

# "מוקם בזה צבא הגנה לישראל" המאמץ להקמתו מחדש של צה"ל

אלון פז<sup>1</sup>

## מבוא

מתי הוקם צה"ל?

לכאורה, מדובר בשאלת טריוויה פשוטה שהתשובה עליה היא: 26 במאי 1948, במסגרת "פקודת צבא ההגנה לישראל תש"ח-1948" שעליה חתם ראש הממשלה הזמנית, דוד בן-גוריון.<sup>2</sup> אולם, אם נקבל את ההנחה שמורשת המחתרות היא העומדת בבסיס רוח הלחימה של צה"ל, הרי שצה"ל "הוקם" עם ייסוד הארגונים החמושים שהזינו את מורשת כוח המגן העברי, והקמת ארגון ההגנה ביוני 1920 יכולה להיחשב כתשובה סבירה לשאלה זאת. למעשה, נקודת המוצא של מאמר זה היא לא זו בלבד שצה"ל לא "הוקם ביום אחד" אלא שהוא גם לא הוקם רק פעם אחת. הנה כמה דוגמאות רלוונטיות נוספות להמחשת "גילו" של צה"ל: מן המקובלות היא שצה"ל הוא "צבא העם". בעידן המודרני, הרעיון להקמת צבאות המונים המבוססים על גיוס חובה (Levée en masse), צמח בשנים שלאחר המהפכה הצרפתית.<sup>3</sup> רעיון זה קשור בקשר עמוק להולדת הלאומיות, והוא היה אחד המכשירים העיקריים שבהם עשה נפוליאון שימוש, כדי לבנות את עוצמתה הצבאית של צרפת בשלהי המאה ה-18. אם כך, אחד מעקרונות היסוד של צה"ל, צבא העם "שלנו", הוא בן למעלה ממאתיים שנה.

---

<sup>1</sup> אלון משנה אלון פז משרת כיום כראש מחלקה באגף התכנון. המאמר מבוסס על מחקר בהיקף רחב יותר. ראו:

Alon Paz (2015), "Transforming Israel's security Establishment". The Washington Institute for near east policy.

המחבר מבקש להודות לסרן ליאור לבד ממרכז דדו ולסגן אייל הורוביץ מאג"ת על שסייעו בעריכת המאמר והבאתו לדפוס.  
<sup>2</sup> מתוך ארכיון צה"ל. ראו:

[http://www.archives.mod.gov.il/pages/Exhibitions/BenGurion/bigImages/hakamat\\_t\\_zahal.jpg](http://www.archives.mod.gov.il/pages/Exhibitions/BenGurion/bigImages/hakamat_t_zahal.jpg)

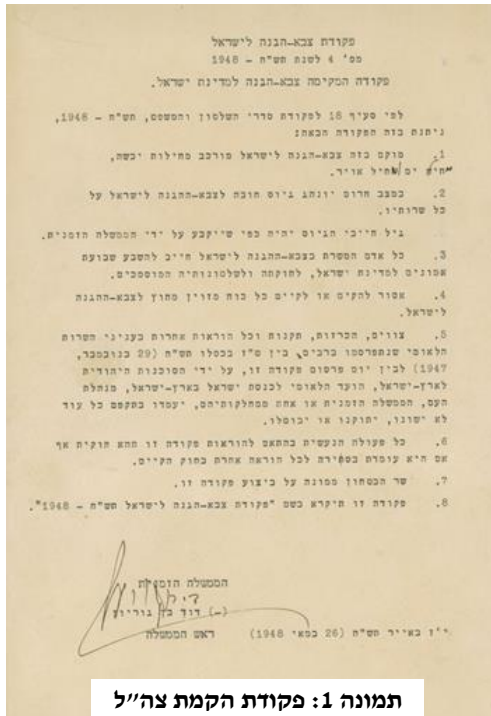
<sup>3</sup> יש לציין כי שיטת גיוס החובה הונהגה עוד בערי המדינה היווניות.

הרמטכ"ל הוא מפקד המערכה היחיד בצה"ל, ובאמצעות המפקדה הכללית הוא מפקד על כל המבצעים שצה"ל מקיים.<sup>4</sup>

מפקד הצבא הוא ראש המטה הכללי. בפשטות, רעיון המפקדה הכללית המופקדת על הכוחות הלוחמים עוצב בשני מודלים בסיסיים במהלך המאה ה-19 בגרמניה ובצרפת, והמודל כולל את ההפרדה לאגפי מבצעים, כוח אדם, לוגיסטיקה וכדומה. משם נפוצו שני המודלים לכלל הצבאות המדינתיות

הסדירים. בתמצית, המטה הכללי הצה"לי הוא גלגול של המודל הגרמני עם התאמות צרפתיות (שחלחו דרך הצבא האמריקאי) ומקומיות (מורשת המחותרות ובייחוד הפלמ"ח) – זהו מטה בן 150 שנה.

הלאה. עבודת המטה בצה"ל, כמו גם זו המקובלת בכל הצבאות והמאפיינת את מתכונת העבודה במגזר הציבורי בכל העולם, היא תולדה של צמיחת הבירוקרטיה המדינתית ושל התהוות



**תמונה 1: פקודת הקמת צה"ל**

מעמד המנהלים במגזר הכלכלי בראשית המאה העשרים בעקבות התרחבותה של המהפכה התעשייתית. וובר הגרמני וטיילור האמריקאי הם אבות הבירוקרטיה והניהול המודרני. צה"ל, לפיכך, מתפקד לפי נורמות בנות 100 שנים.

<sup>4</sup> אסטרגיית צה"ל, 2015. עמוד 23.

צה"ל ייתן מענה לשני סוגי דרישות מאת הדרג המדיני: הראשון – דרישה מצה"ל להשיג הכרעה צבאית מלאה וברורה.<sup>5</sup>

תפיסת ההכרעה של צה"ל, כרעיון המסדר להפעלת הצבא במלחמה (אשר, כשלעצמה, זכתה למשמעות "קנונית", א-היסטורית וכמעט מקודשת של ניצחון בעימות מזויין ועצים בין צבאות סדירים של מדינות), גם היא השתרשה בחשיבה הצבאית, בעיקר במחצית השנייה של המאה ה-19. הרעיון המסדר להפעלת צה"ל, אם כך, גם הוא בן 150 שנה לערך.

נמשך. השיטה המסורתית שבה נערך צה"ל להכריע את צבאות מדינות האויב (אגב, מישוהו ראה כאלה לאחרונה?) – קרב הבקעה מבוסס שריון (ולא גישה עקיפה) בתמיכת כוחות חי"ר ואוויר (שהבשיל לקראת מלחמת ששת הימים) – אינה אלא אימוץ הלקח של הצבא הגרמני ממלחמת העולם הראשונה. לקח זה ("הבליצקריג") יושם בהצלחה לא מבוטלת במלחמת העולם השנייה, וגם הוא אומץ על ידי הצבאות בעידן שלאחר המלחמה. כך ששיטת ההכרעה של צה"ל היא בת כ-80 שנה.<sup>6</sup>

ואחרון. בפועל, שיטת הלחימה שצה"ל מיישם בדור האחרון – שיטת הלחימה מנגד המבוססת על הסטת מרכז הכובד הצבאי מהתמרון לאש – מקורה בחזונו של ג'וליו דואה מראשית המאה ה-20, עת הוטמעה הטכנולוגיה החדשה, המטוס, בצבא המודרני. השיטה הופגנה, עם שכלולי עידן החימוש המדויק, במלחמת המפרץ השנייה בשנת 1991 ובמערכה שניהל נאט"ו בקוסובו בהובלה אמריקאית בשנת 1999. צה"ל עצמו פיתח דרכים מקוריות משלו ליישם את רעיון ההכרעה מהאוויר, והוא מיישם אותה (בהצלחה חלקית יש לומר<sup>7</sup>) בדור האחרון, החל מהמבצעים "דין וחשבון" ו"ענבי זעם" בלבנון בשנות ה-90, עבור במלחמת לבנון השנייה וכלה בסבבי הלחימה התכופים מול החמאס ברצועת עזה. אם כן, שורשי של הלך רוח תפיסתי מרכזי בצה"ל – הלך הרוח של לחימה-מנגד – נעוצים בהגות בת כ-90 שנים.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> שם, עמוד 15.

<sup>6</sup> מאיר פינקל (2013), **אתגרים ומתחים בתהליך בניין הכוח**, עמוד 64.

<sup>7</sup> ר' למשל מאמרים של תמיר ידעי וערן אורטל, "פרדיגמת סבבי הרתעה – דפוס אסטרטגי

ודוקטרינה במבוי סתום", **עשתונות**, גיליון מס' 1, המכללה לביטחון לאומי, ינואר 2013.

<sup>8</sup> שם, עמודים 67-68.

לסיכום – פרק מבוא זה נועד לבסס שתי הנחות המשמשות כנקודת המוצא של המאמר:

ההנחה הראשונה גורסת כי **צה"ל לא הוקם סמוך להקמת המדינה**, וכי יום ייסודו הוא למעשה, מזיגה של כמאה וחמישים שנים, שבהן צמחו רעיונות ופרקטיקות לתוך הקשר היסטורי ייחודי של לאומיות יהודית המתהווה תחת אש.

ההנחה השנייה, והמשמעותית יותר לענייננו, גורסת כי **צה"ל לא "הוקם" רק פעם אחת**, וכי מלאכת "ההקמה של צה"ל" (ולמעשה, של כל צבא אחר) המתקיימת מדי דור או שניים, היא מעשה טבעי ומתחייב לצורך התאמה לאתגרי ההווה והעתיד. מהלך מתבקש גם אם קשה לביצוע ומכאיב.

על יסוד שתי ההנחות הללו, נציג להלן את הטענות המרכזיות של המאמר: ככל ארגון אחר, צבאות אינם ישויות קפואות, והם מתאימים עצמם להשתנות סביבם. אולם אם כורח הוא תנאי מספיק לתהליך מוגבל של התאמה (Adaptation) שקורה, לרוב, רחוק מהמרכז הארגוני ומופעל פנימה, הרי שאותה "הקמה מחדש" או שינוי יסודי בצורה (Transformation) הוא עניין מורכב יותר בהרבה, והוא דורש השקעת אנרגיה עודפת ומאמץ ניכר וממושך מצד הפיקוד הבכיר כדי להביאו "מהמרכז החוצה". יתר על כן, לאור הזיקה ההדוקה בין ארגונים לבין האסטרטגיות שלהם, צבא החפץ לערוך שינוי עמוק באסטרטגיה שלו, חייב לחולל שינוי עמוק בו-עצמו, כך שבניין כוח אחר הוא תנאי מקדים ליישומי הפעלת כוח אחר.

