

מחשב מסלול מחדש?

חשיבה מחודשת על תר"ש היכולות היבשתי

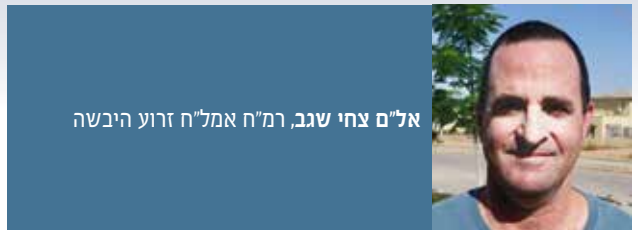
בניין הכוח היבשתי הוא תהליך מחזורי, אין סופי ומורכב. הוא מחייב איזון בכמה ממדים ושינויים מתמידים, שיתאימו את כוחות היבשה לאתגרים המשתנים

המלחמה בסוריה. האיזון שעליו הוחלט בתר"ש "גדעון" היה נכון ומאוזן לשעתו. ואולם מאז חלפו כמעט שנתיים, ולנוכח המציאות המשתנה והאיומים המתחלפים תדיר - נכון לבחון את התכניות ולחשב מסלול מחדש





סא"ל יניב מינקוב, רע"ן המחקרים הצבאיים
ברצוע היבשה



אל"ם צחי שגב, רמ"ח אמל"ח זרוע היבשה

הוצגה על-ידי אלוף אהרון חליה, שמתח ביקורת על הקיבוען התפישתי הקיים בצה"ל. לדבריו, ההשקעה המסיבית בשימור הקיים נובעת לא רק משיקולים של משאבים, אלא מייצגת בראש ובראשונה בעיה תפישתית וארגונית של חוסר מוטיבציה להשתנות. כלומר, השינוי הנדרש אינו עוסק רק בשיפור היכולת לממש תפישה קיימת, אלא מצביע על צורך בשינוי תפישתי עמוק.

מנגד, יש הקוראים⁵ שלא להיגרר להרפתקאות מסוכנות המבוססות, לדבריהם, על רעיונות טכנולוגיים מהפכניים אך שבריריים, המובילים למשחק באש בביטחון המדינה. האם העובדה שתחום הביטחון קשור באופן ישיר לחיי אדם ולקיום המדינה מאפשרת לנו לא לקחת סיכונים? האם מדובר בתירוץ המאפשר לנו לא להשתנות?

מצד אחד, התשובה חיובית. העובדה שצה"ל הוא מונופול בתחום, ואין לו מתחרים, מאפשרת לו לקחת פחות סיכונים מכיוון שלא באמת קיימת בו תחושה של "אין ברירה" - לא מול אויבים מבחוץ ולא מול מתחרים מבית. צבאות מטבעם הם ארגונים שמרניים. קיימות דוגמאות רבות לצבאות שקפאו על השמרים, וכתוצאה מכך לא הגיעו מוכנים למלחמה, בין שנכפתה עליהם ובין שהייתה ביוזמת מנהיגיהם (למשל, הצבא הפולני במלחמת העולם השנייה התבסס בין היתר על חטיבות פרשים, שחלקן הוקמו בשלהי המאה ה-18).⁷

מצד אחר - גם אם רוצים ללכת תמיד על בטוח, לפחות שני אילוצים מונעים זאת: אי-הוודאות הבסיסית הכרוכה בפעולת המלחמה והאילוצים המערכתיים, למשל כוח-אדם ותקציב, שאינם מאפשרים פתרון אופטימלי. אין נוסחה בדוקה המבטיחה הצלחה בכל מחיר, והרלוונטיות של ההחלטה תלויה בגורמים רבים.

קל מאוד להתפתות להבטחות טכנולוגיות קוסמות, אבל אלה עלולות להתגלות כמקסמי שווא. מובן שיש להבחין בין מו"פ של יכולות חדשות לבין הצטיידות רחבת היקף בהן. בשלב המו"פ ניתן, ואף רצוי, לקחת סיכונים בעלי פוטנציאל לפריצת דרך. ואולם, את שלב ההצטיידות ראוי לעשות על קרקע בטוחה יותר.

על מקבלי ההחלטות לקבוע מהי נקודת האיזון הנכונה במנעד שבין מוכנות, התעצמות וחדשנות. או במילים אחרות - עד כמה אנחנו צריכים ומוכנים לקחת סיכונים כדי ליצור הזדמנויות. האם נכון "לשבור סטיק חזק ימינה", כפי שנעשה בהקשר של יכולות בתר"ש "גדעון", או שדווקא הכרחי "לשבור חזק שמאלה" כדי להיות תחרותי מספיק, ובסופו של דבר להשיג יתרונות יחסיים בעולם החדש.

