

אלוף גרשון הכהן הוא מפקד המכללות הצבאיות ומפקד המכללה לביטחון לאומי מאז מרץ 2006. בנוסף, הוא משמש כמפקד הגיס הצפוני. בעל תואר ראשון ושני בפילוסופיה ובספרות השוואתית מהאוניברסיטה העברית בירושלים.

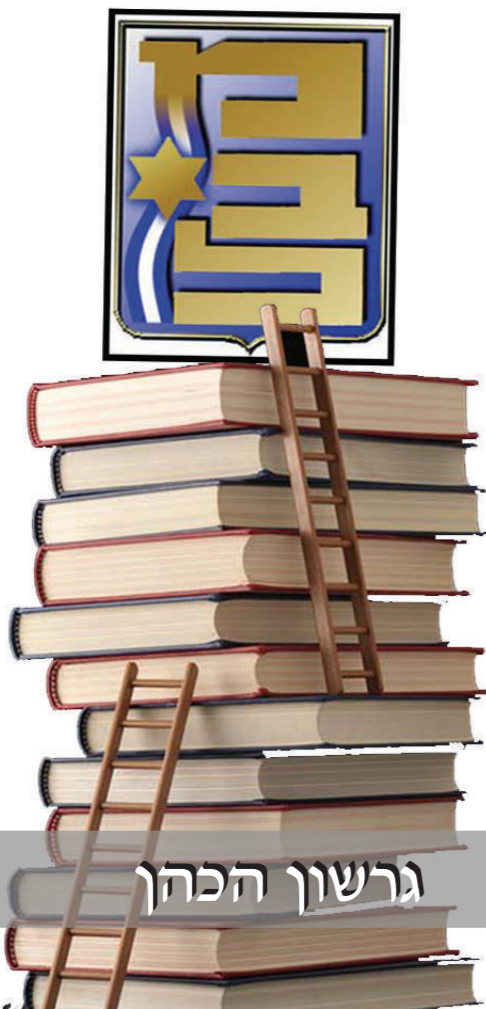


מרכז המחקר, המכללה לביטחון לאומי, צה"ל



עיונים בביטחון לאומי

תוכנית הלימודים במכללה לביטחון לאומי -
מה צריך ללמוד?



ISSN 1565-5482



”התורה הצבאית היא חלק בלתי-נפרד
מהשקפת-העולם הכללית של הציבור
והיחידים המהווים את הצבא. עליה
להתגבש, אפוא, כמזיגה של מחשבה
והיקש-עצמי יחד עם לקח הניסיון של
הזולת – לרבות ניסיונו של האויב, תוך
התאמת כל אלה לתנאינו ולנתונינו
המיוחדים”

יגאל אלון (1959)



מרכז המחקר
המכללה לביטחון לאומי, צה"ל

עיונים בביטחון לאומי, מס' 14

תכנית הלימודים במכללה לביטחון לאומי – מה צריך ללמוד?

אלוף גרשון הכהן

אלול התשע"א, ספטמבר 2011

תוכן העניינים

7	מבוא
9	ההבדל בין לימודי הפעולה בשדה הטקטי לבין לימודי הפעולה בשדה האסטרטגי
11	מצפן על לאומי— חיוני לתפקוד ראוי של בכירים
13	שיעור הקומה של בוגר המב"ל
14	התכנים והנושאים העיקריים
16	מרעיון כללי לתוכנית מפורטת
18	שיטת הלימודים
20	לימודי בטחון לאומי בין ההקשר הכללי-אוניברסאלי לבין ההקשר היחודי
22	סיכום
23	נספח: הכשרת הקצונה הבכירה
33	מקורות

תרשימים

17	מרעיון כללי לתוכנית מפורטת
19	המעגלים הדינאמיים של הלמידה במב"ל

תכנית הלימודים במכללה לביטחון לאומי –

מה צריך ללמוד?

אלוף גרשון הכהן¹

מבוא

בבית ספר לטיסה מלמדים לטוס, בבית הספר להנדסת מכונות מלמדים לבנות ולתחזק מכונות. האם בבית הספר לביטחון לאומי² מלמדים לעשות ביטחון לאומי? ממש לא. לימודי טיסה ולימודי ביטחון לאומי שונים במהותם.

בלימוד טיסה, כמו בלימוד הנדסת מכונות, ישנו **קשר סיבתי** ישיר, בין מה שנלמד ונרכש על ידי התלמיד, לבין תפקודו של אותו תלמיד, כבוגר תוכנית ההכשרה. בבית ספר לביטחון לאומי, לעומת זה, הקשר בין תשומות כתכני לימוד, לבין תפוקות הבאות לביטוי בתיפקוד הבוגרים, מתקיים אחרת והוא ממש לא קשר סיבתי. בבית הספר לטיסה עם מתן הדיפלומה התלמידים נעשים לטייסים. בבית הספר לביטחון לאומי עם מתן הדיפלומה – התלמידים הולכים איש איש לדרכו כל אחד ומבחנו המיוחד. אחד לפיקוד קרבי ביבשה, אחר למערך המודיעין, מישהו למשטרה ואחר למשרד החוץ, כולם שונים זה מזה במיומנותיהם המקצועיות ובאופן בו הם מיישמים את מטען הידע אותו רכשו בלימודים במכללה לביטחון לאומי, צה"ל (להלן, מב"ל).

מה אפוא בכל זאת משותף להם כבוגרי המב"ל, אם בכלל ישנו גוף ידע המשותף לכלל בוגרי המב"ל?

¹ אלוף גרשון הכהן הוא מפקד המכללות הצבאיות ומפקד המכללה לביטחון לאומי מאז מרץ 2006. בנוסף, הוא משמש כמפקד הגיס הצפוני. בעל תואר ראשון ושני בפילוסופיה ובספרות השוואתית מהאוניברסיטה העברית בירושלים.

² בית הספר הלאומי לביטחון לאומי בישראל היא **המכללה לביטחון לאומי** – מוסד לאומי הפועל באחריות צה"ל, שהוקם בתוקף החלטות ממשלה מ-1963 ומ-1977.

צריך להבהיר: אכן ישנו ידע מסוים המשותף לבוגרי המב"ל. זהו לא ידע מקצועי מהסדר הראשון, לא ידע הנתון לישום על פי תהליך מובנה וקבוע מראש, זהו ידע כללי יותר, והוא מיועד להיות משותף לכולם.

אכן בהוויית עבודתו של כל אחד מהחניכים הבוגרים, הידע הזה יכול להיראות כחסר כל אמת מידה מקצועית משותפת, ובכל זאת, משהו כזה קיים וצריך להתקיים – מהו?

אותו גוף ידע משותף, חלקו גלוי וחלקו סמוי, הוא ההבנה הכללית והעקרונית על **התכלית** המכוננת את כלל פעילות הבוגרים, בכל אחד מתחומי הפעילות בהם ישולבו בשרות המדינה. זו הבנה כוללת על תכלית-העל של המדינה שאותה בוגרי מב"ל מחויבים לשרת בנאמנות ובאופן יעיל.

השותפות הזו כרוכה במצפן משותף, המכוון את דרכם, כשהוא מבטא כיוון לקראת חזון לאומי שעוצב, גובש והוטמע בהם במהלך שנת הלימודים. למצפן הזה קיים תפקיד מסדר בהתוויית שיקול הדעת הקובע כיצד בשעות מבחן הרוח גורל, אדם בכיר יממש אחריותו, מתוך הכרת חובתו האישית בנאמנות לאותו מצפן-על.

אם כן, מה צריך ללמד?

מלמדים לחשוב באופן **מודע** על המכלול הרחב של תחומי העשייה בצבא ובמדינה באופן בו המצרף הזה מתהווה לסוג ידע בעל תו ההכר המזהה אותו כסוגיית ביטחון לאומי. תכלית הלימוד הזו היא לכוון את פעולותיו של בוגר שנת הלימודים אל היעדים המרכיבים את חזון-העל הלאומי. בהנחת היסוד לגיבוש תכני הלימוד, מובן היטב כי המבחנים המשמעותיים בהם יעמוד כל אחד מבוגרי התוכנית – יהיו בדרך כלל מבחנים חדשים שעליהם לא נכתב עדיין מערך שיעור ולא גובש סדר פעולות להדרכת תהליך התכנון והעיצוב של רעיון הפעולה. יסוד הקושי טמון בכך שהפעולה ברמה האסטרטגית נבחנת במהותה כארוע חד פעמי. יחודיות זו מונעת קיומה של מתודה, בעלת תוקף אוניברסלי. מה שבכל זאת ניתן ללמד, וצריך ללמד, הוא מקרים שיש בהם כדי להדגים כיצד ראוי לחשוב ולפעול בארוע בעל ממדים אסטרטגיים. לא לומדים ארועים אלו אלא כמשל, כמו ציוני דרך לפרויקטים שזכו להכרה בבית ספר לארכיטקטים. כל מקרה כזה נלמד כארוע דגם, יחיד ומיוחד שאין דרך לחזור עליו שנית.

