

צבא קטן וחכם? אסטרטגיית כוח אדם לצה"ל והיכולת לנצח במלחמה

חיים עמרני¹ ואיתן דהן²

אחד מעמודי התווך של הביטחון הלאומי היא שיטת השירות הצבאי - הנדרשת לאזן בין צרכים ואילוצים שונים ברמה הצבאית וברמה החברתית-לאומית. לשם כך נדרשת לצבא אסטרטגיית כוח אדם, שתכווין בניין כוח אדם יעיל, חסכוני ומהימן. המאמר מדגים כיצד גובשה אסטרטגיה בעבר ומעמיד את העובדה הזאת בהנגדה למציאות הנוכחית שבה אין לצה"ל אסטרטגיה - על אף שבמערכת קיימת הכרה בצורך. כחלק מהקריאה לפיתוח שיח מעמיק בנושא, מונים הכותבים מגמות ואתגרים ספורים שעונים יצטרך הצבא להתמודד באמצעות תוכנית אסטרטגית לבניין כוח אדם.

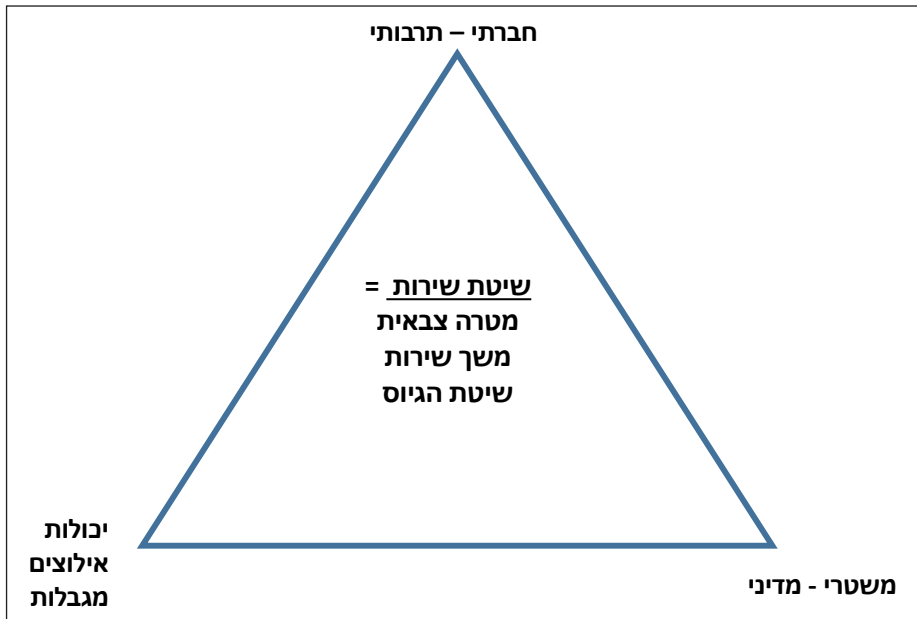
"הצבא אינו מורכב מאנשים; הצבא הוא אנשים חיים ומשמים, בעלי צרכים, אינטרסים ושאيفות, אנשים בעלי שאר רוח ורצון, חזק וחולשה. אנשים אלו הם לב המוכנות שלנו... רוח הלחם שנתנת לצבא חיים, ובלעדיה לא נוכל להצליח."
(מפקד צבא היבשה של ארה"ב, קרינגטון וו אברהמס) (תוה"ז, 2005).

כל מדינה המתמודדת עם סוגיית קיומה או לכל הפחות עם סוגיית שמירת ריבונותה ואורחות חייה, דנה בשאלה **כיצד לקיים צבא יעיל, חסכוני ומהימן** שבעת הצורך ינצח במלחמה. השיטה שבאמצעותה מתקיים השירות באותה מדינה, נותנת מענה לשאלה זאת (זיגדון, 2004).
לדעת כותבי מאמר זה, קיים היסט בין העקרונות שצה"ל מיישם בפעילותו

¹ סגן-אלוף (בדימוס) חיים עמרני הוא ראש היחידה לביקורת בניין הכוח והפעלתו במבקר מערכת הביטחון.

² תת-אלוף (מיל') איתן דהן הוא מבקר מערכת הביטחון וממלא מקום נציב קבילות חיילים, שירת בעבר כראש מחלקת ארגון באגף התכנון.

לבניין כוח האדם שלו (כמות, מבנה ואיכות), לבין המציאות האסטרטגית³ שבה נמצאת כיום מדינת ישראל. פער זה נובע גם מהיעדר קביעה לאומית של הדרג המדיני באשר לתפיסת הביטחון הלאומית. בהתאם, כתיבת אסטרטגיית כוח אדם לצה"ל (ויישומה העקבי), המאושרת על-ידי הדרג המדיני, תביא לחיזוק עוצמתו הצבאית של צה"ל ועוצמתה הביטחונית של מדינת ישראל.



