות המניעות את עצמן והסדיר (שוב ושוב) את היחסים הבינלאומיים באופן המסיים את הסכסוכים בין מדינות "אחת ולתמיד". כך עשו הסכמי וסטפליה, הסכמי ורסאי, הקמת חבר הלאומים ולבסוף הקמת האו"ם אחרי מלחמת העולם השנייה.

השנייה – רתיעה הולכת וגוברת ממוראות המלחמה. ניתן לשער כי קיים יחס ישיר בין גיבוש תודעה לאומית, התפתחות תקשורת המונים והלכי רוח חברתיים אנטי-מלחמתיים. אמנם נכון שתודעה לאומית פטריוטית, היותה דלק מניע שהזין את מכונות המלחמה בנות מיליוני הלוחמים של העת המודרנית, אך בה בעת, ההשתתפות ההמונית של אזרחי מדינות במלחמות (בניגוד לעידן שכירי החרב שקדם לו) הביאה את מוראות המלחמה לכל בית ובית. הלכי רוח אנטי מלחמתיים תועדו כבר בימי מלחמת קרים וספרות אנטי מלחמתית עשירה נכתבה אחרי מלחמת העולם הראשונה. ככל שהשתכללו אמצעי הסיקור של המלחמות עלתה נכונות הציבור המערבי להיות ביקורתי כלפי מטרות המלחמה (למשל, מה יש לארצות הברית לחפש בווייטנאם?) ומחירי המלחמה בחיי אדם הם השיקול המרכזי בביקורת זו. אפילו במדינת ישראל הצעירה שניהלה מלחמת התשה על גבולה המערבי מול מצרים בשלהי שנות ה-60, התעוררו מחאות אנטי מלחמתיות (מצומצמות אך קולניות) כמו מכתב השמיניסטים המפורסם והמחזה "מלכת אמבטיה" שעורר סערה ציבורית של ממש.

השלישית - הופעת הממד השלישי במלחמה, הממד האווירי. בפעם הראשונה אחרי אלפי שנים החל האדם להיות נוכח בשמיים ולנהל משם מלחמה. חידוש זה, שהתחיל במלחמת האזרחים האמריקאית עם בלוני תצפית והמשיך במלחמת העולם הראשונה שבה הופעל כוח אווירייה טקטית בשדה הקרב וכוח אווירייה אסטרטגית (ספינות הצפלין ומפציצי "גותה" [Gotha G.V] הגרמניים), הסעיר את עולם החשיבה הצבאי, בדיוק ברגע מכונן בהיסטוריה שלו עת נדמה היה שמלחמת היבשה "תקועה" ללא מוצא. החידוש הזה ממשיך מאז, כ-100 שנים, לטלטל את עולם ההגות הצבאי בדיון על היחסים שבין האוויר ליבשה או "האש" ו"התמרון". כך חברו שלוש הנקודות הללו להלך רוח תפיסתי שלם - **ניתן להתעלם** מאלפי שנות היסטוריה ומהעובדה שהאדם חי ונלחם על האדמה, מכיוון שהעידן המודרני ניתק את האדם מכבלי ההיסטוריה והפך אותו אדון לעצמו; **רצוי להתעלם** מדומיננטיות היבשה בתופעת המלחמה מכיוון שהחברה המערבית אינה מוכנה עוד לשלם את מחירה, ודאי לא כשהמלחמות אינן נגד פולש זר; ולבסוף - **הגיוני להדחיק** את הצורך בלוחמת יבשה ככלי מרכזי בשדה הקרב שכן נוצר לה "תחליף" - הכוח האווירי. מדוע, אם כן, החשיבה שלפיה בכוחו של הכוח האווירי להחליף במידה משמעותית את המאמץ היבשתי במלחמה היא אבסורד? ומה כל-כך מסוכן במחשבה הזו?

ראשית, מפני שמתברר כי העידן המודרני לא באמת שינה את טבע האדם. הסדר הבינלאומי של אחרי מלחמת העולם השנייה התערער כבר ללא היכר. מדינות גדולות וחזקות, כמו יוגוסלביה ועיראק, קרסו תחת משקל הרצון האנושי למימוש הזהות השבטית על חלקת אדמה ואחרות הפכו לקליפה ריקה. בעיראק, בסוריה, בסיני, בלוב, בתימן, באוקראינה, בניגריה ובצפון אפריקה - בכל המקומות הללו ניטשים היום קרבות שעניינם שליטה של ארגונים קבוצות ואידיאולוגיות בטרטוריות שתאפשרנה להן קיום כלכלי ומימוש עצמי. אפילו באירופה התערער זה מכבר הסדר הבינלאומי שנחשב לפני כן לנצחי - התפרקות יוגוסלביה בשנות ה-90 והפלישה הרוסית המתוכננת לאוקראינה בעת האחרונה.

שנית, מכיוון שהולך ומתחזק כי לויתור על נוכחות צבאית משמעותית על גבי הקרקע ישנן השלכות אסטרטגיות העשויות להיות רצויות אפילו פחות מהמחירים של הלחימה היבשתית עצמה. מהות התוצאות הללו - **כשהאויב לא נלחם בך בשטחו, אתה מוצא את עצמך נלחם בו בשטחך**.⁸ חזבאללה וחמאס פיתחו שניהם יכולות ותפיסות פעולה התקפיות הכוללות פשיטות של כוחות איכות בהיקפים גדולים לשטח ישראל. הם עשו זאת אחרי שני עשורים שבהם הובהר למעשה כי מדינת ישראל אינה נוטה עוד, כבעבר, להעביר את הקרב היבשתי העיקרי לצד השני. הם עשו זאת אחרי שהגיעו למסקנה שהישגי מתקפות האש לעורף ישראל כבר אינן מספקות מבחינתם. הם יכולים וגם רוצים יותר. אין זו תופעה היסטורית חדשה.

⁸ והפגיעה בתיאטרון "בטקלאן" בפריס בנובמבר 2015, הוא המחשה נוספת לכך.

הרומאים מצאו עצמם מתגוננים מפני פלישות (ולבסוף מובסים על ידי אלאריק הוויזיגוטי בשנת 410) בתום תהליך שבו נחלשה מוכנותם לקיים מסעות מלחמה התקפיים נגד אויביהם וכשאלה התקיימו, שיעור גדול מהלוחמים היה בני שבטים ברברים שגויסו לשירות רומא.

כל שאמרנו עד כה נוסח כבר בעבר באופנים אלה או אחרים, על ידי רבים וטובים. מדוע, אם כן, לא השתנה, התפיסה הצבאית המערבית, זאת הנרתעת יתר על המידה משימוש בכוח יבשתי, מיסודה? הסיבה לכך נעוצה, כמובן, במשאלת הלב של כולנו, משאלת הלב שלפיה נוכל לקיים מלחמות מוכוונות טכנולוגיה, מעוטות מחיר בחיי אדם ומהירות – רעיון הקדמה האנושית במונחים צבאיים.

הצורך בתפיסת לוחמה יבשה עדכנית

מדינת ישראל היא מדינה מערבית מפותחת וחברת צריכה מודרנית. חברה שקדושת חיי האדם עומדת במקום גבוה בסולם הערכים שלה. בה בעת, מדינת ישראל מאותגרת על ידי אויבים לא-מדינתיים שהפגינו תהליך הסתגלות מרשים לעוצמה האווירית שלה. אויבים אלה חותרים במוצהר ליעד ארוך טווח של העלמת מדינת ישראל מהמפה וליעדים קצרי טווח של השתלטות זמנית על חלקים ממנה.⁹

חמאס הפגין יכולת עמידה ממושכת במלחמה האחרונה ואף המחיש את יכולתו לשבש את החיים בעורף הישראלי ולהטיל אימה על תושבי עוטף עזה באמצעות איום חדירה קרקעית ממנהרות. ברור היום, שחמאס רק מחזק את כוונותיו בתחום זה. חזבאללה פיתח מאז המלחמה ב-2006 את יכולות האש שלו, שכלל מאוד את יכולת הלחימה היבשתית ההגנתית שלו ופיתח גם תפיסה התקפית יבשתית שאותה הוא מפרסם בסרטוני תעמולה המגובים ביכולות לחימה ממשיות שהוא מפגין בלחימה בסוריה. את כל אלה עושה חזבאללה תוך שהוא שוקד על הבטחת יכולת התפקוד של כוחותיו גם תחת האיום האווירי הישראלי. בסיני ובסוריה מתפתחים איומים ג'יהדיסטים נוספים על מדינת ישראל וגם הם יתפתחו בוודאי באופן שימצא את התורפה הישראלית כפי שהצד השני מנתח – היסמכות יתר על כוח אווירי.

מצד אחד, איננו רוצים לשנות את החברה הישראלית – אנו אוהבים אותה כפי שהיא – שוחרת שלום ומקדשת חיי אדם. מצד שני, איננו רוצים שאופייה זה יהיה בעוכריה ואנו בהחלט רואים פיחות מתמשך ביכולת של מדינת ישראל לתרגם את עוצמתה הצבאית לאסטרטגיה של הרתעה ויציבות. דרוש לנו רעיון חדש, רעיון שיאפשר לצה"ל ולמקבלי ההחלטות להשיב את התנופה של לוחמת היבשה ולהפסיק להירתע מהפעלת הכוח היבשתי בעת הצורך, אך בה בעת, יאפשר תמרון יבשתי מהיר, מצומצם בנפגעים ואפקטיבי. תמרון יבשתי שבכוחו להתגבר על תחבולת ההסתתרות וההיעלמות של האויב.

⁹ ראו סרטוני התעמולה ביוטיוב מטעם שני הארגונים הללו. חזבאללה על תכניתו ל"כיבוש הגליל", וחמאס על תכניתו ל"כיבוש קיבוץ זיקים".

שלב שישי בהתפתחות היחסים בין האוויר ליבשה

על מנת להגדיר את העידן החדש אליו יש לכוון בלוחמת היבשה, ראוי תחילה לבחון שלבים קודמים בהתפתחות תחום לוחמה זה. מכיוון שהמאמר עוסק בלוחמת היבשה על רקע ההעדפה המובהקת שניתנת לכוח אווירי בצבאות המערב של העשורים האחרונים, ננסה להגדיר עידנים וגישות בלוחמה היבשתית באמצעות הדגשת מידת הדומיננטיות והתפקידים היחסיים של הכוח האווירי והיבשתי.

שלב ראשון - עד מלחמת העולם הראשונה: צבאות נלחמו ביבשה, ציים תמכו בלוחמת היבשה באמצעות מבצעים אמפיביים ובאמצעות מינונים שונים של מצור ימי או הגבלת השיט של היריב. הכוח האווירי לא היה חלק מהמשוואה.

גישת השלב השני - האוויר כמימד חדש התומך ומסייע במבצעי היבשה: מלחמת העולם הראשונה הביאה את הכוח האווירי לבמת המבצעים הצבאיים. הגישה המרכזית שהתפתחה הייתה **הכוח האווירי הוא המשכו של הקרב היבשתי**. המטוסים הראשונים שמשו לסיור ולהכוונת ארטילריה ואחרי כן למשימות הפצצה טקטיות. הם המשיכו, למעשה, את דרכם של בלוני התצפית של מלחמת האזרחים האמריקאית. ככל שחלף הזמן נוצרה דינאמיקה של קרבות אוויר בין מטוסי הסיור של שני הצדדים ונולד עולם המלחמה על העליונות האווירית במרחב שמעל שדה הקרב. מגישת השלב השני התפתחה, במעלה ההיסטוריה וההגות הצבאית של המאה ה־20,¹⁰ גישת המבצעים המשולבים ובניין כוח ההולם אותם, החל משילוב מטוס השטוקה וטנקי הפנצר הגרמניים בתפיסת הבליצקריג של מלחמת העולם השנייה וכלה בקרב אוויר-יבשה של שנות ה־80-90 ובתפיסת השילוביות המודרנית.

גישת השלב השלישי - "הפצצות אסטרטגיות": במקביל לזרם שבו עסקנו בפסקה הקודמת, צמח והתפתח מתוך המבוי הסתום של מלחמת העולם הראשונה זרם הגות שעסק בפוטנציאל של כוח אווירי כתחליף של ממש למבצעי היבשה. המבוי הסתום של מלחמת העולם הראשונה האיץ את פיתוחן של תפיסות לחימה חדשניות שחתרו **לעקיפת שדה הקרב היבשתי ולהכרעת המלחמה מהאוויר** באמצעות השמדת מרכזי הייצור התעשייתיים של האויב. הגרמנים היו חלוצי התפיסה הזו עם דיביזיית ספינות אוויר צפלין שערכו גיחות הפצצה על ערי אנגליה ואחרי כן עם המפציץ האסטרטגי הראשון מדגם "גותה". גישה זו זכתה למעמד של תיאוריה צבאית כאשר ג'וליו דואה, גנרל איטלקי, פרסם את מאמרו "השליטה באוויר" ב־1921. גישה זו נוכחת עדיין בחשיבה המערבית הצבאית, כפי שעלתה בין השורות בגישת המערכה מוכוונת האפקטים ובביקורת כלפיה¹¹ וכפי

¹⁰ מרשל אוויר לורד-טרטר מבטא את הגישה הזו בספרו **עוצמת אוויר במלחמה**, שהוא מעין משקל נגד למורשת מרשל האוויר האריס ("המפציץ"), שביטא באופן מובהק את גישת ההפצצות האסטרטגיות המנותקות ממבצעי היבשה.

¹¹ Robert A. Pape, *Bombing to Win – Air Power and Coercion in War*, (Cornell university Press, 1996).

שמשקפת ממבצעים מערביים כמו המלחמה בקוסובו, מלחמת לבנון השנייה והקמפיין האווירי של הקואליציה המערבית נגד דאע"ש.

גישת השלב הרביעי – הכרעה אופרטיבית מהאוויר: אם בתחילת הדרך נתפס

הכוח האווירי בתחום הטקטי ככוח מסייע לכוחות היבשה, הרי שבשנות ה-80 וה-90 של המאה הקודמת התפתחה גישה שלפיה צבא הנהנה מעליונות אווירית וטכנולוגית מסוגל לפגוע במהירויות גבוהות ובהיקפים נרחבים בצבא יבשתי אחר, תוך שאת עיקר נטל הלחימה נושאות פלטפורמות אוויריות. במילים אחרות, בשונה מגישת השלב השלישי שניתן לכנותה "תיאוריית ההפצצות האסטרטגיות", בגישת **השלב הרביעי הכוח האווירי אינו חותר עוד לעקוף את הקרב היבשתי, אלא חותר להכריע בו**. במשוואה זו הכוח היבשתי נהנה מהיגשי הכוח האווירי, הכוח האווירי פועל בעומק האויב ובאגפיו ואילו הכוח היבשתי מטפל בכוחות שנשחקו ואשר הגיעו לחזית שדה הקרב. בתמצית זוהי גישת Air-Land Battle שפותחה בפקוד אירופה של צבא ארה"ב על ידי הגנרל דון סטארי בשנות ה-80 ושהגרסה הצה"לית שלה נוכחת מאוד גם בחשיבה הצה"לית של ימינו. באופן תיאורטי, גישה זו מקבלת בפועל את מרכזיות היבשה ואת הצורך בהישגים על הקרקע במעשה המלחמה, אלא שהיא מדגישה את תפקיד הכוח האווירי במימוש הישגים אלה. בפועל תרמה גישה זו רבות להלך הרוח ה"פוסט הרואי" של צבאות המערב.

גישת השלב החמישי – הגישה השילובית: לאחר הצלחה מרשימה של גישת

קרב אוויר-יבשה במערכה במפרץ הפרסי (1991), הבהירה המערכה בקוסובו, למרות הדימוי המוצלח שנוצר לה בתחילה, את חולשות הגישה. כוח צבאי המסרב לחשוף את עצמו לכוח אווירי, מסוגל לשרוד בשלמות יחסית גם מערכה אווירית ארוכה. את הלקח הזה אימצו כוחות רבים. צבא סוריה של שנות ה-90 וה-2000, למשל, פיתח דמיים ומיסוכי עשן להסתרת כוחותיו מהממד האווירי לצד תפיסת "הקרב הקרוב" שחתרה למנוע מחיל האוויר מרחבים "נקיים" פתוחים לתקיפה ללא חשש מפגיעה בכוחותינו. חזבאללה בלבנון שכלל את גישות הגרילה וההיטמעות בקרקע. הגישה של העידן החמישי נאלצה להתמודד עם אופן ההסתגלות של האויבים לעוצמה האווירית המערבית, שעיקרו היה הסתתרות. השיטה לחשיפת האויב והפיכתו למטרות הייתה מיצוי החיכוך הטקטי היבשתי. הכוח האווירי לא יכל עוד להתיימר להכריע את הקרב ביבשה לבדו. **כעת לכוחות היבשה נודע תפקיד חשוב שמהותו לאלץ את האויב להתגלות ולאפשר לכוח האווירי לשוב להיות אפקטיבי**. כך עלה לגדולה המושג הדוקטרינרי השגור בעגה הצבאית: "שילוביות"¹². השלב הראשון של המלחמה באפגניסטן, מלחמת המפרץ השנייה ומבצע "ימי תשובה" ברצועת עזה (2004), שימשו במידה רבה פלטפורמה לגישה זו.

¹² מושג שהיה מקובל כבר בעבר, אך הפך להיות מטבע לשון וקידומת הכרחית כמעט לכל מעשה צבאי בעשורים האחרונים.

בדרך כלל אנו חותרים במרץ, בצבאות מתקדמים, למימוש טוב יותר של גישת העידן החמישי. ההנחה היא כי שילוביות, קרי הסינרגיה שנוצרת במפגש בין הכוח האווירי לזה היבשתי, תשפר מאוד את האפקטיביות של מעשה המלחמה. הקשיים למימוש החזון הזה רבים. טייסים של מטוסי סילון אינם מסוגלים להבחין בעצמם בפרטים הטקטיים שעל הקרקע, האיום על מסוקי הקרב הלך וגבר עם שכלול טכנולוגיות טילי הכתף נגד מטוסים ונגד טנקים והכתב"מים מופעלים בדרך כלל ממרחבים אחוריים, רחוק מהמולת שדה הקרב היבשתי הדינמי. מאה שנות כוח אווירי הביאו להתפתחות של פלטפורמות אוויריות, לוחמים אוויריים ומבני פיקוד ושליטה אוויריים שקשה מאוד לשלב בהצלחה לתוך שדה הקרב היבשתי ברמות הטקטיות הנמוכות.

אם לא די בקשיים הללו, התמיד האויב בתהליך הלמידה וההסתגלות שלו. מאז שהופגנה שילוביות קרקע-אוויר ברצועת עזה במבצע "ימי תשובה" ב-2004, האיץ מאוד האויב את התבססות יכולות ההגנה וההתקפה שלו על התווך הבנוי והתווך התת-קרקעי. גיחות האויב אל מעל פני השטח הן ספורות וקצרות. גם חזבאללה בנה תפיסות לחימה שמהותן הוא צמצום משך החשיפה של לוחמיו כלפי הממד האווירי לדקות ספורות, לעיתים שניות, וצמצום החתימה המודיעינית שהם פולטים למינימום. האויב אמנם מתגלה, בזכות מאמץ רב שהושקע בסנסורים שונים, כאשר הוא משגר או יורה על כוחות היבשה או על העורף, אך בדרך כלל הוא נעלם מהר יותר מהזמן הנדרש לסגירת המעגלים בין המודיעין, כוחות היבשה וכוחות האוויר. זוהי תמונת המצב הנוכחית שלנו. אנו מתאמצים מאוד לגשר על הפערים הפיסיים והארגוניים של פיקוד ושליטה בין גופי המודיעין האוויר והיבשה שלנו באמצעות מערכות שליטה ובקרה המקשרות בין המפקדים בגופים וברמות השונות. ובכל זאת האויב צפוי להיות אפקטיבי מול כוחות היבשה באמצעות ירי טילים נגד טנקים וירי תלול מסלול ובהתנהלות טקטית חכמה יצליח גם להימנע מסגירת המעגלים נגדו. כוחות מערביים באפגניסטן ובעיראק פגשו באתגרים דומים.

מהי גישת "השלב השישי" המוצעת כאן?

האבחנה הבסיסית של גישת "השלב השישי" נותרה דומה לזו של גישת "השלב החמישי". התמודדות טקטית אפקטיבית עם אויב שהסתגל לעליונות האווירית המערבית כרוכה בסינרגיה טובה יותר, בהרבה, בין האוויר לבין הקרקע. כוחות היבשה מאלצים את האויב לפלוט חתימות מודיעיניות מעצם ההקשר הטקטי של הקרב - ירי, שיגור, דיבור בקשר וכיוצא בזה - וכוחות האוויר מסוגלים לקלוט את החתימות הללו ללא ההסתר הקשור בטופוגרפיה ולתקוף. אך בשונה מגישת "השלב החמישי", גישה זו מכירה בכך ששילוב אד-הוק בין ארגונים נפרדים (אוויר, מודיעין ויבשה), הגם שניתן להמשיך ולהשתפר בו, לא יצליח כשלעצמו להפוך את הקערה על פיה ולהיות אפקטיבי יותר ממיומנויות החמיקה של האויב.

גישת "השלב השישי" חותרת למעבר מ"שילוביות" ל"היתוך". מהות הגישה היא ביטול התלות של המפקד הטקטי במערכת היחסים שבין "מסייעים" ל"מסתייעים". שילוביות בין כוחות האוויר, המודיעין והקרקע תמשיך להתפתח ולתרום תרומה קריטית. עם זאת לצידה צריך להתפתח כוח שהדומיננטיות של מבנהו היא יבשתית אך במקביל הוא מהתך לתוכו את יתרונות המימד האנכי. במשך אלפי שנים לא התקיימה הפרדה ארגונית משמעותית בין כוחות לוחמים לבין מכוונות לחימה גדולות. הקשתים האנגלים, הבליסטראות, אילי הניגוח, כל אלה היו מכוונות לחימה שנכחו בשדה הקרב והיוו חלק אינטגרלי ממנו. גם בראשית עידן הארטילריה היו התותחים "תותחי שדה", כלומר תותחים שנכחו בשדה הקרב, בקרבת הכוחות הרגליים, ולא נדרשו למנגנוני תיווך מיוחדים על מנת למצוא את מטרותיהם ולהימנע מפגיעה בכוחות ידידותיים.



תותחי שדה וחיל רגלים, מלחמת האזרחים האמריקאית

מערכת היחסים שבין "מסייע" לבין "מסתייע" נולדה כאשר הטכנולוגיה של העת המודרנית גרמה לתותח לירות רחוק יותר ובכיוון עקיף. אז, התברר שנכון יהיה למקם את התותחים בריחוק מסוים מקו החזית. מה שקרה אחר כך הוא שנוצר צורך במערכת שתקשר בין התותח שבעורף לבין הלחימה שבחזית. באותה עת נוצר צורך גם במערכת פיקוד נפרדת לארטילריה, שהלכה והפכה למקצוע העומד בפני עצמו. נוצרה מערכת תיווך שלמה - קציני תצפית קדמיים, קווי תקשורת, תו"ל תאום ומנגנוני הקצאה של תותחים שונים ליחידות שונות. ככל שנוספו יכולות

סיוע מודרניות וביתר שאת עם התפתחות הכוח האווירי - מטוס ההפצה הטקטי, מערכות התצפית המוטסות, חימוש מונחה מדויק, כלי טיס בלתי מאוישים - כך התפתחו יותר ויותר יחידות וארגונים מבצעיים נפרדים (כמו חילות אוויר וטייסות, גופי איסוף, אגדים ארטילריים וגדודי תצפית) שמצויים בשדה הקרב ברמה הטקטית חייב יותר ויותר גופי תיווך ותאום.

מהותה של השילוביות הוא לייעל את תהליכי התאום והתיווך בין גופים מבצעיים **נפרדים** מתחום הסיוע לגופים הטקטיים בדרג המסתער. הצורך בשילוביות בין זרועית ואינטגרציה בין חילית הלך וגבר עם השנים. תחילתו של עידן השילוביות באתגר הכמותי בפניו עמדו כוחות נאט"ו במערב אירופה של שנות ה-70 וה-80 מול כוחות ברית וורשה. "שילוביות" הוא מושג המתאר, במידה רבה, את הרעיון של "תשלובת מודיעין - מהלומה"¹³ שעמד בבסיס תפיסת ה"קרב אוויר-יבשה" והמפכה בעניינים צבאיים של שנות ה-90 (ITRMA). עם השתנות הנסיבות האסטרטגיות המשיך מושג השילוביות לבטא את הצורך בתאום טוב יותר בין יבשה לבין מודיעין ולאוויר, ביחס ישיר למגמה של האויבים להעלים את עצמם מהעין הבלתי מזוינת ולקצר את משך הזמן שבו הם נחשפים בהקשר הטקטי. בהקשר של הקרנת כוח אל מעבר לים והצורך להלוו במהירות ביריבים שעשויים להיות גדולים יותר מכוח המשלוח, קרא דגלאס מקרגור בספרו "השתנות תחת אש" לארגן כוחות שטוחים יותר ורב-זרועיים יותר.¹⁴ בהקשר הישראלי, תהליך ההסתגלות של האויב "הנעלם" לעוצמה הצבאית המערבית מבוסס על יכולתו לפעול ב"תפר" הזמן שעדיין נותר בין הכוח המסתער לכוחות המסייעים. ועדיין, מעגלי האיתור-תקיפה שלנו, קצרים ככל שיהיו, מספקים לאויב את מרחב הפעולה המספיק לו הוא זקוק. **גישת השלב השישי - גישת ההיתוך - גורסת שבעידן המזעור והרישות בו אנו חיים צריך וגם ניתן לבנות כוח שיהנה מעיקר היתרונות שיוחסו עד כה ליכולות "סיוע" בלבד, מבלי לשלם את מחיר מנגנוני התיווך. באופן מטאפורי - למחוק את הגבעה שצמחה בין גופי הסיוע לבין הגופים המסתערים.**

למה הדבר דומה? **להבדל שבין שני התקנים שונים: האחד מתקן המחבר בין מחשב נייד, טלפון סלולארי, מצלמה דיגיטלית וחיישן GPS, השני - סמארטפון.** מבחינה פונקציונאלית שני ההתקנים משקפים את אותו ההיגיון - סינרגיה בין היתרונות של מצלמה, מחשב, חיבור לרשת ומיקום עצמי. מבחינה מעשית, ברור שהטלפון החכם מאפשר תפקוד מהפכני השונה לגמרי מהחיבור שבין מכשירים שונים. ההבדל, שבין חיבור אד-הוק לבין היתוך היתרונות של רכיבים שונים לתפקוד אחד, שינה את העולם. הנמשל - לכאורה, הן "שילוביות" הן "היתוך" חותרים אל עבר אותו הדבר - "תשלובת מודיעין - מהלומה" שממצה את הסינרגיה

¹³ מושג סובייטי שאומץ ע"י המודיעין האמריקאי שחקר את ההבנה הסובייטית על המהפכה בעניינים צבאיים. ראו אדמסקי דימה, "תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית", עמוד 107.

¹⁴ יהושפט הרכבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, עמודים 130-131.

שבין כוחות יבשה לסנסורים, ומהם ליכולות תקיפה. למעשה, ההבדל שבין תשלובת הבנויה מתיאום אנושי בין ארגונים שונים (באמצעות מערכות שליטה ובקרה), לבין תשלובת אורגנית ואוטומאטית ברובה, **זהו ההבדל שבין שילוביות להיתוך, בין חיבור מגושם בין התקנים שונים לבין סמארטפון.**

כיצד תבוא גישת העידן השישי לידי מימוש?

1. משילוב בין-זרועי אד-הוק, לאינטגרציה קבועה של יכולות, באמצעות

רשתות תקשורת משותפות ומערכות בניין כוח משותפות. אינטגרציה הדוקה יותר, מבוססת רשת, בין מערכות בניין הכוח תבטיח אינטגרציה טובה יותר גם בהפעלת הכוח. שותפות של זרוע היבשה בשלבי האפיון וההקמה של מערכי כטב"ם (כלי טיס בלתי-מאוישים) חדשים תאפשר תיאום ציפיות וגם תיאום יכולות נכון וטוב יותר בין הזרועות. יתר על כן, שיתוף פעולה שכזה יבטיח שבעיות בהן נתקלנו בעבר – קשיי תקשורת טכניים בין פלטפורמות מוטסות לבין מפקדות ומפקדים על הקרקע – לא תחזורנה על עצמן. בנוסף, בניין כוח משותף של יכולות אוויריות יאפשר לכוחות היבשה לבנות יכולות יבשתיות שמהותן יהיה השלמה של היכולות האוויריות, בשונה מגיבוי שלהן ויצירת יתירות.

2. שילוב יכולות אוויריות אורגניות, מותאמות לתנאי לוחמת היבשה, בתוך

הכוח היבשתי עצמו, באמצעות הפוטנציאל החדש של כלי טיס רובוטיים קטנים וזולים, חלקם ידוע כ"רחפנים". אלמנט זה הוא קריטי לתפיסת "השלב השישי" בשל המגבלות האניהרנטיות המגבילות את סף האפקטיביות של שיפור השילוביות הבין-זרועית. מהי מהותן של היכולות המסייעות? שני דברים מרכזיים – האחד: אש "כבדה", ארטילריה, טילים ופצצות אוויריות; והשני: יתרונות הממד האנכי. מאז פותח הכוח האווירי התקיים המתח המתמיד בין התמחות מקצועית של הכוח האווירי בתחומים הייחודיים לו לבין הצורך בשילובו בקרב העיקרי הנערך ביבשה. אחד התהליכים נוגדי השילוב הוא התהליך ההדרגתי של התפתחות פלטפורמות לחימה. כל עוד הפלטפורמה היא מגדיר העוצמה המרכזי של זרוע, מתרחש תהליך טבעי של גידול מתמיד בביצועי הפלטפורמה, בגודלה ובעלותה. אם במלחמת העולם השנייה הפעילו הצרפתים טנקים במשקל חמישה טונות וחצי, והגרמנים הפעילו טנקים "בינוניים" במשקל 16.5 טונות, הרי שהיום טנקי המערכה המתקדמים בעולם כבר שוקלים קרוב לשבעים טונות. הגידול במחיר הפלטפורמות גם הוא אקספוננציאלי. באוויר מצב הדברים אינו שונה בהרבה. המזל"טים הראשונים לא היו יותר מטיסנים משוכללים וזולים בעוד שכיום כטב"מים הם פלטפורמה משוכללת, שיש לה יכולת נשיאה ושהייה מרשימות ומחיר גבוה בצידה. ככל שהפלטפורמות האוויריות הפכו לגדולות, יקרות ועתירות

ביצועים יותר, כך גדל הצורך בתהליך תיווך בין לבין הכוח היבשתי - לא ניתן להכפיף אמצעים יקרים, נדירים וורסטיליים כל כך באופן מוחלט וקבוע למפקדים יבשתיים, בין היתר משום שיש גם צרכים אחרים. מתיאור עניינים זה ברור כי עד לאחרונה לא ניתן היה לחשוב ברצינות בצה"ל על הצמדת כוח אווירי לכוח יבשתי כבר בבניין הכוח, כיחידה אורגאנית אחת. עם זאת, בעת האחרונה התפתחו טכנולוגיות מזעור, הוזלה ושליטה מרחוק בקבוצות של פלטפורמות המאפשרות להעלות על הדעת בדיוק את האפשרות הזו. כלי טיס בלתי-מאוישים קבועי כנף יכולים לספק היום יכולות נשיאה ושהייה טובות במחירים שיאפשרו הצמדת כמה וכמה מהם לכל חטיבה מתמרנת. על התורפה של קבועי כנף לקרב הטקטי ועל תלותם במסלולי המראה ונחיתה, יכולים לפצות כלי טיס רחפניים. אלה התפתחו במהירות בשנים האחרונות והם מסוגלים להמריא ולנחות מתוך הכוח המתמרן ממש, אך הם נחותים מקבועי הכנף ביכולת הנשיאה והשהייה. תמהיל של כלי טיס קטנים וזולים שיופעל מתוך הכוח היבשתי ועל ידו יוכל לספק כיסוי איסופי רב-זוויתי ורב-סנסורי. כוח אווירי קטן זה אמנם לא יוכל להחליף את מלוא היכולות ששילוביות עם חיל האוויר נושאת בחובה, אך יהיה ייחודי ביכולתו להתאים את עצמו לדינמיות של הקרב הטקטי. באמצעות כטב"מים המופעלים על ידי הכוח היבשתי ובאמצעות רחפנים המופעלים וגם מתופעלים על ידי הכוח היבשתי, אנו יכולים היום לבנות כוחות יבשה שהממד האנכי מובנה בהם. באופן זה כוח יבשתי יוכל ליהנות מאיסוף עילי וממסר עילי באופן רצוף, אמין ורובוסטי. כלי הטיס הרובוטיים הקטנים יופנו למקומות בשדה הקרב המעניינים את המפקד בשטח בכל רגע נתון. הנכסים העיליים יוכלו לשמש גם כדי לעורר את האויב ובעיקר לאיסוף פרטים עליו. וכך, יהפוך הממד האווירי ממאמץ בין-זרועי רב-משתתפים, המתקיים אד-הוק ושמטרתו לחבר בין פלטפורמות ספורות לחטיבות נבחרות לפחות בגבהי טיסה נמוכים, לחלק אינטגרלי מלוחמת היבשה. **חטיבות תוכלנה להפוך מגוף שאוסף מודיעין חזותי במגבלות הטופוגרפיה וצורך מודיעין עילי הנאסף על ידי אחרים, לכוח המסוגל לקיים אחיזה מודיעינית, דינמית ועצמאית של השטח שבו הוא מתמרן.** כמובן, עדיין יהיו יתרונות חשובים למודיעין הנאסף על ידי גופי המודיעין "הגדולים" ועל ידי חיל האוויר ואף לקשר מהיר וישיר בינם לבין הכוחות היבשתיים (השילוביות), אולם מפקד טקטי המתמרן בנוכחות יכולת אחיזה שטח בסיסית, אך אמינה, משלו יוכל לקחת יותר סיכונים, להתקדם בקצב מהיר יותר ולהותיר פחות כוחות באבטחת אגפים, ממפקדים אחרים.

3. **מהדגש המושם על קישור בין מפקדים, להדגש המושם על היתוך ישיר בין מכוונות, באמצעות הפוטנציאל של רשתות נתונים מהירות ותקן תקשורת מתאים.** בעבר, גוף המודיעין אסף את המידע שהצטבר מגופי האיסוף ועיבד

אותו. השילוביות התמקדה בייצור קשר טוב יותר בין גוף המודיעין ברמה המטכ"לית, הפיקודית והאוגדתית, לבין המפקד בשטח, המח"ט, המג"ד ומפקד הפלוגה. גישת העידן השישי חותרת לחיבור אוטומטי בין סנסורים שונים לבין אמצעים יורים. הרשת הדיגיטאלית בנויה על הרעיון של "ביטול צימודים". העידן השישי מבוסס גם הוא, במידה מסוימת, על הרעיון הזה. תקשורת מהירה בין סוגים שונים של מכוונות באמצעות שפה משותפת של תוכנה, מאפשרת לוותר על הצימוד שהתקיים בעבר בין "רואה" לבין "יורה". בעבר, על מנת לקצר את מעגל התקיפה, נדרש היה לתלות חימוש מתחת לכנפי כלי הטיס. בעידן "ביטול הצימודים" ניתן להסתפק ביתרון היחסי של כלי הטיס – זווית הראייה – ולחבר אליו באופן וירטואלי את החימוש המוצב בנקודה נוחה על גבי הקרקע. כך ניתן לוותר על כושר נשיאה של המטוס, על הטייס ועל מערכות שונות המגדילות ומייקרות את המטוס ולהסתפק בכלי קטן וזול – כלי שניתן להצטייד בו בתפוצה רחבה. יתר על כן, ניתן לחבר למעגלי התקיפה הנוצרים מגוון גדול יותר של אמצעי חימוש שזמינותם וקטלניותם יותאמו לכל מטרה ספציפית.

"ביטול צימודים" רלוונטי לא רק לחיבור שבין סנסורים לחימושים. הוא רלוונטי גם לחיבור שבין סנסורים שונים. הדיגיטציה של העולם מאפשרת למכשירים שונים לתקשר ישירות זה עם זה באמצעות תוכנה ופרוטוקול תקשורת

משותף. בעולם האזרחי קוראים לזה "האינטרנט של הדברים" (Internet Of Things - IOT). יתר על כן, אם מכוונות שונות, כמו למשל מכ"מים וסנסורים אופטיים, יכולות לתקשר זו עם זו בשפה משותפת, אזי גם חלק מהעיבוד שנעשה בעבר על ידי אנשים, יכול להיעשות עתה באמצעות תוכנה. טיוב (שיפור הדיוק) נקודות הציון של מטרה מסוימת, למשל, על ידי כמה סנסורים מזוויות הסתכלות שונות ועם יתרונות יחסיים שונים. לדוגמא, קבוצה של סנסורים שונים המטייבים אלה את אלה באמצעות היתוך נתונים, יכולים לאתר באמינות ובדיוק גבוהים ירי מסוגים שונים (רקטות תלולת מסלול, מרגמות, טילים נגד טנקים



כוח יבשתי יוכל ליהנות מאיסוף עילי וממסר עילי באופן רצוף (צילום: US Army)

ועוד).¹⁵ תחת כללי בטיחות והעסקה שהוגדרו מראש על ידי המפקד בשטח, מדוע לא תעבור המטרה מיד לאמצעי יורה אוטומטי, ללא התערבות אנושית נוספת? העיבוד האנושי, קבלת ההחלטות והעברת המידע בין מפקדים ומפקדות, הפכו להיות צוואר הבקבוק הקריטי לאפקטיביות שלנו באיתור האויב ובהשמדתו. אם נעמיד תפיסה מתקדמת של היתוך נתונים ושל תקינת תקשורת רלוונטית, נוכל להפוך את שלל אמצעי האיסוף ואמצעי האש הקיימים והעתידיים למכונה אינטגרטיבית אחת שלמה, על בסיס רשת תקשורת נתונים מתקדמת. אם נעשה את כל זה בדרג נמוך יחסית, כמו החטיבה, נוכל להבטיח שמעגלי האיסוף-תקיפה האוטומטיים הללו יהיו רלוונטיים בדיוק ברגע שבו האויב חושף את עצמו בקרב היבשה. אם נשלב טכנולוגיית זיהוי כוחותינו ברשת, וניתן בידי המפקדים את הכלים המתאימים, נייצר מרחב שהוא לא רק מסוכן יותר לאויב, אלא גם בטוח יותר לכוחותינו בהיבטי סכנת "אש ידידותית".

1. **מרשת תקשורת יבשתית צרה לרשת יבשתית ואווירית רחבת פס ויציבה.**

בניית יכולות אנכיות (כאמור, רחפנים וכטב"מים קטנים וזולים בכמות משמעותית) בתוך כוחות היבשה, מלבד תרומתה במונחי איסוף מודיעין ואחיזת שטח, מחזיקה את הפוטנציאל לפריצת תקרת הזכוכית של איכות רשת התקשורת הטקטית ביבשה. על מנת לממש את העיקרון השלישי שהזכרנו כאן, משילוב בין מפקדים להיתוך בין מכונות, נדרשת רשת תקשורת נתונים אמינה ורחבת סרט. מי שהתנסה בפריסת מערכות תקשוב ביבשה מבין עד כמה דרישה זו היא שאפתנית. הקרב היבשתי הדינמי אינו יכול להיסמך על תשתיות תקשורת קבועות ופריסת תשתיות תקשורת אלחוטיות בשטח רגישה לבעיית קווי הראייה ולחסימות ושיבושים של האויב. התווך האנכי שיובנה לתוך הכוח היבשתי יאפשר לראשונה להבטיח, בקירוב טוב, כי כל הכוחות הרלוונטיים ייהנו מקווי ראייה לפלטפורמה מרחפת כלשהי, כמעט בכל זמן ובכל מקום. מזג אוויר שיגביל המראה של כטב"מים במנחת אחורי, למשל, לא בהכרח יגביל המראת רחפנים קטנים בתוך שדה הקרב. קשיי טיסה בגובה בינוני, לא בהכרח תקפים לרום טיסה נמוך מאוד ולהיפך. כך ניתן להגיע לרמת אמינות גבוהה של רשת תקשורת נתונים רחבת סרט וחסינה יותר לשיבושי לוחמה אלקטרונית. המימד האווירי הטקטי, יתקשר עם המימד האווירי של חיל האוויר מצד אחד ועם הפלטפורמות היבשתיות מצד שני, וכך ניתן יהיה לממש את החזון של צבא יבשה דיגיטלי בהספקים גבוהים, במהירויות רלוונטיות, בעצמאות מקומית אך גם בקישור לדרגי הפיקוד והמטכ"ל.

2. **מסיוע חד כיווני לאגבור הדדי (web 2.0).** בעידן השילוביות ברור היה מי המסייע ומי המסתייע. כוחות האוויר וכוחות המודיעין החזיקו ביכולות

¹⁵ למשל, כפי שהוצע במאמרם של ראש חטיבת תוה"ד לשעבר, תת אלוף (מיל') אלי רייטר, ואל"ם (מיל') שמעון בן מימון, "המכ"ם היבשתי - משקפת מסוג חדש", **מערכות** 461, עמודים 23-28.

משמעותיות באופן בלעדי, כוחות היבשה נזקקו ליכולות הללו על מנת לממש את משימתם. ההיפך לא היה נכון – כוחות היבשה לא ייצרו תפוקה מבצעית משמעותית שהייתה רלוונטית לאוויר ולמודיעין (למעט אנקדוטות ספורות ורחוקות, כמו למשל השמדת סוללות הטק"א המצריות מעבר לתעלת סואץ על ידי אוגדה 162 באוקטובר 1973). בעידן ההיתוך, לעומת זאת, הכוח היבשתי לא רק שיממש את משימותיו מהר יותר ובמיעוט יחסי של נפגעים, אלא שבנוסף לכך תהיה לעצם נוכחותו רוויית הסנסורים בשטח, להיתוכם האוטומטי ולשינוע המידע במהירות כלפי מעלה, תרומה עצומה לטיוב ולדיוק המודיעין המתקבל בדרגים הגבוהים ולשיפור יכולת התקיפה המדויקת והמהירה של הכוח האווירי העיקרי. כמו ביחסים ההדדיים שבין אפליקציית ווייז למשתמשים בה, כך גם בלחימה. כוחות היבשה לא רק ייהנו מסיוע יעיל יותר בעידן רשת הנתונים המהירה, אלא גם יטייבו באופן דרמטי את מערכת המודיעין והתקיפה הצה"לית באמצעות מודיעין מדויק שיכולים לספק רק סנסורים הנוכחים בשטח עצמו.

3. מתהליך של התייקרות החימושים לתהליך של חימושים קטנים וזולים

ומדויקים. כבר כמה עשורים שצבאות עומדים בפני שוקת שבורה. דרישות שדה הקרב המודרני מחייבות יכולות תקיפה רבות יותר, מדויקות יותר וקטלניות יותר. התוצאה – הצטיידות בהיקפים דמיוניים של חימוש מונחה מדויק ומציאות קבועה של מחסור חמור במשאב זה. כמובן שביבשה המשבר הזה חמור יותר. לא ניתן לעמוד בהיקפי התקיפות הטקטיות הנדרשות לסיוע לקרב היבשה תוך הישענות על טילים מדויקים שעלותם גבוהה והפעלתם דורשת משאבים יקרים של מפעילים אנושיים. גישת העידן השישי, עידן ההיתוך, מאפשרת לראות בטיל התוקף את המשכו של הסנסור המאתר, גם אם הם אינם מחוברים פיסית זה לזה. במילים פשוטות – רשת סנסורים שתאתר את האויב באופן מדויק ותעביר את מיקום המטרה ואופייה ישירות אל הטיל עצמו, תאפשר לוותר על כמה מהמרכיבים היקרים של טיל מונחה מדויק – ראש הביות וקרון המפעילים. עידן ההיתוך יאפשר לצייד את הכוחות הטקטיים בהיקפים גבוהים של טילים קטנים, זולים וחסכניים בכוח אדם. **טילים אלה ייתקפו בהספקים גבוהים ובזמינות מיידיה את המטרות שיאותרו על ידי רשת הסנסורים החטיבתית החדשה ויספקו לכוח הטקטי יכולת תקיפה ללא שום תיווך.** זוהי למעשה סגירת המעגל – ביטול יחסי מסייע-מסתייע.

אז למה אנחנו עדיין לא שם?

זה אינו המאמר הראשון המתאר, באופן כזה או אחר, את החזון של לוחמה רשתית. ספרות בתחום המהפכה בעניינים צבאיים של עידן הדיגיטציה וה-IT

נכתבת מאז שנות ה-90. וספרם של אלוין והידי טופלר תרם לחיבור המגמה הזו עם מה שהם כינו "הגל השלישי" - מהפכת המידע.¹⁶ גם המונח "לוחמה מבוססת רשת" הוא זה מכבר מונח מקצועי מוסכם¹⁷ והצי האמריקאי כבר מבסס דוקטרינה של ממש על סוגה זו של לוחמה.¹⁸ אז מדוע מבנה הכוח המקובל בצבאות המערב ובצה"ל, ואופן ההפעלה שלהם, עדיין דומה כל כך לזה שאנו מכירים כבר עשרות שנים?

הצורך, כאמור, הוא מובהק. עיקר ההסתגלות של האויבים הא-סימטריים לצבאות הקונבנציונאליים בא לידי ביטוי ביכולתם להקדים את מעגלי הפו"ש של הצבאות: להסתתר, לזהות הזדמנות, לפעול במהירות ולהיעלם לפני שיהיה סיפק בידי הכוח הצבאי הסדיר למצות את יתרונו במעגלי מודיעין ואש. אז מה הם החסמים העומדים בפני השינוי הנדרש? כמובן שחסם ראשון הוא החסם הפוליטי. מנהיגי מדינות דמוקרטיות שואפים להימנע מעימותים מזוינים, בכלל, וממבצעי יבשה, בפרט. נגענו כבר בנקודה זו. יחד עם זאת, מאמר זה מניח כי להיעדר צורת תמרון יבשתית רלוונטית, בעיני המנהיגים, יש משקל חשוב בנטייתם להימנע מהפעלת כוחות יבשה. הכדור חוזר, אפה, למגרש הצבאי - מה חוסם אותנו מלממש את החזון?

1. החסם הראשון - מורשת המצוינות הטקטית של הארגון הצבאי: ארגונים

גדולים נוטים לשמרנות טבעית וצבאות הם ארגונים גדולים מאוד. יתר על כן, המאה האחרונה, המאה של הלוחמה המתועשת, אופיינה במידה משמעותית על ידי עקרון ההתמחות. טיסה, לוחמת שריון, תותחנות, קשר, איסוף קרבי - כל אלה מקצועות צבאיים מודרניים שמצוינות טקטית בכל אחד מהם הייתה ועודנה הכרחית לצורך הצלחה בשדה הקרב. הצבאות התארגנו על מנת לאפשר את המצוינות הטקטית הזו באמצעות הכשרות ייעודיות, מסלולים מקצועיים נפרדים ומו"פ טכנולוגי שנועד לקדם את הצרכים המבצעיים של כל תחום. המתח שבין החתירה למצוינות טקטית מקצועית בכל אחד מהערוצים השונים לבין היתוכם למכלול אחד ברור. החילות והזרועות והארגונים הטכנולוגיים התומכים אותם, מעדיפים להמשיך ולפתח את הכלי האולטימטיבי, באנלוגיה שלנו - מצלמה דיגיטאלית טובה יותר, גדולה יותר,

¹⁶ Alvin Toffler, *the Third Wave*.

¹⁷ ראו למשל:

USA CRS Report for Congress - Network Centric Operations: Background and Oversight Issues for Congress Updated March 15, 2007. <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA466624>

¹⁸ ראו למשל תפיסת "קרב הים-אוויר" שגובשה בארה"ב, ואף אורגנה במשרד ייעודי בפנטגון:

"The ASB Concept's solution to the A2\AD challenge in the global commons is to develop networked integrated forces capable of attack-in-depth" From: Air-sea Battle, Air-sea Battle office.

מהירה יותר. אין בצבאות המודרניים גוף שאחראי על הרעיון של סמארטפון, רעיון שמובנה בו הצורך בפשרה על הביצועים הנפרדים של גופים שונים.¹⁹

2. **החסם השני – טריטוריאליזם ארגוני:** מפקדים מחלקים ביניהם גזרות. כך גם עשו צבאות ברמה הגבוהה יותר. וכך במשך מאה השנים האחרונות אמונים חילות האוויר (גם אם חלקם מכונים "אוויריית היבשה") על התווך האווירי, גופי המודיעין על סנסורים מתקדמים ועל עיבוד המודיעין וגופי הקשר והמחשוב על שלהם. כל הזרועות שותפות במטה הכללי, כולן מיוצגות על ידי גנרלים בכירים וכולן נוטות לדחות כל כוונה "לחדור" לתחומי העיסוק שלהן. חיל האוויר מתנגד באופן מסורתי לכל כלי טיס שלא מופעל על ידו. הצטיידות ב"רוכב שמים", המזל"ט הנוכחי של כוחות היבשה בצה"ל, התעכבה לא מעט בשל התנגדויות מהסוג הזה. הטיעון לגבי הצורך לשלוט בכוחות הפועלים במקביל בממד האווירי ולגבי הצורך במקצועיות קונקרטית לממד הזה, הוא משמעותי. משמעותי יותר הוא היעדר אילוץ חיצוני חזק, כמו התחרות בעולם העסקי, שייאלץ גופים נפרדים לוותר על הבלעדיות המסורתית שלהם. התגובה של הזרועות הנפרדות ללחצים המבצעיים המחייבים שילוב טוב יותר היא שילוב טוב יותר. אלא שלחיבור ארעי ואד-הוק בין גופים שונים ישנה תקרת זכוכית של אפקטיביות מבצעית.

3. **החסם השלישי – האתוס ההרואי הפיקודי:** מאז צמחו הצבאות לארגונים של עשרות ומאות אלפים הפך מקצוע הפיקוד במהותו למקצוע של ניהול המונים. אי הוודאות של שדה הקרב גרמה לרוב הצבאות המתקדמים לאמץ את גישת פיקוד-משימה. וכך המקצוע הצבאי מזוהה לא רק עם האתוס ההרואי שליווה אותו תמיד, אלא גם עם האתוס של דומיננטיות המפקד ותפקידו המרכזי בקביעת התוצאות בשדה הקרב. שלא יהיה ספק, אין לנו שום כוונה להפחית ממרכזיותו של המפקד בשדה הקרב. אך רוב הספרות העוסקת בלוחמה מבוססת רשת מתמקדת בהיקף המידע שיקבל המפקד, באיכותו וביכולת המפקד לעשות במידע הזה שימוש טקטי מועיל.²⁰ רוב הספרות, גם זו של תומכי מהפכת הרשת הצבאית, משתמשים בטרמינולוגיה הקשורה בעיקר לתרומת טכנולוגיות הקשר והמחשוב למפקדים. המושגים הדומיננטיים בספרות הזו קשורים במעשה הפיקודי – "מודעות מצבית משופרת" או "משותפת" "מערכות שליטה

¹⁹ עוד בעניין זה ראו:

Mohana Rvindrath, Can the Pentagon Ditch the Password and Finally Embrace the 'Internet of Things', *Defence One* 11/11/15.

²⁰ ראה בעניין זה את סקירתו המפורטת של שמואל שמואל, "השפעת מערכות העזר הממוחשבות לפו"ש על המפקד והמטה".

ובקרה" ו"פ"ש משופר" המאפשר קבלת החלטות טובה יותר.²¹ השיח נוטה להחמיץ, כמעט לחלוטין, את פוטנציאל הקשר הישיר בין מכוונות באמצעות מחשבים, לא דרך מפקדים. נראה כי גם לאחר שהבינו בצבאות את הפוטנציאל של עולם הדיגיטציה והתקשורת בין מחשבים הם מהססים למצות את מלוא הפוטנציאל הזה מחשש (שאינו מוצדק לטעמו של כותב שורות אלה) לדחיקת מקומם של המפקדים.²² דגלאס מקרגור, בספרו השתנות תחת אש, אינו חוסך מילים בתארו את השמרנות המופלגת של מבנה הפו"ש בכוחות היבשה.²³ ושוב, לשיטתנו סגירת מעגלים אוטומטית בין סנסורים לכלים יורים, על פי כללי הפללה ובטיחות קפדניים שיקבע המפקד כמובן, צפויה לתרום תרומה מכרעת לאפקטיביות של כוח טקטי מול אויב חמקמק. התוצאה של החמצה זו, אגב, היא תופעה של הצפת המפקדים במידע,²⁴ הפיכתם לצוואר בקבוק ובניית מטות אנושיים מסורבלים סביבם. במידה משמעותית התופעה של התנפחות המפקדות²⁵ משקפת את הניסיון האבסורדי של הצבאות להתמודד עם שפע המידע החדש ולחבר בין מערכות ממוחשבות שונות באמצעות אנשים, במקום למצות את פוטנציאל עיבוד המידע והתקשורת הישירה האפשרית בין מחשבים לבין עצמם. **בעולם התפתח תחום שלם שעניינו "ביג-דאטה" (big data) - פתרונות אוטומטיים למיצוי שפע המידע של העידן הנוכחי. בעולם הצבאי פיתחנו דפוס של טרזניה על המציאות של היצף המידע, ואיישנו את המפקדות באנשים נוספים בניסיון נואש להתמודד עם ההיצף הזה.**²⁶

4. **חסם רביעי - טראומות העבר:** בעשורים האחרונים מוצו רוב ההתקדמויות הטכנולוגיות החשובות לפיתוח תפיסה שניסתה להחליף את הקרב היבשתי או לפחות לצמצם את מרכזיותו, באמצעות אמצעים-מנגד. גופי מו"פ החלו לגבש הזדהות ערכית עם הרצון לקדם תפיסות לחימה שיחליפו את הצורך בקרב

²¹ למשל, בדו"ח שהוגש לקונגרס בנושא לוחמה מבוססת רשת מוסבר כי:

"Network Centric Operations (NCO) relies on computer equipment and networked communications technology to provide a shared awareness of the battle space for U.S. forces. Proponents say that a shared awareness increases synergy for command and control, resulting in superior decision-making and the ability to coordinate complex military operations".

²² רפאל-מחצ"ב כותבים כי "ברור לחלוטין שחיינו נעשו שונים הודות למהפכת המידע. לטוב או לרע אנחנו עושים דברים אחרים שלא עשינו קודם [...] המערכת הצבאית, בהיותה איטית בשינויים בכלל, ומפגרת בהטמעת טכנולוגיות מידע בפרט, עדיין לא הפנימה במלואה את החשיבות של האבחנה הזו. החשיבות של מערכות מידע, גם במערכת הצבאית היא לא בזה שנדע לעשות יותר טוב את מה שעשו הצבא של רו אלא בזה שנעשה דברים חדשים לגמרי". בן לבב, עמוס קובץ, **מדעי יעילות למערכות שו"ב טקטי**, עמודים 18-19.

²³ "אין זה סוד שכוחות היבשה (כמו יתר הזרועות של הצבא) דבקים בעקשנות בהיררכיה המסורתית שלהם, של פיקוד ושליטה חד-זרועי [...] יהיה צורך שנות, למשל, את התפיסות המסורתיות לגבי סיוע אש לכוחות היבשה מימי מלחמת העולם השנייה". דגלאס מקרגור, **השתנות תחת אש**, עמוד 139.

²⁴ גבי סיבוני ומורן מיורצ'יק, "קללת השפע", **מערכות** 459, עמודים 12-19.

²⁵ בעז זלמנוביץ, "ניפוח המפקדות - סכנה ברורה ומידית", **מערכות** 425, עמודים 40-48.

²⁶ בעז זלמנוביץ, "ניפוח המפקדות - סכנה ברורה ומידית", **מערכות** 425, עמודים 40-48, שמואל שמואל, "השפעת מערכות העזר הממוחשבות לפו"ש על המפקד והמטה".

היבשתי. היבשה החלה לפתח תפיסה לפיה טכנולוגיה מתקדמת אינה משרתת את האינטרס הארגוני שלה. שתי הגישות הללו מהוות חסם משמעותי בקידום תפיסה של לוחמת יבשה מבוססת טכנולוגיה דיגיטלית.

5. **חסם חמישי – בשלות טכנולוגית ותפיסת בניין כוח:** לא מעט קצינים יודעים היום לצטט את סקירתו החשובה של גדעון עקביה²⁷ המתארת ומנתחת את כישלון פרויקט מערכת הקרב העתידי (Future Combat System - FCS). כשלון זה כמו "הוכיח" את חוסר התוחלת של החתירה למימוש מלוא הפוטנציאל של הלוחמה מבוססת הרשת. האמת היא שהסקירה מלמדת אחרת. הניסיון לקדם את רעיון מערכת הקרב העתידי נעשה בסוף שנות ה-90 ובתחילת העשור הקודם. לא ניתן לתפוס את האירוע כ"הוכחה" לאי-היתכנות. בעיני הכותב יהיה זה אבסורד. העולם צועד במהירות לעבר חזון "האינטרנט של הדברים", רק העולם הצבאי יישאר בעידן המתועש! שני דברים חשובים השתנו מאז ובעקבות ה-FCS: הראשון – הבשלות הטכנולוגית של רשתות אלחוטיות מאפשרת היום לממש את החזון ברמת מורכבות נמוכה יותר מכפי שהייתה לפני כעשור.²⁸ הרעיון של פלטפורמות אוויריות קטנות וזולות בכמויות משמעותיות שיאפשרו ממסר תקשורתי אמין ויציב, רעיון עליו הרחבנו כאן, הוא חלק מההתקדמות הזו. השני – תפיסת בניין הכוח של העידן הרשתית צריכה להיות שונה. הדינמיות של עולם התוכנה מאפשרת וגם מחייבת את תהליך הפיתוח להיות איטרטיבי ואין סופי. במקום להסתבך באפיון היתר, שעליו מספר עקביה בסקירתו,²⁹ נכון יהיה להתקדם לעבר מימוש החזון צעד אחר צעד, בהגיון הפיתוח המקובל בעולם התוכנה – הגיון של ארכיטקטורה פתוחה. לקח נוסף שחשוב להפיק מכישלון רעיון FCS הוא ביטול צימודים כגישה עקרונית לבניין הכוח. אין לתלות את התפיסה של לוחמה רשתית במרכיבי תפיסה אחרים כמו פלטפורמות לחימה חדשות וסוגי נשק חדשים.³⁰

כיצד נתקדם?

כל כך הרבה חסמים מובנים וחזקים. מהי, אם כן, הדרך להתקדם מכאן? התשובה טמונה בגופים בנוי הכוח בצה"ל. קשה לדמיין חברה גדולה המתמחה במצלמות דיגיטליות מעולות שתתמסר, מרצונה החופשי, לחזון של שילוב מוצריה במכשיר טלפון נישא קטן. המנהלים לא ירצו, המהנדסים יסבירו שאי אפשר לפתח מצלמות כל כך קטנות וגם שלא כדאי שכן העלות תהייה גבוהה והביצועים נמוכים. על מנת לקדם חזון כמו סמארטפון צריך לארגן קבוצות של אנשי מקצוע סביב הרעיון החדש.

²⁷ גדעון עקביה, **מה אפשר ללמוד מכישלון תכנית ה-FCS או מדוע מסוכן להאמין בדברים בלתי אפשריים.**

²⁸ **שם**, עמוד 10. עקביה כותב כי בשלות טכנולוגית היא גורם מרכזי אחד לכישלון התכנית.

²⁹ **שם**, עמוד 11.

³⁰ **שם**. חלק עצום מהמשאבים והקשב בפרויקט נגע לפיתוח משפחה חדשה של כלי רק"ם קלים.

מערכת בניין הכוח הצה"לית מאורגנת כולה, כמו הכוח הצבאי עצמו, סביב הרעיון של פלטפורמת הלחימה והדיסציפלינה הטקטית המובהקת, החיילית והזרועית. מחלקות האמל"ח בנויות מענפי התמחות - שריון, חי"ר, ארטילריה, איסוף וכיוצא בזה. באוויר ובים החלוקות פחות חייליות, אך עדיין מאוד מקצועיות. ענפי ומחלקות התקשורת מאורגנים תחת הרעיון המכונן של רשתות שו"ב - ייעול מערכת הפיקוד הקיימת של הכוח באמצעות סיוע של מחשבים ותקשורת. לפיכך, נדרשות התארגנויות חדשות במחלקות האמל"ח ובחטיבות הטכנולוגיות השונות על מנת לקדם את חזון גישת העידן השישי.

סיכום

שתי שאלות עקרוניות עומדות בבסיסו של כל שינוי: הראשונה - **האם צריך?** בלי הכרה עמוקה בצורך בשינוי, האדם הסביר ולא כל שכן הארגון הסביר, לא ייטלו על עצמם את ההשקעה הנדרשת ואת הסיכון הכרוך בשינוי. **השנייה - האם אפשר?** רצון עז לא מספיק. בלי אמונה ששינוי הוא אכן בהישג יד, גם אם עדיין כרוכה הדרך בהשקעה רבה ובלקייחת סיכונים, לא תתקבל החלטה על שינוי. יתר על כן, בלי שיוגדר חזון אלטרנטיבי ובר מימוש, בדרך כלל לא נכיר גם בעצם הצורך בשינוי. הדחקה היא הרי הבסיס לכל שפיות.

מאמר זה ניסה להקיף את שתי השאלות. שאלת הצורך - צריך שינוי מכיוון שבשעה שפיתחנו את תפיסת הלחימה מנגד והרגלנו את עצמנו לראות בלוחמת היבשה כורח שיש למזערו ולדחותו ככל שניתן, התפתחו אויבינו באופן שלא רק הסתגל לעוצמות האוויר והמודיעין שלנו, אלא אף פיתחו יומרות מסוכנות בתחום היבשה עצמה. יומרות אלה מוגבלות עדיין, אמנם, אך קצב ההתפתחות שלהן חייב להטריד אותנו. ההיסטוריה מלמדת שני דברים: האחד - האדם הוא יצור יבשתי ולכן תופעת המלחמה החשובה ביותר מתרחשת על הקרקע והשני - אין ריק. הדחקה שלנו את הקרב היבשתי מזמינה את היריבים למצוא דרכים משלהם שם. יש צורך, אם כן, לשינוי עמוק ורחוף באופן שבו אנו תופסים את מעשה המלחמה. שאלת היכולת - תוכנה (Software) היא שכבה המאפשרת למכונות לתקשר עם מכונות. העולם מתקדם כבר היום ממהפכה דיגיטלית המוגבלת לעולם הווירטואלי לעבר עולם האינטרנט של הדברים - חפצים שונים המדברים עם חפצים שונים ומשפיעים על ההווה המעשית. העולם מתקדם לעבר עולם האינטרנט של הדברים. הרעיון של מעבר מעולם של שילוב בין גופים נפרדים, לעולם של היתוך יכולות שונות לכדי סינרגיה אחת, ברעיון תיאורטי זה גלומה האפשרות המעשית להקדים בשדה הקרב החדש את מעגל ההופעה וההיעלמות הטקטית של האויב.

על מנת לממש את המעבר מגישת ה"שילוביות" לגישת ה"עידן השישי" - עידן ה"היתוך", נדרש מאמץ עיקש ומודע של מפקדים ונדרש שינוי תפיסתי ומבני של הארגון הצבאי. בראש ובראשונה, נדרש לארגן גופי בניין כוח שמחויבותם הראשונה

לא תהיה לעולם המצוינות הדיסציפלינרית הנפרדת, אלא דווקא לעולם המיזוג וההיתוך של יכולות נפרדות למכונה מגוונת ומבוזרת אחת.

אויבינו הסתגלו היטב, מהבחינה הטקטית והאופרטיבית, לעידן השילוביות של הצבא המודרני. יתר על כן, הסביבה האסטרטגית שלנו הולכת ומשילה את העטיפות המודרניות שלה – ההתארגנות במדינות ובצבאות – לטובת ארגונים פוסט מודרניים ופרה-מודרניים (ארגוני טרור, מיליציות, שבטים ועדות).

האסטרטגיה הנדרשת ממדינות המוקפות בים של שבטים, ארגונים ומיליציות החותרים תחת עצם קיומה, מחייבת מצד אחד, הגנה חזקה ומצד שני יציאות תכופות אל מעבר לגדר.³¹ אם לא נקדים את כוונות אויבינו ונשבשן נמצא עצמנו כמו הרומאים בימי דמדומי האימפריה, סובלים מזינוב מתמשך של שבטים לוחמים לתוך גבולם. ההיבטים החדשים בתפיסות הלחימה המתהוות של חיזבאללה וחמאס, היבטים של מתקפות קרקעיות לשטחנו, צריכים להוות קריאת השכמה חשובה עבורנו.

הטקטיקה הנדרשת למימוש האסטרטגיה הזו מחייבת עליונות מוחלטת של כוחות איכותיים ומוגבלים בהיקפם ביחס לאויבים מתוחכמים ונועזים הנהנים מסביבה נוחה. גישה זו היא בת-מימוש בימינו באמצעות השילוב של פוטנציאל הרשת ופוטנציאל הממד האנכי ההמוני והזול המופעל על ידי כוחות היבשה עצמם. זהו הפיתוח העכשווי, הנכון ביותר והנדרש, של גישת לורד טדר להפעלת כוח אווירי, בניגוד לגישות ג'וליו דואה, "המפציץ האריס" וממשיכיהם. רק מיצוי מלא של מיטב הפוטנציאל הטכנולוגי של זמננו באמצעות תפיסת לחימה רלוונטית יאפשר לנו לשמר את היוזמה האסטרטגית ולהבטיח את המשך יציבות המדינה היהודית בשכונה הקשה הזו למשך דורות רבים נוספים.

³¹ ראו גם ערן אורטל, "שובו של הפתח-לנד".

