

העתיד כבר כאן? דפוס "היוון העתיד" בתרבות הארגונית של צה"ל

בשנים האחרונות צה"ל אימץ דפוס שבמסגרתו הצהיר על יכולות צבאיות מתקדמות מבחינה טכנולוגית או על ביצוע פעולות המבטאות שינוי תפיסתי. בפועל, התקיים פער בין החזון למציאות. בעתיד יצטרך צה"ל להפריד בין יכולותיו בזמן נתון ותוכניות מלחמה המבוססות עליהן ובין תפיסות בניין כוח אשר מימושן אורך שנים



בארגונים שונים, ולרבות בצה"ל, כמו גם בחברה הישראלית בכללותה, העיסוק בעתיד כרוך בדמותו של היזם, של החדשן. צילום אילוסטרציה: freepic

סא"ל ד"ר איתי חימיניס,
סגן מפקד מרכז דדו



תא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל,
ראש תחום המחקר במרכז דדו



במטכ"ל שהיו מזוהים עם חזון החדשנות, הזין את התופעה הקיימת ממילא של ריצוי רמה ממונה, וייתכן שגם העיב על תהליכי החשיבה של צה"ל בתחומי בניין הכוח והפעלתו. במבט קדימה, הדפוס אף עשוי להקרין לרעה על דימויו של צה"ל בעיני הציבור ונבחריו, משום שהוא מצייר את צה"ל כמי שאינו מודע ליכולותיו האמיתיות או חמור מכך עוסק בסילוף העובדות ומציג בידועין מצג שווא.

הגם שהניתוח המוצג במאמר אינו עוסק ישירות באירועי 7 באוקטובר או במלחמת "חרבות ברזל", ייתכן שהוא יסייע לצה"ל בבואו לעשות "בדק בית" בעקבותיהם, ויניח תשתית עיונית וביקורתית לתהליכי הלמידה והתחקור הנחוצים.

הסובייקט הנאוליברלי בצה"ל

"הכלכלה היא השיטה, אך המטרה היא לעצב את הנשמה".⁵ לעידן הנאוליברלי החולף הייתה השפעה טרנספורמטיבית על צה"ל. הן הארגון בכללותו והן הפרטים המרכיבים אותו הפנימו מערכת רעיונית וערכים חדשה, אשר שינתה את דפוסי קבלת ההחלטות ואת מאפייני בניין הכוח והפעלתו.

בשנים האחרונות בלטו כמה נקודות ציון חשובות, החל מגיבוש תפיסת ההפעלה לניצחון, הקמת יחידת הרפאים והעיסוק בחדשנות צבאית בתר"ש תנופה. בכל אחת מנקודות אלה, אפשר להצביע על דפוס "היוון העתידי". הבעיה שנוצרה הייתה בער רב בין החזון והאמירות ובין ההצטיידות, פיתוח היכולות והפעולות בתרגילים ובמבצעים, בעיקר בכוחות היבשה, אך גם בגופים נוספים

ב-1985 קיבלה ממשלת ישראל צמד החלטות הקשורות קשר הדוק ביניהן שהיו למפנה בהיסטוריה הכלכלית והביטחונית של ישראל: ליישם את תוכנית החירום לייצוב המשק ולסגת לרצועת הביטחון של לבנון. אף על פי שהנסיבות הכלכליות של אותן שנים לא היו הסיבה המרכזית לנסיגה, אלא רק האיצו אותה, הן ביטאו מערכת רעיונית הגמונית חדשה בישראל, נאוליברלית, שהלכה למעשה הכתיבה את דמותו של צה"ל מאז ועד היום.⁶ במקד מערכת רעיונית זו, בדומה לליברליזם הקלסי, ניצב הפרט. הוא האחראי הבלעדי לגורל חייו והוא אמור לתפוס את הצלחותיו ואת כישלונותיו כתוצר של פעילותו האישית בלבד ובמנותק מהקשר רחב יותר, מערכתי, חברתי, לאומי. הפרט הוא היזם של חייו, הנוטל סיכונים לצורך הגשת שאיפותיו ומילוי צרכיו והוא אחראי בלבד על הטיפוח של עצמו, של "ההון