מרחב גישות לבניין הכוח



כמעט שנתיים חלפו מאז הותנעה התוכנית הרב-שנתית "גדעון" בצה"ל, והגיעה העת להעריך מחדש את המצב. התוכנית התמקדה בהגברת המוכנות של צה"ל ללחימה ובשינויים ארגוניים, ונגעה מעט גם במרכיבים אחרים של בניין הכוח. המרכיבים המרכזיים של התוכנית היו:

- צמצום מספרם של אנשי הקבע.
- יצירת מודל קבע חדש שעיקרו הורדת גיל היציאה לפנסיה וצמצום מספר הקצינים הנשארים בצבא עד לגיל הזה.
- צמצום הסד"כ.
- מיקור חוץ של שירותים ופעילויות בצה"ל.
- מיזוג גופים והתייעלות מוכוונת אפקטיביות מבצעית.

מלבד המרכיב הכמותי - צמצום - כללה התוכנית כמה שינויים שמטרתם לשפר את איכות הצבא. אחד מהם היה שיפור המוכנות של הצבא, כלומר, שיפור יכולתו להשתמש בכוחו באופן יעיל על בסיס התפישה הקיימת. בתר"ש "גדעון" שיפור המוכנות כולל שני מרכיבים עיקריים: הגדלת היקף האימונים והגדלת מלאי התחמושת וחלקי החילוף. המרכיבים האלה הם שניים מחמשת מרכיבי העלות העיקריים של צה"ל. שלושת האחרים הם: עלות כוח האדם, עלות הקמת התשתיות ועלות ההצטיידות באמל"ח חדש (או כפי שנהוג לכוון בצה"ל בטעות - "התעצמות ביכולות"). הצבא החליט באופן מודע לצמצם את ההשקעה ביכולות, זאת כדי לחזק את מרכיבי המוכנות על בסיס היכולות הקיימות.¹ מטרת המאמר היא להעלות לדיון שיקולים בהחלטה על היקף התר"ש בנוגע ליכולות היבשתיות, ולהציג כמה דילמות שעמדו לנגד עינינו בעבר ומעסיקות אותנו עד היום.

מלבד המרכיב הכמותי - צמצום - כללה התוכנית כמה שינויים שמטרתם לשפר את איכות הצבא

בין מוכנות לחדשנות

המונח "חדשנות" הפך בשנים האחרונות לזמלול² (buzzword). תיאוריות חדשנות הלכו והתפתחו; רבים כותבים על הצורך, ואף על ההכרח, בחדשנות. הכותבים, בין היתר בסדרת המאמרים בנושא תר"ש "גדעון",³ מצביעים על כך שהעולם משתנה בקצב הולך וגדל, ולכן כל אחד מאתנו חייב להשתנות ולהמציא את עצמו מחדש כדי להישאר רלוונטי.

גם צבאות נדרשים להשתנות.⁴ קריאה מנומקת לשינוי כזה בצה"ל



כוחות שריון בגבול עזה. צבא היבשה ידוע בגישה השוויונית שלו שנובעת מן הצורך להתמודד עם לחצים של המפקדים השונים לקבל את היכולות הטובות ביותר ליחידות שלהם

לצד הסיכונים, כל התנסות בשיטה או באמל"ח חדשים היא גם הזדמנות לנסות לבחון את התרומה האמתית של אותו רעיון חדש

קריטי המשפיע על כל החלטה להצטייד באמל"ח חדש. המצב שבו יש שאיפה לשמור על אחידות בין היחידות - מצב המגדיל את הגמישות המבצעית וגם מקל על תחזוקת האמצעים - מקשה מאוד על מערכת בניין הכוח. לדוגמה, אם יוחלט לצייד את הלוחמים במשקפת חדשה ויקרה, הערכת העלות של הטמעתה בכל הסד"כ עלולה להוריד את הרעיון מן הפרק.

ניסיונות ליצור בידול בין היחידות השונות נתקלים בקשיים רבים לא רק בשל השיקולים שהוזכרו לעיל. צבא היבשה ידוע בגישה השוויונית שלו שנובעת מן הצורך להתמודד עם לחצים של המפקדים השונים לקבל את היכולות הטובות ביותר ליחידות שלהם, כלומר, במקרים רבים מעדיפים שכל הסד"כ יהיה "בינוני" על פני מצב של פערים גדולים בין היכולות של היחידות השונות. כך נוצר מצב שבו לא ניתן לצייד חלק קטן מהסד"כ באמל"ח ייחודי - לא לצורך לחימה ולעתים

מובן שהתשובה לשאלה היא מורכבת, ותלויה בזהות המשיב, במועד המענה ובתיחום הדין.

ובכל זאת אנו טוענים כי נדרש לבחון את בניין הכוח בראייה הזאת, ולהחליט בכל נקודת זמן ובכל אחד מן המרחבים של בניין הכוח היכן נכון להיות ולקבץ ראוי לשאוף.

