



חיילים מגדוד חרב ביציאה מדרום לבנון בדרכם לגבול ישראל | אחרי מלחמת לבנון השנייה השתררה בצה"ל רגרסיה קשה שממנה סבל בעיקר הפיקוד הככיר



אלוף מאיר כליפי
המזכיר הצבאי של ראש הממשלה



תא"ל (מיל') דב תמרי
לשעבר מפקד אוגדה ומפקד
המכללה לפיקוד ולמטה



תפיסת ההפעלה של צה"ל

חודשים ספורים לפני פרוץ מלחמת לבנון השנייה פורסמה - לראשונה - תפיסת ההפעלה של צה"ל. מדובר היה בהתפתחות נכונה וחשובה. איתרע מזלה של תפיסת ההפעלה, ועוד בטרם החל תהליך הטמעתה בצה"ל, פרצה המלחמה, ובעקבותיה היא נזנחה למעשה שלא באשמת כותביה ולא באשמת התכנים שלה. אם סבור המטכ"ל כי מדובר בתפיסת הפעלה שאינה מתאימה לצה"ל, עליו ליצור תפיסה חדשה ומתוקנת, אך לא להשאיר את צה"ל ללא שום תפיסת הפעלה שהיא

זאת נפלה לידיהם למרות היותה מסמך סודי, מן הסתם לא הבינו אותה וכן לא את הבשורה ואת השינויים שזו התיימרה להביא לצה"ל. הגדיל לעשות כותב בפתח למאמר בביטאון "מערכות" שהתייחס לתפיסת ההפעלה של צה"ל, ביטל אותה, הסתמך על דברים בדו"ח ועדת וינוגרד וטען ל"אמיתות יסוד צבאיות מקצועיות"². למרות האפולוגטיקה כבר בתחילת מאמרנו ראוי להעיר בפתיחה על היעדר מחקר היסטוריוגרפי על האופן שבו משתקף צה"ל לאור ועדות החקירה הממלכתיות או הממשלתיות כגון ועדת אגרנט, ועדת כהן, ועדת וינוגרד וכן ועדות אחרות, מפורסמות פחות, שבמסקנותיהן ראו בציבור ולעיתים גם בקצונה הצבאית "אמיתות יסוד מקצועיות". גם אם תיאור העובדות בדו"חות הוועדות ראוי להערכה, הרי שהפרשנות הכלולה בהם לעיתים לא הייתה מקצועית, לא מעמיקה, שגויה ואפילו טבולה בסממני חוסר ידיעה וחוסר הבנה. הכבוד שאינו מוטל בספק לשופטים עליונים לשעבר ולרבי אלופים ואלופים בדימוס לא צריך למנוע גישה ביקורתית לדו"חות האלה. אין דבר העומד מעל לביקורת. יתר על כן, אין על צה"ל החובה לקבל את ההמלצות המקצועיות אלא רק את אלה האישיות. במלאות שנתיים למלחמה הכתיר אחד הפרשנים את כתבתו בכותרת "צבא כמו פעם". הוא לא הבהיר לאיזה צבא של פעם התכוון. האם לזה של שלוש

... "מותוך כך נעשה ברור יותר ויותר כי הלומד הוא השורד, ולהיות רלוונטי משמעו להשתנות. אלה העקרונות שהניעו את פיתוח תפיסת ההפעלה של צה"ל שנועדה להיות מצפן לתפיסת צה"ל את אתגרי המציאות הנוכחית ואת אופן התמודדות צה"ל מול שורת אתגרים מצד אחד ומול הצורך לפתח מנגנוני למידה והשתנות מצד שני... קיומה של תפיסה עדכנית מהווה תו היכר ותעודה מקצועית למערכת צבאית לומדת ברמה האסטרטגית" אופרטיבית. תפקידה – להעצים את היתרונות האנושיים והטכנולוגיים של צה"ל תחת הגדרה תפיסתית". (אלוף ישראל זיו, ראש אגף המבצעים, הקדמה לתפיסת ההפעלה המטכ"לית)

מבוא

במלאת שנתיים למלחמת לבנון השנייה הופיעו בעיתונות ובתקשורת כתבות על תהליך שיקומו של צה"ל אחרי המשבר המדיני, הצבאי והחברתי עקב המלחמה שלא הייתה מוצלחת אליבא דרוב המבקרים. פרשנים צבאיים תקפו את תפיסת ההפעלה שפורסמה בצה"ל באפריל 2006, והמחמירים שבהם כתבו שהיא הייתה אחת הסיבות לכשלים במלחמה בלבנון.¹ עיון בכתבות האלה מבהיר שהפרשנים לא קראו את תפיסת ההפעלה, ואם בכל

המלחמות הראשונות - העצמאות, המערכה בסיני ("קדש") ומלחמת ששת הימים - שהיו מוצלחות מעין כמותן? ספק גדול אם אפשר לחזור להקשרים, לנסיבות ולתנאים המדיניים, הפוליטיים הפנימיים, הצבאיים, החברתיים והבינלאומיים של אז. או שמא התכוון למלחמת ההתשה, למלחמת יום הכיפורים, למלחמת לבנון הראשונה, לאינתיפאדה הראשונה ולמלחמת לבנון השנייה, אשר התוצאות הצבאיות והמדיניות שלהן נתונות במחלוקת עמוקה ונוטות לכיוון השלילי.

מטרת המאמר הזה היא לברר אחרי יותר משנתיים למלחמת לבנון השנייה את המהות ואת המשמעות של תפיסת ההפעלה ולמה היא נועדה. דיון פומבי פרטני על התכנים של תפיסת ההפעלה אינו אפשרי, שכן זה מסמך סודי. אפשר לדון רק מהי תפיסת הפעלה, מדוע לא הייתה קיימת בצה"ל במסמך רשמי כתוב במשך 58 שנים, למה היא נועדה, כיצד נוהגים בה בצבאות מתקדמים אחרים וכך גם לחשוף ולשנות חוסרים בסיסיים בצה"ל בתחום החשיבה, ואולי יובילו הדברים למחשבה נוספת בעתיד.

הגרסיה שהתחוללה אחרי מלחמת לבנון

אחרי מלחמה שנפלה כהלם על החברה ושלדעת הציבור, הממשלה והצבא לא הייתה מוצלחת, ובשלב שבו אין עדיין נקודת מבט מרוחקת מספיק שתאפשר לבחון את התוצאות המדיניות ארוכות הטווח של המלחמה, עלולות להתרחש שתי תופעות מנוגדות: האחת - התנערות מהירה של הצבא והליכה לדרך של תיקונים ושל שינויים - לא פעם קשים וכואבים. עצם הפעילות האינטנסיבית לשיקום ולשינוי יש בה כדי להוציא - בעיקר את צה"ל אך גם את החברה - מבין ההלקאה החיצונית והעצמית וליצור מגמות חדשות לשינויים. התופעה השנייה היא שקיעה קיצוצית מתמשכת בייסורי הכישלון וכן אובדן - גם אם זמני - של היכולת לפרוץ למגמות חדשות.

לעיתים שתי התופעות מתרחשות במקביל, והשאלה היא איזו מהן תגבר. מאז מלחמת יום הכיפורים מביא זעם הציבור להקמתן של ועדות חקירה ממלכתיות או ממשלתיות, ואלה מחזקות את המגמה השנייה של שקיעה מדכאת. עבודתן נמשכת זמן רב, ומסקנותיהן מחייבות לעיתים החלפת חלק מהפיקוד הבכיר, ועד להחלפת ממשלות מגיעים הדברים. חולף עוד זמן עד שהפיקוד החדש מתאושש ופונה לתהליך מבריא. כך נראו הדברים אחרי מלחמת יום הכיפורים, אחרי מלחמת לבנון הראשונה ואחרי מלחמת לבנון השנייה.

אחרי מלחמת יום הכיפורים הייתה ההתאוששות בתנאים קיצוניים: מספר ההרוגים התקרב ל-3,000, עשרות אלפי חיילי מילואים נשארו בשירות פעיל בין שלושה לשישה חדשים, האש לא פסקה כליל, שכן ברמת הגולן התנהלה מלחמת התשה, וזעם הציבור על הממשלה ועל הקצונה הבכירה היה קשה מנשוא. אף על פי כן, בתי הספר של השריון החלו לפעול מחדש בשטחי הפריסה עוד בטרם הושגה הפרדת הכוחות, ומיד הוחל בשיקום החימוש והציוד של עוצבות המילואים ובהקמתן של שתי אוגדות משוריינות חדשות. חלק ניכר מצה"ל הסדיר וגם אלפי אנשי מילואים ניתקו את עצמם מהסערה הציבורית שהתחוללה ופנו למלאכת השיקום.

מלחמת לבנון השנייה שנמשכה יותר מחודש לא הייתה מרובת אבדות, והמילואים שוחררו במהירות. עם זאת השתררה בצה"ל רגרסיה קשה שממנה סבל בעיקר הפיקוד הבכיר. שתי תופעות העמיקו את הרגרסיה. בראשונה: המלחמה בלבנון לא הסתיימה במערכה שנייה ומוצלחת דוגמת צליחת תעלת סואץ ב-1973. השנייה: כינוסי האלופים במילואים שיזם הרמטכ"ל, שאליהם זומנו ותיקי צה"ל ומלחמותיו, בני 60 עד 90, בעלי זכויות, מעשים והישגים חשובים בעבר. האלופים השתלחו ברמטכ"ל, במטכ"ל ובקצונה הבכירה בלשון קשה - במידה רבה מאוד בצדק. הנימה השלטת הייתה: "לחזור לצה"ל

הישן והטוב" גם בתחום התורה והתפיסה, אך הדרישה הזאת הייתה ונותרה בעייתית עד מאוד.

ראשית, דור האלופים, ותיקי מלחמות העצמאות, המערכה בסיני ב-1956 ומלחמת ששת הימים ראויים להערכה רבה, שכן המלחמות האלה היו מוצלחות מבחינה צבאית. אולם כל האלופים של המלחמות שבאו אחרי מלחמת ששת הימים, ובכללן מערכות זוטא דוגמת אלה שהתרחשו בבקעת הירדן (כראמה), "דין וחשבון" ו"ענבי זעם" בלבנון, שייכים לדור שההישגים והתוצאות של מלחמותיו נתונים במחלוקת עמוקה המכוונת עד היום אל הפיקוד הבכיר, שכן הלוחמים בשדות הקרב פעלו על פי רוב כראוי וכמצופה מהם. נשאלת אפוא השאלה לאילו הישגים ראוי לחזור כבימים מקדם?

הבעיה בביקורת שמתחו ותיקי צה"ל הבכירים נעוצה במצב הידע שלהם. כל אחד, מיום שסיים את שירותו, נותר עם ידע שהתאים לתקופתו, ורק בודדים, אם בכלל, המשיכו ללמוד ולעסוק בידע צבאי שהוא רלוונטי לסביבות האסטרטגית והאופרטיבית. מצב הידע של הקצונה הבכירה הסדירה שנשאה על כתפיה את מלחמת לבנון השנייה לא איפשר לה להתמודד חזיתית עם הקצונה הוותיקה. כל שנשאר מהעימות המתקשר בין שלושה דורות של קצינים בכירים הוא משקעים מדכאים ללא תועלת מעשית.

אחרי מלחמת לבנון השנייה מינה הרמטכ"ל מספר לא קטן של קצינים בכירים במילואים³ כדי שיבדקו ויחקרו אירועים שהתרחשו במלחמה. על אחד הקצינים האלה, שדרגתו בכירה ביותר, הוטל לבחון את "תפיסת ההפעלה המטכ"לית לצה"ל". אחת משאלותיו הראשונות הייתה: "איזו תפיסת הפעלה נכתבה בזמני?" שאלתו השנייה הייתה: "האם לא כתבנו בזמנו תפיסות הפעלה?" נראה שהוא לא ידע מה נכתב ופורסם בעבר וגם לא מהי תפיסת הפעלה שמשמשת מסמך מכונן בצבא. אין להתפלל על כך, שכן עד 2006 לא נכתבה בצה"ל תפיסת הפעלה. אין בכך כדי לקבוע שלא היו תפיסות הפעלה. לכן יש לשאול: מה היו תפיסות היסוד ומסמכי היסוד של צה"ל בעבר - אם היו - ומה היה ייעודם. מה היו תפיסות הפעלה הכוח שהתפתחו בצה"ל, ועד כמה עמדו במבחן המלחמות והעימותים האלימים. המסמכים שביטאו את תפיסת ההפעלה הלא פורמלית, אף שלא הוגדרו כך, היו התוכניות הרב-השנתיות לבניין הכוח והתכנונים האופרטיביים.

