

## בניין הכוח כמערכה – על אופטימיזציה ואסטרטגיה

יורם חמו<sup>1</sup>

מבוא

הכוח הצבאי נבנה בתהליכים ארוכי שנים שבהם מושקעים משאבי עתק בניסיון להשיג יתרון מבצעי ובאמצעותו יתרון אסטרטגי על היריבים בפועל ובכוח. לאורך השנים בתהליכי בנין הכוח גובשו, עוצבו והוצאו אל הפועל גם מהפכות תפיסתיות מוצלחות. עם זאת, לא אחת מועלות טענות בדבר פערים בין התפישה הצה"לית ובין המציאות האופרטיבית והאסטרטגית. במשך השנים הופנו חלק מהטענות אל הלוגיקה והארגון של קבלת החלטות בבניין הכוח.

טענה מהותית המתייחסת ללוגיקה של החלטות מיוצגת היטב במאמר ותיק<sup>2</sup> פרי עטו של ראש מו"פ דאז. בבסיס הטענה עומדת גישה שלפיה עלינו לראות את בניין הכוח כתחרות בין שני צדדים ולכן יש ליישם בבניין הכוח כלים של חשיבה המתייחסים להשפעתנו על היריב. מכאן ייגזרו כיווני פעולה שונים ובין היתר גם העדפה לפיתוח יתרונות יחסיים על פני ניסיון מתמיד לסגור פערים.

טענה אחרת מתייחסת לקושי לאמץ מהפכות תפיסתיות ולעתים כורכת קושי זה בארגון<sup>3</sup> של תהליכי בניין הכוח. על פי טענה זו<sup>4</sup> צה"ל כבול לתפישה המבצעית הקיימת ולפיכך הוא מתקשה לקיים את הדין התפיסתי העתידי האמור לעמוד בבסיס בנין הכוח. המקרים שבהם מהפכות כאלו נהגו בתוך צה"ל היו בעיקר בשדות מבצעיים מוגדרים בזרועות, אך ברמה הצה"לית מהפכות כאלו מיובאות מהעולם או נהגות במרכיבים האזרחיים של מערכת הביטחון, או שהן מאומצות ולעתים אף נכפות באיחור. חשוב להבין שאין

<sup>1</sup> תא"ל (מיל') יורם חמו כיהן בעבר כמפקד מרכז דדו וכראש המחלקה לתכנון אסטרטגי.

<sup>2</sup> יצחק בן ישראל (1997), תורת היחסות של בנין הכוח, מערכות 352-353.

<sup>3</sup> ארגון במובן הרחב של מבנה, תהליכי שגרה ותהליכי קבלת החלטות, סמכויות ומשאבים, מסגרת הדין.

<sup>4</sup> ערן אורטל (2013), האם צה"ל מסוגל לפריצת דרך פרדיגמטית, מערכות 447.

מדובר רק במתח המוכר של שמרנות למול חדשנות,<sup>5</sup> אלא בקושי המועצם על ידי התרבות האסטרטגית הישראלית, על ידי הארגון של צה"ל ומערכת הביטחון ועל ידי השפעת אלו על תוכן ההחלטות. הטענה המרכזית של המאמר הנוכחי היא ששינויים בסביבת האתגרים הביטחוניים והעימותים הצבאיים של ישראל צריכים להוביל גישה לבניין הכוח, שבמרכזה **ראיית בניין הכוח כמערכה בפני עצמה** וגיבוש אסטרטגיה עבור מערכה זו באופן שיכול ושצריך להשיג הישגים שיש להם השפעה על המציאות האסטרטגית. על פי טענה זו, לא זו בלבד שכוחה של גישת התחרות הדו-צדדית והיתרונות היחסיים, כפי שנוסחה לפני שני עשורים, יפה גם להיום, אלא שיחסי הכוחות הנוכחיים בבניין הכוח בין ישראל ליריבותיה<sup>6</sup> מאפשרים לה ליישם גישה זו, לא רק להשגת "יתרון איכותי" או יחסי כוחות טובים יותר, אלא להשפעה **ישירה** ורחבה יותר על המציאות האסטרטגית. כפי שיוסבר בהמשך, אימוץ גישה כזו מחייב התמודדות בגורמי קושי ובחסמים, שהסרתם יכולה להקל גם על הפיתוח של מהפכות תפישתיות. מאמר זה נסוב על ההיגיון העומד בבסיס גישה זו, על היתרונות שהיא יכולה להקנות, על הקשר לטענות שלעיל ועל השינויים הנדרשים בתהליכים שבהם מנותחות ומוכרעות הדילמות העיקריות בבניין הכוח ארוך הטווח.

## דוגמה

אקדים לטענה העיקרית דוגמה שחידה בצידה. מזה כעשור תופס ארגון החיזבאללה מקום מכובד, שלא לומר ראשי, כיריב ייחוס לבניין כוחו של צה"ל. אמנם מדובר ביריב קטן יחסית, אולם הוא מהווה דוגמה של אתגרי הדור החדש, בעוד שיריבים אחרים נחלשו, שלא לומר נעלמו, בתקופה הזו. ברור כי לרשות ישראל עומדים משאבים גדולים משל חיזבאללה במונחי כוח אדם, תקציב ונגישות לטכנולוגיה - אלו "גורמי הייצור" מהם נבנה בסופו של דבר הכוח. בהערכה גסה, הממדים החומריים והמשאביים הישראליים המוקצים לבניין הכוח גדולים בסדר גודל אחד<sup>7</sup> מאלו של חיזבאללה. הדעת

<sup>5</sup> מתח שנדמה כי יתקיים תמיד בכל ממסד ואולי בממסדים צבאיים ביתר שאת, ויחייב איזונים בכל תהליך של שינוי.

<sup>6</sup> משאבית, ישראל חזקה לאין שיעור היום ביחס ליריבותיה.

<sup>7</sup> משמע פי עשרה. ייתכן אף שהיחס קרוב יותר לאחד וחצי סדרי גודל (משמע בערך פי 31). בהערכה גסה לבניין כוח, במובן הצר של פיתוח ורכש אמל"ח, מוציאה ישראל סכום הנמדד

נותנת, שהיה מתבקש לאחר עשור של תחרות מעין זו, שתהיה לנו תחושה ש"פתרנו" את הבעיה הצבאית ושהצד השני יכיר בעובדה שבמרוץ הצבאי (הנוכחי) הוא הפסיד. הבנה שתוצאתה היא לכל הפחות **בחינה מחודשת של תפיסת ההתמודדות שלו** ושינוי כיוון משמעותי בבניין הכוח. **הכיצד לא הצלחנו להגיע לתוצאה זו?** האם בחלוף השנים אנחנו בכלל מתקרבים אליה? ניתן לטעון שההישגים הצבאיים ששני הצדדים שואפים להם שונים ולכן אנו נדרשים למשאבים רבים יותר. יש גם טענות נוספות המנסות להתמודד עם השאלה הזו. ברם, באופן בסיסי די ברור שבצד הישראלי לא הוגדר מעולם יעד להביא את חיזבאללה לקריסה משאבית-טכנולוגית-אנושית (באמצעות ניצול היתרונות המשאביים). בהקשר בניין הכוח, החשיבה הצבאית ממוקדת ב"איך לנצח במלחמה". מתוך הנחה שיש קשר בין הגדרת יעדים לאפשרות השגתם - ניתן רק לשער היכן היינו היום אם היינו כבולים פחות להחלטות קודמות ולמבנים ארגוניים קודמים ומגדירים יעדים אחרים לפני עשור.

#### יעדי בניין הכוח<sup>8</sup>

"לשם מה בונים כוח?" היא שאלת יסוד העומדת בבסיס הדיון והתשובה עליה אינה כה פשוטה כפי שניתן לחשוב. ניתן לנסח יעדים רבים ולצורך הדיון ננסה לקבצם בשלוש משפחות כלליות יותר.

**משפחה אחת** של יעדים מבטאת גוונים שונים של היעד "**לנצח במלחמה**".<sup>9</sup> משפחה זו מייצגת את הרעיון לפיו מבחנו העליון של צבא הוא במלחמה ובניין הכוח הוא מאמץ המשרת את היכולת לנצח ואת הפעלת הכוח.<sup>10</sup> על פי גישה זו כל היעדים האסטרטגיים הרצויים יושגו כנגזרת של אותו "ניצחון". בכלל זה

במיליארדי שקלים בשנה ובתוספת רכש של סד"כ עיקרי הסכום הזה גדל משמעותית. ניתן להניח שתקציב ההתעצמות של חיזבאללה נמדד בשווה ערך של מאות מיליוני שקלים בשנה.  
<sup>8</sup> במאמר זה ההתייחסות לבניין הכוח היא במובן הצר של בניין הכוח ארוך הטווח, הממוקד בעיקר בפיתוח אמצעי לחימה חדשים, הקמת סד"כ ושינוי מבנהו וכמובן בממד התפיסתי המלווה כל זאת. קיימות, כמובן, הגדרות רחבות יותר של בניין הכוח באופן הכולל מרכיבים קצרי טווח כאימונים ואחרים, אולם למרכיבים אלו הגישה המוצעת כאן רלוונטית פחות, אם בכלל. מקרה מורכב הדורש ניתוח עדין יותר הם שדות בהם אין הפרדה ממשית בין בניין כוח להפעלתו כדוגמת חלק מתחומי פעילות המודיעין.  
<sup>9</sup> או ליתר דיוק ליצור מאזן כוחות שיאפשר השגת הישגים מיטביים במלחמה במינימום מחירים. גם היעדים של מזעור נזקים, צמצום אבדות, קיצור משך המלחמה, לאפשר הוצאה לפועל של רעיון אופרטיבי מסוים וכיוצא באלו שייכים לאותה המשפחה במובן שכולם מדברים על התוצאות וההישגים במקרה של עימות צבאי.  
<sup>10</sup> מבלי להיכנס לדיון המתמשך מהו ניצחון, ותוך הנחה כי כל הגדרה סבירה שיבחר לו הקורא מספקת לצורך זה.

הסרת איומים או צמצום, השפעה על המציאות האסטרטגית, התנהגות היריבים ועוד.<sup>11</sup>

באופן טבעי, משפחה זו היא המשפחה הדומיננטית בחשיבה בקרב הממסד הצבאי. היא מוליכה למאמצי פיתוח ארוכי טווח של עשור ולעתים אף שניים, לניסיון לייצר "הפתעות" ואף להימנע משימוש בהן בהתנגשויות קטנות, שמא האויב ימצא להם מענה. מאמץ מוצלח כזה חיוני, כמובן, לשם השגת הישגים צבאיים במלחמות, אך בפועל, אנו לא בהכרח מצליחים להשיג את הניצחון המקווה באותה מידה מצופה של הצלחה. מעבר לכך, הקשר בין הישגים צבאיים ישירים במלחמות לבין המציאות האסטרטגית שמשתררת לאחר מכן הוא חלקי מאוד ובתחומים של התנהגות היריבים הוא אף חלש.

