



עיצוב

תהליכי הלמידה

ופיתוח הידע לצרכי פיתוח תפיסות במפקדה

הכללית ובמפקדות הראשיות

נובמבר 2015

כל המוסר תוכן מסמך זה, כולו או מקצתו, לידיעת אנשים שאינם מוסמכים לכך, עובר על חוקי ביטחון המדינה. כל המוצא מסמך זה נדרש למוסרו לתחנה הקרובה של משטרת ישראל או המשטרה הצבאית.

חשוון התשע"ו

הקדמה

1. **עיצוב – הוא תהליך למידה של מפקד הצבא (הרמטכ"ל) או מפקד מפקדה ראשית, שתכליתו לבנות תפיסה להפעלת כוח ולהכווין את התכנון, כדי להתמודד עם אתגר או בעיה מבצעית, בהקשר נתון.**
 2. מטרת מסמך זה היא להציג את העקרונות והשלבים ביישום העיצוב.
 3. השיטה העקרונית (תומחש כאן דרך פיתוח תפיסה מבצעית) היא קיום תהליך למידה משותפת למטכ"ל ולפיקודים המרחביים לגבי כל זירה ולגבי זירת המלחמה, כאשר:
 - א. את תהליך הלמידה יוביל המטה הכללי בשיתוף מפקדה ראשית.
 - ב. המפקדה הראשית תחקור ותגבש תפיסה מבצעית הנוגעת לכל הזירה/חזית, שאיתה היא מתמודדת, ולא רק בהקשר גבולות הגזרה של זירת המבצעים הנתונה.
 - ג. עם הבשלת התהליך של התפיסה המבצעית, היא תעמוד לדיון לפני המטה הכללי. לאחר דיון זה תעובד התפיסה שהתקבלה, ותפורסם התפיסה המטכ"לית המחייבת.
 - ד. הפרק הנוגע לזירת מבצעים של מפקדות הפעלת הכוח בתוך התפיסה הזו יהיה הבסיס לכתובת תפיסה מבצעית לזירה נתונה. התפיסה כולה תהא חלק מהתפיסה המבצעית לזירת המלחמה בחזית נתונה.
 - ה. תפיסה זו היא הבסיס לתהליך התכנון למערכה (לפירוט ראה הוראת "העיצוב והתכנון במפקדה הכללית").
4. פרקי המסמך מציגים את הנושאים הבאים:
 - א. הצורך בתהליכי למידה, ההבדל והקשר ביניהם לבין תהליך התכנון הקיים כיום, 'מערכת הלמידה' המטכ"לית.
 - ב. עקרונות לתהליך העיצוב.
 - ג. תהליך עיצוב בן ארבעה שלבים: הבניית למידה; ניתוח האינטרסים, הסביבה הבינלאומית והאיזורית, המערכת היריבה, תפיסות צה"ל – בראיה לאחור ובראיה לעתיד לצורך יצירת אסטרטגיה ראשונית; ביקורת/הנגדה לצורך חיזוק האסטרטגיה הראשונית; תפיסה למערכה שתממש את האסטרטגיה.
 - ד. הקישור בין התפיסה המבצעית לתוכניות.
 - ה. עקרונות לתהליך המשך לבחינת תפיסה מרגע שזו קיימת, כדי לזהות צורך בעדכונה.
5. המסמך נכתב במרכז דדו, והוא מתבסס על ידע שנצבר בהשתלמות תא"לים, בתהליכי פיתוח ידע בצה"ל בשנה האחרונה ועוד.

תוכן העניינים

7	מבוא	1
7.....	כללי	1.1
7.....	הבסיס התיאורטי של העיצוב	1.2
8.....	האבחנה והקשר בין לבין עיצוב ותכנון	1.3
8.....	מטרות תהליך העיצוב	1.4
9.....	מערכת הלמידה המטכ"לית	1.5
11.....	איך עושים את זה (בתמצית)? בתהליך העיצוב יש להתייחס למרכיבים הבאים :	1.6
13	עקרונות כלליים ליישום התהליך	2
15	שלבי תהליך העיצוב	3
15.....	שלושה מושגים מרכזיים ביצירת התנאים לחשיבה ביקורתית	3.1
16.....	הדיון בחלופות במסגרת תהליך העיצוב	3.2
17.....	יישום תהליך העיצוב על פי שלבים	3.3
25.....	התוצר הפורמלי של התהליך – תפיסה להפעלת כוח	3.4
27	החיבור לתהליך התכנון	4
29	בחינה מתמשכת של תפיסה קיימת	5

מבוא

1.1 כללי

- א. צה"ל מתמודד עם סביבה שהמאפיין הקבוע שלה הוא תהליכי השינוי המתמידים שלה. תהליכים אלה הולכים ומאיצים, מתהווים ומשנים כיוונים. לתהליכי השינוי הטבעיים של הסביבה מתווסף אתגר נוסף – תחרות הלמידה והיישום בינינו לבין האויבים. מעימות לעימות אנו פוגשים גורמי אויב מוכנים יותר, מתוחכמים יותר, ובעלי ביטחון עצמי משופר. **אתגר מרכזי שעומד לפנינו כארגון, אם כן, הוא אתגר הלמידה וההשתנות.**
- ב. תפיסה זו, עוסקת בתהליך העיצוב – **שעיקרו למידה ופיתוח ידע ותוצרו תפיסה למערכה¹ או למערכות.** העיצוב הוא שלב ראשון בתהליך רחב יותר הכולל עיצוב ותכנון שתוצרו **תוכנית.** הקשר בין בשלבים מפורט בהוראת אמ"ץ-תוה"ד 'העיצוב והתכנון במפקדה הכללית' (1.11).
- ג. תהליך העיצוב המובא כאן אינו בגדר תורה מפורטת ומחייבת. הוא נועד לאפשר בסיס מושגי ותהליכי עקרוני משותף לכלל הגופים בצה"ל, כמו גם בסיס להמשך למידה והתפתחות של התהליך עצמו.

1.2 הבסיס התיאורטי של העיצוב

- א. תהליך העיצוב המובא כאן הוא חלק ממערכת רחבה יותר של מסמכי עזר מקצועיים שנכון יהיה להיעזר בהם להבנת התהליך. המסמך "**מבוא לאמנות אופרטיבית**"² הוא המרכזי שבהם. הוא נשען על גישת המערכות³ ועל יישומה הצבאי – עולם האמנות האופרטיבית. בתמצית - מהותה של האמנות האופרטיבית (מערכתית) היא היכולת ללמוד את השינויים בסביבה, להבין את המגמות האסטרטגיות הנדרשות, ולהעמיד מסגרות תפיסתיות של מערכה – רעיון מערכתי שמאפשר לממש אסטרטגייה באמצעות בנייה והפעלה של כוחות ומסגרות שהותאמו לסביבה המשתנה.

¹ **מערכה** - בשני המובנים המופיעים במילון מונחי תו"ל (החדש) - 1. מערכה- (Campaign) – [ברמות המערכה והאסטרטגיה הצבאית] **מסגרת רעיונית** המתווה פעולה נגד בעיה ממשית (קונקרטי) והקשרה. 2. סדרת מבצעים, מאמצים או קרבות טקטיים **הקשורים זה לזה בהגיון מארגן**, במטרה וברעיון מרכזי, בתוצאים נדרשים המוגדרים דרך משימות מתואמות בזמן ובמרחב. המערכה נועדה להשיג יעד אסטרטגי.

² אמ"ץ, מרכז דדו, **חשיבה מערכתית - מבוא לאמנות אופרטיבית**, תשרי תשע"ה. אמ"ץ - מרכז דדו, אוקי' 2014.

³ **גישת המערכות/גישת מערכתית** – גישה המדגישה את חשיבות ה**הניתוח של מערכות כשלם**, ולא כסכום של רכיבים. השלם גדול מסכום חלקיו, על מנת להבין את השלם יש לחקור את המתחים והזיקות בין מרכיבי המערכת, המערכת היא דינמית ולכן השינוי הוא אבן-יסוד בגישה המערכתית. על כן, כל הקשר הוא ייחודי וחדש, הצופה (אנחנו) לעולם מהווה חלק מהמערכת, ולא נפרד ממנה. להרחבה בנושא ראה - **חשיבה מערכתית - גישת המערכות: היסטוריה, עקרונות ופרקטיקות של חשיבה מערכתית**, תשרי תשע"ה. אמ"ץ - מרכז דדו, אוקטובר 2014.