ואצלנו: **העשור הקרוב חייב להיות מוקדש להקמתו ולבניינו מחדש של צה"ל, כדי לאפשר לו לאמץ אסטרטגיה רלוונטית יותר לאתגרי העתיד. תר"ש "גדעון" שעליו דווח בתקשורת ובעיתונות בחודשים האחרונים, הוא צעד ראשון – ודאי לא אחרון – בדרך ארוכה וקשה בכיוון הנכון. בשנים הקרובות היישום ידרוש מצד צמרת צה"ל נחישות, יזמות ועיקשות – יכולות שאולי ניתן לכנותן "מצביאות ארגונית".**

במאמר זה אנסה להבהיר מדוע נדרש לערוך רפורמות מקיפות בצה"ל ובפועל להקימו מחדש. לכך יוקדש החלק השני. בחלקו השלישי של המאמר אפרט מהן הרפורמות שנדרש צה"ל לעבור בעשור הקרוב (ואולי אף למעלה מכך). חלקו הרביעי של המאמר יוקדש להצגה של עקרונות מוצעים להנעתו של

תהליך השינוי וההקמה מחדש<sup>9</sup> שיש בהם כדי להגדיל את הסיכוי שהמסע יגיע ליעדו, וכדי שבראייה לאחור ניתן יהיה לומר כי באמצע העשור השני של המאה ה-21 החל פרק חדש בתולדות צה"ל – פרק שהוא בבחינת הקמתו מחדש.

### **המפה כבר אינה הטריטוריה – השינויים בנוף שבתוכו פועל צה"ל<sup>10</sup>**

ראשית, בנושא המשכיות מול שינוי חשוב להבהיר כי לא הכל השתנה, וכי לא כל גורם שאכן השתנה, **לעולם לא ייסוב על עקביו** ויחזור להיות דומה למה שהיה בעבר. לצורך המאמר נרצה להדגיש עשר תמורות מרכזיות שחלו בתוך שבתוכו פועל צה"ל. הן יתוארו בקיצור רב, וכל ייעודן הוא לבאר את המצב שבו מצוי צה"ל מזה זמן – מצב של אי-הלימה בינו לבין הסביבה שבה הוא פועל.<sup>11</sup>

### **הסביבה הבין-לאומית – כאשר הסכסוכים האזוריים פוגשים את התחרויות הגלובאליות**

פחד, כבוד ואינטרסים, גרס ההיסטוריון היווני תוקידידס, מניעים את ההיסטוריה האנושית. כל שנכתב בתחום היחסים הבין-לאומיים מאז, הוא פיתוח והרחבה של אבחנה זו. אם מקבלים את טענתו של תוקידידס, הרי שהמערכת הבין-לאומית היא מערכת קונפליקטואלית. המופע הקונקרטי של הסכסוכים או של שיתופי הפעולה המושפעים מהם, משתנה בהתאם למאפיינים החברתיים, הכלכליים, הגיאואסטרטגיים והטכנולוגיים של הזמן, המקום ורוח התקופה.

קריסת ברית-המועצות שהתרחשה בדור הקודם, הייתה אירוע מסנוור ויוצא דופן. כך גם פיגועי ה-11 בספטמבר שאירעו עשור מאוחר יותר. בוהקם הרב של שני האירועים הקשה עלינו להבחין בתהליכים הטקטוניים שעיצבו את המערכת הבין-לאומית הנוכחית – ארצות הברית, עדיין המעצמה החזקה

<sup>9</sup> אגב, מחקרים על שינויי עומק בארגונים ובצבאות בפרט מלמדים על שיעורי הצלחה נמוכים מ-50 אחוזים.

<sup>10</sup> הכותרת שאולה מתוך: מישל וולבק (2011), **המפה והטריטוריה**.  
<sup>11</sup> מסמך אסטרטגיית צה"ל, פרסומים אחרים אודות גיבוש תכנית בניין הכוח לשנים הקרובות והתכנית הרב-שנתית "גדעון", מאפשרים הצצה רחבה יותר לאופן שבו מבין צה"ל הרשמי את סביבת הפעולה הנוכחית והעתידית שלו.

ביותר, שבעת מלחמות ארוכות, והפער הטכנולוגי בינה לבין המתחרות במגרשים גלובליים ואזוריים (סין, רוסיה ואיראן) נשחק. יתר על כן, המערכת הכלכלית הגלובאלית שעוצבה בדמותה של ארצות הברית, מתערערת. מעצמת העל בוחנת את האינטרסים שלה באשר למגמת השינוי הזו, ובתוך כך גם את חיוניות האינטרסים האמריקאים במזה"ת.

### מערכת הנורמות והערכים – כאשר מה שאפשר כבר לא כל-כך כדאי

הפעלת הכוח תיעשה בנחישות כדי להשיג את היעדים המדיניים, תוך פעולה על פי כללי המשפט הבין-לאומי בדגש על דיני המלחמה ושימור הלגיטימציה של מדינת ישראל.<sup>12</sup>

ישראל, ובתוכה צה"ל, מנהלת מזה למעלה מעשור מערכה מדינית-משפטית שיזמו הפלסטינים ושהם מובילים אותה. המאבק כנגד בניית המכשול הביטחוני מסמל במידת מה את ראשית המערכה במתכונת המוכרת לנו כיום. המאבק נגד גדר ההפרדה, כמו גם דו"ח גולדסטון שנכתב לאחר מבצע "עופרת יצוקה", והאופן שבו צה"ל ניהל את שתי המערכות הצבאיות ואת מאמץ הלוחמה המשפטית שליווה אותן, כל אלה ממחישים, למעשה, את השינוי העמוק שחל בעולם בנושא נורמות וערכי לחימה ושישראל מצויה במרכזו. רמת הציפיות מצה"ל עלתה בצורה דרמטית, ולכן הסוגיה הפכה לרלוונטית במאמר על ההשתנות בסביבת הפעולה החיצונית של צה"ל ושל מערכת הביטחון בכללותה שמחייבת התאמות משמעותיות.

ביקורת רבה הושמעה כנגד צה"ל והממשלה על אי עמידה מספקת בעקרונות יסוד של הדין הבין-לאומי כגון הבחנה ומידתיות, על פגיעה במוסדות או"ם ועל שימוש בנשק הסותר נורמות וחוקים בין-לאומיים. ביקורת מעין זו היא התשתית שעליה מבסס היריב את "מתקפת הנגד" המדינית-משפטית שלו, שתחל ביום שבו תסתיים הלחימה הקינטית. מתקפת הנגד הזו – בתורה – פוגעת בצה"ל ובישראל בהווה, מגבילה את חופש הפעולה המדיני ואת מרחב התמרון הצבאי של ישראל במערכה הבאה, ומעסיקה את ראשי הצבא כחלק מן הפעילות השוטפת.

<sup>12</sup> אסטרטגיית צה"ל, 2015. עמוד 9.

הגם שישראל שיפרה באופן משמעותי את המרכיב ההגנתי של המערכה הזו, קיים גם פוטנציאל התקפי לא ממוצה מבחינת ישראל למימוש כנגד יריביה במסגרת מערכת הנורמות והערכים הבין-לאומית, ויותר מכך קיים פער עמוק במיצוע המשאבים הלאומיים ובגיוס משאבים חיצוניים להתמודדות עם האתגר.

### הסביבה הגיאואסטרטגית האזורית – כאשר מעצמת-על פוגשת שחקן תת-

#### מדינתי

המזרח התיכון סובל משורה ארוכה של בעיות כרוניות, (כלכלות חלשות או חד-מגזריות, מחסור בתשתיות שיצר חוסר נגישות לחשמל, מים, מזון, חינוך ועוד). לאורך עשורים רבים קיננו בעיות היסוד הללו כמעט באין מפריע. זאת, בשל גורמים מגוונים ובהם משטרים אוטוריטאריים דכאניים, פסיביות חברתית ובידוד יחסי בין הבעיות שמנע היווצרות תסיסה חברתית משמעותית, שתורגם לכוח פוליטי מחולל שינוי.

הטלטלה שאחזה באזור בחמש השנים האחרונות, היא ביטוי להתעוררותן של אותן בעיות ויציאת האזור מאיזון. זוהי תוצאה של התלכדות מספר תהליכים: תהליך עיור מואץ והגברת הלחץ בערים שהן סביבת הפעולה הטבעית לתנועות מחאה; שיעורי צמיחה גבוהים בחדירת טכנולוגיות מידע לאזור (במיוחד טלוויזיה בלוויין וטלפונים סלולאריים) שחיקו את המודעות לקיטוב העמוק בין אלו שיש להם לבין אלו שלא; היחלשות הזהויות הלאומיות שגם לאחר כמאה שנים לא השתפרו דיון; והתחזקות זהויות המתחרות עם הזהות הלאומית – השבט, המוצא האתני, האידיאולוגיה והדת.

אם מגמות אלה היו מתלכדות, אפשר להניח שהאזור אולי היה יוצא מקיפאוונו בתהליך טבעי. אולם אין להתעלם מהתרומה של שתי המערכות האמריקאיות הממושכות באפגניסטאן ובעיראק ושל יציאת אלפי החיילים האמריקאים מעיראק לאנגריה הציבורית שהייתה דרושה כדי להוציא את המזרח התיכון מאיזונו.

וכך, מצב היסוד המוצק יחסית שאפיין את המזרח התיכון של שניים-שלושה הדורות האחרונים, הוחלף במצב יסוד נזיל ודינמי של תחרות מתמדת על

שליטה, על השפעה ולגיטימציה בין מספר מערכות – מיעוטים אתניים, ממסדים לאומיים ותיקים, תנועות פוליטיות מבית המדרש של האחים המוסלמים, הזרם הסוני הסלפי-ג'יהאדי ותנועות שיעיות הנתמכות על ידי איראן. לתוך הקלחת הזו נכנסים גם שחקנים חיצוניים, במיוחד ארגונים לא-מדינתיים ומעצמות, העושים שימוש במגוון כלים צבאיים ולא-צבאיים כדי לקדם אינטרסים והשפעה. הכוחות החיצוניים חוברים לכוחות מקומיים במטרה להטות את הכף בתחרות ולייצב את האזור באופן התואם את האינטרסים שלהם. למעשה, משמש האזור זירת התגוששות לתחרות גלובאלית על אגינדה מדינית, על אינטרסים כלכליים ועל מרחבי השפעה.

### הטכנולוגיה האזרחית והצבאית – כאשר "חוק אוגוסטין" פוגש את "חוק מור"

"שמירת היתרון הטכנולוגי של צה"ל עומדת בפני מבחן."<sup>13</sup>

בשנת 1964 ניסח מייסד ענקית השבבים "אינטל", גורדון מור, את העיקרון שלפיו מוכפלת כמות הטרנזיסטורים במעגל משולב בתוך כשנה (מאוחר יותר עדכן לשנתיים, ולמען האמת, כיום הכמות היא בערך באמצע). המשמעות היא שעוצמת החישוב ושנפח האחסון גדלים בקצב מעריכי. יתר על כן, העלויות הכרוכות בחישוב ובאחסון צונחות בקצב דומה. לאור זאת, מוסט מרכז הכובד של הפיתוח מהחומרה לתוכנה, ומהתוכנה לאפליקציה.<sup>14</sup> התופעה מקנה לשחקנים לא-מדינתיים יכולות שהיו בעבר נחלתן הבלעדית של המדינות.