ההבדל בין לימודי הפעולה בשדה הטקטי לבין לימודי הפעולה בשדה האסטרטגי

בשדה הטקטי קיימות צורות יסוד, ולימוד שלהן הוא תנאי הכרחי לפעולה אפקטיבית. בתוך כך, אפשר וצריך ללמד נוהלים, תהליכי עבודה ושיטות פעולה המתפקדות עבור המתכננים והמבצעים כתבניות יסוד שניתן לתרגלן ולהפעילן בהתאמה לאופי המשימה.

בשדה האסטרטגי – בדיוק להפך. פעולה על פי תבניות קבועות מראש אל מול יריב מסתגל תוביל לכשלון. רעיון פעולה יעיל בשדה האסטרטגי הוא על פי רוב יחודי בהתאמתו להקשר היחיד שבו הוא נוצר. ברובד הזה אין ספר הדרכה כמדריך שדה (Field Manual) שבאמצעות למידתו נבטיח תפקוד יעיל ורלבנטי של האחראים לאותו אירוע.

שוב נשאלת השאלה – מה בכל זאת רצוי ללמד ברובד זה?

בכל בתי הספר למלחמה (War Colleges) מודעים היטב לבעיה זו ואף על פי כן מצאו לנכון ללמד חשיבה אסטרטגית.

בתי ספר אלה מבקשים אחר מתודה שתניח קווי יסוד גנריים להדרכת החשיבה והתכנון ברמה האסטרטגית, אולם גם במקומות בהן הוגדרה ונבנתה מתודה כזו, איש לא טוען כי היא ניתנת לישום כפשוטה.

בעניין זה קיימת הסכמה ברורה כי כל מה שאפשר ללמד (כמו בלימודי ארכיטקטורה) הוא דוגמאות קאנוניות של מקרים יחידים, בציפיה שהתלמיד לא ילמד אותם על מנת לפעול מתוך שינון והעתקה של דוגמאות אלה, אלא על מנת להשתמש בהם כמקור להשראה. מצפים כי בהגיע הבוגר בעל התפקיד הבכיר למבחן מצביאותי ידע להכריז לעצמו ולאחרים כי לפניו ארוע יחודי, שאיש לא התמודד בו לפניו ועדין לא נכתב עליו דבר באף ספר.

במסגרת תפיסת לימודים זו מוטל עלינו לזהות את אותם תכני לימוד, אשר בשילובם במינון המתאים ובסדר ליניארי שיהיה בעל היגיון למידה מנומק, יביאו את התלמיד לקראת הפנמת ההבנה על יחודיות המבחנים והאתגרים בהם נועד להתמודד. בתוך כך תתהווה בפנימיותו של כל תלמיד צמיחה אישית, בה יפתח את אותה סגולה מיוחדת שתידרש ממנו באותם רגעים הרי-גורל בהם ידרש למבחן המצביאות.

**לסיכום: תכלית המב"ל מחוייבת לשני תוצרים עמם יצא החניך בסיום השנה:
האחד, מצפן – על לאומי והשני, שיעור קומה אישיותי בעל סגולות של בכירות.**

מצפן על לאומי – חיוני לתפקוד ראוי של בכירים

לסוגיות בטחוניות ישנו קיום משמעותי בממד הפיזי. לסוגיות בביטחון לאומי קיימים ממדים נוספים. סוגיות אלה כורכות יחד את הממד הפיזי עם הממד התרבותי-רוחני, והן שלובות בסך כל הסיפורים שחברה מספרת לעצמה על תכלית קיומה כחברה. רק במסגרת המכלול הרחב, בשילוב התנאים הפיזיים עם המרכיבים הרוחניים-תרבותיים, ניתן לעצב ולבחון את היגיון שיקולי העלות והתועלת במחיר שחברה מוכנה להשקיע למען מוכנותה למלחמה, ובמחירים שחברה מוכנה להשקיע למען הניצחון במלחמה אל מול המטרות למען אומה מוכנה לצאת למלחמה. רק במסגרת הקשר רחב זה, ניתן לדוגמה להבין את מלוא המשמעויות האופרטיביות והעומק הרוחני, הטעונים בפקודתו של בן גוריון במאי 1948 – "בכל מחיר לירושלים" (שמיר, 1994).

ביטחון לאומי הוא המסגרת היוצרת את ההקשר הכולל. בתוכו מתעצבים, בזיקות גלויות וסמויות, גם השאלות המקצועיות צבאיות הפיזיות ביותר, הממוקדות בשאלה כיצד מתקיימים, כיצד מגינים פיזית על עצם הקיום, וגם השאלות המטפיזיות והרוחניות – בהן מבררים למען מה מתקיימים? מי אנו ומה זהותנו כחברה? מי אנו המעוניינים להתקיים יחדיו ומוכנים להסתכן במאבק למען היחד הזה. שאלות אלה נארגות זו בזו במערכת הזיקות המיוחדת המתווה את תחום הדיון המזוהה כתחום 'הביטחון הלאומי', וסוגיות אלה אכן מכוננות דיון, אשר מעצם טבעו הוא לגמרי אסטרטגי.

כאן השוני המהותי בין המצוינות הטכנית והטקטית לבין המצוינות הנדרשת בדרג האסטרטגי, הנזקקת לאותו שיעור קומה שאותו ראוי לזהות כמצביאות. בלימודי רפואה והנדסה, כמו גם בלימוד המקצוע הצבאי ברבדי הטכניים והטקטיים, ניתן לרכוש את יסודות המקצוע גם באופן נפרד מגיבושה של תשתית ערכית ומצפן לאומי בהיר.

מנתח מוח ברגעי הניתוח מחוייב למיקוד בלעדי במתרחש ברגעים קריטיים אלה על שולחן הניתוחים. המחשבה על תכלית עבודתו יכולה ברגעים אלה רק להפריע. המתרחש כאן ועכשיו הוא באותו הרגע עולם ומלואו.

כך גם טייס קרב ברגע הקריטי של שיגור החימוש אל המטרה. הוא חייב להיות ממוקד במשימתו. עבור שניהם הבנת התכלית וההזדהות עימה עומדת כמובן בבסיס המוטיבציה לפעול, אולם מבחינה קוגניטיבית – לסוגיית תכלית-העל הלאומית אין שילוב אינטגרלי במצוינות הביצועית הנדרשת באותו רגע הירואי בו הם חייבים להתמקד בעצם פרטי הביצוע.

ברובד האסטרטגי העניין שונה. מראשית הדיון ועד אחרית הביצוע, שאלת היסוד מכוונת אל עצם החיבור ביו מה שמחליטים לבצע, לבין ההתהוות האסטרטגית המצופה להתחולל לאור הפעולה. הדיון מוכוון כולו לאורה של מטרת-על הקשורה באמונות-היסוד על חזון-העל ארוך הטווח, הממשמע באופן האינטגרלי גם את המעשה היחיד. המעשה האסטרטגי משועבד באופן זה מרגע היווצרו למבחן החיבור, בין מה שמתרחש ברגע הפעולה ב'כאן ועכשיו', לבין חזון-העל ארוך הטווח, מתוך ההכרה בכך **שהדרך אל הטווח הארוך מתחילה בעצם הרגע הנוכחי כאן ועכשיו.**

על מנת להדגים בפשטות, נתבונן בארוע תקיפת המכ"ם הסורי בדהר אל ביידר בלבנון באפריל 2001. זו היתה תקיפה ישראלית ראשונה מאז תום מלחמת לבנון הראשונה כנגד כוחות סורים בלבנון. תכלית התקיפה כוונה להעברת מסר לשלטון הסורי, בציפיה שיבחן שנית את מעורבותו בפעולות חיזבאללה כנגד כוחות צה"ל בהר דוב. עבור הטייס שביצע את המשימה, המיקוד שלו חייב היה להיות נתון בעצם השגת התוצאה הפיזית, בהבאה מדוייקת של החימוש אל המטרה. זוהי המצוינות התפעולית במובהקותה.