דמותם של המפקדים בצה"ל הושפעה מהשינויים הרחבים שחוותה החברה הישראלית בעשורים האחרונים - ובמוקדם המהפכה הנאוליברלית החולפת שהשפיעה על כל היבטי החיים במדינה, ממקרו-כלכלה ועד לרומנטיקה ותרבות פנאי. מאמר זה מבקש להצביע על הקשר בין השפעותיה של מהפכה זו בישראל ובין דפוסי קבלת ההחלטות של הפיקוד הבכיר בצה"ל ביחס לסוגיות מערכתיות, כאלה שמקיפות הן היבטי בניין כוח והן היבטי הפעלת כוח.

זהו מאמר ראשון בסדרת מאמרים של הכותבים שיעסקו בנושא, והוא משתייך לקבוצה של פרסומים אשר מצביעים על מגמות עומק תרבותיות של הפתולוגיות הארגוניות של צה"ל: השורשים הרעיוניים והתרבותיים של החתירה הישראלית לפתרון הסדרי או לכל הפחות לניהול הבעיה בעזה; הזיקה בין הנעשה בצה"ל למגמות רחבות בישראל כמו הנאוליברליות ותופעת "המדיאטיזציה" ("תקשורת יזציה") של צה"ל;² המקום הדומיננטי של הטכנולוגיה בחשיבה הצבאית הצה"לית ובהוויית משרתיו והאתגר שהוא יוצר.³

כיום אפשר למצוא ארגונים בתחומים שונים ואף גופים ציבוריים העוסקים בהיוון כחלק מתהליך רציונליזציה של קבלת ההחלטות שלהם, מסוגיות של מחקר ופיתוח ועד למכלול היבטי מדיניות ציבורית

יצירת תשתית לתהליכי הלמידה והתחקור

תחת השפעת העידן הנאוליברלי וההגמוניה של הכלכלה הפיננסית, הפכה השיטה המכונה "היוון" (Discounting), המרת תזרים כסף עתידי לסכום כסף מסוים בהווה, לנפוצה בקרב פרטים וארגונים. בדומה לשיטות חשבונאיות נוספות, גם שיטה זו זלגה מהעולם העסקי לעבר תחומי חיים נוספים.⁴ כיום אפשר למצוא ארגונים בתחומים שונים ואף גופים ציבוריים העוסקים בהיוון כחלק מתהליך רציונליזציה של קבלת ההחלטות שלהם, מסוגיות של מחקר ופיתוח ועד למכלול היבטי מדיניות ציבורית. עם זאת, לא ניתן להסביר את השימוש הנפוץ בשיטת ההיוון רק כהעדפה נגלית להווה על פני העתיד או רק חשש מוצדק מחוסר ודאות וסיכונים. בעידן הנאוליברלי, לפרט יש מגוון כלים לא רק כדי לחשוב על העתיד, אלא גם כדי להגשימו.

דפוס "היוון העתידי" בצה"ל, כלומר ייחוס יכולות צבאיות עתידיות לארגו הכלים המבצעי הנוכחי, מעמיד לשיטתנו הסבר נוסף לשורה של בעיות בצה"ל בשנים האחרונות. דפוס זה, הקשור קשר הדוק לחזון החדשנות שהוכנס לצה"ל, העצים את החשדנות והציניות כלפי תהליכי מודרניזציה טכנולוגיים, הוביל לפערי אמון בין דרגי השדה ביבשה ובין מפקדים וגופים



היחידה הרב-ממדית בפעילות בעזה ב"חרבות ברזל". במקור, הכוונה הייתה כי יכולות ושיטות לחימה חדשות שינסו ביחידה יוטמעו אחר כך בכל יחידות היבשה של צה"ל. צילום: דו"ץ

