

# פיתוח חשיבה ביטחונית-צבאית בצה"ל

## גבי סיבוני, יובל בזק וגל פרל פינקל

הגם שישראל נהנתה בעשורים האחרונים מעליונות צבאית חומרית מוחלטת כמעט, נדמה שבאופן פרדוקסלי הולכים ופוחתים ההישגים מול האויבים. תיאורטיקנים הסבירו זאת כ"גזירת גורל" הנובעת ממאפייני העימותים החדשים. מאמר זה יציג גישה חלופית, שבמרכזה הטענה כי תופעה זו נובעת בעיקר מהיחלשות החשיבה הצבאית בצה"ל. המאמר טוען כי חיזוק חשיבה זו הוא חיוני לפיתוח חדשנות דוקטרינרית, הנדרשת לצה"ל ולמדינת ישראל מול השתנות האיומים מאז מלחמת ששת הימים ומלחמת יום הכיפורים.

**מילות מפתח:** צה"ל, דוקטרינה, תורת לחימה, טכנולוגיה, תמרון, אש.

## מבוא

במשך שבעה שבועות, בין ה-26 באוגוסט ל-17 באוקטובר 1953, שהה בן-גוריון בחופשה שאותה ניצל לצורך ביצוע ה"סמינר"<sup>1</sup>, ואשר בעקבותיו גובשו תפיסת הביטחון של מדינת ישראל ועיקרי הדוקטרינה של צה"ל<sup>2</sup>. בן-גוריון, שאחז בהגה הביטחון של היישוב עוד משנות השלושים, נדרש לפי עדותו להתרחק מענייני היום-יום כדי שיוכל להעמיק ולבחון את הדברים מחדש.

הבנתו של בן-גוריון כי במלחמה הבאה נילחם אחרת – עם מדינות ולא עם ערביי ישראל<sup>3</sup>, וכי האמצעים, הכוחות והרגלי החשיבה של אנשי ההגנה אינם הולמים את צורכי העתיד, הובילה אותו לריכוז מאמץ אינטלקטואלי שסופו בגיבוש תפיסה שתטיב להתמודד עם אתגרי העתיד. הייתה זו רק נקודת ההתחלה של פיתוחה וביסוסה של חשיבה צבאית ישראלית, מקורית ואפקטיבית. חשיבה זו

ד"ר (אל"מ במיל') גבי סיבוני הוא ראש תוכנית צבא ואסטרטגיה במכון למחקרי ביטחון לאומי.

אל"ם במיל' יובל בזק הוא ראש המעבדה התפיסתית של צה"ל. גל פרל פינקל הוא מתאם תוכנית צבא ואסטרטגיה במכון למחקרי ביטחון לאומי.

עמדה בלב בניינה והפעלתה של עוצמה צבאית וביטחונית בתנאי נחיתות, והיא שאפשרה את ביסוסם של המדינה והעם, כמעט כנגד כל הסיכויים.

הדוקטרינה הביטחונית שעיצב בן-גוריון התבססה על הרעיון של השגת הכרעה צבאית בכל עימות. בימים שבהם עמד יישוב של 1.2 מיליון יהודים מול מדינות ערב שאוכלוסייתן הגיעה ל-30 מיליון הייתה בגישתו משום תעוזה, על גבול הבלתי אפשרי. מבחינתו של בן-גוריון הייתה זו האפשרות הסבירה היחידה, למרות התנגדותם של חלק מאנשי ההנהגה הצבאית, בעיקר מקרב יוצאי ארגון ההגנה. בן-גוריון הבין כי היתרונות של ישראל נובעים משילוב של איכות אנושית ורוח לאומית, יחד עם היכולת לנצל את הגיאוגרפיה המאפשרת נידוד מהיר של העוצמה וריכוזה על בסיס פעולה בקווים פנימיים, כדי ליצור עדיפות מקומית בכל זירה. לפיכך הוא קבע כי: "אם יתקיפו אותנו בעתיד, אנו רוצים שהמלחמה תתנהל לא בארצנו, אלא בארץ האויב, ושלא נתגונן אלא נתקוף. מלחמה זו עושים לא על ידי יישובי ספר, אלא על ידי כוחות ניידים המצוידיים בכלי תנועה מהירים ובעוצמת אש חזקה".<sup>4</sup> מסקנות אלו הובילו את בן-גוריון לבחירה בגישת התמרון ובהעברה מהירה של המלחמה לשטח האויב. עקרונות אלו עיצבו את הדוקטרינה הישראלית בשלושת העשורים הבאים, והובילו לסדרת ניצחונות צבאיים מרשימים.

