**מבוא**

לפני כמה שנים ביקש ממני פרופ' עוזי רבי, ראש מרכז דיין באוניברסיטת תל־אביב, להצטרף אליו לפגישה עם אישיות פוליטית בכירה מבריטניה. לאורח תוכננה סדרת תדרוכים על ענייני השעה. הימים היו ימי האביב הערבי, אך לאורח הייתה בקשה בעניין אחר: הרצאה של חוקר ישראלי על משה דיין. רבי, שידע כי אני עוסק מזה זמן במחקר על דיין, ביקש שאתדרך את האורח. כשהגעתי לחדר הישיבות ראיתי אותו יושב במרכז החדר כשסביבו פמליית עוזרים ויועצים. בתום הרצאה קצרה ומענה לכמה שאלות, מצאתי לנכון לשאול את האורח מדוע הוא מתעניין בדיין. "הרי הוא דמות היסטורית", ציינתי, "וברור שלוח הזמנים שלך עמוס, ושיש לך עניינים בוערים לעסוק בהם במהלך ביקורך בארץ".

האורח השיב: "בהיותי סטודנט צעיר באוקספורד לפני שנים רבות, קיבלנו משימה במסגרת סמינר לבחור מנהיג צבאי שאותו אנחנו מחשיבים לאחד המנהיגים הטובים במאה ה־20, להציג את פועלו בכיתה ולהצדיק את בחירתנו. בחרתי במשה דיין - דבר שעורר ויכוח גדול בכיתה. על כן רציתי לנצל את ההזדמנות לשמוע מחוקר ישראלי שקרוב לנושא פרשנות על דמותו של דיין, שמגיל צעיר סקרנה אותי". המקרה הזה ממחיש את מידת העניין והדמיון שמעוררת עד היום דמותו של דיין בקרב חוקרים ואנשי ממשל, ואת העובדה שלמרות הזמן הרב שעבר מאז מותו, הוא ממשיך להעסיק רבים לא רק בארץ אלא גם ברחבי העולם.

ספר זה חוקר היבטים שונים של אחד האישים המשפיעים ביותר על תולדות מדינת ישראל בעשורים הראשונים לקיומה. בד־בבד הוא אחד האישים השנויים ביותר במחלוקת בתולדות המדינה - אם כי גם החריפים שבמבקריו אינם מכחישים את עוצמת השפעתו על דרכה של ישראל. סיפור חייו הוא הסיפור של מדינת ישראל ושל הציונות. הישגיו האישיים, כמו גם רגעי השפל והכישלונות, חופפים במידה רבה להישגיה של ישראל ולכישלונותיה בשלושת העשורים הראשונים לקיומה. אמנם דיין לא כיהן כראש הממשלה, אבל בתפקידיו כרמטכ"ל, כשר הביטחון וכשר החוץ הוא התווה את עקרונות הביטחון והחוץ של מדינת ישראל ועיצב אותם בשורה של נושאים מרכזיים, שרובם - וגם הוויכוחים עליהם - ממשיכים להעסיק אותנו עד היום.

חיבור זה אינו עוד ביוגרפיה על משה דיין, כמוה נכתבו ביוגרפיות רבות היכולות למלא כמה מדפים.[[1]](#footnote-1) דיין עצמו הִרבה לכתוב, וכתב אוטוביוגרפיה מפורטת וספרים נוספים.[[2]](#footnote-2) בני משפחתו ומקורבים שעבדו איתו שנים רבות כתבו גם הם, והוסיפו ממדים נוספים להבנת האיש ודרכו.[[3]](#footnote-3) אחד החיבורים אף מנתח את דיין מן הפרספקטיבה הפסיכו־אנליטית - בניסיון להבין את סוד קסמו ואת מניעי פעולתו.[[4]](#footnote-4)

ייחודו של ספר זה הוא בהתמקדותו בדמותו של דיין כאסטרטג. זהו ניסיון להבין את צורת חשיבתו דרך הפריזמה של התיאוריה ושל הפרקטיקה. מכיוון שדיין עסק רוב חייו בתחום האסטרטגי, וכמצביא וכמדינאי פעל במישור הזה - חקירה ובחינה של החלטותיו ופעולותיו דרך הממד האסטרטגי והתיאוריה הקשורה בו יכולות לתרום להבנה טובה יותר של האיש ופעולותיו.

תדמיתו הציבורית של דיין השתנתה מאוד במשך השנים. הסיבה העיקרית לכך הייתה מלחמת יום הכיפורים והביקורת על ההנהגה הישראלית והתנהלותה, שבה היה לדיין חלק מרכזי. אבל יותר מכול השינוי שחל בראיית הציבור את דיין משקף את השינויים הערכיים שעברה החברה הישראלית כולה. דיין לא היה עוד חייל ופוליטיקאי כי אם סמל של הצבר, היהודי המתחדש בארצו. הוא היה מודל של ישראליות, של אדם שבנה את עצמו בשתי ידיו, חקלאי־לוחם, המגן על אדמתו, שהחל את מסלול חייו כמפקד כיתה וסיים כרמטכ"ל וכשר הביטחון. דיין היה איש מעשי ללא גינונים מיותרים, והתאפיין בהתנהגות חצופה, ולעיתים פרועה - כזאת שאינה מביאה בחשבון מגבלות של סמכות, היררכיה ותקנונים. ההתנהגות הזאת הובילה למעשים גדולים. על אלה נוספו קסם אישי רב וחוש הומור. הוא היה מחובר תמיד לשטח וגישתו הייתה מעשית מאוד, אולם גם הביט קדימה לעבר העתיד. רגליו היו נטועות עמוק בעבר, בשורשים ההיסטוריים של עם ישראל, אך מפעל חייו היה בניין מולדתו המתחדשת מתוך תקווה להבטחת עתידה של המדינה.

דמותו של דיין גילמה את כל מה שהחברה הישראלית שאפה להיות, והוא הפך לאידיאל ולגיבור ישראלי, וגם למותג בין־לאומי המוּכר ברחבי העולם. התכונות הללו, שיש להן היבטים חיוביים ושליליים - הכול בהתאם למינון ולמצב - מאפיינות במידה רבה את צה"ל ואת החברה הישראלית עד ימינו.

עם זאת, תכונות רבות שייצג דיין כבן התקופה, והועלו על נס, הפכו לסמלים שליליים - למשל, הביטחון העצמי פורש במהלך הזמן כזחיחוּת וכיהירוּת, כתחושת עליונות שהובילה לאסון לאומי כבד. המחנה הפוליטי, שאליו השתייך דיין רוב חייו, הפסיד את השלטון בפרט, ואת ההגמוניה במדינה בכלל, ונמתחה עליו ביקורת קשה. יתֵרה מזו, דמות הצבר, שאותה ייצג יותר מכל אדם אחר, נהפכה למטרה לגיטימית לביקורת ולסמל שלילי על־ידי קבוצות שונות שהובילו סדר יום חדש במדינה. אלה כפרו במה שנחשב לשלטון אשכנזי, חילוני, שוביניסטי, כוחני ושחצני, הרואה את עצמו מעל החוק - כל מה שלדעתם ייצג דיין. אף שבערוב ימיו הוא הצטרף למחנה הפוליטי היריב, והיה לו תפקיד משמעותי בהשגת הסכם השלום עם האויבת הגדולה ביותר של ישראל, לא השפיע הדבר על השינוי הדרמטי לשלילה בתדמיתו בציבור - זאת כנראה בשל השינוי העמוק יותר שעברה החברה הישראלית.

ואולם, ממרחק השנים דיין עדיין ראוי לעמוד בשורה הראשונה של המנהיגים הישראלים לדורותיהם. וכך אמר ראש הממשלה בנימין נתניהו כשספד לנשיא המדינה שמעון פרס:

באחד ממפגשינו הרבים בבית הנשיא, בשעת לילה מאוחרת, שאלתי אותו: "תאמר לי, שמעון, ממרום שנותיך, את מי הערצת ממנהיגי ישראל?" ולפני שהוא הספיק לענות לי, אמרתי לו: "הראשון ברור לי - הרי יצקת מים על ידיו של בן־גוריון". ואכן שמעון בצעירותו ראה את בן־גוריון, מכונן עצמאותנו, מעמיס על שכמו את משא האחריות לבניינה ולגורלה של ישראל. באותה שיחה הוא דיבר גם על רבין, על בגין ועל אחרים, אני חייב להגיד, בהערכה אמיתית לתרומה הייחודית של כל אחד מהם. הוא הפתיע אותי מעט כשציין אדם נוסף - משה דיין. שמעון דיבר על אומץ לבו בַקרב, על המקוריות שלו ועל תכונה נוספת. "למשה", הוא אמר, "כלל לא היה אכפת מה יחשבו עליו. "דיין התעלם לגמרי משיקולים של פוליטיקה. הוא היה מה שהוא רצה להיות".[[5]](#footnote-5)

בניגוד גמור לתדמיתו השנויה במחלוקת בציבור הישראלי, מומחים בארץ ובעולם מוסיפים לראות בו את אחד מגדולי המצביאים במאה ה־20. ריצ'רד סימפקין, שנחשב לאחד מהוגי הדעות הצבאיים הבריטים החשובים ביותר לאחר מלחמת־העולם השנייה, תיאר אותו כך: "מצביא גדול, שעומד מעל ראשיהם וכתפיהם של כל [המצביאים] בני תקופתו".[[6]](#footnote-6)

דיין תואר כאחד המצביאים הגדולים במחצית השנייה של המאה ה־20 על־ידי בני סמכא נוספים, בהם בריגדיר ג'וליאן תומפסון, ששימש מפקד כוחות היבשה הבריטיים בפלישה לאיי פוקלנד, קולונל דגלאס מקגרגור, קצין שזכה לעיטורים רבים והוגה צבאי אמריקני, ופרופ' מרטין ון קרפלד, היסטוריון צבאי ישראלי מהמובילים בעולם.[[7]](#footnote-7) בספרי היסטוריה צבאית, שבהם מופיעות רשימות של המצביאים הגדולים בהיסטוריה, נכלל דיין כנציג הישראלי היחיד.[[8]](#footnote-8) בהקשר הזה מתעוררות כמה שאלות: מה הפך את דיין בעיני מומחים צבאיים רבים כל־כך למצביא החשוב והגדול ביותר בתולדות מדינת ישראל? על מה התבססו המוניטין שלו כמצביא, והאם המוניטין האלה מוצדקים? ניתן לשער שהפערים האלה בהערכה את דמותו ההיסטורית של דיין נובעים מן היחס הטעון של הישראלים למלחמת יום הכיפורים ומן הקושי שלהם למחול על המחדל במלחמה הזאת. הביקורת מכוונת לא רק כלפי דיין אלא כלפי דור שלם של מייסדים, שהוא אחד ממייצגיו הבולטים. ייתכן גם שהמומחים הזרים מתחום המנהיגות והאסטרטגיה בוחנים את דיין מנקודת מבט שונה, ורואים אותו דיין בהקשר היסטורי רחב יותר של מצביאים ומנהיגים צבאיים.