הגישה הזאת אינה תיאורטית בלבד, ויכולה להיות גם כלי ניהולי משמעותי לניתוח המצב הקיים ולחלוקת משאבים בעתיד. אחד השיקולים הוא, למשל, מה הסיכוי למלחמה, כפי שמנותח בהערכת המצב. אם ההערכה היא שהסיכוי נמוך - נפתח חלון הזדמנויות לקחת יותר סיכונים, ולהפנות יותר משאבים להתעצמות ולחדשנות. לעומת זאת, הערכה הגורסת שייטכנו עימותים תכופים מחייבת השקעה הן במוכנות והן בהתעצמות.

להערכתנו, האיזון שעליו הוחלט בתר"ש "גדעון" היה נכון ומאוזן לשעתו. ואולם מאז חלפו כמעט שנתיים, ולנוכח המציאות המשתנה והאיומים המתחלפים תדיר - נכון לבחון את התכניות ולחשב מסלול מחדש.

תפוצה רחבה ומסה קריטית מול יכולות בוטיק

אחד היתרונות העיקריים של צבא היבשה - היקפו הרחב - מהווה גם חיסרון בהקשר של פיתוח אמצעי לחימה. גודל הסד"כ הוא גורם



האפשר. היכולות החדשות אפשרו לצבאות לצמצם את המעורבות הישירה שלהם בלחימה, ובכך להקטין את הסיכון ללוחמים. במקביל התרחשה אצל האויב תמורה בבניין הכוח. האויב הבין כי לצה"ל יש עדיפות מובהקת בהתמודדות בין פלטפורמות - בתחילה בין מטוסים ובהמשך בין טנקים (במלחמת ששת הימים, לדוגמה, הגיע לשיא השימוש בחיל אוויר ובאוגדות שריון). הוא עבר להשתמש בעיקר בשיטות של לחימת גרילה, לרוב זולות יותר, אשר ייתרו חלק מן היכולות המובהקות של הפלטפורמות הגדולות של צה"ל, לפחות בהיבט של עלות-תועלת.

עם זאת, ההיסטוריה מלמדת שלא ניתן להכריע מלחמות ב"לחימה מנגד" בלבד וללא נוכחות פיזית של לוחמים בשטחי האויב. רק באמצעות נוכחות פיזית ניתן להגיע בסופו של דבר לכל פינה ולנטרל באופן מלא את האיומים. הדוגמה המובהקת ביותר היא מבצע "חומת מגן" ב-2002 שקטע את רצף הטרור הפלסטיני.¹¹ יתרה מזו, האויב, המודע ליכולות הלחימה מנגד, נוקט שיטות היעלמות,¹² ומגיע למגע מזערי עם כוחותינו - ככל האפשר בזמן ובמקום שנוח לו. היעלמות זו מאתגרת את כוחותינו מכיוון שהיא מקטינה את "החתימה" שעליה מתבססות מערכות הלחימה מנגד. נראה כי רק חיכוך ישיר עם כוחותינו יגרום לאויב להיחשף, ולכן החיכוך הכרחי על-מנת למצות את כל אותן יכולות מתקדמות של חישה ברשת. הצורך להגיע לשדה הקרב במהירות, להגן על הלוחמים ולשאת יכולות אש חזקה מחייב שימוש בפלטפורמות מתאימות. כך הולכת ומתעצמת הדילמה בנוגע למרכז הכובד של ההשקעה: האם להמשיך בהשקעות רבות בפלטפורמות עצמן - ביבשה מדובר בעיקר ברק"ם - או שהגיעה העת להעביר את מרכז הכובד להשקעה בסנסורים, ברשת וברובוטיקה. הדילמה הזאת מעסיקה את צה"ל כולו, אבל עולה באופן מובהק במיוחד בכוחות המתמרנים שנועדו בהגדרתם למצות את היתרון האנושי באמצעות הבאת לוחמים ללב שדה הקרב. בעת הזאת נכון יהיה להסיט את מרכז הכובד מפיתוח פלטפורמות ומהצטיידות בהן למערכות לחימה משופעות במרכיבי רשת וסנסורים. חלק מאמצעי החישה יורכבו על הרק"ם שיהיה מעין מרכז חישה רשת עבוד עצמו ועבור הכוחות שמסביבו. כך, כוח המחשוב של הטנק יהיה (ואולי כבר כיום הוא כזה) חשוב לא פחות מכוח המנוע וכוח התותח שלו.

אורגניות מול מרחביות - מינוף שותפויות רבי-זרועיות ובין-ארגוניות

אחת המהפכות הטכנולוגיות והחברתיות המשמעותיות ביותר בעולם של סוף המאה ה-20 הייתה מהפכת הרשתיות. המהפכה אפשרה שיתוף איך-סופי של ידע ושל משאבים נוספים (כגון: אמצעי איסוף, אמצעי אש ועוד), ופרצה גבולות רבים ששורטטו על-ידי מה שניתן לעשות לבד. המהפכה הזאת נתנה במידה רבה משמעות חדשה לדבריו של תומס ווטסון, נשיא IBM, שטען ב-1943 כי יש שוק עולמי לחמישה מחשבים. כלומר, בזכות הרשת אכן ניתן לרכז מחדש את המשאבים (כוח חישוב ומאגרי מידע), ולתת למשתמשים דרך פשוטה וזולה לגשת אליהם ולהשתמש בהם - מכל מקום ובכל זמן.¹³ המהפכה הייתה משמעותית כל-כך עד כי כיום בתחומים רבים כלנו מרגישים אי-נוחות רבה באותם רגעים בודדים שבהם אנחנו מנותקים מסיבות שונות מן הרשת. לכן, באופן טבעי כאשר אנחנו

