

המרכז הבינתחומי הרצליה
בית ספר לאודר לממשל, דיפלומטיה ואסטרטגיה
המכון למדיניות ואסטרטגיה

צה"ל - כיוונים להתחדשות והתעצמות חיזוק עוצמות הארגון

נייר עבודה

מוגש לכנס הרצליה השביעי
על מאזן החוסן והביטחון הלאומי

21-24 בינואר 2007

אל"מ (מיל.) גדעון חושן

מסרים מרכזיים

1. בעקבות המלחמה בלבנון, נוצרה תמונה מעוותת של חולשות הצבא: דימוי העוצמה התערער ונוצרו סדקים באמון שבין החברה לצבא.
2. המלחמה אכן חשפה בעיות אמת, שהתפתחו לאורך שנים, אבל יש דרך לתקן.
3. חיזוק עוצמתו של צה"ל ושיקום דימוי העוצמה - היא משימה לאומית, המחייבת אמנה ועשייה של שלושת השותפים: הצבא, המדינה והחברה הישראלית.
4. כיווני השינוי העיקריים הנדרשים:

א. צה"ל פנימה

- ❖ חיזוק הנדבך של רוח ואיכות הארגון: ארגון איכותי, מוביל בחברה (ולא השתקפות החברה).
- ❖ הכוונת בניין הכוח על פי יעדי כשירות ברורים.

ב. המדינה

- ❖ הורדת נטל משימות לא צבאיות מצה"ל (התמקדות במוכנות למלחמה).
- ❖ התאמת התקציב למתארי המלחמה וליעדים שהמדינה דורשת מהצבא.
- ❖ חיזוק מערך המילואים ("חוק המילואים").

ג. החברה הישראלית

- ❖ חידוש האמון בצה"ל, שותפות בתהליך השיקום.
- ❖ הסדרת מערכת היחסים עם מערך המילואים - בפן הערכי.

את כיווני השינוי אפשר לתרגם לתכנית פעולה מעשית, ברת ביצוע. ניתן לשלב בה פורום מתנדבים איכותי (מחוץ לצה"ל).

5. השורה התחתונה:

אפשר וצריך לצאת מחוזקים מלבנון. אין הצדקה להיכנס למצב רוח של ייאוש, כי הייאוש משתק.

א ס ו ר ל ה ת ע י י ף !

1. "עוצמות הארגון" - הבהרת המונח

המונח "עוצמות הארגון" מתייחס למרכיבים שלכאורה הם ה"רכים" יותר: הרמה המקצועית, אווירת שותפות וחברות בין מפקדי הצבא, שיתוף פעולה בין גופים, קיום תהליכי עבודה מסודרים, ובה בעת - אוירה המעודדת פתיחות ויצירתיות, חתירה למצוינות ועוד. (זוהי מעין "התוכנה", הקוד של הארגון, בשונה מ"החומרה"). "עוצמת הארגון" - תבוא לידי ביטוי הן באפקטיביות שבה הצבא מתכנן ומנהל את משאביו, לצורך בניית מוכנות לעימותים עתידיים, והן בניהול הלחימה ובתוצאות העימותים.

2. רקע

2.1 הדיון חורג מההקשר הצר של לקחי מלחמת לבנון 2
המלחמה היא טיזר, טלטלה - מציפה חולשות שהתפתחו לאורך שנים - וזה הזמן לתקן.

2.2 חוסר פרופורציה בביקורת הציבורית על צה"ל
הביקורת היא לגיטימית וחיונית. לכן חשוב שתהיה בונה ומאוזנת. צה"ל הוא ארגון איכותי, ובצד החולשות - יש לו עוצמות והישגים. מאבני הבניין האיכותיות - צריך לצאת לתהליך של התחדשות.

2.3 ביסוד העניין: מדינה קטנה המתמודדת עם אתגרים ביטחוניים של מעצמה. לכן הקימה צבא שגדול פי 10 ביחס למקובל במדינות מערביות. תקציב הביטחון, מאידך, הוא רק פי 2 בהשוואה לאותן מדינות.