"פוליטיקה היא אמנות האפשרי", אמר אוטו פון ביסמרק, הקנצלר שהוביל לאיחוד גרמניה. דבר דומה ניתן לומר על האסטרטגיה. מרכיבי התוכנית והפעולה בתחום האסטרטגיה נעוצים במתח שבין היעדים, האמצעים והדרכים האפשריות למימושם.[[9]](#footnote-9) אמנות האסטרטגיה היא אפוא היכולת לממש יעדים שאפתניים אך לא שאפתניים מדי, שהרי כל תוכנית משקללת בהכרח את מגבלת האמצעים ואת דרכי הפעולה האפשריות המוגבלות. האמנות אם כן היא מקסום האפשרי. האמירה הזאת משקפת היטב את מהותו של דיין כמצביא וכמדינאי, שפעל בעולם האסטרטגי במשך כמעט כל חייו הבוגרים. המצפן שכיוון את פעולתו היה ברור - הבטחת קיומה, ביטחונה ושגשוגה של מדינת ישראל. הדרך להשגת היעד הייתה כרוכה במאמץ מתמיד לתת מענה למציאוּת מִשתנה ומתהווה, שחייבה הסתגלות, גמישוּת ויצירתיות. עמדתו הייתה שאין דוגמה אחת, אידיאולוגיה או תיאוריית־על - יש רק מציאוּת מִשתנה שצריך לפתח מענה לאתגריה.

כאמור, הספר הזה אינו ביוגרפיה העוסקת בכל ההיבטים של חייו של דיין, ומתחקה אחריהם בצורה כרונולוגית. הספר מתמקד בהתפתחותו של דיין כמצביא וכמדינאי, זאת בניסיון להבין את "דפוס הפעולה הדייני" להתמודדות עם האתגרים השונים, ועוסק בין היתר בשאלות הבאות: כיצד עוצבה השקפת העולם שלו? כיצד היא השתנתה במהלך השנים? מה נשאר קבוע ומה השתנה? כיצד קיבל החלטות? מה היו דפוסי הלמידה שלו?

מעֵבר לתרומה להבנה טובה יותר של דמותו ההיסטורית של דיין, רבים מן התחומים והאתגרים המדיניים והביטחוניים שבהם עסק נשארו רלוונטיים, לפחות כסוגיות עקרוניות, למשל, לוחמה בטרור וחתרנות; חדשנות צבאית; בניין הכוח הצבאי, רוח הצבא וערכיו; יחסי הדרג המדיני-הדרג הצבאי ותכנון המערכות הצבאיות; יחסי ישראל עם שכנותיה; השלטון על השטחים הכבושים; יכולת התמרון של ישראל כמדינה קטנה מול המעצמות הגדולות ויחסי ישראל-ארצות־הברית. מבחינה זו הבנת גישתו האסטרטגית של דיין עשויה לתרום גם כיום להתמודדות עם האתגרים בני זמננו.

בהשוואה למנהיגים אחרים בני דורו, שניתן היה להתחקות אחר תמהיל שיקוליהם האידיאולוגיים והפוליטיים, נחשב דיין לדמות האניגמטית ביותר, הפחות מובנת והקשה ביותר לפענוח. מכאן ניתן להבין את הוויכוחים הרבים בנוגע להחלטותיו ולפעילותו. ההיסטוריון מיכאל אורן היטיב לתאר זאת:

כשאני חוקר מנהיגים דגולים בהיסטוריה, אני לומד להכיר אותם בצורה אינטימית למדי - אני קורא את מכתביהם - אבל דיין יוצא מכלל זה. נראה שככל שהרביתי ללמוד עליו, כך חשתי שאני יודע עליו פחות. הוא היה אדם של ניגודים קוטביים - משולהב וקר, יצירתי וצר אופקים, עשוי ללא חת ומוג לב - שמוחו היה מסוגל להכיל הרבה יותר משתי דעות סותרות בעת ובעונה אחת. [...] בהחלטות היסטוריות כגון האם לכבוש או לא לכבוש את העיר העתיקה או את הגולן, הוא עבר מהתנגדות נמרצת ועד תמיכה ללא סייג בתוך שעות, פשוטו כמשמעו. [...] כדמות היסטורית מותיר משה דיין מורשת שנויה במחלוקת. [...] הוא היה מנהיג בעל שיעור קומה, שאינו מוּכּר למעשה כיום במזרח התיכון - אדריכל הניצחון המזהיר ביותר של ישראל ושל השלום המאוחר יותר עם מצרים, אך בה בעת מומחה לבחישות פוליטיות ולהפגנות כוח לעין כול. מאחורי "סמלו המסחרי", הרטייה השחורה על עינו, הסתתרה נפש מסתורית ובלתי נגישה כאחד*.*[[10]](#footnote-10)

השימוש בפריזמה האסטרטגית בספר מאיר אזורים נסתרים במערך השיקולים והתובנות של דיין, ובכך תורם להבנה טובה יותר של דמותו על רקע האתגרים של תקופתו. למרבה הצער, רבות מן הבעיות שעימן התמודד דיין קיימות עד היום. למידה של דפוסי ההתמודדות שלו עשויה לסייע לקובעי המדיניות ולאסטרטגים בני ימינו.

**אסטרטגיה מהי?**

בעשורים האחרונים נעשה שימוש רב במונח אסטרטגיה בתחומי פעילות שונים, בהם עסקים, תקשורת, יחסי ציבור, וכמובן פוליטיקה, והוא אף חדר לתוכניות ריאליטי כמו "הישרדות". יועצים רבים בתחומי העסקים, הפוליטיקה ויחסי הציבור מגדירים את עצמם יועצים אסטרטגיים משום שהם מניחים שהוספת שם התואר "אסטרטגי" מוסיפה להם הילה של יוקרה ומכובדוּת. בפגישה שקיימתי עם יועץ בכיר באחת ממערכות השלטון הוא הגיש לי את כרטיס הביקור שלו שעליו היה כתוב "יועץ טקטי". לשאלתי מדוע בחר בשם תואר נחוּת יותר, הוא ענה שמכיוון שהשוק מוצף ביועצים אסטרטגיים, הוא הרגיש צורך לבדל את עצמו...[[11]](#footnote-11)

המונח אסטרטגיה חדר לתחומים שבהם קיימות תחרות ויריבוּת כדי לתאר מצב שבו צד אחד פועל לשיבוש תוכניותיו של צד שני ולחבלה בהן. מקובל להשתמש במונח אסטרטגיה בפוליטיקה, בעסקים, בתקשורת ובספורט. במובן הזה ההגדרה הגנרית של האסטרטגיה מתמקדת במשולש המושגים הבא ובמערכת היחסים ביניהם: מטרות-דרכים-אמצעים ((Ends-Means-Ways. ניתן לראות באסטרטגיה גם תהליך שמטרתו השגת יתרון יחסי על הצד היריב ומניעת הישגים ממנו, כלומר, מדובר במשחק סכום אפס.

המונח אסטרטגיה התפתח בהקשר של עשיית מלחמה והזיקה שלה למדינאות. במהלך השנים עבר המונח גלגולים שונים ושימושים שונים בתקופות ובתרבויות שונות.[[12]](#footnote-12) קרל פון קלאוזביץ (1831-1780), שנחשב להוגה החשוב ביותר בתחום המלחמה, ערך השוואה אנלוגית בין המלחמה למסחר - שתי פעילויות אנושיות שבהן יש התנגשות בין אינטרסים. לדברי קלאוזביץ, המלחמה היא חלק מן הפוליטיקה, וגם הפוליטיקה היא סוג של מסחר - במובן הרבה יותר רחב. הוא כתב: "הפוליטיקה היא הרחם שבתוכו נוצרת המלחמה".[[13]](#footnote-13) שנים רבות מאוחר יותר כתב מנהיג סין מאו דזה דונג (1976-1893): "המלחמה היא פוליטיקה שיש בה שפיכות דמים, והפוליטיקה היא מלחמה שאין בה שפיכות דמים".[[14]](#footnote-14) קלאוזביץ היטיב לבטא את מערכת היחסים בין המלחמה למדיניות באמירה שאותה מכיר כל קצין וכל סטודנט ללימודי ביטחון: "המלחמה איננה אלא המשכה של המדיניות תוך שימוש באמצעים אחרים". למרות זאת, קלאוזביץ הגדיר בספרו **על המלחמה** את המונח אסטרטגיה באופן מוגבל יותר: "שימוש בקרבות לשם הניצחון במלחמה".[[15]](#footnote-15) ההיסטוריונית ביאטריס הויזר ((Beatrice Heuser אמרה שלא השימוש במונח אסטרטגיה הוא שהרשים דורות של הוגים צבאיים, אלא בירור מערכת היחסים בין מלחמה לפוליטיקה והקביעה שמטרתה של המלחמה היא לכפות על היריב את רצונך.[[16]](#footnote-16)

להערה 2: להביא בצרפתית

לבדוק את הצרפתית) ) grande tactique

ההגדרה הצרה יותר של אסטרטגיה החלה להשתנות באמצע המאה ה־19 ולקראת סופהּ - זאת בהשפעת השינויים הפוליטיים, הטכנולוגיים והחברתיים שחלו במערב בתקופה הזאת ואשר השפיעו באופן דרמטי על אופי המלחמה. היקף העימותים הצבאיים הביא להרחבה של המונח ולחיבורו להיגיון המדיני באופן דומה להסבר של קלאוזביץ את ההיגיון של תופעת המלחמה - שכל כולה מכוונת למדיניות, ומהווה למעשה חלק ממנה. הקשר בין הפעלת הכוח הצבאי להישג המדיני הוא נושא שהתפתח בכתבים של הוגים צבאיים בתחילת המאה ה־20 עקב השינויים הדרמטיים שחלו בתופעת המלחמה. ההוגה הצבאי הבריטי באזיל לידל הארט (1970-1895) הגדיר אסטרטגיה באופן הבא: "אמנות של הפעלת אמצעים צבאיים כדי לממש את המטרות המדיניות".[[17]](#footnote-17) ההגדרה הזאת מקובלת כיום (בצורות שונות) בספרות הצבאית.

במהלך רוב ההיסטוריה הייתה קיימת במקרים רבים חפיפה בין המנהיג הצבאי למנהיג הפוליטי. אישים היסטוריים, ובהם נפוליאון ואלכסנדר הגדול, היו גם בעלי החזון המדיני וגם אלה שהכתיבו את האסטרטגיה למימוש החזון. כמו כן הם ניהלו את המערכה ואת הקרבות, וכמה מהם, למשל, אלכסנדר, נלחמו עם החיילים. כמה התפתחויות בעת המודרנית הובילו בין היתר להפרדה בין הדרג האזרחי, שקובע את המטרות המדיניות, לבין הדרג הצבאי, שמתרגם אותןיעדים צבאיים; להגדלת הצבאות ובד־בבד לריבוי של התמחויות וטכנולוגיות; וכן להבחנה מבחינת הידע והמומחיות בין אלה שמנהלים את הקרב, את המערכה ואת הזירה. ההתפתחות הזאת הביאה לחלוקה לרמות של האסטרטגיה, המקובלת כיום בשפה התורתית־צבאית.

