

# מה אפשר ללמוד מתהליך פיתוח

## תפיסת ההפעלה המטכ"לית של צה"ל 2006?

דנה פרייזלר – סוויירי

עוזרת מחקר: אלה טנא

מרכז דדו

פברואר 2017

2	תקציר
2	מבוא
3	רקע
3	שינויים בסביבה האסטרטגית של צה"ל
4	גל הלמידה בצה"ל והקמת המכון לחקר תורת המערכה (המלת"ם)
5	ביסוס המהפכה בעניינים צבאיים בצה"ל
5	פיתוח תפיסת ההפעלה המטכ"לית (2003 – 2006)
7	המגמות המתהוות במציאות והשפעתן על תפיסת ההפעלה
8	המדיניות הישראלית בתקופה 2000 – 2006
8	תהליך גיבוש תפיסת ההפעלה המטכ"לית של צה"ל 2006
8	הגדרה ותכלית התפיסה
8	מבנה התפיסה
8	תהליך פיתוח התפיסה
9	המענה המרכזי בתפיסה: הכרעה בעימות הקלאסי ובעימות המוגבל
9	המאמצים המרכזיים להשגת ההכרעה
9	תפיסת השילוביות
10	לחימה מוכוונת תוצא (אפקטים)
10	עיצוב, תכנון וניהוג כתהליך פיקוד אסטרטגי-אופרטיבי (תפיסת פיקוד ושליטה)
11	התכנון המערכתי ברמה האסטרטגית-אופרטיבית
12	עקרונות ויכולות נדרשות לבניין הכוח
12	שלב ההטמעה – דיונים ותרגילים

13	מלחמת לבנון השנייה וההחלטה לגנוז את תפיסת ההפעלה
14	למידה בצה"ל אחרי מלחמת לבנון השנייה
15	פערים שהתפתחו בתפיסת ההפעלה והאם פספסה התפיסה את העימות העתידי של צה"ל?
17	תפיסת ההפעלה כמקרה מבחן למתחים מובנים בתהליכי פיתוח תפיסה
17	מתח בין חתרנות ותהליכי שינוי תפיסתיים – להבניות ותהליכי מיסוד תפיסות
18	המתח בין פיתוח מענים חדשניים – לשינויים התכופים במציאות
19	המתח בין תהליכי עיצוב – לתהליכי תכנון והטמעה
20	סיכום
21	נספח
21	תפיסת הפעלה צבאית מהי?
22	מילון מושגים
24	מקורות

"מי שמחפש את לב הסיפור במרחב שבין היצירה לבין מי שכתב אותה – טועה: כדאי מאוד לחפש לא בשדה שבין הכתוב לבין הכותב אלא דווקא בשדה שבין הכתוב לבין הקורא".

(עמוס עוז, סיפור על אהבה וחושך, ע' 38)

## תקציר

גניזת תפיסת ההפעלה המטכ"לית של צה"ל ב-2006, העלתה שאלות רבות על גל הלמידה שקדם לה. תהליך פיתוח תפיסת ההפעלה הושפע רבות מהצלחת המהפכה בעניינים צבאיים בצבא ארה"ב ומהמלחמות בעיראק ובקוסובו, אך דווקא השינויים בסביבה האסטרטגית של ישראל ובקרב יריביה המרכזיים – חמאס וחזבאללה – נדחקו לשולי התפיסה. מצב זה נבע מרצון יתר לאמץ רעיונות חיצוניים, פספוס השינוי שעבר היריב והעימות העתידי, והעדר כשירות בצה"ל ליישום. כשעיקר הכשלים נמצאו בהעדר זמן ויכולות מתאימות להטמעה. כנגזרת, פספס צה"ל הזדמנויות לתיקון בעיות, לרתימת הארגון, וללמידה מהמציאות. ואולם, בחלוף השנים, תפיסת ההפעלה של 2006 עדיין מהווה ניסיון חשוב וחלוצי לחדשנות וחשיבה מערכתית, ומהווה דוגמה לתהליכי פיתוח תפיסות עד היום.

## מבוא

בימים אלה רבים ומגוונים תהליכי הלמידה בצה"ל. תהליכים אלה עוסקים בסוגיות שנמצאות בליבת העיסוק הביטחוני-צבאי. ואולם את השלכותיהם ותרומתם של התהליכים, אין לנו יכולים להעריך, אלא בדיעבד. לנו כן יכולים להעריך שאנו נמצאים בעיצומו של גל למידה נוסף בצה"ל.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> על גל הלמידה הנוכחי בצה"ל ר' קמחי דודי, "המהפכה האינטלקטואלית בצה"ל", מערכות 464, (דצמבר 2015); הראל עמוס, כהן גילי, "ה"גורו" שקציני הצבא העריצו עד לכישלון במלחמת לבנון השנייה חזר להדריך בצה"ל", הארץ, 8/1/2015.

אבל מה היו גלי הלמידה הקודמים בצה"ל?<sup>2</sup> – ישנן עשרות דוגמאות כיצד התפתח ידע בצה"ל, ואולם המרחק בין התיאוריה לפרקטיקה הוא עצום. אנו יודעים כי הידע מתפתח בצה"ל ולראייה עשרות מצגות ומסמכים. אך תהליכי הטמעת הידע והיכולת להוביל לשינויים בצה"ל עדיין לא נחקרו מספיק. השפעתם של תהליכי למידה שונה מתהליך לתהליך ונעוצה באופי המפקדים שהובילו אותם, בקבוצה שלקחה חלק בלמידה, בלמידה מהשטח לעומת למידת המטה, ובמגבלות שמעכבות למידה ומעכבות שינויים.

מאמר זה מתרכז בגל הלמידה שהחל בצה"ל באמצע שנות התשעים, ונחתם עם פרסום תפיסת ההפעלה המטכ"לית של צה"ל באפריל 2006. תפיסה שנגנזה כעבור מספר חודשים, בעקבות מלחמת לבנון השנייה. המאמר,<sup>3</sup> בוחן את הרקע לפיתוח התפיסה והמציאות שהתפתחה בסביבה החיצונית אל מול הנחות היסוד בתפיסה עצמה. זאת במטרה לזהות פערים ומתחים שהתפתחו בתפיסה ולהצביע כיצד להתמודד עם מתחים מובנים אלה בתהליכי פיתוח ידע עתידיים.

במהלך העבודה נעשתה הפרדה בין הממצאים הראשוניים - התפיסה עצמה, החומרים שפיתחו צוותי העבודה וסיכומי הדיונים שהתקיימו סביבה, לבין פרשנויות של הגורמים שהיו מעורבים בפיתוחה, עימם נפגשתי ושוחחתי, לצד פרשנותי שלי.

ברצוני להודות לכל מי שתרום מזמנו ומתובנותיו לעבודה זאת. תודה אישית לעמיתיי ולמפקדיי על ייזום הפרויקט, הערותיהם, השיחות עימם וחשיפת החומרים בפני (לפי סדר א"ב): דר' דימה אדמסקי, אל"ם ערן אורטל, אלוף במיל. יוסי ביידץ, מר סם ברונפלד, אל"ם במיל. גילה גולדרט, אלוף במיל. גרשון הכהן, תא"ל במיל. יורם חמו, דר' אוהד לסלוי, סא"ל אלי מיכלסון, תא"ל במיל. דר' מאיר פינקל, מר גור צלליכין.

תודה מיוחדת לשר הביטחון והרמטכ"ל לשעבר משה יעלון ולתא"ל במיל. דר' שמעון נוה, על הזמן הרב שהקדישו לנושא.

## רקע

### שינויים בסביבה האסטרטגית של צה"ל

השינויים האסטרטגיים שהתרחשו בעולם ובמזרח התיכון בתחילת שנות התשעים<sup>4</sup> השפיעו גם על הלכי הרוח בצה"ל. שינויים אלה הובילו לחשיבה מחודשת הן אודות האתגרים, הן אודות הבסיס התפיסתי על-פיו פועל הצבא.

היריבים השתנו. בתחילת שנות התשעים עיקר היריבים של צה"ל היו ארגונים ומדינות, שעברו מגישות לחימה סימטריות וקונבנציונאליות לגישות אסימטריות מוגבלות מצד אחד, וניסיונות לרכוש יכולות צבאיות מתקדמות של נשק תלול מסלול, מדויק, עוצמתי ולעיתים אף לא קונבנציונאלי מצד שני.

<sup>2</sup> בצה"ל התקיימה מאז ותמיד למידה, חלקה אף התבטא בתקופות מואצות של למידה (גלי למידה). מאמר זה מתייחס לגל הלמידה שהתרחש בצה"ל בין השנים 1991-2006, שמכונה גם כ'מהפכה בעניינים צבאיים בצה"ל' (Revolution in Military Affairs - RMA). ר' אדמסקי דימה, תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית, (מערכות, 2012) עמ' 157-216 ו-Shimon Naveh, Operational Art and the IDF: A Critical Study of a Command Culture, (CSBA, 2007), pp.80-96.

<sup>3</sup> מאמר זה מבוסס על מחקר מסווג שיופץ במקביל בצה"ל.  
<sup>4</sup> השינויים האסטרטגיים בתחילת שנות התשעים כוללים בין היתר את פירוק ברה"מ ונפילת הגוש הקומוניסטי, מלחמת המפרץ הראשונה, מהפכת התקשורת והטכנולוגיה ועוד.

השינוי באופי המלחמה. במלחמת המפרץ הראשונה (1991) הציג צבא ארה"ב יכולות יוצאות דופן שהיו בגדר מהפכה של ממש. היכולות המתקדמות שהציגו בעיראק כללו אמצעי לחימה מדויקים, עוצמתיים וארוכי טווח.<sup>5</sup>

שינויים חברתיים ופוליטיים בישראל. המהפך הפוליטי בבחירות (1992), הלכי הרוח סביב תהליך אוסלו (1993), עליית מעמד התקשורת ודעת הקהל הציבורית השפיעו על צה"ל ואתגרו את האתוס הבסיסי של צה"ל כצבא העם.

גם תחושת האיום בקרב הציבור ומקבלי ההחלטות בישראל השתנתה. תהליך אוסלו יצר תחושה ציבורית כי ארגוני הטרור אינם מהווים סכנה קיומית למדינת ישראל וכי תם עידן המלחמות הגדולות ועמו ייתכנו גם שינויים במעמד הצבא ומערכת הביטחון.

היחסים בין הדרג המדיני לדרג הצבאי השתנו. בעידן של הסכמים ואתגרים שאינם צבאיים בלבד, הבינו בצה"ל כי באחריותו לברר את המתחים בין החשיבה הצבאית-אופרטיבית של מפקדי הצבא לבין החשיבה האסטרטגית-מדינית-אזרחית של המדינאים.

## גל הלמידה בצה"ל והקמת המכון לחקר תורת המערכה (המלת"ם)<sup>6</sup>

שינויים אלה לצד הלכי הרוח במטכ"ל, כי הדרג הבכיר איבד את מומחיותו האסטרטגית ומצוינותו האופרטיבית מימי התהילה (1956 – 1973), הובילו להקמתו ב-1994 של 'כוח משימה'. מטרתו הראשונית הייתה להציג את תיאורית 'אומנות המערכה' והחשיבה המערכתית בצה"ל ולהכשיר את הפיקוד הבכיר בתיאוריה זו. כוח המשימה התמסד מאוחר יותר במסגרת הקמת המלת"ם. המלת"ם מצא כי העדר תיאוריה ויכולת לשנות תפיסות בצה"ל, במובן הארגוני, פוגעים ביכולת לפתח ידע חדש, מעשי ורלוונטי. המלת"ם שאב השראה משני מקורות צבאיים מודרניים: זה שפותח ע"י הסובייטים בתקופה שבין מלחמות העולם ונבחן במלחמת העולם השנייה; והמהפכה בעניינים צבאיים בצבא ארה"ב שהתרחשה מאמצע שנות השבעים ונבחנה בהצלחה יתירה במלחמת המפרץ הראשונה (1991).<sup>7</sup>

השותפים המרכזיים של המלת"ם בתחילת הדרך הגיעו מפיקוד המרכז (פקמ"ז). האתגרים הייחודיים שאפיינו את תחומי העיסוק בפקמ"ז, ובראשם ההתמודדות עם השינויים שעברה המערכת הפלסטינית והקמת הרשות הפלסטינית (1993) דרשו כלים ויכולות חדשים. המפקדים בפקמ"ז חיברו בין דאגתם להחזיר את הרלוונטיות של צה"ל לזירה המשתנה לבין הצורך להתמודד עם רשות פלסטינית חדשה, שוטרים פלסטינים חמושים, שליטה ישראלית חלקית וזירה מדינית נפיצה במיוחד. המפקדים בפקמ"ז הרגישו כי התורה הצבאית ומנגנוני המטה הקיימים בפיקוד לא מאפשרים התמודדות טובה מספיק עם המציאות. מטה הפיקוד ושיבות הערכת המצב היו הכלי המרכזי לדיוני חשיבה וסיפקו תוצרים שטחיים וטקטיים בלבד. הבעיות בשטח היו אסטרטגיות-אופרטיביות, עם השלכות ישירות על המנהיגים ברמאללה, בירושלים ובוושינגטון.<sup>8</sup>

החיבור בין מפקדי פקמ"ז, האלופים עוזי דיין, משה יעלון ויצחק איתן, ליועצי המלת"ם, יצר כלים חדשים למטה הפיקוד: הוקם 'פורום חשיבה' מצומצם, שקדם לדיוני הערכת המצב, במטרה לייצר הסתכלות רחבה יותר ולפרוץ את מסגרות החשיבה המוכרות. הפיקוד החל לדון בסוגיות לא צבאיות, לאחר שזיהה כיצד תופעות חיצוניות לזירה הפלסטינית (כמו למשל בחירות בארה"ב או סוגיות של שחרור אסירים פלסטינים) משפיעות ישירות על ההתרחשויות בשטח. הרחבת התמונה אפשרה לפיקוד לא רק לזהות את התופעות החדשות, מבעוד מועד, אלא גם לנתח את השפעותיהן על ההתנהלות בשטח. במהלך השנים התמסדו מסגרות חשיבה אלה

<sup>5</sup> מתוך דוח ועדת מרדור, (מסמך פנימי).

<sup>6</sup> אדמסקי, שם, ע' 163.

<sup>7</sup> אדמסקי, שם ו- Shimon Naveh, Operational Art and the IDF: A Critical Study of a Command Culture, (CSBA, 2007), p.80.

<sup>8</sup> שיחה עם רא"ל במיל. ושר הביטחון לשעבר משה יעלון, תל אביב, 25/7/2016; שיחה עם תא"ל במיל. דר' שמעון נוה, בסיס המכללות, 15/3/2016; מחקר בנושא תהליך פיתוח הידע בפיקוד המרכז, 1999 – 2002 (מחקר פנימי).