רשימת המקורות

- אלי רייטר ושמעון בן מימון, "המכ"ם היבשתי - משקפת מסוג חדש", **מערכות** מספר 461, יוני 2015.
- בן לבב ועמוס קובץ, "מדדי יעילות למערכות שו"ב טקטי, רפאל, המרכז למחקרים צבאיים", **רפאל - המרכז למחקרים צבאיים, מחצ"ב 15/55**, ספטמבר 2015.
- בעז זלמנוביץ, "ניפוח המפקדות - סכנה ברורה ומיידית", **מערכות** מספר 425, יוני 2009.
- גבי סיבוני ומורן מיורצ'יק, "קללת השפע", **מערכות** מספר 459, פברואר 2015.
- גדעון עקביה, "מה אפשר ללמוד מכישלון תכנית ה-FCS או מדוע מסוכן להאמין בדברים בלתי אפשריים", **רפאל - המרכז למחקרים צבאיים, מחצ"ב 13/56**, דצמבר 2013.
- דגלאס מקרגור, **השתנות תחת אש**, תל אביב: משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 2007.
- דימה אדמסקי, **תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית**, הוצאת מודן, 2012.
- יהושפט הרכבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, תל אביב: משרד הביטחון, 1990.
- ניר ינאי, "דוקטרינה הגנתית לישראל", **מערכות** מספר 463.
- ערן אורטל, "שובו של הפתח-לנד", **בין הקטבים** מספר 1, פברואר 2014.
- שמואל שמואל, "השפעת מערכות העזר הממוחשבות לפו"ש על המפקד והמטה". ינואר 2012, בלמ"ס. **מסמך פנימי בצה"ל**.
- Alvin Toffler. *the Third Wave*. Bantam books, 1980.
- <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA466624>
- Mohana Rvindranath. "Can the Pentagon Ditch the Password and Finally Embrace the 'Internet of Things'", *Defence One* November 11th. 2015.
- Robert A. Pape. *Bombing to Win*, Cornell University Press, Cornell Studies in Security Affairs, 1996.
- USA. *Pentagon*, Air-sea Battle office. "The ASB Concept's solution to the A2\AD challenge in the global commons is to develop networked Integrated forces capable of attack-in-depth", 2013.

הפתולוגיה של העליונות

שמואל שמואל¹

(פורסם בגיליון 28-30, עליונות צבאית ותר"ש "תנופה", אוקטובר 2020)

צבאות מדינתיים במערב מתקשים לשמר את עליונותם הצבאית ביחס לאויבים חדשים, ממעצמות עולות, כגון סין ועד לצבאות טרור, כגון חזבאללה. המאמר טוען כי ייתכן ועצם הציפייה של אותן מדינות לשמר את יתרונם הטכנולוגי-צבאי לאורך זמן, הוא אשליה יקרה שראוי לוותר עליה. המחבר מציע גישה חלופית לשימור עליונות במסגרתה על אותם צבאות, ללמוד להילחם ללא עליונות טכנולוגית ועם דגש על ממדים "רכים" של עליונות, כגון אימונים ותחבולה.

"לפיכך, על המפקד הערני, ההגיוני והשקול, להחליט, כאילו הוא עומד לשפוט בין שני צדדים במשפט אזרחי, לאחר שנערכה התייעצות בנוגע לחיילי האויב ולצבאו שלו. ואם הוא מוצא שצבאו עדיף בעניינים רבים, כדאי שלא ידחה את הכניסה לקרב. עם זאת, אם הוא מרגיש שהאויב חזק יותר, עליו להימנע מקרב סדור, שכן חיילים הנחותים במספר ובכוח, כאשר הם עורכים התקפות פתע ומארבים, בפיקודם של מפקדים טובים, לעיתים החיילים גם מנצחים".

(פלאביוס ווגטיוס רנאטוס, "אודות העיסוק הצבאי", ספר שלישי)²

מבוא

שאיפת המצביא להילחם במצב שבו כוחו עדיף על זה של יריבו, עתיקה כדברי ימי המלחמה. בשונה מאשר תחרויות ספורט, כאשר גורל האומה וחיי החיילים מוטלים על הכף, אף אחד לא מעוניין להילחם בקרב שקול. לכן הדיון הצבאי על העליונות עשוי פעמים רבות להידמות להרצאה של תזונאי – חשוב לשתות מים, חשוב לאכול נכון ובשעות קבועות ומומלץ לא לשחות אחרי שאוכלים אבטיח. אף-על-פי-כן,

¹ שמואל שמואל הוא ראש המכון למחקר צבאי במרכז דדו. הכותב מבקש להודות לסא"ל (מיל') אסף חזני, אשר סייע רבות בכתיבת מאמר זה.

² פלוויוס ווגטיוס רנאטוס, "אודות העיסוק הצבאי", בתוך: שמואל שמואל (עורך ומתרגם), "אודות העיסוק הצבאי", תצפית 72 (אמ"ץ/תוה"ד: מארס 2012), עמ' 90-91.

בדומה לשיחה עם תזונאי, עצות מועילות עשויות להיות בלתי ישימות "בפרקטיקה של החיים". לפיכך, אף-על-פי שתמיד נעדיף להילחם בעדיפות – ואם אפשר, אפילו בעליונות – עלינו להידרש לסוגיה מה נעשה כאשר תנאים אלה לא יעלו בידנו. לשם כך, עלינו להבין תחילה מה היא עליונות ומה היא אותה מוטציה שהתרחשה בה בשנים האחרונות והביאה אותה לצורתה כיום.

נתחיל בהתחלה...

השאיפה להילחם בתנאים עדיפים על אלה של האויב אינה חדשה. עם זאת, במהלך רוב ההיסטוריה העדיפות הצבאית הייתה מצב חולף ומצומצם. מוכרים לנו מההיסטוריה הקדומה תנאים של עליונות טכנולוגית. במקורותינו מסופר שבהגיעם לארץ ישראל, היו בני ישראל בנחיתות טכנולוגית בפני "רכב הברזל" הכנעני – נחיתות שנמשכה כל ימי השופטים ואולי אף מנעה את כיבושה המוחלט של הארץ.³ הרומאים היו מורגלים בעליונות טכנולוגית מסוימת על אויביהם.⁴ עם המצאת נשק אבק השריפה השיגו האירופאים עליונות טכנולוגית על עמים מקומיים בכל רחבי אסיה, אפריקה ואמריקה.⁵

אך גם במצבים אלה, העליונות הייתה זמנית ומצומצמת. כאשר נדרש ווגטיוס לדון בסוגיית "העליונות" הוא מנה כמה גורמי עדיפות: עדיפות מספרית, עדיפות בציוד הלוחמים עדיפות באיכות הכוח (כלומר באימונים ובמשמעת), עדיפות באומץ הלב וברוח הלחימה ולבסוף העדיפות שמקנה השטח שבו נערך הקרב. אם גורמים אלה נשמעים רכים וקשים להערכה, הרי שנכון הדבר. לא מפתיע, אם כן, שעצתו של ווגטיוס למצביא, באופן כללי, היא ש"עדיף להכניע את האויב ברעב או בהפתעה או בהטלת פחד מלהכניעו בקרב, שבהם למזל השפעה גדולה יותר מלגבורה".⁶ אכן, פעמים רבות שאפו צבאות להימנע מקרב הכרעה שבו, בהיעדר עליונות, תוצאת הקרב נתונה למזל.⁷

לפיכך, במרבית ההיסטוריה הצבאית היה הדיון ב"עליונות" בעיקר דיון ב"עדיפות" ויצא מתוך נקודת מוצא שעדיפות זו עשויה להתגלות ברגע האמת כמשענת קנה רצוף.⁸

³ לדוג' ראה: ספר שופטים, פרקים א' ו-ד'.

⁴ פלוויוס ווגטיוס רנאטוס, "אודות העיסוק הצבאי", ספר שני, ע' 62.

⁵ לדיון נרחב בסוגיה זו ראה: ג'רארד דיימונד, **רובים חידקים ופלה**, עתליה זילבר (תרגום) (עם עובד: 2002).

⁶ פלוויוס ווגטיוס רנאטוס, "אודות העיסוק הצבאי", ספר רביעי, ע' 121.

⁷ לדיון ביקורתי בסוגיית קרב ההכרעה בהיסטוריה המערבית ראה:

Cathal J. Nolan, *The Allure of Battle* (Oxford University Press: Feb. 2007).

⁸ לדוגמה, בקרב באיסנדלאוואנה (Battle of Isandlawana) בשנת 1879 הובס כוח בריטי על-ידי כוח נחות ממנו מבחינה טכנולוגית – אף כי עדיף עליו מספרית. הקרב הונצח לאחר מכן (גם אם לא בהכרח באופן מדויק) בסרט "זולו" (1964), בכיכובו של מייקל קיין.

התהוות העליונות בצבא ארצות הברית ובצבאות המערביים

גם בעת המודרנית, אפילו עד לסוף המלחמה הקרה, לא היו יכולים הצבאות להסתמך על "עליונות". במלחמת וייטנאם נאלצו הכוחות האמריקאיים להתמודד עם מערכי נ"מ צפופים ומתקדמים, גם כאשר טסו בשמי מדינת העולם השני הענייה, צפון-ווייטנאם.⁹ במשך כל המלחמה הקרה הניחו מדינות נאט"ו שבמלחמה מול ברית-המועצות, הם יידרשו לפעול בתנאי נחיתות מספרית ושוויון טכנולוגי.¹⁰ ארה"ב אף פיתחה תורת לחימה ייעודית לשם כך – קרב האוויר-יבשה (AirLand Battle).¹¹ הניצחון האמריקאי במלחמת המפרץ הראשונה בשנת 1991 ו"הרגע החד-קוטבי" שלאחריו, שינו במידה רבה את השיח הצבאי המערבי בנושא העליונות.

עדות לכך אפשר לראות בתורת הלחימה של צבא היבשה האמריקאי. תורות המבצעים של סוף המלחמה הקרה דנו בהשגת עדיפות בעוצמה קרבית (Combat Power),¹² באמצעות יישום תוקפני של הכוח הלוחם כנגד חולשות האויב והשגת עליונות מקומית (Local Superiority) ויתרון כתוצאה ממיקום בשדה הקרב (Advantageous Position). מנגד, תורת המבצעים משנת 1993 כבר השתמשה במונח "עוצמת לחימה בעליונות מכרעת" (Overwhelming Combat Power),¹³ ותורת המבצעים משנת 2001 הכניסה לשימוש מונח חדש – "עליונות מכרעת" (Overmatch).¹⁴ בגרסאות הבאות של תורת המבצעים האמריקאית הטון היה מתון

⁹ אבדות הכוח האווירי האמריקאי במלחמת וייטנאם עמדו על כ-10,000 מטוסים ומסוקים – מתוכם 3,254 מסוקי יואי, 533 מטוסי פאנטום (מטוס הסילון האמריקאי המתקדם ביותר באותה התקופה), 276 מטוסי סקייהוק, 277 מסוקי קוברה ואף 17 מפציצים אסטרטגיים מדגם B-52 ועוד. *US Fixed-Wing Aircraft Losses of the Vietnam War 1962-1973* (The Mitchel Institute for Aerospace Studies: 3 Nov. 2008), <http://www.mitchellaerospacepower.org/single-post/2018/06/27/Fixed-Wing-Aircraft-Losses>

¹⁰ 36-Donn A. Starry, "Extending the Battlefield", *Military Review* (March 1981), pp. 35 <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/online-publications/documents/1981-mr-donn-starry-extending-the-battlefield.pdf> המאמר זמין בכתובת זו: <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/online-publications/documents/1981-mr-donn-starry-extending-the-battlefield.pdf> מאמרו של גנרל סטארי תורגם בעברית בכתב העת מערכות: "העמקת שדה הקרב", **מערכות 286** (פברואר 1983, עמ' 75-65); ובתצפית של חטיבת תוה"ד: "תפיסות בצבא ארה"ב", **תצפית 40** (ספטמבר 2009).

¹¹ *FM 100-5 Operations*, Headquarters (Department of the Army: 1982, 1986).
¹² "עוצמת לחימה היא יחסית, לעולם לא מוחלטת, ובעלת משמעות רק כאשר היא משווית לזו של האויב. השילוב הנכון של תמרון, עוצמת אש והגנה על הכוח, על-ידי מנהיגים מיומנים, במסגרת תוכנית מבצע איתנה, יהפוך את עוצמת הלחימה הפוטנציאלית לעוצמת לחימה בפועל. עוצמת לחימה עדיפה שתופעל במקום ובזמן מכריעים תכריע את הקרב".

FM 100-5 Operations, Headquarters (Department of the Army: 1982), p. 2-4
"עוצמת לחימה היא היכולת להילחם. זה הוא מדד התוצאה הנוצר משילוב של תמרון, עוצמת אש, הגנה על הכוח ומנהיגות, בפעולות לחימה, כנגד האויב במלחמה".

FM 100-5 Operations, Headquarters (Department of the Army: 1986), p. 11
¹³ "עוצמה קרבית מכרעת היא היכולת לרכז מספיק כוח כדי להבטיח הצלחה ולמנוע מהאויב כל סיכוי להימלט או להגיב" (ההדגשה של הח"מ).

FM 3-0 Operations, Headquarters (Department of the Army: 1993), p. 2-9
¹⁴ "פער מספר או איכותי בהיקף כה משמעותי עד שהכוח החזק מכריע לחלוטין (Overwhelm) את הכוח החלש. עליונות מכרעת יכולה להתבטא בכל אחד מרכיבי העוצמה הקרבית או משילוב של כולם יחד".
15-FM 3-0 Operations, Headquarters (Department of the Army: 2001), p. 6

יותר. בגרסאות של השנים 2008, 2011 ו-2017 לא הופיע המונח "עליונות מכרעת" כמונח תורתי – אם כי נעשה במילה שימוש מסוים. עם זאת, המונח נותר בשימוש נרחב של קהיליית החוץ והביטחון של ארה"ב על-מנת לתאר את יעדי בניין הכוח של ארה"ב – השגת עליונות מכרעת על האויב.

רמות ומדרג העליונות בתורת הלחימה הרב-זרועית של ארה"ב

תורת המבצעים מבחינה בין שתי רמות של עליונות – "עליונות" (Superiority) ועליונות מוחלטת (Supremacy).¹⁵

מושג העליונות מוגדר כ"מידת השליטה של כוח מסוים בממד / תווך (ים, יבשה, אוויר, סב"ר, חלל), המאפשרת לו לערוך מבצעים בזמן ומרחב מסוימים **ללא הפרעה חמורה** (Prohibitive interference) **מהאויב**". העליונות אינה מוגדרת לכשעצמה, אלא לפי הממד שבו נדרש הצבא לחשוב ולפעול, כך למשל, עליונות אווירית, עליונות בסב"ר, עליונות ימית, עליונות בחלל ועליונות במידע. מוגדרת גם כ"עליונות במלוא הקשת" (Full Spectrum Superiority), שהיא "התוצאים המצרפיים של שלטנות בממדי האוויר, היבשה, הים והחלל החיצון, בספקטרום האלקטרומגנטי ובסביבת המידע (הכוללת גם את מרחב הסב"ר), המאפשרת את ניהול המבצעים הרב-זרועיים ללא התנגדות יעילה או הפרעה חמורה".

"עליונות מוחלטת" היא "מידת השליטה בממד / תווך שבה האויב **אינו מסוגל להתנגדות יעילה** במרחב המבצעים". תורת הלחימה מגדירה עליונות מוחלטת אך ורק לתווך הים והאוויר, אם כי לא ברור האם מדובר בהגבלה מכוונת של מידת עליונות זו אך ורק לממדים אלה.

מורכבות השיח הנוכחי בארה"ב על מושג העליונות

ברמת האסטרטגיה רבתי, יש המסווגים את שיח העליונות לשלושה זרמים עיקריים ונותנים בהם את הסימנים הבאים – "העליונות המכרעת" (Overmatch), "העליונות המוגזמת" (Overkill) ו"העליונות המקריסה" (Overstretched).¹⁶

תפיסת העליונות המכרעת היא התפיסה המקובלת בקרב חוגי החוץ והביטחון בארה"ב, הן בתוך הממשל והן מחוצה לו. לתפיסת "המכריעים", ברמת האסטרטגיה רבתי, נתפסת העליונות הצבאית האמריקאית המכרעת, בראש ובראשונה, ככלי המרכזי לקיום הסדר העולמי הנוכחי. זאת משום שהעוצמה הצבאית האמריקאית נתפסת כעמוד התווך של מטבע האמינות האמריקאית, אשר לו שני צדדים.

¹⁵ הגדרות אלה מעובדות על סמך הגדרות העליונות לפי תווך במילון המונחים הרב-זרועיים של הכוחות המזוינים של ארה"ב (ההדגשות של הח"מ).

JP 1-02 DoD Dictionary of Military and Associated Terms (Nov. 2019), <https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/dictionary.pdf?ver=20190707090754-25-11-mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/dictionary.pdf?ver=2019>

¹⁶ Evan Braden Montgomery, "Avoiding Fair Fights: Military Superiority and U.S. National Security", *The Texas National Security Review* (26 Jun. 2018), <https://tnsr.org/roundtable/policy-roundtable-the-pursuit-of-military-superiority/#essay3>

הצד האחד הוא הרתעת יריבים פוטנציאלים באמצעות מניעה ולא באמצעות ענישה.¹⁷ ואילו הצד האחר של מטבע זה, החשוב באותה המידה, הוא הרגעת בעלי הברית. שילוב זה של ההרתעה וההרגעה מאפשר לארה"ב, כך לפי התומכים בתפיסה זו, להמשיך ולקיים מערכת בין-לאומית המועילה לאינטרסיה, ובכך להימנע (ככל הניתן) מהפעלת כוח על-מנת לעשות זאת.¹⁸

כיוון שבסופו של דבר ארה"ב היא מדינה אחת – גם אם חזקה מאוד – ויריביה רבים ופועלים במרחביהם שלהם, הרי שארה"ב נדרשת לעוצמה צבאית עדיפה בהרבה על-מנת להניא את יריביה מלקרוא תגר כלשהו עליה או על אינטרסיה – קל וחומר לאור העובדה שאינטרס קיומי בעבור מדינה יריבה עשוי להיות אינטרס חשוב פחות בעבור ארה"ב.

סדקים בעליונות האמריקאית (?)

בשנים האחרונות פועלות רוסיה וסין לקרוא תגר על ההגמוניה האמריקאית במזרח אסיה ובמזרח אירופה (בהתאמה). כמו-כן, גם פעולותיהן של איראן ושל צפון-קוריאה מדגישות את השחיקה בעליונות היחסית האמריקאית. נראה כי לאחר כ-30 שנות עליונות, ארצות-הברית אינה יכולה עוד לכפות את רצונה על סין באמצעות שיט הפגנתי של שתי נושאות מטוסים סמוך לחופיה¹⁹ ואפילו מדינה חלשה כצפון-קוריאה כבר אינה מתרשמת בקלות מהפגנות עוצמה כגון אלה. כמו-כן, היכולת של עליונות צבאית לשנות את התנהגויותיהם של שחקנים תת-מדינתיים אינה דבר מובן מאליה.²⁰ מכאן שברמת האסטרטגיה רבתי, הגיעה תפיסת "המכריעים" למשבר.²¹ בשונה מתפיסת העליונות "המכרעת", טוענת תפיסת "העליונות המוגזמת" כי ארה"ב כלל אינה נדרשת לעליונות צבאית מכרעת. לטענתם, במשך כל שנות המלחמה

¹⁷ הרתעה על-ידי מניעה פירושה היכולת של ארה"ב לגרום למעשה של היריב להיות יקר וקשה מאוד ליישום, עד שכלל אין טעם לעשותו. זאת בניגוד להרתעה על-ידי ענישה שפירושה שארה"ב תוכל אומנם להכות את האויב מכות קשות לאחר שיעשה את רצונו, אך המעשה עצמו לא יהיה כה יקר לביצוע מלכתחילה.

¹⁸ Paul K. MacDonald, "More than the Military: Pitfalls in American Grand Strategy", *The Texas National Security Review* (26 Jun. 2018), <https://tnsr.org/roundtable/policy-roundtable-the-pursuit-of-military-superiority/#essay2>

¹⁹ כפי שעשתה במשבר טאייוואן השלישי בשנת 1996.

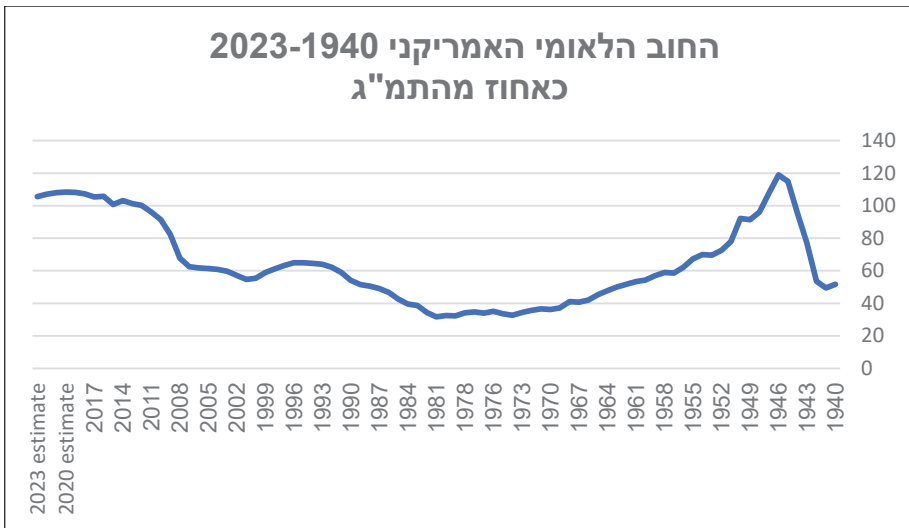
²⁰ Paul K. MacDonald, "More than the Military: Pitfalls in American Grand Strategy", *The Texas National Security Review* (26 Jun. 2018), <https://tnsr.org/roundtable/policy-roundtable-the-pursuit-of-military-superiority/#essay2>

²¹ עדות למשבר זה אפשר לראות בשני הדיונים הבאים:

Van Jackson et. al., "Policy Roundtable: The Future of Progressive Foreign Policy", *The Texas National Security Review* (04 Oct. 2018), <https://tnsr.org/roundtable/policy-roundtable-the-future-of-progressive-foreign-policy>

Colin Dueck et. al., "Policy Roundtable: The Future of Conservative Foreign Policy", *The Texas National Security Review* (30 Nov. 2018), <https://tnsr.org/roundtable/policy-roundtable-the-future-of-conservative-foreign-policy>

הקרה לא נהנתה ארה"ב מעליונות צבאית מכרעת - שהתפתחה רק לאחר קריסת ברית המועצות - ולמרות זאת הצליחה ארה"ב להשיג את יעדיה האסטרטגיים. כמו כן, לדבריהם, ממילא נהנית ארה"ב כיום מעליונות צבאית רבה מאוד - גם בהתחשב בהתחזקותן של חלק מיריביה - ומרשת של בעלות ברית המאגברות עליונות זו ואף יגדילו לעשות אם רק ארה"ב תתמרץ אותן בהתאם.²² בשונה מתומכי העליונות המכרעת, טוענים תומכי "העליונות המוגזמת" שמצב העליונות האמריקאית כיום אינו רע כלל וכלל, כיוון שעליונות זו אינה נדרשת להיות מכרעת מלכתחילה, אלא רק גדולה מספיק ביחס למתחרותיה.²³



תרשים 1: החוב הלאומי האמריקאי 1940-2023 (מיליארדי דולרים, לפי ערכי 2012)²⁴

תפיסת העליונות "המקריסה" טוענת שלא רק שעליונות אינה תנאי הכרחי, אלא שאפשר והיא אף מזיקה. לדבריהם, ארה"ב כלל אינה נדרשת לעליונות צבאית, כיוון שהיא מבודדת מספיק מכל סיכון ביטחוני רציני כפועל יוצא ממיקומה הגאוגרפי ומהנשק הגרעיני הנמצא במחסניה.

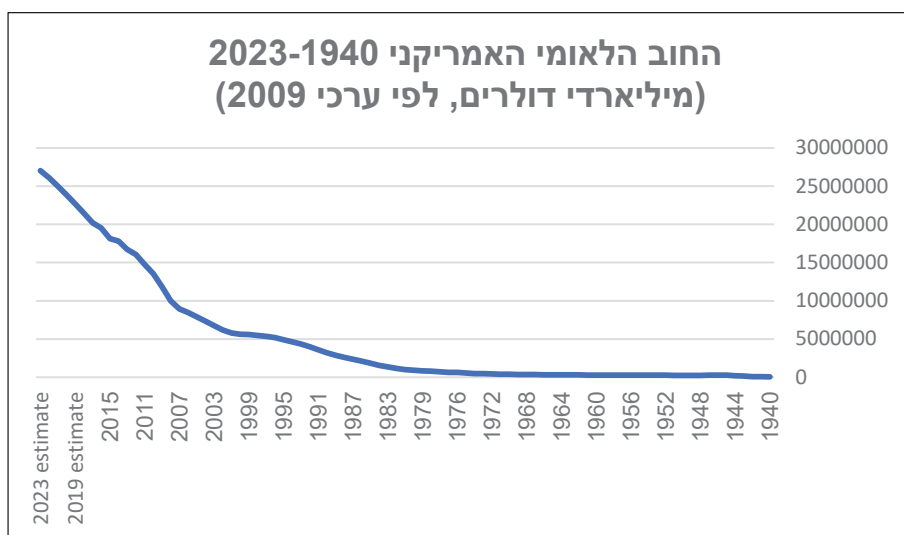
כמורכן, ארה"ב יכולה להסתמך על כך שכל יריב פוטנציאלי יידרש להתמודד בראש ובראשונה עם המדינות הסמוכות לו, שיאזנו אותו בעצמן, אלמלא היו להן

²² בין השאר, עלי-ידי הקטנת הסתמכותן של בעלות הברית על ארה"ב והגדלת הצורך שלהן לפתח את עצמתן.

²³ Evan Braden Montgomery, "Avoiding Fair Fights: Military Superiority and U.S. National Security", *The Texas National Security Review* (26 Jun. 2018), <https://tnsr.org/roundtable/policy-roundtable-the-pursuit-of-military-superiority/#essay3>

²⁴ "Historical Tables - Table 7-1 - Federal Debt at End of Year, 1940-2023", *Efficient, Effective, Accountable - An American Budget, Budget of the US Government, Fiscal Year 2019* (Washington, DC: The White House - Office of Management and Budget: Feb. 2018).

ערביות אמריקאיות לביטחון, וכך לא יוכל אותו יריב לאזור את העוצמה הנדרשת על-מנת להתחרות עם ארה"ב במרחב העולמי או במרחב הקרוב לה. באשר לנזק הנגרם מעליונות, תפיסה זו טוענת שעליונות צבאית היא כה יקרה להשגה ולקיום עד שביכולתה להוריד עצמה מנכסיה. לראיה ניקח את החוב הלאומי ההולך ותופח של ארה"ב, שמונע במידה רבה (אך לא בלעדית) על-ידי ההוצאות הצבאיות של הממשל הפדרלי לאורך השנים (ראה תרשימים 1 ו-2).



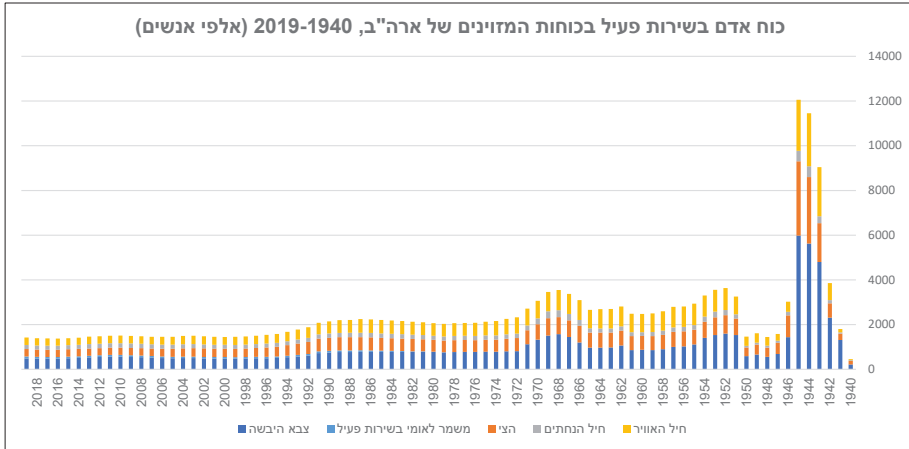
תרשים 2: החוב הלאומי האמריקאי 1940-2023 כאחוז מהתמ"ג²⁵

זאת ועוד, עליונות צבאית כה מאיימת על מדינות אחרות – יריבות לארה"ב בכוח או בפועל – עד שהיא דוחפת אותן למרוץ חימוש המקיים את עצמו וכך הופכת את המתחרות הפוטנציאליות של ארה"ב לחזקות יותר. לבסוף, טוענת התפיסה, שגם לו תושג עליונות של ארה"ב על יריביה, כפי שאכן קרה לאחר קריסת ברית-המועצות, הרי שיוסרו הסייגים מעל התנהלותה של ארה"ב ובכך יתאפשר לה לממש את דחפיה הגרועים ביותר ולהזיק לעצמה באמצעות מדיניות חוץ שאפתנית ומתערבת – כפי שאכן קרה.²⁶ אימפריות, כך טוענת תפיסה זו, קורסות לא מ"בחוף", אלא מ"בפנים" – בין השאר מרדיפה אחר העליונות הצבאית שאינה יודעת שובע. ברמה המערכתית, מסתמכת ארה"ב על כוח צבאי קטן יחסית לשם הגנה על

²⁵ "Historical Tables - Table 7-1 - Federal Debt at End of Year, 1940-2023", *Efficient, Effective, Accountable - An American Budget, Budget of the US Government, Fiscal Year 2019* (Washington, DC: The White House - Office of Management and Budget: Feb. 2018).

²⁶ Evan Braden Montgomery, "Avoiding Fair Fights: Military Superiority and U.S. National Security", *The Texas National Security Review* (26 Jun. 2018), <https://tnsr.org/roundtable/policy-roundtable-the-pursuit-of-military-superiority/#essay3>

אינטרסיה ולטובת מינוף עוצמתה הלאומית. בעוד שבעבר מנו כוחותיה המזוינים של ארה"ב מיליוני חיילים (ראה תרשים 3), הרי שכיום מספרם הכולל עומד על כ-1.3 מיליון איש בשירות פעיל וכ-845 אלף איש בשירות מילואים ובמשמר הלאומי.²⁷



תרשים 3: כוח אדם בשירות פעיל בכוחות המזוינים של ארה"ב, 1940-2019 (באלפי אנשים)²⁸

סדר הכוחות שבו מחזיקה ארה"ב כיום קטן משהיה בימי המלחמה הקרה, כמעט בכל סוגי האמל"ח והפלטפורמות העיקריות. כך, בסיום המלחמה הקרה (1990) החזיקה ארה"ב לבדה בכ-15,900 טנקים (מתוכם כמעט 6,000 מדגם אברמס), ב-570 ספינות צבאיות (מתוכן 15 נושאות מטוסים) ובכ-3,500 מטוסי קרב ותקיפה מדגמים שונים בחיל האוויר. כיום היא מחזיקה בכ-2,380 טנקים, ב-293 ספינות צבאיות (מתוכן 10 נושאות מטוסים) ובכ-2,000 מטוסי קרב.²⁹ גם בימי המלחמה הקרה מצאה עצמה ארה"ב בנחיתות מספרית מול ברית-המועצות, כאשר נדרשו השתיים להתמודד בזירה גאוגרפית תחומה יחסית – ואז גם ניצבו לצידה של ארה"ב בעלות בריתה בנאט"ו, שלהן היו צבאות מרשימים יותר מאשר כיום.³⁰ כיום נאלצת ארה"ב להתמודד עם כמה יריבים – סין, רוסיה, איראן, צפון-

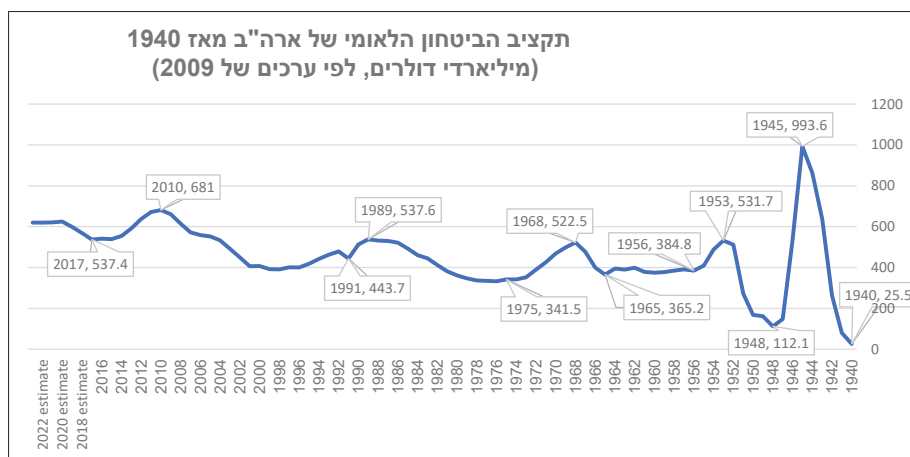
²⁷ The Military Balance 2019 (International Institute for Strategic Studies (IISS))
²⁸ "Table 7-5 - Department of Defense Manpower - End Strength/FTE's (FY 1940-FY2019)", National Defense Budget Estimates for FY 2019 (Green Book) (Washington, DC: Department of Defense - Under Secretary of Defense (Comptroller): April 2018).

²⁹ הנתונים על שנת 1990 מתוך: The Military Balance 1990-91 (International Institute for Strategic Studies (IISS)).

³⁰ בשנת 1988 העמידה ברית נאט"ו כולה בחזית אירופה כ-2.2 מיליון חיילים, כ-4,000 מטוסי קרב וכ-16.5 אלף טנקים. מולם העמידה ברית ורשה כ-3 מיליון חיילים, כ-8,200 מטוסי קרב וכ-51 אלף טנקים. בעת גיוס מלא, ההערכה הייתה כי לנאט"ו יהיו 179 אוגדות ואילו לברית ורשה יהיו 285 אוגדות. המספרים מתוך נספחים 1 ו-2 של הספר:

Jonathan Dean, *Meeting Gorbachev's Challenge* (Palgrave: 1989), pp. 325, 328

קוריאנה והטרור העולמי³¹ – בכל רחבי העולם, והיא נאלצת לעשות זאת כאשר כוחן של בעלות בריתה מדולדל והן מספקות בעיקר תמיכה מוראלית. במצב דברים זה, חייבת ארה"ב עליונות צבאית מוחצת, שתאפשר לה להכריע את האויב העדיף כמותית ולעשות זאת במהירות מספקת כדי למנוע מיריביה במקומות אחרים בעולם לנצל שעת כושר זו, עת היא מועסקת במקום אחר, כדי לקדם את ענייניהם. לכן בראייה אמריקאית, עליונות – אפילו עליונות מכרעת – המבוססת בעיקר על טכנולוגיה, אינה בבחינת מותרות, כי אם תנאי הכרחי למימוש עוצמתה הלאומית ולהפעלת כוחה הצבאי. מכאן גם הנכונות להשקיע מאות מיליארדי דולרים בשנה ב-70 השנים האחרונות בכוחותיה המזוינים (ראה תרשים 4).



תרשים 4: תקציב הביטחון הלאומי של ארה"ב מאז 1940 (מיליארדי דולרים, לפי ערכים של 2009)³²

עם זאת, לא בכדי נעלמו המונחים "עליונות", "שלטנות" ו"עליונות מכרעת" מתורת המבצעים של צבא היבשה בשנים האחרונות. בעוד ששנות ה-90 של המאה ה-20 היו תקופת אופוריה, שבה נדמה היה שהעוצמה הצבאית האמריקאית המוחצת תישאר ללא מתחרים במשך עשרות שנים, במאה ה-21 חזינו בשלוש מגמות שונות שהאפילו על אופטימיות זו. הראשונה הייתה עליית סין למדרגת מעצמה צבאית אזורית וחזרת רוסיה למעמד זה. עם התפתחות כוחות צבאיים אלה, המגובים במדינות תעשייתיות, רחבות בשטחן ובעלות מאות מיליוני אזרחים, האפשרות להשיג את מידת העליונות

³¹ *The National Security Strategy of the United States of America* (Dec. 2017), p. 25, <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2017/12/NSS-Final-12-18-2017-0905.pdf>

³² "Historical Tables - Table 6-1 - Composition of Outlays 1940-2023", *Efficient, Effective, Accountable - An American Budget, Budget of the US Government, Fiscal Year 2019* (Washington, DC: The White House - Office of Management and Budget: Feb. 2018).

הנדרשת להכרעת היריב נמוכה עד מאוד, קל וחומר כאשר הלחימה צפויה להתרחש בשטחן של אותן המדינות או בסמוך אליהן.

המגמה השנייה היא א־סימטריה משאבית הנובעת מדרך הלחימה האמריקאית לצד צמצום הפער הטכנולוגי בין ארה"ב לשאר מדינות העולם. בשונה מהמקובל לחשוב, רוב הטכנולוגיה הבסיסית, לא רק שאינה מתפתחת מהר יותר, אלא ההפך, קצב התפתחותה מואט ומחיר השיפור גדל.³³ מהפכת המידע מגיעה כיום לעשור הרביעי לחייה ולמצב שבו היא מוכרת, נפוצה ופירותיה מיוצרים בכל רחבי העולם. דבר זה הביא למצב שבו גם מדינות קטנות ועניות מסוגלות לרתום את פרות "המהפכה בעיניים צבאיים" ולהכניס לשימוש נשק מתקדם – שגם אם לא מיוצר באופן מקומי, מיוצר אצל אחת מהמעצמות העולות.

בד בבד עם הישחקות היתרון הטכנולוגי האמריקאי, מסוגלות יריבותיה – אפילו הקטנות שבהן – לרתום את העוצמה הגלומה בחברות בנות עשרות מיליוני אנשים וליצור צבאות ענק, המתאגרים צבאות קטנים וטכנולוגיים יותר – מבוססי כוח מתנדבים – כגון הצבא האמריקאי.

מנגד, העלות השולית של חזית הטכנולוגיה הולכת וגדלה ולפיכך, הכנסה לשימוש של טכנולוגיה צבאית השומרת על העליונות הטכנולוגית האמריקאית הופכת להיות יקרה בהתמדה, עד כדי כך שאפילו ארה"ב אינה מסוגלת לעמוד בכך עוד.³⁴ לזאת יש להוסיף את העובדה שדרך המלחמה האמריקאית, המתבססת על הטלת כוח אסטרטגית ועל צבא מתנדבים מקצועיים המועסק בתנאים תחרותיים ביחס למשק האמריקאי, יקרה באופן אינהרנטי ביחס לדרך המלחמה של מדינות אחרות. בעוד שארה"ב נדרשת להגיע לעליונות בכל רחבי העולם, נדרשים יריביה להגיע אך ורק לעליונות במרחב שלהם (ובתוך כך, בעיקר לעליונות מספקת שתאפשר להם לאיים באופן אמין על הטלת הכוח האמריקאי לזירתם). כך מתחברת התפוצה

³³ לדיון ארוך בסוגיה מנקודת מבט כלכלית ואזרחית, ראה:

Robert J. Gordon, *The Rise and Fall of American Growth: The Standard of Living Since the Civil War* (Princeton University Press: Jan. 2016)

לדיון ספציפי בהיבט הצבאי של תופעה זו, ראה:

זאב אלרון, "האטת קצב השינויים הטכנולוגיים", **זרקור 57** (תוה"ד, המחלקה להיסטוריה: ינואר 2019).

³⁴ הראיות לכך רבות: החל מחוסר היכולת ליישם את רוב תוכניות המודרניזציה בים וביבשה מאז שנות ה-90, דרך סדרי הכוחות ההולכים ומצטמצמים בכל רחבי המערב, דרך מחירי הפלטפורמות המאמרים ועוד. לסקירה ספציפית על מגמות אלה דרך תקציב ההגנה של ארה"ב, ראה:

שמואל שמואל, ניתוח בקשת תקציב ההגנה האמריקני לשנת הכספים 2019 ותקציב התוכנית הרב-שנתית 2019-2023, פרסומי מרכז דדו 2018/08 (תוה"ד, מרכז דדו: אוקטובר 2018).

גם זאב אלרון דן בתופעה זו בספרו הנזכר לעיל.

בארה"ב התנהל דיון ער בסוגיה מאז 2014. לדוגמה, ראה:

Robert O. Work and Shawn Brimely, *20YY: Preparing for Work in the Robotic Age* (Center for New American Security: Jan. 2014)

למחקר על דיון זה בהקשר "אסטרטגיית ההיסט השלישית" (Third Offset Strategy), ראה: שמואל שמואל, Third Offset Strategy – המסע לאסטרטגיית ההיסט השלישית במערכת הביטחון האמריקנית – 2012-2016, פרסומי מרכז דדו 2016/13, (תוה"ד, מרכז דדו: נובמבר 2016).

הטכנולוגית והצורך בעוצמה מקומית ומספקת לכדי אי־סימטריה חמורה העומדת לרעת ארה"ב.³⁵

המגמה השלישית – ואולי המדאיגה מכולן – היא חוסר התוחלת של העליונות המוחצת האמריקאית. אין עוררין על כך שלמרות המגמות המתוארות לעיל, החל מנפילת ברית־המועצות ועד ימינו אלה, ארה"ב היא עדיין המעצמה הצבאית החזקה בעולם, בפער הן מיריביה והן מבעלות בריתה. אף־על־פי־כן, אפשר לראות שבכל מלחמותיה ומבצעה הצבאיים, זכתה ארה"ב בניצחון מוחץ ובלתי מעורער אך ורק במלחמת המפרץ הראשונה – וזאת מול מדינה חלשה ממנה בהרבה. כל שאר מבצעה הצבאיים – גם המוצלחים יותר לכאורה, כגון זה בקוסובו³⁶ או המערכה נגד דאעש – הצריכו שימוש ממושך מאוד (ויקר להחריד) בעוצמה אווירית. כאשר נכנסו כוחות היבשה של ארה"ב למערכה, כפי שעשו בעיראק ובאפגניסטן, לא הועילה להם כל עליונותם כדי להשיג הכרעה נגד כוחות מקומיים דלים מהם באמצעים, שאף לא יכלו להתמודד עימם כלל בממדים מסוימים, כגון האוויר, החלל או הים. בחלק מהמקרים נאלצו הכוחות האמריקאיים לוותר במודע על עליונותם הטכנולוגית, להשקיע הון עתק במשאיות משוריינות³⁷ ובכלי טיס בלתי מאוישים שיכולותיהם פחותות מאשר מטוסי הסילון מהדור החדש ביותר,³⁸ ולערוך סיורים רגליים ארוכים במקומות שאותם ניסו לייצב. כך נוצר מצב שבו המעצמה החזקה בעולם פעלה למעשה בתנאים טקטיים שבהם לא הייתה לכוחותיה עליונות רלוונטית על יריביה. על פניו, פער כה משמעותי בעליונות בין ארה"ב לבין יריביה – המדינות והשאינם מדינותיים – אפשר היה לתרגם להישגים מדיניים כלשהם, גם אם לא באופן ישיר ומידתי להשקעה. אך המציאות שונה, כפי שנראה היום, העליונות (במיוחד זו

³⁵ Evan Braden Montgomery, "Avoiding Fair Fights: Military Superiority and U.S. National Security", *The Texas National Security Review* (26 Jun. 2018), <https://tnsr.org/roundtable/policy-roundtable-the-pursuit-of-military-superiority/#essay3>

³⁶ לדיון במערכה בקוסובו, ראה:

Benjamin S. Lambeth, *NATO's Air War for Kosovo: A Strategic and Operational Assessment* (RAND Cooperation, 2001), https://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1365.html

³⁷ המשאיות נקראו Mine Resistant Ambush Protected או MRAP. משרד ההגנה האמריקאי השקיע מעל 50 מיליארד דולר ברכישתן של כ־24 אלף משאיות עד 2012. לאחר סיום לחימה של הכוחות האמריקאים בעיראק ובאפגניסטן, נגרמו רוב המשאיות.

Alex Rogers, "The MRAP: Brilliant Buy, or Billions Wasted", *Times* (02 Oct. 2012), <http://nation.time.com/2012/10/02/the-mrap-brilliant-buy-or-billions-wasted/>

Max Fisher, "The U.S. military is scrapping up to 2,000 of its mine-resistant vehicles, which cost \$1 million each", *Washington Post* (20 Jun. 2013), <https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2013/06/20/the-u-s-military-is-scrapping-up-to-2000-of-its-mine-resistant-vehicles-which-cost-1-million-each/>

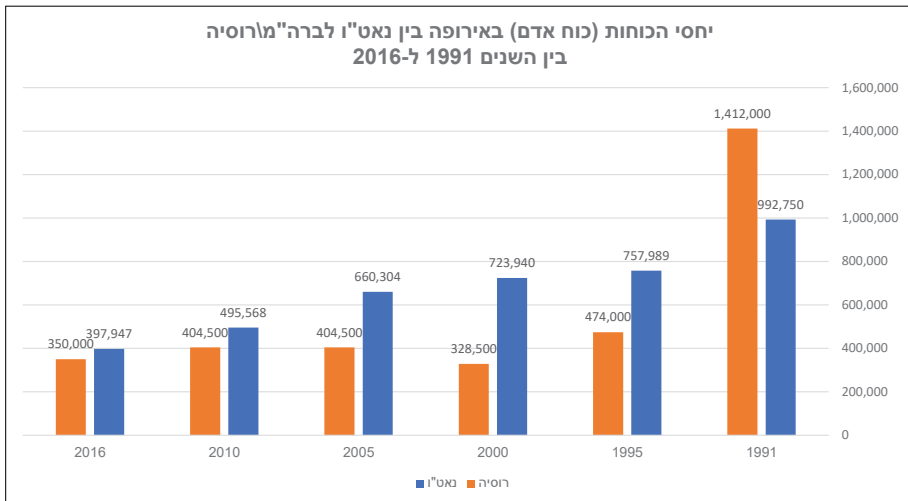
³⁸ סוגיית העליונות המיותרת והבזבוז שבהפעלת מטוסי קרב חדשים בלחימה נגד התקוממות, עלתה בדיון על רכש מטוסי סייע קלים ליבשה. ראה:

Mike Pietrucha, "Maladjusted Part I: 21st Century Attack", *War on the Rocks* (13 Feb. 2017); Mike Pietrucha, "Maladjusted Part II: How the US Airforce Went from Eagle to Chicken", *War on the Rocks* (06 Mar. 2017); Mike Pietrucha, "Maladjusted Part III: Not your Father's Sky rider", *War on the Rocks* (29 Mar. 2017)

הטכנולוגית) היא בגדר מקסם שווא - יקר - לא רק בארה"ב, אלא גם כאן. מכאן שעלינו להרהר באפשרות שבעידן שבו נדרשת ארה"ב להתמודד עם מגוון רחב של יריבים שונים, במקומות שונים בעולם, הפועלים על מרחבים שונים בקשת העימותים (משלום קר, דרך עימות בעצמות נמוכה באמצעות שלוחים ועד איום בהפעלת נשק גרעיני), אין כבר די בעוצמה צבאית גרידא, גם אם היא קיימת בעליונות קיצונית.³⁹

עליונות יחסית - הגישה האלטרנטיבית

הגישה האמריקאית של עליונות "מכרעת" אינה הגישה היחידה הקיימת. מדינות עניות יותר, הפועלות בקנה מידה שאינו גלובלי, בוחרות במקומה בגישה של עליונות יחסית, או עליונות מוגבלת.



תרשים 5: יחסי הכוחות (כוח אדם) באירופה בין נאט"ו לברית-המועצות/רוסיה, בין השנים 1991 ל-2016. שימו לב להיפוך יחסי הכוחות בזירה.⁴⁰

דוגמה אחת למדינה שבחרה בגישה זו היא רוסיה. עוד מימי ברית-המועצות טענה תפיסת ההפעלה הסובייטית שמהלכו של עימות מזויין ותוצאותיו תלויים ביחסי הכוחות והאמצעים (Correlations of Forces and Means) בין הצדדים ובהגעה לעליונות ביחסים אלה בנקודות מכרעות בזמן ובמרחב. התפיסה הבסיסית

³⁹ Evan Braden Montgomery, "Avoiding Fair Fights: Military Superiority and U.S. National Security", *The Texas National Security Review* (26 Jun. 2018), <https://tnsr.org/roundtable/policy-roundtable-the-pursuit-of-military-superiority/#essay3>

⁴⁰ מתוך: Scott Baston et. al., *Assessing the Conventional Force Imbalance in Europe Implications for Countering Russian Local Superiority* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2018), p. 5, https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR2400/RR2402/RAND-RR2402.pdf

היא שיש לשאוף ליחסי כוחות ואמצעים חיוביים בכל עת במהלך הלחימה וליישם עליונות ביחסים אלה, בנקודות ספציפיות בזמן ובמרחב, במהלך הלחימה.⁴¹ עם זאת, מאז נפילת ברית-המועצות והתפוררות "ברית ורשה", נמצאת רוסיה במצב שבו היא נדרשת להתמודד עם יריבים חזקים פי כמה ממנה בכל ממדי העוצמה הלאומית - צבאית, כלכלית, דיפלומטית וכו'. פערי עוצמה אלה אפשרו לארה"ב ולמדינות נאט"ו להרחיב את תחום השפעתן במהלך שנות ה-90 של המאה ה-20, עמוק לתוך מרחב ההשפעה הסובייטי - ממש עד לגבול ברית-המועצות לשעבר. מאז נפילת ברית-המועצות, רוסיה לא יכולה לקוות ליצור מצב של עליונות שבו תוכל להרתיע את ארה"ב ואת בעלות בריתה מלהרחיב את מגמת התפשטותן מזרחה. לפיכך, היא בחרה בשיטת פעולה אחרת (ראה תרשים 5).

הפשיטה האסטרטגית - התמודדות עם עליונות מעצמתית

מייקל קאופמן תיאר את שיטת הפעולה הרוסית ברמה האסטרטגית כ"פשיטה אסטרטגית".⁴² לפי גישה זו, רוסיה מעוניינת לערוך מבצעים מוגבלים, למטרות מוגבלות, לשם אכיפת רצונה על ארה"ב ועל בעלות בריתה, זאת למרות פערי העוצמה הפועלים לרעתה. המבצעים נסמכים על כמה אדנים:

1. הרתעה אסטרטגית גרעינית שמונעת מארה"ב לפתוח במלחמה קונבנציונלית;
 2. שימוש מהיר, תכוף ומפתיע בעוצמה הלאומית - צבאית ושאינה צבאית;
 3. ניסיון לעצב את העימות טרם הלחימה ומייד לאחריה - כדי לכפות את רצונו של הצד החלש יותר על יריבו החזק ממנו;
 4. הימנעות משמירה על השטח שהושג במהלך המבצעי הצבאי. הפעולה הקצרה והמהירה, לטובת השגת יעדים מוגבלים, מאפשרת קטיעת המערכה והגבלת נזיקה לרוסיה, במקרה של כישלון.
- ברמה האסטרטגית, פשיטות חוזרות ונשנות יוצרות נזקים אסטרטגיים לאמינותה של המעצמה החזקה ומכריחות אותה להיכנס למשא ומתן עם המעצמה החלשה יותר - על אחת כמה וכמה כאשר למעצמה החזקה נשקף איום של מעצמה שוות כוח (סין) המחייב אותה לריכוז מאמצים ומשאבים.
- כמו־כן, פעולת הפשיטה הרוסית מכוונת ישירות נגד כוח הרצון של המעצמה החזקה לפעול כנגד המעצמה החלשה ממנה ומנסה להשתמש בראש ובראשונה בכלים שאינם צבאיים - וכך להימנע מ"קרב הכרעה" בתנאי נחיתות. כך, למעשה, מיתרת המעצמה החלשה את עליונות המעצמה החזקה, כיוון שבהיעדר רצון להשתמש בעוצמה, מידת עליונותה כבר אינה רלוונטית.

⁴¹ James K. Womack, *Soviet Correlation of Forces and Means: Quantifying Modern Operations* (Ft. Leavenworth, KS: US Army Command and General Staff School, 1990), pp.19-20.

⁴² Michael Kofman, "Raiding and International Brigandry: Russia's Strategy for Great Power Competition", *War on the Rocks* (14 Jun. 2018), <https://warontherocks.com/2018/06/raiding-and-international-brigandry-russias-strategy-for-great-power-competition/>

גורם חשוב נוסף בתפיסה הרוסית הוא פער האינטרסים. לפי תפיסה זו, במאבק עם שחקן בעל עדיפות או עליונות, מסתמך הצד החלש יותר על פער באינטרסים בין השחקן החלש לחזק, כלומר היעדים שאותם מנסה השחקן החלש להשיג חשובים פחות ליריבו החזק ממנו, ולכן יריב זה לא ימהר להיכנס לעימות מזוין כנגד השחקן החלש, במיוחד בהינתן הסיכויים להידרדרות בלתי נשלטת (ואולי אף גרעינית) שתגרום נזק רב לאינטרסים חיוניים יותר שלו.

מאותה הסיבה, העימות הא-סימטרית בין המעצמה החזקה לחלשה תמיד ייסוב סביב אינטרסים שוליים (בעבור המעצמה החזקה) ולא סביב אינטרסי הליבה. מעצמה חלשה אינה יכולה – ואל לה לקוות – לשנות מהיסוד את המצב האסטרטגי או להכריע את היריב. זאת משום ששינוי עמוק ויסודי מחייב השגת עליונות (או לכל הפחות, כוח שקול לזה של המעצמה החזקה), אך שינויים קטנים, במיוחד בסוגיות פריפריאליות, אינם בהכרח מצריכים זאת.

ברובד המערכתי וברובד הטקטי אפשר לראות שרוסיה אינה מדינה רופסת המסתמכת על סופיזם ו"שיחדש" (New Speak) כתחליף לעוצמה צבאית. למרות פערי העוצמה מול המערב, רוסיה לא ויתרה על אמל"ח ה"מגע" ומחזיקה כוחות צבא גדולים ואיתנים. במרחביה הקרובים, היא אף מחזיקה בעליונות צבאית יחסית על כל שכנותיה.

מבחינה צבאית, שואפת התפיסה הרוסית להשתמש בנשק מדויק המופעל מנגד, בשילוב אמצעים לא קינטיים, כדי להימנע ממגע עם עוצמתו העדיפה של האויב. ביישום תפיסת "הפשיטה האסטרטגית" הרוסית, אפשר לראות שהכוח הפושט הוא קל יחסית, נטול שרשראות שליטה ארוכות, מופעל בביזור ותוך האצלת סמכויות לרמות הפיקוד הזוטרות.

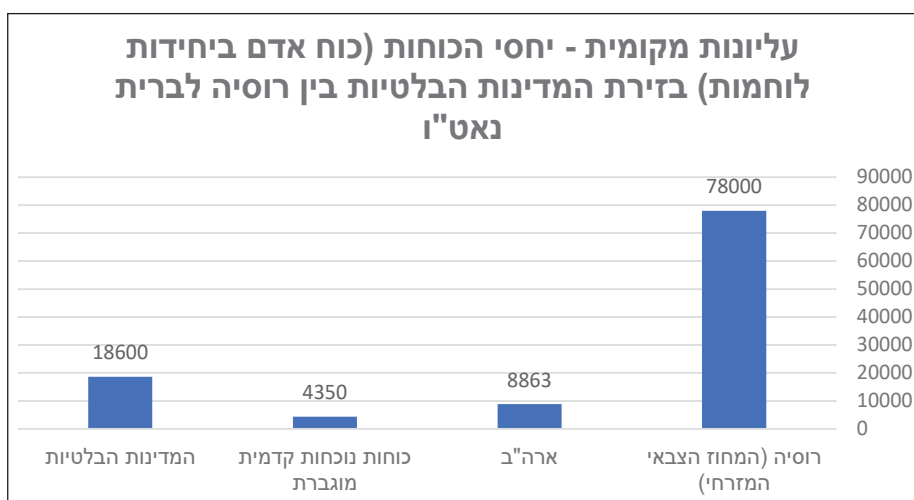
לא זו אף זו, הכוח הצבאי הרוסי בנוי כך שהוא יוכל לעמוד גם בהתקפה קונבנציונלית אמריקאית – הן על-ידי הגנה והן על-ידי מיגון ואיתנות – להצליח לשחוק את הכוח האמריקאי התוקף ואף לתקוף חזרה צמתי מפתח, כלכליים וצבאיים, במערכת היריב באופן כללי, ובמערך הפיקוד והשליטה הצבאית שלו בפרט.⁴³

ברמה המערכתית וברמה הטקטית, תפיסת ההפעלה הרוסית היא לא להיעלם מפני העוצמה הצבאית האמריקאית, אלא ליצור כאוס ושחיקה בקרב הכוח האמריקאי ולפרקו בתחילת המערכה, באמצעות פגיעה קשה במערכי מפתח שלו, תוך כדי הדיפה מרבית וספיגה מוצלחת של פגיעות האויב ברוסיה ובכוחותיה. כך תמנע רוסיה מארה"ב לבצע את המלחמה בדרך המועדפת עליה ותחתור תחת כוח הרצון האמריקאי להילחם.

⁴³ Michael Kofman, "It's Time to Talk about A2/AD: Rethinking the Russian Military Challenge", *War on the Rocks* (05 Sept. 2019), <https://warontherocks.com/2019/09/its-time-to-talk-about-a2-ad-rethinking-the-russian-military-challenge>

לתפיסתם, חוסר יכולת להשגת ניצחון מהיר עשוי להוביל לכך שארה"ב תחפש דרך מהירה לסיים את המערכה. בהינתן מקרה של תבוסה או של מכה קשה למערכים חיוניים (כגון מערכת הפו"ש וההתראה האסטרטגית), תפעיל רוסיה אמל"ח גרעיני זירתי שאינו אסטרטגי.⁴⁴

במטרה ליישם תפיסה זו מקיימת רוסיה, כל עוד היא נתונה בנחיתות צבאית ביחס לארה"ב ולברית נאט"ו, עליונות מקומית בגזרתה ובתחומים צבאיים ספציפיים, כגון הגנה אווירית, נ"ט, לוחמה אלקטרונית ואש ארטילרית והיא פועלת כנגד מערכי מפתח כדוגמת נכסי מודיעין, סיור ותצפית, נכסי חלל, מערכת הפו"ש והשו"ב וכו. כמו-כן, שואפת רוסיה לקיים עוצמה צבאית מספקת על-מנת להרתיע את יריביה מלנסות ולאתגר - הן במלחמה כוללת והן במלחמה מוגבלת (ראה תרשים 6).⁴⁵



תרשים 6: עליונות מקומית - יחסי הכוחות (כוח אדם ביחידות לוחמות) בזירת המדינות הבלטיות בין רוסיה לברית נאט"ו⁴⁶

מכאן, שגם לפי הגישה הרוסית, השגת עליונות צבאית מתבססת על עוצמה קשה ולא על מילים ריקות ואיומי סרק. כדי להדגים את עוצמתה ולבלום את התפשטות נאט"ו, נדרשה רוסיה לבצע

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Scott Baston et. al., *Assessing the Conventional Force Imbalance in Europe Implications for Countering Russian Local Superiority* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2018), pp. 5-6, https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR2400/RR2402/RAND_RR2402.pdf; Michael Kofman, "It's Time to Talk about A2/AD: Rethinking the Russian Military Challenge", *War on the Rocks* (05 Sept. 2019), <https://warontherocks.com/2019/09/its-time-to-talk-about-a2-ad-rethinking-the-russian-military-challenge>

⁴⁶ Scott Baston et. al., *Assessing the Conventional Force Imbalance in Europe Implications for Countering Russian Local Superiority* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2018), p.6, https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR2400/RR2402/RAND_RR2402.pdf

פעולות צבאיות עצימות ואלומות - גם אם מוגבלות - הן בגאורגיה בשנת 2008 והן באוקראינה מאז שנת 2014. כמו־כן, בשנים האחרונות הדגימה רוסיה תדיר את עוצמה הקונבנציונלית, אך גם הגרעינית, בתרגילים רבים ורחבי היקף. לפני שהדגימה את יכולתה לעשות כן, נתפסה רוסיה (בראשית שנות ה־2000 וסוף שנות ה־90) ככוח שמוצה, והאינטרסים שלה זכו להתעלמות, אם לא לזלזול מופגן - כפי שאפשר לראות מהרחבת נאט"ו ומהתערבות ארה"ב הן במדינות יוגוסלביה לשעבר והן בשטחי בעלות בריתה של רוסיה במזרח התיכון (עיראק, סוריה ולוב).

הרוסים אינם בודדים באימוץ תפיסות של "עליונות מוגבלת". גם צבא היבשה האמריקאי ניצב כיום בפני מצב שבו הוא אינו מסוגל לסמוך על כך שבעתיד יוכל לפעול בעליונות מלאה ומוחלטת.⁴⁷ לפיכך, תפיסת המבצעים הרב־ממדיים (Multi-Domain Operations) שלו מסתמכת על רעיון ה"כינוס" (Convergence). לפי רעיון זה, הכוח היבשתי יפעיל יכולות חוצות ממדים באופן מהיר, מסונכרן, מאגבר ומתמשך וכך ישיג עליונות בזמן ובמרחבים מכריעים (Decisive Spaces). מצב זה יאפשר לו יצירת "חלונות של עליונות" (Windows of Superiority), שאותם יוכל הכוח הצבאי לנצל כדי לתפוס את היוזמה ו/או כדי לפרק את מערכי האויב ולנצח במערכה.⁴⁸

סיכום

"עדיף להכניע את האויב ברעב או במהלך מפתיע או בהטלת פחד מלהכניעו בקרב, שבו למזל השפעה גדולה יותר מלגבורה".
(פלאביוס ווגטיוס רנאטוס, "אודות העיסוק הצבאי", ספר שלישי)⁴⁹

מאז ומעולם הייתה העליונות סוגיה מהותית בחשיבה הצבאית - וכך תמשיך גם בעתיד. זאת מהטעם הפשוט לפיו כאשר מדובר בעניין של חיים ומוות, כל יתרון יכול להיות מכריע.

עם זאת, "הרגע החד־קוטבי" הביא למצב חסר תקדים יחסית, שבו למערב (ובייחוד לארה"ב) הייתה עליונות צבאית מכריעה ובלתי ניתנת לערעור על יריביה. אף־על־פי־כן, גם פער אדיר זה ביחסי העוצמה לא הניאו את יריביה של ארה"ב מלהתחרות עימה ולעיתים אף להילחם בה. במקום זאת, פיתחו שחקנים אלה מגוון שיטות להימנע ממפגש חזיתי מול עוצמת ארה"ב, או אף לקזז אותה לחלוטין. בין שיטות אלה אפשר למנות את גישת נגד השטח ומניעת הגישה (Anti-Access/Area Denial - A2/AD),⁵⁰ את שיטות ההיעלמות וההיטמעות באוכלוסייה של המתקוממים

⁴⁷ TRADOC Pamphlet 525-3-1, *The US Army in Multi-Domain Operations 2028* (6 Dec. 2018), p. 6.

⁴⁸ Ibid, pp. 20, 25, 42, 46-47.

⁴⁹ פלוויוס ווגטיוס רנאטוס, "אודות העיסוק הצבאי", בתוך: שמואל שמואל (עורך ומתרגם), **אודות העיסוק הצבאי, תצפית, 72**, (אמ"ץ/תוה"ד: מארס 2012), ע' 159.

⁵⁰ מוכר גם כתשלוּבַת התגוננוּת־תקיפה. ראה: דביר פלג, "מטריות, קשתות ובועות - שלב חדש בתחרות הלמידה: תשלוּבַת התגוננוּת־תקיפה", טרם פורסם.

בעיראק ובאפגניסטן, את הפשיטה האסטרטגית הרוסית המגובה בהרתעה גרעינית, משחק על פערי אינטרסים ועוד.

שיטות אלה מוכיחות את הצלחתן מדי יום - ארה"ב נסוגה מעיראק (רק כדי לחזור), נמצאת במו"מ לנסיגה מאפגניסטן, נמנעת מעימות ישיר עם סין בים סין הדרומי ועם רוסיה באוקראינה (ובסוריה), הניחה לצפון-קוריאה לפתח נשק גרעיני ומנסה להימנע מכניסה לעימות עם איראן. כל זאת, למרות עליונותה על כל הגורמים הללו, בכל מדדי העוצמה הלאומיים.

בד בבד, אנו חוזים במגמת צמצום העליונות הצבאית המערבית בצורת התפשטות טכנולוגיות "ההיסט" האמריקאיות - הגרעין והמידע. כיום אנו חוזים כיצד פערי העליונות ביבשה של השחקנים המערביים נמחקו כתוצאה מהופעת החימוש מונחה ומדויק ביבשה (ארטילריה, נ"ט) בידי שחקנים רבים. המשך מגמה זו עתיד ליצור מצב שבו גם עליונות המערב בממדים האחרים תצטמצם ואף תיעלם - עם כניסה נרחבת לשימוש של מערכות הגנ"א וטח"י מתקדמות, כמו גם תפוצה רחבה של נוזקות, טכנולוגיות שיבוש אותות ומיומנויות פצחנות.

במצב זה יהיה על המערב - ועל צה"ל בתוכו - ללמוד להילחם בתנאים ללא עליונות טכנולוגית. או אז נידרש כולנו לחשוב על הממדים הקלאסיים, הרכים, של העליונות - האימונים, תורת הלחימה, רעיון המפקד, התחבולה, ההיגיון האסטרטגי והאיתנות המאפשרת לספוג נזק ולא רק לגרום אותו.

עידן זה, של חזרת הסימטריה, יחייב חשיבה צבאית חדשה-ישנה, שלא עוסקת רק בחוד החנית הטכנולוגי, אלא במלחמה כולה - מהרמה האסטרטגית ועד הרמה המיקרו-טקטית.