בערך דור מאוחר יותר, פרסם נורמן אוגוסטין, שהיה מנכ"ל לוקהיד-מרטין ותת השר לצבא היבשה במשרד ההגנה האמריקאי, חמישים ושתיים אבחנות ותובנות על עולם התקצוב והניהול במגזר הביטחוני. כולן נוסחו כפתגמים, ולפי החוק מספר 16 של אוגוסטין:<sup>15</sup>

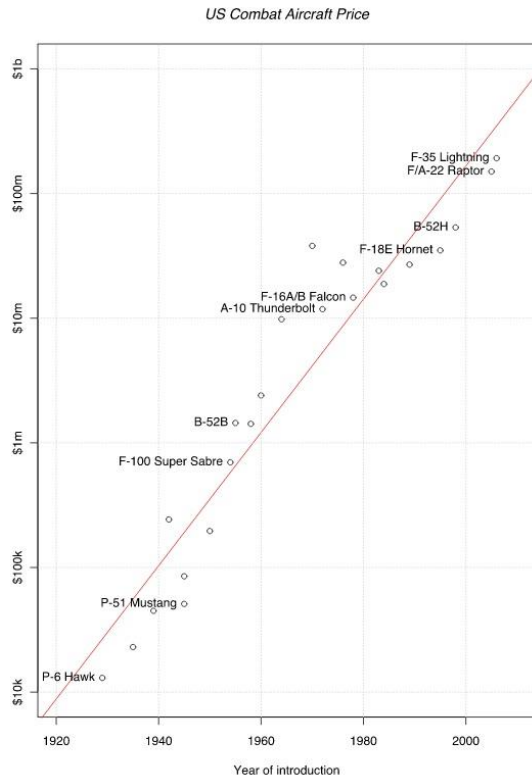
<sup>13</sup> אסטרטגיית צה"ל, 2015. עמוד 12.

<sup>14</sup> נסים חניה (2016) "תמורות במערכת הפיתוח והייצור הביטחונית הישראלית ומידת התאמתה לעידן הנוכחי", **בין הקטבים**, גיליון 6. עמודים 85-86.

<sup>15</sup> Augustine, N. (1997). **Augustine's laws**. Reston: American Institute of Aeronautics and Astronautics.



In the year 2054, the entire defense budget will purchase just one tactical aircraft. This aircraft will have to be shared by the Air Force and Navy 3½ days each per week except for leap year, when it will be made available to the Marines for the extra day.



**תמונה 2: מחיר מטוסי הקרב האמריקאים בפרספקטיבה של 100 שנים**

אם לתרגם את התובנה ולהפכה לכלל, הרי שניתן לומר, כי שיעור הגידול בעלות של פלטפורמות צבאיות הוא מעריכי, בעוד שהגידול בתקציב הביטחון הוא לינארי, ולכן מדינות יכולות לייצר פחות ופחות פלטפורמות. בחינת עלות הפלטפורמות במאה השנים האחרונות מלמדת שלאבחנה זו יש תוקף רב.

המפגש בין שתי התופעות הטכנולוגיות הללו הוא מרתק מבחינה מחקרית, אך הוא גם מתכון לקטסטרופה מבחינה צבאית-מעשית. **בעוד שארגונים מעדיפים ליצור רשתות של אפליקציות זולות בכמויות גדולות ( Networked app. Centric), מדינות עדיין מעדיפות כוח המושתת על פלטפורמות יקרות (Platform Centric).** יתר על כן, לצד עלויות פיתוח ורכש של אמל"ח מתקדם המאמירות בהתמדה, מאמירה גם עלות הקיום השוטף של האמצעים החדשים. מלבד זאת, כדי להפיק את המירב מהטכנולוגיות החדשות נדרש לקיים הדרכות ואימונים למשתמשים בפלטפורמות. צבא עם תקציב קבוע חייב להתכווץ כדי להתעצם. כדי לא להתכווץ ולהמשיך להתעצם טכנולוגית, בחר צה"ל בעבר לפגוע בבניין הכוח שלו במובנים של הכשרות ואימונים. בעת הזאת, מוכרח צה"ל להעצים את המרכיב האנושי בבניין כוחו, גם בעלות של הפחתת סד"כ.<sup>16</sup> ללא הסתגלות של בניין הכוח הצבאי להשלכות הרחבות של המפגש בין שתי המגמות, יתקשו הצבאות המדינתיים המסורתיים להסתגל לסביבה הטכנולוגית העתידית, וימשיכו לחוות על בשרם את השחיקה ביתרון העצום שהיה להם על פני היריבים הרשתיים החדשים המגלמים את מרבית האיומים על הביטחון הלאומי.<sup>17</sup>

### טבע האיומים – כשהאביב הערבי פוגש בסופה הסורית

"תנועות ההתנגדות" האסלאמיות שואפות להחליף את שלטון המדינות, ומנסות להתבסס באזורי קָפּר נמוכי משילות."<sup>18</sup>

די בגרגר אבק אחד מן הענן שאפף את ישראל ב-8 בספטמבר 2015 כדי לתאר את מרבית סיפור השינוי בטבע האיומים על בטחון ישראל. גרגר האבק הוא זיקוק מטאפורי של שני גורמים החוברים יחדיו כדי לחולל מהפיכה של ממש בטיבם של אתגרי הביטחון.

הידלדלות הקרקע החקלאית בסוריה בשל מגוון רחב של סיבות היא גורם אחד שהעצים את סופות האבק הללו. מלחמת האזרחים הסורית שעקרה

<sup>16</sup> מאיר פינקל (2013), **אתגרים ומתחים בתהליך בניין הכוח**, עמודים 197-198.  
<sup>17</sup> במקרה של איראן, על אף שגם היא שחקן מדינתי המושפע מעליית המחירים של הטכנולוגיות הצבאיות, עליית המחירים עשויה להתקזז עם התאוששות הכלכלה בעידן שלאחר הסכם הגרעין וחזרתה של איראן ל"חיק העמים".  
<sup>18</sup> אסטרטגיית צה"ל, 2015. עמוד 11.

למעלה מ-10 מיליון איש מבתיהם וחרצה תלמים עמוקים באדמתה של סוריה, היא הגורם השני.<sup>19</sup>

בעתיד הנראה לעין תמשיך ישראל להתמודד עם השלכותיו הביטחוניות של הפער הבלתי נתפס שבין עוצמתה בתחומי הכלכלה, האנרגיה, המים, המזון והמשילות לבין חולשתן של שכנותיה הקרובות והרחוקות.

המלחמה בסוריה, במעין "אימפלוזיה" (התפוצצות הממקדת את האנרגיה כלפי פנים) של יחסים בין לאומיים, היא אירוע גלובלי המתנקז לפינה אחת על מפת העולם, מעצימה את הפער, מזרזת כניסה של אמצעי לחימה לאזור, מנמיכה ספי הפעלה של חומרי לחימה כימיים, מחוללת משבר הומניטרי קשה ביותר ומצמיחה שחקנים מסוג חדש.<sup>20</sup>

האיומים החדשים מצליחים לחמוק מן הקופסאות הישנות של ארגוני הביטחון. הם מטשטשים את מושג ומוסד הגבול, ובכך הם מעמעמים את ההבדל בין חוץ לפנים, מטשטשים את הגבול בין צבאי לאזרחי, מוחקים אבחנות ברורות בין עמית לבין טורף, ומציבים חסמים מורכבים בפני הפעלת הכוח: אם תכה חזק מדי – תשבור, ואם תבליג יותר מדי – תפגין חולשה ותזמין צרות. הם גדולים מדי מכדי שאפשר יהיה לתת להם מענה עצמאי אך גם מפעפעים במרחב כך שקשה להגדיר את הגבולות של הקואליציה, שתוכל לטפל בהם באפקטיביות.

האבק הסורי שכיסה את כל ישראל, הוא גם מעין מטאפורה לאיום חדש נוסף המתפתח "בצד השני של הגבעה". זהו איום הנשק המדויק מבית היוצר של התעשייה הביטחונית האיראנית העושה דרכו ליריבי ישראל ובראשם לחיזבאללה. האיום המדויק, להבדיל מהאיום הסטטיסטי, מהווה אתגר של ממש למדינה כישראל, שהגיאוגרפיה שלה מעצימה את רגישותה לפגיעה בתשתיות לאומיות וכלכליות או בסמלי שלטון. אתגר האיום המדויק על כל שטח המדינה מחייב חשיבה חדשה על נדבכי מענה שונים – מדיני, דוקטרינרי וטכנולוגי, אם לציין רק שלושה מהם.

---

<sup>19</sup> Starr, S (2015). "The Struggle to Produce food in Syria" (Electronic Version).

נדלה ב-30 בינואר 2016 מתוך: [modernfarmer.com/2014/09/food-war-syria/](http://modernfarmer.com/2014/09/food-war-syria/);  
<sup>20</sup> אודי דקל, ניר בומס ואופיר וינטר. (2015). **סוריה – מפה חדשה, שחקנים חדשים: אתגרים והזדמנויות לישראל**. ראו גם: Paz Alon, **The Rise of the Feral Adversary**. נדלה מ: [warontherocks.com/2014/11/the-rise-of-the-feral-adversary](http://warontherocks.com/2014/11/the-rise-of-the-feral-adversary)

אופי המלחמה – כאשר הכובד פוגש את הקלות<sup>21</sup>

ההיסטוריה הצבאית שזורה התנגשויות בין הכוח הכבד, האיטי והמרוכז לבין הכוח הקל, הזריז והמפוזר. המחותרות היו כוח קל הנלחם בכוח הבריטי הכבד ובכוח הערבי הקל כמותו. "קלים" לא מכריעים "כבדים", אלא מתישים אותם או מקדמים מטרות מדיניות בכלים מגוונים חרף עוצמתו של הכבד. שינוי הצורה בכוח המגן העברי שזים בן-גוריון לאחר הסמינר שערך באפריל 1948, נועד לגבש כוח כבד המיועד להכריע צבאות כבדים כמותו. המאמץ בצה"ל להגיע למירב הכובד הגיע לשיאו באמצע שנות ה-80, והכוח הכבד בצד שכנגד, יצא מן המשחק בהדרגה והוחלף בכוחות קלים. עם השינוי שחל בחוץ, התפתח גם סימן שאלה סביב פרדיגמת ההכרעה, שהייתה הגורם המעצב המרכזי של בניין כוחו של צה"ל.