בפקמ"ז, ואפשרו להשיב את תחושת הרלוונטיות של הפיקוד ואת תרומתו למטכ"ל ולדרג המדיני.<sup>9</sup>

מאוחר יותר, גם בפיקוד הצפון (פצ"ן) החלו לקיים תהליכי חשיבה. בעוד המטכ"ל היה שקוע בזירה הפלסטינית ומאוחר יותר בהכנות להתנתקות, הטיל הרמטכ"ל יעלון על מפקד פצ"ן, בני גנץ, לנהל את תהליך החשיבה בזירה הצפונית. בפצ"ן זיהו כי בלבנון חלו שינויים משמעותיים: חיזבאללה הפך לארגון צבאי מתקדם, סוריה הסיגה את כוחותיה מלבנון (4/2005), והחדירה האיראנית העמיקה משמעותית. בקרב המפקדים בפצ"ן התגבשה ההבנה כי התפיסות הקיימות לא תואמות את השינויים במציאות והפיקוד ניהל תהליכי למידה מתמשכים. תהליכים אלה הובילו להבנה כי יש לשנות את התוכניות האופרטיביות הקיימות מתחילת שנות האלפיים, ואולם, ערב מלחמת לבנון השנייה, תרגומן של התובנות מתהליכי החשיבה לתוכניות אופרטיביות לא הושלם.<sup>10</sup>

## ביסוס המהפכה בעניינים צבאיים בצה"ל

התמשכות גל הלמידה והתמסדות המל"ת לצד התפתחויות טכנולוגיות, צבאיות וארגוניות ביססו את המהפכה בעניינים צבאיים בצה"ל. מהפכה שהגיעה לשיאה בניסיון למסד את השינויים בצה"ל במסגרת תפיסת הפעלה חדשה. השאיפה למסד את השינויים במסגרת של תפיסה, נבעה גם מהחשיפה הרבה למוקדי הלמידה והעשייה בצבא ארה"ב ולתקנוני השדה של צבא היבשה. למרות שתפיסת ההפעלה של 2006 אינה מקבילה לתקנון השדה האמריקני, היא כן שאפה לעודד בצה"ל תרבות צבאית שרואה צורך בהסדרות פורמליות של ידע צבאי תיאורטי ומעשי, שמשנתנה ומתעדכן בהתאם למציאות. מסמכי היסוד שהיו קיימים בצה"ל היו תורות הלחימה הטקטיות בעיקרן. תפיסות, למרות שהיו בצה"ל עוד קודם, היו חסרות את התרבות הארגונית שתדע כיצד להתייחס ולהטמיע אותן.<sup>11</sup>

## פיתוח תפיסת ההפעלה המטכ"לית (2003 – 2006)

כניסתו של האלוף משה יעלון לתפקיד סגן הרמטכ"ל (2000) ומאוחר יותר לתפקיד הרמטכ"ל (2002), הובילה לפתיחת תהליך מטכ"לי של כתיבת תפיסת הפעלה חדשה לצה"ל. התהליך, שהחל רשמית בשנת 2004 נעזר בתיאוריית 'אומנות המערכה', שבעת ההיא כבר חדרה למספר מוקדים בצה"ל, במסגרת תהליכי החשיבה וההכשרות לקצונה הבכירה. המחשבה הייתה כי התיאוריה המערכתית תאפשר לגשר בין הטקטיקה ותורות הלחימה הצה"ליות, שנותרו בעינן, לבין הקושי שזוהה במטכ"ל להתעלות לחשיבה אסטרטגית-אופרטיבית.<sup>12</sup>

יעודה המרכזי של תפיסת ההפעלה החדשה היה להצביע על כיווני חשיבה ועשייה לצה"ל. זאת בעזרת טקסטים גנריים בסוגיות של הפעלת ובניין הכוח הצה"לי ועל סמך האירועים המכוננים שעבר צה"ל בעשור הקודם. המניע המרכזי לתהליך היה הרמטכ"ל יעלון, שהביא עמו את הניסיון שרכש במסגרת תפקידיו בפקמ"ז וכסגן הרמטכ"ל. להבנתו צה"ל לא הצליח להפוך לארגון לומד ודינמי, כזה שמסוגל לייצר ידע חדש בתחומים האסטרטגיים והאופרטיביים,

<sup>9</sup> בין ההישגים של פיקוד המרכז בזמנו מסמך שחזה את האינתיפאדה השנייה ופורסם ביולי 1999, שיצר שיח מקדים עם הרמטכ"ל והדרג המדיני. (ר' שיחה עם רא"ל יעלון; ומחקר בנושא התאוששות מהפצות, (מחקר פנימי)).

<sup>10</sup> אלוף במיל. עמוס ידליו, הגישה האסטרטגית 2000 – 2006, (כנס INSS, עשור למלחמת לבנון השנייה (הרצאה במקום אלוף במיל. ישראל זיו), 14/7/2016; ומתוך מחקרים בנושא תהליכי פיתוח ידע בצה"ל בשנים 2002 – 2006 (מחקרים פנימיים)).

<sup>11</sup> תפיסת ההפעלה של 2006 כללה חלקים של הפעלת כוח, אסטרטגיה זירתית, תפיסת פיקוד ושליטה ועקרונות לבניין כוח. בעוד תקנוני השדה בצבא היבשה האמריקני מתמקדים בנושא מסוים דומים יותר לתורה תחומית. ואולם, בפועל, מהווים תקנוני השדה טקסטים מכוננים המסכמים את הידע המעודכן על המלחמה, כיצד להתכונן אליה, כיצד לחשוב, להצטייד, לפעול, להתאמן ולהכשיר את הקצונה. בנוסף מתפרסמים בארה"ב מסמכי יסוד ביטחוניים-צבאיים, גלויים ומסווגים, שמפורסמים באופן ממוסד ובמועדים קבועים. בצה"ל שאפו בזמנו ליצור נייר שיתעדכן וישתנה בהתאם לשינויים במציאות ולצרכים בצה"ל, אבל גם יהווה תורת הפעלה על פיה יוכל לפעול הצבא. (ר' תמרי דב וכליפי מאיר, "תפיסת ההפעלה של צה"ל", מערכות 423, (פברואר 2009)). עיקר השת"פ התפיסתי עם צבא ארה"ב התקיים מול The Office of Net Assessment, בראשותו של אנדרו מרשל (ר' אדמסקי, שם, ע' 167). ר' גם שיחה עם תא"ל במיל. יורם חמו, תל אביב, 19/6/2016.

<sup>12</sup> תמרי וכליפי, שם.

בקצבים הנדרשים. התהליך גם יצר תחושה של ראשוניות, מאחר והיה מדובר בתהליך מקיף ורציני (זאת למרות שלא הייתה זו הפעם הראשונה שנכתבה בצה"ל תפיסת הפעלה).<sup>13</sup>

בתפיסת ההפעלה החדשה היה ניסיון לפתח תחום ידע חדש בצה"ל ורמת פעולה נבדלת – הרמה המערכתית והידע האופרטיבי-אסטרטגי. זאת במטרה לחלץ את צה"ל מדומיננטיות הידע הטקטי (המצוין) ולהתמודד עם האתגרים הצבאיים המתרחבים – אתגרים מדיניים, חברתיים, כלכליים וביטחוניים. התפיסה, הייתה אמורה לשמש מצד אחד כמסגרת ללימודים ולהתנסויות, ומצד שני לעמוד לבחינה מתמדת. במקביל היו כאלה שגם רצו להפוך אותה לחלק מהספרות הצבאית הקאנונית.<sup>14</sup>

תהליך פיתוח התפיסה החדשה כלל נציגים מכלל אגפי צה"ל והפיקודים ונתקל בהתנגדות חריפה. הוויכוח סביב תהליך פיתוח התפיסה נבע משלל סיבות ואינטרסים, חלקם מקצועיים, חלקם אישיים. המתח המרכזי בין המחנות השונים נבע מההבדל שבין גורמים ממסדיים-שמרניים, שדגלו בעמדה כי הידע שעל צה"ל לפתח הוא אוניברסאלי וגנרי, כזה שמתאים לכל סוגי העימותים ואותו יש למסד בכל מחיר; לבין גורמים חתרניים, שדגלו בצורך המתמיד לפרש את המציאות בהקשרים משתנים ולפתח מושגים חדשים ותפיסות רלוונטיות.<sup>15</sup> המתח הרב שיצר תהליך פיתוח התפיסה הושפע גם מהגורם המוביל, והדוחף המרכזי של התהליך, הרמטכ"ל משה יעלון. בהבנתו, הצליח יעלון לעמעם את המתחים הרבים שנוצרו סביב התפיסה ואף ראה בהם חלק הכרחי מתהליך הלמידה. ממשיכו, הרמטכ"ל דן חלוץ, דגל בתפיסה שונה והפגין מעורבות נמוכה יותר בתהליך. עם זאת, מחויבותו לתהליך אפשרה בסופו של דבר לפרסם את התפיסה באפריל 2006.<sup>16</sup>

<sup>13</sup> הוויכוח על ראשוניות תפיסת ההפעלה 2006, כפי שטוענים כליפי ותמרי, נדון במחקר שלא פורסם באופן גלוי.

<sup>14</sup> תמרי וכליפי, שם.

<sup>15</sup> יש הטוענים כי תפיסת ההפעלה של 2006 לא חידשה מאחר ונותרה גנרית ועמומה, מבלי יכולת לתרגמה לתכנון מבצעי בזירות השונות. אחרים טוענים כי עיקר החידוש היה במושגים לא נהירים, שחדרו לשפה הצבאית ויצרו בלבול רב. ר' בהקשר זה עמידרור יעקב, "המהלומה כפרדיגמה קוגניטיבית של אפקטים", מערכות 404-403, (דצמבר 2005).

<sup>16</sup> אדמסקי, שם, ע' 174.

## המגמות המתהוות במציאות והשפעתן על תפיסת ההפעלה

תהליך פיתוח תפיסת ההפעלה היה כאמור גילום של גל הלמידה שעבר על צה"ל. ואולם גם בקרב שותפיו וגם בקרב יריביו התרחשו שינויים דרמטיים שהשפיעו וישפיעו על צה"ל:

הצלחת המהפכה בעניינים צבאיים בארה"ב (RMA) – יריית הפתיחה של מלחמת המפרץ הראשונה (1991) היממה לא רק את תושבי בגדד, אלא גם את כל צבאות העולם, שחזו בהפגנת יכולות טכנולוגיות-צבאיות, כמותן לא נראו בעבר. גם המפקדים הבכירים בצה"ל, ראו כיצד מתממשת המהפכה שעבר צבא ארה"ב, מאז חזר מובס משדות הקרב בוויאטנם, והחל בתהליך למידה עמוק, שהוביל למהפכה טכנולוגית, תפיסתית ומבצעית.<sup>17</sup>

במלחמות המפרץ (1991, 2003) ובמלחמה ביוגוסלביה (1999) הפגין צבא ארה"ב יכולות לצד תפיסות חדשות שפותחו במסגרת המהפכה שעבר: לוחמת אוויר-יבשה (ALB), מהפכת האש המדויקת, תפיסת 'הלם ומורא' ותפיסת פיקוד ושליטה מתקדמת. כל אלה נלמדו ונחקרו בצה"ל דרך ערוצי שיתוף הפעולה בין הצבאות שהלכו והתהדקו.<sup>18</sup>

התפתחות המהפכה בעניינים צבאיים של הציר הרדיקלי – במקביל להתפתחות תפיסות הלחימה בארה"ב ובצה"ל, גם בקרב יריביו התפתחה בתקופה תפיסה צבאית חדשה. התפיסה שהתפתחה באיראן, סוריה וחיזבאללה, הביאה להתגבשות הציר הרדיקלי - ארגונים ומדינות השותפים במאבק נגד ישראל. במרכזה עמדה ההכרה בנחיתות הטכנולוגית ובפער הגדול שיצרו ישראל וארה"ב במזרח התיכון. כמענה, אימץ הציר הרדיקלי תפיסה שעיקריה: שיפור יכולת הספיגה העצמית, שתאפשר אורך נשימה ותפגין חוסן ועמידה איתנה; ביסוס יכולת הרתעה אמינה, בעיקר בעזרת השימוש במגוון גדול של רקטות וטילים, שיפגעו בעורף הישראלי; ומעבר מאסטרטגית הכרעה לאסטרטגית התשה, שמשמעה היכולת לנהל עימותים ארוכים ולנצח באמצעות אי-הפסד.<sup>19</sup>

תמיכתן של סוריה ואיראן בחיזבאללה בחצי הראשון של שנות האלפיים, במיוחד לאחר ההישג הגדול של נסיגת צה"ל מלבנון, הפכה את חיזבאללה, ערב מלחמת לבנון השנייה, לארגון צבאי סמי-מדינתי מתקדם. במקביל, להפיכתו לישות פוליטית ולאומית בלבנון. נסיגת סוריה מלבנון ב-2005, שהתפרשה בצה"ל כתבוסה לאסד הבן ולחיזבאללה, חיזקה בפועל את חיזבאללה, שזכה לחופש פעולה יחסי והידק את קשריו עם איראן. חיזבאללה גם השכיל להבין כי ישראל שקועה באינתיפאדה השנייה וכי היא לא מעוניינת לפתוח בחזית שנייה, וניצל את השנים האלה לבניין כוח.<sup>20</sup>

עליית האויב הסמי-מדינתי – ההתגבשות התפיסתית של הציר הרדיקלי גם טמנה בחובה את עלייתו של האויב הסמי-מדינתי. ארגוני טרור עם יכולות צבאיות מתקדמות, אך ללא ריבונות ואחריות מוגדרת של מדינות. תחת קטגוריה זו נכללו האויבים הישירים של ישראל: ארגון החיזבאללה בצפון וארגון החמאס בשטחים. ואולם, בעוד צה"ל זיהה את העימות המוגבל והאויב האסמיטרי, כאתגר המרכזי שלו, עמו התמודד בהצלחה במבצע חומת מגן. עלייתו של

17 דימה אדמסקי תרבות אסטרטגית, שם, עמ' 101-156.

18 כבר באמצע שנות ה-80 החלו בצה"ל ובעיקר בחיל האוויר, לפתח תפיסות לוחמה חדשות שהושפעו מתפיסת קרב אוויר-יבשה האמריקנית ומיכולות האש המדויקות שפותחו בתקופה. ואולם רק לאחר מלחמת המפרץ הוכח כי המהפכה שעבר צבא ארה"ב אכן הובילה להצלחות בשדה הקרב. ר' למשל קרב האוויר-יבשה, תצפית, (תוה"ד, אוקטובר 2000) (בלמ"ס); המהפכה בתחום הצבאי (RMA), תצפית, (1998, מסמך פנימי); פינקל מאיר ושמיר איתן, ממי צריך צה"ל ללמוד? מערכות 433, (אוקטובר 2010); וברונפלד שאול, בגדי המלך החדשים – הגרסה האמריקנית, מערכות 418, (אפריל 2008).

19 ברון איתי, וולנסי כרמית, המהפכה בעניינים צבאיים של הציר הרדיקלי, מערכות 432, (אוגוסט 2010).  
20 במהלך מלחמת לבנון השנייה יישם החיזבאללה את התפיסה שגובשה בציר הרדיקלי ועיקרה רעיון הניצחון באמצעות אי-הפסד, בעזרת ירי מתמשך על העורף הישראלי ולחימת יבשה שהובילה לנפגעים רבים בקרב כוחות צה"ל. (אלוף במיל. ידלין עמוס, "הגישה האסטרטגית 2000-2006", כנס INSS: עשור למלחמת לבנון השנייה (הרצאה במקום אלוף במיל. ישראל זיו), 14/7/2016).

האויב הסמי-מדינתי (בדגש על היכולות הצבאיות המתקדמות שבידיו) יצרה אתגר חדש לצה"ל, שגם אם זוהה, עדיין לא היו בצה"ל ההכרה והיכולות כיצד יש להתמודד איתו.<sup>21</sup>

## המדיניות הישראלית בתקופה 2000 – 2006

בין האינתיפאדה השנייה למדיניות ההכלה בצפון – באותן שנים, הייתה שקועה מדינת ישראל בלחימה בזירה הפלסטינית. צה"ל הצליח להכריע את הטרור באיו"ש, כתוצאה מהתפתחות הידע והלמידה הרבה בנושא. בצפון, התבקש צה"ל לשמור על השקט ולהימנע מפתחת חזית שנייה, תחת מדיניות הכלה. התבטאויותיו של הרמטכ"ל יעלון כי יש לתת "לרקטות של חיבאללה להחליד", ותפיסתו של הרמטכ"ל חלוץ כי חיבאללה נמצא בתהליך מעבר מארגון טרור לגורם פוליטי מרוסן יותר בלבנון, היו נדבכים מרכזיים במדיניות זו.<sup>22</sup>

ואולם, בפועל, ישראל הורתעה לא פחות מחיבאללה. בעוד העורף הישראלי היה חשוף למערך הטילים של חיבאללה, ללא מענה הגנתי, צה"ל נמצא היה בעיצומו של תהליך תכנון מחדש של תכניותיו המבצעיות לזירה הצפונית. הצבא לא היה מאומן למלחמה בלבנון וההנחה (הנכונה) הייתה כי אם יצטרך, יוכל צה"ל להעתיק את מרכז הכובד לזירה הצפונית ולתמוך בלבנון.<sup>23</sup>

## תהליך גיבוש תפיסת ההפעלה המטכ"לית של צה"ל 2006

### הגדרה ותכלית התפיסה<sup>24</sup>

במסמך תפיסת ההפעלה שפורסם ב- 2006 הוגדרה תפיסת הפעלה כ"מסגרת רעיונית-תאורטית של מושגי יסוד, רעיונות, עקרונות ותהליכים מנחים. התפיסה מכווינה את בניין הכוח ואת הפעלתו בדרג האסטרטגי והאופרטיבי של המטכ"ל, הזרועות, האגפים והמפקדות המבצעיות הראשיות להפעלת הכוח..."<sup>25</sup> תכליתה של התפיסה היה להעמיד במקום את תחום הידע האופרטיבי-אסטרטגי ויחסי הגומלין בינו לבין הדרג הטקטי שתחתיו והדרג האסטרטגי שמעליו.