עבור המטה הכללי והדרג המדיני, הסוגיה נבחנת מראשיתה עד סופה, בבחינת החיבור המתהווה בין התוצאה הפיזית לבין ההתפתחות האסטרטגית האמורה להיווצר לאור התקיפה, שתתבטא בין היתר בקבלת החלטות של ההנהגה הסורית. בדיון מסוג זה מתקיים אותו חיבור חיוני של מכלול גורמים רחב היקף, התלוי ביסודו גם בסיפורי-העל שהחברה הישראלית מספרת לעצמה על עצמה ועל האינטרסים של יריביה.

שיעור הקומה של בוגר המב"ל

בהבנת האמור עד כאן טמון ההסבר לשיעור הקומה האישי אליו נדרש להתפתח החניך במהלך שנת המב"ל.

המצוינות הטקטית שעמה מגיע הבכיר לשערי המב"ל, לא זו בלבד שאינה מספיקה על מנת להתמודד בהצלחה באתגרים אסטרטגיים, אלא שלעיתים היא אף עלולה להכשיל. מצוינות בתחום הטקטי מתבטאת במצוינות תפעולית הבאה לביטוי בעצם הצלחת הביצוע על פי הסטנדרט המצופה.

לתחום האסטרטגי נדרשת רכישה של מיומנויות אחרות. מעל לכל נדרשת מיומנות למידה למצבים חדשים ברגעי התהוותם, במסוגלות להבחין ביחודיותן של אותן תופעות חדשות בהן נדרש החניך למענה רלבנטי.

במקום בו האתגר כרוך בסוגיות אסטרטגיות – גם המענה המתאים נדרש לפריצות דרך יצירתיות שמעבר למענה הטכני המוכר.

גם אם החניך הצטיין בעבר בכישוריו היצירתיים, לא די בכך. גם בתחום היצירתיות, לא דומה יצירתיות הבאה לביטוי בתחום הטקטי והטכני, ליצירתיות הבאה לביטוי בתחום האסטרטגי.

במקום הזה מובן כי בהתפתחות ובצמיחה הנכונה של קצין ומשרת ציבור, לקראת נשיאתם בתפקיד בכיר – נועד תפקיד משמעותי לשיעור הקומה האישי על מכלול תכונותיו, כתהליך הכרחי של הבשלה לקראת האתגרים מהסוג המצביאותי.

התכנים והנושאים העיקריים

לאור התכלית המוצגת לעיל, את תוכנית הלימודים שהתפתחה במב"ל יש לבחון כיישות בעלת הגיון שהתהווה בתהליך ארוך של ניסוי וטעיה (Tried and Error). בהתבוננות ביקורתית, מנקודת מבט פונקציונלית, מצאתי לנכון לסווג את תכני הלימוד לארבע מגמות:

1. המגמה המתודולוגית והמושגית

תכלית מגמה זו לעורר בתלמיד הבנה כי המצוינות הטקטית והטכנית אשר הביאה אותו עד הלום, עד לפתח כיתת המב"ל, אינה מספיקה להתמודדות מוצלחת במבחנים האסטרטגיים הצפויים לו בעתיד בתפקידי בכירות. לשם כך יש ללמד תורות חדשות כתורת המערכות המורכבות, תורת הרשתות ותורת הכאוס; מושגי יסוד בבטחון לאומי ומושגי יסוד בחשיבה מערכתית צבאית. לימודים אלה יחוללו תהליך של פרובלמטיזציה למצוינות הטקטית, הטכנית והניהולית עמהן מגיע החניך לכיתת המב"ל.

2. יחודיות פרויקט מדינת ישראל

מגמה זו מיועדת להכרת הסיפור היחודי של מדינת ישראל בהיבטיו האסטרטגיים המרכזיים:

א. אתגר הקיום בממד הבטחוני בבחינת המאמצים המדיניים, הצבאיים, והמודיעניים.

ב. אתגר מימוש חזון העל היהודי-ציוני לשיבת ציון וקיבוץ גלויות בארץ אבות, כמפעל הממומש במסגרת רעיון המדינה המודרנית-דמוקרטית. במסגרת זו תלמדנה גם סוגיות יסוד בחברה הישראלית.

ג. אתגרי הניהול של כלל מאמצי השלטון במדינת ישראל כנתונים בסבך אילוצים יחודי המאפיין את מורכבות החיים הישראלית.

בלימוד תכנים אלה צפויה להתגבש עבור החניך תודעת מצפן-העל הלאומי כידע מכונן.

3. תנאי הסביבה הגיאוגרפית-פוליטית במזרח התיכון

לימוד תנאי הסביבה הגיאוגרפית-פוליטית והתרבותית בהם מדינת ישראל מתקיימת בבחינת מכלול ההשלכות המדיניות הבטחוניות, החברתיות והכלכליות. במגמה זו ינתן דגש ללימוד התרבות הערבית ורוח האיסלם, במיקוד למדינות האיסלם השכנות והרחוקות, המשפיעות על ההתהוות בזירה המזרח תיכונית.

4. הגורמים הבין לאומיים

במגמה זו ילמדו הגורמים העיקריים המשפיעים במערכת הבין לאומית, כל גורם והשפעתו על הזיקות ביניהם, בהשפעתם על עיצוב מדיניותה של מדינת ישראל. בתחום זה ילמדו מגמות עיקריות בעיצוב מדיניות החוץ של המדינות המשפיעות, מגמות בכלכלה גלובלית, משפט בין לאומי והלכי רוח עיקריים.

מרעיון כללי לתוכנית מפורטת

בדומה ליחס המתקיים בתכנון המבצעי בין משימות התקיפה המוגדרות על ידי מפקד, לבין תוכנית תקיפת היעדים המגובשת כתוכנית עבודה מפורטת במרכז האש, כך צריך להתקיים היחס בין הגדרת התכנים ונושאי הלימוד העיקריים המפורטים לעיל, לבין תוכנית הלימודים המפורטת לפרטיה, המתוכננת על ידי המדריך הראשי במכללה לביטחון לאומי (מד"ר).

בכל דרך, לתוכנית הלימודים קיים כיוון ליניארי בציר הזמן מנקודת פתיחת הקורס אל סיומו. אין דרך אחרת, ואכן התוכנית בכללותה כיחידה בעלת שלמות הוליסטית נתונה בקשיי **המעגל ההרמנויטי**³. כלומר, מצד אחד אין יכולת ממשית להבין את מלוא משמעות כל פרט ופרט בתוכנית הלימודים, במיוחד בראשית הדרך, ללא הבנת המכלול. מצד שני, התמונה בכללותה מתגבשת רק לקראת סוף השנה. פרוש הדבר שבכל תחנה ותחנה ראוי לתת קשב לאופן שבו נושא הלימוד משתלב במרקם הכולל. עם זאת נדרשת הבנה לכך שבכל שלב אין מדובר עדין אלא בהבנה חלקית.

התוכנית הכוללת בשלמותה ניתנת ליצוג בסכימה המובאת בתרשים מס' 1:

³ 'המעגל ההרמנויטי' הוא התנועה החוזרת ונשנית בין המצוי בפירוש במקור (בטקסט) ובין החבוי בו שלא בפירוש, וכן בין הנתון הספציפי והפרטיקולרי לבין המכלול. המושג נטבע על ידי ההיסטוריון, הפסיכולוג, הסוציולוג, הפילוסוף והרומנטיקן הגרמני **וילהלם דילתי** (Wilhelm Dilthey) (ויקיפדיה, 2011).

תרשים מס' 1 : מרעיון כללי לתוכנית מפורטת



שיטת הלימודים

השיטה הקיימת נכונה והיא מתבססת על מגוון של כלים: הרצאות, דיוני צוות, סיורים ומשחקי סימולציה. בכל שנה מחדש רצוי לבחון את המינון בין צורות הלימוד.