אף לא לצורך בחינה והתנסות. הדילמה הזאת נותחה בעבר תחת הכותרת "איכות מול כמות". בעבר, צבא היבשה בחר באופן מסורתי בכמות על פני האיכות. עתה, אילוצי התקציב מחריפים עוד יותר את הדילמה האם ליצור פערי איכות בין היחידות השונות, וליצור הבדלים משמעותיים באיכות הכוחות בהיבטים של האמל"ח, האימונים, הארגון ועוד.

למרות הגישה הסוציאליטית, בצה"ל מעולם לא היה קיים בפועל שוויון בין היחידות השונות, אולם ראוי לשקול שוב את המדיניות, ולאפשר ככל הניתן להאיץ באופן מכוון שדרוג חלק מן היכולות בחלק מן היחידות. אין מתכון ברור לתמהיל בין איכות לכמות, אולם לא יהיה מנוס מלהמשיך ולצייד את הכוחות באמל"ח מתקדם תוך יצירת פער ומתוך הבנה שלא כולם יוכלו לקבל את האמל"ח המיטבי. במקום זאת, יותאמו המשימות לאמל"ח הנרכש. במקביל לרצון להצטייד באמל"ח מתקדם יש לחפש פתרונות נוספים מתחום התורה, הארגון וההדרכה. לדוגמה, שימוש נרחב בטנקי הטיורן להטעיית המצרים במבצע רביב.⁸ במקרה זה, על אף הנחיתות הטכנולוגית של צה"ל, הוחלט על שימוש תחבולני ביחידה שהתבססה על נשק שלל. התחבולה אפשרה למצות אמל"ח זה גם כשהיה בנחיתות איכותית.

בין פלטפורמות לבין מערכות

במשך ההיסטוריה חלו שינויים גדולים במרכזי הכובד של ההשקעות בפיתוח אמל"ח.⁹ צבאות עשו שימוש בפלטפורמות מרכזיות: בתחילה, בסוסים, במרכבות ובספינות, והחל מן המאה ה-20 נעשה שימוש גם בכלי רכב ממונעים ביבשה, באוויר ובים. הפלטפורמות שימשו בעיקר

העובדה שצה"ל הוא מונופול בתחומו, ואין לו מתחרים, מאפשרת לו לקחת פחות סיכונים מכיוון שלא באמת קיימת בו תחושה של "אין בָּרָה" - לא מול אויבים מבחוץ ולא מול מתחרים מבית. צבאות מטבעם הם ארגונים שמרניים

לצורך ניוו לוחמים ואמצעי-לחימה. מצד אחד הפלטפורמות אפשרו נייודות רבה ומהירה יותר ויכולת נשיאה של לוחמים רבים ושל כלי נשק גדולים. מצד אחר הן היו בעצמן מטרות לאויב, והדבר חייב למגן אותן. בשל הצורך למגן אותן גדלו מאוד הממדים הפיזיים שלהן, ומחיריהן הרקיעו שחקים. בשני העשורים האחרונים השתכללו ומוזערו אמצעי החישה - הסנסורים -, וכן התפתחו יכולות הרשת. בעקבות זאת נוצר תפקיד חדש לפלטפורמות הצבאיות - נשיאת סנסורים והעברת המידע ביניהם לבין הלוחמים והמפקדות.

התפקיד התפתח במקביל להתפתחות דומה בעולם האזרחי - החל מהשימוש הרב בלוויינים וכלה בסממן המובהק ביותר של התופעה - המכוניות האוטונומיות המקושרות.¹⁰ בלחימה, שימוש בחיישנים רבים ושילובם ברשת נועד בראש ובראשונה לאפשר הבנה טובה יותר של המציאות, כלומר, לסייע ללוחמים לגבש תמונת מצב מהימנה ככל



חטיבה 401 במלחמת לבנון השנייה. בהנחה שבשדה הקרב הכול ישתבש, יש לאפשר רמה מסוימת של עבודה בנתק, אולם תהיה זו טעות גורלית לוותר על חיבור הדוק ליכולות המטכ"ליות (חיל האוויר, אמ"ן ועוד), ובכך להחמיץ את הפוטנציאל הגלום בהן

מתנתקות (לעתים ללא כל שליטה בכך) מן המפקדות או מן העורך, ונאלצות להסתדר בשטח בעצמן במשך זמן רב. במקרים רבים הנתק נובע מאילוצי שדה הקרב, אך אין בכך כדי לשנות את העובדה שעל היחידה להסתדר עם המשאבים שלה. כלומר, ההסתמכות על שירות מרחבי מבוסס רשת, שעד לאותו הרגע אפשר ליחידה ליהנות ממשאבים עשירים של גופים מקצועיים חיצוניים, עלולה להפוך לרועץ בהפעלת הכוח לנוכח אי היכולת לקבל את השירות. מעבר לכך, ההסתמכות הזאת פוגעת בבניין הכוח – ברמת הכשירות של לוחמי היחידות, שהתרגלו להתבסס על אותן יכולות חיצוניות.