### מבנה התפיסה

המסמך שפורסם איגד מספר ניירות רעיוניים שונים: (1) פרקים שתיארו את המציאות וההתפתחויות בטבע המלחמה (שנכתבו למעשה כבר בתחילת העשור); (2) עקרונות תפיסת הביטחון הישראלית המסורתית (הרתעה, התרעה, הכרעה והתגוננות); (3) תפיסת הפעלת הכוח החדשה, שבמרכזה יכולת ההכרעה בעימות המוגבל ובעימות הקלאסי; (4) תפיסה מבצעית לזירות המלחמה; ו- (5) עקרונות לבניין הכוח הנדרש למימוש התפיסה.

הניסיון לשלב מספר ניירות רעיוניים במסגרת אחת היה שאפתני. חלק מהרעיונות בתפיסה היו מחדשים וחלקם קיבעו תובנות מן העבר. חלקם נכתבו בראיית הווה וחלקם בראיית עתיד. התפיסה עצמה הייתה מערכתית, כך שהעקרונות המרכזיים בתפיסה היו תלויים זה בזה, לצורך השגת המענה הרצוי. ניתן להבחין כי התפיסה מיסדה ידע שכבר היה קיים בצה"ל והחידוש המרכזי בה היה ביצירת החיבורים בין הרעיונות השונים שהתפתחו בצה"ל לכדי תפיסה מערכתית כוללת ופורמאלית.

### תהליך פיתוח התפיסה

תהליך פיתוח התפיסה היה ארוך ונמשך יותר משנתיים. הוא כלל עבודה של צוותים נפרדים, שפעלו אל מול ציר מרכזי באגף המבצעים. הצוותים בחנו את הידע הקיים, נחשפו לתורות זרות

21 ב- 2006 האויב הסמי-מדינתי היה עוד אתגר מתהווה עבור צה"ל. צה"ל עוד לא התנסה בהתמודדות רחבת היקף מול חיבאללה מאז הנסיגה ב- 2000 (מלבד במספר תקריות גבול, שרמזו על העתיד לבוא). גם חמאס היה בתחילת שלב ההתעצמות הצבאית שלו. עיקר הדגש בצה"ל הושם על יכולות התלול מסלול של הארגונים, שהיו ידועות בצה"ל, ומולן לא היה עדיין מענה מבצעי הגנתי. אחרים בצה"ל העדיפו להתעלם מאתגר מתהווה זה. ר' יעלון משה, דרך ארוכה קצרה, (ידיעות אחרונות, 2008), עמ' 203-205. מבוסס על מחקרים שלא פורסמו אופן גלוי

22 ידלון, שם; שביט ארי, "הרמטכ"ל לשעבר יעלון: חיילים מתו בשביל ספין; המנהיגים צריכים ללכת", הארץ, 14/9/2006.

23 ידלון, שם; יעלון, שם, עמ' 203-205

24 הרחבה אודות מהי תפיסת הפעלה ר' בנספח.

25 מתוך "תפיסת ההפעלה המטכ"לית לצה"ל", (2006).



וערכו מפגשים בין-מדרגיים עם הרמטכ"ל, הפיקודים והזרועות. במהלך התהליך התקיימו מספר תרגילים פיקודיים ומטכ"ליים, שהיוו התנסות ראשונה לבחינת התפיסה ובסופו תהליך משוב.

בתפיסה שפורסמה בסופו של דבר צוין כי היא נכתבה על בסיס "תם, ולא נשלם. מכאן שחובה עלינו להמשיך ולקיים תהליכי בירור ולמידה שיטתיים וביקורתיים בכל הרמות, להתאים ולוודא את רלוונטיות התפיסה, כזו המכווניה את הפעלת הכוח ואת בניינו ולהתאימם לאורך השנים."<sup>26</sup>

**המענה המרכזי בתפיסה: הכרעה בעימות הקלאסי ובעימות המוגבל**  
תפיסת ההפעלה אימצה את עקרונות תפיסת הביטחון הקלאסית של צה"ל על ארבעת רגליה: הרתעה, התרעה והכרעה והרגל הרביעית שהתווספה ע"י דו"ח מרידור, רגל ההתגוננות.<sup>27</sup>

במרכז התפיסה הופיעה פרשנות חדשה לסוגיית ההכרעה: הכרעה קלאסית והכרעה בעימות המוגבל.<sup>28</sup> בפרק תפיסת ההפעלה שמוקדש למענה התפיסתי, מפורטים המאמצים הראשיים להשגת ההכרעה: (1) תפיסת השילוביות; (2) לחימה מוכוונת תוצא (אפקטים); (3) התכנון המערכתי ברמה האסטרטגית אופרטיבית (שכלל תפיסת פיקוד ושליטה ותפיסת למידה).

תפיסת ההכרעה החדשה הפעילה את כלל המאמצים באופן סימולטני ומשולב על מנת להשיג אפקט מכריע בזמן קצר, במטרה להסיר את האיום מהעורף ולספק את מירב ההרתעה. כפי שנכתב בתפיסה: "...נדרש מעבר מתפיסת לחימה לינארית שעניינה הכרעת היריב באופן טורי ומדורג (מגננה, מהלומת נגד ומתקפה) באמצעות מכפלת הישגים של כיבוש שטח והשמדה מאסיבית של האויב, לתפיסת לחימה בו-זמנית (סימולטנית), רבת-ממדית, מוכוונת-אפקטים (תוצאים נדרשים) שעניינה פעולה בו-זמנית, רב-זרועית ובין-ארגונית בכלל ממדי הפעולה, ובכל מרחבי הלחימה הנדרשים (חזית ועומק, מעטפת וליבה), תוך מזעור החיכוך באמצעות פגיעה במקורות העוצמה ובמרכזי הכובד של היריב (איכות המטרות, ולא דווקא כמותן), לצורך יצירתם הבו-זמנית של התנאים הנחוצים להשגת ההכרעה."<sup>29</sup>

## המאמצים המרכזיים להשגת ההכרעה

### 1. תפיסת השילוביות

מאמץ מרכזי להשגת ההכרעה בתפיסת ההפעלה החדשה הייתה השילוביות. כפי שמגדירה תפיסת ההפעלה: "ביסוד מושג ה'שילוביות' עומד זיהוי המתח הבעייתי בין צורות הארגון המבודלות – זרועות, מוסדות, ארגונים וכו', לבין הצורך החיוני לפעול ולהילחם במשולב במערכות צבאיות מודרניות." השילוביות הייתה תפיסה ארגונית שפותחה לאור הצורך להתמודד עם התפתחויות בהקשר הצבאי-ביטחוני, שעניינן המרכזי היה עלייה במורכבות האיומים, התרחבות 'קשת' העימותים וקצב השינויים, שחייבו מענה גמיש, תוך יכולת הסתגלות מהירה, שעיקרה למידה והשתנות מתמדת. השילוביות הייתה מיועדת להגדיל את מרחב האפשרויות ואת היכולות לפעול באופן יעיל ורלוונטי מול אתגרים קיימים ומתהווים, ובעיקר – ליצור את

שם. <sup>26</sup>

רגל ההתגוננות התווספה לשלושת הרגליים הקיימות בתפיסת הביטחון הישראלית: ההכרעה, ההרתעה וההתרעה, ע"י ועדת מרידור בשנת 2006. הוועדה מיסדה ידע רב שהצטבר בעשורים האחרונים לכדי תפיסת ביטחון. (מסמך פנימי) <sup>27</sup>

הגדרות ההכרעה עפ"י תפיסת ההפעלה: "הכרעה – רצף סוגי העימותים מעימות גבוה עצימות (דוגמת מלחמה) לעימותים מורכבים בעצימות משתנית (דוגמת המאבק בטרור) יוצר גם רצף אפשרי של מנגנונים לסיומם. 'ההכרעה' נותרה המנגנון העיקרי. היא מתבססת על פגיעה קשה ביכולת היריב ועל שלילת רצונו להמשיך בעימות הצבאי... זמן השגת ההכרעה בעימותים מוגבלים יכול להיות ממושך..." <sup>28</sup>

שני מצבים מובחנים: האחד – המצב 'הקלאסי' בעצימות גבוהה (מלחמה או מצבי שיא בעימות מוגבל) שיכול לחייב ולדרוש גיוס המשאבים הלאומיים, כולל צבא המילואים, ליכולת מחץ להשגת הכרעה ברורה ומהירה המתבססת בעיקר על פגיעה משמעותית ביכולות הקריטיות (נק' כובד, נכסי ליבה) שעליהן נשען ומתבסס היריב. המצב האחר הוא העימות המוגבל המתמשך. במהלכו נדרשים 'אורך נשימה' וכושר עמידה על מנת להגיע לסיום העימות תוך התבססות המענה על מערכת הביטחון ובתוכה על הצבא הסדיר, כאשר יתר המערכות הלאומיות מקיימות פעילות שגרה. במנגנוני הסיום הנוספים מתקיימת עדיפות ל'הסדרה', שמשמעותה יצירת מציאות אסטרטגית נוחה, ובכללה – הפסקת האלימות, גם אם ללא 'הכרעה' ברורה בשדה הקרב..." (תפיסת ההפעלה). שם. <sup>29</sup>

שילובי הכוח (הצבאיים והלא-צבאיים) הנכונים כך שבכל זמן נתון תהיה התאמה וייווצר מיצוי מיטבי של הכוח למשימתו.<sup>30</sup>

השילוביות בצה"ל הושפעה רבות מתהליכים שהתרחשו בצבא ארה"ב (Jointness) ובאה לידי ביטוי במערכות האמריקניות בעיראק וביוגוסלביה. הצורך בשילוביות עלה הן בשל השינוי באופי האיומים שהפכו למורכבים יותר, הן בשל ריבוי המענים והיכולת לשלב מענים מסוגים שונים אל מול הבעיות המורכבות. השילוביות הייתה מבין המאמצים המרכזיים בתפיסה, שגם לאחר גניזת התפיסה, נותרה משמעותית והוטמעה בצה"ל לאחר המלחמה בלבנון.

## 2. לחימה מוכוונת תוצא (אפקטים)

מאמץ נוסף בתפיסת ההפעלה היה הלחימה מבוססת אפקטים. מהותה השגת השפעה אסטרטגית על היריב לשם הכרעתו. לחימת האפקטים כרוכה בשילוב כלל היכולות הצבאיות והלא צבאיות ומגולמת ב"תמרון": רב-ממדי, בין-זרועי ובין-ארגוני, במטרה להשפיע ישירות ומהר ככל האפשר על תודעת היריב. השפעה שהיא תולדת התוצא המצטבר (האפקטים) של מכלול פעולותינו ועוצמתנו באופן ממוקד כלפי מקורות העוצמה ונקודות הכובד (לא דווקא כמות המטרות אלא איכותן) של היריב, השגת הפתעה והלם פסיכולוגי, עד כדי הוצאת המערכת היריבה משיווי משקלה וערעור יכולתה להילחם כמערכת יעילה ומתואמת.<sup>31</sup>

העיסוק הרב בסוגיית האפקטים נבע בשל החיבור בינה לבין מספר מאמצים נוספים בתפיסה ובראשם השילוביות, הסימולטניות, הפו"ש המבוזר והיכולות הנדרשות להשגת האפקטים. ואולם, היכולת ליצור אפקטים נתקלה בקושי למדוד ולהעריך את השפעתם בפועל והאם הושג האפקט הרצוי. קרי, הרצון לעצב את זירת המלחמה בצורה הרצויה, בהנחה שיהיו הכלים הנדרשים לכך. אחד ממקורות תפיסת האפקטים בצה"ל היו מבצעי התודעה, שהתפתחו רבות במהלך האינתיפאדה השנייה, בשל המאפיינים הייחודיים של העימות המוגבל בשטחים והיה ניסיון להעתיק מושגים מהעימות המוגבל באיו"ש לעימותים רחבים יותר.<sup>32</sup>

פיתוח מאמץ האפקטים הושפע גם מהמלחמות האמריקניות בתקופה. שימוש במושגים כגון "עריפת צמרת הארגון" (Decapitating), "שיתוק ועיוורון של מערך הפיקוד והשליטה" אומצו מהדירקטיבות הצבאיות האמריקניות ישירות לתוכניות המבצעיות בצה"ל. המושגים ביטאו את האפקט הרצוי, אבל הדרך להשיגו לא הייתה ברורה. הנחה נוספת הייתה שהשגת יעדים אלה תספק את ההכרעה של המערכת היריבה, שבמקרה האמריקני היו מערכות מדינתיות.

תפיסת האפקטים נתקלה בביקורת רבה עוד במהלך פיתוחה, בשל השימוש הרב שנעשה בהמשגות חדשות, חלקן לא ברורות, והקושי לתרגמן לתוכניות המבצעיות. התפיסה נשענה על מושגים מעולם התודעה וההרתעה בעיקר. אך להבדיל מהמודל האמריקני, שהתבסס על הרתעה מעצמתית, שיצרה אפקטים מסדר ראשון, היכולת ליצור אפקט הרתעתי דומה בהקשר הישראלי, לא הייתה בנמצא. כל אלה הובילו לאחר מלחמת לבנון השנייה לדחיית תפיסת האפקטים כליל בצה"ל, לצד ביקורת חריפה שהושמעה גם מצד בכירים בצבא ארה"ב.<sup>33</sup>

## 3. עיצוב, תכנון וניהוג כתהליך פיקוד אסטרטגי-אופרטיבי (תפיסת פיקוד ושליטה)

תפיסת הפיקוד והשליטה (פו"ש) החדשה הייתה אמורה לתמוך בשאר חלקי תפיסת ההפעלה. היא קבעה חלוקה מחדש לזירות ולרמות פעולה, כך שלכל רמה עצמאות גדולה יותר בעיצוב

שם. 30

שם. 31

מתוך מסמך פנימי בנושא מבצעי תודעה. 32

במאמר ביקורת, לאחר מלחמת לבנון השנייה (2008), שפרסם הגנרל ג'יימס מאטיס, מפקד הפיקוד הרב זרועי בצבא ארה"ב, הוא מבקר את תפיסת המבצעים מכווני התוצא, ואף אוסר שימוש בה בצבא ארה"ב. מאטיס ראה במלחמת לבנון השנייה כתבוסה של צה"ל שנבעה בין היתר מהסתמכות על תפיסת האפקטים בלוחמת יבשה רב-זרועית. הוא ראה באפקטים תפיסה שמתאימה למבצעים סגורים ומגודרים (כמו מבצעים אוויריים למשל), אבל לא למלחמה רב-זרועית, שבמהותה היא כאוס והצורך של כוחות היבשה לשגשג בכאוס זה. הלמידה מעיראק ומקוסובו, שהתקיימה בצה"ל, היא טעות מבחינתנו, כי גם מבצעים אלה לקו בחסר, בעיקר בכל הנוגע להסתמכות היתר שלהם על אפקטים וכוח אווירי. (ר' מאטיס, ג'יימס, ג', "התוצאות השליליות של המבצעים מכווני התוצא", מערכות, 426, (אוגוסט, 2009)).

