

נייר עמדה - הצבא לאן לאחר השבעה לאוקטובר?

אירועי השבעה לאוקטובר חשפו כשל מערכתי עמוק במערכת הביטחונית הישראלית, ששיקף הצטברות ממושכת של תפיסות שהתיישנו, פערים במנגנוני ויכולות הפיקוח והבקרה, אתגרים בתהליכי קבלת ההחלטות וליקויים בבניין הכוח ובמוכנות המבצעית.

הקתדרה למנהיגות לאומית ואסטרטגיה צבאית על שם אריאל שרון באוניברסיטת רייכמן, קיימה שולחן עגול בנושא "הצבא לאן לאחר השבעה באוקטובר?", מתוך מטרה לבחון בצורה רחבה את האופן שבו נבנים, מנוהלים ומופעלים צה"ל ומערכת הביטחון.

בשולחן העגול השתתפו אנשי צבא ומודיעין, מומחים מהסקטור הציבורי, חוקרים באקדמיה, אנשי מדיניות, עמיתים ממכוני מחקר, עיתונאים וחברי עמותת אריק למנהיגות.

בעקבות המפגש גובש נייר עמדה זה, בשיתוף בין הקתדרה ותת אלוף (במיל.) יובל בזק. הנייר מתבסס על הנייר הראשוני שהוכן לקראת המפגש (מצורף) וניתוח דברי המשתתפים במפגש. הנייר מרכז את עיקרי התובנות ומתמקד בהמלצות למדיניות ישראלית, שנועדו לתרום לעיצובו של צה"ל, חיזוק מוכנותו, שיפור יכולותיו להתמודד עם אתגרי הביטחון של השנים הבאות והממשקים עם הדרג האזרחי.

מצ"ב כנספת, הנייר המקיף על "הצבא לאן? לאחר השבעה באוקטובר" שהווה את הבסיס לדיון. **הנייר נכתב על ידי תא"ל (במיל.) יובל בזק, ראש תוכנית "ארז" וחבר בצוות המומחים לבדיקת איכות התחקירים והפקת הלקחים מטבח השבעה באוקטובר.**

פתיח

ה-7 באוקטובר לא היה כשל נקודתי, אלא כישלון מערכתי שזרעו נזרעו לאורך שנים. האחריות לתיקון מוטלת, במשותף, על כלל מרכיבי המערכת: הממשלה וראש הממשלה, משרד הביטחון ושר הביטחון, הכנסת וועדותיה, הרמטכ"ל והמטה הכללי.

ברי כי לצד הפקת הלקחים מהמלחמה, נדרש מהלך רחב יותר של **עיצוב מחדש של צה"ל ומערכת הביטחון**, מתוך הבנה שהאתגרים של העשור הקרוב שונים מאלה שעל בסיסם נבנה הצבא בעשורים האחרונים.

עיקרי ההמלצות למדיניות שגובשו, מסתמכות על התובנות העיקריות מהמסמך הראשוני שנכתב ומהדברים המרכזיים שעלו בדיוני השולחן העגול והן מובאות להלן:

1. הפקת לקחים – יצירת תרבות של אחריות וצניעות

הפקת הלקחים מה-7 באוקטובר חייבת להיות **תהליך לימודי עמוק ומתמשך**, ולא אירוע חד-פעמי. במסגרת זו מוצע לאמץ קווי פעילות עיקריים:

- לקחי ועדות התחקור המרכזיות, בדגש על לקחי "ועדת תורג'מן", יהוו **חומר לימוד מחייב בכל קורסי הפיקוד בצה"ל**.
- קיום ימי עיון והשתלמויות תקופתיים **לכלל שדרת הפיקוד** בנושא לקחי המלחמה.
- להוביל מהלך פיקודי וארגוני **לחיזוק תרבות הצניעות, האחריות והלמידה**.
- לעצב מחדש את מדיניות הדיווח וההסברה הצבאית כך שתשקף מקצועיות, דיוק וצניעות.

2. חיזוק מנגנוני הפיקוח והבקרה של הדרג המדיני

המלחמה המחישת את הצורך במנגנוני פיקוח אפקטיביים, שיבטיחו בקרה מקצועית של הדרג האזרחי על הדרג הביטחוני, בעיקר על תהליכי בניין הכוח, המוכנות, תקציבים ותוכניות עבודה (הקתדרה תקיים דיון מעמיק בנושא ותפרסם נייר נלווה).

עיקרי התובנות בסוגיה הן:

- לעגן בחוק מנגנוני פיקוח מומלצים של הדרג המדיני על בניין הכוח, התקציב והמוכנות.
- לקבוע מנגנוני בקרה שוטפים על הערכות המודיעין והנחות היסוד.
- להקים צוות מומחים ציבורי-מקצועי, עם מנדט מוגדר ורחב, לגיבוש מבנה הפיקוח ואופן פעולתו.
- לחזק את יכולות הכנסת וועדותיה לעסוק בביקורת מקצועית בתחומי הביטחון.

3. רפורמה במערכת המודיעין

הכישלון המודיעיני של ה-7 באוקטובר מחייב בחינה מחודשת של מבנה קהילת המודיעין, תרבות עבודתו והממשקים בין גופי המודיעין השונים ובינם לבין הדרג המדיני. לצורך כך יהיה נכון ליישם את ההמלצות הבאות:

- להגדיר מחדש את חלוקת האחריות בין גופי המודיעין.
- להשיב את אחריות ההתרעה לכלל הגופים הרלוונטיים.
- להקים גוף הערכה חיצוני בלתי תלוי ("צוות אדום") בדרג המדיני-ביטחוני.
- לבחון הקמת מנגנוני בקרה עצמאיים גם ביחס לגופי מודיעין נוספים.

4. גיבוש תפיסת ביטחון לאומית

מדינת ישראל זקוקה למסמך ביטחון לאומי אסטרטגי מחייב, שישמש בסיס לבניין הכוח ולהפעלתו ויהווה המסד העיקרי לפיקוח על הדרג הביטחוני ופעילותו. לצורך כך יש ליישם את הצעדים הבאים:

- לגבש ולאשר תפיסת ביטחון לאומית עדכנית ברמת הממשלה אחת לשנתיים. (כל ממשלה תידרש לאשרר את המסמך מחדש עם כינונה).
- מתפיסת הביטחון יש לגזור מסמך אסטרטגיה צה"לי מחייב.
- לקבוע מנגנון עדכון תקופתי למסמכים אלו.
- לחייב התאמה בין בניין הכוח והתקציב לבין תפיסת הביטחון המאושרת.

5. צבא העם – גדול, חכם ומוכן

הלקחים מחייבים קיומו של צבא גדול ואת המשך קיומו של מודל צבא העם, המבוסס על שירות חובה ומערך מילואים רחב (תוך קביעת החלוקה הנכונה בין צבא הסדיר למילואים).

ההמלצות המוצעות בהקשר זה:

- לקדם חובת שירות לכלל חלקי החברה.
- לקבוע מודל שירות סדיר המותאם לאיומי העתיד.
- לצמצם משמעותית פעילות של הדרג הלוחם במשימות שאינן קשורות למלחמה ולהכנה למלחמה.
- להרחיב את מרכיבי העתודה והכוננות במבנה הכוח.

6. מוכנות למלחמה

מוכנות הצבא למלחמה צריכה להיבחן מול תרחישי הייחוס החמורים-הסבירים ולא מול הערכות כוונה.

המלצות:

- לעגן בחוק את אחריות המפקדים לכשירות יחידותיהם.
- לחייב קיום תוכניות אופרטיביות מאושרות לכל תרחיש ייחוס מרכזי.
- לקיים פיקוח שוטף של הדרג המדיני על המוכנות.
- לכלול את המענה הלוגיסטי, על היבטיו השונים (תקציבים, מלאים), כחלק בלתי נפרד ממדדי הכשירות.

7. צמצום ריכוזיות המטכ"ל ומיקודו בתפקידיו כגוף אסטרטגי

המטה הכללי צריך להתמקד בסוגיות האסטרטגיות, בניין הכוח והכנת הצבא לאיומי העתיד, תוך צמצום העיסוק בניהול השוטף והעברת סמכויות לזרועות ולפיקודים.

- הקמת גוף מטכ"לי קבוע למחקר ופיתוח המחשבה הצבאית.
- חיזוק יכולת התכנון המבצעי ברמה האסטרטגית והמערכתית
- כפי שצוין בסעיף 3 לעיל בתחום המודיעין, יש להקים מנגנון עצמאי וקבוע של "צוות אדום" שתפקידו לערער על הנחות יסוד, לבחון תרחישי קצה ולהציג חלופות לחשיבה המקובלת, כחלק מובנה מתהליכי קבלת ההחלטות.

8. בנייה מחדש של הכוח היבשתי

עוצמתו של צבא היבשה הוא תנאי ליכולת ההכרעה של צה"ל. זרוע היבשה זקוקה לארגון מחדש בהתאם לעקרונות ולהמלצות הבאות:

- להקים מפקדה יבשתית חזקה ולהגדיר מחדש את סמכויות מפקד היבשה.
- לרכז את כלל הכוחות שאינן בפעילות מבצעית תחת מסגרת מקצועית אחת.
- להקים גוף ייעודי להכשרה, תורה ופיתוח הידע המקצועי.
- לבצע רפורמה כוללת במערך ההכשרה והפיתוח של מפקדי היבשה.
- לגבש מדיניות מטכ"לית לחלוקת איכות כוח האדם לטובת היבשה.

9. חיזוק פיקוד המשימה והתאמת המטכ"ל

צה"ל צריך לאמץ תרבות של יוזמה, אחריות ופיקוד מוכוון משימה. במסגרת זו מומלץ:

- לצמצם את הריכוזיות במפקדות.
- להחזיר סמכויות ואחריות לדרגים המבצעים.
- למקד את המטכ"ל בחשיבה אסטרטגית, בניין כוח והכנת הצבא לעתיד.
- לחזק מנגנוני חשיבה, מחקר ופיתוח תפיסות.

10. בנייה מחדש של ההגנה המרחבית

הגנת הגבולות מחייבת תפיסה מרחבית המבוססת על שילוב צבא, מילואים, התיישבות וחברה אזרחית. ההמלצות המוצעות בהקשר זה הן:

- להקים מחדש את מערך ההגנה המרחבית.
- לחזק את סמכויות האוגדות והחטיבות המרחביות.
- לשלב באופן מלא את הרבש"צים, כיתות הכוננות והיישובים.
- להקים מערך מילואים טריטוריאלי תחת תפיסה מטכ"לית אחידה.