**רמות האסטרטגיה**[[18]](#footnote-18)

ההוגה הצבאי הבריטי לידל הארט היה זה שטבע את המונח אסטרטגיה רבתי (Grand Strategy) לתיאור הרמה הנמצאת היררכית מעל אסטרטגיה, וכוללת את השילוב המושכל של כל מרכיבי העוצמה של המדינה לשם השגת המטרות המדיניות.[[19]](#footnote-19)מכאן התפתחה בספרות חלוקה לרמות של המלחמה או לרמות של האסטרטגיה המתייחסת למעין שכבות היררכיות של פעילות. המשותף לכל הרמות הוא שהן חלק מתופעת המלחמה, והחלוקה ביניהן נובעת מכך שלכל אחת יש מאפיינים ודגשים שונים משל הרמות האחרות. הרמה הגבוהה ביותר היא, כאמור, רמת האסטרטגיה רבתי, הכוללת סוגיות רחבות של מלחמה ושלום, הנמצאות באחריות הדרג המדיני שנתמך על־ידי הדרג המקצועי. האל ברנדס, היסטוריון אמריקני, הגדיר את האסטרטגיה רבתי: "התיאוריה או הלוגיקה שמכוונת מנהיגים המעוניינים בהשגת ביטחון בעולם מורכב". היא מייצגת "מארג אינטגרטיבי של אינטרסים, איומים, משאבים ומדיניות"*.*[[20]](#footnote-20) לצורך מימוש המדיניות שבחרו לניהול הסכסוך עומדים לרשות מקבלי ההחלטות מגוון אמצעים: דיפלומטיה גלויה או חשאית, הפועלת בדרכי פשרה או באופן כוחני (איום לפגוע ביריב באחד האמצעים האחרים); תעמולה (לוחמה פסיכולוגית) גלויה או חשאית; מדיניות כלכלית (מתן סיוע או הטבות כלכליות או הטלת חרמות); וגם שימוש באלימות (מלחמה) או איום לעשות בה שימוש. הפעלת האלימות יכולה להיות גלויה או חשאית (פיגועים או התנקשויות בלי ליטול אחריות). מובן שמקבלי ההחלטות יכולים לשלב כמה אמצעים בעת ובעונה אחת או להשתמש בהם בתמהיל כזה או אחר.

רמת האסטרטגיה (הצבאית) ממוקדת בקשר שבין הפעלת הכוח (האמצעי) להישג המדיני (המטרות). בשל כך דימה האסטרטג קולין גריי את האסטרטגיה לגשר בין המדיניות (והפוליטיקה) לבין המעשה המלחמתי.[[21]](#footnote-21) ברמה המדינית נקבעות הסוגיות הבאות בנוגע למלחמה: מול מי תתנהל? מהן מטרותיה? מהו היקף המשאבים הנחוץ לשם ניהולה? מהו העיתוי? (אם הדבר אינו מוכתב על־ידי הצד השני), מיהם בעלי־הברית האפשריים? מהם האילוצים השונים (בין־לאומיים, מוסריים, משפטיים)? וכדומה.

באופן אידיאלי, לאחר שהדרג המדיני קובע את המשתנים שהוזכרו לעיל, מברר הדרג הצבאי הבכיר על־פיהם מהו ההישג הצבאי הנדרש כדי לממש את המטרה המדינית. הדרג הצבאי ממליץ לדרג המדיני על המטרות הצבאיות שהשגתן תשכנע את היריב להיכנע לתכתיב המדיני לנוכח הנזקים שנגרמו לו. אלה יכולות להיות יצירת מאזן כוחות חדש בין המדינה לבין יריבתה, למשל, באמצעות פגיעה ביכולות היריב, שליטה על מרחב גיאוגרפי מסוים, כגון כיבוש שטח, נקיטת פעולות הגורמות ליריב להגיב בצורה מסוימת או מונעות ממנו להגיב (למשל, ב־7 באפריל 2017 נורו טילי טומהוק משתי ספינות של חיל הים האמריקני על בסיסי חיל האוויר בחומס שבסוריה, כדי להרתיע את משטרו של אסד מהמשך השימוש בנשק כימי). לעיתים קרובות מדובר בשילוב כלשהו של החלופות האלה. בדרג האסטרטגי נקבעים גם הגדרת המרחבים הגיאוגרפיים שבהם תתנהל הפעילות הצבאית וחלוקתם לזירות.[[22]](#footnote-22)

החלטות נוספות של הדרג האסטרטגי הצבאי הן: קביעת סדרהחשיבות של הזירות ושל סדר העיתויים למאמץ בהן, כלומר, באיזו זירה ייעשה המאמץ העיקרי בהתחלה ובאילו לאחר מכן (מאמצים מדורגים). ייתכן שיוחלט על מאמצים שווים בו־זמנית ביותר מזירה אחת (מאמצים מקבילים). הגדרת סדר החשיבות והעיתוי משפיעה בהתאם על הקצאת המשאבים בכל זירה בכל שלב של המלחמה (לדוגמה, במלחמת יום הכיפורים הוחלט שבשלב הראשון הזירה הסורית חשובה יותר מן הזירה המצרית, ולכן ביום השני של המלחמה הופנו אליה המאמצים העיקריים וכוחות העתודה של המטה הכללי). כמו כן הדרג האסטרטגי יכול לקבל החלטות בעניינים הבאים: סדר החשיבות של היעדים האסטרטגיים הנמצאים בכל זירה (הסדר יכול להשתנות תוך כדי המלחמה); סדר העיתויים להשגתם (בזה אחר זה או במקביל); התאמת המשאבים הצבאיים המוקצים לכל מפקד זירה על־פי היעדים האסטרטגיים שאותם עליו להשיג והנסיבות שבהן הוא יצטרך לפעול (האילוצים המוכתבים לו, צורת הלחימה המועדפת**,** היקף וסוג הכוחות לרשותו וכדומה).

רמת המערכה היא הרמה הבאה, והיא מתייחסת למבצע אסטרטגי, כלומר, לכל הפעילויות המבצעיות והמנהליות הקשורות להשגת יעד אסטרטגי מוגדר בזירה נתונה. כאשר קיימים כמה יעדים אסטרטגיים באותה זירה ייתכן שיתנהלו כמה מערכות מקבילות להשגתם. מפקדי מערכה מוגדרים בצה"ל כמפקדי זירות המבצעים - להבדיל מזירת המלחמה שהיא המקבילה של הרמה האסטרטגית המנוהלת על־ידי הרמטכ"ל והמטכ"ל.[[23]](#footnote-23)

הרמה האחרונה היאאמנות ניהול הקרב - הטקטיקה.[[24]](#footnote-24)קרב הוא הלחימה בפועל שמבצע כוח הנמצא במגע עם כוח אויב וכן אותן תנועות המתנהלות בשולי שדה הקרב של הכוחות המעורבים בו. המשימות האופייניות שמקבל מפקד טקטי הן השמדת כוח אויב מוגדר, או הדיפת כוחות האויב מתא שטח נתון.

בעבר היה קל להבחין בין ניהול הקרב לבין ניהול המערכה משום שהטווח הקצר של כלי הנשק הגדיר במדויק היכן מסתיים הקרב ומתחילה המערכה. התארכות טווח האיתור וטווח הפגיעה של מערכות נשק מתקדמות הביאה לכך שכל כוח, גם אם אין לו קשר עין עם האויב, יכול להיפגע ולפגוע בעצמו באויב. התופעה הזאת מטשטשת מאוד את הגבול (שהיה גמיש אך ברור למדי עד פיתוח הנשק ארוך הטווח) בין רמת המערכה והרמה הטקטית.

האסטרטגיה רבתי היא הרמה הסופית שאליה מכוונת הפעילות ביתר הרמות. זו הרמה שבה נקבע האם מכלול הפעולות ברמות האחרות אכן הוביל לשיפור במצבה המדיני והביטחוני של המדינה. ההיסטוריון אדוארד לוטוואק כתב בספרו **אסטרטגיה של מלחמה ושלום**:

אסטרטגיה־רבתי מהווה את הרמה המכרעת: כל מה שמתרחש בה, בממד האנכי ובממד האופקי, מצטרף יחדיו כדי לקבוע את התוצאה. יכולים להיות ניצחונות מזהירים ברמה הטכנית, הטקטית, האופרטיווית או הזירתית - וייתכנו גם טעויות דיפלומטיות; אלה גם אלה עלולים להיות בעלי השפעה הפוכה, או אף עשויים שלא להשפיע כלל, במפגש של רמת האסטרטגיה־רבתי.[[25]](#footnote-25)

אכן לא מובטח קשר מובהק בין הרמות השונות. שורה של הצלחות טקטיות אינה מבטיחה בהכרח הצלחה ברמה מערכתית. לדוגמה, הצלחותיו הטקטיות של רומל במדבר המערבי ב־1942 לא הובילו ברמה המערכתית לתבוסה של הבריטים. הסיבה לכך הייתה נחיתוּתו הלוגיסטית המשמעותית של רומל, שבעטיה כל התקדמות שלו בשטח האריכה את קווי האספקה שלו, וכך באופן פרדוקסלי הייתה צעד לעבר תבוסתו. הקשר בין הרמות רופף במיוחד כאשר מדובר ברמה של האסטרטגיה רבתי. ברמה הזאת לתוצאות הצבאיות יש קשרי גומלין עם מרכיבים אחרים, בהם דיפלומטיה, כלכלה, תקשורת ודעת קהל. הדבר בולט במיוחד כאשר מדובר במדינה קטנה הנתונה לחסדי המעצמות הגדולות. ישראל סיימה את מלחמת יום הכיפורים כשהיא בעמדת יתרון צבאי ברור - תותחיה איימו על דמשק בצפון, וצבאה כיתר את הארמיה השלישית המצרית בדרום. למרות זאת אולצה להסכים לוויתורים במשא־ומתן להפסקת־האש בעקבות הלחץ שהפעילה ארצות־הברית.

האתגר המשמעותי של כל מצביא הוא לוודא שהצלחה ברמה אחת תורמת להצלחה ברמה שמעליה, כלומר, שהצלחה ברמה הטקטית תבטיח הצלחה ברמה המערכתית וכן הלאה. הקושי ליצור קשר בין הרמות קשור בין היתר לטבעהּ ההפכפך והפרדוקסלי של האסטרטגיה.

לוטוואק הצביע בספרו **אסטרטגיה של מלחמה ושלום** על האופי השונה של הפעילות בעולם האסטרטגי לעומת העולם "הרגיל", שבו לא מתקיים סכסוך מזוין. הוא כתב:

הטענה העיקרית שלי אינה שהאסטרטגיה הינה תחום המכיל בקרבו אמירות מסוימות, אשר נחשבות כתקפות אף על פי שיש בהן סתירות פנימיות; אני טוען כי כל התחום האסטרטגי ספוג בהיגיון פרדוקסלי, השונה עד מאוד מן ההיגיון הלינארי אשר משמש אותנו בכל תחומי החיים האחרים.[[26]](#footnote-26)

בכל פעילות חברתית אחרת ההיגיון השולט הוא זה של השכל הישר. לעומת זאת, במצב של סכסוך, שבו מפעילים הצדדים היגיון אסטרטגי, ההיגיון השולט שונה ולעיתים אף הפוך, ולכן את האסטרטגיה מאפיינים "פרדוקסים, סתירה ואירוניה".[[27]](#footnote-27) ההיגיון השונה הזה נובע מקיומו של יריב שמטרתו לחבל בכל מהלך שלך ולשבש אותו כדי שלא תוכל להשיג את יעדיך, ואילו הוא ישיג את יעדיו - יעדים שהשגתם עומדת בניגוד לאינטרס שלך (ולעיתים אף מבטלת את קיומך).