תרשים 1: אסטרטגיית כוח האדם בצה"ל

חשיבות העיסוק בסוגיית כוח האדם בצה"ל נובעת מהיות האדם "אבן היסוד" המרכזית בעוצמת הצבא⁴ וממרכזיותו בתפקודה של מערכת הביטחון ובהוצאותיה.⁵ אסטרטגיית צה"ל החדשה כוללת בתוכה את עיקרי אסטרטגיית כוח האדם.⁶ לפיה, צה"ל הוא צבא לוחם וצבא עם ממלכתי שבו העוגן המרכזי באשר ליתרונו האיכותי של צה"ל הוא איכות כוח האדם. עם זאת, לטענתנו, אין לצה"ל אסטרטגיית כוח אדם שלמה המבוססת כראוי על העקרונות לגיבוש אסטרטגיה שכזו,⁷ ומיושמת בפועל, כך שרכיב כוח האדם בעוצמה הצבאית יוביל ליתרון שלו מול יריביו, תוך התחשבות מתאימה ביכולות ובצורכי החברה הישראלית. ניתן להבין טענה זו על

³ המציאות האסטרטגית - מורכבת מגורמי הפנים (כלכלה, חברה) וגורמי החוץ (אויבים, ידידים).

⁴ עקד אבני היסוד של העשייה הצבאית, עמ' 40.

⁵ הוועדה לבחינת תקציב הביטחון (ועדת ברודט) (2007).

⁶ אסטרטגיית צה"ל, (2018), עמ' 30-31.

⁷ עקד "עיצוב", עמוד 8. בכדי לקבוע כל אסטרטגיה, נדרש להגיע להבנה של כלל הגורמים הקיימים בסביבה החיצונית והפנימית על ההשפעות ועל הזיקות ביניהן, בטווחי זמן שונים. הבנה שכזו, מאפשרת קביעה של עקרונות פעולה לשם השגת היעד (כגון עוצמה צבאית).

רקע המוצג במצגת לפורום מטכ"ל משנת 2018, על-פיה **נדרשת כתיבת אסטרטגיית כוח אדם כללית** חדשה לצה"ל.⁸ במאמר זה, נציין את הגורמים המרכזיים שבהם יהיה נכון להתחשב במהלך כתיבת אסטרטגיית כוח אדם כללית לצה"ל לשם השגת "היכולת לנצח במלחמה" (חמו, 2016).

מקומו של המרכיב האנושי בעוצמה הצבאית

היות והמלחמה היא פעילות אנושית-חברתית שעושים בני אדם, האדם הוא אבן היסוד המרכזית **לעוצמה צבאית**.⁹

לכן טבע האדם הוא הגורם העיקרי המעצב את בניין הכוח הצבאי. הפעלתו וכל שאר אבני היסוד והאמצעים המופעלים בלחימה, מוכוונים ומושפעים מתכונות האדם ומיכולתו (שכן כולם נועדו לשרת את האדם או להיות מופעלים על ידו).

במושג **"עוצמה צבאית"** כלולים הגורמים הקובעים את סיכויי ההרתעה של המדינה ואת סיכוייה להשיג ניצחון במקרה שההרתעה לא הועילה. **"מאזן עוצמה"**, מבטא את **היחס שבין "העוצמה הצבאית" של אומות יריבות**, ומקובל לכלול בו שלושה מרכיבים:¹⁰

- הכמות - יחסי הכוחות.
- איכות כוח האדם - השוואת כוח אדם מבחינת איכות התכנון, ההחלטה והארגון, רמת הפיקוד ותכונותיו של הלוחם, מסירות, נאמנות, דיוק, מיומנות טכנית, כושר אלתור ויכולת עמידה בלחץ ובמחסור.
- האיכות הטכנולוגית - השוואת מערכות הנשק בין הצדדים מבחינת איכותן הטכנולוגית, הטכנית והאופרטיבית.

קביעת מבנה הצבא - מקרה בוחן

באמצעות מקרה הבוחן שיוצג להלן יומחש **הקשר בין מבנה הצבא** - בהיקפו ובאיכות כוח האדם שלו, **לבין היבטיו הלאומיים-חברתיים והדוקטרינה הצבאית-ביטחונית**. התהליך שהתקיים בקום המדינה היה קביעת מבנה הצבא לאור ניתוח האיום ותוך התחשבות באילוץ התקציבי ובמקורות כוח האדם המתאפשרים למדינה.

