

# שער א

## תרבות צבאית ודפוסי חשיבה

### הקדמה

תרבות צבאית היא מערכת של אמונות יסוד בנוגע לתפקיד הצבא, מקומו במערכת הביטחונית והלאומית, תפיסות עקרוניות בנוגע לדרך פעולתו ביחס לאויבים, נורמות ארגוניות הבאות לידי ביטוי בהקצאת זמן של מפקדים, קידום ותגמול ועוד. התרבות משתמעת בעשייה בצבא – מהדרגים הבכירים ועד החייל הזוטר – כאשר במקרים רבים הנחותיה סמויות, כלומר אינן כתובות או נאמרות מפורשות, אבל בהירות לכולם. שער זה יעסוק בתרבות הצבאית של מפקדי הצבא מדרגי הביניים (סא"ל ומעלה) – כיצד תפסו את צה"ל כארגון, את יכולותיו מול האויבים, ומול חמאס בעזה בפרט, לפני מלחמת "חרבות ברזל".

מטרת שער זה להאיר כמה היבטים בתרבות הארגונית של צה"ל, שרובם היו סמויים בשנים שלפני המלחמה, כדי לאפשר שני דברים: ראשית, להבין את עצמנו – מה היו מרכיבי התרבות ששלטו במחשבה ובהתנהלות המפקדים בשנים שלפניה, כדי לנסות להסביר חלק מסיבות העומק שתרמו למצב בצה"ל ערב מתקפת הפתע של אוקטובר 2023. שנית, להשפיע על התפתחות התרבות של צה"ל לעתיד – לצמצם שגיאות אפשריות כאשר צה"ל לומד, חושב ומתפתח בשנים שאחרי המלחמה, תוך מודעות ללקחי העבר.

המאמר הראשון עוסק בהתפתחות תחושת השליטה במציאות בצה"ל בעשור וחצי שלפני המלחמה. תחושה זו נבנתה מתוך עשייה מבצעית בעיקר במסגרת המב"ם ובסבבים בעזה, והתבססה על התפתחות של יכולות טכנולוגיות, בעיקר במודיעין (ובו בעיקר בסייבר), בתקיפה מדויקת, במערכות שו"ב, במערכות הגנ"א ובמערכות הגנה בגבולות. תחושת השליטה במציאות נסמכה על עליונות מודיעינית, מבצעית וטכנולוגית בהקשרי תקיפת מטרות, סיכול פח"ע ותיחום הסלמה – קיבלו אישוש, תוך כדי מבצעים, פעם אחר פעם. תחושה זו נמתחה, בטעות, גם לכדי תחושת עליונות בנוגע להבנת המניעים היסודיים, האינטרסים הייחודיים והשיקולים בהפעלת הכוח של מנהיגי האויב. התפתחות תחושת השליטה במציאות יכולה להסביר היבטים בהפתעת 7 באוקטובר ובקשיים לתת לה מענה מידי.

המאמר השני, שנכתב בשיתוף סא"ל ד"ר איתי חימיניס ממרכז דדו, טוען כי בשנים האחרונות צה"ל אימץ דפוס שבמסגרתו הצהיר על יכולות צבאיות מתקדמות מבחינה טכנולוגית או על ביצוע פעולות המבטאות שינוי תפיסתי, אך בפועל התקיים פער בין החזון למציאות – תופעה שאותה כינינו "היוון העתיד". במאמר הבאנו דוגמאות לכך כמו גיבוש תפיסת ההפעלה לניצחון והוכחתה, לכאורה במבצע "שומר החומות"; הקמת יחידת ניסוי רב-ממדית (יחידת הרפאים) והכרזה על מבצעה זמן קצר אחר כך; פרויקט "גבול חכם וקטלני" בעזה, שהוכרז על תחילתו ובפועל נכשל, ובאופן כללי העיסוק בחדשנות צבאית בתר"ש תנופה. בכל אחת מן הדוגמאות אפשר להצביע על דפוס היוון העתיד. הבעיה שנוצרה הייתה פער בין החזון והאמירות ובין ההצטיידות, פיתוח היכולות והפעולות בתרגילים ובמבצעים, בעיקר בכוחות היבשה, אך גם בגופים נוספים. המאמר דן בנוזקים שגרמו פערים אלה לאמון בתוך הצבא, וטוען כי צה"ל צריך להפריד באופן ברור בין יכולותיו בזמן נתון ותוכניות מלחמה המבוססות עליהן ובין תפיסות בניין כוח אשר מימושן אורך שנים.