כיוון שצה"ל "זוכה" להיות סנונית ראשונה במגמות צבאיות רבות, טוב נעשה אם נתחיל להרהר גם בסוגיה זו.

רשימת מקורות

- אלרון, זאב. "האטת קצב השינויים הטכנולוגיים", **זרקור 57** (תוה"ד, המחלקה להיסטוריה: ינואר 2019)
- פלג, דביר. "מטריות, קשתות ובועות - שלב חדש בתחרות הלמידה: תשלובת התגוננות-תקיפה", **בין הקטבים 30-28**, צה"ל: מרכז דדו, אוקטובר 2020.
- פלוויס ווגטיוס רנאטוס, "אודות העיסוק הצבאי", בתוך: שמואל שמואל (עורך ומתרגם), "אודות העיסוק הצבאי", **תצפית 72** (אמ"ץ/תוה"ד: מארס 2012)
- שמואל, שמואל. ניתוח בקשת תקציב ההגנה האמריקני לשנת הכספים 2019 ותקציב התוכנית הרב-שנתית 2019-2023, **פרסומי מרכז דדו** 2018/08 (תוה"ד, מרכז דדו: אוקטובר 2018).
- שמואל שמואל, Third Offset Strategy - המסע לאסטרטגיית ההיסט השלישית במערכת הביטחון האמריקנית - 2012-2016, **פרסומי מרכז דדו** 2016/13 (תוה"ד, מרכז דדו: נובמבר 2016).
- Dean, Jonathan. *Meeting Gorbachev's Challenge* (Palgrave: 1989).
- Colin Dueck et. al., "Policy Roundtable: The Future of Conservative Foreign Policy", *The Texas National Security Review* (30 Nov. 2018).
- Donn A. Starry, "Extending the Battlefield", *Military Review* (March 1981), pp. 35-36.
- Fisher, Max. "The U.S. military is scrapping up to 2,000 of its mine-resistant vehicles, which cost \$1 million each", *Washington Post* (20 Jun. 2013).
- FM 100-5 Operations, Headquarters (Department of the Army: 1982).
- FM 3-0 Operations, Headquarters (Department of the Army: 1986).
- FM 3-0 Operations, Headquarters (Department of the Army: 1993).
- Gordon, Robert J. *The Rise and Fall of American Growth: The Standard of Living Since the Civil War* (Princeton University Press: Jan. 2016).
- "Historical Tables - Table 7-1 - Federal Debt at End of Year, 1940-2023", Efficient, Effective, Accountable - An American Budget, Budget of the US Government, Fiscal Year 2019 (Washington, DC: The White House - Office of Management and Budget: Feb. 2018).
- "Historical Tables - Table 6-1 - Composition of Outlays 1940-2023", Efficient, Effective, Accountable - An American Budget, Budget of the US Government, Fiscal Year 2019 (Washington, DC: The White House - Office of Management and Budget: Feb. 2018).
- JP 1-02 DoD Dictionary of Military and Associated Terms (Nov. 2019),
- Kofman, Michael. "Raiding and International Brigandry: Russia's Strategy for Great Power Competition", *War on the Rocks* (14 Jun. 2018).
- Kofman, Michael. "It's Time to Talk about A2/AD: Rethinking the Russian Military Challenge", *War on the Rocks* (05 Sept. 2019).
- Lambeth, Benjamin S. *NATO's Air War for Kosovo: A Strategic and Operational Assessment* (RAND Cooperation, 2001).
- MacDonald, Paul K. "More than the Military: Pitfalls in American Grand Strategy",

- *The Texas National Security Review* (26 Jun. 2018).
- Montgomery, Evan Braden. "Avoiding Fair Fights: Military Superiority and U.S. National Security", *The Texas National Security Review* (26 Jun. 2018).
- Pietrucha, Mike. "Maladjusted Part I: 21st Century Attack", *War on the Rocks* (13 Feb. 2017).
- Pietrucha, Mike. "Maladjusted Part II: How the US Airforce Went from Eagle to Chicken", *War on the Rocks* (06 Mar. 2017).
- Pietrucha, Mike. "Maladjusted Part III: Not your Father's Skyrider", *War on the Rocks* (29 Mar. 2017).
- Robert O. Work and Shawn Brimely, *20YY: Preparing for Work in the Robotic Age* (Center for New American Security: Jan. 2014).
- Rogers, Alex. "The MRAP: Brilliant Buy, or Billions Wasted", *Times* (02 Oct. 2012).
- Scott Baston et. al., *Assessing the Conventional Force Imbalance in Europe Implications for Countering Russian Local Superiority* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2018).
- The Military Balance 2019 (International Institute for Strategic Studies (IISS)).
- "Table 7-5 - Department of Defense Manpower - End Strength/FTE's (FY 1940-FY2019)", National Defense Budget Estimates for FY 2019 (Green Book) (Washington, DC: Department of Defense - Under Secretary of Defense (Comptroller): April 2018).
- The Military Balance 1990-91 (International Institute for Strategic Studies (IISS)).
- The National Security Strategy of the United States of America (Dec. 2017).
- TRADOC Pamphlet 525-3-1, The US Army in Multi-Domain Operations 2028 (6 Dec. 2018).
- US Fixed-Wing Aircraft Losses of the Vietnam War 1962-1973 (The Mitchell Institute for Aerospace Studies: 3 Nov. 2008), <http://www.mitchellaerospacepower.org/single-post/2018/06/27/Fixed-Wing-Aircraft-Losses>.
- Van Jackson et. al., "Policy Roundtable: The Future of Progressive Foreign Policy", *The Texas National Security Review* (04 Oct. 2018).
- Womack, James K. *Soviet Correlation of Forces and Means: Quantifying Modern Operations* (Ft. Leavenworth, KS: US Army Command and General Staff School, 1990).

בניין הכוח כמערכה - על אופטימיזציה ואסטרטגיה

יורם חמו¹

(פורסם בגיליון 6, בניין הכוח - חלק א', ינואר 2016)

מבוא

הכוח הצבאי נבנה בתהליכים ארוכי שנים שבהם מושקעים משאבי עתק בניסיון להשיג יתרון מבצעי ובאמצעותו יתרון אסטרטגי על היריבים בפועל ובכוח. לאורך השנים בתהליכי בנין הכוח גובשו, עוצבו והוצאו אל הפועל גם מהפכות תפישתיות מוצלחות. עם זאת, לא אחת מועלות טענות בדבר פערים בין התפישה הצה"לית ובין המציאות האופרטיבית והאסטרטגית. במשך השנים הופנו חלק מהטענות אל הלוגיקה והארגון של קבלת ההחלטות בבניין הכוח.

טענה מהותית המתייחסת ללוגיקה של ההחלטות מיוצגת היטב במאמר ותיק² פרי עטו של ראש מו"פ דאז. בבסיס הטענה עומדת גישה שלפיה עלינו לראות את בניין הכוח כתחרות בין שני צדדים ולכן יש ליישם בבניין הכוח כלים של חשיבה המתייחסים להשפעתנו על היריב. מכאן ייגזרו כיווני פעולה שונים ובין היתר גם העדפה לפיתוח יתרונות יחסיים על פני ניסיון מתמיד לסגור פערים.

טענה אחרת מתייחסת לקושי לאמץ מהפכות תפישתיות ולעתים כורכת קושי זה בארגון³ של תהליכי בניין הכוח. על פי טענה זו⁴ צה"ל כבול לתפישה המבצעית הקיימת ולפיכך הוא מתקשה לקיים את הדיון התפישתי העתידי האמור לעמוד בבסיס בנין הכוח. המקרים שבהם מהפכות כאלו נהגו בתוך צה"ל היו בעיקר בשדות מבצעיים מוגדרים בזרועות, אך ברמה הצה"לית מהפכות כאלו מיובאות מהעולם או נהגות במרכיבים האזרחיים של מערכת הביטחון, או שהן מאומצות ולעתים אף נכפות באיחור. חשוב להבין שאין מדובר רק במתח המוכר של שמרנות למול חדשנות,⁵ אלא בקושי המועצם על ידי התרבות האסטרטגית הישראלית, על ידי הארגון של צה"ל ומערכת הביטחון ועל ידי השפעת אלו על תוכן ההחלטות.

¹ תא"ל (מיל') יורם חמו כיהן בעבר כמפקד מרכז דדו וכראש המחלקה לתכנון אסטרטגי.

² יצחק בן ישראל (1997), תורת היחסות של בנין הכוח, מערכות 352-353.

³ ארגון במובן הרחב של מבנה, תהליכי שגרה ותהליכי קבלת החלטות, סמכויות ומשאבים, מסגרת הדיון.

⁴ ערן אורטל (2013), האם צה"ל מסוגל לפריצת דרך פרדיגמטית, מערכות 447.

⁵ מתח שנדמה כי יתקיים תמיד בכל ממסד ואולי בממסדים צבאיים ביתר שאת, ויחייב איזונים בכל תהליך של שינוי.

הטענה המרכזית של המאמר הנוכחי היא ששינויים בסביבת האתגרים הביטחוניים והעיונות הצבאיים של ישראל צריכים להוביל גישה לבניין הכוח, שבמרכזה **ראיית בניין הכוח כמערכה בפני עצמה** וגיבוש אסטרטגיה עבור מערכה זו באופן שיכול ושצריך להשיג הישגים שיש להם השפעה על המציאות האסטרטגית. על פי טענה זו, לא זו בלבד שכוחה של גישת התחרות הדו־צדדית והיתרונות היחסיים, כפי שנוסחה לפני שני עשורים, יפה גם להיום, אלא שיחסי הכוחות הנוכחיים בבניין הכוח בין ישראל ליריבותיה⁶ מאפשרים לה ליישם גישה זו, לא רק להשגת "יתרון איכותי" או יחסי כוחות טובים יותר, אלא להשפעה **ישירה** ורחבה יותר על המציאות האסטרטגית. כפי שיוסבר בהמשך, אימוץ גישה כזו מחייב התמודדות בגורמי קושי ובחסמים, שהסרתם יכולה להקל גם על הפיתוח של מהפכות תפישתיות. מאמר זה נסוב על ההיגיון העומד בבסיס גישה זו, על היתרונות שהיא יכולה להקנות, על הקשר לטענות שלעיל ועל השינויים הנדרשים בתהליכים שבהם מנותחות ומוכרעות הדילמות העיקריות בבניין הכוח ארוך הטווח.

דוגמה

אקדים לטענה העיקרית דוגמה שחידה בצידה. מזה כעשור תופס ארגון החיזבאללה מקום מכובד, שלא לומר ראשי, כיריב ייחוס לבניין כוחו של צה"ל. אמנם מדובר ביריב קטן יחסית, אולם הוא מהווה דוגמה של אתגרי הדור החדש, בעוד שיריבים אחרים נחלשו, שלא לומר נעלמו, בתקופה הזו. ברור כי לרשות ישראל עומדים משאבים גדולים משל חיזבאללה במונחי כוח אדם, תקציב ונגישות לטכנולוגיה – אלו "גורמי הייצור" מהם נבנה בסופו של דבר הכוח. בהערכה גסה, הממדים החומריים והמשאביים הישראליים המוקצים לבניין הכוח גדולים בסדר גודל אחד⁷ מאלו של חיזבאללה. הדעת נותנת, שהיה מתבקש לאחר עשור של תחרות מעין זו, שתהיה לנו תחושה ש"פתרנו" את הבעיה הצבאית ושהצד השני יכיר בעובדה שבמרוץ הצבאי (הנוכחי) הוא הפסיד. הבנה שתוצאתה היא לכל הפחות **בחינה מחודשת של תפישת ההתמודדות שלו** ושינוי כיוון משמעותי בבניין הכוח. **הכיצד לא הצלחנו להגיע לתוצאה זו?** האם בחלוף השנים אנחנו בכלל מתקרבים אליה? ניתן לטעון שההישגים הצבאיים ששני הצדדים שואפים להם שונים ולכן אנו נדרשים למשאבים רבים יותר. יש גם טענות נוספות המנסות להתמודד עם השאלה הזו. ברם, באופן בסיסי די ברור שבצד הישראלי לא הוגדר מעולם יעד להביא את חיזבאללה לקריסה משאבית-טכנולוגית-אנושית (באמצעות ניצול היתרונות המשאביים). בהקשר בניין הכוח, החשיבה הצבאית ממוקדת ב"איך לנצח במלחמה".

⁶ משאבית, ישראל חזקה לאין שיעור היום ביחס ליריבותיה.

⁷ משמע פי עשרה. ייתכן אף שהיחס קרוב יותר לאחד וחצי סדרי גודל (משמע בערך פי 31). בהערכה גסה לבניין כוח, במובן הצר של פיתוח ורכש אמל"ח, מוציאה ישראל סכום הנמדד במיליארדי שקלים בשנה ובתוספת רכש של סד"כ עיקרי הסכום הזה גדל משמעותית. ניתן להניח שתקציב ההתעצמות של חיזבאללה נמדד בשווה ערך של מאות מיליוני שקלים בשנה.

מתוך הנחה שיש קשר בין הגדרת יעדים לאפשרות השגתם – ניתן רק לשער היכן היינו היום אם היינו כבולים פחות להחלטות קודמות ולמבנים ארגוניים קודמים ומגדירים יעדים אחרים לפני עשור.

יעדי בניין הכוח⁸

"לשם מה בונים כוח?" היא שאלת יסוד העומדת בבסיס הדיון והתשובה עליה אינה כה פשוטה כפי שניתן לחשוב. ניתן לנסח יעדים רבים ולצורך הדיון ננסה לקבצם בשלוש משפחות כלליות יותר.

משפחה אחת של יעדים מבטאת גוונים שונים של היעד "**לנצח במלחמה**".⁹ משפחה זו מייצגת את הרעיון לפיו מבחנו העליון של צבא הוא במלחמה ובניין הכוח הוא מאמץ המשרת את היכולת לנצח ואת הפעלת הכוח.¹⁰ על פי גישה זו כל היעדים האסטרטגיים הרצויים יושגו כנגזרת של אותו "ניצחון". בכלל זה הסרת איומים או צמצומם, השפעה על המציאות האסטרטגית, התנהגות היריבים ועוד.¹¹

באופן טבעי, משפחה זו היא המשפחה הדומיננטית בחשיבה בקרב הממסד הצבאי. היא מוליכה למאמצי פיתוח ארוכי טווח של עשור ולעתים אף שניים, לניסיון לייצר "הפתעות" ואף להימנע משימוש בהן בהתנגשויות קטנות, שמא האויב ימצא להם מענה. מאמץ מוצלח כזה חיוני, כמובן, לשם השגת הישגים צבאיים במלחמות, אך בפועל, אנו לא בהכרח מצליחים להשיג את הניצחון המקווה באותה מידה מצופה של הצלחה. מעבר לכך, הקשר בין הישגים צבאיים ישירים במלחמות לבין המציאות האסטרטגית שמשתררת לאחר מכן הוא חלקי מאוד ובתחומים של התנהגות היריבים הוא אף חלש.

משפחה שנייה של יעדים תתייחס להשפעה **ישירה** של בניין הכוח שלנו על **התנהגות האויב ובעיקר על החלטותיו האסטרטגיות**. הדוגמה הקלאסית הנפוצה בקרב המעצמות היא מרכיבי כוח גרעיניים, אשר נבנים קודם כל להרתעה (בוודאי לא ל"ניצחון"). אבל גם לנו יש דוגמאות מעניינות – למשל ההשלכה של המאזן הצבאי

⁸ במאמר זה ההתייחסות לבניין הכוח היא במובן הצר של בניין הכוח ארוך הטווח, הממוקד בעיקר בפיתוח אמצעי לחימה חדשים, הקמת סד"כ ושינוי מבנהו וכמובן בממד התפיסתי המלווה כל זאת. קיימות, כמובן, הגדרות רחבות יותר של בניין הכוח באופן הכולל מרכיבים קצרי טווח כאימונים ואחרים, אולם למרכיבים אלו הגישה המוצעת כאן רלוונטית פחות, אם בכלל. מקרה מורכב הדורש ניתוח עדין יותר הם שדות בהם אין הפרדה ממשית בין בניין כוח להפעלתו כדוגמת חלק מתחומי פעילות המודיעין.

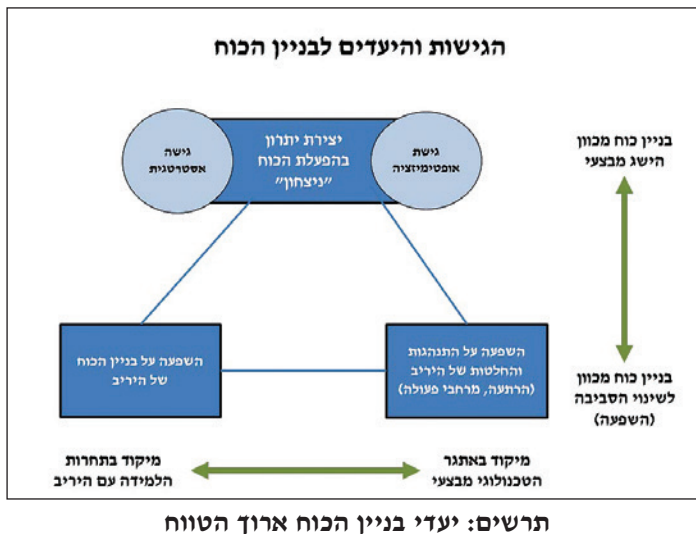
⁹ או ליתר דיוק ליצור מאזן כוחות שיאפשר השגת הישגים מיטביים במלחמה במנימום מחירים. גם היעדים של מזעור נזקים, צמצום אבדות, קיצור משך המלחמה, לאפשר הוצאה לפועל של רעיון אופרטיבי מסוים וכיוצא באלו שייכים לאותה המשפחה במובן שכולם מדברים על התוצאות וההישגים במקרה של עימות צבאי.

¹⁰ מבלי להיכנס לדיון המתמשך מהו ניצחון, ותוך הנחה כי כל הגדרה סבירה שיבחר לו הקורא מספקת לצורך זה.

¹¹ ב"אסטרטגית צה"ל" מופיעה הקביעה כי: "בניין הכוח מכוון ליצור את היכולות הנדרשות כדי לממש את ייעודו של צה"ל ולהפעילו מול אויביו, ובכך בניין הכוח תורם למעשה להרתעה ומעצב את מאפייני הלחימה בעתיד". קריאת הפרק כולו ממחישה כי משפחה ראשונה זו תופסת מקום מרכזי בהגדרת יעדי בניין הכוח.

הנתפס על עיצוב מטרות מלחמה של הצד השני בשנת 1973, או בדוגמה עכשווית יותר – מערכי ההגנה האקטיבית האמורים גם להשפיע על החלטות היריבים היומיומיות ליוזמה או לתגובה באירועים שונים.

התפישה הישראלית המרחיבה מאד למושג ההרתעה¹² מקשה מעט על הדיון ביעדים אלו, מכיוון שהיא מפרשת כל "דיאלוג יכולות" ולו השולי ביותר דרך מושג ההרתעה ועוד גורסת שאין בונים כוח "רק להרתעה". בכך אנו מחמיצים שפה נדרשת למגוון די עשיר של התנהגויות יריבים שאפשר וניתן להשפיע עליהן. במשפחה זו ייכללו הרתעה בסיסית במובנה הקלאסי,¹³ השפעה על חיכוך שוטף, על תהליכי הידברות ומשא ומתן גלויים וסמויים ומרחבי הגמישות הנמצאים בהם, על מידת הערכיות לידידים, על תהליכים פוליטיים פנימיים, על מרחב הפעולה האסטרטגי של ישראל ועוד. משפחה זו היא חיונית משתי סיבות – ראשית, עדיף, אם אפשר, להשיג יעדים ללא עימות צבאי¹⁴ ושנית, יש יעדים שלא יושגו ולא יוקרנו מאותו "ניצחון" לעיל.



משפחה שלישית של יעדים שבדרך כלל נדונה פחות באופן מפורש, ולצורך הדגשתה תופרד מהמשפחה הקודמת, היא ההשפעה של בניין הכוח שלנו על **בניין הכוח של היריב** ומשם, ברבות השנים כהשפעה **עקיפה**, גם על ההתנהגות האסטרטגית שלו. כשם שאנחנו מחליטים החלטות שונות גם כתוצאה ממגמות

¹² מושג ששורשיו הרעיוניים בשדה הגרעיני, נמשך "למטה" דרך התנהגות יומיומית של יריבים ועד לרמת הסכינאי הבודד, בצורה שספק אם מועילה לדיון.

¹³ בשנים הראשונות למדינת ישראל היא התבטאה בהבאה לכך שהשאיפה לראות בחורבנה של מדינת ישראל תוצא מכלל אפשרות ולא תהפוך כלל לבניית יכולת או לתכנית אופרטיבית, שלא לומר לניסיון לממשה.

¹⁴ מכיוון שמדינת ישראל בעשורים האחרונים נוקטת בעיקר באסטרטגיות משמרות סטטוס קוו, יש לכאורה מרחב רב יותר להשגת יעדים ללא עימותים. דבר שקשה יותר לביצוע בגישה שמבקשת לעצב ולשנות את המרחב.

בניין הכוח של האויב, כך גם הוא מושפע מאתנו. במשפחה זו ייכללו יעדים שנועדו להטות את משאבי האויב ממאמצים מסוכנים לנו למאמצים מסוכנים פחות, להאט את קצב בניית כוחו, לשחוק את משאביו הקריטיים ולצמצם את חופש הפעולה שלו.¹⁵ **ההישג האולטימטיבי של משפחה זו היא הבאת האויב להבנה כי במרוץ המתקיים סביב פרדיגמות ותפישות ספציפיות אין לו כל סיכוי להצליח וכי עדיף לו לאמץ יכולות מסוג חדש.**¹⁶ ניסיון העבר מורה כי שינוי כזה אורך זמן רב, מעל עשור, ורווחים רבים בצדו ובראש ובראשונה פרק זמן ארוך של מרחב פעולה הנגזר מעליונות צבאית נתפסת.

דוגמאות למשפחת יעדים זו:

- הצבא הסורי נטש החל מסוף שנות ה-80 ותחילת שנות ה-90 את ההשקעה ביכולות הקלאסיות והחל לבנות מערכים חדשים, עד שעשרים שנים מאוחר יותר ניצב עם יכולות אחרות, בעיקרן יכולות אש לטווחים ארוכים במסות גדולות. על השאלה אם קיבלנו יריב מסוכן יותר¹⁷ או מסוכן פחות אפשר להתווכח, אבל ברור שבמשך עשור לפחות ואולי קרוב יותר לשניים, הצבא הסורי חי בתחושה של פער גדול בין היכולות שהוא זקוק להן לבין הכלים שבידיו. פער שהוא רווח אסטרטגי נקי למדינה כישראל, שהיא מדינת סטטוס-קוו בגישתה הבסיסית למרחב.
- דוגמה של תוצאת לוואי ולא תוצאה מכוונת ניתן למצוא במשאבים העצומים שהשקיעו צבאות ערב של שנות השבעים בהגנה אווירית. גם אחרי מלחמת יום הכיפורים שבה, בסך הכל, ההגנה האווירית של מצרים וסוריה עמדה במשימותיה, מאמצי בניין הכוח של ישראל וההשקעה המסיבית בכוח האווירי, אילצו את הצבאות האלו לבנות סד"כ הגנה אווירית בהיקפים גדולים ולהשקיע במערכים אלה ממון רב וחשוב מכך, להשקיע כוח אדם איכותי שהיה בחוסר דווקא במערכים ההגנתיים.

הגדרת יעדים מהמשפחה השלישית נפוצה דווקא ברמת המיקרו של בניין הכוח, כלומר בשדות ספציפיים. ניתן להצביע על דוגמאות עבר בתחומים כגון מערכות טיליות והגנה, לוחמה אלקטרונית ודומיהן. ניתן לשער שבעתיד תחום הסייבר יהיה מושפע ביעדים כאלו. שדות המיקרו האלו בדרך כלל מנוהגים על ידי אנשים שיש להם ראייה טכנולוגית-מבצעית, שמודעים יותר לשיקולי בניין הכוח של היריב ושבמקרים רבים רואים עצמם בתחרות עם הצד השני. מכאן גם שימוש בגישות שונות מאלו המאפיינות את בניין הכוח הכללי של צה"ל.

¹⁵ חופש הפעולה גם במובני הפעלת הכוח אבל גם במובני בנייתו. גם הצורך של היריב להשיג טכנולוגיה או אמצעי מסוים תוך היזקקות לגורם חיצוני מביא לתלויות טכנולוגיות ומדיניות שונות שיכולות להגביל ולהתקשות עליו בהמשך.

¹⁶ ניתן לטעון גם שהישג גדול יותר הוא הבאת האויב לזניחה כליל של הניסיון להתמודדות אלימה ופניה להידברות ו/או להשלמה, אולם מעבר כזה מושפע מעוד שיקולים רבים נוספים.

¹⁷ שהתפרק בינתיים מסיבות אחרות.

עיקר המאמר יעסוק בשתי משפחות היעדים האחרונות ולמען הפשטות נכרוך בדרך כלל את שתיהן יחדיו, אם כי הן מחייבות ניתוח עדין יותר במקצת ונפרד. השגת יעדים ממשפחות אלו מחייבות הסתכלות על **בניין הכוח כעל מערכה בפני עצמה**, עם יעדים, הגיון, כלים וקצבים משלה. כמובן שהיא מקיימת זיקות גם למערכות אחרות¹⁸ שאנו מנהלים. לפני שנמשיך, נציין שמעבר לשלוש המשפחות שבהן דנו, יש יעדים נוספים לבניין הכוח שאינם קשורים בהכרח להתמודדות הצבאית גרידא ושמגלמים היבטים משקיים, כלכליים ואחרים – אלו לא יידונו כאן.

על האיזון הרצוי בין היעדים

אם כן, לבניין הכוח יכולים להיות יעדים ממשפחות שונות בתכלית. הסתכלות על בניין הכוח אסור לה להיות מנותקת מהאתגרים המבצעיים המתהווים והעתידיים, שכן התוצאה יכולה להיות נחיתות מבצעית. בה בעת, חשיבה במונחי "ניצחון" בלבד עלולה לפספס מאמצים שבסופו של דבר ליחסי עלות-תועלת הקיימים בהם יש השפעה גבוהה מאד על מאזן הכוחות הצבאי ועל האפשרות להשפיע על המציאות האסטרטגית מבלי להתמודד צבאית. האיזון הרצוי בין היעדים יכול להיות שונה ביחס ליריבים שונים וגם בשדות שונים של בניין כוח והוא מושפע ממספר קצבים:

- **תדירות השימוש המבצעי** ביכולת המדוברת, כפי שהוא מושפע הן ממידת אי היציבות של הסביבה (וקצב העימותים) והן ממרכיב הכוח המדובר. ישנם מרכיבי כוח שמשתמשים בהם באופן שוטף ויש כאלו שנעשה בהם שימוש רק במלחמה רבתי. בהקשר זה יוזכר שעיקר ההון הצבור ביכולות הצבאיות לא בא לידי ביטוי שנים רבות, חלק גדול ממנו נגרט עוד בטרם נעשה בו שימוש (וטוב שכך).¹⁹

- **קצב ההשתנות האפשרית של הצד השני**, כתלות בתהליכי בניין הכוח שלו (עצמאיים או רכש מן המוכן), בגישתו לפיתוח אמצעים, בנגישותו לתשתיות וטכנולוגיות ובמשאביו.

- **קצבי הפיתוח של מערכות האפשריים** בצדנו בתחום המדובר, בין מאמצים שמראש ידוע שהשלמת פרויקט בהם לכלל יכולת מבצעית תארך מעל עשור, לבין תחומים שבהם מתאפשר שיפור כמעט מתמיד.

- **קצב התפתחות הסביבה הטכנולוגית ותשתיות הידע** בתחום האמור ומכאן, הפוטנציאל לשינויים עתידיים בטכנולוגיה של אמצעי הלחימה.²⁰

- **באופן כללי**, כאשר תדירות השימוש המבצעי וקצב ההשתנות של הצד השני

¹⁸ בעיקר מערכות בזירות הפעולה השונות אך גם מערכות מדיניות ואחרות.

¹⁹ חשוב להבין שאין הכוונה לניסיון (סרק) לחזות מתי תתרחש מלחמה מסוג מסוים, אלא יותר לאמירה על תדירות השימוש. למשל, בעשר השנים האחרונות היו כבר ארבעה עימותים גדולים עם חיזבאללה וחמאס. דפוס העימותים הביא לשימוש ניכר ביכולות מסוימות אך לא ביכולות אחרות. המשך המגמות האסטרטגיות הקיימות יביא לכך שהדור הבא של "כיפת ברזל" ייבחן מבצעית כמה וכמה פעמים.

²⁰ כבר היו מקרים של מערכות שעד שהסתיים פיתוחן היו לא רלוונטיות. בשדות בניין כוח המקיימים קשר חזק לטכנולוגיה המתפתחת בעיקרה בשוק האזרחי קצב זה יכול להיות דומיננטי.

גבוהים ביחס לקצב פיתוח המערכות בצידנו וקצב התפתחות הסביבה הטכנולוגית ותשתיות הידע, עדיף לאמץ את הגישה הרואה במבחן המבצעי הישיר (ה"נצחון") את העיקר ואילו כאשר המצב הפוך יש לתת משקל גדול יותר להשפעה של בניין הכוח על הצד השני.

חשיבות מיוחדת יש לתת ליחס בין תדירות השימוש המבצעי לבין קצבי הפיתוח. כאשר בדור טכנולוגי יש שלוש, ארבע ויותר התמודדויות מבצעיות, העימות הישיר יתפוס משקל גדול שכן עיקר תחרות הלמידה על בניין הכוח תתרחש דרך העימות, ותוצאות של עימותים תשפיענה על הסביבה לפני שבניין הכוח יעשה זאת. במצב הקיצוני השני – כאשר בכמה דורות טכנולוגיים ישנה התמודדות אחת, יש לתת חשיבות יתרה להשפעת האינטראקציה ההדדית בין תהליכי בניין הכוח שלנו ושל היריב לאורך השנים.

בנוסף ליחס בין קצבי התהליכים המוזכרים לעיל, יש לתת את הדעת לשני שיקולים נוספים:

- **יחסי המשאבים הבסיסיים.** כאשר הנך עני יחסית בתקציב, באנשים ובטכנולוגיה, אינך יכול להרשות לעצמך "הסלמה" משאבית בתחרות עם הצד השני, כי אתה נדון להפסיד בה בסופו של דבר. במקרה כזה נדרש ניהול זהיר ומבוקר יותר של "ההסלמה" בבניין הכוח. למותר לציין שמצבנו היום מול רוב היריבים השונים שלנו שונה בתכלית.
- **סוגי היעדים²¹ המוצבים להפעלת הכוח הצבאי.** אם בעשורים הראשונים למדינה סוגי היעדים הנפוצים התבטאו בהישגים נדרשים של כיבוש שטח או השמדת כוח צבאי מאיים, הרי שבעשורים האחרונים ישראל נוטה להציב יעדים של השגת רגיעה מסוג כזה או אחר, או באופן כללי יותר, השפעה על התנהגות היריב. סוג היעדים השני מוביל יותר ליעדי בניין הכוח של השפעה על התנהגות האויב משתי סיבות – כפי שנטען קודם הקשר בין ההישג הצבאי הישיר (השמדת כוחות, כיבוש שטח, גרימת נזק ועוד) לבין התוצאה האסטרטגית בלאו הכי מפקפק. זאת ועוד, הישג מסוג כזה שאינו כרוך בהכרח בחורבן פיזי, ניתן לעתים להשגה גם ללא עימות.

על אופטימיזציה ואסטרטגיה בבניין הכוח

יעדים שונים מחייבים אימוץ גישות שונות לתהליכי החשיבה, ההחלטה והפיתוח עצמם. כדרך שגרה עיקר ההחלטות הגדולות²² בבניין הכוח מתקבלות בגישה של אופטימיזציה ואילו חלק מהיעדים שדנו בהם מחייבים אימוץ גישה אסטרטגית.

²¹ יעדים אסטרטגיים כפי שהם מוגדרים על ידי הדרג הפוליטי.

²² ישנן מספר רב של החלטות הנוגעות לאפיון מבצעי, לפרמטרים טכנולוגיים ואחרים שאליהן אין הכוונה כמובן. הכוונה להחלטות הבדולות בשנה המעצבות את פניו של בניין הכוח של צה"ל. חלקן מתקבלות בכלל משיקולים ארגוניים שונים תוך קשיחות ואילוצים רבים וחלקן פתוחות יותר לדין מלכתחילה. לאלו הכוונה.

מהי אופטימיזציה בבניין הכוח?

אופטימיזציה בבניין הכוח היא תכנונו, תוך שאיפה למקסם ערך של "פונקציית מטרה" שגם אם היא אינה מוגדרת באופן מפורש,²³ תתאר בדרך כלל את היכולת "לנצח" ולהגיע להישגים מרביים מול יריבים או תרחישים מסוימים²⁴ במחיר מינימלי אפשרי. בהינתן המשאבים (תקציב, טכנולוגיה וכדומה) המגדירים אילוצים ואופק תכנון (בדרך כלל מספר שנים) ניתן למצוא את הקצאת המשאבים האופטימלית. במציאות התהליך הזה מורכב לאין שיעור, אבל בבסיסו זהו תהליך התכנון שאנו עושים (כאשר אכן מתקיים תהליך והחלטות לא נגזרות מאוסף שיקולים ארגוניים, כלכליים ואחרים).

ההקצאה האופטימלית מגדירה את מאמצי בניין הכוח לשנים הקרובות. בבוא העת, כנראה בעוד שנה או מספר שנים, הסוגיה בכללותה תבחן מחדש תוך התייחסות לשינויים שהתרחשו מאז הבחינה הקודמת ובהם שינויים אצל היריב, שינויים בהזדמנויות ובאילוצים וכמובן, הקשיחויות החדשות שתהיינה ידועות רק בעוד שנה-שנתיים והן למעשה התוצאה של ההחלטות שקיבלנו זה עתה.

אחד הכשלים המדוברים דרך קבע, הוא הקושי להניע בגישה כזו מהפכות פרדיגמטיות. הנושא יידון בהמשך, אך נטען בקצרה כבר כעת, כי באופן עמוק אין **בעצם** גישת האופטימיזציה כדי למנוע מהפכות כאלו, אלא הבעיה טמונה יותר בהלך הרוח הנלווה אליה ובהגבלת הדיון למרחב אופטימיזציה צר מדי.²⁵

מהי אסטרטגיה בבניין הכוח?

ראייה אסטרטגית של בניין הכוח מתייחסת אליו כאל מערכה בפני עצמה, עם הגיון משלה ויעדים משלה. כאמור, עיקר היעדים נמדדים בהשפעתם על התנהגות היריב ועל החלטותיו.²⁷ בניגוד לגישת האופטימיזציה, כאן נדרשים כלים רעיוניים של משחק רב שחקנים שבו בחירותיו של כל אחד תשננה את מאזן השיקולים של הצד השני לגבי האסטרטגיות שלו עצמו.

נדרש כמובן להגדיר יעדים קונקרטיים לבניין הכוח והישגים שייחשבו להצלחה (המקבילה של ניצחון) במערכה זו. אחד היעדים יהיה שאיפה להגיע למאזן יחסי

²³ בתחומים מסוימים וצרים ניתן להגדירה במפורש כוח אש, נפגעים וכדומה ואילו על פני המלחמה כולה קשה יותר להגדירה, אך ניתן להשתמש בסרגל מקורב של הישגים מבצעיים.

²⁴ בפועל נדרש להתייחס לקבוצה של תרחישים.

²⁵ כעיקרון, כל אילוץ מעבר לאילוץ המשאבים הכולל, איננו אילוץ בטווח הזמן הרחוק. לכן כל הקצאה קשיחה או מינימלית של משאבים למרכיב בניין כוח מסוים היא אילוץ המגביל גם את המחשבה.

²⁶ יש להבדיל בין אסטרטגיה בבניין הכוח לאסטרטגית ניצחון. ייתכן בהחלט מצב שבו מתקיימת חשיבה על הדרך להשיג ניצחון במלחמה ומוגדר סדר עדיפויות לבניין כוח. זוהי אסטרטגית ניצחון שהגדירה מאמצי בניין כוח נזורים, לא אסטרטגיה בבניין כוח. למשל, בניין הכוח ברוב שנות ה-50 וה-60 נשען על "אסטרטגיית ניצחון" שנתנה משקל גדול לכוחות המתמרנים והמסתערים.

²⁷ לעתים חשובה ורצויה גם ההשפעה על התנהגות הידידים.

כוחות מיטבי והוא המקבילה הלוגית של גישת האופטימיזציה כולה.²⁸ יש להתייחס למשאבים (שכאן הם משאבי הפיתוח והייצור ולא הכוחות הלוחמים) ולקשר בין פעולות לבין תוצאות. כמו כן, יש לחשוב, מראש, על השפעות אפשריות של מהלכינו על בניין הכוח של היריב ולא רק על המגמות הקיימות אצלו כיום. נדרש גם לבחון תגובות ותגובות נגד,²⁹ באנלוגיה לעולם התוכן המבצעי, מה הן ה"עתודות" שלנו, מתי נרצה להשתמש בהן וכן הלאה.

קיימת אנלוגיה עמוקה בין המערכת המושגית, המלווה חשיבה אסטרטגית בעולמות התוכן של הפעלת הכוח, לבין אלו של בניין הכוח, בהבדל יסודי אחד – הקצבים איטיים יותר בשניים או שלושה סדרי גודל³⁰ ומה שאורך במקום אחר שעות, יארך כאן חודשים ומה שאורך חודש, יארך כאן עשור. גם תהליכי ההחלטה והניהוג יהיו כאן איטיים בהתאם.

שילוב ואיזון בין הגישות

שתי הגישות מוצגות פה באופן נפרד ומונגד מכיוון שהן מייצגות דיסציפלינות שונות. בפועל כאשר רוצים להשיג את היכולת "**לנצח במלחמה**" **נדרשים לשלב³¹ בין אופטימיזציה ובין אסטרטגיה**. לעומת זאת, **כאשר מכוונים למשפחות היעדים האחרות** ורואים את בניין הכוח כמערכה בפני עצמה, **אימוץ גישה אסטרטגית בבניין הכוח כגישה מובילה הוא הכרח**. בפועל, בצה"ל גישת האופטימיזציה נפוצה יותר, בהרבה, וגם היא תוך הצבת אילוצים שאינם הכרחיים והקשחת מרחב הדיון.

מהפכות פרדיגמטיות והקשר שלהן לגישה הבסיסית על שמרנות והיצמדות לקיים

ניסיון העבר מורה שהסביבה האסטרטגית והצבאית משתנות לעתים במידה שנדרשת, או לפחות רצויה, מהפכה פרדיגמטית של ממש בדוקטרינה ובבניין הכוח.³² פעמים רבות השינוי הוא הדרגתי ואיטי, אבל אם אין נוקטים התאמה מתמדת

²⁸ אסטרטגיה טובה לבניין כוח תהיה חייבת לתת מקום מרכזי לאסטרטגית הניצחון במלחמה, למרות המילה הזו אלו שתי אסטרטגיות שונות **בתכליתן**.

²⁹ כפי שצוין לעיל, באופן מסורתי, גישה זו נפוצה בישראל דווקא בהחלטות המיקרו של בניין הכוח. למשל, אם מפתחים מערכת הגנה חדשה או טיל חדש, בדרך כלל יתלווה לחשיבה גם מרכיב השואל אלו אמצעי נגד יוכל האויב להמציא בעתיד? ומה נעשה אם? וכדומה. למרבה הצער, אסופת גישות אסטרטגיות בשאלות המיקרו השונות לא מרכיבה גישה אסטרטגית ברמת המאקרו משום שהיא לא מתייחסת כלל להגיון המערכתי של האויב ובוודאי לא משנה את הפרדיגמה הקיימת אלא משפרת יכולות במסגרתה.

³⁰ כלומר פי מאה או פי אלף, בהתאמה.

³¹ גישת האופטימיזציה נדרשת לצורך השגת הישגים מבצעיים מכסימליים במשאבים נתונים בסביבה שמגיבה מעט. במקרה זה, תנועת גישת האסטרטגיה בתהליך מקביל לשני צרכים חשובים: באופן מגיב – שמירה על הישגים גבוהים גם במקרה שהאויב ישתנה שלא בהתאם לתחזיות ההתעצמות הנוכחיות, ובאופן יוזם – ניצול יתרונות יחסיים לתיעול משאבי האויב לשדות שבהם במאזן היחסי הוא נחות. שילוב גישה אסטרטגית יסייע בבחינה ביקורתית של החלטות שונות ויצביע על כיוונים שצריך להשלים בהם את המאמצים העיקריים. ככל שעוסקים בטווח זמן קצר יותר משקל האופטימיזציה גדל לעומת האסטרטגיה ולהפך.

³² בשל מורכבות המערכת הצבאית ומשך תהליכי בניין הכוח, גם למהפכה קיצונית יידרש חומש או עשור לבוא לידי ביטוי משמעותי.

בסופו של דבר השינוי מצטבר לפער ניכר. בבניין הכוח, כל צבא מיסודו הוא ארגון זהיר ובמידה מסוימת בצדק, בשל הסיכונים המוטלים על הכף במקרה של זעזוע גדול מדי ולא אחראי. מספר סיבות מחזקות את האחריות ואת הזהירות הנדרשות והופכות אותן לעתים לשמרנות של ממש:

- **עוגן תפישתי הנסמך על ניסיון העבר** – היצמדות לתפישות קיימות ולחשיבה קיימת על ניצחון וכיצד יושג. מכיוון שמלחמות העבר הן במקרים רבים החוויות המעצבות, צבאות מתכוננים לא אחת לאתגרים הנראים כאתגרי העתיד של מלחמות העבר.³³ לכן, הם נצמדים ליכולות קיימות, הנדמות כנכסים גם כשערכם ירד (ובמקרים קיצוניים, בהם כבר הפכו מזמן למשקולות) וכל אלו נובעים מאותו עוגן תפישתי.

- **פער בין משך הזמן הנדרש להבשלת תהליכי פיתוח ארוכים לאופק הסתכלות קצר** – לצבאות קל יותר לאמץ שינויים כאשר הם מוחשיים ואפשר לזהות שתרומה מבצעית ממשית תתקבל מהם תוך שנים ספורות. מאמצים של הצטיידות באמצעים קיימים ובניין סד"כ נמנים בדרך כלל על אלו ולכן ניתנת להם עדיפות מובנית על פני הליכה לכיוון חדש לגמרי, בוודאי אם הוא כרוך בהוצאה של מרכיב עיקרי מהסד"כ. ברם, שינויים שיאפשרו שינויים פרדיגמטיים של ממש בדרך כלל ארוכים יותר ולכן גם דורשים נטילת סיכונים גבוהה יותר.³⁴

- **צורך לגשר על מתח מובנה הקיים בין המוכנות ובין ההתעצמות**. שני אלו מתחרים לא רק על המשאבים, אלא הם מתחרים מהותית ותפשית. מוכנות, בהגדרתה, נשענת על הקיים. צבא אינו יכול להיות מוכן למלחמה עם יכולות עתידיות. לעומת זאת, כדי שהתעצמות עתידית תאפשר שינוי של ממש היא צריכה לחרוג משמעותית מהקיים.

- **פסיכולוגית** – סר באזיל לידל הארט (Basil Liddel Hart) מסביר בכישרון רב מדוע המפקד חייב להאמין ביכולותיו, ביכולת אנשיו וביכולת כליו לבצע את המוטל עליו. משהאמין, הסיכוי שיאמץ מהפכה הקוראת להשלכת הכלים האלו, קטן עד לאפס. סביר יותר שינסה לשכלל את כליו במסגרת התפישה הקיימת³⁵ וכך יהיו אלו מהירים יותר, קטלניים יותר ומוגנים יותר. אבל, הכל במסגרת אותה תפישה שהניסיון מעיד, שמפעם לפעם, אולי פעם בכמה עשרות שנים, הופכת בלתי רלוונטית.

גם צה"ל אינו חף מקשיים אלו, ניסיון העבר מעיד שהמהפכות הגדולות בצה"ל

³³ כך צה"ל המשיך להתכונן במשך קרוב לשלושים שנה לחזרה אפשרית של מלחמה דוגמת מלחמת יום הכיפורים, הרבה שנים לאחר שכבר היו לו פתרונות מוצלחים לאתגרי המלחמה ההיא.

³⁴ הרי לעולם אין ביטחון שמאמצי פיתוח כאלו יישאו פרי או שלא תתרחש מלחמה באמצע או כל תוצאה לא צפויה אחרת.

³⁵ גם צבאות שיכולים להיות יצירתיים מאד בהפעלה מקורית של האמצעים שיש להם לאור אתגר מבצעי מדי יום יותר חשדניים בהחלפת הכלים האלו בכלים חדשים.

בבניין הכוח (שהניבו לו דרך אגב הישגים מרשימים) נכפו עליו, לעתים כתוצאה מכורח משאבי, או שהמתינו זמן רב עד שאימץ אותן ובוודאי לא נהגו בתהליכי השגרה הרגילים³⁶ (אותם תהליכים המעצבים תכנית עבודה, תכנית רב שנתיות ועוד). במידה מסוימת קצב מלחמות גבוה בעבר הרחוק "הגן" על צה"ל משמרנות יתר,³⁷ אולם ספק אם הגנה זו עומדת כיום, שכן העימותים החוזרים ונשנים לא מאתגרים את עיקר מרכיבי בניין הכוח. אפילו מלחמה של ממש כמלחמת לבנון השנייה לא היוותה בוחן למעשה למרכיבי סד"כ חשובים ביותר.

דוגמה מעניינת, היכולה להוות "קבוצת בקרה" ולו חלקית, היא האימוץ המערכתי של ההזדמנות הטכנולוגית הגלומה במערכות נשק מדויק ושזירתן בצוותא עם מודיעין מתאים ומערכות שליטה מתאימות. ההזדמנות הייתה קיימת ויכולות רלוונטיות הבשילו בתעשייה הביטחונית לפחות עשור לפני שאומצה על ידי צה"ל וגובשה תפיסת ההפעלה המתאימה במהלך שנות ה-90. התהליכים המקבילים בחיל האוויר היו באותה עת בשלים יותר, בהרבה, מכיוון שהם החלו למעלה מעשור קודם לכן. נדרש אולי מחקר היסטורי מעמיק לענות על שאלת הפער הזה. יש שיגידו, לדוגמה, שחיל האוויר הוא חיל מוטה טכנולוגיה, או לחילופין שהוא עתיר משאבים, שמעגלי הלמידה אצלו קצרים יותר וששדה הקרב האווירי פשוט יותר משדה הקרב היבשתי. כל הסיבות אפשריות אבל יש עוד סיבה מרכזית – בעקבות מלחמת יום הכיפורים היה ברור כשמש שהתפישה הקיימת להשגת עליונות אווירית נכשלה ובכך נחצה המכשול המקשה על השלכת הקיים.³⁸ בהתחדשות, שהתחייבה, הושקעה כמות גדולה של חשיבה, קשב ומשאבים, שארגון לא שש להוציאם אם הוא אינו סבור שהדבר חיוני. ללא תחושת הפער הגדול שהובהר ב-1973, ייתכן שחיל האוויר היה מגיע לפתרונות האלו מאוחר יותר ואולי היה נשאר עם אותה תפישה לא רלוונטית עוד שנים רבות. בהקשר הדיון הנוכחי נשאל – האם באמת אנו זקוקים למלחמה גדולה שתגרום לנו להכיר בחוסר הקיים בפתרונות שלנו לאתגרים מסוימים, שאנחנו יודעים אל נכון שאין לנו פתרונות עבורם, אבל מקווים בכל זאת ששינויים קלים במסגרת התפישה הקיימת יניבו פירות?

³⁶ דוגמאות לא חסרות. באופן מסורתי צה"ל התנגד למערכות ההגנה, ללווינות, הביע חשדנות רבה ביחס למערכות לא מאוישות. המעבר לנשק המדויק בכלל צה"ל הבשיל טכנולוגית שנים בטרם אומץ מערכותיו. המעבר לספינות טילים היה יותר תוצאה של אילוף משאבי. גם דוגמאות עכשוויות קיימות.

³⁷ הוא סיפק במרווחי זמן מעין "בוחן מציאות" שאפשר להבין באופן ברור את יחסי הכוחות למעשה, המחיש לגבי יכולות מסוימות שאבד עליהן הכלח, ושימש זרז לאימוץ יתרונות חדשים. המצב הנוכחי בו יש חיכוך שוטף אבל מעט מלחמות "גדולות" מהווה דווקא גורם קושי שכן העיסוק המבצעי השוטף דורש קשב רב ודוחה עיסוק תפיסתי אבל מצד שני הוא לא בוחן למעשה את מרכיבי הכוח העיקריים.

³⁸ במבט לאחור, השדה המבצעי של העליונות האווירית שבו נחוה הקושי, היה השער המבצעי דרכו נכנסה מהפכת הנשק המדויק בהדרגה וממנו התרחבה גם לשדות מבצעיים אחרים.

הגישה הבסיסית, הלך הרוח והשפעתם

כאמור, באופן בסיסי ניתן לאפשר מהפכות פרדיגמטיות גם בגישה של אופטימיזציה. אך באופן עמוק יותר שימוש קבוע בגישה של אופטימיזציה מנחיל צורת חשיבה הנוטה להישאר במגבלות התפישה הקיימת, גם אם הדבר אינו מחויב. גישה כזו תלויה בהלך רוח ובמחשבה, תעשייתיים בעיקרם, השואפים לכמת את ההישגים. בדרך כלל, שלא לומר כמעט תמיד, מאומץ לצורך כך סרגל מדידה שנבנה לאור המערכת המושגית של התפישה הקיימת, שאת עליה אנו יודעים למדוד פחות או יותר.

קושי אחר הוא הגבלה מראש של הדיון וצמצום מלאכותי של מרחב האופטימיזציה כתוצאה מאותו עוגן תפישתי (ולעתים גם בשל שיקולים ארגוניים ואחרים). מיותר להסביר שמהפכה פרדיגמטית איננה אפשרית כאשר האופטימיזציה הופכת להיות במסגרת התפישה הקיימת בלבד והנחות סמויות תופסות מקום מרכזי.

גישה אסטרטגית, מְטָבָה, רואה את המציאות ואת היריבים כמשתנים באופן בלתי פוסק והיא אינה נזקקת לסרגל הפרדיגמטי. לכן, באופן בסיסי, היא פתוחה יותר לפרוץ את גבולות הפרדיגמה הקיימת. גם הלך הרוח הנלווה לחשיבה כזו והרואה בכלי המלחמה כלים שהממד הפונקציונלי³⁹ שלהם מודגש יותר, מקל על השתחררות מעוגנים קיימים.

אם כן, כדי לשבור את המעגל הפרדיגמטי רצוי לשלב זוויות ראייה מאתגרות וחיצוניות לארגון, לעשות שימוש רב יותר בגישה אסטרטגית לבניין הכוח, שגם מאפשרת צורת ראייה אחרת ובראש ובראשונה, לצמצם את המשקל של החשיבה המבצעית הנוכחית⁴⁰ ולתחם אותה בנושאי בניין הכוח קצר הטווח בלבד.⁴¹

מדוע הגישה האסטרטגית נדירה בחשיבה הישראלית על בניין הכוח?

פרט לתופעות, שכנראה מלוות תהליכי בניין כוח צבאי באשר הם, אין זה מקרה שהגישה האסטרטגית נדירה בחשיבה הישראלית על בניין הכוח. המציאות הישראלית כפי שהייתה בשנות ה-50 וה-60 וה-70 הייתה כזו שבה המשקל העיקרי **היה צריך** להינתן לגישות אחרות. מציאות זו, בשילוב התרבות האסטרטגית הישראלית, הוליכה לעיצוב **תהליכים** שמסיבות אבולוציוניות שרדו אתנו עד עצם היום הזה, גם אם הם כבר אינם מתאימים למציאות הנוכחית. שתי הסיבות המרכזיות המפריעות

³⁹ הגופים, כדוגמת זרועות ומנהלות העוסקות בבניין כוח, רואים במידה רבה את כלי המלחמה, פרי עמלם, כמטרות ולא כאמצעים.

⁴⁰ כפי שמבוטאת פורמלית בתכניות האופרטיביות הקיימות, ארגונית בגופי המבצעים השונים, ורעיונית בתורות הלחימה. כל אלו חיוניים להפעלת הצבא בטווח הזמן הקצר וכולם כאחד מכשולים להתפתחותו לטווח הארוך.

⁴¹ תחומים כמוכנות, מלאים ועוד – נושאים שניתנים ונדרשים לשינויים בקבועי זמן של חודשים או שנה-שנתיים.

לאימוץ גישה אסטרטגית הן אותן הסיבות המפריעות גם לקיום דיון פרדיגמטי ונביא אותן ראשונות. שתי הסיבות האחרונות מחלישות את הגישה האסטרטגית ומחזקות את גישת האופטימיזציה.

תפישת בניין הכוח כמשני להפעלת הכוח – צבא שנולד לתוך מלחמת קיום של ממש ושעסק במשך שנים באיום קיומי אולטימטיבי (או שנתפס ככזה) התרגל לחשוב בהעדפה מוחלטת לפעולה למול הבניין. גם התרבות הישראלית, כפי שהיא משתקפת בהוויה הצבאית, מבכרת את הפעולה על פני החשיבה והתכנון ובכך את הקיים ואת התכניות האופרטיביות על פני כל מאמץ אחר. אנו מסרבים להפנים⁴² שהדיון בבניין הכוח ארוך הטווח (ובפרט בסד"כ עיקרי ובפרויקטים מרכזיים) הוא בעצם הדיון בה"א הידיעה על המרחב האפשרי לתפישת ההפעלה העתידית. אנו רואים בבניין הכוח מאמץ משלים או מסייע לדבר "האמתי" וככזה בוודאי שהוא אינו יכול להיתפס כבעל הגיון משל עצמו. קושי זה בא לידי ביטוי במערכת המושגית, בתהליכי עבודה, בקשב של הדרג הבכיר, ביוקרה של התפקידים ועוד. אבל מעל לכל אלו, מונע קושי זה אפשרות להתבונן על בניין הכוח כמערכה, כשם שאף מאמץ מסייע אחר אינו נתפס כמערכה בפני עצמה.

כדי להמחיש את הבעיה ואת הקושי לקיים דיון פרדיגמטי, ניתן לבחון את הפרשנות המרחיבה הניתנת לעתים למושג "דומיננטיות המבצעים". צבא הוא ארגון שתכלית פעולתו מבצעית וזו דרך חשיבתו. במובן הזה הגישה והראייה המבצעיות בהחלט דומיננטיות. עם זאת, אין שום סיבה שעיסוק מבצעי עכשווי או איזו תכנית אופרטיבית קיימת צריכים לקבל משקל משמעותי בהחלטות על בניין הכוח **ארוך הטווח** המגלם חשיבה מבצעית לטווח זמן אחר. נהפוך הוא, "דומיננטיות המבצעים הנוכחיים" רק מפריעה ומזיקה לדיון הזה.⁴³

ארגון קשיח של בניין הכוח – הארגון של תהליכי בניין הכוח גורם לקשיחויות רבות שאינן מאפשרות דיון מעמיק אלא חלקי, לפעמים עד כדי עיקורו. רוב הקשיים נעוצים ברמה הכללית של בניין הכוח ולא בשדות ספציפיים. הזרועות, פחות או יותר, יודעות להשתנות פנימה, יכולות להתמודד עם האתגרים שלהן ולנסות למצוא פתרונות מיטביים למשימות שהן מבינות אותן באופן שלם במסגרת משאביהן. בזרועות גם קיימת לפעמים גישה אסטרטגית בבניין הכוח ושם לפעמים גם מתרחשות מהפכות זוטא. לעומת זאת, בנושאים בין-זרועיים, במשאבים העצומים

⁴² די לבחון את הארגון של תהליכי תר"ש ולראות את המקום שתפסו בהם התפישות והתכניות הקיימות. כך שגם אם להלכה אנו מודעים ליחס הקיים בין בניין הכוח לבין התפישת העתידית, בפועל איננו מקיימים את הדיון הנדרש. כפועל יוצא מכך, הדיון על תפישת ההפעלה העתידית, אולי הדיון החשוב ביותר שצבא יכול לקיים בשגרה, הוא סמוי ומסתתר בינות החלטות בבניין הכוח שמקבלים מפקדי צה"ל הבכירים וראשי מערכת הביטחון.

⁴³ ההחלטות של סגן הרמטכ"ל הרמטכ"ל ושר הביטחון על התר"ש של צה"ל הן בעצם ההחלטות המשמעותיות ביותר על תפישת ההפעלה של הצבא – כך מוכרעת התפישת העתידית בפועל. גם אם הדבר מובן לכולם, לדיון זה, גם אם מובאת תפישת בדרך כלל היא הנוכחית או קרובה מאד לנוכחית והרינו שבויים במלכודת הרגילה.

המושקעים בסד"כ עיקרי ובנושאים המחייבים את המטה הכללי, מתגלה אוסף הבעיות הבין-זרועיות ובין לבין המטה הכללי. ברמה זו אין דיון שלם ופתוח. הקשיחות מגיעה לשיא ביחס למנהלות השונות. אלו אינן אחראיות כלל להפעלת היכולות שאותן הן בונות והן גם נעדרות ראייה של התמונה הרחבה יותר,⁴⁴ במיוחד, מכיוון שבהיותן גופים מתמקצים טכנולוגית, הן מוגדרות בחתך של יכולות ישראליות בממד טכנולוגי-אמל"חי ולא בחתך משימתי. כך יוצא שהכוונה, הטובה מלכתחילה, לתת לגורם מקצועי להוביל תהליכי פיתוח משמעותיים ובד בבד להגן על המשאבים המוקצים להתעצמות⁴⁵ היא מעין אליה וקוץ בה. שכן מרגע שמנהלת קמה נדמה שגזרת גורל היא להקצות משאבי עתק לתחום עליו היא מופקדת – בין אם הוא נותר רלוונטי ובין אם לאו. כדי לא לדבר על מנהלת ספציפית (ומכיוון שהבעיה היא בעצם הארגון הכולל של מערכת הביטחון ולא בשום החלטה של מנהלת כלשהי), באמירה לא מצחיקה אפשר רק לשער מה היה קורה אם הייתה מוקמת בשנת 1948 מנהלת הפרשים. ייתכן שהיינו מפתחים עד עצם היום הזה אורוות ממוגנות וחציר אנרגטי. וביתר רצינות, מטבע הדברים, להקמת מנהלת יש הגיון והצדקה והיא מסוגלת לקדם תהליכי פיתוח טוב יותר, בהרבה, מאשר גוף פנים צבאי. עם זאת, בחלוף השנים נחלש ההיגיון ולעתים אף נעלם ואילו המנהלת נותרת. מכיוון שעצם קיומה תלוי בקיום הפרויקטים עליהם היא מופקדת, קיים אינטרס ארגוני עצום המזין את עצמו.⁴⁶

מכיוון שהאויב לומד ומשתנה, אי אפשר לאמץ גישה אסטרטגית וגם לא לממש אופטימיזציה קרובה למלאה אם אנחנו כבולים למאמצי בניין הכוח המגולמים במבנים ארגוניים המשקפים החלטות ביחס לסביבה ולאתגרים **כפי שהיו בעבר**. ללא יכולת ארגונית לקטוע מאמצי עבר ולא להמשיכם לנצח, לא יתרחשו שינויים של ממש.

תרבות תעשייתית – כחברה שחלק ניכר מקווי תרבותה הם מערביים, קיימת בחברה הישראלית אמונה חזקה בטכנולוגיה, בחשיבה תעשייתית ביסודה, בתכנון ממוקד תוצאות ובמידה מסוימת גם בראיית היריב כנחות ביכולות טכנולוגיות, שלא לומר לעתים גם אינטלקטואלית. לכן, גם התחרות בבניין הכוח לא נחוות ממש כתחרות למידה מול יריב אלא יותר כתחרות מול "אילוצי הטכנולוגיה". כך גם אנו משוכנעים שלעשות יותר, טוב יותר ויעיל יותר, משעשינו עד כה, הוא שיביא את ההישגים המקווים.

אי הפנמה של השתנות הסביבה האסטרטגית ויחסי הכוחות – החשיבה שלנו והתהליכים שלנו עוצבו בהתאם לתנאי העבר – לגישה סיכולית מול יריבים וצבאות

⁴⁴ אין הכוונה לראייה של ממלא תפקיד זה או אחר, אלא לגישה ארגונית שלפיה מתנהל כלל הארגון.

⁴⁵ לפעמים נדרש גם להגן על רעיון מפני חלקים מהממסד הצבאי והביטחוני המתנגדים לפיתוחו.

⁴⁶ דרך אפשרית, כמובן, ואולי היחידה המעשית להתמודד עם בעיה זו, היא להשאיר את המנהלת כארגון ולאפשר החלפה של כל התוכן של עשייתה למשהו אחר.

גדולים⁴⁷ וככאלו פסלו אימוץ יעדים רחבים לבניין הכוח מעבר להשגת יתרון מבצעי. לצרכי בניין הכוח, שונה המציאות הנוכחית מאשר המציאות בעבר הרחוק בשתי נקודות מהותיות. ראשית, באופן יחסי, ישראל חזקה יותר מרוב אויביה בכסף, בטכנולוגיה ובאנשים - יחסי כוחות המאפשרים צורת חשיבה אחרת וניצולם בהתאם.⁴⁸ שנית, מגישה של הפעלת כוח בעיקר לסיכול של איומים מידיים (בפועל, לא בכוח), יעדי הפעלת הכוח הצבאי מגוונים יותר היום. השינוי התהליכי המתבקש טרם התרחש.

אימוץ גישה אסטרטגית וניהול בניין הכוח כמערכה - מה לעשות?

קצת נוכל לתאר את שנדרש לעשות כדי לנהל את בניין הכוח כמערכה בגישה אסטרטגית. יודגש כי אין זה נכון ואין זו הכוונה שהתהליכים שיתוארו בהמשך יבטלו את התהליכים הקיימים, ובפרט את התהליכים הבאים:

- מרכיבי בניין הכוח קצר הטווח (הנוגעים למוכנות ובמסגרתה אימונים, מלאים וכדומה) נדרשים להישען בעיקר על הערכת המצב, על התפישה ועל התכניות הקיימות.
- בהחלטות על מרכיבי בניין הכוח ארוך הטווח (התעצמות ובעיקר זו לשנים רבות) יש לשלב שיקולים **משתי** הגישות בעת קבלת ההחלטות.
- תנאי יסוד לשינוי הוא **אימוץ תפישה** של בנין הכוח כמערכה, פיתוח מערכת מושגית מתאימה,⁴⁹ הגדרת יעדים קונקרטיים עבודה ובעת הדיון על המערכה, הוצאה מהחדר (תרתי משמע) של שיח התפישות המבצעיות הקיימות ואת ביטוי הארגוני והאופרטיבי. שינויים קונקרטיים נדרשים הן בהיבטי ארגון והן בהיבטי הגיונות למאמצי בניין כוח.

ארגון ותהליכי החלטה

מערכה זקוקה **למפקד** שיש לו סמכויות החלטה שיאפשרו הובלתה וניהוגה (מרגע שהוחלטו יעדיה). להלכה, זהו סגן הרמטכ"ל ואכן אין מתאים ממנו לתפקיד זה.⁵⁰ בפועל, חלק גדול מאד מהשאלות הגדולות **בבניין הכוח ארוך הטווח** מוכרע בזרועות או במנהלות במשרד הביטחון ולסגן הרמטכ"ל אין מרווח החלטה מספק לעיצוב

⁴⁷ ניתן לטעון לכאורה כי היריבים שלנו היום הם ספקי אמצעי הלחימה כלומר מדינות כדוגמת איראן, רוסיה, צפון קוריאה. אלו אינם יריבים קטנים כלל ועיקר. פרמטר מרכזי הוא האם אלו משנות את פני התעשייה שלהן ואת מאמצי הפיתוח שלהם באופן משמעותי כתוצאה ממאמציו, שכן אם אין זה כך - אין כאן אינטראקציה אסטרטגית, אלא אפשר לראות בהן חלק מהסביבה הנתונה. לפחות לגבי רוסיה וצפון קוריאה זה המצב. ביחס לאיראן - די ברור שאין טעם להגדיר מולה יעד לבניין הכוח של הבאת הפרדיגמה שלה לקריסה משאבית, שכן המשאבים גדולים מדי. אולם אין זה אומר שאין יכולת ושאין צורך להגדיר יעדים אחרים למערכה זו.

⁴⁸ בחלקים של התפישה המבצעית ובוודאי בפעולה המבצעית של צה"ל יחסי כוחות אלו הופנמו. למשל, באימוץ גישה שיש בה מרכיבים של שחיקה. בתחרות על בניין הכוח הדבר בולט פחות.

⁴⁹ שתפתח באופן טבעי אם גישה כזו תאומץ.

⁵⁰ בהיבטי בכירות מול מפקדי הזרועות והמערכת המבצעית, אבל באופן עמוק יותר בשלושה היבטים חיוניים לעיצוב צורת ההסתכלות - על-זרועיות, רב-זירותיות וללא נשיאה באחריות ישירה למערכה נוכחית. שלושה מאפיינים שצריכים להיות גם לגוף המטה שלו לתכנן בניין הכוח.

המערכה. נדרש להעניק לו מרחב החלטה גדול יותר, תוך הגמשת קשיחויות ארגוניות ומשאביות. למעשה, בטווח הארוך – מעבר למגבלת המשאבים הכוללת של צה"ל ומערכת הביטחון – כל האילוצים הפנימיים יכולים להיות גמישים, אם כך יוחלט.