הגם שישאל נהנתה בעשורים האחרונים מעליונות צבאית כמעט מוחלטת, נדמה באופן פרדוקסלי כמעט, כי ההישגים מול האויבים הולכים ופוחתים. כך למשל, למרות פערים ברורים ביחסי העוצמה בין ישראל לחזבאללה ב-2006 ומול חמאס ב-2014, הרי במערכה השיג צה"ל הישגים חלקיים, והזמן שנדרש להשיגם היה ארוך מדי. תיאורטיקנים רבים מצאו מפלט בהסבר שמדובר במעין "גזירת גורל" הנובעת ממאפייני העימותים החדשים – הסבר שהלך וקנה לו אחיזה בשוק הדעות הביטחונית צבאית הישראלית.

מאמר זה יציג גישה חלופית, שבמרכזה הטענה כי תופעה זו נובעת בעיקר מהיחלשותה המתמשכת של החשיבה הביטחונית והצבאית. נטען כי הסיבה המרכזית לחוסר היכולת של מערכת הביטחון ובמרכזה צה"ל לתת מענה לאתגרים שעיימם מתמודדת מדינת ישראל אינה מחסור במשאבים. הסיבה העיקרית היא היחלשות המערכות המבניות בצה"ל, האמונות על פיתוח והטמעה של תפיסות לחימה. המאמר ינסה להתמודד עם השאלות: מדוע נחלשה החשיבה הצבאית הישראלית? מהן המשמעותות ומהן ההשלכות של עניין זה על הביטחון הלאומי ועל עוצמתה הצבאית של מדינת ישראל? כיצד מבססים מחדש את מקומה של החשיבה הביטחונית צבאית בלב העוצמה הלאומית? ואולי החשוב ביותר, מה נדרש לעשות כדי שצה"ל יהיה ערוך היטב לאתגרי העתיד?

## צבאות בעידן המידע – מה קרה לחשיבה הצבאית הישראלית?

חשיבה צבאית היא שם כולל לידע המתפתח על אודות המלחמה, דרכי ההתארגנות לקראתה ואופן ניהולה. היא נשענת על ההגות הצבאית השואפת לאינטלקטואליזציה של תופעת המלחמה, ושואבת מתוכה את העקרונות האוניברסליים ואת הידע שהתפתחו לאורך ההיסטוריה מתוך מחקר ולימוד של תופעת המלחמה. עם זאת, היא קשורה קשר בל יינתק לזמן, למקום ולתנאים הספציפיים, מכיוון שהמלחמה היא תופעה חברתית המשנה את דרכיה, את האמצעים המשמשים בה ואת הרעיונות שהיא משרתת, ככל שמתפתחת ההיסטוריה האנושית. היא מהווה בבואה של החברות ומשתנה ככל שמשנתות החברות האנושיות.

מכאן שחשיבה צבאית נדרשת להתפתח ולהתחדש ככל שמשנתים נתוני היסוד והסביבה שאליהם היא מתייחסת. חשיבה צבאית יוצרת ותוססת הכרחית כבסיס לפיתוחן של אסטרטגיות ודוקטרינות ביטחוניות וצבאיות ייחודיות המתמודדות עם אתגרי הביטחון שעיימם מתמודדת מדינה, והיא מהווה בהמשך את המסד התיאורטי לפיתוחן של תפיסות ותורות לחימה להפעלת הכוח ולבניינו. יחד עם זאת, מבחנה של החשיבה הצבאית הוא בעולם המעשה, במלחמה. כוחה אינו ביכולתה להסביר, אלא ביכולתה להביא לפעולה נכונה. "היא תלמוד המביא לידי מעשה"<sup>5</sup>.

ב־40 השנים האחרונות, עם האצת המעבר מהעידן התעשייתי לעידן המידע, הפך הידע למשאב החשוב ביותר עבור ארגונים ועבור מדינות. התוצר הגולמי של מדינה וכן עוצמתה הצבאית ויכולת השפעתה בזירה הבינלאומית תלויים היום ביכולותיה לרכוש ולפתח ידע, יותר מאשר בכל משאב אחר. ככל שבעולם שמסביב הלכה והתחדדה ההבנה כי הידע הוא ליבת האיכות, ליבת הכלכלה, ליבת העוצמה, כך הלכה מערכת הביטחון, וצה"ל במרכז, במגמה הפוכה כמעט.

בצה"ל, שיסוד האיכות היה חלק משמעותי בעוצמתו מראשית ימיו, הופר האיזון עם השנים, שעה שמרכז הכובד הוסט מהאיכות הדוקטרינרית לאיכות הטכנולוגית. באופן שבו התפתח צה"ל, עניין זה היה כמעט בלתי נמנע. בעוד הטכנולוגיה צמחה בשדות הפתוחים של התעשייה, האקדמיה והמחקר המדעי, הדיסציפלינה הצבאית והביטחונית הלכה וערערה את יסודות הידע שעליו נשענה. מדוע זה קרה?

