

האם צה"ל מסוגל לפריצת דרך חשיבתית?

סיבות שונות, בחלקן ארגוניות, מקשות על צה"ל לקיים תהליך למידה אינטלקטואלי שהוא חיוני ליכולתו להתאים את עצמו למציאות המשתנה. המאמר מצביע על הסיבות הארגוניות האלה ועל הדרכים לנטרלן



חיילים בממ"ם (מרכז המחשבים ומערכות המידע) ◀ למרות החידושים וההתפתחויות ביכולות צה"ל מתרחש תהליך של הסלמה מתגברת באיום הצבאי על ישראל ושל כרסום מתמשך בעליונותו של צה"ל במרחב



סא"ל ערן אורטל
עמית מחקר במב"ל

מבוא

במאמרו "המהפכות הצבאיות של ישראל" כותב שאול ברונפלד שהאתגר הנוכחי של צה"ל הוא לפתח תפיסה מדינית-צבאית חדשה שתנטרל את האסטרטגיה הערבית המתבססת על האיום להפעיל טילי קרקע-קרקע (טק"ק) ורקטות קרקע-קרקע.¹ מבחינת הסוגיה הזאת עולה שישראל עומדת במבוכה דוקטרינרית מול התופעה הזאת כבר שני עשורים לפחות. זו הסיבה שבעשורים האחרונים התהוותה בצה"ל דוקטרינה לא רשמית שמתמקדת בניהול סבבי עימות מוגבלים שקיבלו בצה"ל את הכינוי "מבצעי הרתעה".² בהיעדר מענה אחר אנו מנהלים את העימותים שלנו מול ארגוני ה"התנגדות" למיניהם בסדרה אין-סופית של מבצעים (וכן במערכה חסויה שמתנהלת בין המבצעים), אך בכל מבצע אנו פוגשים אויב שמוכן טוב יותר לעימות. התוצאה היא שלמרות החידושים וההתפתחויות ביכולות צה"ל מתרחש תהליך של הסלמה מתגברת באיום הצבאי על ישראל ושל כרסום מתמשך בעליונותו של צה"ל במרחב.

אם מקבלים את האבחנה שתוארה כאן,³ עולה השאלה מדוע הצבא המתקדם ביותר בסביבה, צבאה של מדינת החדשנות הטכנולוגית, כה מתקשה להשיג פריצת דרך בתחום של עיצוב תפיסת הפעלה מתאימה. בירור השאלה הזאת נעשה כאן באמצעות התמקדות בתהליכי התכנון בצה"ל - הן של הפעלת הכוח והן של בניינו. ההתמקדות מבוססת על הנחה שהחיבור של שני התהליכים האלה הוא המקום הטבעי להתהוותן של פריצות דרך תפיסתיות, אך אי-החיבור של התהליכים האלה מבטיח את החמצתה של ההזדמנות הזאת.

מדוע יש להתמקד בתהליכי התכנון במטכ"ל?

מאז ניסח תומס קון⁴ את התיאוריה בנוגע לאופיה המהפכני של התפתחות הידע המדעי, מקובל להניח שהידע האנושי מתפתח באופן דיאלקטי (מתוך קונפליקטים בין תפיסות שונות) ולא באופן ליניארי (במסלול התקדמות ישרה וקבועה). כדי שיתפתח ידע חדש ("מהפכה פרדיגמטית") נדרשים לפחות שני תנאים הכרחיים: הראשון - זיהוי סתירה מכרעת (שלא ניתן לספק לה הסבר מניח את הדעת) בין התיאוריה הקיימת לבין המציאות; השני - פיתוח תיאוריה חלופית. במילים אחרות, ידע חדש מתפתח רק בקרב קבוצות אנשים שמתחככים כל הזמן הן במציאות והן בתיאוריה.

בעניינים הצבאיים מקובלת בספרות המחקרית ההנחה שמהפכות תפיסתיות קשורות קשר הדוק להזדמנויות טכנולוגיות.⁵ חדשנות טכנולוגית היא אפוא תנאי הכרחי, אך לא מספיק. הזדמנויות טכנולוגיות יכולות לשמש הן "למיתחתה" של תפיסה קיימת והן ליצירתה של תפיסה חלופית. הטכנולוגיה הממוכנת והאוורירית שהתפתחה בין שתי מלחמות העולם, למשל, נוצלה באופן שונה בצבאות שונים. הצרפתים שילבו את הטכנולוגיה הזאת בתפיסה ההגנתית שפותחה תוך כדי מלחמת העולם הראשונה (במידה רבה בתגובה לטראומה שנגרמה להם מהתנפצות התפיסה שאימצו של התקפה בכל מחיר), ואילו הגרמנים פיתחו את מלחמת הבזק, הבלויץ-קריג.⁶



המקום שבו יכולה להתפתח מהפכה תפיסתית צבאית חייב לכלול חיכוך משמעותי עם המציאות המבצעית, חשיבה צבאית עקרונית-תיאורטית ונוכחות משמעותית של טכנולוגיה בשיח

מהבסיס התיאורטי הקצר שהוצג כאן עולה כי המקום שבו יכולה להתפתח מהפכה תפיסתית צבאית חייב לכלול חיכוך משמעותי עם המציאות המבצעית (משם אמורות לעלות האבחנות בסתירה), חשיבה צבאית עקרונית-תיאורטית ונוכחות משמעותית של טכנולוגיה בשיח (שהיא הכרחית לגיבוש תפיסות חלופיות). המקום היחיד בצה"ל שעוסק הן בהפעלת הכוח והן בבניין הכוח לטווח הארוך (כלומר, בהתעצמות ובטכנולוגיה) ברמה העל-זרועית הוא המטכ"ל.