• נדרש **גוף תכנון ותהליך תכנון** מתאים. במבנה צה"ל הנוכחי הגוף הוא אג"ת. אבל התהליך הרלוונטי אינו קיים. החשוב ביותר הוא להגדיר יעדים והישגים הנדרשים **לבניין הכוח** (בדיוק כמו מטרה של מבצע) במונחי **השפעה על בניין הכוח** של האויב ועל החלטותיו. אם הצורך הזה אינו ברור, נשאר לקורא לחשוב מה היה קורה לו היינו מנסחים את המטרות של תכניות ושל פקודות מבצעיות בשפה המתעלמת מקיומו של צד שני ומהתוצאה הרצויה ביחס אליו. מיעדים אלו אפשר להתחיל לתכנן וצורת התכנון תהא עכשיו דומה יותר למוכר מתחומים מבצעיים ופחות לטבלאות גיליונות הנתונים (שתורן יגיע בשלבים מאוחרים יותר). רצוי יהיה לעשת שימוש בכלים דומים לאלו שנעשה בהם שימוש בתכנון אסטרטגי ומבצעי ובין היתר משחקי מלחמה למיניהם. מעבר לתכנון, אותו גוף נדרש גם לנהג את המערכה הנדונה ומכיוון שתוצאותיה אינן בהכרח נראות לעין, חשוב עד מאד לפתח **מנגנון בקרה להישגיה ולכישלונותיה** תוך הגדרת מדדי הצלחה, שגם אם הם אינם מדידים כמותית, בהכרח הם ניתנים להערכה.

• גם **גופי בניין הכוח** יצטרכו לאמץ ביחס לחלק מן הפרויקטים (אלו הנוגעים יותר לעניין זה) גישה שיש לה ממד אסטרטגי במקביל לממד טכנולוגי ומבצעי. במידה מסוימת, כפי שצוין לעיל, דווקא ברמת המיקרו של פרויקטים ספציפיים קיימת גישה כזו כבר כיום. **למפא"ת** נודעת בהקשר זה חשיבות מיוחדת, כגוף המוביל חלק גדול מפיתוח היכולות לטווח ארוך במערכת הביטחון, ויש לו האפשרות ליצור תמונה רחבה טובה יחסית (מעבר להיותו גוף הניהול והביצוע בפועל של חלק משמעותי מההחלטות).

• כדי שיתאפשר לתכנן מערכה נדרש **מודיעין** הולם. אין היום שום עיסוק מסודר במודיעין הנדרש לניהול בניין הכוח כמערכה. שלל עשייה מודיעינית מוכוונת לשני שדות התומכים בבניין הכוח – מודיעין טכנולוגי מפורט לצרכי פרויקטים שונים ומודיעין כללי יותר על תהליכי בניין כוח ועל התעצמות אצל היריבים. אין די בשני אלו. חסרה הבנה של מרחב האפשרויות והתשתיות הטכנולוגיות של הצד השני – חשיבה מבוססת הכרה על דרך חשיבתו ועל תהליכי הבניין שלו כדי להעריך התפתחויות עתידיות ביחס למהלכים **שטרם עשינו**. נדרש גם לנתח את המשאבים הקריטיים ואת צווארי הבקבוק של הצד השני, את הדילמות התפישתיות שלו ואת יחסי הגומלין שלהם עם תהליכי בניין הכוח שלו. זו אינה טענה המופנית כלפי גורמי המודיעין –

- כשהשאלות אינן נשאלות אין פלא שלא מתפתחות תשובות.⁵¹
- מבחינת התוכן, **המודיעין הנדרש לתכנון**⁵², שלא נאסף כלל, נוגע בעיקרו לטווח הזמן הארוך – **תשתיות טכנולוגיות ודילמות נוכחיות לגבי פרויקטים ארוכי טווח**. סידור מוכר על פני ציר הזמן של טווח ההשפעה של החלטות השונות יגלה בטווחי הזמן המידיים השפעה של החלטות על פעולות ועל כוונות, בטווח זמן של חודשים תחל השפעה על מוכנות, אחר כך יתחילו להופיע החלטות על סד"כ, מאוחר יותר על אמל"ח ועל פרויקטים ובטווח הרחוק על טכנולוגיות חדשות. עכשיו נשאל – אלו החלטות של הצד השני אנחנו מנסים לגלות? אם אנחנו טרודים מאד בהחלטות קצרות הטווח שלו ולא יודעים דבר על ההחלטות שלו על תשתיות טכנולוגיות, אל נתפלא שנגלה פרויקט חדש כשהוא כבר בעיצומו וכשאין לנו די זמן להתכונן. זו המשמעות של "היתקלות" בבניין הכוח.
- תשומת לב מיוחדת צריכה להינתן **לניהול הגלוי והסמוי** בבניין הכוח.⁵³ טעות תהא להותיר את המצב הקיים שבו העניין נתפס כעניין מקצועי של בטחון מידע. מדובר קודם כל בהחלטה אסטרטגית שמחליטים עליה בד בבד עם עצם ההחלטה על מאמץ. נדרש להחליט מה רוצים שהאויב ידע (ובאופן כללי מאמצים רבים כדאי שיכיר אותם באופן כללי, אם כי הפרטים הטכניים רצוי שיהיו חסויים במקרים רבים). מכאן ואילך אכן ניתן להפקיד את תכנון ומימוש האבטחה, החשיפה וההונאה בידי גוף שזה הוא תחום מקצועיותו ושמתימחה בערוצים הדרושים לשם כך.
- **התאמת תהליכי ההחלטה והניהול לקצב של מערכה כזו** – כמו כל מערכה, גם לזו יש קצב וקבועי זמן משלה, הנגזרים מקבועי הזמן (השוניים) להחלטות ולפעולות של האויב. באופן טבעי, קבועי הזמן להחלטות מסוג זה הם במקרים רבים שבועות ארוכים ואף חודשים ומימוש מהלכי בניין בפועל ארוך יותר ומגיע גם לשנים. לפיכך, נדרשים קבועי זמן מסדר גודל של שבועות-חודשים למעגלי מודיעין-החלטה וקבועי זמן של חודשים-שנים לפעולה. מן הצד האחד, לא ניתן לפעול פה במעגלי פיתוח של שנים ארוכות ומן הצד השני, כאשר מדובר על "תזמון" או על "השפעה על החלטה" אין הדבר כרוך כמובן בקבועי הזמן המאפיינים פעילות מבצעית. בעיקר חשוב, כמו בכל תחרות למידה, לבנות מעגלי למידה ויישום מהירים יותר משל הצד השני.

⁵¹ הניסיון מלמד שאם מקבלי ההחלטות מגלים עניין, סדר העדיפויות של המשימות בקהילת המודיעין משתנה ולפתע זורם מודיעין בשפע על נושא שקודם לא טיפלו בו. חלק מהמודיעין שמדובר בו כאן הוא ידע היכול להיווצר רק באינטראקציה בין גופי המודיעין לגופי התכנון של מערכה כזו.

⁵² כן נדרש מודיעין מלווה למערכה ולתהליכי הלמידה הנדרשים במסגרתה, שבעיקרו נמצא באותם יעדים איסופיים טכנולוגיים-תשתיתיים ושחלקו האחר יימצא בדרגי קבלת החלטות שונים.

⁵³ כולל שיקולי תזמון ביחס למהלכים של היריב.

הגיונות של מאמצי בניין הכוח⁵⁴

- פיתוח מאמצי בניין כוח שתפקידם **לסחוט משאבים קריטיים** אצל היריב. לצורך כך נדרש ניתוח משאבי־משקי שלו. משאבים בהקשר זה הם לא רק כסף ואנשים אלא גם יכולות טכנולוגיות, צווארי בקבוק תעשייתיים ותלות במדינות ובספקי אמל"ח. לדוגמה, מול אויב החסר מאוד בכוח אדם, נדרש לבחון אלו יכולות נוכל לבנות, כך שיאלצו אותו לפתח מענה עתיר כוח אדם.
- באופן אנלוגי לעתודות ולניהולן בעולם התוכן המבצעי, נדרש לשמור על **גמישות בבניין הכוח**. הדבר מקבל משנה תוקף כשרוצים לנהל מערכה מתמשכת. אין הכוונה לבניין אמצעים גמישים לתרחישים שונים⁵⁵, אלא ליצירת תשתית⁵⁶ שתאפשר בניין כוח בזמן קצר יותר (תשתית כזו אכן עולה כסף ולא מביאה יכולת מבצעית, אבל היא יכולה להשתלם עד מאד) או שתאפשר לדחות החלטות לשלבים מתקדמים יותר תוך שימור אופציות. הדבר נעשה כיום באופן חלקי מסיבות של שיקולי סיכוני פיתוח, אבל פחות מסיבות אסטרטגיות.
- **השפעה על נקודות החלטה** בבניין הכוח של היריב – במקרים רבים, הקושי הוא בכלל להחליט לאן רוצים להסיט או לתעל את מאמצי היריב. בכל מקרה נדרש לזהות נקודות כאלו זמן רב מראש⁵⁷ ולהשפיע על השיקולים אם באמצעות בניית יכולות ואם באמצעות שימוש בהן.⁵⁸ **חשיבות מיוחדת נודעת בהקשר זה להדגמת יכולות בניסויים⁵⁹ ולהתנגשויות מבצעיות ראשונות**, במיוחד של משפחות יכולות שלא נוסו מעולם. אם, לשם הדוגמה ההיפותטית, בשנת 1991 הדימוי שהיה נוצר לירי הטילים העיראקיים היה של כישלון מוחלט, סביר שהמוטיבציה של כלל אויבנו לפיתוח שלל טילים ורקטות לא הייתה מתפתחת כפי שהתפתחה – הרי טק"ק היה קיים כבר מזה עשרות שנים בזירה, אבל הוא לא זכה כמעט לעניין קודם לכן. אם הגענו להתנגשות כזו כשאין לנו פתרון אמל"חי, גם התנהגות מבצעית יכולה להפוך את האירוע לכישלון כולל.⁶⁰ נכון,

⁵⁴ הגיונות שונים יתאימו לרמות שונות של ניהול מערכה כזו. שני ההגיונות הראשונים מתאימים בעיקר לניהול של מערכה כוללת, הדוגמאות שניתנו לשני ההגיונות האחרונים הם של מערכות משנה בשדות מבצעיים-טכנולוגיים ספציפיים, אך יהיו להם השלכה גם על המערכה כולה, ובמידה מסוימת ניתנים ליישום גם שם.

⁵⁵ אם הם נבנו בפועל, יצרנו גמישות להפעלה והמשאבים כבר נוצלו. במונח גמישות בבניין הכוונה היא לאפשר התפתחויות שונות למשאבים טרם נוצלו.

⁵⁶ ברמות שונות – מבדיקת היתכנות של רעיונות, יצירת תשתית טכנולוגית, תשתית תעשייתית וקווי ייצור ועד הכשרת גרעין כוח אדם שלפעמים יכול להיות צוואר הבקבוק להרחבה גדולה ומהירה של מערך אם הדבר נדרש.

⁵⁷ במקרים רבים אלו תהליכים עם זמני הבשלה ולא דווקא נקודת החלטה דיסקרטית.

⁵⁸ ברמת מורכבות גבוהה יותר גם מהלכים לפגיעה ביכולות האויב וגם מהלכים מדיניים יכולים להשתלב בהשפעה כזו.

⁵⁹ ניסויי פיתוח סטנדרטיים לא יתאימו בהכרח לנדרש כאן, הם נבנים פעמים רבות כדי לבחון נקודות קריטיות ומטבע הדברים מותחים לעתים יכולות לקצה מעטפת הביצועים וגם יכשלו לעתים.

⁶⁰ במקרה נדיר כזה, מערכה מסוימת בהפעלת הכוח בזירה נתונה משתנה כדי לשרת את המערכה בבניין הכוח.

אין לדעת מתי תהיה התנגשות ראשונה,⁶¹ אבל יש שדות שברור שההתנגשות המשמעותית הראשונה תגיע, בבוא הזמן. התנגשות כזו יש להכין גם אם אין יודעים מתי תקרה.⁶²

• על מנת להשפיע על החלטות היריב, יש לנתח במסגרת השיקולים את התרבות האסטרטגית ואת **הפסיכולוגיה של קבלת ההחלטות שלו**. הספרות בנושא קבלת החלטות רחבה מאד ומפותחת וכאן אסתפק בשתי דוגמאות קצרות. **ניצול "שנאת הפסד" אצל היריב** מתברר כשיקול נוסף בעד מתן יתרון לפיתוח יתרונות יחסיים על פני סגירת פערים,⁶³ כיוון שאותה מידה של פתיחת פער משפיעה על הערכת המצב של היריב יותר מאשר שינוי דומה בפער שנסגור. היבט פסיכולוגי אחר נוגע לקושי אנושי בהתמודדות עם אי ודאות ולמתן משקל גבוה לאירועים קיצוניים שסבירותם נמוכה. מכאן, שלהכנסת מידה קטנה של אי ודאות יכולה להיות תרומה עצומה כשמדובר ביכולת קריטית מבחינת האויב (מיד תובא דוגמה המתייחסת לכך).

• **יצירת אי ודאות אצל האויב** ביחס ליכולותיו ומכאן הבאתו לצורך להשקיע עוד ועוד בפתרונות אמל"חים ומבצעיים. צריך לזכור את הנטייה להדחיק קשיים עד שהם הופכים להיות מוחשיים. לכן, הסתרת יכולותינו תשיג כאן תוצאה הפוכה ויש להביא את האויב להכרה בדבר ההכרח שלו להתמודד מול יכולת ישראלית קיימת. כדי ליצור אי ודאות יש **עדיפות מוחלטת ליכולות חדשות**⁶⁴ על פני הרחבה, אפילו פי כמה, של יכולות קיימות. **מערכים "רזים" מאד מספיקים לגמרי כדי לייצר את הדילמה**. בדוגמה ביחס ליכולות הגנתיות – לשכבת הגנה שנייה ולו חלקית מאד, על בסיס מערכת שונה לגמרי, יש תרומה גדולה ודרמטית בהשפעה על בניין הכוח של האויב מאשר הכפלה או שילוש של הסד"כ הקיים של מערכות יירוט ומיירטים. הצורך להתגבר על שני אתגרים בלתי תלויים מהווה דרגת קושי מסוג חדש, המחייב התאמה משמעותית של המערכים התוקפים ויכול להטיל אילוץ הפעלה רבים מדי.⁶⁵

• באמצעות המשך הדוגמה לעיל ניתן להמחיש עקרון נוסף – והוא חשיבה ו**תזמון של צעדי ההמשך ביחס להחלטות האויב וביחס להבשלת טכנולוגיות המשך**

⁶¹ אלא אם יוזמים אותה.

⁶² במקרה של גישה מתקדמת יותר אפשר גם ליזום אותה או לנסות לדחותה על פי מידת המוכנות שנוצרה להשפעה על תפישת היריב.

⁶³ גישה שנדונה בהרחבה אצל יצחק בן ישראל (1997).

⁶⁴ בלתי תלויות אמל"חית ובמיוחד אם הן גם בלתי תלויות טכנולוגית ביכולות קודמות.

⁶⁵ גם אימוץ של אסטרטגיות מעורבות בבניין הכוח מייצר דילמות ואי ודאות אולם הוא ישים בעיקר ואולי רק ברמת המיקרו. אם נשתמש באותה דוגמה, אם יש שתיים או שלוש גרסאות של טילים שמיוצרים על אותו פס ייצור אבל בפרמטר אחד הם שונים זה מזה, מערכת הנגד מיד מסתבכת דרמטית שכן נוסף צורך זיהוי. גם אם יש טיל "אופטימלי" הנדסי ערבובו עם טילים "לא אופטימליים" מסבך את המפתחים שמנגד משמעותית.

ולאו דווקא פיתוח והצטיידות בקצב המהיר ביותר.⁶⁶ באותה הדוגמה, הזמן הנכון להביא את האויב להכרה כי יש שכבה שנייה הוא בזמן שבו ההחלטה על הפתרונות שלו (טכנולוגיים או דוקטרינריים) לגבי השכבה הראשונה כבר התקבלה והיא נמצאת בשלבי מימוש שקשה לסגת מהם. בשלב זה רווח הזמן שנשיג מכסימלי. הכרה מוקדמת מדי לא מאפשרת מיצוי של רווח הזמן שקנתה השכבה הראשונה ומעבר לכך היא תאפשר לאויב לנסות למצוא פתרון משולב לשני האתגרים. מרחב הגמישות שלנו על ציר הזמן יכול להיות בקצב הפיתוח, בקצב ההצטיידות או, פשוט מכל, במידת החשיפה.

סיכום

מאמר זה דן בשלושה קשיים שתהליכי המחשבה וההחלטה על בניין הכוח הישראלי סובלים מהם דרך קבע. שלושה קשיים אלו מקננים⁶⁷ אלה באלה:

- ראשית **אנו מסתפקים ביעדים צרים מאוד לבניין הכוח**, בעוד יתרונות יחסיים ומשאבים של ישראל מאפשרים באמצעות בניין כוח להשפיע ישירות על הסביבה האסטרטגית ועל בניין הכוח של האויב.
- שנית, גם להשגת היעדים הצרים שאנו מאמצים אנו נותנים **משקל יתר לגישה של אופטימיזציה** ומחמיצים אפשרות לכלות את משאבי האויב ולהסיטם לשדות נוחים לנו באופן שבסופו של דבר היתרון המבצעי שלנו יהיה גדול יותר.
- שלישית, גם במסגרת האופטימיזציה, האמורה למצות את משאבינו באופן מיטבי כדי להשיג יתרון מבצעי, **אנו דבקים יתר על המידה בתפישה וביכולות הקיימות** ובדרך כלל מסתפקים בשיפורים במסגרתה.
- לפני יובל שנים שלושת הקשיים הללו לא בלטו. כאשר משאבי ישראל היו קטנים ביחס לאויביה וכאשר, ההתנגשויות הצבאיות הגדולות היו תכופות יותר ונסובו סביב הסרת איומים קיומיים או שנתפסו ככאלו, היה נכון להסתפק ביעדים צרים לבניין הכוח ולאמץ גישה של אופטימיזציה. כיום המצב שונה באופן מהותי:
- ביחס לעשורים הראשונים למדינת ישראל, קצב העימותים הצבאיים הגדולים (מלחמות) נמוך יותר והם התחלפו בשורה של עימותים שעצימותם ואופיים שונים.
- במקביל, גם מטרות מלחמה ועימותים אופייניות השתנו בעשורים האחרונים כך שהן שואפות יותר לשמר את המצב הקיים.
- סביבת העימותים הפכה יותר ויותר משופעת טכנולוגיה (לפחות בצד הישראלי,

⁶⁶ בהקשר זה – לא מפתיע שבמקרים המועטים שהגדרנו לעצמנו מסיבות מדיניות-ביטחוניות יעד להשפיע על בניין יכולות אצל האויב, בפועל אימצו חשיבה שהתייחסה לשלבי בניין הכוח שלו והביאה בחשבון שיקולים כגון אלו.

⁶⁷ "מקננים" – משוכנים ומוכלים אחד בבא (כציפור המקננת בקן).

אך לא רק) ונשענת יותר על תחרות בין מערכות נשק משני הצדדים.⁶⁸

- היחס בין מדינת ישראל של היום לבין אויביה המידיים הוא יחס ברור של עליונות טכנולוגית ומשאבית⁶⁹ – מזה עשרות שנים⁷⁰ ישראל אינה הצד החלש. לכן, במציאות הנוכחית מתבקשים **שילוב ואיזון** חדשים בין התהליכים המסורתיים, לבין **אימוץ גישה** המנתחת את **האינטראקציה האסטרטגית** בינו לבין היריבים בתהליכי בניין הכוח כמרכיב משמעותי בהחלטותינו. לגישה זו השלכה חיובית על שלושת הקשיים לעיל בהתאמה:

- היא מאפשרת לנהל את **בניין הכוח גם כמערכה בפני עצמה, עם הגיון משלה**, שאפשר לנצח בה ולהשיג יעדים רחבים במציאות האסטרטגית באמצעותה.
- בהתחשב בכך שגם האויב ישתנה בשנים הבאות, באופן שהוא עוד לא החליט עליו, היא **משפרת** את היעד המרכזי של **המאזן הצבאי** שיתקבל מתהליכי בניין הכוח.

- היא **משרה הלך רוח** המקל על האפשרות **ליצור ולגבש תפישות חלופיות** לתפישת ההתמודדות הנוכחית ושגם לו יש תרומה להתמודדות במלכוד הפרדיגמטי.⁷¹

לסיום, אני מציע לקוראים לחזור לחידה בה פתחנו – קבלו (באופן תאורטי כמובן) שלושה מיליארד ש"ח בשנה,⁷² אמצו גישה אסטרטגית בבניין הכוח. לצורך התרגיל המחשבת, קחו את חיזבאללה כיריב בוחן. משימת התכנון של התרגיל שלכם היא להביא אותו תוך חמש שנים למסקנה, או לפחות לחשש ממשי, שבמרוץ החימוש הזה **בתפישה הקיימת שלו** הוא לא יכול לנצח ולכן עליו לכל הפחות להחליף תפישה, שמא ימצא את עצמו בפני קריסה משאבית. תרגיל זה יכול להוביל לדרך הזולה ביותר, שלא לומר המהירה והטובה ביותר, לעיצוב המציאות הצבאית בזירה הזו.

⁶⁸ דוגמה מובהקת היא מרוץ החימוש בין מערכות רקטיות וטיליות לבין מערכות הגנה.

⁶⁹ החרגי היוצא מן הכלל הוא איראן.

⁷⁰ התודעה של השינוי הזה מפגרת בעשרות שנים אחרי המצב בפועל. ישראל חזקה צבאית מאויבותיה משך הרוב המכריע של שנותיה, עליונה כלכלית וטכנולוגית כבר עשרות שנים, ומול יריבים כחיזבאללה וחמאס גם גדולה במובן הפשוט של שטח ואנשים.

⁷¹ שבמידה מסוימת הוא בלתי נמנע בארגון צבאי שיכול להידרש לפעולה מחר בבוקר.

⁷² המשאבים המושקעים בהתעצמות גדולים משמעותית, אנחנו מניחים כאן שרוב המשאבים מושקעים בצרכים אחרים.

רשימת המקורות

- ב. ה. לידל-הארט. **מדוע איננו לומדים מן ההיסטוריה**, מערכות, תל-אביב, 1985.
- דימיטרי (דימה) אדמסקי. **תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית**, מערכות ומודן, תל-אביב, 2012.
- זאב רותם. השינויים ביחסי הכוחות ישראל-ערב 1950-1986, **מערכות** 319, 1990.
- יצחק בן ישראל. "תורת היחסות של בנין הכוח", **מערכות** 352-353, 1997.
- יצחק בן ישראל. "תורת היחסות של בנין הכוח - חלק ב'", **מערכות** 354, 1997.
- ישראל טל. **בטחון לאומי**, דביר, תל-אביב, 1996.
- עמנואל ולד. **קללת הכלים השבורים**, שוקן, ירושלים ותל אביב, 1987.
- ערן אורטל. "האם צה"ל מסוגל לפריצת דרך פרדיגמטית?", **מערכות** 447, 2013.
- צה"ל. **אסטרטגית צה"ל**. אוגוסט 2015.
- שאול ברונפלד. "המהפכות הצבאיות של ישראל", **מערכות** 444, 2012.

שער רביעי

על תרבות ארגונית ותהליכי למידה

פיתוח ידע ותהליכי למידה מבצעיים - שיח מקדם או שיח מטשטש?

אבי גיל¹

(פורסם בגיליון 8, המטה הכללי - חלק א', אוגוסט 2016)

מבוא

יצירתן של תפיסה ושל תכנית למלחמה היא מעשה אומנות. ככל יצירת אומנות, כך גם מערכה צבאית: היא נבנית לאורך זמן, תוך שאיפה לקיום הרמוניה וסנכרון בין חלקיה השונים. סנכרון צבאי נמדד ביכולת להשיג קוהרנטיות ואפקטיביות ארגונית. ברמת ניהול מערכות צבאיות, יושגו הקוהרנטיות והאפקטיביות הצבאית, בין היתר, על ידי הלימה בין הרמות השונות - אסטרטגיה רבת, אסטרטגית, אופרטיבית וטקטית.

כשעוסקים במנשקים בתוך הפיקוד הבכיר בצה"ל ובמנשק בין הדרג הצבאי לדרג מדיני, קיימת נטייה להיתלות ולבחון את "איכות השיח הבין מדרגי" כמדד הקובע את מידת ההצלחה בניהול המערכה. אומנם לשיח הבין מדרגי בתוך הצבא ולשיח בין הדרג המדיני לדרג הצבאי נודעת השפעה מסוימת על עיצוב המערכות הצבאיות ועל השגת מטרותיהן, אלא שהשפעה זו מייצרת בעיקר "אווירה טובה", ואינה תורמת בהכרח לאפקטיביות ולקוהרנטיות בניהול המערכה. אפשר שיתקיים שיח מצוין, פתוח ושקוף, בין אלוף ובין רמטכ"ל או בין המטה הכללי לקבינט, אולם כאשר שיח זה מתקיים בממדים שונים ומקבילים של ידע, הבנה ותפיסה, הוא מוגבל וחסר למדי.

לאורך כל שנות קיומה של מדינת ישראל ידע שיח זה גוונים שונים והושפע מנסיבות רבות - החל מקשת העימותים והסביבה האסטרטגית וכלה בסוגיות פרסונאליות הנובעות מאישיותם של המצביאים והקברניטים. המחלוקת - שנבעה משיח בין מדרגי, ברמות שונות של ידע והפנמה ומהעדר קוהרנטיות - אינה חדשה, ולמעשה היא לוותה כל עימות צבאי רחב היקף, במיוחד בעשור האחרון. ניכר אומנם שהשיח הבין מדרגי השתפר משמעותית מאז נחשף צה"ל לתהום התפיסתית שהתקיימה בין אוגדת הגליל, מפקדת פיקוד הצפון והמטה הכללי במלחמת לבנון

¹ האלוף אבי גיל שימש כמוכיר הצבאי של ראש הממשלה בשנים 2021-2024. בעת כתיבת המאמר כיהן כמפקד עוצבת "עידן".

השנייה ובתקופה שקדמה לה. עם זאת, תהליך תקשורתי שאינו נשען על שפה משותפת ועל למידה לעומק, יכול להיות ענייני ומכובד, אך לא אפקטיבי ופגום בשל פערי ידע מהותיים.

היטיב לבטא זאת מפקד פיקוד הדרום, כאשר לצד המחמאות שהרעיף על השיח הבין-מדרגי בהובלת הרמטכ"ל, במהלך מערכת "צוק איתן", הדגיש את חוסר המועילות שלו בהיעדר הבנות אסטרטגיות משותפות:

ההבנה המוקדמת שהייתה לנו על השינוי בסביבה האסטרטגית, בדגש על השינוי בעמדת המתווך המצרי לאחר שינוי השלטון ביולי 2013, צריכה הייתה לסמן לנו כי מנגנוני הסיום, שעוצבו ב'עמוד ענן' אינם רלוונטיים, ונדרש לחפש מנגנוני סיום אלטרנטיביים. הבנה זו לא הופנמה בשיח פיקוד-מטה כללי וכנראה שלא גם בשיח מטה כללי-דרג מדיני.² דברי מפקד הפיקוד מתארים, למעשה, היעדר הלימה וחוסר תיאום בתוך 'מערכת של מערכות' שאין ביכולתו של שיח רציף, טוב ככל שיהיה, לפתור. לא היה זה מהמקרה היחיד שבו שני רכיבי המערכת, הפיקודית והמטכ"לית, אינם מצליחים לעבוד בהלימה ובסנכרון. בראיון לעיתונאי ארי שביט התייחס משה (בוגי) יעלון לשיח בין המטכ"ל, בראשות מחליפו דן חלוץ, ובין פיקוד הצפון וסיכמו במשפט אחד: "יש פה שיח. אין פה הקשבה".³ במילים אחרות, יכול להתקיים שיח מצוין בין דרג פיקודי למטכ"לי על מנגנוני סיום, אולם כשתשתית הידע וההבנת ההשתנות האסטרטגית אינן מבוררת דיין, השיח עקר וחסר.

הנה כי כן, הבעיה אינה רק בקיומו או בהיעדרו של שיח בין מדרגי, כי אם בלמידה מערכתית ליצירת 'מרבצי ידע' משותפים שיביאו לקיומו של שיח בין מדרגי, איכותי ואפקטיבי.

למאיר פעיל מיוחסת האמירה ש"צה"ל מנצח מלחמות מכיוון שמלחמות זה ברדק, ובברדק צה"ל טוב".⁴ ייתכן שאמירה זו מאפיינת את הדרג הטקטי ומבליטה את יכולת האלתור והחשיבה במציאות של אי ודעות וכאוס. אולם דומה ש"ברדק" בתפיסות יסוד, בהגיונות פעולה ובזיהוי מצב אסטרטגי הנובעים מהיעדר 'מרבצי ידע' משותפים, מביא לערעור יכולתו של צה"ל לנצח מלחמות בעידן מורכב זה. המתבונן בהשתאות, פעם אחר פעם, על היחסים שבין הדרג הצבאי לבין הדרג המדיני ועל היעדר הבסיס המשותף בנושאים מרכזיים בניהול המערכות, מוטב לו לחפש את שורשי חוסר הסנכרון וההתאמה בתוך הפיקוד הבכיר של צה"ל. במילים אחרות, במציאות של היעדר מכנה משותף בנושאי ליבה תפיסתיים בקרב הפיקוד הבכיר של צה"ל, קשה לצפות לקוהרנטיות ולהסכמה על נושאי ליבה בקרב קברניטי המדינה. התפיסות והתורות הצבאיות בצה"ל התפתחו בשנים האחרונות, ודומה שלמידה ותהליכי פיתוח ידע מוכרים, מוטמעים ונלמדים כחלק ממרוץ הלמידה

² ראיון עם אלוף סמי תורג'מן, מיום 25 בינואר 2016.

³ ארי שביט, "יש גבול", **הארץ**, 14 ספטמבר 2006.

⁴ אורי לנדאו, "הפרדוקסים של השינוי המערכתי בצה"ל", **מערכות** 358, אפריל 1998, עמוד 15.

המתקיים בינינו לבין אויבנו.⁵ ההכרה היא שלמידה, פיתוח ידע וחשיבה מערכתית הוליסטית, כבר אינם "טוב רצוי" לארגון מצטיין אלא "הכרח" המאפשר לשמר עליונות ורלוונטיות. ואכן, יחידות רבות – אגודות מרחביות, פיקודים ומפקדות ראשיות – מקיימות בשנים האחרונות תהליכי פיתוח ידע אסטרטגיים, תדירים ושיטתיים. אלא, שעל אף שתהליכי פיתוח ידע מוטמעים יחסית בפיקודים המרחביים ואף מובלים על ידי מפקדי הפיקודים, כפי שהתורה הצבאית מנחה וממליצה, הרי שברמה המטכ"לית ניכר שהלמידה ופיתוח הידע שונים ונעדרת בהם קומה מסוימת בלמידה. תוצרי הלמידה המתקיימת בפיקודים אינם מחלחלים ומשתלבים בזו המטכ"לית. הדבר מייצר בעיה תרבותית וארגונית שבה יעסוק מחקר זה.

מטרת מחקר זה הינה לחקור את התרבות ואת תהליכי הלמידה והשיח הבין מדרגי בתוך הצבא ובין הפיקודים למטה הכללי, ולנסות לתרום לשיפור יכולות התפקוד המערכתיות.

מאמר זה מבוסס על עבודת הגמר של תא"ל אבי גיל שנכתבה במסגרת המכללה לביטחון לאומי בהנחיית תא"ל (מיל) מאיר פינקל. כותב המאמר היה שותף בתהליכי למידה מן הסוג הנדון במאמר זה מתוקף תפקידו כקצין אג"ם בפיקוד הדרום, והידע שהוא מביא מבוסס על השילוב שבין תאוריה לפרקטיקה. העבודה התבססה על מגוון מקורות רחב, בהם: ספרות תיאורטית, מסמכים צבאיים, מחקרים צבאיים, ראיונות אישיים ועוד. מאמר זה יציג בעיקר את תמצית המחקר – המסקנות, ופחות את פירוט התהליכיים הפנימיים. בהתאם לכך ייוצג בקצרה מקרה מבחן אחד בלבד – הלמידה לפני מלחמת לבנון השנייה ופירוט הכשלים והמעכבים בתהליכי הלמידה.

למידה צבאית בעידן הנוכחי

למידה היא תהליך אישי וארגוני. הלמידה הארגונית היא תהליך ממושך ורצוף הנובע מרעיון מסדר ברור. הלמידה אינה מופע או רצף מופעים, כי אם מערכת שלמה שבבסיסה פוטנציאל לשינוי התנהגות ודפוסי פעולה.⁶

המושג "למידה ארגונית" הוא עמום, וניתן לפרשנות ולהתאמה. ה"למידה הארגונית" הנגזרת מתרבות ארגונית⁷ התפתחה רבות בחמישים השנים האחרונות, והיא נתפסת למעשה כיום כמרכיב יסודי ביכולתם של ארגונים לשמר את קיומם.⁸ בתוך עולם זה, ה"ארגון הלומד", בהקשריו הצבאיים, התפתח משמעותית בשני העשורים האחרונים וספרות ענפה נכתבה על הנושא. בעבר עסקו רבות בשאלות של למידה ארגונית, אולם זו נתפסה כחלק מתרבות של תכנון ודקדקנות בפרוצדורות הצבאיות.

⁵ אמץ/תוה"ד, "עיצוב – תהליכי למידה ופיתוח הידע לצורכי פיתוח התפיסות במפקדה הכללית ובמפקדות הראשיות", התשע"ו 2015. מסמך פנימי.

⁶ Dierkes Meinolf, Ariane Bethoin Antal, John Child, Ikujiro Nonaka, *Handbook of Organizations Learning and Knowledge*, Oxford University Press, 2003.

⁷ Raanan Liphshitz, Fridman Victor J, Popper Micha, *Demystifying Organizational Learning*, Sage publication, 2007.

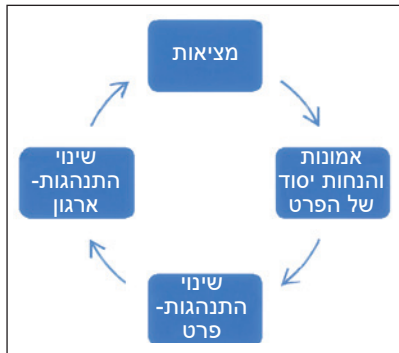
⁸ פיטר סנ'ג, *הארגון הלומד*, הוצאת מטר, 1995.

למידה ארגונית מטבעה היא מאתגרת ומורכבת. להבדיל מלמידה אישית שבה הפרט מוצב במרכז, בלמידה הארגונית יש ללמידת הפרט השפעה משמעותית על הארגון, אולם אין די בכך. מאחר שמדובר במערכת וביחסי גומלין בין כלל מרכיביה, הרי שנדרשת למידה משמעותית בכל אחד ממרכיבי הארגון.

במערכת מורכבת אין די בכך שהמנהיג ילמד, ואין למידה ללא למידת המנהיג. ספרות ענפה נכתבה ומחקרים רבים ניתחו את הלמידה הארגונית במערכות שונות. הלמידה הארגונית מקיימת מעגל שנע סביב הסביבה, אמונות הלומד, שינוי התנהגותי, פעולות הארגון וחוזר חלילה.

צבאות הם ארגונים מורכבים שאינם נוטים להשתנות לעתים תכופות או במהירות יתרה, בעיקר כאשר הם אינם חשים את נחת זרועו של הכישלון.⁹

תהליכי למידה, חשיבה ופיתוח ידע אמיתיים ועמוקים המערערים את הנחות היסוד של הפרט ושל הארגון, מביאים לחילוקי דעות משמעותיים ומהותיים שדיון עמוק בהם, ולעתים אף הכרעה בין דעה



מעגל הלמידה הארגוני

כזו או אחרת, יביאו לרמת תיאום גבוהה יותר ויקטינו את מורכבותה. מכאן שהצורך בדיון מקצועי בהתפתחות הלמידה הוא קריטי, ואין בכך חידוש. דומה שכל מנהל זוט וכל מערכת צבאי יודעים לספר כיום על חשיבות הלמידה בעידן של שינויים. השאלה המשמעותית העומדת בפני כל מנהל ומצביא אינה האם נדרש שינוי או האם נדרשת למידה, אלא כיצד לעשות זאת באפקטיביות, תוך רתימת כלל המערכת

ללמידה ולשינוי? קושי זה מביא לעתים קרובות לכישלונם של ארגונים צבאיים המקיימים תהליכי "למידה" אך דבקים באסטרטגיות ובטקטיקות שהועילו להם בעבר, גם כשהסביבה המבצעית השתנתה, ומוצאים עצמם מאבדים את היתרון היחסי מול אויב דינאמי.

ממד הלמידה הבין מדרגית בין הפיקודים לבין המטה הכללי הינו רחב מאוד ותלוי במשתנים רבים: אישיים, ארגוניים ותרבותיים. תהליכי הלמידה, פיתוח הידע, והתכנון המבצעיים בצה"ל, בעיקר אלו המתרחשים ברמות שבין הפיקודים למטה הכללי, מתבצעים לרוב ללא למידה משולבת ומשותפת (כפי שקורה בתהליכי תכנון בתוך הפיקוד ברמת הפיקוד והאוגדה). זאת עולה מסיכומי מפקדים לאחר "חיכוך" שנוצר בין המערכות בתרגילים מטכ"ליים ובמבצעים בעשור האחרון ומתחקירים מטכ"ליים שעסקו בנושא הזה. מרבית החוקרים ניתחו ממד אחד של למידה ופיתוח ידע בזירת מבצעים אחת או במבצע או בתרגיל אחד.

⁹ יותם הכהן, "דודי הנחלאווי נגד גוליית הארגוני", **קבצים** 14 מאי 2014, עמודים 5-1.

בתקופה שבה הדבר הקבוע והיציב ביותר הוא השתנות סביבתית מואצת, למידה אפקטיבית הופכת להיות קריטית. אנשים וארגונים נדרשים לקיים תהליכי למידה משמעותיים, שיטתיים ומהירים. הלומד השיטתי, מצליח לשמור על רלבנטיות כפרט וכארגון. בעולם הצבאי, למידה אמיתית משפיעה על שאלות קיומיות.

"כלים משלימים" ללמידה ארגונית

למידה ארגונית אפקטיבית בארגון, כזו היוצרת "מערכת אפקטיבית", מחייבת שילוב של מספר מרכיבים. כיאה לתורת המערכות - האפקט המוסף הנוצר משילוב של רכיבים אלו, הוא היוצר את תלכיד הלמידה הארגונית.

- **חשיבה הוליסטית, חשיבה מערכתית** - ראיית השלם המערכתי. יכולת להבין את דפוסיה השונים של המערכת ובעיקר את ההקשרים הגלויים והסמויים היוצרים את המערכת ומאפשרים לה לפעול ביעילות ובאפקטיביות. ההבנה שנדרשת חשיבה שלמה ולא חשיבה לפתרון בעיה ספציפית.
 - **מיומנויות אישיות** - מיומנויות למידה אישיות, סגנון אישי, פתיחות, מסרים ברורים, עידוד מחשבה ויצירתיות. מפקד בירוקרט השוקע בפרטים הטקטיים ושאינו מאפשר ומעודד חשיבה חופשית ושיח ללא מסגור ותיחום, עשוי לערער ולפגוע באפקטיביות המערכת כולה.
 - **חשיפת מודלים מנטאליים** - כל לומד מושפע מהנחות יסוד, מדימויים, מאמונות ועוד. אלו משפיעים על צורת החשיבה, על כיווניה ועל פיתוחה. קיומו של מנגנון החושף את מערכת האמונות של כל לומד, יאפשר לו ולעמיתיו לאתגר את יסודותיהם, להעמידם לביקורת ולהיפתח לשינוי.
 - **יצירת רעיונות וחזון משותף** - יכולת לצייר את המציאות המתהווה ואת העתיד. בהקשרים צבאיים ברמה האסטרטגית-מערכתית ליכולת לדמיון וליצור תמונות עתידיות, תוך חיבור רעיוני של חברים במערכת, יש חשיבות מכרעת בהשגת אפקטיביות פעולה.
 - **למידה קבוצתית** - שיח חופשי, ללא מסגרות חיצוניות מקבעות, תוך נכונות לזנוח את הנחות היסוד. שיח אפקטיבי ופתוח המאפשר לשל חבר. בקבוצה התבוננות חיצונית ופנימית על עצמו, על המערכת ועל עמיתיו ומאפשר להבין, לנטרל ולהתמודד עם הנחות יסוד "מעכבות" למידה.
- הנה כי כן, על החפץ בלמידה ארגונית, מערכתית, המייצרת קוהרנטיות ואפקטיביות מבצעית, להפנים שאין מדובר בפתרון של תהליכים מבצעיים או בשינוי התנהלות של מפקד זה או אחר ואף לא בויתור על הנחות היסוד הקיימות וקליטתן של חדשות. בכל אלו אין די. היכולת לבצע שינוי ממעלה שנייה מחייב שינוי של כלל רכיבי הלמידה. מפעולת כלל רכיבים אלו, עשויה לצוץ, כ"הגחה", פרדיגמה חשיבתית חדשה.

מקרה בוחן: תהליכי למידה בזירה הצפונית (2002-2006)¹⁰

מצאנו כי מאפיינים לא מעטים התקיימו בעבודת המטכ"ל, פיקוד צפון ומפקדות האוגדות היו בעייתיים, ותרמו בצורה ישירה לליקויים במהלכה של המלחמה [...] אלה כללו [...] קושי בתהליכים של שיח, בירור וקבלת החלטות; קושי ניכר בשיח בין דרגי הפיקוד [...] וליקויים ביחסים בין דרגי הפיקוד.¹¹

בשנים 2002-2006 התקיימו במטה הכללי ובפיקוד הצפון מספר תהליכי למידה לאור רציונל של למידה מערכתית מורכבת. באופן עקרוני ניתן לחלק תקופה זו לשני חלקים: חלק ראשון של התקופה היה בעת שבה הרמטכ"ל היה רב-אלוף משה יעלון ומפקד פיקוד הצפון היה אלוף בני גנץ, וחלק שני היה בעת שהרמטכ"ל היה רב-אלוף דן חלוץ ומפקד פיקוד הצפון היה אלוף אודי אדם.

בתקופה הנדונה הטמיע המרכז לחקר תורת המערכה (המלת"ם) בצה"ל את הלמידה המערכתית, הציע שיטות למידה שהלמו את מורכבות התהליכים, ועמד על הצורך המשמעותי ביותר בלמידה מערכתית – 'המוביל כלומד'. לפי תפיסה זו, מוטלת על המפקד החובה להוביל את תהליך הלמידה ולהיות חלק ממנו. ללא שותפות כלומד לא תתקיים למידה.¹² גישת המלת"ם צמחה על קרקע פורייה. הרמטכ"ל יעלון הגיע לתפקידו לאחר כהונה כמפקד פיקוד המרכז שבה הוביל תהליכי פיתוח ידע משמעותיים, שהביאו, כך האמין, למוכנותו של צה"ל למבצע 'חומת מגן'.¹³ יעלון ביקש למצב עצמו כרמטכ"ל באופן שונה, ובניגוד לקודמיו שהתרחקו מליבת העשייה, החליט להוביל את מרבית תהליכי פיתוח הידע. לאור הבנתו את חשיבות למידת המנהיג, השקיע יעלון זמן רב בהכנות למפגשי החשיבה ובדיוני החשיבה עצמם.¹⁴

גישת הרמטכ"ל ללמידה באה לידי ביטוי בסדרת מפגשים שקיים בפיקוד הצפון בחציון השני של שנת 2002. הרמטכ"ל הוביל את דיוני פיתוח הידע שנערכו בפיקוד הצפון, שקיים תהליכי פיתוח ידע זירתיים. במהלך סדרת המפגשים הובלטו המתחים והגישות השונות: בין המטה הכללי שדגל בהגיון פעולה עקיף, שעיקרו הסרת איום החיזבאללה באמצעות פעולה נגד הסוריים, ובין גישת הפיקוד שפיתח תפיסה של פעולה ישירה נגד החיזבאללה. יעלון מיצב את מעמדו כרמטכ"ל שותף בתהליכי למידה והקפיד לקיים דיונים פתוחים שעסקו במתחים תפיסתיים בין הפיקוד למטכ"ל. מפגשים אלו נוהלו כך שכל דרג הציג את הידע שפיתח, את תובנותיו ואת לבטיו, ולמעשה הביא למפגש ידע חדש שנוצר במרחבי חשיבה

¹⁰ פרק זה מבוסס בעיקר על המחקר של אפרים סגולי, **תהליכי פיתוח ידע בהקשר הזירה הצפונית בשנים 2000-2006 - בין עיצוב לבין רגל מסיימת**, מרכז דדו לחשיבה צבאית בינתחומית, יולי 2015, מח-768. מסמך פנימי.

¹¹ מדינת ישראל, הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 - וועדת וינוגרד, **דין וחשבון סופי - כרך א'**, ינואר 2008, עמוד 292.

¹² ראיון עם תא"ל (מיל') ד"ר שמעון נווה, 2 בפברואר 2016.

¹³ ראיון עם רא"ל (מיל') משה (בוגי) יעלון, 5 בפברואר 2016.

¹⁴ אפרים סגולי, **שם**.

אחרים. לתפיסתו, השיח ובירור המחלוקות שגובשו בתהליכי למידה נפרדים, הביאו ללמידה מיטבית ולהשתנות.¹⁵

בתקופת יעלון שונה התמהיל הקיים בין דיוני הערכת המצב המטכ"ליים ובין פורומי החשיבה והעיצוב והושם הדגש על דיוני החשיבה. יעלון מיסד קבוצות חשיבה שונות, לרבות צוות חשיבה ('צוות אלטרנטיבי'), שנועדו לבחון ולתקף את הרעיונות ואת תוצרי צוותי החשיבה שהוביל.¹⁶

במקביל לתהליכי פיתוח הידע המטכ"ליים, התקיימה בפיקוד הצפון, בהובלתו של אלוף בני גנץ, שורת דיונים שעסקה בפיתוח ידע ובחשיבה מערכתית. גנץ הקים צוותי חשיבה בהשתתפות מטה הפיקוד, מפקדי האוגדות ומפקדי החטיבות ועוזר המטכ"ל לענייני חשיבה ששימש 'מחבר' (קונקטור) בין התהליך המטכ"לי לבין הדרג הפיקודי. תהליכי פיתוח הידע הפיקודיים שולבו במפגשים עם הדרג המטכ"לי ועם הרמטכ"ל, ונעשה מאמץ להביא ליצירת ידע משותף שיביא לליבון סוגיות מהותיות שבמחלוקת. באפריל 2005, חודש לפני חילופי הרמטכ"לים, יצאו הכוחות הסוריים מלבנון, והפיקוד מצא עצמו חדשה ומתהווה בחזית הלבנונית. הקשב של הרמטכ"ל נתון היה לתכנון תהליך ה"התנתקות" ובהיערכות להעברת הפיקוד לרב-אלוף דן חלוץ, ועל כן הנחה את מפקד פיקוד צפון להוביל את תהליך פיתוח הידע לאור המציאות החדשה.¹⁷ באופן כללי ניתן לומר כי בתקופת יעלון וגנץ התקיימו תהליכי פיתוח ידע מטכ"לי ופיקודי, בהובלת המפקדים בכל דרג, תוך קיום שילוביות פרסונלית וארגונית ושיח לליבון מחלוקות עיקריות. עם זאת, מרבית דיוני החשיבה וה'עיצוב' נותרו ברמה של רעיונות מערכתיים ולא הושלם המעבר בין שלב ה'עיצוב' (האסטרטגי) לשלב התכנון המבצעי (אופרטיבי), בין השפה המופשטת והמומשגת מחדש ובין השפה הצבאית בעולם הפיזי במציאות החיכוך. צוות התחקיר שהוביל מפקד אוגדה 36 לאחר מלחמת לבנון השנייה, הדגיש את הפער שנוצר בין הרמה המערכתית ותוצרי ה'עיצוב' לבין כמות התוצרים ואיכותם ברמת התכנון המבצעי.¹⁸

הפער המרכזי בעת הזו בא לידי ביטוי בחוסר ההכרעה בין התפיסות והגישות השונות שהתפתחו בפיקוד ובמטה הכללי ובמשמעותן האופרטיבית. לראיה, התפישה המבצעית של צה"ל שהתבססה על תוצרים רבים של דיוני חשיבה אלו, אושרה ותוקפה רק במרץ 2006. עוזר הרמטכ"ל לחשיבה הסביר שהיה זה מהלך מכוון שנועד לשמר גמישות מחשבתית, שתסתיים עם המעבר למצב חירום ובהקשר מסוים למציאות המבצעית המתהווה, ואילו ראש אגף המבצעים דאז, האלוף גדי איזנקוט, טען שיש להכריע על מנת לאפשר לפיקוד להכין את תוכניתו.¹⁹ בסתיו 2005 ובקיץ של אותה שנה נערכו חילופי מפקדים בצמרת המטה הכללי

¹⁵ ראיון עם רא"ל (מיל') משה (בוגי) יעלון, 5 בפברואר 2016.

¹⁶ יעקוב זיגדון, **עיונים בתורת בניין הכוח הצבאי**, צה"ל – המכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה.

¹⁷ אפרים סגולי, **שם**.

¹⁸ פיקוד הצפון, **מצגת תחקיר פיקודי בראשות מפקד אוגדה 36**, 10 במרץ 2007.

¹⁹ לשכת הרמטכ"ל, **"תזוזת היבשות"**, מסמך פנימי, 2005; אפרים סגולי, **שם**.

ובפיקוד הצפון. בחודש יוני נכנס לתפקיד הרמטכ"ל, רב-אלוף דן חלוץ, ובפיקוד צפון, סיים האלוף גנץ את תפקידו, ובמקומו מונה אלוף אודי אדם. למען ההגינות, יש לציין שנדרש זמן על מנת למסד תהליכי חשיבה ונדרשת התבססות בארגון. הן הרמטכ"ל חלוץ והן אדם כאלוף, שירתו זמן קצר יחסית בתפקידיהם, ובחינת עשייתם מוגבלת.

חלוץ הבהיר, מיד עם כניסתו לתפקיד, שהוא מצדד בקיומם של פורומי חשיבה ופיתוח ידע,²⁰ אולם, הוא לא ראה עצמו כמוביל הלמידה. חלוץ ראה בפיקודים 'סוכני ידע' מטעם הרמטכ"ל, מחוללי ידע זירתי ומפתחי התוכניות האופרטיביות.

בתקופת חלוץ הוקמה מחלקת 'עיצוב' המערכה באגף המבצעים. הייתה זו מחלקה שהוכפפה לאגף המבצעים ושהוקמה ביוזמתו של ראש האגף, אלוף גדי אייזנקוט, בין היתר בשל הוואקום שנוצר בהעדר 'מפקד לומד'. מיקומה של המחלקה ומעמדה לא היו ברורים ותוצרי הידע שפותח לא מוצו כלל, מעיקר מכיוון שחלוץ התנתק, הלכה למעשה, מתהליכי פיתוח הידע.²¹ חברי וועדת וינוגרד ייחסו את תרבות השיח והדיון הנמוכה בצה"ל במלחמה, לסגנונו הפיקודי הסמכותי והדומיננטי של חלוץ, שעיקב למידה והביא להסכמה ולדחיית מחלוקות.²² קודמו של חלוץ בתפקיד, יעלון, שהקפיד לייצר אווירה פתוחה ולימודית, התייחס לשינוי שחל, לתפיסתו, לאחר חילוף המפקדים:

הפיקוד הבכיר התרחק מפרטים וכשהפיקוד הבכיר מתרחק מפרטים יש התרופפות. יש רפיון. טונוס השרירים משתנה. במקביל, התהליכים של חשיבה מעמיקה נקטעו. הועבר מסר ברור שעל כולם ליישר קו. שהחלטות מתקבלות לפני הדיון ולא במהלכו. יוחס ערך רב מדי לכריזמה. למהירות שבה החלטות מתקבלות. מי שדעתו הייתה אחרת הורחק או הושתק. נוצר הלך רוח לא בריא.²³

מן הראוי לציין, שבתקופת כהונתו של חלוץ פיתחה חטיבת המבצעים תכנית מבצעית שנבעה לכאורה מהגיונות מערכתיים שפותחו באג"ת, אלא שהחיבור הרופף בין תהליכי פיתוח הידע לתכנון המערכתי והיעדרו של 'המפקד הלומד' מליבת הלמידה, הביאו לבנייתו של "מגדל בבל", ללא שום קוהרנטיות בין רכיבי המערכת ולכניסה למלחמה ללא תוכניות מסוכמות.²⁴ מפקד אוגדת הגליל, תא"ל גל הירש, אף הסביר שהסיבות לפער בין קצבי הלמידה של הדרגים נעוץ בשינוי שעבר צה"ל מיום שהרמטכ"ל יעלון סיים את תפקידו. הירש טען נגד חלוץ, שכרמטכ"ל הוא לא שימר את אותם קצבי למידה ולא את שיטות הלמידה, ובהיעדר נקודות אחיזה

²⁰ לשכת הרמטכ"ל, "שיחת פתיחה פורום מטכ"ל", 1/06/2005. מסמך פנימי.

²¹ "תזווית היבשות", שם; אפרים סגולי, שם.

²² דני חלוץ, **בגובה העיניים**, הוצאת ידיעות אחרונות, ספרי חמד, תל אביב, 2010, עמוד 394.

²³ ארי שביט, "יש גבול", **הארץ**, 14 ספטמבר 2006.

²⁴ שם.

אסטרטגיות בתהליך הלמידה, מבוצעת הלמידה האופרטיבית והטקטית בחלל משל עצמה. היא הופכת ל'מנותקת'.²⁵

כמו הרמטכ"ל חלוץ, ניכר שגם אלוף אודי אדם לא ראה עצמו כמחולל את תהליך הלמידה וכמוביל, אלא כמפקד האמור לאשר או לאתגר את 'מפתחי הידע'. מיד עם כניסתו לתפקיד החל בתהליך חדש של פיתוח ידע תחת השם 'רוח צפונית' שעיקרו היו פעולות מוגבלות מול החיזבאללה במסגרת 'משבר בסביבת הסכם'. אדם נקט לכאורה באותה צורת פיתוח ידע, תוך שימוש בשפת המערכה והעיצוב, אולם ללא מתודולוגיה ברורה, ונראה כי התנגד לשימוש בשפה המערכתית.²⁶

בהקשר לחלק זה של התקופה ניכר כי הרמטכ"ל חלוץ ומפקד הפיקוד אדם לא האמינו בדיוני החשיבה והעדיפו לעבור היישר לתכנון האופרטיבי, איש איש וסיבותיו. אומנם, במרבית הדיונים נעשה שימוש בשפה במערכתית ובמערכת המושגים שירשו מקודמיהם, אולם נראה שנפקדותם מכיסא ה'קברניט הלומד', המוביל את תהליכי פיתוח הידע, לימדה על עומק אמונתם בתהליכים. הרמטכ"ל חלוץ, כך ניכר, היה שבוי בפרדיגמה של 'הכרעה מן האוויר' ועל כן לא ייחס חשיבות רבה לקוהרנטיות שבין העיצוב, התפיסות והתכנון האופרטיבי. יתרה מכך, במפגשים המעטים שהתקיימו כ'שיח בין מדרגי', בין המטכ"ל ובין פיקוד הצפון, הרמטכ"ל כלל לא השתתף.²⁷ עמדו על כך חברי ועדת וינוגרד בצינים שהתפיסה המבצעית, שהוביל המטכ"ל – תקיפות מסיביות באש באמצעות חיל האוויר – הסתברה כבלתי הולמת דיה לנסיבות, לאויב ולזירה. צה"ל ומפקדיו נזקקו לזמן רב מאוד כדי לעקל אמת זו וכדי ולנסות לייצר תפיסה מבצעית חלופית בהתאם לאילוצים. כשזו נוצרה וגובשה, היא כבר הייתה בלתי רלוונטית.²⁸

ראוי לציין כי חלקם של חלוץ ואדם היה פחות יותר מזה של קודמיהם בתפקיד, זאת בשל משך הזמן הקצר יחסית שניתן להם לבצע תהליכי פיתוח הידע לפני המלחמה. לסיכום, היעדר הקוהרנטיות בתהליכי פיתוח הידע בין חברי הפיקוד הבכיר של צה"ל בתקופה שקדמה למלחמת לבנון השנייה, הביאה, בין היתר, לכניסה למלחמה ללא תכנון מבצעי. היעדר תפיסת הפעלה מגובשת, ריבוי מחלוקות שלא לובנו וחוסר הסכמה על הגיונות פעולה, שללו למעשה את קיומם האפקטיבי של ההיבטים הפיזיים שראשיתם בתוכניות מבצעיות. גם לעניין זה נדרשו חבקי ועדת וינוגרד: מצאנו חוסר בולט ברמות הגבוהות של צה"ל בחשיבה אסטרטגית. חולשה זו השפיעה על התכנון של הפעולות הצבאיות ועל ניהול המלחמה. חשיבה כזו אמורה להיות מרכיב חשוב בגיבושה של תפיסת הפעלה ובגזירתן של תוכניות אופרטיביות המטמיעות תובנות ונתונים על צבאנו ועל צבאות האויב ומאפייני הזירות.²⁹

²⁵ גל הירש, **סיפור מלחמה סיפור אהבה**, הוצאת משכל, 2009, תל אביב.

²⁶ ראיון עם תא"ל (מיל') גל הירש, מיום 20 בדצמבר 2015; אפרים סגולי, שם.

²⁷ אפרים סגולי, שם.

²⁸ דו"ח ועדת וינוגרד, שם, עמוד 256.

²⁹ שם, עמוד 426.

למידה מערכתית בצה"ל - מעכבים ומכשולים

בחינה חלקית של הלמידה בצה"ל דרך התבוננות במספר תהליכי עיצוב ופיתוח ידע שאחד מהם הוצג לעיל בקצרה כמקרה מבחן, חושפת פערים מבניים ותרבותיים המשמשים "מעכבי למידה" משמעותיים, משפיעים על קוהרנטיות המערכת ומביאים לשחיקה באפקטיביות המבצעית.

מיינהולף מונה שלוש משפחות של מעכבי למידה ארגוניות: חסמי למידה תהליכית, חסמים תרבותיים ופסיכולוגיים וחסמים ארגוניים/מנהיגותיים.³⁰ יחזקאל דרור בספרו, 'מנהיג תהיה לנו', מקדיש פרק שלם לכשלי 'עיצוב' מדינאות ומחלקם לכשלים אישיים הנובעים מזהות המנהיג וצבר חוויותיו ואמונותיו, לכשלים פסיכולוגיים ולכשלים ארגוניים.³¹ לטובת מיקוד פְּשָׁלִי הלמידה ופיתוח הידע ומעכביהם, יוצגו כשלים אלו בארבע קטגוריות: מעכבים אישיים, תרבותיים, ארגוניים ופסיכולוגיים. לא למותר לציין, כי אין דיכוטומיה בין קטגוריות אלו, וקיימים הקשרים וזיקות בין ההיבטים השונים כבכל מערכת מורכבת.

מעכבים אישיים - המפקד הלומד



קולונל תומס אדוארד לורנס -
"לורנס איש ערב"

מצביאים גדולים, מנפצי פרדיגמות ופורצי דרך, היו אלו שהשקיעו בלמידה אישית ותפסוה כחיונית. כזה היה לורנס איש ערב, הנחשב ללומד מופלג, ושהיה ביכולתו להשתנות ולהמציא עצמו מחדש בכל פעם.³² ההתפתחות המתמדת של הידע הצבאי של לורנס הונעה גם באמצעות "חוויות העשייה" וגם באמצעות יוזמות חשיבה. לידל הארט שמעולם לא התוודע לגנרל ש"השכיל לסייר או לבקר במחוזות האינטלקטואלים בהם שוטט" כלורנס. ההתנסויות המעשיות והמבצעיות אפשרו לו לבחון בביקורתיות, לפתח חלופות מערכתיות, ליזום שינויים מגוונים ולשנות באופן מודע את מהלך המערכה. למעשה, טען לידל הארט שהלמידה האישית

המתמדת להרחבה קבועה ומודעת של הידע הצבאי היא זו שהעמידה את לורנס במדרגה העליונה האמנות המלחמה והאירה את מצוינותו כמצביא.

לורנס יצר תיאוריה, פיתח אותה תוך כדי התנסויותיו האופרטיביות והסיק את המשמעויות על התפתחות המערכה. "איני חושב שהוא ראה את הדברים בבהירות מלאה בראשית מסעו, אולם במהלך תנועותיו המבצעיות (וחשיבתו) הוא למד והגיע

Meinolf Dierkes et al., *Ibid.* ³⁰

יחזקאל דרור, **מנהיג תהיה לנו**, ידיעות אחרונות-ספרי חמד, 2011. ³¹

חלקים מהספר תורגמו לעברית וחולקו במסגרת קורס תא"לים: ³²

B.H. Lidell Hart, *Colonel Lawrence: the man behind the legend*, New York, Halcyon House, 1937.

להבנה מערכתית של הדברים" ציין לידל הארט.³³ כך וכפועל יוצא של מסע למידה מתמיד לביורור הגיון המציאות המשתנה, סתר לורנס, פירק או פירש מחדש את אותן ההגדרות שהוא עצמו קבע קודם. על חשיבות תהליך הלמידה שייחס לורנס ליכולתו לפעול בצורה אפקטיבית, ניתן ללמוד מהכרתו שלימוד והכרה של מנהיגיהם ואמונתם של הערבים, הם הכרח, והם לא רק מונעים בעיות, אלא בעזרתם אפשר לצפות מה יהיה יחסם של הערבים כמעט לכל דבר.³⁴

בבחינת תהליכי פיתוח הידע בפיקוד צפון בתחילת שנות ה-2000 שהוצגו לעיל, בולטים ההבדלים בין הצמד יעלון כרמטכ"ל וגנץ כאלוף, מול חלוץ כרמטכ"ל ואדם כאלוף. יעלון וגנץ הציבו את עצמם במוקד הלמידה – אווירה, דירקטיבה, יכולת לשנות ולהשתנות.

מפקד פיקוד דרום לשעבר עמד על חשיבות הלמידה האישית של המפקד: כדי לפתח ידע, אתה חייב להיות במעגל. אתה לא יכול להיות מחוץ למעגל ולפתח ידע. אתה לא יכול להבין את הניואנסים, להתחבט, להתלבט, ויותר מזה, אתה גם לא תדע ליישם אותו [הידע שרכשת, א.ג.]. אם אתה לא נמצא בתוך המעגל. אני אשלח לך את כל הסטנוגרמות של כל הדיונים, אשלח לך את כל המצגות, ואפילו אשב והעביר לך אותם, אתה לא תעבור את תהליך פיתוח הידע האישי, שבסוף יש לך בין האוזניים, שביום פקודה הוא משמש לך כבסיס.³⁵

מרכזיות המפקד כמוביל למידה – פיתוח הידע בפיקודים – לכאורה, חיוניות הלמידה האישית ברורה לכל, כל מפקד מדגיש את חיוניות הלמידה לארגונו, וזו מוכרת כמעט בכל מסמך המכבד את עצמו. אלא שבתרבות שלנו בצה"ל העיסוק בטקטיקה והלהט להתעסק ב"כאן ועכשיו", מביאים מצביאים להקים 'צוותי חשיבה ופיתוח ידע' המנותקים מהמצביא עצמו. לכאורה, הם חושבים, לומדים ומפרשים, והמפקד יאשר את תוצרי למידתם.

מכאן שכל תהליך למידה ו'עיצוב' המנותק מהמפקד דינו כישלון. פתרונות, דוגמת מינוי פורום חשיבה שיציג תוצרים למפקד (כפי שהתקיים בתקופתו של חלוץ כרמטכ"ל), או למידה בין רכיבי משנה במערכת, ללא נוכחות ראש המערכת, לא יצליחו להביא, במרבית המקרים, לשינוי פעולות המפקד ולשינוי אמונותיו. ללמידה האישית של המנהיג בראש יחידתו יש כמובן השפעה ארגונית מכרעת. כששתי מפקדות מקיימות למידה נפרדת, כל אחת לומדת מנקודת המבט שלה, במימדים ובמרחבי העיסוק שלה, ומפתחת לעצמה פרדיגמות שונות. כשהמנהיג נעדר מתהליך הלמידה בארגון, כשאין למידה אישית שלאחריה חיכוך משמעותי, לא מתקיימת למידה משמעותית באותה מפקדה, ולזו יש השפעה על פיתוח הידע והלמידה המערכתית.

שם. 33

עמירם שייר, **לורנס – המרד במדבר – ולאחריו**, ספריית פועלים, 1972. 34

ראיון עם אלוף סמי תורג'מן, מיום 25 בינואר 2016. 35

מנגד האתוס המנהיגותי, לא כל שכן הפיקודי, הוא של המנהיג הבטוח בעצמו והמשדר ביטחון רב – 'מנהיג עובר מסך'. מנהיגים מסוג זה מעכבים למידה, הן ברמה האישית והן ברמת המוטיבציה בקרב חברי הארגון. למידה מחייבת 'פניות' מחשבתית ומנטאלית. מנהיגים שנוהגים 'לשאול תשובות' ושאינם מוכנים ונכונים להתערטל מדמות המנהיג הסמכותי ולחבוש את כובע החשיבה, לא יצליחו להביא להשתנות ארגונית.

בספרו 'הברבור השחור' מתאר המחבר את 'אשליית ההבנה' כאחת משלוש התופעות המעכבות את היכולת להתייחס לעבר, וללמוד ממנו. 'אשליית ההבנה', היא תופעה אחת מ'שלישיית האטימות', ופירושה ש"כל אדם חושב שהוא יודע את העולם סביבו".³⁶ אלא שלטענתו, העולם מורכב יותר מכפי שנדמה לנו, ורוב מוחלט של נסיבות וקשרים פשוט נעלם מאיתנו. השתנות, במערכות מורכבות, מחייבת מנהיגות רותמת ומשתתפת.³⁷ מנהיג שאינו נכון לקיים דיונים פתוחים, כ"ראשון בין שווים", תוך שמירה על סוג של צניעות פיקודית ויחיה ב'אשליית הבנה', משל הוא מבין הכל, יעקב למידה ויגרום לאנשיו שלא לקרוא תיגר על 'ידיעותיו'.

