

יישומם של מהלכי ביזור הסמכויות, שנועדו  
מלכתחילה לחיזוק היבשה, הובילו במידה רבה  
דווקא להיחלשותה. צילום: דו"ץ

# האם רואים יבשה באופק?

בין תפיסת התמרון  
הזרועי לתפיסת  
התמרון היבשתי  
הרב־זרועי





חיוניותו של כושר  
תמרון משמעותי  
ואפקטיבי במציאות  
משתנה איננה  
מוטלת בספק. כינונו  
ידרוש שיתוף פעולה  
הדוק בין המטכ"ל  
ובין זרוע היבשה,  
תוך הבהרת תחומי  
האחריות ונקודות  
הממשק בין תפיסת  
"התמרון היבשתי  
הרב־זרועי" ותפיסת  
"יבשה באופק"



**אל"ם [במיל] יובל בזק, ראש צוות פיתוח תפיסת התמרון במעבדה התפיסתית, רמ"ט אוגדה 91**



**אל"ם [במיל] ד"ר גבי סיבוני, המתודולוג הראשי של המעבדה התפיסתית בצה"ל, ראש תוכנית צבא ואסטרטגיה במכון למחקרי ביטחון לאומי**



"כיום אנחנו בנויים בעיקר על בסיס התובנות של מלחמת יום הכיפורים. שינינו מעט מאוד מאז, בעיקר באמל"ח, אבל איזה תהליך גדול היה מאז? אנחנו צריכים ללכת אחורה ולשאול את עצמנו מה באופן שבו הצבא בנוי מתאים ורלוונטי גם להיום ולאחר מכן לשאול: איך בונים צבא שמתאים להיום?"<sup>1</sup> (אלוף (מיל) גיא צור)

כאשר הטיל הרמטכ"ל רא"ל גדי איזנקוט את משימת פיתוח תפיסת התמרון הרביזרועי על המעבדה התפיסתית, היו רבים שהרימו גבה – מה למפקדה הכללית ולתמרון היבשתי? הלא לשם כך הקימו את זרוע היבשה, שאכן עמלה מזה זמן על פיתוח תפיסת "יבשה באופן". מהו תפקידה של התפיסה המטכ"לית? במה היא מותרת מתפיסתה של זרוע היבשה?

שאלה נוספת שעלתה היא מדוע למרות המאמצים העצומים שהושקעו בשנים האחרונות בזרוע היבשה בפיתוח תפיסות יבשתיות, נדמה שהתוצאות אינן תואמות את הציפיות?<sup>2</sup> מדוע, על אף שאסטרטגיית צה"ל<sup>3</sup> קבעה את מרכזיותו של התמרון היבשתי כמענה הכולל של צה"ל, טרם הצליח צה"ל להחזיר את התמרון היבשתי לקדמת הבמה וללב העשייה המבצעית? שאלות אלה מקפלות בתוכן את האתגר העצום שעמו מתמודדת היבשה בשלושת העשורים האחרונים – מגורם מרכזי עליו נשענה העוצמה הצבאית הלאומית, הפכה היבשה לגוף שמחפש את מקומו ואת דרכו.

יש הסבורים שהשינויים שחלו במלחמות הובילו לכך; יש הסבורים שהחברה והמנהיגות אחראים לעניין זה; יש שיאמרו שכללי המשחק בזירה הבינלאומית השתנו ויש שיציעו הסבר אחר. מכל מקום, אין ספק שהכוח היבשתי של צה"ל צבר פערים משמעותיים במהלך שלושת העשורים האחרונים. סגירתם של פערים אלו מהווה אתגר משמעותי, אולי אף מרכזי לצה"ל ולמערכת הביטחון, זאת לנוכח ההכנה המשותפת כאשר לחיזיונותו של הכוח היבשתי, בעיקר לנוכח חוסר היציבות המאפיין את האזור ולמול עלייתם האפשרית של איומים חדשים באופן.

אך לא ניתן יהיה להיחלץ מהמקום בו מצויה היבשה בשנים האחרונות ולפרוץ קדימה, ללא שגרון לעומק במורכבותה ובהשלכותיה של מערכת היחסים בין זרוע היבשה ובין המפקדה הכללית ובהשפעתן על בניין הכוח היבשתי. מערכת יחסים זאת, שהחלה עם הקמתה של מפקדת חילות השרה ב-1983, התאפיינה בהעברת עוד ועוד

מיום הקמתו של צה"ל שימשה המפקדה הכללית גם כמפקדה העליונה של כוחות

מסמכויותיה של המפקדה הכללית למפקדת היבשה בגלגוליה השונים. בר בבר עם ביזור הסמכויות הלכה וירדה גם מעורבותה בבניין הכוח היבשתי, על כל רבדיו.

כך הימנעותה של המפקדה הכללית מהגדרת הגישה להפעלת הכוח היבשתי, מפיתוח ידע ותפיסות יבשתיות רביזרועיות, ומהובלת תהליכי עומק שנדרשו כדי להתאים את היבשה לאתגרים המתפתחים, אחראית במידה רבה לפערים שהלכו וגדלו. במילים אחרות, דווקא יישומם של מהלכי ביזור הסמכויות, שנועדו מלכתחילה לחיזוק היבשה, הובילו במידה רבה להיחלשותה.

במאמר זה ננתח את מורכבותה של מערכת יחסים זו, את השפעותיה על פיתוח התפיסות היבשתיות ועל תהליכי בניין הכוח ביבשה, ונטען כי הובלה מטכ"לית ומעורבות נכונה שלה בתהליכים חיונית לבנייתו של כושר תמרון אפקטיבי.