אז למה אנחנו לא משיגים פריצת דרך תפיסתית?

בספרו "תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית" עוסק אדמסקי⁷ באפיון תרבותי של שלושה צבאות (של בריה"מ, של ארה"ב ושל ישראל) ומנסה להסביר באמצעות האפיון הזה כיצד התקדמו (או לא) צבאות שונים למהפכה בחשיבתם הצבאית כתוצאה מהמפגש עם הזדמנות טכנולוגית. בקיצור, אדמסקי טוען שגורמים תרבותיים עמוקים מעכבים חשיבה תיאורטית בצה"ל ולכן מקשים על השגת פריצות דרך תפיסתיות, גם כשמאסה קריטית טכנולוגית מצטברת במובהק. בין הגורמים התרבותיים האלה מונה אדמסקי תכונות ישראליות כמו א-פורמליות קיצונית שגורמת להעדפה של פרגמטיזם על כתיבת תיאוריה סמכותית,⁸ קיומו של יחס הפוך בין טכנולוגיה לבין חשיבה צבאית,⁹ היעדר חזון ארוך טווח, תרבות של אלתור והיעדר מסורת אינטלקטואלית - שבא לידי ביטוי הן במסלולי הקידום של הקצונה הבכירה¹⁰ והן באופן תפקודי של המטכ"ל: הוא עוסק בביטחון לאומי, אך לא בתיאוריה צבאית קלסית.¹¹

אדמסקי מתאר את ההקשר הרחב, התרבותי, של הקושי של צה"ל להבקיע. להקשר הרחב הזה יש להוסיף הסברים נוספים, קונקרטיים יותר, הנוגעים לאופן שבו בנויה ומתפקדת המפקדה הכללית של צה"ל. אלה יובאו להלן.

ההפרדה בין ערוץ הפעלת הכוח (אמ"ץ) לערוץ בניין הכוח (אג"ת)

כאמור, התנאי הכרחי לייצור ידע חדש הוא שיתקיים חיכוך מתמיד שיציף סתירות, כלומר פערים בין התפיסה הצבאית

הנוכחית לבין האתגרים האסטרטגיים. נוסף על כך יש צורך בחשיבה תיאורטית-עקרונית ובגישה להזדמנויות טכנולוגיות. את החיכוך עם המציאות המבצעית והאסטרטגית מקיים המטכ"ל באמצעות מערכת התכנון של הפעלת הכוח באמ"ץ (אגף המבצעים). נוהלי הקרב המרוכזים באמ"ץ הם מקום המפגש העיקרי בין הפיקודים המרחביים והזרועות - אלה שמתחככים באופן בלתי אמצעי במציאות ומפתחים ידע משמעותי עליה - לבין המטה הכללי. נוהלי הקרב לתוכניות האופרטיביות הם מצע איכותי לחשיבה מוכוונת עתיד ולוויכוח עקרוני בין זרמים תפיסתיים שונים על טיבו של המענה האסטרטגי הרלוונטי נוכח אתגרים שונים. סביב התכנון האופרטיבי מתפתחים גם ויכוח ודיון בנוגע לפערים הלא פתורים בין התפיסה הצה"לית הקיימת לבין הסביבה האסטרטגית. ואכן, במסגרת השיח בנוגע לתוכניות האופרטיביות השונות בצה"ל הוצפה המבוכה התפיסתית שבה אנו מצויים.

לא פעם נשמעת ביקורת על כך ש"התוכנית האופרטיבית אינה רלוונטית". הביקורת האלה מולידות לעיתים גם מעשים, כמו הקמתה של מפקדת העומק בצה"ל. עם זאת, כל האנרגיה והחשיבה המושקעות בדיון התפיסתי, שמכונה בטעות "דיון בתוכניות האופרטיביות", אינן משפיעות ואינן קשורות בדרך כלל לדיון טכנולוגי-אמל"חי. שיח כזה מתקיים, אם בכלל, רק במסגרת תהליך התכנון הרב-שנתי של בניין הכוח בצה"ל. תהליך בניין הכוח כשלעצמו אינו מתמקד בוויכוחים התפיסתיים השונים.

מרכז הכובד התכנוני של בניין הכוח הוא תעדוף משאבים בין הצרכים של הזרועות השונות המציגות את הפערים המבצעיים שלהן ביחס לאימוני האויב. כלומר, תכנון בניין הכוח הוא מעשה של אופטימיזציה משאבית במסגרת התפיסה הקיימת (שאותה מייצגות הזרועות בדרישותיהן). בהיעדרם של שיח טכנולוגי ושל התבוננות ארוכת טווח לא מצליח השיח התכנוני באמ"ץ להתרומם לדיון תפיסתי עקרוני על העתיד. בהיעדרו של חיכוך יום-יומי עם המציאות המבצעית-אסטרטגית נעדר שיח ההתעצמות מהממד התפיסתי, ומכיוון שכך הוא ממילא עוסק בתעדוף של פרויקטים

ולא בניסיון לאתר הזדמנויות טכנולוגיות שישפיעו על פריצת דרך תפיסתית.