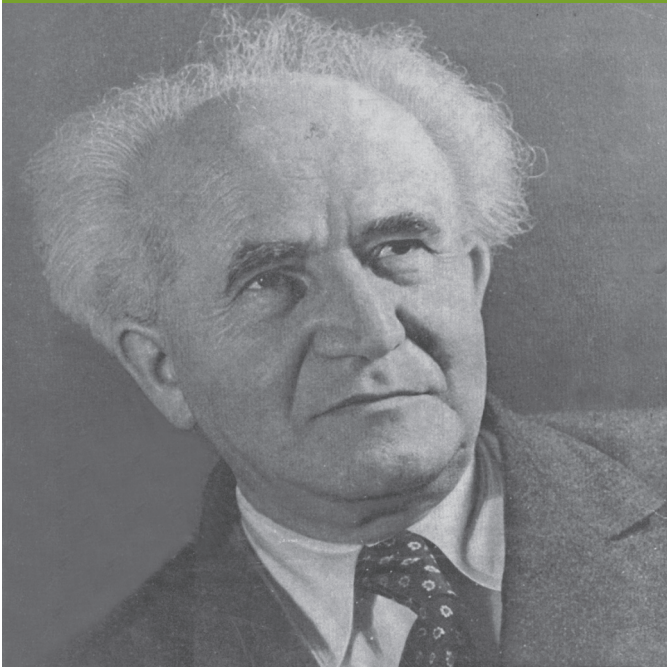
מסמכי הביטחון הלאומי

בצבאות זרים מסוימים מקובלים כמה מסמכים המבטאים את יסודות הביטחון הלאומי ואת מימושו בפועל. אחד מהם הוא תפיסת הביטחון הלאומי שבכל מדינה יש לה ייחודיות משלה הנובעת ממצבה הגיאוגרפי, מהצרכים הלאומיים, מהמסורות הפוליטיות והתרבותיות ומהאינטרסים כפי שהפרט, החברה והממשל מבינים לאור נסיבות משתנות. בארה"ב, לדוגמה, מפרסם כל נשיא בפומבי בתקופת כהונתו מסמך או כמה מסמכים שכותרתם

אחרי מלחמת לבנון השנייה
הנימה השלטת הייתה: "לחזור
לצה"ל הישן והטוב" גם בתחום
התורה והתפיסה



**ראש הממשלה ושר הביטחון דוד בן-גוריון (1948) |
זכור לטוב הסמינר האישי שערך ראש הממשלה
ושר הביטחון הראשון בן-גוריון ב־1953 לפני פרישתו
מהממשלה ובו בחן את מצבו של צה"ל ואת ייעודיו
לעתיד וסיכמו במסמך שהופץ במטכ"ל**



משבר מתהווה מוחשי באמצעות כוח של צה"ל הפותח במתקפה. כך הופכת ישראל לגורם היוזם ואולי אף המפתיע.

לאור השאלות האלה העלה מקלף שאלות הנוגעות לתפיסת הפעלה ולבניין הכוח: מהן הדרכים לגיוס כל כוחות צה"ל והמשאבים הדרושים, ומהם השלבים בגיוס המלא? מהן המסקנות מהתמרון בנוגע למערכה האווירית, שבה ניצב הכוח האווירי של צה"ל מול חילות אוויר יריבים? ולאור הנחיתות שלנו בים - עד כמה אפשר לתמוך במערכה הימית באמצעות כוחות אוויר ויבשה? מהן הבעיות שיתעוררו אם ינועו כוחות עיראקיים למערכה, ומה אפשר לעשות אם הם כבר נכנסו לגדה המערבית בממלכת ירדן ו/או יפעילו כוחות אוויריים מירדן או מסוריה? מהם הכוחות המינימליים שמותר להשאיר למגננה בזירות הצפון והדרום כדי לבלום את הכוחות הירדניים והעיראקיים? ולאור השאלות האלה: מהן העדיפויות שיש לתת בבניין הכוח בתחומי כוח אדם, נשק וציוד, ומהן הבעיות בתכנון משק המדינה הנובעות מכך?

זו דוגמה אחת מבין רבות להתפתחות הבנה חדשה. הרמטכ"ל דיין, שהחליף את מקלף בשלהי 1953, לא שינה פרמלית את המגננה המאולצת נוכח מתקפה ערבית, שבעקבותיה מנוהלות התקפות-נגד, והמלחמה מועברת לשטח האויב. אבל במשך תקופת כהונתו, עד המערכה היוזמה בסיני באוקטובר-נובמבר 1956, חתר ופעל למלחמה ישראלית יוזמה, שתוצאותיה יהיו סדר מדיני וטריטוריאלי חדש במזרח התיכון, והצליח להניע את בן גוריון להסכים ליזמת המלחמה. ממסמכי המטכ"ל של התקופה אפשר לראות שדוקטרינת המלחמה היוזמה לא הייתה גלויה ברחבי צה"ל וודאי שלא בקרב שרי הממשלה. אבל תפיסת ההפעלה של הכוחות החלה להשתנות לכיוון המלחמה היוזמה, ואכן זו הצליחה מאוד במערכה בסיני - בעיקר בסביבה האופרטיבית, אך הרבה פחות מכך בסביבה הטקטית.⁷

היא "האסטרטגיה של הביטחון הלאומי של ארה"ב" (The National Security Strategy of the United States of America) או "מדיניות הביטחון הלאומי של ארה"ב" (The US National Security Policy). על המסמכים האלה חותם הנשיא שהוא גם המפקד העליון של הכוחות המזוינים. המסמכים האלה מנחים את הכוחות המזוינים באופן כללי בנוגע לייעוד ולתפקידים שלהם ובנוגע למגמות שלאורן יש לבנות את כוחות הצבא ולהפעילם.

במדינת ישראל מעולם לא ניסחו הממשלות והעומדים בראשן מסמכים המציגים ומבהירים את תפיסת הביטחון ואת האסטרטגיה הנקוטה באופן שיבטאו תפיסה קוהרנטית שלמה. אם הייתה לראש ממשלה זה או אחר תפיסה כזאת, היא לא הובאה לדיון ולאישור בממשלות, ולכן לא הפכה למחייבת. זכור לטוב הסמינר האישי שערך ראש הממשלה ושר הביטחון הראשון בן-גוריון ב־1953 לפני פרישתו מהממשלה ובו בחן את מצבו של צה"ל ואת ייעודיו לעתיד וסיכמו במסמך שהופץ במטכ"ל. אולם המסמך לא הובא לאישור הממשלה.

אין זה אומר שלא היו למדינת ישראל ולממשלותיה תפיסות ביטחון. היו גם בשיטה הפוליטית הישראלית המקובלת היו אלה תפיסות ביטחון לא פורמליות, לעיתים בעלות תוקף ועוצמה רבה. אין בכוונת המאמר הזה לדון בתפיסות הביטחון של ישראל, רק להזכיר עיקרים אחדים, משום שתפיסות הפעלת הכוח הצבאי אמורות לשאוב את הגיוןן גם מתפיסת הביטחון.

אחרי מלחמת העצמאות, בשנים 1950-1952, היה המטה הכללי עסוק מאוד בעיצוב המבנה של צה"ל ובעיקר בהקמתם של מערכי המילואים ואימונם הראשוני. עם זאת נכתבו מסמכים רבים שבהם נוסחה תפיסת ביטחון, שאחד מעיקריה היה ההנחה שישיראל לא תפתח ראשונה במלחמה, אלא המדינות השכנות הן שיפתחו במלחמה מתואמת - מדינית וצבאית - באמצעות צבאות חזקים יותר ומצוידים טוב יותר מאשר ב־1948. במקרה כזה - קבעו המסמכים - הצבא הסדיר ומערכי ההגנה המרחבית יבלמו את מתקפת האויב במסגרת מערכת הגנה עד לגיוס המילואים. עם השלמת הגיוס יפתחו כוחות המילואים בהתקפות נגד להשבת השטחים שכבשו הצבאות התוקפים. אחרי התקפות הנגד יפתח צה"ל במערכה, או במערכות, להעברת המלחמה לשטח המדינות השכנות להכרעת הצבאות התוקפים באמצעות השמדת כוחות האויב וכיבוש שטחים נרחבים. על המלחמה להיות קצרה ככל האפשר, אנטיזאה למלחמת העצמאות הארוכה, מרובת האבדות והיקרה מאוד מהבחינה הכלכלית. הלמידה וההתנסות בסדרה של תמרונים שנתיים⁴ הביאה קצינים בכירים למחשבה שעירערה על הפרדיגמה הביטחונית הקיימת. בנובמבר 1952, אחרי תמרוני הסתיו וסיכומיהם, פירסם סגן הרמטכ"ל מקלף בתפוצה רחבה - ובכלל זה לראש הממשלה ושר הביטחון - מכתב שכותרתו: "לקח אופרטיבי - תמרון תשי"ג".⁵ במכתב הוא ציין שהתמרון עורר בקרב מפקדים מחשבות שונות בנוגע לבעיות המלחמה ולמערך הכוחות של צה"ל ביבשה, באוויר ובים. הוא ניסח שאלות חשובות המעידות על התבוננות של מתנסה יותר מאשר של מאמן ומתאמן:

"לאור יחסי הכוחות הנוכחיים בין מדינת ישראל למדינות ערב ולאור הבעיות והמגבלות המדיניות, האם הכרחית הקדמת הלחימה מצידנו לפני פתיחת ההתקפה הערבית?"⁶ ואם היא הכרחית, הוא שאל, האם עליה להיות "מלחמת מונעת" מוחלטת, או שיש להסתפק במתקפה מקדימה? האם המתקפה המקדימה צריכה להיות בכל הממדים, או שמא מתקפה אווירית בלבד או ימית בלבד או יבשתית בלבד או צירוף של שתיים מהשלוש? לפי רוח התקופה נועדה "מלחמה מונעת" למנוע באמצעות מלחמה יוזמה מגמות מתהוות במדינות השכנות שעל פי האבחנות וההגדרות הסובייקטיביות של המטכ"ל מסכנות את קיומה של ישראל. "מתקפה מקדימה" נועדה לפתור

מוסרת ולעיתים גלויה - לתוספת טריטוריה מעבר למה שהושג במלחמת העצמאות. ביסוד הזה במשנה הביטחונית של ישראל תמך צה"ל בהתלהבות במשך רוב שנותיה של המדינה, ולעיתים הוא אף היה מוביל, דוחף ומניע לכיבוש טריטוריות ולהחזקתן דרך קבע גם ללא הנחיית ממשלה.

אם כן, תפיסת הביטחון של ישראל לא נכתבה, ממילא לא אושרה, ואף לא ניתן לה תוקף מחייב מהרמה המדינית העליונה. אפשר להסביר את עובדת היעדרה של תפיסת ביטחון כתובה בכך שמטרות מדיניות בכלל, האמורות והיכולות לעמוד בבסיסה של תפיסת ביטחון, ומטרות מדיניות של מלחמה בפרט לא הוגדרו על ידי הגורם המדיני המתאים מאז שלהי מלחמת העצמאות ועד היום הזה. מן הנמנע לגבש תפיסת ביטחון כאשר אין תשובות לשאלות כמו: "מה רוצים להשיג", "איך" "ובאמצעות מי". במצב העניינים הזה אין להתפלא על שצה"ל מילא את הוואקום שנוצר, והתכנונים האופרטיביים שהוא עיצב במהלך השנים אכן מעידים שהוא נטל את היוזמה לגיבוש תפיסת ביטחון בהיעדר הנחיה מדינית סדורה.

דוגמה עכשווית, ולא היחידה, לניסיונות הכושלים לגבש תפיסת ביטחון מוסכמת ומאושרת היא היוזמה של שר הביטחון מופז בזמנו להטיל על דן מרדור - שר וח"כ בכמה ממשלות וכנסות - לגבש ולהציע תפיסת ביטחון. זה האחרון ריכז מומחי תוכן מתחומים שונים, והתפיסה נכתבה והוגשה לממשלה ולמטה הכללי זמן לא רב לפני מלחמת לבנון השנייה. עד היום לא

דוגמה נוספת, סבוכה ובעייתית התרחשה בשלוש השנים שבין מלחמת ההתשה בין מצרים לישראל, שהסתיימה באוגוסט 1970, לבין מלחמת יום הכיפורים. תפיסת הביטחון גרסה שאחרי ההישגים הצבאיים והטריטוריאליים אין הכרח לישראל לפתוח במלחמה יזומה או במתקפה מקדימה, וגם אין לה צורך בשטחים נוספים למען ביטחונה. אף על פי כן תפיסת ההפעלה של הכוח הצבאי כפי שהתגבשה בתקופת כהונתו של הרמטכ"ל אלעזר גרסה מתקפת הכרעה המקבילה למתקפה של המצרים או של הסורים, דהיינו היעדר מערכה ראשונה של מגננה ובמקומה מתקפה אל מעבר לתעלת סואץ וקווי הפסקת האש ברמת הגולן להכרעת המלחמה ולתפיסת טריטוריות נוספות שלא נפלו בהרבה בגודלן מאלה שנכבשו במלחמת ששת הימים.⁸

מהאמור לעיל עולה שממשלות ישראל לא עיצבו תפיסות ביטחון קוהרנטיות, למעט אולי כמה עיקרי-על כגון גיוס מתמיד של משאבי המדינה לאפשרות של מלחמה, מתן עדיפות מתמשכת לבניין צה"ל ולפיתוחו באמצעות השקעות תקציב גבוהות, זהירות רבה בנטילת סיכונים, העדפת המתקפה על פני המגננה מחשש להתנהלות המלחמה בשטח ישראל ושאיפה - לעיתים

חילופי רמטכ"לים: מרדכי מקלף, משה דיין ובן-גוריון

הרמטכ"ל מקלף העלה שאלות הנוגעות לתפיסת הפעלה ולכניין הכוח: מהן העדיפויות שיש לתת בבניין הכוח בתחומי כוח אדם, נשק וציוד, ומהן הכעיות כתכנון משק המדינה הנוכחות מכך?



דוגמה עכשווית, ולא היחידה, לניסיונות הכושלים לגבשתפיסת ביטחון מוסכמת ומאושרת היא היוזמה של שר הביטחון מופז בזמנו להטיל על דן מרידור - שר וח"כ בכמה ממשלות וכנסות - לגבש ולהציע תפיסת ביטחון



"מלחמה צודקת-מלחמה לא צודקת", "חזית-עומק", "מגננה-מתקפה"; התעלמות מקצב השינויים המהיר באזורנו, מדיניות השינוי הקבוע במציאות ומפרדוקסליות האסטרטגיה המלמדת שדווקא הניצחון המוחץ הוא המנציח את הסכסוך ומקרב את המלחמה הבאה; תפיסת המערכות הצבאיות במושגים צורניים שאינם מספקים והיעדר מושגים מעצבים מסדירים; אי-ההצלחה החוזרת והנשנית להבין את בעיית ההתכוננות למלחמה העתידית בהקשר בלתי ידוע והחמצתה של הבנת הזיקה בין המשגת העתיד במושגים של ידע לבין עיצובו במושגים אופרטיביים; הגבלת הדיון על תוצאותיה של מלחמה או של מערכה לתצורות מכונ־טקטיות ושעבודה של תפיסת ההכרעה לרעיון האידיאלי של השמדה. דוגמה לכך מימי המלחמות רחבות ההיקף בעבר של ישראל היא קביעת "קווי הסיום של המלחמה או של המערכה" שהיו פיזיים וגיאוגרפיים, לא "קביעת מצבי הסיום של המלחמה או של המערכה", שהם פועל יוצא של הבנת הממדים המדיני והחברתי של המלחמה.