הרמטכ"ל יעלון התייחס לדמות המנהיג הלומד והמשתף, בראיון שהעניק ערב סיום תפקידו:

לא הצלחתי ביצירת דמות המנהיג המשתף והמקשיב, שמטפח "סל" מרובה מחשבות, דעות, עמדות ונקודות תצפית. המערכת הצבאית, מטבעה, מחפשת את המנהיגות הכריזמטית, הפופוליסטית, זו היודעת הכל. מפקד מנוסה הנסמך על "עברו" וניסיונו הוא בחזרת "עושר שמור לבעליו לרעתו" [...] לצערי, גם כרמטכ"ל לא הצלחתי להטמיע כי מפקד שמתיעץ הוא מפקד משתף, שאינו נופל ביכולתו ובסמכותו מן המפקד "היודע הכל".³⁸

ואכן ניכר שכרמטכ"ל וכמפקד פיקוד, תרם יעלון לנכונות פקודיו לקיים למידה משמעותית, בעיקר מכיוון שנהג להגיע לדיוני החשיבה, מתוך צניעות מנהיגותית ורצון כן להיפתח ללמידה, מחד גיסא, ולשמר את מערכת הפיקוד והשליטה ההיררכית, מאידך גיסא.

מעכבים תרבותיים

לתרבות של עם ושל צבאו נודעת השפעה על דרך הלמידה ואיכותה. 'ישראליות', מתאפיינת בתכנון קצר מועד, בתרבות של 'הערכת מצב' מתמשכת ובריבוי התרבויות ותת התרבויות בחברה בישראלית ובצה"ל. כל אלה, בנוסף על קצב החיים בישראל – המביא לרצון להספיק 'הכל, כאן, מהר ועכשיו' – מעכבים תהליכי

³⁶ נסים ניקולס טאלב, **הברבור השחור**, הוצאת דביר, אור יהודה, 2009.

³⁷ ראיון עם רא"ל (מיל') משה (בוגי) יעלון, מיום 5 בפברואר 2016.

³⁸ ארי שביט, שם.

פיתוח ידע ו'עיצוב' חיוביים המאופיינים בחשיבה שמעבר לאופק ובחשיבה לטווח רחוק.

תבניות החשיבה בצה"ל, כבכל מערכת של מערכות, נגזרות ונובעות מצורת וממבנה תהליכי החשיבה (F^3 – Function follow form). הצורה שבה בוחר המנהיג, במקרה זה המצביא הצבאי, לקיים את תהליכי הלמידה ביחידתו, משפיעה כמובן על ממדי החשיבה ותוצריה.

מדובר בעניין תרבותי, ולא רק בעניין צבאי. באופן כללי, בתרבות המערב, מרבית הרעיונות מעוצבים על ידי ויכוח. אלא שעל פי רוב, הוויכוח מתועל ומוכתב. איש איש נכנס עם דעותיו ואמונותיו, אחד המשתתפים מציג את הרעיונות והמידע, וכל השאר מנותבים ומשתתפים עד לגיבוש פשרה או לסיכום המנהל/המפקד. מרבית הדיונים מתנהלים כך. זוהי תמצית התרבות הארגונית בצה"ל. בתרבות היפנית, לעומת זאת, מייצרים ומקבלים החלטות באופן שונה.³⁹

נכנה זאת "מערכת פתוחה". הרעיונות מבצבים כשתילים מטופחים הגדלים ולובשים צורה. בדיונים רבים שתכליתם ליצור ידע ולפתחו, מתקיים סיעור מוחות פתוח וחופשי, תוך "התנתקות מקומית" מהיררכיה וסמכות. כל משתתף מציג את רעיונותיו בדרכים חופשיות ועצמאיות ללא סדר דוברים קבוע.

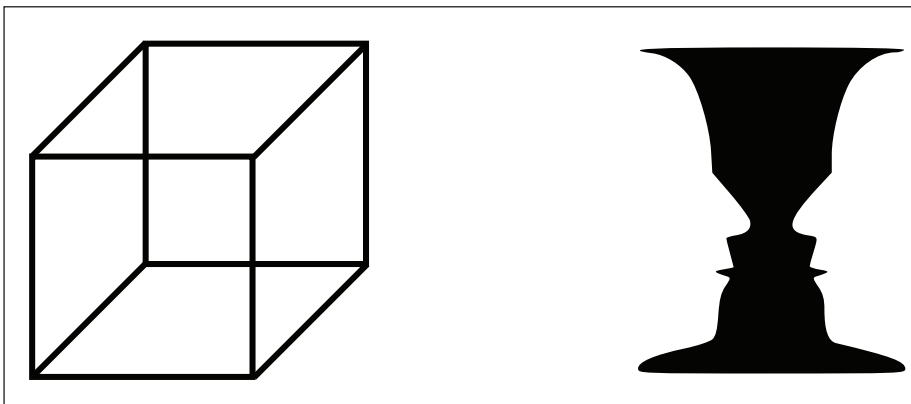
תפיסת האדם מוכוונת להבנת העולם באמצעות דימויים והתנסויות שלמות. בדיונים "סגורים", דוגמת הערכות המצב ועבודות המטה המתנהלות בצורה לוגית וקבועה, משתמשים ב"גשטלטים" (צורות), בתבניות ובסכמות קבועות של חשיבה הממסגרות ומתחמות את גבולות החשיבה.⁴⁰ מדובר בארגו כלים של תיאוריות פעולה ארגוניות המקבע תבניות קוגניטיביות שאותן קשה עד בלתי אפשרי לפרוץ. מרבית תוצרי החשיבה וההחלטות המתקבלים בתום דיונים כאלו, מבטאים שינוי מן המעלה הראשונה המתבצע על פי רוב, תוך שימוש במרשמי פעולה ובסכמות קוגניטיביות קבועות המסדירות את פעולת הארגון. דיונים אלו מבטאים, כאמור, תהליכי חשיבה ממעלה ראשונה, ומשולים לניווט ולנהיגה בכביש. במהלך הנסיעה משתמש הנהג/נווט בכלי המפה והניווט הקיימים עבורו, ובוחר את כיוון נסיעתו ואת יעדו.

ניתן לומר שמסגרות הדיון השגרתיות הללו אינן מאפשרות "קפיצות מחשבתיות" או חשיבה ממעלה שנייה, בעיקר בשל הצורך להתעסק בדחוף, ב"כאן ועכשיו". לחץ זה מביא, הלכה למעשה, לתייחוס הדיון ומסגור החשיבה, לשימוש בסכמות מוכרות ומוגבלות (חלק מ"המדע הנורמלי"), ואינו מאפשר לפרוץ למוסכמות. הרוצה לפרוץ גבולות חשיבתיים, נדרש לקיים תהליכים המאפיינים "מערכות פתוחות".

³⁹ אדוארד דה בונו, **שישה כובעי מחשבה**, כנרת הוצאה לאור, 1996.

⁴⁰ שרלוט סילס, סו פיש, פיל לאפרווי, **ייעוץ על פי שיטת הגשטלט**, הוצאת "אח", תל אביב, 2002.

בניגוד לקיום תהליכי חשיבה מסורתיים אלו, ניכר שבהטמעת תהליכי העיצוב ופיתוח הידע בצה"ל טמון פוטנציאל משמעותי לשינוי תרבותי. יש לציין שתהליכי חשיבה, בוודאי אלו ששבו והתפתחו מאוד בשנים האחרונות בצה"ל, מאפשרים למידה ממעלה שנייה, "קפיצות מחשבתיות" וגיבוש פרדיגמות חדשות תוך נטישת אלו שנתפסו כבלתי רלוונטיות. בהשוואה ל"דיונים הסגורים", הרי ש"מערכות ידע פתוחות" אלו מאפשרות להפליג בחשיבה ולצאת מתבניות מקובלות. בתהליך זה עוסק הקברניט ב"מיפוי מפות" ולא מסתפק עוד בניווט אל היעד.



איור 2: האגרטה של רובין והקובייה של נקר - דוגמאות לעקרון הרב-קוטביות (Multistability) בפסיכולוגית הגשטלט; הבנת הפרספקטיבות השונות של כל צורה דורשת זמן וביצוע "קפיצה מחשבתית"

דיוני הערכת המצב וישיבות שבהם מוצגות עבודות המטה הצה"ליות, הם למעשה "מערכת סגורה" ומוגבלת של למידה, וניכר שאלו מבטאים עיסוק מוגבר בניסיונות ליצור "שליטה במצב". התרבות הצבאית מתאפיינת בניסיונות אין סופיים לשלוט במצבים אשר במהותם השליטה בהם מוגבלת,⁴¹ ולכן מרחבי הדיון מוגבלים וכך גם החשיבה מתוחמת, על פי רוב, לנושאים שעל הפרק. אומנם, יש בדיונים אלה קצינים ה"שוברים" את המסגרת, יוצאים ממנה ומנסים לפתח רעיונות וכיווני חשיבה שונים, אולם לרוב ניסיונות אלו לא צולחים ותיחום הנושא מלכתחילה, מחד גיסא, וסיכום המפקד, מאידך גיסא, מקבעים את המסגרת המחשבתית.

אחד ממפקדי האוגדות בעבר ששירת גם כקצין שריון ראשי וחקר מטעם מחלקת מדעי ההתנהגות בצה"ל את תרבות החשיבה הצבאית של מפקדי העתיד, טען במאמר שעסק בקונפורמיות צבאית, שבצה"ל מתקיימים מעט מידי דיונים פתוחים וסיעורי מוחות על אף שהם אמצעים חשובים לקידום החשיבה ולטיוב התוצרים. לשיטתו, יש להנחיל תרבות של דיון אמיתי ופתוח שכן החשיבה הסדורה

⁴¹ עמיר סנדר, ברנט נתי, קופרשמידט אמיר, בר יוחאי אמיר, "מתרבות צבאית לתרבות קרבית", **מערכות** 423, פברואר 2009, עמודים 11-4.

המתקיימת בתהליך הערכת המצב היא חשיבה שטחית, שאינה מאפשרת התמודדות עם מערכות מורכבות ומאתגרות.⁴²

אחת הבעיות המרכזיות נעוצה בערבוב בין המושגים ובתחושה שחשיבה ולמידה מתקיימות, אף הן, במסגרת אותם "טקסים" ארגוניים, תחת אותו הגיון מסדר ובאותה רמת ניתוח. כך למשל, טוען אל"ם אורטל,⁴³ שמאחר שהתנאי ההכרחי לייצור ידע חדש הוא שיתקיים חיכוך מתמיד שיציף את הסתירות בין התפיסה ובין המציאות האסטרטגית, הרי שנוהלי הקרב, המבוצעים באמ"ץ, משמשים מקום המפגש בין הפיקודים המפתחים ידע ומתחככים עם המציאות ובין המטה הכללי המצוי בחיכוך שונה. לתפיסתו, נוהלי הקרב לתוכניות האופרטיביות הם מצע איכותי לחשיבה מכוונת עתיד ולוויכוח עקרוני בין זרמים תפיסתיים שונים על טיבו של המענה הרלוונטי נוכח האתגרים השונים. אורטל מוסיף וקובע שסביב התכנון האופרטיבי מתפתח שיח בנוגע לפערים לא פתורים בין התפיסה הצה"לית לבין הסביבה הצה"לית.

גישה זו מציגה תמונה חלקית ואינה משקפת את מרבית הדיונים על התוכניות המבצעיות. דבריו של אורטל משקפים אומנם את השיח סביב התוכניות האופרטיביות ברמה שבין הפיקוד ובין האוגדות, אולם בכל הקשור לשיח בין המטה הכללי ובין הפיקודים מתקיים לרוב שיח שמתמקד, בסופו של דבר, באורכו של "החץ הכחול" ובעומקו.

במילים אחרות, בדיונים סביב תוכניות אופרטיביות עוסקים לא מעט בהספקי תקיפות המטרות ובכיווני החיצים, ולא בשאלות יסוד, דוגמת תפיסות לגבי המתח שבין התמרון והאש או בפתרון מחלוקות מהותיות.⁴⁴

מעכבים ארגוניים

כשלי עיצוב ופיתוח ידע ארגוניים קיימים בכל ארגון גדול. בצה"ל – ארגון צבאי המצוי במלחמה או בהתכוננות למלחמה – יש לכשלים אלה מאפיינים נוספים המעצימים את פוטנציאל הנזק העלול להיגרם בניהול מערכות צבאיות, קוהרנטיות ואפקטיביות. נושאים אלו – דוגמת דחיית מחלוקות כנורמה ארגונית; קיום אימוני מפקדות באופן חד זירתי ובנפרד; היחס בין 'מבצעים', 'תכנון' ו'עיצוב' במטה הכללי ובפיקודים; נקודות המבט השונות בין הדרגים השונים; תדירות תחלופת המפקדים הבכירים בצה"ל; המבנה המחלקתי של החילות לעומת מבנה רשתי נדרש; הלמידה הנדרשת מפיקוד בזירתו שאינה מלווה לעתים קרובות בלמידה מטכ"לית ונתק מובנה, יזום ומתבקש לעתים בין הדרג הפיקודי המפתח ידע ומומחיות ובין הדרג המדיני – מובילים במרבית המקרים ללמידה שאינה קוהרנטית ולניהול מלחמה או מבצע צבאי בצורה שאינה אפקטיבית ואינה מיטבית.

⁴² עמי מורג, "מחשבות על קונפורמיות ועל לויאליות", **מערכות** 439, אוקטובר 2011, עמודים 52-55.

⁴³ ערן אורטל, "האם צה"ל מסוגל לפריצת דרך מחשבתית?", **מערכות** 447, פברואר 2013.

⁴⁴ ראיון עם אלוף (מיל) טל רוסי, מיום 25 בינואר 2016; ראיון עם תא"ל יעקב בנג'ו, מיום 20 בדצמבר 2015.

מעכבים פסיכולוגיים-קוגניטיביים

כשלים פסיכולוגיים של פיתוח ידע, נובעים מאופיו של האדם ומטבעו ומשפיעים על יכולתו לשנות דפוסי חשיבה ולהשתנות. בתהליך 'עיצוב' ופיתוח ידע קיימים מספר כשלים פוטנציאליים: 'מסגור' חשיבתי ופרדיגמטי; הפחד המלווה את בני האדם המצויים בתהליך של שינוי; החשש מניסיון לערוך שינויים לאחר ניסיון כושל בעבר; למידה שלא בהקשר רלוונטי; הקושי לעבור מתיאוריה והגות בזמן שגרה לפרקטיקה וקבלת החלטות מורכבות בחירום, וכשל בזיהוי המציאות הסביבתית כתוצאה מרציונאליות חשיבתית שונה. על היבטים אלו, הדורשים העמקה והתייחסות משמעותית מצד מומחים לעניין, לא ארחיב במסגרת זו.

'מתחבקים בשגרה, רבים במלחמה' - דחיית מחלוקות מהותיות כנורמה ארגונית

בשנת 2010 פורסם מאמרו של אמיר אבולעפיה שעסק בהיעדר אומץ הלב האזרחי בצה"ל.⁴⁵ אבולעפיה טען שקצינים בצה"ל חוששים להביע דעה עצמאית ומנוגדת לעמדת מפקדיהם. המסמך שעורר עניין רב, צוטט במספר רב של עבודות ומאמרים ונלמד בקורסי הפיקוד של צה"ל מדובר במאמר חשוב המצביע על בעיה אמיתית בצה"ל, בעיקר בקרב הקצונה הזוטרה. עם זאת, זו אינה הבעיה בקרב הקצונה הבכירה, בוודאי שלא בקרב התא"לים, האלופים והרמטכ"ל. בדרגים אלו לא ניכרת בעיה בהבעת עמדה אישית, אלא בעובדה שפעמים רבות אין מלבנים מחלוקות ואין ניסיון אמיתי לחקור ולברר. בעשרות דיונים מבצעיים, אישורי תכניות והערכות מצב מביעים קצינים את דעתם, לא חוששים לצאת כנגד מוסכמות ופרדיגמות "מבוססות", אולם דומה שעם סיום הדיון, הנושא נשכח, עד לדיון המהותי הבא באותו נושא.

'עמימות מצביאותית' היא חשובה. היא מאפשרת לכל 'רכיב' במערכת לפרש ולהמשיג את המציאות המתהווה ואת אתגרי העתיד. עם זאת, אחת שסומנו נושאי ליבה חיוניים (הן נושאים תפיסתיים והן נושאים תכנוניים, פיזיים) במחלוקת, מן הראוי לבוחנם.

היכולת לקיים למידה אמיתית ולהביא לשינוי התנהגותי מחייבת להשקיע יותר ו'לעבוד על החלקים הקשים'.⁴⁶ כישרון והבנה בלבד אינם מביאים ל'קפיצות' מחשבתיות ולשינוי בהתנהגות. נדרש חיכוך בין תפיסות, מחשבות ואסכולות שונות. על המצביא לסמן אחת לתקופה את מוקדי המחלוקת העיקריים, את הסוגיות שהימנעות מהכרעתן, בצורה מסודרת ולא תוך התבססות על מחשבות או אמונות, תביא לפגיעה בקוהרנטיות ובאפקטיביות בחיכוך האמיתי.

בהתייחסם לתרבות השיח והדיון במלחמת לבנון השנייה עמדו חברי ועדת וינוגרד על ממדי התופעה:

⁴⁵ אמיר אבולעפיה, "האומץ להביע דעה עצמאית", **מערכות** 433, אוקטובר 2010.

⁴⁶ דייוויד פרקנס, **הלמידה כמשחק**, הוצאת ספריית פועלים, 2011.

חוסר המיצוי של הידע והניסיון במטכ"ל, התבטא גם בכך שלמרות שבהתייעצויות ובדיונים התעוררו לעתים מחלוקות עמוקות וחשובות לגבי מתווה הפעולה והתאמתה להשגת היעדים הנדרשים - לא תבע איש מהקצינים, שהשמיעו עמדות ורעיונות שלא התקבלו ולא השתקפו בסיכומים ובהחלטות, לקיים דיון רציני ומושכל בנושא או להכריע בו בצורה מסודרת - בצבא פנימה או בהתייעצויות עם הדרג המדיני.⁴⁷

ובחלק מהסיכומים העירו על ההשלכות החמורות של ההימנעות מהכרעה בין מתחים ומחלוקות מהותיות של תפיסות ברמה המטכ"לית - פיקודית. כפי שראינו, התגלו פערי תפיסות ומתחים, בממשק בין המטכ"ל ופיקוד הצפון, כמעט מתחילת הלחימה. הבעיה שנתגלתה במלחמת לבנון הייתה כי הטיפול בפערים לא היה יעיל והפערים, המחלוקות וחוסר האמון שנוצרו, השפיעו על ניהול המלחמה ועל תוצאותיה.⁴⁸

הנה כי כן, לא זו בלבד שהפיקוד הבכיר של צה"ל נמנע מהכרעות בסוגיות מהותיות במהלך דיוני העיצוב והתפיסות, אלא שהימנעות זו מתרחשת גם בלחימה. הגם שדברים נאמרים באומץ על ידי המפקדים, לא מתקיים תהליך אמיתי שנועד לברר את הסוגיות עד תום ולמצוא את ההתאמה בין מרכיבי המערכת השונים. לסיכום, הימנעות מחיכוך נדרש זה והגעה להכרעה תפיסתית, מבלי ש"חרב התמרון" מצויה על צווארנו, אפשרית כמובן וניתן להמשיך לחשוב ולתכנן. אולם, דומה שבעת מלחמה או בעת מצב חירום התחמקות מהכרעה תביא לפתרונות מקומיים, ללא היגיון מסדר, שכן, הפסיקה תכריע לכאן או לכאן, והפער יצוף במלוא חומרתו.

"דברים שרואים מכאן לא רואים משם" - המערכת המורכבת ורכיביה

המציאות מורכבת מכפי הנראה לנו, ומערכות מורכבות מזהות מציאות, לא כל שכן דינאמית ומשתנה באופן שיטתי, בצורות שונות מנקודות מבט שונות. כשבפיקוד הצפון מזהים את ההשתנות המבצעית ברמת הגולן הסורית ועדים לאובדן המשילות הסורית וללחימה בין ארגוני המורדים לכוחות אסד במרץ 2011, באמ"ן, באמ"ץ ובאג"ת מזהים אף הם את ההשתנות. אלא, שנקודות המבט שונות וכל אחד ממזהה השתנות "שונה", והיכולת להשתנות מבוססת על יכולת למידה בין המערכות. כשבפיקוד הצפון לומדים את השינוי ומנסים להבין את משמעות ה"ספר" ברמת הגולן, במטה הכללי ובזרועות השונים מזהים כבר הקשרים מבצעיים שניתן להעתיק מהמציאות שהתפתחה במרחב סיני למרחב רמת הגולן. המטה הכללי מסוגל לגבש תובנות ותוצרי למידה מבצעיים שגובשו בדרום ולנסות להכילם בצפון. הדבר תלוי ביכולת להביא לרצון מפקדים בפיקוד צפון ללמוד מניסיונם של אחרים. יתרה מזאת, כשפיקוד מרחבי מקיים תהליך 'עיצוב' ופיתוח ידע, על מפקד הפיקוד

⁴⁷ דו"ח וועדת וינוגרד, שם, עמוד 306.

⁴⁸ שם.

להבין כי הוא מפתח ידע מנקודת מבט פיקודית ולא מטכ"לית. הוא אינו מטה כללי והוא אינו יכול להיות מטה כללי. בתהליך פיתוח ידע שהחל בפיקוד הדרום בחודש מאי 2013, נקבע ש"התהליך יובל על ידי מפקד פיקוד דרום וייעשה מתוך נקודת הראות המטכ"לית. כלומר, התבוננות כוללת על כלל המאמצים הצבאיים (תוך חשיבה על הממשק עם מאמצים נוספים ועל האופן בו אלו משרתים יעדים לאומיים)".⁴⁹ הגדרה זו היא בעייתית, שכן הפיקוד אינו יודע ואינו צריך לדעת להיות מטה כללי. בלמידתו של המערכת הוא מוגבל ביכולתו לראות שיקולים אסטרטגיים וכאלו הקשורים לאסטרטגיה רבתי (בחירות בארצות הברית והשפעתן על עזה, תהליכים חברתיים עולמיים ועוד). עליו לייצר את הידע ולפתח חשיבה, שתהווה קומה או זווית נוספת, במערכה כוללת של ידע מתהווה.

ההשתנות המהירה והדרמטית מביאה עימה זווית נוספת המשפיעה על המערכת. במציאות הנוכחית מזהה הפיקוד המרחבי, לעיתים קרובות, את השינויים מהר יותר מהמטה הכללי. בעבר, שינוי בסוריה או במצרים היה מתחיל כשינוי אסטרטגי בהתהוות מסוימת שכיוון הפעולה שלה במרבית המקרים מלמעלה (משטר, שליט) למטה (צבא, עם). במציאות המתהווה, בעיקר בחמש השנים האחרונות בזירות 'ספר' כרמת הגולן וסיני, הפיקודים מזהים בשטח את השינויים המתהווים על ידי שבטים, ארגונים כמעט ללא ידיעת ושליטת הממשל. את הביטוי המרכזי לכך ניתן היה למצוא בהתבטאויות ציניות, לכאורה בהלצה, ש'הפיקודים רק מפריעים למטה הכללי לעבוד'. הנה כי כן, יש להכיר בכך שהתהוות 'bottom-up' מחייבת שינוי והתאמת מקום הפיקוד בלמידה המטכ"לית, ולמצוא בצורה אמיתית את השילוביות הנדרשת היוצרת את אותה 'הגחה', את אותו ערך מוסף הנוצר מלמידה משותפת.

סיכום והמלצות

למידה ארגונית היא נושא מורכב וסבוך המחייב נכונות פיזית ומנטאלית ומורכב מהביטים מנהיגותיים, תרבותיים, פסיכולוגיים ועוד. ההבנה שמדובר במערכת מורכבת, למידת מרכיביה ו'חסימיה', חיוניות לשם בחינתה בהקשרים צבאיים ומבצעיים, ומהווה שער לחקירת התהליכים בצבא.

לפני כעשור, לאחר פרישתו מצה"ל, התייחס הרמטכ"ל יעלון לחשיבה, פיתוח הידע והלמידה בצה"ל:

נדמה לי שהכישלון המרכזי שלי הוא באי-הצלחתי לשנות את אופן החשיבה הצה"לי [...]. שאפתי להכניס את הצבא לתרבות שמתבססת מחד גיסא על נוהלי חשיבה מסודרת, ומאידך גיסא - שתהיה בארגון גם חשיבה "פרועה", ספקנית וביקורתית.⁵⁰

ואכן, ניכר שבמרבית תהליכי פיתוח הידע בעשור האחרון הכתיבו התרבות

⁴⁹ מרכז דדו לחשיבה צבאית בן-תחומית, "תהליך למידה בנושא עזה-הצעה למתכונת", מאי 2013. מסמך פנימי.

⁵⁰ ארי שביט, שם.

הצבאית וההיררכיה הארגונית את שיטת הלמידה שהושפעה אף היא מטרומת מלחמת לבנון השנייה. למעשה, תהליך 'עיצוב' הכרוך בחשיבה מופשטת, בהמשגה חדשה ובפריצת גבולות, נכרך עם שפת המערכה, והודחק לנוכח עליית השפה של התיאוריה ויישום הטקטיקה הצבאית.

כך למשל, נשמרה 'היררכיה' ארגונית – הפיקוד למד ופיתח ידע עבור המטה הכללי. ידע זה עבר, לכאורה, למטה הכללי בדיונים על תכניות אופרטיביות (לרוב בוויכוח סביב התכלית האסטרטגית, ולא בכדי) ולא פותח מעבר לכך. לכאורה, כשהפיקוד הוא מפתח הידע הבלעדי בזירה שלו, המטכ"ל מפתח תלות בפיקוד ולמעשה "מחפש משמעות".

אלא שהמציאות מורכבת יותר. המטה הכללי נדרש לקיים תהליך פיתוח ידע רב זירתי ופיתוח ידע לזירות השונות בהקשר רב זירתי או זרועי (בהתאמה). רק לאחר שהמטכ"ל יאתגר את הפיקוד, והפיקוד יאתגר את המטכ"ל, יתפתח ידע חדש.⁵¹ רק מתוך הלמידה החדשה, האישית בכל ארגון בכל ארגון ושל כל ארגון, 'גיח' ידע חדש. דבריו של משה יעלון, שהוזכרו לעיל, נכתבו לפני כעשור ושיקפו את המצב לאשורו. אולם עם זאת, דומה שהצבא מצוי בראשית תהליך של שינוי ארגוני ותרבותי בכל הקשור לפיתוח הלמידה והחשיבה המערכתית. כיום מתרחשים תהליכים שיש בהם פוטנציאל להעמיק את הלמידה המשותפת ולייצר לכידות ארגונית, כגון גישת מפקדים המקדמת את הלמידה, שיח משופר בין הפיקוד למטכ"ל, מיצובו של מרכז דדו בתהליכים, הכשרת מפקדים בכירים בתחום ועוד.

תהליכים אלו מעידים על היווצרות אווירה מעודדת ומייצרת למידה ועל הזדמנות אמיתית להטמיע שינוי בלמידה המערכתית ולהתמיד בכך לאורך זמן, עשויה ללמד על הסיכונים והכשלים העלולים לעכב התקדמות זו ואף לסכלה.

אין פתרון פשוט לבעיות מורכבות. הצעה של פתרונות 'בית ספר' ואמונה שניתן באמצעות מספר הנחיות 'לסדר' את המערכת, תהיה הצעה שסותרת למעשה את כל המוצג בעבודה זו ותהווה למעשה סטייה מובנית מהגיון החשיבה המערכתית.

המאמר עסק בלמידה מערכתית, בין שתי מערכות מורכבות ופתוחות הפועלות פעמים רבות בממדים וברבדים שונים של עיסוק ומתוך נקודות מבט שונות. ברור אפוא, שעל ההמלצות להיות מותאמות לאופי המורכב של המערכות ולא לנסות להציע רק פתרונות "פשוטים" שכן, אלו יביאו במקרה הטוב לשיפור בשיח אך לא בלמידה המשותפת ובוודאי שלא לשיפור באפקטיביות המבצעית. כך למשל, המלצה על למידה משותפת וקבועה של מטה כללי ופיקודים אינה בת יישום נוכח הדיסציפלינות השונות בין המדרגים וכאילוץ של זמן שלא ניתן להתעלם ממנו,⁵² וסביר להניח שהתוצאות יוותרו כבעבר. על אף היריעה הרחבה שבה עסק המאמר עד עתה, נבחר למקד את ההמלצות בשתי סוגיות בלבד:

⁵¹ ראיון עם אלוף סמי תורג'מן, מיום 25 בינואר 2016.

⁵² ראיון עם אלוף ניצן אלון, מיום 22 בנובמבר 2015.

למידה מטכ"לית בהובלת המפקד - זהו תנאי בלעדיו אין למידה אפקטיבית. שום פתרון ארגוני או אישי לא יתחיל, כמו דברים רבים בצבא, ללא מתן דוגמא אישית. דומה שרק מיסוד של תהליך עיצוב מטכ"לי ועקבי בראשות הרמטכ"ל, יביא ללמידה אמיתית ולשינוי תרבותי. מסמך אסטרטגיית צה"ל שפורסם באוגוסט 2015, איננו עוד מסמך צה"לי שכן, הדומיננטיות של הרמטכ"ל בגיבושו בלטה בכל תהליך ההטמעה. הרמטכ"ל הוביל את תהליך הלמידה שקדם לכתיבתו, הוא מזוהה עם המסמך, ועל כן ברורה חשיבותו לכל צה"ל. על המטה הכללי לקיים למידה רב זירתית לצד העמקות ולמידה זירתית בהובלת הרמטכ"ל. בדומה לאופן שבו הרמטכ"ל וחברי המטה הכללי מקיימים סדנאות רבות בעיסוק בבניין הכוח, נדרש לקיים סדנאות זהות בכל הקשור ללמידה ולהפעלת הכוח.

מיסוד מנגנון הבניית הסכמות ובירור מחלוקות - תהליכי העיצוב בפקודים ובמטה הכללי חושפים את המתחים והמחלוקות המהותיות בכל אחת מהזירות ובזירת המלחמה. במקום להתעלם ולהתחמק מעיסוק בסוגיות אלה בימי שגרה ובהיתקלויות החזיתיות' שהן מזמנות למקבלי ההחלטות במעבר לחירום, נדרש לפתח מנגנון מטכ"לי אחר שיביא לבירור המחלוקות בראיה של זירת המלחמה. נדרש לקיים באופן שיטתי ועקבי מנגנון שיביא להבניית ההסכמות בין הרמטכ"ל לבין מפקד הפיקוד הרלוונטי, בעומק הנדרש, תוך בירור סוגיות ליבה הנמצאות במחלוקת. מומלץ למסד מנגנון קבוע שיביא למינוי צוותי מחקר ולבחינת סוגיות מהותיות ברמה המטכ"לית. הרעיון הוא להסמיך את ראש אגף המבצעים או את סגן הרמטכ"ל (כפי שהיה בתקופת הרמטכ"ל יעלון) כאחראי על הנושא ושיהיה בסמכותו למנות צוותי חשיבה לתחומים ונושאים ספציפיים לבחינת שאלות מהותיות (אמפירית כשניתן) ולהכנתם לסדנה המטכ"לית העיתית שתעסוק במחלוקות ליבה. עם סיומה של סדנה זו, ניתן יהיה לסכם סוגיות אלו בצורה מקצועית ולאחר למידה ושיח אמיתי. האם ניתן לסכם ולברר כל סוגיה? ברור שלא. אבל יש בתהליך זה סיכוי טוב יותר לביא אנשים להיות מוכנים לזנוח את אמונותיהם והנחות היסוד שלהם, ולאמץ תפיסות חדשות.

רשימת המקורות

- אבולעפיה, אמיר. "האומץ להביע דעה עצמאית". **מערכות** 433, אוקטובר 2010.
- אורטל, ערן. "האם צה"ל מסוגל לפריצת דרך חשיבתית?". **מערכות** 447, פברואר 2013.
- דרור, יחזקאל. **מנהיג תהיה לנו**. ידיעות אחרונות-ספרי חמד, 2011.
- דה בונז, אדוארד. **שישה כובעי חשיבה**. כינרת הוצאה לאור, 1996.
- הירש, גל. **סיפור מלחמה סיפור אהבה**. הוצאת למשכל, 2009, תל אביב.
- הכהן, יותם. "דויד הנחלאווי נגד גוליית הארגוני". **קבצים**, 14 מאי 2014, עמודים 1-5.
- זיגדון, יעקב. **עיונים בתורות בניין הכוח הצבאי**. צה"ל – המכללה הבין-זרועית לפיקוד ומטה כללי, 2004.
- חלוץ, דני. **בגובה העיניים**. הוצאת ידיעות אחרונות, ספרי חמד, תל אביב, 2010.
- טאלב, נסים ניקולס. **הברבור השחור**. הוצאת דביר, אור יהודה, 2009.
- לנדאו, אורי. "הפרדוקסים של השנוי המערכתי בצה"ל". **מערכות** 358, אפריל 1998, עמודים 13-19.
- מדינת ישראל. הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 – וועדת וינוגרד, **דין וחשבון סופי – כרך א'**. ינואר 2008, עמוד 292.
- מורג, עמי. "מחשבות על קונפורמיות ועל לויאליות". **מערכות** 439, אוקטובר 2011.
- סילס, שרלוט, סו פיש, פיל לאפרוות', **ייעוץ על פי גישת הגשטלט**. הוצאת "אח", תל אביב, 2002.
- סנג'י, פיטר. **הארגון הלומד**. הוצאת מטר, 1995.
- סנדר, עמיר, ברנט נתי, קופרסמידט אמיר, בר-יוחאי אמיר. "מתרבות צבאית לתרבות קרבית". **מערכות** 423, פברואר 2009.
- פרקינס, דייוויד. **הלמידה כמשחק**. הוצאת ספריית פועלים, 2011.
- שביט, ארי. "יש גבול". **הארץ**, 14 בספטמבר 2006, <https://www.haaretz.co.il/misc/2006-09-13/ty-article/0000017f-f50d-d887-a7ff-fded02510000>
- שיר, עמרם. **לורנס – המרד במדבר – ולאחריו**. ספריית פועלים, 1972.
- Liddell Hart, B.H. *Colonel Lawrence: the man behind the legend*. New York, Halcyon House, 1937.
- Liphshitz, Raanan, Fridman, Victor J, Popper Micha. *Demystifying Organizational Learning*. Sage publication, 2007.
- Meinolf, Dierkes, Ariane Bethoin Antal, John Child, Ikujiro Nonaka. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford University Press, 2003.

מסמכים צהליים פנימיים

- אמ"ץ/תוה"ד. "עיצוב תהליכי למידה ופיתוח הידע לצורכי פיתוח.
- התפיסות במפקדה הכללית ובמפקדות הראשיות". התשע"ו 2015. מסמך פנימי.
- לשכת הרמטכ"ל. "תזוזת היבשות, 2005, מסמך פנימי.
- לשכת הרמטכ"ל. "שיחת פתיחה פורום מטכ"ל", 1/06/2005. מסמך פנימי.
- מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית. "תהליך למידה בנושא עזה-הצעה למתכונת". מאי 2013. מסמך פנימי.

- סגולי, אפרים. **תהליכי פיתוח ידע בהקשר הזירה הצפונית בשנים 2000–2006 – בין עיצוב לבין 'רגל מסיימת'**. מרכז דדו לחשיבה צבאית בינתחומית, יולי 2015, מח-768. מסמך פנימי.
- פיקוד הצפון, **מצגת תחקיר פיקודי בראשות מפקד אוגדה 36**, 10 במרץ 2007.

ראיונות

- רא"ל (מיל') משה (בוגי) יעלון, 5 בפברואר 2016.
- אלוף ניצן אלוך, מיום 22 בנובמבר 2015.
- אלוף סמי תורג'מן, מיום 25 בינואר 2016.
- אלוף (מיל') טל רוסו, מיום 25 בינואר 2016.
- תא"ל יעקב בנג'ו, מיום 20 בדצמבר 2015.
- תא"ל (מיל') גל הירש, מיום 20 בדצמבר 2015.
- תא"ל (מיל') ד"ר שמעון נווה, 2 בפברואר 2016.

תיאטרון המצביאות

מרחב הלמידה וההשפעה של המצביא על הקברניט

תא"ל רומן גופמן¹

(פורסם בגיליון 33, מצביאות, אוגוסט 2021)

מהי מערכת היחסים המצופה בין המצביא לבין הדרג המדיני? לדעת תא"ל רומן גופמן, מפקד אוגדת הבשן, על הדרג הביטחוני מוטלת אחריות רחבה יותר מאשר הסתפקות במילוי המשימות שהגדיר לו הדרג המדיני. המצביא צריך לסגל ראייה אסטרטגית, להשפיע על המדיניות המתגבשת אצל הקברניט ולתמך גם בנסיבות שבהן לא הוגדרה מדיניות ברורה. באמצעות מודל מפורט - מודל 'מרחב השיח' - מציע תא"ל גופמן מספר דרכי פעולה שבעזרתן יכול המצביא להשפיע על הקברניט באופן המיטבי. נוסף על כך, מציע המאמר את אפקטיביות השימוש במודל ובמרכיביו השונים (שיח ישיר, שיח בתוך הפרדיגמה ומחוץ לה, תמרון באמצעות רשת קשרים או פעולה) באמצעות שלושה מקרי בוחן צבאיים ואזרחיים.

פרולוג - מקור ההשראה

ב-29 ביולי 1941 עלה הגנרל גאורגי קונסטנטינוביץ' ז'וקוב (Georgy Konstantinovich Zhukov), ראש המטה הכללי של הצבא האדום, במדרגות הקרמלין אל משרד ה'סטבקה' (הפיקוד העליון הסובייטי במלחמת העולם השנייה) כדי לפגוש את מנהיג ברית המועצות והמפקד העליון יוסיף סטלין. לאחר מאמץ רב-ימים הבין ז'וקוב את התמונה העגומה שהתפתחה באוקראינה ובבלארוס, וידע שללא שורה של שינויים אסטרטגיים עתירי סיכונים לא יהיה ניתן להחזיר שליטה במצב וליטול יוזמה. ואולם במונחי התקופה התובנות שהתכוון ז'וקוב לחלוק עם המפקד העליון היו לחומר בעירה רב עוצמה. לימים יודה ז'וקוב שפחד "קצת" מסטלין, אך קשה לקבל את קלילות ההגדרה על רקע עשרות אלפי קצינים אשר עונו ונרצחו באכזריות

¹ האלוף רומן גופמן משמש כמזכיר הצבאי לראש הממשלה. בעת כתיבת המאמר שירת בתור מפקד אוגדת הבשן בדרגת תא"ל. בעל תואר ראשון במדעי המדינה מהמכללה האקדמית אשקלון. המחקר נכתב במסגרת לימודיו במכללה לביטחון לאומי, בהנחיית ד"ר שמעון נווה.

מפני שהעזו להמרות את פי העריץ או לאתגר. בחדרו המרווח של סטלין פרש ז'וקוב מפות והחל לדבר.

בתום סקירה קצרה על מצב העניינים בכל החזיתות והצגת הערכות אודות המגמה האסטרטגית של הגרמנים הציע ז'וקוב לתגבר באופן מיידי את החזית המרכזית סביב מוסקבה על חשבון המערכה להגנה על אוקראינה והעתודות במזרח הרחוק. "ומה בנוגע לקייב?" שאל סטלין. "קייב תפונה!" ענה ז'וקוב אשר ידע מהו הצליל הנורא שיהיה באותם ימים למילים 'נוותר על קייב' באוזני העם הסובייטי, ובייחוד באוזני סטלין. "על מה אתה מדבר? מה השטויות



הגנרל ז'וקוב²

האלו? איך יכולת להעלות על דעתך למסור את קייב לידי האויב?" זעם המנהיג. ז'וקוב ענה בחריפות: "אם לדעתך אין ראש המטה הכללי מסוגל לדבר אלא שטויות, הרי שאין לי מה לעשות כאן. אבקש אפוא לשחררני מתפקידי זה ולהותיר לי לצאת לחזית!" (ז'וקוב, 1982, עמ' 225-226).

טענתנו העיקרית היא שבהצגת מאויים מהסוג הזה ובאינטראקציה שהתפתחה בין סטלין לז'וקוב במאבק על מוסקבה, החל 'המפץ הגדול' של 'איש הברזל', 'שמש העמים', העריץ הכל יכול של ברית המועצות. שם הוא החל להשתנות. השינוי חל מתוך ההכרה הממשמשת ובאה, אולי בשלב זה עדיין באופן בלתי מובן, בקצה הקרחון של הפער העצום בין פירוש המציאות שלו עצמו לעובדות העולות מהשטח. הכרה בפער בין רצוי למצוי בכל הקשור למנגנון הפיקוד והשליטה ואיכות האנשים נחוצה לבירור התהוות וקבלת החלטות בחיבור בין כל רובדי הביטחון הלאומי בתוך המשבר העמוק אשר נקלעה אליו המדינה הקומוניסטית והאומה הרוסית מאז תקופת נפוליאון.

זהו הסיפור על בן האיכרים מכפר נידח שבמרוצת השנים הפך אולי לגנרל החשוב ביותר באחת המלחמות הגדולות והאכזריות בתולדות האנושות. אך מעבר לכך הוא הפך למצביא אשר הצליח להשפיע וחולל תפנית אצל אחד העריצים הגדולים והאכזריים ביותר בתולדות האנושות. ובמבט לאחור אולי זה היה הישגו וייעודו העיקרי של מרשל ז'וקוב בהיסטוריה.

By Time Inc.; photograph by Grigory Vayl - Life magazine, Volume 18, Number 7 (page 94),²
Public Domain, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=80271945>

המערכה הראשונה

מסגור ההקשר: מרחבי ההשתנות ביחסים שבין מצביאים ובין קברניטים

מטרת מחקר זה היא לבחון את מישורי ההשפעה השונים הנמצאים בתווך שבין דרג 'המצביאות המערכתית' לדרג ה'קברניטים האסטרטגיים', בעיקר מזווית ההתבוננות של המצביא המערכתי. זאת כדי לענות על השאלה: מהן דרכי הפעולה השונות שבעזרתן יכול מצביא מערכתי להשפיע על הקברניט באופן המיטבי. כפיפותו של הדרג הביטחוני לדרג המדיני היא מובהקת, והשמירה על מבנה הירארכי זה היא אבן יסוד בדמוקרטיה. יחד עם זאת, ניכר כי על הדרג הביטחוני מוטלת אחריות רחבה יותר מאשר הסתפקות במילוי המשימות המוגדרות לו על ידי הדרג המדיני. על המצביא המערכתי לסגל ראייה אסטרטגית, להשפיע על המדיניות המתגבשת על ידי הקברניט ולתמך גם בסיטואציות מורכבות שבהן לא הוגדרה מדיניות ברורה.

קצב השינויים המסחרר בכל תחומי החיים האנושיים במאה הנוכחית אינו פוסח גם על הוויות המלחמה והשלום. בראי ההשתנות האדירה בעולם הביטחון הלאומי והאסטרטגיה נדמה שאת האמירה הפרדיגמטית של קארל פון קלאוזביץ: "מלחמה אינה אלא המשך מדיניות באמצעים אחרים" (קלאוזביץ, 1977) נכון יהיה לקרוא בהיפוך מראה: "המדיניות בימינו, אם כן, אינה אלא המשך המלחמה באמצעים אחרים".

גלובליזציה, המלחמות ההיברידיות והטרור, התפתחות ממדי תפקוד חדשים, שיתופי פעולה, ריבוי מידע, השתנות תרבותית ועוד מסבכים את היכולת להבין את המציאות, מרחיבים את הארסנל האלים ופותחים מונחים, כמו הזדמנויות וסיכונים, עד אין סוף. מאפייני המשימות הללו מחייבים את הממסד הביטחוני לשכלל את מנגנון הלמידה תוך מיצוי מיטבי של השונות הבין-מדרגית כדי להבטיח את האפקטיביות והרלוונטיות של הפעלת העוצמה בזירות הפעולה השונות. הרחבת בסיס הידע ורכישת מיומנויות שהיו זרות עד כה לממסד הביטחוני ושנתפסו כאזרחיות במהותן, מובילות לטשטוש הגבולות הבין-מדרגיים ומגדילות את העמימות בין העוצמה הצבאית לאזרחית.

להיטותו של הצבא האמריקני להגדיר את מטרות המלחמה במונחים קונבנציונליים טהורים בשני העימותים האחרונים בעיראק הניעה אותו להתנגד נחרצות לכל ביטוי של התערבות אשר חרג מהיגיון החשיבה הטקטי. הסובלנות שהפגין שוורצקופף כלפי ממשלת עיראק במלחמת המפרץ (1991), שיקפה את האמונה העמוקה של המפקדים, במיוחד בכוחות היבשה, שכל מה שנשאר לעשות אחרי הגעתם לקווי הסיום, הוא להכריז על הניצחון ולחזור הביתה למצעדים מן הסוג שלא נראה כמותם מאז סיום מלחמת העולם השנייה. ואכן, שוורצקופף ופאואל דנו באפשרות לנהל את המשא ומתן על שביתת הנשק על סיפונה של אניית המערכה "מיסורי" שעליה נכנעו היפנים ב-1945! שאיפה זו שיקפה היעדר זווית ראייה מערכתית וחוסר הבנה בכל

הקשור לטבעו של הניצחון הצבאי בעימותים מודרניים (כהן, 2003, עמ' 179). פירוש המציאות המערכתית באופן טקטי כסדרה גיאומטרית על רצף חוקי המציאות המוכרת החמיץ את ההזדמנות בתום כיבוש בגדד במלחמת עיראק (2003) לשינוי תפיסתי בכל הקשור להבניית היציבות בעיראק מתוך שימור מסגרות לוקליות וחלחול תחבולני לתווך האזרחי. שייח' זיידאן אל-ג'אבירי, אחד ממנהיגי השבטים ב"משולש הסוני" אשר לימים נודע כחלקת האדמה העיראקית הפורייה ביותר להנבטת ההתקוממות, זוכר בבירור את היום שבו איבד את האמון באמריקנים כמשחררים אפילו כדגם משופר ביחס למדינת המשטרה של סדאם. כשזיידאן קם ללכת, לאחר ויכוח משפיל אשר פרץ באחד ממפגשי הפיוס שניסה ליזום עם הפיקוד האמריקני, התחוור לו הפער הבלתי ניתן לגישור בין האיש שלבש מדי הסוואה צבאיים לבין העיראקים בלבושם השבטי (ווריק, 2016, עמ' 129-130).

מנקודת מבטה של המציאות המערכתית המודרנית הפער שזיהה זיידאן הוא דווקא שטח תמרון פורה למצביא. 'התנועה המתמדת' על 'סולם יעקב' בין המופשט האסטרטגי לגשמי הטקטי הוא גילום פוטנציאל השתנות ל'המשך המלחמה באמצעים אחרים'. יכולת זיהוי נקודת המיצוי של האפקטיביות המערכתית, אשר הגיעה לשיאה בעת כיבוש בגדד והחלה ב"צניחה חופשית" עם התפתחות ההתקוממות, נמצאת בבסיס שונות המצביא כדרג ביניים, רחוק-קרוב לקצוות. כך במרוצת שנות ההסתבכות האמריקנית בעיראק, פוסט כיבוש בגדד, הגיעו מצביאים משני צידי המתרס להבנות דומות בכל הקשור להיגיון המערכתי בניהול מבצעים על אדמת ארץ שני הנהרות. הראשון היה מפקד אל-קאעידה בעיראק אבו מוסעב אל-זרקאווי אשר בסוף 2005 החל להבין שלא תהיה תוחלת לרעיונות הארגון, אם התצורה המערכתית תמשיך להתבסס רק על רצף פיגועים משולחי רסן נגד האוכלוסייה השיעית במדינה. בהתכתבותו עם סגן מנהיג הארגון ד"ר איימן אל-זוואהירי כוננה ההבנה שהארגון אינו יכול להסתפק עוד בתכנון פיגועים ובמימושם, שכן עליו להרחיב את דרגות החופש של ההיגיון המערכתי, לפעול להבניית מדיניות במישור האזרחי ולעצב את האופן שבו היא עתידה להשתקף בתודעתם של רבבות מוסלמים מסביב לעולם. למסקנות דומות, גם אם בהקשרים שונים, הגיע הגנרל דייוויד פטראוס כמה שנים לאחר מכן.³

סביבת התפקוד של המצביא המערכתי מתמצית באופן רשמי ברמת הביניים (מנהיגות האמצע) המגשרת בין מטרות אסטרטגיות להפעלת הכוחות הטקטיים. המערכה במובנה המופשט היא מסגרת רעיונית המתרגמת לכלים טקטיים את המטרות האסטרטגיות, ולכן היא תמיד ייחודית, מפני שהיא מתייחסת לבעיה מבצעית בתוך סביבה אסטרטגית - ששתיהן ייחודיות (תוה"ד, 2014, עמ' 15). מיקומו המיוחד של המצביא המערכתי מעמידו, אם כן, 'בתנועה מתמדת' בין מאמץ אין-סופי להתמצאות ולהבנה במערכת האסטרטגית לבין עיצוב כלי התערבות

³ הכוונה לתפיסתו "Hearts and Minds" אשר הוביל בהיותו מפקד הכוחות האמריקנים בעיראק.

אופרטיבי תחת הקשר ייחודי חד-פעמי. 'התנועה המתמדת' של מצביאות מערכתית לעולם תתרחש בסביבת 'אחדות הניגודים' כגילום המתח אשר מכונן את המודעות המערכתית-אסטרטגית (נוה, 2020, עמ' 26). כלומר התפיסה המפוקחת של המציאות ככאוס קבוע המזמין התהוות מסובכת בהתמדה. המציאות המתפתחת מאחדת לרצף הגיוני את תבונות העבר, ההווה והעתיד, מעמידה אתגר אדיר הנובע לא רק מן המתח המובנה בין הזרימה האין-סופית של המציאות ובין ההבנה האנושית המבוססת על בידול, פירוק ומסגור. הגורם שמעצים את אתגר ההתמצאות הוא העובדה שהצופה המערכתי הוא מרכיב פעיל ובלתי נפרד של הכאוס הנצפה. במילים אחרות, על המצביא להתמצא באי סדר, שהוא עצמו תורם להיווצרותו, ועליו לחפש מבוכות וליצור רצף הגיוני מבאר, הן את נסיבות התפתחות המבוכה והן את הנסיבות ההיחלצות מן המורכבות הזאת, לקונספציה אלטרנטיבית טובה יותר (שם, עמ' 26). מתוך כך המצביא המערכתי אובחן כדרג שיש לו פוטנציאל גבוה להתמודדות עם מבוכות מזדמנות וכתווך למיצוי תחבולני של הפוטנציאל הגלום בהן.

**בראי השתנות האדירה בעולם הביטחון הלאומי והאסטרטגיה
נדמה שאת האמירה הפרדיגמטית של קארל פון קלאוזביץ':
"מלחמה אינה אלא המשך מדיניות באמצעים אחרים"
(קלאוזביץ', 1977) נכון יהיה לקרוא בהיפוך מראה: "המדיניות
בימינו, אם כן, אינה אלא המשך המלחמה באמצעים אחרים"**

פלח נוסף בהשתנות סביבת התפקוד של המצביא המערכתי הוא פוליטיזציה של השיח המקצועי בדרגים מדיניים כפועל יוצא של השקיפות והדומיננטיות של תקשורת ההמונים. כבר העיר שארל דה-גול בשעתו: "במקרים רבים, איש הצבא מתייחס לאנשי הפוליטיקה כאל אנשים שאין לתת בהם אמון, לא עקביים, המשתוקקים לעמוד במרכז ההתעניינות". ברם כיום, בשעה שמנהיגות מדינית וגם במידה מסוימת אנשי הדרג הפיקוד הצבאי הגבוה "נבחרים כל יום מחדש" במרחב תקשורתי, גדלים אזורי העמימות, הסתירות, החשדנות ולעיתים גם השיתוק האסטרטגי. במקרים רבים הדרג המדיני אינו יודע מה הן בדיוק העדפותיו, וכאשר ההעדפות ברורות, לא תמיד הוא מציג אותן בפני המצביאים כהנחיה ברורה. כך ניגש הגנרל שוורצקופף, מפקד מבצע "סופה במדבר" שהתנהל נגד משטרו של סדאם חוסיין בעיראק ב-1991, לנהל משא ומתן על שביתת הנשק ללא כל הנחיה מהדרג האזרחי הממונה עליו. אחרי מספר שיחות עם קולין פאוול, יו"ר המטות המשולבים, הכין שוורצקופף את התנאים הצבאיים המוצעים לכוחות העיראקיים המובסים והעבירם לאישורו של הבית הלבן. כתב הסכמה לניהול שיחות התקבל זמן קצר לפני

תחילתו, והשינוי היחיד שהוכנס בו היה שמשרד החוץ החליף את המילה "לשאת ולתת" במילה "לדון" (כהן, 2003, עמ' 179).

המורכבות הקיימת בעמדת הקברניט האסטרטגי והקושי לומר את אשר על ליבו, הם הזדמנויות למיצוי השונות בעבור המצביא המערכתי המודרני. עליו לזהות את מרחבי השיתוק של המערכת מעליו ולחלחל אל תוכם תחת קורת גג של ערכים וחזון משותף. הטענה המוכרת בגין היעדר מדיניות מלמעלה או אי בהירות בהנחיה אינה לגיטימית, ולעיתים קרובות נכון שתשמש הנחת עבודה. התבוננות המצביא אל 'המערכת הכחולה', שהוא עצמו חלק ממנה, וניסיון לפרשה על רצף הגיוני של מציאות שלמה היא הכרחית להבנת הבעיה והנסיבות לשם כינון השתנות רלוונטית. דוגמה לעניין זה מצויה בדיווח העיתונאי הבריטי, הנרי בראנדון בעיצומה של מלחמת וייטנאם ב-1969:

שאלתי את ראשי הממשל האזרחי והצבאי בווייטנאם, האם לא רצוי לחתור לצמצום היקפה של המלחמה והקטנת מחירה בחיי אדם ובציוד? לדעתי היה הדבר מסייע להשגת גישה סבלנית ומאופקת יותר מצד הציבור האמריקני כלפי המלחמה [...] לא הופתעתי כאשר הגיבו כולם בצורה דומה. הם אמרו שאין זה מעניינם להביא בחשבון את דעתו של הציבור האמריקני בבית בשיקוליהם: זה עניינו של הנשיא ג'ונסון (ברודי, 1980, עמ' 377).

בנקודה זו גדלים מאוד החיוניות והפוטנציאל הגלום במיצוי השונות של הדרג המערכתי בהשפעתו על איכות התפקוד של הקברניט האסטרטגי בשל מנעד התמרון ודרגות חופש מתוך חסינות אפוליטית.

בעידן הנוכחי הטכנולוגיה מתפתחת ומתעדכנת בלי הרף. אין כוח שירסן או יעצור את הרצון לחדש ולעשות עוד, יותר ואחרת. קצב הדברים מסחרר יותר ויותר. קיצור טווחי הזמן וההתגברות על פערי המרחק, שנקשר בו, דורשים כשלעצמם למידה והסתגלות מתמדת. היכולת להיערך מחדש בזריזות ובמיומנות הופכת לסגולה נחשבת אשר כרוכה במאמץ לא מבוטל של התגברות על הרגלים ועל שגרות והתאמות חוזרות ונשנות של הדברים. כך, למשל קצבי החיים והדוחק הפוליטי לאחר אירועי 11 בספטמבר 2001 הניעו את הנשיא בוש לדרוש מצבאו לצאת מייד לפעולה משמעותית באפגניסטן. בעקבות הדרישה הזאת נקלעה המערכת הצבאית האמריקנית למצוקה בשל היעדר רלוונטיות. רמטכ"ל צבא ארצות הברית הגיש תוכנית לפעולה במתכונת מסורתית, והיא הייתה כרוכה בתשעה חודשי הכנה לוגיסטית לשינוע הכוחות ושל כלל המערכת התומכת. דווקא הסיי-אי-אי שבאורח חשיבתו היצירתי והחתרני יותר הציע תוכנית פעולה אחרת, ענתה על דרישת הנשיא לפעולה מיידית. מנהלי ארגון הביון האמריקני הצליחו להיערך מחדש בקצב החיים המודרני תוך זיהוי התהוות ייחודית ומיצוי פוטנציאל טכנולוגי. במסגרת הזאת הופעלו כ-12 צוותים של כוחות מיוחדים שהסתייעו בכוחות המקומיים. בתנועתם במרחב בחסות ברוני מלחמה מקומיים הצליחו הכוחות המיוחדים, מדי יום, לאתר ריכוזי טליבאן, לכוון לעברם אש ממטוסים שהגיעו מבסיסים רחוקים, בין היתר

מבסיסים בארצות הברית, ובתוך כמה שבועות השיגו הישג משמעותי (הכהן, 2016, עמ' 102).

השתנות סביבת התפקוד האסטרטגית מתמוגת בהקשר המחקר עם ייחודיות המקרה הישראלי. הקמתה של מדינת ישראל והתפתחותה כדמוקרטיה היחידה במזרח התיכון בצל איומים משמעותיים העניקו נופך ייחודי ליחסים בין הדרג הצבאי לדרג המדיני. חוקרים רבים ניסו לעמוד על סוד הדיאלקטיקה בין ישראל, כחברה מערבית ודמוקרטית, לבין ישראל כמדינה וחברה המפתחת עילית צבאית וממסד צבאי דומיננטי המצמיחים מתוכם גם עילית פוליטית (מיכאל, 2018, עמ' 14). כבר בראשית ימיה של מדינת ישראל הטיל ראש הממשלה הראשון דוד בן-גוריון על הדרג הצבאי אחריות ממלכתית רחבת היקף, החורגת מעבר לתחומי הפרופסיונליות הצבאית המקובלת במדינות דמוקרטיות. בראשית ימיה של המדינה עסק צה"ל במשימות שאינן צבאיות, כדוגמת התיישבות, חינוך וקליטת עלייה, והוא נועד להיות "כור ההיתוך" לעיצובו של הישראלי החדש – "הצבר". חלק ממשומות הללו ואחרות, כדוגמת גיור לפי ההלכה לחיילים שאינם יהודים, מבצע צה"ל גם בימים האלה. במרוצת השנים פיתחו וטיפחו ראשי ממשלה את המטה הצבאי וראו בו אמצעי ומנגנון לגיטימי ללמידה ולקביעת מדיניות ואסטרטגיה (שם, עמ' 14). כך לאורך זמן התפתחה סימביוזה פוליטית בין-מדרגית ותרבות אסטרטגית ייחודית אשר מיקמה את הרמטכ"ל ומקביליו בארגוני הביטחון השונים בתווך שבין האסטרטגיה הצבאית לזו המדינית והעלתה את הדרגים המערכתיים כשחקנים בעלי משקל במרחבי ההשפעה על הביטחון הלאומי.⁴

התבוננות בהשתנות סביבת התפקוד האסטרטגית-מערכתית מבליטה את גווני השונות הבין-מדרגית ואת פוטנציאל ההשפעה הגלום בייחודיות הדרג המערכתי המודרני. במרחב הכאוטי שבו כולם משפיעים על כולם כל הזמן, עולה ערכה של עמדת המצביא כנכס הנע ונד בין המופשט לגשמי. מיצוי מודע של שונות או של אחדות בין המצביא המערכתי לקברניט האסטרטגי מוליד למידה, הבנה גבוהה יותר והשתנות אשר מתרחשות בהכרח בדרך עימות או הנגדה. התבוננות במכלול של מתחים המייצגים קטבים מנוגדים של הגיונות ובמרחבים פוטנציאליים למיצויים ממגוון נקודות המבט של האמצע, מאפשרת להגדיר מחדש הגיונות וצורות פעולה. המצביא כ'צופה הפעיל' מחויב בחיפוש חתרני וראיית מבוכות כחדוה, עמימות כהזדמנות, ניגודים כאחדות וחיכוך כמקצוע. מתוך כך ניתן לאבחן בדרג המצביא המערכתי המודרני פוטנציאל עולה במארג הלמידה וההשפעה האסטרטגית בכל הקשור להתמודדות עם השתנות המציאות ואיכות התפקוד הממסדית, כמאמר ראש הממשלה לשריו לנוכח משבר מחאת הקוטג': "תהיו כחלונים ותמצאו פתרונות!" (אלטמן, שומפלבי, 2011).

⁴ על ייחודיות המקרה הישראלי ומעמדו הפוליטי של הרמטכ"ל ראו גם בספרו של יורם פרי – General in the cabinet room, United States Institute of Peace, 2006, עמ' 155–165.

מערכת היחסים השוררת בין הקברניט האסטרטגי לבין דרגים מערכתיים צבאיים היא מקרה ייחודי של מרחב השפעה, למידה וקבלת החלטות במצבי דחק מדיניים, פוליטיים, ארגוניים ופסיכולוגיים. יכולתה של המערכת לזהות התהוות מסובכת, להגיע להתמצאות אסטרטגית, ליצור השתנות תחבולנית ולקיים התערבות אופרטיבית בצורה שיטתית ולאורך זמן תלויה במידה רבה באיזונים פנימיים, במרחבי שיח משוכללים ובאנשי אשכולות בעמדות מפתח. בעבודה זו בחרנו לחקור את מרחבי ההשפעה והלמידה של מצביאים מערכתיים – מפקדי אוגדות ואלופים ומקבליהם בארגונים השונים – על קברניטים אסטרטגיים – ראשי ארגונים, שרי הביטחון וראשי הממשלה – כדי לענות על שאלת המחקר: "מהן דרכי הפעולה השונות שעל המצביא המערכתי לנקוט, על מנת להשפיע באופן מיטבי על הקברניט האסטרטגי?" כל זאת מתוך כוונה לספק זווית התבוננות ייחודית, להסיר את יריעת הבמה של התיאטרון האסטרטגי לכדי תמונה שלמה יותר ולהעמיד מסגרת תאורטית רלוונטית.

המערכה השנייה: מודל תאורטי

היחסים בין מחשבה ומציאות מסובכים יותר מעניין של התאמה גרידא. כך, למשל במחקר מדעי חלק נכבד מהחשיבה שלנו מגולם במושגים של תאוריות. מקור המושג 'תאוריה' הוא במילה היוונית 'theoria' הנגזרת משורש זהה למילה תיאטרון (theater) שפירושה 'לראות', 'לצפות' או להעמיד חזיון. לכן ניתן לומר שתאוריה היא בראש ובראשונה צורה של תובנה, ובמילים אחרות, אופן של התבוננות בעולם ולא צורה של ידע על מהו העולם (נוה, 2020).

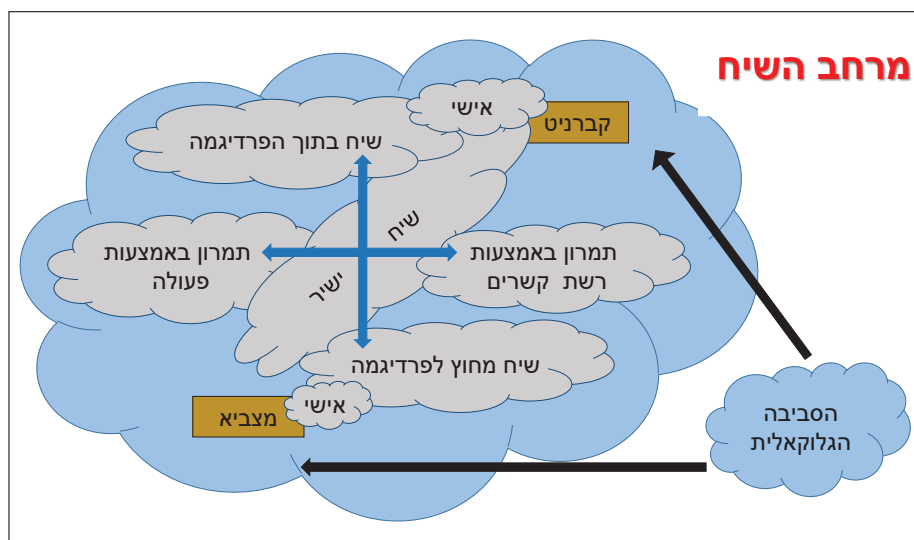
מלאכת המצביאות המערכתית, אם כן, כרוכה במספר מרחבי למידה והשפעה השזורים יחדיו והמתקיימים בזיקה הדדית קבוע. הראשון והחשוב מכולם הוא מרחב הלמידה האישי של המצביא.⁵ השני הוא מרחב למידה והשפעה הגלום בין המצביא לדרגים הטקטיים ולמצביאים עמיתים.⁶ השלישי הוא מרחב למידה והשפעה של המצביא המערכתי על הדרגים הממונים ובתוכם על הקברניט האסטרטגי אשר נותר במידה רבה באזור העמימות של המחקר התאורטי, בשל האופי החתרני והכורח האמורפי שמובנה בעיסוק במישור זה. לצד זאת מישור פעולה שלישי זה איננו תופעה חדשה, ויש סיבות להניח שדווקא בה טמון הפוטנציאל המשמעותי בשיפור איכות התפקוד האסטרטגי בעולם המודרני.

במחקר זה, אודות מרחב הלמידה וההשפעה בין המצביא המערכתי לקברניט אסטרטגי, ובהתבסס על תובנותינו מקריאת הספרות התאורטית וההיסטורית ועל מקרי הבוחן וריאיונות העומק, בחרנו לארגן את המסגרת התאורטית ולפתח מודל על בסיס המושג 'מרחב השיח' אשר מאפייניו מעצבים את איכות הלמידה וההשפעה

⁵ בצה"ל תחום זה נלמד ומפותח במסגרת קורס תא"לים.