הפתגם הרומי הקדום "הרוצה בשלום ייכון למלחמה"(Si vis pacem, para bellum) ממחיש היטב את הממד הפרדוקסלי שעליו מצביע לוטוואק. בעוד ההיגיון הרגיל, היומיומי, אומר שהדרך הישרה, הסלולה, הקצרה והמוארת היא האפשרות הטובה ביותר להגיע ממקום א' למקום ב' - ההיגיון האסטרטגי מציע דווקא את הדרך הארוכה, המפותלת, הקשה והחשוכה כאפשרות עדיפה פשוט מפני שייתכן שהאויב אינו מצפה לך שם. לוטוואק מציג כמה דוגמאות: יצירת הפתעה יכולה להעניק יתרון, אך היא מחלישה את העוצמה הכוללת עקב פיצול הכוח. התקדמות של כוח לתוך שטחו של היריב תוך כדי ניצחונות מובילה בהכרח להתארכות קווי ההספקה והתקשורת ולהיחלשותו של המנצח, ומאידך גיסא להתחזקותו של הצד המובס (הקרבות ברוסיה של צבא נפוליאון ב־1812 ושל הוורמכט ברוסיה במלחמת־העולם השנייה הם דוגמאות מובהקות לכך). בדרך־כלל הצד המובס הוא זה שלומד טוב יותר, וסיכוייו טובים יותר בסיבוב הבא.[[28]](#footnote-28)

קיומו של אויב שכל מטרתו היא לשבש את מהלכי יריבו הוא הגורם לכך שאת האסטרטגיה מנחה היגיון שונה מזה שבכל תחום אחר. ההיסטוריון ון קרפלד אמר בעניין הזה:

האסטרטגיה היא אמנות של הגשמת יעדיך מול האויב שחושב ופועל. המטרה של החשיבה והפעולה שלו היא בדיוק למנוע ממך את השגת יעדיך וכן להשיג את יעדיו שהם לעיתים תמונת מראה של יעדיך שלך. במובן הזה האסטרטגיה אינה רק תכנון של מהלך שלך, למשל, לקראת יציאה למסע ארוך, אלא מעל לכול ניסיון לצפות [בנעשה אצל היריב] להבין, להתערב, להפריע ליריבך.[[29]](#footnote-29)

האסטרטגיה מייצגת זוגות של הפכים מנוגדים. כל אחד מהם מאפשר יתרון בסיטואציה מסוימת התלויה בבחירתו של היריב. הדבר דומה קצת למשחק הילדים אבן, נייר ומספריים - אי הוודאות בנוגע לבחירתו של היריב היא שהופכת את הבחירה לקשה כל־כך. ון קרפלד מציג דילמות ברמה המערכתית וברמה הטקטית, כגון דבקוּת במטרה לעומת גמישוּת, שימור הכוח לעומת הטלתו לקרב, ריכוז הכוח לעומת פיזורו, גישה עקיפה לעומת גישה ישירה, התקדמות לעומת נסיגה.[[30]](#footnote-30) קולין גרי מציג צמדים נוספים בתחום האסטרטגי, כגון שחיקה לעומת הכרעה, כיבוש לעומת פשיטה, שימוש בכוח לעומת אכיפה בדרכים אחרות, למשל, סנקציות כלכליות, מתקפה לעומת מגננה.[[31]](#footnote-31) ההחלטה איזו אסטרטגיה לבחור תוך התאמתה למציאוּת הנתונה או להקשר האסטרטגי הנתון היא תמצית האמנות האסטרטגית.

**תופעת החיכוך והשפעתו על המעשה האסטרטגי**

הגורם השני שמשפיע על הוצאה לפועל של אסטרטגיה הוא החיכוך. קלאוזביץ תיאר את המלחמה כממלכת אי הוודאות. כדי להסביר את הגורמים לאי הוודאות פיתח קלאוזביץ כמה מונחים, שהמרכזי שבהם הוא החיכוך. המונח הזה הוא אחת התרומות החשובות שלו לתיאוריה הצבאית.[[32]](#footnote-32) במלחמה, הזהיר קלאוזביץ, המצבים מתפתחים רק לעיתים רחוקות בהתאם לתוכנית, והתפיסה של החיכוך מסבירה מדוע כך הדבר. באופן שטחי, הדבר דומה לחוק מרפי הידוע לשמצה, אשר קובע כי כל מה שעלול להשתבש - ישתבש בסופו של דבר.[[33]](#footnote-33) החיכוך אינו מציין חוסר מזל מקרי ואקראי, אלא תופעה מבנית הטבועה מיסודה במצב. ואכן, "הכול במלחמה הוא פשוט, אבל הדבר הפשוט ביותר הוא קשה. כלל הקשיים מצטברים ומסתכמים בכך שהם מייצרים חיכוך שלא נתפס אלא על־ידי מי שהתנסה במלחמה".[[34]](#footnote-34) החיכוך, על־פי קלאוזביץ, הוא "התפיסה היחידה אשר מתאימה פחות או יותר לגורמים שמבדילים בין מלחמה אמיתית לבין מלחמה על הנייר".[[35]](#footnote-35) כדי להמחיש את השפעת החיכוך תיאר קלאוזביץ את הפרטים, הטפלים לכאורה, אשר יכולים לשבש אפילו את התוכנית הטובה ביותר.[[36]](#footnote-36)

קלאוזביץ הבין את המלחמה כתופעה בלתי צפויה וככזאת שאינה ניתנת לשליטה במובן הרגיל של המילה. תופעת המלחמה יוצרת תמיד שגיאות ופערי מידע והבנה, שאותם לא ניתן למנוע מכיוון שבתנאי קרב אין לעולם מידע מושלם. אמנם קיימת טענה שהיכולות המבוססות על טכנולוגיה חדשנית של איסוף מידע וניתוחו עשויות לפזר את ערפל הקרב, ובכך יש להן פוטנציאל להפחית את השפעות החיכוך,[[37]](#footnote-37) אך עם זאת, לשכל האנושי יש יכולת מוגבלת של עיבוד מידע, והיכולת הזאת עוד פוחתת בתנאי לחץ. מעֵבר לכך, היכולות המושגות באמצעות טכנולוגיות המידע החדשניות עלולות להתקזז בשל העובדה שקיימת בהן באופן אינהרנטי מורכבוּת. באופן דומה, אפילו במקרים שבהם הטכנולוגיות החדשות מניבות את ההישגים המקווים, הן דורשות הקצאת משאבים גדולה יותר ותשומת לב רבה יותר לאחזקתן, וכך נוצר מקור חדש של חיכוך.[[38]](#footnote-38) לנוכח זאת, החיכוך ימשיך להוות גורם משבש גם בעידן המידע.[[39]](#footnote-39)

**הדרך להתגבר על החיכוך - אסטרטגיה כמערכת של ניצול הזדמנויות**

הלמוט קרל ברנהרד פון מולטקה ("הקשיש")[[40]](#footnote-40) כיהן כרמטכ"ל צבא פרוסיה, ולאחר מכן כרמטכ"ל צבא גרמניה כ־31 שנים (1888-1857). במהלך השנים האלה עיצב את הצבא הפרוסי (מ־1871 הפך בעקבות איחוד גרמניה לרמטכ"ל צבא גרמניה), שהפך בהנהגתו לצבא המוביל בעולם בתקופתו. מולטקה הוביל את צבא פרוסיה כרמטכ"ל לניצחונות מכריעים בשלוש מערכות חשובות.[[41]](#footnote-41)

מולטקה ראה את עצמו כתלמידו של ההוגה הפרוסי קרל פון קלאוזביץ, וכמוהו האמין בהשפעה של תופעת החיכוך במלחמה.[[42]](#footnote-42) בדומה למורו קלאוזביץ, הוא ראה במלחמה תופעה זורמת וחמקמקה, וסבר שהאסטרטג עוסק באמנות יותר מאשר במדע. מתוך אותה הבנה הוא כתב על האסטרטגיה:

האסטרטגיה מעניקה לטקטיקה את האמצעים ללחימה ואת ההיתכנות לניצחון בה על־ידי הכוונת הגייסות למפגש בנקודה מסוימת בשדה הקרב. מצד אחר האסטרטגיה נבנית על כל ניצחון בקרב. [אבל] תכתיבי האסטרטגיה עוברים לדום לנוכח ניצחון טקטי, ומתאימים עצמם למצב החדש שנוצר.

**האסטרטגיה היא מערכת של הזדמנויות**. **היא יותר מתחום ידע: היא העברה של ידע למרחב המעשי, היא ההתפתחות המתמשכת של הרעיון המקורי בהתאם לנסיבות המשתנות באופן קבוע**. **היא האמנות של פעולה תחת תנאי לחץ ונסיבות קשות ביותר** [ההדגשות במקור].[[43]](#footnote-43)

לנוכח זאת הוא הגיע למסקנה שאין "בנמצא תוכנית שמובטח לה כי תשרוד אחרי המפגש הראשון עם כוחו העיקרי של האויב".[[44]](#footnote-44)

את הפער היסודי הקיים בין תכנון לביצוע צבאי היטיב לתאר דורון אביטל, לשעבר מפקד סיירת מטכ"ל ומרצה לפילוסופיה:

אבל פה מונח מִלכוד מושגי יסודי בעל השלכות כבדות לתפיסת התכנון. המציאות העתידית שהמבצע יפגוש היא בעלת פנים ואפשרויות רבות. האשליה כי ניתן לשלוט בה באופן הדוק, לשרטט באופן דקדקני את מרחב אפשרויותיה ולהיערך מולה בהתאם, היא אמנם מחשבה מכוננת בתפישתנו את המציאות וביחסנו אליה, אך הרהור נוסף יחייב אותנו להתמודד עם קשיים לא פשוטים.[[45]](#footnote-45)

לפיכך חייב המצביא להסתמך על יוזמת המפקדים כדי לאתר את ההזדמנויות שיוצר הכאוס בשדה הקרב ולנצל אותן. לכן גרס מולטקה:

התוצאות הטקטיות של המגע הקרבי יוצרות את הבסיס להחלטות האסטרטגיות [...] [ומשום כך] תוכניות מוכנות (סכמות) קורסות, ורק הערכה נאותה של המצב עשויה להראות למפקד את הדרך הנכונה. אם המפקדים הכפופים ימתינו להוראות, הם לעולם לא יוכלו לנצל את ההזדמנויות הנובעות מהמצב העכשווי.[...] באופן כללי עדיף לפעול באופן אקטיבי ולשמר את היוזמה מאשר להמתין למהלך של היריב.[[46]](#footnote-46)

התפיסה הזאת של פיקוד, שאותה כינו הגרמנים Auftragstaktik, כלומר, פיקוד מונחה הנחיות כלליות, הפכה להיות הדרך שבה התמודד מולטקה עם האופי הלא ודאי של שדה הקרב. הדבר אִפשר גמישוּת מבחינות מערכתית ואסטרטגית, כפי שכתב ון קרפלד: "הדרך להתגבר על אובדן השליטה הטקטית לא הייתה לכפות סדר על מצב של תוהו ובוהו. במקום זאת, הפיקוד הטקטי בוּזר, והוקמה מערכת צבאית שהקטינה את חשיבות הטקטיקה והגדילה את זו של האסטרטגיה".[[47]](#footnote-47) העיקרון של היוזמה וההחלטה העצמאית היה יסוד חשוב מאוד בעיני פון מולטקה, והוא נהג לומר לקציניו שמשעה שנעשו קצינים עליהם לא רק למלא פקודות אלא גם לדעת מתי נכון לא למלא את הפקודות.[[48]](#footnote-48) גם צה"ל אימץ במשך הדורות את הגישה המתוארת לעיל לפיקוד ולמצביאוּת וקרא לה פיקוד משימה.[[49]](#footnote-49) היה זה דיין כרמטכ"ל, כפי שיתואר להלן, שעיצב את צה"ל ומפקדיו על־פי הגישה הזאת.