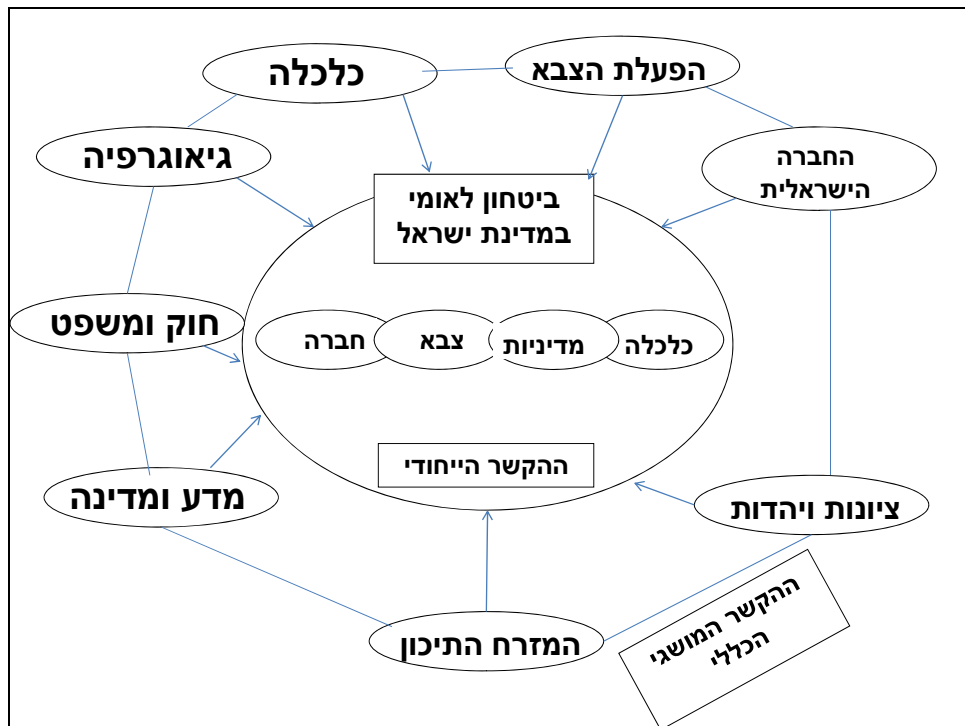
מראשית הדרך נדרשת התאמה של כל הרצאה ודיון להקשר הדיון הביטחוני לאומי. הדבר מחייב מרצה המעביר את הקורס *'מבוא לכלכלת ישראל'* כמו מרצה המעביר את *'מבוא לחברה הישראלית'* – לבנות את הרצאתו לצרכים של נקודת המבט הבטחונית לאומית. הדבר דומה לדרישה ממורה לתנ"ך לשלב באופן לימודו גם גיאוגרפיה של ארץ ישראל, בוטניקה, יסודות האמונה היהודית ועיון בשאלות של מדע המדינה.

בהיבט זה – יש להימנע מהרצאות מבוא המועברות על ידי פרופסורים מן העולם האקדמי, כשהם ממחזרים לכיתת מב"ל את אותן ההרצאות המועברות בקורסים האוניברסיטאיים המתויגים כמדע מדינה, כלכלה, גיאוגרפיה, מזרח תיכון... כל אחד לחוד.

מבחינה זו, *שיעורי המב"ל מחויבים להקשר אינטרדיסציפלארי והוליסטי*.

באופן סכמטי, הלמידה מתארגנת במעגלים דינמיים המקושרים זה לזה בזיקות רב ממדיות, כמתואר בתרשים מס' 2:

תרשים מס' 2: המעגלים הדינאמיים של הלמידה במב"ל



לימודי ביטחון לאומי בין ההקשר הכללי-אוניברסאלי לבין ההקשר היחודי

תרשים מס' 2 מעמיד את לימודי המב"ל במתח בין שני הקשרי דיון: בין ההקשר הכללי האוניברסלי במעגל הרחב, לבין ההקשר היחודי הלוקאלי והפרטיקולארי, במעגל המצומצם.

קל להדגים ולהמחיש את המתח בין ההקשרים, למשל בהתבוננות בהבנת תופעת העליה לארץ ישראל: מנקודת המבט הסוציולוגית המעוגנת בהקשר הרחב, מדובר בתופעת הגירה, שהיא תופעה גלובלית ומרכזית בעת החדשה. מנקודת המבט היחודית הישראלית, מדובר בתופעה יחודית של 'קִיבוץ גלויות' – תופעה שאין לה אח ורע בהיסטוריה האנושית.

מצד אחד, מי שיתבונן בתופעת 'קִיבוץ הגלויות' בישראל, ללא השוואתה לתופעת ההגירה בממדיה הגלובלים, יתקשה להבין את יחודיות הנס הטמון בקיבוץ פזורי העם היהודי בגולה אל ארץ ישראל. מצד שני, למי שיתבונן בתופעה זו רק מנקודת המבט הכללית האוניברסאלית, לא ייווצרו התנאים להבין את יסודות התופעה הישראלית, כפי שהיא ניכרת בהבטיה היחודיים.

כך גם לגבי המושגים הצבאיים הנדרשים לשם הבנת יחוד הבעיה הבטחונית לאומית הישראלית:

תפיסת המגננה, לדוגמה, במושגיה הכלליים, מאפשרת להגן על גוש דן מפני איומי הזירה הצפונית גם כאשר קו העצירה מתבסס על רכס הכרמל. אולם, ניתוח הצורך המגננתי בהקשר **היחודי**, קבע את קו העצירה למגננה הישראלית בזירה הצפונית, על גב רמת הגולן.

בהוויית הבריור של מתחים אלה מובנה בתהליך הלמידה במב"ל – אותו מצפן-על, שקיומו בידי הקצין הבכיר / המצביא הוא כה חיוני לפעולתו.

כאן טמון גם ההסבר לכך שלימודי ביטחון לאומי הם לימודים בעלי מובהקות פרטיקולארית-יחודית, והם תלויי אותנו הקשר יחודי בו הם נלמדים. כך מב"ל וההקשר היחודי בו מתקיימת המדינה שאותה הוא משרת ואת בכירה הוא מכשיר ומחנך.

סיכום

מסמך זה מתווה מסגרת המבקשת לכונן את הקשר בין רצף התכנים הנצבר בתוכנית הלימודים, לבין התוצאה המבוקשת. זו אינה ניתנת למדידה והיא יכולה לקבל ביטוי רק לאחר שנים, בהתבוננות באופן שבו פועלים בוגרי המב"ל איש איש במבחניו היחודיים.

לתוכנית השיעורים (ה'סילבוס') לכשעצמה משקל משמעותי בהשגת ההישג המבוקש משנת הלימודים, אולם כמו בתיאטרון, גם בביצוע מחזה של שייקספיר, **העיקר תלוי בבימוי ובמשחק האישי של השחקנים**. מבחינה זו, רשימת תכנים רלבנטית, המועברת על ידי מדריכים ומרצים באופן שאינו מחולל דיון בשורש הביטחוני-לאומי של הסוגיה הנדונה, תשיג הרבה פחות מתוכנית חלקית וחסרה, אך ממומשת על ידי מדריכים ומרצים החיים ונושמים באופן פעיל ודינמי את סוגיות הביטחון הלאומי של מדינת ישראל.

למען ישומו, מסמך זה דורש תוכנית לימודים מפורטת שתגובש לאורו.

נספח: הכשרת הקצונה הבכירה⁴

אלוף גרשון הכהן

מצאתי לנכון לפתוח בנושא הגמישות כתכונה הנדרשת מקצונה בכירה גם בממדי החשיבה וגם בממדי הפעולה. הכשרה לגמישות בתור תכונה מהווה דוגמה פשוטה למהות הקושי הטמונה בסוגיית ההכשרה. כפי שלמדתי מניסיוני, גמישות יכולה להיות תכונת אנוש נרכשת אך היא אינה תכונה יציבה. גם אדם הידוע בגמישותו יכול להיקלע לקיבעון. זו תופעה מוכרת לכל אדם. כאשר הקיבעון מתהווה בהתנהלותם של מנהיגים או קצינים בכירים בשעת מבחן, התוצאה עלולה להיות הרת גורל.