בעבר, האתגר של צה"ל התבטא בשאלה: כיצד לגייס את מירב הכוחות בקבועי זמן קצרים ככל האפשר כדי להכריע את צבאותיו הכבדים של האויב. מאז, שינו האויבים את צורתם ואת דוקטרינת הלחימה שלהם מתוך הבנה שחסרה להם היכולת להכריע את ישראל במלחמה קונבנציונלית רחבת היקף. הדוקטרינה שעמה מתמודד צה"ל, היא של רשתיות בין יחידות טקטיות ומערכתיות קטנות, גמישות ומסתגלות שמטרתן איננה בהכרח הכרעתו של צה"ל אלא תקיפת חולשות היסוד של ישראל וצה"ל – העורף האזרחי והתשתיות – וגביית מחיר גבוה ככל האפשר מצה"ל. הרעיון האסטרטגי הוא לפגוע באופן פיזי בצבא ובתשתיות, להתיש את הציבור הישראלי ו"להשחיר" את ישראל בעיני הקהל הבינלאומי. בעוד שישראל חושבת על מלחמה בעיקר במונחים צבאיים, אויביה למדו להשתמש במלחמה בכל האמצעים העומדים לרשותם. על כן הכוח הקל של היום מתנסה בסטארט-אפים מגוונים של לחימה, מתרגם את הטכנולוגיה של היום ואת הרגישות לאמצעי לחימה ובונה יכולת לחימה כמו-מדינתית, מבלי להפוך להיות כוח מדינתי כבד. יריבים טכנו-היברידיים יוצרים לצה"ל אתגרים מסוג אחר שאינם דומים לאתגר

<sup>21</sup> מילן קונדרה (1985). הקלות הבלתי נסבלת של הקיום. עמודים 10-11.

הקונבנציונאלי, שאליו הוא נהג להיות ערוך,<sup>22</sup> ואף לא לאתגר הא-סימטרי אליו התרגל בדור האחרון.

סדר העדיפויות הלאומי – כאשר איכות הקיום פוגשת את ההגנה על הקיום  
השינויים בנוף הבטחוני של ישראל בדור האחרון חיזקו את התחושה הציבורית שלפיה ישראל טיפסה שלב ועברה ממציאות של הגנה על הקיום למציאות של הגנה על איכות הקיום. תחושה זו מתורגמת לאורך השנים למגמה של שינוי בסדרי העדיפויות הלאומיים, שחיקה מסוימת במוטיבציה של אוכלוסיות שונות להשלים חויית שירות מלא בצה"ל וכן בצמצום הקצאת המשאבים לביטחון לטובת הפניית לסגירת פערים חברתיים וכלכליים.

צמצום תקציבי הביטחון הוא מגמה המחייבת "לעשות אחרת עם פחות" ולא לעשות "יותר עם פחות", כפי שצבאות נוהגים להכריז כאשר חרב הקיצוץ מונפת מעליהם. לעשות "אחרת" פירושו מיצוי יעיל יותר של המשאבים – תקציב, כוח אדם ואמצעים – ועמידה על תפוקות מועילות יותר לביטחון. במונחים עסקיים, צה"ל נדרש להפוך לחברת מופת בקרב הסקטור הציבורי כדי לספק ביטחון למדינה ולתושביה ובה בעת, להיות אטרקטיבי ומקור לגאווה למשרתים ולחברה שממנה הוא בא.<sup>23</sup>

החברה הישראלית – כאשר צבא העם פוגש את העם  
צה"ל עודנו אחד מאבני היסוד של החברה הישראלית ואחד ממוסדות המדינה הזוכה לשיעורי אמון ואהדה גבוהים בעתות שגרה וחירום. יחד עם זאת, יחסי הצבא-חברה עוברים תמורות משמעותיות בעשורים האחרונים – בעידן מלחמות הברירה, הציבור מצפה מצה"ל להגיע להישגים משמעותיים בשדה הקרב עם כמות מינימלית של אבדות, לא רק בעורף האזרחי אלא גם בין שורותיו. צה"ל פותח את שורותיו לאוכלוסיות חדשות ומרחיב את ההיצע

---

<sup>22</sup> Hoffman, f (2007). "Conflict in the 21<sup>st</sup> century – The Rise of Hybrid Wars", Potomac inc. for Policy Studies, December; Arguilla, J (2007). "The End of War as We Know it?", **Third World Quarterly**, Vol 28. No 2 PP. 369-386

<sup>23</sup> המכון הישראלי לדמוקרטיה (2011), מאמר מערכת. פרלמנט גיליון 71.

המקצועי לאוכלוסיות המגוונות המשרתות בו אך יחד עם זאת, הופכת חוויית השירות הצבאי נחלתו של אחוז הולך וקטן בחברה הישראלית. צה"ל ממשיך לשמש עבור החברה הישראלית לא רק מגן אלא גם אחראי לביצוע של פרויקטים שיש להם חשיבות לאומית וחברתית. הביטויים לכך הם רבים וכוללים פרויקטים חינוכיים של הצבא בבתי הספר, השתלבות באירועים בעלי אופי משטרתי של אכיפת חוק וסדר, וכמובן – גיוס החובה וליכוד של מירב הקבוצות בחברה הישראלית. בתחום זה נכונים לצה"ל אתגרים משמעותיים בדמות קליטת היקף מתגייסים גבוה יותר מצד האוכלוסייה החרדית, עדכון מתכונת גיוס בני העדות הדרוזית והבדווית לצה"ל, הרחבת מגוון המקצועות הפתוחים לנשים בצה"ל והכשרת המתגייסים למגוון גדל והולך של מקצועות צבאיים נדרשים.

#### הסדר המרחבי הלאומי – כאשר תכנית המתאר פוגשת בחזון בן-גוריון

מדינת ישראל אינה סובלת מציאות מדבר בתוכה. אם המדינה לא תחסל את המדבר – עלול המדבר לחסל את המדינה. הרצועה הצרה שבין יפו וחיפה ברוחב של 15-25 ק"מ המכילה את רובו הגדול של העם בישראל, לא תעמוד לאורך ימים בלי ישוב רב ומבוצר במרחבי הדרום והנגב.<sup>24</sup>

השילוב בין המציאות הדמוגרפית-כלכלית בתוך ישראל לבין תמונת האיום המתפתח סביבה הופך את אבחנתו של בן-גוריון לממשית. בהמשך ישיר לכך החליטה ממשלת ישראל לפתח את מרחב הנגב וכדי להוציאה אל הפועל קיבלה בשנת 2011 את החלטה 3161 המורה לצה"ל להעתיק יחידות של אגף התקשוב ואגף המודיעין לאזור הנגב. כבעבר, גם עתה משמש צה"ל כזרוע ביצועית של המדינה לקידום מטרות כלכליות-חברתיות לאומיות בהן העלאת היצע השטחים לדירור במרכז הארץ ופיתוח אזור הנגב. מעבר של בסיסים רבים כל כך אל הנגב טומן בחובו לצה"ל אתגרים, אבל גם הזדמנויות. בשורת האתגרים ניתן למנות את קשיי המימון של מהלך כה נרחב ואת שימור כוח האדם האיכותי ובעל המוטיבציה הגבוהה העלול לראות במעבר לנגב הרעה

<sup>24</sup> דוד בן גוריון, "משמעות הנגב", שדה בוקר, 17.1.1995.

בתנאיו או שירתיע אותו מכניסה לשירות קבע. בשורת ההזדמנויות ניתן למנות את האפשרות של צה"ל לחדש ולשדרג את התשתיות שבהן הוא משתמש במסגרת המהלך ההיסטורי של בניית הבסיסים מחדש בנגב. הזדמנות נוספת לצה"ל היא מילוי של פונקציה חברתית נוספת מתוך ראייה שמדובר בצבא בשירות החברה שיצרה אותו.<sup>25</sup>



תמונה 3: חנוכת בה"ד 13 בעיר הבה"דים בנגב (צילום: דו"ץ)

### תפיסות הארגון והניהול – כאשר מנקה הארובות פוגש במנהל המערכת

"רשתיות בין מגוון גדול מאוד של יכולות, אמצעים וידע [...] שילוביות בין זרועית למקסום יכולות צה"ל."<sup>26</sup>

את תפיסת הארגון הקלאסית שהתפתחה בתחילת המאה הקודמת נהוג להמשיל לפס ייצור שבו לכל עובד יש חלק קטן ומוגדר היטב הנמצא בתחום אחריותו. תפקיד המנהל הוא לפקח על המערכת כדי לוודא שכל אחד מחלקי

<sup>25</sup> משרד הביטחון, **עוברים דרומה, מפריחים את הנגב**. נדלה ב-30 בינואר מתוך: [mod.gov.il/society\\_economy/pages/idf-moving-south.aspx](http://mod.gov.il/society_economy/pages/idf-moving-south.aspx)

<sup>26</sup> אסטרטגיית צה"ל, 2015. עמוד 17.

הייצור עובדים בצורה היעילה ביותר. בתרבות הפופולארית תוארה שיטת הארגון הזאת היטב בסרטו של צ'רלי צ'פלין "זמנים מודרניים" (שהתמונה המזוהה ביותר עמו מתנוססת על כריכת גיליון זה). תפיסה זו של ניהול המבוסס על פרוטוקול תקשורת הירארכי (שיטת ה"ארובות") מאפיינת גם את הצבאות של העידן המודרני, והיא התפתחה ב-200 השנים האחרונות.

קיים קשר עמוק בין היכולת לדעת ולהפיץ ידע ומידע לבין התפיסה הניהולית והפיקודית הנוגעת להאצלת סמכות ואחריות. ניתן להתחקות אחר קשר זה על ידי בחינת התפתחות מנגנוני המדינה והארגון הבריורקרטי המודרני והתפתחות הצבאות של העידן התעשייתי. ככלל, תפיסת הפיקוד והניהול של העידן התעשייתי התבססה על מודל של מוח מרכזי שבו מנהל אחד המצוי בראש הארגון, מוריד הנחיות ליחידות משנה הנמצאות למטה, ואלו, בתורן, מעבירות משוב כלפי מעלה.

התרחבות שדה הקרב הביאה לגידול הצבאות, והתקשורת האופקית (בין היחידות) והאנכית (מהיחידות כלפי הפיקוד) נעשתה מורכבת יותר. הצבאות נאלצו להתמודד עם האתגר הפיקודי-ניהולי של קבלת תמונת מצב, הערכתה, החלטה על הצעד הבא, הוראה על הפעולות הנדרשות ובקרה על הביצוע. הצבא הגרמני של המאה ה-19, למשל, התגבר על הקושי בפיתוח התפיסה של פיקוד-משימה. בפשטות, מהות הרעיון היא שאם המפקד לא יוכל לקיים את ה-OODA loop<sup>27</sup> בשעת הקרב, עליו להקדים וליצור מבעוד מועד את התנאים שיבטיחו תפקוד איכותי, גם בלעדיו, באמצעות הכשרה אינטנסיבית ועידוד יוזמה. צה"ל נקט גישה זו באפקטיביות רבה ברבות ממלחמותיו.