ב. בלב הגישה התיאורטית של תהליך העיצוב עומד הרעיון לפיו פיתוח תפיסה להפעלת הכוח, הוא שמאפשר לרעיונות אסטרטגיים ראשוניים להתגבש לכדי אסטרטגיה ברורה מצד אחד, והוא זה שמאפשר לדפוסים טקטיים מוכרים להשתנות ולהתאים עצמם לסביבה המשתנה. פיתוח התפיסה נעשה באמצעות פעולה במתח שבין שתי הסביבות שהוזכרו (טקטיקה ואסטרטגיה) ומאמץ למידה מודע וביקורתי⁴ שעניינו גיבושה של תפיסה שהולמת הן את הצרכים והשאיפות האסטרטגיים והן את היכולות הביצועיות הקיימות, או שסביר לחתור אליהן.

1.3 האבחנה והקשר בין לבין עיצוב ותכנון

- א. העיצוב הוא מנגנון של בחינה ביקורתית והשתנות. תהליך זה בוחן את הנחות היסוד והנחות העבודה הקודמות שלנו ופותח אותן לדיון. זהו תהליך שמיצויו דורש זמן ומאמץ, ונועד לספק תפיסה להפעלת הכוח.
- ב. התכנון הוא מנגנון למידה יישומי. על מנת להיות יעיל מתבסס התכנון על הנחות קודמות: תפיסה להפעלת הכוח, בעיה או משימה מוגדרת, התורה הצבאית, ההבנות שפיתחנו בעבר על המציאות (אויב, סביבה וכדומה) ולקחים מבצעיים.
- ג. **שני התהליכים הללו** – העיצוב והתכנון מקיימים למעשה ביניהם יחסים של ניגודיות משלימה: האחד מאפשר פעולה יעילה, במחיר קבלת הנחות יסוד ללא עוררין עליהן; השני משמר את רלוונטיות צה"ל לאורך זמן, במחיר למידה מורכבת ואיטית יחסית. העיצוב מאפשר כינונה של תפיסה, וזו בתורה מאפשרת תהליכי תכנון. לכן נדרש לקיים את שני התהליכים הללו כל הזמן, במקביל, תוך ייחוד מופעים מובחנים ושונים לכל אחד מהם.

1.4 מטרות תהליך העיצוב

- א. לזהות צורך בשינוי תפיסתי לאור השתנות בסביבה.
- ב. לפתח מסגרת של אסטרטגיה⁵ ביחס לשינוי בסביבה.
- ג. לגבש תפיסה למערכה – רעיון מערכתי – להפעלת הכוח - רעיון הכולל את ההסבר המקיף לאופן בו הפעלת הכוח ("תפיסה מבצעית") ובניינו ("תפיסת יסוד") ישרתו את המסגרת האסטרטגית שפותחה ויממשו אותה⁶. התפיסה למערכה תקרין חזרה למסגרת האסטרטגית ותגבש אותה לכדי אסטרטגיה של ממש (אסטרטגיה שיש לה תכנית מימוש).

⁴ ביקורתיות – היכולת לחשוף הנחות ואמונות יסוד של עצמנו ולדון ברלבנטיות שלהן ביחס לשינוי שחל בסביבה.

⁵ מסגרת של אסטרטגיה – הבנות אסטרטגיות ראשוניות שמהותן הבנה של המערכת האסטרטגית (המגמות שבה, השחקנים, הזיקות ביניהם), ומה נכון לשאוף לממש בתוכה (מהם האיומים, ההזדמנויות ולכן היעדים הראויים וברי המימוש שנוכח לחתור אליהם בתוכה).

⁶ בצה"ל נהוגה האבחנה התורתית בין תפיסה להפעלת הכוח ("תפיסה מבצעית") לבין תפיסה לבניינו ("תפיסת יסוד"). תהליך פיתוח ידע ולמידה לצורך גיבוש תפיסה יכול להיות מכוון להקשרי עתיד רחוקים, ובכך להיות מכוון באופן מרכזי לשרת את בניין הכוח (כלומר – לפיתוח "תפיסת יסוד").

התפיסה למערכה תקרין גם כלפי היבטי המימוש במישור הביצועי, הטקטי, ותאפשר תכנון של ציוותי כוח, אמל"ח, מסגרות פו"ש וארגון חדשים – שינויים שישרתו את המערכה שפותחה.

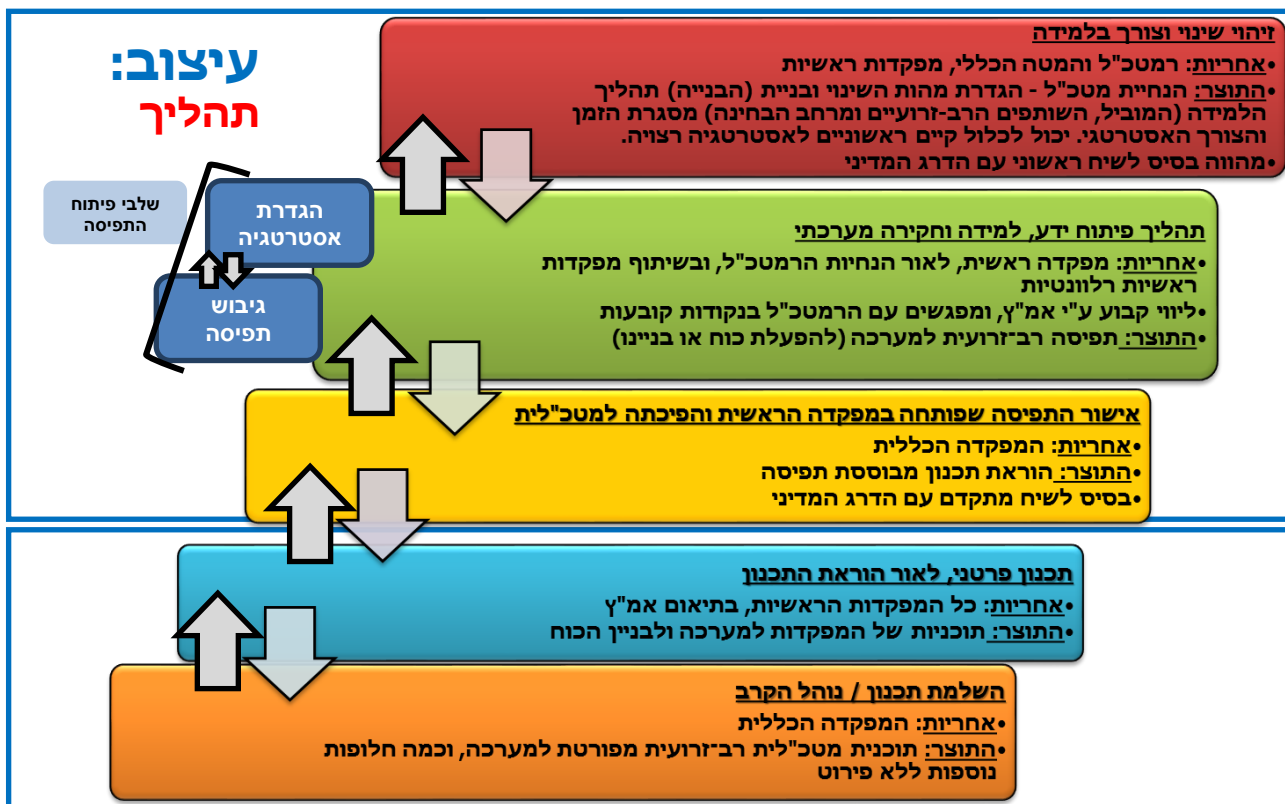
ד. לאור אלה - התפיסה, כתוצר של התהליך, צריכה לכלול:

- (1) הסבר ברור לאופן בו היא משרתת את הצרכים והאינטרסים **האסטרטגיים** של המדינה.
- (2) **עקרונות של מערכה** - צורת פעולה ומימוש ברורה שתאפשר תכנון מעשי מפורט של ארגון הכוח, הפעלתו ובניינו לצורך מימושה.
- (3) מבנה הגיוני, ברור ומנומק שיאפשר בעתיד בחינה ביקורתית של התפיסה לאור שינויים שיתחוללו בסביבה בהמשך.