11. חוזה חדש של הצבא עם מערך המילואים

מערך המילואים, כפי שהוכח בשנתיים וחצי האחרונות, **מהווה מרכיב יסודי בביטחון הלאומי** ודורש התאמה מקיפה, במסגרתה:

- לבצע רה-ארגון של מערך המילואים.
- לבנות מודל דיפרנציאלי של כשירות ומשימות.
- להסדיר מנגנוני תגמול, פיצוי והוקרה.
- לחזק את אתוס המילואים כחלק מתפיסת צבא העם.

12. ערכים, מנהיגות ואמון

מעל לכל שינוי מבני או ארגוני, עומד הצורך **בשיקום המנהיגות והתרבות הארגונית לאורך כל שדרות הפיקוד**. נכון שהצבא יאמץ את הצעדים הבאים:

- להציב את **הערכים והמנהיגות** במרכז תהליכי הפיתוח והקידום.
- לחזק את תפיסת פיקוד המשימה בכל הדרגים.
- להעמיק את ההכשרה הערכית והפיקודית.
- לבנות מחדש את אמון הציבור באמצעות מקצועיות, אחריות וצניעות.

סיכום

אירועי השבעה באוקטובר והמלחמה בעקבותיה, המחישו כי צה"ל זקוק לא רק לשיקום יכולות, אלא להתחדשות עמוקה בתפיסותיו, במבנהו ובתרבותו. האתגר איננו לחזור לצבא שהיה ערב ה' 7 באוקטובר, אלא לבנות צבא שונה - מקצועי יותר, חושב יותר, התקפי יותר ומחובר יותר לחברה שעל ביטחונה הוא מופקד.

הבחירות שיתקבלו, המדיניות שתגובש ותאומץ, העקרונות שייקבעו והצעדים שיינקטו בשנים הקרובות, יעצבו את דמותו של צה"ל לעשורים הבאים. השאלה איננה כיצד מתקנים את הכשלים של אתמול, אלא כיצד לומדים מהם ובונים את היכולת להתמודד עם אתגרי המחר.

ההמלצות בנייר זה אינן מציעות מענה מיידי לכלל האתגרים, אלא מציגות כיווני פעולה שיסייעו בעיצובו של צה"ל לנוכח האתגרים הניצבים בפניו. יישום ההמלצות מחייב מחויבות ושיתוף פעולה של הדרג המדיני, מערכת הביטחון וצה"ל.

נספח – מסמך הרקע לדיון בשולחן העגול.

הצבא לאן לאחר השבעה באוקטובר?

בין הנחות יסוד שהתערערו לעוצמות שהתגלו

מסמך רקע לדיון אסטרטגי – קתדרת אריאל שרון למחשבה צבאית ומנהיגות לאומית

נכתב על ידי תת אלוף (במיל.) יובל בזק

”כל מה שאנחנו היום, הוא התוצאה של מחשבות העבר שלנו

כדי לשנות את מחר, צריך לחשוב אחרת, היום”

פרק א' – מבוא

מתקפת ה-7 באוקטובר 2023 לא הייתה רק אירוע מבצעי חריג או כשל מודיעיני חמור. היא **ערערה תשתית רעיונית שלמה שעליה נשענה תפיסת הביטחון הישראלית** במשך שנים- האופן שבו ישראל מבינה את אויביה, את עצמה, כמו גם את הדרך שבה יש לבנות ולהפעיל כוח צבאי במציאות משתנה.

המלחמה שמתחוללת מאז ועד עצם ימים אלו, מציבה את ישראל באחת הצמתים החשובים של קיומה. השאלה לאן ממשיכים מכאן, ולא פחות חשוב מכך - איך, היא שאלת מפתח שמחייבת דיון עמוק ומקיף באתגר ייחודי, שהשפעותיו והשלכותיו יעצבו את העתיד שלנו כמו גם את עתיד האזור.

ייתכן שהאתגר המרכזי של ישראל לאחר ה-7 באוקטובר איננו רק לבנות מחדש את כוחו של הצבא - אלא **לבחון מחדש את הנחות היסוד שעליהן נבנה**. במובן זה, עוצמת האירוע איננה רק במה שקרה - אלא במה שהוא חושף. הוא חושף פער עמוק בין תפיסת המציאות של מערכת הביטחון לבין המציאות עצמה. הוא חושף מערכת שהצליחה מאוד בביצוע - אך נחלשה בהדרגה ביכולתה לשאול שאלות יסוד ולדמיין תרחישים החורגים מגבולות ניסיונה והתקשורת להטיל ספק בפרדיגמות ובהנחות היסוד בהן היא מחזיקה. מערכת שלא הבינה כי **צבאות אינם קורסים רק בגלל מה שהם לא יודעים - אלא בגלל מה שהם בטוחים שהם כן יודעים**.

אך לצד הכשל נחשפו גם עוצמות עמוקות - **החברה הישראלית לא קרסה - היא הוכיחה יכולת עמידה מרשימה במאמץ המלחמתי ובמחיריו, כשהמערכת הביטחונית כשלה**. חברה אזרחית שהתייצבה בהיקפים חסרי תקדים, מערך מילואים שנשא על כתפיו חלק מרכזי מן הלחימה, ודור צעיר שהפגין נכונות להיכנס למקומות הקשים ביותר ולשאת במחירם. הפער הזה בין עומק הכשל לבין עוצמת התגובה איננו רק פרדוקס. הוא נקודת מוצא לחשיבה מחודשת.

כל זה מתרחש בתוך מציאות דינמית באופן חסר תקדים. מזרח תיכון שמשתנה לנגד עינינו-שההיסטוריה בו מתעצבת מחדש. מהפכה טכנולוגית שנותנת בידינו כלים מדהימים ובה בעת מטשטשת את היכולת שלנו להבחין בין מציאות ודמיון. וגם אנחנו – החברה הישראלית, המצויה בתוך מאבק על דמותה ועל עתידה. כל אלה מבטיחים שהעתיד אליו אנחנו מכוונים יהיה שונה מכפי שהכרנו, אולי מכפי שיש בכוחנו לדמיין.

ומשום כך חשוב שאזהרתו של הגנרל דון סטארי¹ תעמוד לפני עיננו "ארגונים צבאיים והוגים אסטרטגיים כאחד מגלים נטייה מעוררת השתאות, לסכם כל התנגשות צבאית מיד עם שוך האש ולהתכונן ללא שהות לקרב שזה עתה הסתיים".

מכאן, שהדיון על עתידו של צה"ל איננו יכול להסתפק רק בזיהוי כשלי ה-7 באוקטובר ובתיקונם. הוא מחייב חזרה לשאלות היסוד-איזה צבא מדינת ישראל צריכה, מול אילו איומים עליו להיערך, ומהם רעיונות היסוד העומדים בבסיס הפעלת כוחו. דיון שאמור להחזיק את היסודות העמוקים של כשלי העבר מכאן יחד עם האתגרים בפניהם יעמוד הביטחון הלאומי של ישראל בעתיד. בפרפרזה על דבריו של ההוגה הבריטי לידל הארט-להקרין את לקחי כשלי העבר דרך מקרן ההווה אל עבר מסך העתיד.

"לאחר שפורצת מלחמה, מתברר עד כמה רבים הליקויים בהכנות לקראתה, הן בציוד והן בדוקטרינה"²

ראשית חשוב להכיר בכך כי הכשלים שהתגלו ב-7 באוקטובר נעוצים בתהליכים ארוכי שנים שעיצבו את דרך המחשבה, את בנין כוחו של צה"ל ואת אופן הפעלתו. חלק מהתהליכים מלווים את צה"ל מראשית ימיו, חלקם החלו לפני חמישה עשורים וחלק התהוו והתעצמו בעשורים האחרונים. בבואנו לדון בסוגיה מורכבת זו, חשוב להפנים את שהזהיר מפניו הרכבי-שצבאות יכולים להחזיק בקונספציות שגויות שנים רבות, עד שהם פוגשים במלחמה, ואלו קורסות באחת.

הלך מחשבה נוסף שחשוב להזהיר מפניו-ונוכחתי בו ביושבי בוועדת הבדיקה של האלוף סמי תורג'מן-הוא כי שהשיפור המרשים שחל בביצועי הצבא במלחמה, וביצועי חיל האוויר ואמ"ן בפרט, יש בהם בכדי ליתר את הדיון בכשלים, כי הרי חלק גדול מהם כבר תוקן. צריך לומר ביושר כי צה"ל הצטיין מאז ומעולם בשיפור יכולת הביצוע מתוך חיכוך, ולכן לא מפתיעה יכולת ההתאוששות המרשימה. אלא שהכשלים שהובילו ל-7 באוקטובר נובעים מאזורים אחרים לחלוטין, שהם בליבת הביטחון הלאומי, כשלים שאם לא נחשוף ונטפל בהם באופן יסודי יובילו אותנו בבטחה לכישלון הבא.

ובזמן שצה"ל עדיין עסוק בלחימה יום יומית, במציאות שבה וועדת חקירה מקיפה לבחינת הכשלים שהובילו ל-7 באוקטובר נראית כחזיון רחוק, דווקא הבמה הזו, מהווה הזדמנות. בהיותו משוחרר מכבלי הפרקטיקה והצורך לעסוק בדחוף-באיומים של מחר בבוקר-אשר מובילים לרוב לעיסוק בשאלות הפרקטיות במקום בשאלות החשובות, פורום שכזה יכול וצריך להביט עמוק ורחוק לעבר תופעות השורש שהולידו את הכישלון הנורא של ה-7 באוקטובר. וגם להתוות את הכיוון לתיקון הנדרש.

¹ גנרל דון סטארי, מתוך הקדמה לסימפוזיום "מרוץ אל העתיד". הגנרל סטארי, פיקד על הטריידוק, הוביל את תהליך הלמידה של צבא ארה"ב אחרי וייטנאם, בין היתר באמצעות לימוד לקחי מלחמת יום כיפור. נחשב לאיש מאחורי דוקטרינת ה-Air land battle

² יהושפט הרכבי, מלחמה ואסטרטגיה

פרק ב' - רקע

רעיונות יסוד בתפיסת הביטחון³ של מדינת ישראל (הרחבה בנספח א')

תפיסת הביטחון הישראלית עוצבה מראשיתה מתוך מגבלות קשות: מדינה קטנה, ללא עומק אסטרטגי, מוקפת אויבים המאיימים לפלוש לתוכה בכדי להשמידה. הנחיתות הקיצונית במשאבים מזה והאיום הקיומי מזה חייבו פיתוח מחשבה ביטחונית-צבאית מקורית ופורצת דרך, שתמודד עם גודל האתגר. מתוך תנאים אלו גובשה **אסטרטגיית הגנה לאומית**⁴ פשוטה וחדה: הרתעה, התרעה והכרעה. ישראל תרתיע את אויביה, תזהה סכנות מבעוד מועד, ואם תיכפה עליה מלחמה - **תעביר אותה במהירות לשטח האויב** ותכריע אותה. הכרעה נדרשה בכדי לשרת את ההרתעה - שתרחיק מלחמות ותאפשר את קליטת העלייה, פיתוח הארץ והעם והרחבת כושר העמידה.

