

# שלטון הידע

מאחר שצה"ל הוא המקור הכמעט בלעדי של ידע ביטחוני לממשלה, עליו ללמוד כיצד ליצור ידע רלוונטי לרמה האסטרטגית והמערכתית



נתניהו, ברק והרמטכ"ל בני גנץ בישיבת הממשלה ◀ צה"ל מעולם לא עירער על סמכותן של ממשלות ישראל, וכפיפותו הפורמלית לדרג המדיני לאורך השנים ראויה לכל שבח



**תא"ל (מיל') ד"ר דב תמרי**  
ראש התוכנית ללימודי חברה והגנת  
העורף במכללת בית ברל

## מבוא

מאז היעלמות האימפריה העות'מאנית מהמרחב, דרך תקופת המנדט הבריטי על ארץ ישראל ובמהלך 64 שנותיה של מדינת ישראל נע המסע הציוני דרך מאבקים אלימים ומלחמות. לא ייפלא אפוא שבמציאות כזאת היה צה"ל לישות הבולטת והדומיננטית בהווה הביטחונית בישראל. לכן הוא זכה למעמד מיוחד מכל המגזרים - הפוליטיים, החברתיים והכלכליים. הדומיננטיות של הצבא נשמרה לאורך השנים משום שהתקבל המושג החברתי-צבאי "כל העם צבא", שביטוי המעשי הוא גיוס החובה לשירות סדיר ולשירות מילואים, אשר מלבד חינוניותם לביטחון, יצרו חברות של האוכלוסייה עם הארגון הצבאי. למשקל של הארגון הצבאי הייתה וישנה בהכרח השפעה רבה על הממשלות אשר ממונות על צה"ל. מכיוון שהצבא מופקד על המענה לסכנות הביטחוניות שנחשבות לאיום קיומי על המדינה, זכו דרכי חשיבתו ודרכי פעולתו להעדפה, לעיתים בלתי מעוררת. צה"ל מעולם לא עירער על סמכותן של ממשלות ישראל, וכפיפותו הפורמלית לדרג המדיני לאורך השנים ראויה לכל שבח. בה בעת צה"ל מימש את הדומיננטיות שלו על הממשלות באמצעות הידע המוסדי שהוא פיתח ואימץ בכל תחומי הביטחון הלאומי והפעלת הכוח הצבאי. צה"ל נחל הצלחות רבות במהלך שנות המדינה, ואלה איפשרו את קיומה. אולם לצד הצלחות ספג הצבא גם כישלונות לא מעטים. ועדות החקירה שבחנו אותם מצאו בעיות יסוד בחשיבה ובעקבותיה בקבלת ההחלטות - בעיות שקשורות, בין היתר, לטיב הידע שהיה למקבליהן.

## הידע הצבאי והשפעתו על הממשלות בישראל

תופעה לא בריאה שוררת בממשלות בישראל: אלה לא טורחות לחקור ולפתח ידע מתהווה בסוגיות ביטחון וצבא ולאורו לקבוע את מדיניותן. אמירה כזאת אפשר שנראית תמוהה, שכן בממשלות ישראל שירתו ראשי ממשלה ושרים בעלי רקע צבאי וניסיון עצום,<sup>1</sup> אך ניתן לתת לה כמה הסברים:

- קיומן של ממשלות קואליציוניות רחבות שבהן משתתפות מפלגות שתפיסתן הביטחונית והחברתית מקוטבת מאוד. ככל שהממשלה רחבה ויציבה יותר, היא מאגדת בתוכה מחלוקות קשות יותר.
  - הגבולות של ישראל וכן גורל הפלסטינים ומדינתם נמצאים במחלוקת עמוקה שטרם נפתרה.
  - ידע שמתפתח בממשלות בתחומי ביטחון וצבא - מרגע שהוא קיים ומוכר, מטיל אחריות כבדה על הממשלה כולה ועל העומד בראשה. לא תמיד הממשלות ששות לשאת באחריות.
- התוצאה: הצבא הוא הישות היחידה בישראל שעוסקת דרך קבע בפיתוח שיטתי של ידע שעניינו מלחמות אפשריות וסכסוכים אלימים. בממשלות לא מתפתח ידע רלוונטי שעניינו סכסוכים ומלחמות. לכן הממשלות תמיד תופתענה - לא בגלל היעדר התרעה מודיעינית, אלא משום שהממשלה תהיה חסרת בסיס תבוני המבוסס על ידע, שהוא התנאי ללמידה שמבהירה וממשיגה מציאות מתהווה. במצב מתמשך כזה תמיד יהיה בשעת משבר פער בין פירוש המציאות כפי שנעשה בצבא לבין האופן שבו מפרשים המדינאים את המציאות.