המערכה ובניהוגה בהתאם ליתרון היחסי שלה. התפיסה הייתה חלק מתהליך התכנון המערכתי ברמה האסטרטגית-אופרטיבית (ראה סעיף הבא).<sup>34</sup>

תפיסת הפו"ש החדשה התבססה על הרמה המערכתית בצה"ל, אותה רמה שהתפיסה זיהתה במוקד השפעתה ושבראשה עמד 'המערכת'. רמה זו מהווה רובד ביניים מבודל המחבר בין הרמה האסטרטגית והרמה הטקטית בצבא. עפ"י תורת המערכה רובד ביניים זה אמור לתווך ולהסדיר בין העשייה ברמה הטקטית לבין הלמידה והניהוג של הרמה האסטרטגית. מכאן שעניינה של הרמה המערכתית לגשר בין רעיונות מופשטים אסטרטגיים לבין עשייה צבאית קונקרטית.<sup>35</sup>

תפיסת הפו"ש המטכ"לית הושפעה גם היא מתפיסות אמריקניות, אבל גם מתפיסת הפו"ש שהתפתחה בחיל האוויר בעשור הקודם. חיל האוויר, בשל יכולותיו, הפך מקבלן מבצע של רעיונות מערכתיים מטכ"ליים למעצב רעיון מערכתי בעצמו ('מערכת'). הרמטכ"ל חלוץ, בעברו מפקד חיל האוויר, חשב כי אפשר להטמיע רעיונות פו"ש כאלה גם במקומות נוספים בצה"ל, מחוץ למטכ"ל ולחיל האוויר.<sup>36</sup> עיקר השיח בנושא התנהל בין המטכ"ל לפצ"ן, שהיה הפיקוד הבשל ביותר לאמץ תפיסת פו"ש שכזו. סוגית הפו"ש בפצ"ן ערב מלחמת לבנון השנייה בלטה, על רקע ההחלטה כי מצד אחד פצ"ן יוביל את הלמידה בזירה ויהיה מפקד זירת המערכה, אך מצד שני, פצ"ן היה חסר יכולות קריטיות להפוך למפקד בפועל של הזירה הצפונית, מאחר ולא היה מעורב מספיק בסוגיות המטכ"ליות, בבניין הכוח הנדרש, במרכיבי העומק, בשיח עם הדרג המדיני ועוד.<sup>37</sup>

#### 4. התכנון המערכתי ברמה האסטרטגית-אופרטיבית

תהליך העיצוב המערכתי שפותח במלת"ם (SOD – Systemic Operational Design) היה תהליך מתודולוגי שבא להתאים תיאוריית למידה לאתגרים המטכ"ליים עימם התמודד הדרג הבכיר.<sup>38</sup>

לתפיסה, שהדגישה את רמות הפעולה השונות (טקטית, אופרטיבית-מערכתית ואסטרטגית) נוספו גם מושגים מתאימים: עיצוב, תכנון וניהוג. עפ"י התפיסה העיצוב עניינו ברמה האסטרטגית והאופרטיבית בלבד, בה נדרשת חשיבה מערכתית מופשטת במטרה לבנות מסגרת תפיסתית, כדי להתמודד עם המערכת היריבה. תוצריו: מתאר, תכלית ורעיון אסטרטגי; התכנון עניינו גיבוש תכנית מבצעית למימוש התכלית והרעיון האסטרטגי. מטרתו לייצר את התנאים לפעולה ברמה הטקטית דרך תכנון פרטני ותוכנית אופרטיבית; והניהוג שמשמעו ביצוע ולמידה תוך כדי המערכה, ע"י זיהוי הפערים בין התכנון לביצוע.<sup>39</sup>

התכנון המערכתי ברמה המטכ"לית נועד לשפר את תהליכי עבודת המטה הכללי; לשרטט את התהליך ואת הזיקות בין הרמות השונות; ולהסדיר את שפת המושגים בתחום. מקורות ההיגיון של התכנון המערכתי היו הגישה המערכתית והרמה המערכתית בצה"ל.<sup>40</sup> עפ"י הגישה המערכתית תהליך הלמידה טרם הפעלת הכוח הצבאי, ותוך כדי הפעלתו, מאפשר לברר את הפערים בין הגבולות התפיסתיים הקיימים לבין המציאות המתהווה, במטרה להסדיר מענה אחד ורלוונטי. בתהליך הוגדרו היחסים והזיקות בין הפונקציות השונות במערכת היריבה, אותרו מרכזי הכובד במטרה לכוון את הפעולה הצבאית.<sup>41</sup>

הרמטכ"ל יעלון כאמור, זיהה כי תהליך התכנון שהיה קיים במטכ"ל ובפיקודים לא סיפק את הצרכים הנ"ל. ולכן התכנון המערכתי הורחב, כלפי מעלה לתחום העיצוב (המופשט בעיקרו)

34 תפיסת ההפעלה.

35 שם.

36 מסמך פנימי.

37 מסמך פנימי; הפיקוד כמפקד זירת המערכה – סיכום ממצאי צוות תחקור (טיטרה), אוגדה 319, 2/7/2006; הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, ועדת וינוגרד, (דין וחשבון סופי, כרך א', ינואר 2008), ע' 321 (סעיף 184).

38 אדמסקי, שם, ע' 170.

39 תפיסת ההפעלה.

40 **גישת המערכות** היא גישת חשיבה הרואה ביריב מערכת מורכבת ומסתגלת, הבנויה ממכלול גורמים וזיקות יחסיות ביניהם המגלמים היגיון שלם. תכליתה של גישת חשיבה זו היא השגת ההשפעה האסטרטגית הרצויה על היריב, באמצעות הפעלת מגוון יכולות צבאיות ולא-צבאיות ברמה הטקטית, המערכתית והאסטרטגית. תפיסת ההפעלה, שם, עמ' 92-89; ואלטמן אברהם, לחשוב מערכת, גישות להבנה ולניהול של מערכות מורכבות, (מערכות, 2016).

41 ר' Naveh, Operational Art and the IDF, (Ibid), pp. 80-96.

וכלפי מטה לתחום הניהוג (הטקטי בעיקרו). עיקר הביקורת סביב התכנון המערכתי נבעה מהקושי במעבר משלב העיצוב לשלב התכנון (היכולות להתאים בין רעיונות העיצוב האסטרטגיים והמופשטים לתוכניות מבצעיות). בעיה נוספת הייתה חדירה של מושגי העיצוב לשלבי התכנון והניהוג, מה שיצר אח"כ בלבול רב במלחמה בלבנון.<sup>42</sup>

## עקרונות ויכולות נדרשות לבניין הכוח

הפרק שמסיים את תפיסת ההפעלה הוקדש לבניין הכוח, ויעודו: "...להצביע על היכולות הנדרשות למימוש תפיסת ההפעלה, לשימור מעמדו של צה"ל כצבא החזק בזירות העימות ולהבטחת יתרונו היחסי, תוך חיזוק רכיב ההרתעה... להכווין מגמות בבניין הכוח ובהפעלתו, המובילות לרלוונטיות ולאפקטיביות מבצעית גבוהה."<sup>43</sup>

היכולות הנדרשות לשדה הקרב העתידי כיוונו לשימור העליונות הישראלית (Superiority) בשדה הקרב, מצב שבו כוחותינו מופעלים באופן יעיל, אפקטיבי ובלתי-מופרע, תוך שהם מונעים מכוחות האויב לעשות כך. כשהעליונות היא אחד התנאים ההכרחיים ליצירת שלטנות (Dominance), מצב המאפשר לכוחותינו להכתיב 'כללי משחק' במרחב ובזמן נתון.<sup>44</sup>

פרק בניין הכוח חיבר בין יכולות שיש לפתח במסגרת התוכנית הרב שנתית העתידית לבין הצרכים של התפיסות האופרטיביות העכשוויות. חיבור זה נבע בשל העובדה כי חלקים רבים בתפיסת ההפעלה, לא ניתן היה להטמיע בעת פרסומה והיו תלויים בתוכניות בניין כוח עתידיות.<sup>45</sup>

למרות שהעקרונות לבניין הכוח נגזרו הן מהיכולות הנדרשות, הן מתרחישי הייחוס, מורגשת הטיה משמעותית לכיוון היכולות הנדרשות. השנים בהן נכתבה תפיסת ההפעלה, היו שנים של מהפכות בעניינים צבאיים, שהולידו רעיונות חדשים ורצון להתנסות בהם. מהתפיסה משתמע כי לעיתים היה רצון עז להתנסות ביכולות ותפיסות חדשות, והתלהבות פחותה להתמודד עם התופעות המתהוות בשטח. היו אירועים שרצו ללמוד מהם יותר, ואירועים מהם העדיפו להתעלם, או לטפל בכלים הקיימים. כך למשל יכולות קריטיות להם נזקק צה"ל ערב פרסום התפיסה, כמו למשל הצורך ביכולת הגנה מטילים, נבלעו כחלק מרעיונות של עליונות אווירית והגנה רב ממדית.<sup>46</sup>

## שלב ההטמעה – דיונים ותרגילים

תהליך הטמעת התפיסה החל, במובנים מסוימים, עוד בזמן פיתוחה וכתובתה. כבר בקיץ 2004 נערך תרגיל מטכ"לי לבחון חלק מרעיונות התפיסה.<sup>47</sup> השפה והמושגים החלו לחלחל לתוכניות אופרטיביות. במהלך השנה שלפני פרסום התפיסה התקיימו סדנאות לבחינת התפיסה, בין היתר סדנת תא"לים. בסיכום הסדנה צוינו הליקויים שנמצאו בתפיסה, ביניהם: סוגיות השפה ("מגדל בבל מושגי"); בעיית הערכת האפקטיביות; אי היכולת של ישראל ליצור אפקטים (לבודד זורה, למנוע מעורבות בינ"ל, ומגבלות ההרתעה הישראלית); הקושי להטביע במפקדים את גישת החשיבה המערכתית וביקורת כי צה"ל אינו ערוך טכנולוגית בסוגיות הפו"ש והשילוביות.<sup>48</sup> במקביל התקיימו דיוני משוב מפורומים שונים במערכת הביטחון, פורום מטכ"ל, מב"ל, ומפגשים עם הרמטכ"לים יעלון וחלוץ.<sup>49</sup>

כתיבת ופרסום התפיסה הובלו ע"י חטיבת התורה וההדרכה ואגף המבצעים במטכ"ל. מאמץ אדיר למסד ידע מופשט, תובנות מתודולוגיות, פרשנות של המציאות, ואסטרטגיה רצויה לכדי

42 תמרי וכלפי, שם; וינוגרד, שם, ע' 274.

43 תפיסת ההפעלה, שם, ע' 149.

44 שם, עמ' 155-163 ו-169.

45 וינוגרד, שם, ע' 323, סעיף 191; משימות/יכולות כוחות היבשה כנגזרת מפרק ו- בניין הכוח בתפיסת ההפעלה המטכ"לית של צה"ל, מחלקת תפיסות, מז"י, 20/11/2006.

46 ר' תפיסת ההפעלה, שם, ע' 149; מסמך היכולות, תפיסת ההפעלה, 19/2/05; סיכום הרמטכ"ל לסדנת תא"לים, יוני 2005; שיחה עם תא"ל במיל. יורם חמו: בין תר"ש (עתיד) לבין הפעלת כוח (בהווה), תל אביב, 19/6/16.

47 מסמך פנימי.

48 מסמך פנימי.

49 הצגת מסקנות בפני פורום מטכ"ל, הצוות למיסוד תהליכי העיצוב במטכ"ל, סטנוגרמה, מאגר המידע של מחלקת היסטוריה, 25/9/2005; מסמך פנימי.

תפיסה צבאית ערוכה וכתובה. ועדיין ייעודה של התפיסה לא היה נהיר – למי היא מכוונת ומה מטרתה.

לקראת סיום התהליך, הרמטכ"ל יעלון, שיזם את כתיבת התפיסה, ששיקפה במובנים רבים את ראיית עולמו, סיים את כהונתו מוקדם מהצפוי. יורשו, הרמטכ"ל דן חלוץ, "קיבל" את התפיסה כמוצר כמעט מוגמר ושארף לפרסמה, כחלק מרצונו למסד ולארגן את הידע בצבא. חלוץ פירש את התפיסה בצורה שונה וצרה יותר. הוא קידם את מאמץ השילוביות והפופ"ש, אותם יישם בהצלחה בחיל האוויר, ובראייתו היו תנאים הכרחיים לארגונים מתקדמים במאה העשרים ואחת. מאמצים אחרים, כמו לחימת האפקטים וגישת העיצוב, נדחקו הצידה.<sup>50</sup>

חשוב לציין, שבצה"ל לא הייתה יכולת להטמיע את התפיסה ערב פרסומה. הן בקרב גופי הפעלת הכוח, לא כל שכן גופי בניין הכוח. מדינת ישראל יצאה מלחימה ארוכה בשטחים וממשבר כלכלי. צה"ל לא היה מוכן לסוג העימות אליו כיוונה תפיסה ההפעלה החדשה. האתגר הגדול לתפיסה עוד עמד לפניה, אתגר ההטמעה.<sup>51</sup>

## מלחמת לבנון השנייה וההחלטה לגנוז את תפיסת ההפעלה

באפריל 2006 פורסמה "תפיסת ההפעלה המטכ"לית של צה"ל", ב-12 ביולי 2006 פרצה מלחמת לבנון השנייה. התפיסה עמדה מיד במבחן המציאות הקשה ביותר, המלחמה.

בתחקיר על תפיסת ההפעלה לאחר המלחמה בלבנון, נמצאו מספר ליקויים בתפיסה: ליקויים בתהליך הפיתוח של התפיסה, (פערים מהותיים בתשתית התיאורטית וליקויים בתוכנו של המסמך עצמו, במבנה שלו, בצורתו ובשפתו); ליקויים הקשורים לתהליך ההטמעה של התפיסה בתקופה שלפני המלחמה, בדגש על תרגומה לתהליכי עבודה (תכניות אופרטיביות והוראות) ועל הכשרת בעלי התפקידים ליישומה; וליקויים הקשורים לאופן המימוש, לקראת המלחמה ובמהלכה, של תהליכי העבודה שנבעו מתפיסת ההפעלה. הכוונה לתהליכים שנועדו לאפשר את תפיסת הפופ"ש ותהליכי התכנון האסטרטגי-אופרטיבי.<sup>52</sup>

התחקיר גם התייחס לעובדה כי הרעיונות המרכזיים בתפיסת ההפעלה כלל לא יושמו במלחמה, לא בפצ"ן ולא במטכ"ל. שכבה רחבה של הקצונה הבכירה לא נחשפה לעקרונות התפיסה ערב המלחמה ולא נוצרו התנאים להנחלתה.<sup>53</sup> בנוסף לביקורת הרבה על התפיסה, בקרב הקצונה הבכירה.<sup>54</sup> למרות זאת, לא ניתן היה לנתק בין הכשלים שהתגלו במלחמה לבין תפיסת ההפעלה.

חשוב לציין, כי העובדה שעם פרוץ המלחמה, שלב ההטמעה, עוד לא הושלם ובמוקדים רבים כלל לא החל, היא קריטית. שלב ההטמעה הוא שלב מרכזי בזהו ליקויים ופערים בתפיסה. מאחר וזה לא התקיים כמעט, הייתה התפיסה חסרה שלב חיוני, של ביקורת, התאמות ושינויים בתפיסה. בנוסף, גם תהליך של רתימה וניכוס של הרמות האופרטיביות-אסטרטגיות בצה"ל, שהיו אמורות להטמיע את התפיסה, לא התקיים, ובכך פגע בסיכויי ההצלחה של התפיסה עצמה.<sup>55</sup>

במסגרת זו חשוב לציין כי ליקוי מרכזי בתפיסה נבע מהנתק בממשק שבין הדרג המדיני החדש בירושלים לדרג הצבאי החדש אף הוא. בעלי התפקידים המרכזיים הן בדרג המדיני, הן בדרג הצבאי, שהיו מעורים בתפיסה, סיימו את תפקידם בתקופה שקדמה למלחמה.<sup>56</sup>

לאחר סיום שלב התחקירים החליט הרמטכ"ל דן חלוץ על גניזת התפיסה.

50 אדמסקי, שם, ע' 174.

51 תפיסת ההפעלה, שם, ע' 3.

52 מתוך תחקיר תפיסת ההפעלה לאחר מלחמת לבנון השנייה (מסמך פנימי).

53 שם.

54 על הביקורת הרבה על תפיסת ההפעלה ר' עמידרור יעקב, "המהלומה כפרדיגמה קוגניטיבית של אפקטים", מערכות 403-404, דצמבר 2005; ותמרי וכליפי, שם.

55 מסמך פנימי הפיקוד כמפקד זירת המערכה – סיכום ממצאי צוות תחקור (טיוטה), אוגדה 319, 2/7/2006; וינוגרד, שם, ע' 272; צוות תחקיר תפיסת ההפעלה, שם.

56 ועדת וינוגרד עסקה בהרחבה בממשק שבין הדרג המדיני לדרג הצבאי במלחמה. ר' וינוגרד, שם; יעלון משה, דרך ארוכה קצרה, (ידיעות אחרונות, 2008), עמ' 196-229.