2.4 סיכום התחקירים, גיבוש תכניות עבודה בצה"ל
לאחר שסוכם התחקירים, צה"ל גיבש תכנית עבודה לשיקום היכולות - שחלקים ממנה כבר בתהליך ביצוע. התכנית מתמקדת בשיפור המוכנות למלחמה בטווח הקצר, אך יש בה גם תהליכים לטווחי זמן ארוכים יותר. היא עוסקת בכל מרכיבי הכוח - תכניות מבצעיות, תו"ל, אימונים, אמל"ח וציוד, פיקוד ושליטה ועוד.

3. מי אנחנו, מה אנחנו מציעים, ומה הערך המוסף בהצעתנו

3.1 זהות הקבוצה: התארגנות התנדבותית של אנשים שביטחון המדינה יקר להם, והם בעלי נסיון וידע רב בנושאים צבאיים ובנושאי ביטחון לאומי. הקבוצה קיימה פורומי חשיבה ופגישות עם קצינים בכירים בסדיר ובמילואים. (פרוט בנספח).

3.2 תמצית הצעתנו

אנו מניחים מסגרת רעיונית לחיזוק עוצמת הצבא - שניתן להשיגה רק באמצעות מאמץ לאומי משולב: בצה"ל פנימה, במערכות השלטון ובחברה הישראלית.

3.3 במה אנחנו לא נוגעים

בנושאים מקצועיים שהצבא עושה, ועושה היטב: התאמת תכניות מבצעיות, פיתוח אמל"ח, הצטיידות, אימון יחידות ועוד.

3.4 את "המסגרת הרעיונית" שהצענו - ניתן לתרגם לתכנית קונקרטית וברת-ביצוע. היא תיעשה במאמץ מקביל ומשותף - במישור צה"ל פנימה, במישור מערכות השלטון, ובמישור החברה הישראלית.

חיזוק עוצמתו של צה"ל ושיקום דימוי העוצמה היא משימה לאומית. האחריות עליה איננה רק של צה"ל והרמטכ"ל: גם המדינה והחברה הישראלית מחויבות כלפיה.

4. התהליכים שהובילו להתפתחות החולשות

4.1 שתי קטגוריות עקרוניות

- א. בעיות יסוד שמלוות את הצבא עשרות שנים (כגון מסלול השירות).
- ב. תופעות שהתפתחו בעשור האחרון :
 - 1) התרחקות המלחמות והעדר ניסיון מבצעי בלחימה בעצימות גבוהה מול צבא סדיר או מול ארגון טרור/גרילה בעל יכולות מתקדמות המוטמע באוכלוסיה ("נעלם").
 - 2) תחושה של העדר איום קיומי.
 - 3) עיסוק מרכזי בלחימה בזירה הפלסטינית (ברור שזה ימשיך להיות עיסוק מרכזי וצה"ל ימשיך להשקיע משאבים בזירה זאת, שתמשיך להיות גורם איום מתמשך בשנים הבאות).
 - 4) צמצום היקף האימונים (עקב קיצוצי תקציב).

4.2 ההישגים הבלתי מספקים של המלחמה בלבנון - הם פועל יוצא של החולשות לעיל, וכן של העמימות בהגדרת מטרות המלחמה והמעבר החד מפעילות בטחון שוטף למלחמה, תוך העתקת חלק מדפוסי החשיבה והפעולה, המאפיינים בטחון שוטף (מימד הזמן, דבקות במשימה ביחס לחיי אדם, ועוד).

5. האיכויות והעוצמות של צה"ל

5.1 הלחימה בשטחים

- א. ההתאמה לאתגר חדש ומורכב שהצבא עשה.
- ב. ההישגים - שבאו לביטוי בשיפור המשמעותי של אחוז סיכול הפיגועים ובירידה הדרסטית במספר ההרוגים הישראליים (ראה נספח).

5.2 שילוביות בלחימה הטקטית בשטחים

בין זרועית ובין ארגונית.

5.3 איכות האדם ביחידות הלוחמות - חיילים ומפקדים

5.4 מערך המילואים - שיעור ההתייצבות (90%), מוטיבציה גבוהה ונכונות מלאה לביצוע המשימות (במלחמה האחרונה).

5.5 תהליך התחקירים - חסר תקדים בהיקפו, ובחתימה להגיע לאמת.