**הצבא הוא הישות היחידה בישראל שעוסקת דרך קבע בפיתוח שיטתי של ידע שעניינו מלחמות אפשריות וסכסוכים אלימים**

פער כשלעצמו בפרשנות אינו מגרעת. השאלה היא על איזה ידע מבוסס הפער.<sup>2</sup> התוצאה ההיסטורית (וזה הצפויה כנראה גם בעתיד) היא קבלתן של חוות הדעת ושל ההצעות שמגבש הצבא - ללא פרשנות מדינית הולמת. על פי רוב - לפחות עד היום - נעדרת מצה"ל חשיבה מדינית מנחה, משום שהממשלות לא הנחו את צה"ל באופן קונקרטי למשברים צפויים. בשל כך מצאו את עצמן ממשלות בישראל לא אחת במלחמות ובמערכות - יזומות או תגובתיות - בלי שביררו לעצמן למען מה ולאייזו תכלית. הגיעו הדברים לידי כך שברוב המלחמות צה"ל הוא שהגדיר את המטרות - המיידיות והרחוקות - ודאג לשכנע את הממשלות לאשר את המטרות שהוא עיצב.<sup>3</sup>

## יחסי גומלין אופטימליים לעומת יחסים מציאותיים

נשאלת אם כן השאלה על איזה כיוון אפשר להצביע שיש בו כדי לתקן ליקויים וקשיים בני שנים ארוכות. גישה אחת מטיפה לתיקונים מפליגים בדרכי עבודתן של הממשלות, ליצירת מוקדי ידע לביטחון ליד הממשלה (מועצה/מטה לביטחון לאומי, משרד למודיעין לאומי ועוד) ולקביעת פרוצדורות עבודה מחייבות - אפילו בחקיקה.<sup>4</sup> לכאורה, הגישה הזאת מיושמת כיום במטה לביטחון לאומי, אך מטעמי ביטחון המידע עיקר פעולתו מסווג, וקשה להעריך את תרומתו.<sup>5</sup>

על פי גישה אחרת, שאני תומך בה, הסיכוי לשיפור משמעותי בסדרי עבודתן של ממשלות ישראל הוא נמוך מאוד, אם בכלל, כל עוד לא תשתנה השיטה הפוליטית בכללותה. לעומת זאת, הדומיננטיות של הצבא צפויה להישאר, ולכן ראוי לבחון האם הידע שמביא צה"ל לביטחון, למשברים ולמלחמות יש בו כדי לפצות על חולשת הממשלות בתחום הביטחון והמלחמה.

## על הידע הצבאי

שני מושגים-על - "ידע" ו"למידה" - ראויים למחשבה ולבחינה מעמיקה בהקשר של צה"ל. יקצר המצע מלדון בהם במפורט. ידע, לענייננו, הוא מכלול כמעט אין-סופי של מידע שפורש לכלל הבנות ביקורתיות. את הידע, שנשען על תיאורטיזציה של המידע, אפשר לממש לכלל פעולה.

למידה, לענייננו, היא המעבר מהידוע אל



מתקדמת שמימושמת באופן מעשי היא מצב בסיסי שמאפשר למוסד הצבאי לבחון באופן קריטי, במהלך כל דקה ממחזור חייו או שגרתו, שתי מערכות של מתחים: מתחים שבין הפרדיגמה הנפוצה לאסטרטגיה המתהווה ומתחים שבין צורות לוחמה קיימות לבין מגמות עתידיות בלוחמה.<sup>7</sup>

צה"ל איחר להבין את המשמעות של תחום הידע המערכתי, שהוא החלש, המצומצם והדל ביותר מבין תחומי הידע בצה"ל. במסגרת מאמר מצומצם אפשר רק לומר שהידע המערכתי מפרש, מגשר ומעצב את הידע החיוני שבין האסטרטגיה - שהיא תמיד מערכת פתוחה, מופשטת ועמומה, אשר רצוי שתישען גם על אינטלקטואליות בבסיסה, אבל היא חייבת להיות יוזמת - לבין תחום הידע הטקטי שהוא פיזי, ממומש בצורות קרב גריות, וכל תכליתו היא הפעולה. האסטרטגיה, בהיותה ידע מופשט ולא מוסדר, לא יכולה להתחבר לסביבה הטקטית, שהיא פיזית ומכאנית במהותה, ללא תיווך של גוף ידע ביניים בעל יכולות של פרשנות ושל גישור מיוחדות במינה.<sup>8</sup>