המיידיות מעבודה ויותר בצבירת הון ובקבלה מתמשכת של הערכה על יכולותיו, כישוריו, דימויו ומעמדו.⁹ בארגונים שונים, ולרבות בצה"ל, כמו גם בחברה הישראלית בכללותה, העיסוק בעתיד כרוך בדמותו של היזם, של החדשן. עם זאת ייתכן שבפועל קצב החידושים בתחום הצבאי בעולם כולו הואט במאה ה-21.¹⁰ לפיכך יש לראות את העיסוק בחדשנות וביזמות כביטוי נוסף למגמות החברתיות והתרבותיות הרחבות והמתמשכות. העידן הנאוליברלי והחיים תחת ההגמוניה של הכלכלה הפיננסית מחייבים את הפרט להמציא את עצמו ואת סביבתם מחדש כחלק מהתחרות המתמדת על משאבים, ובכלל זאת דימוי. כלומר הסובייקט הנאוליברלי נדרש להיות חדשן ויזם, בכל תחום שהוא, כחלק מהאתוס של "האדם הטוב" וכחלק מהתרבות הארגונית של כל "ארגון מצליח".

העתיד כבר כאן? חדשנות צבאית ו"היוון העתידי" בצה"ל

בשנים האחרונות בלטו כמה נקודות ציון חשובות, החל מגיבוש תפיסת ההפעלה לניצחון, הקמת יחידת הרפאים והעיסוק בחדשנות צבאית בתר"ש תנופה. בכל אחת מנקודות אלה, אפשר

האנושי" שלו. בין רעיונות אלה ובין המערכת הרעיונית שהיינו מצפים לזהות עם צה"ל עולים ניגודים עמוקים: ראשית, בעוד במודל הנאוליברלי מצופה מהפרט להיות "אדם טוב", המתמסר לקידום ענייניו האישיים וענייניהם של הקרובים לו, לצה"ל דרוש "אזרח טוב", הנכון לספוג פגיעה בענייניו לשם מימושם של יעדים קולקטיביים. בד בבד, לפי מודל זה, צה"ל כבר אינו יכול לפעול לפי המערכת הערכית והנורמטיבית הפנימית שלו ("רוח צה"ל" למשל), אלא נדרש, בדומה לארגונים ציבוריים ופרטיים אחרים,⁷ להכפיף עצמו לשלטון ההגמוני של מערכת רעיונות המותאמת לכוחות השוק וצרכיו.

שנית, תופעת הפיננסיליזציה שעומדת במוקד הסדר הנאוליברלי מאפיינת גם את חיי היום-יום של כל האוכלוסייה, החשופה יותר לאי הוודאות ולסיכונים שהמערכת הפיננסית מייצרת.⁸ העידן הנאוליברלי וההגמוניה של הכלכלה הפיננסית הפכו את הפרט, לרבות המשרת בצה"ל, למשקיע ולהון אנושי בעיני עצמו ובעיני אחרים. הפרט עוסק, בראש ובראשונה, בהערכה העצמית שלו ובהעצמת הערך שלו עצמו. הפרט נדרש להעריך את עצמו ללא הרף ולהקנות לעצמו ערך ללא הרף או לכל הפחות למנוע את שחיקת ערכו. נדרש ממנו להתמקד פחות בהכנסותיו

להצביע על דפוס "היוון העתיד". כאמור, הבעיה שנוצרה בצה"ל בשל כך הייתה פער רב בין החזון והאמירות ובין ההצטיידות, פיתוח היכולות והפעולות בתרגילים ובמבצעים, בעיקר בכוחות היבשה, אך גם בגופים נוספים. נוצר חוסר אמון בין דרגי השטח ביבשה לגופי המטה המטכ"ליים שעסקו בחדשנות. הקצינים הסדירים נמנעו מלדבר ולכתוב בעניין זה והביעו ביקורתם בעל פה ותוך חשש לקידומם.¹¹ להלן נקודות הציון והדפוסים אשר עלו במסגרתן:

תפיסת ההפעלה לניצחון במעגל ראשון. בפתיחתו למסמך תפיסת הניצחון שפורסמה בנובמבר 2020 קבע הרמטכ"ל דאז כי "אסור לנו להיות 'אסירים' של ההווה...". לשם כך הסביר כי על צה"ל להשתנות ולפתח אמצעים ושיטות לחימה חדשים שבמוקדם עקרון הרב-ממדיות, בתמרון, במהלומות ובהגנה. כלומר שילוב סימולטני של עוצמה מרבית בכל ממדי הלחימה. בהתאם, בפרק א' של התפיסה, פרק המסר המרכזי, מוסבר כי מרכיב מרכזי בעוצמה הצבאית שנדרש לבנות לצה"ל הוא טכנולוגי - "חליפה חכמה המבוססת על אמצעי חישה, תקשורת נתונים, טכנולוגיות מידע חדישות, וחיבור כל אלה למגוון חימושים ויכולות תקיפה".¹²