התפתחות טכנולוגיית המידע, מאז המצאת הטלגרף ועד לדור האחרון, אוששה ותיקפה את תפיסת "המוח המרכזי השולט", שכללה את יכולתו של ה"מוח" לקיים פיקוד, שליטה ובקרה פרטניים ואפקטיביים ולמעשה, חיזקה את המודל הבריורקרטי. במהלך הדור האחרון פעלו הצבאות ביתר שאת כדי למנף את טכנולוגיית המידע לצורך חיזוק יכולתו של המוח לפקח ולהנחות או

<sup>27</sup> **Observe, Orient, Decide and Act** – רעיון שפיתח ג'ון בויד, ושעניינו תפיסת המלחמה כתחרות בין מעגלי הלמידה-פעולה של הצדדים הלוחמים. השחקן שהמעגל שלו יהיה הדוק יותר יזכה ביתרון מערכתי משמעותי שייצור את התנאים לניצחון. להרחבה, ראו: Frans P.B. Osinga, *Science, Strategy and War: The Strategic Theory of John Boyd* (London: Routledge, 2007).



במלים אחרות – לשפר את יכולת המימוש של התפיסה ההירארכית המסורתית. ברם, הסביבה העסקית התחרותית חייבה ארגונים מסחריים שתחילה אימצו את המודל הבירוקרטי, להגיב במהירות לתמורות ולפתח מודלים ניהוליים אחרים הממציים באופן טוב יותר את הפוטנציאל הגלום בטכנולוגיות המידע לשיפור האפקטיביות הארגונית. הללו פיתחו תפיסה "שטוחה", רשתית ודינמית יותר המבוססת על הכרה כי אותו "מוח מרכזי" אינו אלא מוח ארגוני אחד שכל יחידות המשנה שותפות לו ותורמת לו, וכי נדרש להדק ככל הניתן את מעגל הלמידה-ביצוע שתואר מעלה. באופן טבעי, הסקטור הציבורי איחר לזהות את השינויים שחלו בזיקות שבין היכולת לדעת לבין היכולת לפעול. צבאות, כחלק מן הסקטור הציבורי, לוקים גם הם בבעיה זו. שלושה גורמים מרכזיים האיצו את ההבנה בצה"ל באשר לצורך להשתנות: היריבים עמם מתמודדים הצבאות – ארגונים לא-מדינתיים הפועלים במתכונת רשתית ויעילה; בירוקרטיית יתר במטות הצבאיים שמגבירה את חוסר יעילותם (בוודאי אם משווים את תפקודם לארגונים העסקיים); וכן דינאמיות וקצב שינוי גבוה המחייבים יכולת למידה, קבלת החלטות במהירות וכושר הסתגלות גבוה. תכונות אלה דורשות שינוי עמוק בפרוטוקולי התקשורת של הארגון הצבאי שביסודו הוספה של פרוטוקול תקשורת מערכתית-רשתית א-הירארכי.<sup>28</sup>

### נוף חדש – צורות חדשות

כנגד עשרת שינויי העומק הללו בנוף האסטרטגי, הביטחוני, החברתי והארגוני נציג חמש מערכות<sup>29</sup> (Campaigns) של שינויי צורה יסודיים הדרושים כדי להתאים את צה"ל לאתגרי העתיד. צה"ל כבר גיבש את מאפייניהן במסגרת התכנית הרב-שנתית "גדעון" שעליה שקד במהלך שנת העבודה

---

<sup>28</sup> להעמקה בנושא האסטרטגיה של הניהול – הפרק Strategy from above בתוך:

Freedman, L (2013). "Strategy and History", Oxford University Press, NY.

<sup>29</sup> מקובל להשתמש במושג "מערכה" במובן הצבאי בהתייחס לאוסף המאמצים שנעשו לאורך זמן כדי לשנות את המציאות ואת מאזן הכוחות מול יריב. במאמר זה, מושאל המושג לשדה הטרנספורמציה הצבאית וההשאלה נועדה להצביע על האופי המערכתי (Systemic) של אתגר שינוי הצורה ועל היקף המאמץ (Effort) שידרש כדי להתגבר על מגוון החיכוכים שבהם ייתקל "מוביל השינוי" (Champion of Change) בדרכו.

2015. בפרק זה נעמוד על חמש המערכות הללו המגלמות את ההבנה של צה"ל בדבר אופן התאמתו לאתגרי ההווה והעתיד.

### המערכה לשינוי הפריסה המרחבית

מחנות צה"ל הם בבחינת קפסולות זמן המשמרות את ההיסטוריה המאוחרת של ארץ ישראל משתי המאות האחרונות. הגישה המעשית שבה נקטה מערכת הביטחון כלפי מבנים ותשתיות שכבר "היו שם" שימרה את הבנייה הטמפלרית בתל אביב (הקריה ומשרד ראש הממשלה ההיסטורי שבתוכה ומתחם שרונה היום), הבנייה הבריטית ברחבי הארץ (דוגמת מחנות רמלה, חיפה, תל השומר וצריפין) והבנייה הירדנית עד מלחמת ששת הימים (דוגמת מחנה שנלר בירושלים).

לצה"ל יש השפעה רחבה ביותר על פני השטח של ישראל. הוא מחזיק בשטחים רבים המשמשים כבסיסים, לאחסון ולאיימונים, ומשפיע על תכניות מתאר בשטחים נוספים משיקולים של "קשר עין" מודיעיני, יכולת לקיים תקשורת צבאית רצופה וכמובן, יכולת הגנה על המדינה. כתוצאה מכך, לשינויים בתשתיות הצבא, בפריסות ובמאפייני היערכותו יש השפעה של ממש על ישראל.

בשנים הקרובות יעבור צה"ל שינויים עמוקים במאפייני פריסתו, ובכך ייתן תנופה של ממש ליישוב הנגב. ניתן לתאר את המהלך כהתעוררות לאומית בסוגיית התיישבות מחוץ לאזור המרכז. מהלכים של ריכוז מחנות צה"ל וצמצום ובנייה חדשה לגובה יביאו להתייעלות מרחבית ויאפשרו פינוי עתודות קרקע לבניית אלפי יחידות דיור. שיטות חדשות ומתקדמות לתכנון ולבנייה בת-קיימא יטמיעו חיסכון באנרגיה. מעבר יחידות צה"ל לנגב ושינוי הפריסה בגליל יהוו מנוף לחיזוק של הפריפריה ולמימוש חזונו של בן-גוריון ויאפשרו היערכות טובה יותר למלחמה. הרפורמה המרחבית תשמש גם כמנוף לייעול תהליכים בצה"ל עצמו ואף לשיפור "חויית המשתמש" של המיועדים לשירות ביטחון ושל המשרתים עצמם.

### המערכה לשינוי מבנה צה"ל

צה"ל מצוי על סף של רפורמה מבנית רחבה. אחד המהלכים הראשונים שבוצעו בכיוון זה בשנה החולפת, היה ההחלטה הרגישה על פירוקו של הגדוד הדרוזי הוותיק. מלבד זאת, הוחל בתהליך איטי ומדורג להקמת זרוע סייבר בצה"ל שתרכז את הפעילות בתחום על כל סוגיה ורבדיה. רבות נכתב על הסייבר כממד לחימה חדש לצד היבשה, הים והאוויר, המחייב גם היערכות מבנית ייעודית מתאימה. כיום מבוצעות משימות הסייבר באגף התקשוב ובאגף המודיעין, ולאור היעדר הניסיון בתחום תהליך הקמת הזרוע ייעשה הדבר תוך משנה זהירות, למידה ובקרה מתמדת.

מלבד זאת, צה"ל ייפרד מגופים שהוא כולל בתוכו כיום, ויעבירם לגופים אזוריים או יצמצם את היקף משרתי הקבע בגופים שאינם בליבת העשייה הצבאית. כך מתוכנן, למשל, בפרקליטות הצבאית, בגוף היועץ הכלכלי לרמטכ"ל, במחלקת מדעי ההתנהגות, בחיל החינוך, ברבנות הצבאית, בגלי צה"ל, בפנימיות הצבאיות ועוד.

גם בתחום הרכב סדר הכוחות מתכוון צה"ל לחולל שינוי. בכוונת צה"ל להותיר ברשותו חמש צוללות דולפין גרמניות, ולהיפרד מן הצוללת הראשונה לכשתגיע הצוללת השישית בשנים הקרובות; עוד מתוכננת סגירת בסיס חיל האוויר בשדה דב.

על צמצום היקף הכוחות יפצה, בין היתר, חיבור הדוק יותר בין הזרועות השונות ובין הפיקודים המרחביים לבין המטה הכללי. היתוך כלל יכולות צה"ל והמודיעין האיכותי שהוא אוסף לכדי רשת אחת. מגמת ההיתוך והרשתיות תחזק את ה"מוח" הצבאי ובה בשעה תמצה טוב יותר את ה"שרירים".

### המערכה לארגונו מחדש של צה"ל

בכוונת צה"ל לקטון בעשרות רבות<sup>30</sup> של תקני קבע של קצינים בדרגות סא"ל-אל"ם במטות ובמפקדות לצורך הגדלת האפקטיביות שלהן ולצמצום בירוקרטיה. בנוסף, גובשה ויצאה אל הפועל תפיסה חדשה לתכנון ולניהול

---

<sup>30</sup> המספרים המדויקים רגישים, כמובן, לפרסום.

תקציבי האגפים והזרועות שתגדיל את אחריותן להוצאות ובכלל זאת ההוצאה על כוח האדם, תגדיל את גמישותן, תאפשר להן ניהול אפקטיבי יותר של משימותיהן ואף תעודד התייעלות. מגמת ההיתוך והרשתיות מתוכננת לבוא לידי ביטוי גם בתהליך בניין כוח משולב שבמסגרתו יפעלו הזרועות והאגפים במשותף לפיתוח כושרו המערכתי של צה"ל בתחומי הלחימה השונים.<sup>31</sup>

בנוסף, יקצץ צה"ל סד"כ של כ-100 אלף אנשי מילואים. מלבד זאת, צפוי להצטמצם גם מספר משרתי הקבע, אלא שצה"ל אינו רואה בכך צעד של חיסכון גרידא אלא כמנוף לשינוי התרבות הארגונית ולצמצום הבירוקרטיה האופיינית לארגונים ציבוריים. אחת הדרכים למימוש יעד זה היא באמצעות קיצוץ בדרגות הגבוהות כדי להרחיב את מוטת השליטה בצה"ל ליחס של אחת לחמש. כך, לדוגמא, ראש מחלקה (דרגתו אלוף-משנה) שנהג לפקד על שלושה קצינים בדרגת סגן-אלוף, יפקד עם השלמת המהלך על חמישה (אחת ההשלכות הנוספות של המהלך תהיה שממנו והלאה לא כל דבר בצה"ל יתחלק לשלושה חלקים, אלא לחמישה...)