1.5 מערכת הלמידה המטכ"לית

מרשם 1 מציג את מערכת הלמידה המטכ"לית השלמה (הגופים, התהליכים והתוצרים).

מערכת הלמידה המטכ"לית



א. על פי המוצג במרשם מערכת הלמידה המטכ"לית התהליך בנוי על נקודות ההשקפה השונות של המטכ"ל ושל המפקדות הראשיות, על מנת ליצור תנאים ללמידה אפקטיבית. לפי גישה זו -

1) **המטכ"ל**, כמפקדה הגבוהה ביותר הנושקת לרמה המדינית ומעודכנת במתרחש בכלל הזירות והמערכות המנוהלות על ידי המדינה, **מקיים יתרון יחסי בזיהוי מהיר של שינויים המתהווים בסביבה הבינלאומית והאזורית ובזיקות והשפעות שבין מערכות וזירות שונות. הקרבה לדרג המדיני מאפשרת למטכ"ל גם יתרון מסוים בזיהוי שינויים בכוונות הדרג המדיני ובאינטרסים של המדינה.**

2) **המפקדות הראשיות הן בעלות יתרון יחסי בשני תחומים: האחד - זיהוי שינויים המתהווים בזירה שלהן, או בעולמן המקצועי (טכנולוגיות מתפתחות של לוחמה אווירית למשל, או התהוות של אויב בזירה הצפונית). השני - יכולת טובה יותר, כמפעילים ובונים ישירים של הכוח, להעמיק בקשר שבין אתגרים מבצעיים לבין כוונות אסטרטגיות.**

ב. על בסיס הבנות אלו, בנויה מערכת הלמידה המטכ"לית על הרעיון לפיו **המטכ"ל הוא האחראי המרכזי להגדרת צורך בלמידה, והתוויית כיוונים אסטרטגיים ראשוניים לה. גם המפקדות הראשיות נדרשות להצביע על שינויים רלבנטיים בתחום אחריותן ולכונן תהליך למידה. יחד עם זאת, המטכ"ל הוא שמסוגל להבין את ההקשרים הרחבים של השינויים הללו בראשית הדרך ולכונן תהליך למידה שבבסיסו הבנה של ההקשרים הבין-זירתיים והבין-זרועיים. לכן, אחריות המטכ"ל להגדיר את המסגרת האסטרטגית הראשונית הרצויה (היא תעמוד לניתוח ביקורתי בהמשך), להגדיר את המוביל ואת השותפים המתחייבים לתהליך, ולהשתתף בו.**

ג. **המפקדות הראשיות, כל אחת על פי אחריותה, אמונות על הובלת תהליך הלמידה, בירור המסגרת האסטרטגית הראשונית ופיתוח תוצר של תפיסה שלמה שיש בה אסטרטגיה מגובשת המגובה בתפיסה למערכה בת-מימוש.**

ד. **על מנת ליצור מתח מפרה בין המטכ"ל למפקדות הראשיות בנושא בו מבוצע העיצוב, נדרש תהליך ההבניה הראשוני (יפורט בהמשך), להגדיר את התחומים בהם תעסוק המפקדה הראשית (לפי היתרונות היחסיים המופיעים מעלה), ואת התחומים בהם יעסוק המטכ"ל (לפי היתרונות היחסיים המופיעים מעלה).**

ה. **לסנכרון המרכיבים בתהליך - מפקדה ראשית - מטכ"ל - דרג מדיני - חשיבות רבה לצורך הפריה הדדית במועד המתאים.**

ו. **התפיסה שמפותחת ע"י המפקדה הראשית, ע"פ ההכוונה הראשונית המטכ"לית, תהפוך בהמשך לתפיסה מטכ"לית שתנחה את התוכניות להפעלת הכוח ו/או לבניינו. כמובן שתפיסה זו תעמוד בהמשך לבחינה ביקורתית ולהתאמות חדשות, וחוזר חלילה.**

1.6 איך עושים את זה (בתמצית)?

בתהליך העיצוב יש להתייחס למרכיבים הבאים:

- (1) **הבנייה**⁷ – ההקשר האסטרטגי הוא ייחודי, ולכן גם אתגרי הלמידה של כל תהליך הינם ייחודיים. לאור זאת, אתגר ראשון הוא עיצובו של תהליך הלמידה, השלבים שלו, השותפים שלו, חומרי הייחוס בהם נשתמש וכדומה.
- (2) **הגדרת פער הרלבנטיות**⁸ (ההיסט) – בבסיסו של כל תהליך העיצוב עומדת ההנחה שתפיסתנו הנוכחית אינה הולמת מספיק את האתגר המתהווה.⁹ לכן, בכל תהליך עיצוב ידע נדרשת חקירה ביקורתית של הפער שנוצר בין הנחות היסוד, האמונות, דפוסי הפעולה, המבנה והארגון שלנו, לבין השינוי בסביבה. הגדרת פער הרלבנטיות שלנו תאפשר לשאול את השאלות הבאות הכוללות גם את השאלה – מה הן ההזדמנויות (פוטנציאלים) שיאפשרו אסטרטגיה ותפיסת מערכה רלבנטיים יותר.
- (3) **מסגרת אסטרטגיה ראשונית** – לאחר בירור פער הרלבנטיות, ניתן לשרטט בקווים כלליים עקרונות לאסטרטגיה, או לחלופות שונות לאסטרטגיה, שישרתו את האינטרסים של מדינת ישראל טוב יותר.
- (4) **אתגור ביקורתי ויצירת אסטרטגיה מכוונת** – את האסטרטגיה הראשונית יש לנסות ולאגור בכמה הקשרים: מה יביא לכשלונה? מה הסיכונים שהיא טומנת בחובה? מי במערכת יתנגד לה, ולמה? האם ניתן ליישמה? מהם החסמים ליישומה? האיתגור הזה נועד לא רק להפריך אסטרטגיות שאינן ריאליות, אלא גם, ובעיקר, לסייע בשכלול ופיתוח האסטרטגיה במישור הרעיוני ובמישור המעשי שלה. בכך מהווה שלב זה גם שלב מעבר נכון לבניית התפיסה למערכה. בסיום שלב זה תעוצב אסטרטגיה מכוונת שתכווין את המשך התהליך.
- (5) **פיתוח רעיון ותצורה למערכה – מערכת מבצעים** – גיבושה של תפיסה שעונה על השאלה – מה יאפשר לממש את האסטרטגיה, בהקשרי המאמצים הרעיוניים (בלימה בגבול, השפעה בעומק...), הצורות הארגוניות שיממשו אותם (אוגדה מרחבית, מפקדה לפעולה במימד הסייבר...), צורות הפעולה שיממשו את הרעיון (פשיטות עמוקות, איסוף מקדים...) והשינויים העקרוניים בכוח הקיים שידרשו על-מנת לממש את התפיסה הזו. התפיסה למערכה אמורה לאפשר את המשך התכנון המבצעי המפורט (והוא בתורו יציף אתגרים שידרשו שכלולים והתאמות בתפיסה).
- (6) לאחר גיבוש התפיסה ומעבר לשלב התכנון – הקמת מערכת למידה יעודית לצורך בחינת תקפות ורלוונטיות התפיסה שפותחה.

⁷ **הבנייה** – הבנייה היא העיסוק בעיצובם ובנייתם של תהליכי למידה, בראשיתם ותוך כדי ניהולם. זוהי רמת החשיבה על תהליכי החשיבה.