הגישה של קלאוזביץ ומולטקה בנוגע לטבע המלחמה, וגישת הפיקוד המתאימה להתמודדות עם הטבע הזה, היו רלוונטיות למרות כל השינויים שחלו במאה וחמישים השנים מאז שנוסחו על־ידי השניים. ביטוי לכך ניתן לראות בדבריו של ראש המטות המשולבים של הכוחות המזוינים האמריקניים, גנרל מרק מיילי, שהתמנה לתפקיד ב־2019. הוא אמר שלמרות כל ההתקדמות בטכנולוגיות של פיקוד ושליטה, ולמרות כל השינויים שחלו בשדה הקרב במאה ה־21 - ישלוט כאוס גם בשדה הקרב המודרני, והדרך היחידה להתמודד עם הכאוס הזה היא באמצעות ניצול היתרון של החברה האמריקנית המעודדת תכונות כמו יוזמה, אלתור, פתרון בעיות, יצירתיוּת וחדשנוּת. דבריו של מיילי מהדהדים את דברי מולטקה 150 שנים לפניו: "למעשה, אנחנו אפילו צריכים לחנך לסירוב לפקודות מסוימות - במקרים של שינויים בתנאים בשדה הקרב וכשאין אפשרות להיוועץ באף אחד".[[50]](#footnote-50)

קולין גריי, שחיבוריו כוללים תיאוריה מקיפה של אסטרטגיה בעידן המודרני, טוען שלגישה הזאת יש ערך רב, ופרשנים רבים טועים ונוטים לפרש את הגישה ככזאת השמה דגש על טקטיקה על חשבון האסטרטגיה.[[51]](#footnote-51)

לטענת גריי, החשיבה של מולטקה בנוגע לאסטרטגיה התפתחה במסגרת הדיון על אי הוודאות בשדה הקרב ועל הצורך לאפשר למפקדים גמישוּת מקסימלית. הוא הוסיף: "זו גם גישה הרואה את שדה הקרב כלא ודאי וכלא צפוי, ואת פעולותיו של היריב ככאלה שישבשו כל תוכנית במצב העניינים הזה". דבריו של מולטקה הם אמת מהותית בנוגע לטבע של הלחימה והאסטרטגיה.[[52]](#footnote-52) האירועים המתרחשים ברמה הטקטית מכתיבים מציאוּת המשתנית כל הזמן, ועל האסטרטג לעשות את ההתאמות הנדרשות. כל אלה בהתאם לְמה שמולטקה כינה "הרעיון המקורי" - הקונצפט האסטרטגי שכולל יעד ועיקרון כללי של פעולה להשגתו.[[53]](#footnote-53) כדי לממש את הרעיון האסטרטגי המקורי על האסטרטג להיות קשוב וללמוד את ההתפתחויות ברמה הטקטית שעשויות לפתוח בפניו הזדמנויות שאותן לא צפה מראש, ושניצולן יוביל למימוש האסטרטגיה. "זוהי למידה דרך האירועים הספציפיים", כתב גריי.[[54]](#footnote-54)

התיאוריות האסטרטגיות שהתפתחו מהתחום הארגוני ראו באסטרטגיה תהליך שבעיקרו הוא חד כיווני - רעיון ותוכנית הנוצרים בראש הפירמידה הארגונית, ואז יורדים כתוכניות שונות וכהוראות ביצוע עד לדרגים הזוטרים ביותר. לדרגים הזוטרים אין כלל השפעה על גיבוש האסטרטגיה אלא רק על דרך ההוצאה לפועל של הוראות מדויקות הניתנות לכל אחד מן האנשים במערכת - כל אחד בתחומו.

אחד המבקרים המרכזיים של הגישה הקלסית של האסטרטגיה, שבמרכזה ההבחנה בין תכנון לביצוע, הוא חוקר הניהול הנרי מינצברג.[[55]](#footnote-55) בספרו הוא מתאר כמה חלופות למקומו של המנהיג בתהליך האסטרטגי ולפועלו, כאלה שרלוונטיות למחקר הזה מכיוון שהן מאפשרות להבין טוב יותר את דרכי החשיבה והפעילות של דיין בהקשר האסטרטגי. אחת החלופות, שאותה כינה מינצברג "אסכולת היזמות", מתמקדת ב"אסטרטגיה כתהליך של חזון". על־פי האסכולה הזאת, במרכז התהליך האסטרטגי נמצא המנהיג היחיד על יכולותיו המנטליות, חוכמתו, ניסיונו ותובנותיו.[[56]](#footnote-56) המנהיג מספק פרספקטיבה וחזון המהווים גשר בין ההווה לעתיד. החזון הוא תמונה מנטלית, המציגה את הארגון במיטבו בעתיד, והיא ממקדת את המאמץ האסטרטגי ומייצרת השראה והנעה בקרב חברי הארגון.[[57]](#footnote-57) מכיוון שהחזון הוא תמונה כללית של הארגון בעתיד יותר מאשר תוכנית פעולה מפורטת, הוא משאיר מקום לגמישוּת - כך שהמנהיג יכול לעשות התאמות לנסיבות המשתנות. לכן ניתן לומר שהאסכולה הזאת היא גם מוכוונת מלמעלה אבל גם מתהווה. היא מספקת כיוון כללי ותמונה עתידית רצויה, אבל פתוחה מספיק כדי להתאים את עצמה לנסיבות המשתנות.[[58]](#footnote-58)

מי הוא אותו מנהיג־יזם? בספרות המחקרית מתוארת אישיותו של היזם כמי שאוהב שליטה ועצמאות וכאדם שיש לו צורך להגיע להישגים, והוא נוטה לקחת סיכונים - אם כי לא מוגזמים. הוא אינו מהמר או ספקולנט אלא מחושב. בניגוד למנהל בירוקרטי שכאשר ניתנת לו משימה השאלה הראשונה שהוא שואל היא: "אילו משאבים ניתנים לי לביצוע המשימה?" - היזם שואל מיד: "איפה ההזדמנות כאן?". המחקר מתאר את המנהיג - יזם כאדם מודע מאוד הקשוב לסביבה וכמי שמחפש את השינויים המעידים על הזדמנות שאותה הוא יכול לנצל לטובתו, זאת לעומת המנהל הבירוקרטי העסוק בעיקר בשימור משאבים ובשמירה על הסטטוס־קוו. "היזמים עוברים מהר מזיהוי של הזדמנות לפעולה למימוש ההזדמנות", והפעולות שלהם נוטות להיות מהפכניות.[[59]](#footnote-59) באופן כללי הם נוטים להיות אופטימיים ולראות בכל מצב יותר את החיוב מאשר את השלילה. המשמעות של אסטרטגיה יזמית היא אפוא חיפוש מתמיד אחר הזדמנויות חדשות. הכוח מרוכז בידי אדם אחד כריזמטי, שהוא שחקן מרכזי ומשפיע, שאינו מקבל מרוּת ומתקשה לעבוד תחת מרוּת. הוא רותם את המחויבות של הארגון כולו לכיוון מסוים שאותו הוא מסמן. היזם פחות מקפיד על מבנה ארגוני מסודר, או על תוכניות עבודה מפורטות. במקום אלה "יש חזון מניע, תיאוריה של הגורמים שהזינו אותו".[[60]](#footnote-60) מאפיינים נוספים של האסטרטגיה היזמית הם "קפיצות דרמטיות קדימה אל מול אי ודאות גדולה" באמצעות קבלת החלטות גדולות שבהן יש סיכון אך גם הזדמנות והבטחה גדולה.[[61]](#footnote-61)

אסכולה אסטרטגית נוספת הרלוונטית להבנת דפוסי מנהיגותו של דיין היא אסכולת הלמידה האסטרטגית. האסכולה הזאת מדגישה את המציאוּת המשתנית כל הזמן, שאינה ודאית וצפויה מראש, ולכן אינה מאפשרת שליטה ואסטרטגיה מחושבת מראש לפרטי פרטים. על־פי האסכולה הזאת, האסטרטגיה היא תוצר של תהליך למידה, שבו עיצוב האסטרטגיה ויישומה הם שני תהליכים שלובים זה בזה לחלוטין. המנהיג הוא הדמות העיקרית, ובו מתמקדת הלמידה. הוא מאפשר ומעודד למידה של המערכת כולה - למידה מערכתית. הלמידה הזאת מאפשרת התהוות של רעיונות שעולים במקומות שונים בארגון, ומתורגמים ליוזמות אסטרטגיות בפינות שונות של הארגון.[[62]](#footnote-62)

חוקרי הניהול ס"ק המל וגרי פרהלד הציגו מושג נוסף בספרות הניהולית - התכלית האסטרטגית. כחלופה לתוכנית על מפורטת מסייעת התכלית האסטרטגית לארגון לקבוע כיוון כללי אחיד ועקבי. היא מספקת כיוון ברור הנגיש מבחינה אינטואיטיבית לכל האנשים בארגון, ומאפשרת להתוות את הדרך בעקביות לטווח הארוך.[[63]](#footnote-63) המנהיג, שתפקידו להגדיר את התכלית האסטרטגית, מייצר כיוון ברור, הנעה לגילוי תחומים חדשים, שותפוּת גורל וייעוד בקרב כל חברי הארגון.[[64]](#footnote-64)

**אסטרטגיה - בין אמנות למדע**

חוקרים בתחום קבלת החלטות מספרים על חוקר בתחום שפיתח מודל לקבלת החלטות שעליו קיבל פרס יוקרתי מאוד. בעקבות זאת הוא קיבל כמה הצעות עבודה מפתות מאוניברסיטאות עילית יוקרתיות. בזמן שישב עם חבריו למחלקה בקפיטריה שבאוניברסיטה הוא התלונן בפניהם שאינו יודע באיזו הצעה לבחור. אמר לו חברו: "למה שלא תסתייע במודל שלך, זה שקיבלת עליו את הפרס, שיעזור לך לעשות את הבחירה?" החוקר הסתכל עליו בתמיהה וענה: "השתגעת? זו הרי החלטה רצינית".