כאשר גוף ביצועי האמור ליישם אסטרטגיה לאומית מגביל את תפקודו האופרטיבי והתפיסתי רק לדפוסים טקטיים ולתבניות פעולה, הוא פוסל באופן לא מודע כל סוג של דיון לימודי המעסיק מפקדים שמתמודדים ופועלים כל העת בסביבות הלחימה השונות. הערך המוסדי האמיתי של אמנות אופרטיבית טמון ביכולתה למוג את הלוגיקה המארגנת, שנקבעה על ידי רשות הפיקוד הלאומית, עם הפרגמטיות של הלחימה. לכן היעדר ההכרה האופרטיבית בלימוד הצה"לי מסביר את קיפאון השיח בין מדינאים לחיילים, את אסטרטגיית ה"טקטיזציה" ואת חוסר העקביות של המאמצים הפוליטיים הלאומיים.

אם קצינים בכירים אינם מיישמים את התפקוד הלוגי המתחייב מעמדתם בתוך מערכת הפיקוד, אזי גבולות הפרדיגמה הקיימת אינם נחקרים מחוץ לעולם הטקטי. וכאשר המסגרת התפיסתית הכללית של ידע טקטי אינה קשורה באמצעות הפרספקטיבה האופרטיבית אל ההשתנות האסטרטגית הייחודית, אזי נבלם המתח הקוגניטיבי היוצר שינוי. עצם היעדרותו של יישום מעשי אופרטיבי מגלגל את צה"ל למצב של קיפאון, דהיינו לכליאת מפקדים

הניסיון שהיו מקובלים בצבאות זרים. זו ככל הנראה הסיבה להתנורות של צה"ל מניסיונות להבין את האמנות האופרטיבית (Operational Art) שמובילה זה עשרות שנים את החשיבה הצבאית בצבאות המתקדמים.<sup>6</sup>

עד אמצע שנות ה-90 לא היה בצה"ל אף מכון מחקר צבאי אחד. אין זה אומר שצה"ל לא עסק במחקר, אלא שכולו התמקד במחקר טכנולוגי והנדסי, בחקר ביצועים, במחקר סוציולוגי ורפואי. אלה תחומים חשובים, אולם בהם מפותח כל העת ידע מקצועי במוסדות מחקר אזרחיים. לעומת זאת, לא התקיים מחקר בתחומי הידע האסטרטגי והמערכתי שהוא ייחודי לצבא. אין להעלות על הדעת מחקר בתחומים האסטרטגי והמערכתי (האופרטיבי) ללא פיתוח תיאוריות רלוונטיות. כך מקובל בכל צבא מתקדם בעולם.

כישלון להקים גופים ממסדיים שיש ביכולתם לברור ולחנך קצינים שאמורים למלא תפקידי מציאות בעודם חוקרים את תחום האמנות האופרטיבית בלי לדגל מעליו במעלה הדרגות. הבעיות החריפו עם הופעת המלחמות האסימטריות. צה"ל הגיע לעידן החדש של קונפליקטים אסימטריים ושל סוגי לוחמה חסרי גבולות בעודו מוחלש בתחומים שונים כמו כישורים פוליטיים וחברתיים. בתחום הצבאי דרשו העימותים החדשים ידע רחב בהרבה ממה שהיה מקובל עד אז, אך הידע הנדרש לא היה נמצא. המשמעות העיקרית היא שלמידה



**התבוננות ביקורתית  
בצה"ל מעלה תמונה  
מדאיגה: בעוד שיכולותיו  
הטקטיות הן גבוהות ואף  
הולכות ומשתפרות כל  
הזמן, הרי במאפייני הידע  
של צה"ל ישנם חסרונות**

שאינו ידוע; ההכרה שהכרחי לברר ולחקור את שאינו ידוע או אינו ברור. מוסד לימודי משמעותו סביבה של ידע. פירוש המושג "למידה" - אפילו פירוש צר - עניינו מה אנחנו יודעים, מה איננו יודעים ועד כמה אנו מצוידיים בכלים תבוניים להבחין בין אלה לאלה, והאם אנו מבינים את שאנו יודעים, והאם יש לנו כלים תבוניים להשתנות כאשר המציאות השתנתה ואולי אפילו להקדים אותה.

המושג המקובל בצה"ל - "ארגון לומד" - אינו זהה ואינו חלופה לידע וללמידה האמורים, שכן עניינו ניהול ידע. זהו מושג שרלוונטי לתחומי הניהול, הארגון, ההדרכה, החינוך, התרבות הארגונית, ועיקר עשייתו ארגונית ופחות מכך יצירתית. זו המשמעות של ארגון שהוא גם מוסד לימודי. ספק גדול בעיניי אם "ארגון לומד" במובנו הצה"לי הוא גם ארגון יוצר ומחדש.