לאור זאת אתמקד לא בעצם התכונות והסגולות שאותן משתדלים להקנות במערכת ההכשרה לבכירים, אלא בעצם הבעייתיות הכרוכה במשימת ההכשרה לבכירות, בצורך להכשיר ולטפח באופן שיטתי ומובנה את הנושאים בעול הניהול והפיקוד הבכיר כך שיזכו להתנהל באופן המוביל להצלחתם.

ביטוי לשאלת יסוד זו נתן האלוף אברהם רותם (2007, ע' 147) במאמרו (המופיע בספרו) "בדק בית בטירה":

... המציאות היום-יומית שלנו מעוצבת במידה רבה ממימושם של חזונות מן העבר. לא הכל נגזר משמים. בני האדם, חזונותיהם ומשוגותיהם הם שעיצבו את מציאות חיינו. חזון הוא תקווה שנוסחה לפרמטרים מעשיים. חזון הופך למציאות כשהוא נישא על כתפיה של מנהיגות מובילה, הוא היכולת לפרוט את החזון הרחוק לצעדים מעשיים, קבילים לתקופתם, שניתן לגייס להם תמיכה, שהם עוקבים ומצטברים, ושבהמשכם יגיע החזון למימושו כמובן מאליו...

⁴ נספח זה ראה אור לראשונה ב'דיונים בביטחון לאומי' מס' 24: היערכות צה"ל לאתגרים עתידיים, יולי 2008, עמ' 27-35, היוצא על ידי BESA – מרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים באוניברסיטת בר-אילן. מפאת הרלוונטיות שלו לסוגיה הנדונה כאן, צרפנו אותו לחוברת (העורך).

בשנים של 'המדינה בדרך' ובשנות הקמתה נמצאה לישראל המנהיגות שידעה לנתב, גם אם בדרכים עקלקלות, את תורת הביטחון ואת ארגון הכוח כך שהותאמו לנדרש ולאפשרי. מאוחר יותר, דווקא בישראל גדולה וחזקה כביכול, בא רפיון, נעלמו התעוזה ובהירות המחשבה הדרושות לניסוח מפוכח של הנדרש, נעדרו הרצון והאנרגיה להתמודד עם מציאות משתנה. עתה, כשישראל מתכנסת, למעשה מתכווצת, לממדיה החדשים, היא חייבת לגייס מתוכה את המנהיגות שתדע לנתב ולבנות את הנדרש והאפשרי לכוחה הצבאי.

(שם)

הדברים נאמרו על ידי האלוף רותם בצורה בהירה, האתגר אינו פשוט, ואכן בכך, בין היתר, צריכה לעסוק הכשרה של קצונה בכירה.

גם במקומות אחרים בעולם מודעים לאתגר זה ועוסקים בו מתוך המבוכה שהוא מעורר.

להדגמה, בחרתי להתמקד כאן בקטע מדיון מטכ"ל בשנת 1962 בו מציגים את תוכנית המכללה לביטחון לאומי לפורום מטכ"ל. סגן הרמטכ"ל אלוף יצחק רבין אומר על התוכנית את הדברים הבאים:

על המכללה להוות חלק ממערכת ההדרכה של צה"ל... איני מתלהב מהשיטה המוצעת. יתרונה של התוכנית בכך שהיא פשוטה מאוד להכנה, אך חסרונה בכך שאינה מבטיחה לימוד רציני אלא החלפת דעות טובה יותר או פחות, בהתאם לרמת החניכים ורצונם לעסוק בנושא.

במילים פשוטות הוא אומר: חברים יהיה שם מעניין בלימודי המב"ל, אבל זה עדיין לא מבטיח את התוצאה המבוקשת שהיא טיפוח של מצביאים בעלי שיעור הקומה הנדרש, שיהיו בעלי תכונות ראויות כגמישות, יצירתיות, תודעת חזון וכושר ביצוע. השאלה היא כיצד מביאים לידי טיפוח זה באופן מובנה? כיצד יוצרים את התנאים שיאפשרו היווצרות של יכולות אלה? זו שאלה שרבים וגדולים נתנו את דעתם עליה.

כדי לבאר עד כמה השאלה אינה פשוטה, בחרתי לצטט קטע ממאמר של ישראל הראל (2007) מעיתון 'הארץ'. המאמר נכתב על רקע ידיעה עיתונאית שעסקה בתיאור

מסקנות ועדה פרלמנטארית בתחום "הכשרת קצונת צה"ל" (ועדת משנה של ועדת החוץ והביטחון בראשות ח"כ אפי איתם):

בתחילה עסקה בכך התקשורת. מפקדי אוגדות משורינות צמחו בחיל הרגלים, קבעו תחקירים, לא עשו הסבה לשריון. התוצאה: כישלון בהפעלת כוחות משולבים במלחמת לבנון השנייה. תגובת צה"ל הייתה זריזה. האוגדונרים הללו ואחרים נקראו לקורס מפקדי אוגדות. אכן ההכשרה, במיוחד לפיקוד הבכיר, אינה מספקת. אך ההיאחזות בה היא חסרת פרופרציה... חלק ניכר ממפקדי צבאות ערב במלחמת השחרור היו בוגרי אקדמיות צבאיות, בדרך כלל בריטיות. לעומת זאת הקורס הגבוה ביותר בהגנה, שבוגריו היו למפקדים בפלמ"ח ואחר כך בצה"ל, היה למפקדי מחלקות. דוד אלעזר קודם במלחמה, בלא הכשרה פורמאלית, מתפקיד של מפקד כיתה למפקד גדוד. מפקדים אלה היכו שוק על ירך את בוגרי האקדמיות הצבאיות של חמש מדינות ערביות, שפיקדו על צבאות סדירים, שהיו מצוידים עשרות מונים מהצבא הישראלי שעיקר ציודו הטכני היה סטנים ורובים צ'כים. אכן שאלה במקומה. האם רק ההכשרה היא זו שחסרה לנו? אם כך מה למד יגאל אלון? איזה בית ספר צבאי בכיר הוא סיים? והוא היה אחד מגדולי המצביאים שלנו. שאלה שבהחלט ראוי לשאול, וגם על כך צריך לתת את הדעת.

לאור דברים אלה ראוי בעיני להתבונן בהרצאתו של ד"ר אבי קובר, הקובע באופן עקבי כי חוסר ההשכלה הצבאית האקדמית הפורמאלית המתבטא באי הכרת ההגות התיאורטית של הוגים צבאיים מרכזיים כקלאוזביץ', הוא שפוגע ברמת הביצוע של צה"ל. על כך מצאתי לנכון להעיר כי בלימודי הפילוסופיה ידועות שתי אסכולות:

אסכולה אחת מחייבת את התלמיד לפתוח את לימודי הפילוסופיה בראשית ימיה, ביוון, מהפרה-סוקרטים והלאה. כמובן רצוי לדעת לשם כך יווגית עתיקה. אחר כך, יש ללמוד אפלטון ואריסטו ולעבור לפילוסופיית ימי הביניים שאותה רצוי ללמוד בלטינית. רק מכאן ניתן להגיע אל הפילוסופיה האירופית במאה ה-17 והלאה. כמובן, יש ללמוד היגל בגרמנית. שליטה בשלוש-חמש שפות היא תנאי הכרחי. אחרי 10-15 שנים רשאי התלמיד לעלות למגרש להתחיל לשחק. לפני כן מי שמך?

התפיסה הבריטית – אמריקאית, שהיא תפיסה קרובה ללבי אומרת, שעם תחילת הלמידה אפשר לעלות למגרש ולהתחיל לשחק. במילים פשוטות: תתחיל לשחק, ובדרך תורחב ותועמק ההבנה. אפשר לדחות גישה זו כמהוה פתח לשרלטנות. כמוכן, גישה זו מאיימת על הגישה הקלאסית בנטילת הסמכות הבלעדית הנתונה בידי מלומדים שישבו 20 שנה בספריות. אבל, גישה זו מאפשרת לשחק וליהנות ממשחק התבונה והמחשבה כבר בראשית הדרך.

תפיסת העולם המנחה אותי אומרת כי לימודים הם כמוכן עניין הכרחי אבל בהתמקדותי בתהליך התגבשות הבנותיי אני מגלה שאת כל מה שלמדתי, כולל מה שלמדתי בישיבה, התחלתי להבין רק אחרי 40 שנות חיי מעשה. הווית המעשה היא זו המאפשרת לאדם להבין הבנה ממשית מה שכתוב בספרים. כשיודעים שזיומיני כתב כך, לידל הארט כתב כך ופולר כתב כך, זה לא מתחיל להיות ידע בעל ממשות מעשית. לך תספר לאדם על אהבה כשהוא מעולם לא היה שם בחוויה האישית.