שינוי משמעותי נוסף שמתוכנן להתממש, הוא מיזוג אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה עם זרוע היבשה. מהלך זה מיועד לחזק את כוחות היבשה ולשפר את יכולתה של הזרוע להבטיח הן את מוכנות הכוחות לחימה בטווח הקצר והן את בניין הכוח בטווח הארוך. מהלך משלים שהותנע במסגרת התכנית, הוא חיזוק יכולתו של המטה הכללי לשמש כמפקדה אסטרטגית המכוונית את בניין הכוח בראייה צופה פני עתיד ואת הפעלת הכוח בראייה רב-זירתית, רב-מימדית ורב-תחומית.

### המערכה לאימוץ תאורית ניצחון רלוונטית<sup>32</sup>

מסמך אסטרטגיית צה"ל מגדיר שלושה יעדים מדיניים עקרוניים ואסטרטגיות מרכזיות להפעלת הכוח: א) דחיית העימות הבא על ידי הפעלת כוח בשגרה. ב) שימור המצב האסטרטגי או שיפורו לאחר שהאויב החל

<sup>31</sup> בנוגע לצורך לפעול כך ראו: ערן אורטל (2013). "חדשנות פרדיגמטית בצה"ל: על למידה בהקשרי בניין כוח, הפעלתו ומה שביניהם". עשתונות, גיליון 2.

<sup>32</sup> תמיר ידעי וערן אורטל (2013) "פרדיגמת סבבי ההרתעה – דפוס אסטרטגי ודוקטרינה במבוי סתום". עשתונות, גיליון 1.

בפעולה אלימה המאופיינת בשינוי דפוסי פעולה וכוונות. ג) שינוי המצב מיסודו עד כדי שינוי מאזן אסטרטגי המתבטא בנטרול שחקנים או בשינוי מהותי ביכולותיהם או במעמדם.

במהלך המחצית השנייה של המאה העשרים חוו על בשרם הצבאות הלוחמים המסורתיים את חוסר הרלוונטיות של תפיסת ההפעלה הקונבנציונאלית של מלחמה מול צבאות מדינתיים סדירים בהתמודדות אפקטיבית עם הצבאות החדשים הכופים מגוון של אסימטריות על המלחמה. בפרפרזה על דברי היסטוריון הבריטי ג'ון קיגן, ה"טכנו-מלחמה" לא יכל ל"סוציו-מלחמה". לאחר הצבת המענה הדוקטרינרי בדמות "אסטרטגיית צה"ל", ימשך צה"ל להתרכז במערכה לגיבוש תיאוריית ניצחון עדכנית אל מול היריבים הפוטנציאליים באופן שיביא למיצוי מיטבי של היתרון הטכנולוגי, האנושי והאיכותי שלו על פני יריביו.

### המערכה על איכות כוח האדם

צה"ל זקוק לכוח אדם איכותי הגאה בארגון שבו הוא משרת, והחדור תחושת שליחות ליטול חלק בהגנה על המדינה. במסגרת התכנית הרב שנתית, מבין צה"ל כי עליו לתרגם מלים גדולות אלו לפרקטיקה הנוגעות לאוכלוסיות המשרתים השונות – חיילי החובה, קצונת הקבע בדרגות השונות, נגדים וחיילי המילואים.

מערך הקצונה של צה"ל הוא הגרעין המקצועי והמנוסה שממנו מצופה להנהיג את הארגון בהתמודדות מול אתגריו. מודל הקבע החדש לקציני צה"ל נועד למנוע "בריחת מוחות" וירידה במורל המשרתים בגילאים הצעירים ובדרגת הזוטרות. המודל קובע שקצינים בדרגת סרן, רב-סרן וסגן-אלוף יוכלו לשרת עד שבע שנים בדרגתם, ויסיימו את שירותם הצבאי אלא אם יקודמו או יקבלו הכשר חריג להמשך שירות ללא קידום. משמעות הדבר היא צבא קבע צעיר יותר הדוגל במצוינות. אלו שלא נמצא להם מקום בשורות הצבא, ישתחררו בגיל מוקדם יותר מהנהוג כיום, ויוכלו להשתלב בשוק העבודה האזרחי ביתר קלות.

בקרב משרתי החובה, יחול קיצור במשך השירות של גברים, יקוצרו קורסי ההכשרה הצבאיים וימוקדו, ונשים צפויות להמשיך ולהגביר את מעורבותן

בתפקידים שבעבר היו חסומים בפניהן. עוד צפויה בתכנית התמודדות עם אחוזי הנשר משירות החובה. תהליכים אלו ואחרים בשירות הסדיר אמורים לחזק את עקרון "צבא העם" שעל אף כל השינויים הוא יישאר רלוונטי גם בשנים הבאות.

### **איך להבטיח שינוי של ממש (טרנספורמציה ולא אדפטציה)**

לא יהיה קל לממש את כל המערכות לשינוי שתוארו בפרק הקודם, על אף שכולן הכרחיות. מול סביבה אסטרטגית המשתנה תדיר, מצויים ארגונים צבאיים במתח תמידי בין הצורך למסד את האסטרטגיה הצבאית הנוכחית ולמצותה באופן המיטבי באמצעות מבנים, תהליכים, פרוצדורות, אימונים והכשרה צבאית לבין הצורך לשמר גמישות ארגונית ומבצעית שתאפשר שינויים נחוצים בעת הצורך. מרבית השינויים שמבצעים הצבאות, נותרים בתוך המסגרת הפרדיגמטית הקיימת שלהם. הם נוטים להעדיף שכלול של האופן שבו מתבצעת משימה קיימת על פני אימוץ משימה חדשה לביצוע.

ברם, לעתים נוכח שינוי דרמטי בסביבת הפעולה החיצונית (שינויים כגון קריסת ברית המועצות או תפוצת טכנולוגיות המידע), נדרשים הצבאות לשינוי פרדיגמטי של ממש בדפוסי ההתארגנות, החשיבה והפעולה ולעיצוב אסטרטגיה ארגונית וצבאית חדשה. לעיתים עומדים הצבאות באתגר ומחוללים שינוי עמוק אך לרוב, כוחות פנימיים בולמים את השינוי ותוחמים אותו לכדי התאמות קלות בלבד בדפוסי הפעולה. צה"ל אינו יכול להסתפק בהתאמות מקומיות (Adaptation) של אופן ביצוע משימותיו אלא לטרנספורמציה של ממש. כדי להצליח בכך תידרש אנרגיה עודפת שתאפשר להתגבר על אותם מכשולים פנימיים לשינוי, כדי לקדם את הקמתו מחדש כפי שידע לעשות בעבר.

משברי זהות קשים פוקדים בדור האחרון את מרבית הצבאות, ודאי המערביים, נוכח תמורות פוליטיות, חברתיות, כלכליות וטכנולוגיות, המשפיעות – כל אחת בדרכה – על אופי היריבים והעוימותים המזויינים. זוהי אחת הסיבות לפריחה בכתיבת "ספרים לבנים" על ידי ממסדים ביטחוניים במדינות רבות ולהתפתחות המשמעותית בכתיבה אודות התאוריה והפרקטיקה של שינויים במערכות צבאיות, בעיקר בארצות הברית. תחום

ידע זה שאב מעולמות תוכן משיקים כמו היסטוריה צבאית, תעשייה וניהול, ארגונים ושינויים ארגוניים, מנהיגות ועוד.

המאה החולפת (ובמידה פחותה יותר גם זו שקדמה לה) סיפקה עדויות כתובות רבות לתהליכי שינוי מוצלחים יותר או פחות במערכות צבאיות – שינויים של האסטרטגיה הצבאית ושל המערכת המוציאה אותה אל הפועל. לדוגמא, מחקרי עומק רבים בחנו את קורותיהם של צבאות המעצמות בין שתי מלחמות העולם. בתקופה זו היו מספר ארגונים צבאיים שביצעו קפיצות מדרגה של ממש כמו הצי האמריקאי, שאימץ את נושאת המטוסים ופיתח עברה אסטרטגיה הולמת או צבא היבשה הגרמני שפיתח את דוקטרינת הבליצקריג. היו גם צבאות שקפאו על שמריהם כמו צבאות צרפת ופולין. צבא בריטניה לא זיהה את הפוטנציאל המערכתי הגלום בפלטפורמות חדשות שפיתח בעצמו (הטנק ונושאת המטוסים), וכשל בביצוע השינוי העמוק שכה נזקק לו.

**המחקר על שינויים במערכות צבאיות מוביל למסקנה אחת חותכת: שינוי עמוק באסטרטגיה הצבאית מחייב שינוי עמוק במערכת הצבאית עצמה. למעשה, שינוי המערכת הוא תנאי מספיק לשינוי האסטרטגיה. לא זו בלבד שתובנה זו קושרת קשר עמוק בין הפעלת הכוח לבנינו, היא אף מגדירה היטב מהו, מבין השניים, מרכז הכובד של האסטרטגיה הצבאית. אם צבא חפץ בהפעלת כוח "אחרת", אין לו מנוס אלא לבנות את הכוח "אחרת". ובשפת ההווה, ללא שינוי עמוק בקושחה, בחומרה ובתוכנה, כל שתוכל לאלתר יסתכם באפליקציות נישא חדשות להשתעשע בהן בהפעלת הכוח.**<sup>33</sup>

חרף ההסכמה על הקדימות של בניין הכוח על פני הפעלתו, חלוקות הדעות על האופן שבו מתחולל השינוי במערכת הצבאית. פרק זה יציג סקירה של שלוש הגישות העיקריות הרווחות בספרות המחקרית לתיאור מפתחות ההצלחה של עריכת שינויים ארוכי טווח ובני-קיימא במערכות צבאיות. כל גישה שמה את ההדגש על גורם מפתח אחר. לבסוף, נמליץ על הגישה שאותה אנו רואים כרלוונטית ביותר להובלת השינוי הדרוש בצה"ל של היום.

---

<sup>33</sup> Earl H. Tilford (1995). "The Revolution in military affairs: prospects and cautions". Carlisle Barracks, PA: Strategic Studies Institute, U.S. Army War Collage.

### לחפש "מחוץ לקופסה"

לפי גישה זו, צבאות משתנים כתגובה להצטברות של תהליכי שינוי בסביבת הפעולה החיצונית שלהם. כך, תמורות בסביבה הביטחונית, שינויים בטבע העימותים ובאופן היריבים, התפתחויות טכנולוגיות משמעותיות, שינויים חברתיים וכלכליים וכן דרישות חדשות המופנות לצבא מצד דרג מדיני אסרטיבי האמון עליו<sup>34</sup> – כל אלו מייצרים תמריץ חיצוני כבד משקל על המערכת הצבאית. לפי גישה זו, הדברים המעניינים מתרחשים מחוץ לקופסה הצבאית, והם אלה שיקבעו את היקפו של השינוי שאינו אלא תגובת הסתגלות מתבקשת, מעין תיקון פני העדשה.