העידן הנאו־ליברלי וההגמוניה של הכלכלה הפיננסית הפכו את הפרט, לרבות המשרת בצה"ל, למשקיע ולהון אנושי בעיני עצמו ובעיני אחרים. הפרט עוסק, בראש ובראשונה, בהערכה העצמית שלו ובהעצמת הערך שלו עצמו. הפרט נדרש להעריך את עצמו ללא הרף ולהקנות לעצמו ערך ללא הרף או לכל הפחות למנוע את שחיקת ערכו

תפיסת ניצחון זו לא נוסחה כתפיסת בניין כוח, אשר ברור לקורא אותה כי הכתוב נועד להכווין בניין כוח לעתיד (לדוגמה חיל האוויר 2025; לוחמת היבשה 2020) וגם לא כתפיסה מבצעית מסוימת שאמורה להיות מבוססת על יכולות קיימות. הניסוחים במסמך נועדו לתת תחושה של "הווה מתמשך" - משהו שקורה כעת. דוגמה אחת היא התרגיל המטכ"לי "חודש מלחמה" שתוכנן למאי 2021 (אך נדחה עקב מבצע "שומר החומות"). אחד מיעדי התרגיל היה לבחון היבטים שונים בתפיסת ההפעלה לניצחון, מה שמעיד על כך שיישומה אמור היה להחל זמן קצר לאחר פרסומה. התרגיל נדחה בשנה ונערך במאי 2022 תחת השם "מרכבות האש", ויעדיו, מבחינת הטמעת ובחינת תפיסת הניצחון, היו דומים. מרכיב מרכזי בתפיסה היה "מהלומה רב-ממדית" הכוללת אש אווירית, יבשתית וימית, תקיפות בסייבר ובספקטרום ופעולות השפעה. זאת, אף על פי שעד למועד התרגיל לא פותחה יכולת חדשה פרט ליכולות האש שהיו קיימות עד אז.

היחידה הרב-ממדית - יחידת "רפאים". היחידה הוקמה במאי 2019 כיחידת ניסוי ליכולות חדשות שצה"ל ביקש לשלב בתוך יחידה אחת. במקור, הכוונה הייתה כי יכולות ושיטות לחימה חדשות שינוסו ביחידה יוטמעו אחר כך בכל יחידות היבשה של צה"ל. בסוף 2022 אמר הרמטכ"ל: "[...] זה ייעודה, לפתח ידע ויכולות ולייצא אותו לכלל הצבא. היחידה ממוקדת אך ורק

בפיתוח ידע אבל היא גם לוקחת חלק בפעילות המבצעית, וכפועל יוצא מכך מפתחת את הידע מתוך חיכוך ובאופן רלוונטי".¹³ בפועל הפכה היחידה ליחידה מבצעית שנה בלבד לאחר הקמתה. באוגוסט 2020 דווח, כי היחידה הופעלה לפעילות מבצעית בגבול הצפון.¹⁴ שביט ואטיאס-לבובסקי טענו, כי יחידת הרפאים שימשה למיתוג תפיסת ההפעלה לניצחון ולכן תהליכי בניית היחידה החדשה כוסו בתקשורת באינטנסיביות: מסדר ההקמה, הענקת סמל היחידה, סיום שלב בניית הבסיס, החלפת מפקדים ועוד.¹⁵