אסטרטגיה היא אמנות יותר מאשר מדע. ואולם, בניגוד לאמנות, היא אינה מתקיימת בעולם אבסטרקטי של רעיונות ודימויים אלא נבחנת ביכולת שלה לתרגם את האבסטרקטי והתיאורטי למערך של פעולות המשפיעות על המציאוּת. אמנם קיימות מתודולוגיות ושיטות שונות מתחום קבלת ההחלטות המסייעות לקברניטים ולמצביאים לנתח את הסביבה שלהם טוב יותר ולקבל החלטות טובות יותר, לארגן את המידע בצורה כזאת או אחרת, ליצור חלופות ולקבוע את סדר העדיפויות ביניהן, אך בסופו של דבר הם מתמודדים עם הכרעות כבדות משקל ומרובות משתנים, שיש בהן שיקולים שונים, ועליהם להחליט בעצמם. לדברי מינצברג, מקבל ההחלטות האסטרטגי עומד במוקדם או במאוחר מול "הקופסה השחורה של האסטרטגיה" שלגביה אין כללים ברורים, וזו כוללת "אינטואיציה ויצירתיות".[[65]](#footnote-65)האסטרטג משקלל משתנים רבים, בין היתר סיכויים והזדמנויות, שיקולים פוליטיים, שיקולים כלכליים, ערכים ואידיאולוגיה, ולעיתים אף מביא בחשבון את השיקול כיצד תיראה מורשתו ההיסטורית. לעיתים השיקולים האלה מובילים אותו להחלטות הכרוכות בסיכונים - כאלה שלאנשים סביבו קשה להבין או להצדיק באותו רגע, אבל הוא מביט רחוק יותר ועמוק יותר ומנחים אותו שיקולים שונים שקשה להבינם במונחים רציונליים. כך היה עם דוד בן־גוריון, ראש הממשלה הראשון של ישראל, בזמן מלחמת העצמאות. הוא לא היסס להתעמת עם מפקדי הצבא והתעקש בניגוד להיגיון הצבאי הצר להקצות כוחות לפריצת הדרך לירושלים - מבצע "נחשון" באפריל 1948. המבצע הזה היה נקודת מפנה במלחמה כולה.[[66]](#footnote-66) דוגמה נוספת היא וינסטון צ'רצ'יל, ראש ממשלת בריטניה, שלמרות ההפסד של צרפת ושל כוח המשלוח הבריטי מול גרמניה, ולמרות מעמדה המבודד וחסר הסיכוי לכאורה של בריטניה במאי 1940, הוא היה נחוש - בניגוד לדעת עמיתיו לממשלה - לא לפתוח במשא־ומתן עם הגרמנים ולהמשיך להילחם ללא פשרות.[[67]](#footnote-67)

האסטרטג נולד כמו האמן עם כישרון כלשהו, איזושהי נטייה אישיותית לעסוק בתחום הזה. הוא זקוק לשילוב של כישרון ושל הניעה כדי להגיע לעמדה מנהיגותית כזאת או אחרת. את היכולת האסטרטגית הטבעית הזאת כינו הגרמנים Fingerspitzengefühl (המשמעות המילולית של המילה היא תחושה בקצות האצבעות), והצרפתים כינו זאת Coup d'œil (משמעות המילה היא טביעת העין **-** מושג אירוני למדי במקרה של דיין). גדולי ההוגים הצבאיים כתבו על טביעת העין. פרידריך הגדול הזכיר זאת בספרו **הוראות למצביאים** וכן קלאוזביץ בספרו **על המלחמה**. כולם סברו שטביעת העין היא מתת האל, וייחסו אותה לתכונה מוּלדת ההולכת ומתפתחת עם הזמן.[[68]](#footnote-68) מהותה של טביעת העין היא היכולת להבחין מיד בכל האפשרויות השונות, ולהחליט מהי האפשרות הטובה ביותר. קלאוזביץ כתב שרק כך "ישלוט המפקד באירועים ולא יהיה נשלט על ידיהם".[[69]](#footnote-69) ההוגים השונים מתייחסים כולם למהירות שבה ההבנה מתרחשת. זו אינה תוצר של דיונים ארוכים ומתישים במטה או של צוות, כפי שמקובל היום, אלא תובנה והחלטה מהירה של המנהיג הבודד.

המושג טביעת העין התייחס בעיקרו של דבר לשדה הקרב הטקטי - מקום שבו קצב האירועים דינמי ומהיר מאוד, המשתנים ברורים באופן יחסי ונראים לעין - הקרקע, האויב וכוחותינו - המכוּנים בשפה הצבאית הערכת מצב. ואולם, ניתן לטעון שהיכולת הזאת קיימת גם ברמה האסטרטגית. דוגמה לכך היא היכולת של יוסיף סטלין, מנהיגהּ העריץ של ברית־המועצות.

ההיסטוריון מרק פרו כותב בספרו:

באוגוסט 1942, כשעדכן את סטלין בתוכנית "לפיד" לנחיתה בצפון אפריקה, נדהם צ'רצ'יל מחדות ההבנה האסטרטגית של בן שיחו. בִן רגע עמד סטלין על כל היתרונות האסטרטגיים של "לפיד", ומנה את ארבע הסיבות העיקריות לפתוח בה: לתקוף את רומל מאחור, להשתחרר מהתלות בספרד, ללבות סכסוך בין הצרפתים לגרמנים בצרפת ולהעמיד את איטליה בקו האש.

פרו ציטט מיומנו של צ'רצ'יל: "התרשמתי ביותר מהניתוח המדויק הזה. [...] מעטים האנשים שהיו יכולים להתחקות כך, תוך דקות ספורות, אחר שיקולים שעלו לנו במחשבה מרובה וארוכה. הוא הבין הכול כהרף עין".[[70]](#footnote-70)

סטלין, שמעולם לא זכה להשכלה צבאית פורמלית או להשכלה אקדמית בתחומים כגון מדיניות ואסטרטגיה, היה על־פי עדותו של צ'רצ'יל בעל הבנה כמעט אינסטינקטיבית בהם - דבר שאינו מובן מאליו.

להערה 70: להשלים מספרי עמודים

בעשורים האחרונים נערכו מחקרים מקיפים על תופעת ההחלטה המידית או ההחלטות האינטואיטיביות. המחקרים פיזרו במעט את הערפל בנוגע למנגנון של יכולת שנחשבה למוּלדת ולא לנרכשת, ואולם, עדיין רב הנסתר על הגלוי. מלקולם גלדוול בספרו הפופולרי **ממבט ראשון** מסכם את המחקרים המדעיים על התופעה. המושג המדעי שהוא מציג בספר הוא "לא מודע אדפטיבי", והוא מתואר "כמחשב ענק המבצע במהירות ובשקט חלק גדול מעיבוד המידע שדרוש לו לתפקד".[[71]](#footnote-71) המוח מבצע פעולה שאותה מכנים המדענים "פריסה דקה" - זאת בשל היכולת שלו "לזהות תבניות במצבים ובהתנהגויות [שונים] על בסיס פרוסות דקות מאוד של חוויה".[[72]](#footnote-72) זה אינו אומר שהסוג הזה של החלטה חף מטעויות של הטיה ושיפוט, אבל הדבר כן מלמד על כך שיש אנשים שמלבד כישרון התנסו בסוג מסוים של התנסויות, והתרגלו לאמן את מוחם בהקשר מסוים, ואחרי הרבה מאוד התנסויות הם מסוגלים לזהות מיד את הבעיה ולהציע חלופות לפעולה. לעיתים קשה להם לתת הסבר אפילו בדיעבד לשאלה כיצד "קפצה" התשובה למוחם, ומדוע היו משוכנעים כל־כך בצדקתם. הם פשוט ידעו וקראו לזה אינטואיציה.

מינצברג כתב בעניין הזה: "למעשה, למרות חוסר הסדר בתהליך האסטרטגי נדרשת לאסטרטג רמת תחכום גבוהה. האנשים האלה צריכים להיות בעלי חוש פנימי שמוביל אותם לנסות דברים שעשויים לעבוד - ואף יותר טוב מזה, לעודד אחרים לעשות כן. כמו כן, עליהם לזהות משהו טוב כשהוא מופיע".[[73]](#footnote-73)

**"רק חמור אינו משנה את דעתו"**

דיין היה ידוע בכך ששינה לעיתים קרובות את דעתו בנוגע לנושאים שונים. היו שראו בתכונה הזאת חוסר עקביות, ומתחו עליו ביקורת על כך. מנהיגוּת, כך סברו, נצמדת לקו אחד. תגובתו של דיין לביקורת הייתה לעוד אחת מאמרות הכנף הידועות שלו: "רק חמור אינו משנה את דעתו". ההיסטוריון מיכאל אורן אמר שמוחו של דיין "היה מסוגל להכיל הרבה יותר משתי דעות סותרות בעת ובעונה אחת. [בהחלטות גורליות שונות] הוא עבר מהתנגדות נמרצת ועד תמיכה ללא סייג בתוך שעות, פשוטו כמשמעו".[[74]](#footnote-74)

היכולת של דיין להחליט בצורה מסוימת, ואז לשנות את החלטתו לעיתים ב־180 מעלות, חשובה להבנת הדרך הייחודית שבה התפתח ופעל כאסטרטג.

ההיסטוריון ג'ון גדיס השתמש בהבחנה הידועה שניסח ההיסטוריון והפילוסוף ישעיה ברלין בין טיפוס השועל לטיפוס הקיפוד. הקיפודים הם מומחים לעומק בנושא אחד וראייתם צרה, ואילו השועלים מתפרסים על פני נושאים רבים באופן שטחי אך ראייתם רחבה. "השועל יודע דברים רבים, אך הקיפוד יודע דבר אחד גדול", אומר הפתגם היווני שעליו התבסס ברלין כשפיתח את הרעיון. לטענת גדיס, אסטרטג מוצלח חייב לשלב בין השניים. גדיס ציטט את הסופר סקוט פיצג'רלד, שהגדיר אינטליגנציה מהמעלה הראשונה כ"יכולת להחזיק בראש בשני רעיונות מנוגדים בו זמנית ועדיין להיות מסוגל לפעול". האסטרטג, טען גדיס, חייב להיות מסוגל להיות בעל תחושת כיוון ברורה כמו הקיפוד ובעל רגישות לסביבה המשתנה כמו השועל". [[75]](#footnote-75)

דיין היה אוטודידקט, ובדומה לרוב המנהיגים הישראלים חש כי העיסוק הצבאי שלו הוא תולדה של צורך ולא של בחירה. לפיכך גישתו כלפי חקר המלחמה לא נבעה מתוך עניין מקצועי או מתשוקה אינטלקטואלית להבין את המלחמה או את היבטיה כתופעה, אלא מתוך הצורך המעשי לפתור בעיות פוליטיות קונקרטיות באמצעים צבאיים. הוא מעולם לא חש שעליו להתנצל על בחירתו זו, ותיאר את המלחמה "כעיסוק המרגש ביותר שחווה".[[76]](#footnote-76)

יכולותיו האינטלקטואליות של דיין באו לידי ביטוי בעיקר בהקשר האסטרטגי ובהקשר המדיני. סקרנותו בנוגע לאנשים ולמקומות, היכולת לשנות את דעתו, חשיבתו הביקורתית, הדמיון העשיר שלו והעובדה שלא לקח דבר כמובן מאליו היו מרכיבים חשובים בהצלחתו. חשוב מכול, השקפותיו על נושאים אסטרטגיים מרכזיים התפתחו ללא הרף. בשל התכונות האלה הוא נסע לביקור בווייטנאם. המלחמה בווייטנאם אפשרה לו ללמוד על מלחמה שונה ולפתח פרספקטיבה שונה על המלחמות שאותן הכיר במזרח־התיכון. דיין לא אהב במיוחד ללמוד בסביבה הנוקשה והסטרילית של כיתת לימוד. למרות זאת, תהיה זו טעות לחשוב שדיין התנגד ללמידה ולצבירת ידע. הוא אכן תיעב למידה בסביבה בירוקרטית, וראה עצמו קודם כול כאיש מעשה והתנסות.