בסוף שנת 1948, תוך כדי מלחמת העצמאות, הציב בן-גוריון עקרונות אחדים בהקשר לשירות המילואים: על העם מגן צבא העם; הגיוס חייב לחול על הכול (עקרון השוויון); לצבא נועדו תפקידים חברתיים וחינוכיים והוא שותף מרכזי בתהליך של בניין האומה.

במהלך שנת 1949, גובשה בצה"ל תפיסה **מגנטית-התקפית**, על בסיסה נבנה

⁸ "המסגרת האסטרטגית", מצגת לפורום מטכ"ל (2018), שקף 29.

⁹ עקד **אבני היסוד של העשייה הצבאית**, עמ' 40.

¹⁰ הגדרתו של ד"ר צבי לניר משתמשת במושג "עוצמה ביטחונית" שמשמעותו לענייננו היא "עוצמה צבאית". מתוך עבודת מב"ל, **המרכיב האנושי בשדה הקרב המודרני העתידי** (מב"ל: 1991), עמ' 5.

ואורגן צה"ל (אורן, 1960). תפיסה זו נשענה על העובדה ששטח המדינה קטן וחסר עומק אסטרטגי וגבולותיה ארוכים ומפותלים, ועל ההנחה שמדינות העימות עשויות לתקוף אותה במפתיע. לפיכך בשלב הראשון נדרשת פעילות הגנה המבוססת על הכוחות הסדירים, במקביל יש לגייס את מערך המילואים, שיסייע בבלימה ויתחיל בתקיפה לשם העברת המערכה לשטח המדינות התוקפות.

סדר הכוחות המלחמתי שחושב בתוכנית האג"ם בעבור תפיסה זו, התבסס על ההנחה שבמקרה של "מלחמה מחודשת עם מדינות ערב" יהיו כוחות היבשה מסוגלים "לפתוח בפעולה יזומה תוקפנית לפחות בשתי חזיתות בבת אחת, עם יתרון כח במטרה להרחיק את המלחמה מלכתחילה מגבולות המדינה ולהעבירה לעומק שטחי האויב" וכן "להחזיק בהתגוננות יעילה את אותן החזיתות שבהן לא מתנהלת פעולה יזומה" ובנוסף לכלול "רזרבה אופרטיבית בידי הפיקוד העליון". כדי ליישם דוקטרינה זו, נדרש צבא בהיקף כ-120 אלף איש, מתוכם כ-50 אלף בסדיר (על-מנת שיוכל לבצע כבר בשלב הראשון משימות התקפיות). **נוכח האילוצים הכלכליים ומשאבי כוח האדם המוגבלים, עודכנה תוכנית האג"ם להיקף הצבא הסדיר לכ-30 אלף איש, ומשמעותה אסטרטגיה דפנסיבית בפתיחת המלחמה ועד לגיוס מרבית הכוחות.**⁹

בישיבת הממשלה ב-30/5/1949, נדון **מבנה הצבא**, אז העלה בן גוריון את הצעת "חוק השירות הלאומי" (שנחקק לבסוף כ-"חוק שירות הביטחון"), שבמרכיביו העיקריים נמצאת **הכשרת העם כולו להיות עם לוחם**. ב-12/7/1949, לאחר שהסתיימו הבירורים היסודיים, הועלתה בממשלה הצעת **שר הביטחון למבנה הצבא ולהרכבו**, וב-1/10/1949 אישרה הכנסת את "חוק שירות הביטחון" (אוסטפלד, 2000).

רגע, קפיצה קלה בזמן.

2019 - חוסר באסטרטגיית כוח אדם שלמה

כך נכתב בוועדת לוקר¹¹ בשנת 2015, על האופן שבו צה"ל קובע את היקף משרתי הקבע:

"כשם שלצבא אין הסבר מניח את הדעת להיקף הגידול בכוח האדם, כך אין לו הסבר מספק להיקף הירידה שהוא מבקש לערוך. **הוועדה מתרשמת כי היקף כוח האדם של מערך הקבע הדרוש לצבא, אינו ברור לו עצמו.**"

ובמסמך זרוע היבשה¹² העוסק באסטרטגיית כוח אדם לחימה ביבשה נכתב: **"סיכום המשגת הבעיה:** הפעולות הרבות שאנו עושים בשנים האחרונות במערכת הטיפול בכח האדם, כמו: עידוד הגיוס, בקרה הדוקה על יציאה לפיקוד, ומעטפת התמיכה במשרתי הקבע - חשובות, אך הן מוכוונות לשיפור וייעול הקיים. **המערכת**

¹¹ ועדה לבחינת תקציב הביטחון בראשות אלוף (מיל') יוחנן לוקר (2015), פרק ז'.

