

פתח דבר

"אנו מעצבים את הכלים שלנו, ולאחר מכן הכלים שלנו מעצבים אותנו"
מרשל מקלוהן, "להבין את המדיה"

במחצית המאה הקודמת היתה העיר דטרויט, שאוכלוסייתה מנתה כשני מיליון נפש, העיר החמישית בגודלה בארצות הברית ואחת הערים התוססות והעשירות בעולם. כשהיא רוכבת על גלי ההצלחה והעושר של תעשיית הרכב האמריקאית בשנות החמישים והשישים, המובילה בעולם באותם הימים, נהנתה העיר משגשוג כלכלי ותרבותי והפכה לאבן שואבת להמונים שהמירו את חיי הכפר בעתיד מבטיח בעיר הגדולה. דטרויט הייתה "עמק הסיליקון" של העידן התעשייתי. כיום, עומדים בה בתי מידות ומפעלי תרבות, מתקני ספורט ומוסדות קהילה ענקיים בשימונם, כהוכחה דוממת לחורבנה של עיר שכלכלתה קרסה ושאוכלוסייתה עזבה אותה. כאותו חוף שנותר נטוש ובלי כוחות, מאוכלסת היום דטרויט בשבריר מאוכלוסיית העבר שלה, רוב אזרחיה חיים בעוני והעיר הכריזה על פשיטת רגל רשמית ב-2013. דטרויט היום היא פצע אורבאני מדמם בנוף האמריקאי, אפוף עשן משריפות בתים נטושים ועדות אילמת למפעל אנושי מפואר שלא הצליח להמציא את עצמו מחדש.

בניין הכוח הוא פרויקט קבוע, מפעל מתמשך, שעל חשיבותו בקביעת מידת ההצלחה של הכוח הצבאי במעשה האסטרטגי של המדינה אין חולקים. ובכל זאת, לא ברור שכל המשתמשים במונח "בניין הכוח" מתכוונים לאותה משמעות. למעשה, צה"ל חסר תורה רשמית העוסקת בבניין הכוח. בספרו "עיונים בתורת בניין הכוח הצבאי", מוצא תא"ל יעקב זיגדון צורך להגדיר בעצמו את תכולת התחום החשוב הזה.¹ יש המדגישים את בניין הכוח כתהליך העוסק ב"מוכנות מבנית של הכוחות הלוחמים" ואת "הכנת הכוח" כתהליך העוסק בשיפור יכולות היחידה,² ויש המדגישים את ההיבט של גיוס כלל משאבי האומה כהכנה למלחמה.³ לצד ריבוי ההגדרות וזוויות

¹ ראו: יעקב זיגדון, **עיונים בתורת בניין הכוח הצבאי**, עמוד 16.

² שם.

³ שם, עמ' 27.

ההסתכלות, בולטת הדלות היחסית של הספרות התורתית והמחקרית בשאלת בניין הכוח הצבאי, במיוחד בעברית.

סדרת הגיליונות הקרובים של 'בין הקטבים' תוקדש למפעל בניין הכוח הצבאי. כדרכנו, לא נעסוק בהגדרה מצמצמת. נהפוך הוא – ננסה להציע דיון רב-ממדי, מערכתי ומרובה זוויות הסתכלות על האתגר של בניית הכוח הצבאי למשימותיו.

את המסגרת הרחבה לדיון בגיליון זה, חלק א' של סדרת הגיליונות הקרובה, יספק תא"ל (מיל') **יורם חמו במאמר הפותח** את הגיליון בנושא **בניין הכוח כמערכה**. התרגלנו לחשוב על בניין הכוח, מסביר חמו, כאתגר שמהותו אופטימיזציה בין הצעות ההצטיידות השונות ובין התקציב הזמין. הגם שצורת חשיבה זו אינה עומדת בהכרח בסתירה לחשיבה יצירתית וחדשנית, היא בהחלט אינה מעודדת יצירתיות. על בניין הכוח, טוען חמו, צריך לחשוב באופן אסטרטגי ולגבש אותו כמערכה העומדת בזכות עצמה, ממש כמו המערכות שבהן אנו מפעילים את העוצמה. כהמחשה לבעייתיות הקיימת במצב זה, מעמיד חמו שאלה מתריסה – כיצד, למרות חוסר הסימטריה העצומה בטכנולוגיה ובמשאבים העומדת לטובתנו, עדיין אין אנו חשים כי האתגר, שמעמיד לנו ארגון כמו חיזבאללה, הוא פתור?

המאמר השני בגיליון, פרי מחקר מעמיק של **ניסים חניה**, קצין אגף המודיעין בעבר, יזם היי-טק ועמית מחקר של מרכז דדו בהווה, מציע תשובה לשאלה המתריסה של חמו. חניה חוקר את **ההתפתחות ההיסטורית של מערכת הפיתוח והייצור** הישראלית-ביטחונית – משרד הביטחון, התעשיות הביטחוניות והמטה הכללי. מסקנתו היא כי המערכת הזו, שבעבר היתה מסביר מרכזי להצלחות של צה"ל, לוקה היום בפגמים המעמידים בספק את יכולתה לקדם את היתרון האיכותי של צה"ל. במקומות מסוימים, כך עולה מהמחקר, השילוב בין תעשיות ביטחוניות גדולות, מנגנון הגנה מוסדי עליהן, בדמות משרד הביטחון, וחולשה מובנית בחשיבה על טכנולוגיה במטה הכללי, מהווה למערכת המפוארת הזו חסם של ממש ביכולת לייצר חדשנות צבאית טכנולוגית ותפיסתית.