⁶ בצה"ל תחום זה נלמד ומפותח במסגרת קורס מפקדי אוגדות.

של המצביא על הקברניט (מיכאל, 2018, עמ' 62). המושג משקף התבוננות על סביבה דינמית, בדומה לענן שמשתנה תדיר תחת הקשר של יחסי גומלין ותוכן. פיתחנו את מודל 'מרחב השיח' על בסיס ניתוח הדפוסים הפרקטיים של שיטות ומנגנונים לכינון הלמידה והשפעה המיוצגים בתרשים מספר 1 בציר האופקי, ולדפוסים קוגניטיביים הקשורים במהות התוכן והמיוצגים בציר האנכי. נוסף על כך, 'מרחב השיח' מתנהל בזיקה ל'ממד האישי' של כל אחד מהשחקנים ועל רקע 'הסביבה הגלוקלית' (גלובלית-לוקלית) של יחסי גומלין ארגוניים-פוליטיים רלוונטיים בממסד אסטרטגי-מערכתי.



מודל 'מרחב שיח'

המחקר מתבסס על ניתוח שלושה מקרי בוחן. השניים הראשונים הם בחינת תפקודם של מפקד פיקוד המרכז, אלוף רוני נוטה, בהסלמת "גודל השעה" בשנים 2015-2016 ומפקד אוגדת "געש", תא"ל תמיר הימן, בתחילת מלחמת האזרחים בסוריה בשנים 2011-2013. המקרה השלישי התרחש בשנים 2010-2000, והוא יתאר את תפקודו של יו"ר חברת "דלק קידוחים", מר גדעון תדמור, במאבק על הגז הטבעי בישראל, ויש בו מידה רבה של הנגדה בניסיון לבחון את המודל מחוץ לעולם הביטחוני.

הגדרות המושגים

'מרחב השיח' - מרחב מופשט אשר בו מתנהלות פעולות הבניה ותמרון של מצביא ללמידה והשפעה על קברניט, וגבולותיו משתנים לאור הקשר התוכן ובהתאם להחלטת השחקנים המעורבים. ארגון מרחב השיח והרחבתו באמצעות אתגור תפיסתי ותמרונים שונים יוצרים חיכוך בין-מדרגי, מבססים ידע משותף, מחדדים

את גבולות הלגיטימיות ומאפשרים למידה והשפעה רלוונטית אל מול עולם תוכן חדש. דינמיקת היחסים בין ז'וקוב לסטלין לעומת היטלר ומצביאיו במחצית השנייה של 1941 שיקפה שונות בין מרחבי השיח ומגוון הכלים בתוכו. דוגמה אחרת לצרות של מרחב השיח נחשפה עם פרסום 'תוכנית המאה' של הנשיא האמריקני דונלד טראמפ, אשר הניחה שלל הזדמנויות וסיכונים לביטחון הלאומי של מדינת ישראל. בעוד שראש הממשלה כלל לא הופתע, ונראה שהוא היה מוכן להשתנות ואולי הוא אף היה חלק ממעצביה, צה"ל מצא את עצמו בפני תפנית "בלתי צפויה" ונחפז ללומדה. לראש הממשלה עומדת הזכות לפעול בעמימות ובחשאיות להשגת יעדיו האסטרטגיים, ועם זאת חובתו של צה"ל לזהות את ההתהוות ולחלחל פנימה לשם ארגון מרחב השיח ולשם כינון למידה והשפעה רלוונטית.

'קברניט' - ראש הממשלה, שר הביטחון, הרמטכ"ל וראשי ארגונים אחרים. הרמטכ"ל וראשי ארגונים במציאות הישראלית נמצאים בתווך בין האסטרטגיה הצבאית לזו המדינית, וכפועל יוצא מכך הם יכולים לשמש בסיטואציה ייחודית קברניט אסטרטגי או מצביא מערכתי. בשל מורכבות זו בחרנו שלא לעסוק בניתוח היבטים מערכתיים אצל הרמטכ"לים וראשי ארגונים שונים אלא לאתגר את הדיון בירידת קומה מטה. כלומר הניתוח יתמקד באינטראקציה בין מפקד האוגדה ומקביליו לרמטכ"ל ובין אלוף ומקביליו לשר רלוונטי וראש הממשלה.

'מצביא' - מפקד בדרג המערכת, אלוף ומפקד אוגדה ומקביליהם בארגונים השונים. סביבת התפקוד של המצביא המערכתי מתמצית באופן רשמי ברמת הביניים (מנהיגות האמצע) המגשרת בין מטרות אסטרטגיות להפעלת הכוחות הטקטיים. המערכה במובנה המופשט היא מסגרת רעיונית המתרגמת לכלים טקטיים את המטרות האסטרטגיות, ולכן היא תמיד ייחודית, מפני שהיא מתייחסת לבעיה מבצעית בתוך סביבה אסטרטגית - ששתיהן ייחודיות (תוה"ד, 2014, עמ' 10-15). יסוד המצביאות הוא ביכולת לזהות התהוות מסובכת, להגיע להתמצאות אסטרטגית, ליצור השתנות תחבולנית ולקיים התערבות אופרטיבית בתהליך קבוע וטבעי. במחקר זה מתבטאת מצביאות מערכתית ביכולת למידה והשפעה על קברניט אסטרטגי.

'למידה' - חוקרים שונים הגדירו למידה כשינוי האמונות או כהתפתחות של אמונות חדשות, של מיומנויות ושל פרוצדורות מתצפית ומפרשנות של ניסיון. קיים קושי לשנות אמונות מורכבות. מחקרים הצביעו על נטייתם של שחקנים ברמות אלו להעדיף הטמעה של אינפורמציה חדשה לתוך מסגרות חשיבה קיימות ולחפש תימוכין לדרך שבה בחרו. הלמידה היא לרוב ברמה טקטית, ומנהיגים אינם נוטים לשנות את מדיניותם אלא לאחר סדרה של כישלונות.⁷ מתוך כך על המצביא לפעול ליצירת תנאים ללמידה עצמית של קברניט, משום שאין הקברניט לומד אלא מלמד את עצמו. או כפי שהעיר קלמנסו לצ'רצ'יל באחד המשברים בשנת 1918: "אין לי כל

⁷ עיצוב מרחב בין המודיעין לקברניט, המכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 67-78.

שיטה פוליטית ונטשתי את כל העקרונות הפוליטיים. הריני איש העוסק במאורעות כפי שהם ניצבים לפניי באור הניסיון" (כהן, 2003, עמ' 192).

למידת קברניט, אם כן, היא למידה אוטרקית מתוך בסיס אמונה עצמי ואתגר העומד בפני המצביא הינו בכינון מצב או חוויה מאפשרת מתוך המודעות לממד האישי והסביבתי.

'השפעה' – היא שינוי החלטות או מדיניות הקברניט בניגוד לרצונו. ב־10 באפריל 2002 התחולל בסמטאות מחנה הפליטים ג'נין אחד הקרבות הקשים של מבצע "חומת מגן". בעקבות ההרס הרב ומספר ההרוגים בצד הפלסטיני כמה תביעה למנות ועדת חקירה בין־לאומית מטעם מועצת הביטחון של האו"ם. מר שמעון פרס, שר החוץ דאז ששהה בניו יורק, לא הציג התנגדות בפגישתו עם המזכ"ל קופי אנאן. אלוף גיורא איילנד, אשר שימש אז ראש אג"ת, הצליח ללכוד את הידיעה ומייד הבין את פוטנציאל הנזק. על פי עדותו של איילנד נוסף על השיח הישיר עם הרמטכ"ל ובהמשך עם ראש הממשלה, תמרן איילנד דרך רשת הקשרים לבניית קואליציות ומקסום פוטנציאל השפעה בטרם יקבלו קברניטים החלטות. איילנד פנה לשר דן מרידור ולעוד כמה אנשי צבא משפיעים ל"התייעצות". לצד זאת והיות שהאדם שמונה לראשות הוועדה היה ראש ממשלת פינלנד, פנה איילנד לידידו טריה לארסון, אשר שימש כשליח מיוחד של האו"ם למזרח התיכון ושהיה במקרה גם בעלה של מונה יול, שגרירת נורבגיה בישראל. נוסף על כך, כדי לגייס את התמיכה האמריקנית לביטול הוועדה הציע איילנד לראש הממשלה להסיר את המצור על המוקטעה ברמאללה שבה שהה יאסר ערפאת, שנוא נפשו של שרון.⁸ רוב משתתפי הדיון המסכם תמכו בהצעת אלוף גיורא איילנד, וראש הממשלה, תוך הפגנת מורת רוחו הבולטת, קיבל את ההמלצה (איילנד, 2018).

'הממד האישי' – צור מחצבתו וניסיונו האישי של הקברניט והמצביא המשפיעים על מצב תודעתי, אופן תפיסת המציאות, עוצמה פוליטית ואמון בין־אישי. מדובר במרכיב מכריע בהשפעתו על ארגון מרחב השיח, על סגנון הלמידה ועל עיצוב דרכי השפעה. במציאות קברניטים ומצביאים מוצאים את עצמם במקרים רבים נתונים במערכת יחסי שיתוף פעולה מתוחה, אפילו לעומתית. זהו עימות מחרף לעיתים בשל הבדלים בניסיון ובהשקפת עולם. הבדלים אלה אינם רק אידיאולוגיים, אלא הם גם הבדלי מזג אישי ואפילו תרבות. מקורבי אריאל שרון נהגו לא לקבל הנחיות מייד לאחר פיגועים בשל סערות רגשות של האיש ושנאתו האישית לערפאת אשר גברו על כל שיקול מקצועי. מפקד המבצע "סופה במדבר" ב־1991 גנרל נורמן שוורצקופף ספק אם דיבר באופן ישיר עם מפקדיו, שר ההגנה דיק צ'ייני ונשיא ארה"ב ג'ורג' בוש (האב), לאורך כל המבצע בשל דומיננטיות יוצאת דופן של יו"ר מטות המשולבים גנרל קולין פאוול, בעוד שמפקד המבצע "קובר 2" ב־2003 גנרל טומי פרנקס לא הפסיק לעשות זאת. בהופעה מכריעה בפני ראש הממשלה לפני שפורסמו מסקנות

⁸ כאן נכנס גם מרכיב הממד האישי, המוסבר להלן.

"ועדת ששינסקי", בחרו נציגי חברות הגז להתחיל שיח עם נשיא נובל אנרג'י צ'אק דווידסון, משום שבסימולציות שערכו חברות האנרגיה ערב קודם התברר כי לבנימין נתניהו יש חולשה בלתי מוסברת לדוברי השפה האנגלית (שטייניץ, 2020, עמ' 99). ראש הממשלה לוי אשכול לא נהג לנהל רישומים של פעילותו, לא תיעד את פגישותיו ונהג להחליט החלטות המחייבות פחות ממה שהתכוון לבצע. זה היה חלק מטבעו ומדרך הניהול שלו. רישום תיעוד והחלטות ברורות הם דברים מחייבים ואינם מאפשרים הגמשה. דרכו של אשכול הייתה ללמוד באמצעות ריבוי שיחות את תמונת המצב, להכיר את מגמת הנפשות הפועלות, לאמת את המידע שמתקבל ולעמתו עם מידע ממקורות אחרים, לגבש את עמדתו שלו ולכוון את ביצועה כך שהנפשות הפועלות יפעלו בעצמן ויובילו אותה במסגרת מדיניותו, כפי שנהג להתבטא: "אני מתפשר ומתפשר עד שאני משיג את מה שאני רוצה". כך הוא נמנע מעימותים ומהתנגדויות ונתן לאחרים את תחושת ההשפעה, השותפות וההובלה. דרכו זו וכן

כבר בראשית ימיה של מדינת ישראל הטיל ראש הממשלה הראשון דוד בן-גוריון על הדרג הצבאי אחריות ממלכתית רחבת היקף, החורגת מעבר לתחומי הפרופסיונליות הצבאית המקובלת במדינות דמוקרטיות

העמימות והערפול שיצר, שנבעו מהצורך לפעול בלי לעורר תהודה והתנגדות, יצרה לעיתים רושם של הססנות וחולשה, אבל לאחר מעשה התברר שההחלטות ויישומן התנהלו לפי עמדותיו של אשכול (קפניס, 2009, עמ' 104).

'הממד האישי' הוא ראשית הצירים להבנת מרחב השיח ואופני הלמידה והשפעה בין המצביא לקברניט. המודעות העצמית והלמידה אודות אישיותו של הקברניט לצד העמקת האמון בין השחקנים עומדים בבסיס יכולות המצביא לארגן מרחב שיח ולעצב למידה והשפעה. דוד הכהן, אשר שימש איש הקשר מטעם ההגנה עם ארגוני המודיעין הבריטיים טרם הקמת המדינה, נשאל כיצד הצליח לרתום את הפקידים האנגלים הידועים בחשדנותם כלפי המפעל הציוני. "העניין פשוט", סיפר, "עוד טרם שמתחילים לדבר עסקים, יוצאים כולנו לסיבוב ברחבי העמקים, בדרך שותים ללא עצירות. כעבור כמה שעות נסיעה וחברינו האנגלים עומדים להתפוצץ עוצרים בתצפית יפה, עמק בית שאן פרוש לרגלינו. וכאשר שם, עומדים אנו ומשתיינים יחדיו, יודע אני - הם שלי" (כהן, 1974).

'ממד הסביבה הגלוקלית (גלובלית-לוקלית)' - מארג סביבתי של יחסים בין-אישיים, ארגוניים ופוליטיים, כולל מפלגתיים, אשר משמשים מצע משפיע על טיב יחסי הגומלין בין השחקנים. היעדר יכולת לקבל החלטה או לפרסמה בפומבי נעוץ

לרוב בהשפעות הסביבה הגלוקלית ובשיקולי נראות של הקברניטים המדיניים. החתירה להבנת מפת המתחים ב'מערכת הכחולה', זיהוי ואבחון מכלולי התנגדויות ותמיכה הם תנאי לארגון מרחב שיח ותמרון בתוכו. הגורם הביטחוני לא יכול לסקור סוגיות ביטחוניות, כדוגמת פעילות ימין קיצוני בשטחי יהודה ושומרון, בלי שהוא מודע להרכב הפורום המדיני שבפניו הוא סוקר. הרגישויות הפוליטיות הכרוכות בסוגיות, כגון זו, אינן צריכות להשפיע על עמדתו המקצועית של המצביא, אך עליו להיות ערני לקיומן על מנת להיות מסוגל להשפיע ולא להיקלע לקרביו של המאבק הפוליטי.

'שיח ישיר' – מפגש אישי או העברת מסרים בדרכי התקשורת המוסדית הפנים ארגונית, כגון הערכות מצב, דיונים ופגישות שונות. השיח הישיר בין המצביא לקברניט מתקיים לרוב באמצעות טקסים ארגוניים אשר דורשים התאמה ויצירת תנאים ללמידה, כגון צמצום כמות משתתפים, אינטימיות ו"הלבנת" נושאים הנחשבים מחוץ לגבולות הדיון. נוסף על זרמי העומק של הממדים האישיים והשפעות הסביבה הגלוקלית, איכות השיח הישיר נקבעת במידה רבה מתוך מנעד דרגות החופש האינטלקטואלי המונחות על השולחן. יחד עם זאת, לעיתים משתמשים מצביאים בשיח הישיר כדרך תמרון והשפעה על קברניטים. במלחמת המפרץ הראשונה ובמלחמות הקטנות הרבות שפרצו לאחר מכן, ה"יעוץ" של הצבא לא היה למעשה "יעוץ" כלל אלא משהו שונה: הכנה של אפשרויות, לעיתים רק אפשרות אחת, בעבור ההנהגה האזרחית. קברניטים אמריקניים היססו לפני שתבעו הרבה ממצביאיהם, ומתוך כך נתקף ממשל קלינטון שיתוק, אחרי שהצבא הציג את החלופה היחידה שעיקרה היה היערכות של 400,000 חיילים או יותר כדי להתערב בנעשה ביוגוסלביה (כהן, 2003, עמ' 182).

'אתגור בתוך הפרדיגמה ומחוץ לה' – עמדה ביקורתית מתוך זיהוי תפניות הקוראת תיגר על פירוש המציאות המקובל ועל הסדר, הוודאות והיציבות הקיימת תוך העמדת היגיון או תצורה אופרטיבית מתחרה. במפגש עם הדרג המדיני נדרש המצביא לכונן תנאי שיח ולמידה בסביבה רוויית מתחים. על יצירת נקודת מפגש ועל הבניית התנאים לביורר אסטרטגי כן ופתוח אחראי הקברניט לא פחות מן המצביא, אולם סוגיות השיח ועומק תכניו בזיהוי תפניות מתפתחות וצומתי החלטה תלויים במידה רבה במצביא. רק הוא נוגע מקרוב בחיכוך המבצעי.

בכך בדיוק הצטיין מפקדם של כוחות הקודס, קאסם סולימאני, וזכה למעמדו המיועד ולאמון מלא מצד המנהיג העליון חמינאי. גם מול מנהיגים פוליטיים אחרים הוא הצטיין במיומנות שבה יצר תנאי שיח אינטימיים, באמון הדדי ובלבון משותף של הזדמנויות וסיכונים. הוא הוביל בשנים האחרונות את פריצת הדרך התפיסתית שבה עוצבו כוחות חתרניים להתארגנות בדפוס מבצעי חדשני, כדוגמת חיזבאללה בלבנון, מיליציות שיעיות בעיראק וחוח'ים בתימן. ייחודו של סולימאני התבטא בהיבט זה ביצירתיות שבה גיבש תפיסות לחימה חדשות וארגן כוחות בדפוסים גמישים התואמים לנסיבות הזמן והמקום (הכהן, 2020).

'תמרון דרך רשת קשרים' – קבלת מידע או העברה ועיצוב מסר דרך גורמים שלישיים בתוך הארגון ומחוץ לו בדרך סמויה וגלויה, צבירת מקורות תמיכה ובניית קואליציות. יתרה מכך, כשם שכל מפקד מצווה לחיות את המתרחש ביחידתו, כך גם המצביא מצווה לחיות את המתרחש במדינת ישראל – מרחבו – באמצעות פיתוח רשת קשרים פורמלית ובלתי פורמלית לסלילת הערוצים לזרימת מידע בתחומי עניין רלוונטיים.⁹

'תמרון באמצעות פעולה' – שינוי מציאות בשטח כאקט שיח ללמידה והשפעה על קברניט. בעת הגעתם של הכוחות האמריקניים לפאתי בגדד גיבש הדרג הצבאי העליון תוכנית לכיתור העיר ולהתשת כוח המגן העיראקי כדי ליצור תנאים לכיבוש בלי להסתבך בלחימה קשה בתוך השטח הבנוי. אולם בעוד שהדרגים האסטרטגיים אימצו בהתלהבות את התוכנית, היא כלל לא נראתה למפקד האוגדה מייג'ור-גנרל בפורד בלאונט. הוא חשב שהגישה שלפיה יש להמתין להתפוררות האויב, תעביר את היוזמה לידי העיראקים ותעניק להם זמן לחיזוק ההגנה. לאחר שקיבל אישור להוציא אל הפועל פטרול מקומי, הוא שלח חטיבה מוקטנת לכמה פטרולים בעומק השטח הבנוי ולימד ממונים שניתן לכבוש את העיר במהלך אחד מהיר (גורדון וטריינור, 2010, עמ' 413–399).

המערכה השלישית: ניתוח מקרי בוחן

אלוף רוני נומה, מפקד פיקוד מרכז, בהסלמת "גודל השעה"¹⁰
 "גודל השעה" הוא כינוי שבו כונתה התפרצות טרור בשטחי יהודה ושומרון באוקטובר 2015, שהתבטאה במספר רב של פיגועי טרור, בעיקר מסוג דקירה ודריסה. הסלמת "גודל השעה" הפתיעה את הממסד הביטחוני הישראלי בהתהוות מסובכת של טרור בהשראה. מארג רחב של זרמי עומק בחברה הפלסטינית, ההתיישבות ישראלית במרחב הפלסטיני והממסד הפוליטי-מדיני יצרו מערכת זיקות והקשרים רב-גונית אשר העמידה אתגר גדול בפני דרג המצביאות המערכתית בכל הקשור ליכולת כינון למידה אפקטיבית וכושר השתנות תחבולנית אל מול האיומים החדשים. בעין סערת ההסלמה ולצד תהליכי למידה ביקורתית בפיקוד נדרש אלוף רוני נומה להבנה עמוקה, לחלחול ולתמרון אל תוך נבכי הקושי של ממסד הקברניטות להרחבת מרחב השיח ללמידה ולהשפעה.

אלוף רוני נומה, מפקד פיקוד המרכז, שימש בעברו כעוזרם של שני הרמטכ"לים רא"ל דן חלוץ ורא"ל גבי אשכנזי. הניסיון האישי בתקופת מלחמת לבנון השנייה נטע בו עמוק את מלוא המשמעות של אתוס המפקד הישראלי אשר ניתן לזיקוק בפשטות במשפט: "גורל המערכה על כתפיי".

⁹ מתוך ריאיון עם גיורא איילנד.

¹⁰ הניתוח מבוסס על עובדות מתוך הריאיון עם אלוף במיל' רוני נומה, 1 בפברואר 2020; שיחה עם ד"ר רפי רודניק אשר חקר את הסלמת "גודל השעה", שיחה עם סא"ל רום אלרז (יועץ פקמ"ז דאז) וחוויה אישית של כותב שורות אלו תא"ל רומן גופמן.

לצד זאת חוויה אישית ייחודית בכניסה לתפקיד כעוזר הרמטכ"ל צרבה בו הבנה של עומק אתגר התפקוד בדרג המערכתי בכל הקשור לשיח עם הקברניט. מייד בכניסה לתפקיד עוזר הרמטכ"ל ביוני 2006 נדרש צה"ל לקדם קיצוץ רוחבי של כחצי מיליארד ש"ח. לאחר עבודת מטה ועוד לפני שאישר שר הביטחון דאז מר עמיר פרץ, שנכנס אף הוא לתפקידו כמה שבועות לפני כן, נדרש הרמטכ"ל לסוגיה. מסמך לקוני אשר נכתב באג"ת חילק את הקיצוץ בין כלל היחידות. אחד הסעיפים הציע חיטון של 80 מיליון ש"ח באמצעות רכישת מדים בסין במקום המשך ייצורם במפעל בבית שאן. הרמטכ"ל אישר את אשר הוצג עוד באותו יום לשר הביטחון. אם עד הצגת המסמך הדיון היה שלו למדי, הרי שלאחר הקראת סעיף המתפרה נדד שר הביטחון ופתח בסדרת שאלות. בחושיו החדים הבין רוני נומה שהכניס את הרמטכ"ל לשדה המוקשים של הממד האישי והסביבה הגלוקלית. "איך אתם חושבים שאני, מנהיג מפלגת הפועלים במדינת ישראל, באחת ההחלטות הראשונות שלי כשר הביטחון אגרום לפיטורים של מאות עובדים?" תהה פרץ.

גם באשר לאירוע "גודל השעה" כבר עם ראשית ההסלמה החל הממד האישי של הקברניטים המדיניים ומיצובם בסביבה הגלוקלית הימנית של הקבינט למשך לתגובות פרדיגמטיות תקיפות נגד גילוי טרור עם גוון חזק של 'הענישה הקולקטיבית' ולחשדנות גלויה ביחס לממסד הביטחוני הפלסטיני. בביקוריהם בשטח לאחר פיגועים קשים תמיד גילו הקברניטים בקיאות מלאה בפרטים ונהגו להדגיש את הצורך בתגובה נחושה ביחס לכפרים שמהם יצאו מפגעים באמצעות כתרים ושלילת היתרי עבודה בהיקפים נרחבים.

מקובל לראות בפיגוע הרצח של נעמה ואיתם הנקין ב-1 באוקטובר 2015 בציר העלייה לאלון מורה את תחילתה של מגמת המבוכה אשר הלכה והתעצמה בפיקוד המרכז ביחס לרלוונטיות התפוקה של המענה המבצעי בכל הרמות. במפגש מפקדים עם ראש הממשלה, שר הביטחון והרמטכ"ל בחטמ"ר שומרון לאחר הפיגוע ניתנו הדגשים ברוח זו, כגון אין שינוי בדפוסים הבסיסיים מהעבר, מדובר בעוד התפרצות טרור, לכיבוי מגמות כאלו באיו"ש נדרש זמן, ולכן יש להיערך למערכה ארוכה. בתהליך למידה ביקורתי שהתנהל בעת שגאתה מגמת הטרור, הגיעו בפיקוד המרכז ובאוגדת איו"ש, תחת פיקודו של תא"ל ליאור כרמלי, להתמצאות מערכתית בכל הקשור למגמות עומק של 'הטרור בהשראה'. פירוש תופעת 'המפגע היחיד' ו'החוליה המקומית', אשר סיפק הצצה מרתקת לנבכי נפשה של החברה הפלסטינית והדור הצעיר במרכזה, חייב הרחבת דרגות חופש תפיסתיות ולמידה חתרנית. כך נולדה בפיקוד המרכז הנחיה מערכתית מרכזית ופשוטה להבנה – 'מבדיל ומדויק'. ההנחיה העמידה בפני החטיבות המרחביות את התצורה המערכתית הייחודית להפעלת הכוח ולפיתוח השתנות תחבולנית. שלל תפיסות, יכולות וטכניקות פעולה בעולמות המודיעין, הדיפלומטיה הצבאית, התודעה, המאמץ האזרחי והפעלת הכוחות נבנו על בסיס ההיגיון 'מבדיל ומדויק', ועל רצף הזמן הן נטעו אופטימיות זהירה

באשר לאפקטיביות וירידה ברמת הטרור (נומה ואלרז, 2018, עמ' 132–123).¹¹ אולם הקברניטים המדיניים התקשו לקבל את התפנית באסטרטגיית ההתמודדות עם גל הטרור המשתולל. מרחב השיח הישיר של מפגשי העבודה התגלה כצר מדי מכדי ליצור תנאים ללמידה בשל חסמי הסביבה ופערי תפיסת המציאות. זמן קצר לאחר כל פיגוע היה מקבל מפקד הפיקוד רשימת הנחיות שעניינן הטלת כתרים ופגיעה רוחבית באזורים שלמים, ושעמדו בניגוד גמור לתפיסתו המתפתחת. היה הכרח להרחיב את השיח הישיר באמצעות בניית סנסורים למודעות על עצם קיום הזדמנויות כאלה, כגון כינוסי קבינט, התייעצויות וסדר יום בארגונים אחרים. שיא המאמץ היה ביוזמה פיקודית ותחת הסתייגות מסוימת של הרמטכ"ל, לביקור חברי הקבינט באוגדת איו"ש. הביקור יצר תנאים ללמידה אישית של פוליטיקאים רבי ניסיון ובעלי תפיסת עולם מוצקה. יתרה מכך, במפגשים בלתי אמצעים אלו יכול היה האלוף ללמוד את הגלוי ואת הסמוי בהנחיית הקברניטים, ודבר זה סייע לשרטט את אזורי חופש הפעולה והקווים האדומים.



האלוף רוני נומה במחסום פוקוס (דובר צה"ל)

לא פעם נדרש אלוף נומה להעביר קו אדום בפני הרמטכ"ל ביחס לפקודות אשר ירדו לפיקוד הישיר מלשכות הקברניטים המדיניים. "היה ברור לי ולרמטכ"ל שאני שם את המפתחות, את זאת אני לא הולך לעשות", הבהיר נומה כשקיבל הנחיה להטיל כתר על כפר עם זיקה חלשה לטרור לאחר פיגוע באזור. "נעשה דברים אחרים, ברוח ההנחיה המדינית והצורך הפוליטי", קבע האלוף מתוך ניסיון לשמר מערכת איזון הכרחית להמשך תפקוד ולמידה.

¹¹ ראו גם כרמלי, 2018.

במהלך האירועים התברר שמנגנון השיח הישיר לבדו יכול להיות החסם העיקרי ללמידה מוסדית איכותית, משום שמטבע הדברים אנרגיה שאתה מפעיל בכיוון מוגדר מחוללת התנגדות בכיוון ההפוך, תופעה שבמובן העמוק היא הבסיס לכל שינוי. מלאכת הרחבת מרחב השיח חייבה פיתוח פעולות תמרון דרך רשת הקשרים העקיפה כדי להשלים הבניית מסרים ולצבור מוקדי תמיכה בעלי עוצמה. כך פעל אלוף נומה כאשר קיבל פקודה לקיים הפרדה באוטובוסים ביציאה מתחומי איו"ש בין ישראלים לפלסטינים - פעולה שהייתה כרוכה בהורדה של מאות אזרחים בלתי מעורבים וליבוי התסיסה. לאחר ניסיון להשפיע על תיקון הפקודה הוא הבין שזו ירדה מלשכת הקברניטים המדיניים, ולכן הוא פנה לגורם שלישי חיצוני ורב עוצמה בבקשה לעזור. הפקודה בוטלה לאחר שעות.

הדוגמה המרתקת בעניין התמרון באמצעות רשת הקשרים היא גיוס התקשורת הגלויה למאמץ השפעה על מקבלי החלטות באמצעות יצירת נרטיב חיובי לתפיסת 'מבדיל ומדויק'. מבול רעיונות, שיחות רקע והצטרפויות לפעילות מבצעית בהקשר הסברתי מוגדר וקוהרנטי לעיתונאים מכל הקשת הפוליטית יצרו תמונה תודעתית אשר הקלה על יכולת הקברניטים ללמוד ולהתיר עמימות במקומות בעלי רגישות גבוהה. בוקר אחד, אחרי מפגש עם מנהיגות צעירה פלסטינית באחת החטיבות, אמר אלוף נומה למח"ט: "צור הד תקשורת בנושא, בייחוד עם עיתונאי הימין, הם יודעים לספר את הסיפור הזה בצורה הטובה ביותר, וזה נחוץ לנו מאוד".

היבט אחר של תמרון דרך רשת הקשרים העקיפה הוא הרכבת קואליציות. אלוף נומה השקיע רבות ביצירת מערכת קשרים עם עמיתיו בשב"כ ובארגונים אחרים תוך חתירה לקשר בין-אישני מעל ומעבר למחויבות מקצועית גרידא. בפרשת אי החזרת גופות המחבלים הצליח אלוף נומה, לאחר אי-הסכמות עמוקות, להחזיר לעצמו את סמכות ההחלטה משר הביטחון לאחר שהרכיב קואליציית תמיכה עם ראש מרחב ירושלים ויהודה ושומרון בשב"כ. רשת הקשרים העקיפה, אם כן, היא כלי אינהרנטי, והיא באה בזיקה עם הלמידה וההשפעה המתחוללת בשיח הישיר, אך גם בדיון סטנדרטי לעיתים יהיה יותר נוח לקברניט לשמוע דעה אחרת מיועץ מקצועי ממושקף מאשר ממצביא, משום שאין לו איתו תחרות על תהילה.

תמרון באמצעות פעולה הוא כלי לגיטימי בעל ערך רב להרחבת מרחב השיח בין המצביא לקברניט, אך יחד עם זאת הוא מחייב תבונה ואינטואיציה מפותחת, שכן הוא כרוך בסיכונים ארגוניים ואישיים אשר עלולים להתחולל. הרטוריקה הלוחמנית והחשדנות של הדרג המדיני ביחס לרשות הפלסטינית הציבה חסם ענק ביחס לשינוי אשר היה נחוץ בהתמודדות עם מגמות טרור היחידים בכל הקשור לרמת המשילות בכפרי שטח C. כל ניסיון להעלות את נושא החריגה מהסכמים כדי לאפשר חופש פעולה מסוים למנגנוני הביטחון הפלסטיניים בכפרי שטח C נתקל בביטול. ואולם בשטח נתן אלוף נומה לחיכוך קצב משלו. הוא עודד מח"טים ליצור חליפות ייחודיות לתיאום ולשיתוף פעולה מתוחכם כדי להתוות מציאות למידה ולהראות "כי טוב".

הנוכחים זוכרים היטב את מבטם של הקברניטים אשר שמעו באחד הביקורים על קציני מנגנונים פלסטיניים, אשר הגיעו לאימון לפני תעסוקה של אחד הגדודים כדי לקיים שיח משותף ולדייק נוהלי פעילות בכפרי שטחי C. בסיכומו של הביקור בחרו הקברניטים שלא להתייחס.

לסיכום נוכל לומר שמצביאותו של אלוף רוני נומה בהסלמת "גודל השעה" מאירה ומאפשרת למסגר את טיב היחסים ללמידה ולהשפעה בין המצביא לקברניט. לצד הלמידה האישית ופיקוד על הגייסות עיצב רוני נומה מרחב שיח אשר אפשר קיום מארג פעולות ליצירת תנאי למידה וכינון השפעה על דרג הקברניטים. בתנועה מתמדת בין התמצאות מערכתית להבנת המגבלות והחסמים של המערכת הפוליטית יצר נומה מכלול איזונים והתנגדויות אשר היה בכוחו לשמור על שיווי משקל ולאפשר תוחלת להשתנות תחבולנית אל מול איומים חדשים. חתירתו להבנת הממד האישית והשפעת הסביבה הגלוקלית על הצרכים הפוליטיים של הקברניט המדיני הניחה מצע למיצוי כלי למידה והשפעה, כגון השיח הישיר, אתגור בתוך הפרדיגמה ומחוך לה, תמרון דרך רשת הקשרים ותמרון באמצעות פעולה.

תא"ל תמיר הימן, מפקד אוגדת "געש", בתחילתה של מלחמת אזרחים בסוריה¹²

ההתהוות המסובכת של מלחמת האזרחים בסוריה, אשר פרצה במפתיע במרץ 2011, מוטטה בפרק זמן קצר את התפיסה האסטרטגית של הביטחון הלאומי הישראלי בחזית סוריה. כבר בשנתיים הראשונות של המלחמה נפלו זה באחר זה כל העוגנים הקוגניטיביים של התפיסה המבצעית המקובלת. גם החלוקה המסורתית אשר חילקה תחילה את המאבק המתחולל בין המשטר לאופוזיציה, הפסיקה בחלוף הזמן לסייע בפירוש המציאות. בפועל הלכה ונרקמה מתוך הכאוס רשת שחקנים רבת זיקות והקשרים, והיא התנהלה והשתנתה תדירות. למרות השינוי המערכתי העמוק הדחיק הממסד הביטחוני את המבוכה מתוך פירוש ההשתנות באופן טקטי על הרקע המרדים של השקט היחסי בצד הישראלי של הגבול ברמת הגולן.

לנוכח ההתהוות המסובכת והתחושה העמוקה של המבוכה האישית נדרש תא"ל תמיר הימן, בהיותו מפקד אוגדת "געש", להשתנות עצמית ולאתגר למידה והשפעה על דרג הקברניטים. רצף תרגילים אשר בהם נדרש להילחם בחטיבות צבא סוריה, שכבר חדלו מלהתקיים, או מימוש כוונות אל מול איום לא רלוונטי העצימו תחושת אי־נוחות והבנה שמהו צריך להשתנות. הימן הרגיש שבמערכת כאוטית, כדרום סוריה של אותם ימים, קיים חוסר תוחלת בסיסי בניסיון להבין תופעות מורכבות באמצעות בחינה מנגד של מרב הפרטים. במציאות זו למידה מחייבת את המצביא להיות חלק מההתרחשות ולהשפיע עליה. מעורבות במרחב ההתרחשות תאפשר ל"צופה הפעיל" ליצור רצף הגיוני ולחולל רלוונטיות והשפעה על המציאות בזמן אמת.

¹² ניתוח מקרה בחון נעשה על בסיס הריאיון עם אלוף תמיר הימן אשר נערכה ב־1 במרץ 2020, וריאיון עם תא"ל אבי קינן (קמ"ן האוגדה דאז) אשר נערכה ב־15 במרץ 2020.

מתוך רצף מאורעות בלתי מובן ומתוך תחושה כבדה ביחס לרלוונטיות של התפיסה שהייתה קיימת ברמת הגולן, חתר תמיר הימן, לצד הלמידה האישית, למלאכת ארגון מרחב השיח במארג שחקנים ברמות השונות ובסביבה גלוקלית רבת גוונים. תודעת המטה הכללי באותה תקופה נעה ונדדה בין הסתערות ההמון הסורי לעבר הכפר מג'דל שמס בצפון הרמה לבין רבבות פליטים סודנים שפרמו את הגבול הבין-לאומי בסיני. חששות הקברניטים מפני חזית פליטות נוספת חסמו ניסיונות למידה ובירור המציאות במגע קרוב עם בני המקום, מה שבא לידי ביטוי, למשל, בהנחיית המטכ"ל על איסור מוחלט לקיים כל מגע עם גורמים סורים בקו גבול רמת הגולן.

באחד הסיוורים הראשונים עם קברניט אסטרטגי, בעודם עומדים על קו הגדר, העלה הימן טיעון ערכי: "לא ניתן לתת למורדים, אשר ממלטים את עצמם לגדר, למות אל מול עיני לוחמי צה"ל מבלי לעשות דבר". "טוב, אז זרקו להם בקבוק מים ותחבושת", ענה הקברניט, ולא היה צורך ביותר מכך. כאן, באמצעות טיעון מעולם תוכן אחר, פתח הימן הזדמנות להרחבת מרחב השיח ופוטנציאל לתמרון ולמידה.

חיכוך פרדיגמטי בקומות שונות של הממסד הביטחוני הציף מספר מערכות התנגדות ותמיכה ברמת השטח, גם אם הן התעוררו מתוך אינטרס והקשר אחר. נרקמו רשתות קשרים לזרימת מידע, צמחו קואליציות וסוכני שינוי. כך, למשל מתחים מול מודיעין הפיקוד, אשר התנגד למגמות של הימן, קוזזו קיזוז מסוים בשל רתימת התמיכה של בכירים באמ"ן אשר זיהו דווקא את התעצמות של הג'יהאד העולמי כאיום רלוונטי. אבל את האתגר הגדול ביותר גילה תמיר הימן דווקא נוכח העובדה שהקברניטים נחשפים באופן תדיר לעשרות שחקנים שאצלם "זה" קורה היום. בכישרון מיתוגי מושכים אותם שחקנים משיקולים שונים את תשומת ליבו של הקברניט ומייצרים רעש מערכת, קל וחומר אם מדובר בחיבור בין-אישי או בנושא קרוב.

בתצורה אופרטיבית שלימים נודעה תחת הכותרת "שכנות טובה", מצא הימן את אחד הביטויים העיקריים של היגיון מערכתי חדש להגנה על רמת הגולן. פעמים רבות ניהל מפקד האוגדה שיח ישיר עם קברניטים אסטרטגיים דרך מסע לשבירת פרדיגמות שבו החוויה האישית דחקה בקברניט ללמד את עצמו ולהשתנות. בהזדמנות אחת חצה עם אחד מהם את הגבול, אשר גם הוא נתפס במשמעותו המקובלת כקו בל יחצה, למפגש עם בני המקום, ובאחרת כאשר חזרו למנחת המסוקים לאחר צפייה סוריאליסטית בקרב מטווח של כמה מאות מטרים, הוציא קברניט אסטרטגי ותיק פנקס קטן, רשם כמה משפטים וחתם את החוויה באמרה: "אכן, זה כמו 'הגדר הטובה'". "הנה לך", ענה לעצמו, "אין קברניט מתעניין באמת אלא בדרך החוויה האישית, אין קברניט תופס את האמת אלא לאור ניסיונו האישי".

מאמצי מפקד האוגדה להרחבת מרחב השיח ועומק השינוי הנדרש חייבו פעולה באמצעות רשת הקשרים העקיפה וביניהם התקשורת הגלויה. היסטוריית תמרון מצביאים באמצעות התקשורת הגלויה, מגנרלים אמריקנים אל מול הנשיא קלינטון

ביוגוסלביה (כהן, 2003, עמ' 182) ועד לגנרל מק קריסטל אל מול הנשיא אובמה באפגניסטן, שנועדה לשם השגת השפעה על דרג הקברניטים, מאפשרת הצצה אל תוך האיזון הנדיר בין תבונה, חתרנות ומודעות עמוקה לבין גבולות הלגיטימיות. אחד המאיצים להחלטה הקרדינלית להקים את מכשול "שעון חול" ברמת הגולן נעוץ בתמרון מוצלח באחד הריאיונות שהעניק הימן לתקשורת הגלויה. התעניינות תקשורתית בהתפתחות המרד בסוריה והשלכותיו על ביטחון הצפון הייתה מובנת מאליה. כהכנה לאחד הריאיונות בחר מפקד האוגדה את מרחב המכשול הגרוע ביותר ברמת הגולן כאתר לצילום, וכאשר פתח בסקירה מפורטת אודות איומי השעה, נקלט הדיסוננס מייד וגרר מבול שאלות ובהמשך כותרות ושיח תקשורתי. התשובות הלקוניות כבר לא עניינו אף אחד, המסר עבר.

מה שמקנה למצביא את הזכות, ואולי אף את החובה, להשפיע על המערכת באופן כה עמוק, נעוץ בעובדה שהוא אינו מזדהה עם תפיסת המציאות של המערכת. ערעור תפיסת המציאות מן היסוד הוא שמציב את המצביא בעמדת ההשפעה. המצביא אינו מערער על תפיסת המציאות, הוא מערער את תפיסת המציאות. במובן זה, ככל שאמירתו של המצביא מערערת יותר - היא לגיטימית יותר

בתוך חופש הפעולה הטמון בעמימות האסטרטגית ובקשב ארגוני מוגבל נדרש מפקד האוגדה ל'תנועה מתמדת בין-מדרגית אשר באה לידי ביטוי בין היתר בעיצוב מדיניות הפעלת הכוח. ההנחיות בהוראות הפתיחה באש לעבר צבא סוריה גרסו איסור ירי אלא במקרים של סכנת ברורה ומיידית או התקפה ישירה לשטח מדינת ישראל מתוך כוונה לגדר את המלחמה ולהישמר מהתערבות פעילה. לצד זאת, כחלק מניסיון למיגור תופעת גניבת מוקשים בסמוך לגדר הגבול על ידי פלחים סוריים אשר החל עוד בטרם תחילתה של המלחמה, התירו הוראות פתיחה באש תגובה בירי. ברם עם התפתחות הקרבות בקרבת הגבול ופיתוח הקשר עם בני המקום, זיהה הימן היפוך הגיונות שהכתיבה המציאות. הסיכון המתפתח של הירי הזולג הסורי לצד חוסר רלוונטיות שבאיום מאחורי גניבת המוקשים על ידי המורדים חייב שינוי במדיניות הפעלת הכוח. בחלק מהמקרים, בהתהלכות בשולי הפקודות ולנוכח תהיות של המפקדים מלמטה, תמך הימן באמצעות פעולה, אסר על הירי לעבר גונבי המוקשים ופקד להשמיד מקורות הירי הזולג תוך שיח ישיר מקביל ואחר עם הרמות הממונות.

המתח בין שני הגיונות הוא נצחי ואין לו נוסחה מארגנת - הם מצויים בתנודת

מטוטלת, ולכן נדרש לסנכרנם סנכרון מתמיד. אתגר הסנכרון במערכת מתחים, שעל פניה היא בלתי פתורה, הוא ראשית הצירים שבה נולד המצביא. לילה אחד נודע להימן שאחד הפצועים אשר פונה לגדר כמה שעות לפני כן, הוא קרוב משפחה של דמות מרכזית בקרב בני המקום. הוא התלבט, שכן מחד גיסא ולנוכח חוסר תוחלת לקבל אישור כזה מרמות ממונות הוא ידע שחומרת הפציעה חייבה פינוי לבית החולים וזאת, ומאידך גיסא הוא כבר חש את המכה בכבוד ובאמון המזרח תיכוני באינטראקציה אשר החלה להירקם עם בני המקום בהשאירו את הפצוע למות על יד הגדר. בצעד יוצא דופן החליט הימן לתמרן באמצעות פעולה ולפנות לבית החולים בצפת. לימים פתחה החלטתו נתיב נוסף במכלול ההתערבות התחבולנית של מדינת ישראל מול השתנות האיומים בחזית הסורית.

שורת החלטות בדרג המטה הכללי שהתקבלו במעלה מסע הלמידה, ושבמרכזם עמד שינוי במבנה המוסדי והקמת אוגמ"ר "הבשן", הם במידה רבה תוצר ההשפעה מלמטה. מיצוי עמדתו הייחודית של מפקד האוגדה כמצביא מערכתי הייתה לאחד המאצנים המרכזיים שבחילול הלמידה וההשפעה על קברניטים אסטרטגיים לנוכח ההפתעה שהתעוררה עקב מלחמת האזרחים בסוריה. מתוך דחף פנימי ואמונה בעיסוק בדבר מה מהותי יצא תא"ל תמיר הימן למלאכת ארגון מרחב השיח על בסיס הבנת הסביבה הגלוקלית והממדים האישיים של שחקני מפתח. כל זאת לצד אתגור פרדיגמטי, ניווט אינטימי של השיח הישיר ותמרון להשפעה אשר יצרו תנאי למידה בקרב הקברניטים ואפשרו שינוי מדיניות.

גדעון תדמור, יו"ר חברת "דלק קידוחים", והמאבק על הגז הטבעי בישראל¹³
תמצית עלילת המאבק על הגז הטבעי הישראלי ניצבת בסיפור מהפכה אשר שינתה את הערך האסטרטגי של מדינת ישראל בתחומי הכלכלה והאנרגיה. זו התהווה שבה הצליחו מספר מנהלים בכירים מרובד המנהיגות האמצעית להפוך את הקערה על פיה במסע עצים ללמידה ולהשפעה על דרג הקברניטים. כך, רק לפני קצת יותר משני עשורים לאחר שורת כישלונות במאמץ החיפוש נסוגה ממשלת ישראל לערוץ הייבוא של הגז המצרי, והיום, בתום שורת הצלחות כבירות בקנה מידה עולמי, חזרה בה אותה ממשלה ופנתה לייצא את הגז למצרים (הגז הטבעי בישראל, ל"ת).

צור מחצבתו של גדעון תדמור, יו"ר "דלק קידוחים" ואחד מאדריכלי המהפך, נטוע בעולם האומנות. כמפיק סרטים חובב תמיד חיפש תדמור את העלילה, את הסמוי ואת המנותק מההרגל, והוא נסמך רבות על תחושות בטן. את סביבת העבודה הקרובה בנה בלהקות קטנות – "קבוצה קטנה של פרימדונות בלתי נשלטות" אשר הקפידו לאתגר את כישוריו לנהל "תזמורת סולנים". את זיכיון החיפוש בעבור מה שבעתיד יהפוך לפרויקט "תמר", קיבל תדמור בעבור חברת "דלק קידוחים"

¹³ ניתוח מקרה בוחן נעשה על בסיס שתי שיחות עם מר גדעון תדמור אשר נערכו ב-12 בפברואר 2020, וב-15 באפריל 2020.

רק בשל היכולת לזהות את הממד האישי בתוך העלילה הכוללת ומוכנות לשחק את המשחק. אי שם, באמצע 2008, החליט תאגיד ענק "B.G." הבריטי (הוא אינו קיים היום) להחזיר את הזיכיון לחיפוש הגז בשל חוסר כדאיות כלכלית, וללא ספק הייתה פעולה זאת פותחת תהליך ארוך של תחרות ומכרזים. תום פורס, יו"ר החברה וטיפוס גאוותן, שידר תסכול רב בשל הפגיעה הצפויה בשמו הטוב כפועל יוצא מכישלון ההרפתקה אל מול חופי הארץ.

לאחר מספר קבוצות חשיבה ובעקבות הקול הפנימי יצא תדמור לתמרון במרחב הממד האישי והסביבה הגלוקלית. לאחר תיאום טלפוני התיישבו השניים לפגישה יממה בלבד לפני עזיבתו של תום פורס והחזרת הרישיונות למדינה. לאחר קצת ציניות והומור שחור ניגש תדמור לעניין והציע ליושב הראש הבריטי דרך יצירתית להפגת עוצמת הכישלון והרעש התקשורתי הצפוי בכך שהוא, תום פורס, יעביר את הזיכיונות לחברת "דלק קידוחים". לב הטיעון היה נעוץ בדימוי החזק שבעצם ההחלטה להחזיר רישיונות עם תבוסה, בעוד שהעברה ניתנת לפרשנויות אחרות. לאחר כמה שניות של התאוששות שאל פורס: "וכמה תהיו מוכנים לשלם?", "בחינם", ענה גדעון תוך חזרה לקונית על שרטוט התמונה הכוללת וחבל ההצלה שבהצעה. "זו חוצפה ישראלית, אבל אני אחשוב", השיב תום פורס ולמוחרת העביר את הרישיונות ל"דלק קידוחים".

דרך המאבק על הגז הטבעי בישראל היא מקרה בוחן מובהק המציג את עוצמת ההשפעה של הסביבה הגלוקלית על ארגון מרחב השיח, את זיהוי נקודת המיצוי של פעולת המצביא ואת תוחלת ההשפעה כלפי מעלה. מן המפורסמות בעולם שעסקי האנרגיה שואבים את תשומת הלב ואת קשב הקברניטים בשל הזיקה החזקה לביטחון הלאומי. ברם לאחר שנים של אכזבות משכה ממשלת ישראל את ידיה מנושא החיפוש אחר הגז הטבעי ופנתה לערוצים אסטרטגיים חלופיים. באותן שנים הצליחו מספר חברות, ובתוכן חברות של גדעון תדמור, להתארגן ולהיכנס לתחום, כאמור מתחת לרדאר של הסביבה הגלוקלית. ההצלחה הראשונה בא בראשית שנת 2000 עם תגלית "ים תטיס", המאגר הטבעי בסדר גודל בינוני, והגילוי החזיר מייד את הקשב הסביבתי, גם אם באופן מוגבל, לענייני הגז. ממשל רפובליקני בארצות הברית, פרוץ אינתיפאדת אל-אקצה, בעיות ביטחוניות אחרות ואוריינטציה פוליטית ימנית של ממשלת ישראל לצד עוצמת הצלחה מוגבלת שבתגלית "ים תטיס" יצרו תנאים בסביבה הגלוקלית שאפשרו להכיל את ההישג במסגרת השיח הישיר. תדמור הוזמן לדיון בוועדת הכספים של הכנסת, ובו הוא נדרש לסקור את התגלית ולהציג עמדה ביחס לשאלת הרגולציה. "למה להטיל מס על תגליות? מה הדחיפות? רק נולדה תרנגולת שעשויה להטיל ביצי זהב - אז לפני שהיא מטילה את הביצה הראשונה כבר רוצים לשחוט אותה?" ניסה לשכנע גדעון תדמור. סופו של האירוע הגיע כשנה לאחר מכן, כאשר ממשלת אריאל שרון שקלה לשוב ולחדש את היוזמה להעלאת המיסים והתמלוגים על הגז. בשלב זה הפעיל הממשל האמריקני לחצים כבדים על

ראש הממשלה שלא לגעת בנושא. היה זה בעיצומו של מבצע "חומת מגן", ושרון שזקק באותה עת לתמיכה אמריקנית, נאלץ להיענות בחיוב לדרישתם (שטייניץ, 2020, עמ' 34). כך, כעבור זמן קצר חזרה הסביבה הגלוקלית לענייניה, ושוב ירדו חברות הגז מתחת לרדאר.

"זאת בדיוק הנקודה שבה נרדמנו", טוען תדמור כעבור שני עשורים ושלוש ועדות רגולציה (ועדת שישינסקי ב-2010, ועדת צמח ב-2011 ומתווה הגז ב-2015) מלאות יצרים וחיכוך, "איבדנו שליטה על ההצלחה!". תגלית "ים תטיס", אם כן, הפכה לציון דרך בולט בכל הקשור לזיהוי נקודת מיצוי ההצלחה על רקע הסביבה הגלוקלית, להכרח לשנות תפיסה ולארגן את מרחב השיח מחדש. לאחר פרשה זו ב-2000 הסביבה הגלוקלית בשנים 2001-2008 אשר עטפה את חברות הגז, שהתרכזו בעמלם לקראת תגליות נוספות, קיבלה כמה תפניות משמעותיות. נשיא דמוקרטי נבחר בארצות הברית, השמאל הישראלי הפך לוחמני יותר, ובמרכז ההתנהוּת ניצב המשבר הכלכלי העולמי אשר פרץ באמצע 2008. ברם "מה שהיה הוא שיהיה [...]" ואין כל חדש תחת השמש" (קהלת א, ט).

המבוכה שהשתחררה בעת הביקור של שר האוצר יובל שטייניץ על אסדת קידוח "תמר" בתחילת 2010, ושעל קיומה למד כמה חודשים לפני כן מהתקשורת! כתב שטייניץ בספרו. עד הביקור עניינו אותו תגליות הגז כשלג דאשתקד, שכן באותה תקופה הוא היה ממוקד במשימה אחת ויחידה: התמודדות עם המשבר הכלכלי (שטייניץ, 2020, עמ' 12). על אסדת "תמר" למד שר האוצר של מדינת ישראל באמצעות הכלי הישן והטוב אשר עבד נהדר בוועדת הכספים של 2000, הלא הוא 'השיח הישיר', על גודל הפוטנציאל הטמון בשבע התגליות האחרונות לכלכלת המדינה, ומייד הוא החליט לצאת למאבק על רגולציה. עוצמת ההפתעה של תדמור ושל שותפיו, שלא נפלה מהפתעתו של שר האוצר עצמו, פלטה אנרגיות אדירות בחיכוך בין רף הצלחתם להגיונות של הסביבה הגלוקלית, ואלה ניפצו את מרחב השיח הישן לרסיסים וסחפו שחקנים לקרב השפעה ברוטלי.

המאבק על השפעה של מנהלי ובעלי החברות על דרג הקברניטים בתקופת ועדת שישינסקי התנהל הרחק מעבר לגבולות הלגיטימיות של הקוד הכתוב והבלתי כתוב במערכות ביטחוניות. על אף שניתן להסביר את המארג הכאוטי של פעולות אשר נקטו השחקנים באמצעות המודל התאורטי המוצע בעבודה זו, הרי שיהיה זה בבחינת 'לשפוך את התינוק עם המים'. מכאן שאין בכוונתנו להדגים את כל טווח הניתוח של המודל על מקרה בוחן זה אלא להדגיש באמצעותו בעיקר את ההיבט של הבנת הסביבה הגלוקלית, סביבה שבכוחה להשפיע ולהקרין על העלילה כולה, עד כדי הפיכת הצלחה מסחררת לכישלון חרוץ. בחרנו לבחון את 'מודל מרחב השיח' דווקא מתוך נקודת מבט ביקורתית של מיצוי השונות בין עולם התוכן העסקי לזה הביטחוני. על כל פנים, ניתן לזהות שלאורך זמן הלך והתארגן מרחב השיח מחדש תוך חזרה לשיח הישיר ותמרון פחות ופחות משולח רסן באמצעות רשת הקשרים ודרך פעולה.

"אם בעת 'ועדת ששינסקי' הייתה מלחמה, הרי ב'ועדת צמח' כבר פעלנו יחד עם הממשלה מאחורי הקלעים ו'במתווה הגז' ממש הלכנו יד ביד", מעיד בראייה לאחר גדעון תדמור. חוכמה גדולה היא להישאר במרחב העמימות, נהג לציין מפקד אוגדת איו"ש ולימים הרמטכ"ל רא"ל גדי איזנקוט. יחד עם זאת, חוכמה גדולה לא פחות היא היכולת לצפות את הגל של הסביבה הגלוקלית אשר אל מול השינוי שמחולל המצביא, עתיד לפלוט אותו אל מרחב השיח של המערכת הקברניטית ולהיערך לכך מבעוד מועד. נקודה זו, אפוא, היא נקודת מיצוי השפעה אשר אחריה דבקות בעוד מאותו הדבר עלולה להפוך לחרב פיפיות.

במצביאותם הצליחו גדעון תדמור ושותפיו לחולל שינוי עמוק בביטחון הלאומי של מדינת ישראל. מתוך מיצוי של העמדה הייחודית שבמנהיגות האמצעית בעולם העסקי עלה בידם בתחילת הדרך להשפיע על קברניטים מדיניים ולפרוץ דרך לתגליות ענק תוך תמרון תחבולני בממדים האישיים והסביבתיים. אולם במעלה ההתנהוות, במיוחד בנקודת ההצלחה הגדולה, לקו גדעון ושותפיו בעיוורון והחמיצו את המשמעות שבהשתנות של הסביבה הגלוקלית על פעולה שלהם עצמם. יום שישי אחד, בעיצומה של הסערה הפוליטית סביב ועדת ששינסקי, עמד גדעון תדמור בתור חנות בשר שבה נהג לקנות לקראת שבת מזה שנים רבות. בין מחשבה למחשבה על ענייני הגז הרגיש פתאום שמישהו משך קלות בשרוולו. "אני מכיר אותך, אתה גדעון תדמור!" פלט בחור צעיר אשר עמד מאחוריו בתור. גדעון הסתובב, אך התקשה להבין במה מדובר. "אתה גדעון תדמור, ואתה גונב לי כסף!" זעק לעברו איש צעיר. "זאת הנקודה שבה התחלתי להשתנות", יגיד גדעון לימים, "כאן התעוררתי".

המערכה הרביעית: דיון ומסקנות

בחרנו לתאר את היחסים שבין המצביא לקברניט על בסיס המושג 'מרחב שיח'. הגדרת המילה 'שיח', נוסף על היותה דיאלוג בין דוברים שונים, היא גם מסגרת מארגנת של משטר וסדר של ההקשר שאליו ניתן להתייחס. במובן זה משמעות המילה 'שיח' מגבילה והיררכית במידה מסוימת. הצירוף של המושג 'מרחב' למושג 'שיח' מבטא לדעתנו את המציאות הדינמית שבמסגרתה המצביא מוצא את עצמו שרוי בתוך שיח (מוכתב), אך שומה עליו לאתר את הגמישויות המצויות באותו שיח ולהרחיב את גבולותיו.

תאטרון המצביאות, אם כן, הוא עלילה ססגונית שיש לה חזון משותף ושבתוכה ל'ממד האישי' של השחקנים הראשיים (קברניט ומצביא) ו'לסביבה הגלוקלית' של קהל, שחקני המשנה, טכנאי תאורה ותזמורת, יש מקום מרכזי בניווט התסריט. המודעות העצמית של המצביא וההבנה העמוקה של הגורמים האישיים והסביבתיים בהקשר נתון הן מפתח לארגון 'מרחב שיח' ותמרון בתוכו. על אף החד פעמיות שמובנית בכל עלילה, לממד האישי ולסביבה הגלוקלית יש משקל מכריע בבחירת הכלים ובעיצוב אופן הלמידה והשפעה.

ארגז כלים דיפרנציאלי

יכולתו של המצביא למצות את השפעתו היא תלויה הקשרים רבים הנוגעים הן לסביבתו וליכולותיו הוא, הן לסביבתו של הקברניט, לאופיו ולמצביאות שאופפת אותו, והן לפרמטרים 'אובייקטיביים' הנוגעים לגופו של עניין או למציאות הסביבתית.

המרכיבים השונים המשליכים על יכולתו של המצביא להשפיע על החלטותיו של הקברניט הם מארג שמשתנה ומתעצב על פי זיקה קודמת ביניהם ועל פי הפרמטרים המשפיעים על הקברניט בהתאם לאופיו, לאופי הציבור והמדיה התקשורתית ולגורמים נוספים הנמצאים בסביבתו של הקברניט או בתוך שבין המצביא לקברניט. כך, למשל מצביא שיש לו היכרות אישית ואינטימית עם הקברניט, יבחר לפעול בעצומות גבוהה בציר זה וימנע מלתמוך דרך גורמים אחרים (צד שלישי, קואליציות) אשר לא רק שלא יועילו במאמצי ההשפעה שלו, אלא אף יפגעו באינטימיות האישית שמאפשרת למצביא את מרחב ההשפעה במקרה זה. לעומת זאת, ביחסי מצביא-קברניט שבהם ממד ההיכרות האישית אינו משמש מרחב השפעה רלוונטי, ולעומת זאת הקברניט קשוב מאוד לדעת הקהל הציבורית, לעוצמתו של השימוש ברתומת גורמים נוספים למהלך ההשפעה (יצירת קואליציות) או לזיהוי גורם השפעה קונקרטי (בתוך המערכת הישראלית ובמערכות אחרות) ורתומתו כגורם שלישי למאמצי ההשפעה - תהיה משמעותית הרבה יותר.

אוטרקיות המצביא כתנאי מאפשר

מרחב הלמידה וההשפעה השורר בין המצביא לקברניט מתאפשר אך ורק הודות לכך שהמצביא והקברניט הם יצורים אוטונומיים חושבים אבל גם תוצר תרבותי של הסביבה וההקשר שבהם הם פועלים. נדרשת סינרגיה בין המודעות והתפיסה העצמית האוטונומית של המצביא ובין הבנת ההקשר והכוחות השונים הפועלים על המצביא, על הקברניט ועל הסביבה העוטפת אותם. רק בנקודת המפגש בין הציר של השפעה סביבתית עם הציר של אוטונומיה ומודעות עצמית תתרחש למידה והשפעה. זהו רגע השינוי. במקום שבו הסובייקט החושב שנמצא בשניהם, התחבר עם הסובייקט התלתי יציר כפיה של התרבות, הסביבה וההקשר.

לאור האמור על מנת שהמצביא יוכל לממש השפעה, ועוד בטרם הוא משתמש בכלים השונים, הוא נדרש להפוך את עצמו לשחקן שבכוחו לשמש גורם משפיע. כלומר עליו לפתח תפיסה שבמסגרתה הוא רואה את עצמו כשחקן אוטרקי. רק תפיסתו את עצמו כגורם עצמאי, בעל קיום נפרד מהמערכת שלה הוא כפוף, יכולה לאפשר לו להפעיל כלי ניתוח וחשיבה ביקורתית, לגבש תובנות ולממש בסופו של דבר השפעה ושינוי של הלך הרוח המוכתב לו ומסביבו.

תפיסתו של המצביא את עצמו כאוטרקי עומדת במידת מה בסתירה להוויה הצבאית ההיררכית, אך מנגד היא תנאי הכרחי למימוש מנהיגותו. נוסף על הקושי

המובנה בתפיסה עצמאית בתוך מערכת היררכית מובהקת, תפיסתו של המצביא את עצמו כגורם עצמאי מייצרת סיכון לניתוק (עצמאות יתר תוך אובדן הזיקה הנדרשת והמתבקשת למערכת שסביבו) ולבדידות. היכולת לשמר עצמאות אישית לצד שימור הזיקה למערכת הערכים וההשקפות הנורמטיביות של המערכת הנמצאת סביבו, כרוכה ביכולתו של המצביא לאתר 'נקודת עיגון' חיצונית לו ולמערכת, אשר הן הוא והן המערכת מחויבים אליה (ז'יז'יק, 2004).¹⁴

עוד נדרש המצביא לסגל לעצמו את היכולת לקרוא ולנתח גם את המערכת הישראלית על הקשריה הגלוקליים. מדובר בשינוי שאיננו טריוויאלי, שכן חינוכו המקצועי של המצביא עד הגיעו לדרג זה נשען על ניתוח היריב בלבד תוך הימנעות מוחלטת מעיסוק בהקשרים הפנימיים והפוליטיים במערכת הישראלית. לפתע נדרש המצביא לבחון גם את המערכת הזו בכלי ניתוח שחלקם דומים לכלים שהפעיל עד כה רק נגד הצד היריב, תוך ניתוח מרכיבים אישיים, פוליטיים ומאבקי כוח פנימיים. פרדוקס מסוים שקיים ביחס להשפעתו של המצביא, טמון בעובדה שהוא מערער את המערכת שמקנה לו את עמדת ההשפעה. מה שמקנה למצביא את הזכות, ואולי אף את החובה, להשפיע על המערכת באופן כה עמוק, נעוץ בעובדה שהוא אינו מזדהה עם תפיסת המציאות של המערכת. ערעור תפיסת המציאות מן היסוד הוא שמציב את המצביא בעמדת ההשפעה. המצביא אינו מערער על תפיסת המציאות, הוא מערער את תפיסת המציאות. במובן זה, ככל שאמירתו של המצביא מערערת יותר – היא לגיטימית יותר.

מתוקף עמדתו הייחודית של המצביא וקרבתו המסוימת לעשייה הממשית יכולתו לתפוס ולפרש את המציאות ההפכפכה שונה מזו של דרגים אחרים. המציאות משתנה באופן תמידי, ולמעשה מה שאנו תופסים כמציאות, היא נקודת ייחוס שלעולם איננה משקפת אמת מציאותית מוחלטת. היטיב לתאר זאת ש"י עגנון באוספו המפורסם "עיר ומלואה":

פעם ראשונה אדם לומד ומבין.

פעם שנייה לומד ותוהה: משטה הייתי בי שדימיתי מבין, הרי אינני מבין ולא כלום.

פעם שלישית מבין ואינו מבין.

פעם רביעית מבין את שלא הבין ואינו מבין את שהבין.

וכן על דרך זו פעם אחר פעם. ואם יגע הרבה וחזר הרבה, עד ששוכח כמה פעמים חזר,

ויש לו סיוע מן השמים, הרי הוא מתחיל להבין, וזו תחילתה של החכמה" (עגנון, 1973).

תהליך ההשתנות האישי איננו בהכרח התפתחות לינארית של החשיבה, ולעיתים היא השתנות בסיסית של החשיבה על החשיבה ותפיסת המציאות. במשפט העברי ישנה מחויבות של האדם ליוצא מפיו, אך גם אם הוא נשבע, ישנו תהליך של חרטה

¹⁴ הפילוסוף הסלובני סלבו ז'יז'יק (Slavoj Zizek) מתייחס לכך בתארו את היחסים שבין בני זוג בעידן התרבות המודרנית כדגם למערכות יחסים בכלל היכולים להיות מושתתים רק על היכולת להסתכל לא האחד בעיני השני אלא לאחוז ידיים ולהסתכל לעבר נקודה שלישית, חיצונית, המשמשת את התכלית שעבורה נאבקים, ואת מקור המחויבות שלהם.