מבצע "שומר החומות" ותר"ש "תנופה". בפקודת היום לצה"ל בסיום מבצע "שומר החומות" כתב הרמטכ"ל כוכבי כי: "[...] מימשנו את תפיסת ההפעלה לניצחון ואת היכולות שפיתחנו ביתר שאת במסגרת תר"ש 'תנופה'".¹⁶ בפועל עקב המשבר הפוליטי בישראל, היעדר תקציב מדינה והשלכות מגפת הקורונה, באמצע 2021 יישום תר"ש תנופה בקושי החל,¹⁷ לא כל שכן השפעתו על יכולות צה"ל בעת מבצע "שומר החומות". בפקודת היום גם נכתב כי "לאורך ימי המבצע האויב הופתע פעם אחר פעם בסדרה של מהלומות רב-ממדיות שהוציאו אותו משיווי המשקל ושללו ממנו יכולות ונכסים משמעותיים". בלי קשר לשאלה אם האויב אכן נפגע כפי שתואר, הפעולה באש לא הייתה שונה בצורה מהותית מאשר במבצעים קודמים. זאת, למעט העובדה שנועדה לתקוף תת-קרקע - יכולת ותוכנית שפותחו בשנים הקודמות וללא קשר לתפיסה או לתר"ש. התת-קרקעי לא התקיימה בתקיפה אווירית זו, ביחס לתיאור הרעיון שהובא מעלה.

"בשנים האחרונות בצה"ל הפכו אימוניה של חטיבות מסוימות למעבדת ניסויים לאמל"ח עתיד. פעולות רבות וחלקים גדולים בתרגיל חטיבתי התמקדו במערכת טכנולוגית חדישה שהגיעה לצורך התרגיל. הלוחמים מוכשרים להפעלתה בהליך מזורז ולא יעיל ולבסוף היא מופעלת על-ידי אנשי החברה המסחרית ואנשי מחלקת אמל"ח הנמצאים שם"

היכולות הטכנולוגיות המכוננות SOI (Stand-off-In) הוגדרו כאמצעים בלתי מאוישים בהיקף נרחב שיאתרו את האויב ויפגעו בו מצד אחד מנגד (Stand-off) אבל מצד אחר בתוך (In) שדה הקרב. לצורך הפיתוח הוקמה מעבדה ופלגה שנועדו לאפשר התנסות, תוך קשר קבוע עם מפתחי האמל"ח.¹⁸ במאי 2021 אישר הרמטכ"ל לבצע רכש של להקות רחפנים כבדים בהיקף של עשרות כלים, עבור הפלוגות המתמרנות, למשימות הגנה והתקפה. כמו כן נכתב כי "לפי הגדרת גורמים במטה הכללי זו הסנונית הראשונה של הרובוטים",¹⁹ ובפועל כמות הפלוגות המתמרנות שקיבלו יכולות אלו הייתה קטנה מאוד.

למרות הבעיות הללו, מעטים בצה"ל הסכימו להביע ביקורת פומבית בנושא. בעוד הפרסומים מחוץ לצבא בנושא "גבול חכם וקטלני" בגבול רצועת עזה דיברו על גבול אוטונומי הסוגר מעגלים בין חיישנים לעמדות ירי ורובוטים, בפועל רק חלקים מוגבלים מרעיון זה מומשו בשטח. בסוף 2021 נכתב כי "באוגדת עזה חשפו את הפרויקט היקר 'גבול חכם וקטלני', שמטרתו



פרויקט "גבול חכם וקטלני" באוגדת עזה. הביקורת בתוך צה"ל על הקישור הצמוד בין הווה לעתיד כוחות היבשה הייתה נרחבת יחסית, מדרג המג"ד ועד דרג מפקדי הפיקוד, אך היא לא יצאה לתקשורת, למעט אמירות כלליות. צילום: רועי עידן ודובר צה"ל

בתרגיל חטיבתי התמקדו במערכת טכנולוגית חדישה שהגיעה לצורך התרגיל. הלוחמים מוכשרים להפעלתה בהליך מזורז ולא יעיל ולבסוף היא מופעלת על-ידי אנשי החברה המסחרית ואנשי מחלקת אמל"ח הנמצאים שם.²³