## מאפייני הידע בצה"ל

התבוננות ביקורתית בצה"ל מעלה תמונה מדאיגה: בעוד שיכולותיו הטקטיות הן גבוהות ואף הולכות ומשתפרות כל הזמן, הרי במאפייני הידע של צה"ל ישנם החסרונות המוסדיים הבאים:

- יש בו תרבות ארגונית שעושה אידיאליזציה מפעולה טקטית וכך מדכאת כל ביטוי של אינטלקטואליות החורגת מהתחום הקרבי. על פי רוב צה"ל נחל ונחל הצלחות בתחום הטקטי. התוצאה של ההצלחות האלה היא התמכרות חסרת ביקורתיות לפעולה הטקטית עד כדי עיוורון שקשה לצאת ממנו.

- הקצונה הבכירה אינה מייחסת חשיבות רבה לתיאוריות רלוונטיות. התיאוריה היא המסד לעיצוב דרכי חשיבה בתחום ידע נתון. ללא מסד תיאורטי החשיבה תהיה אקראית וכנראה גם סתמית. אין שום תחום ידע בעולם שיכול להתפתח ולהיות מצפן לעשייה ולהתנהגות ללא מסד תיאורטי. צה"ל לא פיתח מעולם תיאוריה רלוונטית משל עצמו. זה היה צבא ללא תיאורטיזציה. כאשר הופיעו ניצנים של תיאוריה צבאית רלוונטית - הקצונה הבכירה לא הבחינה בחיוניותה, והיו מקרים שהמטכ"ל דחה אותה.

- דומיננטיות של מסורות צבאיות נאיביות שדחו את התיאורטיזציה ואת



## תא"ל גל הירש, ראש הממשלה אהוד אולמרט ושר הביטחון עמיר פרץ במלחמת לבנון השנייה ◀ ראוי לבחון האם הידע שמביא צה"ל לביטחון, למשברים ולמלחמות יש בו כדי לפצות על חולשת הממשלות כתחום הביטחון והמלחמה

האסטרטגיה לרמה שמפקדי טנקים יוכלו לדקלם אותה וצימצמו את מה שהיה בעבר התיאוריה של מתקפה מקדימה לשלושה כללים מתומצתים: הרתעה - שנוצרה באמצעות העליונות המוחלטת של חיל האוויר ושל חיל השריון; התרעה - שנוצרה באמצעות קהילת המודיעין; הכרעה - שנוצרה באמצעות חיל השריון בתמיכת חיל האוויר.

על פי הלך הרוח האופורי ששרר בדרגים השונים של הפיקוד בצה"ל, הניצחון המכריע התפרש במונחים הפשטניים ביותר של מאבק טקטי. מיתוס האיתנות של הטנקאות הישראלית, שהלך ושיגשג בשנים שאחרי קמפיין 1967, קידם את טכניקת התקיפה המשוריינת לכדי קיבעון אופנתי. ההנחה השלטת הייתה כי כל בעיה אופרטיבית עתידית יכולה להיפתר בעילות באמצעות שילוב של מרכיבי מיומנות טקטיים.

כישלון נוסף של המחשבה האופרטיבית של צה"ל בתקופה הנידונה התייחס לאבסורד שבאימוץ מילולי של קונספט ההרס והעברתו לסביבה האופרטיבית. התפיסה המוטעית הזאת כללה שתי סטיות של עיוותים לוגיים. ראשית, הנטייה הגדלה בקרב דרגות שונות של פיקוד השדה לראות בהרס מכני של הכוחות המתנגדים את התוצאה הרצויה של כל מאמץ מלחמתי. שנית, הגדרת המטרות האסטרטגיות והיעדים האופרטיביים במושגים ובמונחים מוחלטים התלושים מהמציאות של מלחמה מודרנית.

נקודות שבר אחרות נחקרו פחות, אולם ועדות החקירה השונות מלמדות שככל הנראה טיב הלמידה לא היה בשיאו גם בהן.

### הכשרת הקצונה הבכירה

כל שנאמר עד כה מחייב לבחון האם היו וישנם מוסדות להכשרת קצונה בכירה בצה"ל. תחום ידע, ישן או חדש, לא יכול להתבסס ולהתפתח ללא מוסדות הכשרה ראויים. בצה"ל בית הספר הגבוה ביותר שקצין חייב לעבור הוא המכללה לפיקוד ולמטה לקצינים בדרגות רב-סרן. עם הסיום ימלאו אלה תפקידי פיקוד ומטה בסביבה הטקטית בעיקר.