**משפחה שנייה** של יעדים תתייחס להשפעה **ישירה** של בניין הכוח שלנו על **התנהגות האויב ובעיקר על החלטותיו האסטרטגיות**. הדוגמה הקלאסית הנפוצה בקרב המעצמות היא מרכיבי כוח גרעיניים, אשר נבנים קודם כל להרתעה (בוודאי לא ל"ניצחון"). אבל גם לנו יש דוגמאות מעניינות - למשל ההשלכה של המאזן הצבאי הנתפס על עיצוב מטרות מלחמה של הצד השני בשנת 1973, או בדוגמה עכשווית יותר - מערכי ההגנה האקטיבית האמורים גם להשפיע על החלטות היריבים היומיומיות ליוזמה או לתגובה באירועים שונים.

התפישה הישראלית המרחיבה מאוד למושג ההרתעה<sup>12</sup> מקשה מעט על הדיון ביעדים אלו, מכיוון שהיא מפרשת כל "דיאלוג יכולות" ולו השולי ביותר דרך מושג ההרתעה ועוד גורסת שאין בונים כוח "רק להרתעה". בכך אנו מחמיצים שפה נדרשת למגוון די עשיר של התנהגויות יריבים שאפשר וניתן להשפיע עליהן. במשפחה זו ייכללו הרתעה בסיסית במובנה הקלאסי,<sup>13</sup> השפעה על חיכוך שוטף, על תהליכי הידברות ומשא ומתן גלויים וסמויים ומרחבי הגמישות הנמצאים בהם, על מידת הערכיות לידידים, על תהליכים

<sup>11</sup> ב"אסטרטגית צה"ל" מופיעה הקביעה כי: "בניין הכוח מכוון ליצור את היכולות הנדרשות כדי לממש את ייעודו של צה"ל ולהפעילו מול אויביו, ובכך בניין הכוח תורם למעשה להרתעה ומעצב את מאפייני הלחימה בעתיד". קריאת הפרק כולו ממחישה כי משפחה ראשונה זו תופסת מקום מרכזי בהגדרת יעדי בניין הכוח.

<sup>12</sup> מושג ששורשיו הרעיוניים בשדה הגרעיני, נמשך "למטה" דרך התנהגות יומיומית של יריבים ועד לרמת הסכינאי הבודד, בצורה שספק אם מועילה לדיון.

<sup>13</sup> בשנים הראשונות למדינת ישראל היא התבטאה בהבאה לכך שהשאיפה לראות בחורבנה של מדינת ישראל תוצא מכלל אפשרות ולא תהפוך כלל לבניית יכולת או לתכנית אופרטיבית, שלא לומר לניסיון לממשה.

פוליטיים פנימיים, על מרחב הפעולה האסטרטגי של ישראל ועוד. משפחה זו היא חיונית משתי סיבות - ראשית, עדיף, אם אפשר, להשיג יעדים ללא עימות צבאי<sup>14</sup> ושנית, יש יעדים שלא יושגו ולא יוקרנו מאותו "ניצחון" לעיל.

**משפחה שלישית** של יעדים שבדרך כלל נדונה פחות באופן מפורש, ולצורך הדגשתה תופרד מהמשפחה הקודמת, היא ההשפעה של בניין הכוח שלנו על **בניין הכוח של היריב** ומשם, ברבות השנים כהשפעה **עקיפה**, גם על ההתנהגות האסטרטגית שלו. כשם שאנחנו מחליטים החלטות שונות גם כתוצאה ממגמות בניין הכוח של האויב, כך גם הוא מושפע מאתנו. במשפחה זו ייכללו יעדים שנועדו להטות את משאבי האויב ממאמצים מסוכנים לנו למאמצים מסוכנים פחות, להאט את קצב בניית כוחו, לשחוק את משאביו הקריטיים ולצמצם את חופש הפעולה שלו.<sup>15</sup> **ההישג האולטימטיבי של משפחה זו היא הבאת האויב להבנה כי במרוץ המתקיים סביב פרדיגמות ותפישות ספציפיות אין לו כל סיכוי להצליח וכי עדיף לו לאמץ יכולות מסוג חדש**.<sup>16</sup> ניסיון העבר מורה כי שינוי כזה אורך זמן רב, מעל עשור, ורווחים רבים בצדו ובראש ובראשונה פרק זמן ארוך של מרחב פעולה הנגזר מעליונות צבאית נתפסת.

דוגמאות למשפחת יעדים זו :

- הצבא הסורי נטש החל מסוף שנות ה-80 ותחילת שנות ה-90 את ההשקעה ביכולות הקלאסיות והחל לבנות מערכים חדשים, עד שעשרים שנים מאוחר יותר ניצב עם יכולות אחרות, בעיקרן יכולות אש לטווחים ארוכים במסות גדולות. על השאלה אם קיבלנו יריב מסוכן יותר<sup>17</sup> או מסוכן פחות אפשר להתווכח, אבל ברור שבמשך עשור לפחות ואולי קרוב יותר לשניים, הצבא הסורי חי בתחושה של פער גדול בין היכולות שהוא זקוק להן לבין הכלים שבידיו. פער שהוא רווח אסטרטגי נקי למדינה

<sup>14</sup> מכיוון שמדינת ישראל בעשורים האחרונים נוקטת בעיקר באסטרטגיות משמרות סטטוס קוו, יש לכאורה מרחב רב יותר להשגת יעדים ללא עימותים. דבר שקשה יותר לביצוע בגישה שמבקשת לעצב ולשנות את המרחב.

<sup>15</sup> חופש הפעולה גם במובני הפעלת הכוח אבל גם במובני בנייתו. גם הצורך של היריב להשיג טכנולוגיה או אמצעי מסוים תוך היזקקות לגורם חיצוני מביא לתלויות טכנולוגיות ומדיניות שונות שיכולות להגביל ולהתקשות עליו בהמשך.

<sup>16</sup> ניתן לטעון גם שהישג גדול יותר הוא הבאת האויב לזניחה כליל של הניסיון להתמודדות אלימה ופניה להידברות ואו להשלמה, אולם מעבר כזה מושפע מעוד שיקולים רבים נוספים.

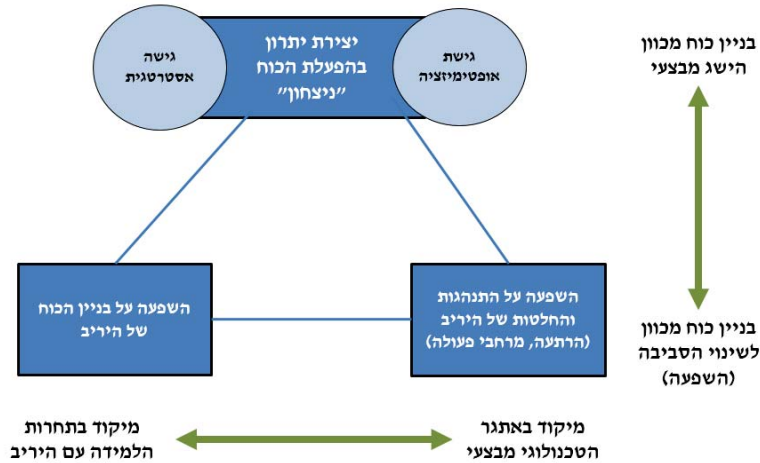
<sup>17</sup> שהתפרק בינתיים מסיבות אחרות.

כישראל, שהיא מדינת סטטוס-קוו בגישתה הבסיסית למרחב.

- דוגמה של תוצאת לוואי ולא תוצאה מכוונת ניתן למצוא במשאבים העצומים שהשקיעו צבאות ערב של שנות השבעים בהגנה אווירית. גם אחרי מלחמת יום הכיפורים שבה, בסך הכל, ההגנה האווירית של מצרים וסוריה עמדה במשימותיה, מאמצי בניין הכוח של ישראל וההשקעה המסיבית בכוח האווירי, אילצו את הצבאות האלו לבנות סד"כ הגנה אווירית בהיקפים גדולים ולהשקיע במערכים אלה ממון רב וחשוב מכך, להשקיע כוח אדם איכותי שהיה בחוסר דווקא במערכים ההגנתיים. הגדרת יעדים מהמשפחה השלישית נפוצה דווקא ברמת המיקרו של בניין הכוח, כלומר בשדות ספציפיים. ניתן להצביע על דוגמאות עבר בתחומים כגון מערכות טיליות והגנה, לוחמה אלקטרונית ודומיהן. ניתן לשער שבעתיד תחום הסייבר יהיה משופע ביעדים כאלו. שדות המיקרו האלו בדרך כלל מנוהגים על ידי אנשים שיש להם ראייה טכנולוגית-מבצעית, שמודעים יותר לשיקולי בניין הכוח של היריב ושבמקרים רבים רואים עצמם בתחרות עם הצד השני. מכאן גם שימוש בגישות שונות מאלו המאפיינות את בניין הכוח הכללי של צה"ל. עיקר המאמר יעסוק בשתי משפחות היעדים האחרונות ולמען הפשטות נכרוך בדרך כלל את שתיהן יחדיו, אם כי הן מחייבות ניתוח עדין יותר במקצת ונפרד. השגת יעדים ממשפחות אלו מחייבות הסתכלות על **בניין הכוח כעל מערכה בפני עצמה**, עם יעדים, הגיון, כלים וקצבים משלה. כמובן שהיא מקיימת זיקות גם למערכות אחרות<sup>18</sup> שאנו מנהלים. לפני שנמשיך, נציין שמעבר לשלוש המשפחות שבהן דנו, יש יעדים נוספים לבניין הכוח שאינם קשורים בהכרח להתמודדות הצבאית גרידא ושמגלמים היבטים משקיים, כלכליים ואחרים - אלו לא יידונו כאן.

<sup>18</sup> בעיקר מערכות בזירות הפעולה השונות אך גם מערכות מדיניות ואחרות.