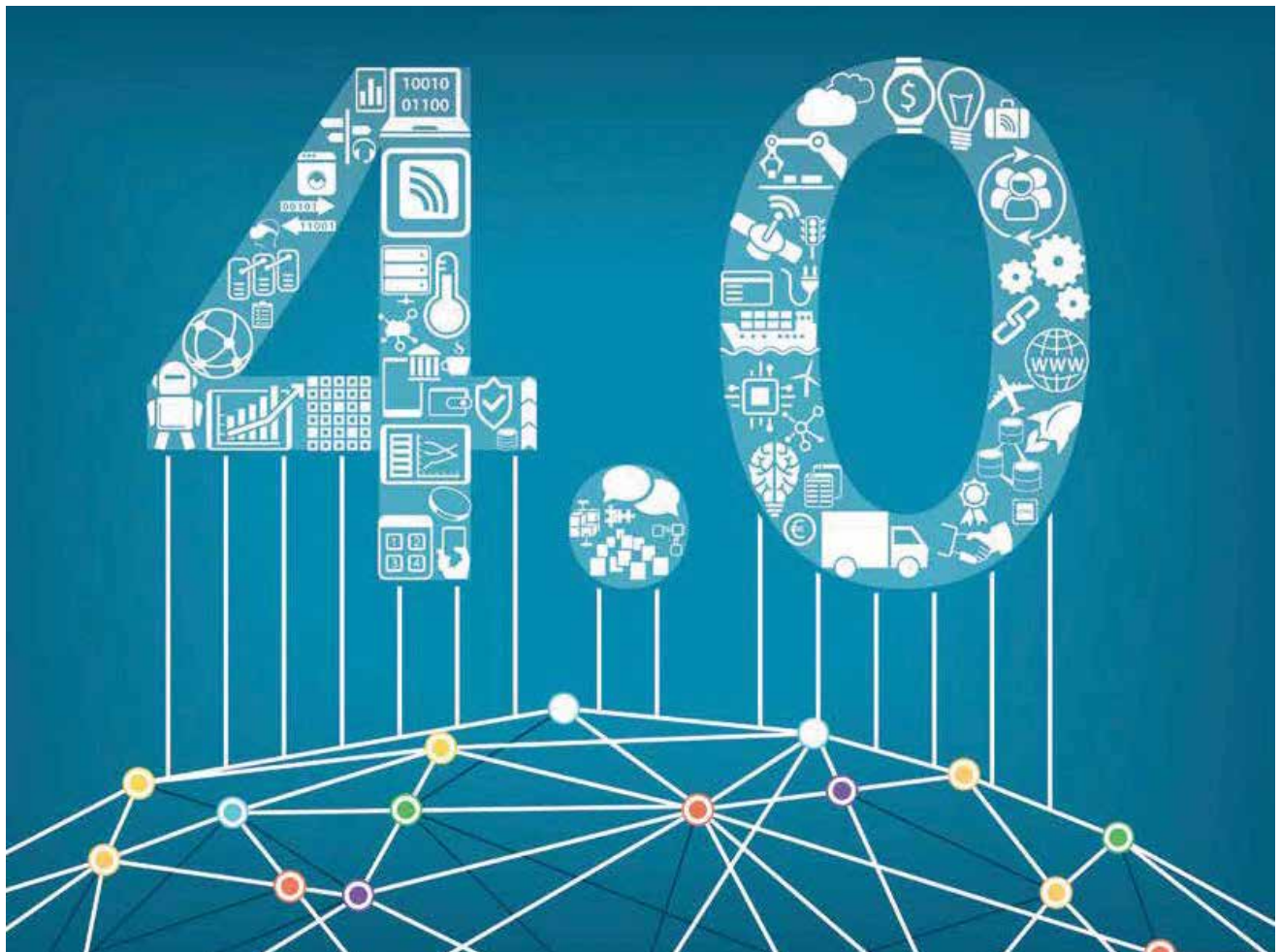
הצעתנו היא, כי צה"ל לא יוותר על זהותו הארגונית כגוף המתאפיין גם ביזמות ובחדשנות, אבל יעשה מאמץ גדול יותר על מנת להבטיח שהתוצרים של היוזמות הללו יהיו מערכות לחימה בנות קיימא בהיקפים רחבים, שהשפעתן בשדה הקרב ניכרת גם במלחמות עצימות וממושכות

בכנס בנושא לוחמת היבשה בסוף 2022 אמר מפקד זרוע היבשה, אלוף תמיך ידעי: "יש לנו נטייה לקחת חצי יכולת ולטעון שהיא יכולת מבצעית [...] בזרוע היבשה, צריך לשאול, עד כמה הטכנולוגיה שאנו מספקים עומדת במציאות בהיבט אחזקתי, ביכולת לאמן אנשים, להכשיר אותם לשמור כשירות. לוודא שיש אחזקה ראויה לכל האמצעים ושניתן לתעש אותם ולהביא אותם למסות גדולות. אנחנו לא מדברים על יחידת בוטיק. בסוף, צריך