ממד הזמן בתרבות הארגונית

חשיבה צבאית עקרונית, תיאורטית מחייבת במהותה התבוננות ארוכת טווח לעתיד. ככל שאנו עוסקים יותר בכאן ובעכשיו, כך אנו נדרשים לספק תשובות קונקרטיות ומעשיות יותר. תשובות כאלה לעולם יגיעו מתוך הסל הקיים של היכולות ושל הרעיונות. המהפכות התפיסתיות של המערכה העמוקה ושל הבליצ-קריג התרחשו בין שתי מלחמות עולם. הצבאות האירופיים עסקו אז באופן בלעדי בחשיבה על העתיד ובניסויים תפיסתיים בטכנולוגיות החדשות שהופיעו (שריון, כוח אווירי וכו'). גם המהפכה בעניינים הצבאיים (RMA) הופיעה בסביבה של שלום: צבאות בריה"מ ונאט"ו היו עסוקים בשנות ה-80 כמעט אך ורק בהתכוננות למלחמה עתידית ובמקביל עיכלו את טכנולוגיות האש וה-IT. בניגוד לדוגמאות ההיסטוריות האלה, צה"ל אינו צבא העוסק אך ורק בהתכוננות למלחמה עתידית. מאז ומתמיד מקיים צה"ל מאמצי לחימה מתמשכים מול איומים בגבולות. נתח הלחימה השוטפת-מתמשכת בחשיבה ובעיסוק של מפקדות צה"ל הלך והתעצם בעשורים האחרונים. למאפיין הזה של צה"ל יש השלכות תרבותיות משמעותיות.¹² כבר צוין שתהליך התכנון המטכ"לי של הפעלת הכוח הוא תהליך הלמידה המרכזי, אולם יש לזכור: זהו אינו התהליך הדומיננטי בעבודת המטכ"ל בתחום של הפעלת הכוח. המחלקה הדומיננטית בחטיבת המבצעים ובאמ"ץ היא מחלקת המבצעים, לא מחלקת התכנון.



התנאי ההכרחי לייצור ידע חדש הוא שיתקיים חיכוך מתמיד שיציף סתירות, כלומר פערים בין התפיסה הצבאית הנוכחית לבין האתגרים האסטרטגיים

עיקר הקשב המטכ"לי שמור להערכת המצב המתמשכת המתנהלת במחזוריות שבועית. גם תהליכי התכנון "האופרטיבי" עצמם מכוונים לגיבושן של תוכניות מגירה שמכווונות את מוכנות הכוחות, אך פחות את התעצמותם. בהקשר הזה ראוי לצטט את ראש חטיבת המבצעים ב-2005, תא"ל סמי תורג'מן (היום מפקד זרוע היבשה בדרגת אלוף), שבמסגרת נוהל קרב אופרטיבי עמד על החיוניות שבתוכנית אופרטיבית שמשמשת גם מצפן לבניין הכוח ולא רק למוכנותו:

"הדיון על 'גובה הרף' הנכון לתוכנית (כמה רחוק נכון לתוכנית לשאוף מבחינת היכולות של צה"ל) מעלה שתי שאלות בסיסיות: א. מי מוביל את מי - התוכנית את בניין הכוח או בניין הכוח את התוכנית? לי ברור כי אם תוכנית אופרטיבית תגביל את עצמה ליכולות הקיימות בנקודת הזמן הנוכחית בלבד, לא ניתן יהיה לפרוץ קדימה ולהגיע ליכולת מימוש מרכיבים אופרטיביים ואסטרטגיים החיוניים למדינת ישראל. ב. מי מוביל - ההסדרה הארגונית הקיימת או רעיון אג"מי את ההסדרה הארגונית? גם כאן ברור לי שהארגון הקיים בצה"ל בנקודת הזמן - אסור לו שיגביל אותנו בפיתוח וביישום של רעיונות מבצעיים. הארגון חייב לסגל לעצמו את הגמישות ההכרחית לתמיכה בצורך האג"מי".¹³

אופיו של הארגון מחייב עיסוק קונקרטי ומעשי, ולכן הוא מגביל את הפיתוח המחשבתי ארוך הטווח. לכאורה היינו מצפים למצוא את החשיבה ארוכת הטווח בתהליך התכנון של בניין הכוח, שהרי זהו תהליך הקרוי "רב-שנתי", אולם גם בהקשרים של בניין הכוח מוגבל תהליך התכנון שלנו באופן זמן מוגדר מאוד ולא מספיק רחוק. לא פעם עולה השאלה "האם זה רלוונטי לתר"ש (תוכנית רב-שנתית)?" כלומר האם רעיון שהועלה בתהליכי חשיבה הוא רלוונטי לתהליך האופטימיזציה שאנחנו עורכים בין דרישות ההתעצמות של הזרועות השונות במגבלת משאבים קונקרטיים בחמש השנים הקרובות.

לכן תכנון בניין הכוח הוא לא יותר מעיסוק באופטימיזציה בין פרויקטים קיימים. בתר"שים האחרונים קיימת אף העדפה פורמלית לפרויקטים שיהיו מבצעיים כבר בשנות התר"ש. גם באג"ת הגורם הדומיננטי



צוות ספצנאז (יחידה למבצעים מיוחדים) של צבא בריה"מ נערך למשימה באפגניסטן, 1988 ◀ גם המהפכה בעניינים הצבאיים (RMA) הופיעה בסביבה של שלום: צבאות בריה"מ ונאט"ו היו עסוקים בשנות ה-80 כמעט אך ורק בהתכוננות למלחמה עתידית ובמקביל עיכלו את טכנולוגיות האש וה-IT

ומעשית, אך מגבילים פיתוח תיאורטי ועקרוני ולכן הופכים את תהליכי התכנון המטכ"ליים לנכים.