## עלייתה וירידתה של מפקדה כללית יבשתית

"מח"א סגור על עצמו – בניין, הפעלה, פיקוד על הבסיסים שלו, היררכיית פיקוד פשוטה וברורה. ככה גם בים. והיבשה מסובכת"<sup>4</sup> מיום הקמתו של צה"ל שימשה המפקדה הכללית גם כמפקדה העליונה של כוחות היבשה.<sup>5</sup> את הפעלת הכוח עשתה באמצעותם של מפקדות הפיקודים המרחביים, ואת בניין הכוח ביצעה באמצעות מפקדי החילות. ככל שהתפתח שדה הקרב ועלה הצורך בלחימה משולבת בין-חילית, התקשתה המפקדה הכללית לשמור את הקו המאזן בין ההתמחות החילית הנדרשת לתהליכי בניין הכוח ובין השילוב הבינ-חילי הנדרש בשדה הקרב.<sup>6</sup> צה"ל שהוקם מראשיתו כצבא יבשתי להגנת המולדת נבנה סביב שני

זיהה אלוף ישראל טל כבר ב־1977 ברוח שהגיש לשר הביטחון עזר ויצמן, ונועד לקדם הקמת מפקדה ייעודית לכוחות היבשה (מפח"ש, ולימים זרוע היבשה).

לקחי מלחמת יום הכיפורים ומלחמת לבנון הראשונה הבלטו את הליקויים שהתגלו בלחימת כוחות היבשה, ויחד איתם את הצורך הדוחק בהקמת גוף שישפר את השילוב בין החילות באופן מהותי. זו הייתה המטרה העיקרית בהקמתה של מפח"ש (מפקדת כוחות השרה) ב־1983, שהייתה בראשית דרכה בבחינת פשרה<sup>10</sup> שנכפתה על צה"ל על־ידי שר הביטחון משה ארנס. המפקדה קיבלה סמכויות מצומצמות שהתמקדו בעיקר בתחום התורה והאימונים. בהמשך, הייתה זו כבר המפקדה הכללית שהעבירה מסמכויותיה בתחום בניין הכוח – מתוך רצון לחזק את כוחות היבשה. בתחילה באמצעות הקמתה של מפקדת הזרוע לבניין הכוח ביבשה (1999), שהפכה לזרוע היבשה (2007), ובהמשך באמצעות מיזוגה עם אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה (2016). הרצון ליצור "שלם יבשתי" ולתת עצמאות תפקודית לזרוע היבשה, בדומה לזרועות האחרות, נועד כדי לשחרר את המפקדה הכללית מהעיסוק ביבשה, ולאפשר לה להתמקד בתפקידיה העל־זרועיים. תהליכים אלו הובילו לכך שבד בבד עם חיווקה של מפקדת הזרוע היבשית, שבקבוצותיהם הועברו סמכויות רבות מהמפקדה הכללית לזרוע היבשה, הלכה ופחתה מעורבותה של זו, ובהמשך הצטמצמה



היבשה. צילום: דו"ץ

הרצון ליצור "שלם יבשתי" ולתת עצמאות תפקודית לזרוע היבשה, בדומה לזרועות האחרות, נועד גם כדי לשחרר את המפקדה הכללית מהעיסוק ביבשה, ולאפשר לה להתמקד בתפקידיה העל־זרועיים



השפעתה על תפיסת הפעלת הכוח ועל בניין הכוח ביבשה.<sup>11</sup> במבט אל העבר מתברר, כי הרצון למתן עצמאות לזרוע היבשה היה דווקא בעוכריה, והיווה גורם מרכזי בפגיעה ביכולתה של הזרוע להשתנות לנוכח התפתחויות משמעותיות והיווצרותם של אתגרים חדשים.

## יבשה מחפשת דרך - בסבך העימותים "החדשים"

"מואז נוסד צה"ל עברו מרבית צבאות העולם רפורמות, אפילו יותר מפעם אחת. אולם בצה"ל, למרות הדינמיקה של השינוי, נדחו תמיד יוזמות כאלה והתוצאה היא שבמקום להתארגן בכוונת מכוון, נתון הארגון שלנו ביד המקרה".<sup>12</sup>

שנות ה־80 וה־90 של המאה ה־20 זימנו שינויים רבי משמעות בתחום המדיני, החברתי, הכלכלי והטכנולוגי, בנוסף לשינויים שהתחוללו בזירות המבצעים השונות.<sup>13</sup> דווקא בשנים אלה, בהן נדרש תהליך עמוק לעיצובו המחודש של התמרון היבשתי ולהתאמתו לשינויים שחלו בשדה הקרב ובסביבה האסטרטגית, עמדה היבשה בשיא חולשתה. ללא מטה כללי יבשתי שיוכל תהליכי עומק ארוכי טווח, ועם מפקדה לבניין כוח שהתמקדה, מעצם טבעה, בהיבטים

רעיונות יסוד:

1. יצירת עוצמה שתאזן את הנחיתות המובנית מול צבאות ערב, באמצעות צבא העם המבוסס ברובו על כוחות מילואים.
  2. העברה מהירה של המלחמה לשטח האויב והכרעתו – רעיון שנועד להתמודד עם התנאים הקיצוניים של היעדר עומק והרצון לקצר את המלחמות ולסיימן בהכרעה ברורה.
- שני רעיונות אלו עיצבו את התמרון היבשתי שעמד בלב האסטרטגיה<sup>14</sup> אותה גיבש ראש הממשלה דוד בן־גוריון, והיוו את היסודות שעליהם נשען הביטחון הלאומי כולו בעתות שגרה ובעתות חירום. מרכזיותו של התמרון מתבטאת גם במחשבה הצבאית הישראלית שהתפתחה בשנות ה־50 וה־60 של המאה ה־20. השפעתו ניכרת בתורות הלחימה, בגישת הפו"ש של צה"ל ואף באתוס האומה הלוחמת שהפך ליסוד בתרבות הישראלית המתפתחת. בהיעדר משאבים חומריים, תבעו אתגרי הביטחון הקיומיים שבפניהם ניצבה ישראל איכות מחשבה צבאית פורצת דרך, מנהיגות עילאית, ובעיקר את הרוח הפועמת בגיסות.<sup>8</sup> כל אלה לא נוצרו יש מאין, ולא התהוו באופן אקראי. אלו הם פירותיהם של תהליכים עמוקים ומורכבים שהובלו בידי המנהיגות הביטחונית והצבאית, בתוך מציאות מורכבת ונוכח מערכת אילוצים מאתגרת, לעיתים על סף בלתי אפשרית.
- אך ככל שגדל צה"ל בהיקף גיסותיו ומשאביו, והתפתח לכדי צבא מודרני המבוסס על גופים מקצועיים הדורשים התמחות מעמיקה, הלכה והתרחבה מוטת השליטה של המפקדה הכללית ובמקביל התרופפה אחיזתה בחילות. היכולת של המטה הכללי להמשיך ולקיים בריזומנית את תפקידיו כמפקדה על־זרועית, בד בבד עם השקעת הקשב הנדרש לתפקודו כמפקדה היבשית העליונה, הלכה ונשחקה. המציאות הדינמית והלחצים הארגוניים הובילו לתופעות שאותן



מלחמת לבנון השנייה חשפה שורה של ליקויים במערך המילואים, שהדגישו את חוסר

העם במילואים מלהתקיים בפועל, וגם מוכנותו של זה הייתה נמוכה מן הדרוש.