⁸ **פער רלבנטיות/היסט** – זהו הפער שנפער בין השינוי בסביבה לבין האופן בו אנו חושבים ופועלים. **ראה פירוט בהמשך.**

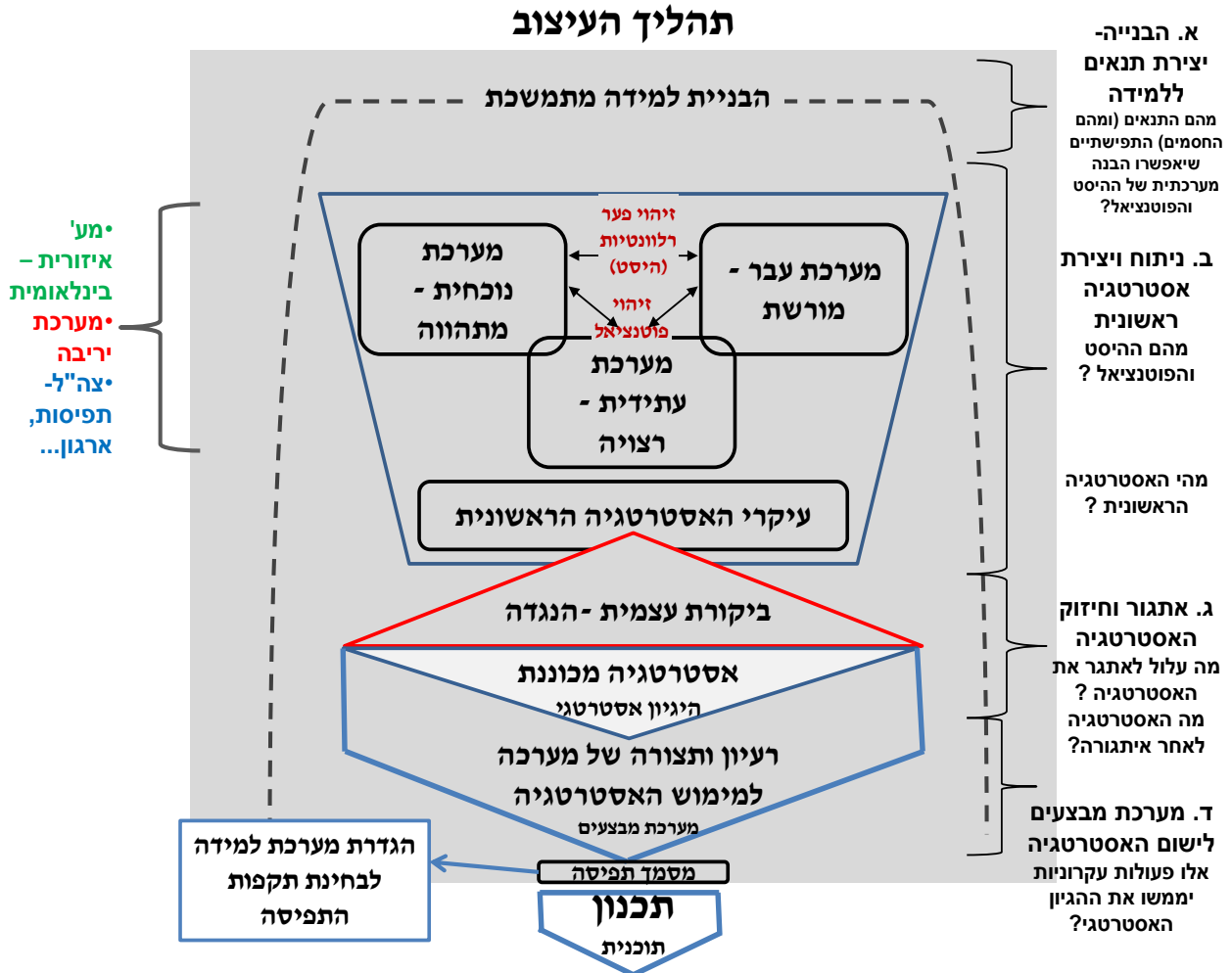
⁹ אם זה אינו המקרה, יהיה תהליך פיתוח הידע פשוט ויאפשר מעבר מהיר לתהליך הערכת המצב.

עקרונות כלליים ליישום התהליך

1. **שיטתיות** - התהליך צריך להיות בעל מבנה לוגי ובעל עקיבות פנימית; העקרונות מהווים שפה משותפת לכל העוסקים בחשיבה ובתכנון במפקדה הכללית ובמפקדות הראשיות; העקרונות והתהליך יאפשרו להכשיר את המפקדים ואת קציני המטה לתפקידם כמפתחי ידע וכמתכננים; ויתנו אפשרות לקיים תהליכים של בחינתה ושיפורה באופן שוטף.
2. **הובלה ע"י מפקד** – התוצר העיקרי של תהליך פיתוח הידע הוא ההבנה המשותפת של הצוות והתפיסה שתגובש ותהווה בסיס לכל מערכת פעולות שנבצע בהמשך. חיוני שהמפקד יוביל את תהליך פיתוח הידע ויגבש במשותף עם מטהו ועם המפקדים הבכירים את ההבנה המשותפת המובילה לפעולה ולטיפול בבעיה בתפיסה מסוימת. הבנה משותפת זו היא המפתח לגיבוש אסטרטגיה ותפיסה למערכה שיש בינהן רציפות ולכידות וגם להתמודדות עם התפתחויות בלתי צפויות המתהוות תוך כדי ניהול המערכה. יש להדגיש כי התפיסה שמפותחת בתהליך מהווה "נכס" של הארגון, גם אם המפקד שהוביל את התהליך התחלף.
3. **תיעוד שיאפשר יכולת חזרה לשלבים מוקדמים לפי הצורך** – יש חשיבות רבה לתעד את תהליך הלמידה, הן הדברים הנאמרים בו בעל-פה והן תוצריו המסוכמים. תיעוד יאפשר לחזור באופן נוח יחסית לשלבים מוקדמים, על מנת לממש את עקרון הבחינה הביקורתית המתמדת שלנו לגבי הנחותינו המוקדמות; תובנות מהמשך התהליך עשויות להחזיר אותנו אחורה לשינוי התובנות הראשוניות.
4. **שיתופיות ומגוון נקודות מבט בתהליך הלמידה** – מטבעו, תהליך למידה מערכתי של מערכות סבוכות ומורכבות מחייב שילוב זוויות ראייה שונות, דיסציפלינות שונות וכד'. בנוסף, תהליך למידה אינו רק מייצר ידע אלא יש לו תפקיד מרכזי בבניית הקבוצה (מפקדים, מטה, ארגונים חיצוניים) שתממש את התפיסה המתהווה. עקב המורכבות היחסית של סוג הידע המדובר, רצוי שקבוצת הלמידה הבסיסית תקבע מוקדם ככל הניתן בתהליך.

שלבי תהליך העיצוב

מרשם 2: השלבים העקרוניים בתהליך עיצוב



3.1 שלושה מושגים מרכזיים ביצירת התנאים לחשיבה ביקורתית

א. **ההקשר** – זוהי הסיטואציה הייחודית בזמן ובמרחב שלאורה אנו מבצעים את תהליך הלמידה לגיבושה של אסטרטגיה ותפיסה של מערכה. **לדוגמא** – ההקשר של מבצע 'צוק איתן' היה שונה מהותית מזה של מבצע 'עמוד ענן' בהקשר הגיאופוליטי. בראשון עמד בראשות מצרים מוחמד מורסי, איש האחים המוסלמים אוהד חמא"ס ובשני עבד פתאח א-סיסי, שרואה את החמאס כאויבו.

- ב. **פער הרלבנטיות (היסט)** - המשמעות הסובייקטיבית שנותן מפתח הידע לפער הרלוונטיות אשר (יתכן) שנוצר בין התפיסה הנוכחית שלנו (או חלקים ממנה, הנחות יסוד שלה וכד') לבין תקפותה ביחס למצב החדש. **לדוגמא** – פעם אפשר מושג ההתרעה המודיעינית להסדיר את פעולת רוב הכוח המודיעיני הצה"לי. איום הצבאות אפשר להגדיר סימנים מעידים למלחמה ולאורם – מאמצי איסוף ובניין כוח מודיעיני מתאימים. המעבר מאיום צבאות (הנדרשים להכנות למלחמה) לאיום של ארגוני התנגדות מחזיקי תמ"ס (שהם חשאיים מטבעם וערוכים במידה רבה כל הזמן) מחייב שינוי במשימות המודיעין, בשיטות האיסוף ובדרך בה הוא בונה את כוחו. את פער הרלבנטיות נכון לברר ולחקור באמצעות העמדה היסטורית של מקורות התפיסה שלנו בזמן, ומה השתנה בסביבה מאז עיצבנו את עיקרי תפיסתנו ("גניאולוגיה").
- ג. **הזדמנויות וסיכונים (הפוטנציאל)** - הפוטנציאל הוא מכלול האפשרויות החיוביות והשלילות הטמונות במערכת המתהווה כעת ואשר רצוי יהיה לפעול כדי להשפיע עליהם לטובתנו ליצירת המערכת העתידית הרצויה. הפוטנציאל יכול להיות במגוון היבטים – תורפות האויב, יכולות טכנולוגיות מתפתחות, בריתות בין לאומיות אפשריות וכד'. הפוטנציאל הנדרש לזיהוי יכול להיות גם חיובי – כזה שפיתוח/מיצויו יקדמו אותנו אל המצב העתידי הרצוי, וגם שלילי – כזה שיכול לפעול נגד התקדמות למצב הרצוי. **לדוגמא** – מדינת ישראל זיהתה בשנים 56-1955 את הפוטנציאל השלילי, הסיכון, שבחבירת נאצר לגוש הסובייטי וההתעצמות המתוכננת שלו (עסקת הנשק הצ'כית). מדינת ישראל זיהתה גם פוטנציאל אסטרטגי חיובי באיום שמהווה נאצר על הצרפתים בהקשרי תמיכתו במרד נגדם באלג'יריה. זיהוי הפוטנציאל הזה איפשר את גיבושה של אסטרטגיה, ובסופה גם תפיסה של מערכה שאנו מכירים כמערכת קדש.