כיצד מתוכנן בניין הכוח

מאחר שתהליך התכנון המטכ"לי של בניין הכוח עוסק באופטימיזציה, קרי תעדוף בין דרישות ההתעצמות השונות של הזרועות, טבעי הוא שיטת הדיון העיקרית היא ירידה לפרטים. המטכ"ל מעמיק לחקור את פרויקטי ההתעצמות השונים, את הישגות הטכנולוגיות שלהם, את מידת התרומה של כל אחד מהם למשימה המבצעית שאליה הוא מיועד, את התפוקה המבצעית למול המחיר ביחס לחלופות אחרות למימוש המשימה, את הניהול התקין של הפרויקט וכיו"ב. על פי תפיסת התכנון הנוכחית זוהי שיטת תכנון שאין מנוס ממנה: המשאבים מוגבלים, וחובת המטכ"ל היא לוודא שכל שקל יניב תפוקה מבצעית גדולה ככל האפשר.

אין זאת אומרת שלא מתקיים כלל דיון מאקרו. דיון כזה נסב בדרך כלל סביב מתחים הנוגעים לסדר העדיפויות כמו מוכנות מול התעצמות או אש מול תמרון. עם זאת, מאחר שזהו דיון שקשה מאוד להתקדם בו (מה יותר חשוב: טיפול באיום הנ"ט או טיפול באיום של טילי קרקע-אוויר? הרי שניהם חשובים) עוסקים בו

ממלא את התפקיד החיוני שהוא ממלא בתהליכי מחשב צבאיים אחרים לטווח זמן מוגבל יותר. חולשתה של הצלע המודיעינית בשיח על בניין הכוח היא פועל יוצא לא רק של האופן שבו אנו דנים בבניין הכוח אלא גם מהקושי של הדיסציפלינה המודיעינית להתאים את עצמה לשיח מערכת ארוך טווח שהוא במהותו שיח הערכת ופרשני שנשמך, אם בכלל, על מעט מאוד מידע מודיעיני קונקרטי.

חשיבה לטווח זמן מוגבל מאוד בעתיד היא חסם משמעותי לא רק לתכנון אפקטיבי אלא גם - ובעיקר - לגיבוש של חזון. טווחי זמן מוגבלים מייצרים חשיבה קונקרטיה



חולשתה של הצלע המודיעינית בשיח על בניין הכוח היא פועל יוצא מהקושי של הדיסציפלינה המודיעינית להתאים את עצמה לשיח מערכת ארוך טווח

בבניין הכוח הוא מחלקת התכנון, שעיקר עניינה הוא גיבוש של תוכנית מעשית לחמש שנים בהתבסס על המשאבים הצפויים. מחלקת תכנון אסטרטגי, שמרחב החשיבה שלה הוא מוגדר הרבה פחות, ממעט להשפיע על התהליך, וכך גם מחלקת התכנון של אמ"ץ.

בתהליכי הגיבוש של תוכניות עבודה ושל תוכניות עבודה שנתיות הנהוגים באג"ת לא מוגדרים כלל תהליכים שמטרתם לאתר פערים שלא הועלו על ידי אמ"ץ או הזרועות וגם לא תהליכים יזומים שנועדו לאתר הזדמנויות טכנולוגיות שבכוחן לשנות תפיסות. גם "הסדנה התפיסתית המטכ"לית", שהיא חלק מתהליך הגיבוש של התר"ש, אינה סדנה אסטרטגית של ממש. היא צמודה לאופק הזמן של התר"ש ולתהליך האופטימיזציה של הפרויקטים המונחים על השולחן. דרך אגב, עדות לדומיננטיות המגבילה של ממד הזמן בתהליכי החשיבה ניתן לראות דווקא בהתקדמות התפיסתית היחסית שהייתה בצה"ל בשנות ה-90. בשנים האלה, עת הלך הרוח נטה לראות במלחמות דבר מה רחוק, עסק צה"ל לא מעט בניסיונות תפיסתיים ובפיתוח התעצמות לטווח הארוך.

ככל שהדבר אמור בבניין הכוח ובהצבת מסד לשיח ארוך טווח, נראה כי גם המודיעין אינו

(העתקת המלחמה לשטח האויב באמצעות תמרון מכריע המבוסס על כוח מחץ - צבא המילואים) והשנייה היא "המגננה ההתקפית".

דוקטרינת ההכרעה בתמרון התפתחה בעשורים הראשונים למדינה, והנחות היסוד שלה מוכרות היטב. עיקרה: פיתוח מתקפה ממוכנת מוחצת בשטח האויב, הכרעת כוחו הצבאי (הכרעה אופרטיבית) וסיום מהיר של המלחמה או העתקת המאמץ העיקרי לחזיתות אחרות על פי הצורך. הדוקטרינה הזאת הייתה רלוונטית וחיונית מאין כמותה למדינת ישראל, אך יש להודות ששורשיה נעוצים עמוק בבליץ-קריג של צבא גרמניה במלחמת העולם השנייה. אין זה מקרה. גם גרמניה התמודדה עם בעיה אסטרטגית של לחימה ביותר מאשר חזית אחת וביכולת עמידה נחותה בהשוואה לזו של אויביה (רוסיה שהפכה לבריה"מ וצרפת ואנגליה על העורף האסטרטגי העצום שלהן בקולוניות). לצה"ל היה אפוא מודל למידה רלוונטי לגיבוש תפיסה מתאימה.