מלחמת לבנון השנייה חשפה שורה של ליקויים במערך המילואים, שהדגישו את חוסר ההלימה בין המודל הקיים לבין הצרכים. אך הגם שנעשה טיפול בחלק מהליקויים, בעיות היסוד נותרו בעינן, חלקן אף מחריפות לנוכח האתגרים המתפתחים, כמו לדוגמה אתגר הגיוס תחת איום הטילים.<sup>17</sup>

מערך הגיוס נשען על מרכזי גיוס ומחסני חירום. ראוי לפיכך לבחון האם הימ"חים, תהא כשירותם טובה ככל שתהא, מסוגלים למלא את תפקידם בעילות תחת האיומים המתפתחים? האם שיטת הגיוס שלנו תתמודד בהצלחה עם אתגרי מלחמות המחר?<sup>18</sup> בהמשך, האם אנחנו עדיין רואים במילואים את הכוח המכריע? האם כשירותן של יחידות המילואים מספקת לייעודן מול התרחישים הצפויים, וכיצד מביאים אותם לכשירות הנדרשת לנוכח מערכת התנאים והאילוצים הקיימת בהיבטים התקציביים, החוקיים והחברתיים? אכן, המוטיבציה גבוהה, והמתגייסים מתייצבים למילואים, לתעסוקה ובוודאי שלצווי חירום, אך האם מודל המילואים שלנו מתאים לאתגרי האיומים המעורכנים? האם ניתן בכלל לדבר על פיתוח תפיסה יבשתית מבלי לקיים דיון עמוק במערך המילואים?

אלו הן סוגיות מהותיות הדרושות בחינה מעמיקה לשם התאמתן לאתגרי המלחמה הבאה. חלקן הגדול נמצא במגרשם של גופים מטכ"ליים, חלקם נוגעים בהיבטים ביטחוניים-חברתיים, שמעל לדרג הצבאי הדרושות מעורבות, אם לא הובלה של דרג מדיני. מכאן, שהיכולת לארגן אותם תחת היגיון כללי חדש המותאם לאתגרי העתיד, דורשת שיתוף פעולה בין מדרגי, הן בוודאי שאינן יכולות להיפתר ברמה הזרועית. המשך הניסיונות להתאמות מקומיות כמוהו

הטקטיים ובצורך לתת מענה לעניינים הרוחקים שעלו מהלחמה השוטפת בזירות המבצעים, המשיכה היבשה וביצועה התאמות מקומיות בלבד לפערים שגרלו.

במשך שנים המשיך צה"ל להתכונן למלחמה שהייתה,<sup>14</sup> תוך שהוא ממשיך להישען על אותם רעיונות יסוד, על אותו הארגון ועל אותן התפיסות מראשית ימיו, מול מציאות שמאפייניה שינו את פניהם. ניתן לומר בהשאלה, כי צה"ל התמקד בבניין כוח שכוון בעיקרו ליצירת "אפליקציות חדשות ומשוכללות", בעוד שהאתגרים המרכזיים שעמדו לפתחו דרשו דווקא טיפול עמוק ויסודי ב"מערכת ההפעלה". ככול שהתפתחה תחושת החמיצות וחוסר שביעות הרצון מ"ביצועי המערכת" שהופיעו במלחמות ובמערכות השונות, התרבו השאלות בנוגע לרלוונטיות של התמרון היבשתי והתגברה הנטייה להמשיך ולהקטין את היקף השימוש בתמרון היבשתי.

לצורך המחשת האתגר נותחו שתי דוגמאות הנוגעות ישירות לאפקטיביות של התמרון היבשתי: המילואים ותפיסת הפו"ש. שני רעיונות מכוננים אלה, שעמדו ביסוד התמרון היבשתי, הלכו ונשחקו, ושינו את פניהן במהלך השנים.

## כל העם צבא? - כוח מחץ מבוסס מילואים

"ביטחוננו בנוי קודם כל ובעיקר על חיל המילואים... כל העם עד בני 50 יהיו רשומים, מאורגנים, מאומנים ויקראו לדגל יום בחודש, וחודש או חודש וחצי לשנה. המטרה היא להגיע לאפשרות של גיוס מהיר של כל חיל המילואים ולהנעתו למחוז הפצו בזמן הקצר ביותר".<sup>15</sup> (דוד בן גוריון)

בתפיסת הביטחון נועד הכוח הסדיר כיבשה לקיים את הביטחון השוטף, להכשיר את המפקדים והחיילים לצבא המילואים ולהיות הכוח הבולט, המאפשר את גיוס המילואים וניודו לחזיתות. יחידות המילואים נועדו לעמוד במרכזו של כוח המחץ היבשתי שתכליתו להכריע.

המגמות הפוכות בהן נעו ישראל ואויבותיה שינו את המציאות מן היסוד – ההתפתחות הדמוגרפית והחברתית בישראל, יחד עם התעצמותה בתחומי הכלכלה והטכנולוגיה, לצד היחלשותם היחסית של האויבים, הפכו את משוואת האיסימטריה על פניה. כך, שאלות שהיו בעבר קיומיות הפכו להיות שאלות של כדאיות וסדרי עדיפויות. במהלך השנים צמצם צה"ל את היקף כוחות המילואים, הגדיר מחדש את רמת כשירותן של יחידות המילואים כנגזרת של היקף השירות הפעיל המותר על-פי חוק, העביר את הבכורה לסדיר, בעגלת הביטחון הלאומי.