¹² תפיסת כוח אדם ז"י - תקציר מנהלים, ז"י/רחכ"א (תא"ל דן נוימן).

חסרה מצפן בניין כוח ההולם את הקשרי הלחימה המתהווים מצד אחד, כמו גם דפוסי הקריירה ועולם העבודה המתפתחים מצד שני.¹³ על רקע אמירות אלו, ניתן לשער כי צה"ל קובע את היקפי כוח האדם בשיטות **שאינן שלמות**, ואשר אינן מתבססות על תפיסה כללית, כזו הכוללת את **ניתוח האיום** תוך **התחשבות בהיבט הכלכלי והחברתי**, זאת בהשוואה למקרה הבוחן שהוצג לעיל.

כדי למקד את הנתונים המצביעים בעינינו על החוסר באסטרטגיית כוח אדם שלמה, נציג את האופן שבו קובע צה"ל את מבנה הכוח:

- **שיטת "הערכת המצב"**¹³ – לשיטת ראש אג"ת לשעבר, האופן שבו נקבע היקף הסד"כ בצה"ל, בסדיר ובמילואים מבוצע על-ידי הערכת מצב מדי חמש שנים, שבמסגרתה בחינה יסודית של מבנה הכוח של צה"ל (גודל הסד"כ הלוחם והרכבו) ביחס ל"תרחיש החמור הסביר" (ביחס לחזיתות השונות ולסוגי העימות). יצוין, שתיאור "סדור" זה, אינו מתיישב עם אמירת ועדת לוקר (לעיל).

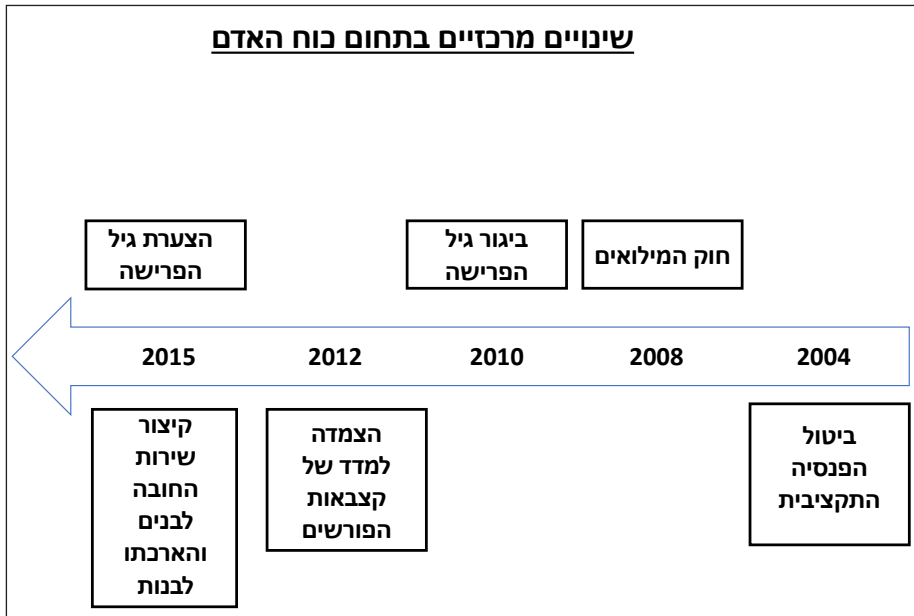
- **שיטת "היציבה האסטרטגית"**¹⁴ – האלוף חליוה מתאר את מבנה הכוח של צה"ל כמבנה שאינו הולם את האתגרים. המושג "יציבה אסטרטגית" נטבע כבר בתר"ש 'גדעון' (2015) כשם כולל לבסיס הכוח של צה"ל – היקף הכוחות, יכולות ייצור עצמיות ומלאים אסטרטגיים. בסיכום דבריו כתב: "הרמטכ"ל כבר הנחה אותנו, במסגרת תר"ש גדעון... לצאת למסע של חיפוש אחרי אסטרטגיית בניין כוח אפקטיבית יותר. במילים אחרות – תחושת אי-הנוחות כבר כאן. כעת נדרש לתרגם אותה לצעדים מעשיים; עד כמה אנו ממצים את ההזדמנות האסטרטגית ואת הפוטנציאל הטכנולוגי כדי לפתח תפיסות ומבנה כוח ההולמים יותר את האתגרים? או שמא אנו עדיין לכודים בתסמונת 'עוד מאותו הדבר'?"