דוקטרינת המגננה ההתקפית. ניצניה הטכנולוגיים הופיעו כבר בשנות ה-70, אך היא הפכה לתפיסה מערכתית של ממש בשנות ה-80 המאוחרות ובעיקר בשנות ה-90. הבסיס לדוקטרינה הזאת היה החוויה הטראומטית של המגננה עקובת הדם ב-1973, והיא נדרשה לספק מענה לאתגר של "מועד ב" של אותה המלחמה - מגננה ביחסי כוחות לא נוחים. גם במקרה הזה צה"ל לא היה לבדו: במקביל לחשיבה בצה"ל התקיים בצבא ארה"ב תהליך של למידה ושל פיתוח. גם בנאט"ו היו שותפים לבעיה העקרונית - כיצד להגן על מערב-אירופה מפני טורי שריון עדיפים כמותית. הטכנולוגיות שעמדו לרשות כל הגורמים האלה היו דומות, וגם הדוקטרינה שהם פיתחו הייתה דומה. במילים אחרות: הדמיון הרב בין דוקטרינת ה-AirLand Battle (ובעיקר ה-Follow-on Forces - FOFA) של האמריקנים לבין החשיבה המקבילה שהתפתחה בצה"ל אינו מקרי: הוא נבע מכך ששני הצבאות התמודדו עם מציאות דומה.

חינויות הזרועות. מתי בכל זאת מתפתח בצה"ל ידע חדשני, פורץ דרך ומקורי? ככל שנעמיק לחקור, נמצא כי חדשנות כזאת מתחוללת בדרך כלל בזרועות. הזרוע היא מבנה ארגוני הדוק יחסית שמתמודד הן



צה"ל בפעילות בט"ש באיו"ש ◀ בהיעדר חיכוך מתמיד של מפקדת הזרוע לבניין הכוח עם האתגרים האסטרטגיים של תכנון המלחמה העתידית ועם צורכי היום-יום של לוחמי היבשה בבט"ש לא מתקיימים התנאים לפריצות דרך תפיסות

לזרועות על עצם תפיסות היסוד שלהם. הדינמיקה שיוצר תהליך התכנון המטכ"לי היא של חשדנות ושל התגוננות זרועית פנימית שהיא כשלעצמה חסם בפני שיח אינטלקטואלי ענייני.

צוינו אפוא כמה גורמים מעכבים שמאפיינים את המטכ"ל ואשר ממחישים את התיאור הכללי של תרבות צה"ל, כמו התיאור שנותן אדמסקי בספרו ושנותנים גם אחרים. אין בכך כדי לומר שכל מה שאנו עושים הוא טעות. אופיו הריכוזי של בניין הכוח מתחייב מעצם הצורך למצות היטב את המשאבים; תוכניות אופרטיביות אכן צריכות להיות ישימות, ופרויקטים שונים אכן צריכים בקרה מטכ"לית עניינית. אז איך בכל זאת ניתן להתקדם ממצב העניינים כפי שתואר כאן?

היכן ומתי מתפתח בצה"ל ידע חדשני?

מתיאור העניינים עשוי להיווצר הרושם כאילו אין בצה"ל כל סיכוי להתקדמות תפיסית. צריך אפוא לשאול כיצד בכל זאת גובשו דוקטרינות קודמות בצה"ל, והאם האבחנה הזאת נכונה לכל רמות הדיון. לשם כך יש לבחון את שתי הדוקטרינות ששלטו בצה"ל ולעמוד על מקורותיהן. הראשונה היא דוקטרינת ההכרעה בתמרון

בעיקר בפרטים. בלי מסגרת תיאורטית קוהרנטית של ממש קשה מאוד לגבש חלוקת משאבים עקרונית בין הזרועות. הדיון בפרטים הפרויקטליים מגשר לכאורה על המצוקה הזאת באמצעות הכרעה תקציבית בנוגע לכל פרויקט אמול"חי לגופו. הזרועות מבינות את הדינמיקה הזאת, ולכן הן מגיעות למטכ"ל לתהליך פוליטי של מאבק על משאבים ולא לתהליך של חשיבה ושל תכנון ארוך טווח. בהבין את כללי המשחק נותנות הזרועות עדיפות בתוכניות שלהן לפרויקטים בשלים טכנולוגית שייטנו תפוקה במהלך התר"ש. אם זרוע מאוד מעוניינת בפיתוח יכולת חדשה לגמרי, אזי היא צפויה להציג תמונה אופטימית ככל הניתן בנוגע לסיכויי ההצלחה של התוכנית ובנוגע לעלותה הצפויה.