תפיסת הביטחון נהגתה כמעט אך ורק במושגים טריטוריאליים. מדובר היה בעיצוב מבנה אידיאלי אחיד לתפיסת מערכה שהיה מונחה לוגיקה מכנית־טקטית: העתקת כוח למרחב הטריטוריאלי של היריב, שימוש במרחב היריב, יצירת תצורה סופית של כוח המאיים על בירת היריב או על נכס לאומי זה, הבאת היריב לשולחן הדיונים ממצב של יתרון מוחלט עד שיאמר "רוצה אני". אלא שהיריב "לא רצה" אחרי שום מלחמה, גם לא אחרי התבוסה של 1967. העובדה הזאת חשפה את העובדה שישיראל תירגמה את מהות הביטחון למושגים מניעתיים מכניים, דהיינו דבקה בגישה שיש להכות ביריב בכל הזדמנות עד שירותע לנצח. כמו כן היא ראתה במגננה צורת תמרון נחותה הנעדרת כושר הכרעה ועשתה אידיאליזציה של המתקפה עד כי העלתה אותה לדרגה של פולחן דתי. היא גם הכשילה באופן קבוע ומסורתי יצירת מנגנונים חשיבתיים ומחקריים ומתודולוגיות לפיתוח דינמי של ידע מתקדם ורלוונטי והתעלמה מכך שתחום הידע האופרטיבי (אמנות המערכה) הוא מרחב שיח המאפשר את החיבור ההגיוני בין החשיבה האסטרטגית למעשה הטקטי.⁹ לצה"ל לדורותיו היה חלק לא מבוטל בחסרונות ובמגבלות האלה - גם משום שהשיח בינו לממשלות עסק יותר מאשר בכל דבר אחר בחיפוש מענים למשברים אד־הוק ובהיקף המשאבים החומריים, התקציביים והאנושיים שלהם הוא נזקק ושיועמדו לרשותו.

מצב הידע הצבאי

במצב עניינים מתמשך כמתואר לעיל לא הפך צה"ל לסביבה דינמית המייצרת ידע צבאי בתחומים האסטרטגיים והאופרטיביים, הבוחנת את הידע בגישה ביקורתית ומתאימה אותו לשינויים התכופים במציאות שאזורנו משופע בהם. הידע הצבאי התמקד בסביבה הטקטית, ובתחום הזה הגיעו ההישגים החשיבתיים והמעשיים לרמות גבוהות במיוחד - תופעה המעידה שלא

אושרה התפיסה, אך גם לא נפסלה, והדיונים בממשלה בסוגיה הזאת לא הושלמו. מערכת הביטחון אינה תומכת בהשלמת התפיסה ובאישורה. זו אולי הסיבה שנכשלו ניסיונותיה של המועצה לביטחון לאומי לקדם בממשלה את התפיסה או לחלופין להשלימה, לתקנה או להחליפה.

מצב העניינים הזה שיקף נאמנה מערכת מושגים מבבלת שאומצה על ידי הממסד הביטחוני. בבסיסה אפשר למצוא במובלע הנחה שגורסת כי מתקיים קשר ליניארי ממטרות אסטרטגיות המובילות למטרות מלחמה וכך הלאה עד למשימות של הכוחות הלוחמים. זו טעות, מפני שהיררכיה כזאת אינה יכולה להתקיים: קביעת מטרות לאומיות נשגבות ומוסכמות על הכול היא מיותרת, למעט לצורכי סוציאליזציה (חברות), כיוון שהן אינן יכולות לבוא במקום החלטות אסטרטגיות בנוגע למדיניות, להישגים נדרשים, ליעדים ולשיטות להשגתם בהקשרים קונקרטיים. סלט מושגים המבבל בין "תפיסת ביטחון", "מטרות לאומיות", "מטרות קיומיות", "מטרות מדיניות", "מטרות מלחמה" ו"מטרות במלחמה" והמניח קשרי גומלין דמיוניים והיררכיים ביניהם גורם בסופו של דבר להורדת הדיון לרמה הטקטית הצבאית הנמוכה או להעלאתו לספֶרה העילאית של הקונסנזוס הלאומי הערטילאי.

מושגים, חשובים ונכונים ככל שיהיו, אינם מתחברים מעצמם, ודאי שלא בצורה היררכית ליניארית, אם נעדר מהשיח מסד ידע מדיני וצבאי העומד כל הזמן לביקורת ולדיון. לא תהיה תפיסת ביטחון ללא שיח אינטלקטואלי קבוע בין הרמה המדינית לרמה הצבאית, שמאפייניו הם גישות ביקורתיות רב־ממדיות ורב־תחומיות (אינטר־דיסציפלינריות של השיח), שמשותפות באים מכל התחומים הרלוונטיים עם יכולת לפתח ידע חדש המבטא את המתח שבין מיסוד לבין ארעיות, בין יציבות לבין שינוי, בין חשיבה על ההווה לבין המשגה על העתיד.

מה היו הגורמים לחולשתה של תפיסת הביטחון הישראלית בכל הנוגע להסדרת השיח הביטחוני? ראשית, כל איום, חשש וסכנה הועלו במהרה למעלת "האיום הקיומי", גם כאשר לא הייתה לכך הצדקה, מעין המיתוס המאחד היוצר קונסנזוס לאומי. איום קיומי - כך גורסת התפיסה המקובלת - מחייב פעולה מיידית, לעיתים ללא שיקול דעת מעמיק, והכפפת הדיון האסטרטגי למושגים מונוליתיים על־זמניים שהגיונם עומד בפני עצמו ולדפוס חשיבה ארכאיים. לדוגמה: "משא ומתן ישיר עם כל יריב ללא תנאים מוקדמים" או "אף שעל" או עד ש"מצרים וסוריה יסכימו לגבולות בטוחים (לישראל), מוסכמים ומוכרים...כפויים" או "לא נחליט על עתיד השטחים שנכבשו ב־1967, אבל בינתיים נתיישב", כפי שניסח השר והמנהיג ישראל גלילי. דוגמה נוספת: "הממשלה מנחה את צה"ל להעניק לאזרחי ישראל ביטחון". לא הענקנו ביטחון מוחלט מאז ימי "השומר". היו זמנים שלא רצינו, כי העדפנו להסתכן כדי להרוויח, וכאשר רצינו, לא תמיד יכולנו.

וישן עוד דוגמאות להשלטת מערכות של מושגים אוניברסליים (וארכאיים) על הדיון האסטרטגי כמו "הרתעה - התרעה - הכרעה" ו"השמדת כוחות ותפיסת שטח היא המענה היחיד לכל משבר". מדובר בהתעלמות מהזיקה הדיאלקטית שבין ידע אסטרטגי ליישום, בין פירוש המציאות לעיצובה, בין המשגה לבין עשייה. במהלך 60 שנות חשיבה ובעקבותיה גם העשייה למען הביטחון בישראל הושגו הישגים חשובים, והמאזן הוא חיובי, אבל לא יהיה זה נכון להתעלם מבעיות ומחוסרים מהותיים, במיוחד לאור ההיחלשות ההדרגתית של ההישגים הצבאיים מאז מלחמת ששת הימים.

להלן כמה דוגמאות לבעיות ולחוסרים כאלה: תפיסת המלחמה במושגים נגטיביים של איום קיומי ושל הסרתו ולא במושגים של יצירת התנאים ליציבות אסטרטגית באמצעות ביטחון; היעדר הסדרה של היחסים בין הקברניטות הפוליטית לפיקוד הצבאי - מה שמשקף מדלותו של "חוק יסוד: הצבא"; חשיבה בינארית ביישום הביטחון: "שלוש-מלחמה", "טובים-רעים",



הפוטנציאל האנושי והחברתי הוא שהיה מוגבל. ההישגים הטקטיים שהחלו להתפתח באמצע שנות ה־50 הגיעו למיצוי מעולה במלחמת ששת הימים. במלחמות שאחריה - גם באלה שלא היו מוצלחות מבחינה צבאית - לא ירדה היכולת הטקטית, והיא הנכס הצבאי המצליח ביותר העומד לרשות צה"ל. אין להתפלא אפוא שהידע הממוסמך, הכתוב, הנפוץ, המעשי והשימושי ביותר של צה"ל התמקד בתורת הקרב (תו"ל). הוא שהיה ליסוד התבוני הדומיננטי בצה"ל, וחומרים טקטיים שנכתבו לפני 30 ו־40 שנים נראים הולמים אפילו היום בכל הנוגע למלחמות הסימטריות. התופעה שראוי להמשיך לחקור אותה בצה"ל היא מדוע תורת הקרב נראתה מספקת, וכאשר המטות הכלליים, הפיקודים המרחביים והזרועות נדרשו לעסוק בעיצוב מלחמה ומערכות, התבססה החשיבה בעיקר על הידע הטקטי. תפיסת ההפעלה, שבכל הצבאות המתקדמים בעולם עוסקת בעיקר בסביבות האסטרטגית והאופרטיבית, לא נכתבה בצה"ל. בתקופות מסוימות וארוכות, למרבה הצער, גם הדיונים עליה היו נדירים ביותר. בספרו החדש של תא"ל (מיל') אריה שלו, שהיה במשך שש שנים ראש מחלקת המחקר (כיום

המעין במסמכי הלכחים ומהפיכתם למסקנות לפעולה אחרי המלחמות יראה שכמעט כולם עוסקים בתחום הטקטי והטכנולוגי וכן בארגון ובמבנה של הכוח הצבאי



חטיבת המחקר) באמ"ן הוא כותב: "עד כמה שזכור לי לא השתתפתי בדיון כלשהו במטה הכללי שבחן את התפיסה המבצעית של צה"ל".¹⁰ קשה להניח שראש המחקר המודיעיני של צה"ל היה ממודר מסדרת דיונים על התפיסה המבצעית של צה"ל במשך שש שנים. אין זו אלא עדות להיעדר נדבך עיקרי מהחשיבה בצה"ל.

הבעיה שעליה ראוי לחשוב היא האם הידע הטקטי - החשיבה והיישום כאחד - שהוא עניין של המפגש הקרבי הפיזי במהותו, יכול לשמש מסד לידע האסטרטגי ולידע האופרטיבי שהם הגיונות ורעיונות מופשטים המקיפים סוגיות מדיניות, חברתיות, כלכליות וצבאיות שניתן ליישמן בעיצוב מערכות במטה הכללי, בזרוע ובפיקוד המרחבי. בצבאות מתקדמים בעולם הגיעו מזמן להבנה שכל תחום של ידע צבאי מחייב גישה שונה, חשיבה שונה ומבנה אחר, והבעיה שבה מתלבטים עד היום היא כיצד ליצור סנכרון בין תחומי הידע, משום שאין מעבר פשוט מהאחד לשלישי - לא ליניארי ולא פרוצדורלי. ראוי להעיר שהידע הטקטי הוא יציב יחסית ומשתנה פחות מאשר הידע האופרטיבי, משום שיש דמיון בין קרבות ובין הנדרש בקרב, ואילו כל מערכה היא ייחודית ומחייבת חשיבה מחדשת להבהרת ההקשר וייחודיות הנסיבות והתנאים.

המסמכים הדוקטרינריים שהיו נפוצים עשרות שנים בצה"ל והיו ביטוי נאמן לידע הם המסמכים, הספרים והחוברות העוסקים ב"תורת הלחימה" (תו"ל). הם נועדו בראש ובראשונה להנחות, ללמד ולחייב את המפקדות, את העוצבות ואת היחידות כיצד לפעול בלחימה. המסמכים הסבירו את הסוגים השונים של הלוחמה וענו - על פי רוב היטב - על הבעיות הטקטיות שהתעוררו לעיתים קרובות ועל נוהלי העבודה של המטות. מטבע תורת הלחימה - לא

המלחמה - אופי התו"ל היה טקטי. דומיננטיות התו"ל בצה"ל השליטה שפה מושגית שהיא טקטית בעיקרה.

כל אימת שהיה צורך לענות על סוגיות אופרטיביות, נדרשה חשיבה חדשה ומחדשת, משום שכל מלחמה, כל סכסוך אלים וכל מערכה הם ייחודיים, אינם דומים לקודמים להם - גם אם יש קווי דמיון לכאורה. הבעיה שרבים נכשלו בה היא ההקשר (context), כלומר מה מייחד את המלחמה או את המערכה העומדות בשער מכל קודמותיהן ומכל מה שהבנו עד כה. טעות לחשוב שההקשר הוא נתון וכי מישוהו, למשל היריב, כפה את ההקשר עלינו. ההקשר פירושו ההבנות הסובייקטיביות שלנו את המציאות, כיצד אנו מפרשים את המשבר המתהווה.

מבט על עברנו הביטחוני והצבאי מלמד שבמשברים אחדים לא הבנו את המושג הקשר שהוא יצירה חיובית שלנו, דהיינו בעלת פוטנציאל ללמידה חדשה. ההקשר והייחודיות של כל מערכה הם באחריותו של המפקד הבכיר ולא של ההיסטוריון המנתח את המערכה וקובע עמדה, לטוב ולרע, אחרי שהתרחשה. כל המעיין בספרות המחקר שהייתה מצויה בהישג ידם של הקצינים בצה"ל על הדרך אל מלחמת יום הכיפורים ייווכח בדומיננטיות של שני מושגים ששלטו ב־1973 בדיוני המטכ"ל על האפשרות למלחמה: ה"מוכנות" וה"כוונות" של צה"ל. חשיבה על הפרדיגמה השלטת כיצד לקדם מלחמה שבה פותחות המדינות היריבות כמעט שלא הייתה, למעט העיסוק בכוונות ובמוכנות. לאחר פרוץ הקרבות דיברו על יחסי הכוחות "הקשים ביותר שהיו לצה"ל מעולם" ועל היווצרותו של מצב פתיחה שהיה שונה לחלוטין ממצבי הפתיחה ב־1956 וב־1967.