3.2 הדיון בחלופות במסגרת תהליך העיצוב

- א. **ככלל**, גישה זו לפיתוח ידע מכווינה לעיצובה של **תפיסה מערכתית קוהרנטית אחת**, הנוצרת מתוך הניתוח של הקבוצה.
- ב. **ברמה המדינית יכולות להיות גישות שונות** להתמודדות עם האתגר. רצוי היה שהדירקטיבה / הכיוון המדיני יהיו ברורים, אך לעיתים אין זה כך. על כן, תהליך העיצוב יכלול, בין היתר, את בירור הגישות הללו והמתחים שהן מעמידות.
- ג. היה **והמטכ"ל מעוניין לייצר אסטרטגיות חלופיות**, עליו להקים צוותים שונים, שיקיימו תהליך למידה נפרד, שסביר להניח שיוליד חלופות אסטרטגיות שונות.
- ד. **הדיון בגישות אסטרטגיות שונות מתרחש באופן טבעי** בתוך התהליך, הן בשלבי פיתוח האסטרטגיה והן בשלבי פיתוח הצורה האופרטיבית ליישומה; אולם מבנה הידע שנוצר בקבוצה **בורר בדיון** את האסטרטגיה והצורה האופרטיבית הנובעות מהניתוח של הצוות. יש להכווין לכך שדיון בגישות השונות העולות בו אכן יתפתח, מאחר שהשונות מאפשרת בסופו של דבר היתוך של רעיונות. דרך מרכזית ליצירת דיון בגישות שונות לאסטרטגיה היא פיצול העבודה לצוותי משנה.
- ה. **זיהוי חלופות אסטרטגיות** יעלו בדרך כלל בשלב ניתוח הפוטנציאל.

1. חלופות יכולות לעלות גם ביישום האופרטיבי לאסטרטגיה שנבחרה, אולם הצוות יעצב בסופו של דבר צורה אופרטיבית ליישום המגלמת באופן ההולם ביותר את האסטרטגיה שפותחה.

3.3 יישום תהליך העיצוב על פי שלבים

א. שלב א' - הבנייה למידה מתמשכת (הבנייה היא עקרון הבא לידי מימוש לאורך כל התהליך)

הבניית למידה מתמשכת

כאמור, מהגישה המערכתית-ביקורתית של תהליך העיצוב נגזרות שתי הבנות עקרוניות:

(1) נדרשת קבוצת למידה מגוונת ומקורות ייחוס מגוונים שיאפשרו זוויות השקפה שונות על הבעיה;

(2) את אלה יש לגבש באופן ייחודי ההולם את אתגר הלמידה הייחודי.

(3) **המטרה בשלב זה היא:** ארגון החשיבה ובניית "אסטרטגיית" למידה המתאימה להקשר הייחודי המתהווה.

(4) לצורך ההבניה, נדרש להתייחס לסוגיות הבאות:

(א) מהן האבחנות הביקורתיות, או במה מתפתחת הבנה שנוצר פער בין הקיים לנדרש/רצוי? מה בהקשר הנוכחי, הביא לידי צורך בתהליך הלמידה?

(ב) מה דומה ומה שונה בין ההקשר הנוכחי לבין הקשרים אחרים בעבר? מהם הנסיבות והמקרים הדומים בעבר, העולים ביחס להקשר הייחודי, ומה ניתן ללמוד מהם על הקשר זה? (שאלות אלה יסייעו באיתור חומרי ייחוס פוטנציאליים להמשך הלמידה).

(ג) מה, בהקשר הנוכחי, משפיע על הבעיה האסטרטגית שמולה מתמודדים באופן שמייחד אותה מבעיות אסטרטגיות דומות שעימן התמודדנו בעבר? (שאלות אלה מכוונות למודעות למגבלות הלמידה מן העבר).

(5) אבני הדרך של שלב א'

(א) עיצוב גבולות המערכת אותה אנו עומדים לחקור. (כאבחנה ראשונית הטעונה שינוי ודיון מאוחרים יותר). גבולות המערכת הם החלטה מודעת של מוביל תהליך הלמידה, הם מסייעים לנו להבין מה השתנה ונדרש לבחנם תוך כדי התהליך;

- (ב) הגדרת הגורמים/שותפים החיוניים לתהליך, ולאור זאת, כמשתתף בחירה ומינוי משתתפים בקבוצת הלמידה.
- (ג) סקירת חומרי ייחוס הנדרשים לנו לצורך תהליך למידה אפקטיבי. (אירועים היסטוריים, הקבלות מצבאות זרים, וכו');
- (ד) בירור המתודות המרכזיות בהן נדרש לעשות שימוש בתהליך – לדוגמא הרצאות, סדרה של משחקי מלחמה או סימולציות וכד'.
- (ה) אתגור דעות רווחות ומקובלות - מהן נקודות ההסתכלות שישרתו אותנו? – האם נדרשים אנשים ספציפיים בעלי דעה החורגת מהמקובל? מיהם?
- (ו) בירור אתגר הלמידה העומד בפנינו והחסמים האפשריים המונעים מאיתנו להבין מערכתית את המציאות.

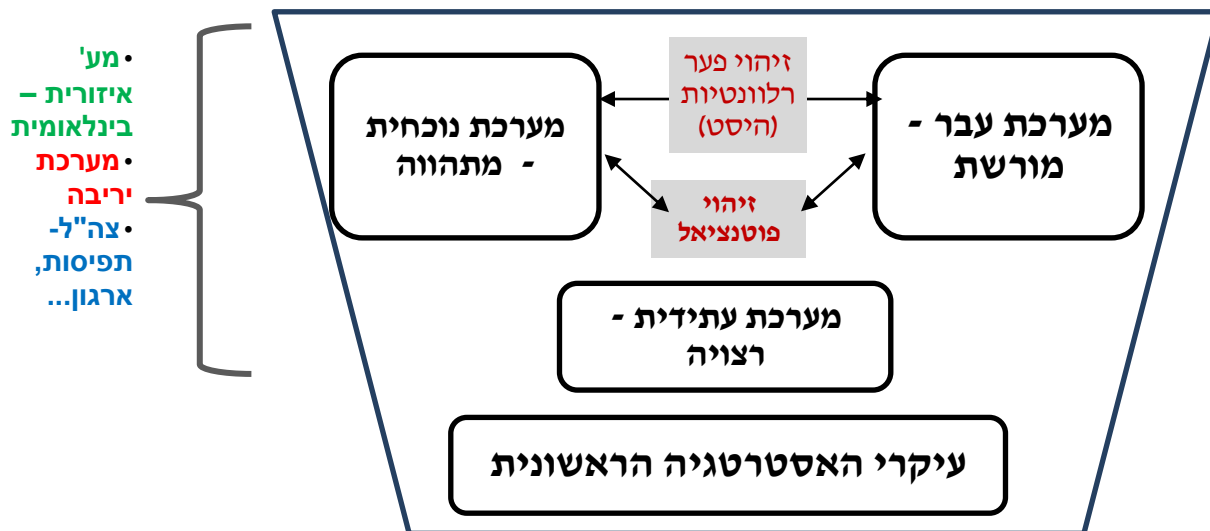
6) ההבניה נדרשת ליצור מתח מפרה בין המטכ"ל והמפקדה הראשית.