## למידה בצה"ל אחרי מלחמת לבנון השנייה

בעקבות המלחמה בלבנון עבר צה"ל תקופה של תחקירים ולאחריה "חזרה ליסודות". גישת העיצוב ותפיסת האפקטים נדחו כליל והדיונים המופשטים נאסרו.<sup>57</sup>

ואולם, הלמידה בארגון לא פסקה, והמשיכה במספר מוקדים ארגוניים ואישיים. מרכז דדו הוקם על "חורבות" המלת"ם, מיד לאחר המלחמה.<sup>58</sup> המרכז פרסם את הוראת התכנון ב-2008 ומחקרים בתחום הלמידה. במטכ"ל התפתחה תפיסת המב"ם ומוסדה תפיסת 'מבצעי הרתעה'.<sup>59</sup> צה"ל עבר שינויים מבניים וארגוניים, במסגרתם קרמה עור וגידים תפיסת השילוביות. בניין הכוח בתחום ההגנה מטילים הבשיל ערב מבצע עמוד ענן (2012) וסוגיית הפו"ש המבוזר ממשיכה להעסיק את המטכ"ל והפיקודים עד היום.<sup>60</sup>

ב-2014 החזיר הרמטכ"ל בני גנץ את תפיסת העיצוב לצה"ל, ויזם את קורס התא"לים החדש. דר' שמעון נוה ממקימי המלת"ם חזר להנחות את הקורס. הרמטכ"ל גנץ וממשיכו הרמטכ"ל גדי אייזנקוט פרסמו, כל אחד, מסמך בשם 'אסטרטגית צה"ל', מסמכים צנועים בהרבה מתפיסת ההפעלה של 2006. אסטרטגית צה"ל כשמה כן היא, זיהוי המגמות המובילות בסביבה החיצונית והמענה הצה"לי הקיים מולן.<sup>61</sup> מאז 2012 התרבו תהליכי החשיבה בפיקודים ובזרועות, הכשרות בתחום הגישה המערכתית התמסדו, וב-2015 פורסמה תפיסת העיצוב המטכ"לית החדשה.<sup>62</sup> גל למידה נוסף החל בצה"ל.

57 חזני אסף, "מי מפחד מפילוסופים צרפתיים", מערכות 437, יוני 2011.

58 המלת"ם נסגר לפני מלחמת לבנון השנייה בעקבות דוח של מבקר המדינה. לאחר מלחמת לבנון השנייה הוקם במקום המלת"ם מרכז דדו, שפועל מאז ועד היום. תפקידו לפתח את הגישה המערכתית בצה"ל. ר' אתר מרכז דדו בתוך אתר צה"ל: <https://www.idf.il/>.

59 דוגמא לתהליכי פיתוח ידע שהתקיימו במטכ"ל לאחר מלחמת לבנון השנייה: תהליך התכנון - תהליך התכנון - תורה בסיסית מבצעים, תוה"ד, נובמבר 2008, ע' 138; זיהוי התפיסה של הציר הרדיקלי - ברון איתי וולנסי כרמית, "המהפכה בעניינים צבאיים של הציר הרדיקלי", מערכות 432, אוגוסט 2010; פיתוח תפיסת המב"ם - ידלין עמוס, "עשר נקודות למחשבה לאחר התקיפה בדמשק", מבט על 424, INSS, 9/5/2013; מבצעי ההרתעה - אורטל ערן וידעי תמיר, 'פרדיגמת סבבי ההרתעה - דפוס אסטרטגי ודוקטרינה במבוי סתום', עשתונות 1, ינואר 2013, ועוד.

60 על אתגר הפו"ש בצה"ל ר' מבצע 'צוק איתן' - סיכום אישי מפקד הפיקוד, פד"ם, 27/11/2014.

61 אורן אמיר, דוקטרינת אייזנקוט: מסמך האסטרטגיה של הצבא נחשף לציבור, ללא סיווג, **הארץ**, 13/8/2015; הראל עמוס וכהן גילי, ה"גורו" שקציני הצבא העריצו עד לכישלון במלחמת לבנון השנייה חזר להדריך בצה"ל, **הארץ**, 8/1/2015; אסטרטגית צה"ל (2013, מסמך פנימי); אסטרטגית צה"ל, לשכת הרמטכ"ל, יולי 2015. (בלמ"ס)

62 מתוך תפיסה בנושא תהליכי הלמידה ופיתוח הידע (2015, מסמך פנימי).

## פערים שהתפתחו בתפיסת ההפעלה והאם פספסה התפיסה את העימות העתידי של צה"ל

כאשר בוחנים את תפיסת ההפעלה אל מול המגמות שהתפתחו במציאות, במהלך שנות פיתוחה (2002-2006), עולה כי תפיסת ההפעלה ביטאה רצון הולך וגובר בצה"ל להשתנות ולהפוך לצבא מתקדם, שיכול להתמודד במלחמות החדשות, לעיתים, במחיר של התעלמות מהמציאות בשטח ומהאתגרים המתהווים של צה"ל. כתוצאה מכך נוצרו בתפיסה מספר פערים מרכזיים:

השפעות יתר של המהפכה בעניינים צבאיים האמריקנית על תפיסת ההפעלה הצה"לית – גם בצה"ל, בדומה לצבא ארה"ב, רצו לתרגם את גל הלמידה שעבר הארגון לכדי תפיסת הפעלה רשמית. הרעיונות שיובאו מהמלחמות בעיראק וביוגוסלביה, בראשם השילוביות, לחימת האפקטים והפז"ש המבוזר, גברו לעיתים על הצורך להתמודד עם היריבים החדשים שהופיעו בשטח הפלסטיני והלבנוני. חלק מהרעיונות התפתחו באופן טבעי גם בצה"ל, כך למשל תפיסת השילוביות. רעיונות אחרים הועתקו לסביבה הצה"לית ללא ההתמרה המתאימה – יבוא של רעיונות למציאות הצה"לית, ללא בניין הכוח וההתאמות הנדרשות. אבל אי ההלימה הבולטת ביותר הייתה בין התפיסה לבין האפקט שהייתה אמורה ליצור. המהפכה בעניינים צבאיים האמריקנית שילבה בין יכולות מתקדמות ותפיסות חדשות, לבין מעמדה של ארה"ב כמעצמה עולמית יחידה בשנות התשעים. בצה"ל לא התקיים השילוב הזה של יכולות מתקדמות, תפיסות תואמות ומעמד מעצמתי. כפי שנכתב בדוח פנימי של מערכת הביטחון, שבחן את התפיסה עוד טרם פרסומה וציין: "תפיסת ההפעלה המוצעת נגזרת מזו שנהגתה ע"י מעצמות העל... בברה"מ בשנות השלושים... ובארה"ב בשנות השמונים... שעיקרה: היכולת לעצב את זירת המלחמה בהתאם לצרכיה וליכולות הגנריות שבנתה. יש לבחון את התאמת התפיסה למדינת ישראל, במיוחד לאור שתי הסיבות הבאות: היכולת לגדר את שדה הקרב ולא כל שכן – זירת המלחמה, באופן חד צדדי. והיכולת להכריע ברמה האסטרטגית ולא רק ברמה האופרטיבית."<sup>63</sup>

ההשפעות החזקות מצבא ארה"ב, העדר תיאוריה מסדרת בצה"ל והתבססות חלקית על תפיסת העיצוב שפותחה, אך לא הייתה מקובלת בחלקים רבים בצבא, הובילו לעיוותים בפיתוח התפיסה עצמה. רעיונות רבים בתפיסה נבעו מהשפעות חיצוניות או שהיו כבר מושרשים בצה"ל משנות התשעים, ויצרו תהליך מוטה מענים. לעיתים נדמה כי מפתחי ויוזמי התפיסה ידעו כיצד הם רוצים שצה"ל יראה, וראיית עתיד זו הייתה על חשבון התאמת המענה לצרכים האמתיים של צה"ל וליכולתו להטמיע את השינויים הנדרשים. על השאלה האם צה"ל מסוגל להיות הצבא שתפיסת ההפעלה ייעדה אותו להיות, לא הייתה תשובה ברורה.

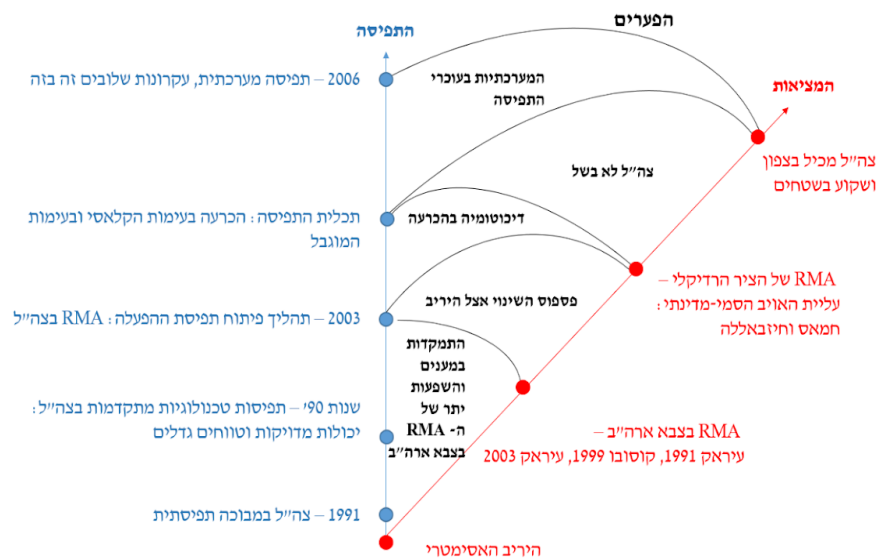
פספוס השינוי התפיסתי שעבר היריב – בתפיסת ההפעלה היריב כמעט ונעדר. המהפכה בעניינים צבאיים שעבר חיזבאללה בשנים 2000 – 2006 והתגבשות ה'ציר הרדיקלי' לא חלחלו מספיק לתהליך עיצוב התפיסה. העובדות היו ידועות, אבל המשמעות וההשפעה בשטח התגלו רק במהלך המלחמה בלבנון. התפיסה לא הצליחה לזהות את האתגר החדש שהציב חיזבאללה, כארגון טרור סמי-צבאי, לא כל שכן את המענה האופרטיבי שנדרש מולו. מדיניות ההכלה הישראלית בשנים אלה, הובילה את המטכ"ל מצד אחד להבליג ומצד שני להימנע מליפול למלכודות שניסה החיזבאללה לטמון לו. כאשר מדיניות ניהול הסיכונים הזו, שמרה על השקט בצפון, אך גם מנעה מצה"ל חיכוך ולמידה קריטיים להבנת האתגר המתפתח.

דיכטומיה בהכרעה (בין העימות הקלאסי לעימות המוגבל) ועליית האויב הסמי-מדינתי – תפיסת ההפעלה חתרה להכרעה, הן בעימות הקלאסי, הן בעימות המוגבל. ואולם, בתווך התפתח אתגר נוסף, של יריב לא מדינתי (מוגבל), שהציב איום צבאי (קלאסי). האיום אותו הציב חיזבאללה לא היה כזה שבא להכריע את צה"ל, אלא להסתפק בעובדה שצה"ל לא יוכל להכריע אותו. תפיסת ההפעלה ששאבה השראה מהמלחמות האמריקאיות מצד אחד, ומהעימות המוגבל בזירה הפלסטינית מצד שני, פספסה את העימות העתידי, מלחמה בארגוני

טרור עם יכולות צבאיות של מדינה.<sup>64</sup> כאשר מאז 2006 ועד היום, סוג עימות זה הפך לאתגר המרכזי של צה"ל, כפי שבא לידי ביטוי בסבבים בעזה ובתרחישים הנוגעים למלחמת לבנון שלישית.<sup>65</sup>

העדר כשירות בצה"ל ליישום תפיסת ההפעלה בהיבטי הפעלת הכוח ובנין הכוח כאחד – ב-2006 גופי הפעלת הכוח לא היו כשירים להטמיע את התפיסה, חלקם כלל לא נחשפו אליה, אחרים יצאו משנים של התמודדות שוטפת בשטחים, ללא כשירות, אימונים ואמל"ח מתאימים. גם בהיבטי בנין הכוח, צה"ל היה חסר יכולת הגנה על העורף, פסיבית ואקטיבית כאחד. היכולת ליישם את התפיסה ולהגיע להכרעה מהירה בעימותים העתידיים לא הייתה בנמצא.<sup>66</sup>

המערכתיות הרבה בתפיסה שהייתה בעוכריה – הרעיונות המרכזיים שמרכיבים את תפיסת ההפעלה החדשה היו אמורים להיות שלובים זה בזה, על מנת ליצור את האפקט המערכתי המבוקש. היכולת להכריע בעימות קלאסי ובעימות מוגבל הייתה תלויה ביכולת של צה"ל – לנהל מערכה משולבת, עם פו"ש מבוזר, ותהליכי עיצוב ותכנון תואמים. כל אלה היו אמורים לספק את האפקט הרצוי – הכרעה סימולטנית רב-ממדית. ואולם, בשלות הרעיונות ויכולת ההטמעה שלהם בצה"ל לא הייתה שווה. כך יצא שהתפיסה כמכלול לא יכולה הייתה להיטמע, לנוכח חוסר בשלות של חלק ממרכיביה. המערכתיות בתפיסה, הייתה גם בעוכריה. התפיסה, תוכנה ליצור אפקט מסוים, גדול מסך חלקיה. זאת בתנאי שסך חלקיה יפעלו יחדיו.



תרשים מס. 1: תיאור התפתחות הפערים בין תהליך פיתוח תפיסת ההפעלה לבין המגמות שהתהוו במציאות

64 תפיסת 2006 כאמור מבדילה בין העימות הקלאסי לעימות המוגבל, ואף מציינת כי ישנם מצבים שעומות מוגבל יחייב מענה צבאי קלאסי, שמגייס את כלל הכוחות הלאומיים. ואולם רוב התפיסה מתרכזת או בעימות הקלאסי מול מדינות, צבאות ומרכזי כוח שיחייבו הפעלת יכולות מתקדמות, בשילוביות ויצרו את האפקט הנדרש **IX** בעימות המוגבל ובדרך להכריעו. הדיון באשר למצב האמצע של עימות מול יריב לא מדינתי שמחייב התמודדות צבאית קלאסית לא פותח בתפיסה. (תפיסת ההפעלה, שם, עמ' 65-60).

65 לאחר מלחמת לבנון השנייה התפתחה בצה"ל תפיסת 'מבצעי הרתעה'. מבצעים שמטרתם להאריך את תקופת השקט שתבוא לאחרים מבלי להכריע את היריב. תפיסה זו באה לידי ביטוי בסבבים בעזה (2008 - 2014). לאחר מבצע 'צוק איתן' גברה הביקורת סביב תפיסה זו, לנוכח העובדה כי לאחר שלושה סבבי לחימה נותר צה"ל ללא הכרעה ברורה מול חמאס ובמבוי סתום תפיסתי. ר' אורטל וידעי, שם; ושלה עופר, האומץ לנצח, מדיניות ביטחון לישראל, (ידיעות ספרים, 2015), עמ' 28-53.

66 וינגרד, שם, ע' 272.



## תפיסת ההפעלה כמקרה מבחן למתחים מובנים בתהליכי פיתוח תפיסה

הסתכלות בדיעבד על תהליך פיתוח תפיסת ההפעלה מזהה מתחים מובנים שמלווים תהליכים שכאלה. התוצר הסופי של התפיסה היה עשיר וביטא את המאמץ האדיר שהושקע בו, אבל גם שיקף את המתחים בצה"ל, שמתקיימים בו עד היום. פרק זה מנסה לזהות ולהמשיג מתחים אלה ולהציע דרכים להתמודדות עמם.

### 1. מתח בין חתרנות ותהליכי שינוי תפיסתיים – להבניות ותהליכי מיסוד תפיסות

בארגון צבאי כזה<sup>67</sup> קיימים באופן קבוע גורמים חתרניים וגורמים ממסדיים. הגורמים החתרניים, לרוב אינם נמצאים בשדרה המבצעית המרכזית, ועיקר יהבם הוא פיתוח תפיסות, תיאוריות ורעיונות חדשניים, הפרכתם וחוזר חלילה. הגורמים הממסדיים, מיוצגים לרוב ע"י מחלקות וחטיבות התורה וההדרכה, חותרים למסד את הידע הקיים, בבהירות מקסימאלית, ולא בהכרח מעוניינים לערער עליו. אלה רואים חשיבות עליונה במיסוד הידע ובכתיבתו, אפילו במחיר הרלוונטיות שלו. המתח בין שני גורמים אלה בא לידי ביטוי ביכולת לחיות ברמות של עמימות ובתהליכי שינוי תמידיים, לבין הצורך, המוצדק, של המערכת הצבאית, לפעול בבהירות מתמדת. מערכת הלמידה הצבאית זקוקה לשני גורמים אלה, זה לצד זה.