ככל שבעולם שמסביב הלכה והתחדדה ההבנה כי הידע הוא ליבת האיכות, כך הלכה מערכת הביטחון, וצה"ל במרכז, במגמה הפוכה כמעט

עד שנות השבעים נהנה צה"ל מתנאים יוצאי דופן – מפקדים עתירי ניסיון מבצעי שנוצבר במלחמות, תפיסת ביטחון ודוקטרינה שעוצבו בשנות החמישים והשישים והיוו את המסד לידע ולחשיבה הצבאית, יחד עם "זרוע אינטלקטואלית"

של קצינים שהוכשרו בצבאות זרים, והם שכתבו את תורות הלחימה והניחו את המסד למערך התורה וההדרכה של צה"ל. כל אלו פיצו על ההשכלה הצבאית הבסיסית, שהחלה ככורח והפכה ברבות השנים לעיקרון במודל השירות של צה"ל וליסוד בתרבותו ובהווייתו המקצועית.

אלוף (מיל') חיים נדל, שחקר את התפתחותה של החשיבה הצבאית של צה"ל בין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים, מתאר את ה"שבר" שחל בחשיבה הצבאית הישראלית אחרי מלחמת ששת הימים, שממנה החל תהליך של שחיקה ושקיעה.<sup>6</sup> שיכרון הניצחון והאמונה המיתית כמעט בהלם השריון הובילו לזניחת החשיבה הצבאית ולאמונה של המפקדים כי ביכולתם לנהל את קרבות העתיד על סמך ניסיונם האישי. התורה שבעל־פה דחקה את התורה הכתובה, הניסיון האישי החליף את הלימוד המעמיק מניסיונם של אחרים והתורות המטכ"ליות של מחלקת ההדרכה של צה"ל (מה"ד) פינו את המקום על המדף לתורות חד־חיליות, שנכתבו על ידי הפיקודים והחילות מנקודת מבט צרה, זמנית וארעית. כך למשל, "אף שהטילים נ"מ ונ"ט הופיעו בהדרגה בתקופת מלחמת ההתשה בעימותים האוויריים והקרקעיים עם הכוחות המצריים, צה"ל התעלם מהמתרחש ולקה בשיתוק מחשבתי. יתר על כן, צה"ל לא השכיל גם ללמוד לקחים של אחרים שעמדו במצבים דומים", ונמנע מפיתוח מענה תפיסתי ותורתי שלם עבורם.<sup>7</sup>

דווקא לאחר מלחמת ששת הימים, תקופה שבה השתנו מיסודם התנאים שעליהם הושתתה תפיסת הביטחון, ונדרש מאמץ נרחב, מקיף ושיטתי לפיתוח החשיבה הצבאית ולכתיבת תורות חדשות, החל השבר הגדול בחשיבה הצבאית הישראלית, שעליה נשען המבנה הביטחוני כולו. מלחמת יום הכיפורים הייתה אות מבושר רעות, אך נדמה כי לקחי ההפתעה יוחסו למודיעין יותר מאשר להיבטי החשיבה הצבאית, לתורות הלחימה ולתוכניות המבצעיות.

החל משנות התשעים ועם ההתפתחות המשמעותית בטכנולוגיה פחת, בתהליך הדרגתי וקבוע, מעמדם של החשיבה הצבאית ושל המוסדות שהפקדו על פיתוחה. במקום שהדוקטרינה תהיה הקטר המוביל את מעשה המלחמה, תפסה הטכנולוגיה את מקומה.

אחת הדוגמאות לאובדן מנגנוני החשיבה הצבאית התבטאה בתהליך שעבר מה"ד, שהיה אמון על פיתוח החשיבה הצבאית והנחלתה למפקדים באמצעות תורות הלחימה, משחקי מלחמה ודיונים תורתיים, שאותם הוביל כדרך שגרה. במרוצת השנים הראשונות של צה"ל עמדו בראש מה"ד קצינים מליבת הפיקוד המבצעי של צה"ל, אשר השפיעו על דרך עיצוב הצבא ובלטו בלחימה.<sup>8</sup> תפקיד זה היווה בעבורם מקפצה לתפקידים המרכזיים בצבא, ולא בכדי. מה"ד היה ה"מוח" של המטה הכללי, המקום שבו מתפתחת החשיבה ושממנו יוצאת התורה לצה"ל כולו.

אפשר, לדוגמה, לבחון את תפקידו ומעמדו של מה"ד בתקופת רבין כרמטכ"ל, החל משנת 1964. כחלק מתהליך שהובילו רבין והמטכ"ל בראשותו לעדכון בניין הכוח, ההצטיידות וההכשרה של צה"ל כדי להתאימו למערכה הבאה, פעל מה"ד בראשות אלוף צבי זמיר להתאמת אימוני היחידות לתוכניות האופרטיביות, בעקבות מודיעין שהצביע על כך שצבאות מצרים וסוריה עברו למערכי הגנה המבוססים על דוקטרינה סובייטית – התפתחות שדרשה התאמה ועדכון של תורת ההפעלה של צה"ל. אף ששינויים אלה נתקלו לעיתים בהתנגדות מצד חלק ממפקדי השדה, הרי מרכזיותו של המטה הכללי בקביעת מסגרת האימונים בכלל, והשליטה של מה"ד בתקציבי האימונים בפרט, כפו את הטמעת השינוי הנדרש.