5.6 השורות התחתונות:

א. ביסודו - צה"ל אינו פחות טוב מבעבר: גם בניצחון המפואר בששת הימים היו תקלות וחריקות, ובודאי במלחמת יום הכיפורים ובמלחמת "שלום הגליל". [במלחמת ששת הימים איבד חיל האוויר 46 מטוסים, מתוך כ- 210 (כ- 25% - אחוז שהוא נפל עצום), ונהרגו 800 לוחמים. המלחמות היו הרבה פחות מצולמות ומדווחות. למפקדים היה ניסיון מבצעי רלבנטי, ומתאר המלחמה - מול צבא מדינתית - היה במרכז הידע והכשירות של צה"ל.

ב. אין מקום להאשמה גורפת שהצבא איננו מקצועני

הוא מאד מקצועני בלחימה המורכבת בשטחים (להיכנס לקסבה של שכס...) ובמגוון משימות נוספות. אבל - התפתחו פערים בהקשר של מתארי לחימה מסוימים, שניתן למפות אותם, לנתח אותם ולהציע כיווני פתרון.

**את מושג המקצוענות יש לבחון בהקשר
של מתארי לחימה**

6. כיוונים מוצעים לשיפור עוצמות הארגון

6.1 פיתוח מודל כשירות מבצעית צה"לית ויישומו

- א. הגדרת יעדי כשירות ומדדים - לזרועות, מפקדות הפעלת הכוח ותומכי לחימה.
- ב. הכוונת תכניות העבודה והקצאת המשאבים - למימוש יעדי הכשירות.
- ג. מעקב ובקרה על רמת הכשירות בפועל.
- ד. מתן דגש מיוחד על כשירות מפקדות בכירות : מטכ"ל - מפקדות פיקודים - מפקדות גייסות ואוגדות. זהו מרכיב קריטי בכשירות הכוללת. שיפור כשירות המפקדות מחייב דגש שונה של אימון ותרגול מפקדות.

מודל כשירות – הוא המצפן המכוון את עבודת הצבא בבניין הכוח

6.2 פיתוח, הטמעה ושימור ידע צבאי מקצועי

- א. ידע צבאי מקצועי בתחום המודיעין - זו הכרה אינטימית של היריב, ניתוח מעמיק שלו, הכרת היכולות המבצעיות וניתוח הישגים אפשריים. ובתחום המבצעי - הכרת תורות לחימה, תהליכים מבצעיים, טכניקות לחימה.
 - ב. ידע כזה נוצר בתהליכים שונים - מחקרים, כתיבת תורות, משחקי מלחמה, ליבון סוגיות מבצעיות בדיונים (שיח מבצעי). ידע זה נרכש במהלך ביצוע תפקידים והן במסגרות ייעודיות.
 - ג. יש חשיבות רבה לקצב הלימוד : אנו חיים בזירה דינאמית המחייבת קצב לימוד גבוה.
 - ד. מרכיב קריטי – ההטמעה. בצה"ל הגדול – משמעותה אינה רק להפיץ או להציג בכנסים, אלא גם לוודא שההבנה חלחלה ונספגה בכל הרקמות.
- ציטוט מגנרל דה פוי (מפקדה הראשון של מפקדת האימונים והתו"ל של צבא היבשה):**
"הדוקטרינה אינה עובדת אלא אם 51% מהחיילים מסוגלים להוציא אותה אל הפועל".

כיוונים מרכזיים לפיתוח ידע צבאי מקצועי ולהטמעתו:

- א. פיתוח מסלולי שרות לקצונה שיפתחו ידע מגוון ורלבנטי תוך כדי התפקיד (שרשרת תפקידי שדה - מטה). פיתוח המסלולים יתמקד בשכבת המצוינים במערך הלוחמים, שהם המאגר לצמיחת אלופים.
- ב. שילוב תפקידים בין זרועי.
- ג. הרחבת השימוש במשחקי מלחמה ומפגשי חשיבה לליבון סוגיות מבצעיות ופיתוח ידע.
- ד. דגש על שיפור ידע של קצונה בכירה במילואים (שגדלה במערך המילואים).
- ה. הכשרות ייעודיות לדרג הבכיר.

6.3 שיפור האפקטיביות הניהולית

א. ניהול "מוכוון משימה"

הידוק הקשר בין חזון ויעדים - לתכנית עבודה.

❖ תרגום הרעיונות וההחלטות לשפה של משימות מוגדרות במונחי תפוקות, הגדרה ברורה של האחראי להשגת המשימה, ויישום שיטות מדידה ובקרה.