לתפיסה זו נוספו שני יסודות משלימים: עליונות איכותית על פני מסה כמותית, והישענות על צבא מילואים רחב, הנסמך על חברה מגויסת. אלו הובילו לאימוצה של גישת התמרון, ככלי מרכזי שיבטיח **השגת הכרעה מהירה במלחמות קצרות**. במשך עשורים רבים היוותה תפיסה זו בסיס להצלחות צבאיות משמעותיות, ויותר מכך – הייתה זו שעיצבה את האתוס של צה"ל ושל החברה הישראלית. במהלך שנות ה-90, וככול שעלו איומים חדשים על הביטחון הלאומי, מעבר לאיום הפלישה הקרקעית, **נוספה לתפיסה רגל נוספת - ההגנה**.

פרק ג' – סדקים בקיר הברזל - מה השתבש?

במהלך שנות השמונים והתשעים התחוללו סדרה של אירועים ששינו את הסביבה האסטרטגית מיסודה. הסכם השלום עם מצרים, שסיים את פרק המלחמות מול מדינות ערב וסימן את נקודת המעבר לסכסוך חדש- במרכזו ארגונים לא מדינתיים הפועלים בדפוסים של טרור וגרילה. נפילת בריה"מ ומעבר לעולם חד מעצמתי, מהפכה טכנולוגית עולמית וגם מהפכה חברתית-כלכלית שעברה מדינת ישראל, כל אלו אתגרו את רעיונות היסוד של הביטחון הלאומי.

כך, במהלך ארבעת העשורים האחרונים, נסוגה ישראל צעד אחר צעד מיסודותיה של תפיסת הביטחון של בן גוריון. את רעיון המלחמות הקצרות החליפו מערכות ארוכות. תפיסת התמרון ששאפה להעביר את המלחמה לשטח האויב ולהכריעו במהירות, הומרה בתפיסת פעולה המבוססת על אש מנגד לשחיקת יכולותיו, תוך 'ויתור' על רעיון הכרעת כוחו הצבאי של האויב.

הדוקטרינה ההתקפית שראשיתה בהבנה שאין לישראל גבולות בני הגנה, הומרה בגישה הגנתית-פאסיבית ששמה יתרה על גדרות ואמצעי טכנולוגיה ועל מודיעין שיוזיע על התקפה מתקרבת. כוח המחץ היבשתי

³ למרות הכותרת, הפרק יתמקד בעיקר **במרכיב ההגנה הלאומית** – המרכיב של הפעלת העוצמה הצבאית שנועד בכדי להבטיח את האינטרסים הביטחוניים החיוניים. כדי לא לאבד את התמונה השלמה, מופיעים יסודות תפיסת הביטחון הלאומי ואתגריה בנספח א' למסמך זה.

⁴ כהגדרתה בהערה שלעיל

האדיר של צה"ל, שנבנה בכדי להכריע צבאות אויב בתוך ימים בודדים – אולי היסוד החשוב ביותר בגישת קיר הברזל של ז'בוטינסקי ובהמשכה בתפיסת הביטחון של בן גוריון, הלך ונשחק.

השיח הציבורי סביב נפגעים, הפך משיח לגיטימי על צמצום מחיריה של המלחמה, לשיח משתק שמדד ביטחון לאומי במספר הנפגעים ועשה לפיכך הכול כדי לקנות שקט. בהמשך, מערכות 'הגנה אקטיבית' מצוינות, שנועדו להקטין מחירים בעורף, אפשרו למערכת לאמץ תפיסה ביטחונית פאסיבית, שהסירה את עיניה מפוטנציאל איום שהלך והתגבר.

בעוד אנחנו המשכנו להתבסס או שמא להתבשם מכוחה המרתיע של ישראל, הלכה והתגברה ברחבי המזרח התיכון התחושה שישראל כבר אינה מוכנה לשלם את המחירים הכרוכים בביטחונה- שהחברה הישראלית חוששת מנפגעים ושהיא חלשה כ'קורי עכביש'. הסדקים בקיר הברזל הלכו ונפערו. **וככול שניסתה ישראל לברוח מהמלחמה, הלכה המלחמה והתקרבה עד אשר השיגה אותנו, בצורתה הנוראית ביותר.**

המעבר הזה לא התרחש ביום אחד. הוא נבנה בהדרגה- מתוך הצלחות אמיתיות. אך דווקא ההצלחות הללו יצרו תופעה מוכרת בהיסטוריה של צבאות- התקבעותן של הנחות יסוד שהופכות עם הזמן לאקסיומות. מסגרת מחשבתית בלתי נראית ובלתי ניתנת לערעור, שמעצבת את הדרך שבה אנחנו רואים ומפרשים את המציאות. תחושת עליונות שנוטעת אמונה ביכולת לשלוט ולנהל את המציאות והנחה, שקנתה לה אחיזה, כי האויב פועל בתוך מסגרת שמתיישרת עם הרציונל שלנו- כזו שניתן לצפות ולשלוט בה.

אירועי ה'7 באוקטובר ערערו את ההנחות הללו באחת. 50 שנים ויום אחרי פרוץ מלחמת יום הכיפורים למדנו שוב, במחיר דמים כבד, את אותו הלקח בדיוק - **שדווקא ההצלחות הן אלה שעלולות להוביל לעיוורון.**

ניתוח הגורמים שהובילו לכישלון

1. אחת התופעות הבולטות ביותר שנחשפו היא **הדחקת רעיון המלחמה עצמה**. האפשרות של מתקפה רחבה, מתואמת ומפתיעה, נדחקה מתודעת המפקדים. גם כאשר דובר על 'מלחמה מחר', היא נתפסה כהתפתחות מתוך הסלמה הדרגתית, לא כפעולה יזומה של אויב נחוש. הבעיה אינה נעוצה רק בכך שהתרחיש לא התקיים בתודעת המפקדים, אלא בעיקר בעובדה שלא נבנו למולו יכולות ותוכניות מתאימות.

תופעה זו איננה רק כשל בהערכת מודיעין. היא תוצר של תהליך עומק- שנים של דומיננטיות צבאית, מפגש מתמשך עם אויבים חלשים יותר, והסתגלות למערכות מוגבלות. בתוך מציאות כזו, תרחישים קיצוניים חדלים להיראות סבירים - עד שהם מתממשים. **צבא שלא מתכוון לתרחיש הקשה ביותר - מתכוון בפועל להיכשל בו.**

2. כשלי ה'7 באוקטובר חשפו **ליקוי שורשי ביכולתו של צה"ל לזהות ולהבין מגמות עומק במציאות המתפתחת**. בצה"ל לא התפתחה יכולת מספקת לחקור באופן שיטתי את שינויי הסביבה האסטרטגית, לזהות את כיווני ההתפתחות של האויב, ולהעניק להם משמעות מבצעית שתכווין את בניין הכוח, את תפיסות ההפעלה ואת ההיערכות לתרחישים חריגים. תוצרי ידע קיימים לעיתים נבלמו או נדחקו, והקצונה הבכירה לא הפנימה במידה מספקת את חומרת הסימנים. כל אלו הובילו לפער שהלך ונפער בין המציאות, שבה פעלו אויביה של ישראל- להגדיל את עוצמתם ולהתכוון להתנגשות רחבה איתה,

לבין תפיסת המציאות של מפקדי צה"ל שראתה אויב מוחלש ומורתע, שפניו להסדרה והאיומים הנשקפים ממנו הינם, לכל היותר, איומים נמוכי עצימות.

3. **גם במישור המודיעיני התברר כי הכשל איננו בעיקרו כשל של מידע - אלא של פרשנות.** המידע על התעצמות חמאס, על בניין הכוח ועל האימונים היה קיים. אך הוא פורש בתוך מסגרת תפיסתית מקובעת. ההתעצמות של חמאס, בניין הכוח של הנוח'בה, והאיתותים החוזרים מהשטח נדחקו הצידה למול ההנחה שחמאס אינו מעוניין במלחמה. דפוס ה'הגנה הפסיבית', שנבנה על ברכי האמונה כי אין דבר הנסתר מעיני ואוזני המודיעין שלנו - כשל.

תלות במודיעין כוונות, העדפה של תרחישים 'סבירים' ודחיקה של תרחישי קצה - כל אלו יצרו מערכת שמתקשה לראות את מה שאיננו מתאים להנחות היסוד שלה. אך בבסיס עומדת בעיה עמוקה וקשה יותר- שחיקה של תרבות מקצועית המעודדת ספק, ביקורת ואתגור ההנחות - של מערכת שאיבדה במידה מסוימת את הצניעות הנדרשת למול מורכבות המציאות. **הבעיה לא הייתה לא רק במה שלא ראינו - אלא במה שלא רצינו לראות.**

4. **אך אולי הכשל העמוק ביותר איננו מודיעיני או מבצעי, אלא מקצועי.** כשלי ה-7 באוקטובר חשפו פער עמוק במקצועיות הקצונה בצה"ל. במשך שנים התעצבה בצה"ל תרבות שמדגישה יכולת ביצוע - אך פחות מכך פיתוח עומק מקצועי. השכלה שטחית- טקטית בעיקרה, ירידה במשקל הלמידה ההיסטורית והעיונית, והיעדר מסלולי מומחיות ארוכי טווח - כל אלו פגעו ביכולת לפתח הבנה עמוקה של תופעת המלחמה.

התוצאה היא מערכת מצוינת בביצוע - אך מוגבלת ביכולתה לדמיין מציאות שונה מזו שהכירה. פער זה הועמק נוכח היעדר שכבת מומחים מקצועיים בתחומי הפעלת הכוח, וכן בשל תרבות ארגונית שאינה מעודדת מחקרי עומק, ריבוי דעות ואתגור פרדיגמות. במצב זה, חשיבה עצמאית נתפסה לעיתים כסטייה, וגיוון מחשבתי כסיכון ארגוני. כך נוצרה מערכת פחות סקרנית, פחות ביקורתית, ורגישה יותר לקיבעון ולחשיבה קבוצתית.