כל אלו הובילו לכך שמערכת האיונים שהתקיימה במודל המילואים הוותיק התערערה באופן משמעותי והמתחים בין שלושת גורמי היסוד עליהם נשען המודל הכלכלי, החברתי והמבצעי הלכו וגברו, עד כי הסדקים שנפערו הפכו גלויים לעין כל. המשברים והמחאות שתדירותם הלכה וגברה, הובילו אמנם לדיון ציבורי ואף הניעו כמה פעמים לפעולות תיקון, אך מבלי שניתן מענה לשאלות היסוד, ומבלי שגובש מודל חדש תחת זה הישן. הרלוונטיות וההתאמה של המודל הישן למציאות הביטחונית-כלכלית-חברתית הלכה ופחתה.

התנאים הביטחוניים הנוחים יחסית בהם לא נשקף איום קיומי מירי יחד עם דרישה להתייעלות בשימוש במשאב המילואים, שחלקה נבע מסיבות כלכליות וחלקה מתהליכים שעברה החברה הישראלית, הובילו לכך שמספר הולך וקטן של חיילים עשה פחות ופחות ימי מילואים<sup>16</sup> עד כי בראשיתה של המאה ה-21 חדל מודל צבא



ההלימה בין המודל הקיים ובין הצרכים. צילום: דו"ץ

כניסיון להתאים את החליפה מהבר מצווה לחתונה. הרבה טלאים, מאמץ סיופי ותוצאה שרחוקה מלהשביע רצון.

## בשם היוזמה ורוח הגיסות - יתרון האיכות

רעיון היוזמה שעמד בלב גישת הפיקוד של צה"ל התבסס על תפיסתו של קיסר צרפת נפוליאון בונפרטה, שלפיה "כל חייל נושא בתרמילו את שרביט הגנרל" – רעיון שהפך ליסוד באתוס הצה"לי ולפרמטר מרכזי בבחירת ובעיצוב שדרת המפקדים. ההבנה כי הכרעה מהירה תיתכן רק כאשר היוזמה בדינמו, וכי הדרך לשמור על היוזמה ולנצל הזדמנויות שיובילו למיטוט מערכי האויב מחייבת גישה התקפית מצידם של מפקדי השדה, הובילה לאימוץ גישת פיקוד שאותה ניסח משה דיין: "מוטב להיאבק בסוסים אבירים כאשר הבעיה היא איך לבלום אותם, מאשר לדחוק ולהאיץ בשוורים המסרבים לזוז".<sup>19</sup> זאת על אף שלגישה הזאת יש מחיר.

בשלושת העשורים האחרונים החלו להופיע סדקים בגישה זו, שנבעו משלושה מעגלי השפעה:

1. הירידה בעוצמתו של האיום הקיומי, שהובילה להערכת סיכונים מחודשת.
2. משבר האמון של החברה הישראלית שהחלה לבוא חשבון עם צה"ל ודרשה את הגברת הפיקוח והבקרה עליו.
3. התפתחות הטכנולוגיה שאפשרה להביא את תמונת הקרב למפקדות, כמעט בזמן אמת, והובילה לתהליך של ריכוז השליטה ושל מעבר לפיקוד פרטני.

נדמה כי בדילמה הקבועה שבין יצירת הפיקוד האיכותי מלפנים ובין יצירת פיקוח ושליטה מאחור, המחוג נוטה בשנים האחרונות באופן ברור לאחורון. גם כאן סימנה מלחמת לבנון השנייה את האתגרים

הצפויים לכוחות המתמרנים, אך אין בכך די.

לאחר שנים שבהן התרגל צה"ל למלחמות בעצימות נמוכה מול אויב דליל וקצב התרחשויות נמוך, ניכר כבר עכשיו כי המלחמות הבאות יהיו שונות ויתנהלו בשדה קרב צפוף ודינמי. האינטנסיביות וקצב ההתרחשויות הצפויים יחייבו קבלת החלטות קרוב לזירות ההתרחשות, בזמן קצר ובתמונת מצב שתהיה שונה בין השטח ובין המסכים בחמ"ל. מציאות זו תתבע מן המפקדים בשטח, גם הזוטרים שבהם, לגלות יוזמה ולפתור בעיות קשות בלי להמתין להנחיות מן המפקדות. מצד אחר, עלולות המפקדות במלחמה הבאה לעמוד במצב של הצפה – עודף מידע שיזרום מסנסורים רבים, יחד עם חוסר יכולת לעכל ולעבד אותו בזמן אמת באופן יעיל.<sup>20</sup> סוגיית השליטה צפויה להיראות אחרת לחלוטין מזו שהכרנו בעימותים האחרונים. המפקדות יחויבו לבור סמכויות החלטה למפקדים בשטח,<sup>21</sup> ולסמוך עליהם שיתמודדו עם האתגר בהצלחה. מציאות זו תדרוש מצה"ל, שהלך ובייס בשנים האחרונות את היתרון האיכותי על יכולות טכנולוגיות מתקדמות, להחזיר את יתרון האיכות לגורם האנושי.

היכולת ליישם מודל של פיקוד משימה בשדה קרב מורכב ומבוור, בסביבה אסטרטגית תובענית שבה ייתכנו מחירים גבוהים על טעויות של מפקדים זוטרים, בשגרה ועל אחת כמה וכמה בחירום, תחייב תהליכים עמוקים, כמו גם בחינתן של הנחות יסוד שהתקבעו כמקובלות במהלך השנים לצורך שיפור איכותה של שדרת הפיקוד היבשתית. תהליכים אלה המערבים גופים מטכ"ליים בעלי השפעות על צה"ל בכללותו, ובתחומים רבים גם על החברה הישראלית, ידרשו בהכרח מאמץ משולב בהובלה של המטה הכללי,<sup>22</sup> ואת שיתופם של גורמים מחוץ למערכת הצבאית.