ב. שיפור השיתופיות בין הגופים

שיתוף מידע וידע, שיפור תהליכי עבודה חוצי-ארגון, שיתוף פעולה בביצוע משימות מערכתיות - תוך מיצוי היתרונות היחסיים.

6.4 חיזוק מרקם הערכים

תחושת שותפות ("ביחד"), דבקות באמת שלך, חתירה למצוינות, ועוד.

7. כיוונים מוצעים לדרג השלטוני

7.1 מיקוד צה"ל במשימות ליבה

- א. ייעודו המרכזי של צה"ל הוא הגנה על מדינת ישראל ותושביה. עיסוקו המרכזי הוא הגנה מפני איום צבאי באופיו.
- ב. בנוסף לכך, צה"ל מבצע מספר ניכר של משימות בעלות מאפיינים שונים, שאינן קשורות קשר ישיר למשימות הליבה כמו לדוגמא:
 - אחריות על **התגוננות אזרחית** בעורף, בה עוסק פיקוד העורף, ואשר במדינות רבות אחרות מצויה באחריות רשויות אזרחיות.
 - **שיטור בגבולות** עם מדינות עימן יש שלום - כמו מצרים וירדן.
 - **בידוק בטחוני** במעברי גבול בין ישראל לאזור יהודה ושומרון, אשר מבוצע בשאר הגבולות ע"י רשות שדות התעופה.
- ג. עובדה זו גורמת לצה"ל להפנות קשב ניהולי ניכר למשימות שאינן יעודו המרכזי, ולמעשה פוגעת ביכולתו להתמקד בעיסוק המורכב מאד של לחימה מתמשכת בעימות מוגבל בשטחים והכנות למתארי לחימה נוספים. את משמעות פיצול הקשב הניהולי, קשה לראות בימי שגרה, אך כאשר פורצת מלחמה, יש לתוצאותיו המצטברות השפעה ניכרת במשך שנים רבות.
- ד. ההמלצה לממשלת ישראל - להוציא מחוץ לצה"ל משימות ביטחוניות שאינן קשורות קשר הדוק למוכנות למלחמה.

7.2 יצירת דיון רציונאלי בתקציב. התאמתו למתארים וליעדי הכשירות ויצירת מסגרת רב-שנתית.

7.3 הסדרת מערכת היחסים עם מערך המילואים - בפן התחוקתי ("חוק המילואים").

8. במעטפת החברה הישראלית

8.1 שינוי באווירת השיח הציבורי: התייחסות מאוזנת יותר תיצור אוירה חיובית בחברה. זהו מרכיב חיוני בתהליך השיקום.

8.2 הסדרת מערכת היחסים עם מערך המילואים - בפן הערכי: הערכה והוקרה לנבחרים המשרתים ותרגומה לגיבוי ולתגמול כלכליים וחברתיים במקום העבודה ובלימודים.