המתח שתואר הוא דילמה קבועה בין אורגניות לבין מרחביות: האם כדאי להתייעל במובן התעשייתי, ולהתבסס על משאבים מרחביים, אך בכך להגביר את התלות של היחידה הלוחמת ביכולות שאינן מובטחות לה? ולחלופין, האם הכרחי להניח שב"ממלכת אי הוודאות" לא ניתן להסתמך על יכולות חיצוניות שיגיעו בעת הצורך, ולכן הכרחי לייצר יכולת אורגנית בתוך היחידות.

הדילמה מתגברת ככל שעובר הזמן, והטכנולוגיה המתפתחת מחייבת יכולת מקצועית הולכת וגדלה לצורך הפעלתה ותחזוקתה. הקרב היבשתי שונה וייחודי לעומת יתר התווכים. בהנחה שבשדה הקרב הכול ישתבש, יש לאפשר רמה מסוימת של עבודה בנתק, אולם תהיה זו טעות גורלית לוותר על חיבור הדוק ליכולות המטכ"ליות (חיל האוויר, אמ"ן ועוד), ובכך להחמיץ את הפוטנציאל הגלום בהן.

חושבים על מרחב הלחימה, היינו רוצים למצות גם בו תפישה מרחבית המאפשרת מיצוי משאבים - על אחת כמה וכמה במערכת שבה קיים מחסור כרוני בתקציבים ושנאלצת לקבוע ולעדכן כל הזמן את סדרי העדיפויות. כלומר, היינו רוצים להתבסס על רשת חזקה ושירותים זמינים, ולהשתמש בצורה יעילה יותר במשאבים ובנכסים מרחביים.

למשל, כהשלמה להפעלת אווירייה יבשתית "פרטית"¹⁴ ניתן להציע להשתמש באופן יעיל יותר במטוסים ובכטמ"מים (כלי טיס מאוישים מרחוק) של חיל האוויר. במקום להצטייד באמצעי איסוף רבים ומגוונים בכוח המתמרחן ניתן להשתמש ביכולות האיסוף של אמ"ן. מובן שהפתרונות המרחביים עשויים להתבסס גם על רמות ממונות יבשתיות (חטיבה, אוגדה, פיקוד), ולא דווקא על צבאות זרים אך ידידותיים.

בעניין הזה באות לידי ביטוי המורכבות של שדה הקרב בכלל, והמורכבות של הקרב היבשתי בפרט. בעיקר באה לידי ביטוי אי הוודאות הכללית המאפיינת תמיד את המלחמה. בשדה הקרב נוצרים לא מעט מצבים שבהם ה"שירות" המרחבי הנדרש (לדוגמה, סיוע בתקיפה של מטוס קרב) אינו זמין. לעתים הסיבה לאי הזמינות היא ליקויים בביצועי המערכת וביעילותה (לדוגמה, משך העברת הדרשה ותכנון המשימה של המטוס) ולעתים הסיבה היא סדר עדיפויות (למשל, אם המטוס מופנה למשימה אחרת).

בנוסף, בשדה הקרב נוצרים לא מעט מצבים שבהם יחידות לוחמות



ולהיכשל. הנורמה המפורסמת שלפיה יחידה מתאמנת צריכה לסיים את האימון תמיד בניצחון, מביאה לא אחת לבריחה מהתמודדות עם האתגרים ועם רעיונות חדשים. הכישלון יכול להיות בתוצאות הקרב מול ביום האויב, ויכול להיות גם ההבנה כי הרעיון שהעלינו או האמל"ח החדש שנדרשנו לבדוק אינו עושה את העבודה. מכישלונות לומדים.

פיתוח אמל"ח - מה טוב מספיק? מה לא נכנס להגדרת הדרישות המבצעיות (האופייני המבצעי)?

נהוג לומר כי האויב של הטוב הוא הטוב ביותר. בהקשר של עימות צבאי, להיות הטוב ביותר משמעותו לנצח. אנו נמצאים בחיפוש אחר הטכנולוגיות והמערכות שיפתיעו את האויב בשדה הקרב, וייתנו לצה"ל יתרון שיהפוך את הקערה על פיה, כלומר, יהיה משמעותי עד שיוביל באופן מוחלט להכרעת האויב. כדי לתת מענה לצורך הזה בתווכי הלחימה האחרים - האוויר והים - נולדו פרויקטי ענק. חיל האוויר הצטייד במטוסי "אדיר", וחיל הים הצטייד בצוללות מתקדמות. בעקבות זאת עולה השאלה: איזו טכנולוגיה יכולה להביא לשינוי משמעותי גם ביבשה. בהנחה שיימצאו טכנולוגיות כאלה, עדיין נצטרך לשאול את עצמנו האם זה משתלם? האם יחס העלות-תועלת באמת כדאי?