עדות נוספת לדומיננטיות של הידע הטקטי בצה"ל על פני כל ידע אחר היא אופי הלכחים שהופקו אחרי המלחמות לדורותיהן. המעיין במסמכי הלכחים ומהפיכתם למסקנות לפעולה אחרי המלחמות יראה שכמעט כולם עוסקים בתחום הטקטי והטכנולוגי וכן בארגון ובמבנה של הכוח הצבאי - נושאים שהם חשובים מאוד כשלעצמם.

בחלוף 24 שנים ממלחמת יום הכיפורים נדרש ראש חטיבת תוה"ד במטכ"ל לסוגיה של מצב הידע בקרב הפיקוד הבכיר בצה"ל. תא"ל (אז) דורון אלמוג טען שהסיכום הרשמי של לקחי מלחמת ששת הימים הופק שנתיים אחרי המלחמה, הכיל 23 נושאים ו־555 לקחים מוגדרים לטיפול ולמעקב. ארבע שנים לאחר שנכתב סיכום הלכחים הרשמי פרצה מלחמת יום הכיפורים, ותא"ל אלמוג הגיע למסקנה שכמעט שום לקח מהלכחים הרשמיים שהופקו ממלחמת ששת הימים לא הועיל במלחמת יום הכיפורים. כמעט כל הלכחים היו בנושאים טכנו־טקטיים ועסקו בבעיות ארגוניות שונות. אף לא לקח אחד עסק בסביבה האסטרטגית או האופרטיבית.¹¹ בעקבות הממצאים האלה הגיע אלמוג לשתי מסקנות מרכזיות:

- הניסיון של צה"ל לכתוב תורת לחימה אחידה לרמת הלחימה בשטח ולרמת המטכ"ל לא עלה יפה, בלשון המעטה. אלה שני תחומי ידע שונים לחלוטין.
- השינויים הגיאוגרפיים שנוצרו אחרי מלחמת ששת הימים והשינויים בצבאות האויב בהצטיידות ובתורת הלחימה חייבו היערכות הן מעשית והן בתחום החשיבה לקרבות הגנה. אולם בעניין הזה הצביע אלמוג - כקודמיו, הקצינים הבכירים בצה"ל - על הסביבה הטקטית ולא על הסביבה האופרטיבית האמורה לעצב וליצור את התנאים שיאפשרו לדרג הלוחם לבצע את משימותיו.¹²

נוסף על הסיבות שנמנו עד כה לדומיננטיות של הידע הטקטי בצה"ל ראוי להוסיף עוד אחת: היעדר תיאורטיזציה של הידע הצבאי בצה"ל. מעקב היסטורי אחרי פריצות דרך בתחום הצבאי בצבאות בעולם מראה שאלה התחוללו בעקבות פיתוח תיאוריות רלוונטיות. בצה"ל זה לא קרה למרות

הפוטנציאל האנושי שהיה ושיש לו. באותם מקרים בודדים שבהם פותחו תיאוריות צבאיות, נמנע הממסד הצבאי מלאמץ אותן.

השינוי שהביא להופעתה של תפיסת ההפעלה

התקופה שבין החתימה על הסכם אוסלו ועד לפרוץ האינתיפאדה השנייה לא הייתה שקטה וחסרת אירועים אלימים. זכורים אירועי מנהרת הכותל בספטמבר 1996, שבהם התנהלה לחימה במשך כמה ימים, ושבהם נהרגו 17 חיילים. לקראת סוף כהונתו חש אלוף פיקוד המרכז עוזי דיין שמצב הידע בצה"ל, הארגון, מבנה הכוחות ותפיסות הפעולה אינם הולמים את המציאות שהתהוותה אחרי הסכם אוסלו - מציאות שכללה נוכחות גדולה של הרשות הפלסטינית על כוחותיה החמושים - הגלויים והמחתרתיים. מסקנתו הייתה שיש לבחון מחדש את הפרדיגמה השלטת. הוא יזם עבודה משותפת עם המכון לחקר תורת המערכה (מלת"מ) וזמן קצר אחר כך סיים את תפקידו והתמנה לסגן הרמטכ"ל.

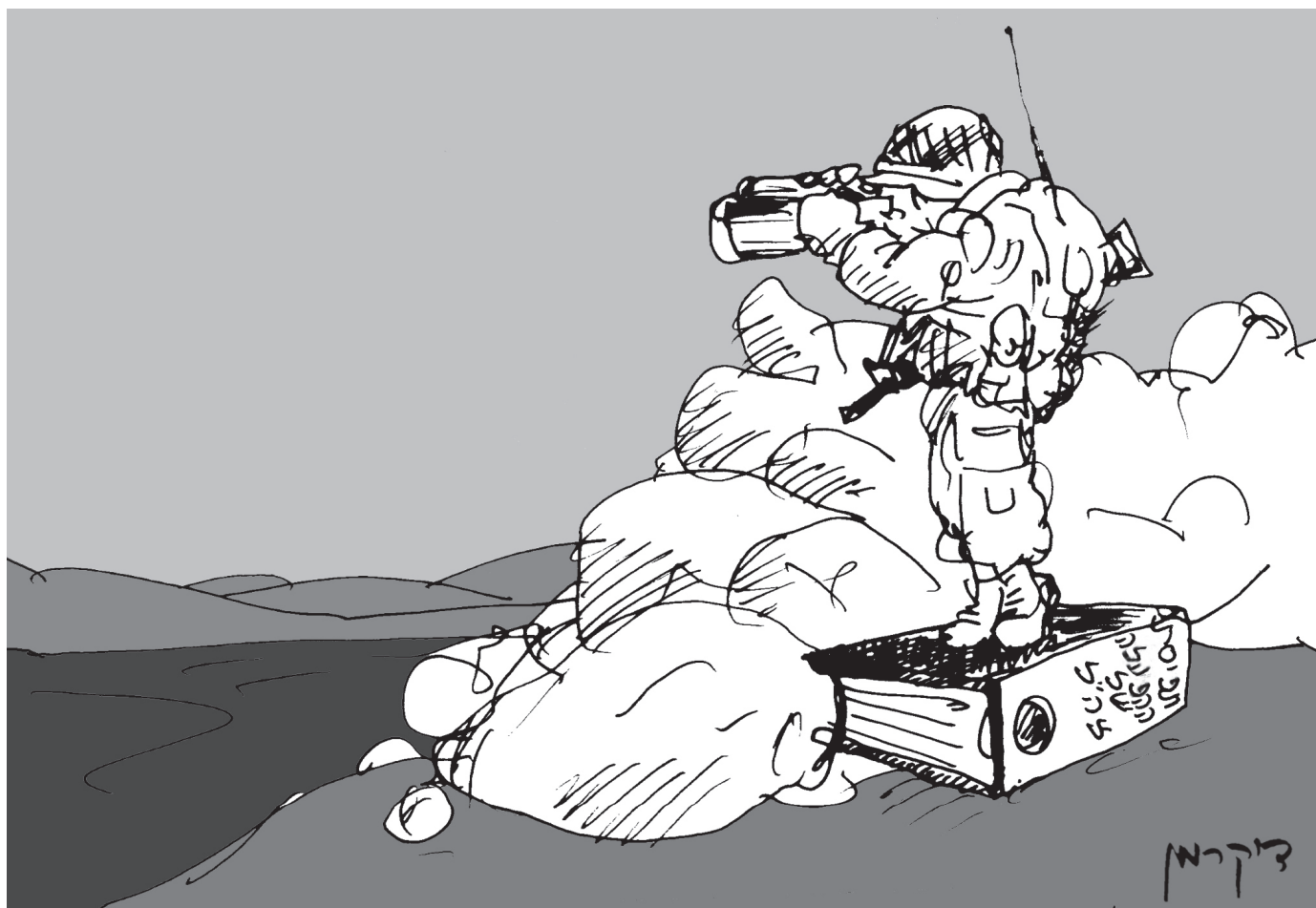
מחליפו, אלוף יעלון, לשעבר מפקד אוגדת איו"ש וראש אמ"ן, היה חדור הכרה חזקה עוד יותר בנוגע לצורך לבחון את הפרדיגמה השלטת, את מהות החשיבה הדרושה במציאות המתהווה, את הפרוצדורות של מפקדה גבוהה ואת ההשלכות על הפעלת הכוחות. הוא יזם עבודה שבועית במטה הפיקוד בהשתתפות חברי המלת"מ והחל לפתח תפיסה חדשה בלי להשליך את הידע הקודם שנצבר בצה"ל ובפיקוד המרכז. סיסמתו של יעלון הייתה "אנחנו לא רלוונטיים" ואמר שיש לשנות את הגישה המתאימה למלחמות מול צבאות של מדינות. במילים אחרות: יעלון קרא לבחון את הסטת הדגש ממלחמות סימטריות בין מדינות, שבהן הגיון המלחמה זהה אצל כל הצדדים, לקונפליקטים אסימטריים בין מדינות ליישיות שאינן מדינות, שבהם כל

הגיון הפעולה אינו מתיישב עם הגיון המלחמות המקובל. לאור המורכבות של העימות הבין יעלון שהערכת המצב המקובלת אינה עונה אפילו על דרישות הסביבה הטקטית. תרגילים פיקודיים שנערכו המחישו את היעדרה של שפה אופרטיבית לעימות אסימטרי. המושגים המקובלים "הכרעה", "ניצחון" ו"הפסד" לא התאימו למציאות. התקשורת והתודעה שהיא מעצבת אצל הצדדים הפכו לגורם מהותי. התברר שאין הכרעות מהירות, שהמאבק יימשך שנים ארוכות, ולקראתן צריך לבנות ולהיבנות. השינויים שחלו בפיקוד המרכז עמדו למבחן לראשונה באירועי מאי 2000 ומיד אחריהם בפרוץ האינתיפאדה השנייה בספטמבר. בזיכרון של צה"ל ושל הציבור נחרט שההתמודדות של פיקוד המרכז בתחילת האינתיפאדה נוהלה בצורה נכונה והולמת והנחיתה מכות קשות על הפלסטינים, אם כי לא היה בכך כדי להשיג הכרעה במובנה הישן. אלוף הפיקוד שלאחר מכן, יצחק איתן, המשיך והעמיק את המגמה האמורה.

לעבודת החשיבה שנעשתה בפיקוד המרכז לא היו השלכות על הפיקודים האחרים - אולי משום שאין מוסדות בצה"ל להטמעת שינויים. כל מה שהיה באותה התקופה הוא לימוד שיטתי למדי של תחום החשיבה האופרטיבית בקורסים השנתיים שערכו חטיבת תוה"ד והמלת"מ. זמן מה אחרי שמונה יעלון לרמטכ"ל, במסגרת כוונתו לשדרג את מה שלמד בפיקוד המרכז למטכ"ל, הוא הורה לראש אגף המבצעים ולחטיבת תוה"ד לחקור ולכתוב את "תפיסת ההפעלה לצה"ל". אחת השאלות שעלתה היא האם התחום של אמנות המערכה כפי שהתגבש בפיקוד המרכז הוא ייחודי למה שכונה

חיילים בכניסה לקסבה בשכם בעת אירועי "גיאות ושפל" | האם התחום של אמנות המערכה כפי שהתגבש בפיקוד המרכז הוא ייחודי למה שכונה אז בצה"ל "העימות המוגבל" או רלוונטי לכל המלחמות והקונפליקטים?





קציני המטה הכללי. השאלה שאגף המבצעים התלבט בה עוד קודם לפרסום הייתה כיצד להפיץ ולהטמיע את תפיסת ההפעלה. והופיעו עוד קשיים שהיו ידועים מראש. ראשית, כצפוי, היו לתפיסה מתנגדים, אך בכך יש גם ברכה, אם ההתנגדות מתועלת לשיח ביקורתי, רצוי טקסטואלי, הבוחן את ההגיונות שבתפיסה. סוג דיון כזה אינו נהוג בצה"ל, ואפילו אין כתב עת פנימי ומסווג היכול לשמש במה לדיונים נוקבים בעבור הקצונה הבכירה,¹³ ולכן לא התעורר דיון פנימי פתוח על תפיסת ההפעלה.

כאשר אגף המבצעים וחטיבת תוה"ד חשבו כיצד להטמיע את התפיסה בצה"ל, התעוררו עוד שאלות ובעיות. למשל: לאיזו רמה מכוונת התפיסה, ואיך ליצור מנגנון למידה? המכללה לפיקוד ולמטה (פ"ם), שהיא בית ספר ותיק ומבוסס, מוכוונת, ובצדק, לסביבה הטקטית, שכן היא מכשירה לתפקידי פיקוד ומטה טקטיים בגדודים, בחטיבות ובזרועות וכן לתפקידים המקבילים לאלה. יחלפו בין 15 ל-20 שנה עד שבוגר פ"ם יועלה לדרגת תת-אלוף או אלוף, ואין שום בית ספר בצה"ל שיכשיר את הקצינים הבכירים האלה לתפקידיהם. המכללה לביטחון לאומי אינה בית ספר צבאי, אלא ממשלתי, ותפיסת ההפעלה של צה"ל אינה נכללת בתוכנית הלימודים.