צבא שאין בו מומחיות - יישאר תלוי באינטואיציה. ואינטואיציה נשענת על ניסיון המבוסס על מה שהיה ולא על דמיון הבוחן את מה שעלול להיות. ארגון שכזה מתקשה לחשוב מעבר לצפוי ולידוע ונותר חשוף בצמתים בהם המציאות משנה כיוון. בהיסטוריה הצבאית, צבאות שהצטיינו לאורך זמן היו כאלה שטיפחו שכבה מקצועית עמוקה של מפקדים ומומחים, שהקדישו שנים ללימוד המלחמה, לחשיבה ולפיתוח ידע. **במובן זה, האתגר של צה"ל איננו רק ארגוני - אלא תרבותי.**

5. **במישור ההגנתי, התגלתה קריסה תפיסתית לא פחות מאשר מבצעית.** רגל ההגנה נוספה אמנם ליתפיסת הביטחון, אלא שזו זוהתה בעיקר עם איום הטילים. ובעוד שיכולת ההגנה של העורף בפני חימושים אוויריים פותחה ושוכללה, יכולת ההגנה על הגבולות, בפני תקיפת כוחות קרקעיים הלכה ונשחקה.

מערכת ההגנה על הגבולות היא רכיב יסוד בתפיסת הביטחון של מדינת ישראל. בהיעדר עומק אסטרטגי, ולעיתים אף טקטי, נדרשת מערכת ההגנה המרחבית- מהפיקוד המרחבי ועד לחטמ"ר- לספק מענה עצמאי למנעד שבין סיכול איומים שוטפים בשגרה, לבין בלימת כוחות אויב במתקפת פתע. משימותיה הן להגן על יישובי הגבול, לאפשר את גיוס הכוחות, ולהעביר את הלחימה אל שטח האויב- בכל תנאי ולמול כל תרחיש.

שורש הבעיה איננו רק בהיעדר תפיסה מחייבת של הגנה מרחבית- תפיסה הרואה את הגבול לא כקו, אלא כמרחב שיש להגן עליו באמצעות שילוב של יישובים חזקים, כוחות מקומיים, מערך מילואים אזורי וכוחות סדירים. עם השנים נשחק רעיון זה. האחריות להגנה נשענה כמעט לחלוטין על כוחות הצבא הסדירים, והמרחב האזרחי חדל להיות חלק פעיל כחלק ממערך ההגנה. ה-7 באוקטובר חשף את המחיר של שחיקה זו.

כשירותם הלקויה של הכוחות והמוכנות הירודה של המפקדות לא אפשרו תגובה מהירה ויעילה. דפוס ההגנה שאפיינו את הגזרה - דפוסים סטטיים ושבלוניים, נבנו למול איומי בטי"ש- לא למול תרחיש מלחמה, בוודאי שלא בהפתעה. תשתיות ההגנה הפיזיות- המחנות והמכשולים, לא תוכננו לבלום התקפה רחבת היקף, והתפיסה המבצעית לא כללה תכנית מגננה למצב של מלחמה. גם בממד ההתקפי, לא הייתה לצה"ל תוכנית מבצעית עדכנית, רלוונטית ומותאמת לתרחיש פתיחה חמור, תחת הנחת יסוד שהתקבעה לפיה תמרון נרחב בעזה אינו רצוי וממילא לא יאושר על ידי הדרג המדיני.

שורש הכשל נעוץ בהיעדר תפיסה מחייבת של הגנה ואחריות מרחבית - כזו המטילה על המפקד את החובה להגן על גזרתו בכל תנאי, ומנגד מספקת לו את הכלים, הכוחות והתנאים לממש זאת. היסוד הזה- של עצמאות מבצעית ואחריות אישית- הוא אבן יסוד בתרבות ההגנה של צה"ל. הוא לא התקיים, ויש לבנותו מחדש.

6. **לצד אלה, גם בהיבט היוזמה ההתקפית נרשמה החמצה מהותית.** האיום ברצועה הלך והתעצם לאורך שנים- אך לא גובשה מולו מדיניות של מניעה יוזמה, של שחיקת יכולות, או של שיבוש שיטתי להתארגנות אויב. תחת זאת התמכרה מערכת הביטחון לשקט, תוך שהיא משכנעת את עצמה כי בצד השני מצוי אויב מורתע.

דפוס הפעולה הרווח של מבצעים ממוקדים לצורכי הרתעה לא מנע את התעצמות חמאס ולא שינה את כללי המשחק. תפיסה זו סיפקה מענה מסוים בטווח הקצר- אך היא זו שאפשרה לאויב להמשיך ולהתעצם בטווח הארוך. ככל שצה"ל נמנע מלהפעיל תמרון יבשתי מעבר לגב"ל במהלך המבצעים, התרחב חופש הפעולה של החמאס ועימו עלה גם בטחונו העצמי.

מבצע שומר החומות היווה נקודה ארכימדית ב'החלפת הדוקטרינות' בין ישראל וחמאס. לאחר המבצע צה"ל התחזק באמונתו באפקטיביות של דפוס הפעולה בו נקט, ואילו חמאס זיהה וניתח היטב את תורפותיו ומגבלותיו. מסיבות העיתונאים והצהרות בכירי מערכת הביטחון, בהם שווק המבצע כהצלחה מסחררת- הרבה מעבר לתוצאות בפועל, סימנו לחמאס את הפער בתפיסת המציאות של ישראל.

בעוד ישראל המשיכה לחשוב שהיא זו שמנהלת את הסכסוך ודבקה במדיניות ההכלה, חמאס זיהה את ההזדמנות ליטול את היוזמה, והחל להחיש את ההכנות לתוכנית ההכרעה. במשך שנים רבות פעלו עיקר כוחות החמאס במתאר הגנתי כנגד תמרון צה"לי בשטח עזה. שומר החומות, לא רק שלא הרתיע או הסיג את החמאס, להיפך. **לראשונה נוצרו בעיניו התנאים כמו גם הביטחון, שיש ביכולתו להעביר את התמרון לתוך שטחה של ישראל.**

7. אין ספק שאחד מהגורמים המשמעותיים שעמדו בבסיס דפוס פעולתו של צה"ל הייתה **השחיקה מתמשכת של עוצמת היבשה**. במהלך שני עשורים הלכה ונחלשה יכולת התמרון ואיתה גם המחשבה כי ניתן להוביל באמצעותו להכרעה. במקומה התבססה תפיסה של שחיקה באמצעות אש מנגד שכוונה בעיקר להשגת הרתעה.

כוחות היבשה של צה"ל לא היו ערוכים ולא הופעלו כראוי ביום פקודה. הכשירות של הכוחות הסדירים בקו הגבול הייתה ירודה, המענה הראשוני היה לקוי, ואילו כוחות המילואים גויסו בציד ובכשירות חסרה, ללא יכולת ממשית לבלום את האויב או להשיב את השליטה בשטח. הכשל הזה לא היה מקרי, אלא תוצר של תהליך מתמשך של שחיקה, צמצום וויתור מתמשך על עקרונות יסוד בהפעלת כוח יבשתי.

במהלך שני העשורים האחרונים נשחקה בהדרגה תפיסת הנחיצות של כוחות המילואים. הימנעות מהפעלתם- גם כשנדרשו, הפכה לדפוס קבוע שהוביל לאובדן אמון, לירידה בהשקעה, ולשחיקה עקבית ברמת הכשירות והמוכנות. במקביל, הלכה ונבנתה תלות גוברת בכוחות הסדירים, שהתבררה ביום האמת כלא מספקת.

צה"ל זנח בפועל את עקרון התמרון היבשתי- את היכולת להעביר את הלחימה לשטח האויב ולהכריע את מערכותיו, מתוך הנחת יסוד שקנתה לה אחיזה לפיה **הדרג המדיני לא יאפשר פעולה כזו**. תחת זאת, נשען צה"ל על דפוס של מבצעי אש חוזרים ונשנים, שנועדו לייצר הרתעה אך בפועל אפשרו כאמור את התעצמות האויב.

השחיקה המתמשכת של כוחות היבשה ניכרה גם בתרבות ובכשירות המבצעית הירודה של יחידות השדה, שנשחקו לאורך שנים במשימות בט"ש תובעניות, לעיתים נטולות תכלית או תרומה של ממש לכשירות המבצעית. היא באה לידי ביטוי גם בשחיקתה של שדרת הפיקוד-מערכת המיון והשיבוץ של צה"ל כיוונה את האיכויות הגבוהות ביותר לזרועות אחרות וליחידות טכנולוגיות או מיוחדות, **באופן שהותיר את שדרת הפיקוד היבשתי פחות איכותית, פחות מקצועית פחות אטרקטיבית ופחות משפיעה**.

תופעה זו התבטאה הן ברמת השטח- בנורמות וסטנדרטים מבצעיים נמוכים ובהיעדר יוזמה של מפקדים זוטרים, והן ברמה המטכ"לית- בפער בהובלת פיתוחן של תפיסות ותוכניות לחימה ובנין כוח יבשתי, שיהלמו את אתגרי שדה הקרב. לכך נוספו **יחסי גומלין לקויים בין זרוע היבשה, הפיקודים המרחביים והמפקדה המטכ"לית**, שיצרו פיצול, חיכוך והעדר אחריות אינטגרטיבית לבניין הכוח היבשתי ולמוכנותו המבצעית.

אחד מהביטויים הבולטים לחוסר האמון של הדרגים הגבוהים ביחידות היבשה הייתה **הנסיגה מתפיסת פיקוד המשימה**. הדומיננטיות הגוברת של המפקדות הגבוהות בניהול השוטף- עד לרמות הנמוכות ביותר, הובילה בתורה לשחיקה מתמשכת של ערך האחריות ורוח היוזמה בקרב המפקדים הזוטרים. המחשבה על שדה קרב כאוטי שבו מפקדים זוטרים נדרשים לפעול ללא פקודה, שבו התמונה במפקדות משובשת ולא ניתן לקבל בו החלטות, נתפסה כמחשבה טורדנית של מלחמות העבר. בבוקר ה-7 באוקטובר, בתוך דקות בודדות, התרסקה תפיסת הפיקוד והשליטה הריכוזית שנבנתה בצה"ל על קרקע המציאות. בטחונה של מדינת ישראל היה תלוי כולו בהחלטותיהם, ביוזמתם ובאומץ ליבם של מפקדים זוטרים, שאיש לא הכין אותם- מקצועית או תודעתית לאתגר, שנחת באחת על כתפיהם.