שמבטלת את המחויבות. מדובר בתהליך תמוה מאוד, שכן כל רעיון השבועה הוא לחייב את עצמך ברגע זה כדי שגם אם לא תרצה לבצע פעולה זו בעתיד, תהיה מחויב אליה. כיצד יתכן אם כן שניתן להתחרט על השבועה? כאשר הרמב"ם מתאר את התהליך, הוא נוקט את הביטוי הזה: "מי שנשבע [...] וראה שהוא מצטער אם יקיים שבועה זו ונהפכה דעתו לדעת אחרת [...] יהיה מותר לעשות דבר שנשבע שלא לעשותו, או שלא לעשות דבר שנשבע לעשותו, וזהו הנקרא היתר שבועות".¹⁵ לעיתים תהליך החשיבה והלמידה מוביל לשינוי כה יסודי, עד שהאדם עצמו הופך לישות חדשה.

לעיתים ביכולתו של המצביא להיות הראשון שמבין כי המציאות שאליה מתייחסים איננה אמת, וכי תפיסת המציאות מעורערת מן היסוד. אין מדובר בטעות מקומית והבנה כי נקודת האיוון הנדרשת אינה במקום הנכון, אלא הבנה כי המציאות שאליה מתייחסים כאמת, היא בסטייה מוחלטת, וכי גבולות מרחב הפעולה השתנו בתכלית. ההיסט שאותו מזהה המצביא אינו נוגע למישור הפתרונות של המציאות הנתונה אלא להבנה של מהי המציאות הנתונה שאליה מתייחסים.

"תהיו מציאותיים ודרשו את הבלתי אפשרי" הייתה אחת הסיסמאות הפופולריות במחאת הסטודנטים בפריז בשנת 1968 (במקור – "soyez réalistes, demandez l'impossible"). הסתירה בין המציאות ההכרחית (והשקרית) לבין האמת הבלתי ניתנת להשגה בכלים המציאותיים הקיימים – היא המניע שעומד ביסוד יכולתו וחובתו של המצביא לממש השפעה. זיהוי התנועה והשינוי של המציאות, ההשתנות העצמית של המצביא כסובייקט והבחינה החוזרת והמתמידה של המציאות החדשה המתהווה, תוך שהוא מבין או חש שהמציאות החדשה שהוא מזהה נהירה רק לו, איננה יכולה להשאיר את המצביא אדיש לפער בין תפיסתו את המציאות לתפיסת הגורמים המרוחקים יותר.

תנאי נוסף שנדרש מהמצביא על מנת לפענח את המציאות, הוא היכולת לקלוט ולנתח את הרבדים השונים המתקיימים במקביל במציאות. יכולתו של המצביא ללמוד את המציאות המורכבת והמשתנה ללא הרף, בכלל זה ללמוד מתי וכיצד עליו לפתח תהליך למידה והשפעה כלפי הקברניט, דורשת יכולת 'מטריקסית' – יכולת להיות בו בזמן במספר מקומות (רעיוניים וזהותיים) במקביל. לעיתים על המצביא להיות מסוגל להפנים כי מתחת למעטה של המסרים שמעביר הקברניט באופן ברור, מסתתרת ציפייה כי המצביא עצמו ינהג אחרת מכפי שנאמר לו. לעיתים אותה חירות שהמצביא המערכתי רוצה ליטול לעצמו, מוטלת עליו למעשה בכוונת מכוון על ידי הקברניט הן בשל הבנה של הקברניט כי בין האמירות הדקלרטיביות שאותן הוא נדרש להשמיע, לבין המעשה הרצוי ישנו פער, והן בשל היכולת להותיר את האחריות, על כלל המשתמע מכך, על הדרג הביטחוני.

הרב דוד הכהן המכונה "הרב הנזיר" היה אחד מתלמידיו של הרב אברהם יצחק

¹⁵ רמב"ם, **היד החזקה**, הלכות שבועות פרק ו' הלכה א'.

הכהן קוק. בין שאר כתביו הוא פיתח את התפיסה ולפיה הנבואה בישראל היא "היגיון שמעי". תמצית הרעיון קובעת כי באופן אינטואיטיבי אנו תופסים את חוש הראייה כעדיף על חוש השמיעה – הראייה היא חדה וחד-ערכית ככתוב: "טוב מראה עיניים ממשמע אוזניים". אך מבחינות אחרות, בניגוד לראייה שהיא חדה אך צרה וממוקדת מאוד ומאפשרת להתרשם רק מהתהוות אחת בזמן נתון תוך שהיא מאפשרת לטעות כי זו המציאות השלמה, השמיעה היא רב-ממדית ובעלת יכולת 'לגשש' אחר המציאות במספר ממדים במקביל (כהן, 1970). נראה שיכולת 'שמעית' זו נדרשת ממצביא, ועליו להיזהר מלהיות כבול למה שנראה במבט שטחי כוודאות גמורה, ולהפוך עצמו למי שמסוגל לבחון את המציאות באופן מתמיד מזוויות שונות במקביל. תובנה זו מתכתבת היטב גם עם התפתחות והתפכחות המדעים המדויקים, כדוגמת פיזיקת הקוונטים ותאוריית המיתרים המאששות את ההבנה שההווה איננה מוגבלת באמצעות המציאות הנראית, אלא היא חורגת ממנה ומתקיימת במספר מישורים במקביל.

צורך זה אינו מוגבל רק למובן של קליטת המציאות על מישוריה השונים, אלא הוא נוגע גם להבנה כי המציאות מתקיימת במספר רבדים במקביל, וכי השפעתו של המצביא אינה נמצאת במישור יחסי שבו ניצחון של צד אחד משמעותו הפסד של הצד השני. חוכמתו של המצביא ויכולתו לממש השפעה כרוכות בהבנה עמוקה של הממדים השונים המשפיעים על כל אחד מהמעורבים בנושא הנדון, וכפרפרזה לאמירתו של גדעון תדמור שהובאה לעיל, אסור 'לנצח יותר מדי'. על המצביא לממש השפעה ולהניע את הגורמים שמולם הוא פועל, לעמדה שונה מזו שבה נקטו, אך לא מתוך אילוץ חיצוני אלא מתוך שכנוע פנימי. המערכת אמורה להימצא בשיווי משקל הרמוני ולא בשיווי משקל כפוי שנובע מחיכוך ומהפעלת כוח בין כל הגורמים. תובנה זו, ולפיה לעיתים ניצחון אינו נמדד בהכרעת הצד שכנגד אלא ברתמתו לשיתוף פעולה ומיצוי הכוחות של כלל השחקנים לכיוון אותו שאתה מתווה, לעיתים אינה תואמת את ההתנהלות האינטואיטיבית של המצביאים שהתחנכו כאנשי צבא וביטחון.

לגיטימציה וגבולות

'מתיחת' גבולות הלמידה וההשפעה מעבר לגבולות התיחום המקובל בין דרג הפוליטי לדרג הצבאי מציבה בפנינו באופן בולט את שאלת הלגיטימציה. מהיכן שואב המצביא את זכותו לפעול באופן עצמאי מעבר לגבולות הברורים שהוכתבו לו על ידי הקברניט?

לתפיסתנו התנאי הבסיסי ביותר הנדרש בסיטואציות מעין אלו, שהוא הכרחי לקיומה של לגיטימציה למעשהו של המצביא, הוא המבחן הערכי. על המצביא לנתח ולוודא כמיטב יכולתו (הסובייקטיבית) כי חופש הפעולה שהוא נוטל לעצמו יונק ממקורות ערכיים של אחדות המטרה המשמשת מחויבות בעבורו, כמו בעבור

דרג הקברניט. היניקה מאותו מעיין ערכי משותף המזין הן את הקברניט והן את המצביא מאפשרת למצביא להתעלות מעל הסמכויות הפורמליות המוקנות לו. כפי שצוין לעיל¹⁶ המטרה המשותפת היא בסיס הקשר הנטווה בין המצביא לקברניט, ורק היא יכולה לשמש את הדבק שמחבר ביניהם, ושמאפשר את מיצוי השונות כל עוד אחדות המטרה נשמרת.

מרכיב נוסף שמשמש לגיטימציה לפעולת המצביא, הוא מיקומו של המצביא שמאפשר לו להביט הן על האסטרטגיה והן על הטקטיקה. כפיפותו ההיררכית של המצביא לקברניט מבוססת בין היתר על העובדה שלקברניט יש יכולת ראייה ושיקול דעת רחבים יותר הכוללים, נוסף על האספקטים הביטחוניים, גם את ההקשרים הלאומיים והבין-לאומיים הרחבים יותר. היררכיה זו, כמובן, תקפה ונכונה תמיד, אך נרצה לטעון כי בסיטואציות מסוימות דווקא מיקומו של המצביא בתווך שבין האסטרטגי לטקטי מאפשר לו הבנה טובה יותר של המציאות שמתקיימת דה־פקטו, ושל הפרשנות של תפיסת המציאות הרחבה והשלכתה המעשית על הפעולות הנעשות במציאות בפועל. מיקומו הייחודי של המצביא מאפשר לו, ואף דורש ממנו, לגלות מעורבות והשפעה מעבר לגבולות סמכותו הפורמלית.

כנגזרת מהאמור לעיל, הרחבת ההשפעה על ידי המצביא כרוכה במעמדו ובנקודת המבט הייחודית והבכירה שלו. לפיכך נכון להגביל את תפיסת המצביאות לדרג שאכן מצוי במיקום זה (דרגי התא"ל ומעלה במערכת הצבאית המנהלים מערכה עצמאית ומקביליהם בארגונים השונים). לאור האחריות החריגה שאנו מייחסים למצביא, נכון לרסן את חופש הפעולה הזה לא רק באמצעות דרגות ותפקידים אלא גם בדמות מערכת רסנים שתייצר 'תג מחיר' לשימוש שאינו ראוי (ערכית) או מזיק (תוצאתית) בכלים אלו. לא נכון יהיה להאדיר אתוס של מצביא הנוטל לעצמו פרשנות מרחיבה ועצמאית כערך בפני עצמו, ופעולה זו של המצביא צריכה להיות מוערכת על פי מידת התבונה שבהפעלתה ותוצאותיה.

כהשלמה לתפיסת הלגיטימציה של המצביא נטען שלמעשה אכן אין לגיטימציה פורמלית לכך. כשהתלמוד הבבלי דן בנושא מעשה פנחס שקינא והרג נשיא שבט בישראל שזנה עם אישה ארמית, הוא קובע כי אומנם הדין קובע שאותו חוטא חייב מיתה, אך אדם שבא לשאול את בית הדין האם נדרש הוא להוציא את החוטא להורג, אינו מקבל הנחייה כזו: "הבא למלך – אין מורין לו" (תלמוד בבלי, סנהדרין, פ"ב). לעיתים ישנן פעולות שהן נטולות לגיטימציה פורמלית, ואף לא ניתן לצפות באופן גורף ורחב כי יבוצעו על ידי מאן דהוא. יחד עם זאת האדם הנמצא באותה סיטואציה והחש כי גורל המערכה על כתפיו, וכי זו חובתו באותה שעה, יכול ואף נדרש מתוך מחויבות פנימית לפעול כצו מצפונו. דוגמה קיצונית לכך ניתן למצוא גם בעולם המשפט בדמות סייג הצורך המעניק הגנה מפני חבות פלילית למי שביצע מעשה (פלילי לכאורה) על מנת להגן מפגיעה מוחשית וחמורה.

¹⁶ בהתבסס על תפיסתו של סלבו ז'יז'ק.

אולם בסיכומו של עניין מלאכת מצביאות ותמרון להשפעה על קברניטים כרוכה, בראש ובראשונה, בסיכונים אישיים שאינם מבוטלים. שדות המוקשים של הממד האישי והסביבה הגלוקלית לצד פוטנציאל הפירוש של פעולות המצביא לארגון מרחב שיח ותמרון בתוכו כפעולות חתרנות שאינן לגיטימיות, הם מוקד למודעות עצמית ולמידה אישית מתמשכת. יחד עם זאת, אי־ודאות גדולה שמצויה בהתהוות מרחב השיח, והקושי לצפות תגובות נגד מחייבים נכונות ליטול סיכונים אישיים בראשית הצירים בעבור הזכות לקחת חלק בעיצוב המלאכה האסטרטגית של מדינת ישראל.

"קול קרא, והלכתי, הלכתי, כי קרא הקול.

הלכתי לבל אפול.

אך על פרשת דרכים סתמתי אזני בלובן הקר

ובכיתי.

כי איבדתי דבר" (סנש, 1942).

רשימת מקורות

- אדגר אנדרו, סדג'וויק פיטר (2007). **לקסיקון לתיאוריה של התרבות**. רסלינג.
- איילנד, גיורא (2018). **לא נרדם בלילות**. ידיעות ספרים.
- ארד, יצחק (2008). **בצל הדגל האדום: יהודי בריה"מ בלחימה נגד גרמניה הנאצית**. משרד הביטחון.
- ביוור, אנטוני (2014). **מלחמת עולם השנייה**. ידיעות ספרים.
- ביוור, אנטוני (2000). **סטלינגרד**. יבנה.
- בן גוריון, דוד (1984). **יומן מלחמה**. משרד הביטחון.
- ברבש, רוני (2014). **הגנרלים במלחמת עולם השנייה**. אוריון.
- ברודי, ברנארד (1980). **מלחמה ופוליטיקה**. מערכות.
- גורדון, מייקל ר' וטריינור, ברנרד א' (2010). **קובה 2 – הסיפור המלא של פלישת ארה"ב לעיראק והשליטה בה**. משרד הביטחון.
- הכהן, גרשון (2020). "לקאסס סולימאני אין תחליף". **אתר ייצור ידע**.
- הכהן, גרשון (2016). "המשבר בצבא היבשה". בתוך אלון מאיר, סיבוני גבי ומיכאל קובי (עורכים), **אסטרטגיית צה"ל בראי ביטחון לאומי**, מכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 99-108.
- ווריק, ג'ובי (2016). **דגלים שחורים**. ידיעות ספרים.
- ז'וקוב, גאורגי (1982). **זכרונות מרשל ז'וקוב**. מערכות.
- ז'יז'ק, סלבוי (2017). **דרישת הבלתי-אפשרי**. רסלינג.
- ז'יז'ק, סלבוי (2004). **הסובייקט שאמור להאמין: הנצרות בין פרברסיה לחתרנות**. רסלינג.
- כהן, אליוט א' (2003). **הפיקוד העליון אנשי צבא או מדינאים – מי ינהג במלחמה?** מטר.
- כהן, הרב דוד (1970). **קול הנבואה**. מוסד הרב קוק.
- כהן, דוד (1974). **עת לספר**. עם עובד.
- כרמלי, ליאור (2018). "מערכת גודל השעה 2015-2016, למידה והתפתחות המענה המבצעי". **בין הקטבים** 15, עמ' 135-148.
- לאונרד, רוג'ר א' (1977). **על המלחמה – מדריך קצר לקאלוזביץ'**, מערכות.
- מיכאל קובי (2008). **בין צבאיות למדינאות בישראל: השפעת הצבא על תהליכי המעבר ממלחמה לשלום**. אוניברסיטת תל-אביב.
- נגורסקי, אנדרו (2010). **הקרב הגדול ביותר**. דביר.
- נווה, שמעון (2020). **חוברות עזר לקורס תא"לים**. פרסום פנימי. חוברות מס' 1,2,3,4,5.
- נומה, רוני ואלרז, רום (2018). "לנצח ולהשאר בני אדם – אתגרי פקמ"ז במערכת גודל השעה". **בין הקטבים** 15, עמ' 125-133.
- פיינר ס"א (1982). **האיש על גב הסוס**. משרד הביטחון.
- פינקל, מאיר (2018). **הרמטכ"ל**. מערכות ומודן.
- צה"ל-תוה"ד (2014). **המצביאות, המפקד בדרג המערכתית-אסטרטגי**.
- קיפניס, יגאל (2009). **ההר שהיה כמפלצת**. מאגנס. רוברטס, אנדרו (2011). **סערת המלחמה**. דביר.
- שטייניץ, יובל (2020). **הקרב על הגז**. ידיעות ספרים.
- שפר, גבריאל ג', ברק, אורן ואורן, עמירם (2008). **צבא שיש לו מדינה**. כרמל.

**תחושת השליטה במציאות כמרכיב
בתרבות הארגונית של צה"ל**
ההשפעות של הפעילות במב"ם וב"סבבים" בעזה
ושל ההתפתחויות במודיעין, באש, בשו"ב, בהגנ"א ובהגנת הגבולות
על תחושת השליטה במציאות והעליונות בדרגי הפיקוד והמודיעין
הבכירים בצה"ל, ערב מלחמת "חרבות ברזל"

תא"ל (מיל) ד"ר מאיר פינקל¹
(פורסם בגיליון 41, מלחמת "חרבות ברזל", יולי 2024)

מאמר זה יציע כי במפקדות הבכירות בצה"ל התפתחה תחושת שליטה גבוהה במציאות. התחושה התפתחה מתוך עשייה מבצעית בעיקר במב"ם ובסבבים בעזה, עשייה שהתבססה על התפתחות של יכולות טכנולוגיות בעיקר במודיעין (ובו - בעיקר בסייבר), בתקיפה מדויקת, במערכות שליטה ובקרה, במערכות הגנ"א ובמערכות הגנה בגבולות. תחושת השליטה במציאות נסמכה על עליונות מודיעינית, מבצעית וטכנולוגית בהקשרי תקיפת מטרות, סיכול פח"ע ותיחום הסלמה שהוכיחה עצמה פעם אחר פעם. תחושה זו נמתחה, בטעות, גם לכדי תחושת עליונות באשר להבנת המניעים היסודיים, האינטרסים הייחודיים והשיקולים בהפעלת הכוח של מנהיגי האויב. התפתחות תחושת השליטה במציאות יכולה להסביר היבטים בהפתעת שבעה באוקטובר ובקשיים לתת לה מענה מידי.

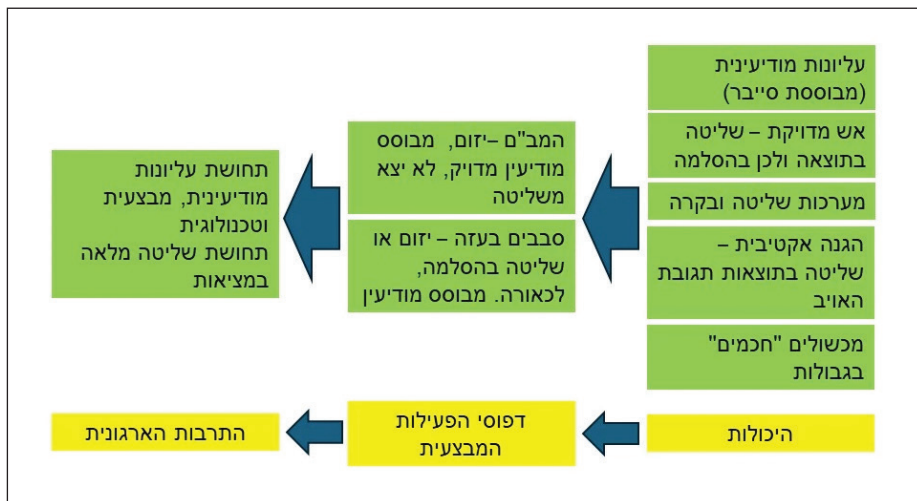
מבוא

תחושת השליטה האישית במציאות היא מרכיב חשוב בפסיכולוגיה האנושית, ויסודה באמונה כי פעולות הפרט משפיעות משמעותית על מציאות חיו. היעדרה של תחושת שליטה מביאה לרוב ללחץ וחרדה. בעולם המערבי המודרני, הפרט שולט על חיי היום-יום שלו ברמה גבוהה מאוד יחסית להיסטוריה האנושית. השליטה הזו מתאפשרת לו ממגוון סיבות, ביניהן: תכנון מראש של לוח זמנים יומי, שבועי

¹ תא"ל (מיל) ד"ר מאיר פינקל כיהן כמפקד מרכז דדו בשנים 2014-2019, בעת כתיבת המאמר ועד היום שימש וממשיך לשמש כראש תחום המחקר במרכז.

וחדושי, ואפשרות לממש את לוח הזמנים המתוכנן בעזרת יכולת תקשורת מפותחת לתיאום הפעילות ובעזרת אמצעי תחבורה יעילים; מיעוט יחסי של סכנת פגיעה מאלימות בחיי היום-יום; רפואה מפותחת, שביטלה כמעט לחלוטין מוות פתאומי מגורמי מחלה ופציעה קלים ועוד. המקריות או הבלתי צפוי, הצטמצמו מאוד בעולם המודרני, אם כי לא נעלמו.

תופעת המלחמה ידועה מסיבות שונות כ"ממלכת אי-הוודאות". ביטוי זה נטבע על הרובד הטקטי בלוחמת היבשה, שבו אי-הוודאות רבה, אך הוא נכון גם לרובד האופרטיבי והאסטרטגי, בעיקר בכל הקשור ליכולת לחזות השפעה ישירה של פעולות הלחימה על העמידה בהישגים האסטרטגיים והמדיניים הרצויים. צבאות שונים, ובכללם צה"ל, ניסו לצמצם את אי-הוודאות בשדה הקרב באמצעות תכנון פרטני, שיפור המודיעין על האויב, מערכות שליטה ובקרה על כוחותינו, פעולות באש מנגד או פעולות מיוחדות המאפשרות לצמצם אי-וודאות, תיאום מיטבי בין דרגים ועוד ועוד.



תרשים 1: מרכיבי התפתחות השליטה במציאות: שני דפוסי הפעולה המרכזיים שהן מאפשרות יתוארו תחילה, וחמש היכולות המרכזיות יתוארו בהמשך

מאז 1982 ועד למלחמת "חרבות ברזל" לא נלחם צה"ל במלחמה רחבת היקף, ומאז 1973 הוא לא נלחם במלחמה שנפתחה ביוזמת האויב. המאמר יציע הסבר למרכיב שהתפתח בתרבות הארגונית של צה"ל בשנים האחרונות, והשפיע, ככל הנראה, על העשייה המבצעית והמודיעינית לפני שבעה באוקטובר, במהלך יום זה ואולי גם תוך כדי הלחימה. המאמר יציע כי במפקדות הבכירות בצה"ל התפתחה תחושת שליטה במציאות בהקשר לפעילות הצבאית מול אויבנו, בדומה לתחושת השליטה בחיים האישיים. התחושה התפתחה מתוך עשייה מבצעית בעיקר במב"ם (מערכה בין-מלחמות) אבל גם בסבבים בעזה. שני דפוסי לחימה נפרדים

אלו התבססו על התפתחות של יכולות טכנולוגיות, בעיקר במודיעין (ובו - בעיקר בסייבר), בתקיפה מדויקת, במערכות שליטה ובקרה, במערכות הגנ"א, ובמערכות הגנה בגבולות (תרשים 1).

ההשפעה ההדדית המתמשכת בין אלו הביאה להתפתחות של תחושת עליונות מודיעינית, מבצעית וטכנולוגית, שהתרגמה בתורה להישענות גוברת על מודיעין (הכולל התרעה), על תהליכי פו"ש ריכוזיים, על התפיסה של ישראל יש שליטה בהסלמה בהתבסס על הרתעה ועוד. התפתחות זו יצרה בצה"ל כארגון, תחושה מוגזמת של שליטה במציאות. תחושה מנוגדת ביסודה להבנה ששדה הקרב הוא עדיין ממלכת אי-הוודאות בכל רמות המלחמה ובוודאי במלחמה רב-זירתית עם שחקנים רבים.

לנוחות הקריאה, תוצג תחילה רמת השליטה במציאות בפעילות מבצעית, ואחריה יצוינו היכולות המאפשרות אותה.

כהקדמה חשוב לציין שלוש הערות חשובות: ראשית - אינני טוען שלא היה נכון לעשות או לפתח את כל הדברים שיוצגו, אלא שעשייה ענפה ומוצלחת זו עודדה לאורך כעשור וחצי תחושה הולכת וגוברת של שליטה במציאות. שנית - יש להדגיש שהמאמר אינו עוסק בסוגייה הוותיקה, שעליה נכתב רבות, של שליטה ריכוזית בכוחות אל מול השליטה המבוזרת הקרויה פיקוד משימה, אלא בתחושת שליטה במציאות והבנתה על כלל רבדיה. שלישית - המאמר אינו עוסק בהשפעת המב"ם על חלוקת הקשב במטכ"ל, באמ"ן ובחיל האוויר - בין צורכי המב"ם ובין צרכים של הכנות למלחמה עתידית או בהשפעת המב"ם על התפתחות דפוסי שליטה ריכוזיים, שאולי יקשו על מעבר של צה"ל לדפוס לחימה מבוזר יותר במלחמה (שלח וולנסקי, 2023, עמ' 43-45). הוא עוסק בהשפעת ההצלחות במב"ם על תחושת השליטה במציאות.

תחושת השליטה במציאות בפעילות מבצעית

הרובד המדיני

תחושת השליטה במציאות התפתחה בתוך התפיסה המדינית של ישראל כשחקן "סטטוס קוו" (ענבר, 2012), הרוצה לשמר את המצב בכל הזירות, למעט אולי, בזירות רחוקות כמו איראן ומדינות המפרץ. המצב המדיני הבסיסי הזה נולד בעיקר מניסיונות עבר כושלים לעצב את המציאות, כמו: המלחמה בלבנון ב-1982 והניסיון לעצב בה משטר שיהיה נוח לישראל; השליטה ארוכת השנים בעזה לפני הנסיגה ממנה ב-2005; הבעיות של הרשות הפלסטינית במניעת טרור מתוך השטחים שתחת אחריותה ועוד. ישראל אינה מעוניינת במלחמה, אלא אם היא נכפית עליה, ומצד שני היא נמנעת מקידום תהליכים הסדריים בזירה הפלסטינית. זו הסיבה לכך, שלמרות שרוב הפעולות בעזה ובאיו"ש נעשות מתוך יוזמה מבצעית או טקטית, כולן מתבצעות כחלק מאסטרטגיה שמרנית, שמטרתה הבסיסית היא החזרת השקט

לפרקי זמן ארוכים ככל הניתן.

עיקר הפעולות במב"ם התרחשו בסוריה, והחשש להסלמה בהן היה נמוך. פעולות מול חזבאללה בלבנון, כמו מבצע "מגן צפוני", התאפיינו במזעור סכנת החיכוך וההסלמה ובהפעלה של כוחות יבשה מיוחדים. כוחות אלה היו התפתחות נוספת בצה"ל, שאפשרה פעולה נשלטת תוך מזעור סיכונים. גם החומות, הגדרות ומערכות החישה בגבולות אפשרו למזער סיכונים ולהגדיל את הוודאות. התייחסו האסטרטגי הזה, על מאפייניו השונים בכל הזירות, אפשר לדרג הצבאי לבצע פעולות מתוחכמות, ולהניח שיש לו שליטה גבוהה בפעילות. לאמיתו של דבר, כמעט כל התיאורים מטה בוצעו במתכונת של "מבצע מיוחד", במובן של הבטחת ההצלחה באמצעות צמצום גורמי אי-וודאות.

המערכות שבין המלחמות - המב"ם

כפי שצוין, הדיון כאן אינו בהשפעת המב"ם על חלוקת קשב ארגונית הקשורה בהכנות למלחמה, וגם אינו על הקושי להתאים דפוסי שליטה של מב"ם למצב מלחמה. נושא הדיון כאן הוא תחושת השליטה במציאות, שנוצרה על ידי שנים של פעולות במב"ם. כל פעולה במב"ם מבוססת ביסודה על מודיעין מדויק ועל יכולת פעולה כירורגית. כפי שכתבו ראש אמ"ץ ניצן אלון, ודנה פרייזלר: "עליונות ויכולת מודיעינית מיוחדת - לישראל יש עליונות מודיעינית בגזרות השונות ובחזיתות השונות. זהו תנאי הכרחי לקיום מב"ם אפקטיבית המשפיעה על כל רמות הפעולה: מהיכולת לקבל החלטות אסטרטגיות ברמת הדרג המדיני, המחייבת מודיעין ברמה הלאומית על אויבינו ויריבינו, ועד למודיעין מבצעי, טקטי וקונקרטי. מודיעין הכולל לעיתים גם מידע על הרעיונות המערכתיים של הצד השני, שאם חושפים אותם אפשר לבנות דרכי פעולה להכשלתם" (אלון ופרייזלר-סווריק, 2019, עמ' 20). או בהמשך דבריהם: "לדוגמה, בתחום מניעת ההתעצמות ישראל פועלת קינטית על בסיס מודיעין מדויק ומוכיחה לאויב עד כמה הוא חדיר" (שם, עמ' 20). רווה גלילי כתב: "המענה המבצעי שהתפתח במב"ם מול איראן ו'צבאות הטרור' מאפשר לפעול בעליונות מודיעינית-מבצעית בכמה חזיתות במקביל, תוך ניהול סיכונים מחושב ומדויק המונע הסלמה" (גלילי, 2021, עמ' 169).

המב"ם מבוצע רובו ככולו באש מדויקת מנגד, לרוב באש אווירית ולעיתים באש יבשתית או ימית, וזו מאפשרת למזער את אי-הוודאות בהפעלת הכוח. הפעלת האש, בוצעה בעיקרה דרך מפקדות חיל האוויר וחיל הים, גופים בהם השליטה הריכוזית היא דפוס הפו"ש הבסיסי. כאשר אש מנגד לא התאימה לפעולה, כמו במבצע "מגן צפוני" נגד מנהרות חזבאללה, בוצעה הפעולה על ידי כוחות מיוחדים, בעיקר חטיבת הקומנדו ויחידת יהל"ם (יחידה הנדסית למשימות מיוחדות), כפעולה כירורגית יבשתית. תקיפות המב"ם מנוהלות על ידי קומץ של ממלאי תפקידים באגפי המטכ"ל, בזרועות ובפיקוד המרחביים, הנמצאים בשליטה ישירה על הפעולה

הטקטית, שהיא לרוב תקיפה אווירית ולעיתים תקיפה באש יבשתית. שלח וולנסי כתבו, כי "[...] ניכרה התרגלות לסטנדרטים של שליטה מודיעינית מוחלטת, יכולת לפעול כירורגית, הסתמכות על פעולה מנגד שאין בה הסתכנות בלחימה החותרת למגע קרוב (Stand in) ודגש על אפס נפגעים לכוחות צה"ל [...]" (שלח וולנסי, 2023, עמ' 43).



תרשים 2: מבצע "בית הקלפים", 10 במאי 2018. במהלך המבצע נתקפו למעלה מ-70 מטרת שונות על אדמת סוריה. מדובר במבצע הרחב ביותר שנערך בשטח סוריה מאז 1974 (דובר צה"ל)

לחלק גדול מהתקיפות במב"ם, שכמעט כולן התרחשו בסוריה, הגיבו הסורים בניסיון ליירט מטוסים או חימושים, אך לא בפעולה התקפית נגדית. התחושה כי צה"ל שולט בהסלמה אוששה פעם אחר פעם גם מול חזבאללה, מכיוון שמנהיגו, חסן נסראללה, הגדיר את ה"משוואות" שלפיהן הוא פועל. בדרך זו הוא הקל על צה"ל לחזות את פעולות התגובה שלו, שהיו לרוב ירי נ"ט על כוחות צה"ל בגבול.

יש לציין כי צה"ל ניסה לשלוט בתוצאת התגובה של חזבאללה באמצעות שליטה ריכוזית וקפדנית בצמצום היחשפות הכוחות במרחב הגבול, אך לא תמיד הצליח בכך. דוגמאות למקרים כאלו הם שני אירועים, שבהם חזבאללה הגיב לפעולות שצה"ל יזם במסגרת המב"ם: חיסול ג'יהאד מורניה ב־15 בינואר 2015, ותגובת חזבאללה בירי טילי נ"ט על כוח למרגלות הר דוב; תקיפה בסוריה ב־20 ביולי 2020, שיוחסה לישראל ושנהרג בה איש חזבאללה, ותגובת חזבאללה בספטמבר, בירי טילי נ"ט על אמבולנס של צה"ל, שנע בשטח גלוי לאויב. חוסר ההצלחה היה תמיד בכוחות היבשה, שפגעו ביכולת לשלוט באירועים שליטה מלאה.

המאמר עוסק בהשפעת ההצלחות במב"ם על תחושת השליטה במציאות, ולא בהשפעת המב"ם על חלוקת הקשב בין צורכי המב"ם ובין צרכים של הכנות למלחמה עתידית או בהשפעת המב"ם על התפתחות דפוסי שליטה ריכוזיים, שאולי יקשו על מעבר של צה"ל לדפוס לחימה מבוזר יותר במלחמה.

הסבבים בעזה

המכנה המשותף לחמשת הסבבים האחרונים בעזה, שקדמו למלחמת "חרבות ברזל", הוא יוזמה ישראלית ברמה האסטרטגית או האופרטיבית, והיא החלה בפעולה אווירית המבוססת על מודיעין מדויק. כך החלו המבצעים: מבצע "עופרת יצוקה" החל בתקיפה אווירית מפתיעה ב־27 בדצמבר 2008; מבצע "עמוד ענן" החל בסיכול ממוקד של מפקד הזרוע הצבאית של חמאס אחמד ג'עברי ב־14 בנובמבר 2012. במבצע זה הופעלה לראשונה מערכת כיפת ברזל, שהייתה מאז מרכיב מרכזי בפעולת צה"ל. כזה הנותן לדרג המדיני ולצה"ל חופש פעולה יחסי בקבלת החלטות בתחום ההתקפי, ומאפשר שליטה גבוהה יחסית בנוק של תגובת האויב לישראל; מבצע "צוק איתן" לא החל בהפתעה, אבל הפעולה בעזה ביולי-אוגוסט 2014 הייתה תגובת חמאס לפעילות ישראלית יוזמה ורחבת היקף באיו"ש במסגרת מבצע "שובו אחים", בו נעצרו ארבע מאות פעילים באיו"ש. השליטה בהסלמה במבצע "צוק איתן" התערערה, והוא התארך יותר מהמתוכנן; מבצע "חגורה שחורה" היה תקיפת פתע על הג'יהאד האסלאמי ב־12 בנובמבר 2018; מבצע "שומר החומות" החל לאחר הסלמה, אך הפעולה של תקיפת המנהרות ב־11 במאי 2022 התבססה על מודיעין מדויק.

המשותף לכל המבצעים הוא רמת השליטה הגבוהה של ישראל במצב, בין אם באמצעות פתיחה במתקפת פתע ובין אם בשליטה על ההסלמה באש. כלל המבצעים היו מבוססים על מודיעין מדויק, עליונות אווירית ושליטה מטכ"לית ריכוזית. כאשר הופעלו כוחות יבשה, הם הופעלו ברמות מדודות ובמסגרת מוגבלת ככל האפשר, כדי למזער אי-ודאות. טענתי היא, כי דפוס חוזר ונשנה של מבצעים אלה חיזק בצה"ל את תחושת השליטה במציאות. יש לציין שגם המבצעים באיו"ש, הנשענים לאורך שנים על מודיעין מדויק ועל כוחות ייעודיים (יחידות מיוחדות של צה"ל ושל מג"ב),

תרמו לתחושת השליטה במציאות. תחושת השליטה במציאות החלה בהם, מוקדם הרבה יותר מאשר בלבנון ועזה.

המשותף לכל האמור מעלה הוא מהלכים יזומים, שהתבטאו בשליטה גבוהה במציאות ובתחושת שליטה בהסלמה (המבוססת על ניהול סיכונים קפדני). תחושה זו תרמה כנראה, להתבססות הנחה סמויה אצל מפקדים, שגם אם תהיה מלחמה, היא לא תפרוץ במפתיע מתוך מצב של שגרה, אלא מהידרדרות והסלמה לא מתוכננת. מלחמה יזומה בידי האויב נתפסה כעניין לא רלוונטי וארכאי (גם בלי השאלה אם המודיעין יוכל להתריע מפניה). בין יתר הסיבות לכך הייתה האמונה, שגם האויב משוכנע שהוא לא יוכל להפתיע אותנו, שהרי הוא רואה את עשייתנו במב"ם ובסבבים בעזה, ומבין שאין לו סיכוי מול העליונות המודיעינית, המבצעית והטכנולוגית שלנו. מידע התרעתי איכותי אודות פעולות אויב, שנאסף על ידי צה"ל וגורמי מודיעין אחרים, הורד לדרגי האוגדה והחטיבה, ואפשר להם למקד בהצלחה את ההכנות בשטח כדי לסכל פח"ע בגבולות. לאורך הזמן החלו דרגים אלו לסמוך יותר ויותר על המידע מלמעלה, ולהישען פחות על מקורות האיסוף של יחידותיהם. עם זאת, היו לא מעט סדקים בתמונה הוודאית הזו של המצב ושל יכולת ההתרעה. דוגמה לכך מהחודשים שקדמו למלחמה היא חדירתו של מפגע מגבול לבנון, שהטמין מטען בצומת מגידו ונהרג רק בעת שניסה לחזור לשטח לבנון.

אנשי המודיעין, הפכו למעורבים יותר ויותר בפעולות הסיכול של צה"ל, ואולי גם הם התקשו לדמיין, שפעולת אויב תצליח מול העליונות שלנו, שהוכחה לאורך שנים. נראה כי העליונות המוכחת בתחום המודיעין המבצעי לצורכי תקיפות וסיכול פח"ע, העצימה בטעות תחושת עליונות שגויה, גם באשר להבנת המניעים היסודיים, האינטרסים הייחודיים והשיקולים בהפעלת הכוח של מנהיגי האויב. כאשר התנהלות כזו של סינואר בתחילת מבצע "שומר החומות" ולאחריו חרגה ממרחב דרכי הפעולה שניתח המודיעין, היא הוחרגה כ"שיגעון", ולא נבחנה לעומק.

תחושת השליטה עקב התפתחויות בבניין הכוח

תחומי התפתחות בבניין הכוח ברורים ומוכרים, והם יפורטו בקצרה.

התפתחות באיסוף מודיעין בסייבר ובעיבוד מידע, שבבסיס ההתפתחות של עליונות מודיעינית
ההתפתחות בסייבר החלה באמ"ן עוד בעשור האחרון של המאה העשרים, אך התעצמה משמעותית החל מתחילת העשור השני של המאה העשרים ואחת, עד כדי הגדרת ישראל בעולם כמעצמת סייבר. חשיבות הנושא עלתה במסמכי אסטרטגיית צה"ל ב-2015 ובמחשבה להקים בצה"ל זרוע סייבר שתשלב תפקודים של איסוף מודיעין, הגנה והתקפה. יחד עם עליה מתמשכת בשימוש במחשבים ובתקשורת נתונים בעולם, נאסף בסייבר מרכיב הולך וגדל מהמודיעין. יש לציין כי התקפה

בסייבר נהנית ממרחב הכחשה ויש בה מימד חשאי. קרי – נוסף על כך שזו פעולה שלא ידוע מי ביצע אותה, גם לא ידוע לעיתים שהיא בוצעה. כך האויב אינו מחויב לתגובה, והשליטה בהסלמה גוברת.

תחום עיבוד המידע התפתח בעקבות עליית כמות המידע, שאפשר האיסוף בסייבר. סגן מפקד יחידה 8200, אמר ב-2022 על השינוי בתחום הדיגיטל: "[...] מתרחש היתוך של הרבה מאוד סוגי מידע. נעשה שינוי באמ"ן לפני שלוש שנים, בחיבור מערכות ומאגרי מידע ויכולת לייצר אלגוריתמיקה חכמה שמסתכלת על כל הסנסורים ממקורות מידע שונים. זה מאפשר לנו לייצר מודיעין יותר מדויק ואיכותי ומביא לסיכול לא מעט פיגועים" (הראל, 2022). ב-2022 אמר ראש אמ"ן תמיר היימן כי "הדיגיטל הפך לליבת העשייה של אגף המודיעין" (הטוני, 2022). העלייה באיכות המידע ובהיקפו, תרמה לתחושת ביטחון שלאויב קשה מאוד להסתיר מידע מזה"ל. אמ"ן גם הפך בתקופה המדוברת ל"אופרטור" המבצע פעולות בעצמו, ולא רק לגוף המספק מידע לצורכי פעולה של גופים אחרים. יתכן שתהליך זה הגביר את תחושת השליטה במציאות באמ"ן.

התפתחות ביכולת תקיפה מדויקת

לצה"ל יש יכולת תקיפה מדויקת מכטמ"ם (כלי טיס מאויש מרחוק) זיק כבר מסוף שנות התשעים. היכולת לתקיפה מדויקת של מטרות באמצעות חימושי אוויר כבדים קיבלה תאוצה אחרי מלחמת לבנון השנייה ב-2006, שבה היכולת הייתה מוגבלת. היכולת כוללת: השתכללות בלתי פוסקת בתחום מגוון החימושים האוויריים ויכולת הדיוק שלהם (בהתבסס על מידע מודיעיני על המטרות לתקיפה); זמינות גבוהה מאוד – הפרשי זמן קצרים מקבלת מודיעין למוכנות ולביצוע; יכולת מזעור הנזק האגבי, שחשיבותו גדולה בקבלת לגיטימציה בין-לאומית ובצמצום הצורך של האויב להגיב לתקיפות צה"ל במב"ם. צה"ל מפגין יכולות מרשימות ביותר בתחום זה לאורך שנים וגם תוך כדי מלחמת "חרבות ברזל". יכולת זו מקנה לו שליטה גבוהה מאוד בתוצאות.

התפתחות בתחום השליטה והבקרה

ההתפתחות בתחום זה אפשרה למפקדים וקציני מטה במפקדות אוגדה ופיקודים מרחביים ובזרועות האוויר והים, ולקציני מטה בכירים באמ"ץ ובאמ"ן לעקוב ישירות אחרי פעילות במב"ם, תוך אפשרות של התערבות בזמן אמת. התפתחות זו מאפשרת לדוגמה, לעצור תקיפה אם מתברר שהיא כרוכה בנזק אגבי גדול מזה שתוכנן; לתת התרעה ממוקדת יותר ויותר להגנה מפני תמ"ס (תלול מסלול), ובכך לצמצם את הפגיעה בשגרה בעורף; לשלוט בכוחות היבשה, ולבקר את התנהלותם.

התפתחות ההגנ"א

ההפעלה המבצעית הראשונה של כיפת ברזל הייתה במבצע "עמוד ענן" ב-2011. החל ממבצע זה ועד היום, שימוש בכיפת ברזל מאפשר לצה"ל לתחם את פעילותו ההתקפית ביחס דומה לנוק שנגרם בעורף הישראלי. כאשר צה"ל יוזם, כמו במב"ם או בסבבים בעזה, היוזמה שלו היא לרוב אסטרטגית או אופרטיבית, ומאפשרת לו להקדים בפריסת כוחות הגנ"א, להסלים ולהכיל את תגובת האויב. בהתאם לאמור, גם כניסת מרכיב זה העלתה את תחושת השליטה בהסלמה בצה"ל.

ביבשה - חומות, גבולות "חכמים" ויחידות מיוחדות

מרכיב חמישי ביכולות הוא התפתחות המענים להגנה בגבולות ישראל. מענים המבוססים על חומות ביטחון על-קרקעיות ותת-קרקעיות ועל מערכי חיישנים מסוגים שונים וטכנולוגיות להיתוך מידע, שצמצמו את אפשרות החדירה מהיבשה, והעלו את הביטחון בסיכולה. מרכיב שישי הוא הרחבת היחידות המיוחדות ביבשה. הפעלתן מזערה סיכונים, שכן הדרגים הגבוהים סומכים על יחידות אלו יותר מאשר על יחידות יבשה רגילות. כך לדוגמה, יחידות שנבנו או הוגדלו, כמו חטיבת הקומנדו ויהל"ם, היו אלה שביצעו את פעולת חשיפת המנהרות ונטרולן במבצע "מגן צפוני" בחורף 2018.

התפתחות תחושת העליונות, התעצמות דפוס הפו"ש הריכוזי וחיזוק ייחוס פעולת האויב להרתעה

עקב היכולות שבהן פיתח צה"ל עדיפות על האויב, ולאור הוכחתן לאורך עשור וחצי במב"ם ובמבצעים בעזה, התפתחה בצה"ל תחושת עליונות צבאית כמעט בכל התחומים, מלבד חוסר האמון בתמרון היבשתי. היו לכך כמה ביטויים בכתב ובדפוס התנהלות הצבא:

עליונות בדגש על עליונות מודיעינית

מסמך אסטרטגיית צה"ל 2015 כלל עיסוק בעליונות מודיעינית, עליונות ימית, עליונות אווירית, עליונות יבשתית ועליונות בספקטרום, ונכתב על הצורך ב"עליונות צבאית בכל ממדי הלחימה" (אסטרטגיית צה"ל 2015, וגם 2018). חלקו השני של גיליון בין הקטבים "עליונות צבאית ותר"ש תנופה" של הרמטכ"ל כוכבי, שיצא לאור באוקטובר 2020, התמקד בנושא העליונות, וכלל חמישה מאמרים על עליונות אווירית, עליונות ימית, עליונות בספקטרום, עליונות בסייבר ועליונות מודיעינית. נראה שעליונות בפועל בתחומי מודיעין ואוויר, כפי שהופגנה שוב ושוב במב"ם ובמבצעים בעזה, דחפה לחשיבה שעליונות אפשרית בכל התחומים. יש לציין כי למעט הדרישה ארוכת השנים לעליונות אווירית, במובן של חופש פעולה, לצרכי פעולה אפקטיבית באוויר וביבשה, העיסוק בעליונות מודיעינית התחיל להתפתח באמ"ן מעט לפני מלחמת לבנון השנייה. ההמשגה של עליונות בספקטרום ובסייבר, התפתחה מאוחר יותר.

רח"ט מחקר באמ"ן בשנים 2016-2020 תא"ל דרור שלום, כתב ב-2022 כי "בראייה כוללת, ישראל היא מעצמה אזורית חזקה הנהנית מעליונות אופרטיבית ברורה מול אויביה, בעיקר לנוכח עוצמתה בתחומי המודיעין, האוויר וההגנה האקטיבית. זו באה לידי ביטוי גם בשנת 2021 במבצע 'שומר החומות' (תקיפת התת-קרקע של חמאס וההגנה האקטיבית), במב"ם (צמצום ההתבססות האיראנית בסוריה) ובביטחון השוטף לאורך הגבולות וביהודה ושומרון (שלום, 2022). למרות שבהמשך הוא כתב כי עליונות זו מאתגרת עקב מספר סיבות, משפט זה מתמצת את התפיסה השלטת בצה"ל נכון לעת כתיבתו.

נראה כי לאור העלייה במודיעין האיכותי והצלחת השימוש בו, בעיקר במב"ם, אבל גם באיו"ש ובזירות נוספות, התפתחה אצל קציני המודיעין אמונה קיצונית ביכולת המידע לתת תשובה לשאלות מהסוג הנדרש לצורכי תקיפה או סיכול. בעולם של סיכולים ומבצעים מיוחדים, הצטמצמה הדרישה מהם לפרש את המציאות כמרכיב בעשייה המודיעינית, וייתכן שאצל קציני המודיעין התפתחה תחושה שמודיעין הוא בעיקר מידע, ואינו השילוב של מידע ופרשנותו.



תרשים 3: הגדרת עליונות מודיעינית משנת 2020

התעצמות דפוס הפו"ש הריכוזי והקטנת מעמד "גורמי הקצה" בהיעדר חיכוך של כוחות יבשה בגבולות דפוס פו"ש זה נדרש כדי לנהל פעילות טקטית כמו תקיפת אמל"ח במב"ם בסוריה, היכולה ליצור הסלמה מול חזבאללה או איראן, או כמו סיכול בכיר בחמאס או בג'יהאד הפלסטיני, העלול להביא לירי על ערי ישראל. בפעילות כזו נדרש לתאם לא רק את התקיפה, אלא גם את הפריסה והכוננות של מערך ההגנה ואת הערכות הכוחות בגבול כדי "לצמצם מטרות", כשהאויב ינסה לירות נ"ט כתגובה (ולמרות

זאת הוא הצליח בסופו של דבר. ראו שני האירועים שצוינו מעלה בהקשר למב"ס, ולעיתים גם צריך לעדכן את הרוסים או את האמריקאים תוך כדי ביצוע הפעילות ועוד. פעולות סיכול כאלה מחייבות אישורי רמטכ"ל ודרג מדיני בזמן אמת או קרוב לזמן אמת ממגוון סיבות. העליונות המודיעינית עמדה בבסיס החשיבה שתמיד תהיה התרעה, ולכן המטכ"ל יכול לשלוט ריכוזית באמצעים שונים ולהקצות אותם לפיקוד המרחבי כאשר תתקבל התרעה. כל אלה התמסדו והפכו לדפוס חשיבה דומיננטי בדרגי הצבא הבכירים.

יציאת צה"ל מלבנון ומעזה צמצמה את חיכוך הכוחות עם האויב במרחבים אלה. הקמת חומות וגדרות צמצמה עוד יותר את החיכוך של מפקדי היבשה בדרגים הטקטיים עם האויב. נראה שמצב זה צמצם את משקל הידע שהתפתח באותם דרגים, והעצים את מעמד הידע שהתפתח במטכ"ל ושהתבסס על העליונות המודיעינית שתוארה.



יכולת התקיפה הכירורגית אפשרה שליטה בתוצאות ובנזק האגבי ולכן גם שליטה בתגובת האויב ובהסלמה שעלולה להתפתח (דובר צה"ל)

הרתעה

נושא ההרתעה הישראלית נדון לעיפה. בעשור וחצי שמאז מלחמת לבנון השנייה מושג ההרתעה שלט ברמה בפרשנות הישראלית של דפוסי הפעולה של האויב או של אי-פעולתו ביחס לפעולות צה"ל. זהו מושג מרכזי בשיח הצבאי-ביטחוני, אך כנראה שהוא פורש דרך "משקפי עליונות", וקיבל חשיבות יתר ביחס למציאות, שבה היו השיקולים של אויבי ישראל רחבים יותר ממידת מורתעותם. שיקולים אלה כללו עניינים פוליטיים פנימיים, מהלכים אזוריים, תהליכי בניין כוח שלא הבשילו ועוד. להבנת, ייחוס חשיבות יתר להרתעת חזבאללה החל כבר אחרי מלחמת לבנון השנייה (פינקל, 2016), והוא הורחב לחמאס, לסורים ולנוכחות האיראנית בסוריה.

יתכן שהדבקות של נסראללה במשוואות הרתעה והאמירות על "מורתעות הדדית" הובילו אותנו להעתיק את היגיון הפעולה שלנו מול חזבאללה גם אל מול חמאס, נוסף על השאלה, אם בכלל הרתענו את חזבאללה כפי שחשבנו.

ביטויים תפיסתיים לתחושת השליטה במציאות

משפט מאסטרטגיית צה"ל 2015 מבטא את תחושת השליטה שהתפתחה לטענתו. הוא עוסק בגישת ה"מניעה וההשפעה" (שניהם מושגים המבטאים יכולת שליטה במציאות), המשלימה לגישת ההכרעה: "מאפייני הפעלת הכוח בגישה זו נעים מפעילות ביטחון שוטף, פעולות הגנתיות והתקפיות מתמשכות במסגרת המב"ם ועד מבצעים מוגבלים [בעזה] המבקשים להחזיר את הרגיעה מתוך עמדת יתרון. לפי גישה זו יופעלו גם מבצעים להשבת גמול לאויבים, המתאפיינים בפעולה התקפית גלויה וממוקדת שמיועדת לפגוע בנכסים, ביכולות או באינטרסים של האויב מתחת לסף המלחמה, ובהעברת מסרים של חזרה לרגיעה לצד מוכנות להסלמה" (אסטרטגיית צה"ל, 2015, עמ' 20).

רעיונות ומושגים נוספים שהתפתחו בצה"ל בעשור האחרון, חלקם משותפים עם הדרג המדיני, יכולים להעיד על תחושת השליטה במציאות, והם: "קיצור משך המלחמה" – רעיון שחָדָר לתפיסות מטכ"ליות לסוגיהן, ומעיד על תפיסת שליטה במציאות; "בידול בין זירות" כרעיון מרכזי במסגרת מענה לאיום בתרחיש רב-זירתי (בנג'ו ועמיתיו, 2023); המשגת דפוס פעולה של "ימי קרב" מול חזבאללה (דבורי, 2021) – גם הוא מרמז על יכולת שליטה במציאות; הרמטכ"ל כ"מפקד המערכה", גם בזמן שמתקיימות במקביל מספר מערכות (אסטרטגיית צה"ל, 2015 וגם 2018); יצירת "בהירות אסטרטגית" המניחה שאנחנו מבינים את הצד השני (שבתאי, 2023). יש לציין שסדקים בתפיסה זו, המבוססת על עליונות והרתעה, הלכו והתעצמו ככל שצה"ל עסק יותר באתגר המלחמה הרב-זירתי, בסכנת ההתגרענות של איראן ובבעיות נוספות (ראו שלום, 2022). בדיונים בצה"ל הלכה והתחדדה ההכרה באתגרים שבמענה בו-זמני בכמה זירות. אתגרים כמו הקצאת משאבים, הפיקוד והשליטה ועוד. ידעי ואורטל הציעו, כי המענה הוא בחיזוק כוחות היבשה כדי לפנות את המטכ"ל, את חיל האוויר ואת אמ"ן להתמקד באיראן (ידעי ואורטל, 2023). בנג'ו ועמיתיו כינו את המצב המתפתח "סוף עידן תור הזהב הביטחוני" (בנג'ו ועמיתיו, 2023). לאחר עשור וחצי של "עליונות" ו"הרתעה מוכחת", היה קשה לתובנה הזו לחלחל טרם פרוץ המלחמה, בעיקר בהקשר לחמאס.

סיכום והמלצות לתחקור "חרבות ברזל" בראייה לעתיד

מלחמת לבנון השנייה הייתה הפתעה עצמית לצה"ל, מכיוון שהדרג המדיני עבר באחת ממדיניות הכלה להנחיה לצאת למלחמה. התחושה בצה"ל הייתה, שמלחמה מול חזבאללה הייתה החלטה ישראלית, ושאפשר היה לעוצרה לאחר התקיפה בדאחיה

לדוגמה. תחושת מפקדי צה"ל, שלצה"ל יש יכולת גבוהה לשלוט במציאות הביטחונית מול אויבי ישראל, התחזקה יותר ויותר לאחר עשור וחצי של מבצעים בעזה ומבצעי מב"ם (וגם מבצעים באיר"ש), שנשענו על יכולת מודיעין מתקדמת הולכת וגוברת (מודיעין שהלך והתבסס על סייבר), על יכולת תקיפה אווירית כירורגית הממזערת אי-וודאות, על כך שיכולות אלה נשלטות גם בזמן אמת תוך כדי פעולה, על פעולת כוחות ייעודיים בלית ברירה ועל הגנה אווירית מול חמאס, שאפשרה חופש גדול יותר בקבלת החלטות ושליטה גבוהה בנוק שייגרם בעורף. תמרון רחב היקף נתפס, לא רק ככלי שתכליתו אינה ברורה ושיתרחש רק במצב קיצוני אם ישראל תחליט על הפעלתו בסיום הסלמה שבשליטתה, אלא גם ככלי קשה לשליטה, שלמפקדי צה"ל לא הייתה בו כמעט התנסות בעשורים האחרונים. כוחות יבשה נתפסו כאלה שגורמים לתקלות, בכך שהם נפגעים מנ"ט למרות הנחיות ברורות להימנע מחשיפה לאויב, המנסה לפגוע בצה"ל בתגובה לתקיפות מנגד במב"ם.

הטענה כאן אינה נגד דפוסי הפעולה, שפותחו והופעלו בהצלחה יחסית לאורך שנים, וגם לא נגד יכולות מצוינות, שצה"ל נשען עליהן כעת. גם אין כאן טענה ל"הירות" של ממלאי תפקידים אלא לתחושה שהלכה והתבססה, ובאופן מובן, על סמך ניסיון מודיעיני-מבצעי מוצלח. הטענה היא, כי ייתכן שבזכות ההצטיינות בפעולות אלה, יצרו ההתפתחויות וההצלחות המבצעיות האלו שינוי בתרבות הארגונית במפקדות הבכירות. תרבות זו נתנה לתחושת השליטה במציאות חשיבות רבה מדי, הפחיתה את האפשרות להפתעות מול העליונות המודיעינית וקידמה ממלאי תפקידים, שהצטיינו בניהול ושליטה ריכוזיים בפעולות המבוססות על מודיעין מדויק, על אש מנגד ועל כוחות מיוחדים. מפקדים שהם "טכנאים" מצטיינים, כלשונו של אלוף גרשון הכהן (הכהן, 2010). למפקדים אפשר להוסיף גם קציני מודיעין, שהצטיינו בתכלול מקורות איסוף, ב"קימבו"ץ" מידע מודיעיני לצורכי פעולה (לרוב באש) וביצירת תמונת מודיעין מדויקת ברמה הטקטית לצורכי סיכול פח"ע. הם נמדדו בעיקר על סמך יכולות אלה ופחות על סמך חשיבה פרשנית של המציאות שאתגרה את המפקדים או את הערכות אחרים.

תשתית עיונית ללמידה מהמלחמה

אם אכן כך הדבר, ייתכן שמאמר זה יסייע להבין כמה דברים מהתקופה שלפני מלחמת "חרבות ברזל" ובמהלכה:

1. **לפני המלחמה** – באיזו מידה הסתמכו המפקדים הבכירים בפד"ם על התרעה שהגיעה מלמעלה (עליונות מודיעינית), ובאיזו מידה הסתמכו על מידע שהגיע מלמטה, מהשטח, בתקופה שלפני שבעה באוקטובר? ובעיקר, מה הייתה הפרשנות של מפקדים אלה לשני המקורות והאם היה ניסיון לעמת ביניהם "עיונית" מקצועי וענייני. כאן ראוי להזכיר את הימים שלפני מלחמת יום הכיפורים, כאשר עוזר ראש אמ"ן למחקר (רח"ט מחקר של ימינו) נזף בקמ"ן

פצ"ן על שהוא "מקפיץ את הפיקוד" עקב מידע שהצטבר בפיקוד על היערכות הצבא הסורי ברמת הגולן.

2. **בבוקר שבעה באוקטובר** - איך תפקדו מפקדים וקציני מודיעין כאשר התנפצה תחושת השליטה הגבוהה במציאות? האם התהליכים המבצעיים הריכוזיים שבשגרה הפריעו למתן מענה מהיר יותר למצב שהתפתח, שתמונת המצב בו הייתה עמומה ביותר? האם בגלל אותם תהליכים אבדה לזמן מה יכולת התפקוד להתמודד עם המציאות במצב של הפתעה בסיסית עבור אותם מפקדים?

3. **עם תחילת התמרון** - בוצע מעבר מהיר משליטה ריכוזית בבט"ש לפו"ש מבוזר המתחייב מפעולת תמרון רחב היקף. המעבר המהיר, לאחר שנים של שליטה ריכוזית, מעלה את השאלה, האם הצליח הפיקוד הבכיר למצוא נקודת איזון נכונה בין דפוס הפיקוד הפרטני של הבט"ש לבין הצורך לבזר שליטה לכוחות הרבים באמצעות פיקוד משימה? לדוגמה, האם הפיקוד הבכיר הצליח ליצור הבנה בין מדרגית (מטכ"ל-פיקוד-אוגדה-חטיבה) של המציאות, המטרות וההישגים המבצעיים הנדרשים בתמרון, כשהלחימה הציבה מתחים מובנים בין כיבוש שטח והשמדת אויב על פני הקרקע, לבין מענה לאתגר המנהרות (זיהוי, חקירה והשמדה)?

המלצות - מעבר לתשתית ללמידה מהמלחמה

קשה להמליץ על דרך להתמודד עם תופעה שהפכה לחלק מהתרבות הארגונית של צה"ל, בעיקר בתקופה שמאז מלחמת לבנון השנייה. אמירה כללית היא, כי אחד מלקחי המלחמה יהיה מציאת איזון חדש בין ההסתמכות על היכולות שצוינו מעלה לבין דפוסי פיקוד שיישענו פחות על הניסיון לשליטה מיטבית במציאות, וידעו להכיל ולאפשר אי-ודאות. לעניין זה יש היבטים ארגוניים ותהליכיים של חלוקת סמכויות בין הדרגים השונים בסוגיות כמו: מי מוסמך לקבוע את תרחיש הייחוס, שיהיה בסיס למענה המבצעי אל מול האויב שבתחום אחריותו? מי מוסמך להפעיל אמצעים שונים, אילו אישורים הוא צריך לכך וממי? אילו נושאים חייבים להיות מתואמים על ידי מפקדות בכירות, ובאילו נושאים ניתן לספוג טעויות של פעולה מהירה, שאינה מתואמת במלואה, שיתכן שתתברר כשגיאה וכדומה.

בספרי על מפקדות היבשה טענתי, כי "מיקוד האוגדות המרחביות, במיוחד 91 ועזה, במשימות הגנתיות במקום המיקוד בלחימה התקפית שהיה עד סוף העשור הראשון של המאה ה-21 (ראו אוגדה 91 לפני מלחמת לבנון השנייה ואוגדת עזה לפני "עופרת יצוקה"), [...] הביא לכך שהגורם המומחה בעל הידע הטקטי הרב ביותר לזירה אינו אחראי יותר בראיית צה"ל לפיתוח ידע לפעולות התקפיות בזירה זו" (פינקל, 2023, עמ' 46). הצעתי היא לחשוב שוב על היתרונות והחסרונות של החלוקה הזו, החדשה יחסית, בהקשר לשאלה איזה דרג נכון שיוגדר כמומחה הצה"לי לאויבים שבמרחבי

הגבול. המלצה בבניין הכוח היא, לחזק את עצמאות כוחות היבשה ביכולות מודיעין ואש, כך שיצטרכו להישען פחות על יכולות מטכ"ליות, המצויות לעיתים במחסור, ולכן דוחפות לשליטה ריכוזית (ידעי ואורטל, 2023). בפיתוח וקידום מפקדים וקציני מודיעין, יש להפחית את הדגש על הצטיינות ביכולות "קימבו"ץ", מודיעין ואש, ולהגביר את הדגש על יכולת חשיבה ביקורתית ויכולת הבעת עמדות, שאינן תואמות בהכרח את עמדת הדרג הממונה.

המלצה אחרונה היא "צניעות", שבמקרה זה היא ההפך מהפגנת תחושת עליונות כלפי חוץ. בשנים האחרונות צה"ל הציג בפומבי את הישגיו ויכולותיו, לא רק באמצעות דברים שפרסמו בכירים, אלא גם בהצגה רבה של העשייה של גופי מטה, יחידות, שיטות פעולה ואמצעי לחימה. רצוי יהיה לצמצם זאת.²

² תודה למעירים: אל"ם (מיל") ד"ר אסף חזני, אל"ם (מיל") דביר פלג, סא"ל עדי שולדברג, סא"ל ד"ר איתי חימיניס, גברת דנה פרייזלר, סא"ל (מיל") ד"ר דותן דרוק, תא"ל (מיל") איתי ברון, תא"ל (מיל") ערן אורטל, מר גור צלליכין.

רשימת המקורות

- אלון, ניצן ופרייזר-סווירי, דנה (מרץ 2019). "ריצת מרתון ותקיעת מקלות בגלגלי האויב" – המערכות שבין המלחמות בצה"ל (המב"ם). **בין הקטבים**, גיליון 22-23, עמ' 14-31.
- אסטרטגיית צה"ל (2015). **לשכת הרמטכ"ל**.
- בנג'ו, יעקב, ינאי, ניר ונבו יונתן (ינואר 2023). "תור הזהב הבטחוני ותהליך שקיעתו". **מערכות**, גיליון 496, עמ' 8-16.
- גלילי, רווה (אוקטובר 2021). "אנחנו במלחמה?! המב"ם כמלחמת מנע בינו לבין איראן וצבאות הטרור". **בין הקטבים**, גיליון 35, עמ' 169-190.
- דבורי, ניר (18 בפברואר 2021). "גנץ עונה לנסראללה: אם יהיו 'ימי קרב' בצפון – לבנון תרעד". *N12*.
- הטוני, יוסי (20 ביולי 2022). "הדיגיטל הפך לליבת העשייה של אגף המודיעין בצה"ל". **אנשים ומחשבים**.
- הכהן, גרשון (נובמבר 2010). "על יצירת מענה רלוונטי לאיום: בין מענה טכני למענה הסתגלותי". **עיונים בביטחון לאומי** 12.
- הראל, עמוס (25 בספטמבר 2022). "המעז מפצח: מפקדי יחידות הסייבר ל'הארץ': לעימות שלנו עם איראן אין מקביל בעולם". **הארץ**.
- ידעי, תמיר ואורטל, ערן (אוקטובר 2022). "תנו למטכ"ל לנצח: המפתח להתמודדות עם איראן נמצא בפיתוח הכוח הטריטוריאלי". **בין הקטבים**, גיליון 39, עמ' 1-15.
- ענבר, אפרים (אפריל 2012). "התהפוכות בעולם הערבי וביטחונה הלאומי של ישראל". **עיונים בביטחון המזרח התיכון**.
- פינקל, מאיר (ספטמבר 2016). "מלחמת לבנון השנייה – כישלון צבאי והצלחה מדינית-ביטחונית – ראייה בדיעבד". **מערכות**, גיליון 467-466, עמ' 42-48.
- פינקל, מאיר (2023). **מפקדות היבשה – מפקדת זרוע היבשה ומפקדות הפיקודים המרחביים**. מודן ומרכז דדו.
- שבתאי, שי (ינואר 2023). "חרבות ברזל: מיסקולקולציה יסודית של שני הצדדים שחייבת להוביל להכרעת חמאס". **מרכז בגין-סאדאט**. מב"ט מבס"א 2,217.
- שלום, דרור (ינואר 2022). "הסביבה האופרטיבית: עליונות מאותגרת 3 – יותר זירות פעולה, יותר אמצעי לחימה ויותר שחקנים". בתוך: דרור שלום וענת קורץ (עורכים): **הערכה אסטרטגית לישראל 2022**, המכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 60-55.
- שלח, עפר וולנסי, כרמית (יולי 2023). **המב"ם על פרשת דרכים: המערכה בין המלחמות 2013-2023 – מה הלאה?**. המכון למחקרי ביטחון לאומי.