- (א) לתיחום הגדרת נושאי הלמידה מוקדם ככל הניתן בתהליך ישנה כאמור חשיבות רבה. לכל דרג יתרונות וחסרונות בתחומים שונים.
- (ב) באופן עקרוני, המפקדה הראשית המובילה את התהליך, תתמקד בזירה/אתגר מבצעי קונקרטי עליה היא מופקדת. המטכ"ל, יעסוק בתחומי התמחותו. לדוגמא - הבטים בין-לאומיים (אזוריים או עולמיים), תחומי תודעה, סייבר וכד'.
- (ג) ההבניה הראשונית נדרשת לקבוע לוח זמנים כזה, שיאפשר לשני הדרגים לפתח ידע בתחומים שהוגדרו ולעמתו בשלבי התהליך השונים.

7) תוצר שלב זה הוא "אסטרטגיית" הלמידה ומבנה קונקרטי ראשוני של התהליך. הבניית הלמידה היא שלב ראשון הכרחי, המאתחל את הלמידה ומניח את התנאים לאבחנה בין התפיסה הקיימת לתפיסה אלטרנטיבית ונדרש לבוחנה ולעדכנה כל העת, לאור התפתחות התהליך.

ב. שלב ב' - הגדרת המערכת האסטרטגית (הפרשנות שלנו לגבולותיה ולאופייה) ופיתוח תפיסה אסטרטגית ראשונית. זהו השלב בו קבוצת הלמידה מייצרת לעצמה אוריינטציה בסיסית באשר לאתגר הלמידה ולפיתוח האסטרטגיה. האוריינטציה קשורה בשלוש שאלות: מהי הסביבה? מה היחס שלנו כלפיה? לאן אנו רוצים ללכת? לכן, בשלב זה תבקש הקבוצה להשיג את המטרות הללו:

- 1) להגיע לפרשנות משותפת של המערכת (SYSTEM) האסטרטגית – מהי, מהן גבולותיה, מה מגדיר את הזיקות בין השחקנים, מה מאיים עלינו? מה מהווה הזדמנות? אילו מתחים בסיסיים מגדירים את היחסים שלנו עם הסביבה (למשל – מצד אחד רוצים יציבות, ומצד שני מבינים שאם לא נפעל, המלחמה תגלוש אלינו...). למשל – לאן חותר דאע"ש, מה בינו לבין חזית אל נוצרה, כיצד מתייחסות המדינות האזוריות השונות לכל אלה, תפקידו ועוצמתו של הציר הרדיקאלי לעניין, ומקומו ביחס לכל אלה.
- 2) להגיע להבנה באשר לפער הרלבנטיות ולחסמים שהקשו עלינו לפעול בסביבה באפקטיביות עד כה (חקירת פער הרלבנטיות (ההיסט) באמצעות בחינה של הפער שהתפתח בין ההיגיון של 'מערכת המורשת' לבין המציאות של המערכת המתהווה).
- 3) לגבש כיוונים רצויים – מה היינו רוצים להשיג (אינטרסים ויעדים) ומהם הפוטנציאלים החיוביים שיאפשרו חתירה ליעדים אלה.
- 4) בסיכומם של הפרשנות למערכת ('מערכת נוכחית שמתהווה'), זיהוי ההיסט (פער הרלבנטיות בין ההתהוות למקור ההיגיון בעבר), והעמדת מערכת פוטנציאלית/רצויה (אינטרסים ויעדים שרצוי וניתן לחתור אליהם), מתקבלת למעשה **הגדרת הבעיה ומסגרת של אסטרטגיה ראשונית**.



(5) המרכיבים הנדרשים לניתוח ודיון בשלב השני של התהליך¹⁰

(א) **ניתוח והגדרה ראשונית של האינטרסים של ישראל בהקשר בו עוסק תהליך הלמידה.** האינטרסים הבסיסיים של ישראל יעמדו לרוב ביסודן של כלל הבעיות שיעמדו בפנינו לצורך למידה, אך קיימים גם אינטרסים ספציפיים הנוגעים לנושא הנתון, בהם נדרש לדון. הגדרת האינטרסים חיונית, שכן הם מהווים מצפן לתהליך הלמידה. **הדיון באינטרסים מתחדד באופן המובהק ביותר לאחר השלב בתהליך הלמידה שבו נזהה וננסח את הפוטנציאל הגלום במערכת הרצויה-עתידיה.** משזיהינו פוטנציאל לשינוי רצוי של המערכת – האינטרסים עשויים להשתנות (למשל: יריב מסורתי שיכול להפוך לסוג של שותף במערכת הרצויה) לעיתים תינתנה הנחיות קונקרטיות באשר לאינטרסים על ידי הדרג המדיני (מה שמופיע כיום בפקודה תחת כותרת 'תכלית אסטרטגית') או ע"י הרמטכ"ל. גם הם יעמדו לבחינה ביקורתית מול הפוטנציאל שזוהה.

(ב) **תיאור וניתוח המערכת הבינלאומית והאזורית.** בתיחום הראשוני של המערכת אנו נדרשים לניתוח אינטרסים, לניתוח הרכיבים העיקריים במערכת ולזיקות ביניהם, כמו גם לניתוח מתחים וזיקות בין גורמים במערכת הבינלאומית והאזורית הצפויים להשפיע על ההתפתחויות. זוויית ההתבוננות משפיעה על גבולות המערכת; כך למשל המטכ"ל עשוי להתבונן ולנתח שחקנים באופן רחב יותר מאשר הפיקוד, שכן אחריותו היא להתבונן, בין היתר, על ממדים רחבים וארוכי טווח יותר, כמו: יחסי חוץ ובריתות, זיקות בין זירות מבצעים, משאבים מטכ"ליים וכד'. בניתוח זירת מבצעים פיקודית הניתוח יתייחס אמנם למגמות רחבות אם מזוהה השפעה משמעותית שלהם, אך לרוב יתמקד בהקשרים אזוריים, גבולות משותפים וכד'. הניתוח מבוצע מזווית המבט של האסטרטגיה הצבאית ולצרכיה. הרלוונטיות של נושא זה מוגבלת כאשר עוסקים בלמידה ופיתוח ידע בתחומי בניין הכוח.

אבני דרך בשלב זה:

- (1) הגדרת גורמי המפתח בסביבה הבינלאומית והאזורית הרלוונטיים לבעיה האסטרטגית בהקשר הייחודי (כגון מדינות וארגונים). בירור הזיקות והמתחים ביניהם, מהי זיקתם לבעיה, אל ישראל וצה"ל ולמערכת היריבה?

¹⁰ הניתוח נדרש לשלב הסתכלות היסטורית לניתוח פער הרלבנטיות (ההיסט) והסתכלות עתידית שתאפשר גילוי של פוטנציאלים במערכת.

(2) אפיון המגמות בסביבה הבינלאומית והאזורית, הרלוונטיות לבעיה האסטרטגית בהקשר הייחודי, ובירור זיקתם לבעיה, אלינו ולמערכת היריבה.

(3) סימון גורמים ומגמות עליהם ניתן להשפיע, דרך וניתוח דרכים לכך.

(ג) **המשגה וניתוח של המערכת היריבה (בהקשר המערכת האסטרטגית הנחקרת)** – הדגש כאן הוא זיהוי מקורות העוצמה וחולשה של השחקנים שמוגדרים כאויב, או במילים אחרות 'מרכזי הכובד' הפיזיים, הגיאוגרפיים, התפיסתיים, האנושיים, המדיניים, הלוגיסטיים וכד'... אותם יהיה ניתן למצות על מנת ליצור את השינוי הרצוי במערכת ולטובת האינטרסים של ישראל (הכלליים- קבועים והספציפיים-בהתאם להקשר).

אבני דרך בשלב זה:

(1) ניסוח ההיגיון (במובן של הגיון מערכתי) אשר עליו מבוססת המערכת העומדת מולנו, תוך ניתוח הגורמים ותתי-המערכות במערכת היריבה, והיחסים, הזיקות והמתחים ביניהם.

(2) הגדרת התכלית/מטרות/יעדי המערכת היריבה כולה, של כל אחת מתתי-המערכות ושל כל אחד מהגורמים.

(3) ניתוח מרכזי הכובד המערכתיים, נקודות החוזק ונקודות התורפה של המערכת היריבה כולה, של כל אחת מתתי-המערכות ושל כל אחד מהגורמים.