פרק ד' - העוצמות שהתגלו

אך אם זהו צד אחד של המשוואה – הכשלים, הרי שהצד השני לא פחות חשוב- העוצמות.

במהלך השנים הלכו והתבססו הנחות יסוד, שעמדו בבסיסם של חלק גדול מההחליטים המתוארים. מאז מלחמת לבנון הראשונה וביתר שאת, בתקופת רצועת הביטחון, נדמה היה כי החברה הישראלית אינה מוכנה לשלם מחירים הכרוכים בביטחונה. במשך שנים התפתח בשיח הציבורי והמקצועי נרטיב של שחיקה חברתית- חברה מפוצלת, דור צעיר פחות מחויב, ומערך מילואים שמאבד את חשיבותו. התפיסה באשר לחולשתה של החברה הישראלית וחוסר נכונותה לשאת במחירי המלחמה, היו מהגורמים המרכזיים שהובילו לחלק משמעותי מההחליטים שתוארו. מן העבר האחר, היוותה חולשה נתפסת זו את נקודת התורפה אליה כיוון האויב את עיקר מטרותיו. 'תיאורית קורי העכביש' הפכה להיות הרעיון המכונן בתפיסתו האסטרטגית של האויב, היא שהזינה את תקוותו.

המלחמה האחרונה ערערה חלק מהנחות היסוד הללו, היא הראתה כי ייתכן שלא טעינו רק בהערכת האויב- אלא גם בהערכת עצמנו. הפער בין הנרטיב הציבורי לבין המציאות בשטח מחייב בחינה מחודשת של האופן שבו אנו מבינים את החברה הישראלית.

1. **החברה הישראלית**, שנדמה היה לעיתים כי היא מתפוררת תחת מתחים פנימיים, הפגינה יכולת התגייסות יוצאת דופן. מאות אלפי אזרחים התייצבו למילואים בתוך ימים, מערכות אזרחיות שלמות התגייסו, ומשפחות רבות נשאו לאורך זמן את מחירי המלחמה. המלחמה שבה והוכיחה כי **צה"ל, על אף הליקויים והביקורת הקשה, נותר עוגן המהווה קונצנזוס, כמו גם אבן יסוד באתוס בקרב רובה המוחלט של החברה הישראלית.**

ייתכן כי הנחת השחיקה החברתית הייתה חלקית בלבד. **ייתכן שהחוסן הלאומי - אחד מיסודות תפיסת הביטחון המקורית - חזק יותר מכפי שנהוג היה להניח.** אם כך, ייתכן שגם חלק מההנחות שהובילו לצמצום סדרי הכוחות ולבניית צבא קטן יותר ראויים לבחינה מחדש.

2. **מערך המילואים** - במהלך השנים האחרונות התפתח לעיתים הרושם כי מערך המילואים מאבד מחשיבותו במלחמה המודרנית. המלחמה האחרונה הוכיחה את ההפך- גם מערך המילואים, שסביבו ריחף ספק בשנים האחרונות, **הוכיח את עצמו מחדש כעמוד תווך של עוצמת היבשה.** לא רק בהיקף הכוחות- אלא גם באיכותם, בניסיונם ובבגרותם הפיקודית.

3. **והדור הצעיר**- דור שהספקות בדבר מחויבותו וחוסנו- נכחו בשיח הציבור בשנים האחרונות. ההנחה הייתה כי **הדור הצעיר בישראל נעשה אינדיבידואליסט יותר ופחות מחויב למאמץ הלאומי.** נוער מפונק של חברה מערבית דור של מסכים ומחשבים שחוסנו לא יעמוד לו בקשיים של שדה הקרב. נוער שפועל מתוך אינטרס אישי- אמ"לי - "אני מה יוצא לי מזה", שמכוון לטכנולוגיה, ו 8200 ופחות ללחימה, כדי לדאוג לקריירה שאחרי השירות. נדמה שיחד עם קונספציות אחרות שקנו להם אחיזה, גם זו התבררה כשגויה בעיקרה.

הדור הצעיר התגלה כגורם מפתח במאמץ המלחמתי. המלחמה חשפה את יכולותיו ונכונותו לשאת על כתפיו את האחריות, את הסכנות ואת המחירים הכרוכים בהגנה על המדינה, במלחמה הארוכה ביותר, ואחת מהקשות בהן עמדנו. וזוהי אולי אחת מנקודות העוצמה החשובות ביותר לעתידה של החברה

הישראלית. צה"ל עודנו נהנה משילוב נדיר של איכויות אנושיות- פירותיה של חברה מערבית מתקדמת, יחד עם מוטיבציה גבוהה לשירות המדינה – שילוב שספק אם קיים באיזו שהיא מדינה ברחבי הגלובוס. צה"ל יידרש למחשבה עמוקה כיצד ניתן לנצל עד תום, את היתרון העצום הגלום באיכות האנושית.

פרק ה' – אל מול פני העתיד

הסביבה האסטרטגית – בין סיכונים להזדמנויות

כל אלו מתקיימים בתוך סביבה אסטרטגית מורכבת ביותר. המזרח התיכון מצוי בתהליך מתמשך של חוסר יציבות- מדינות מתפוררות, שחקנים חדשים עולים, ואיומים מתפתחים במהירות. הסדר העולמי מצוי גם הוא בטלטה ומקרינ בעוצמה על האזור באמצעות האינטרסים של המעצמות.

בזמן כתיבת מסמך זה עדיין מתנהל מבצע 'שאגת הארי', שהאופן בו הוא יסתיים והדרך בה הוא ישפיע על המזרח התיכון שלאחריו, עדיין אינם ידועים. ניכר כי אנחנו עודנו מצויים בעין הסערה, עם כלים מוגבלים מהם ניתן להבין להיכן פנינו מועדות- איזה מזרח תיכון יעלה מתוך הכאוס, מה יהיו האינטרסים של השחקנים השונים, אלו איומים הוא יגלם ואילו הזדמנויות הוא יפתח – כל אלו נמצאים תחת סימן שאלה עצום, המאתגר את הנחות היסוד של הביטחון הלאומי.

במציאות שכזו, המאופיינת בעיקר בחוסר יציבות ובחוסר וודאות קיצוני, נדרש לשמור על שולי ביטחון שיאפשרו לנו גמישות מרבית למענה אל מול מגוון רחב של איומים וגם כרשת ביטחון למול ההזדמנויות הטמונות בברירות ובהסדרים. מתקפת ה-7 באוקטובר והמלחמה שפרצה בעטיה, המחיש עד כמה סכנות משמעותיות יכולות להתפתח במהירות מתחת לסף תשומת הלב האסטרטגית. אך לצד הסיכונים, חשפה המערכה האחרונה גם אפשרויות מרחיקות לכת לשיתופי פעולה אזוריים עם המדינות הסוניות המתונות.

השותפות ההדוקה עם ארה"ב, שהלכה והעמיקה במהלך המלחמה, מייצגת גם היא אתגר שנמתח בין היתרונות העצומים הגלומים ב'ברית אסטרטגית' עם מעצמת על, יחד עם המגבלות המאיימות על עיקרון האי תלות ועלולות להצר את חופש הפעולה הנדרש בכדי להגן על עצמנו בכוחנו.

הדילמות שמציבות סוגיות אלו לבניין העוצמה הצבאית הלאומית ברורות - כיצד להעמיק שיתופי פעולה כאלה, מבלי לבנות עליהם יתר על המידה במרחב בלתי יציב. וכיצד לאזן בין הסתמכות עצמית- עיקרון יסוד בתפיסת הביטחון - לבין הצורך להשתלב במערכות אזוריות ובינלאומיות, ובראשן היחסים עם ארצות הברית.

נוסף על חוסר היציבות עם הסביבה האסטרטגית מתמודדת החברה הישראלית עם חוסר יציבות פנימי. עם שאלות יסוד על דמותה ועל ערכיה. עם אמון מעורער במערכות השלטון וקיטוב חברתי עמוק. **צה"ל הופך, שלא בטובתו, לזירת התגוששות בשאלות יסוד חברתיות ופוליטיות.** גיוס חרדים, ערכי לחימה ונורמות התנהגות, שירות נשים ועוד. סוגיות אלה ונוספות התעצמו והתחדדו במהלך המלחמה. הן מהוות ללא ספק אתגר משמעותי למבנה לארגון ובעיקר לערכים ולרוח של צה"ל, כמו גם לאמון הציבור בו.

פרק ו' – האתגרים בבניין בכוח הצבאי

הדיון על עתידו של צה"ל איננו יכול להסתיים בזיהוי הבעיות בלבד. הוא מחייב גם בחינה של כיווני פעולה. זו מחייבת לזקק את התובנות המרכזיות ולהפגיש אותם עם אתגרי המציאות המתהווה והעתידית.

חיזוק עוצמת היבשה והתמרון אינו רק שאלה של סדרי כוחות, אלא של תפיסה. חיזוק מערך המילואים אינו רק ארגוני, אלא חברתי. פיתוח מומחיות צבאית עמוקה דורש שינוי תרבותי. בניית הגנה מרחבית מחייבת חיבור מחדש בין צבא, התיישבות וחברה. ולצד כל אלו, יש לבחון כיצד משתלבת ישראל בתוך מרחב אזורי משתנה- מבלי לוותר על עצמאותה האסטרטגית.

האתגר המרכזי הניצב בפני צה"ל לפיכך, איננו רק תיקון הכשלים של העבר. הוא עיצוב מחדש של צבא המסוגל להתמודד עם אימים ואתגרים עתידיים שיהיו בהכרח שונים. הניסיון ההיסטורי מלמד כי צבאות נוטים להתכונן למלחמה האחרונה. האתגר האמיתי הוא להיערך למלחמה הבאה- זו שעדיין איננה ברורה במלואה. לא לחזור למה שעבד- אלא לבנות ולהתכונן למה שעדיין לא קרה. מכאן, **שהדיון על עתידו של צה"ל איננו יכול להישאר ברמת תיקון הכשלים. הוא מחייב חשיבה מחדש על בניין הכוח כולו.**

לשם כך נדרשת מערכת שמסוגלת לשלב בין עוצמה מבצעית, עומק מקצועי ויכולת לערער על עצמה.