הדבר ידרוש לדוגמה את בחינתן המעמיקה של תערוף כוח האדם

לאחר שנים שבהן התרגל צה"ל למלחמות בעצימות נמוכה מול אויב דליל וקצב התרחשויות נמוך, ניכר כבר עכשיו כי המלחמות הבאות יהיו שונות ויתנהלו בשדה קרב צפוף ודינמי



האיכותי המופנה לפיקוד היבשתי, בעיקר לנוכח מגמות של זליגת איכויות ליחידות מודיעין, סייבר, טכנולוגיה וכדומה שהתפתחו בשנים האחרונות. בהמשך, תידרש בחינה מעמיקה של מודל ההכשרה<sup>23</sup> ושל מסלול הפיתוח של מפקדי היבשה. נדמה שבתוך כל אי הוודאות של המלחמה הבאה ולנוכח המורכבות הכרוכה בתהליכי בניין הכוח שנועדו להכין את הכוחות למול תרחישיה, תהיה כל השקעה בשיפור איכותה וכשירותה של שדרת הפיקוד ביבשה בגדר מניה בטוחה.

## מפקדה כללית וזרוע יבשתית - שתי קומות של בניין אחד

מפקד חיל הנחתים האמריקאי בשנות ה-80 של המאה ה-20, רוברט בארו, טבע את האמרה לפיה "חובבנים עוסקים בטקטיקה ואילו



**אלוף ישראל טל**, מסקנתו של טל כבר לפני עשרים שנים היתה כי במציאות זו לא ניתן יהיה להמשיך להישען על חיל האוויר ככוח הרתעה בלעדי. צילום: לע"מ

על־מנת לגבש תפיסה שתעצב ותכווין את התמרון היבשתי, צריכה להיות עבודה משותפת של המפקדה הכללית ושל זרוע היבשה. התפיסה היא מעין טלסקופ עם שלושה מפרקים:

- ➊ אסטרטגיית צה"ל הקובעת את הגישה ואת הדירקטיבה הכללית.
- ➋ תפיסת התמרון היבשתי הרב־זרועי הממוקדת ברמה הרבי־זרועית־מערכתית.
- ➌ תפיסת "יבשה באופק", שעוסקת בהיבטים הטקטיים של הפעלת העוצבות.

שלושה מפרקים משולבים ומתואמים, כדי לסגור את הפער העצום בן שלושה עשורים.

את ההבחנה בין הרמות השונות יש לבצע בהתאם לסמכויות הנתונות לכל אחד מהגופים, בהוראות הפיקוד העליון – המפקדה הכללית היא מפקדת היבשה, ונתונות לה הסמכויות לבניין הכוח היבשה ולהפעלתו. בתוך כך נכללות המפקדות היבשתיות הראשיות להפעלת הכוח (מפקדות הפיקודים המרחביים), וכוחות השדה – העוצבות המתמרנות עד רמת הגיס, כולל. בתחום הפעלת הכוח נותרו עד היום הסמכויות המלאות בידי המפקדה הכללית. בתחום בניין הכוח בוורוד<sup>22</sup> הסמכויות כך שזרוע היבשה מופקדת על בניין כוחות השדה מרמת החייל הבורד ועד לרמת הגיס, והמפקדה הכללית מופקדת על בניין הכוח של המפקדות הראשיות, ובכלל אלה הפיקודים המרחביים.

מציאות זו יוצרת מורכבות ייחודית שאיננה בזרועות אחרות, שכן אין תיחום מובהק בין המטכ"ל ובין הזרוע, עד כי קשה לשרטט קו ברור של חלוקת אחריות וסמכות, בוודאי שלא בהיבטים התפיסתיים. בניין כוחות השדה יהיה לעולם חלק מבניין כוחות היבשה, ומכאן שהוא תלוי במסגרת תפיסתית מטכ"לית שעליה יוכל להישען. יתרה מכך, בהיעדר תפיסה של המפקדה הכללית כמפעילת הכוח, נותר בניין הכוח היבשתי ללא כל מסגרת ייחוס אסטרטגית ומערכתית שתכווין את התפתחותו (ראו תרשים 1).

מטרת תפיסת התמרון היבשתי הרב־זרועי, היא להציע מסגרת תפיסתית מטכ"לית כוללת ליבשה ב־2030, הנשענת על עקרונות ההפעלה שמכתיבה אסטרטגיית צה"ל, וכנגזרת מכך הגדרת היכולות

מקצוענים בלוגיסטיקה". הרעיון שהיא מבטאת הוא שכל קצה מבצעי חייב להישען על תשתית שתאפשר לו ליצור את העוצמה ולהביאה לכדי ביטוי מיטבי בשדה הקרב. במדינה שבה העם הוא הצבא, שבה מרחב העורף הלאומי הוא גם העורף האסטרטגי עליו מבוססת העוצמה הצבאית, ושנדרשת, לעיתים בזמן קצר מאוד, להפוך שגרה למצב חירום לאומי, מקבלת אמירה זו משנה תוקף. הקשר ההדוק בין יצירת העוצמה הנדרשת לתמרון היבשתי, התשתיות הלאומיות עליהן הוא נשען ואופן פעולתו בזירות השונות מדגיש את חיוניותו של המטה הכללי, (ושל הגורמים ברמת הביטחון הלאומי) ביצירת התשתית התפיסתית, ובהמשך ביצירתם של התנאים והבטחת האמצעים הנדרשים לתמרון היבשתי. מכאן ראוי לעסוק בשאלות העומדות בלב המאמר: כיצד נכון לשלב בין תחומי העיסוק של המטה הכללי ביבשה ובין זה של הזרוע? מהם תחומי האחריות של כל אחד מהגופים וכיצד ניתן לשלבם לרעיון קוהרנטי ולצירי פעולה שיובילו לשינוי הנדרש ביבשה?

ראשית, ראוי לשוּב ולהדגיש כי התמרון היבשתי הוא רב־זרועי ורבי־תחומי במהותו – לא ניתן להילחם ללא חיל האוויר; לא ניתן לפעול בעומק ללא חיל הים; לא ניתן לנייד סר"כ ללא אט"ל ובוודאי ללא תקשוב ואמ"ן. התלות של היבשה במפקדה הכללית לצורך גיבוש תפיסת תמרון רב־זרועי היא מוחלטת, ובהיעדרה איברה היבשה במהלך השנים יכולות רב־זרועיות מחד גיסא, והתקשתה לפתח יכולות חדשות מאידך גיסא.