### הגישות והיעדים לבניין הכוח



#### תרשים : יעדי בניין הכוח ארוך הטווח

#### על האיזון הרצוי בין היעדים

אם כן, לבניין הכוח יכולים להיות יעדים ממשפחות שונות בתכלית. הסתכלות על בניין הכוח אסור לה להיות מנותקת מהאתגרים המבצעיים המתהווים והעתידיים, שכן התוצאה יכולה להיות נחיתות מבצעית. בה בעת, חשיבה במונחי "ניצחון" בלבד עלולה לפספס מאמצים שבסופו של דבר ליחסי עלות-תועלת הקיימים בהם יש השפעה גבוהה מאד על מאזן הכוחות הצבאי ועל האפשרות להשפיע על המציאות האסטרטגית מבלי להתמודד צבאית. האיזון הרצוי בין היעדים יכול להיות שונה ביחס ליריבים שונים וגם בשדות שונים של בניין כוח והוא מושפע ממספר קצבים :

- תדירות השימוש המבצעי ביכולת המדוברת, כפי שהוא מושפע הן ממידת אי היציבות של הסביבה (וקצב העימותים) והן ממרכיב הכוח המדובר. ישנם מרכיבי כוח שמשמשים בהם באופן שוטף ויש כאלו שנעשה בהם שימוש רק במלחמה רבתי. בהקשר זה יוזכר שעיקר ההון הצבור ביכולות הצבאיות לא בא לידי ביטוי שנים רבות, חלק גדול ממנו נגרט עוד בטרם נעשה בו

שימוש (וטוב שכך).<sup>19</sup>

- **קצב ההשתנות האפשרית של הצד השני**, כתלות בתהליכי בניין הכוח שלו (עצמאיים או רכש מן המוכך), בגישתו לפיתוח אמצעים, בנגישותו לתשתיות וטכנולוגיות ובמשאביו.
- **קצבי הפיתוח של מערכות האפשריים** בצדנו בתחום המדובר, בין מאמצים שמראש ידוע שהשלמת פרויקט בהם לכלל יכולת מבצעית תארך מעל עשור, לבין תחומים שבהם מתאפשר שיפור כמעט מתמיד.
- **קצב התפתחות הסביבה הטכנולוגית ותשתיות הידע** בתחום האמור ומכאן, הפוטנציאל לשינויים עתידיים בטכנולוגיה של אמצעי הלחימה.<sup>20</sup> באופן כללי, כאשר תדירות השימוש המבצעי וקצב ההשתנות של הצד השני גבוהים ביחס לקצב פיתוח המערכות בצידנו וקצב התפתחות הסביבה הטכנולוגית ותשתיות הידע, עדיף לאמץ את הגישה הרואה במבחן המבצעי הישיר ("נצחון") את העיקר ואילו כאשר המצב הפוך יש לתת משקל גדול יותר להשפעה של בניין הכוח על הצד השני.
- חשיבות מיוחדת יש לתת ליחס בין תדירות השימוש המבצעי לבין קצבי הפיתוח**. כאשר בדור טכנולוגי יש שלוש, ארבע ויותר התמודדויות מבצעיות, העימות הישיר יתפוס משקל גדול שכן עיקר תחרות הלמידה על בניין הכוח תתרחש דרך העימות, ותוצאות של עימותים תשפעה על הסביבה לפני שבניין הכוח יעשה זאת. במצב הקיצוני השני - כאשר בכמה דורות טכנולוגיים ישנה התמודדות אחת, יש לתת חשיבות יתרה להשפעת האינטראקציה ההדדית בין תהליכי בניין הכוח שלנו ושל היריב לאורך השנים.
- נוסף ליחס בין קצבי התהליכים המוזכרים לעיל, יש לתת את הדעת לשני שיקולים נוספים:
- **יחסי המשאבים הבסיסיים**. כאשר הנך עני יחסית בתקציב, באנשים ובטכנולוגיה, אינך יכול להרשות לעצמך "הסלמה" משאבית בתחרות עם

<sup>19</sup> חשוב להבין שאין הכוונה לניסיון (סרק) לחזות מתי תתרחש מלחמה מסוג מסוים, אלא יותר לאמירה על תדירות השימוש. למשל, בעשר השנים האחרונות היו כבר ארבעה עימותים גדולים עם חיזבאללה וחמאס. דפוס העימותים הביא לשימוש ניכר ביכולות מסוימות אך לא ביכולות אחרות. המשך המגמות האסטרטגיות הקיימות יביא לכך שהדור הבא של "כיפת ברזל" ייבחן מבצעית כמה וכמה פעמים.

<sup>20</sup> כבר היו מקרים של מערכות שעד שהסתיים פיתוחן היו לא רלוונטיות. בשדות בניין כוח המקיימים קשר חזק לטכנולוגיה המתפתחת בעיקרה בשוק האזרחי קצב זה יכול להיות דומיננטי.



הצד השני, כי אתה נדון להפסיד בה בסופו של דבר. במקרה כזה נדרש ניהול זהיר ומבוקר יותר של "ההסלמה" בבניין הכוח. למותר לציין שמצבנו היום מול רוב היריבים השונים שלנו שונה בתכלית.

● **סוגי היעדים<sup>21</sup> המוצבים להפעלת הכוח הצבאי.** אם בעשורים הראשונים למדינה סוגי היעדים הנפוצים התבטאו בהישגים נדרשים של כיבוש שטח או השמדת כוח צבאי מאיים, הרי שבעשורים האחרונים ישראל נוטה להציב יעדים של השגת רגיעה מסוג כזה או אחר, או באופן כללי יותר, השפעה על התנהגות היריב. סוג היעדים השני מוביל יותר ליעדי בניין הכוח של השפעה על התנהגות האויב משתי סיבות - כפי שנטען קודם הקשר בין ההישג הצבאי הישיר (השמדת כוחות, כיבוש שטח, גרימת נזק ועוד) לבין התוצאה האסטרטגית בלאו הכי מפוקפק. זאת ועוד, הישג מסוג כזה שאינו כרוך בהכרח בחורבן פיזי, ניתן לעתים להשגה גם ללא עימות.

#### **על אופטימיזציה ואסטרטגיה בבניין הכוח**

יעדים שונים מחייבים אימוץ גישות שונות לתהליכי החשיבה, ההחלטה והפיתוח עצמם. כדרך שגרה עיקר ההחלטות הגדולות<sup>22</sup> בבניין הכוח מתקבלות בגישה של אופטימיזציה ואילו חלק מהיעדים שדנו בהם מחייבים אימוץ גישה אסטרטגית.

#### **מהי אופטימיזציה בבניין הכוח?**

אופטימיזציה בבניין הכוח היא תכנונו, תוך שאיפה למקסם ערך של "פונקציית מטרה" שגם אם היא אינה מוגדרת באופן מפורש<sup>23</sup>, תתאר בדרך כלל את היכולת "לנצח" ולהגיע להישגים מרביים מול יריבים או תרחישים מסוימים<sup>24</sup> במחיר מינימלי אפשרי. בהינתן המשאבים (תקציב, טכנולוגיה וכדומה) המגדירים אילוצים ואופק תכנון (בדרך כלל מספר שנים) ניתן

<sup>21</sup> יעדים אסטרטגיים כפי שהם מוגדרים על ידי הדרג הפוליטי.

<sup>22</sup> ישנן מספר רב של החלטות הנוגעות לאפיון מבצעי, לפרמטרים טכנולוגיים ואחרים שאליהן אין הכוונה כמובן. הכוונה להחלטות הבודדות בשנה המעצבות את פניו של בניין הכוח של צה"ל. חלקן מתקבלות בכלל משיקולים ארגוניים שונים תוך קשיחות ואילוצים רבים וחלקן פתוחות יותר לדיון מלכתחילה. לאלו הכוונה.

<sup>23</sup> בתחומים מסוימים וצרים ניתן להגדירה במפורש כוח אש, נפגעים וכדומה ואילו על פני המלחמה כולה קשה יותר להגדירה, אך ניתן להשתמש בסרגל מקורב של הישגים מבצעיים.

<sup>24</sup> בפועל נדרש להתייחס לקבוצה של תרחישים.

למצוא את הקצאת המשאבים האופטימלית. במציאות התהליך הזה מורכב לאין שיעור, אבל בבסיסו זהו תהליך התכנון שאנו עושים (כאשר אכן מתקיים תהליך והחלטות לא נגזרות מאוסף שיקולים ארגוניים, כלכליים ואחרים).

ההקצאה האופטימלית מגדירה את מאמצי בניין הכוח לשנים הקרובות. בבוא העת, כנראה בעוד שנה או מספר שנים, הסוגיה בכללותה תבחן מחדש תוך התייחסות לשינויים שהתרחשו מאז הבחינה הקודמת ובהם שינויים אצל היריב, שינויים בהזדמנויות ובאילוצים וכמובן, הקשיחויות החדשות שתהיינה ידועות רק בעוד שנה-שנתיים והן למעשה התוצאה של ההחלטות שקיבלנו זה עתה.

אחד הכשלים המדוברים דרך קבע, הוא הקושי להניע בגישה כזו מהפכות פרדיגמטיות. הנושא יידון בהמשך, אך נטען בקצרה כבר כעת, כי באופן עמוק אין **בעצם** גישת האופטימיזציה כדי למנוע מהפכות כאלו, אלא הבעיה טמונה יותר בהלך הרוח הנלווה אליה ובהגבלת הדיון למרחב אופטימיזציה צר מדי.<sup>25</sup>

#### מהי אסטרטגיה בבניין הכוח?<sup>26</sup>

ראייה אסטרטגית של בניין הכוח מתייחסת אליו כאל מערכה בפני עצמה, עם הגיון משלה ויעדים משלה. כאמור, עיקר היעדים נמדדים בהשפעתם על התנהגות היריב ועל החלטותיו.<sup>27</sup> בניגוד לגישת האופטימיזציה, כאן נדרשים כלים רעיוניים של משחק רב שחקנים שבו בחירותיו של כל אחד תשנה את מאזן השיקולים של הצד השני לגבי האסטרטגיות שלו עצמו. נדרש כמובן להגדיר יעדים קונקרטיים לבניין הכוח והישגים שייחשבו להצלחה (המקבילה של ניצחון) במערכה זו. אחד היעדים יהיה שאיפה להגיע למאזן יחסי כוחות מיטבי והוא המקבילה הלוגית של גישת האופטימיזציה

<sup>25</sup> כעיקרון, כל אילוץ מעבר לאילוץ המשאבים הכולל, איננו אילוץ בטווח הזמן הרחוק. לכן כל הקצאה קשיחה או מינימלית של משאבים למרכיב בניין כוח מסוים היא אילוץ המגביל גם את המחשבה.

<sup>26</sup> יש להבדיל בין אסטרטגיה בבניין הכוח לאסטרטגית ניצחון. ייתכן בהחלט מצב שבו מתקיימת חשיבה על הדרך להשיג ניצחון במלחמה ומוגדר סדר עדיפויות לבניין כוח. זוהי אסטרטגית ניצחון שהגדירה מאמצי בניין כוח נגזרים, לא אסטרטגיה בבניין כוח. למשל, בניין הכוח ברוב שנות ה-50 וה-60 נשען על "אסטרטגיית ניצחון" שנתנה משקל גדול לכוחות המתמרנים והמסתערים. לעתים חשובה ורצויה גם ההשפעה על התנהגות הידידים.