"הצבא לאן לאחר השבעה באוקטובר?" איננו רק דיון על צה"ל. הוא דיון על עתידה הביטחוני של מדינת ישראל. מתוך כל אלו עולים מספר אתגרים ודילמות יסוד, שאינן טכניות אלא רעיוניות. הדיון וההכרעה בסוגיות אלו, יכול להוות את המשענת התפיסתית לכיווני בנין עוצמתו של צה"ל.

"תם העידן שבו ניתן יהיה להשיג יתרון איכותי ארוך טווח באמצעות טכנולוגיה. בעידן הנוכחי היתרון האיכותי נמצא, לא בטכנולוגיה, אלא בגורם האנושי"⁵

אתגרים וכיוונים: יסודות לאסטרטגיית צה"ל 2035

אם ה-7 באוקטובר חשף את גבולותיה של תפיסה - הרי שהאתגר המרכזי כעת איננו רק לתקן, אלא לבנות מחדש. לא לשפר את הקיים - אלא לעצב יסודות חדשים שיאפשרו לצה"ל להתמודד עם מציאות משתנה, בלתי יציבה ולעיתים בלתי צפויה.

במבט רחב, הבנייה מחדש של צה"ל מתכנסת לשמונה תחומים מרכזיים- כולם קשורים זה בזה, היוצרים יחד תשתית לאסטרטגיה עתידית. התחומים הללו אינם עומדים בפני עצמם. הם מערכת אחת- האדם,

בפתח הדברים נכון לקבוע כי הלקחים שנלמדו והאתגרים שלפנינו מחייבים את מדינת ישראל להמשיך ולהישען על מודל של צבא עם - צבא המבוסס על גיוס חובה רחב ומערך מילואים משמעותי. האתגר המרכזי איננו לבחור בין 'קטן וחכם' לבין 'גדול וטיפש', אלא לייתר את הדיכוטומיה הזו. צה"ל נדרש להיות צבא גדול וחכם- כזה המגייס את מלוא פוטנציאל החברה הישראלית, נשען על עקרון השוויון בין חלקיה, ותורם במקביל גם לחוסנה הכלכלי של המדינה. מודל זה מחייב איזון עדין אך הכרחי בין מסה לאיכות: צבא עם - סדיר ומילואים, הנשען על שדרת פיקוד מקצועית, בסד"כ המאפשר ביצוע של המשימות השוטפות יחד עם שמירת הכשירות בשגרה, ויכולת התמודדות במספר זירות במקביל, בשעת חירום.

המחשבה, הדוקטרינה, בניין הכוח, החברה- כולם שזורים זה בזה. האתגר איננו לבחור ביניהם - אלא לחבר ביניהם לכדי תפיסה שלמה שבליבה ניצב עיקרון היסוד של **האיכות האנושית**.

1. **האיכות של שדרת הפיקוד** היא תנאי היסוד לכל שינוי אחר.

⁵ מתוך מסמך אסטרטגיית ההיסט השלישי משרד ההגנה ארה"ב

איכותה של שדרה פיקוד מבוססת על איכות אנושית גבוהה, איכות ההכשרה ומסלול הפיתוח והקידום. צה"ל נדרש **למקד את מיטב אנשיו בפיקוד הקרבי**. להפנות את מיטב האיכויות ליחידות הלוחמות, מהן מתפתחת עיקר שדרת הפיקוד של צה"ל, לבנות מסלולי הכשרה ופיתוח שמטפחים השכלה רחבה ועומק מקצועי ולא רק ניסיון, ולשמר את הטובים לאורך זמן.

איכות מושכת איכות, ובינוניות מושכת בינוניות. זו אינה אמירה ערכית בלבד - זו קביעה מערכתית. נדרש יהיה ליצור איזון מחודש באופן שבו צה"ל מחלק את האיכויות בין המערך הלוחם, היחידות המיוחדות, המודיעין והטכנולוגיה, ובנוסף לטפח שוב את **אתוס המפקד הלוחם**, כראשון בין שווים.

המקצוע הצבאי - במיוחד בעידן של מערכות מורכבות, מלחמות רבזירותיות וטכנולוגיות מתקדמות דורש עומק מקצועי, התמחות ארוכת טווח והצטברות ידע לאורך שנים. מודל הכשרת הקצונה ומאפייני השירות בצה"ל מקשים על פיתוח עומק כזה. האתגר העומד בפני צה"ל הוא לפתור את המתח שבין הכשרות קצונה קצרות לאלפים לבין הצורך לבנות **שדרת פיקוד הנשענת על קצונה בעלת יסודות מקצועיים מוצקים**.

2. **מתוך כך נגזר גם הצורך בפיתוח המחשבה הצבאית**. עליונות טכנולוגית היא תנאי חשוב, אך היא איננה מספיקה. היא מעניקה יתרון - אך איננה יכולה להחליף הבנה עמוקה של האויב ושל אופני פעולתו. יתרה מכך, לצד תרומתה המשמעותית, ההתפתחות הטכנולוגית תרמה לאורך השנים גם לשחיקה של המוסדות והתהליכים העוסקים בפיתוח המחשבה הצבאית. הכשל של ה-7 באוקטובר ממחיש זאת היטב. זהו לא רק כשל מודיעיני, אלא כשל תפיסתי - פער בין האופן שבו ישראל הבינה את הסיכונים לבין האופן שבו הם התפתחו בפועל. זהו פער ביכולת לראות את המציאות כהווייתה ולהעריך נכון את המשמעות הנגזרת ממנה. ידיעות מודיעיניות נבחנות תמיד בפרספקטיבה של התפיסה - האסטרטגית, האופרטיבית והטקטית. פיתוחן של אלה הינו תוצר של מחשבה צבאית מפותחת.

בעידן שבו יתרון טכנולוגי נשחק במהירות, היתרון האיכותי עובר אל הגורם האנושי - ובעיקר אל איכות המחשבה. צה"ל נדרש לפתח 'מוח צבאי' משוכלל - כזה שמזהה מוקדם מגמות, מבין תהליכים, מפתח רעיונות, ומתאים במהירות את בניין הכוח ואת אופן הפעלתו למציאות משתנה. הניסיון ההיסטורי מלמד כי צבאות מצליחים - מפרוסיה של המאה ה-19 ועד צבא ארצות הברית לאחר מלחמת וייטנאם - השקיעו מאמץ עצום בפיתוח שכבה מקצועית עמוקה של מומחים צבאיים.

המשמעות היא מעבר מתרבות של ביצוע - לתרבות של מומחיות. פיתוח שכבת מומחים, יצירת מסלולי ידע, חיזוק המחקר והלמידה, ועיגון ההכשרה הצבאית על בסיס ידע שיטתי ומתמשך. מחקר איננו מותרות - הוא התשתית לתרחיש הייחוס, לתפיסות, לתכנון האופרטיבי ולהכשרת הקצונה. צבא שאיננו מפתח מחשבה יתקשה להבין את המציאות שבה הוא פועל, ויפגוש אותה תמיד מאוחר מדי.

3. **מתוך המחשבה נגזרת גם הדוקטרינה**. אחת המסקנות המרכזיות מן המלחמה היא הצורך לחזור לדוקטרינה התקפית - יוזמת, פרואקטיבית, מכוונת הכרעה. לא ניהול של עימותים, אלא הכרעתם. לא הסתגלות לאיום - אלא צמצומו. המלחמה הוכיחה (שוב) כי למרות היכולות המרשימות שהפגינו חיל האוויר ואמ"ן - בסיכול בכירים ובהשמדת יכולות אויב, עדיין לא היה באלה בכדי להוביל להכרעה.

המשמעות היא חזרה לרעיון של העברת המלחמה לשטח האויב במהירות, חתירה להכרעה מהירה ולמלחמות קצרות. שילוב מחודש בין אש, מודיעין ותמרון - לא כתוספות זו לזו, אלא כמערכת אחת הפועלת תחת רעיון מרכזי של הכרעה. מלחמות ארוכות אינן רק יקרות- הן שוחקות את יתרונותיה של ישראל. מניעת היווצרות איומים בלתי נסבלים בגבולות מחייבת גישה יוזמת ופעולה התקפית - לא רק עיבוי של מערכי הגנה.

4. בתוך כך, נדרש גם **עיצוב מחודש של אסטרטגית הביטחון הלאומי**. ישראל פועלת כיום במרחב שבו קיימות הזדמנויות לשיתופי פעולה אזוריים, לצד סיכונים משמעותיים. האתגר הוא לבנות אסטרטגיה המשלבת שותפות עם מדינות סוניות ומתונות והעמקת הקשר עם ארצות הברית - מבלי לוותר על עקרון ההישענות העצמית ועל חופש הפעולה הנגזר ממנו. שותפות היא נכס - אך תלות היא סיכון.

5. הדוקטרינה והאסטרטגיה מחייבות את חיזוק היבשה לא רק בגודל וכשירות - אלא כחלק מהחזרה לרעיון ההכרעה. זרוע אווירית אסטרטגית- חזקה ואיכותית ככל שתהיה- איננה מספיקה. המלחמה האחרונה העלתה למרכז הבמה את הצורך במסה צבאית וביכולת תמרון יבשתית רחבה, הדורשות עיצוב מחדש של 'צבא היבשה' ככוח יבשתי גדול יותר, אך גם מקצועי יותר. יבשה המבוססת על כוח לוחם במרכזה, בעלת יכולת תמרון מותאמת לאתגרי המאה ה-21, עם יכולת פעולה במקביל במספר זירות, יחד עם אפשרות להעתקה מהירה של מאמצים ביניהן. **אורך ומודל השירות הינם בודאי תנאי הכרחי לכך, אך הוא כשלעצמו אינו מספק.**

מעבר לסד"כ ולמבנה, מדובר בתרבות- פיקוד משימה, יוזמה, אחריות. טיפוח מפקדים שמובילים קדימה- לא רק מבצעים פקודות. לצד זאת, יש לבנות מודל כוח אדם מאוזן - המשלב רוטציה הכרחית, הנגזרת מרעיון השירות הסדיר, לצד שימור ידע קריטי, בין היתר באמצעות חיזוק מערך הקבע המקצועי (NCO). תנאי הכרחי לרפורמה הנדרשת הוא ביצוע **הסדרה הכרחית של הארגון הסמכויות ויחסי הגומלין בין המטה הכללי, הפיקודים המרחביים והזרוע לבניין הכוח**, סוגיה המהווה עכב אכילס בהתפתחות היבשה בארבעת העשורים האחרונים.