השאלה חשובה מכמה סיבות:

1. הסיבה המבצעית - אם מצטיידים רק בטכנולוגיה אחת מובילה, טובה ככל שתהיה, גם לה יהיו נקודות תורפה וגם היא עלולה להתגלות כלא מספיקה בממלכת אי-הוודאות.¹⁶
2. המלחמה מול האויב מתקיימת לא רק בשדה הקרב אלא ברזמינית בשני ממדים נוספים - ממד הזמן וממד הכסף. יתר על כן, בין המלחמות מתנהל מעין מאבק סמוי של התעצמות כדי להגיע מוכנים יותר לסבב הלחימה הבא. הפיתוח של "הטוב ביותר" נמשך בדרך-כלל זמן רב. לא בטוח שישתיים במועד רלוונטי ללחימה, בוודאי בעולם המשתנה במהירות, שבו הבעיות העיקריות של היום הופכות להיות זניחות בקרב של מחר. בהקשר לכסף - ידוע שאנחנו חיים תמיד במגבלות ובאילווצים תקציביים, ופיתוח של יכולות קצה מוביל באופן טבעי לויתור על פיתוח של יכולות אחרות. בדרך-כלל הן מובילות גם לצמצום התפוצה של יכולות, כולל של היכולת "הטובה ביותר". דוגמה לכך היא פיתוח מערכת "מעיל רוח", הנותנת מענה מעולה לצורך המבצעי אך במחיר גבוה של זמן וכסף. יכולת כזאת מעמידה אותנו שוב ושוב בפני השאלות: האם לפתחה? האם להצטייד בה ובאיזה היקף? דוגמה הפוכה היא הטנק T-34, שנותח בהיבטי עלות-תועלת כאמל"ח מוצלח ביותר.¹⁷ ניסיונו מראה כי ברוב המקרים עלינו למצוא את נקודת האיזון של "טוב מספיק", ולפתח את היכולות עד לנקודה שבה הן יביאו יתרון מבצעי מספק, אך בה בעת יאפשרו להפיץ בתפוצה רחבה מספיק לכוחות היבשה, וכן יאפשרו במקביל פיתוח של יכולות נוספות ומשלימות. הדיון המורכב יותר בפיתוחי אמל"ח הוא על מה לא נכנס בסופו של דבר לאופייני המבצעי, ולא על מה כן נכנס. טעויות שכיחות הן אפיוני היתר ופיתוחים בלתי ניתנים לשינוי.

עד כמה הכרחי ללמוד?

"מה ההבדל בין תיאוריה לפרקטיקה? בתיאוריה אין הבדל" (פרפראזה על הביטוי שטבע השחקן ומאמן הבייסבול האמריקני לורנס פיטר "יוג'י" ברה). אחד האתגרים הגדולים ביותר בפיתוח רעיונות חדשים הוא בחינתם, תיקופם והתאמתם למציאות, שתמיד מורכבת יותר מהתיאוריה. כדי לעשות זאת, עלינו ללמוד על הרעיונות במצבים הקרובים ביותר למצב האמת. ואולם, המצבים האלה כמעט שאינם קיימים, ואפילו בעת עימות צבאי אמיתי מתקיימים מצבים מבצעיים שונים מאוד זה מזה.

אז איך בכל זאת ניתן ללמוד, להתאים את הרעיונות ולהטמיע אותם? בחלק מן המקרים יש "הזדמנות" לחיכוך עם אויב אמיתי גם אם זו שונה מתרחיש הייחוס. צה"ל, למשל, לומד מלחימה בעצימות נמוכה מהחיכוך הקבוע בגבולות ובאיו"ש. חזבאללה, להבדיל, לומד מלחימה בעצימות גבוהה תוך כדי לחימה יום-יומית בסוריה.¹⁵ היתרון הגדול של חיכוך עם אויב ולמידה ממנו בזמן לחימה נובע מההכרח לנצח, היוצר מוטיבציה גבוהה לא רק לבחון תופעות ואת הגורמים לקיומן, אלא גם למצוא דרכים לשפר את מצבך ולנסות אותן באופן מידי בשדה הקרב. להתנסויות בשדה הקרב עשוי להיות גם מחיר כבד, אולם ככל הנראה הן הכרחיות, שהרי כפי שאמר מייסד פייסבוק מרק צוקרברג: "הסיכון הגדול ביותר הוא לא לקחת סיכון בכלל".