כולה.<sup>28</sup> יש להתייחס למשאבים (שכאן הם משאבי הפיתוח והייצור ולא הכוחות הלוחמים) ולקשר בין פעולות לבין תוצאות. כמו כן, יש לחשוב, מראש, על השפעות אפשריות של מהלכינו על בניין הכוח של היריב ולא רק על המגמות הקיימות אצלו כיום. נדרש גם לבחון תגובות ותגובות נגד,<sup>29</sup> באנלוגיה לעולם התוכן המבצעי, מה הן ה"עתודות" שלנו, מתי נרצה להשתמש בהן וכן הלאה.

קיימת אנלוגיה עמוקה בין המערכת המושגית, המלווה חשיבה אסטרטגית בעולמות התוכן של הפעלת הכוח, לבין אלו של בניין הכוח, בהבדל יסודי אחד - הקצבים איטיים יותר בשניים או שלושה סדרי גודל<sup>30</sup> ומה שאורך במקום אחר שעות, יארך כאן חודשים ומה שאורך חודש, יארך כאן עשור. גם תהליכי ההחלטה והניהוג יהיו כאן איטיים בהתאם.

### שילוב ואיזון בין הגישות

שתי הגישות מוצגות פה באופן נפרד ומונגד מכיוון שהן מייצגות דיסציפלינות שונות. בפועל כאשר רוצים להשיג את היכולת "לנצח במלחמה" נדרשים לשלב<sup>31</sup> בין אופטימיזציה ובין אסטרטגיה. לעומת זאת, כאשר מכוונים למשפחות היעדים האחרות ורואים את בניין הכוח כמערכה בפני עצמה, אימוץ גישה אסטרטגית בבניין הכוח כגישה מובילה הוא הכרחי. בפועל, בצה"ל גישת האופטימיזציה נפוצה יותר, בהרבה, וגם היא תוך הצבת אילוצים שאינם הכרחיים והקשחת מרחב הדיון.

<sup>28</sup> אסטרטגיה טובה לבניין כוח תהיה חייבת לתת מקום מרכזי לאסטרטגית הניצחון במלחמה, למרות המילה הזו אלו שתי אסטרטגיות שונות בתכליתן.

<sup>29</sup> כפי שצוין לעיל, באופן מסורתי, גישה זו נפוצה בישראל דווקא בהחלטות המיקרו של בניין הכוח. למשל, אם מפתחים מערכת הגנה חדשה או טיל חדש, בדרך כלל יתלווה לחשיבה גם מרכיב השואל אלו אמצעי נגד יוכל האויב להמציא בעתיד? ומה נעשה אם: וכדומה. למרבה הצער, אסופת גישות אסטרטגיות בשאלות המיקרו השונות לא מרכיבה גישה אסטרטגית ברמת המאקרו משום שהיא לא מתייחסת כלל להגיון המערכתי של האויב ובוודאי לא משנה את הפרדיגמה הקיימת אלא משפרת יכולות במסגרתה.

<sup>30</sup> כלומר פי מאה או פי אלף, בהתאמה.

<sup>31</sup> גישת האופטימיזציה נדרשת לצורך השגת הישגים מבצעיים מכסימליים במשאבים נתונים בסביבה שמגיבה מעט. במקרה זה, תנותח גישת האסטרטגיה בתהליך מקביל לשני צרכים חשובים: באופן מגיב - שמירה על הישגים גבוהים גם במקרה שהאויב ישתנה שלא בהתאם לתחזיות ההתעצמות הנוכחיות, ובאופן יוזם - ניצול יתרונות יחסיים לתיעול משאבי האויב לשדות שבהם במאזן היחסי הוא נחות. שילוב גישה אסטרטגית יסייע בבחינה ביקורתית של החלטות שונות ויצביע על כיוונים שצריך להשלים בהם את המאמצים העיקריים. ככל שעוסקים בטווח זמן קצר יותר משקל האופטימיזציה גדל לעומת האסטרטגיה ולהפך.

### מהפכות פרדיגמטיות והקשר שלהן לגישה הבסיסית על שמרנות והיצמדות לקיים)

ניסיון העבר מורה שהסביבה האסטרטגית והצבאית משתנות לעתים במידה שנדרשת, או לפחות רצויה, מהפכה פרדיגמטית של ממש בדוקטרינה ובבניין הכוח.<sup>32</sup> פעמים רבות השינוי הוא הדרגתי ואיטי, אבל אם אין נוקטים התאמה מתמדת בסופו של דבר השינוי מצטבר לפער ניכר. בבניין הכוח, כל צבא מיסודו הוא ארגון זהיר ובמידה מסוימת בצדק, בשל הסיכונים המוטלים על הכף במקרה של זעזוע גדול מדי ולא אחראי. מספר סיבות מחזקות את האחריות ואת הזהירות הנדרשות והופכות אותן לעתים לשמרנות של ממש:

- **עוגן תפישתי הנסמך על ניסיון העבר** - היצמדות לתפישות קיימות ולחשיבה קיימת על ניצחון וכיצד יושג. מכיוון שמלחמות העבר הן במקרים רבים החוויות המעצבות, צבאות מתכוננים לא אחת לאתגרים הנראים כאתגרי העתיד של מלחמות העבר.<sup>33</sup> לכן, הם נצמדים ליכולות קיימות, הנדמות כנכסים גם כשערכם ירד (ובמקרים קיצוניים, בהם כבר הפכו מזמן למשקולות) וכל אלו נובעים מאותו עוגן תפישתי.
- **פער בין משך הזמן הנדרש להבשלת תהליכי פיתוח ארוכים לאופק הסתכלות קצר** - לצבאות קל יותר לאמץ שינויים כאשר הם מוחשיים ואפשר לזהות שתרומה מבצעית ממשית תתקבל מהם תוך שנים ספורות. מאמצים של הצטיידות באמצעים קיימים ובניין סד"כ נמנים בדרך כלל על אלו ולכן ניתנת להם עדיפות מובנית על פני הליכה לכיוון חדש לגמרי, בוודאי אם הוא כרוך בהוצאה של מרכיב עיקרי מהסד"כ. ברם, שינויים שיאפשרו שינויים פרדיגמטיים של ממש בדרך כלל ארוכים יותר ולכן גם דורשים נטילת סיכונים גבוהה יותר.<sup>34</sup>
- **צורך לגשר על מתח מובנה הקיים בין המוכנות ובין ההתעצמות**. שני אלו

<sup>32</sup> בשל מורכבות המערכת הצבאית ומשך תהליכי בניין הכוח, גם למהפכה קיצונית יידרש חומש או עשור לבוא לידי ביטוי משמעותי.

<sup>33</sup> כך צה"ל המשיך להתכונן במשך קרוב לשלושים שנה לחזרה אפשרית של מלחמה דוגמת מלחמת יום הכיפורים, הרבה שנים לאחר שכבר היו לו פתרונות מוצלחים לאתגרי המלחמה ההיא.

<sup>34</sup> הרי לעולם אין ביטחון שמאמצי פיתוח כאלו יישאו פרי או שלא תתרחש מלחמה באמצע או כל תוצאה לא צפויה אחרת.

מתחרים לא רק על המשאבים, אלא הם מתחרים מהותית ותפישתית. מוכנות, בהגדרתה, נשענת על הקיים. צבא אינו יכול להיות מוכן למלחמה עם יכולות עתידיות. לעומת זאת, כדי שהתעצמות עתידית תאפשר שינוי של ממש היא צריכה לחרוג משמעותית מהקיים.

● **פסיכולוגית** - סר באזיל לידל הארט (Basil Liddel Hart) מסביר בכישרון רב מדוע המפקד חייב להאמין ביכולותיו, ביכולת אנשיו וביכולת כליו לבצע את המוטל עליו. משהאמין, הסיכוי שיאמץ מהפכה הקוראת להשלכת הכלים האלו, קטן עד לאפס. סביר יותר שינסה לשכלל את כליו במסגרת התפישה הקיימת<sup>35</sup> וכך יהיו אלו מהירים יותר, קטלניים יותר ומוגנים יותר. אבל, הכל במסגרת אותה תפישה שהניסיון מעיד, שמפעם לפעם, אולי פעם בכמה עשרות שנים, הופכת בלתי רלוונטית.

גם צה"ל אינו חף מקשיים אלו, ניסיון העבר מעיד שהמהפכות הגדולות בצה"ל בבניין הכוח (שהניבו לו דרך אגב הישגים מרשימים) נכפו עליו, לעתים כתוצאה מכורח משאבי, או שהמתינו זמן רב עד שאימץ אותן ובוודאי לא נְהָגו בתהליכי השגרה הרגילים<sup>36</sup> (אותם תהליכים המעצבים תכנית עבודה, תכנית רב שנתיות ועוד). במידה מסוימת קצב מלחמות גבוה בעבר הרחוק "הגן" על צה"ל משמרנות יתר<sup>37</sup>, אולם ספק אם הגנה זו עומדת כיום, שכן העימותים החוזרים ונשנים לא מאתגרים את עיקר מרכיבי בניין הכוח. אפילו מלחמה של ממש כמלחמת לבנון השנייה לא היוותה בוחן למעשה למרכיבי סד"כ חשובים ביותר.

דוגמה מעניינת, היכולה להוות "קבוצת בקרה" ולו חלקית, היא האימוץ המערכתי של ההזדמנות הטכנולוגית הגלומה במערכות נשק מדויק ושירתן בצוותא עם מודיעין מתאים ומערכות שליטה מתאימות. ההזדמנות הייתה

<sup>35</sup> גם צבאות שיכולים להיות יצירתיים מאד בהפעלה מקורית של האמצעים שיש להם לאור אתגר מבצעי מידי יהיו יותר חשדניים בהחלפת הכלים האלו בכלים חדשים.  
<sup>36</sup> דוגמאות לא חסרות. באופן מסורתי צה"ל התנגד למערכות ההגנה, ללוינות, הביע חשדנות רבה ביחס למערכות לא מאוישות. המעבר לנשק המדויק בכלל צה"ל הבשיל טכנולוגית שנים בטרם אומץ מערכתית. המעבר לספינות טילים היה יותר תוצאה של אילוף משאבי. גם דוגמאות עכשוויות קיימות.

<sup>37</sup> הוא סיפק במרווחי זמן מעין "בוחן מציאות" שאפשר להבין באופן ברור את יחסי הכוחות למעשה, המחיש לגבי יכולות מסוימות שאבד עליהן הכלח, ושימש זרז לאימוץ יתרונית חדשים. המצב הנוכחי בו יש חיכוך שוטף אבל מעט מלחמות "גדולות" מהווה דווקא גורם קושי שכן העיסוק המבצעי השוטף דורש קשב רב ודוחה עיסוק תפישתי אבל מצד שני הוא לא בוחן למעשה את מרכיבי הכוח העיקריים.