- במצגת שהוצגה ע"י ראש אכ"א בהקשר אסטרטגיית צה"ל ותר"ש גדעון (2015), נדונו בעיקר היבטים אכ"איים של ניהול משאבי אנוש (כגון "נשר משירות"), מאידך, היא אינה עוסקת בגודל הצבא, במבנה הכוחות וכשירותם או בהיבטים הלאומיים, כגון השפעות הצבא על המשק הלאומי. כאמור, בקום המדינה, בהיותו של בן-גוריון גם ראש הממשלה וגם שר הביטחון, התקיים החיבור בין הרובד הצבאי לבין הלאומי באופן מובנה. לעומת זאת, כיום, בהיעדר תפיסת ביטחון לאומי שתיצור חיבור אינהרנטי בין רבדים אלה מתקיים

¹³ במערך המילואים – חוק המילואים (2008), במערך הסדיר – קיצור שירות החובה לבנים והארכתו לבנות (2015), במערך הקבע – ביטול הפנסיה התקציבית (2004), האטת קידומים וביגור גיל הפרישה (2010), הצמדה למדד של קצבאות הפורשים (2012), ירידה להיקף של 40 אלף משרתי קבע (15–2014), הצערת גיל הפרישה (2015).

¹⁴ **"דוקטרינה" – תורה צבאית**, עקרונות בסיסיים שבאמצעותם מכווינים כוחות צבא את פעולותיהם למילוי משימות (המילון למונחי צה"ל, 1996). כגון דוקטרינה "התקפית-הגנתית" משמעותה שצה"ל יתקוף בכדי להגן.

חיבור אך באופן מקוטע. על כך, ניתן ללמוד מהשינויים התכופים¹⁵ שנכפו על צה"ל בשנים האחרונות, אשר חלקם עשוי היה להימנע אילו הייתה אסטרטגיה שלמה לכוח האדם המתואמת בין הדרג הצבאי לדרג המדיני. דוגמה בולטת לכך, היא ההחלטה על ביגור גילאי הפרישה של משרתי הקבע בשנת 2010 ושינוי ההחלטה (להצערת גיל הפרישה) כחמש שנים לאחר מכן.



תרשים 2

כיוונים מרכזיים לכתיבת אסטרטגיית כוח אדם לצה"ל - הצעה

חלק זה יעסוק בכיוונים המרכזיים שבהם נדרש להתחשב בעת כתיבת אסטרטגיית כוח אדם לצה"ל.

אסטרטגיה זו נדרשת להיכתב בראייה כוללת על כוח האדם - על היקפו, על מבנהו, על תמהילו, על איכותו, על כשירותו, על הקשריו לרובד הלאומי (החברתיים והתקציביים) ועוד. תרשים 3 בעמוד הבא ממחיש את הקשר.

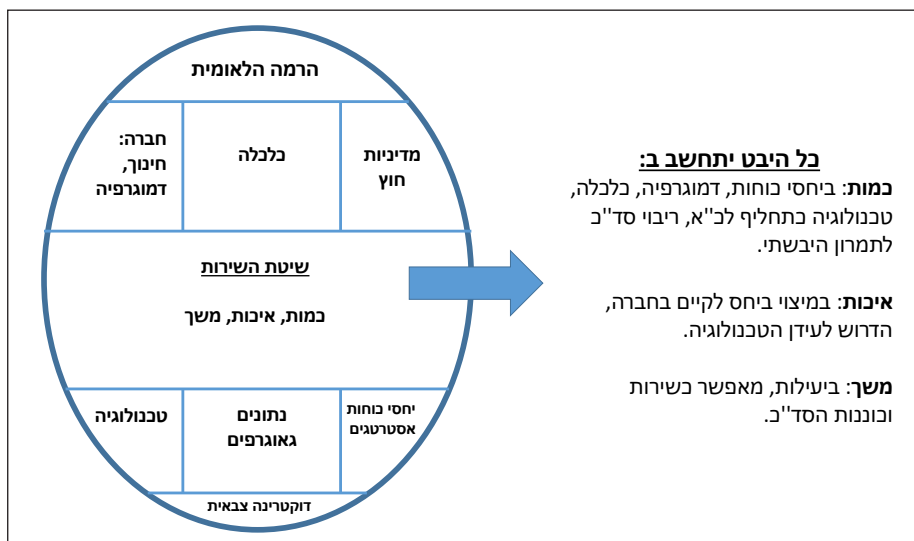
אדגיש שעד לאישורה של תפיסת ביטחון לאומי, על צה"ל לפעול באמצעות שר הביטחון לעיגון בחקיקה (חוקים/תקנות/החלטות ממשלה) של כל היבט בעל הקשר לאומי באסטרטגיית כוח האדם שתיקבע על-ידו.

את קביעת היקף הסד"כ, מבנה הצבא ושיטת השירות הצבאי¹⁶ יש לגזור מהדוקטרינה

¹⁵ גרשון הכהן (2016). "אסטרטגיית צה"ל - בניין הכוח", בין הקטבים 7, צה"ל: מרכז דדו, עמוד 119.