עלתה הצעה לפתוח תוכנית לימודים למספר לא גדול של תתי-אלופים המכהנים בתפקידי מפתח בצה"ל. התוכנית, שניתן לה השם "מערכת לימוד אופרטיבית" (מל"א), אמורה הייתה לכנס את הקצינים הבכירים האלה ליומיים בכל חודש במשך שלושה חודשים כדי שילמדו חומר תיאורטי ומעשי בסוגיה אסטרטגית-אופרטיבית מוגדרת. בחודש הרביעי ללימודים הם אמורים היו להתכנס למשך ארבעה ימים לגיבוש ולסיכום התוצרים

אז בצה"ל "העימות המוגבל" או רלוונטי לכל המלחמות והקונפליקטים. בסופו של דבר התקבלה הגישה, שמקורה היה במלת"מ, ולפיה הממדים התיאורטיים והיישומיים של תחום הידע האופרטיבי אינם מתאימים רק לסוג עימותים מסוים, אלא לכולם.

חטיבת תוה"ד הקימה צוותי עבודה וקיימה דיונים עם כל היישויות הרלוונטיות בצה"ל, כמו מז"י, זרועות האוויר והים ואגפי המטכ"ל, הפיקודים המרחביים ועוד. לא נכתב בתפיסת ההפעלה שום דבר שלא נידון עם המפקדות האלה ועם הרמטכ"ל עצמו וכן עם סגלי קצינים בכירים שהתכנסו אד"הוק לדיונים ענייניים. לדוגמה, הדיון על המושג "הכרעה" נמשך שבע שעות.

כבר במהלך הדיונים, ובמיוחד אחרי שפורסמה תפיסת ההפעלה, התגלו מחלוקות שהן פועל יוצא של כל חידוש, בוודאי כשמדובר בחידוש בתחום החשיבה. התברר דבר שהיה ידוע זה מכבר - שקיימות שתי אסכולות בקרב הקצונה הבכירה. האחת, שהיו לה תומכים בין האלופים, טענה שהידע האוניברסלי הקיים בצה"ל מתאים לכל מלחמה ולכל עימות, ואין צורך בדפוסי חשיבה חדשים. מי שגרסו כך אמרו ששפת המושגים הצבאיים הקיימת עונה על כל הצרכים, ועליה להיות חד-משמעית "מהסמל ועד לרמטכ"ל". הגישה האחרת טענה שיש צורך במושגים חדשים ויותר מכול - במסד תיאורטי המאפשר להסתכל מחדש על עברו של צה"ל וכתוצאה מכך לפרש את ההווה ולהתכוון אל העתיד.

הטיוטה של תפיסת ההפעלה הראשונה שנכתבה בצה"ל התפרסמה ב-2005 ואחרי סבב דיונים נוסף התפרסמה באפריל 2006, זמן קצר לפני מלחמת לבנון השנייה. הרמטכ"ל חתם עליה אישית אחרי דיונים קצרים בפורום של

לקראת הצגתם לבחינה בפני הרמטכ"ל, סגנו ואלופים בכירים. אחרי ההצגה ותגובות הרמטכ"ל הם אמורים היו לעבור לסוגיה חדשה וחוזר חלילה במשך שנתיים. תפיסת ההפעלה אמורה הייתה לשמש מסגרת על תבונית ללימודים ולהתנסויות מצד אחד ולעמוד לבחינה מתמדת מצד אחר. הרמטכ"ל יעלון אישר את התוכנית, נמצאו לה מקום, תכנים ומסגרת הוראה ועבודה. אולם מחליפו לא הרים את הכפפה.

מסמך צבאי העוסק בתפיסת ההפעלה אינו יכול להיקלט ולהיטמע בצה"ל בהתכתבות, ללא מנגנונים ללימוד ולהטמעה של ידע. אין הדבר דומה ללימוד ולהטמעה של ת"ל, כיוון שזה מיועד על פי רוב לסביבת הפעולה הטקטית להתנסות וללמידה, ובעבורו יש תשתית מוצקה: פו"ם, בסיסי ההדרכה לסדיר ולמילואים, קורסי מ"פים ומג"דים.

זמן קצר אחרי שפורסמה תפיסת ההפעלה פרצה מלחמת לבנון השנייה, ובעקבותיה התחוללה רגרסיה חמורה בצה"ל שלוותה בהפעלת לחצים פנימיים וחיצוניים. כתוצאה מכך נזנחה תפיסת ההפעלה בלי שנוסחה כלל. מצבה בצה"ל כיום אינו ברור, אף שנעשו עבודות מחקר אחדות שתיקפו וחיזקו את תפיסת ההפעלה, אך אלה לא השאירו חותם חיובי על הקצונה הבכירה. אפשר לשאול: היכן שגו כותביה ומנחליה של התפיסה? קשה לענות

מסמך צבאי העוסק בתפיסת ההפעלה אינו יכול להיקלט ולהיטמע בצה"ל בהתכתבות, ללא מנגנונים ללימוד ולהטמעה של ידע



על כך. אפשר שאלה לא הצליחו להגיע אל ההכרה ואל התבונה של רוב הקצונה הבכירה, ולא נוצרו התנאים החיוניים להנחלתה. היו לתפיסה מתנגדים בקרב הקצונה הבכירה - דבר מובן בכל שינוי וחידוש. התנגדות הבכירים לא לוותה בהצעה לתפיסה שונה אלא בהתעלמות - תופעה שאופיינית לקצינים בכירים בצה"ל. גם הזמן לא הספיק, ומלחמת לבנון השנייה קטעה את התהליך.

תפיסת ההפעלה - חילוץ מהדומיננטיות של תחום הידע הטקטי

כבר הזכרנו את הדומיננטיות של הידע, של ההתמחות ושל היכולות הטקטיות המאפיינות את צה"ל. נשאלת השאלה: מה רע בטקטיקה, שהיא המניעה את העשייה בשדה הקרב? עיון בהיסטוריוגרפיה הצבאית של המאה ה-20 מלמד שמפקדים בכירים במלחמות העולם, ובעיקר במלחמת העולם השנייה, שהצטיינו בתכנון ובניהוג של קרבות ואף של מערכות מוצלחות סבלו לא אחת מהיעדר הבנה אופרטיבית ואסטרטגית, וסופם שכשלו.¹⁴ מפקדים כאלה היו בכל הצדדים הלוחמים.

מעניין לציין כי בשנות ה-50 וה-60, עד מלחמת יום הכיפורים, שררה בצה"ל דעה חיובית מאוד על יכולתם של מפקדי עוצבות שדה גרמנים, וארווין רומל בראשם, והייתה הערכה רבה למלחמת הבזק ("בליצקריג"). זו נלמדה גם בפו"ם. הישגי צה"ל ב-1956 ואפילו ב-1967 הוגדרו לא פעם "בליצקריג".

אבל אצל חוקרים צבאיים של הדור האחרון מתואר ה"בליצקריג" באור שונה: רואים בו מצוינות טקטית ללא הבנה אופרטיבית ואסטרטגית.¹⁵ לכאורה הצדיק הניסיון של צה"ל השוואה בין התפיסה הטקטית הגרמנית, שהייתה

לה הצלחה בסיבובים הראשונים של מלחמת העולם השנייה, לבין התפיסה הטקטית הדומיננטית בצה"ל. הנוסחה של מיכון גיסות השדה, הבקעה כיתור-השמדה הצליחה בשתי מלחמות שלנו וכשלה לחלוטין באלה שבאו אחריה.¹⁶

תפיסת ההפעלה של צה"ל משנת 2006 אינה מייטרת את הטקטיקה, אלא דווקא מתקפת אותה. היא מנסה להעמיד את תחומי הידע האופרטיבי והאסטרטגי במקומם הנכון, כמקובל בתקנוני שדה בצבאות מתקדמים בעולם, ולהצביע על יחסי הגומלין בין תחומי הידע. יחסי הגומלין האלה מבהירים שאי-אפשר לכפות על מערכה את צורות הקרב, שהן סיכום טקטי של הפעולה הצבאית. עיצוב המערכה ותכנונה הם המורים כיצד להשתמש בצורות הקרב בצורה המושכלת ביותר.

תפיסת ההפעלה ומלחמת לבנון השנייה

דיון על התכנים של תפיסת ההפעלה בביטאון גלוי כמו "מערכות" אינו אפשרי משום שמדובר במסמך סודי. לכן הכרחי להסתפק בהערות אחדות על נושאים שזכו לטיפול בתפיסת ההפעלה.¹⁷ לא כל מה שכתוב בחוברת של תפיסת ההפעלה הוא חדש או חידוש. דברים רבים בה הם בבחינת ידע שכבר היה קיים בצה"ל. החידוש היה בעצם הכתיבה הפורמלית של תפיסה, ובנושאים לא מעטים יש חידושים. החוברת המפרטת את תפיסת ההפעלה עוסקת בשינויים שחלו או שחייבים לחול בתפיסת הביטחון. היא עונה על השאלה מהי תפיסת הפעלה ובמה עליה לעסוק. עם זאת היא לא מחדדת את ההבדלים החשובים בין תפיסת הפעלה לבין תורת לחימה, ואכן היו לא מעט קצינים בכירים שראו בתפיסת ההפעלה תו"ל, וזו שגיאה.

התפיסה מציעה גישה לחשיבה על אודות תהליכים המעצבים מערכות. היא מושתתת על שאלת שאלות חדשות ולא על דוקטרינה שתקפותה על-זמנית. התפיסה מחדדת את יחסי הגומלין שבין הישג צבאי למדיני. בהיסטוריה של מדינת ישראל ושל צה"ל ההישגים הצבאיים שצה"ל חתר להשיגם לא הושתתו תמיד על מבט מדיני מעמיק. התפיסה עוסקת בשינויים שמתחייבים כתוצאה מהמציאות של העימותים המוגבלים והאסימטריים, כגון המושג "הכרעה" ודומים לו. התפיסה שוללת את התמרון החד-ממדי, כמו אש מהאוויר שנועדה להשיג לבדה את התוצאה המבוקש, ומחייבת את התמרונים הרב-ממדיים בכל הסביבות - האסטרטגית, האופרטיבית והטקטית. התפיסה דנה באריכות במושג ה"שילוביות", שזכה גם הוא לביקורת במסגרת הביקורת על השפה הלא ברורה, לכאורה, שצה"ל אימץ לעצמו.

השילוביות כוללת פיתוח ידע, יכולת עיצוב ותכנון וביצוע משולבים של הזרועות ושל הפיקודים האירתיים תוך שימור הייחוד הארגוני של היישויות המבצעיות שמהן מורכב צה"ל. במילים אחרות: מהות השילוביות היא הפרדה ארגונית מצד אחד ושילוב של תפיסות חשיבה ושל תפיסות מבצעיות מצד אחר.

התפיסה מסדירה באופן הגיוני את יחסי הגומלין בין המטה הכללי לבין הפיקודים המרחביים והפיקודים הפונקציונליים - דבר שהיה בעייתי מאוד במלחמות בעבר וגם במלחמת לבנון השנייה. התפיסה גם קובעת קטגורית שהתמרון המשולב ביבשה יוסיף להיות המרכיב השולט במלחמה ובלחימה. התפיסה מחדשת בתחום יחסי הגומלין שבין חשיבה אסטרטגית ואופרטיבית מופשטת לבין התכנון המבצעי באמצעות מושגי העיצוב, התכנון והניהוג. התפיסה מעניקה מובנים חדשים למושג "עומק", שבצה"ל היה לו על פי רוב רק מובן קרקעי, גיאוגרפי. דרך אגב, בתפיסת ההפעלה הלא פורמלית שהתפתחה בין 1957 ל-1967 היה המושג "עומק" דומיננטי וכלל אלמנטים רבים כגון מבנה צה"ל (שהושתת על מילואים), המרחב, הזמן, שבריריות ההרתעה וההתערעה. אחרי 1967 הפך העומק למושג פיזי-גיאוגרפי



בלבד. תוצאות השינוי הזה נראו במלחמות יום הכיפורים. בתפיסת ההפעלה של 2006 ניתנו לעומק מובנים נוספים באמצעות הבהרה והבניה של מערכת: המערכת היא הסדרת הבעיה, והמערכה היא הסדרת הפתרון.

יש הרואים במערכת - תהיה אשר תהיה - נתון שנקבע לאור המבנה הארגוני ודרכי פעולתו, ואכן יש מערכות כאלה. סוג נוסף של מערכת, כפי שמופיע בתפיסת ההפעלה, הוא יצירה סובייקטיבית של המתבונן המנסה לפרש מציאות לאור זיהוי, תיאור ויצירה של מרכיבי המערכת המשותפים בה, שלהם השפעות וקשרים הדדיים. מערכת כזאת אינה קיימת מעצמה והיא גם אינה נתונה אלא נוצרת על ידי האיש או הקבוצה העומדים בפני בעיה ומנסים להגדירה באמצעות ניסוח שאלות המתוות את יצירת המערכת הסובייקטיבית. צורה כזאת של מערכת אופיינית לחשיבה בארגונים צבאיים האמורים לעצב מערכה.

אפשר לראות בצה"ל מערכת המצויה כל הזמן באינטראקציה עם מערכות אחרות - הן מערכות השלטון ומנגנוני המדינה והן המערכות החברתיות שהן מקורות כוח האדם של הצבא ומקור המשאבים האידיאיים שעליהם נשענת רוח הצבא.¹⁸

לסיכום התכנים של תפיסת ההפעלה, שאי אפשר לדון בהם בגלוי: שום דבר מהכתוב בתפיסה - לא הידע שהיה קיים ולא זה החדש שנכלל בה - לא יושם במלחמה בלבנון. ליתר דיוק - נעשה במלחמה ההפך מהכתוב בה. לדוגמה: ביקורת בתקשורת קבעה שההסתמכות על הכוח האווירי לשם הכרעת המערכה נבעה מתפיסת ההפעלה. אולם כל המעיין בה ילמד ש"ככלל, התמרון היבשתי (והמשולב, כמובן) יוסיף להיות המרכיב השלטני בלחימה", ו"המערך היבשתי יהווה חלק מרכזי יותר ביישום הרעיון המערכתי".