לשלב רובוטים שיחליפו חיילים, כדי לצמצם חשיפה שלהם בגבול. אך לדברי קצינים בפיקוד הדרום, הפרויקט כלל לא מתקדם בהתאם לציפיות, ואומרים אף כי 'מי שהעביר תחושה כאילו עוד רגע זה הופך למבצעי טעה והטעה'."²⁰

הביקורת בתוך צה"ל על הקישור הצמוד בין הווה לעתיד כוחות היבשה הייתה נרחבת יחסית, מדרג המג"ד ועד דרג מפקדי הפיקוד, אך היא לא יצאה לתקשורת, למעט אמירות כלליות.²¹ בסוף 2021 כתב נקח"ל, אלוף (מיל') יצחק בריק, כי משיחות עם מפקדים זוטרים ובכירים ביחידות הקרביות של צה"ל הוא מזהה כי ההשקעה הגדולה בתר"ש "תנופה" צפויה לרדת לטמיון מכמה סיבות ובהן "בעיות של הטמעת הציוד והיכולות להפעילו כתוצאה ממחסור באימונים שהם מאוד יקרים וחוסר יכולת לבצע אימון בסימולטורים המוזילים מאוד את האימון, היות ומרכזי סימולטורים כאלה כלל לא נבנו."²²

רמ"ט חטיבת ברק וחונך באימון מפקדות גדודים וחטיבות, אל"ם (מיל') עמרי שדה, כתב: "על חשבון התקציב לאמצעי אימון, כגון שעות מנוע לרק"ם, תחמושת והקצאת ימי מילואים, צה"ל רוכש אמל"ח בצורה לא מבוקרת אשר נכנס לשירות לאחר תהליך הכשרה קצר ולא איכותי. רכישה מהירה של אמל"ח רב ללא מעטפת הטמעה פוגעת לפיכך בהכשרת הלוחם והמפקד". וכן "בשנים האחרונות בצה"ל הפכו אימוניהן של חטיבות מסוימות למעבדת ניסויים לאמל"ח עתידי. פעולות רבות וחלקים גדולים



המהפכה התעשייתית 4.0. צה"ל צריך להתחדש ולהשתנות כל העת, כדי להתמודד עם השתנות יריבו ולמצות באופן מיטבי אפשרויות חדשות העומדות לרשותו. אילוסטרציה: Depositphotos

ובחדשנות, אבל יעשה מאמץ גדול יותר כדי להבטיח שהתוצרים של היוזמות הללו יהיו מערכות לחימה בנות קיימא בהיקפים רחבים, שהשפעתן בשדה הקרב ניכרת גם במלחמות עציונות וממושכות.

בעוד הפרסומים מחוץ לצבא בנושא "גבול חכם וקטלני" בגבול רצועת עזה דיברו על גבול אוטונומי הסוגר מעגלים בין חיישנים לעמדות ירי ורובוטים, בפועל רק חלקים מוגבלים מרעיון זה מומשו בשטח

בעתיד צה"ל יצטרך להפריד הפרדה ברורה בין יכולותיו בזמן נתון ותוכניות מלחמה המבוססות עליהן ובין תפיסות בניין כוח המכוונות לעתיד, אשר מימשן אורך שנים. כחלק מכך, עליו להיפרד מדפוס "היוון העתיד" על נזקיו השונים.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

פתרון ארוך טווח. פיתוח טכנולוגיה חדשה לצבא היבשה זה מרתון, לא ספרינט". "אנחנו צריכים לדעת לאזן היטב בין חזון לבין מציאות, במיוחד כשמדובר בצבא היבשה, משום שכל רעיון או פתרון צריך להיות כזה שיעמוד במאפיינים הייחודיים של צה"ל בכלל ושל צבא היבשה בפרט, לרבות אופי ומשך השירות, גודל היבשה, כוחות המילואים ועוד"²⁴. זוהי הביקורת הבהירה ביותר בהקשר "היוון העתיד".