מה היא אם כן מצביאות ולאן צריך לחתור כאשר מכשירים למצביאות?
בחרתי קטע מדברי משה דיין. הוא כותב את הדברים ביומן מערכת סיני בו הוא מתאר מה אמר למטה הכללי כתדריך לתוכניתו למלחמת סיני:

כשעברנו לדון בתכנית כוחות היבשה שלנו – החי"ר (חיל הרגלים, המחבר), השריון והצנחנים – הדגשתי כי אני רואה את נקודת המפתח במהירות. עלינו לסיים את המערכה בהקדם האפשרי. ככל שתארך המערכה כן ירבו הסיבוכים המדיניים – לחץ ארצות הברית, הצטרפות 'מתנדבים' לעזרת מצרים, וכדומה. אסור לנו להמשיך את המלחמה יותר משבועיים. בתוך זמן זה, לכל היותר, עלינו לסיים את כיבוש כל חצי-האי סיני. אבל לא רק מבחינת השיקול המדיני אלא גם מהבחינה האופרטיבית יש למהירות ההתקדמות חשיבות עליונה בשבילנו, הואיל ובדרך זו נוכל למצות את עיקר יתרוננו על הצבא המצרי. כוונתי לא ליתרונות של כל פרט שבנו לעומת יריבו המצרי – טייס מול טייס וצוות טנק – אלא לצבאנו כולו וליחידותינו האופרטיביות – עוצבות, חטיבות וגדודים – לעומת הצבא המצרי. המצרים פועלים בסכימטיות ומפקדותיהם יושבות בעורף, הרחק מהחזית. כל שינוי שעליהם להביא בהיערכות יחידותיהם – כגון יצירת קו-הגנה חדש, שינוי ביעדי התקיפה והזזת כוחות שלא בהתאם לתכנית

הראשונית – ידרוש אצלם זמן למחשבה, לקבלת דיווח דרך דרגים שונים, לדיון והחלטה במפקדה הראשית, ולהעברת ההוראות מהעורף ליחידה הפועלת. לעומת זה, אנו מסוגלים לפעול ביתר גמישות ובפחות שגרתיות צבאית.

יכולת זו של מצביאות המתבטאת ביכולת לעצב רעיון מערכתי שיש בו מידה ראויה של גאונות, זו בעיני, תמצית התופעה הקרויה 'מצביאות'. למשה דיין הייתה גם היכולת לסכם את הרעיון בתאור פשוט ותמציתי. הוא כנראה לא רכש יכולת זו בהרצאות ולא בלימודי הגות צבאית.

הייתי מעיז לשאול: אולי הייתה לו גמישות וחשיבה בלתי שגרתית דווקא כיון שלא היה צריך ללמוד ארבע שנים את ז'ומיני ואת קלאוזביץ? אולי דווקא היעדר הידע איפשר לו את פריצת מסגרות הידע המקובלות? בכל מקרה, תוכניתו האופרטיבית מרתקת. כיצד נוצרה בו היכולת לכך?

ב-1956 קבע דיין כי מה שקובע את הדרך לניצחון זה פערי המהירות והקצב באמצעותם נוכל לעצב מציאות, שבה בכל רגע נתון, מה שצה"ל יעשה יגרום למצרים להיות צעד אחד מאחור ובחוסר רלבנטיות. זוהי צורת פעולה שבה הניצחון אינו דורש לפגוע בכל טנק ולהרוג כל חייל, אלא דורש יצירת מצב מערכתי שבו הפיקוד הבכיר של היריב אינו אפקטיבי בהחלטותיו.

מן העבר השני של הגבעה מעניין להתבונן באופן שבו סאדאת מבין בדיוק את מגבלותיו אלה, ומפצה עליהן בתכנית המערכה 17 שנה מאוחר יותר, ב-1973. הוא מבין לעומק את מגבלותיו של צבא מצרים שנוצלו עד תום על ידי דיין ויוצר מערכת פיקוד ותפיסת פעולה, שמתאימה לכך. זוהי כמובן דוגמת מופת למצביאות, אבל גם לאתגר הצבאי ההולך ומתהווה מולנו בצבאות האויב. נעיין לדוגמה בקטע מהנחיית הנשיא סאדאת אל המפקד הראשי של הכוחות המזוינים, הרמטכ"ל ומפקדי הדיוויזיות – 1 באוקטובר 1973:

האסטרטגיה של מצרים בשלב זה: את היעד האסטרטגי שאני מעמיד בזה לכוחות המזוינים, ואשר לו אני מקבל את מלוא האחריות המדינית לאור כל מה ששמעתי ולמדתי על ההכנות שלנו, אפשר לסכם כך: לערער את תורת הביטחון הישראלית על ידי ביצוע פעולה צבאית בהתאם לאפשרויות של הכוחות המזוינים. זאת, במטרה להסב לאויב אבדות כבדות ביותר ולשכנע אותו שהמשך כיבושה של אדמתנו תובע מחיר גבוה מדי

בשבילו, וכי על כן תורת הביטחון שלו, הואיל והיא מבוססת על הטלת אימה פסיכולוגית, מדינית וצבאית, איננה מגן פלדה שאין להבקיעו ואשר יוכל לגונן עליו היום או עתיד לבוא... הערעור המוצלח של תורת הביטחון הישראלית יניב תוצאות מוגדרות לטווח הקצר ולטווח הארוך.

לטווח הקצר יכול ערעור על תורת הביטחון להביא לתוצאה ודאית, שתאפשר פתרון של כבוד למשבר המזרח התיכון.

לטווח ארוך עשוי ערעור של תורת הביטחון הישראלית לחולל שינויים שבבואם, זה בעקבות זה, יביאו לשינוי יסודי בחשיבתו של האויב, במורל שלו, ובמגמותיו התוקפניות.

סאדאת מדבר כאן קודם כל על תפיסת הביטחון של מדינת ישראל כמבטאת הגיון אסטרטגי שאותו הוא מציג כיעד ראשון להתמודדות. הוא מסביר כיצד זה יעשה: תבוצע פעולה צבאית, רחבת הקף, אך בהתאם לאפשרויות של הכוחות המזוינים המצריים במטרה להסב לאויב אבידות כבידות ביותר, ועל ידי כך תתערער תפיסת הביטחון הישראלית. כמובן, יש לתת את הדעת גם לעיקרי שיטת הפעולה המעמידה תוכנית פעולה מצרית שמתאימה למה שיש ביכולתם לממש ולבצע.

במובן הזה, הוא הציב מול הקצונה הבכירה שלנו אתגר אסטרטגי ממעלה ראשונה. כי מה שהפך מאותו רגע מבחן ראשון במעלה לצה"ל, היה לא רק האתגר להגן על הקו, להגן על הגבעה, או על מוצב במובן הטקטי, אלא להגן על תפיסה, להגן על דימוי, להגן על רעיון.

איש צבא מקצועי יודע כיצד להגן על מרחב, אבל כיצד מגנים על עצם רלבנטיות תפיסת הביטחון שלנו? זאת סוגיה מקצועית מדרגה אחרת. האתגר שלנו הוא לפתח קצונה בכירה, שיודעת ומסוגלת לדון גם בסוגיות מעין אלה.