בתהליך פיתוח תפיסת ההפעלה מתח זה בלט במיוחד. המתח בין גורמים שנחשפו, למדו ועיצבו ידע חדש, לבין הגורמים שדחפו למסד ולעגן את הידע הקיים. בצה"ל הייתה חסרה מסורת, ניסיון ואמות מידה ל"ניהול" תהליכי פיתוח ידע שכאלה, ולהכלת המתחים המובנים בהם. במציאות כזו, הביקורת נגד התפיסה והמאבקים האישיים פגעו באיכותו של המוצר הסופי ובעיקר בסיכויי ההטמעה שלו במערכת הצבאית<sup>67</sup>. לית הגדולה.

המענה האפשרי: תפיסת הפעלה כתוצר של מערכת הלמידה הצבאית – אחת הדרכים להתמודד עם מתח זה נוגעת למערכת הארגונית התומכת בתהליכי פיתוח ידע, קרי, התפיסה הכתובה חייבת להיות מעוגנת במערכת למידה קבועה וממוסדת (שיש בה מקום לגורמים חתרניים וממסדיים כאחד).

מערכת למידה זו צריכה לשלב את כלל תהליכי הלמידה, שמתקיימים במקומות שונים בארגון הצבאי, למטה ולמעלה: תפיסות שמתפתחות באוגדות ובפיקודים המתחככים עם השטח תדיר; תפיסות מהמודיעין שניזונות מהסתכלות על המערכת היריבה; תפיסות מגופי בניין הכוח, מונחות טווחי זמן ארוכים; וגם תפיסות הדרגים העליונים, שמונחים משיקולים אסטרטגיים רחבים, מוטי אינטרסים ולעיתים אף חזון.

מערכת למידה זו צריכה להכיר בעובדה כי מרגע כתיבתן, מתחילות התפיסות את מסען (לעיתים קצר, לעיתים ארוך יותר) אל חוסר הרלוונטיות שלהן, ומכאן עליה להיות פתוחה לשיח ביקורתי ואמיצה לחולל שינויים תדירים. היא צריכה להיות מובלת ע"י מפקדים שמוכשרים לנהל ולפתח תהליכי למידה, וחותרים כל הזמן לפיתוח ידע חדש.<sup>68</sup> הידע החדש הוא תכליתה של

<sup>67</sup> מתח בולט בתהליך כתיבת תפיסת ההפעלה התקיים בין חטיבת תוה"ד לבין הגורמים שפיתחו את התפיסה במלת"ם. מצד אחד, חטיבת תוה"ד בפיקודו של תא"ל מאיר כליפי תחת ראש אגף המבצעים האלוף ישראל זיו, חתרו למסד את התפיסה (למרות המתחים הרבים שהתגלו בה) ולכתוב את "מסמך המסמכים", בדומה לניירות התו"ל שמפרסמת החטיבה. גם הרמטכ"ל החדש דן חלוץ תמך במיסוד ועיגון התפיסה, למרות שלא הסכים עם חלק מהתכנים שבה. מצד שני, הרמטכ"ל משה יעלון (טרם סיים את תפקידו) ואנשי המלת"ם, לא היו מחויבים באותה מידה לכתיבה ולפרסום של התפיסה. ר' אדמסקי, שם, עמ' 173-174; מתוך מחקר בנושא תהליכי פיתוח ידע בצה"ל בשנים 2002 – 2006 (מחקר פנימי); שיחות עם תא"ל במיל. יורם חמו, תל אביב, 19/6/2016 ועם אלוף במיל. גרשון הכהן, מרכז דדו, 21/3/2016.

<sup>68</sup> כיום בצה"ל מתקיימים מספר קורסים למפקדים להכשרה בתחום תהליכי למידה, ביניהם קורס התא"לים במכללות וקורס המטה המבצעי לאל"מים וסא"לים במרכז דדו. (ר' שיחה עם תא"ל במיל. שמעון נוה, המכללות, 15/3/2016).

מערכת הלמידה הצבאית והוא נמצא לרוב בקצוות, בשטח, ובסביבות המשיקות לסביבה הצבאית.<sup>69</sup>

זוהי מערכת שפועלת בקצב שונה ובקבועי זמן ארוכים יותר, מאחר והיא מחייבת זמן הבשלה של רעיונות, שהוא תהליך סובייקטיבי ואישי. היא מחייבת יכולת חיבור בין גורמים שונים מהליבה ומהקצוות, בעלי מאפיינים ותרבויות ארגוניות שונים. במציאות בה אנשי צבא אינם אנשי מדע, במובן שאינם עוסקים בפיתוח תיאוריות והפרכתן, ומורגלים בעולם העשייה, המבצעות, מוכוונות קבועי זמן קצרים ועמידה במשימה, זה אינו אתגר "טבעי".

במקביל, מערכת הלמידה הצבאית בכל רמותיה, צריכה לאזן את המתח המתמיד בין החתירה לידע החדש לבין השימוש בידע הקיים, שמחולק בצה"ל בין מספר רמות, שונות במהותן, כשבראשן התפיסות, התורות, והתוכניות האופרטיביות. (ר' נספח להרחבה בנושא).

לבסוף, חשוב גם להיות מודעים למגבלות הלמידה. תהליך הלמידה הוא מעיין "סימולטור" שמאמן אותנו לפרוץ מסגרות חשיבה. מכאן שהתהליך לא פחות חשוב מהידע שמתפתח בו. היכולת לפתח ידע רלוונטי בזמן אמת, נובעת מהחשיפה לתהליכים ולא מהתובנות, שלעד תהינה בנות חלוף. זאת ועוד, היכולת של מערכת להכיל שינויים וללמוד במספר רב של חזיתות במקביל גם היא מוגבלת. היא תלויה במשאבים, באופיים של אנשים ובנסיבות. ולכן מחויב איזון מתמיד בין תהליכי הלמידה לבין המקצוענות הטקטית, והמצביאות המצטיינת, שתדע להסתגל לשינויים הלא צפויים, גם כשאין מולם תפיסות רלוונטיות.<sup>70</sup>

## 2. המתח בין פיתוח מענים חדשניים – לשינויים התכופים במציאות

כאמור תפיסת ההפעלה הייתה מוכוונת מענים במידה רבה: השפעות מצבא ארה"ב, מיכולות מתקדמות שפותחו בשנות התשעים, מהניסיון שנצבר בזירה הפלסטינית ומתפיסת עולמם של הרמטכ"לים. כל אלה - חדשניים, מתקדמים ויצירתיים - לא בהכרח תאמו את האתגרים שהתפתחו בשטח, כפי שנתקל בהם צה"ל במלחמת לבנון השנייה.

צה"ל מתמודד תמידית במתח שבין התפתחות רעיונות ויכולות חדשים לבין המגמות המתהוות במציאות. בתהליך 'ביצה-תרנגולת', המציאות בשטח אמורה להכווין את התפתחות הרעיונות והיכולות, ואלה אמורים לספק מענה טוב יותר לאתגרי המציאות, וחוזר חלילה. ואולם, בתהליך זה טמון מתח בין השקעת משאבים ארגוניים משמעותיים לפיתוח מענים לבין ההשקעות הנדרשות להמשך מעקב אחר הסביבה המשתנה. אלה שני תהליכים שיונקים זה מזה, אך דורשים יכולות וכישורים שונים. כך למשל הגופים האמונים על פיתוח המענים התפיסתיים והמעשיים מוכוונים לתפוקות ואילו הגופים שעוסקים במעקב וזיהוי המגמות המתהוות מחויבים לתשומות.

יש שמחליפים, בטעות, את העיסוק בזיהוי מגמות מתהוות, בעיסוק המודיעיני. אך מדובר בשני עיסוקים שונים: בעוד המודיעין עוקב אחר מגמות קיימות, שזוהו כאיומים, עליהם יש לאסוף מידע ולחקרו. העוסקים במגמות המתהוות מאתגרים בצורך לזהות את הסימנים המעידים עליהן, לתת להן שם וכיוון ובכך אף להשפיע על המשך התהוותם.

המענה האפשרי: שיפור היכולת הארגונית לזהות מגמות מתהוות ושילובה בתהליכי פיתוח הידע והמענים – היכולת לפרש את המציאות, לזהות את המגמות המתהוות ולהמשיגן, מחייבת יכולות חישה אנושיות וטכנולוגיות (Sensing), יכולות ניתוח מידע, עיבודו ופירושו. עולם ה'סנסורים' הוא עולם מתפתח מקצועית, שמחייב הכרה רחבה של המציאות בה אנו חיים, והבנה של נקודת המוצא שלנו במציאות זו.<sup>71</sup>

<sup>69</sup> מערכת הלמידה הצבאית צריכה ליצור מודעות למספר רמות חשיבה: (1) מערכת הידע הקיימת; (2) הניסיון המצטבר והלמידה מהתנסויות; (3) הידע החדש שנוצר; (4) היכולת להפוך ידע חדש לידע מעשי, לשנות דפוסי חשיבה והמשמעויות הארגוניות שלו.

<sup>70</sup> בשנים בהן פותחה תפיסת ההפעלה אכן נעשו פריצות דרך תפיסיות בצה"ל במספר מוקדים: בזירה הפלסטינית, בזירה הצפונית ובחיל האוויר. במקביל גם התפתחו אתגרים פנימיים וחיצוניים. אבל היכולת להיות רלוונטיים במקביל במספר זירות, תוך שימור מוכנות גבוהה לא הייתה קיימת. ר' מושג 'עריצות התכנון' בתוך: הרכבי יהושפט, מלחמה והאסטרטגיה, (מערכות, 2007), עמ' 518-519. ושיחה עם אלוף במיל. יוסי ביידיץ, מרכז בני דרור, 26/7/2016.

<sup>71</sup> ר' בהקשר זה את מחלקות ה-Horizon Scanning בממשל בבריטניה ובסינגפור וגם מחלקת המחקר והפיתוח בחברת Google למשל.

צה"ל, כמו כל ארגון גדול שמפתח ידע, מענים ויכולות, מתמודד עם עולם שעובר תאוצות בקצב חסר תקדים. מציאות שמחייבת לזהות את השינויים, לחקור אותם, להשפיע ולעצב אותם, ובעיקר להפיק מהם את המרב ולצמצם את ההשפעות השליליות שלהם. יכולות אלה מחייבות הכשרה והשקעה ייעודית. כאשר גם לאחר שמזהים מגמות וממשיגים אותן, קל להתעלם מהן, במיוחד כשלא ברור או לא נוח להתמודד עמן. לעיתים מגבלות משאביות גם מחייבות אותנו, בתהליכי ניהול סיכונים, להימנע מלהתמודד עמם.

ללא שיפור ביכולת לבחון באופן שיטתי ומתמיד את המציאות וחיבור "יכולות הסנסורים" לתהליכי הלמידה ופיתוח המענים (בהפעלת הכוח ובבניין הכוח כאחד), ימצא עצמו צה"ל, פעם אחר פעם, מפתח ידע קיים ומענים לאתגרי האתמול, ולא המחר.<sup>72</sup>

### 3. המתח בין תהליכי עיצוב – לתהליכי תכנון והטמעה

תפיסת ההפעלה הייתה בראש ובראשונה מאמץ עיצובי, שכלל רעיונות, אך גם צורות ליישום. התפיסה נחשפה לפורומים שונים בצה"ל, הוצגה לביקורת והערות ואף תורגלה חלקית.<sup>73</sup> ואולם ערב המלחמה בלבנון התפיסה טרם תורגמה לתוכניות אופרטיביות ולהוראות פעולה, ולמעשה לא הגיעה לשלב ההטמעה.

צוות מטכ"לי שבחן את התפיסה עוד טרם פורסמה זיהה את המתח בין הרעיונות בתפיסה ליכולת לתרגמם לתוכניות והוראות. בין היתר צוין כי קיימת קוהרנטיות חלקית בין החשיבה לעשייה, שמובילה לפערים תפיסתיים לא מוסדרים בין המטכ"ל לבין הפיקודים; מיסוד הידע הינו חלקי בלבד ולא בהכרח מתורגם לכדי פעילות אופרטיבית; קיימת חוסר בהירות באשר לתכולת התוצרים הנדרשים וגבולות האחריות בין הגורמים השונים, עד כדי תחושת חוסר תכליתיות; קיימות הטיות וקושי בהעברה והנחלה של הידע המתפתח בין הקבוצות שפיתחו את התפיסה לבין אלה שאמורים להטמיעה; וחסרה אבחנה בין גבולות העיסוק בעיצוב, תכנון וניהוג (בין פורום החשיבה לפורום הערכת המצב).<sup>74</sup> מתחים אלה בין שלב העיצוב לשלב התכנון וההטמעה אינם ייחודיים לתהליך תפיסת ההפעלה של 2006, אלא מובנים בכל תהליך פיתוח ידע.

התמודדות עם מתחים אלה מחייבת הבנה כי שלב ההטמעה הוא שלב של ניכוס ורתימה (גם במערכת צבאית הירארכית). רק מי שמעורב בפיתוח התפיסה יוכל להטמיע אותה. כל עוד נותרה התפיסה בידי קומץ מומחים שפיתחו אותה ויצרו 'קהילה סגורה', קטן הסיכוי להטמיע אותה. תהליך ההטמעה מחייב את הרחבת מעגל 'המפתחים', באמצעות חשיפת התפיסה ושילוב הגורמים המטמיעים בפיתוח היישומים להטמעה. בדרך זו ניתן לגייס את הגורמים המטמיעים ולעזור להם להטמיע את התפיסה.

שלב ההטמעה, הוא שלב למידה קריטי בתהליך פיתוח הידע ואינו תהליך אחר בלבד. למעשה, שלב ההטמעה מחייב פתיחות לשנות את התפיסה עצמה, שזה עתה גובשה, כחלק מהאתגרים שעולים, ככל שמתקדמים בתהליך ההטמעה. התהליך הארוך של פיתוח תפיסה מסתיים רק עם ההטמעה שלה ולא לפני, וכולל למידה ופיתוח רעיונות - כינוסם - תכנון והטמעה - ועדכון התפיסה. כל זה במעגלים קצרים יחסית ובהקשר למגמות המתהוות במציאות.<sup>75</sup>

המענה האפשרי: המפקד כלומד - המעצב הוא גם המתכנן - כאמור, תהליכי פיתוח תפיסה הם תהליכים ארוכים ומורכבים, שמחייבים מעורבות של מפקד מתחילתם ועד סופם. תהליכים

<sup>72</sup> קיימים כיום מספר ניסיונות צבאיים לקדם תהליכי פיתוח ידע פורצים. ר' למשל 'אסטרטגיית ההיסט השלישי' (Third Offset Strategy) בצבא ארה"ב. (שמואל שמואל, Third Offset Strategy - המסע לאסטרטגיית ההיסט השלישית במערכת הביטחון האמריקאית: 2016 - 2012, (מרכז דדו, נובמבר 2016); צה"ל מנסה אף הוא לפתח אסטרטגיה חדשנית להתמודדות עם אתגרי העתידים (מסמך פנימי). להרחבה ר' גם Thomas L. Freidman, Thank You for Being Late: An Optimist's Guide to Thriving in the Age of Accelerations, (Farrar, Straus and Giroux, 2016).

<sup>73</sup> התפיסה כאמור הוצגה בפני מספר רב של פורומים בצה"ל ובמערכת הביטחון ו"זכתה" לביקורות רבות (מסמכים פנימיים).

<sup>74</sup> מתוך הצגת מסקנות הצוות בפני פורום מטכ"ל (מסמך פנימי).  
<sup>75</sup> המתח והקושי במעבר משלב העיצוב לשלב התכנון בא לידי ביטוי לא רק בתהליך פיתוח תפיסת ההפעלה, אלא גם בתהליך פיתוח הידע בפצ"ן בשנים 2002 - 2006. תהליכי החשיבה המעמיקים שנעשו בפצ"ן, זיהו נכון את המציאות ואף פיתחו מענים מולם, אך לא הבשילו לכדי תהליכי תכנון סדורים. מבוסס על מחקר תהליכי פיתוח ידע בצה"ל בשנים 2002 - 2006, (מחקר פנימי).