על פי דינמיקת החתירה למקסום משאבים אין זה סביר שזרוע תציג במטכ"ל ספקות שאולי קיימים אצלה בנוגע לעצם תקפותן של הנחות היסוד שלה. האם נידונה בתהליך התכנון התר"שי ברצינות, ביוזמת אחת מהזרועות, המשמעות של ירידה מתמשכת בסדר הכוחות העיקרי שלה בנוגע לתפיסת ההפעלה הזרועית? התמקדות המטכ"ל בפרטי הפרויקטים באה על חשבון שיח עקרוני-מהותי בנוגע ל"תיאוריית ניצחון" רצויה. יתר על כן, העיסוק בפרטים בא על חשבון שיח ביקורתי בין המטכ"ל

עם הפעלת הכוח (החיכוך במציאות) ועם בניינו (הדיון הטכנולוגי) והן עם היבטי התורה וההדרכה (הבסיס התיאורטי-עקרוני). אולי זו הסיבה שחיל האוויר יצר - מתוך החיכוך הטראומתי של מלחמת יום הכיפורים - את התפיסה החדשנית לתקיפת טילי הקרקע-אוויר ב-1982.¹⁴ ייתכן שאין זה מקרה שבאמ"ן התחוללה מהפכה תפיסתית (הרפורמה המבנית שלו והמעבר לעולם הסייבר) רק כאשר הארגון הזה, שהקשר בין מרכיביו היה רופף באופן מסורתי, הפך - לפחות בעיני עצמו - לזרוע של ממש. ייתכן שהיעדרן של פריצות דרך חשובות במיוחד בתחום היבשה נעוץ, בין היתר, באי-שלמותה של זרוע היבשה. בהיעדר חיכוך מתמיד של מפקדת הזרוע לבניין הכוח עם האתגרים האסטרטגיים של תכנון המלחמה העתידית ועם צורכי היום-יום של לוחמי היבשה בבט"ש לא מתקיימים התנאים לפריצות דרך תפיסתיות. וכבר צוינה קודם לכן הבעייתיות של תהליכי החשיבה במטכ"ל שאחראי בצה"ל באופן ישיר גם לצבא היבשה.

מה למדנו עד כה?

בעבר יכול היה צה"ל לאמץ מאחרים - או לפחות עם אחרים - אסטרטגיות ותפיסת הפעלה כלל-צה"לית. אולם האתגר האסטרטגי הצבאי העיקרי שמולו מתכונן היום צה"ל - אתגר "מלחמות האש" (אסטרטגיית ה"התנגדות" של האויבים הלא-מדינתיים שמבוססת על ירי נשק תלול מסלול לעבר העורף) - הוא במידה רבה ייחודי לישראל. לכן עלינו לפתח למידה משל עצמנו. השיח החדשני שמתקיים במידה כזו או אחרת בזרועות עצמן הוא חיוני, אך אין בכוחו לספק תפיסה רלוונטית שלמה לרמה הכלל-צה"לית. הידע החיוני שמתפתח בפיקודים המרחביים, כפי שצוין קודם לכן, אינו מתפתח כלל בהקשרים של חשיבה על בניין הכוח. הניתוח הארגוני שהוצג כאן מספק הסבר אפשרי נוסף לקושי של צה"ל להתמודד עם המצב האסטרטגי החדש.

מה הלאה?

כיצד מתרגמים את ניתוח הבעיה לצעדי תיקון? המאמר הזה אינו מתיימר להציע מענה שלם לשאלה שהיא עמוקה ותרבותית

ושרק חלקה הארגוני-קונקרטי נותח כאן. עם זאת כמה תובנות מעשיות ניתן לקחת מהניתוח:

1. **ככלל, יש לראות בדיון התפיסתי ובבניין הכוח שני רכיבים של שלם אחד.** בניין הכוח והתפיסה שבבסיסו הם מערכה מתמשכת, וההיסטוריה מלמדת שהמערכה הזאת, שמכונה לעיתים "מרוץ החימוש", כבר הולידה בעבר הכרעה ללא קרב. ניהול מערכה ולמידה מערכתית מחייבים קבוצת למידה בכירה שכוללת את כל האלמנטים - טכנולוגיה ובניין כוח (אג"ת), מודיעין, תיאוריה וחיכוך (זרועות ופיקודים) - שמתכנסת בכל פרק זמן קבוע ושבראשה עומד מפקד בכיר.

2. **נדרשת מעורבות אמיתית של אגף המבצעים בבניין הכוח.** יש לספק לאמ"ץ את הכלים הנדרשים כדי שניסיונו בחיכוך עם המציאות יוכל להשתלב בתהליך של תכנון ההתעצמות. בין הכלים האלה יש למנות את הצורך לאייש באמ"ץ בעלי תפקידים שלהם רקע בבניין הכוח וגישה לטכנולוגיה ולתעשיות. כמו כן יש לקבוע שגיבוס תפיסות עקרוניות הוא חלק מרכזי בתפקידה של מחלקת התכנון באמ"ץ, כמו תפקידה בתיאום נוהלי הקרב האופרטיביים. איוש מתאים והגדרת תפקיד מרחיבה יוכלו אולי להסיט מעט את מרכז הכובד של אמ"ץ מהפעלה שוטפת ומתכנון קצר-טווח ולהוסיף עליהם גם חשיבה עקרונית יותר בנוגע לעתיד.



היום יותר מתמיד, כאשר ישראל עומדת בפני איומים צבאיים וסביבה אסטרטגית שהיא ייחודית מאוד, קשה להישען על מנגנוני למידה חוץ-צה"ליים

3. **תפקידה של החטיבה האסטרטגית.** לחטיבה האסטרטגית באג"ת, שאמונה על ההתבוננות הרחבה ושפנויה לחשיבה ארוכת טווח, צריך להיות תפקיד דומיננטי יותר בבניין הכוח. לחטיבה הזאת עשוי להיות תפקיד מגשר ומקשר בין "תובנות החיכוך" העולות מהתכנון קצר הטווח המשותף לאמ"ץ, לפיקודים ולזרועות לבין דיון בבניין הכוח ארוך הטווח הנעשה באג"ת.