קיימת ויכולות רלוונטיות הבשילו בתעשייה הביטחונית לפחות עשור לפני שאומצה על ידי צה"ל וגובשה תפישת ההפעלה המתאימה במהלך שנות ה-90. התהליכים המקבילים בחיל האוויר היו באותה עת בשלים יותר, בהרבה, מכיוון שהם החלו למעלה מעשור קודם לכן. נדרש אולי מחקר היסטורי מעמיק לענות על שאלת הפער הזה. יש שיגידו, לדוגמה, שחיל האוויר הוא חיל מוטה טכנולוגיה, או לחילופין שהוא עתיר משאבים, שמעגלי הלמידה אצלו קצרים יותר וששדה הקרב האווירי פשוט יותר משדה הקרב היבשתי. כל הסיבות אפשריות אבל יש עוד סיבה מרכזית - בעקבות מלחמת יום הכיפורים היה ברור כשמש שהתפישת הקיימת להשגת עליונות אווירית נכשלה ובכך נחצה המכשול המקשה על השלכת הקיים.<sup>38</sup> בהתחדשות, שהתחייבה, הושקעה כמות גדולה של חשיבה, קשב ומשאבים, שארגון לא שש להוציאם אם הוא אינו סבור שהדבר חיוני. ללא תחושת הפער הגדול שהובהר ב-1973, ייתכן שחיל האוויר היה מגיע לפתרונות האלו מאוחר יותר ואולי היה נשאר עם אותה תפישת לא רלוונטית עוד שנים רבות. בהקשר הדיון הנוכחי נשאל - האם באמת אנו זקוקים למלחמה גדולה שתגרום לנו להכיר בחוסר הקיים בפתרונות שלנו לאתגרים מסוימים, שאנחנו יודעים אל נכון שאין לנו פתרונות עבורם, אבל מקווים בכל זאת ששינויים קלים במסגרת התפישת הקיימת יניבו פירות?

### הגישה הבסיסית, הלך הרוח והשפעתם

כאמור, באופן בסיסי ניתן לאפשר מהפכות פרדיגמטיות גם בגישה של אופטימיזציה. אך באופן עמוק יותר שימוש קבוע בגישה של אופטימיזציה מנחיל צורת חשיבה הנוטה להישאר במגבלות התפישת הקיימת, גם אם הדבר אינו מחויב. גישה כזו תלווה בהלך רוח ובמחשבה, תעשייתיים בעיקרם, השואפים לכמת את ההישגים. בדרך כלל, שלא לומר כמעט תמיד, מאומץ לצורך כך סרגל מדידה שנבנה לאור המערכת המושגית של התפישת הקיימת, שאת כליה אנו יודעים למדוד פחות או יותר.

קושי אחר הוא הגבלה מראש של הדיון וצמצום מלאכותי של מרחב האופטימיזציה כתוצאה מאותו עוגן תפישתי (ולעתים גם בשל שיקולים

<sup>38</sup> במבט לאחור, השדה המבצעי של העליונות האווירית שבו נחוה הקושי, היה השער המבצעי דרכו נכנסה מהפכת הנשק המדויק בהדרגה וממנו התרחבה גם לשדות מבצעיים אחרים.

ארגוניים ואחרים). מיותר להסביר שמהפכה פרדיגמטית איננה אפשרית כאשר האופטימיזציה הופכת להיות במסגרת התפישה הקיימת בלבד והנחות סמויות תופסות מקום מרכזי.

גישה אסטרטגית, מטבָּעָה, רואה את המציאות ואת היריבים כמשתנים באופן בלתי פוסק והיא אינה נזקקת לסרגל הפרדיגמטי. לכן, באופן בסיסי, היא פתוחה יותר לפרוץ את גבולות הפרדיגמה הקיימת. גם הלך הרוח הנלווה לחשיבה כזו והרואה בכלי המלחמה כלים שהממד הפונקציונלי<sup>39</sup> שלהם מודגש יותר, מקל על השתחררות מעוגנים קיימים.

אם כן, כדי לשבור את המעגל הפרדיגמטי רצוי לשלב זוויות ראייה מאתגרות וחיצוניות לארגון, לעשות שימוש רב יותר בגישה אסטרטגית לבניין הכוח, שגם מאפשרת צורת ראייה אחרת ובראש ובראשונה, לצמצם את המשקל של החשיבה המבצעית הנוכחית<sup>40</sup> ולתחם אותה בנושאי בניין הכוח קצר הטווח בלבד.<sup>41</sup>

### מדוע הגישה האסטרטגית נדירה בחשיבה הישראלית על בניין הכוח?

פרט לתופעות, שכנראה מלוות תהליכי בניין כוח צבאי באשר הם, אין זה מקרה שהגישה האסטרטגית נדירה בחשיבה הישראלית על בניין הכוח. המציאות הישראלית כפי שהייתה בשנות ה-50 וה-60 וה-70 הייתה כזו שבה המשקל העיקרי היה צריך להינתן לגישות אחרות. מציאות זו, בשילוב התרבות האסטרטגית הישראלית, הוליכה לעיצוב תהליכים שמסיבות אבולוציוניות שרדו אתנו עד עצם היום הזה, גם אם הם כבר אינם מתאימים למציאות הנוכחית. שתי הסיבות המרכזיות המפריעות לאימוץ גישה אסטרטגית הן אותן הסיבות המפריעות גם לקיום דיון פרדיגמטי ונביא אותן ראשונות. שתי הסיבות האחרונות מחלישות את הגישה האסטרטגית ומחזקות את גישת האופטימיזציה.

<sup>39</sup> הגופים, כדוגמת זרועות ומנהלות העוסקות בבניין כוח, רואים במידה רבה את כלי המלחמה, פרי עמלם, כמטרות ולא כאמצעים.

<sup>40</sup> כפי שמבוטאת פורמלית בתכניות האופרטיביות הקיימות, ארגונית בגופי המבצעים השונים, ורעיונית בתורות הלחימה. כל אלו חיוניים להפעלת הצבא בטווח הזמן הקצר וכולם כאחד מכשולים להתפתחותו לטווח הארוך.

<sup>41</sup> תחומים כמוכנות, מלאים ועוד - נושאים שניתנים ונדרשים לשינויים בקבועי זמן של חודשים או שנה-שנתיים.

**תפישת בניין הכוח כמשני להפעלת הכוח - צבא שנולד לתוך מלחמת קיום** של ממש ושעסק במשך שנים באיום קיומי אולטימטיבי (או שנתפס ככזה) התרגל לחשוב בהעדפה מוחלטת לפעולה למול הבניין. גם התרבות הישראלית, כפי שהיא משתקפת בהוויה הצבאית, מבכרת את הפעולה על פני החשיבה והתכנון ובכך את הקיים ואת התכניות האופרטיביות על פני כל מאמץ אחר. אנו מסרבים להפנים<sup>42</sup> שהדיון בבניין הכוח ארוך הטווח (ובפרט בסד"כ עיקרי ובפרויקטים מרכזיים) הוא בעצם הדיון בה"א הידיעה על המרחב האפשרי לתפישת ההפעלה העתידית. אנו רואים בבניין הכוח מאמץ משלים או מסייע לדבר "האמת" וכזה בוודאי שהוא אינו יכול להיתפס כבעל הגיון משל עצמו. קושי זה בא לידי ביטוי במערכת המושגית, בתהליכי עבודה, בקשב של הדרג הבכיר, ביוקרה של התפקידים ועוד. אבל מעל לכל אלו, מונע קושי זה אפשרות להתבונן על בניין הכוח כמערכה, כשם שאף מאמץ מסייע אחר אינו נתפס כמערכה בפני עצמה.

כדי להמחיש את הבעיה ואת הקושי לקיים דיון פרדיגמטי, ניתן לבחון את הפרשנות המרחיבה הניתנת לעתים למושג "דומיננטיות המבצעים". צבא הוא ארגון שתכלית פעולתו מבצעית וזו דרך חשיבתו. במובן הזה הגישה והראייה המבצעיות בהחלט דומיננטיות. עם זאת, אין שום סיבה שעיסוק מבצעי עכשווי או איזו תכנית אופרטיבית קיימת צריכים לקבל משקל משמעותי בהחלטות על בניין הכוח **ארוך הטווח** המגלם חשיבה מבצעית לטווח זמן אחר. נהפוך הוא, "דומיננטיות המבצעים הנוכחיים" רק מפריעה ומזיקה לדיון הזה.<sup>43</sup>

**ארגון קשיח של בניין הכוח - הארגון של תהליכי בניין הכוח גורם לקשיחויות** רבות שאינן מאפשרות דיון מעמיק אלא חלקי, לפעמים עד כדי עיקורו. רוב הקשיים נעוצים ברמה הכללית של בניין הכוח ולא בשדות ספציפיים. הזרועות, פחות או יותר, יודעות להשתנות פנימה, יכולות להתמודד עם האתגרים שלהן

<sup>42</sup> די לבחון את הארגון של תהליכי תר"ש ולראות את המקום שתפסו בהם התפישות והתכניות הקיימות. כך שגם אם להלכה אנו מודעים ליחס הקיים בין בניין הכוח לבין התפישת העתידית, בפועל איננו מקיימים את הדיון הנדרש. כפועל יוצא מכך, הדיון על תפישת ההפעלה העתידית, אולי הדיון החשוב ביותר שצבא יכול לקיים בשגרה, הוא סמוי ומסתתר בינות החלטות בניין הכוח שמקבלים מפקדי צה"ל הבכירים וראשי מערכת הביטחון.

<sup>43</sup> ההחלטות של סגן הרמטכ"ל הרמטכ"ל ושר הביטחון על התר"ש של צה"ל הן בעצם ההחלטות המשמעותיות ביותר על תפישת ההפעלה של הצבא - כך מוכרעת התפישת העתידית בפועל. גם אם הדבר מובן לכולם, לדיון זה, גם אם מובאת תפישת בדרך כלל היא הנוכחית או קרובה מאד לנוכחית והרינו שבוים במלכודת הרגילה.



ולנסות למצוא פתרונות מיטביים למשימות שהן מבינות אותן באופן שלם במסגרת משאביהן. בזרועות גם קיימת לפעמים גישה אסטרטגית בבניין הכוח ושם לפעמים גם מתרחשות מהפכות זוטא. לעומת זאת, בנושאים בין-זרועיים, במשאבים העצומים המושקעים בסד"כ עיקרי ובנושאים המחייבים את המטה הכללי, מתגלה אוסף הבעיות הבין-זרועיות ובינן לבין המטה הכללי. ברמה זו אין דיון שלם ופתוח.