כדוגמא ליכולת מופלאה בהיבט זה בחרתי לעיין בדברי מפקד פיקוד המרכז האמריקאי, הגנרל שוורצקופ בהכנתו למלחמת המפרץ 1991. להלן קטע מתדרוך מה-25 באוגוסט 1991, שבו תואר הרעיון המערכתי של שוורצקופ:

אנו נפר את חוסר האיזון הכמותי של הכוחות הלוחמים ביבשה תוך שימוש בעוצמתנו נגד חולשותיו. בתחילה נבצע מבצעי הונאה על מנת לרכז את תשומת לבו למגננה, ולגרום לו לארגון שגוי של הכוחות. תחילה נתקוף אותו בתוך מולדתו (העיראקית) תוך שימוש בכוח אווירי, על מנת לערוף את ראש המנהיגות, הפיקוד והשליטה שלו ולחסל את יכולתו

לתגבר את כוחות העיראקיים בכווית ובדרום עיראק. אנו נזכה בעליונות אווירית בלתי מעוררת מעל כוויית, אשר תאפשר לנו לתקוף כוחות יבשה עיראקיים בעזרת הכוח האווירי, במטרה לצמצם את יכולת עוצמת הלחימה שלו ולהשמיד את עוצבות התגבור. לבסוף, נקבע את הכוחות העיראקיים במקומם בעזרת הטעיות והתקפות שתכליתן מוגבלת וליעדים מצומצמים, ואשר בהמשך יחדור הכוח המשוריין ויתפוס את שטחי המפתח ואת צמתי החיבור שבין דרגי העומק לדרגי החזית, כך שנוכל ליירט ולעצור תגבורות של אספקה וכוחות לוחמים מעיראק ולהשמיד כוחותיו בכווית.

ראוי לבחון, לא רק כיצד הוא מתאר את תוכניתו אלא גם ללמוד באיזה שפה ובאיזה אוצר ביטויים הוא נעזר. הוא אינו מדבר בשפה טכנית או טקטית גרידא. להיפך, הוא מדבר בשפה המגלמת רעיון, רעיון שיש בו יצירה, שיש בו ביטוי לרעיון מופשט שיש בו ממד יצירתי מובהק. זה רעיון שלא נלקח מהספרים בתור סכימה מה- Field Manual.

הוא כמובן למד הרבה, ובכל זאת לבסוף מגיע רגע המבחן שבו מתהווה יצירה של ממש. כאן שוב מתעוררת השאלה כיצד מכשירים לכך קצונה בכירה? בבואנו להתמודד באפיון אתגר זה לעיצוב דמות הקצין הבכיר מצאתי לראוי להשתמש בדימוי של המשנה בפרקי אבות:

חמישה תלמידים היו לו לרבי יוחנן בן זכאי ואלו הם: רבי אליעזר בן הורקנוס, רבי יהושע בן חנניה, רבי יוסי הכהן, רבי שמעון בן נתנאל, ורבי אלעזר בן ערך. הוא היה מונה שיבחס. רבי אלעזר בן הורקנוס בור סוד שאינו מאבד טיפה (זוכר, כל מה שלומד – מערכת ידע מושלמת, המחבר). רבי יהושע, אשרי יולדתו (בחור טוב, המחבר) רבי יוסי חסיד, רבי שמעון בן נתנאל ירא חטא, ורבי אלעזר בן ערך כמעין המתגבר... הוא היה אומר, אם יהיו כל חכמי ישראל בכף המאזניים ואלעזר בן הורקנוס בכף השנייה, מכריע את כולם. ואבא שאול אומר משמו, אם יהיו כל חכמי ישראל בכף מאזניים ורבי אלעזר בן הורקנוס אף עמהם ורבי אלעזר בן ערך בכף שנייה, מכריע את כולם. (פרקי אבות, פרק ב')

השאלה היא, מי התלמיד הרצוי לנו? האם אותו "מעין מתגבר" שלוקח את מימיו ממקומות רחוקים ומרכז אותם למעין נובע או אותו תלמיד שזוכר כל מה שלמד כבור סוד שאינו מאבד טיפה – ובהתאם לכך, מהי מערכת ההכשרה לקצין בכיר? זו

שמטפחת את תכונת "בור הסוד שאינו מאבד טיפה" ויודע כל מה שלימדנו אותו, או זו שמטפחת את תכונת "המעייין המתגבר", כך שהתלמיד ידע להביא מים ממקומות אחרים גם כאלה שלא בקרבת מקום הנביעה – ולהתבטא בנביעה קולחת? בעיני, במיוחד בימינו, התשובה בכל הקשור לקצונה בכירה היא חד משמעית. נחוץ לנו תלמיד שהוא "כמעייין המתגבר". יתר על כן, זה שהוא כ"בור סוד שאינו מאבד טיפה" נזקו גדול מתועלתו לפיקוד בכיר. כל מה שהוא יודע זה לומר, ככה עשינו וככה לא, ואת זה אף פעם לא עשינו אחרת, וכל רעיון טוב וחדש ממקום אחר, יוכל להדחות בטענה המוכרת: זה אף פעם לא היה כך, ולמה לעשות אחרת?

מבחינה זאת מערכת הכשרה לקצונה הבכירה חייבת להציג עמדה ברורה של העדפה: מיהו המודל המועדף, וכיצד גם מכשירים אותו. זה אומר בין היתר שמה שאנחנו מלמדים הוא לא בהכרח מה שיעמוד למבחן בזיקה סיבתית ישירה להוויית המעשה. למעשה, אנחנו עסוקים בהבניית מקפצה שאמורה להקפיץ את בוגר ההכשרה הבכירה מתכני הידע הנלמדים – שהם תמיד מוגשים במערכת שעות שהיא סופית במתכונתה ובהתרחשותה – **אל תכני ידע אין סופיים**, שהוא אישית יידרש ליצור בהתמודדותו המעשית במסגרת תפקידיו הבאים לאחר תום ההכשרה. הווה אומר שלא קיים, וכנראה לא יכול להיות קיים קשר סיבתי ישיר בין התכנים הנלמדים בתוכנית הסדורה, לבין התכנים שידרשו לעיתים להיווצר בהוויית המעשה העתידי.

תאור זה מציע לנו, הטלת אור מזווית מעט שונה על אותה שאלת יסוד החוזרת ונשזרת בדברי כחוט השני – כיצד מצמיחים מצביאות? הדיון בכך כרוך מאליו גם בסוגיית התפקיד של תפיסות ותורות כתפיסת הביטחון הלאומי ותורת הלחימה.

בקצה האחד תמצאנה דעות הקובעות כי הידע הבסיסי כבר נכתב ונלמד והוא ביסודו כללי ואוניברסאלי, וידיעתו מהווה מפתח ותנאי הכרחי לעמידה במבחן המעשה. המבחן מתבטא לפי גישה זו בישום ידע תאורטי אוניברסלי אל מקרים פרטיים. בקיצוניותה דומה גישה זו לקלסיציזם היסטורי בן המאה ה-18 כדוגמת זה שהכתוב בקלסיציזם הצרפתי את כללי היצירה האומנותית על פי המודל היווני הקלאסי, כמודל המכתיב לאומן כללים, עקרונות ואמות מידה אסתטיות קבועים מראש.

בקצה השני תמצאנה דעות המציעות להדגיש את הממד החד פעמי ואת חשיבות מבחן היצירה בו עומד קצין בכיר בפעולתו בהקשר נסיבתי שהוא חד פעמי במהותו. מכאן מתעוררת השאלה האם מי שילמד ביטחון לאומי במדינת ישראל מחזיק בידע בסיסי זהה לתלמיד שילמד ביטחון לאומי בארצות הברית כמו לדוגמה ב- National Defense University – NDU בווינגטון? האם ישנן אמות מידה לבסיס ידע המעמיד מכנה משותף אחיד? האם ישנן בתחום זה אמות מידה מקצועיות, אוניברסאליות שיוצרות דיסציפלינה אחת, כמו ברפואה למשל? שהרי אם למד אדם רפואה שלוש שנים ראשונות בארצות הברית ובא לארץ, הוא ממשיך הלאה בארץ מהמקום בו הפסיק שם. אבל, אם למד ב- National Defense University בווינגטון ובא לארץ, האם למד את מה שצריך כאן להקשרי הסביבה הישראלית הייחודית, בהקשר המקומי של בעיות הביטחון של מדינת ישראל? בכל מקום ומקום הבעיות הן לוקאליות וחד פעמיות בטבען. קשה מאוד לעמוד מול מלומדים שמסבירים לנו, שכבר הכול היה והכול כבר ידוע. בעניין הזה אני הולך עוד פעם אל חז"ל ובוחר דוגמה המבהירה, עד כמה, למרות הקביעה והאמונה הקובעת את המסורת שהכל נמסר למשה – "הלכה למשה מסיני", הם למעשה לא חשבו שהכול אכן יכול היה להינתן למשה כידע מסיני, וכך מסופר:

יושב משה בבית המדרש של רבי עקיבא, בסוף שמונה שורות, ולא היה יודע מה אומרים (לא הבין כלום ממה שאומרים). תשש כוחו (זאת אומרת, נרדם ולא הבין כלום, המחבר). כיון שהגיע לדבר אחד אמרו לו תלמידיו, רבי מניין לך? אמר להם, "הלכה למשה מסיני". נתיישבה דעתו (זה הדבר היחיד שהבין, המחבר).