המכללה לביטחון לאומי אינה בית ספר צבאי לפי הגדרתה וגם לא לפי החוק. היא בית ספר ממשלתי. סא"ל בן 30 לא ילמד יותר באופן שיטתי בשום בית ספר צבאי

לשבש איום אסטרטגי מתהווה, אזי ברגע שהתותחים הכבדים התקררו בבוקר שאחרי הקרבות, היה צורך לאסוף את כל הנכסים התפיסתיים האופרטיביים ההכרחיים ולנהוג חזרה לבסיס הזינוק המחשבתי ההתחלתי.

נוסף על כך, אם הלוגיקה של הקמפיין הייתה התקפית, כלומר השתלטות על מרחב היריב באמצעות הרס הכוחות הצבאיים שלו, אזי מיד אחרי 12 ביוני 1967 היה הפיקוד הגבוה של צה"ל צריך לשאול את עצמו האם התפיסה של מכה מקדימה עדיין רלוונטית בקונסטלציה אסטרטגית שבה שטחי ישראל כמעט שולשו, שהיא שלטה באוכלוסייה פלסטינית גדולה שלא מרצונה, ואילו המבנה הבסיסי של צה"ל לא השתנה ופיגר אחרי המציאות שהשתנתה מהקצה לקצה. אולם דבר מהסוג הזה לא התרחש אז. נוסף על כך, מובילי האסכולה שראתה בשריון את חזות הכול נטו לפשט את

קריינים בכלא קוגניטיבי של התבניות התפיסיות, הארגוניות והדוקטרינריות שפותחו אפילו לפני 1967.

### נקודות שבר בידע הצבאי

טבעם של תהליכים שהם לוקחים זמן עד שאפשר לראות בעליל את התוצאה. באשר לתפיסות ביטחון ולתפיסות של הפעלת הכוח, לאורך התהליך קשה מאוד לקבל משוב מובחן, אלא רק בעת משבר או מלחמה, אך אז התיקון כמעט בלתי אפשרי, והוא ייתכן רק אחרי סיומם.

נקודת המפנה לתהליכים שעניינם הוא הידע הצבאי צריכה לבוא דווקא אחרי ההצלחה ולא אחרי הכישלון. המקרה הישראלי הבולט היה המלכוד של הניצחון המרשים ב-1967. המלכוד הזה נוצר בהיעדר תיאוריה לאמנות אופרטיבית שיכולה הייתה לשמש מסגרת קוגניטיבית לחשיבה קריטית ולהבנה עמוקה של היחסים השיטתיים בין הלחימה בפועל לבין המצביאות השואפת להסדיר את המתחים שנוצרו דווקא לאור הניצחון. בבוקר שאחרי הניצחון המכריע לא טרח אף אחד מהמפקדים הבכירים של צה"ל להרהר בהבדל בין הרציונל הראשוני שלפיו תוכננה המלחמה לבין התצורה הסופית של המערכה ב-1967.

כל שהיה עליהם לעשות הוא לבחון את "מבצע קדש" ולראות בו מסגרת חשיבה לחקירה קריטית של מציאות חדשה מתהווה. אם אכן הלוגיקה שמאחורי פרידגמת המתקפה המקדימה נועדה



## נקודת המפנה לתהליכים שעניינם הידע הצבאי צריכה לבוא דווקא אחרי ההצלחה ולא אחרי הכישלון





## ראש הממשלה לוי אשכול, מנחם בגין, אלוף פיקוד הדרום שייקה גביש וחיללים, 1967 ◀ מיד אחרי 12 ביוני 1967 היה הפיקוד הגבוה של צה"ל צריך לשאול את עצמו האם התפיסה של מכה מקדימה עדיין רלוונטית בקונסטלציה אסטרטגית שבה שטחי ישראל כמעט שולשו

לחיללים אינו מתקיים הלכה למעשה.<sup>10</sup>

- הרביעית - הרמטכ"ל הוא איש המעורב במדיניות הישראלית ואפילו בפוליטיקה החברתית מעצם תפקידו הצבאי ומעצם היות צה"ל ארגון חברתי.
- החמישית - בישראל אין כיום תפיסת ביטחון שיכולה להיות מערכת מושגית מסדירה בעבור המדינאים והחיללים.
- השישית - בכל הנוגע לביטחון - בממשלות לא מתפתח ידע רלוונטי בהקשר המתהווה.