שנית, המפקדה הכללית היא המפקדת על היבשה ולא בכדי. הקרב היבשתי הוא רב־זרועי ונשען על הפעלת הכוח באמצעות מפקדות הפיקודים המרחביים. מכאן שהגורם היחיד שניצב בקצה הפירמידה של הפעלת הכוח היבשתי ושל בניינו הוא המפקדה הכללית. היא זו שמסוגלת לראות את התמונה המלאה והמורכבת של הפעלת הכוח בכל זירות המבצעים ובנינה, והיחידה המסוגלת לקשור בין הפעלת הכוח לבניינו. בזרוע האוויר ובזרוע הים הדבר קורה ברמת מפקד הזרוע, וביבשה זהו הרמטכ"ל יחד עם המפקדה הכללית. מכאן החשיבות הרבה של מעורבותם.

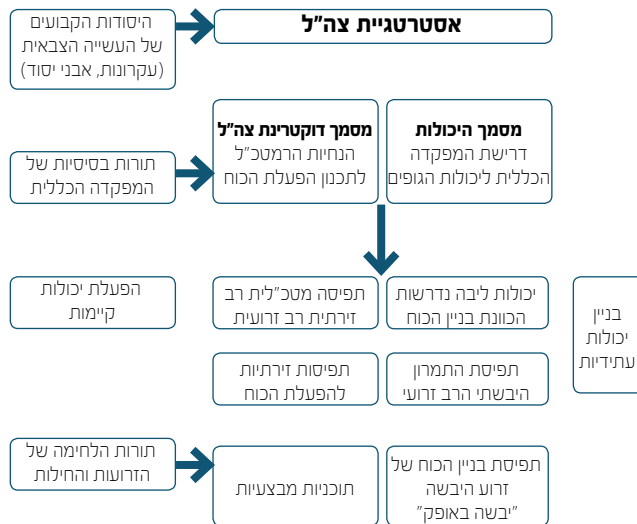
## הקרב היבשתי הוא רב־זרועי ונשען על הפעלת הכוח באמצעות מפקדות הפיקודים המרחביים. מכאן שהגורם היחיד שניצב בקצה הפירמידה של הפעלת הכוח היבשתי ושל בניינו הוא המפקדה הכללית

ראוי להדגיש עניין נוסף. הסמכויות שניתנו לזרוע היבשה נוגעות לבניין כוחות השדה, כלומר העוצבות המתמרנות עד רמת מפקדת הגיס. זרוע היבשה ממוקדת מעצם הגדרתה ברמה הטקטית – ברמת ניהול הקרבות – כשהרובד המערכתי מצוי כולו בסמכות המפקדות הראשיות והמפקדה הכללית. ללא תפיסה של המפקדה הכללית, ללא קישור לרמה האסטרטגית ולעיתים אף לרמת הביטחון הלאומי,<sup>24</sup> נותרות התפיסות הזרועיות של היבשה ללא עוגן להישען עליו, ופעמים רבות גם ללא מצפן להכוונתן.

בשנים האחרונות. מסקנתו היא כי במציאות זו לא ניתן יהיה להמשיך להישען על חיל האוויר ככוח הרתעה בלעדי, וכי יידרש לפתח בנוסף כושר הרתעה אסטרטגי קונוונציונלי.

ואכן, אסטרטגיית צה"ל העדכנית מ-2018 מייחסת משקל רב לתמרון. היא קובעת את גישת ההכרעה כגישה מובילה בעת עימותים בעצימות גבוהה, ומנחה לפתח יכולת תמרון שתשיג את התכלית הזאת. בהמשך אסטרטגיית צה"ל מפתחת את רעיון התמרון בתוך המסגרת האסטרטגית הכוללת, וקובעת את התכליות, את המאפיינים ואת יכולות היסוד של הכוחות המתמרנים. אך נדמה שלא די בכך. הפערים שצברה היבשה בשלושת העשורים האחרונים דורשים פעולה אינטגרטיבית לבניין הכוח, ויותר מכך, דורשים בחינה מעמיקה של חלק מגורמי היסוד ואת גיבושם של רעיונות חדשים. יותר מכול נדרש כי המפקדה הכללית תחזור לקדמת הבמה, ותממש את אחריותה כמפקדת הכוח היבשתי.

בשלושת העשורים האחרונים, שבהם הלכה ופחתה מעורבותה של המפקדה הכללית בבניין הכוח היבשתי, הלכה היבשה ונחלשה. הפועתו של המושג "משבר התמרון", שהפך לשגור בשיח צה"לי, ביטאה את התחושה שמה שהיה אפקטיבי מול צבאות, כבר אינו



**תורשים 1:** מערכת הממשקים יחסי הגומלין בין הרמות השונות

העתידיות שיש לבנות כדי לממש עקרונות אלו. בניין יכולות אלה נחלק בין זרוע היבשה ובין המפקדה הכללית ומחייב תיאום הדוק וניהול יעיל של הממשקים כדי להבטיח המשכיות וקוהרנטיות. אסטרטגיית צה"ל לדוגמה, אינה עוסקת בשאלות על אופן הפעלת התמרון ברמה המערכתית, בהיבטים רבי-זרתיים ורבי-זרועיים, בשילוב עם מאמצים נוספים (מיוחדים, סייבר, תודעה, מודיעין, אש וכדומה). אלה התחומים שבהם תפיסת התמרון היבשתי הרבי-זרועי צריכה לעסוק. בהמשך נדרשת התפיסה לעסוק בתשתיות ובתנאים שיאפשרו לרעיונות אלה לקרום עור וגידים, כמו: מערך המילואים, ארגון העורף האסטרטגי עליו נשען התמרון, תשתיות ומבצעים לוגיסטיים מטכ"ליים ולאומיים, תשתיות מבצעיות וכדומה. על כל אלה לפעול ולהיבנות תחת רעיון כללי סדור, שיבטא יכולת משולבת לבניית התמרון ולהפעלתו מול תרחישי העתיד ויהווה את התשתית הפיזית והרעיונית עליו תישען בניית והפעלת הכוחות המתמרנים. בהמשך לכך, התפיסה הזרועית "יבשה באופק" מתמקדת בעיקר באופן בניית הכוחות המתמרנים והפעלתם בזירות המבצעים מול האויבים המתפתחים. התפיסה עוסקת ברמת ניהול הקרבות – הרמה הטקטית, ושמה דגש בעיקר על רמת החטיבה. היא נוגעת בנושאים רבים וחשובים באשר לאופן הפעלת הכוחות, ליכולות הנדרשות, למבנה ולארגון, לאמצעים, לכשירות ועוד. נושאים מהותיים הנמצאים כולם בתחום אחריותה וסמכותה של הזרוע.