הקשיחות מגיעה לשיא ביחס למנהלות השונות. אלו אינן אחראיות כלל להפעלת היכולות שאותן הן בונות והן גם נעדרות ראייה של התמונה הרחבה יותר,<sup>44</sup> במיוחד, מכיוון שבהיותן גופים מתמקצעים טכנולוגית, הן מוגדרות בחתך של יכולות ישראליות בממד טכנולוגי-אמל"חי ולא בחתך משימתי. כך יוצא שהכוונה, הטובה מלכתחילה, לתת לגורם מקצועי להוביל תהליכי פיתוח משמעותיים ובד בבד להגן על המשאבים המוקצים להתעצמות<sup>45</sup> היא מעין אליה וקוץ בה. שכן מרגע שמנהלת קמה נדמה שגזרת גורל היא להקצות משאבי עתק לתחום עליו היא מופקדת - בין אם הוא נותר רלוונטי ובין אם לאו. כדי לא לדבר על מנהלת ספציפית (ומכיוון שהבעיה היא בעצם הארגון הכולל של מערכת הביטחון ולא בשום החלטה של מנהלת כלשהי), באמירה לא מצחיקה אפשר רק לשער מה היה קורה אם הייתה מוקמת בשנת 1948 מנהלת הפרשים. ייתכן שהיינו מפתחים עד עצם היום הזה אורוות ממוגנות וחציר אנרגטי. וביתר רצינות, מטבע הדברים, להקמת מנהלת יש הגיון והצדקה והיא מסוגלת לקדם תהליכי פיתוח טוב יותר, בהרבה, מאשר גוף פנים צבאי. עם זאת, בחלוף השנים נחלש ההיגיון ולעתים אף נעלם ואילו המנהלת נותרת. מכיוון שעצם קיומה תלוי בקיום הפרויקטים עליהם היא מופקדת, קיים אינטרס ארגוני עצום המזין את עצמו.<sup>46</sup>

מכיוון שהאויב לומד ומשתנה, אי אפשר לאמץ גישה אסטרטגית וגם לא לממש אופטימיזציה קרובה למלאה אם אנחנו כבולים למאמצי בניין הכוח המגולמים במבנים ארגוניים המשקפים החלטות ביחס לסביבה ולאתגרים

<sup>44</sup> אין הכוונה לראייה של ממלא תפקיד זה או אחר, אלא לגישה ארגונית שלפיה מתנהל כלל הארגון.  
<sup>45</sup> לפעמים נדרש גם להגן על רעיון מפני חלקים מהממסד הצבאי והבטחוני המתנגדים לפיתוחו.  
<sup>46</sup> דרך אפשרית, כמובן, ואולי היחידה המעשית להתמודד עם בעיה זו, היא להשאיר את המנהלת כארגון ולאפשר החלפה של כל התוכן של עשייתה למשהו אחר.

**כפי שהיו בעבר.** ללא יכולת ארגונית לקטוע מאמצי עבר ולא להמשיכם לנצח, לא יתרחשו שינויים של ממש.

**תרבות תעשייתית** - בחברה שחלק ניכר מקווי תרבותה הם מערביים, קיימת בחברה הישראלית אמונה חזקה בטכנולוגיה, בחשיבה תעשייתית ביסודה, בתכנון ממוקד תוצאות ובמידה מסוימת גם בראיית היריב כנחות ביכולות טכנולוגיות, שלא לומר לעתים גם אינטלקטואלית. לכן, גם התחרות בבניין הכוח לא נחוות ממש כתחרות למידה מול יריב אלא יותר כתחרות מול "אילוצי הטכנולוגיה". כך גם אנו משוכנעים שלעשות יותר, טוב יותר ויעיל יותר, משעשינו עד כה, הוא שיביא את ההישגים המקווים.

**אי הפנמה של השתנות הסביבה האסטרטגית ויחסי הכוחות** - החשיבה שלנו והתהליכים שלנו עוצבו בהתאם לתנאי העבר - לגישה סיכולית מול יריבים וצבאות גדולים<sup>47</sup> וכאלו פסלו אימוץ יעדים רחבים לבניין הכוח מעבר להשגת יתרון מבצעי. לצרכי בניין הכוח, שונה המציאות הנוכחית מאשר המציאות בעבר הרחוק בשתי נקודות מהותיות. ראשית, באופן יחסי, ישראל חזקה יותר מרוב אויביה בכסף, בטכנולוגיה ובאנשים - יחסי כוחות המאפשרים צורת חשיבה אחרת וניצולם בהתאם.<sup>48</sup> שנית, מגישה של הפעלת כוח בעיקר לסיכול של איומים מידיים (בפעול, לא בכוח), יעדי הפעלת הכוח הצבאי מוונים יותר היום. השינוי התהליכי המתבקש טרם התרחש.

<sup>47</sup> ניתן לטעון לכאורה כי היריבים שלנו היום הם ספקי אמצעי הלחימה כלומר מדינות כדוגמת איראן, רוסיה, צפון קוריאה. אלו אינם יריבים קטנים כלל ועיקר. פרמטר מרכזי הוא האם אלו משנות את פני התעשייה שלחן ואת מאמצי הפיתוח שלהם באופן משמעותי כתוצאה ממאמצינו, שכן אם אין זה כך - אין כאן אינטראקציה אסטרטגית, אלא אפשר לראות בהן חלק מהסביבה הנתונה. לפחות לגבי רוסיה וצפון קוריאה זה המצב. ביחס לאיראן - די ברור שאין טעם להגדיר מולה יעד לבניין הכוח של הבאת הפרדיגמה שלה לקריסה משאבית, שכן המשאבים גדולים מדי. אולם אין זה אומר שאין יכולת ושאין צורך להגדיר יעדים אחרים למערכה זו.

<sup>48</sup> בחלקים של התפישה המבצעית ובוודאי בפעולה המבצעית של צה"ל יחסי כוחות אלו הופנמו. למשל, באימוץ גישה שיש בה מרכיבים של שחיקה. בתחרות על בניין הכוח הדבר בולט פחות.

### אימוץ גישה אסטרטגית וניהול בניין הכוח כמערכה - מה לעשות?

כעת נוכל לתאר את שנדרש לעשות כדי לנהל את בניין הכוח כמערכה בגישה אסטרטגית. יודגש כי אין זה נכון ואין זו הכוונה שהתהליכים שיתוארו בהמשך יבטלו את התהליכים הקיימים, ובפרט את התהליכים הבאים:

- מרכיבי בניין הכוח קצר הטווח (הנוגעים למוכנות ובמסגרתה אימונים, מלאים וכדומה) נדרשים להישען בעיקר על הערכת המצב, על התפישה ועל התכניות הקיימות.
- בהחלטות על מרכיבי בניין הכוח ארוך הטווח (התעצמות ובעיקר זו לשנים רבות) יש לשלב שיקולים **משתי** הגישות בעת קבלת ההחלטות. תנאי יסוד לשינוי הוא **אימוץ תפישה** של בניין הכוח כמערכה, פיתוח מערכת מושגית מתאימה,<sup>49</sup> הגדרת יעדים קונקרטיים עבורה ובעת הדיון על המערכה, הוצאה מהחדר (תרתי משמע) של שיח התפישות המבצעיות הקיימות ואת ביטויין הארגוני והאופרטיבי. שינויים קונקרטיים נדרשים הן בהיבטי ארגון והן בהיבטי הגיונות למאמצי בניין כוח.

### ארגון ותהליכי החלטה

- מערכה זקוקה **למפקד** שיש לו סמכויות החלטה שיאפשרו הובלתה וניהוגה (מרגע שהוחלטו יעדיה). להלכה, זהו סגן הרמטכ"ל ואכן אין מתאים ממנו לתפקיד זה.<sup>50</sup> בפועל, חלק גדול מאד מהשאלות הגדולות **בבניין הכוח ארוך הטווח** מוכרע בזרועות או במנהלות במשרד הביטחון ולסגן הרמטכ"ל אין מרווח החלטה מספק לעיצוב המערכה. נדרש להעניק לו מרחב החלטה גדול יותר, תוך הגמשת קשיחויות ארגוניות ומשאביות. למעשה, בטווח הארוך - מעבר למגבלת המשאבים הכוללת של צה"ל ומערכת הביטחון - כל האילוצים הפנימיים יכולים להיות גמישים, אם כך יוחלט.
- נדרש **גוף תכנון ותהליך תכנון** מתאים. במבנה צה"ל הנוכחי הגוף הוא אג"ת. אבל התהליך הרלוונטי אינו קיים. החשוב ביותר הוא להגדיר יעדים

<sup>49</sup> שתתפתח באופן טבעי אם גישה כזו תאומץ.

<sup>50</sup> בהיבטי בכירות מול מפקדי הזרועות והמערכת המבצעית, אבל באופן עמוק יותר בשלושה היבטים חיוניים לעיצוב צורת ההסתכלות - על-זרועיות, רב-זירתיות וללא נשיאה באחריות ישירה למערכה נוכחית. שלושה מאפיינים שצריכים להיות גם לגוף המטה שלו לתכנון בניין הכוח.

והישגים הנדרשים **לבניין הכוח** (בדיוק כמו מטרה של מבצע) במונחי **השפעה על בניין הכוח** של האויב ועל החלטותיו. אם הצורך הזה אינו ברור, נשאי לקורא לחשוב מה היה קורה לו היינו מנסחים את המטרות של תכניות ושל פקודות מבצעיות בשפה המתעלמת מקיומו של צד שני ומהתוצאה הרצויה ביחס אליו. מיעדים אלו אפשר להתחיל לתכנן וצורת התכנון תהא עכשיו דומה יותר למוכר מתחומים מבצעיים ופחות לטבלאות גיליונות הנתונים (שתורן יגיע בשלבים מאוחרים יותר). רצוי יהיה לעשת שימוש בכלים דומים לאלו שנעשה בהם שימוש בתכנון אסטרטגי ומבצעי ובין היתר משחקי מלחמה למיניהם. מעבר לתכנון, אותו גוף נדרש גם לנהג את המערכה הנדונה ומכיוון שתוצאותיה אינן בהכרח נראות לעין, חשוב עד מאד לפתח **מנגנון בקרה להישגיה ולכישלונותיה** תוך הגדרת מדדי הצלחה, שגם אם הם אינם מדידים כמותית, בהכרח הם ניתנים להערכה.