6. אחד היסודות המרכזיים לבניין הכוח הוא **מערך המילואים**. המלחמה הוכיחה כי הוא איננו רק השלמה של סד"כ, אלא מרכיב ליבה - רעיון יסוד הרוותם את עוצמת העם לצבא. מכאן נדרש לבנות מחדש את רעיון המילואים כעמוד תווך של צבא העם- מודל המבוסס על **רמות כשירות ומשימות דיפרנציאלי** - מכוח ברמת כשירות של כוח סדיר, דרך 'כוח מתמרן בחירום' ועד מערך הגנתי טריטוריאלי.

אך מעבר לארגון, נדרש לעצב מחדש את החוזה עם המילואימניק- תחושת נחיצות אמיתית, הוגנות והערכה. מודל שבו מי שתורם יותר - מקבל יותר, לא רק בהוקרה אלא גם בתגמול. **חיזוק אתוס המילואים איננו רק צורך צבאי - אלא גם צורך חברתי.**

7. לצד ההתקפה, יש לבסס מחדש את ההגנה. אירועי ה-7 באוקטובר החזירו למרכז את רעיון ההגנה המרחבית - לא כהשלמה, אלא כעיקרון יסוד. הגנה מרחבית איננה רק סוגיה צבאית. היא תפיסה רחבה יותר של ביטחון, המשלבת בין הצבא, ההתיישבות והחברה האזרחית במרחבי הגבול. לאחר שנים של מיקוד בהגנת העורף מפני טילים, נדרש לחזק מחדש את ההגנה על הגבולות מתוך תפיסה מרחבית שלמה- אחריות מרחבית, שילוב בין צבא לאזרחים, ומיציג עוצמות מתוך המרחב, תחת העקרון של עצמאות ואי-תלות.

8. ולבסוף - האמון.

ה־7 באוקטובר סדק את האמון של החברה הישראלית בצה"ל. המלחמה שבהמשכו, חשפה את כניסתם של השסעים החברתיים והפוליטיים לתוך הצבא, ואת השפעתם המסוכנת על הממלכתיות, הלכידות והערכים. **"תדע כל אם עבריה" איננו רק ביטוי היסטורי, אלא תמצית של חוזה בין הצבא לחברה.** אמון הציבור בצה"ל איננו תוצר של הצלחה בלבד - אלא של תרבות, של ערכים, של ממלכתיות, של א־פוליטיות, של צניעות. צה"ל איננו גוף יחסי ציבור - מעשיו הם שידברו. איכות המפקדים, האופן שבו הצבא מתנהל ומדווח, האופן שבו הוא מתחקר ומפיק לקחים - כל אלו הם יסוד לשיקום האמון בצה"ל, כיסוד הכרחי בעוצמה הלאומית.

פרק ז' - סיכום

הדיון על עתידו של צה"ל לאחר ה־7 באוקטובר הוא חלק מדיון רחב יותר על עתידו של הביטחון הלאומי של מדינת ישראל. השאלה איננה רק איך מתקנים את הטעויות והתקלות שהובילו ל 7 באוקטובר, אלא **איך בונים מערכת חסינה יותר מפני טעויות העתיד.**

האתגר איננו רק לתקן את הכשלים שהתגלו, הוא מחייב בחינה מחודשת של הנחות יסוד עמוקות לצד חיזוק מקורות העוצמה שהתגלו במלחמה. בנייתה של מערכת ביטחון שתהיה מסוגלת להתמודד עם איומים משתנים, עם סביבה אזורית בלתי יציבה ועם מלחמות שעשויות להיות מורכבות וארוכות יותר. כפי שההיסטוריה מלמדת, **משברים גדולים עשויים להיות גם רגעים של התחדשות.** הבחירות שיתקבלו בשנים הקרובות יעצבו את דמותו של צה"ל לעשורים הבאים.

הדיון בשאלה **"הצבא לאן לאחר השבעה באוקטובר?"** הוא למעשה דיון על עתידה הביטחוני של מדינת ישראל. השאלה המרכזית היא כיצד תנצל מדינת ישראל את הרגע הנוכחי כדי לבנות צה"ל חזק, מקצועי, גמיש ומותאם יותר לאתגרי העתיד.

נספח א' – עקרונות ורעיונות יסוד בתפיסת הביטחון של ישראל

1. במוקד הביטחון הלאומי של ישראל מספר עקרונות על שהתגלו כיציבים יחסית לאורך זמן, ואשר עמדו בעבר במבחן בנסיבות משתנות, ואשר יכולים ככאלה להוות הנחייה עקרונית שתשרת את קובעי המדיניות בשאלות ביטחון לאומי מרכזיות גם בעתיד.

רעיונות יסוד

- א. **מניעת מלחמה והרחקת עימותים** – זהו עקרון יסוד בביטחון הלאומי שעניינו הרצון למנוע מלחמות ולהרחיק עימותים ככל הניתן במטרה לספק לאזרחי המדינה תקופות שקט ארוכות ככל האפשר.
- ב. **איכות מול כמות** – ישראל נתונה לחוסר סימטריה מול אויביה בהקשר למשאבים חומריים ומשאבי כוח אדם. לכן חובה לפעול לפיצוי על הנחיות הכמותית באמצעות טיפול במרכיב האיכות.
- ג. **רוח הלחימה** – רוח הלחימה והאמונה בצדקת הדרך הנה מרכיב יסוד בתפיסת הביטחון הלאומי. חובה לשמרם ולטפחם בכל דרך.
- ד. **יסוד צבא העם** – הצורך להתבסס על מודל של עם לוחם. מודל של מיליציה המגייס את כוח המחץ מקרב האוכלוסייה האזרחית – צבא המילואים.
- ה. **העברת הלחימה לשטח האויב** – היעדר עומק וקרבת נכסים אסטרטגיים ותשתיות קריטיות לגבולות המדינה, יחד עם חשיפתו המתמשכת של העורף לאש, מחייבים העברה מהירה של הלחימה לשטח האויב.
- ו. **קיצור משך הלחימה** – הצורך להקטין ככל האפשר את הנזק לציבור ותשתיות המדינה כתוצאה מהלחימה, כמו גם הצורך לגייס את משאבי האומה והימצאותם של כלל האזרחים תחת איום מחייב השגת מטרות הלחימה בזמן הקצר ביותר.

שמירה על שולי ביטחון

- א. הקשר בין הביטחון הלאומי לקיום המדינה והעם יחד עם ההבנה של ההבנה הבסיסית שנוכל להיכשל רק פעם אחת, יחייבו גם בעתיד הנראה לעין כי שיקולי הביטחון הלאומי יהיו עליונים/מרכזיים על כל שיקול אחר.
- ב. חוסר היציבות וחוסר הוודאות הרב המתקיים במרחב מחייב כי אסטרטגיית הביטחון הלאומי תניח בבסיס שיקוליה את המקרה החמור הסביר ותקיים מקדמי ביטחון מספקים למול האיומים והסיכונים שמייצג מקרה זה, בכדי לאפשר הגנה על המדינה גם בנסיבות האפשריות הקשות ביותר.
- ג. שולי ביטחון אלו ראוי שיילקחו, לא רק אל מול סיכונים המלחמה, אלא גם אל מול סיכויי השלום. נטילת סיכונים מחושבים משמעה, מתן שוליים מספקים אשר יוכלו להוות בסיס להתמודדות עם מצבים אפשריים, גם כאשר הליך מדיני מתדרדר ואף מתמוטט, ויאפשרו היערכות אלטרנטיבית במידה וחל כרסום במרכיבים מסוימים של שוליים אלה.

חופש פעולה מדיני וצבאי

- א. הסביבות האסטרטגיות על אתגריהן מהוות מערכת אילוצים והזדמנויות שיש לה השלכה על מידת חופש הפעולה ממנה נהנית ההנהגה המדינית בבואה לממש את יעדי הביטחון הלאומי.
- ב. עקרון השגת ושימור חופש פעולה לדרג המדיני והצבאי הוא לפיכך עקרון מרכזי לצורך הגברת הפוטנציאל להתמודד עם האתגרים ולצורך מימוש היעדים. עקרון זה קשור קשר הדוק לגמישות הנובעת מיצירת מגוון של כלי עוצמה ומהשימוש המושכל בהם.
- ג. אתגר הלגיטימציה, המקרין באופן ישיר על מרחב חופש הפעולה, דורש את פיתוחם ושכלולם של "כלי עוצמה רכים" (מדיני, משפטי, כלכלי, תודעתי וכד') שיפעלו במקביל ובשיתוף עם המאמצים הצבאיים הקינטיים. לצד זאת נדרת גם הפעלה מושכלת של הכוח הצבאי, שיאפשר שימור חופש פעולה יחד עם שמירת מעמדה הבינ"ל של מדינת ישראל.
- ד. עיקרון ה"הישענות על עצמנו" הינו פרמטר חיוני בהקשר של חופש הפעולה ומבטא חתירה מתמדת להגברת עוצמתה של ישראל במכלול רחב של תחומים ובמרכזם הנושא הבטחוני וזאת בכדי להבטיח את היכולת של מדינת ישראל להגן בעצמה על האינטרסים החיוניים שלה, ללא תלות בסיוע של כוחות זרים, וללא שתידרש הסכמתם לשם כך.

המענה לאיומים

- א. תפיסת הבטחון של ישראל נסמכת על **אסטרטגיה ביטחונית הגנתית**, המוכוונת להבטיח את קיומה של ישראל, ליצור הרתעה אפקטיבית, לנטרל איומים במידת הצורך ולהרחיק את פרק הזמן בין עימותים.
- ב. עם זאת, התפיסה הצבאית הישראלית הינה התקפית, מתוך הבנה כי לא ניתן להכניע את האויב במגננה בעימות, או באי עשייה בשגרה שביניהן. לשם כך נדרשת הפעלת כוח התקפית להשגת תוצאות צבאיות אשר יבטיחו את ניצחונה של ישראל (עמידה ביעדי העימות, ניצחון ברמה אסטרטגית, והכרעה ברמה האופרטיבית-טקטית). הפעלת הכוח תיעשה בנחישות, תוך שימור הלגיטימציה לישראל ולצה"ל, במהלך העימותים ובמהלך התקופות שביניהם.