לאחר מלחמת ששת הימים החלה מגמת שחיקה ארוכה ומתמשכת במעמדו ובמרכזיותו של מה"ד, ויחד איתו הלכה ונחלשה החשיבה הצבאית הישראלית. פיצול תורת הלחימה הכוללת של צה"ל לתורות חיליות והליקויים החמורים שנתגלו בלחימה המשולבת במלחמת יום הכיפורים הובילו את שר הביטחון משה ארנס לכפות על צה"ל את הקמת מפקדת חילות השדה, אשר קיבלה את האחריות לגיבוש תורת הלחימה והארגון של חילות השדה.<sup>9</sup>

היה זה צעד ראשון בתהליך שסופו בשנת 1992, עת הוחלט במטה הכללי בראשות רב-אלוף אהוד ברק לצמצם את מחלקת ההדרכה מאגף במטכ"ל לחטיבה שכפופה לאגף המבצעים. מכאן הלך ופחת במידה ניכרת משקלה בעיצוב ובגיבוש בניין הכוח ותפיסת ההפעלה בצה"ל. תחילה הועמד בראשה קצין בדרגת אלוף, והחל משנת 2000 ירד התקן לתת-אלוף בלבד. הייתה זו החותמת הרשמית לאובדן מעמדה של

החשיבה הצבאית בצה"ל ו"לחילופי המשמרות" במרכיב האיכות בין החשיבה הצבאית לטכנולוגיה. לראשונה מאז הקמתו של פורום המטה הכללי של צה"ל נעדר ממנו נציג החשיבה הצבאית, וכך קרה שממש על סף כניסת העולם לעידן המידע, במהלך שנות השמונים, החשיבה הביטחונית הישראלית איבדה בהדרגה את מעמדה בליבת העשייה. עמודי התווך שעליהם נשען המבנה הביטחוני כולו הלכו ונשחקו, שעה שהטכנולוגיה הלכה וצברה מעמד וכוח. הפער שהלך ונפער בין תפיסת הביטחון ותורת הלחימה של צה"ל לבין המציאות, שהשתנתה במהירות לאחר מלחמת ששת הימים וביתר שאת לאחר מלחמת יום

הפער שהלך ונפער בין תפיסת הביטחון ותורת הלחימה של צה"ל לבין המציאות, שהשתנתה במהירות לאחר מלחמת ששת הימים וביתר שאת לאחר מלחמת יום הכיפורים, חייב עדכון ואולי אף שינוי עמוק

הכיפורים, חייב עדכון ואולי אף שינוי עמוק.<sup>10</sup> למרות שהיה צורך רב בפיתוח של דוקטרינה מעודכנת, לא השכיל הממסד הביטחוני לעשות זאת.

מלחמת ששת הימים סימנה לא רק את השתנותו של שדה הקרב, אלא היוותה בנוסף קו פרשת מים שביטא שינויים עמוקים בחברה הישראלית. ויותר מכך, בשנות

השמונים חלו שינויים גיאורפוליטיים מעמיקים בזירה האזורית ובזירה הבינלאומית, חלקים רבים מנתוני היסוד שעליהם נשענה תפיסת הביטחון והדוקטרינה השתנו ללא הכר, ולמרות זאת לא הצליחה המערכת הביטחונית לעשות כמעשהו של בן־גוריון.

בהיעדר טרנספורמציה נדרשת החלה הספינה הביטחונית להיחבט ולהיטלטל אל מול גלי המציאות הגואים: משבר תקציבי עמוק שאיים למוטט את כלכלת ישראל בתחילת שנות השמונים, משבר אמון במלחמות שאינן קיומיות, משבר השוויון בנטל בחברה שכבר איננה מגויסת כולה וחמיצות מההישגים בשדה הקרב במלחמות לבנון, ברצועת הביטחון, בשנות האינתיפאדה הראשונות ובמבצעים בעזה. למרות הפערים הגוברים בין צה"ל ליריביו וחרף עוצמה כלכלית וטכנולוגית חזקה לאין שיעור מזו שעליה נשען צה"ל בשלושת העשורים הראשונים לקיומו – התוצאות היו מאכזבות.

## המעבר למלחמות טכנולוגיות־מתמטיות – החזון ושברו

אחד ממקרי הבוחן העיקריים של התופעה נגע להעצמת מרכיב האש מול מרכיב התמרון במענה המבצעי של צה"ל לאיומים שהתפתחו כלפיו. עם כניסת העולם לעידן המידע החל חזון הצבא הטכנולוגי להפציע. התמרון הומר באש מנגד מבוססת מודיעין טכנולוגי בעיקר.