¹⁶ צוות חדשנות ארגונית - אסטרטגיית הזינוק (בראשות תא"ל איתן דהן), מתאריך 15 בינואר 2018.

הצבאית¹⁷ שבחר צה"ל לשם השגת ייעודו – "הגנה על מדינת ישראל", ולאור ההשפעה שיש לקביעה שכזו על **תפקיד צה"ל בחברה הישראלית** (איזנקוט, סיבוני, 2019), תוך **התחשבות בהיבט הכלכלי** (וכמובן, בחוק). נוסף על כך, יש להתחשב בהשפעת האסטרטגיה שתיבחר על **התנהגות היריב** (תגובת הנגד) ועל החלטותיו, **על התנהגות ידיוותיה של ישראל, ובקצבה האיטי של פעולת בניין הכוח**.



תרשים 3: אילוסטרציה של קביעת היקף הסד"כ בצה"ל תוך התחשבות במגוון ההיבטים

בעת קביעת **הדוקטרינה הצבאית** יש לקחת בחשבון את הצורך **במיצוי כלל פוטנציאל הגיוס לשם יצירת "ריבוי כמותי"**, וכתוצאה מכך גיוס החברה הישראלית (לשירות חובה ולשירות מילואים) כמודגש במאמרו של האלוף (מיל") הכהן.¹⁸ לטענתו, המסה, בהיבטה הכמותי, מהווה ביבשה תנאי **לגמישות אופרטיבית** והדבר מתחדד בעת החדשה, עם **עליית הסבירות לצורך לצאת למתקפה ביותר מזירה אחת**. **ההיבט הטכנולוגי** – בהשפעותיו על שיטת השירות יש להתחשב **בכיוון המתפתח**, שבו צפויה **החלפת הרכיב האנושי באמצעות בינה מלאכותית**, אשר עשויה להיות לה השפעה גם בהחלפתן של יחידות לוחמות. ההתקדמות הטכנולוגית מובילה **וקטור שבו קיים צורך בכוח אדם מוכשר ומקצועי על פני כוח אדם "לוחם"**, אשר אינו מוגבל אך ורק לשדרת הקבע ולחלק קטן ממערך החובה, אלא מתרחב לשורות החובה והמילואים.

החברה הישראלית – כל דיון בכוח אדם חייב להתחשב בנכונות להתגייס, אם

¹⁷ לקריאה נוספת ראו את מאמרם של אל"ם אורן גיבר ורס"ן אירה לפרדין ומאמרה של ניצן הלפרן-פורת בגיליון זה.

¹⁸ **המתאר האסטרטגי לתר"ש תנופה (לפני אישור בכתב של הרמטכ"ל והקבינט)**, מצגת אג"ת אסטרטגיה, שקף 8, מתאריך 18 בספטמבר 2019.

לשירות החובה, לשירות הקבע או לשירות המילואים. נכונות המושפעת מתפיסה רווחת, כי האיומים השתנו (הסכמי שלום, "אין איום קיומי") ומהשתנות תרבותית (שינוי מבטו של הפרט - "מה טוב לי"). הנכונות להתגייס, מושפעת גם מתכיפות השינויים בהיקף כוח האדם בכלל ובמערך משרתי הקבע בפרט (משבר הסרנים, תוכנית 'אופק', שינויים תכופים בביטחון התעסוקתי, מיקור חוץ). במקביל, את **אופן הגיוס ושימור ההון האנושי**¹⁸ יש לקיים באמצעות אימוץ מודלים חדשניים לניהול כ"א, מודלי העסקה חדשניים, מודל גיוס מותאם, ניתוח עיסוקים חדשני.

במבט קדימה

מאמר זה אינו מתיימר לבצע אבחון עומק לאסטרטגיית כוח האדם. יחד עם זאת לא נצא פטורים בלא כלום: כאמור, נדרש אבחון עמוק לשם קביעתה של כל אסטרטגיה, אשר איננו מתיימרים לבצעו. עם זאת, בחלק זה יוצגו עיקרי מסקנותינו בנושא אסטרטגיה אפשרית כזו. כמה הנחות יסוד:

- **איום הצבאות הסדירים** קיים, גם אם לא כעת אז ייתכן שבעתיד לבוא. לכן צה"ל עדיין נדרש לבלום התקפה ולהיות מסוגל לבצע תמרון יבשתי; **נדרש לשלוט באיו"ש**, ואולי נדרש להגיע עד לכדי שליטה דומה ברצועת עזה; המגמות הקיימות בחברה, יימשכו ואף יתעצמו - משמע, **פחות קהילתיות ויותר "אני"**; בטווח של עשור **תגיע הטכנולוגיה לכדי אמצעים בשימוש שיוכלו להחליף חלק מהמקצועות** הטכניים וחלק גדול מהלוחמים.
- הדוקטרינה תישאר הגנתית-התקפית (משמע, לא מלחמת מנע). בלימת מתקפת פתע תושג באמצעות סד"כ אווירי, מערך טילים קרקעי, הגנה בסייבר ויחידות מיוחדות בסדיר - זאת עד לגיוס המילואים ומעבר לתמרון יבשתי התקפי.
- **הגיוס לחובה** יכלול רק את המתאימים לצורכי צה"ל, יתר הפוטנציאל יישרת בשירות לאומי. במקביל, **יציע צה"ל את קיצור שירות החובה** (לבנים ולבנות) לסך של עד שנתיים (למעט לוחמים ומסגרות ייחודיות נוספות, אשר יתוגמלו על כך!), אשר בהן **יכשיר את המסגרות לתקופת המילואים שלהן** ויתמוך את סד"כ הקבע במשימותיו. מסגרות הלחימה בחובה יעברו **בשלמותן** למילואים (כך שיקטן הצורך בהעלאת כשירות המילואים, לפחות בשנים הראשונות). נוסף על כך, מקסום מסלול עתודאים המסומנים "ייעודי קצונה" למקצועות המטה התומך.
- **בט"ש** - ככל שתאפשר הטכנולוגיה, יתבסס הבט"ש עליה ולא על אנשים. ככל שיתאפשר, יתבסס הבט"ש על "מיקור חוץ" (כגון תצפיתנים). יוגדלו מסגרות מג"ב בעיקר בעבור איו"ש, כחליף לחיילי צה"ל בסדיר ובמילואים (אשר יתפנו לשיפור כשירותם למלחמה).
- **סד"כ "לוחם"** - מלבד ההתבססות המרבית על אמצעים חליפיים ללוחמים

("רובוטים" / פלטפורמות אוטונומיות) אשר צפויה לגדול על ציר הזמן עם הבשלת הטכנולוגיות, יש לפתח כלים / פלטפורמות הדורשות **פחות אנשים בצוות** (כגון טנק עם שני לוחמים במקום ארבעה כיום). כל זאת, יביא להקטנת סד"כ צבא המילואים ולא רק של הצבא הסדיר, לצד הגברת האפקטיביות המבצעית. עם זאת, **נידרש להעלאת האיכות של הלוחמים ולהגדלת המערך המקצועי** התומך, לשם הפעלתם ואחזקתם של אמצעים אלה.

- **צבא המילואים** – הקטנת הסד"כ (כנובע מההתקדמות הטכנולוגית לעיל) תאפשר את מיקוד התקציב הקיים ב**שימור כשירותם** של כמות אנשי מילואים קטנה יחסית. בכך, צפויה לעלות **כשירותו** של איש המילואים, **אמנו** (גם כאזרח) במערכת ומכך גם **נכונותו** להתגייס למילואים ולבצע את משימותיו.
- **צבא הקבע** – נידרש **ליותר אנשי קבע** לאור ההתמקצעות הגוברת בהיבט הטכנולוגי, בהיבט הלחימה המשולבת ולשם החזקת יותר יחידות במעמד קבע (כגון סיירות), המאפשרות את הלחימה באויב מסוג צבא טרור ואת הסיוע בבלימה ראשונית של מתקפת פתע. **תקציב לכך יתאפשר מקיצור שירות החובה** ומערכו למשק הלאומי (קבלת התמורה מהאוצר), **מהארכת שירות הקבע** (במודל דומה לשירות כיום במשטרת ישראל), **מהקטנת עלות הפלטפורמות**, ככל שיידרש בהן פחות מיגון לבני אדם (רכב אוטונומי) ו**מתמחור מוסכם של תרומת פעילויות הצבא למשק הלאומי** – כגון לתחום ההייטק (מיחידות כמו 8200).

סיכום שאינו סוף דבר

במדינת ישראל, כמדינה המתמודדת עם סוגיית קיומה כבר עשרות שנים, מתחייב דיון עמוק בשאלה **כיצד לקיים צבא יעיל, חסכוני ומהימן**. שיטת השירות שתיבחר לאור דיון עמוק זה, תבטא למעשה את התשובה לשאלה זאת (זיגדון, 2004). בצה"ל **מבינים את הצורך בגיבוש אסטרטגיית כ"א**. אחת מהתובנות בעיצוב תר"ש תנופה היא ה**"צורך בגיבוש אסטרטגיית כ"א רב שנתית עם הסתכלות לשנת 2030"**.