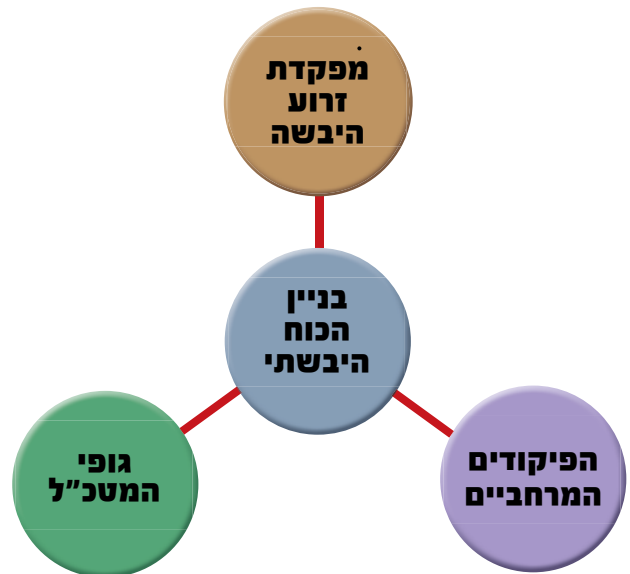
הקשר של עימות צבאי, להיות הטוב ביותר משמעותו לנצח

לצד הסיכונים, כל התנסות בשיטה או באמל"ח חדשים היא גם הזדמנות לנסות לבחון את התרומה האמתית של אותו רעיון חדש. ולכן, בהיעדר לחימה עצימה ורלוונטית עלינו ליצור חלופה קרובה ככל שניתן למצב האמת, בדרך-כלל באמצעות אימונים, התנסויות, ניסויים ומחקרים מסוגים שונים. הניסיון מלמד שמכיוון שלכל אחת מן השיטות לפיתוח ידע יש יתרונות אבל גם חסרונות, יש לערב שיטות שונות תוך צירוף של התובנות הנלמדות בכל אחת מהן. דוגמה ייחודית לכך היא סדרת תרגילים שבוצעה בעוצבת סער מגולן במהלך 2016. החטיבה קיבלה משימה - לבחון רעיונות לשיטות פעולה ואמל"ח חדשים - ועשתה זאת בסדרה של התנסויות במעבדת הקרב ובתרגילי שטח. מובילי התרגיל ניסו לדמות לחטיבת הטנקים סביבת לחימה דומה ככל הניתן למצב הצפוי במציאות, וכך להתמודד עם האתגרים הצפויים במצב אמת. ההתנסויות הוכיחו כי הדרך הטובה ביותר ללמוד היא באמצעות חיכוך רצוף ומתמשך, המתחיל במועד המוקדם ביותר האפשרי. לשם כך נדרש מגרש משחקים משוכלל, הכולל הדמיה עשירה של האויב, של היכולות של כוחותינו ושל הסיבה המבצעית באופן שיאתגר את המתנסים ויצבי מולם דילמות אמיתיות.

בנוסף, יש לאפשר אווירת פתיחות כך שניתן יהיה לאפסן את הדעות הקדומות והאג'נדות במגירה, וללמוד בראש פתוח מתוך התנסות אמיתית. ולבסוף, יש הכרח ליצור בסביבה המאפשרת לטעות

מורכבות ארגונית ביבשה

הדילמה שתיארה את השפעת מאפייני הקרב היבשתי על המתח שבין אורגניות לבין מרחביות נוגעת בעיקר להפעלת הכוח. ואולם, מתח מרכזי נוסף נמצא בבניין הכוח היבשתי. המתח נובע ממבנה צבא היבשה ומהעובדה, שבניגוד לחיל האוויר, לחיל הים ולאמ"ן, ביבשה יש הפרדה בין תהליכי בניין הכוח לבין הפעלתו. בתהליכים האלה מעורבים שלושה גורמים משפיעים: הפיקודים המרחביים, מפקדת זרוע היבשה וגופי המטה הכללי. באופן פורמלי, תהליכי בניין הכוח ביבשה מוסדרים תחת פיקוד מטה הרמטכ"ל. אולם בפועל, מכיוון שלרמטכ"ל יש תפקידים מרכזיים נוספים, חלקים מרכזיים יותר מבניין הכוח היבשתי, יוצרים יחסי גומלין ייחודיים בין שלושת הגורמים, שהופכים את תהליך בניין הכוח למורכב מאוד. להלן שתי דוגמאות ליחסי הגומלין הללו - האחת בתחום האיסוף והשנייה בתחום הלוגיסטיקה הקרבית.