- גם **גופי בניין הכוח** יצטרכו לאמץ ביחס לחלק מן הפרויקטים (אלו הנוגעים יותר לעניין זה) גישה שיש לה ממד אסטרטגי במקביל לממד טכנולוגי ומבצעי. במידה מסוימת, כפי שצוין לעיל, דווקא ברמת המיקרו של פרויקטים ספציפיים קיימת גישה כזו כבר כיום. **למפא"ת** נודעת בהקשר זה חשיבות מיוחדת, כגוף המוביל חלק גדול מפיתוח היכולות לטווח ארוך במערכת הביטחון, ויש לו האפשרות ליצור תמונה רחבה טובה יחסית (מעבר להיותו גוף הניהול והביצוע בפועל של חלק משמעותי מההחלטות).
- כדי שיתאפשר לתכנן מערכה נדרש **מודיעין** הולם. אין היום שום עיסוק מסודר במודיעין הנדרש לניהול בניין הכוח כמערכה. שלל עשייה מודיעינית מוכוונת לשני שדות התומכים בבניין הכוח - מודיעין טכנולוגי מפורט לצרכי פרויקטים שונים ומודיעין כללי יותר על תהליכי בניין כוח ועל התעצמות אצל היריבים. אין די בשני אלו. חסרה הבנה של מרחב האפשרויות והתשתיות הטכנולוגיות של הצד השני - חשיבה מבוססת הכרה על דרך חשיבתו ועל תהליכי הבניין שלו כדי להעריך התפתחויות עתידיות ביחס למהלכים **שטרם עשינו**. נדרש גם לנתח את המשאבים הקריטיים ואת צווארי הבקבוק של הצד השני, את הדילמות התפישתיות שלו ואת יחסי הגומלין שלהם עם תהליכי בניין הכוח שלו. זו אינה טענה המופנית כלפי גורמי המודיעין - כשהשאלות אינן נשאלות אין פלא שלא מתפתחות

תשובות.<sup>51</sup>

- מבחינת התוכן, **המודיעין הנדרש לתכנון**<sup>52</sup>, שלא נאסף כלל, נוגע בעיקרו לטווח הזמן הארוך - **תשתיות טכנולוגיות ודילמות נוכחיות לגבי פרויקטים ארוכי טווח**. סידור מוכר על פני ציר הזמן של טווח השפעה של החלטות השונות יגלה בטווחי הזמן המידיים השפעה של החלטות על פעולות ועל כוונות, בטווח זמן של חודשים תחל השפעה על מוכנות, אחר כך יתחילו להופיע החלטות על סד"כ, מאוחר יותר על אמל"ח ועל פרויקטים ובטווח הרחוק על טכנולוגיות חדשות. עכשיו נשאל - אלו החלטות של הצד השני אנחנו מנסים לגלות? אם אנחנו טרודים מאד בהחלטות קצרות הטווח שלו ולא יודעים דבר על החלטות שלו על תשתיות טכנולוגיות, אל נתפלא שנגלה פרויקט חדש כשהוא כבר בעיצומו וכשאינן לנו די זמן להתכונן. זו המשמעות של "היתקלות" בבניין הכוח.
- תשומת לב מיוחדת צריכה להינתן ל**ניהול הגלוי והסמוי** בבניין הכוח.<sup>53</sup> טעות תהא להותיר את המצב הקיים שבו העניין נתפס כעניין מקצועי של בטחון מידע. מדובר קודם כל בהחלטה אסטרטגית שמחליטים עליה בד בבד עם עצם ההחלטה על מאמץ. נדרש להחליט מה רוצים שהאויב ידע (ובאופן כללי מאמצים רבים כדאי שיכיר אותם באופן כללי, אם כי הפרטים הטכניים רצוי שיהיו חסויים במקרים רבים). מכאן ואילך אכן ניתן להפקיד את תכנון ומימוש האבטחה, החשיפה וההונאה בידי גוף שזה הוא תחום מקצועיותו ושמתמחה בערוצים הדרושים לשם כך.
- **התאמת תהליכי ההחלטה והניהול לקצב של מערכה כזו** - כמו כל מערכה, גם לזו יש קצב וקבועי זמן משלה, הנגזרים מקבועי הזמן (השונים) להחלטות ולפעולות של האויב. באופן טבעי, קבועי הזמן להחלטות מסוג זה הם במקרים רבים שבועות ארוכים ואף חודשים ומימוש מהלכי בניין בפועל ארוך יותר ומגיע גם לשנים. לפיכך, נדרשים קבועי זמן מסדר גודל של

<sup>51</sup> הניסיון מלמד שאם מקבלי החלטות מגלים עניין, סדר העדיפויות של המשימות בקהילת המודיעין משתנה ולפתע זורם מודיעין בשפע על נושא שקודם לא טיפלו בו. חלק מהמודיעין שמדובר בו כאן הוא ידע היכול להיווצר רק באינטראקציה בין גופי המודיעין לגופי התכנון של מערכה כזו.

<sup>52</sup> כן נדרש מודיעין מלווה למערכה ולתהליכי הלמידה הנדרשים במסגרתה, שבעיקרו נמצא באותם יעדים איסופיים טכנולוגיים-תשתיתיים ושחלקו האחר ימצא בדרגי קבלת החלטות שונים.

<sup>53</sup> כולל שיקולי תזמון ביחס למהלכים של היריב.

שבועות-חודשים למעגלי מודיעין-החלטה וקבועי זמן של חודשים-שנים לפעולה. מן הצד האחד, לא ניתן לפעול פה במעגלי פיתוח של שנים ארוכות ומן הצד השני, כאשר מדובר על "תזמון" או על "השפעה על החלטה" אין הדבר כרוך כמובן בקבועי הזמן המאפיינים פעילות מבצעית. בעיקר חשוב, כמו בכל תחרות למידה, לבנות מעגלי למידה ויישום מהירים יותר משל הצד השני.

#### הגיונות<sup>54</sup> של מאמצי בניין הכוח

- פיתוח מאמצי בניין כוח שתפקידם **לסחוט משאבים קריטיים** אצל היריב. לצורך כך נדרש ניתוח משאבי-משקי שלו. משאבים בהקשר זה הם לא רק כסף ואנשים אלא גם יכולות טכנולוגיות, צווארי בקבוק תעשייתיים ותלות במדינות ובספקי אמל"ח. לדוגמה, מול אויב החסר מאוד בכוח אדם, נדרש לבחון אלו יכולות נוכל לבנות, כך שיאלצו אותו לפתח מענה עתיר כוח אדם.
- באופן אנלוגי לעתודות ולניהולן בעולם התוכן המבצעי, נדרש לשמור על **גמישות בבניין הכוח**. הדבר מקבל משנה תוקף כשרוצים לנהל מערכה מתמשכת. אין הכוונה לבניין אמצעים גמישים לתרחישים שונים<sup>55</sup>, אלא ליצירת תשתית<sup>56</sup> שתאפשר בניין כוח בזמן קצר יותר (תשתית כזו אכן עולה כסף ולא מביאה יכולת מבצעית, אבל היא יכולה להשתלם עד מאד) או שתאפשר לדחות החלטות לשלבים מתקדמים יותר תוך שימור אופציות. הדבר נעשה כיום באופן חלקי מסיבות של שיקולי סיכוני פיתוח, אבל פחות מסיבות אסטרטגיות.
- **השפעה על נקודות החלטה** בבניין הכוח של היריב - במקרים רבים, הקושי הוא בכלל להחליט לאן רוצים להסיט או לתעל את מאמצי היריב. בכל

<sup>54</sup> הגיונות שונים יתאימו לרמות שונות של ניהול מערכה כזו. שני ההגיונות הראשונים מתאימים בעיקר לניהול של מערכה כוללת, הדוגמאות שניתנו לשני ההגיונות האחרונים הם של מערכות משנה בשדות מבצעים-טכנולוגיים ספציפיים, אך יהיו להם השלכה גם על המערכה כולה, ובמידה מסוימת ניתנים ליישום גם שם.

<sup>55</sup> אם הם נבנו בפועל, יצרנו גמישות להפעלה והמשאבים כבר נוצלו. במונח גמישות בבניין הכוונה היא לאפשר התפתחויות שונות למשאבים טרם נוצלו.

<sup>56</sup> ברמות שונות - מבדיקת היתכנות של רעיונות, יצירת תשתית טכנולוגית, תשתית תעשייתית וקווי ייצור ועד הכשרת גרעין כוח אדם שלפעמים יכול להיות צוואר הבקבוק להרחבה גדולה ומהירה של מערך אם הדבר נדרש.

מקרה נדרש לזהות נקודות כאלו זמן רב מראש<sup>57</sup> ולהשפיע על השיקולים אם באמצעות בניית יכולות ואם באמצעות שימוש בהן.<sup>58</sup> **חשיבות מיוחדת נודעת בהקשר זה להדגמת יכולות בניסויים<sup>59</sup> ולהתנגשויות מבצעיות ראשונות**, במיוחד של משפחות יכולות שלא נוסו מעולם. אם, לשם הדוגמה ההיפותטית, בשנת 1991 הדימוי שהיה נוצר לירי הטילים העיראקיים היה של כישלון מוחלט, סביר שהמוטיבציה של כלל אויבנו לפיתוח שלל טילים ורקטות לא הייתה מתפתחת כפי שהתפתחה - הרי טק"ק היה קיים כבר מזה עשרות שנים בזירה, אבל הוא לא זכה כמעט לעניין קודם לכן. אם הגענו להתנגשות כזו כשאיננו פתרון אמל"חי, גם התנהגות מבצעית יכולה להפוך את האירוע לכישלון כולל.<sup>60</sup> נכון, אין לדעת מתי תהיה התנגשות ראשונה,<sup>61</sup> אבל יש שדות שברור שההתנגשות המשמעותית הראשונה תגיע, בבוא הזמן. התנגשות כזו יש להכין גם אם אין יודעים מתי תקרה.<sup>62</sup>

● על מנת להשפיע על החלטות היריב, יש לנתח במסגרת השיקולים את התרבות האסטרטגית ואת **הפסיכולוגיה של קבלת החלטות שלו**. הספרות בנושא קבלת החלטות רחבה מאד ומפותחת וכאן אסתפק בשתי דוגמאות קצרות. **ניצול "שנאת הפסד" אצל היריב** מתברר כשיקול נוסף בעד מתן יתרון לפיתוח יתרונות יחסיים על פני סגירת פערים<sup>63</sup>, כיוון שאותה מידה של פתיחת פער משפיעה על הערכת המצב של היריב יותר מאשר שינוי דומה בפער שנסגור. היבט פסיכולוגי אחר נוגע לקושי אנושי בהתמודדות עם אי ודאות ולמתן משקל גבוה לאירועים קיצוניים שסבירותם נמוכה. מכאן, שלהכנסת מידה קטנה של אי ודאות יכולה להיות תרומה עצומה כשמדובר ביכולת קריטית מבחינת האויב (מיד תובא דוגמה המתייחסת לכך).

<sup>57</sup> במקרים רבים אלו תהליכים עם זמני הבשלה ולא דווקא נקודת החלטה דיסקרטית.

<sup>58</sup> ברמת מורכבות גבוהה יותר גם מהלכים לפגיעה ביכולות האויב וגם מהלכים מדיניים יכולים להשתלב בהשפעה כזו.

<sup>59</sup> ניסויי פיתוח סטנדרטיים לא יתאימו בהכרח לנדרש כאן, הם נבנים פעמים רבות כדי לבחון נקודות קריטיות ומטבע הדברים מותחים לעתים יכולות לקצה מעטפת הביצועים וגם יכשלו לעתים.