הלמידה האסטרטגית של דיין ורעיונותיו החדשים התפתחו ועוצבו על־ידי הסקרנות והיצירתיות הטבעיות שלו. כך למד מכל מצב ומכל חוויה. אלה יצרו מעגל של התנסויות שמהן יכול היה ליצור מסגרת של התייחסות להבנת המצב החדש ולמצוא פתרונות ורעיונות, שהיוו באותו שלב ניסוי במטרה" לבדוק את המים".

הטענה המרכזית של ספר זה היא אפוא שאופן הלמידה וקבלת ההחלטות של דיין היו בהתאם לכל אחד מן האירועים הספציפיים. ואולם במהלך השנים והאירועים גישתו האסטרטגית של דיין התפתחה והבשילה. דיין שהחל את דרכו כמפקד טקטי זוטר הפך למצביא צבאי, ולבסוף - למדינאי שעיסוקו העיקרי היה בתחום האסטרטגיה רבתי.

מאז פורסמה הביוגרפיה האחרונה על דיין עבר כעשור.[[77]](#footnote-77) בעשור הזה הארכיונים השונים שחררו מסמכים רבים לציבור - מסמכים נקשורים לעשורים דבהם פעל דיין.[[78]](#footnote-78) המסמכים האלה אפשרו פרסום של כמה מחקרי עומק על תקופות שונות - מהקמת המדינה עד סוף שנות ה־70.[[79]](#footnote-79) במחלקה להיסטוריה של צה"ל ראתה אור סדרת פרסומים של חוקריה, המבוססים על מקורות ארכיוניים שהיו סגורים בפני חוקרים מן האקדמיה, בנושא צה"ל ומלחמותיו בתקופות שבהן כיהן דיין כרמטכ"ל וכשר הביטחון.[[80]](#footnote-80) בפרסומים האלה נעשה שימוש בספר הזה במטרה להגיע לתמונה היסטורית מקיפה ומדויקת יותר. ואולם עובדות היסטוריות לחוד ופרשנות לחוד. דיין נמצא במרכזן של מחלוקות רבות בין ההיסטוריונים, ובספר מוצגות לקורא גם המחלוקות הקיימות בנוגע לאירועים שונים נוסף על פרשנות המחבר.

הספר בנוי בצורה כרונולוגית, והפרקים השונים מציגים את מסלול התפתחותו של דיין כאסטרטג במהלך הקריירה ארוכת השנים שלו - זאת תוך התמקדות בנושאים הביטחוניים והמדיניים. הפרק המסכם מנתח ומשרטט את ייחודיותו של דיין כמנהיג וכאסטרטג על מעלותיו וחסרונותיו.

1. על משה דיין נכתבו בין היתר הביוגרפיות הבאות: יהודה הראל, **המצביא והמדינאי: משה דיין**, הוצאת מוקד, תל־אביב, 1968; Naphthali Lau-Lavie, **Moshe Dayan: A biography**, Vallentine, Mitchell, London, 1968; אריה חשביה, **עין אחת למארס - משה דיין: קורות חייו**, אחיאסף, תל־אביב, 1969; שבתי טבת, **משה דיין: ביוגרפיה**, שוקן, ירושלים ותל־אביב, 1971; אבנר פלק, **משה דיין, האיש והאגדה: ביוגרפיה פסיכואנאליטית**, הוצאת כנה, ירושלים, 1985; Robert Slater, **The Life of Moshe Dayan,** St. Martin's Press, New York, 1991 ; אהוד בן עזר, **אומץ: סיפורו של משה דיין**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל־אביב, 1997; Martin Van Creveld, **Moshe Dayan**, Weidenfeld & Nicolson, London, 2004; מרדכי בר־און, **משה דיין: קורות חייו 1981-1915**, עם עובד, תל־אביב, 2014. [↑](#footnote-ref-1)
2. ספרים אוטוביוגרפיים של דיין: משה דיין, **אבני דרך: אוטוביוגרפיה**, הוצאת עידנים ודביר, ירושלים ותל־אביב, 1976. הספר יצא לאור גם באנגלית:Moshe Dayan, **Story of My Life**, Da Capo Press, (New York, 1976 ; משה דיין, **יומן מערכת סיני**, עם הספר, תל־אביב, 1965; משה דיין, **יומן וייטנאם,** דביר, תל־אביב, 1977; מרדכי נאור (עורך), **משה דיין - מכתבי אהבה**, הוצאת ידיעות אחרונות, תל־אביב, 2016. [↑](#footnote-ref-2)
3. ספרים ויצירות שכתבו בני משפחתו ומקורבים: רות דיין והלגה דדמן, **ואולי... סיפורה של רות דיין**, ויידנפלד וניקולסון, ירושלים, 1973; יעל דיין, **אבי, בתו**, עידנים, ירושלים, 1986; נאורה ברנח־מטלון, **מקום טוב בצד**, הוצאת כותרים, תל־אביב, 2009; הסדרה האוטוביוגרפית של אסי דיין "החיים כשמועה" (טרילוגיה), הפרק הראשון בסדרה עוסק ביחסים בין אסי לבין אביו, משה דיין. [↑](#footnote-ref-3)
4. פלק, 1985. [↑](#footnote-ref-4)
5. דברי ההספד של ראש הממשלה בטקס ההלוויה של שמעון פרס - [https://www.davar1.co.il/35682](https://www.davar1.co.il/35682/). [↑](#footnote-ref-5)
6. Richard Simpkin, **Race to the Swift: Thoughts on Twenty-First Century Warfare,** Brassey's, London, 1985, p. 305. [↑](#footnote-ref-6)
7. ראו: Julian Thompson, "Foreword", in: Martin van Creveld, **Moshe Dayan**, Weidenfeld & Nicholson, London, 2004, pp. 11, 14. [↑](#footnote-ref-7)
8. לדוגמה: Nigel Cawthorne, **100 Great Military Leaders: History's Greatest Masters of Warfare**, London: Arcturus Publishing Limited, 2003. [↑](#footnote-ref-8)
9. באנגלית:Ends, Means and Ways . [↑](#footnote-ref-9)
10. מיכאל אורן, **שישה ימים של מלחמה**, דביר, אור יהודה, 2004, עמ' 394-393. [↑](#footnote-ref-10)
11. דבריו של היועץ, שהיה ער לאירוניה שבהם, מעידים על מודעוּת אסטרטגית. [↑](#footnote-ref-11)
12. מקור המילה הוא strategos, שמשמעותה ביוונית קדומה היא מפקד צבא. מילה קשורה לכך היאstrategemon ביוונית (באנגלית כיום (stratagem שמשמעותה תחבולה. בתקופת הקיסר יוסטיניאנוס הראשון (565-483) נעשתה לראשונה הבחנה בין אסטרטגיה - הדרך שבה המצביא מגן על מולדתו ומביס את האויב, ובין טקטיקה - כלל העקרונות המאפשרים לארגן בצורה מסודרת מסה של בני אדם חמושים ולתמרן אותם. ואולם, במקביל נמשך בטקסטים רבים השימוש במונח אסטרטגיה לשם תיאורים טקטיים וטכניים כך שההבחנה הייתה עדיין לא ברורה. עד המהפכה הצרפתית רוב הכותבים לא הבחינו בין אסטרטגיה לטקטיקה אלא כתבו על "עניינים צבאיים". למעשה, הטקסטים בתחום היו בעיקר מדריכים למצביא - אוסף עקרונות של ניהול מערכה. ההוגה הצרפתי ז'ק אנטואן היפוליט, הרוזן דה גיבר (1790-1743) היה אחד הראשונים שהבחינו בין טקטיקה לבין טקטיקה רבתי (Grand Tactics). זמן קצר לאחר מכן תורגמו כתבים ביזנטיים לצרפתית, והמילה אסטרטגיה הוכנסה לשימוש כחלק מהבחנה היררכית בין טקטיקה לאסטרטגיה. [↑](#footnote-ref-12)
13. Carl von Clausewitz, **On War**, edited and translated by Michael Howard and Peter Paret, Princeton University Press, New Jersey, 1984, p. 149. [↑](#footnote-ref-13)
14. Mao Tse-Tung, **Mao's Selected Works**, Vol. II, Section 64, Foreign Languages Press, China,