איסוף. בגבול הצפון התגלה פער מבצעי מובהק באיסוף מודיעין, ונדרש לבנות מענה לפער הזה. כמו כל יכולת, גם זו צריכה להתבסס על תפישה ועל אבני בניין המממשות אותה. התפישה יכולה להיות תפישה מבצעית - ואז תוגדר על-ידי פיקוד הצפון, או תפישה לבניין הכוח - ואז תוגדר על-ידי זרוע היבשה. ואולי יש להתבסס על תפישה מודיעינית שאותה יגדיר אמ"ן? גם מימוש התפישה בששת מרכיבי בניין הכוח (ת"ל, ארגון, כוח-אדם, אמל"ח, הדרכה ותשתיות) עשוי לכלול שיתוף פעולה או מתח בין הגופים השונים. במילים אחרות, איזה גורם צריך לפתח את מערכת התצפית בגבול - זרוע היבשה, פיקוד הצפון או מערך החוץ של אמ"ן? הדילמות האלה מעסיקות אותנו באופן קבוע בכל הגזרות ובכל התחומים. הדילמות נובעות בראש ובראשונה מתפישות שונות של הפעלת הכוח, וכמובן מושפעות גם מאילוצי משאבים.

לוגיסטיקה קרבית. ידוע לכול שהצבא צועד על קיבתו, ולא רק על קיבתו אלא על אוסף של אמצעים לוגיסטיים הכוללים גם רפואה, חימוש, ציוד לוחמים, אמצעי הובלה ועוד. אם מתגלה פער

בציוד לגדוד בגזרה הדרומית, נשאלת השאלה מי אחראי על בניית השיטה והמנגנון שיאפשרו להשלים את הפער לפני תחילת הלחימה. בתחום הלוגיסטיקה, הפער הצטמצם לאחרונה בעקבות מיזוג בין מפקדת זרוע היבשה לאט"ל. ואולם, למרות המיזוג עולות עדיין לא מעט שאלות בנוגע לסמכות ולאחריות של שני הגופים שמוזגו, אך עדיין ממשיכים במובנים מסוימים להתקיים בנפרד. וגם כאן נשאלת השאלה מהי אחריותו של הפיקוד המרחבי - פד"ם - בהכנת המענה הלוגיסטי לפער הזה.

בסופו של דבר, הפער בין סמכות ואחריות הנו מרכיב משמעותי בקושי לעצב תפישה, ולממש אותה בבניין הכוח. יש סתירה בין הרצון לנהל תהליכים יעילים בראייה צה"לית כוללת לבין הרצון לעצמאות של כל אחד מן הגופים המעורבים. חשוב להבין שלא ניתן לפתור כל בעיה במסמכים בלתי נגמרים של חלוקת סמכות ואחריות בין הגופים. נכון יהיה לעודד תרבות של שיתופי פעולה כדי ליצור את התנאים לכך שתצמח מהם תועלת. בהקשר הזה יש לזרוע היבשה מקום ייחודי. המלחמה היבשתית מחייבת מטבעה רמה גבוהה של שיתוף פעולה בהפעלת הכוח, אולם לא פחות מכך גם בבניין הכוח. בנייה נכונה של הכוח תקל על המפקדים לפעול במשולב טוב יותר גם בשדה הקרב.

סיכום

בניין הכוח היבשתי הוא תהליך מחזורי, איך-סופי ומורכב, אולם המאפיינים האלה אינם יכולים להיות תירוץ לבניין כוח לא מתכנס או לא רלוונטי. בדילמות שנותחו ניתן למצוא נקודות איזון נכונות אם נעשה את המאמצים הנדרשים לכך:

1. לקיחת סיכונים במו"פ לצד ניהול מחושב וזהיר של הציידות באמל"ח.
2. יצירת שונות בין היחידות באמל"ח לצד מציאת מענים תפישתיים, ארגוניים ואחרים לצורכי שדה הקרב.
3. הסטת מרכז כובד מפלטפורמות לרשת וסנסורים על גבי הפלטפורמות, כך שיתרמו יותר למרחב וייהנו מפירותיו. השינוי הזה רלוונטי גם לגבי כוחות רגליים וכוחות סיוע קרבי חברים.
4. יצירת מימד שילובי אמיתי ועמוק בבניין הכוח בין הזרועות והאגפים, שיאפשר איזון נכון בין חופש ההפעלה בעת מבחן לבין שימור יכולת הלחימה בנתק.
5. הגברת הלמידה, המחקר ופיתוח הידע - בעיקר על-ידי חיכוך בתרגילים, בהתנסויות ובניסויים - כדי שישמשו בסיס להחלטות על כיווני ההתעצמות.
6. הסתפקות באמל"ח תוך שיקולי איזון עלות-תועלת, זאת תוך השארת גמישות להתאמות הכרחיות כתוצאה מאיום משתנה, הזדמנויות טכנולוגיות או גורם חיצוני אחר.
7. השתכללות באופן שבו הכוח היבשתי (על גופי השונים) מקיים שיתופי פעולה תוך מציאת יתרון יחסי של כל גוף וגוף. זאת לנוכח מאפייני היבשה השונים באופן מהותי מן האוויר והים, ובהיעדר שינוי ארגוני (למשל, הקמת זרוע יבשה אחת בעלת סמכות לבניין הכוח ולהפעלתו כאחד).

לנוכח מורכבות השיקולים ראוי להפנות תשומת לב לכיוונים שהצבענו עליהם, כדי להפוך את בניין הכוח לרלוונטי מתמיד.

הערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