במדינות מתוקנות המפקד הבכיר ביותר בצבא הוא ישות פרסונלית ומוסדית בתוך סמכות הפיקוד הלאומית. בישראל אין מוסד כזה לפי החוק, אבל הוא מתקיים באורח לא פורמלי. בדרך כלל הוא פועל אד-הוק, ללא שיטה ומתודה ברורות, וזה מצב קבוע שמאפשר להזדקק לסמכות כזאת או להתעלם ממנה - לפי הגחמה של בעלי העניין.

מכאן טענתי שהרמטכ"ל הוא איש פוליטי הנושא בתפקיד פוליטי. תפקידו ותפקודו הם בסביבה הפוליטית. בציבור הישראלי אמירה כזאת אינה מתקבלת. גם רמטכ"לים לשעבר לא היו ששים להודות בכך.<sup>11</sup> הדימוי בנוגע להפרדת הצבא והעומד בראשו מהפוליטיקה הוא חזק. השאלה כיצד מפרשים "פוליטיקה" היא לב העניין. ההדיוטות יאמרו שזהו עיסוק בתחומן של המפלגות בישראל (וכבר היו דברים מעולם). הרמטכ"ל משה דיין הוא דוגמה בולטת לכך). הפירוש היותר מציאותי הוא

מסורת ושל נוהג, לא הוסדרה הרמט"כלות, אחד התפקידים הממלכתיים החשובים והחיוניים בישראל. לכן ראוי לברר כמה שאלות על אודות הרמטכ"לות, וכל אחת מהן יכולה להיות היפותזה בפני עצמה:

- הראשונה - תפקיד הרמטכ"ל אינו מוגדר וגם אינו ברור. על פי חוק יסוד: הצבא הרמטכ"ל אינו מוגדר מפקד אלא ראש מטה. "הדרג הפיקודי העליון בצבא הוא ראש המטה הכללי" - בצבא ולא על הצבא. לא ברור מי מפקד על צה"ל. ממשלת ישראל אינה מוגדרת סמכות פיקודית אלא סמכות ממונה. למושג "פיקוד" יש משמעות עמוקה, וחוק היסוד מטשטש אותה בעזרת המושג "הממשלה ממונה".
- השנייה - הרמטכ"ל, שהוא לובש מדים ומכהן בתפקיד צבאי, נמצא בתחום שבין המדינאים לחיללים, ובמהותו אינו איש צבא בלבד.
- השלישית - קו התיחום הפורמלי המוסכם לכאורה בישראל בין המדינאים



תחום ידע, ישן או חדש,  
לא יכול להתבסס  
ולהתפתח ללא מוסדות  
הכשרה ראויים

גבוה עד הגיעו לדרגת אלוף, אם יגיע, בגיל המתקרב ל-50. רוב המדריכים במכללה לביטחון לאומי חסרי השכלה צבאית גבוהה. למעשה, כמעט שאינם אנשי הוראה אלא אמרגנים של תוכניות לימודים. אין קורסים המסמיכים מפקדי חטיבות ומפקדי אוגדות אלא רק השתלמויות בנות כמה שבועות, שבהן חובתו של הקצין היא רק להיות נוכח. הוא לא אמור ליצור בהן דבר מה - אישית או קבוצתית.

כל שנדרש מקצין בכיר בצה"ל הוא ניסיון, שכל ישר ומנהיגות. אולם אלה לא מספיקים להתמודדות המתחייבת מארגון שתפקידו להגן על מדינת ישראל. עד 1995 לא היה בצה"ל אף מכון מחקר שיעודו לעסוק בתיאוריה צבאית, במחקר ובלימוד של הסביבות האסטרטגיות, המערכתיות והטקטיות ובבירור מעמיק של יחסי הגומלין ביניהן. וזמן לא רב לאחר שהוקם - הוא נסגר, או למען הדיקו, עוקר מתוכנו ומיכולותיו. דרך אגב, ספק בעיניי האם יש לצה"ל מחקר היסטורי שמיועד להכשרת קצונה בכירה בראייה האסטרטגית והמערכתית. רוב המחקרים, ובהם יסודיים ומדויקים, מתמקדים בעיקר בתיאור קרבות שבהן רואה הקצונה מורשת קרב. להוכחה: המערכה בסיני - "קדש" - התרחשה ב-1956. המחקר ההיסטורי המקיף הראשון על אודותיה, חיצוני לצה"ל, שאינו תיאורי קרבות מיתולוגיים, התפרסם ב-1997.<sup>9</sup>

## הרמטכ"ל - תפקיד המסמל את היעדר החיבור השלם החיוני עם המדינאים

הניסיון לברר את המושג "רמטכ"ל" במסגרת המאמר הזה נובע מכך שהוא המייצג הבכיר ביותר והאמין ביותר של הידע הצבאי אצל הממשלות. נדיר הוא שהממשלה מחליטה על הפעלת הכוח הצבאי ללא מעורבותו והסכמתו של הרמטכ"ל.