במאמר השלישי בגיליון זה, מציע מפקד זרוע היבשה, אלוף **גיא צור**, מסגרת שונה לחשיבה על בניין הכוח. בספרו לקוראים על תהליך הלמידה הזרועי

'יבשה באופק' שהובל בזרוע היבשה בשנתיים האחרונות, מעמיד צור אלטרנטיבה לתהליכי התכנון הסדורים והממוסדים שנידונו בשני המאמרים הראשונים. **'יבשה באופק'** הוא תהליך למידה ייעודי, הנמצא מחוץ למסגרת התהליכים השגרתיים הנעשים בגופי בניין הכוח, שיצר באופן מכוון ושיטתי תנאים ארגוניים לחשיבה מחודשת, לשבירת הנחות יסוד קודמות ובסופו של דבר – להעמדת תפיסה מעודכנת לתמרון יבשתי התקפי ותכנית בניין כוח שתממש את התפיסה הזו.

בעוד ששלושת המאמרים הראשונים עוסקים בבניין כוח צבאי כאתגר תהליכי, מוסדי וחשיבתי, **המאמר הרביעי**, מאת אלי"ם **ערן אורטל** (הח"מ), פותח צוהר לעולם התוכן של בניין הכוח. באמצעות התבוננות ביקורתית בתפיסה המקובלת היום של מבצעי יבשה, עוסק המאמר באחד החסמים האסטרטגיים החשובים המגבילים את האפקטיביות האסטרטגית של העוצמה הצבאית העכשווית. המאמר מעמיד את הבעיה האסטרטגית – רתיעה כרונית של מדינות וצבאות מהפעלה משמעותית של כוחות יבשה – מנתח את סיבותיה ומצביע על פוטנציאל השתנות תפיסתי וטכנולוגי שקיבל את הכינוי **"עידן שישי"**. מימוש תפיסת **העידן השישי של לוחמת יבשה** יאפשר לצה"ל, לטענת המאמר, להוציא אל הפועל מבצעים משולבים אפקטיביים ולהביא קץ להדחקת העוצמה היבשתית.

את הגיליון סוגר **המאמר החמישי**, מאמרם של אלי"ם **יואב טילן** וסא"ל **אלי מיכלסון**. טילן ומיכלסון חקרו דרך נוספת שבה נקט צה"ל בעבר לצורך הסתגלות לאתגרים חדשים, ללמידת ידע חדש ולהטמעתו בארגון – הקמת **יחידות מיוחדות**, שהפכו ל**"יחידות למידה"**. לטענתם, בעשורים קודמים השכיל צה"ל לזהות אתגרים חדשים, לארגן מולם מסגרות כוח קטנות, גמישות וייעודיות, ולמצות את החיכוך המתמשך עם אתגרי האויב בין המלחמות ללמידה מערכתית ולהסתגלות לתנאים משתנים. במילים אחרות, טילן ומיכלסון מציגים מנגנון בניין כוח נוסף, שמהותו מיצוי החיכוך וההתהוות, ברוח **"נעשה ונשמע"**, השונה מרוח **"סוף מעשה במחשבה תחילה"**.

מהו מנגנון הלמידה המאפיין את צה"ל בבניין הכוח? האם אנו מסוגלים להגדירו? האם אנו מודעים לו? מהו בניין הכוח אליו אנו מכוונים? האם אנו חושבים על המפעל במונחים של אסטרטגיה ושל מערכה? האם אנו

תוצאתיים למערכת פיתוח טכנולוגית שמרכזו כוחה נמצא מחוץ לצה"ל? האם
אנו לומדים היום, כפי שהשכלנו ללמוד בעבר, מחיכוך מתמשך עם אויבינו?
האם אנו ממצים מנגנון זה באופן מספק? שאלות אלה ואחרות נותרות
פתוחות להמשך חשיבה ולדיון. אך השאלה הגדולה מכולן – מה הוא המנגנון
המגדיר את יכולתנו להמציא את עצמנו מחדש, הניצוץ הייחודי שיאפשר
לעוצמה הצבאית שלנו להימנע מגורל של דעיכה וחוסר רלוונטיות, מהסוג
שחוה העיר דטרויט, - מונחת לפתחנו, כולנו.

כאמור, זהו חלקו הראשון של פרויקט בניין הכוח ב'בין הקטבים'. החלק
השני של הפרויקט יחתור לקלף שכבה נוספת במאמץ למצוא תשובה לשאלה
הגדולה הזו, באמצעות עמידה על שורשי הארגון של צה"ל, חקירת מקומה של
חדשנות כמאמץ חשיבתי מודע במסגרת הארגון הצבאי, חשיבה מתקדמת על
תפקידו של המודיעין במפעל בניין הכוח, העמדה ביקורתית של המושג "יתרון
איכותי" והתפתחותו ועוד.

בברכת קריאה מועילה,

אלוף משנה ערן אורטל
ראש צוות החשיבה