4. **קיום תהליכים חוצי ארגון ונטולי סיכום מעשי.** כדי לייצר חיכוך מפרה בין בעלי תפקידים שונים (תכנון, הפעלת כוח, מחקר ופיתוח) ומדיסציפלינות זרועיות שונות יש להפגיש ביניהם. חשוב שהמפגש ייעשה בנינוחות מסוימת (ללא לחץ זמנים דוחק) ובעיקר מחוץ להקשרים של מאבק על משאבים. ניתן ליזום תהליכים כאלה, בין היתר, בסדנאות אסטרטגיות ייעודיות או במפגשים קבועים להערכות מצב.¹⁵ מקום צבאי המוקדש לתהליכי למידה ברמה המערכתית, כמו מרכז דדו באמ"ץ, יכול לשמש אכסניה טובה לתהליכים כאלה ולהפוך למנוע של חדשנות בלב הממסד המטכ"לי. בכל הדרכים האלה המטרה היא לייצר קהילת למידה משותפת העומדת מעל ללחצי השעה הדומיננטיים בכל גופי צה"ל ומעל לאינטרסים הפוליטיים השונים המעצבים את השיח הצה"לי הקונקרטי.

5. **איוון מודע של תהליך התכנון בין השיח העקרוני לבין שיח הפרטים.** הזרועות, כפי שהודגש, אוצרות בתוכן את היכולת לקיים חשיבה תפיסתית חדשנית. תהליך התכנון המטכ"לי נדרש במודע לוותר על חלק משאיפותיו לביצוע בקרה מטכ"לית ואופטימיזציה כדי לאפשר את הפתיחות הזאת שאולי תביא את החיוניות של השיח הפנים-זרועי גם לשולחנו של המטה הכללי.

6. **עידודה של חתרנות אינטלקטואלית.** במאמרו ב"מערכות"¹⁶ עמד אל"ם אמיר אבולעפיה על טיבה הבעייתי של תרבות השיח האינטלקטואלי בצה"ל. אלון גרשון הכהן קרא לזה "חיסול הבנדיטיות"¹⁷ ונשען גם על ממצאים שפורסמו בביטאון של מחלקת מדעי ההתנהגות של צה"ל בנושא הזה.¹⁸ אם אנו מכירים בחיוניותו של שיח ער על תפיסות שמטרתו להתקדם ולא רק



3. המאמר לא יעסוק בביסוס הטענה בנוגע לצורך במהפכה תפיסתית. הסוגיה הזאת נידונה במקומות אחרים ובהם מאמרו של ברונפלד שהוזכר לעיל.
4. תומס קון, **המבנה של מהפכות מדעיות**, ידיעות ספרים, 2005
5. דימה אדמסקי מביא תימוכין רבים לטענה הזאת בספרו **תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית**, מערכות, 2012
6. תיאור רחב יותר ניתן למצוא אצל יהודה ואלך, "התפתחות ההגות הצבאית בין שתי מלחמות העולם", **מערכות** 258-259, נובמבר 1977, עמ' 36-30
7. דמיטרי אדמסקי, **תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית**, מערכות, 2012
8. שם, עמ' 176
9. אדמסקי כותב כי "בצה"ל התקיימו זו לצידה של זו חדשנות טכנולוגית נמרצת ופרדיגמה צבאית שמרנית". שם, עמ' 179
10. שם, עמ' 184-188
11. שם, עמ' 189-190
12. עוד על כך ניתן לקרוא אצל אל"ם מאיר פינקל, "השפעת הבט"ש על התפקוד במלחמה", **זרקור** 18, תה"ד, 2012
13. מתוך סיכום דיון אצל רח"ט מבצעים, 11.12.2005, מסמך פנימי בצה"ל
14. ברונפלד מזכיר את המהפכה שעשה צה"ל בלחימה בטק"א, אך לא עושה את האבחנה הנדרשת בין מהפכה פנים-זרועית ומהפכה כלל-צה"לית. גם אדמסקי טועה בכנותו את הלחימה בטק"א "בניין רב-זרועי".
15. עלתה בעבר הצעה בחטיבת התכנון של אג"ת לקיים "הערכת מצב בניין הכוח": מפגש חודשי או דו-חודשי של גורמים זרועיים ואחרים בראשות רח"ט תכנון שבו ידונו באורח שוטף בנושאי בניין הכוח כדי לייצר בסיס תובנות משותף, לאתר הזדמנויות משותפות ובעיקר לייצר הזדמנויות ללמידה ולקידום שאינן קיימות היום.
16. אמיר אבולעפיה, "האומץ הבעי עמדה עצמאית", **מערכות** 433, אוקטובר 2010, עמ' 27-20
17. אפרים לפיד ועמיר רפפורט, "חניכים מצטיינים מפחידים אותי" - ראיון עם אלון גרשון הכהן, Israel Defense, 19 בספטמבר 2011, <http://bit.ly/Xjba8g>
18. רס"ן ד"ר גלעד כהן-ינון, "המפקד האפקטיבי", **בין הזירות** מס' 9, דצמבר 2010; רס"ן נתנאל כץ וסא"ל רוני טמיר, "מה חסר לטובים ביותר - בחינת פרופיל בוגרי מרכזי הערכה לאל"מים", **בין הזירות** מס' 9, דצמבר 2010
19. עוד על חשיבותם של "מורדים" לארגון ראו: טלי חיריות סובר, "כל מנהל טוב צריך מורדים טובים", ראיון עם כרמן מדינה, **דה מרקר**, 20.12.12
20. ראו, למשל, רנית נחום הלוי, "כך קורסים פרויקטי דיוור שאפתניים בגלל תחבורה", **דה מרקר**, 21.12.12. "רכבת העמק זו לא עוד סיסמה. בעוד שבאוצר טענו שמדובר בקו שאינו כלכלי, כיום אנו כבר רואים את ההתעוררות הנדל"נית באזור".