מלחמת המפרץ ואחריה המלחמה בקוסובו סימנו בעיני רבים את תחילתו של עידן חדש. נוצר עידן של מלחמות "נקיות" של מסכים וכפתורים – עידן שבו אומנות המלחמה תוחלף במדע פיתוח אלגוריתמים. האלון ישראל טל, שצפה את התפתחות זו, הזהיר כבר לפני שני עשורים כי "טעות היא לחשוב שמכיוון שאמצעי הלחימה הולכים ונעשים מדויקים ונקודתיים, גם המלחמה נעשית 'מתמטית' ומדויקת"<sup>11</sup>.

היחלשות המרכיבים התורתיים במטה הכללי והנתק בין המטה הכללי לבין זרוע היבשה הביאו לכך שהפיקוד הבכיר של צה"ל הזניח את כוחות היבשה, והם נתפסו מאז כחלק מהבעיה ולא כחלק מהפתרון, שכן הפעלתם עלולה להימשך זמן רב וכלולים בה כמעט בוודאות נפגעים. זאת ועוד, בניגוד לכוחות היבשה שהפעלתם מחייבת מאמץ

ככל שאומנות המלחמה הרכינה ראשה מול האש המדויקת, כך השתנתה נקודת האיזון בתהליכי בניין הכוח, וכוח המחץ היבשתי איבד את מקומו לטובת אש מבוססת מודיעין

לוגיסטי משמעותי, הרי חיל האוויר זמין לפעולה מיידית ותחומה (שניתן לעצור בכל זמן) שנעשית הרחק מן העין הציבורית, ואינה מחייבת בהכרח את המדינה למלחמה של ממש. הכוח האווירי גם מאפשר לכאורה ניצול של עליונות טכנולוגית וצבאית ושימוש בנשק מונחה מדויק, שמצמצמים את הסיכונים לכוחות צה"ל

ולאזרחים בלתי מעורבים.<sup>12</sup> התברר כי הפיתוי למלחמות נקיות ומדויקות האפיל על השיקולים האחרים.

ככל שאומנות המלחמה הרכינה ראשה מול האש המדויקת, כך השתנתה נקודת האיזון בתהליכי בניין הכוח, וכוח המחץ היבשתי איבד את מקומו לטובת אש מבוססת מודיעין. העובדה שמאז מבצע 'דין וחשבון' העביר צה"ל בהדרגה את כובד המשקל למבצעי אש רק חיזקה את המגמה. אימונים, ציוד, מחסני חירום, מילואים – כל אלו הלכו ופחתו ככל שצה"ל צעד לתוך הנתיב של צבא טכנולוגי. הקונספציה הטכנולוגית לא נסדקה גם כאשר צה"ל נחל כישלונות בשדה הקרב (רצועת הביטחון, מלחמת לבנון השנייה והמבצעים השונים ברצועת עזה).<sup>13</sup> הסברים לכך היו לרוב וכולם הובילו למסקנה הבלתי נמנעת – נדרש להמשיך לחזק את היתרון הטכנולוגי. מנגד הלכה והתקבעה המסקנה השנייה, כי לא ניתן לנצח בעימותים מסוג זה.

הפרת האיזון בין איכות החשיבה הצבאית לזו הטכנולוגית העבירה את הבכורה ממחלקות תורת הלחימה למחלקות פיתוח אמצעי הלחימה, מפתרונות מבצעיים למחקר ופיתוח טכנולוגי. במציאות שהלכה והתעצבה, גם כאשר נעשה כבר מאמץ ופותרו תפיסות על ידי גופי תורת הלחימה והגופים המבצעיים, הן כמעט לא השפיעו על ציר בניין הכוח, שהמשיך להיות מוכוון טכנולוגיה. תורות הלחימה לא רק שלא היו בחזקת הכוח המושך בעקבותיו את הטכנולוגיה, אלא נוצרה מציאות שלפיה "ההשקעה בפיתוח מענה תורתי מקצועי-פיקודי מעציבה באפסותה למול ההשקעה במחקר ופיתוח המענה הטכנולוגי".<sup>14</sup>

## מה נדרש לעשות?

בספרו 'ביטחון לאומי' קובע ישראל טל כי "עקרונות תורת הביטחון ותפיסת הארגון והמבנה הבסיסיים של צה"ל נקבעו בשנות החמישים, המחשבה הצבאית הישראלית מאז איננה אלא בבחינת הערת שוליים למחשבה הצבאית שגובשה אז. היסודות הם אותם יסודות".<sup>15</sup> משמע שלדעתו, למרות השינויים הדרמטיים שהתחוללו במציאות הביטחונית והצבאית, ישראל עודנה נשענת על תובנות ורעיונות שעוצבו אל מול אתגרים ותנאים שונים לחלוטין.