אם ישאל השואל מיהו הרמטכ"ל, קרוב לוודאי שהאזרח הממוצע ידע את שמו. אם השאלה תהיה מהו רמטכ"ל - התשובה תהיה פשטנית בנוסח "מפקד הצבא". המעמיק יותר ייווכח כי בין שפע התפקידים הממלכתיים במנגנון המדינה הישראלי, תפקיד הרמטכ"ל כמעט שאינו מוגדר. תפקידו עמום ונתון לפרשנויות, לעיתים מנוגדות, ואלה משתנות לעיתים. ב-64 שנות צה"ל, לכאורה זמן מספיק להיווצרותם של

עם שני שרים שיש להם אחריות על התחום של הגנת העורף. אפשר לראות בכך גם התחמקות מאחריות ולא רק שאלה של למידה, שכן נטילת אחריות במישור הממשלתי עשויה להביא לשינויי המדיניות ולהוצאות ענק שספק אם אפשר לעמוד בהן.

3. הדוגמה הבולטת לתופעה האמורה היא מטרות המלחמה שעיצבו הרמטכ"ל והמטכ"ל בחודשים אפריל ומאי 1973. הן היו רחוקות מהיכולות של צה"ל באותה התקופה, מהמציאות המדינית והצבאית ומהמציאות הבין-לאומית. המטרות האלה הוצגו לשר הביטחון ולראש הממשלה ואושרו כלשונן וכרוחן. ראו: דב תמרי, **האומה החמושה**, פרק ט': מי יעצור את האויב?

4. המלחמה ומטרותיה, מערכות, 2012, פרופ' יחזקאל דרור הוא מבטא בולט של גישת כאלה.

5. משך השירות של ראשי המטה/מועצה לביטחון לאומי - שנה עד שנה וחצי - מעיד על בעיה מתמשכת ביחסים בין הנושאים בכהונה הזאת לבין ראשי הממשלות.

6. ראו **דו"ח וינוגוד הסופי**, עמ' 323, סעיף 192: "נכון היה גם לזהות כי הייתה בצה"ל נטייה גרועה לאנטי-אינטלקטואליות, וכי חיוני היה לצאת נגדה ולהכשיר את המפקדים הבכירים גם בתפיסה מופשטת יותר".

7. "מדוע אנו זקוקים לפרקטיקה של העיצוב (תיאוריה ופרקטיקה) בסביבה של הפיקוד האופרטיבי? המאפיינים המוגדרים של מלחמה הם בדיוק המרחק הבלתי נמנע המפריד את המציאות של מלחמה מהמודל של המלחמה (שאותו אנחנו יצרנו). בקצרה, לחשוב מערכתית ואופרטיבית על מלחמה פירושו לחשוב על השיעור העצום אשר כרוך בקונספט האידיאלי של דבקות במודל העלול להיות רחוק מאוד מהמציאות". Francois Jullien, **Treatise on Efficacy: Between Western and Chinese Thinking**, University of Hawai'i Press, 2004, p. 11

8. יש לציין כי במלחמת העצמאות הופיעו ניצנים ראשונים של תפיסות מערכתיות. לדוגמה, החשיבה והיישום של יגאל אלון, מפקד המערכות "מבצע יואב", "מבצע חורב" ו"מבצע עובדה". כך גם המערכה בסניני - "מבצע קדש" - פרי הגותו של הרמטכ"ל דיין וכן המערכה האווירית, "מבצע מוקד", ב-5 ביוני 1967. בספרות המחקר ההיסטורי של צה"ל לא נותחו המערכות האלה בכלים ובמושגים מערכתיים אלא טקטיים.

9. מוטי גולני, **תהיה מלחמה בקיץ**, מערכות, תל-אביב, 1997

10. האמירה המקובלת של הממשלה תחליט, וצה"ל יבצע" נכונה לכאורה. היא חסרת תוכן לחלוטין, אם לא חושבים על הידע המשמש בסיס להחלטות הממשלה, על מעורבותו העמוקה של צה"ל בדרך להחלטה ועל המשקל שיש לו בפירוש החלטות מופשטות לכלל פעולה.

11. לא פעם טענו רמטכ"לים במומבי ש"הממשלה תחליט, וצה"ל יבצע". האחרון שטען כך היה הרמטכ"ל אשכנזי - קרוב לוודאי כדי למנוע טענות בציבור ובתקשורת שצה"ל מתערב בתחומה של הממשלה ובפוליטיקה הישראלית. ספק אם מישורו מהרמטכ"לים סבר כך בכנות.