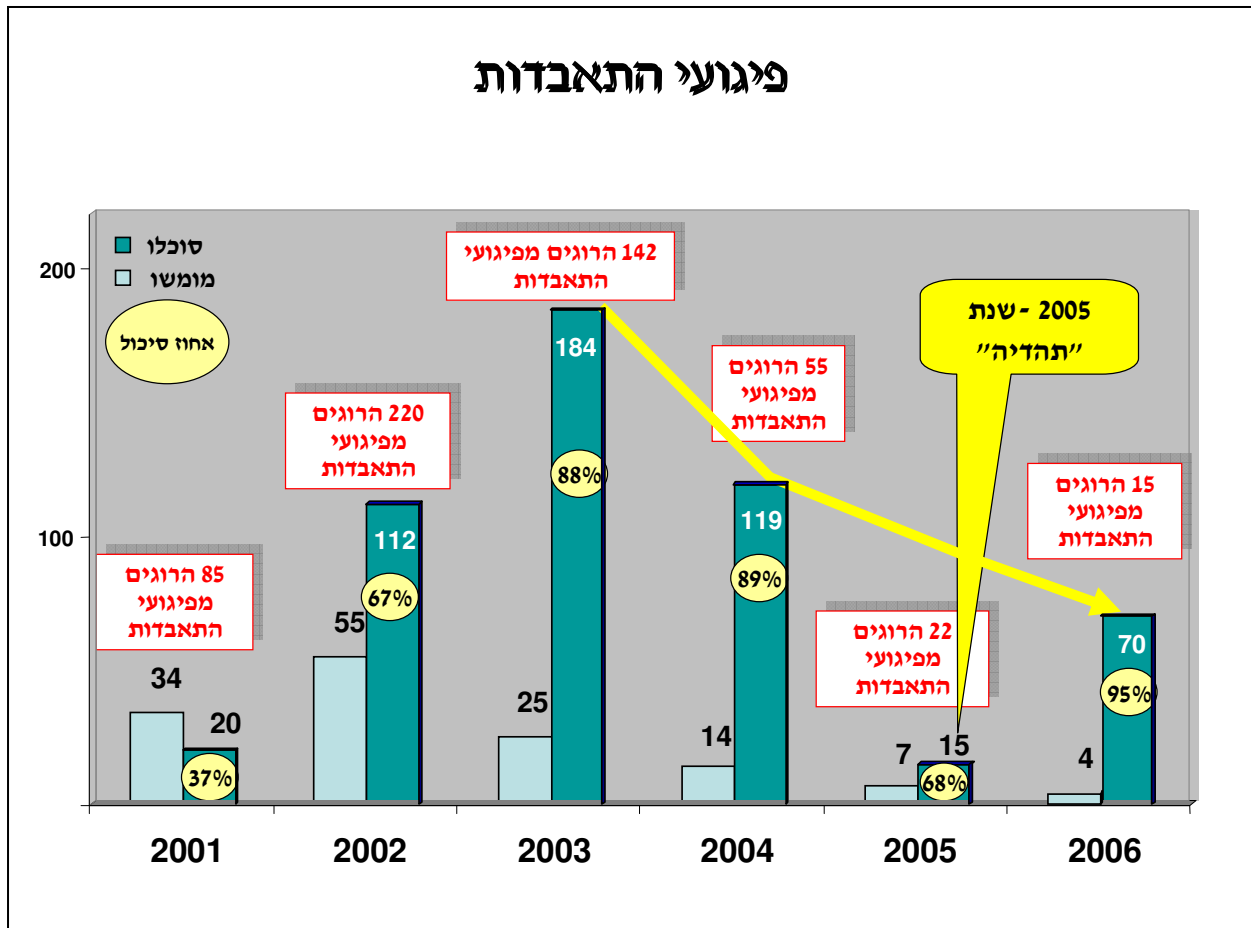
9. סיכום

9.1 עיקרי המסר

- ❖ ראייה מאוזנת וחיובית, הסתכלות קדימה.
- ❖ חיזוק עוצמת צה"ל - משימה לאומית.
- ❖ בצה"ל פנימה - נדבך נוסף - שיפור עוצמות הארגון.
- ❖ מחויבות המדינה והחברה.
- ❖ תנאי להתחדשות - שיקום האמון.

**אין הצדקה להיכנס למצב רוח של ייאוש. הייאוש משתק.
אסור להתעייף!**

נספח 1 : הישגים בפעילות המבצעית בזירה הפלשתינית



נספח 2 : חברי קבוצת העבודה

1. נייר זה הוכן באמצעות תהליך חשיבה של קבוצות עבודה שבהן השתתפו (בהתנדבות) האנשים שלהלן :
 - א. אל"מ רון אלדדי
 - ב. פרופ' עוזי ארד
 - ג. פרופ' אלוף (מיל.) יצחק בן ישראל
 - ד. תא"ל (מיל.) שלמה ברום
 - ה. תא"ל אודי דקל
 - ו. תא"ל (מיל.) אריאל היימן
 - ז. אל"מ (מיל.) גדעון חושן
 - ח. די"ר אריאל (אלי) לויטה
 - ט. אל"מ (מיל.) יונתן לרנר
 - י. פרופ' מיכה פופר
 - יא. אל"מ מאיר פינקל
 - יב. אל"מ (מיל.) משה שרביט
2. בנוסף, אל"מ (מיל.) גדעון חושן קיים מספר רב של מפגשים עם בעלי תפקידים בצה"ל ועם קצינים בכירים במילואים, שלא השתתפו בדיוני קבוצת העבודה.