המאמר השלישי דן בדפוסי חשיבה בהקשר זירת עזה בשנים לפני מלחמת "חרבות ברזל". הוא נשען על מושג שפיתח פרופ' דניאל כהנמן בספרו לחשוב מהר לחשוב לאט בשם "מערכת 1" – קבלת החלטות מהירה ואינטואיטיבית ביחס לחלופות במצב בו קיימת אי ודאות, סיכון ועמימות, וקיים מידע שהוא רב מיכולתו של המוח לעבדו באופן שיטתי בזמן הנדרש להחלטה. חשיבה בדפוס של "מערכת 1" ידועה בטעויות קבלת ההחלטות, הנובעת מקיצורי דרך קוגניטיביים. טענת המאמר היא כי בשנים שלפני 7 באוקטובר אפשר לזהות במטכ"ל ובפיקוד הדרום, בהקשר חמאס, דפוס חשיבה חוזר של "חשיבה מהירה" באמצעות קיצורי דרך והסתמכות על אינטואיציה – "מערכת 1". לדפוס חשיבה זה היו שותפים אנשי מודיעין ומפקדים, והיה לה חלק באי זיהוי ואי הבנה של מגוון היבטים בהתנהלות חמאס – האסטרטגיה שלה, שיטת הפעולה האופרטיבית שפיתחה וכוונותיה הקונקרטיות ערב 7 באוקטובר. המאמר ממחיש את הטענה באמצעות שלושה מקרי מבחן: קבלת ההחלטות במהלך מבצע "שומר החומות"; ההתייחסות לתוכנית "חומת יריחו"; תהליך קבלת ההחלטות בליל 7/6 באוקטובר. בהמשך מציע המאמר הסבר להשתרשות דפוס חשיבה זה דווקא בזירת עזה מול חמאס.

המאמר הרביעי הינו חריג ביחס לשאר, ועוסק בתפיסת חזבאללה ואיראן את ישראל. הוא מנסה להסביר מדוע הופתעו חזבאללה ואיראן מהמכות המקדימות שהנחיתה ישראל, על אף שהיו בעימות מתמשך ולא בגדר מתקפת פתע. לאחר תיאור קצר של סיבות מתחום ההרתעה ותהליכי המודיעין, מציע המאמר השערה ולפיה שני אויבים אלה, שתפיסת המלחמה שלהם המבוססת על רעיון "ההתנגדות" – הרתעה תוך כדי עימות מהסלמתו, תגובתיות, הדדיות (שמירת "כללי משחק") וכדומה – הבינו כי ישראל נאלצה בלית ברירה לאמץ את דרכי פעולתן (מב"ם, מתחת לסף המלחמה, אי רצון בהסלמה). "הקונספציה" שלהם, הקשתה עליהם

להבין ולהשתנות במהירות המתאימה, מול העובדה הגלויה כי ישראל "חזרה" לתפיסה ההיסטורית של מלחמות מכריעות המתחילות במתקפת פתע. המאמר החמישי עוסק בחשיבה מודיעינית ואג"מית/פיקודית ומראה כי בשנים שלפני מתקפת ה-7 באוקטובר, גם ללא השגת תוכנית "חומת יריחו", היה מידע עקרוני, כמותי, הנגיש לקציני מודיעין ומפקדים רבים, שאפשר ליצור הבנה עקרונית כי חמאס מתכוון לבצע התקפה רחבה במסגרת מלחמה - "חלופה שלא הובנה", ביחס לזו השלטת של מספר פשיטות מצומצם. המאמר שם זרקור על מחקר הרובד האופרטיבי של האויב - מה היא תפיסת המלחמה, מאפייני "מכונת המלחמה" ותוכניות המלחמה שלו. המאמר מציג כמה תנאים שיש לעמוד בהם כדי להצליח לייצר חלופות תפיסתיות חדשות. לבסוף, מציג המאמר כמה לקחים כשהמרכזי שבהם הוא הצורך בחיזוק המחקר התפיסתי-תורתי והחשיבה האופרטיבית על האויב.

### שאלות הכוונה מוצעות לקריאת שער זה:

1. מה האיוון הנכון לצה"ל במתח בין שימור הקיים (תפיסתית, ארגונית, תהליכית), להשתנות ובתוכה לחדשנות.
2. כיצד ניתן להתמודד עם השפעה איטית ומתמשכת של דפוסי פעולה המתאימים לבט"ש בגבולות ולמב"ם, אך לא למלחמה, על התרבות הארגונית של צה"ל?
3. האם אפשר לקיים מנגנונים ברי קיימא שיצביעו על מגמה של הערכת חסר, ועד כדי זלזול באויב כלשהו?
4. כיצד לפתח יכולת מחקרית של תפיסות העומק והתפיסות האופרטיביות של האויב?

### מקורות מומלצים להרחבה:

- חזות, גיא (2024). **צבא ההייטק וצבא הפרשים: כיצד ויתרה ישראל על צבא היבשה**. משרד הביטחון.

### פרק התרבות הארגונית בספרים הבאים:

- פינקל, מאיר (2022). **מפקדת חיל האוויר - כיצד היא בונה את הכוח ומתכננת את הפעלתו**. מרכז דדו, מודן והוצאה לאור של משרד הביטחון.
- פינקל, מאיר (2023). **מפקדות היבשה - מפקדת זרוע היבשה ומפקדות הפיקודים המרחביים**. מרכז דדו, מודן והוצאה לאור של משרד הביטחון.
- פינקל, מאיר (2024). **אמ"ן - במציאות מורכבת ומשתנה**. מרכז דדו, מודן והוצאה לאור של משרד הביטחון.