(ד) **ניתוח צה"ל - התפיסות המנחות את החשיבה והפעולה שלנו** – תפיסות, תוכניות, אמונות, ארגון ויכולות בהקשר הנושא המדובר. נדרש זיהוי של הנחות היסוד שלנו לגבי המציאות. זו משימה ביקורתית הדורשת רמת מודעות עצמית גבוהה. מתודולוגיה מרכזית היא חקר של מקורות ההיגיון שלנו, כלומר - בחינת המורשת הארגונית והתפיסתית שלנו וכיצד התפתחה. חזרה אחורה בזמן למקום בו עוצב ההיגיון הנוכחי שלנו (חקירה גניאולוגית) תאפשר להגדיר באופן מודע את הפער שנוצר בין המקום בו עוצבה תפיסתנו הנוכחית לבין הנסיבות של ההווה.

הבחינה הביקורתית של פער הרלבנטיות (ההיסט) אמורה לקדם את ההבנות הבאות:

(1) האם התפיסה הקיימת רלוונטית לבעיה הנוכחית? ואם לא - מה מקור הפער? מהן הנחות היסוד שלנו? האם הן רלבנטיות עדיין?

(2) האם ואלו מן התוכניות הקיימות רלוונטיות לבעיה הנוכחית? ואם לא - מה מקור הפער?

- (3) האם הארגון הקיים נותן מענה לבעיה הנוכחית? מה הם האילוצים העיקריים המגבילים את הארגון הקיים מלתפקד היטב אל מול הבעיה הנוכחית? (הבנה כזו לא תביא לרוב לשינוי ארגוני, אלא לשינויים בתהליכים, בארגון הפו"ש אל מול האתגר וכדומה).
- (6) **ניתוח מרכיבי המערכת מצריך סינתזה שתוצרה יהיה הבנה מערכתית שלמה של מושא הלמידה. אבני הדרך שיש לעבור בראיה הכוללת את כל המרכיבים שתוארו:**
- (א) הגדרת 'האינטרסים' הישראליים המעודכנים (ביחס לראשוניים שהוגדרו בתחילת התהליך) שהתפשה האסטרטגית צריכה להתייחס אליהם.
- (ב) מיפוי מרכיבי המערכת האסטרטגית המתהווה, יחסי הגומלין ביניהם, המגמות המאפיינות אותם, ומשתניה ה"סמויים".
- (ג) הגדרת הבעיה - כיצד אנו מבינים את האתגר המהותי שכלפיו נדרשת אסטרטגיה ותפיסה של מערכות?
- (ד) אילו שינויים באופן החשיבה שלנו יאפשרו לפרש מחדש פוטנציאל לשינוי ליצירת אסטרטגיה חלופית (במידה ונדרש)?
- (ה) סימון התנאים המיטביים שיאפשרו מעבר מהמערכת הנוכחית למערכת העתידית-הרצויה (מבנה פיקוד, מבנה ארגוני, הגדרת קדימויות, דפוסי-פעולה ותפקוד).
- (ו) ניסוח עיקרי התפיסה האסטרטגית הראשונית.
- (ז) כאמור קודם, במידה ובתהליך מתפתחות אסטרטגיות חלופיות, הדיון בהן נדרש להיות בשלב זה.
- ג. **שלב ג' - ביקורת עצמית/ הנגדה לצורך חיזוק ותיקוף האסטרטגיה הראשונית**

עיקרי האסטרטגיה הראשונית

ביקורת עצמית - הנגדה

**אסטרטגיה מכוננת
היגיון אסטרטגי**

(1) הביקורת העצמית/ההנגדה מתקיימת כאשר מאפיינים את המקורות הפוטנציאליים המסכנים את האסטרטגיה שבנינו. מקורות אלו עשויים להיות חיצוניים (מערכות יריבות) או פנימיים (מקורות שיתגדו לשינוי בתפיסה בשל שיקולי בניין כוח למשל). באמצעות דיון ביקורתי במקורות ההתנגדות עלינו לתקוף את הרעיון שבנינו בעצמנו, תוך תשומת לב לחסמים ארגוניים, תרבותיים, בינייל וכדי שעלולים להכשיל את האסטרטגיה הראשונית. מהלך זה תפקידו לחזק ולתקף את המבנה התפיסתי שיצרנו והוא משקף למעשה שילוב בין המערכת האסטרטגית שיצרנו בהתחלה לבין ההבנות על מקורות ההתנגדות. בשלב זה קיימת אפשרות לאתגר את התפיסה שייצרנו גם באמצעות משחק מלחמה, צוות אדום או שיח בין-מדריג.

(2) המטרות בשלב זה

- (א) בנייה מכוונת של ביקורת עצמית לבחינת תקפותה של האסטרטגיה הראשונית, באמצעות ביקורת חיצונית (הגורמים החיצוניים שיכולים להכשיל את האסטרטגיה שבנינו) ופנימית (הגורמים הפנימיים שיכולים להכשיל את האסטרטגיה שבנינו);
- (ב) מיצוי הדיון במתח בין הפוטנציאל החיובי והפוטנציאל השלילי של האסטרטגיה והנחת התנאים להסדרתם המבצעית.
- (ג) תיעוד הגורמים היוצרים התנגדות לתפיסה הראשונית, יהווה חלק ממנגנון הבקרה גם לאחר מכן, לצורך בחינת תקפות התפיסה (לאחר שזו תוקפה).

(3) אבני דרך בשלב זה

- (א) מיפוי המקורות האפשריים להתנגדות בהקשר הנבחר: מקורות פנימיים ומקורות חיצוניים (גורמים, משתנים, מגמות ותופעות).
- (ב) וכיצד ניתוח האופן בו מתורגמות התובנות של שלב הביקורת העצמית/ההנגדה להגדרה מחדש של התפיסה האסטרטגית. (האם נדרש תיחום מחדש של הבעיה – Reframing?)
- (ג) בירור מרכיבים שזיהינו שעלינו לנטרל על מנת לשמר את רלוונטיות התפיסה שפיתחנו, וכיצד?

(4) תוצר השלב

- (ד) תיאור של הסיכונים הצפויים לתפיסה האסטרטגית הראשונית ודרכים לנטרולם.

(א) **בסיום שלב זה מתוקפת התפיסה:** לאחר שכלול המסגרת התפיסתית הראשונית באמצעות שלב הביקורת וההנגדה, נותר לסכם את התפיסה על מנת להמשיך ולהעמיד את תצורת הפעולה הרלבנטית – הרעיון המערכתי לצורך הפעלת הכוח, או הרעיון הבסיסי לבניין הכוח. בשלב זה תכונה האסטרטגיה – אסטרטגיה מכוונת.

א. **שלב ד' - פיתוח תוכנית פעולה עקרונית (מערכה) למימוש האסטרטגיה המכוונת**



שלב זה עוסק באופן בו תופעל העוצמה הצבאית על-מנת לממש את התפיסה האסטרטגית.

(1) **מטרת השלב בתהליך**

(א) גיבוש עקרונות למערכה ליישום התפיסה האסטרטגית (זמן, מרחב, משאבים, שיטות לחימה) וארגון עצמי לפעולה המאפשר מעבר ממערכת נוכחית למערכת עתידית-רצויה.

(ב) עקרונות אלו, יהוו בסיס **לתכנון** קוהרנטי של מבצעים.

(2) **אבני דרך בשלב זה**

(א) הגדרת המאמצים העיקריים להם נדרש במסגרת המערכה. (כיבוש שטח? השמדה באש? וכו')

(ב) הגדרת הגישה העקרונית להשגת משימות אלו. (תמרון או אש, אופי התמרון, שחיקה או תמרון, התשה או הכרעה, מ"מ או מבצעים רחבי היקף וכו')

(ג) סימון המרחבים והמימדים בהם תתבצע המערכה.

(ד) ניתוח דפוסים חדשים שעלינו לפתח (מבנים ארגוניים, שיטות לחימה וכד') שיאפשרו לנו לממש את האסטרטגיה שבנינו.

(ה) הגדרת אופן הבניה והארגון של התפתחות מערכת המבצעים בזמן ובמרחב באופן שיממש את התפיסה.

(ו) הגדרת המנשקים עם מערכות/ישויות אופרטיביות מקבילות שיאפשרו למערכה להתנהל בהיגיון ובצורה שהגדרנו.