(מנחות, כ"ט עמוד ב')

קבעו שמקור הסמכות הוא ההלכה למשה מסיני, ומשה לא הבין כיצד. הלך אל אלוהים ואמר לו:

ריבונו של עולם, יש לך אדם כזה כמו רבי עקיבא ואתה נותן תורה על ידי? אמר לו: "שתוק, שכך עלה למחשבה לפני".

(מנחות, כ"ט עמוד ב')

ההוויה של הידע כנראה מתפתחת באופן דינמי ומתמיד, ומשה אכן יכול לשבת אצל רבי עקיבא ולא להבין כלום. באותו האופן, יכולים ז'ומיני וקלאוזביץ לשבת בבית המדרש של בית הספר למלחמה בפריס ולא להבין כלום כי הבעיות הן חדשות. הם בודאי לא יבינו מה שקורה בסביבה הייחודית שלנו. בשפה פשוטה, אני פשוט שולל את הקביעה הנטענת כלפינו על ידי דור הוותיקים כי זנחנו "בורות טובים והלכנו לחצוב בורות נשברים אשר לא יכילו את המים".

אסכם את הדברים בצורה פשוטה: כאשר צריך לפתח קצונה בכירה, יש לשאול לאן פנינו ומה המבחן שלנו, שהרי אם מתהוות כל יום בעיות חדשות, ומתפתחות צורות חדשות להפעלת הכוח ואולי הכול חד-פעמי, מה ההכרח בלימוד ניסיון העבר, ומה לימוד כזה יכול להבטיח לגבי העתיד? בכל זאת, הכל מודים, כי הניסיון והידע הישן הכרחיים, אלא שהם לעולם אינם מספיקים. יצירתיות, גמישות, שיעור קומה של מצביאות הם לב העניין. איך מפתחים זאת? זו השאלה וזהו האתגר.

בחזרה לשאלה של ישראל הראל (2007): תראו את יגאל אלון מה הוא למד ולאן הוא הגיע. האם באמת הבעיה שלנו בצה"ל זה שלא למדו? אני מציע את הטענה הבאה: אם מלמדים במכללה לביטחון לאומי או בפו"מ את אלה שיהיו "בור סוד", שאינו מאבד טיפה" וידעו כל מה שלימדו אותם ולא יותר – יותר טוב שלא ילמדו. המצביא חייב איפוא להיות "כמעין המתגבר". זה הדבר העיקרי הנחוץ לנו.

וכאן הקושי הגדול כי אין לכך מתודה. זו מהות הבעיה: להכשרת קצונה בכירה אין תהליך מובנה שמעמיד קשר ישיר בין תשומות לתפוקות. מה שאני מלמד לא בהכרח מבטיח תפוקות רצויות. לבסוף, אין דרך אחרת פרט להכשרה שיטתית ומובנת, שבכל זאת מחויבת למאמץ שיטתי להשיג צמיחה והתפתחות של קצין בציפייה לכך שבשעת מבחן וגם בעבודת יומו יהיה "כמעין המתגבר".

מקורות

אלון יגאל (1959), דברי הקדמה, אצל: רבינוביץ' יוסקה, רבינוביץ אראלה, **פלמ"ח**, תל אביב: הקיבוץ המאוחד.

הכהן גרשון (2008), הכשרת הקצונה הבכירה, **'דיונים בביטחון לאומי' מס' 24: היערכות צה"ל לאתגרים עתידיים**, יולי, עמ' 27-35, BESA – מרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים, עמ' 27-35.

הראל ישראל (2007), פגם בתודעה לא בהכשרה, **הארץ**, 4.7.07,
<http://www.haaretz.co.il/hasite/pages/ShArtSR.jhtml?itemNo=878402&objNo=60144&retu>
rnParam=Y, הורד ב- 14/8/11.

ויקיפדיה (2011), הערך: 'המעגל ההרמנויטי',
http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%95%D7%99%D7%9C%D7%94%D7%9C%D7%9D_%D7%93%D7%99%D7%9C%D7%AA%D7%99%D7%99
הורד ב- 28/6/11.

פרקי אבות, פרק ב'.

קובר אבי (2008), מה קרה לחשיבה הצבאית הישראלית?, **'דיונים בביטחון לאומי' מס' 24: היערכות צה"ל לאתגרים עתידיים**, יולי, עמ' 27-35, BESA – מרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים, עמ' 20-15.

רותם אברהם (2003), **בדק בית בטירה: קובץ מאמרים**, תל אביב: מערכות.

שמיר שלמה (1994), **"... בכל מחיר" – לירושלים**, תל אביב: משרד הביטחון.

"עיונים בביטחון לאומי"

עריכה: פנחס יחזקאלי

עריכה לשונית: חוה אתגר

עיצוב עטיפה: סלעית סלע

המרכז למחקר של המכללה לביטחון לאומי, צה"ל

ראש המרכז: פרופסור ארנון סופר

המרכז למחקר של המכללה לביטחון לאומי, צה"ל, הוקם כפועל יוצא מהחלטת הממשלה מיום 23 במאי 1976. בהחלטה נקבע, כי על המכללה לביטחון לאומי להיות "המוסד הגבוה ללימוד, לעיון ולמחקר בבעיות הביטחון הלאומי של מדינת ישראל".

למרכז יתרון יחסי בתחום הביטחון הלאומי, בהיותו מקום מפגש של בכירים מארגונים שונים: אנשי צבא בכירים מכל זרועות צה"ל ומצבאות זרים, בכירים מיתר ארגוני הביטחון, נציגים של משרדי ממשלה, אנשי אקדמיה מדיסציפלינות שונות ומקבלי החלטות, ברמות הבכירות, בכל תחומי הביטחון, המשק, החברה והשלטון בישראל.

קהל היעד של המרכז מונה את הגורמים הבאים: הדרג המדיני-פוליטי; הדרג המקצועי של מקבלי ההחלטות; הדרג האופרטיבי ומעלה במערכות הביטחון הלאומי; תלמידי המכללה לביטחון לאומי כמשפיעים עתידיים; אנשי אקדמיה בכירים ואנשי תקשורת; מכוני מחקר אקדמיים וסמי אקדמיים; המוסדות האקדמיים ומוסדות מקבילים הפועלים בתוך ממסדי הביטחון הלאומי בחו"ל.

תחומי העיסוק של המרכז כוללים את התחומים הבאים: גיאואסטרטגיה וביטחון לאומי; שילוביות ושיתוף פעולה בין ארגוני ובין משרדי; הגדרות ותפיסות חדשות של ביטחון לאומי; שחיתות שלטונית וביטחון לאומי; חוסן לאומי בעימותים מוגבלים; היבטים של טרור ופשעה (תוך מתן דגש על הקשר הייחודי הישראלי); וסוגיות של ביטחון פנים.

במסגרת המרכז פועלים כעשרים עמיתי מחקר מהארץ ומחו"ל. פרסומי המרכז מגוונים וכוללים ספרים בתחומים שונים של הביטחון הלאומי; את כתבי העת "ביטחון לאומי", "עיונים בביטחון לאומי" "נייר עמדה" ופרסומים נוספים. בנוסף, שותף המרכז עם גלי צה"ל ומשרד הביטחון – ההוצאה לאור בהכנת "סדרת הביטחון הלאומי" במסגרת האוניברסיטה המשודרת.

המרכז למחקר של המכללה לביטחון לאומי, צה"ל. מחנה דיין, גלילות, ד"צ 02624,

צה"ל, טל': 03-7607335, דוא"ל: yehezkeally@gmail.com

צבא ההגנה לישראל, המכללה לביטחון לאומי

מפקד המכללה: אלוף גרשון הכהן

מדריך ראשי: אלוף משנה ענאן ווהאבי

מדריכים: גונדר משנה אילי גולדברג, גב' ליאורה הרצל, אלוף משנה יצחק כהן, ניצב משנה גדעון מור, ד"ר רידא מנסור

מחנה דיין, גלילות, ד"צ 02624, צה"ל, טל': 03-7607335