ארגוניים אלה, כוללים מרכיב אישי, מוכוון מפקד. ללא מחויבות אישית של המפקד הן ללמידה, הן להובלת תהליך ההטמעה והשינוי, סיכויי ההצלחה של התהליך כולו עומדים בספק.<sup>76</sup>

מפקד המוביל תהליך תפיסתי מחויב להובילו משלב העיצוב ובירור הבעיה ועד לשלב התכנון וההטמעה. כל אלה שלבים קריטיים בתהליך הלמידה האישי שלו כמו בתהליך פיתוח והטמעת התפיסה ברמה האירגונית. מעורבות חלקית בשלבים שונים בתהליך, לא תוביל לתהליך השינוי הנדרש לא ברמה האישית, לא ברמה הארגונית.<sup>77</sup>

פיתוח תפיסת הפעלה מטכ"לית היא תהליך שעלול להתארך ובשל כך ילווה בחילופי אישים. בה בעת הוא חלק מראיית עולמו של המפקד הראשי, קרי הרמטכ"ל. אתגר ההטמעה של תפיסה הוא כה גדול, ומחייב לקיחת סיכונים והסתת משאבים, שלולא יובל ע"י המפקד העליון של הצבא, סביר להניח שלא יוטמע בכלל.<sup>78</sup> משמעותו של עקרון 'המפקד כלומד' היא כי אי אפשר להפריד בין הידע לבין הידע, בין המעצב לבין המתכנן. הידע הוא הלומד, המוביל ולבסוף גם המטמיע.

## סיכום

"מרבוב ביקורת על תפיסת ההפעלה החדשה היו ששכחו כי פיתוח התפיסה היה ניסיון אמיתי, חשוב ונחוץ לגשר על פער תפיסתי עמוק בצה"ל. יש לשבח את הצבא על שעסק בנושא זה כה הרבה, והקדיש לו תשומת לב רבה. חובה הייתה בצה"ל לעדכן את תפיסת ההפעלה שלו... נכון היה גם לזהות כי הייתה בצה"ל נטייה גרועה לאנטי-אינטלקטואליות וכי חיוני היה לצאת נגדה ולהכשיר את המפקדים הבכירים גם בתפיסה מופשטת ורחבה יותר."<sup>79</sup>

שורות אלה לקוחות מדו"ח הביקורת של ועדת וינוגרד על מלחמת לבנון השנייה. אותו דו"ח שקשר בין הכישלון במלחמה לתפיסת ההפעלה החדשה, שאך נכנסה לשימוש בצה"ל. ואולם, כפי שמאמר זה מנסה להראות, תפיסת ההפעלה לא הייתה ולא נועדה להיות ספר הדרכה. היא הייתה מסמך תפיסתי לקריאה פרשנית לדרג האסטרטגי-אופרטיבי. במובן זה, היא כנראה לא הייתה צריכה להיות מכונה 'תפיסת הפעלה'. התפיסה אמורה להיות טקסט לפרשנות בין הקורא לבין הכתוב. בדומה, גם אסטרטגית צה"ל הנוכחית אמורה להיות טקסט שזכה.

הבנה כזו של מהי תפיסה, גם אינה פותרת את צה"ל ואת מפקדיו מלפרש את האסטרטגיה לתורות ולתוכניות פעולה קונקרטיות, ברורות ובהקשר נתון.

ייתכן גם ועיקר הביקורות הענייניות נגד התפיסה - על הגנריות, העמימות, העדר החדשנות - נבעו יותר מבעיית תיאום ציפיות בין הקוראים לבין התוצר הסופי. נראה שרבים ציפו לקבל טקסט תכליתי יותר, ממוקד יותר ומכוון יותר.

אם כך, התפיסה, אמורה לעודד פרשנויות, לעורר את הקוראים, ולהביא אותם להתמיר בין הידע הטקסטואלי שקראו לבין הידע המעשי של מפקדים בדרגים אלה. המפגש בין דפי התפיסה לידיע המעשי של המפקדים הבכירים אמור לחולל מעשה "אומנות" אמיתי - פרשנות בזמן אמת, שנתמכת בשליטה בתורות לחימה ובתוכניות מבצעיות - ובכך לתרום להצלחה בשדה הקרב.

ואולם במקרה של תפיסת 2006, כל זה לא קרה. בין היתר בגלל שייטכן והדרגים שנחשפו לתפיסה לא היו מספיק כשירים למעשה "אומנות" מערכתית זו, אבל גם כי התפיסה עצמה יצרה בלבול רב. היא שילבה בין טקסטים לפרשנות לבין פרשנות של המציאות, בין עקרונות לבניין כוח לתפיסת פיקוד ושליטה וכללה עקרונות ללמידה לצד אסטרטגיות פעולה זיריות.

<sup>76</sup> עוד על למידה משלב ההטמעה ר' היימן תמיר, "למידה במטה הכללי", בין הקטבים, (גיליון 8, מרכז דדו, אוגוסט 2016).

<sup>77</sup> ב- 2005 - 2006 חלו מספר רב של חילופי תפקידים במטכ"ל. בראשם החלפת הרמטכ"ל יעלון בחלוץ. גם מפקדים בכירים נוספים התחלפו בראשם בני גנץ בפצ"ן וישראל זיו באמ"ץ. כך יצא שרוב המפקדים שלקחו חלק בפיתוח התפיסה לא היו אלה שאמורים היו להטמיע אותה.

<sup>78</sup> ר' משה (בוגי) יעלון, דרך ארוכה קצרה, (ידיעות אחרונות, 2008); דן חלוץ, בגובה העיניים, (ידיעות ספרים, 2010); שיחה עם אלוף במיל. יוסי ביידיץ, שם.

<sup>79</sup> וינוגרד, שם, ע' 323, סעיף 192.

בכך היא כנראה שיקפה את העדר אחדות הדעים בין מחבריה. בין הגורמים החתרניים, החדשניים, הפילוסופיים בצה"ל, לבין גורמי המסד השמרנים. כך נוצר טקסט עשיר, אך מבלבל, שרוב האנשים בצה"ל לא ידעו ועדיין לא יודעים מה היה ייעודו.

ועם כל זאת, תהליך פיתוח תפיסת ההפעלה עורר שיח מטכ"לי מאז החל ועד היום. צרב קצינים רבים שהיו מעורבים בתהליך פיתוחה (חלקם משרתים היום בתפקידים הבכירים ביותר בצה"ל) ונותר מקור כתוב, שרבים חוזרים ומעלעלים בו, גם אם נגז. התפיסה עדיין מהווה טקסט עשיר, שניתן למצוא בו בסיס לאתגרים רבים עימם מתמודד צה"ל עד היום, עשור לאחר שפורסם.

תפיסת ההפעלה גם הושפעה מהגישה המערכתית, בניסיון למצוא תיאוריה שתתמוך את תהליכי הלמידה הצה"ליים. זאת, למרות שרוב הניצחונות הגדולים בהיסטוריה כלל לא קשורים לתהליכי למידה מערכתיים, אלא דווקא לאומץ, מזל ומצוינות טקטית. (זאת מאחר והגישה המערכתית מרחיבה את היקף הדיון למרכיבים חוץ-צבאיים, כשערכה של הפעולה הצבאית לעיתים מתערער). מכאן עולה השאלה האם הגישה המערכתית היא תיאוריית הלמידה הצבאית הראויה לצה"ל? והתשובה המתבקשת נוגעת לאיזון בין הגישה המערכתית למקצוענות הצבאית. בעוד המקצוענות הצבאית תהיה לרוב שמרנית ומקובעת, הגישה המערכתית אמורה לעזור למפקדים לפרוץ מסגרות קיימות ולחתור לידע חדש. השילוב המבוקש הוא לוחמים בשטח עם מצוינות טקטית לצד מפקדים עם יכולת לפרוץ מסגרות תפיסתיות נתונות.

המאמר גם מוכיח שוב כי מה שניתן לראות כעבור עשר שנים, לא ניתן לראות בזמן אמת. בתפיסת ההפעלה, מתודולוגים ומפקדים צבאיים שילבו ידיים בניסיון כנה להתמודד עם המציאות המתגרת ולעצב מענים הולמים בהתאם לרוח התקופה. גם היום, מתקיימים עשרות תהליכי למידה בצה"ל, כאשר קשה להעריך אם הם טובים מספיק, מחדשים או מקבעים, והאם הכיוונים אותם הם מזהים נכונים? ואולם נראה כי עצם קיומם והשיח הפנימי שהם יוצרים בקרב המשתתפים בהם הוא בעל ערך. בנוסף לסיכוי, כי לעיתים גם נצליח לפתח ידע חדש ולהוביל בתחרות הלמידה האין סופית מול יריבנו.

## נספח

### תפיסת הפעלה צבאית מהי

בשנת 2016 פורסם בצה"ל עקד מסמכי היסוד הביטחוניים והצבאיים, שהסדיר את הגדרות מסמכי היסוד הצבאיים. להלן מספר הגדרות מתוך העקד להבהיר מהי תפיסת הפעלה בצה"ל ומה היחס בינה לבין מסמכי יסוד אחרים:

תפיסות ותוכניות ברמה הצבאית-אסטרטגית מגדירות את הרעיון המרכזי ואת השיטות שבהן הצבא כשלם מפעיל את כוחו ובונה אותו כדי לממש את ייעודו במסגרת הביטחון הלאומי. יסודות החשיבה והעשייה הצבאית (הקומה העליונה במדרג התורות) הם קנה המידה לשיפוט תפיסות ותוכניות אלה ולהערכתן. התפיסות והתוכניות הצבאיות מחייבות את אישור הדרג המדיני, וכפופות למסמכי היסוד הביטחוניים (של הדרג המדיני).<sup>80</sup>

במארג מסמכי היסוד הצבאיים בצה"ל קיימים מספר מסמכי יסוד: בראשם, (1) אסטרטגית צה"ל; (2) תפיסות – להפעלת כוח ולבניין הכוח; (3) תורות; ו- (4) תכניות מבצעיות. על מסמכי היסוד הצבאיים לאפשר ולעודד ריבוי וגיוון מרביים של מוקדי ידע ושל שיח ער ומתמיד ביניהם. דבר זה יושג באמצעות יצירת אחדות מושגים ומונחים, ההכרחית להתהוות השפה הצבאית, ועל-ידי עדכון ותיקון מתמידים של שפה זו.<sup>81</sup>

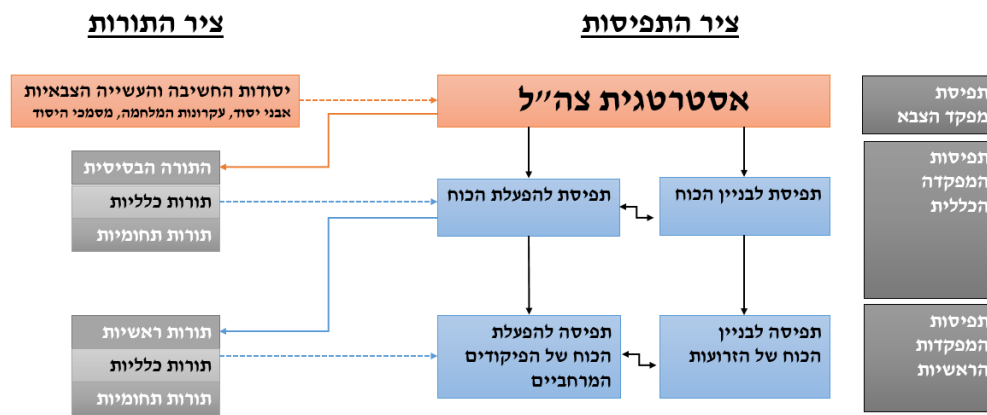
אסטרטגיית צה"ל היא מסמך התפיסה העליון של מפקד הצבא (הרמטכ"ל), בסיס רעיוני-עקרוני לכלל מסמכי היסוד בצה"ל, העוסק בניצול העוצמה הצבאית כדי לקדם אינטרסים לאומיים חיוניים או לשומרם (הפעלת הכוח); ובפיתוח העוצמה הצבאית במידה הדרושה להבטחת עמידת הצבא בדרישות ממנו גם בעתיד (בניין הכוח). אסטרטגיית צה"ל היא הוראת מפקד הצבא (הרמטכ"ל) לצה"ל בכלל, ולמפקדה הכללית בפרט. מאסטרטגיית צה"ל

<sup>80</sup> מסמכי היסוד הביטחוניים והצבאיים, (עקד, תוה"ד, יוני 2016) ע' 13.

<sup>81</sup> שם, עמ' 26, 35.

נגזרות יתר התפיסות בצה"ל, כשכל תפיסה היא תמהיל משתנה של שני טיפוסים תפיסות: תפיסות להפעלת הכוח ותפיסות לבניין הכוח.<sup>82</sup>

- תפיסות ותהליכי פיתוחן מובלים ע"י מפקדים בצה"ל, מושפעים מהמציאות המשתנה ובעלי אורך חיים מוגבל (לרוב בהתאם לקדנציית המפקד ולשינויים במציאות). לעיתים התפיסות מונחות זירה או רעיון, ומבטאות דילמות ופערים לצד הכרעות תפיסיות ומענים.
- תורות בצה"ל נכתבות בגופי התורה וההדרכה. אורך חייהן ארוך יחסית ועמיד יותר לשינויים. הן מהוות את הבסיס המקצועי של הקצונה והדרגים הטקטיים בצה"ל.
- תכניות אופרטיביות אמורות לתרגם את התפיסות לדרכי פעולה צבאיות. בתוכניות האופרטיביות אמורות להתברר צורות הפעולה, מבנה הפו"ש ובניין הכוח הנדרש ליישומן.



תרשים מס. 2: מדרג התפיסות בצה"ל יוחסן לתורה הצבאית בדרגי המפקדה הכללית והמפקדות הראשיות<sup>83</sup>

## מילון מושגים<sup>84</sup>

- תפיסת הפעלה (Operational Concept) – התפיסה למציאות שבה פועל צה"ל ולאיומים שאיתם הוא אמור להתמודד. התפיסה מגדירה את העקרונות לפעולות צה"ל, לרבות את היכולות האסטרטגיות והאחרות הנדרשות בטווח הקצר ובטווח הארוך. היא משקפת את ראיית צה"ל בנוגע למקומה של מדינת ישראל בסביבה האזורית, הבין-לאומית והגלובלית. היא גם מגדירה את עיקרי האיומים בטווח הקצר ובטווח הארוך, ומושפעת מהתהליכים המתרחשים בחברה הישראלית. במהותה היא מסגרת רעיונית-תאורטית של מושגי יסוד, רעיונות, עקרונות ותהליכים מנחים. התפיסה מכוונית את בניין הכוח ואת הפעלתו בדרג האסטרטגי והאופרטיבי של צה"ל, היינו: המטכ"ל על אגפיו, הזרועות והמפקדות המבצעיות הראשיות. היא מניחה את התשתית להבנת הקשרים האסטרטגיים-מערכתיים ואת הזיקות ביניהם לשם עיצוב, תכנון וניהוג של מערכות, לרבות היערכות מול אתגרים ואיומים קיימים ועתידיים שלקראתם הוא אמור להיערך.
- מהפכה בעניינים צבאיים (RMA – Revolution in Military Affairs) – ביטוי שהושאל מקודמו הסובייטי 'המהפכה הטכנולוגית בתחום הצבא משנות החמישים', ומשמעה

שם, עמ' 38-39.

שם, ע' 45.

תפיסת ההפעלה, שם, ע' 165.