## סיכום

"אם תתחולל מהפכה אסטרטגית בזירה היא שתאפיין את שדה הקרב העתידי ותסכן את ישראל. את המהפכה הזו יחוללו טילים ארוכי טווח שיימצאו בידיהן של מדינות קרובות ורחוקות, והם עלולים לערער את כושר ההרתעה ההיסטורי של ישראל. לא אמצעי לחימה טכנולוגיים הדישים, לרבות החימוש המרויך והחכם, ולא בלעדיות הכוח האווירי יהיו ערובה בפני האויבים האסטרטגיים החדשים".<sup>26</sup>

דברים אלו אותם פרסם אלוף ישראל טל כבר ב-1996 בספרו ביטחון לאומי נראים כמעט נבואיים לנוכח המציאות המתפתחת באזורנו

זרוע היבשה מופקדת על בניין כוחות השדה מרמת החייל הבודד ועד לרמת הגיס, והמפקדה הכללית מופקדת על בניין הכוח של המפקדות הראשיות, ובכלל אלה הפיקודים המרחביים



מספק את הסחורה בשדות הקרב החדשים. על אף שבניירות התפיסתיים ובתוכניות המבצעיות המשיכה התפיסה של הכרעה יבשתית להיות נוכחת – בתוכניות בניין הכוח הלכו המשאבים והוסטו למודיעין ולאש. וככל שתהליך זה התעצם – הלכו הפערים והעמיקו. העובדה שמדינת ישראל נהנתה בעשורים האחרונים ממציאיות אסטרטגית נוחה באופן יחסי, הובילה לכך שהמחירים בגינם של פערים אלו היו בעיקרם בתחושת חמיצות שביטאה חוסר שביעות הרצון. הסימנים שתקופה זו מתקרבת לסיימה הולכים ומתרבים. המעבר מרפוס של עימותים נמוכי עצימות לעימות כולל ואינטגרטיבי יכולה להתרחש במהירות רבה מהמצופה, ועשויה להעמיד בפני צה"ל ומדינת ישראל אתגרים שונים משמעותית מאלו איתם התמודדו בעשורים האחרונים.

חיוניותו של כושר תמרון משמעותי ואפקטיבי במציאות שעלולה להתפתח איננה מוטלת בספק. כינונו ידרוש שיתוף פעולה הדוק בין המטכ"ל ובין זרוע היבשה, זאת תוך הבהרת תחומי האחריות ונקודות הממשק בין תפיסת "התמרון היבשתי הרבי-זרועי" ותפיסת "יבשה באופק". שילוב הידיים ושילוב המוחות האלה נועד להתחזר את התמרון ללב המחשבה הצבאית הישראלית, ולהפוך אותו מחדש ליסוד מוצק שעליו ניתן להשתית את הביטחון הלאומי. ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.