<sup>60</sup> במקרה נדיר כזה, מערכה מסוימת בהפעלת הכוח בזירה נתונה משתנה כדי לשרת את המערכה בבניין הכוח.

<sup>61</sup> אלא אם יוזמים אותה.

<sup>62</sup> במקרה של גישה מתקדמת יותר אפשר גם ליזום אותה או לנסות לדחותה על פי מידת המוכנות שנוצרה להשפעה על תפישת היריב.

<sup>63</sup> גישה שנדונה בהרחבה אצל יצחק בן ישראל (1997).

- **יצירת אי ודאות אצל האויב** ביחס ליכולותיו ומכאן הבאתו לצורך להשקיע עוד ועוד בפתרונות אמל"חים ומבצעיים. צריך לזכור את הנטייה להדחיק קשיים עד שהם הופכים להיות מוחשיים. לכן, הסתרת יכולותינו תשיג כאן תוצאה הפוכה ויש להביא את האויב להכרה בדבר ההכרח שלו להתמודד מול יכולת ישראלית קיימת. כדי ליצור אי ודאות יש **עדיפות מוחלטת ליכולות חדשות**<sup>64</sup> על פני הרחבה, אפילו פי כמה, של יכולות קיימות. **מערכים "רזים" מאד מספיקים לגמרי כדי לייצר את הדילמה**. בדוגמה ביחס ליכולות הגנתיות - לשכבת הגנה שנייה ולו חלקית מאד, על בסיס מערכת שונה לגמרי, יש תרומה גדולה ודרמטית בהשפעה על בניין הכוח של האויב מאשר הכפלה או שילוש של הסד"כ הקיים של מערכות יירוט ומיירטים. הצורך להתגבר על שני אתגרים בלתי תלויים מהווה דרגת קושי מסוג חדש, המחייב התאמה משמעותית של המערכים התוקפים ויכול להטיל אילוץ הפעלה רבים מדי.<sup>65</sup>
- באמצעות המשך הדוגמה לעיל ניתן להמחיש עקרון נוסף - והוא חשיבה **ותזמון של צעדי המשך ביחס להחלטות האויב וביחס להבשלת טכנולוגיות המשך ולא דווקא פיתוח והצטיידות בקצב המהיר ביותר**.<sup>66</sup> באותה הדוגמה, הזמן הנכון להביא את האויב להכרה כי יש שכבה שנייה הוא בזמן שבו ההחלטה על הפתרונות שלו (טכנולוגיים או דוקטרינריים) לגבי השכבה הראשונה כבר התקבלה והיא נמצאת בשלבי מימוש שקשה לסגת מהם. בשלב זה רווח הזמן שנשיג מכסימלי. הכרה מוקדמת מדי לא מאפשרת מיצוי של רווח הזמן שקנתה השכבה הראשונה ומעבר לכך היא תאפשר לאויב לנסות למצוא פתרון משולב לשני האתגרים. מרחב הגמישות שלנו על ציר הזמן יכול להיות בקצב הפיתוח, בקצב ההצטיידות או, פשוט מכל, במידת החשיפה.

<sup>64</sup> בלתי תלויות אמל"חית ובמיוחד אם הן גם בלתי תלויות טכנולוגית ביכולות קודמות. <sup>65</sup> גם אימוץ של אסטרטגיות מעורבות בבניין הכוח מייצר דילמות ואי ודאות אולם הוא ישים בעיקר ואולי רק ברמת המיקרו. אם נשתמש באותה דוגמה, אם יש שתיים או שלוש גרסאות של טילים שמיוצרים על אותו פס ייצור אבל בפרמטר אחד הם שונים זה מזה, מערכת הנגד מיד מסתבכת דרמטית שכן נוסף צורך זיהוי. גם אם יש טיל "אופטימלי" הנדסי ערבובו עם טילים "לא אופטימליים" מסבך את המפתחים שמנגד משמעותית.

<sup>66</sup> בהקשר זה - לא מפתיע שבמקרים המועטים שהגדרנו לעצמנו מסיבות מדיניות-ביטחוניות יעד להשפיע על בניין יכולות אצל האויב, בפועל אימצנו חשיבה שהתייחסה לשלבי בניין הכוח שלו והביאה בחשבון שיקולים כגון אלו.



## סיכום

מאמר זה דן בשלושה קשיים שתהליכי המחשבה וההחלטה על בניין הכוח הישראלי סובלים מהם דרך קבע. שלושה קשיים אלו מקננים<sup>67</sup> אלה באלה:

- ראשית **אנו מסתפקים ביעדים צרים מאוד לבניין הכוח**, בעוד יתרונות יחסיים ומשאבים של ישראל מאפשרים באמצעות בניין כוח להשפיע ישירות על הסביבה האסטרטגית ועל בניין הכוח של האויב.
- שנית, גם להשגת היעדים הצרים שאנו מאמצים אנו נותנים **משקל יתר לגישה של אופטימיזציה ומחמיצים אפשרות לכלות את משאבי האויב ולהסיטם לשדות נוחים לנו באופן שבסופו של דבר היתרון המבצעי שלנו יהיה גדול יותר**.
- שלישית, גם במסגרת האופטימיזציה, האמורה למצות את משאבינו באופן מיטבי כדי להשיג יתרון מבצעי, אנו **דבקים יתר על המידה בתפישה וביכולות הקיימות** ובדרך כלל מסתפקים בשיפורים במסגרתה. לפני יובל שנים שלושת הקשיים הללו לא בלטו. כאשר משאבי ישראל היו קטנים ביחס לאויביה וכאשר, ההתנגשויות הצבאיות הגדולות היו תכופות יותר ונסובו סביב הסרת איומים קיומיים או שנתפסו ככאלו, היה נכון להסתפק ביעדים צרים לבניין הכוח ולאמץ גישה של אופטימיזציה. כיום המצב שונה באופן מהותי:
- ביחס לעשורים הראשונים למדינת ישראל, קצב העימותים הצבאיים הגדולים (מלחמות) נמוך יותר והם התחלפו בשורה של עימותים שעצימותם ואופיים שונים.
- במקביל, גם מטרות מלחמה ועימותים אופייניות השתנו בעשורים האחרונים כך שהן שואפות יותר לשמר את המצב הקיים.
- סביבת העימותים הפכה יותר ויותר משופעת טכנולוגיה (לפחות בצד הישראלי, אך לא רק) ונשענת יותר על תחרות בין מערכות נשק משני הצדדים.<sup>68</sup>
- היחס בין מדינת ישראל של היום לבין אויביה המידיים הוא יחס ברור של

<sup>67</sup> "מקננים" - משוכנים ומוכלים אחד ברא (כציפור המקננת בקן).

<sup>68</sup> דוגמה מובהקת היא מרוץ החימוש בין מערכות רקטיות וטיליות לבין מערכות הגנה.

עליונות טכנולוגית ומשאבית<sup>69</sup> - מזה עשרות שנים<sup>70</sup> ישראל אינה הצד החלש.

לכן, במציאות הנוכחית מתבקשים **שילוב ואיזון** חדשים בין התהליכים המסורתיים, לבין **אימוץ גישה** המנתחת את **האינטראקציה האסטרטגית** בינו לבין היריבים בתהליכי בניין הכוח כמרכיב משמעותי בהחלטותינו. לגישה זו השלכה חיובית על שלושת הקשיים לעיל בהתאמה:

- היא מאפשרת לנהל את **בניין הכוח גם כמערכה בפני עצמה, עם הגיון משלה**, שאפשר לנצח בה ולהשיג יעדים רחבים במציאות האסטרטגית באמצעותה.

- בהתחשב בכך שגם האויב ישתנה בשנים הבאות, באופן שהוא עוד לא החליט עליו, היא **משפרת** את היעד המרכזי של **המאזן הצבאי** שיתקבל מתהליכי בניין הכוח.

- היא **משרה הלך רוח** המקל על האפשרות **ליצור ולגבש תפישות חלופיות** לתפישת ההתמודדות הנוכחית ושגם לו יש תרומה להתמודדות במלכוד הפרדיגמטי.<sup>71</sup>

לסיום, אני מציע לקוראים לחזור לחידה בה פתחנו - קבלו (באופן תאורטי כמובן) שלושה מיליארד ש"ח בשנה,<sup>72</sup> אמצו גישה אסטרטגית בבניין הכוח. לצורך התרגיל המחשבתי, קחו את חיזבאללה כיריב בוחן. משימת התכנון של התרגיל שלכם היא להביא אותו תוך חמש שנים למסקנה, או לפחות לחשש ממשי, שבמרוץ החימוש הזה **בתפישה הקיימת שלו** הוא לא יכול לנצח ולכן עליו לכל הפחות להחליף תפישה, שמא ימצא את עצמו בפני קריסה משאבית. תרגיל זה יכול להוביל לדרך הזולה ביותר, שלא לומר המהירה והטובה ביותר, לעיצוב המציאות הצבאית בזירה הזו.

<sup>69</sup> החריג היוצא מן הכלל הוא איראן.

<sup>70</sup> התודעה של השינוי הזה מפגרת בעשרות שנים אחרי המצב בפועל. ישראל חזקה צבאית מאויבותיה משך הרוב המכריע של שנותיה, עליונה כלכלית וטכנולוגית כבר עשרות שנים, ומול יריבים כחיזבאללה וחמאס גם גדולה במובן הפשוט של שטח ואנשים.

<sup>71</sup> שבמידה מסוימת הוא בלתי נמנע בארגון צבאי שיכול להידרש לפעולה מחר בבוקר.

<sup>72</sup> המשאבים המושקעים בהתעצמות גדולים משמעותית, אנחנו מניחים כאן שרוב המשאבים מושקעים בצרכים אחרים.

### רשימת מקורות

- ב. ה. לידל-הארט. **מדוע איננו לומדים מן ההיסטוריה**, מערכות, תל-אביב, 1985.
- דימיטרי (דימה) אדמסקי. **תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית**, מערכות ומודן, תל-אביב, 2012.
- זאב רותם. השינויים ביחסי הכוחות ישראל-ערב 1950-1986, **מערכות** 319, 1990.
- יצחק בן ישראל. "תורת היחסות של בנין הכוח", **מערכות** 352-353, 1997.
- יצחק בן ישראל. "תורת היחסות של בנין הכוח - חלק ב'", **מערכות** 354, 1997.
- ישראל טל. **בטחון לאומי**, דביר, תל-אביב, 1996.
- עמנואל ולד. **קללת הכלים השבורים**, שוקן, ירושלים ותל אביב, 1987.
- ערן אורטל. "האם צה"ל מסוגל לפריצת דרך פרדיגמטית?", **מערכות** 447, 2013.
- צה"ל. **אסטרטגית צה"ל**. אוגוסט 2015.
- שאול ברונפלד. "המהפכות הצבאיות של ישראל", **מערכות** 444, 2012.