גישה זו מבוססת על הנחת היסוד שצבאות לא נוהגים ליזום שינויים עמוקים צופי פני עתיד בעצמם אלא מגיבים לגירויים חיצוניים, כאשר אלו חוצים את "סף השפעול" הנדרש. נשמע הגיוני? אולי בתיאוריה, אבל לא כך הם פני הדברים במציאות. בפועל, שינויים חיצוניים מתחוללים בתהליך הדרגתי המאפשר לצבאות להיות אדישים או לבצע התאמות מינוריות בדפוסי הפעולה. יתר על כן, ההתאמות הקטנות והאלתוריים תורמים כשלעצמם להנצחתה של הפרדיגמה, ומוכיחים לצבא שהוא ניצב על קרקע בטוחה מבחינה דוקטרינרית, אופרטיבית, טכנולוגית, מבנית וארגונית.

המחקר ההיסטורי לא מוצא קשר מובהק בין כישלון במלחמה לבין שינויי עומק בצבאות. הצבא הבריטי, כאמור, לא עבר מהפיכה לאחר כישלונו במלחמת העולם הראשונה. צבא היבשה האמריקאי שנערך למלחמה עם ברית וארשה בחזית האירופית, יצא ממלחמת וייטנאם מוכה וחבול, אך לאחר המלחמה ארז את החוויה הקשה בכספת תחת הכותרת "סטייה מן ההיסטוריה הצבאית", וחזר להתכונן למלחמה מול צבאות סדירים (תרמה לו מלחמת יום הכיפורים "שלנו"). אותו צבא יבשה למד מחדש את כל לקחי מלחמת וייטנאם בשנות המלחמה באפגניסטן ובעיראק. גם האלתור המבני-ארגוני-אופרטיבי המרשים של תחילת המערכה באפגניסטן שהתבסס על שילוב כוחות מיוחדים, יחידות CIA ויכולות אוויריות, לא החזיק מעמד מול

<sup>34</sup> יחסים בין דרג מדיני אסרטיבי לדרג הצבאי מתוארים אצל אליוט כהן (2015), הפיקוד העליון.



היקף הלחימה ומשכה, ודפוסי הפעלת הכוחות המזויינים חזרו לפרוצדורות המוכרות.

גם צה"ל חווה כישלון במלחמת יום הכיפורים. בעקבות המלחמה החל תהליך קדחתני של הפקת לקחים והתאמות טכנולוגיות ואופרטיביות. תהליך זה הבשיל לכדי מענה מבצעי איכותי רק בסוף שנות ה-90, עת העמיד הצבא יכולת מרשימה להתמודד עם מתקפת פתע משוריית מצד יריבותינו. דבר לא "הפריע" לצה"ל ולממשלות ישראל אחרי אוקטובר 1973 לבנות במהלך שנות השמונים והתשעים צבא שינצח "מחדש" את מלחמת יום הכיפורים. גם לא הסביבה החיצונית שהשתנתה ללא הכר, גם לא המלחמה מן הסוג החדש שבה נתקל בלבנון ב-1982, ושעמה הוא מתמודד מאז ללא הפסקה.

### **לחשוב "בתוך הקופסה"**

מהם הכוחות המניעים שינוי בתוך המערכת הצבאית? המחקר בתחום זיהה שני מקורות פוטנציאליים של תמריצים אשר ביכולתם ליצור את התנאים הדרושים לשינויי עומק בצבא – **המקור החומרי-תועלתני**, דהיינו התחרות המתמדת על תגמולים ומשאבים **והמקור הרעיוני-תרבותי**.

הכוחות החומריים-תועלתניים יכולים להניע שינוי בדרכים מגוונות – קידום של "תורכים צעירים" למשרות בכירות המרחיבות את מעגל ההשפעה של אותם אינדיבידואלים ובכך ליצור עבורם תנאים לשינויים בהיקף רחב; יצירה של תחרות מכוונת בין יחידות יכולה לרענן דפוסי חשיבה ופעולה; תהליך של העדפת ארגון אחד על פני רעהו יכול לאורך זמן לחולל שינוי מצרפי משמעותי המעצב את הארגון מחדש, לא "באבחה אחת", אלא כתוצאה של אינספור החלטות מקומיות קטנות. צה"ל עבר כמה שינויים מסוג זה במעבר מהתבססות על חי"ר להתבססות על שריון ובמעבר מהעדפת הפעלת כוחות יבשה להעדפת הפעלת כוחות אוויר (מהלך, בלתי מודע בחלקו, ששינה את פני הארגון – אולי יתר על המידה).

תמריצים חומריים ליחידים ולמערכים המגלים גמישות ותעוזה בחיפוש אחר דרכים חדשות לבצע משימות ישנות ואף בהמצאת משימות חדשות לביצוע ובה בעת, "עונשים" שמהותם ייבוש משאבים וקשב מצד הפיקוד הבכיר ליחידים ולמערכים הקופאים על שמריהם. כל אלה מהווים הסבר מקובל

להנעת שינויים משמעותיים וממושכים במערכות צבאיות. המסר מועבר היטב ומופנם, ההתנהגות הנאותה מתעצמת וזו שלא – מצטמצמת. תמריצים תודעתיים-תרבותיים מבוססים על ההנחה, כי יחידים וארגונים מונעים מהצורך האנושי הבסיסי בהכרה. כך, תקשורת פתוחה ואמון "אורכי" מצד הדרג הפוקד יגבירו את המוטיבציה של הדרג הכפוף ליזום ולהציף רעיונות חדשים ללא חשש מהדחה ומהרחקה. תקשורת חופשית ואמון "רוחבי" בין יחידות וארגונים יגבירו את שיתוף הפעולה וייצרו אקלים נוח לזרימת רעיונות ביניהם ללא חשש מהעתקה, מניצול לרעה ומגניבת קרדיטים (נשמע דמיוני!). כך, דרג פיקודי שמטפח אקלים של התנסויות חדשות, יקבל בתמורה יחידה שמבצעת משימות ישנות בשיטות חדשות ומייצרת משימות חדשות למען המטרה שמציב הדרג הפוקד.

עידוד של למידה ארגונית וגישה ביקורתית יעצימו את נכונותם של יחידים ושל מערכים לבחון את עצמם ולהשתנות ללא חשש מהפגנת חולשה או מהודאה בטעות וללא התבצרות באזור הנוחות הארגונית.

גישה זו בכללותה אמנם מזהה את המנגנונים הפנימיים המניעים שינויים גדולים במערכת צבאיות, אך היא לוקה בשתי בעיות. הבעיה הקטנה יותר היא בעיית החד-ממדיות. לא המקור החומרי לבדו ולא זה התרבותי לבדו יכולים ליצור את האנרגיה הדרושה כדי לחצת את אותו "סף שפעול" חמקמק, ונדרש שילוב של שני מקורות ההנעה.

אולם הבעיה הגדולה יותר כרוכה באי-זיהוי הכוחות הפנימיים הבולמים שינוי שהם, כך מלמד המחקר ההיסטורי, חזקים יותר מן הכוחות המניעים. ללא אסטרטגיה משולבת הממצה את הפוטנציאל הגלום בכוחות המניעים והמנטרלת את הכוחות הבולמים, הסיכוי לשינוי עמוק ובר-קיימא נותר נמוך. נקודה זו מובילה אותנו לגישה השלישית החודרת למרקם המיקרו-ארגוני של המערכת הצבאית.

### **לחשוב על "דינמיקות מיקרו ארגוניות"**

במהלך מלחמת העולם השנייה השתמשו הבריטים בתותחי שדה עתיקים אשר נקשרו לעגלה והתנייעו עם הכוחות. אנשי חק"ב נקראו לבחון דרכים להגברת מהירות האש. הם זיהו השהייה בלתי מוסברת של 3 שניות בין ירי

לירי. בחינה מעמיקה העלתה שהצבא הבריטי שמר על פרוצדורה של המתנה עד שהסוס אליו היה קשור התותח יירגע.<sup>35</sup>

מחקר אמריקאי בחן בולמי שינוי ארגוני בצבאות בשתי תקופות שבין מלחמות: 1872-1914 ו-1920-1939. המחקר העלה את הממצאים הבאים – עודף ביורוקרטיזציה, עצלות אינטלקטואלית, הירתעות מהתנסויות לבחינת הנחות יסוד ותפיסות אופרטיביות, דעיכה באיכות החינוך הצבאי וכן מיקוד יתר בשכלול ביצוע משימות קיימות תחת התנסויות במשימות חדשות. חסמים ארגוניים ומבניים יותר היו הימנעות מקידום "תורכים צעירים", פיזור יחידות צבא, תת-תקצוב שיצר קשיים בתחזוקת הקיים, קל וחומר מנע חדשנות ושינוי, הפיכת תפיסות לדוגמות שמנעו הפקת לקחים והתאמות, אפילו תוך כדי לחימה וכן הערכת חסר של עוצמת היריב.<sup>36</sup>

המסקנה המחקרית שלפיה חיזוק הכוחות המניעים שינוי אינו ערובה לעידוד חדשנות ושינוי, הפנתה את תשומת הלב לזיהוי הכוחות הבולמים. הספרות בתחום מלמדת, כי בכל נקודת זמן נתונים היחיד והיחידה כאחד בפני תמריצים מתחרים – לחדשנות (innovation) ולהותרת הסדר על כנו (stagnation). כך, קבוצות אינטרס בתוך הארגון עשויות לפעול באופן נמרץ לבלימת השינוי נוכח ההכרה כי הן עלולות לאבד יוקרה או משאבים כתוצאה משינוי פני הארגון. קבוצות אינטרס אחרות עשויות לראות בשינוי המונחת מלמעלה הזדמנות לקידום אינטרס סקטוריאלי צר השונה במידה כזו או אחרת מן האינטרס הממלכתי שמבקשת הנהגת הארגון לקדם. קבוצות אלה מנווטות את תהליך השינוי לטובת היעד המקומי ולא בהכרח לטובת היעד הכולל. גם רמת האמון האנכי בין הדרגים או האופקי בין היחידות, אינה זהה בכל תת-סביבה, והיא מייצרת תגובות שונות לתהליך השינוי. כאן נכנסת לתמונה אבחנה מעולם ההתנהגות הארגונית, שנמצאה לרוונית לאתגר הנעת השינוי במערכות צבאיות. אבחנה זו מכונה בספרות

---

<sup>35</sup> E. Morison (1950). "Gunfire at sea: A Case Study of Innovation".