- 1 אלוף גיא צור, "סדנה לפיתוח תפיסת 'יבשה באופק' – סקירת תהליך פיתוח ידע בזרוע היבשה (יוני – 2014 יוני 2015)", פרסומי מרכז דרו, ינואר 2018.
- 2 "לצד עושר בתהליכי למידה, נראה כי מפקדת זרוע היבשה לא הגיעה 'לשביעות רצון תפיסתית' ולתחושה שיש לה פתרונות לאתגרים הצבאיים. יתר על כן, זרוע היבשה לא הצליחה לחולל תפיסת לחימה ולהוביל טרנספורמציה בבניין הכוח" – שם, עמ' 11.
- 3 בשתי גרסאותיו של מסמך אסטרטגיית צה"ל, שפורסמו לציבור הרחב ב-2015 וב-2018, מופיע הצורך להשיג הכרעה במלחמות ובמערכות ומודגשת מרכזיותו של התמרון היבשתי בהשגתה.
- 4 מרב בן דוד, אי מימושן או מימושן המאוחר של עבודות ליבה ביבשה, עבודת גמר מב"ל, מאי 2018, עמ' 40.
- 5 ההבחנה בין כוחות היבשה ובין כוחות השרדה חשובה. כוחות היבשה מוגדרים במילון צה"ל "כוחות שנבנו, אורגנו, אומנו וצוידו לתפקידי לחימה וסיוע מנהלתי ביבשה". כוחות השרדה הם חלק מכוחות היבשה ומוגדרים במילון זה: "כוחות היבשה המאורגנים והפועלים במסגרת עוצבות התמרון בכל דרגיהן". כוחות השרדה מאורגנים בצה"ל במסגרת עוצבות עד רמת הגיס.
- 6 אלוף ישראל טל ציין בעבודתו על ייעוד וארגון כוחות היבשה את "אובדן יכולתו של המטה המתאם (המטכ"ל) לתפקד ביעילות כמטה עליון של כוחות היבשה וחוסר האינטגרציה הבין חילית כתוצאה מכך", כאחד מהליקויים של המערכת הצבאית בצה"ל. ישראל טל, ייעוד וארגון כוחות היבשה, מסמך פנימי, 1977, עמ' ה'.
- 7 הכוונה היא לחלק הצבאי בתפיסת הביטחון של בן-גוריון. תפיסת הביטחון מדגישה בנוסף את הצורך בעלייה, בפיזור האוכלוסייה, באכלוס אזורי הספר, בכינון יחסי חוץ וביצירת בריתות.
- 8 "בתחום אמנות המלחמה סיגלנו את התפיסה הבאה: בגין יתרון האיכות, עלינו להשתית את תורת הלחימה על התמרון והקרב הנייד. יתרונו של המפקד הישראלי בתחומי היוזמה, האלתור והגמישות לא עמד בספק וכך גם המוטיבציה והמורל של הלוחם הישראלי שעלו לאין ערוך על אלה של הלוחם הערבי". טל, 1977, עמ' 5.
- 9 "באין הרוארגניזציה בכוונת מכוון, כאשר הבשיל התהליך שחייב שינוי לפני זמן רב, התפתחו חילות היבשה כפי שהתפתחו – והמטכ"ל השאיר את מלאכת השילוב הבין-חילי בידי תהליכים בלתי מבוקרים על-פי עוצמת החילות והמפקדים" – טל, 1977, עמ' 47.
- 10 בתפקידו כעוזר שר הביטחון, המליץ להקים את מפכ"ש – מפקדת כוחות השרדה עם סמכויות רבות יותר. לאחר התנגדויות ופשרות הוחלט על הקמת מפכ"ש, ששימרה משהו מעוצמתם ומעצמאותם של החילות.
- 11 "למרות הרחבת הסמכות והאחריות, המשיך והתקיים שיח על המשך קיומם של פערים בתהליכי בניין הכוח ביבשה ברגש על צורך לקיים 'שלם ליבשה', רצון להעמיק את השחרור מהדרג האסטרטגי...]. לאור כל אלו עלתה האפשרות להרחיב את סמכויותיה של מפקדת חילות השרדה, ולהקים זרוע לבניין כוח היבשה שתהווה כתובת אחת שלמה ליבשה" – בן דוד, 2018, עמוד 40.
- 12 טל, 1977, עמ' ד'.
- 13 מערכת היחסים בין החברה הישראלית למסד הביטחוני שעברה שינוי עמוק לאחר מלחמת יום הכיפורים; הירידה המתמשכת בתקציב הביטחון שדרשה תהליכי התייעלות מקיפים; חוק המילואים שעיצב מחדש את מערכת היחסים בין צה"ל לבין אנשי המילואים; יכולות טכנולוגיות חדשות שהשפיעו על האמל"ח; תהליכים מדיניים ותחושת הירידה באיום הקיומי יחד עם עליית משקלו של העימות נמוך העצימות למול ארגונים בסביבה אזרחית, כל אלו היו חלק מהשינויים שהתחוללו בשנים אלה.
- 14 גבי סיבוני, "40 שנה של הכנות למלחמה שהייתה", וואלה, 13 בספטמבר 2013.
- 15 דוד בן-גוריון, צבא וביטחון, מערכות, תל-אביב, 1955 עמ' 238–240.
- 16 מאמצע שנות ה-80 של המאה ה-20 ועד ל-2017 חלה ירידה של 83% בשימוש שעשה צה"ל בימי מילואים – מ-10 מיליון ל-1.8 מיליון ימי מילואים בשנה.
- 17 אמיר בוחבוט, "אפשרי שלצה"ל יהיה כוח לחימה רובוטי", מבט אל צבא היבשה העתיד, וואלה, 29 באוקטובר 2016.
- 18 גבי סיבוני וגל פרל פינקל, "גיוס והפעלה של עוצבות המילואים בתרחישי העימותים הצפויים", INSS, מזכר 183 (אוקטובר 2018).
- 19 משה דיין, יומן מערכת סיני, עם הספר, תל-אביב, 1965.
- 20 ד"ר אל"ם (מיל') גבי סיבוני ורס"ן מורן מירוצ'יק, "קללת השפע", מערכות 459 (פברואר 2015).
- 21 "עקב ההבנה שלא ניתן לצפות את פני העתיד, כותבי התפיסה ממליצים להתמקד באימונים של החיילים והגייסות ובהכשרות של הקצונה, משום שזו הדרך הכי טובה להתמודד עם מצב אי הוודאות ועם מציאות משתנה שבה הם ייתקלו בשרה הקרב. יתרה מכך, כותבי התפיסה טוענים שהמידע שסופק למפקדי הצבא במהלך הקרב יהיה חלקי ומוטעה" – רמ"ד צבאות זרים בזרוע היבשה, אע"ף אייל ברלוביץ בסקירה על תפיסת ההפעלה של צבא היבשה של ארצות-הברית, ענף תורות הלחימה במפקדת זרוע היבשה, 26 במרס 2017, עמ' 20.
- 22 במסמך "המסע לאסטרטגיית ההיסט השלישי במערכת הביטחון האמריקאית 2012–2016" מובל התהליך הנוגע להיבטים אלו על-ידי משרד ההגנה האמריקני, פרסומי דרו 13/2016, נובמבר 2016.
- 23 במסמך תפיסת ההפעלה של צבא ארצות-הברית המתווה את החזון של היבשה ל-2030–2040 נטען כי הדרך היחידה להתמודד עם מורכבותו של שדה הקרב העתיד היא באמצעות "הקניית השכלה רחבה וכלים מבצעים מגוונים שיאפשרו לחיילים ולקצינים להסתגל טוב יותר לשינויים ובכך להגיב מהר יותר ובאפקטיביות. עלימנת לעשות זאת מציעים כותבי החזון להשקיע בהכשרה, באימון ובהשכלה של החיילים והמפקדים שלו", מסמך תפיסת ההפעלה של צבא ארצות-הברית, אוקטובר 2014.
- 24 התמרון היבשתי מושפע יותר מכל גורם אחר ממורל צבא העם. הרגישות הרבה של התמרון לשינויים בחברה הישראלית, להחלטות

ולחיקקה בנוגע למודל המילואאים, למשך השירות ולעניינים רבים נוספים המצויים בתפר שבין הצבא לחברה הישראלית, מחייבת מעורבות פעילה של הדרג האסטרטגי, והתאמת התמרון היבשתי לחברה שאותה הוא משרת ושעליה הוא נשען.

25 ב־1984 הוקמה מפקדת חילות השרדה שהופקדה על בניין חילות השרדה (חי"ר, שריון, הנדסה, תותחנים), לרבות גיבוש וכתיבת תורות לחימה, תוכניות התעצמות, ארגון, הדרכה ואימונים. בהמשך הורחבו סמכויותיה לבניין הכוח של כלל הכוחות ביבשה מרמת החייל ועד רמת הגיס, ושמה שונה למפקדת זרוע היבשה ב־2000 ובהמשך לזרוע היבשה ב־2007.

26 ישראל טל, בטחון לאומי: מעטים מול רבים, דביר, תל־אביב, 2006.