'על העיוורון' - מחסור בכישרונות מנהיגותיים נשיים בפיקוד הבכיר בצה"ל

אל"ם ג'י

(פורסם בגיליון 36, נשים - הפוטנציאל המערכתי, מאי 2024)

הפיקוד הבכיר בצה"ל של 2021 סובל מנציגות חסר נשית. זהו מצב הפסדי עבור הארגון המאבד כישרונות מנהיגותיים הנדרשים לשמירה על מצוינות ארגונית, ובשל היעדר הגיוון (Diversity) בסגל הפיקוד הבכיר, המייצר תהליכי למידה וגיבוש החלטות פחות טובים. חלק ניכר מן הסיבות שבעטיין נשים מודרות או בוחרות להדיר עצמן, נהיות עם הזמן רלבנטיות גם לגברים בדור הצעיר, כך שטיפול בהן מייצר קרקע טובה יותר לשיח שימור כישרונות אפקטיבי. מפקד מרכז "אמני המידע" ב-8200 מדגיש כי עמיתיו, המפקדים הגברים, לוקים בעיוורון תרבותי בנוגע לנקודת המבט הנשית ולפרקטיקות ארגוניות המדירות אותן, ומבקש לעורר מודעות ולהצביע על צעדים פשוטים אותם ניתן לנקוט ולאמץ במטרה להתמודד עם מצב הביש הזה.

מבוא

בקיץ 2019 נכנסתי לתפקיד מפקד מרכז ביחידה 8200. בתהליך שקדם לכניסה שוחחתי, בין היתר, עם קצינים וקצינות בדרגת הרס"ן. אחת-אחת התייצבו בפני נשים, אשר מסיבות שונות הביעו בפני חוסר אמון ביכולתן ו/או רצון להתקדם לתפקידי סא"ל בליבת העשייה. קצינה בולטת לחיוב בחרה לסיים את שירותה, על אף שהייתה מועמדת מובילה לקידום לסא"ל; שתיים אחרות הביעו אכזבה מן המסלול שנבנה עבורן והציב אותן בתפקידי מטה באזורי המשא"ן, דבר שמנע מהן, לתפישתן, צבירת ניסיון וחשיפה לפיקוד הבכיר ביחידה לצד חסמים מקידום; אחת הצביעה על חוסר ההתאמה של תפקידי הפיקוד הייעודי לשילוב עם חיי המשפחה; אחרת הסבירה שהובהר לה כי בהיותה אמא לילדים, לא תוכל למלא את תפקיד הרס"ן הפיקודי המרכזי הנדרש בדרך לסא"ל (קב"ר בכיר) ולכן אינה במרוץ; קצינה נוספת לא האמינה ביכולתה להיות רלבנטית לתפקיד זה. הרצף הזה גרם לי אי-נוחות גדולה.

¹ אל"ם ג'י הוא מפקד מרכז "אמני המידע" ביחידה 8200.

ביחידתי נציגות־חסר של נשים בדרגי הפיקוד וההובלה, זאת על אף היותן רוב מוחלט בשער הכניסה בחובה (64 אחוז). רוב זה נשמר עד דרגת הסרן ככל שמתקדמים במעלה סולם הדרגות, בואכה תפקידי פיקוד בכירים, אחוז הנשים קטן משמעותית: נשים מהוות 25 אחוז מתפקידי הסא"ל. ביחידת האב של יחידתי, 8200, הפערים חדים אף יותר; משוויון בשער הכניסה (53 אחוז נשים), מגיעים לדרגת הרס"ן רק 29 אחוז נשים, לדרגת הסא"ל 10 אחוז, ולדרגת האל"ם 12 אחוז (והמספר הזה מיוחד בזכות המקרה הראשון של בחירת אישה לפיקוד על מרכז סייבר לפני שנתיים (ברקוביץ', 2019). מספרים אלה אינם ייחודיים ומדובר בתופעה חוצה תחומי תוכן ואגפים בצה"ל, למעט אולי מספר מצומצם של תחומי מטה (משא"ן ומדעי ההתנהגות).

המצב הזה של נציגות־חסר נשית בארגון, בפרט בהיותו "צבא עם" במדינה דמוקרטית, הוא מצב הפסדי עבור הארגון: ראשית, בשל אבדן כישרונות (טאלנטים) מנהיגותיים הנדרשים כל כך לשמירה על מצוינות ארגונית. העובדה שכמעט 50% מהאוכלוסייה מודרת מן התפקידים הללו בהכרח מצביעה על מצב בו אנחנו פשוט מפספסים פיקוד טוב יותר ולא יכולים למצות את הפוטנציאל העומד בפנינו. שנית, היעדר הגיוון (Diversity) בסגל הפיקוד הבכיר, המייצר תהליכי למידה וגיבוש החלטות פחות טובים. שלישית, חלק ניכר מן הסיבות שבעטיין נשים מודרות ו/או בוחרות להדיר עצמן מתפקידים אלו נהיות עם הזמן יותר ויותר רלבנטיות גם לגברים בדור הצעיר – כך שטיפול בהן מייצר קרקע טובה יותר לשיח שימור כישרונות אפקטיבי עם כלל אוכלוסיית היעד לשימור.

במאמר זה, אטען, כי עמיתי המפקדים הגברים, לוקים בעיוורון תרבותי בנוגע לנקודת המבט הנשית ולעצם קיומן של פרקטיקות ארגוניות המדירות נשים מתפקידים בכירים. מטרתי היא לעורר מודעות לנקודות העיוורון הללו ולהצביע על צעדים, שמפקדים יכולים לנקוט ולאמץ במטרה להתמודד עם מצב הביש הזה. שני טעמים מביאים אותי לפנות במאמר זה דווקא לעמיתי המפקדים הגברים: הראשון, ש"העיוורון התרבותי" הזה הוא שלנו, ונובע מחוסר ידע והבנה הנוגעים לדרך החשיבה ולתפישת העולם של נשים. השני, נובע מכך שאנו הרוב הגדול והכמעט מוחלט, המאייש את תפקידי הפיקוד הבכיר; לנו הכוח לשנות מצב זה. אני מעודד כמובן גם נשים לקרוא ולהעיר על המאמר, על מנת ליצור שיח מיטבי בסוגייה חשובה זו.

רגע לפני שנגע בעניין עצמו, אומר משהו אישי על עצמי, שעשוי להיראות כהתנצלות: אינני חוקר מגדר, הטענות והתובנות המובאות אינן מסומכות בהכרח ואינן מעובדות על ידי אישי מקצוע בתחום. לא אציג כאן עובדות מוכחות, אלא ניסיון אישי מצטבר של תובנות, כלים ורעיונות שאספתי לאורך השנים. ברור לי שהעיסוק במגדר הוא לעתים קרובות תפוח אדמה לוהט בהיותו מעורר רגשות ודעות (לעתים קרובות קדומות) קוטביות. קל לתייג סוג כזה של מאמר כטרחני, פמיניסטי, מכליל ולא

רלבנטי לצה"ל וליכולתו לממש את משימתו לנצח במלחמה. בכל זאת, תקוותי היא, שהקוראים ימצאו בו עניין שיאפשר למידה. הטענות במאמר זה נכתבו תוך השתדלות להימנע מ"הליכה על קליפות ביצים" והאבחנות מוגשות בחדות, גם אם מוקצנות במידה לעתים, וזאת על מנת להרוויח טיעון ברור. את ההשראה לאבחנותיי מצאתי, בין היתר, בספרו של ד"ר ג'ון גריי, "גברים ממאדים ונשים מנגה" (גריי, 1994). הכותב מתאר בספר את ההבדלים בין דפוס החשיבה וההתנהגויות של גברים ונשים באופן מכליל, באופן שמהווה בראייתי כלי אבחון מצוין למצבים שנתקלים בהם בחיים, מה שמאפשר גם לבחור פרקטיקות פעולה רלבנטיות להתמודדות עם מצבים אלו.

לבחור לראות את הבעיה

אחד מנתוני כוח האדם במרכז שלי, שקל להבחין בו, הוא הקיטון בחלק היחסי של נשים ככל שעולים בדרגות הפיקוד. בעוד שבשער הכניסה למרכז מהוות הנשים רוב של כשני שלישי, עם העלייה בסולם הדרגות ניכרת ירידה משמעותית בייצוג הנשי, כשבדרגת הסרן חל המהפך השלילי. בכניסתי לתפקיד, בדרגת הסא"ל הייתה רק אישה אחת מתוך שמונת הסא"לים שמשרתים תחת פיקודי. בעבר, למשל, ניתן היה אולי לתלות פער זה בסיבות חיצוניות, בדגש לפער במשכי שירות החובה שהביא ליתרון מובהק של הגברים בניסיון המקצועי בנקודת הגיוס לקבע, פער שנגרר גם לתפקידי הקצונה בחתימה הראשונית. לא היה די בעניין זה כדי להסביר את התופעה של הדרת נשים מתפקידי פיקוד, וגם טענה זו אינה תקפה עוד כיום, כשמשכי שירות החובה בכלל התפקידים הייעודיים שביחידתי אדישים למגדר.²

כמי שנמנה שנים ארוכות על סגל הפיקוד במרכז, וביתר שאת כמפקדו כעת, מוטלת עלי האחריות למיצוי המשאבים העומדים לרשותי. המרכז נדרש להיות ארגון מצוין, בוודאי כאשר המשרתות והמשרתים בו הם מקבוצת האיכות הגבוהה ביותר שצה"ל יודע לספק. כדי להיות ארגון מצוין אנו נדרשים לשמר כישרונות מנהיגותיים ומקצועניים מן המעלה הראשונה, בדגש לדרג הסא"ל. מדובר, כמעט על פי הגדרה, במתני המעט, שעושים את ההבדל ההופך ארגון למצוין (Talent Management) (Scullion, Caligiuri and Collings, 2010, p. 105-108).

תקופת הקורונה סיפקה לנו דוגמא טובה לייחודיות של מצוינות נשית מנהיגותית, כאשר בסקר החוסן היחידתי שהתקיים פעמיים (בחדשים ינואר 2021 ויולי 2021) נמצא שבמסגרות בראשות סא"לית ההערכות הפנימיות היו גבוהות יותר במדד "מנהיגות מקדמת חוסן" (האם סומכים על דרג הפיקוד, האם הפיקוד גורם לפקודיו להרגיש טוב ביכולת שלהם, דוגמא אישית ועוד) וגם במדד "לכידות חברתית" (עידוד קשרים חברתיים בתוך המסגרת [תחום/זירה/ענף]).

כאשר איש צבא, גבר או אישה, בוחרים לעזוב על אף הערכות חיוביות של

² בשנים האחרונות הוגדרו ע"י שר הביטחון התפקידים הייעודיים במרכז תחת סעיף 16 לחוק שירות ביטחון, כך שמבחינת שוויון ההזדמנויות במיון ומשך השירות יש זהות מלאה בין גברים ונשים.

מפקדים וקולגות - אז אנחנו מפסידים. זה מאלץ את הארגון להסתפק באנשים שהם לא דווקא הבחירה המקצועית הטובה ביותר, ולהישאר עם ברירת המחדל. וכאשר באופן עקבי דווקא נשים מוכשרות בוחרות לעזוב לקראת ובמהלך דרגת הרס"ן, לעתים רגע לפני הקידום לסא"ל, אזי נדרש לברר - מה גורם להפסד הזה? מה המקור לפער הבולט הזה בעזיבה של נשים לעומת גברים? לשמר נשים זה חשוב וראוי, אך חשוב מזה יהיה לקדם נורמות חדשות בתרבות הצבאית שיאפשרו לגברים ולנשים הטובים ביותר בארגון לבחור בקריירה צבאית ארוכת שנים.

לראות את הבעיה, אם כן, מתחיל בראש ובראשונה בלהכיר בהפסד זה של שכבת כוח אדם מעולה. אין זו בעיה מגדרית, השמורה לאנשי משא"ן בלבד או חוקרים אקדמיים של שוויון הזדמנויות, אלא קודם כל שאלה מקצועית-כלכלית של המרכז. איננו מטילים ספק בנכסיות הגברים המשרתים בו בתפקידי מפתח ואין סיבה הגיונית לנהוג אחרת ביחס לנשים בו.

הביטוי "לראות את הבעיה" לא נבחר בכדי: מפקדים-גברים נדרשים להשתדלות בנושא. העיוורון של מפקדים הוא תוצאה של חוסר היכרות עם השונות והאחרות של דרך החשיבה ומאפייני ההתנהגות של נשים. ועדיין "העיוורון" הזה הוא עניין של בחירה - אנחנו יכולים לבחור לראות שאין נשים סביבנו, אנחנו יכולים לבחור לראות ולתהות מה יכולות להיות הסיבות לכך, והאם יש לנו דרך להשפיע על זה, ואנחנו יכולים גם להתעלם מכך. אחריותנו כמפקדים היא לראות, להפנים ולפעול על מנת לשנות את המצב.

קיימת התנגשות בין תפיסת העולם, הרצונות ודפוסי ההתנהגות של נשים, לבין התרבות והרגלי העבודה השגורים במערכת הצבאית. ההתנגשות הזו אינה נוגעת לדרישות המקצועיות, שאין יסוד להניח לגביהן שלנשים חיסרון בעמידה בהן. ההתנגשות של נשים עם המערכת הצבאית נוגעת למספר רב של פרקטיקות שגורות בארגון המתכתבות עם מארג של תרבות ונהלים חברתיים שגורים. לדוגמא - מידת הזמינות הנדרשת, תרבות הדיבור בדיונים, תצורת הראיונות, מאפייני תהליכי המיון, צורת מינוי לתפקידים ועוד. אלו הן פרקטיקות מדירות (בן אליהו ולרר, 2018, עמ' 10) - תבניות פעולה בארגון שיוצרות באופן שגרתי ונשנה הבדל בין נשים וגברים, ומציבות גברים בעמדת יתרון. ההשלכות של פרקטיקות שכאלה ממקמות נשים במקום מוחלש בהשוואה לגברים. ברור שנשים שמרגישות שהארגון מייצר להן עימותים, סמויים לרוב מעיני גברים, ומציב אותן בעמדת נחיתות לגברים, תעדפנה שלא להישאר ולהתקדם בו.

במבט לאחור, נדרשתי על ידי מפקדיי להתאים עצמי לפרקטיקות שלא ערערתי עליהן, כמו למשל עניין ה"טוטאליות" והזמינות המלאה. אני שואל עצמי - האם תמיד זה הכרחי? האם "המערכת" לא יכלה לאפשר איזון עם חיי משפחה? כיום אני שואל האם הדרישה הזאת "שווה" לנו את ההפסד של נשים מוכשרות בתפקידי מפתח.

לטפל בעיוורון - נתונים ומדידה, קביעת יעדים, בניית תוכנית עבודה לשוויון מגדרי

ראשית, צריך לראות היכן נשים נתקלות בעימותים מול הארגון הצבאי. זאת נוכל לגלות על ידי מעקב עיתי אחר מידת שילובן של נשים בתפקידים השונים בארגון. צעד אבחוני זה מאפשר מודעות מצבית עצמית ומונע "נקודות עיוורון" ביחס לאפשרות קיומן של פרקטיקות מדירות בארגון וחוסר איזון מגדרי. מעקב אחר נתוני שילוב הנשים בארגון, קיום תהליכי מדידה עיתיים ובעיקר קביעת יעדים ארגוניים שניתן לממש (זה לוקח זמן!), יאפשרו לארגון לשים את הנושא על סדר היום ולכוון תהליך שיבטיח צעדים בכיוון הנכון.

במסגרת סדר היום המגדרי הארגוני, נדרשת גם תוכנית עבודה המתמודדת עם הבעיה, הכוללת בנוסף לאותם מופעים חזרתיים של בחינת המדדים שנזכרו לעיל, גם תהליך הנובע מן המיפוי של האתגרים ומן האופן בו נכון להתמודד איתם. ליחידה 8200 הייתה תוכנית כזו ברמה היחידתית בשנים האחרונות, והמרכז גזר ממנה תוכנית פנימית שלו כחלק מן התהליך האסטרטגי שלו. אגב, ההבנה שעלינו להשקיע במצוינות האנושית ולהדגיש את הבולטות הנשית העכשווית ביחידה (כמותית ואיכותית), הביאה אותנו להטביע דמות אישה בסמל המרכז החדש, שעוצב לפני כשנתיים, ומדגיש את ההון האנושי והזהות המקצועית והארגונית.



סמל המרכז החדש

קשיים שמציבה המערכת בפני נשים ודרכים להתמודד עימם

בחלק זה אפרט על אודות הקשיים המרכזיים בהם נתקלות נשים בשירות הצבאי, בדגש לדרגות הרס"ן והסא"ל. ההכרה באלו מאפשרת לייצר מולם פתרונות ופרקטיקות שיצמצמו אותם, יאפשרו תנאי שירות מותאמים יותר, ובתקווה יעודדו את הנשים להרגיש שייכות יותר ולהמשיך לשרת בארגון.

הדרישה לזמינות מלאה של 24/7

פעמים רבות, מי שלא יכולה לעמוד בדרישה הזו נתפסת כלא מקצועית. ברור שדרישה זו עומדת בעימות ישיר עם כל מחויבות אחרת. במובן הזה כל גבר וכל אישה עם ילדים עומדים בפני דילמה קשה, שלעתים קרובות היא מיותרת. נכון, תפקידים רבים הם אינטנסיביים, ונכון שיש רגעים מבצעיים מהם לא ניתן להיעדר, אך עדיין ישנו מרחב תמרון רב שמפקד יכול לתת לפקודיו, גברים ונשים כאחד, שיאפשרו להם למלא את המחויבויות המשפחתיות שלהם.

דוגמא לתפקידים כאלו במרכז שלי הם תפקידי הרזמ"ר (ראש הזירה המרחבית) בדרג הסא"ל או תפקיד הקב"ר הבכיר בדרג הרס"ן. אלו תפקידי פיקוד מקצועי על מאות חיילות וחיילים במגוון תפקידים, עם אחריות על שותפות מבצעית המחייבת דופק מבצעי גבוה, למול מספר רב של מפקדות להפעלת כוח בצה"ל ובקהילת המודיעין, ועל פי רוב בבסיסים המרוחקים ממרכז הארץ. תפקיד הקב"ר הבכיר גם נתפש ככזה שמאפשר צמיחה מקצועית ומנהיגותית יוצאי דופן, וממלאים אותו אלו שבליבת העתודה הפיקודית של המרכז והיחידה. גם אם לא ניתן להגדיר אותם תחת הקריטריונים למשרת הורה, אימהות ואבות עדיין יכולים למלאם בהצלחה רבה, תוך שילוב מספר ימי עבודה קצרים יותר בשבוע העבודה, או כל סידור אחר במסגרת תיאום ציפיות פיקודי.

במשך שנים נמנעו נשים מלהגיש מועמדות לתפקידים אלו, ולעתים אף באופן מוצהר הוסבר שאינם מתאימים לאימהות. מובן שפרקטיקה זו מדירה נשים מן התחרות על הקידום ומקטינה את המצאי שיעמוד בפנינו בהמשך במינויים בדרג הסא"ל. הדבר דומה בצה"ל הגדול לנשים בטייס או כלוחמות – אם לא ישמשו בתפקידי מפתח מסוג זה, לא יוכלו להמשיך ולהתקדם בשרשרת כולה של היחידה ומכאן – של החייל.

לאור הבנה זו הוגדר והובהר לכל כי התפקיד פתוח לכל ונעשה מאמץ מיוחד להתאים אותו ככל הניתן – כך שיאפשר ימים קצרים, ואף עבודה מרוחק לעתים, תוך קשב וגילוי גמישות ככל הניתן בנוגע לצרכים מהבית. בנוסף, בהתאם לצורך הוגדר סגן, שיכולה לאפשר גמישות נוספת. לא רק שהדבר מאפשר להעצים מקצועית ופיקודית את מי שממלא את תפקיד הסגן (לרוב בדרגה זוטרה יותר), אלא שמדובר בשינוי נורמה חשובה לכלל המשרתים – גברים ונשים: ניתן לבצע תפקיד בהצלחה מרובה גם כאשר לא נמצאים בבסיס עד שעות הלילה המאוחרות; ניתן להיות הורה נוכח בחיי המשפחה ועדיין להוות גורם פיקודי מסור; ניתן לאפשר גמישות למשרתים בצבא ועדיין לסמוך עליהם שימלאו את תפקידם נאמנה. מאמץ מיוחד נעשה בשנים האחרונות להביא נשים מתאימות להגיש מועמדות לתפקיד (ראו בהמשך), ולשמחתי יש לנו דוגמאות של נשים ראשונות שמילאו בהצלחה יתרה תפקיד זה.

נרמול של שעות העבודה

שעות דיונים שאינן מותאמות לצרכי משפחת המשרתת בקבע מהוות גם הן קושי של הפרט עם המערכת. זימונים מוקדמים בבוקר או משעות אחר הצהריים המאוחרות ואילך, כמו גם טלפונים מעבר לשעות העבודה המקובלות בעניינים שאינם דורשים תשובה מיידית, וזימונים בזמן המשוריינן לאפטר ("שלישי אישי" הנהוג אצלנו ביחידה, כמו גם בארגונים ביטחוניים גדולים יותר דוגמת השב"כ וארגונים אזרחיים רבים שהשכילו להבין את עקרון ה-work-life balance ללא עניין ספציפי לנשים דווקא) הם עניין שלכל הפחות דורש התייחסות מצד המפקד.

בהקשר זה ישנה תופעה שלכאורה נועדה להקל על המתח הזה בדמות ביטול חובת נוכחות בדיונים מסוימים, אלא שזהו פתרון בעייתי מאוד: הוא מוציא את הפרט מחוץ למעגל ההחלטה, מקטין ביחס למקום המקצועי, וממתג לא טוב את תפקידן של נשים, שלכאורה אפשר לוותר על נוכחותן מבלי שהדבר יפגע בתפקוד הארגון. לא בדיוק המסר שנרצה להעביר לכישרונות שנרצה לשמר. עוד כדאי לתת את הדעת על התופעה של נשים שיוצאות לזמן משפחה ומחויבויות אישיות בחייהן, כשהן חומקות בשקט ממקום השירות תוך ניסיון להסתיר את העובדה שנעדרו מן העבודה, כאילו יש בכך עשיית חטא למול מחויבותן בתפקידן.³ האם זה המשא הנפשי שנרצה לנטוע בנשות הקבע?

הניסיון מעיד, כי הקטנת מצאי השעות עבור דיונים, מעודד יעילות ודיוק של בחירת נושאי ההתערבות הפיקודית, מעודד פיקוד משימתי על פני פיקוד פרטני (שעל פי רוב הוא נכון יותר לפיקוד מעצב ומצמיח יותר את הכפיפים), ומנצל את הזמן באופן יעיל יותר. מחקרים רבים בעולם העסקי מראים נתונים דומים, לא המצאנו כלום. אולי בשל כך, ראיתי במשך השנים נשים רבות, שהיו מדויקות ויעילות יותר ממרבית הגברים במיצוי זמן עבודתן. לכן, במרכז שלנו נעשה מאמץ לכנס את הדיונים, בוודאי רבי המשתתפים, לשעות העבודה המקובלות, והדבר לא פגע באפקטיביות (ולעיתים אף מנע ויכוחים מיותרים וגזלני זמן).

לצד זאת, ניתן מקום מכבד מאוד (עניין המאפיין ככלל את 8200) לצרכים אישיים ומשפחתיים, גם כשאלו קורים בהתראה קצרה. גילוי גמישות ביחס לאופן ותזמון המפגשים, לרבות שימוש בטכנולוגיות המאפשרות לקיים דיונים לא מסווגים במידת ההכרח גם מהבית (כפי שלמדנו בשנתיים האחרונות בזכות הקורונה), חשוב גם הוא. מדיניות כזו מעניקה אורך נשימה חיוני להורים לילדים. יתר על כן, נכון למפקדת לנסות ולהשפיע על שעות הדיונים שנערכים ברמה הממונה שלו (דיוני אלוף למשל), או לתת רוח גבית לא נשים במידה והם נעדרים מכאלה, עניין המכבד גם את הזמן האישי וגם הזמן המקצועי של המשרתת, עד כמה שניתן להפריד בין שני אלו.

³ נקודה מעניינת בהקשר הזה היא שהניסיון מראה, כי גברים הנתפסים ככישרונות, שבחורים לממש את זכותם לצאת מוקדם לעניינים אישיים, נוטים לעשות זאת באופן מופגן ולעיתים אגרסיבי, ממש הפוך מן התופעה של חמקנות שקטה, הנפוצה בקרב נשים.

כדאי לשים לב, ששני העניינים האחרונים – הדרישה לזמינות מלאה ושעות העבודה החריגות הם אתגרים הפוגשים נשים אולי באופן מסורתי, אך בשנים האחרונות – בואנו דורות ה-Y וה-Z, יותר ויותר גברים מסמנים את הנושאים האלו כמשמעותיים בבחירתם שלא להמשיך בשירות הצבאי. אלו לא הנושאים היחידים בהם נשים מסמנות לנו, המפקדים, כבר בשלב הזה עניינים שמאתגרים ויאתגרו אותנו יותר ויותר בשנים הבאות. לו רק נקפיד להקשיב, להפנים ולהתאמץ למצוא דרכים להתמודד – נרוויח רווח חשוב לעתידנו.

תשתיות מתאימות

לא אחת נדרשת התאמה של התשתיות הפיסיות, על מנת לאפשר שוויון מגדרי. לדוגמא, בסיסים סגורים רבים כוללים אזור מבודל המיועד לקצונה הבכירה בבסיס. כאשר הפורום כולו גברי אין שום בעיה, אך כאשר יש קצינה בכירה אחת בתוך פורום כזה, הפתרון הקל הוא לצרף אותה לדרג נמוך יותר על מנת לעשות שימוש בתשתיות מגורים משותפות. פתרון זה כמובן לא מאפשר תשתית פיסית למפקדת בכירה באופן דומה למה שיש עבור מפקדים גברים, ומאלץ את המפקדת הבכירה להתקלח ולישון לצד הפקודות שלה, מצב שאינו רצוי פיקודית כלל וכלל. מקרה נפוץ אחר הוא תכנון לא נכון של תאי שירותים עבור נשים לעומת גברים, עניין שאינו משפיע רק על הכישרונות בעתודה הפיקודית אלא על כלל האווירה המאפשרת שוויון מגדרי בארגון.

בעקבות מקרים אלה ניהלתי שיח ישיר עם נשים במרכז כדי לברר לעומק מה ישפר את החוויה שלהן, ויושמו ביחידה מהלכים כמו הקמת חדרי מגורים ומקלחות נפרדים עבור קצינות בכירות, הוסדרו מקומות חניה לנשים הריוניות ועוד. המסר כאן הוא בעיקר שיש להקדיש מחשבה וקשב לצורך המתפתח גם בנושאי התשתיות המאפשרות ולפעול היכן שאלו מהוות חסם מדיר.

התנהלות בסביבת העבודה, בדיונים ובראיונות

בשנים האחרונות שיתפו נשים רבות את צוות המפקדים ביחידת 8200 בנקודת המבט שלהן באשר לחוויות שלהן ביחס להתנהלות הגברית בסביבת העבודה, המצויה לעתים קרובות במרחב עיוורון של הגברים.⁴ להלן כמה דוגמאות מתוך המשפחה הזו:

- תופעת האישה היחידה בחדר: המצב בצה"ל כיום הוא שפעמים רבות מדי מוצאות עצמן נשים בייצוג יחיד בחדר. כשם שכל אחד היה חש כפרט בודד

⁴ ברמה האישית, הרגשתי לא אחת אכזבה על כך שלא הצלחתי לראות בעצמי חלק ניכר ממה שתיארו נשים מנקודת מבטן. האכזבה הזו הייתה אפילו מקצועית – שכן אני מפקד מקצועי ביחידת מודיעין, שהמפגש בה עם השונות של האויבים שלנו מתקיים ברמה היומיומית. כלים מתודולוגיים ואימוץ של דרכי חשיבה מתאימות להתמודדות עם שונות זו הן בליבת העניין המקצועי בעיסוק במודיעין, ובכל זאת – כאן מתחת לאף, בנגישות מלאה, הייתי חסום ועיוור מלראות בבירור את מה שכשמתארים אותו ככמעט מובן מאליו. אין לי הסבר טוב לתופעה הזו.

בחברה שונה ממנו, מצב כזה מעורר באופן טבעי תחושת אי נוחות. סא"ל שרית שפירא מפרטת במחקרה הנרחב על תחושותיהן של נשים וקשיהן (שפירא, 2020). נשים שמוצאות עצמן יחידות בחדר מלא בגברים, עשויות לראות בו מרחב זר, ולחוש שלא במקומן, מה שיפגע ביכולת שלהן לבלוט ולהביא לידי ביטוי את הידע המקצועי שלהן. מובן כי יש במצב זה פוטנציאל ללמידה פחות אפקטיבית בדיון.

- תרבות הדיון הישראלית בכלל והישראלית הגברית בפרט, היא תרבות די אגרסיבית. חוקי המשחק הם לרוב שנדרש לקחת, לעתים בכוח, את רשות הדיבור ולא לקבל אותה (החזק שורד וקולו נשמע). נשים רבות מתארות שבדיון מרובה גברים, ועל אחת כמה וכמה בדיון בו יש רוב גברי מוחלט, הן מתקשות להצליח לעלות למגרש השיח, ומרגישות שעל אף שהן נמצאות בדיון כגורם מקצועי או כסוכנת ידע הנדרש לשם קידום הלמידה בחדר - הן לא מצליחות לבוא לידי ביטוי בתוך השיח, בגלל האופן האגרסיבי שבו הוא מתנהל (שם, עמ' 11). משתתפת בדיון שיצאה ממנו בתחושה שהידע שלה לא בא לידי ביטוי עשויה להרגיש לא רק אכזבה באשר ליכולתה לתרום, אלא גם הקטנה, חוסר הוגנות ובעיקר פגיעה משמעותית בתחושת הערך העצמי. שוב, רחוק מן המסר שהיינו רוצים להעביר לכישרונות בארגון. מנקודת המבט של הארגון, מובן שמצב כזה הוא ביטוי לתהליך למידה פגום ואי מיצוי משווע של פוטנציאל למצוינות.

- ראיונות ופגישות אישיות: מפקדים רבים שואלים, במקרה הטוב מתוך סקרנות וחוסר מודעות ובמקרה הרע מתוך הכנסת שיקול תועלתני לכאורה לארגון, על אודות החיים האישיים, כמו מערכות יחסים או כוונות הנוגעות לתכנון המשפחה. מעבר לחדירה הגסה למרחב הפרטי ולחוסר ההזדהות (אמפתיה) המופגן, יש כאן טעם אמיתי לפגם הן בהכנסת שיקולים מעין אלו שהם לא רק לא הוגנים, אלא משדרים מסר של ארגון שרואה את הנשים כפחות מסורות אליו, וכהשקעה פחות טובה לגבי העתיד. התנהלות כזו, שהיא נפוצה מאוד בארגון על פי עדויות של נשים, מקטינה ומורידה מן הערך העצמי שחשות בו נשים.

- תרבות מדירה ומקטינה: במדורים וענפים בהם יש פיקוד גברי ורוב גברי, לא אחת מתפתחת תרבות המבוטאת בהומור גס ומיני, התייחסות צינית לנשים והדבקת תוויות שמקורן בדעות קדומות עליהן ובהחפצה. לא מדובר בהכרח ביצירת אווירה של הטרדות מיניות, הגם שלעתים הקו המפריד ממנה עשוי להיות דק מאוד. לעתים קרובות זה קורה מבלי משים ותוך חוסר מודעות עמוק לאופן בו הדברים נתפשים מנקודת המבט הנשית, שגם ככה לא מתחילה כיום מנקודה שווה בארגון בשל מיעוט הנשים בתפקידי ההובלה. נשים רבות ביחידה מעידות על הימצאות דפוסי התנהגות כאלו בצוותים שלהן ועל התחושה הקשה של הניכור וההקטנה שעניין זה מעורר בהן (שם).

מודעות לקשיים מן המשפחה הזו, יכולה להוות כלי מאוד משמעותי להגדלת היעילות והמועילות של הארגון. מפקד מודע ידאג לנהל דיון בתרבות מאפשרת, לשלוט בנעשה בחדר ולתת ביטוי לכל המזומנים (שהרי אחרת למה בכלל זימן אותם). מפקד מודע, יבחין בהיותה של אישה כבודדת בחדר, יוכל לייצר אווירה מאפשרת ולייצר תחושת הכרה והזדהות עם תחושותיה, ואולי אפילו יביע הערכה על ההתמודדות עם מצב אי הנוחות הזה. אדגיש, שדרך החשיבה הנשית הזו אינה שגויה ולא נכון לצפות שהאישה תשתנה או תתמודד. היא פשוט אחרת. על המפקד מוטלת האחריות למצות את הנשים בחדר ולתת במה לעמדתן לבוא לידי ביטוי. כך למשל בדיונים בפיקודי אני מקיים "סבב התייחסות", במסגרתו כל אחת ואחד מהנוכחים מסכם את התובנות שלו על הנושא הנדון ואני משתל להקדיש תשומת לב להשתתפות חסר. כך מתאפשר גם לנשים לומר את דעתן מבלי שיצטרכו להילחם על זכות הדיבור.

מפקד מודע גם ידע לייצר אווירה שוויונית מאפשרת ופרקטיקות מכלילות ולא מדירות. הוא ידע לבנות צוות בעל לכידות גבוהה ותקשורת פנימית בריאה, תוך מתן תחושת הזדמנות שווה וערך עצמי גבוה של כל מי שכפוף אליו. תשומת לב והבנת השונות תאפשר למגר תופעות מדירות ותייצר אווירה שתאפשר לצוות למצות את הפוטנציאל שלו. אגב, במקרים קיצוניים יותר – יכול מפקד למנוע התהוות מצע עליו יכולה להתפתח תרבות המעודדת הטרדות מיניות.

מקרה בולט שהבהיר לי שזוהי טקטיקה נכונה, שגם תורמת ישירות לאפקטיביות המודיעינית, היה בדיון מקצועי על מיצוי של אחד מסוגי החומרים שלנו. הבעיה הייתה שלא הצלחנו להביא הצלחות במקרה הנדון וניסינו להבין מה ניתן לעשות כדי להשתפר. בדיון הנ"ל כל הנוכחים בחדר היו גברים למעט מפקדת אחת. הגברים הציעו לאגבר את האנשים שעוסקים כיום בנושא הזה (כמותית ואיכותית), אך קולה של המפקדת לא נשמע. עודדתי אותה להשמיע את דעתה שהייתה שונה משל שאר הנוכחים. לשמחתי היא טענה משהו חדש – מיצוי החסר של החומר נובע מהצורך למצות את החומר דווקא מתוך הקשר המודיעיני ולא כתחום מקצועי גנרי של מקצוענים בסוג חומר זה. הטענה של המפקדת שינתה את התפיסה של ההתמודדות עם הבעיה והביאה להצלחה משמעותית בנושא. קל היה להפסיד את התובנה המשמעותית הזו, שאף הניעה מהלך התארגנותי גדול בעקבותיה.

תהליכי הבחירה והמינוי לתפקידים בכירים

נושא זה הוא ליבתי משום שהוא עוסק באחריות הישירה שיש למפקד, ולכן זוכה לפרק בפני עצמו.

גיוון כשיקול משמעותי בבחינת מועמדים לתפקיד בכיר

עוצמת הרשת של הצוות נקבעת ביחס ישר למידת האמון ומידת השונות של החברים בה. כלומר, ככל שהפרטים בצוות יוכלו לתקשר זה עם זה בצורה פתוחה ולסמוך זה על זה (מערכת אמון) וככל שהגיוון של פרטיה (מסע החיים, האופן בו התפתחו, תפישת העולם, הרקע התרבותי, מגדר וכו') יגדל - כך תוכל הרשת לכוון למידה, להסתגל ולמצוא פתרונות לאתגרים ומשברים שיעמדו בפניה (Geektime, 2018). נשים לב, כי גישה זו הפוכה לנטייה הטבעית של בני אדם להקיף עצמם באנשים הדומים להם, עניין המונע שונות ובמקרה של צה"ל מסייע להדרת נשים מתפקידים בכירים. גם הצורך בגיוון עמד מול עיני בבואי לבחור את הצוות הפיקודי המוביל תחתיו ואת ההשקעה בעיצובו וכינונו ביציאה לדרך.

בבואנו למנות נשים וגברים, נכון להתייחס לשני תפקודים: הראשון, והמובן מאליו, הוא האחריות הפיקודית על המסגרת (זירה, ענף וכו') שעליה אמון/ה בעל/ת תפקיד. השני, הוא היותו של אותו או אותה בעל/ת תפקיד חלק מן הצוות הבכיר, המוביל את הארגון. בעניין זה, יש חשיבות עליונה לשאלה מהו הערך המוסף שיוסיף אותו פרט לעוצמת הרשת של הצוות הכי חשוב של המפקד, ובכך גם לארגון כולו. לנשים יש ערך מוסף בצוות הבכיר, הן בשל ניסיוןן והמקצועיות שלהן, והן בשל הגיוון במחשבה ובנקודת מבט על פני עמיתיהן הגברים. מכאן נובעת המוטיבציה לשלב נשים בצוות הבכיר ולעיתים להעדיף אישה על פני גבר, כמוכרן רק כאשר מדובר במועמדים דומים בהתאמתם. במקרים מסוימים, גם כאשר יש יתרון קל לגבר בהקשר התפקיד הספציפי, עשוי לגבור השיקול של גיוון לטובת תועלת ארגונית. לתפישתי, אין מדובר כאן באפליה או העדפה מתקנת אלא בבחירה במקסימום מערכתי על פני מקסימום מקומי. בצה"ל רבים מדי הפורומים בהם קיים מיעוט עד כדי היעדר מוחלט של נשים. לתופעה הזו יש מחיר גדול על היכולת לבחון בעיה מזוויות שונות, לכוון למידה בריאה ולגבש החלטות איכותיות ואפקטיביות.

הימנעות נשים מהגשת מועמדות לתפקיד בכיר

ידוע זה מכבר, ואף ראיתי אישית לא אחת, שנשים נוטות שלא להגיש מועמדות לתפקיד אם הן לא עונות באופן מלא לדרישותיו (חרות-סובר, 2015). הדבר שונה מהותית מהנטייה של גברים להציע עצמם לתפקיד אפילו אם הם עונים רק על חלק קטן מהדרישות. הבדל זה מייצר אי-שוויון מובנה ב"תחרות" על תפקידים, וכתוצאה מכך גם אי-שוויון באיזו עצמו. עוד חשוב, שמפקד גבר יכיר ויבין שאימהות לילדים שוקלות בעת הגשת מועמדות לתפקיד בכיר לא רק את התפקיד גרידא, עם האחריות והעומס שזה עשוי להביא אותו, אלא גם את ההשפעות של התפקיד על תפקודן כאמהות. דרך החשיבה הזו והמתח הזה, שחוות נשים, מביא אותן לא אחת להימנע מהגשת מועמדות לתפקידי ליבה בכירים ותורם למחסור במנהיגות נשית בקרבנו. כדי לנסות ולהתמודד עם הימנעות זו, נכון למפקדים לסמן נשים מתאימות

לתפקידים בכירים הנפתחים לאיוש, ולהציע להן באופן אקטיבי להגיש מועמדות. צעד זה לא רק יביע אמון ורוח גבית כלפיי נשים, אלא גם עשוי "לפקוח את העיניים" של הנשים בנוגע לאפשרויות שלא שקלו קודם לכן, ולייצר להן תחושת מסוגלות ואמונה ביכולתן להצליח בתפקיד ("אפקט פיגמליון" (Merton, 1948, p. 193).⁵ זהו צעד חשוב ומיידי שמפקדים יכולים לנקוט בו בגזרתם, ואני משתדל ליישם אותו בעצמי בכלל תהליכי המינוי שבאחריותי.

צעד נוסף שמפקד יכול לנקוט בו הוא בחינה מדוקדקת של דיוני השיבוצים שנערכים במסגרת עליה הוא אחראי – בדגש למדידת עצם הימצאותן של נשים באשכולות השונים ולנסות להבין את הטעמים שבעטיין הן מודרות מאשכול מסוים. ראוי לבחון האם אנו מחזיקים, גם אם לא במודע, הנחות לגבי אי ההתאמה של נשים לתפקידים מסוימים? האם, למשל, התפקיד נתפס ככזה שלא מאפשר איזון עם חיי משפחה? הבחירה הקלה היא לפטור את עצמנו בטענה ש"כך היה תמיד נהוג". אין הכוונה שנשים חייבות להיות בכל דש"ב, אך מודעות לנושא תראה מחד גיסא, שאכן יש נשים שיכולות וראויות למלא מגוון רחב יותר של תפקידים מן המציאות הקיימת כיום בארגון, ומאידך גיסא, תעורר שאלות באשר להגדרת ומאפייני התפקידים עצמם, כמו למשל המחיר האישי שהם גובים והמשמעות שלו על הפרט. ערעור והרהור על אופן יישום התפקיד, גבולות האחריות שלו והחלופות האפשריות הוא דרך טובה להימנע מקיבעון ולדעת להשתנות ולהתאים את התפקיד כך שיהיה מיטבי לארגון.

היעדר מודלים לחיקוי

אחת הנקודות הכואבות ביותר עבור נשים בתפקידים בכירים בצה"ל הינה המחסור בנשים אחרות סביבן. כל אדם הנמצא בסביבה בה באופן מהותי רוב האנשים שונים ממנו ירגיש תחושה מסוימת של זרות, ואף יעלה שאלות לגבי התאמתו לסביבה הזאת והאם היא נכונה לו. כאשר אין נשים בתפקידים בכירים, נשים אחרות הנמצאות בנקודת החלטה חסרות מודל לדוגמא המראה כיצד אישה מצליחה למלא תפקיד ליבתי. לשמחתי, במרכז היו מספר חלוצות כאלו בתפקידים ליבתיים לפני שלב הקמת המשפחה. אחריהן כבר היה קל יותר לנשים למלא תפקידים אלה ובמקביל להקים משפחה, כך שהיום ישנו מודל מציאותי לשאוף אליו. מפקד יכול לחפש נשים שעשויות להיות חלוצות ולתת להן תמיכה אישית שתאפשר להן להתוות דרך חדשה. לא רק שהדבר מסייע "כאן ועכשיו", אלא יש לראות זאת כשהשקעה חיונית לעתיד. בראייתי, ישנה חשיבות רגישות רבה באשר לנשים חלוצות כאלו: מוטלת עליהן משימת פריצת דרך, תוך סיוע והדרכה למפקדים בארגון להבין מה נדרש עבורן ועבור נשים אחרות כדי להצליח. זה לא תפקיד שהן בוחרות לעצמן, אלא תפקיד

⁵ נבואה המגשימה את עצמה: מושג מתחום הפסיכולוגיה החברתית המתאר תהליך חברתי בו אמונה שגויה בתחילתה מובילה למימוש עצמה.

שמוטל עליהן מעצם המצב הלא מאוזן הקיים ומן הצורך של המפקדים להיעזר בהן לשם כך. חשוב לקיים עם אותן נשים שיח פיקודי ולבקש את עזרתן בהכוונה באשר לנדרש להן על מנת להצליח, לבקש את רשותן להיעזר בהן כפורצות דרך וללמוד מהן באשר לתחושותיהן ונקודת המבט שלהן במיקום זה, ובוודאי שלא לקחת את העניין הזה כמובן מאליו.

תכנון מסלול שירות מאוזן וניהול קריירה

נקודה זו משמעותית, מאחר ונשים מתמודדות עם אי ודאות הנובעת משילוב הקריירה עם ההתפתחות המשפחתית. ככל שכמערכת נשכיל לבנות עבורן מסלול פיתוח בהיר (פרטני אישי, לא מגדרי), הן תוכלנה להתמודד טוב יותר עם האתגרים בה. בהקשר זה, צעד מאוזן נוסף הוא מסלול שירות בו יש תפקידים אינטנסיביים ותפקידים עורפיים לסירוגין. כך למשל, אחרי תפקיד של ראש זירה מרחבי, נרצה לאפשר שנת לימודים לתואר מתקדם, או לעבור לתפקיד של ראש זירה עורפי, שנבנה כתפקיד סא"ל שני המאפשר שעות עבודה נוחות יותר ומתקיים בהגדרה בבסיס פתוח. תכנון מסלול שירות כמסלול ניהול קריירה לאורך מספר תפקידי התפתחות מאפשר גם לתאם ציפיות וגם למצוא את האיזון הנדרש לאורך זמן, ולתת כך מקום גם לתפקידים אינטנסיביים יותר מדי פעם.

מודל הקבע הצעיר (מודל 2016) והשלכתו על נשים בשירות

במודל הקבע החדש מקובע שער לקידום בתום 14 שנות קבע (ללא עתודאים), מה שמציב אותו בסביבות גיל 34. על פניו מדובר בשלב חשוב והכרחי, המאפשר למצות את הטובות והטובים ביותר בארגון ולקדמם, ומנגד לשחרר את מי שאינו/ה מתאים/ה עוד. אך עדיין, יש למודל החדש השלכות שונות על נשים לעומת גברים. השנים הקודמות לשער הקידום הן לרוב השנים של הקמת המשפחה, של לידות וחופשות לידה. בשנים האלה נשים ניצבות בפני מלכוד בלתי אפשרי - הן נדרשות להוכיח מקצועיות ולבצע מספר מגוון של תפקידים שיכינו אותן לדרגה הבאה, עם מינימום של היעדרויות והפרעות לשגרת הפעילות. כל זאת, במקביל לשנים הראשונות של הקמת המשפחה, הדורשות יותר שעות וכוחות, אולי מכל תקופה אחרת בחיים (שפירא, 2020, עמ' 2). נכון, גם גברים עלולים להיות במלכוד הזה, אך גבר לא חווה הריזנות ולידות, ומרבית הגברים גם לא לוקחים חופשת לידה.

אז מה עושים? הרי ברור שבנקודה של שער הקידום גבר לרוב ייתפש כבעל ניסיון מקצועי רב יותר ויציג רזומה עם מספר גבוה יותר של תפקידים מאישה באותו הגיל. נדרש שינוי תפישה: לראות בעצם הבחירה בכניסה לתהליך הריזון, לידה ובוודאי בהתמודדות עם אלה, כחוויות חיים בעלות ערך מוסף. חופשות הלידה הן לא בזבוז והן לא נטל על המערכת. מפקד יכול לבחור לראות בכניסה לתהליך זה, שיש בו כל כך הרבה אי ודאות אישית ופיזיולוגית כערך, המסמל בגרות, תעוזה והתפתחות

של חוסן מנטלי – תכונות אופי וניסיון חיים בעלות משקל חיובי מאוד בהתאמה לתפקיד פיקודי מנהיגותי בכיר. ניהול חיי משפחה לצד קריירה דורשים יצירתיות, אורך רוח, רגישות ועוצמות נפשיות שלא נופלות מניהול מבצעים רגישים, פיקוד על חיילים והתמודדות עם מצבי לחץ. כישורים אלה יקרים וחשובים לארגון הצבאי ואל לנו להתעלם מהם. אימוץ של נקודת מבט מחדשת כזו מצד מפקד, יכולה להיות המפתח להסרת המלכוד שנושים עומדות בפניו. משקלו של ניסיון חיים כזה כנראה לא נופל, ואולי אף עולה, על משקלו של ניסיון בתפקיד מקצועי נוסף ברזומה של המועמדת לקידום.

תפיסה שכזו יצרה במרכז אווירה חיובית מספיק, שנשים הרגישו בנוח אף לדווח על עניינים אינטימיים כגון הריון בשלב מוקדם מאוד, על אף שאינן מחויבות לכך. אני מרגיש גאווה גדולה על הפתיחות שנוצרה ועל הבטחון של נשים שבשורה מרגשת כזו תתקבל בעין יפה ולא כעול על המערכת.

עד לפני כמה שנים הייתה מקובלת התפישה שאישה, במיוחד אמא לילדים, אינה יכולה למלא את תפקיד הקב"ר הבכיר (דרגת רס"ן), שידוע כאינטנסיבי ביותר. מכיוון שמדובר בתפקיד ליבתי במרכז, הנתפס כתפקיד התפתחות טבעי בדרך לקידום לסא"ל, גישה זו מנעה למעשה מנשים להגיש מועמדות לתפקיד זה, ובהתאם גם לא להישאר לתוכניות שירות בשל הדחיקה החוצה ממסלול הקידום המרכזי של הארגון.⁶ על מנת לפרוץ את המחסום הזה, נבנה במרכז מאמץ בן ארבעה צירים:

- מיצוי מיטבי של קידום נשים אשר בחרו למלא את התפקיד – והשקעה בהשארותן בארגון.
- יצירת מרחב לגיטימציה להתאמת מאפייני התפקיד לכזה שמצד אחד לא מאבד את מרכזיותו ומיתוגו, ומצד שני מאפשר איזון בריא יותר למול היבטים אחרים בחיים כגון חיי משפחה.
- מאמץ לסמן פוטנציאל ולפעול כדי להביא למועמדות ובחירה באשה, בשאיפה בשלב משפחתי מתקדם.
- מתן מסלולי התפתחות חלופיים שמאפשרים קידום לסא"ל ליבתי במרכז, בדגש לנשים, גם עבור מי שלא עברה בתפקיד זה. זאת תוך מתן דגש על השלמת הנדרש מבחינת התפתחות מקצועית ומנהיגותית בהיעדר תחנה זו בציר ההתפתחות.

⁶ אוכלוסיית המרכז מבוססת על בוגרי קורסי יסוד מאיתור מוקדם, נכון להיום כמעט ללא עתודה ואקדמיה מוקדמת. לאור זאת, בהתפתחות המרכז קיימת נקודת החלטה משמעותית עבור הכישרונות המהווים עתודה פיקודית לצאת לתוכנית הכוללת לימודים מלאים. מי שלא רואה עצמו רלבנטי לתפקידי הליבה בהנהגת המרכז, כגון קב"ר בכיר, ייטה להעדיף לוותר על האפשרות הזו ולעזוב אותנו.

סיכום ומסר לצה"ל

שילוב נשים בתפקידים בכירים הוא עניין מקצועי ליבתי, שהאתגר העיקרי בו הוא שעל פי רוב מפקדים גברים אינם מודעים ומכירים בקשיים שנשים חוות בארגון. הדרך להתמודד עם חוסר המודעות היא קודם כל לדבר איתן, להקשיב להן וללמוד מה ניתן לעשות אחרת. אני רואה בכך זכות גדולה וחוויה פיקודית ייחודית. לשמחתי, השנה התייצב הצוות המוביל של המרכז על ארבע נשים בתפקיד סא"ל, מחצית מן הסא"לים בו. יעד זה הושג לטעמי ללא כל פשרה, אלא על בסיס מיצוי כישרונות מנהיגותיים שהיו עשויים להתפספס אם לא היינו מסמנים את היעדים הנכונים ומקיימים את תוכנית העבודה שהגדרנו לנושא זה.

באותה נשימה חשוב לומר, שעוד ארוכה מאוד הדרך. ויש בה נסיגות לצד ההתקדמויות כחלק ממאבק תמידי, לעתים סזיפי, בפרקטיקות והתפישות המסורתיות של הארגון. התהליך מאפשר לי לסמן עכשיו, במבט קדימה, את האזורים שבהם נצטרך להתאמץ במיוחד על מנת למנוע בור עתידי בשוויון המגדרי ולחפש פתרונות פנימיים וחיצוניים. אני מודע לכך שעם כל הצעדים שפירטתי במאמר זה, יש עוד דברים רבים נוספים שניתן ושצריך לעשות. אני יודע גם שעם כל הכוונות הטובות, עדיין ישנן נשים מוכשרות שמתפספסות כיום במרכז, ועל כן התהליך המתואר אינו עניין נקודתי, כי אם מסע למידה מתמשך.

כאמור, מאמר זה מופנה בעיקרו למפקדים הגברים. הם אלו שנדרשים לעיקר הלמידה, ההתבוננות והכלים באשר לנקודת המבט הנשית, להסרת העיוורון ביחס לפרקטיקות הארגוניות המדירות ולכינון תרבות ופרקטיקות מכלילות שתאפשרנה שוויון הזדמנויות לנשים. לנשים המשרתות בארגון אני מבקש לשלוח כאן מסר - אנחנו במסע ארוך, שישנה ולמעשה כבר משנה את המציאות. בשלב זה, יותר מתמיד, אנו זקוקים לכן במערכת בתפקידים מרכזיים, כחלק מן המשמרת שתביא אותנו אל היעד. לפני סיום, אני רוצה להצביע על עניין מערכתי: יש מגזרים ואוכלוסיות נוספים שמרכיבים את החברה הישראלית ואינם ממלאים את הפוטנציאל שלהם בשירות הצבאי. המקרה הפרטי שהצגתי במאמר זה מראה כיצד זיהוי חסמים וטיפול בהם מסייע לקדם נשים לתועלת הארגון כולו. מפקדים צריכים להסתכל סביבם ולראות איזה עוד קשיים המערכת מציבה למשרתים או למועמדים לשירות בה. עלינו לנצל בחוכמה את המשאבים שברשותנו, שלעיתים חבויים מן העין. לא רק לדרוש את "הטובות והטובים ביותר", אלא לדעת להכשיר ולטפח מצוינות לאורך כל שלבי השירות. לעודד שיח ולהקשיב לדברי הקצונה הצעירה. שימור כוח אדם איכותי תלוי בכך שנפקח את העיניים, האוזניים והלב.

את המשפט האחרון אני מבקש להקדיש לסרן אור גליק, שבלעדיה כנראה לא היה רואה מאמר זה אור, ולכל אותן נשים מנהיגות בסביבתי לאורך השנים, אשר לא חסכו ממני ביקורת, חלקו עמי והאירו את שהתקשיתי לראות, ושמהן למדתי את מה שניסיתי לשתף כאן.

רשימת המקורות

- בן אליהו, הדס ולרר, זאב (2018). **המדריך לייעוץ והתערבות מגדרית בארגונים**. מכון ון ליר.
- ברקוביץ', אורי (4.7.2019). "הכירו את אל"מ ל' המפקדת החדשה של מרכז הסייבר". **גלובס**.
- גריי, ג'ון (1994). **גברים ממאדים ונשים מנגה**. אור עם.
- חרות-סובר, טלי (3.2015). "למה נשים לא מגישות מועמדות לתפקידים בכירים?". **זה-מרקר**.
- מאמר מערכת (8.2018). "כולם מדברים על diversity, ומסתבר שיש לזה גם יתרון עסקי - איך עושים את זה נכון?". **Geektime**.
- שפירא, שרית (2020). "'שנינו שווים פחות או יותר...' אמ"ן מנקודת מבט נשית". **מד"ה אמ"ן**.
- Merton, Robert K. (1948). "The self-fulfilling prophecy". *Antioch Review* 8, P. 193210.
- Scullion, Hugh, Caligiuri, Paula M. and Collings, David G (2010). "Global Talent Management". *Journal of World Business* 45(2), PP. 105108.

על הכותבים

- **תא"ל (מיל') ערן אורטל** - מפקד מרכז דדו בשנים 2019-2023. שירת בעבר כקצין איסוף קרבי ובמגוון תפקידים במטה הכללי בתחומי תכנון, בניין הכוח והפעלתו באגף התכנון ובאגף המבצעים. בעל תואר שני בלימודי ביטחון מאוניברסיטת תל אביב ובוגר המכללה לביטחון לאומי. עמית בכיר במרכז בגין סאדאת.
- **אל"ם (מיל') ד"ר משה אלבו** - רמ"ח אזורי באגף אסטרטגיה – אמוץ על עולמות השת"פ הצבאיים האזוריים. בעברו כיהן כראש זירה בחטיבת המחקר וכחוקר במרכז דדו. מתמחה במחקר אסטרטגי של הזירה האזורית והבין לאומית, ובמסגרת זאת סוגיות הקשורות לביטחון, יציבות וחברה.
- **אלוף (מיל') ניצן אלון** - שירת כראש אגף המבצעים, מפקד פיקוד המרכז, מפקד אוגדת יהודה ושומרון ומפקד סיירת מטכ"ל. בעל תואר כפול בפיסיקה ובהנדסת חומרים מהטכניון.
- **תא"ל (מיל') איתי ברון** - מפקד מרכז דדו בשנים 2007-2011. קודם לכן שירת כראש מחלקת המחקר של להק המודיעין בחיל האוויר ואחרי כן כעוזר הבכיר לענייני הערכה של ראש חטיבת המחקר באמ"ן. לאחר שירותו כמפקדו הראשון של מרכז דדו, מונה לתפקיד ראש חטיבת המחקר באמ"ן. לאחר שחרורו מצה"ל שימש כסגן ראש המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS) למחקר. בעל תואר ראשון במשפטים מאוניברסיטת חיפה והסמכה כעו"ד ותואר שני במדע המדינה (לימודי דיפלומטיה ובטחון) מאוניברסיטת תל אביב.
- **אלוף רומן גופמן** - המזכיר הצבאי לראש הממשלה. גופמן עשה את מרבית שירותו בחיל השריון ובין היתר שירת כמפקד חטיבת עציון, חטיבה 7, אוגדת הבשן והמרכז הלאומי לאימונים ביבשה.
- **אלוף אבי גיל** - התגייס לצה"ל בשנת 1990 ומילא במהלך שירותו שורת תפקידי לחימה ופיקוד במסגרת חטיבת הצנחנים. לאחר פיקוד על יחידת דובדבן שירת כקצין קישור למארינס. עם חזרתו פיקד על חטיבת אפרים, שירת כקצין אג"ם פיקוד הדרום, פיקד על בית הספר לקצינים (בה"ד 1), עוצבת 'עידן', עוצבת 'געש' וחטיבת תוה"ד. בתפקידו האחרון שימש כמזכירו הצבאי של ראש

הממשלה. בוגר תואר ראשון במשפטים מהמרכז הבינתחומי הרצליה, ובעל תואר שני בביטחון לאומי מאוניברסיטת חיפה והמכללה לביטחון לאומי.

• **סא"ל ד"ר איתי חימיניס** - רע"ן פיתוח ידע במרכז דדו. העורך הראשי של כתב העת בין הקטבים. בעל תואר דוקטור במדעי המדינה מאוניברסיטת בר-אילן.

• **אלוף אהרון חליוה** - מילא שורת תפקידי פיקוד בחטיבת הצנחנים עד לפיקוד על החטיבה. כיהן כמפקד ביה"ס לקצינים, עוצבת האש, חטיבת המבצעים באגף המבצעים, אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה, אגף המבצעים ואגף המודיעין. בעל תואר ראשון במדעי החברה מבר אילן ותואר שני בביטחון לאומי מהמכללה לביטחון לאומי.

• **תא"ל (מיל') יורם חמו** - בוגר תכנית 'תלפיות', בעל תואר שני בחקר ביצועים ותואר שני בכלכלה. שירת במשך כ-15 שנים במטה הכללי במגוון תפקידים הנוגעים לתהליכי למידה מערכתיים, עיצוב מדיניות, הפעלת הכוח ובניינו. בין היתר כיהן כראש המחלקה לתכנון אסטרטגי, וכמפקד מרכז דדו בשנים 2014-2011

• **אל"ם (מיל') ד"ר מיכאל מילשטיין** - ראש הפורום ללימודים פלסטינים במרכז משה דיין ללימודי המזרח-התיכון ואפריקה באוניברסיטת תל אביב. שימש בעבר יועץ לעניינים פלסטינים של מתאם פעולות הממשלה בשטחים (מתפ"ש) וכבכיר באגף המודיעין של צה"ל. פרסם ארבעה ספרים ועשרות מאמרים העוסקים בהתפתחויות האסטרטגיות במזרח-התיכון ובזירה הפלסטינית ובתהליכים ומגמות בתחום המודיעין. יום מעורב בפרויקטים הממוקדים במאבק בפגיעה ובאלימות בחברה הערבית בישראל ובקידום לימוד הערבית בחברה היהודית.

• **סא"ל ע' - רע"ן המודיעין של חטיבת התקיפה**. ביצע מגוון תפקידי מודיעין ומטה בדרג השדה והמטכ"ל, ובהם קצין מודיעין במרכז לאימונים ביבשה. בעל תואר ראשון ושני במדעי המדינה, ותואר שני בביטחון לאומי וטרור.

• **אל"ם ג' - מפקד מרכז "אמני המידע" ביחידה 8200.**

• **אלוף (מיל') יעקב עמידרור** - עמית בכיר במכון על שם אן וגרג רוסהנדלר במכון ירושלים לאסטרטגיה ולביטחון. בעבר כיהן כראש המטה לביטחון לאומי, ראש חטיבת המחקר באגף המודיעין, המזכיר הצבאי לשר הביטחון ומפקד המכללות הצבאיות. בעל תואר ראשון כללי באוניברסיטת תל-אביב ותואר שני במדעי המדינה באוניברסיטת חיפה. בוגר המכללה לביטחון לאומי ובוגר המכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה בצה"ל.

- **תא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל** - מפקד מרכז דדו בשנים 2014-2019 וכיום ראש תחום המחקר במרכז דדו לחשיבה צבאית בירתחומית. בתפקידו האחרון שימש כמפקד המרכז וקודם לכן, במלחמת לבנון השנייה, פיקד על עוצבת "מרכבות הפלדה". בעל תואר דוקטור בביולוגיה אבולוציונית מאוניברסיטת חיפה ותואר דוקטור נוסף במדעי המדינה מאוניברסיטת בר-אילן. ב-2019 קיבל תואר דוקטור נוסף בארכאולוגיה פרהיסטורית. בוגר המכללה לביטחון לאומי.
- **תא"ל ד"ר איל פכט** - מכהן בתפקיד מפקד מרכז דדו מאז פברואר 2023. לאורך מסלול שירותו הצבאי שירת בתפקידי קצונה ופיקוד במערך הטכנולוגי ובמטה חיל האוויר, במפא"ת, באגף התכנון ובאגף המבצעים. בתפקידיו האחרונים כיהן כראש ענף חקר ביצועים בחיל האוויר וכראש מנת"ם – המרכז לניתוח מערכות באגף לתכנון ולבניין כוח רב-זרועי. בעל תואר שלישי מאוניברסיטת תל אביב בתחום אסטרטגיה וכלכלת ביטחון.
- **אל"ם (מיל') דביר פלג** - חוקר במרכז דדו. בשירותו הצבאי היה ראש ענף תפיסות של זרוע היבשה ומג"ד בחיל ההנדסה הקרבית. בוגר תואר ראשון בניהול משאבי אנוש מאוניברסיטת בן-גוריון בבאר שבע ותואר שני בלימודי דיפלומטיה וביטחון לבכירים מאוניברסיטת תל אביב.
- **דנה פרייזלר-סוויירי** - חוקרת בכירה במרכז דדו. עבדה בעבר במכון "ראות", שבו הובילה את התחום המדיני-ביטחוני ועסקה בתפיסת הביטחון הלאומי. בעלת תואר שני בלימודי ביטחון מאוניברסיטת תל אביב; כתבה עבודת מחקר בנושא מדיניות המניעה הגרעינית של ישראל. דוקטורנטית במחלקה למדעי המדינה באוניברסיטת בר-אילן.
- **גל פרל** - חוקר במרכז דדו ועורך כתב העת בין הקטבים. מרבה לכתוב בנושאי צבא וביטחון. משרת כקצין צנחנים במילואים, בין היתר במלחמת "חרבות ברזל".
- **שמואל שמואל** - ראש המכון למחקר במרכז דדו. בתפקידו הקודמים שירת כקצין ביטחון מידע צבאות המערב וכראש תחום הצבאות הזרים במחלקת תורת לחימה בתוה"ד. בוגר תואר ראשון ושני בהיסטוריה כללית מהאוניברסיטה העברית בירושלים.

מאז הווסדו היו **בין הקטבים** זהות מובחנת וייעוד ברור - כתב העת של צה"ל **לטרנספורמציה צבאית ולאומנות המערכה**. כתב עת המבקש לתרום לפיתוח הידע בצה"ל על תופעות חדשות ומתהוות המשפיעות על סביבתנו, על המתחים ועל הזיקות המגדירים את המערכת האסטרטגית ואת העיסוק האופרטיבי, וזאת באמצעות עיונים בתופעות ובמגבלות אלו. אומנות המערכה מתקיימת במתח שבין האסטרטגיה והטקטיקה, בתווך שבין המעשה הצבאי לתכליתו המדינית, במטרה למצות את הפוטנציאל הטמון במתח שביניהן ובכך להניע יצירה של ידע חדש. **בין הקטבים** ראה בעצמו מרחב המאפשר פרשנות, דמיון ויצירה, שתכליתם למידה ושינוי מתמידים.

אנו רואים בתפקיד שלקחנו על עצמנו לפני עשור חשיבות רבה במיוחד בעת הנוכחית, ומבקשים להתמיד במאמץ גם בעשור הבא.

לקראת המעבר לשלב הבא של **בין הקטבים**, מצאנו לנכון להקדיש את הגיליון הנוכחי, גיליון מספר 42, למאמרים נבחרים שפורסמו בעשור שחלף מאז היווסדו. לאורך השנים התפרסמו בכתב העת מאמרים רבים שאנו גאים בהם, אולם המאמרים שנבחרו לגיליון הנוכחי הם כאלה שמצאנו בהם - ביחד ולחוד - תרומה ייחודית להבנת המציאות הביטחונית של ישראל ולחשיבה רעננה גם על הדרך קדימה וגם על העת הנוכחית. קריאה מחודשת של המאמרים הללו מייצרת פרספקטיבה עדכנית על המלחמה, על תהליכי הבניין ועל הפעלת הכוח הצפויים במהלכה ולאחריה.

קריאה מועילה!