עליונות מחשבתית על האויב היא אחד המפתחות לשיפור האפקטיביות המבצעית. עליונות זו ניכרת בשני תחומים מובחנים – ביצירת היתרון בתחרות הלמידה בין העימותים, וביכולת ההסתגלות והלמידה המבצעית תוך כדי עימות. מצד אחד, היכולת של צה"ל ומערכת הביטחון ללמוד במהירות ולסגל דפוסי פעולה תוך קליטת אמצעים חדשים עמדה בבסיס העליונות שהתפתחה מול ארגוני הטרור באינתיפאדה השנייה. מנגד, המערכת הביטחונית נכשלה בהיערכות מול איום המנהרות. אף שהאיום היה מוכר לצה"ל משנת 2003, הרי תחקיר פנים-צה"לי על

מבצע 'צוק איתן' שהוביל האלוף יוסי בכר, קציני צנחנים שפיקדו על אוגדת עזה, קבע כי "ערב המבצע היו המנהרות ההתקפיות עבור רוב מפקדי הכוחות המתמרנים בחזקת נעלם. הייתה הכרה של האיום, אך עוצמתו וממדיו לא נתפסו". בשל כך לא הוכשרו כוחות צה"ל ללחימה בתווך התת-קרקעי, לא נרכשו די אמצעים הנדסיים לטובת הריסתם ולא הוכנה תוכנית אופרטיבית מקיפה להתמודדות עם איום זה.<sup>16</sup> ישראל גם איחרה מאוד להגיב לאיום המתגבר באש תלולת מסלול של האויב, והבינה מאוחר מדי את המשמעות של המערכה התודעתית והמשפטית שתפסה תאוצה. צה"ל הוכיח יכולת הסתגלות מרשימה תוך כדי חיכוך, אך הפגין יכולת פחותות לזהות את האתגרים מראש ולבנות להם מענה אפקטיבי טרם העימות.<sup>17</sup> בסיס הצורך לפיתוח החשיבה הצבאית בצה"ל נשען על שני נדבכים: הכשרה וחניכה של כל שדרת הפיקוד, ובניית המנגנונים הארגוניים שעניינם פיתוח והטמעה של החשיבה הצבאית. המקצוע הצבאי, ככל מקצוע אחר, דורש בבסיסו התמחות ופיתוח ידע. למידה מניסיון היא מוגבלת משום שרק לעיתים נדירות היא נצברת בשדות הקרב, שהם "מעבדת הניסויים" המתוקפת היחידה של המקצוע הצבאי. מכאן שמרכיב ההשכלה, העיון והמחקר הצבאי, המביאים בעיקר את ניסיונם של האחרים, הם הכלים העיקריים המשמשים בפיתוח מומחיות וידע צבאי. במבנה, בתרבות ובתהליכים המתקיימים בצה"ל אין דרך להיווצרות מומחיות צבאית. ללא מומחים ומומחיות בעולמות הידע הביטחוני-צבאי לא ניתן לצפות לפיתוח ידע ולחדשנות, וללא חדשנות דוקטרינרית קשה לצפות לשיפור האפקטיביות המבצעית. מסמך אסטרטגיית צה"ל שפורסם ב-2015 שם דגש מחודש על מאמץ התמרון היבשתי. על פי המסמך, בעימות עתידי יפעיל הצבא "מהלומה משולבת מיידית ובו זמנית" הכוללת תמרון מהיר ואגרסיבי ואש מסיבית ומדויקת. במקביל החלו תהליכים להחזרת אחריותו של המטה הכללי כפיקוד העליון להפעלת כוחות היבשה. מעבר להיבטי הפעלת הכוח מזהה אסטרטגיית צה"ל את הצורך לפתח ולבסס את החשיבה הצבאית ואת התנאים הנדרשים ליצירתה של עליונות מחשבתית, שתשרת את צה"ל ביצירת חדשנות תורתית לצד חדשנות טכנולוגית. כדי לעשות כן נדרש צה"ל, המהווה עדיין את המסד לחשיבה של הממסד הביטחוני, לנקוט מספר פעולות משמעותיות שיהפכו את החזון ליכולת בת-קיימא. ראשית, נדרש ליצור חיבור מחודש של חלקי "המוח המטכ"לי", תוך יצירת חיבור הדוק בין תהליכי פיתוח הידע והטמעת לבין המערכות שעוסקות בהפעלת הכוח. אגף המבצעים (אג"ם) ומה"ד היו בעבר המנוע שבאמצעותו פעל המטה הכללי לצורך זה, אלו כאמור התפצלו ונחלשו במהלך השנים, וצריך לחברם ולהעניק להם מחדש את מעמדם וסמכותם.

נדרש ליצור חיבור מחודש של חלקי "המוח המטכ"לי", תוך יצירת חיבור הדוק בין תהליכי פיתוח הידע והטמעת לבין המערכות שעוסקות בהפעלת הכוח