אי-אפשר לחשוב על מערכות מול הפלסטינים או החזבאללה באמצעות השפה שבה חשבנו על הבקעת המערכים של צבא מצרים בסיני ועל הגעה לתעלת סואץ



ההתקפה על השפה

"תהליך התכנון ברמה הטקטית מבוצע באמצעות כלי הערכת המצב המוכרים, והשפה שבו היא שפת פקודת המבצע שלא חל בה כל שינוי... הסביבה הטקטית היא סביבה כאוטית, עתירת חיכוך, והמושג המסדיר את פעולת הכוחות הוא המשימה. כיוון שכך השפה בסביבה הזאת חובה שתהיה אחידה, חדה, וברורה." (תפיסת ההפעלה המטכ"לית לצה"ל, 2006, עמ' 115)

במסגרת הרגורסיה שחלה בצה"ל ובציבור אחרי מלחמה שנחשבה לא מוצלחת נערכה התקפה תקשורתית על השפה הצבאית המופיעה בתפיסת ההפעלה ובחומרי הלימוד שנהגו ונכתבו במלח"מ. הדברים נשמעו בכנסי האלופים הוותיקים שערך הרמטכ"ל חלוץ ובעקבותיהם בתקשורת מפי פרשנים צבאיים וגם מפי קצינים בצה"ל. ספק גדול הוא אם מישו מהם קרא את החוברת או למד אותה. גם הקצין הבכיר במילואים, שהרמטכ"ל מינה אותו לבחון את תפיסת ההפעלה, כנראה לא קרא את כולה. הוא קרא קטעים ממנה בלבד, והצגת מסקנותיו לפורום המטכ"ל בנוכחות ראש הממשלה הייתה מביכה. חלק מהרשימות הביקורתיות בעיתונות שתקפו את השפה הלא

ברורה, לטענתן, נכתבו בנימה לגלגנית. היו גם מי שטענו שהכישלון בתחום התכנון והניהול של המלחמה נבע משפת המושגים האופרטיבית שהתפתחה בכמה מוקדים בצה"ל.

לפני כמה שנים הייתה לנו הזדמנות לחקור את מבצע "חומת מגן" בפיקוד המרכז ובמטכ"ל ואת השנתיים שהובילו אליו כדי להכין חומר לימוד למכללה לפיקוד ולמטה. עברנו על מאות רבות של מסמכים, דיונים, תוכניות, פקודות, סיכומי מבצעים וסיכומי לקחים שלאחר המערכה. בין היתר עברנו על חומרים שהתייחסו לאירועי מאי 2000, מבשרי האינתיפאדה השנייה. כל הקורא את החומרים האמורים ייווכח ששפה שאותה מיהרו לתקוף ולדחות אחרי המלחמה בלבנון היא ששימשה את המעצבים, את המתכננים ואת המובילים של "חומת מגן" בפיקוד המרכז ובמטכ"ל במשך שנתיים עד לסיום המוצלח של המערכה.

להלן דוגמאות אחדות למושגים שהתפתחו בפיקוד המרכז והובנו היטב במטכ"ל: "גבולות המערכת וגבולות המערכה", "מנופים אזוריים וכלכליים", "המילואים במרכז",¹⁹ "מחסום נאור", "קפד ראשו", "עיצוב תשתיתי של המרחב", "כיפוש" (כיתור, פשיטות וחציצה), "שליטה מנגד", "מחיר ההפסד" (לפלסטינים), "נגיחות, עקיצות, רישות, נגיסות והקלות", "היפוך המערכת", "קו התפר כחומה פיזית",²⁰ "ריסון אקטיבי" ועוד. אלה היו מושגי החשיבה ועיצוב המערכה שגובשו בפיקוד המרכז. בחינת הפקודות שניתנו לאוגדות ולחטיבות שהשתתפו ב"חומת מגן" מראה שהמושגים המעצבים האלה לא הופיעו כלל בפקודות. במעבר מתהליך החשיבה אל הפקודות לכוחות נעשתה טרנספורמציה של השפה. הרמטכ"ל מופז, שהבין וקיבל את הכיוון שאליו הוביל פיקוד המרכז, הורה בתדריך לקראת "חומת מגן" "להקפיד בתדריכים לכוחות על טרמינולוגיה צבאית (טקטית)". כך, למשל, הוא הזכיר שער לא "מנקים" ולא "מטהרים".

לשם השוואה: המעיין בהנחיותיו של גנרל שורצקופף מ-25 באוגוסט 1991, שאותה נתן במפקדתו שזה עתה הגיעה לסעודיה לחבורת המפקדים הבכירים שבפיקוד, ימצא בה "מושגים לא מקובלים" לאוזניים של קציני צה"ל. זו הייתה הנחיתו כיצד לחשוב ולעצב לעתיד לבוא את המערכה "סופת המדבר", כאשר עוד לא היו לו הכוחות המינימליים למערכה הראשונה "מגן המדבר".

מכאן שתהיה זו טעות חמורה לתלות כישלונות בשפת המושגים. אי-אפשר לחשוב על מערכות מול הפלסטינים או החזבאללה באמצעות השפה שבה חשבנו על הבקעת המערכים של צבא מצרים בסיני ועל הגעה לתעלת סואץ. אין שום חידוש - במדעים המדויקים, במדעי החברה והרוח ובמקצוע הצבאי - שלא נלווית לו שפה מושגית מחדשת. עניין אחר הוא - וזו הייתה טענה מוצדקת - שאין שפת המושגים של הידע האסטרטגי והאופרטיבי הולמת את הסביבה הטקטית, שבה השפה חייבת להיות פיזית, לא מופשטת והולמת את התנאים הקרביים. עם זאת לא היו דוגמאות רבות, אלא בודדות בלבד, של זליגת מושגים אופרטיביים לשפה הטקטית. תפקידם המובהק של מעצבי מערכות ושל ההוגים אותן הוא לחשוב בשפה מושגית מסוימת המחייבת טרנספורמציה לסביבה הטקטית ולפקודות לכוחות. הבריחה ממילים הנראות קשות להבנה בתחום המופשט של הסביבות האסטרטגיות והאופרטיביות אינה אלא רדוקציה של הגיונות ושל רעיונות עד להשחתתם על ידי מי שלא מוכנים להתמודד עימם.

תפיסת ההפעלה בצבא זר - תקנוני השדה בצבא ארה"ב

תפיסת ההפעלה היא מסגרת אינטלקטואלית שמפתחת הקצונה הבכירה ומשמשת המצפן הקוגניטיבי של הצבא בנוגע לשאלות ולתשובות כיצד לבנות את הכוח הצבאי, כיצד לאמנו וכיצד להפעילו. במילים אחרות,



לוחם מצבא ארה"ב עם לוחמים אפגנים | בצבאות המתקדמים מבוססים חלק מהתקנונים על הניסיון הצבאי ההיסטורי של אותם הצבאות, על ניסיונם של צבאות אחרים, על האתגרים העכשוויים ועל התכונות אל העתיד

אינם תורת לחימה (תו"ל). תורת הלחימה עניינה בדרך כלל עיקרים והנחיות למצבי לחימה שונים, הוראות עשה ועל תעשה, נהלים, ארגון ושיטות עבודה בשגרה ובלחימה.

תפיסת ההפעלה הכתובה הראשונה של צה"ל, שהתפרסמה באפריל 2006, דומה לתקנון שדה במובנו הצבאי האוניברסלי. שאלה נכבדה היא מדוע פירסם צה"ל תקנון רק אחרי 58 שנים לקיומו ואחרי מספר נכבד של מלחמות. תשובה לשאלה הזאת מחייבת מחקר היסטורי מעמיק, שלמרבה הצער אינו קיים. כדי לדון בתפיסות ההפעלה של צה"ל בכללן, ובזו הראשונה שהתפרסמה בצה"ל במתכונת של מסמך ש"על מפקדי צה"ל להטמיע וליישם את הכתוב בו בהפעלים את כוחותיהם ובהכנים אותם לייעודם"²¹, נעזרנו בסקירה ובבחינה של תקנון השדה האמריקני - בדגש מכוון לזה של כוחות היבשה.

ההיסטוריה של תקנוני השדה האמריקניים משתרעת על פני 230 שנים. צבא היבשה של ארה"ב טוען שהתקנון הראשון שלו התפרסם כבר ב-1799 במהלך מלחמת העצמאות. ודאי שאין שום דמיון בין התקנון ההוא לאלה של היום, אבל ראוי לציין כי מאז 1905 פירסם צבא ארה"ב 15 תקנונים, דהיינו תקנון בכל שבע שנים בממוצע. הדבר מעיד על תרבות צבאית מוגדרת הרואה צורך חיוני להסדיר באופן פורמלי את הידע הצבאי התיאורטי והמעשי שהכוחות המזוינים זקוקים לו, מצד אחד, ולשנותו מחדש משום שהמציאות חייבה או משום שהופיעו פריצות דרך, רעיונות והגיגות חדשים, מצד אחר.

כדי לבחון תקנון שדה של צבא היבשה בחרנו באופן שרירותי בתקנון FM 3-0, Operations, 2008 בשל היותו האחרון בסדרה. הדוקטרינות

תפיסת ההפעלה היא בסיס תיאורטי כללי המעניק לקצין כלי מקצועי לגישה ביקורתית. בעזרתה ובעזרת הכלים הקוגניטיביים יכולים הקצינים לשפוט מערכות ואירועי לחימה ולמצוא פתרונות מתאימים בניהול האסטרטגי והאופרטיבי.

בחינה היסטורית של תפיסות ההפעלה בצבאות מסוימים מלמדת שכמעט לכל צבא הייתה תפיסת הפעלה, לפעמים פורמלית ולעיתים לא פורמלית. לעיתים זו הלא פורמלית הייתה בעלת תוקף ועוצמה לא פחות ואולי אף יותר מזו הפורמלית. צה"ל הוא דוגמה למצב עניינים מותמשך כזה. בצבאות שבהן הייתה תפיסת הפעלה פורמלית היא התבטאה בתקנון השדה (Field Manual). בידע הצבאי האוניברסלי מקובל שתקנוני השדה הם מקבץ של טקסטים מכוננים המסכמים את הידע המעודכן על המלחמה ועל ניהוג המלחמה וכן כיצד יש להתכונן אליה, וכיצד על הצבאות לחשוב, להצטייד, לפעול, להתאמן ולטפח מנהיגים צבאיים מקצועיים.

בצבאות המתקדמים מבוססים חלק מהתקנונים על הניסיון הצבאי ההיסטורי של אותם הצבאות, על ניסיונם של צבאות אחרים, על האתגרים העכשוויים ועל התבוננות אל העתיד. החלקים בתקנונים שכותרתם Operations



**סיור של חיילי ארה"ב בעירה בעיראק | הדוקטרינות
החדשות המופיעות בתקנון החדש של הצבא וכן
ב־Joint Publications הן תוצאה של אי־נחת
ושל אכזבות שהתעוררו עקב התמשכות המלחמות
באפגניסטן ובעיראק**

שהשיח הצבאי בקהילה המקצועית הוא אמצעי הטמעה לא פחות מהיותו
הנחיה לחשיבה ולפעולה.

תקנון 2008 של צבא היבשה האמריקני: דברים שראוי לעיין בהם
המשפט הראשון בהקדמה לתקנון²³ קובע ש"אמריקה נמצאת במלחמה,
ושאנו חיים בעולם שבו הטרור הגלובלי ואידיאולוגיות קיצוניות הם המציאות.
הצבא בוחן באופן אנליטי את העתיד ומאמין שהאומה תמשיך להתמודד
בעידן של קונפליקט מתמשך עם מדינות, עם יישויות שאינן מדינות ועם
שחקנים אינדיבידואליים השואפים להשתמש באליומות למימוש מטרות
פוליטיות ואידיאולוגיות". בארה"ב, כמו במדינות רבות אחרות, הכרזה על
מצב מלחמה נתונה לממשלות ולרשות המחוקקת, לא לצבאות. התקנון שהוא
מסמך רשמי וגם התפרסם בציבור אינו נוגד את החוקה, אלא מבהיר לקצונה
הבינונית והבכירה את המציאות שבה חי ופועל הצבא. אמירה כזאת נועדה
להפנות את החשיבה מהדיכטומיה המקובלת האומרת שמלחמה נועדה
להוביל אחריה לשלום. התקנון טוען שהמלחמה כיום מובילה אל מציאות של
מאבקים כוחניים המתמשכים גם לאור ואחרי ההישגים שלא בהכרח מביאים
לשלום או להסדרים.

הפסקה השנייה בהקדמה מצביעה גם היא על השינוי ועל המעבר ממלחמות
העבר, שבהן נעשו מאמצים להפריד בין המלחמה לבין האוכלוסייה, לכבוש
שטח ולהשמד כוחות - רצוי שלא על גב האוכלוסייה - אל מלחמות המתנהלות
בתוך האוכלוסייה, איתה, נגדה, על גבה. האוכלוסייה היא הפלטפורמה שעליה
יתרחשו המלחמות, והיא תהיה הרכיב הדומיננטי לאורך כל המערכות.

החדשות המופיעות בתקנון החדש של הצבא וכן ב־Joint Publications²²
הן תוצאה של אי־נחת ושל אכזבות שהתעוררו עקב התמשכות המלחמות
באפגניסטן ובעיראק. הקהילות הדוקטריניות בשירותים המזוינים החלו
לחקור באופן ביקורתי כמה כשלים נרחבים (תופעות) באופן מקצועי ולפתח
דפוסים, צורות חשיבה חדשות ופרקטיקות כדי להתמודד עם המערכות
בזירות האלה ולהימנע מלחזור על הצעדים הצבאיים שהביאו להתמשכות
הקונפליקטים הנוכחיים למרות ההצלחות המפתיעות לטובה של המערכות
הראשונות בשתי הזירות.