    1967, p. 153. [↑](#footnote-ref-14)
15. Clausewitz, 1984, p. 6. [↑](#footnote-ref-15)
16. **Ibid**, p. 6. בין המונחים מדיניות ופוליטיקה קיים דמיון רב הניכר באנגלית - policy ו־politics, שכן הפוליטיקה היא האמצעי ליישום המדיניות. [↑](#footnote-ref-16)
17. "Strategy was the art of distributing and applying military means to fulfil the end of policy", in: Beatrice Heuser, **The Evolution of Strategy: Thinking War From Antiquity to the Present**, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2010, p. 8. [↑](#footnote-ref-17)
18. חלק גדול מן ההסברים והדוגמאות בפרק הזה מתבססים על חוברת מערכי שיעור **מושגי יסוד במלחמה ובצבא** מאת ד"ר עדו הכט, שהיא חלק מחומרי ההדרכה במכללה לפיקוד ומטה של צה"ל. המחבר מודה להכט על הרשות להשתמש בחומר. [↑](#footnote-ref-18)
19. שם, עמ' 9. עוד קודם לכן השתמש ההוגה הצבאי השווייצרי בן המאה ה־19 אנטואן אנרי ז'ומיני במונח מדיניות צבאית כדי להבחין בין הרמה הזאת לרמות אחרות בצרפתית - La Politique Militaire. [↑](#footnote-ref-19)
20. Hal Brands, **What Good Is Grand Strategy: Power and Purpose in American Statecraft from Harry S. Truman to George W. Bush**, Cornell University Press, US, 2014, p. 3 [↑](#footnote-ref-20)
21. Colin Gray, **The Strategy Bridge: Theory for Practice**, Oxford UP, New York, 2010, p. 29. [↑](#footnote-ref-21)
22. זירה מוגדרת כמרחב גיאוגרפי שההתרחשויות הצבאיות בו אינן מושפעות באופן ישיר מן המתרחש מחוצה לו. כך, לדוגמה, סיני ורמת־הגולן הן שתי זירות צבאיות נפרדות. לא תמיד החלוקה כה ברורה - למשל, מלחמה נגד סוריה יכולה לכלול שתי זירות קרובות זו לזו: רמת־הגולן ולבנון. ההתרחשויות בשני המרחבים האלה יכולות להיות נפרדות זו מזו, ולכן ניתן להגדירן כזירות שונות. עם זאת, יהיו גם תחומים של השפעה הדדית ישירה ביניהן (ירי ארטילרי מזירה אחת לשנייה, הפעלת מטוסים בלבנון מחייבת התחשבות בסוללות טילי קרקע-אוויר הנמצאות בסוריה וכדומה). [↑](#footnote-ref-22)
23. בצה"ל מוגדר התחום הזה כתחום עיסוקם של מפקדי הפיקודים השונים - מטכ"ל-3-תת-01, **תורת המבצעים המשותפים,** נובמבר 2006, עמ' 28. [↑](#footnote-ref-23)
24. בתורה הצבאית מתייחסים לעוד רמה מתחתיה, שהיא הרמה הטכנו טקטית. הרמה הזאת כוללת את הטכניקות הקרביות ואת התרגולות של צוותים של חיילים ושל מערכות נשק בודדות. [↑](#footnote-ref-24)
25. אדוארד נ' לוטוואק, **אסטרטגיה של מלחמה ושלום**, מערכות, תל־אביב, 2002, עמ' 267. [↑](#footnote-ref-25)
26. **שם**, עמ' 18. [↑](#footnote-ref-26)
27. **שם**, עמ' 10. [↑](#footnote-ref-27)
28. **שם**, עמ' 35, 37, 38, 48. [↑](#footnote-ref-28)
29. Martin Van Creveld, **Wargames: From Gladiators to Gigabytes**, Cambridge University Press, Cambridge UK, 2013, p. 3. [↑](#footnote-ref-29)
30. Martin van Creveld, **More on War**, Oxford UP, UK, 2017, pp. 101-109. [↑](#footnote-ref-30)
31. Gray, 2010, p. 66. [↑](#footnote-ref-31)
32. Clausewitz, 1984, Book 1, Chapter 3, p. 101. [↑](#footnote-ref-32)
33. **Ibid,** Book 1, Chapter 7, p. 119**.** [↑](#footnote-ref-33)
34. **Ibid**. [↑](#footnote-ref-34)
35. **Ibid.** [↑](#footnote-ref-35)
36. **Ibid**, pp. 119-120. [↑](#footnote-ref-36)
37. Bill Owens, **Lifting the Fog of War**, Farrar, Straus and Giroux, New York, 2000, p. 15. [↑](#footnote-ref-37)
38. Jacob W. Kipp and Lester W. Grau, "The Fog and Friction of Technology", **Military Review** 81:5 (September-October 2001), p. 89. [↑](#footnote-ref-38)
39. David Betz, "The More You Know the Less you Understand', **Journal of Strategic Studies** 29:3 (June 2006), pp. 505-533. [↑](#footnote-ref-39)
40. להבדיל מאחיינו הלמוט יוהן לודוויג פון מולטקה, המכוּנה "הצעיר", שהיה גם הוא רמטכ"ל צבא גרמניה בשנים 1914-1906. [↑](#footnote-ref-40)
41. מלחמות האיחוד, המכוּנות גם מלחמות האיחוד הגרמני: המערכה עם דנמרק ב־1864, המערכה עם הקיסרות האוסטרית ב־1866, והמערכה החשובה ביותר - נגד הקיסרות הצרפתית של נפוליאון השלישי בשנים 1871-1870. הישגיו של מולטקה היו בין היתר שכלול ופיתוח של המטה הכללי לתצורה המודרנית הקיימת עד היום ברוב הצבאות המתקדמים בעולם בגרסאות שונות. כמו כן פיתח ושכלל את נושא ההשכלה הצבאית, ויישם בצבאו את גישת פיקוד המשימה שמעודדת יוזמה וניצול הזדמנויות בכל הדרגים לנוכח המטרה -Hajo Holborn, The Prussian-German School-Moltke and the Rise of the General Staff", in: Peter Paret (ed.), **Makers of Modern Strategy: From Machiavelli to the Nuclear Age**, Princeton University Press, Princeton, 1986. [↑](#footnote-ref-41)
42. Martin Samuels, *C***ommand or Control: Command, Training and Tactics in the British and German Armies, 1888-1918**, Frank Cass, London, 1995, p. 11. [↑](#footnote-ref-42)
43. Daniel J.Hughes (edited and translated), **Moltke on the Art of War: Selected Writings,** Presidio, California, 1993, p. 47. [↑](#footnote-ref-43)
44. **Ibid**, p. 92 [↑](#footnote-ref-44)
45. דורון אביטל, **לוגיקה בפעולה**, כנרת זמורה ביתן, תל־אביב, 2012, עמ' 20. [↑](#footnote-ref-45)
46. Hughes, p.133. [↑](#footnote-ref-46)
47. מרטין ון קרפלד, **פיקוד במלחמה**, מודן ומערכות, תל־אביב, 2015, עמ' 122. [↑](#footnote-ref-47)
48. Trevor N. Dupuy, **A Genius for War: The German Army and General Staff, 1807-1945**, Prentice, New Jersey, 1977, p. 116. [↑](#footnote-ref-48)
49. ראו: איתן שמיר, **פיקוד משימה**,מודן ומערכות,בן שמן, 2014 , עמ' 104-93. [↑](#footnote-ref-49)
50. David Barno and Nora Bensahel, "Three Things the Army Chief of Staff Wants You to Know", **War on the Rocks**, 23 May 2017 *-* <https://warontherocks.com/2017/05/three-things-the-army-chief-of-staff-wants-you-to-know>, accessed: 10 Feb 2018 [↑](#footnote-ref-50)
51. Gray, 2010, pp. 124, 248. [↑](#footnote-ref-51)
52. **Ibid**, p. 125. [↑](#footnote-ref-52)
53. **Ibid**, pp. 124-125, 186. [↑](#footnote-ref-53)
54. **Ibid**, p. 125. [↑](#footnote-ref-54)
55. Henri Minzberg, Bruce Ahlsrand, Joseph Lampel, **Startegy Safari**: **The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management**, Prentice Hall, US, 1998. [↑](#footnote-ref-55)
56. **Ibid**, p. 124. [↑](#footnote-ref-56)
57. **Ibid**, p. 137. [↑](#footnote-ref-57)
58. **Ibid**, p. 125. [↑](#footnote-ref-58)
59. **Ibid**, p. 133. [↑](#footnote-ref-59)
60. **Ibid**, pp. 135-136. [↑](#footnote-ref-60)
61. **Ibid**, p. 136. [↑](#footnote-ref-61)
62. .**Ibid**, p. 208 [↑](#footnote-ref-62)
63. **Ibid**, p. 219. [↑](#footnote-ref-63)
64. Summary of Strategic Intent, **Value Based Management**, http://www.valuebasedmanagement.net/methods\_hamel\_prahalad\_strategic\_intent.html [↑](#footnote-ref-64)
65. Henri Minzberg,"The Fall and Rise of Strategic Planning", **Harvard Business Review**, January-February 1994. [↑](#footnote-ref-65)
66. דוד טל, "מלחמת תש"ח: מלחמתו של בן גוריון", **עיונים בתקומת ישראל**, כרך 13 (2003 ), עמ' 124-123. [↑](#footnote-ref-66)
67. איאן קרשו, **הכרעות גורליות - עשר החלטות ששינו את העולם**, עם עובד, תל־אביב, 2007. [↑](#footnote-ref-67)
68. Carl von Clawsewitz, **On War** (edited and translated by Michael Howard & Peter Paret), Princeton University Press, New Jersey,1984, p. 578; B. H. Liddell Hart, **Thoughts on War,** Faber & Faber, London, 1944. [↑](#footnote-ref-68)
69. Clawsewitz, 1984, p. 578. [↑](#footnote-ref-69)
70. מרק פרו, **שבעה גברים במלחמה - מנהיגים שהכריעו את עתיד העולם**, כנרת זמורה ביתן דביר, אור יהודה, 2010, עמ' XXX. [↑](#footnote-ref-70)
71. מלקולם גלדוול, **ממבט ראשון: שבריר השנייה שבו אנו מקבלים החלטות,** כתר, ירושלים, 2005, עמ' 13. [↑](#footnote-ref-71)
72. **שם**, 21. [↑](#footnote-ref-72)
73. Minzberg et al, 1998, pp. 194-195. [↑](#footnote-ref-73)
74. מיכאל אורן, **שישה ימים של מלחמה**, דביר, אור יהודה, 2004, עמ' 394-393. [↑](#footnote-ref-74)
75. John Lewis Gaddis, **On Grand Strategy**, Allen Lane, US, 2018, pp. 19-20. [↑](#footnote-ref-75)
76. בריאיון שנתן דיין ב־1972 לכתב הבריטי לו (Llew) גרדנר, אמר דיין: "מלחמות הם האירוע המרגש בחיי של אדם" - <https://www.youtube.com/watch?v=FzVrRStVo9k>. [↑](#footnote-ref-76)
77. מרדכי בר־און, **משה דיין: קורות חייו - 1981-1915**, עם עובד, תל־אביב, 2014. הספר ראה אור קודם לכן באנגלית ביולי 2012 (בהוצאת אוניברסיטת יל) כך שהספר מבוסס על מידע שהיה זמין עד לשנה הזאת. [↑](#footnote-ref-77)
78. בעיקר ארכיון המדינה שחרר מסמכים רבים של ישיבות ממשלה בתקופה שבין מלחמת ששת הימים למלחמת ים הכיפורים. [↑](#footnote-ref-78)
79. להלן כמה דוגמאות בולטות: יואב גלבר, **הזמן הפלסטיני - ישראל, ירדן והפלסטינים 1970-1967,** דביר, חבל מודיעין, 2018; יואב גלבר, **התשה - המלחמה שנשכחה,** כנרת זמורה ביתן דביר, 2017; בוריס דולין, **חומת סואץ: סיפורה של המלחמה הסודית בין מדינת ישראל לברית המועצות**, כנרת, זמורה, חבל מודיעין, 2020 ; עמוס גלבוע, **מר מודיעין - אהר'לה, אלוף אהרון יריב, ראש אמ"ן**, הוצאת משכל, 2013 ; מרדכי בר־און, **כשהצבא החליף מדיו: פרקים בהתפתחות צה"ל בשנים הראשונות לאחר מלחמת העצמאות, 1953-1949,** יד יצחק בן־צבי, ירושלים, 1971;Yagil Henkin, **The 1956 Suez War ;and the New World Order in the Middle East: Exodus in Reverse**, Lexington Books, Maryland, 2015 מאיר בוימפלד, **קפיצה למים הקרים: המגעים המדיניים בין ישראל, מצרים וארצות הברית בשנים שקדמו למלחמת יום הכיפורים** **1970- 1973**, אפי מלצר בע"מ, רעות, 2017; ישראל טל ויאיר טל, **פרקים למלחמת יום הכיפורים**, משכל - הוצאה לאור מייסודן של ידיעות אחרונות וספרי חמד, ראשון לציון, 2019 ; הרצל שפיר, **מלחמת יום הכיפורים - מבט שונה**, מודן ומערכות, בן שמן ותל־אביב, 2020. [↑](#footnote-ref-79)
80. בפרסומים האלה בולטת סדרת ספריו של שמעון גולן על קבלת ההחלטות בפיקוד העליון: שמעון גולן, **המלחמה להפסקת ההתשה - קבלת ההחלטות ברמה האסטרטגית במלחמת ההתשה בחזית המצרית**, מערכות ומודן, בן שמן, 2018; שמעון גולן, **מלחמה ביום הכיפורים: קבלת ההחלטות בפיקוד עליון במלחמת יום הכיפורים**, מערכות ומודן, בן שמן, 2013; שמעון גולן, **הפרדת כוחות בצל ההתשה: קבלת ההחלטות בדרג האסטרטגי במשא ומתן על הסכמי הפרדת הכוחות אחרי מלחמת יום הכיפורים,** מערכות ומודן, בן שמן, 2019 ;וכן של חוקרים נוספים מן המחלקה להיסטוריה: זאב אלרון, **לקראת הסיבוב השני: התמורות בצה"ל והשינוי שלא היה בתפיסת הביטחון, 1952- 1955,** מערכות ומודן, בן שמן,2016;אלי מיכלסון, **תהליך הלמידה של צה"ל ממלחמת סיני, נובמבר 1956-מאי 1957**, חיבור לשם קבלת התואר דוקטור לפילוסופיה, האוניברסיטה העברית בירושלים, ינואר 2019. [↑](#footnote-ref-80)