ייתכן שיש מקום לפתח כלי הערכת מצב שבמהותו יעסוק באבחון דוקטרינרי-עקרוני של מצב הידע הצבאי בצה"ל ביחס לאתגרים האסטרטגיים הצפויים והמתהווים. כלי כזה יכולות להפעיל קבוצות של מנתחי מערכות או קבוצות של תכנון אסטרטגי כמו אלה שקיימות באג"ת או אולי גופים אחרים באמ"ץ.

סיכום

צה"ל, מסיבות רבות ועמוקות שכמה מהן הוזכרו כאן, מתקשה לקיים תהליך למידה אינטלקטואלי מהותי ולכן מתקשה להגדיר לעצמו את מצב הידע התיאורטי שלו, לא כל שכן לפעול לקידומו. בתוך ההקשר התרבותי הרחב שמסביר את הקושי הזה, עמדתי כאן על סיבות ארגוניות קונקרטיות שמסבירות במידה רבה את הקושי הזה, אך מספקות גם קצה כיוון מעשי לטיפול בו. היום יותר מתמיד, כאשר ישראל עומדת בפני איומים צבאיים וסביבה אסטרטגית שהיא ייחודית מאוד, קשה להישען על מנגנוני למידה נוספים, חוץ-צה"ליים. לכן פיתוח מנגנון הלמידה המטכ"לי הפנימי הוא צו השעה.

הערות

1. שאלו ברונפלד, "המהפכות הצבאיות של ישראל", **מערכות** 444, אוגוסט 2012, עמ' 57
2. המושג "מבצעי הרתעה" כשלעצמו משפיע על החשיבה הצבאית שלנו באופן שלילי, שכן הוא מגולם לכאורה אכסיומה שלפיה הרתעה, שכל הגיונה נעוץ בעידן של העימותים בין מדינות, היא מושג רלוונטי אל מול האויבים הלא-מדינתיים שלנו.



צה"ל, מסיבות רבות, מתקשה לקיים תהליך למידה אינטלקטואלי מהותי ולכן מתקשה להגדיר לעצמו את מצב הידע התיאורטי שלו, לא כל שכן לפעול לקידומו

- לתאר מצב, אנו נדרשים לפתח באופן מודע מאגר של קצינים שהם מוטי עיסוק תיאורטי, ביקורתיים עד כדי מותרים בנוגע למוסכמות הארגוניות,¹⁹ ובעיקר מתפתחים במסלול קריירה שיאפשר להם הבנה מעמיקה של כל צידי השיח הדיאלקטי (תיאוריה, תכנון אופרטיבי, בניין הכוח, טכנולוגיה). קשה לתאר היכן היו עומדים צבאות מודרניים גדולים אחרים (או ההגות הצבאית בכלל) בלי חתרנים בועטים כמו לידל-הארט, רומל, גודריאן, דה גול, אורד וינגייט, לורנס "איש ערב", דיוויד סטרלינג, פולר, מיטשל, יצחק שדה, משה דיין ואחרים.
7. **העמדת האנליסטים במקומם הנכון.** ניתן להציע אנליזה בנוגע למהותן של אנליזות. הישענות צבאות המערב על טכנולוגיות מתקדמות בשילוב עם שיח האופטימיזציה התכנוני הביא לדומיננטיות של יחידות האנליסטים (חקר ביצועים, ניתוח מערכות) על תהליכי התכנון. ככלל, זוהי מגמה ברוכה, שכן מהותן של הניתוח השיטתי היא דיון מושכל שמאפשר שקיפות למקבלי ההחלטות ובעיקר דיון הגיוני המבוסס על חלופות. אולם אליה וקוץ בה: אנליסטים נוטים לבחון את ההצעות המוגשות לבחינתם באמצעות כלי הניתוח הקיימים. במילים אחרות, כל רעיון תפיסתי, ובעיקר פרויקטלי, המונח לפתחם מנותח על בסיס תפיסת הלחימה הקיימת בצה"ל, על סמך המשימות המוגדרות בתוכניות האופרטיביות שבתוקף ובהתבסס על ההנחות הגלויות והסמויות שלהם בנוגע למהותן של האויב. באופן מבני זהו ניתוח המקדש את דרך החשיבה הקיימת ונוטה להיות חשדני מאוד כלפי שינויים פורצי דרך. אנליסטים, לשם המשל, מתקשים לזהות כדאיות כלכלית בפרויקטים עתירי ממון כמו רכבת תחתית או כבישים מהירים לפריפריה.²⁰ הניסיון מלמד שלפרויקטים כמו אלה תרומה עצומה לערים שבהן הן הוקמו ולאזורים המרוחקים באופן שלא ניתן היה לנתח במסגרת הניתוח הכלכלי המקדים. כמובן יש דוגמאות אחרות, יוצאות דופן. ככלל, חיוני שהשיח התכנוני יהיה ער לבעיה המובנית הזאת של השיח הניתוחי-אנליטי.
8. **כלי שיטתי לזיהוי אנומליה תפיסתית.**