אג"ם פוצל לאגף המבצעים ולאגף התכנון ונדרש תיאום הדוק ביניהם, ולא פחות מכך סמכות ומעמד שיאפשרו להם להוביל ולהנחות את התהליכים המרכזיים מול הזרועות והגופים. הגדרתו של סגן הרמטכ"ל כראש המטה במשרה מלאה, כפי ששימש בעבר ראש אג"ם, היא מהלך חשוב שיש ביכולתו להוציא רעיון זה לפועל. השבת מעמדה של תורת הלחימה, שמקומה נפקד משולחן המטה הכללי בשלושת העשורים האחרונים, היא הצעד השני הנדרש. מפקד המכללות מופקד נכון להיום על ההכשרות של הקצונה הבכירה, אך אינו עוסק כלל בפיתוח החשיבה הצבאית והתורות. הידוק החיבור בין מחלקת תורה והדרכה (תוה"ד) לבין המכללות של צה"ל הוא חיוני לצורך חידוש הקשר בין פיתוח החשיבה הצבאית וכתיבת התורות, והטמעתן באמצעות הכשרות הקצונה. במשך שנים רבות מדי התורות שנכתבות בצה"ל "נשארות על המדף", ומנגד, הידע המתפתח במפגש בין החניכים למדריכים בהכשרות הקצונה הבכירה אינו מחלחל לתוך התורות, ונדרש שינוי של מציאות זו. בצד בניין הכוח מתקיימות גם מערכות מפוצלות, שעה שבצה"ל מפותחות תפיסות להכוונה של תהליכי בניין כוח. מנגד פועלים תהליכי בניין כוח, ובהם פרויקטים עתירי משאבים, ללא כל קשר לתפיסות אלו. נדרש לשוב ולחבר בין מערכת ההכשרות, מערכת הפעלת הכוח ומערכת בניין הכוח.

העובדה שהניסיון האישי הישיר של רוב קצינות צה"ל נרכש בשדות הקרב הטקטיים של העימותים המוגבלים יצרה לצה"ל קושי רב-שנים בתחום ההתמחות המקצועית הצבאית. הכשרות מעמיקות, למידה ועיון הם צו לכל איש צבא. כדי לעשות זאת מוצע לשנות את נקודת האיזון בפיתוח הקצונה, בין תקופות ההכשרה לתקופות השירות, ולהטמיע תרבות של מחקר, עיון וכתובה כדבר שבשגרה. שדרת פיקוד מקצועית המתמחה במקצוע הצבאי ולא מתבססת רק על ניסיונה היא חיונית לצורך הנעה מחדש של גלגל התנופה של החשיבה הצבאית.

בנוסף מחויב צה"ל ליצור דרג של מומחים תורתיים – אזרחים וקצינים בשירות פעיל, המחזיקים את הידע הדיסציפלינרי ומשמשים עזר ועוגן לפיתוחה של החשיבה הצבאית. בעידן המידע, איכות הארגונים היא איכות המומחים המשרתים בו. בהיעדר מומחיות נאלץ צה"ל להיעזר ביועצים חיצוניים זמניים. תופעה זו גורמת נזקים לאורך זמן, שכן היא מונעת פיתוח תהליך ידע מתמשך על ידי מפקדים מתוך הצבא שמחוברים הן לידע התורתי, הן ליחידות בשטח ולמצב הכשירות שלהן והן לטיב האיומים. פיתוח מסלולי שירות לחוקרים צבאיים בתחומים השונים המהווים את ליבת הידע הצבאי נדרש לצורך יצירת חשיבה צבאית המסוגלת להתמודד עם קצב השינויים שמכתיבה המציאות.

## סיכום

בשנת 2015, יותר מ־40 שנה אחרי מלחמת יום הכיפורים, השכיל צה"ל להוציא מסמך מכונן – אסטרטגיית צה"ל – שמטרתו להכווין את הפעלת הכוח ובניינו. לצה"ל יש מסמך המבטא את הרעיון המכונן להתמודדות עם האתגרים העומדים בפניו, והוא מבוסס על מלאכת מחשבת מקיפה, אך מוקדם עדיין להעריך כיצד יהפוך המסמך מחשיבה סדורה למעשה, וכיצד יעמוד באתגרי הזמן, בפוליטיקה הארגונית ובלחצי היום־יום.

בעידן המידע נוצרה א־סימטריה קיצונית בין הקצב והאופן שבו מתפתח ידע מדעי וטכנולוגי לבין הליקוי בהתפתחות החשיבה הצבאית. במציאות זו גובר הפיתוי למצוא את הפתרונות לבעיות הצבאיות בשוק הידע האזרחי ולרתום אותם לשימושים צבאיים, במקום המאמץ הקשה לפיתוח פתרונות המבוססים על חשיבה צבאית. בצה"ל, שנבנה מראשיתו כצבא אנטי־פרופסיונלי, הופך עניין זה לבעיה חריפה.

ליבת הידע של ארגונים צבאיים מאורגנת באמצעות התורה שלה, מהרמות הגבוהות ביותר – ממסמכי הביטחון הלאומי ועד טכניקות ונהלים ברמה הנמוכה. מסמכים אלו מהווים את תשתית הידע שנצבר מניסיונו של הארגון ומניסיונם של אחרים, הם המשמשים את אנשי המבצעים בבואם לפתח תפיסות ותוכניות מבצעיות מול בעיות שמציב שדה הקרב, והם מהווים את הבסיס לבניית העוצמה הצבאית ולפיתוח היכולות לנוכח אתגרי המציאות העתידית.