בהיותה כלי למידה מספקת הדוקטרינה תיאוריה רחבה, היבט מוסדי ואת
היכולת לשינויים ולתיקונים כאשר המתודות וההשקפות התיאורטיות
הנוהגות אינן מתאימות יותר. אז יש הכרח לכתוב את הדוקטרינה מחדש כדי
להתאימה לתנאים החדשים ולהגיונות החדשים. החתירה המקצועית למבט
שונה על מקורות המתח שבין הדוקטרינה למציאות כפי שהיא מפורשת על
ידי בעלי העניין הצבאיים מביאה לדיאלוג ובאמצעותו למפגש של דעות.
הסינתזה שלהן מאומצת והופכת לדוקטרינה חדשה. אם הדוקטרינה אינה
נוצרת דרך סוג כזה של ויכוח ושל דיון - קרוב לוודאי שהיא תידחה, ויתעלמו
ממנה. ישנה גם אפשרות אחרת: שהיא תהפוך לבית הכלא של המחשבה ושל
הידע הצבאיים. טענתנו היא שהשיח הוא שמעניק לדוקטרינה כולה ולתפיסת
הפעלת הכוחות את משקלן בקרב הקהילה הצבאית הרלוונטית. מכאן

הפסקה השלישית מלמדת על "הפרידה המהפכנית" - בלשון המפקד - מהדוקטרינה שנוסחה בתקנון הקודם של 2001. גנרל ויליאם ואלאס²⁴ אומר שהדוקטרינה היא כלי לחשיבה ולשינוי, והיא נועדה לדרבן שינויים ארגוניים, הכשרה ואימונים, הצטיידות, מקצועיות, פיתוח מנהיגות וחדשנות תפיסתית. התקנון החדש עוסק בקונספט אופרטיבי שלפיו מפקדי מערכות מפעילים כוחות משולבים במערכות שבהן מתקפה, מגננה, ייצוב הסביבה מחדש וסיוע מסיבי לאוכלוסייה שלובים בו זמנית ובתלות הדדית. לשם כך נדרשת זהירות שקולה כדי ליצור הזדמנויות לתוצאות מכריעות. התפיסה הרווחת הקודמת הייתה ליניארית: מערכה ראשונה למיגור הכוח הצבאי או היריב החמוש, ורק אחר כך ניתן להתפנות כדי לחפש סדר - חדש על פי רוב - במרחב הכאוטי. עתה הדרישה היא לפתוח בפעולות לייצוב ברזמנית עם הפעולות לדיכוי הכוח המתנגד ולהכרעתו. לדעת מפקד פיקוד האימונים והדוקטרינה (TRADOC), השינוי הדוקטרינרי דומה לזה שהופיע במהדורת תקנון 1976, שהוציא מבחינה תפיסתית את צבא ארה"ב משדות האורז של וייטנאם אל מרחבי המערכות של אירופה - שם שלטו בכיפה התפיסה של Air Land Battle והתפיסה של Extending the Battlefield. המהדורה של 2008 נועדה להעביר את הצבא מהמאה ה-20 אל המאה ה-21, אל שדות המערכה במרחבים האורבניים המאוכלסים בצפיפות בלי לאבד את היכולות לעצב את מגוון ההשלכות של הקונפליקט.

הוראה נוספת הכלולה בתקנון החדש קובעת: "בדוק לא רק האם אנו עושים נכון את הדברים, אלא האם אנו עושים את הדברים הנכונים". ההנחיה הזאת על ייעודו של התקנון אינה חדשה, שכן הוא נועד להיות "בסיס אינטלקטואלי כיצד על הצבא לנצח בסביבה משתנה של סכסוך מתמשך באמצעות מערכות צבאיות הקשורות ברזמנית למערכות דיפלומטיות, תקשורתיות ולמאמצים כלכליים. הצלחות בשדה הקרב כבר אינן מספיקות. ניצחון סופי דורש מערכות מייצבות המניחות את הבסיס לשלום עתידי".

הפרק השלישי "הוא החשוב ביותר בספר", כך נכתב, משום שהוא מתאר את "הדוקטרינה הרחבה של המערכות המגוונות" (Full-Spectrum Operations). עניינה הוא מערכות מעבר לים, ביבשה, שבהן מופעלים כוחות צבא ברזמנית, במשולב ובאופן מתמשך. מדובר במערכות הכוללות את ארבעת מצבי היסוד: מתקפה, מגננה, ייצוב המציאות החדשה וסיוע אזרחי רב-ממדי. הדגש בתפיסה הזאת הוא על ייצוב המציאות המתהווה בתוך האוכלוסייה. הייצוב הוא המרכיב החשוב - אפשר שהרבה יותר מההתנגשות הקרבית ומתוצאותיה - ולכן הייצוב אינו יכול להמתין לתוצאות הקרביות, משום שהוא המבחן להצלחה בסופו של דבר, הוא המעצב את דעת הקהל הביטית והעולמית. ההגות המונחת בתפיסה היא המנחה את הצבא כיצד לפתח את הטקטיקה, את הטכניקות ואת הנהלים, ואלה מפורטים בתקנונים הכפופים.

הדוקטרינה המנוסחת בתקנון מכוונת למנהיגות הבכירה של הצבא, למפקדים על הכוחות במערכות, לקצונים הביניים, לקצינים בדרגות רס"ן ומעלה. בצבא ארה"ב ממלאים קצינים בדרגות רס"ן וסא"ל תפקידי תכנון מרכזיים במטות העוצבות הגבוהות - תפקידים שבצה"ל ממלאים קצינים בכירים יותר. לאחר מכן מופיע בתקנון משפט שהוא חריג מאוד במציאות הישראלית: "התקנון ישים ומתאים למנהיגים האזרחיים של הצבא", מן הסתם לנשיא, שהוא המפקד העליון, למזכיר ההגנה, לתת-המזכיר לצבא, לעוזריהם ולשאר המנגנון האזרחי.

אין לחשוד שהצבא מתכוון לכפות את הידע המנוסח בתקנון על המנגנון המדיני. הכוונה היא לעשות את מה שאפשר כדי שאלה יידעו ויבינו איך הצבא חושב וכיצד הוא מתכוון לפעול כדי שה"א"י" הצבאי יתאים ל"מה" המדיני. התכנים הדוקטרינריים בתקנון יהיו חסרי ערך אם לא יהיו חלק

חשוב מהקניית הידע למנהיגים הצבאיים והאזרחיים כולם, ויותר מזה: המנהיגים האלה חייבים לבחון את הדוקטרינה ולדון בה, לאמוד אותה מול ניסיונם המצטבר ומול המציאות האסטרטגית, האופרטיבית והטקטית כפי שהם מבינים אותה. על כולם להבין כי אף שהתקנון מנחה אותם בנוגע לדרכי החשיבה על מערכות, אין הוא אמור לספק להם מרשם בדוק מה לעשות בזירות המערכה ובשדות הקרב.

כבר במבוא יש התייחסות לעקרונות הפיקוד והשליטה במציאות החדשה: "האיכות הגבוהה של המפקדים המובילים ושל החיילים מושגת אם וכאשר מאפשרים לדרגים הכפופים חופש פעולה מרבי, יוזמות אינדיווידואליות של יחידות, גם קטנות. אימון ריאליסטי יכניס לקראת הבאות. זה מחייב אקלים של אמון הדדי בין הדרגים. דרגי הפעולה בכל רמה חייבים לחשוב ולפעול בגמישות מרבית כדי להתאים את עצמם למצבים המשתנים. על הרמות המפקדות להנחות את הרמות הכפופות באמצעות ניסוח והבהרת הכוונה ולא להגבילן באמצעות בקרה מופרזת, שהרי זה המתח המתמשך בכל דרגי הצבא: להחמיר באמצעות מערכות שו"ב מתקדמות, המספקות למפקדות הממונות את שלל הפרטים במהלך הביצוע של משימות הדרגים הכפופים. המגמה של מפקדים בכירים לשלוט בקפדנות על הנעשה תחת פיקודם היא חזקה, אבל יש להתנגד לה". ככל שידוע לנו, הגישה בצה"ל הפוכה.

אמנות המערכה תופסת מקום מרכזי בחשיבה הצבאית האמריקנית ומשמשת יסוד מכונן



אמנות המערכה בתקנון 2008

הפרק השישי - שהוא הרלוונטי להשוואה עם תפיסת ההפעלה של צה"ל - עוסק באמנות המערכה (Operational Art) "המאפשרת למפקדי הצבא גשר בין תיאוריה צבאית לפרקטיקה". צבא ארה"ב, חלוץ אמנות המערכה בצבאות המערב, היה ונותר מאז סוף שנות ה-70 המוביל את אמנות המערכה בתחומים הצבאיים בממדים התיאורטיים וביישומים המעשיים הנובעים מהם: "אמנות המערכה מייצגת את היבט הפיקוד האופרטיבי... עיצוב המערכה הוא הגשר שבין התוצא הסופי (end state) האסטרטגי לבין ההוצאה לפועל של משימות טקטיות".

אמנות המערכה תופסת מקום מרכזי בחשיבה הצבאית האמריקנית ומשמשת יסוד מכונן. שפת המושגים מזכירה את זו שהייתה נהוגה בחומרים הכתובים של המכון לחקר תורת המערכה (מלת"מ) בצה"ל. אין להתפלא על כך, שכן 10 שנות שיתוף פעולה במישור התיאורטי תרמו לשני הצדדים. עיון בשפה המושגית המקובלת בהגות האופרטיבית האמריקנית מעלה מחשבה נוגה, שאילו הייתה מתורגמת ומפורשת לעברית - היה יוצא עליה הקצף מפי חלק מהקצונה הבכירה של צה"ל, מפי ותיקי צה"ל ומפי הפרשנים הצבאיים בעיתונות המקומית בטענה שמדובר בשפה לא מובנת, מטעה ומזיקה. בתרבות הצבאית האמריקנית - כמו בכל תרבות המאופיינת בהתפתחות מתמדת - משתנה השפה המושגית כל אימת שנהגים רעיונות, הגיונות ותפיסות הפעלה חדשים ומשנים את היש הקיים ליש חדש.

מאמר ביקורת שהתפרסם ב־17 ביולי 2008 בכתב עת אינטרנטי של פורט לבנון, שבו מתקיימים קורסים מתקדמים של צבא ארה"ב - כמו פר"ם ר-SAMS (School of Advanced Military Studies) - מפרט את תהליך כתיבת התקנון. קבוצת המחקר והכתיבה של התקנון הורכבה מקצינים בדרגות בינוניות - רס"ן וסא"ל - שאך סיימו תפקידי פיקוד ומטה במדינות עימות שבהן פועל צבא ארה"ב וכן מקצינים שזה עתה סיימו את לימודיהם ב־SAMS ומאזרחים ממחלקת הצבא בפנטגון שהשתתפו בכתיבת התקנון של 2001. המחקר והכתיבה נמשכו שלוש שנים. טיוטה מצומצמת בחנה הנהגת הצבא, ואחריה נכתבה טיוטה נוספת שנבחנה שנית, ובסוף 2006 הייתה טיוטה מוכנה להערות פנימיות במפקדות הצבא ובשירותים המזוינים האחרים - האוויר, הים והמרינס - ובמפקדות הפיקודים. הערות משמעותיות נכללו במהדורה הסופית. לפני הפרסום הרשמי של התקנון הציג אותו TRADOC לחברי קונגרס. אלה קראו את התקנון, העירו הערות ושאלו כיצד הם יכולים לסייע בהבאת השינויים שהתקנון מציי.

תהליך החקירה והכתיבה לא עבר ללא ביקורת פנימית וחיצונית. זו התמקדה במקומו המרכזי של רעיון ייצוב הסביבה מחדש במערכות העתיד. הועלתה גם הטענה שיש להישאר בלחם ובחמאה של העשייה הצבאית, דהיינו הכרעה כוחנית של הירב.

למרות הביקורת, הנוהג הוא שעם פרסום התקנון מתחילים קציני בתי הספר הגבוהים להכשרת קצינים בכירים לבנות תוכנית ללימוד התקנון ולהטמעתו.

התבוננות בצבאות זרים מסוימים מלמדת על המרכזיות של תפיסת ההפעלה להנהגת חשיבה מחדשת של הארגון הצבאי



עיצוב מתאר המערכה (Systemic Operational Design - SOD)

בתקנוני הצבא האמריקני

רוב הצבאות עוסקים בחשיבה על תכנון מערכות ומבצעים. בסביבה הטקטית מקובלת הערכת המצב, שמהותה היא התכנון הפיזי של פעולות צבאיות. התכנון הטקטי מתאפיין במסגרת נתונה לפעולה לאור מצב נתון. הוא עוסק בהתאמת מבנה הכוח הקיים לצרכים מבצעיים, מתמודד עם האקראיות באמצעות ייחוסה ליחידות צבא קיימות, לדפוסים ולתבניות דוגמת צורות הקרב ותפקוד גבולות הפרדיגמה הקיימת.

עיצוב מערכה אינו יכול להיעשות באמצעות הערכת המצב הראויה למצבים הטקטיים. מערכה מתאפיינת במורכבות שהיא מרחב הלמידה של המערכת הצבאית. במערכה מגולמת האמנות האופרטיבית והיא שמאפשרת את המעבר מהאסטרטגיה לטקטיקה. עיצוב המערכה הוא שמאפשר להגדיר את התנאים ליישום האופרטיבי של המגמות האסטרטגיות. עיצוב המערכה הוא המסדיר את המערכת האסטרטגית, העמומה והמופשטת על פי רוב, והמגדיר את ההקשר הקונקרטי. לכן העיצוב מתייחס להקשר, שכמעט

תמיד יהיה חדש וייחודי, ולא למצב. עיצוב מערכה כולל בתוכו את בחינת הפרדיגמה הקיימת ואת האפשרות לעבור לפרדיגמה חדשה. יצירת החדש פירושה למידה, ולכן עיצוב מערכה הוא תהליך למידה, ועל אף שהמעבר ממנו אל התכנון המפורט לפעולות הטקטיות אינו קשה, הלמידה היא לב העניין. היא מחייבת הסתכלות וחקירה מחודשות.