82

83

84

- הכרה בתמורה המהפכנית המתחוללת בשיטות ניהול המבצעים הצבאיים מחמת עלייתן של טכנולוגיות חדשות, בעיקר טכנולוגיית המידע.
- מערכה מוכוונת אפקטים (תוצא) (Effect Based Operations) – כינוי לגישה מבצעית המבוססת על רעיון מערכתי המוסבר בתוצאים רצויים (אפקטים). תכליתה להשיג תוצאות או השפעות אסטרטגיות רצויות על היריב, באמצעות הפעלה ממוקדת של מגוון פעולות (צבאיות ולא-צבאיות) להשגת התוצאים הנדרשים ברמה המערכתית והאסטרטגית באופן סימולטני ורב-ממדי. העיקרון העומד בבסיסה הוא פגיעה או השגה של שליטה בסדרת מערכות קריטיות שעליהן נשען היריב להפעלת כוחו והשפעתו. המטרה היא להשיג תוצאים שיובילו להכרעת המערכת היריבה באמצעות שלילת יכולתה לממש את רציונל פעולתה (אינטרסים, מטרות והדרך שבה בחרה לממשם).
  - אפקט – תוצא תודעתי, ולעיתים אף פיזי, של פעולה צבאית ולא-צבאית, ברמה המערכתית. האפקט הוא רכיב ברעיון המערכתי. מכלול האפקטים מהווה את התנאים להשגת הכרעה או משימה שהוגדרה.
  - עיוורון – כינוי לרעיון פעולה הנוגע למערכת הפיקוד, והוא ניכר בהפחתה מובהקת ביכולת היריב ליצור תמונת מלחמה הן לגבי כוחותיו והן לגבי הצד השני. התוצאה היא פגיעה ביכולת הכוללת של היריב לקבל החלטות נכונות. רעיון פעולה זה מושג על-ידי פגיעה ביכולת השליטה והתקשורת של היריב לאסוף ולנתח מידע רלוונטי. העיוורון אמור לאפשר לשלוט במידע המגיע ליריב ולהשפיע על התמונה הכוללת שיש ברשותו.
  - עריפה – רעיון פעולה הניכר בפגיעה ישירה במקבלי החלטות עצמם כדי לשבש את יכולת המערכת היריבה עד לקריסתה.
  - מרכז כובד – מקור העוצמה הפיזית או המורלית של היריב, שכל פגיעה של ממש בו תשפיע השפעה מכרעת על היכולת שלו להשיג יעד צבאי נתון. פגיעה קשה במרכז הכובד של רמה מסוימת מחלישה את מרכז הכובד של הרמה שמעליה.
  - שילוביות (Jointness) – יכולת פעולה בין-זרועית ובין-ארגונית המובילה להשגת מטרות ברמה האסטרטגית-אופרטיבית ביעילות ובאפקטיביות מבצעית גבוהה. יכולת זאת מושגת באמצעות פיתוח ידע, תכנון וביצוע משולבים, והיא יוצרת אגבור המתבסס על מיצוי יתרונות יחסיים ומוחלטים של מרכיביה מול מטרה ורעיון משותפים, תוך שימור זהותם הארגונית. השילוביות היא תרבות ארגונית המבטאת הלך רוח או 'אני מאמין' היוצר תודעה ארגונית, וככזו, השפעתה נמשכת מעבר לפעולה בזמן ובמרחב נתונים.
  - סימולטניות (Simultaneity) – יישום בו-זמני של מכלול פעולות (צבאיות ושאינן צבאיות) במאמץ מוגדר, המתבצע מול מקורות העוצמה ונקודות הכובד של האויב, בכל מרחב הלחימה באורח מתואם ומסונכרן. הסימולטניות יוצרת אגבור ומאפשרת ניצול אפקטיבי של פוטנציאל הכוח. ניהול מבצעים סימולטני יכול וצריך להיעשות בכל רמות המלחמה: האסטרטגית, המערכתית והטקטית.
  - זירת המערכה – זירת משנה בזירת המלחמה שקבע הרמטכ"ל, והגדרת גבולותיה והאחריות עליה נגזרות מהרעיון האסטרטגי המטכ"לי. זירת המערכה מיוחדת בהיגיון אופרטיבי משלה, המבחין אותה מזירות המערכה האחרות. הבחנה זו נובעת מזהות מרכיבי המערכת בסביבה האסטרטגית ומיחסי הגומלין ביניהם. מספר זירות המערכה אינו קבוע, הוא תלוי הקשר והוא נגזר מהרעיון האסטרטגי.

## מקורות

### עיתונות

- הארץ
- Ynet
- וואלה

### דוחות

הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, ועדת וינוגרד, דין וחשבון סופי, כרך א', ינואר 2008.

### ספרים

- אדמסקי דימה, תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית, מערכות, 2012.
- אלטמן אברהם, לחשוב מערכת, גישות להבנה ולניהול של מערכות מורכבות, מערכות, 2016.
- הרכבי יהושפט, מלחמה והאסטרטגיה, מערכות, 2007.
- הירש גל, סיפור מלחמה סיפור אהבה, ידיעות ספרים, 2009.
- חלוץ דן, בגובה העיניים, ידיעות ספרים, 2010.
- יעלון משה (בוגי), דרך ארוכה קצרה, ידיעות אחרונות, 2008.
- שלח עופר, האומץ לנצח, מדיניות ביטחון לישראל, ידיעות ספרים, 2015.
- Freidman, Thomas L., Thank You for Being Late: An Optimist's Guide to Thriving in the Age of Accelerations, Farrar, Straus and Giroux, 2016
- Naveh Shimon, Operational Art and the IDF: A Critical Study of a Command Culture, CSBA, 2007.
- Naveh Shimon, Schneider Jim, Challans Timothy, The Structure of Operational Revolutions, Washington DC, Booz Allen Hamilton, 2009

### מאמרים

- אורטל ערן וידעי תמיר, "פרדיגמת סבבי ההרתעה – דפוס אסטרטגי ודוקטרינה במבוי סתום", עשתונות 1, ינואר 2013.
- אורטל ערן, "קץ להדחקה - עידן השישי בלוחמת היבשה", בין הקטבים, גיליון 6, מרכז דדו, ינואר 2016.
- ברון איתי וולנסי כרמית, "המהפכה בעניינים צבאיים של הציר הרדיקלי", מערכות 432, אוגוסט 2010.
- ברונפלד שאול, "בגדי המלך החדשים - הגרסה האמריקנית", מערכות 418, אפריל 2008.
- היימן תמיר, "למידה במטה הכללי", בין הקטבים, גיליון 8, מרכז דדו, אוגוסט 2016.
- הכהן גרשון, "המצביא והתכנון המערכתי", מערכות 376, אפריל 2001.



- הכהן גרשון, "מבחן התוצאה כמבחן של מגמות", מערכות 383, מאי 2002.
- הר אבן יואב, "מערכת הלמידה המטכ"לית - בין שמרנות להשתנות - תפיסת ההפעלה כמקרה מבחן", בין הקטבים, גיליון 2, מרכז דדו, יולי 2014.
- חזני אסף, "מי מפקח מפילוסופים צרפתיים", מערכות 437, יוני 2011.
- ידלין עמוס, "עשר נקודות למחשבה לאחר התקיפה בדמשק", מבט על 424, INSS, 9/5/2013.
- לניר צבי, "למה צריך את המושג שילוביות?", מערכות 401, יוני 2005.
- מאטיס ג'יימס נ', "התוצאות השליליות של המבצעים מוכוונים התוצא", מערכות 426, אוגוסט 2009.
- עמידורו יעקב, "המהלומה כפרדיגמה קוגניטיבית של אפקטים", מערכות 403-404, דצמבר 2005.
- פינקל מאיר ושמיר איתן, "ממי צריך צה"ל ללמוד", מערכות 433, אוקטובר 2010.
- קמחי דודי, "על עודף חדשנות ועל מחסור בהמשכיות בצה"ל 2015", מערכות 461, יוני 2015.
- קמחי דודי, "המהפכה האינטלקטואלית בצה"ל", מערכות 464, דצמבר 2015.
- רפפורט עמיר, "צה"ל ולקחי מלחמת לבנון השנייה", עיונים בביטחון המזה"ת מס. 85, מרכז בגין 2010 ספטמבר, סאדאת.
- שבתאי שי, "תפיסת המערכה שבין המלחמות", מערכות 445, אוקטובר 2012.
- שיאון דן, "חדשנות צבאית בצה"ל: מה השתבש", מערכות 460, אפריל 2015.
- תמרי דב וכליפי מאיר, "תפיסת ההפעלה של צה"ל", מערכות 423, פברואר 2009.
- "חקירה כמערכת חשיבה המאפשרת מעבר מבהייה ותהייה להבנה ביקורתית ופעולה קוהרנטית", צוות קורס תא"לים.
- Dewey, John, "The Pattern of Inquiry", in: Logic: The Theory of Inquiry, New York, 1938, pp. 101-119.
- Mattis, J. N., Memorandum for US Joint Forces Command, Subject: Assessment of Effects Based Operations, Department of Defense, 14/8/2008

#### הרצאות

אלוף במיל. ידלין עמוס, "הגישה האסטרטגית 2000 - 2006", כנס INSS: עשור למלחמת לבנון השנייה (הרצאה במקום אלוף במיל. ישראל זיו), 14/7/2016.

מסמכים צה"ליים (לפי סדר כרונולוגי)

בלמ"ס -

- אסטרטגית צה"ל, לשכת הרמטכ"ל, אוגוסט 2015.
- מסמכי היסוד הביטחוניים והצבאיים, עקד, תוה"ד, יוני 2016.

מסווג -

מקורות

- תפיסת ההפעלה של צה"ל, מחשבה, בחסות האקדמיה הלאומית הישראלית למדעים, כפר גלעדי, יולי 2004. (סודי)
  - תפיסת ההפעלה המטכ"לית לצה"ל, עקד, תוה"ד, אפריל 2006. (סודי)
  - הוועדה לגיבוש תפיסת הביטחון של ישראל, משרד הביטחון, מאי 2006. (מסווג)
  - תהליך התכנון - תורה בסיסית מבצעים, תוה"ד, נובמבר 2008.
  - אסטרטגית צה"ל, ארעי, אמ"ץ, אוקטובר 2013. (סודי)
  - אסטרטגית צה"ל, אמ"ץ, יולי 2015. (סודי)
- מסמכים ומצגות
- הנדון: פיקוד מרחבי ומפקדת פיקוד מרחבי, דב תמרי, 1/6/1999.
  - שיח בינמדרגי מטכ"ל-חה"א: עיקרי התובנות וסיכום הרמטכ"ל (מפגש שני), לשכת הרמטכ"ל, מב 1147, 29/12/2003. (סודי)
  - תפיסת ההפעלה, עקרונות התורה הבסיסית, אמץ תוה"ד, מנ-2 75119, 27/1/2004.
  - סיכום הרמטכ"ל לסדנה מטכ"לית מס. 2 לתפיסת ההפעלה של צה"ל, מושגי יסוד, (טיוטה ומצגת), לשכת הרמטכ"ל, מנ 3353, 29/3/2004. (שמור)
  - תפיסת ההפעלה לצה"ל, מושגי יסוד, (מונחון), 10/6/2004.
  - בקרת אפקטים – התבוננות מתוך פעילות הצוות בתרגיל 'אבני אש 9', אג"ת, מנת"ם, 27/7/2004. (סודי)
  - פיתוח תפיסת ההפעלה 'מערכת מוכוונת אפקטים', הצגה לר' אמ"ץ, פברואר 2005. (שמור)
  - מסמך היכולות, תפיסת ההפעלה, 19/2/2005.
  - תפיסת ההפעלה - תכנון מערכתי מכוון אפקטים, טיוטה, תוה"ד, מארס 2005.
  - סיכום הרמטכ"ל לסדנת תא"לים, תהליך למידה ביקורתי על תפיסת ההפעלה, קונטרס, תוה"ד, יוני 2005. (סודי)
  - הצגת מסקנות בפני פורום מטכ"ל, הצוות למיסוד תהליכי העיצוב במטכ"ל, סטנוגרמה, מאגר המידע של מחלקת היסטוריה, 25/9/2005.
  - פורום מטכ"ל בנושא השילוביות – סיכום הרמטכ"ל, לשכת הרמטכ"ל, מנ 562264, 3/11/2005.
  - שילוביות מהלכה למעשה, נייר מטה, קונטרס, תוה"ד, דצמבר 2005. (סודי)
  - סיכום הרמטכ"ל ליום עיון קברניטים, לשכת הרמטכ"ל, 4/6/2006. (סודי)
  - הפיקוד כמפקד זירת המערכה – סיכום ממצאי צוות תחקור (טיוטה), אוגדה 319, 2/7/2006.
  - המלחמה בחיזבאללה, התפיסה המבצעית הפיקודית האופרטיבית בקשר לזירה הלבנונית, צוות תחקיר פיקודי בראשות מפקד אוגדה 36, 2006.
  - התפתחות הידע האסטרטגי והאופרטיבי אל מול הזירה הלבנונית מ-2000 ועד 12/7/2006, טיוטה שנייה, (מצגת), צוות עמוס גרניט. (מסווג)
  - משימות/יכולות כוחות היבשה כנגזרת מפרק ו'- בניין הכוח בתפיסת ההפעלה המטכ"לית של צה"ל, מחלקת תפיסות, מז"י, 20/11/2006. (שמור)
  - צוות תחקיר תפיסת ההפעלה – סיכום, לשכת סגן הרמטכ"ל, 3/12/2006. (סודי).

- תחקיר 'צוק איתן' כמבצע בהיגיון הרתעה והכלים למימוש, מרכז דדו, 12/10/2014. (סודי ביותר)
- מבצע 'צוק איתן' – סיכום אישי מפקד הפיקוד, פד"ם, 27/11/2014.
- תפיסת תהליכי הלמידה ופיתוח הידע במפקדה הכללית ובמפקדות הראשיות, תפיסות, תוה"ד, פברואר 2015. (שמור)
- התפתחות מושגי היסוד במסמכי אסטרטגיית צה"ל 2000-2015: הרתעה, התרעה ומודיעין, הכרעה והתגוננות, מרכז דדו, אוקטובר 2015. (סודי)
- "אסטרטגיית זינוק" – הצעת כיוונים להמשך: מצע לצוות ההיגוי, אג"ת, תא"ס, 21/12/2016.

#### תצפיות

- המהפכה בתחום הצבאי (RMA) – דברי המפגש הישראלי-אמריקני אוקטובר 97, תצפית, תוה"ד, מאי 1998. (שמור)
  - קרב האוויר-יבשה, תצפית, תוה"ד, אוקטובר 2000. (בלמ"ס)
  - מבצעים מוכוונים תוצא (אפקטים), תפיסות ותורות בצבאות העולם – ארה"ב, תצפית, תוה"ד, נובמבר 2003.
  - תכנון מערכה בצבא ארה"ב, תצפית, תוה"ד, דצמבר 2006.
- עבודות מחקר (לפי סדר א"ב)
- אלטמן אברהם, התאוששות מהפתעות, מרכז דדו, 2013. (שמור)
  - אלטמן אברהם, ההכשרה לאמנות המערכה ולחשיבה מערכתית בצה"ל 1995-2015, מרכז דדו, אפריל 2016. (שמור)
  - אלווין זאב, "עיסוק בתפיסת הביטחון של ישראל ובתפיסת ההפעלה של צה"ל", סקירת רקע היסטורית במסגרת פרויקט "עשור של למידה", תוה"ד, אוקטובר 2013. (סודי)
  - ברמן אליעזר ופרידמן יניב, למידה ארגונית בחמאס (2005 – 2015) ובחזבאללה (2000 – 2015), מרכז דדו, מאי 2015. (סודי)
  - לסלוי אוהד, התפתחות התפיסה המבצעית לזירת לבנון 2000-2006, מרכז דדו, פברואר 2015. (סודי ביותר)
  - סגולי אפרים (תא"ל במיל), תהליכי פיתוח ידע בהקשר הזירה הצפונית בשנים 2002 – 2006: בין עיצוב לבין 'רגל מסיימת', מרכז דדו, יולי 2015. (סודי)
  - רווה סער (סא"ל) עמיר דורון (אל"ם במיל.), התפיסה המשולבת ל"מבצעי תודעה": תפיסה, תהליך, מבנה, מאי 2004. (סודי)
  - רווה סער (סא"ל במיל.) ומינקה-ברנד הדס (סא"ל), תהליך פיתוח הידע בפיקוד המרכז, 'פרויקט בראשית' 1999 - 2002, מרכז דדו, ינואר 2017.
  - שמואל שמואל, Third Offset Strategy – המסע לאסטרטגיית ההיסט השלישית במערכת הביטחון האמריקאית: 2012 - 2016, מרכז דדו, נובמבר 2016. (בלמ"ס)

#### פגישות

- דר' דימה אדמסקי, בסיס המכללות, 3/2/2016.
- אלוף במיל. יוסי ביידיץ, בני דרוו, 26/7/2016.
- אל"ם במיל. גילה גולדרט, מרכז דדו, 17/12/2015.

## בלמ"ס

אלוף במיל. גרשון הכהן, מרכז דדו, 21/3/2016.

תא"ל במיל. יורם חמו, תל אביב, 19/6/2016.

רא"ל במיל. משה יעלון, תל אביב, 25/7/2016.

דר' אוהד לסלוי, מחלקת היסטוריה, 3/1/2016.

תא"ל במיל. דר' שמעון נוה, בסיס המכללות, 15/3/2016.