(ז) הגדרת מנגנונים פיקודיים, מבצעיים וארגוניים שיאפשרו לנו לזהות שינויים משמעותיים בהיגיון של המערכה המתהווה. [למשל, מתי המערכה מיצתה עצמה].

(3) תוצר השלב

עקרונות למערכה של פעולה לאור התפיסה האסטרטגית הכולל באופן עקרוני את דפוסי הפעלת הכוחות וארגונים בהקשרי מרחב וזמן.

(4) במידה ומתפתחים בשלב זה רעיונות מערכתיים חלופיים, שלב זה מחייב דיון בהם והחלטה.

3.4 התוצר הפורמלי של התהליך – תפיסה להפעלת כוח

א. התוצר הפורמלי של תהליך העיצוב הוא מסמך תפיסתי – תפיסה להפעלת הכוח (כלומר אסטרטגיה ואופן מימושה). ליבו, כאמור, הוא עיקרי האסטרטגיה עצמה וצורת הפעולה העקרונית ליישומה – המערכה או כמה מערכות (המערכה הנוכחית ותכניות למערכות המשך אפשריות) – ובכלל זה הארגון, הפו"ש וכדומה. בנוסף, לצורך בחינה ביקורתית, נדרש המסמך לכלול תיעוד של תוצרי התהליך כפי שפורטו: ניתוח הסביבה הבינלאומית והאזורית, ניתוח המערכת היריבה, ניתוח התפיסות והיכולות של צה"ל וכד' שהיוו בסיס לתפיסה.

ב. מסמך התפיסה יהיה בנוי באופן העקרוני הבא:

- (1) תיחום האתגר המבצעי עימו מתמודדת התפיסה (זירה/אויב/...).
 - (2) האינטרסים/ המטרות / היעדים של ישראל אשר למימושם מכוונת התפיסה.
 - (3) ניתוח מערכתי רב מימדי של:
 - א) הסביבה הבינלאומית.
 - ב) היריבים.
 - ג) צה"ל וישראל בכלל.
- הכל בהקשר ובתיחום שהוגדר בסעיף א'
- (4) ההיסט שהתפתח והפוטנציאל המזוהה.
 - (5) האסטרטגיה המכוונת למימוש האמור בסעיף א', לאור הבנת ההשתנות ופוטנציאל הרצוי.
 - (6) רעיון מערכתי למימוש האסטרטגיה. תוך התייחסות ספציפית להנחות היסוד העומדות בבסיס הרעיון המערכתי.

החיבור לתהליך התכנון

1. **מעיצוב לתכנון ומתפיסה לתוכנית:** התפיסה המטכ"לית למערכה מסוימת או מול בעיה מבצעית, כפי שגובשה בתהליך העיצוב, תהווה את העוגן התפיסתי ותכוון את תהליך התכנון. לפירוט ממשק זה ראה בהוראת אמ"ץ/תוה"ד 1.11 - "העיצוב והתכנון במפקדה הכללית".



2. כדי לייצר תהליך מיטיבי של פיתוח ידע וקישור מיטבי בין הגוף האחראי לפיתוח הידע (מפקדה ראשית) לבין המטכ"ל ושאר הגופים שיעשו שימוש בידע שפותח, נדרשים התהליכים הבאים:

א. למידה ראשונית בדרג המטכ"ל, הבניית הלימדה והנחיית המשך תהליך פיתוח הידע במפקדה הראשית – **בהובלת הרמטכ"ל**.

ב. הובלת תהליך העיצוב ע"י מפקד מפקדה ראשית, ובשילוב גורמי מטכ"ל ומפקדות ראשיות אחרות, הרלוונטיים לתהליך הלימדה ויצירת התפיסה ולמימושה של המערכה. מופעים שיבוצעו בראשות הרמטכ"ל:

(1) הצגת ניתוח ההיסט והפוטנציאל ואסטרטגיות חלופיות שעלו מהם.

(2) הצגת אסטרטגיה מפורטת.

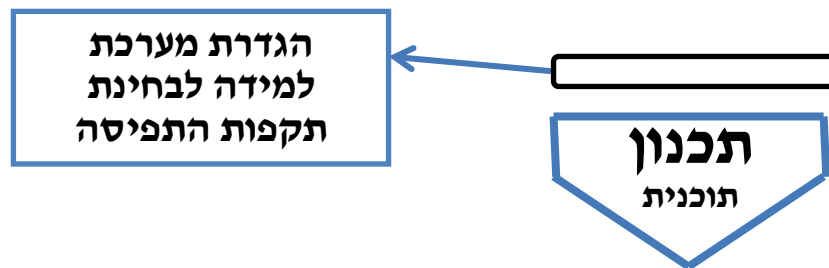
ג. אישור התפיסה המבצעית שפיתחה המפקדה הראשית יבוצע ע"י הרמטכ"ל ולאחר מיכן היא תופץ כמסמך מטכ"לי מחייב.

ד. הפצת הוראת תכנון מטכ"לית לאור התפיסה וביצוע תהליך תכנון עד לתוכנית מטכ"לית – **מפורט בהוראת התכנון**.

3. משך התהליך – כתמיד, פיתוח ידע צבאי רלבנטי עומד במתח עם הצורך הקיומי של ארגון צבאי להיות מוכן. במתח הזה, שבין למידה ביקורתית החותרת לרלבנטיות ולהשתנות, לבין מוכנות מיטבית ביחס לידע הקיים, נדרש להגדיר במודע את היעד הנכון בזמן למיצוי מהלך הלימדה. יעד זה נדרש להיות מוסכם בין המטכ"ל לבין המפקדה הראשית המובילה את תהליך הלימדה, ולא לעלות על חודשים ספורים.

בחינה מתמשכת של תפיסה קיימת

1. המציאות המשתנה **תאתגר מטבע הדברים את התפיסה שפותחה**. פסקה זו עוסקת בתהליך הנדרש לקיים לצורך בחינת רלוונטיות התפיסה הקיימת - לצורך החלטה על עדכונה או על זנחיתה ופתיחת תהליך עיצוב מחודש.
2. המפקד נדרש **להגדיר מערכת למידה יעודית** שתבחן האם התפיסה הקיימת מצויה בהיסט מתפתח. מערכת הלמידה נדרשת לכלול מחקר יעודי על השפעת השתנות תנאים בסביבה, בעלי תפקידים מתאימים, מופעים יעודיים וכדומה. כלי עזר מרכזי במערכת הלמידה הזו יהיו **'הנחות יסוד לתפיסה'**.



3. **בחינה מחדש של הנחות היסוד** לגבי המציאות (כגון – האויב, כוחותינו, תנאי הסביבה וכדומה), על בסיסן עוצבו התפיסה (ועל בסיסה תוכניות), מבחינת תוקפן ועדכניותן, וקביעה האם המציאות הנוכחית מגלמת תפנית או התפתחות בלבד. למעשה, תהליך זה בוחן האם התפתח היסט בתפיסתנו את המציאות ואת רלוונטיות המענה שלנו למציאות זו. לצורך כך נדרשת כתיבת הנחות בכל התחומים המנותחים (בסוגריים – דוגמאות להמחשה):
 - א. סביבה בין-לאומית (בעת תקיפת ארגון X, מדינה Y לא תתערב צבאית; ארה"ב תאפשר פתיחת הצבת חירום..., הרוסים לא יתערבו באופן אקטיבי בזירה...)
 - ב. תנאי הפתיחה של המבצע (יפתח בהפתעה ע"י כוחותינו/יפתח לאחר הסלמה איטית, מספר הזירות בהן צה"ל ילחם, זמן ההתרעה שינתן...);
 - ג. האויב (בעימות מול חמאס, חיזבאללה ימנע מירי; האויב ימנע משימוש בב"כ; ...)
 - ד. כוחותינו (אפקטיביות יכולות מרכזיות, יהיה זמן X לאימון כוחות מילואים, ניווד בין זירות...).
 - ה. גורמים נוספים (אחוז פינוי אוכלוסיה משטח לחימה, התנהגות או"ם...)
- כדי שהנחה תוכל לשמש ככלי בהבנת השינוי בסביבה/מצב, עליה להיות מנוסחת כמשפט בר הפרכה או אישוש.
4. **מערכת למידה לבחינת תקפות התפיסה נדרשת להיות מוצגת יחד עם אישור התפיסה במטכ"ל.**