עיקרי אסטרטגיית בניין כוח האדם בצה"ל פורטו במסמך אסטרטגיית צה"ל, כך ש**נותר להשלים ולפרוט עיקרים אלו לאסטרטגיית כוח אדם** כוללת לצה"ל. במאמר זה נדונו הגורמים שבהם נדרש להתחשב בבניית אסטרטגיית כוח אדם כללית לצה"ל. יצוין כי **גיבוש תפיסת הניצחון של צה"ל והכיוונים המותווים בה למבנה הכוח (בינה מלאכותית), מתווים מרחב אפשרויות רחב מבעבר לשיטת השירות בצה"ל**.

לדעתנו, **כאשר החברה הישראלית תקבל הסבר על ההיגיון למשאבים שהיא נדרשת לשלם כמענה לצורך הצבאי**, הן באופן ישיר כפרטים (שירות סדיר ומילואים) והן ברמת הלאומית (תקציב), **תגדל נכונות החברה והפרטים בה להתגייס ולתרום**

את חלקם. נכונות זו תבוא לידי ביטוי בשיח מכבד, בחקיקה הולמת ובמתן תחושת הערכה למשרתים בצה"ל.

כפועל יוצא מרתימת החברה הישראלית, **צפוי שתעלה נכונות החיילים** למלא את משימותיהם וכן גם **איכות כוח האדם** שיהיה נכון להתחייב לשירות משמעותי בצה"ל.

כדי שניתן יהיה להסביר היגיון זה לחברה, על צה"ל להגיע לגיבוש קוהרנטי של האסטרטגיה בשיח מתאים עם הדרג המדיני.

רשימת מקורות

- אוסטפלד, ז'הבה (2000). **משרד הביטחון בשנותיו הראשונות פרקים נבחרים**, הוצאה לאור משרד הביטחון, עמ' 91-103.
- אייזנקוט, גדי וסיבוני, גבי (ספטמבר 2019). "קווים מנחים לתפיסת ביטחון לישראל", מזכר 196, **המכון למחקרי ביטחון לאומי**, עמ' 9.
- איילנד, גיורא. תפיסת היסוד של כוח אדם בבניין צה"ל, הוצאת INSS.
- **אסטרטגיית צה"ל**, שנת 2018, עמ' 30-31.
- גרינברג, יצחק (2001). **עם לוחם**. הוצאת הספרים של אוני' בן-גוריון, עמ' 38-54.
- **הוועדה לבחינת תקציב הביטחון** (ועדת ברודט), שנת 2007.
- הכהן, גרשון (אפריל 2016). "אסטרטגיית צה"ל - בניין הכוח", **בין הקטבים** 7, צה"ל: מרכז דדו, עמוד 119.
- **המתאר האסטרטגי לתר"ש תנופה (לפני אישור בכתב של הרמטכ"ל והקבינט)**, מצגת אג"ת אסטרטגיה, שקף 8, מתאריך 18 בספטמבר 2019.
- **"המסגרת האסטרטגית"**, מצגת לפורום מטכ"ל, שנת 2018, שקף 29.
- זיגדון, יעקב (2004). **עיונים בתורת בניין הכוח הצבאי**, הוצאה לאור פו"ם, פרק ח', עמ' 168-169.
- חלויה, אהרון (16 בספטמבר 2015). "עוד מאותו הדבר - על הצורך בדילוג תפיסתי בבניין הכוח", **בין הקטבים** 9, צה"ל: מרכז דדו, עמ' 9-23.
- חמו, יורם (2016). "בניין הכוח כמערכה - על אופטימיזציה ואסטרטגיה", **בין הקטבים** 6, צה"ל: מרכז דדו, עמוד 20.
- לוקר, יוחנן. (2015) **ועדה לבחינת תקציב הביטחון**, פרק ז'.
- **מילון למונחי צה"ל**, 1996.
- נוימן, דן. "תפיסת כוח אדם ז"י - תקציר מנהלים", ז"י / רחב"א.
- עבודת מב"ל. **המרכיב האנושי בשדה הקרב המודרני העתידי**, מב"ל: 1991, עמ' 5.
- עמירם, אורן (2002). "סדר הכוחות המלחמתי - הערכת מצב 1953 - 1960 - ציון דרך ומפנה בשיוני מדיניות הביטחון והרחבת צה"ל בשנות החמישים", **עיונים בתולדות ישראל** 12, עמ' 123 - 146.
- עקד "עיצוב", עמוד 8.
- **צוות חדשנות ארגונית - אסטרטגיית הזינוק**, בראשות תא"ל איתן דהן, מתאריך 15 בינואר 2018.
- תוה"ד. **עקד אבני היסוד של העשייה הצבאית**, עמ' 39-40.