12. היו חריגים חיוביים ביחסי הלמידה בין ראשי ממשלות לרמטכ"לים ולקצינים בכירים, למשל המפגשים שבין ראש אמ"ן זאבי לשר החוץ שמעון פרס. ראו: אהרן זאבי פרקש, דב תמרי, **ואיך נדע?** הוצאת עליית גג, 2011. תיאור דומה שמעתי על יחסי הלמידה שבין ראש הממשלה אהוד אולמרט לרמטכ"ל גבי אשכנזי.



## כוחות צה"ל במלחמת לבנון הראשונה ◀ באמצעות הידע הקיים הגיע צה"ל להישגים טובים מאוד בתחומים הקרביים-הטקטיים, הטכנולוגיים, כתחום ההצטיידות ואפילו בתחומים חברתיים חיוניים

לאילו כיוונים יכולים הממשלות וצה"ל לפנות כדי להשתית את הביטחון גם על ידע צבאי וביטחוני רלוונטי, משתנה ומתחדש?

● הראשון - הממשלות ייקחו על עצמן את האחריות ליישם - בתוכן - למידה שיטתית. הסיכוי לזה הוא נמוך כל עוד הן מושתתות על קואליציות מרובות מתחים וכל עוד לא תשתנה השיטה הפוליטית בישראל מיסודה.

● השני - צה"ל יתעורר, יבין את מיצובו במערכת הפוליטית - דהיינו שהוא ראש וראשון לידע המעצב את הביטחון הלאומי - ישכיר את הקצינים הבכירים להפוך לסוכני ידע בסביבות האופרטיביות והאסטרטגיות ויחפש דרכים להטמיע את הידע שלו אצל הממשלות, אצל המחוקקים ובמשרדי הממשלה כדי שיעמדו לרשותם כלים לפירוש המציאות.

● השלישי - הממשלה תנחה את צה"ל לעשות רוויזיה עמוקה בהכשרת הקצינים הבכירים כדי שאלה יתפתחו ויפתחו את תחומי הידע האסטרטגי והאופרטיבי.

שתי האפשרויות האחרונות הן הסבירות ביותר.

## הערות

1. ראו לעניין זה את **הדו"ח הסופי של ועדת וינוגוד**, פרק 18, המלצות כלליות מערכתיות-מוסדיות, סעיף 10/ב
2. דוגמה עשווית לתופעה היא מצב הידע של הממשלה בתחום ההגנה על העורף האזרחי - בני אדם ותשתיות. האמירה הזאת מבוססת על שיחות עם פקידים בכירים, עם חוקרים וגם

מעורבותו של הרמטכ"ל בשאלות ובעיות פוליטיות במשך כל תקופת שירותו. גם אם התייחסותו היא דרך הסתכלות צבאית, עדיין עמדתו ומשקלו מצויים בתחום הפוליטי. ברוב מדינות העולם מבינים זאת, וההסדרים בתחומי המשטר והממשל נשמרים באמצעות איוונים ובלמים המוכרים בעולם המערבי זה 100 שנים.<sup>12</sup>

## סיכום

מאז תקופתו של בן-גוריון, ובמידה מסוימת גם בתקופתו, סבלו ממשלות ישראל מהיעדר ידע מוסדי רלוונטי בסוגיות ביטחון - גם כאשר בראשן עמדו אנשי צבא מובהקים לשעבר. הממשלות לא עשו מאמץ מתמשך לשנות את המציאות הזאת.

צה"ל - ממרומי מעמדו הבכיר בממסדים הממלכתיים והממשלתיים - מפתח באופן מתמיד ואפילו שיטתי ידע צבאי. רוב הממשלות נשענו על הידע הזה, לעיתים בצורה עיוורת. השאלה היא מהו טיבו של הידע הזה, מהי מידת הרלוונטיות שלו ועד כמה הוא מחלחל למדינאים, לממשלות, למחוקקים ולמשרדי הממשלה. באמצעות הידע הקיים הגיע צה"ל להישגים טובים מאוד בתחומים הקרביים-הטקטיים, הטכנולוגיים, בתחום ההצטיידות ואפילו בתחומים חברתיים חיוניים. אולם לצה"ל אין ידע מערכתית-אופרטיבי רלוונטי שימש מסד לחשיבתו ולפעולותיו. גם מידת הבנתו באסטרטגיה - מהי אסטרטגיה בסביבה המשתנה במהירות ובמפתיע - מוטלת בספק.