עיון בתקנון האמריקני האמור ובמסמכי פרשנות וביקורת הנלווים אליו מראים על יחסי גומלין שנרקמו בעשור האחרון בין תורת המערכה של צבא ארה"ב לבין זו שפותחה בצה"ל. המחקר בצה"ל על אמנות המערכה החל באמצע שנות ה־90 באמצעות המכון לחקר תורת המערכה שהיה כפוף לתוה"ד. בעבר הרחוק היו לצה"ל הישגים מרשימים מאוד בעיצוב מערכות, בהוצאתן לפועל, בניהוגן ובתוצאותיהן במלחמות.²⁵ אף על פי כן לא התפתחה בצה"ל אמנות המערכה ותורת המערכה, ואלה לא הפכו לתחום ידע נלמד וממוסד. נראה שהסיבות לכך היו היעדר רב שנים של מחקר בצה"ל - הן תיאורטי והן שיטתי - בסביבות האסטרטגיות והאופרטיביות, היעדר בית ספר גבוה למלחמה, התמקדות - גם אם מוצלחת - בסביבה הטקטית וחוסר הכשרה צבאית ממוסדת לקצונה הבכירה.

אחד המקורות הבולטים לידע פרקטי ולהתייחסות שעמד לרשות קבוצת החוקרים במכון לחקר תורת המערכה היה הידע שהתפתח בצבא ארה"ב מאז תחילת שנות ה־80. על בסיס לימוד וחקירה של תיאוריות שנהגו בצבאות זרים ועל בסיס תיאוריות נוספות (ובהן תורת המערכות הכלליות), פותחה הגרסה הצה"לית של אמנות המערכה. כבר ב־1996 נוצר קשר בין המלת"מ לצבא ארה"ב באמצעות Office of Net Assessment שבמשרד ההגנה האמריקני.

קצינים מ־TRADOC ומ־SAMS התוודעו לראשונה לתיאוריה האופרטיבית בגרסה הישראלית בתחילת שנות ה־2000. קבוצות קטנות של קצינים החלו לבקר בתיכיות במכון לחקר תורת המערכה וגילו עניין הן במסד התיאורטי והן ביישומים האפשריים. ביקורים דומים של חברי המלת"מ ושל קצינים בכירים מעטים נוספים מצה"ל, שנפגשו לפחות פעמיים בשנה עם קצינים ואזרחים רלוונטיים בצבא ארה"ב, הגבירו את האפשרות לעבודה משותפת.²⁶

המעין בפרסומי התקנונים העכשוויים של צבא ארה"ב יראה השפעה ישראלית עמוקה בלוויית שבחים לתיאוריות שפותחו בצה"ל - בלי לציין שצה"ל לא בחן את מה שנוצר אצלו ולא החליט על תפיסה אופרטיבית מוסכמת.²⁷

דרכי הבחינה וההחלטה של הממסדים הצבאיים בארה"ב בנוגע לתפיסות ההפעלה בסביבות האסטרטגיות והאופרטיביות יכולות לעורר קנאה. ב־2003 נערך לראשונה משחק מלחמה משותף ל־Army ול־Joint Forces Command בשם "החקירה המשותפת" (Unified Quest) ומאז הוא מתקיים בכל שנה. נציגי כל השירותים והפיקודים האחרים שולחים נציגים משתתפים ומשקיפים. הכנת המשחק נמשכת חודשים ארוכים. אחריו באים חודשים של למידה, של כתיבה, של שיח בין־מפקדתי ובין־דרג, ומיד לאחר מכן מתחילות ההכנות למשחק השנתי הבא, כך שזהו תהליך למידה מתמיד ללא הפסקה. המסקנות באות לידי ביטוי במספר רב של פרסומים רשמיים, וכל שירות ופיקוד שואבים את היישומים החיוניים בעבורם. זהו חלק מדוקטרינת השילוביות.

עיצוב ותכנון מערכות - SOD - נבחן בצבא ארה"ב במשך שלוש שנים במסגרת ההתנסויות ומשחקי המלחמה, והיישומים הולכים ומשתלבים בתקנונים. בצה"ל, למעט בששת הקורסים האופרטיביים שבהם נלמדה תפיסת ה־SOD (תמ"מ בעברית), לא התאפשר לבחון את התפיסה בהתנסויות שיטתיות לאורך זמן, למעט בפיקוד המרכז בתקופה מסוימת.



לסיכום סוגיית התקנון של צבא ארה"ב: תקנון השדה הוא כלי צבאי ראשון במעלה המבטא תרבות צבאית. יצירתו, תהליכי אישורו ותהליכי הלמידה המתחייבים ממנו במפקדות ובקרב הקצונה הבכירה הם מימוש הידע ההכרחי לקהילה הצבאית. עיצוב התקנון והכללת הרעיונות וההגיונות שבו בהתנסויות השנתיות של מפקדות בכירות מבטיחים את המעבר מתיאוריה לפרקטיקה ואת המבחנים המעשיים שכל יצירה צבאית חדשה מחייבת. התרבות הצבאית האמריקנית מחשיבה מאוד את הממד התיאורטי ורואה בו את היסוד הראשון למחשבה הצבאית. מאז תחילת שנות ה־80 עברו השירותים המזוינים של ארה"ב שינויים מהותיים בתחום החשיבה - רובם בסביבה האופרטיבית. התקנון הוא פלטפורמה להתנעה ולהנחלה של השינויים בכל כוחות הצבא. מכאן שהתקנון אינו רק טקסט פרי הגות, אלא הוא פלטפורמה ומכשיר לעיצוב ידע חדש ולהקנייתו. אם מסתכלים על התרבות הצבאית האמריקנית בעבר הקרוב ובהווה הרי שזו מתאפיינת, בין השאר, בחתרנות מחשבתית ובמיסוד השינויים פרי החתרנות בכפיפה אחת. זהו דבר חשוב מאין כמותו, משום שהגישה שלפיה החתרנות המחשבתית מערערת את יסודות הצבא הייתה ונותרה מכשלה בצבאות מודרניים ובכללם בצה"ל.

בהיעדר תפיסת הפעלה נשאים רק הניסיון והשכל הישר, החשובים אומנם, אבל כפי שניתן לראות ממלחמות העבר, אין בהם די לעיצוב, לתכנון ולניהוג של מלחמות

סיכום

תפיסת הפעלה היא כלי לאינטלקטואליזציה של הפיקוד הצבאי הבכיר. אין היום לפיקוד הבכיר בצה"ל כלי אחר או פלטפורמה אחרת ללמידה שיתית. בהיעדר תפיסת הפעלה נשאים רק הניסיון והשכל הישר, החשובים אומנם, אבל כפי שניתן לראות ממלחמות העבר, אין בהם די לעיצוב, לתכנון ולניהוג של מלחמות. התבוננות בצבאות זרים מסוימים מלמדת על המרכזיות של תפיסת ההפעלה להנהגת חשיבה מחדשת של הארגון הצבאי. לכן כתיבתה של תפיסת ההפעלה לצה"ל הייתה מעשה נכון וחשוב. איתרע מזלה, ועוד בטרם החל תהליך הטמעתה בצה"ל, פרצה מלחמה לא מתוכננת, גם לא מובנת כל צורכה לפיקוד הבכיר, והשלכותיה החברתיות פגעו בתפיסת ההפעלה שלא באשמת כותביה ולא באשמת התכנים שלה. ואם סבור המטכ"ל כי זו אינה עונה על תפישתו, יתכבד ויכתוב תפיסה חדשה ומתוקנת. בכתיבה ובפרסום אין כדי לקדם את צה"ל ללא תנאים סביבתיים הכרחיים. תפיסת ההפעלה אינה עומדת כשלעצמה, אלא היא חלק ממערכת - אם זו קיימת - של הכשרת הקצונה הבכירה בבתי ספר צבאיים מקצועיים, של קריטריונים מחייבים לקצינים בכירים להתקדמות בתפקיד ובדרגה בתחום הידע הצבאי, של הטמעת ידע חדש, אם וכאשר פותח, נוסה וסוכם ושל תרבות שיח צבאי פתוח ללא כפייה של מסורות פיקודיות מרסנות.

הערות

1. ראו אלכס פישמן, "החילוץ על פי אשכנז", המוסף לשבת של ידיעות אחרונות, 11 ביולי 2008, עמ' 6-7 וכן עמיר רפפורט, "צבא כמו פעם", המוסף לשבת של מעריב, 11 ביולי 2008, עמ' 16-18.

2. שאול ברונופלד, "בגדי המלך החדשים", מערכות, 418, אפריל 2008.
3. המושג השגור בצה"ל "קצין במילואים" אינו מעיד שהקצין משרת במילואים בתפקיד מוגדר והוא נקרא לשירות פעיל מפעם לפעם. זה תואר שמעיד כי הקצין פרש מצה"ל והוא נשא בעבר דרגה צבאית.
4. על התמרונים ועל ערכם הרב לגיבוש תפיסות הביטחון בשנות ה־50 הראשונות ראו: דב תמרי, המילואים - תופעה ישראלית ייחודית, אוניברסיטת חיפה, 2007, הפרק החמישי.
5. ארכיון צה"ל, 68/55/59.
6. שם.
7. ראו לעניין הזה: מוטי גולני, תהיה מלחמה בקיץ, מערכות, 1997 וכן דב תמרי, שם, הפרק השביעי.
8. תמרי, שם, הפרק העשירי.
9. ביקורת נוקבת על המושג "תפיסת הביטחון" של ישראל ועל חלקו של צה"ל בתפיסה הזאת אפשר למצוא בספרו של עמנואל ולד, קללת הכלים העבריים, הוצאת שוקן, 1987, וכן בהרצאה שנשא תא"ל (מיל) ד"ר שמעון נוה לקצינים בכירים שתקצירה נמצא במרכז דדו.
10. אריה שלו, כישלון והצלחה בהתנעה, מערכות, 2006 עמ' 51.
11. דורון אלמוג, "לקחי מלחמת ששת הימים כמשבר בהתפתחות תורת הלחימה", מערכות, 357, נובמבר 1997.
12. על הבעייתיות שבהפקת לקחים בצה"ל ראו: דב תמרי, "האם צה"ל מסוגל להשתנות בעקבות מלחמת לבנון השנייה?", מערכות, 415, נובמבר 2007.
13. לפני כ־30 שנה הוציאה "מערכות" כתב עת מסוג בשם "הרהורים וערעורים". הופעתו הופסקה אחרי זמן לא רב בגלל מיעוט הכותבים.
14. ראו: Martin van Creveld, "On Learning from the Wehrmacht", Military Review, 1988, Vol LXVIII, No 1.
15. בולטים בביקורתם על המושג "בליצקריג" הם מרטין ון קרפלד ושמעון נוה.
16. דיון רחב על ה"בליצקריג" ראו: שמעון נוה, אמנות המערכה, הוצאת משרד הביטחון, 2001, פרק 4.
17. בדו"ח ועדת וינוגרד מוקדש פרק קצר לתפיסת ההפעלה - 10 עמודים מתוך 621. שום קצין - בסדיר או במילואים - מאלה שהשתתפו בכתיבתה של תפיסת ההפעלה לא הוזמן לעדות.
18. לעיון במושגים "המערכת" ו"המערכה" ראו: שמעון נוה, שם, פרקים 1 ו־5.
19. ההבנה שאין שום אפשרות להוביל מערכה מוצלחת ללא גיוס מסיבי של מילואים וללא אימונם המקדים לאור מתווה המערכה הצפויה - דבר שלא נעשה במלחמת לבנון השנייה.
20. אף שיש רבים הטוענים לבעלות על גדר ההפרדה, הרי הרעיון והבנת חיוניותו ודחיפתו עלו לראשונה בפיקוד המרכז במהלך "חומת מגן".
21. הרמטכ"ל דן חלוץ בעמוד הראשון של תפיסת ההפעלה, 2006.
22. ראו לציון שבהיררכיה הצבאית הדוקטרינרית נמצאים מעל לתקנוני הצבא התקנונים המשותפים (JP - Joint Publications) לשירותים המזוינים. עיון השוואתי מלמד שלא פעם התקנון של שירות מסוים מתקדם יותר מה־JP, דבר המלמד שהחשיבה ופרסומי תוצריה אינם היררכיים.
23. על התקנון חתום מפקד Training and Doctrine Command - TRADOC (פיקוד הדוקטרינה והאימונים). למוסד הצבאי הזה יש מעמד של פיקוד, השווה במעמדו לתשעת הפיקודים הטריטוריאליים והפונקציונליים.
24. General W. S. Wallace, Commander, US Army, TRADOC.
25. בולטות במיוחד היו המערכות "יואב" ו"חורב" במלחמת העצמאות, מערכת "קדש" בסיני, המערכה האווירית "מוקד" ב־1967 ומערכת "חומת מגן" באיו"ש ב־2002.
26. ראויים לציון ביקוריהם במלת"מ, בנפרד, של אל"ם מ־TRADOC וכן של רב־אלוף מהמרינס שישבו במכון שלושה שבועות ולמדו את מהות עיצוב המערכה - SOD. שלישיית קצינים נוספת ממרכז החינוך וההכשרה של המרינס למדה את הנושא במשך שבועיים במלת"מ.
27. למתעניינים במסמכים האמריקניים העוסקים, בין השאר, ב־SOD תוצרת ישראל מומלצים TRADOC Pamphlet 525-5-300, ו־TRADOC Pamphlet 525-5-500 וכן מאמרי ביקורת עליהם.