<sup>36</sup> Murray, W (1997). **Transformation and Innovation: The Lessons of the 1920s and 1930s**. From: IDA "Lacking at Two distinct Periods of Military Innovation: 1872-1914 and 1920-1939".

המקצועית The Principal-Agent Problem<sup>37</sup> – בעיית המתח המובנה שבין מנהל לסוכן. באופן כללי, הספרות העוסקת בנושא מעידה כי בין שני הדרגים הללו שוררת מערכת יחסים א-סימטרית. חוסר הסימטריה מתבטא בשני אופנים עיקריים:

1. הדרג הפוקד, העומד ליד ההגה, נוטה להתמקד ביעדים ובכיווני ההתקדמות של הארגון ולכן תפיסת עולמו מעוצבת בעיקר דרך השאלה "מה צריך?". בעוד הדרג הכפוף האחראי על הביצוע, חי בעולם האמצעים והמשאבים ונוטה להיצמד למשימות מוכרות ולשגרות קיימות ולכן השקפתו מעוצבת על פי השאלה "מה אפשר?".
2. בניגוד לתפיסה הרווחת שלפיה "למעלה" התמונה הכוללת שלמה ובהירה יותר, בפועל, כל תפיסת שרשרת הפיקוד וערוצי הדיווח יוצרים מצב שבו הדרג הפוקד ניזון ממידע שמעביר אליו הדרג הכפוף ותלוי בו. מכאן נובע שלדרג הכפוף יש עליונות תמידית במידע מול הדרג הפוקד. הוא מחליט מה, מתי וכיצד לדווח.

אופייה הקבוע של מערכת היחסים בין הדרגים מקנה לסוכן את החופש לבחור כיצד להגיב לכל "גירוי" שמציב בפניו הדרג הפוקד. באופן קונקרטי יותר, כאשר הדרג הפוקד מציב אג'נדה של שינוי ארגוני עמוק, יכול הדרג הכפוף להגיב בציות או בהתנגדות, וכל אחת מהתגובות הללו יכולה לבוא לידי ביטוי בדרך אקטיבית וגלויה או פאסיבית וסמויה.<sup>38</sup> לאור זאת, לא די בכך שראשי הארגון יגבשו חזון, יפגינו מנהיגות ויפעילו תמריצים מגוונים לקידום השינוי, עליהם לעסוק באופן פעיל ומתמשך בנטרול הכוחות הבולמים ובהתגברות על חוסר הסימטריה המובנה ביחסיהם עם הרמות הכפופות. לשם כך, על דרג הפיקוד הבכיר לקיים איזון בין שלוש משימות ליבה חיוניות לכל אורכו של השינוי הארגוני, אם כי הן מתחרות על משאבי זמן וקשב פיקודי מוגבלים ודורשות אסטרטגיות שהן לעתים מנוגדות זו לזו, כדלהלן:

1. מעורבות אישית בקידום חדשנות ושינוי;
2. הפעלת מנגנוני פיקוח יעילים והשגת מידע אמין ובלתי תלוי אודות תגובת הרמות הכפופות לתכתיבי השינוי;

<sup>37</sup> להעמקה בנושא האסטרטגיה של הניהול – הפרק Strategy from above בתוך:

Freedman, L (2013). "Strategy: A History", Oxford University Press, NY.

<sup>38</sup> להתייחסות לתופעה, ראו ון קרפלד, (2015). "פיקוד במלחמה" משהב"ט, עמודים 222-223

3. מתן התגמול ההולם לרמות כפופות שמקדמות שינוי או בולמות אותו.<sup>39</sup>

מובן שנוסף על ההסתכלות פנימה, מחויב הצבא כולו, והרמה הבכירה בפרט, גם להתבוננות החוצה ולשימור רמת מוכנות מתאימה לאתגרי הביטחון שמציבה הסביבה החיצונית המשתנה תדיר ולעולם אינה מניחה לצבא לעסוק רק בעצמו.

### סיכום

כאשר בוחנים את היקף השינויים שהתחוללו בסביבה החיצונית של ישראל בארבעת העשורים האחרונים – שינויים גלובליים ואזוריים, שינויים פוליטיים וערכיים, שינויים חברתיים וכלכליים, שינויים טכנולוגיים וניהוליים – ומשווים זאת להיקף השינויים שהתחוללו בצה"ל באותו פרק זמן, מגיעים למסקנה הבלתי נמנעת שלפיה **צה"ל מאחר באופן כרוני בהסתגלות לסביבה**.<sup>40</sup> אמנם, מחקר משווה מגיע למסקנה שזוהי תופעה כללית בקרב מערכות צבאיות ולא תופעה ישראלית ייחודית אך הסיכונים הרבים הכרוכים באיחור זה לא הופכים את צרת הרבים לחצי נחמה.<sup>41</sup> טרנספורמציה דורשת משאבים משני סוגים – הון חומרי שיאפשר "להביא את מה שצריך", והון ארגוני שיאפשר "לסדר מחדש את מה שצריך". ההון השני חשוב יותר אך נוטה להישכח. המשמעות המעשית הנובעת מן האמור לעיל היא כי אין נוסחאות קסם ואין מהלכים מכריעים או פתרונות טכניים פשוטים, ולכן נדרשים הטמעה של עקרונות ומאמץ אינטלקטואלי וארגוני של ממש. צה"ל חייב לאתר מקורות אנרגיה פנימיים לשינוי וליצור מנגנונים מקדמי שינוי, ולא להסתפק באמונה שהצורך הוא אבי כל המצאה. יתר על כן, ראשי הצבא נדרשים להכיר בכך שהמפתח להצלחתו של המאמץ להנעת שינוי הוא בגישה המשלבת תמריצים חומריים, רעיוניים, ערכיים ותרבותיים

---

<sup>39</sup> Heifetz, R. and D. Laurie (2011), "The Work of Leadership", Harvard Business Review; Alon Paz (2015), "Transforming Israel's security Establishment", The Washington Institute for near east policy, pp. 32-39.

<sup>40</sup> ר' גם ערן אורטל, "האם צה"ל מסוגל לפריצת דרך פרדיגמטית?", מערכות 444, 2012.

<sup>41</sup> יואב הר-אבן (2014), "מערכת הלמידה המטכ"לית – בין שמרנות להשתנות – תפיסת ההפעלה כמקרה מבחן", **בין הקטבים**, גיליון 2, עמודים 85-86.

לקידום השינוי, יחד עם אסטרטגיות פעולה לנטרל הכוחות הבולמים כפי שעולה מתוך המחקר על מורכבות היחסים בין מנהל לסוכן בתקופה של שינוי ארגוני. זהו מודל ייחודי של מצביאות ארגונית, שהינו כה חיוני בתקופה של מערכה רב-ממדית על שינוי הצורה של מערכת צבאית.

## רשימת מקורות

- ארכיון צה"ל. פקודת הקמת צה"ל. מתוך: [http://www.archives.mod.gov.il/pages/Exhibitions/BenGurion/bi/images/hakamat\\_tzahal.jpg](http://www.archives.mod.gov.il/pages/Exhibitions/BenGurion/bi/images/hakamat_tzahal.jpg)
- אודי דקל, ניר בומס ואופיר וינטר. **סוריה – מפה חדשה, שחקנים חדשים: אתגרים והזדמנויות לישראל**. תל אביב: INSS, 2015.
- אליוט כהן. **הפיקוד העליון**. הוצאת משרד הביטחון, 2003. צה"ל. **אסטרטגיית צה"ל**. אוגוסט 2015.
- דוד בן גוריון. **משמעות הנגב**, שדה בוקר, 1995.
- המכון הישראלי לדמוקרטיה. מאמר מערכת. **פרלמנט**, גיליון 71, 2011.
- יואב הר אבן. "מערכות הלמידה המטכ"לית – בין שמרנות להשתנות-תפיסת ההפעלה כמקרה מבחן", **בין הקטבים**, גיליון 2, 2014.
- מאיר פינקל. **אתגרים ומתחים בתהליך בניין הכוח**. תל אביב: מערכות, 2013.
- מישל וולבק. **המפה והטריטוריה**. תל אביב: הוצאת בבל, 2011.
- מילן קונדרה. **הקלות הבלתי נסבלת של הקיום**. תל אביב: הוצאת זמורה ביתן, 1985.
- מרטין ון קרפלד. **פיקוד במלחמה**. הוצאת משרד הביטחון, 2015.
- משרד הביטחון, "עוברים דרומה, מפריחים את הנגב". [mod.gov.il/society\\_economy/pages/idf-moving-south.aspx](http://mod.gov.il/society_economy/pages/idf-moving-south.aspx)
- נסים חניה. "תמורות במערכת הפיתוח והייצור הביטחונית הישראלית ומידת התאמתה לעידן הנוכחי". **בין הקטבים**, גיליון 6, 2016.
- ערן אורטל. "האם צה"ל מסוגל לפריצת דרך פרדיגמטית?", **מערכות**, 444, 2012.
- תמיד ידעי וערן אורטל. "פרדיגמת סבבי ההרתעה", **עשתונות** 1, 2013.
- Alon Paz. **Transforming Israel's Security Establishment**. The Washington institute for near east policy, 2015.

- Alon Paz. **The Rise of the Feral Adversary** (electronic version) [warontherocks.com/2014/11/the-rise-of-the-feral-adversary](http://warontherocks.com/2014/11/the-rise-of-the-feral-adversary)
- Earl H. Tilford. **The Revolution in Military Affairs: Prospects and Cautions**. Carlisle Barracks, PA: Strategic Studies Institute, U.S. Army Collage, 1995.
- Elting E. Morison. "Gunfire at Sea: A Case Study of Innovation". From: Elting E. Morison. **Men, Machines and Modern Times**. Cambridge: The MIT Press, 1996, PP. 17-44.
- Frank G. Hoffman. **Conflict in the 21<sup>st</sup> century: The Rise of Hybrid Wars**. Virginia: Potomac Institute for policy Studies, 2007.
- Frans P.B. Osinga. **Science, Strategy and War: the Strategic Theory of John Boyd**. London: Routledge, 2007.
- John Arguilla. "The End of War as We Know It?". **Third World Quarterly**, Vol. 4, No. 2, PP. 369-386, 2007.
- Lawrence Freedman. **Strategy: A History**. Oxford: Oxford University Press, 2013.
- Norman Ralph Augustine. **Agustine's laws**. Reston: American Institute of Astronautics and Aeronautics, 1997.
- Ronald A. Heifetz and Donald L. Laurie. **The Work of Leadership**. Harvard Review Business, 1997, pp. 124-134.
- Starr S. "The struggle to Produce Food in Syria" (electronic version) [modernfarmer.com/2014/09/food-war-syria/](http://modernfarmer.com/2014/09/food-war-syria/)
- Williamson Murray. **Transformation and Innovation: The Lessons of the 1920s and the 1930s**. Institute for Defence Analyses, 2002.