כמו כל דיסציפלינה מקצועית אחרת, כך גם תורת

הלחימה נדרשת להתבסס על הידע שנצבר מניסיון העבר, אבל יש להביט קדימה ולפתח ידע רלוונטי אל מול אתגרי העתיד. כמו כל דיסציפלינה מקצועית היא דורשת מאנשיה התמחות דרך שנים רבות של לימוד, מחקר והעמקה, בטרם יוכלו להקים נדבך ידע חדש משלהם.

אחרי כשלושה עשורים שבהם משקיע צה"ל סכומי עתק ביצירת יתרון טכנולוגי, והתחושה היא שהפער בינינו לבין האויב רק הולך ומצטמצם, נדרש לשנות כיוון ולהפנות את הזרקור לעבר האיכות האינטלקטואלית. היא זו שעמדה

לישראל בראשיתו של צה"ל בתנאים חמורים הרבה יותר, היא זו שמשמשת כיום בסיס לצמיחתה של תעשיית ההזנק שמאיצה את הכלכלה הישראלית, ורק היא זו שיש בכוחה לבנות ולהפעיל עוצמה לאומית אפקטיבית מול אתגרי העתיד.

בעידן המידע נוצרה א־סימטריה קיצונית בין הקצב והאופן שבו מתפתח ידע מדעי וטכנולוגי לבין הליקוי בהתפתחות החשיבה הצבאית

## הערות

- 1 זהו "הסמינר השני" שקיים בן-גוריון ללימוד בעיות הביטחון של ישראל, את הראשון קיים בשנת 1947. ראו: עפר שלח, **האומץ לנצח**, תל-אביב, ידיעות ספרים, 2015, עמ' 18-15.
- 2 במאמר זה נעשה שימוש במונח דוקטרינה שמשמעו: תפיסת הפעולה או תורת הפעולה של ארגון צבאי בכלל, ובהקשר הקונקרטי – של צה"ל.
- 3 במלחמת העצמאות לחמה ישראל בשלב הראשון בכנופיות הפלסטיניות, כמו בקרבות שניהל הפלמ"ח בחזית ירושלים ובהם המבצעים 'יבוס' ו'דני', ורק בשלב השני מול צבאות ערב ובהם מצרים וירדן. לאחר המלחמה גבר האיום המדינתי.
- 4 דוד בן-גוריון (בעריכת גרשון ריבלין), **יחוד ויעוד**, מהדורה שלישית, תל-אביב, משרד הביטחון, 1980, עמ' 142.
- 5 יהושפט הרכבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, הוצאת משרד הביטחון, 1999, עמ' 360.
- 6 חיים גדל, **המחשבה הצבאית של צה"ל בין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים (1967-1973)**, עבודת לתואר דוקטור בהדרכת פרופ' יואב גלבר, אוניברסיטת חיפה, 2002, עמ' 14.
- 7 דורון אלמוג, "לקחי מש"י כמשבר בהתפתחות תורת הלחימה", **מערכות** 354, נובמבר 1997, עמוד 7.
- 8 רשימת המפקדים בראש מה"ד כללה את חיים לסקוב, יצחק רבין, צבי זמיר, ישעיהו גביש, אריאל שרון, יוסי פלד ויצחק מרדכי.
- 9 מבקר המדינה, **דו"ח שנתי 2000**, עמ' 128-129.
- 10 בהקשר לכך ראו ישראל טל, **ביטחון לאומי – מעטים מול רבים**, תל-אביב, דביר, 1996, עמ' 215, "תורת הביטחון יצאה מ'שיווי משקלה' אחרי מלחמת ששת הימים ויום הכיפורים. היא לא התאימה לשינויים בגורמי היסוד האסטרטגיים הבסיסים אחרי כל אחת משתי המלחמות".
- 11 שם. עמ' 226.
- 12 גרשון הכהן, **מה לאומי בביטחון הלאומי?**, בן-שמון, מודן והוצאת משרד הביטחון, 2014, עמ' 95-97.
- 13 עמוס הראל ואבי יששכרוף, **קורי עכביש**, תל-אביב, ידיעות ספרים, 2008, עמ' 76-85.
- 14 בועז עמידרור, **חדל אש, צה"ל, צה"ל**, בן-שמון, מודן והוצאת מערכות, 2017, עמ' 185.
- 15 ישראל טל, **ביטחון לאומי-מעטים מול רבים**, עמ' 218.
- 16 גל פרל פינקל, "התודעה גוברת על הידיעה", **שורטי**, המכון למחקרי ביטחון לאומי, 25 באוקטובר 2016.
- 17 יפתח שפיר וגל פרל, "לוחמה תת-קרקעית: אתגר חדש-ישן", בתוך: ענת קורץ ושלמה ברום (עורכים), **'צוק איתן' השלכות ולקחים**, תל אביב, המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2014, עמ' 49-53.