הרעיון המסדר של תפיסת הבטחון הלאומי כולל:

- א. הרחבת כושר העמידה על ידי פיתוח כלל המשאבים המשרתים את הביטחון הלאומי והקובעים את הפוטנציאל של משאבי האומה המוקצים לצרכי הביטחון הלאומי.
- ב. תיאום וסנכרון של כלל מאמצי הביטחון הלאומי לצורך השגת גמישות מרבית במתן מענה לאתגרים השונים ולצורך אגבורו של המאמץ הלאומי הכולל.
- ג. קיום תקופות רגיעה ביטחוניות ארוכות, כדי לאפשר את פיתוח החברה, המדע והכלכלה, אך גם את המוכנות והיכולת לעימותים.
- ד. יצירת ושימור הרתעה כלפי הסביבה האזורית ואויבים אפשריים בתוכה, על ידי החזקת עוצמה צבאית חזקה ומותאמת לאתגרים, ונחישות להפעלת הכוח הצבאי בעוצמה משמעותית בעת הצורך.
- ה. מימוש אסטרטגיית מניעה, החותרת לפעולה מתמשכת בשגרה – גם אם בהיקף ובנראות מוגבלים - הכוללת חיזוק ההרתעה מול המרחב ומול אויבים, פעולות להרחבת האילוצים לאויב (בכלל זאת

ע"י פגיעה ביכולות האויב ובבניין כוחו) וע"י קיום ערוצי תקשורת אסטרטגית, השפעה וקיום תמריצים. כל אלה נועדו להרחבת תקופות הרגיעה הביטחוניות ולתרומה לניצחון בעימותים, לכשיקרו.

ו. בעימותים – פעולה מהירה לפגיעה והסרה מרבית של האיום, תוך צמצום הנזק למדינת ישראל ויצירת התנאים ליצירת מציאות ביטחונית משופרת ליום שאחריהם

4 הרגליים של אסטרטגית ההגנה הלאומית – הרתעה, התרעה, הכרעה, הגנה

הרתעה

א. הרתעת אויבי המדינה לפעול נגדה על בסיס בניין כוח של עוצמה צבאית וביטחונית, ועל בסיס מוכנות ונכונות להפעילה כדי לסכל את כוונת האויב לפגוע בשגרת החיים ובביטחון אזרחי המדינה.

ב. מטרת ההרתעה לאפשר תקופות ארוכות של רגיעה ביטחונית במטרה לפתח את המדינה, החינוך והכלכלה לצד בניין כוח בטחוני שיאפשר מוכנות לקריסת ההרתעה ולתרחישי הסלמה.

ג. ההרתעה הנה יסוד בתפיסת הביטחון של מדינת ישראל. **כושר ההרתעה קשור קשר הדוק לכושר ההכרעה.** הרתעה אפקטיבית יוצאת מהנחת מוצא כי מאחוריה עומדת יכולת ורצון להכריע. ההרתעה שואבת את כוחה מהעוצמה הנמצאת ברקע ומזינה את הדימוי שמייחס לה האויב. אולם ככלל, נדרשת ישראל להיות מוכנה לכישלון ההרתעה לאור ההיבטים הבאים:

1) רגשות העוינות והתסכול המתקיימים אצל האויב, גוברים על חישובי יכולת יחסית ומכאן שניתן לצפות להתפרצות מלחמה גם כאשר לא מתקיימת יכולת אובייקטיבית אצל האויב להתמודד עם יכולתו של צה"ל.

2) היכולת (המוכחת) של האויב להשיג הישגים מדיניים משמעותיים, גם בעטיה של מערכה צבאית בעלת הישגים מועטים מהווה גורם מדרבן להסלמה. בהקשר זה הרציונאליות לא נבחנת במישור יחסי הכוחות הצבאיים אלא במשמעויות של התוצאות במישור של האסטרטגיה רבתי.

3) עימותי העבר מוכיחים כי למדינת ישראל יכולת ליצור אפקט הרתעתי בכל הקשור לרצון של מדינות האויב להשמידה, אך יחד עם זאת, השפעתה של ההרתעה בפני פעולות מוגבלות ובמיוחד בפני פעולות טרור הייתה מוגבלת מאוד.

ד. לכן, הרתעה אפקטיבית מבוססת על היכולת ליצור כושר פעולה בעל אפקטיביות משמעותית כאשר נדרש להפעילו, אמינות של האיום בהפעלת כושר הכרעה זה בעיני האויב, וגמישות בכלי הפעולה אשר מקנה לקובעי המדיניות חופש החלטה במצבי ביניים שהם ממאפייניהם המובהקים של העימותים המוגבלים כנגד ארגונים.

התרעה

- א. צורך ביכולת התרעה מודיעינית שתאפשר סיכול מבעוד מועד של כוונת האויב לפגוע במדינה, זאת במטרה לאפשר למדינת ישראל זמן מספק ליצירה של מענה הולם לאיום.
- ב. צה"ל ושאר ארגוני הבטחון נדרשים לספק למקבלי ההחלטות מידע לגבי יכולות גורמי האיום כמו גם לגבי כוונותיו לפעול מול מדינת ישראל.
- ג. מטרתה של ההתרעה הנה לספק זמן התארגנות כדי לאפשר מענה צבאי הולם לאיום העלול להתממש בפועל הן לצרכים המיידיים של הפעלת הכוח והן לצרכים ארוכי הטווח של בניין הכוח.
- ד. ארגוני הבטחון יפעלו לספק למקבלי ההחלטות בישראל מודיעין התרעתי בהקשרים של תפנית אסטרטגיות העלולות להתרחש במרחב כמו גם מודיעין הנדרש לצרכי התאמת בניין הכוח הלאומי.

הכרעה

- א. עם קריסת ההרתעה חובה לסכל את האיום באופן המהיר והמובהק ביותר במטרה לחזור לשגרה ולאפשר תקופת רגיעה ממושכת.
- ב. משמעותה של ההכרעה בהקשר לתפיסת הבטחון הלאומית הנה היכולת לכפות על האויבים את תנאי ההסדרה / הפסקת האש בהתאם לאינטרסים של מדינת ישראל.
- ג. הכרעה תושג באמצעות מספר מרכיבים :

- 1) פעולה צבאית מהירה ועוצמתית שתכלול הפעלה של כל רכיבי העוצמה של צה"ל בהם :
 - א. **תמרון צבאי** יבשתי בחזית ובעומק.
 - ב. **מהלומת אש** אסטרטגית ומערכתית המבוססת על מודיעין מדויק אל מטרות מתוכננות מראש ומטרות מזדמנות.
 - ג. מבצעים מיוחדים, מהלומות במרחב הסייבר ופעילות התקפית בתודעה.
- 2) **מאמצי הגנה** לאומיים (צבאיים ואזרחיים) להקטנת הנזק ושמירה על מרקם החיים בחזית האזרחית.
- 3) פעולה תומכת של כלל ארגוני הבטחון במאמץ ההתקפי של צה"ל.
- 4) מאמץ מדיני הכולל מספר רכיבים בהם :

- א. מאמצים ליצירת לגיטימציה בין לאומית במטרות הפעולה של מדינת ישראל
- ב. מאמץ ליצירת קואליציה מדינית לסיכול מטרות האויב תוך פעולה עם גורמים רלבנטיים בקהילה הבין לאומית להגעה להסדרה המתאימה למדינת ישראל.
- ד. אל מול אלה אסור שנשכח כי **הרוח היא הבסיס לחוסן הלאומי ולא רק הכוח**. היא המהווה מרכיב יסוד בעוצמתה של מדינת ישראל ובדימויה. לא בכדי הפכו הרעיונות של סולידריות וממלכתיות לרעיונות מכוננים בתפיסתנו כעם. ליסודות עליהם נשען קיר הברזל.

הגנה

קיומה של יכולת הגנה בכל הממדים בדגש מיוחד על הממד הטריטוריאלי היבשתי. ממד בו אין לסבול פגיעה לאורך זמן בריבונות של מדינת ישראל במרחב. ההגנה תכלול מספר רכיבים :

א. **הגנת הגבולות** – הגנת המעטפת הטריטוריאלית של המדינה למניעה התקפה, חדירות, גניבות גבול, כניסת מהגרים בלתי חוקיים, הברחות טובין ועוד. הגנה זו תתקיים לאורך הגבולות, חופי המדינה ובנמלי התעופה והים.

ב. **הגנת המרחב האווירי** – הגנה של המרחב האווירי של מדינת ישראל ומניעת שימוש בו על ידי גורמים העוינים את המדינה

ג. **הגנת המרחב הימי ונתיבי השיט** – הגנת מרחב המים הטריטוריאליים של המדינה, הגנת נכסי המים הכלכליים והיכולת למצות את משאבי הטבע במים אלה והגנת נתיבי השיט אל ומאת המדינה.

ד. **שמירה על בטחון הציבור** – הגנה בפני פעילות חבלנית עוינת באמצעות סיכול פעילות חבלנית ופעילות טרור מאורגן ושאינו מאורגן בתוך גבולות המדינה ומחוצה לה. בכלל זה הגנה על מוסדות וקהילות יהודיות בעולם.

ה. בניית יכולת הגנה מפני אש תלולת מסלול באמצעות מספר רכיבים עיקריים :

1) **התרעה בפני פגיעת אש תלולת מסלול** – יכולת התרעה ממוקדת (בזמן ובמרחב) במטרה לאפשר לציבור זמן מספק להתארגנות ולתפיסת מחסה על ידי הציבור ובו בזמן למנוע הפרעה של שגרת החיים ככל הניתן.

2) **הגנה פאסיבית** – בניית מרחבים מוגנים בבתים, במבנה ציבור ובמרחב הציבורי כדי לאפשר הקטנת היקף הנפגעים כתוצאה מאש תלולת מסלול.

3) **הגנה אקטיבית** – קיום יכולת יירוט של אש תלולת מסלול במהלך המעוף. במטרה למזער ככל האפשר את הנזק לתשתיות הלאומיות הקריטיות, ליכולות צה"ל וארגוני הבטחון לפעול לסיכול האיומים ולציבור הרחב.

4) **המרכיב האזרחי** – חיזוק יכולת העמידה וההתאוששות האזרחית, באמצעות חיזוק רשויות מקומיות, ארגוני הצלה תוך שילוב ארגוני מתנדבים ומנהיגות מקומית.

ו. **הגנת מרחב הסייבר** – הגנה על מרחב הסייבר הלאומי תוך קיום שיתוף פעולה בין ארגוני הבטחון לבין הרשות הלאומית להגנת סייבר ותוך הבנה שבחרום ובמלחמה תתקיים סמכות גוברת של צה"ל לקביעת סדרי העדיפות בהגנת הסייבר הלאומי.

ז. הגנה מול מאמצי תודעה התקפיים של אויבים ויריבים – קיום יכולת התגוננות בפני פעולות במרחב התודעה של אויבים ויריבים כנגד מגוון קהלי יעד בתוך ישראל וקהלי יעד רלבנטיים מחוץ לישראל.