סיכום ומבט קדימה

צה"ל מוכיח במלחמת "חרבות ברזל" כי הוא מכונת מלחמה טכנולוגית משוכללת, שמרכיביה כוללים פלטפורמות צבאיות מתקדמות כמו טנקי מרכבה 4 עם מעיל רוח²⁵ ונמ"רים²⁶; כמו גם תהליכים מבצעיים יעילים כגון תהליכי סיוע אווירי צמוד והזרמת מידע מודיעיני לכוחות במסגרת לוחמ"ם.

צה"ל צריך להתחדש ולהשתנות כל העת, כדי להתמודד עם השתנות יריבו ולמצות באופן מיטבי אפשרויות חדשות העומדות לרשותו, בעיקר בעולם הטכנולוגי, בוודאי בעידן הנוכחי של "מהפכה תעשייתית 4.0". הצעתנו היא, כי צה"ל לא ייותר על זהותו הארגונית כגוף המתאפיין גם ביזמות



7	זאת בניגוד לתבוסת גרמניה במלחמת העולם הראשונה, אז נכנעה גרמניה בטרם היה ולו חייל זר אחד על אדמתה	United Nations Security Council Resolution, 12 (S/RES/2722 (2024)
8	Bessel, R (2009). Germany 1945: From War to Peace. Simon & Schuster	Sobelman, D. (2023). Houthis in the Footsteps of Hizbullah. In Survival: June-July 2023 (pp. 129-143). Routledge
9	Baiko, M. & Ivanov, O. (2018). The Denazification of the Post-war Germany in the American Occupation Zone in 1945-1949. European Historical Studies	Walsh, T. (2023). Securitisation imperatives and the exaggeration of Iranian involvement with the Houthi movement by international actors. Global Policy, 14(2), 385-395
10	Ziemke, E.F. (1975). The U.S. Army In the Occupation of Germany 1944-1946. Center Of Military History United States Army Washington DC. pp.380-396	Mahadzir, D. (2024, March 14). Russia, China and Iran finish drills in Gulf of Oman. USNI News
11	Zink, H. (1947). American Occupation Policies in Germany. The Review of Politics, 9(3), 284-296. doi:10.1017/S0034670500038687	The Understanding Effective
12	בר, ר' (28 בפברואר, 2023). כיצד זה ארע שבמאי 1949 גרמניה זכתה לחוקה דמוקרטית-ליברלית מתוקנת?. אלכסון	17 חורב, ש' (2021). המרחב הימי, אסטרטגיה ימית ומה שביניהם. מערכות
13	Traxson, T. (2014, June 15). Japan After World War 2	18 בן-צור, י' (ללא תאריך). הזקן והים – מעורבותו של בן גוריון בהקמת חיל הים. אתר הפלי"ם ההעפלה והרכש
14	מנצ'סטר, ו' (1982). קיסר אמריקני – סיפורו של גנרל דאגלס מקארטור. מערכות, עמ' 337	19 בעוד מדינת הדגל של אונייה היא מדינת הלאום שלה, דגלי נוחות הם דגלים של מדינות שנותנות בקלות לאוניות לשאת את הדגל שלהן, תמורת תשלום
15	Schaller, M. (1985). The American Occupation of Japan. Oxford University Press, pp. 20-51	20 גביש, א', לשם ז' ורונה א' (2019). ספנות ישראלית לאן?, הערכה אסטרטגית ימית רבתי לישראל 2018/2019, 262-255. המרכז לחקר מדיניות ואסטרטגיה ימית, אוניברסיטת חיפה
16	Yafeh, Y. (1995). Corporate Ownership, Profitability, and Bank-Firm Ties Evidence from the American Occupation Reforms in Japan. Journal of Japanese and International Economies 9, pp. 154-173	
	העתיד כבר כאן? דפוס "היוון העתידי" בתרבות הארגונית של צה"ל והשפעתו על תהליכי בניין כוח והפעלתו (עמ' 64)	דה-ימיליטריזציה של חברות מובסות: כיצד לכמות שינוי אופי על חברה? (עמ' 56)
1	שורק, י' (מרס, 2024). מתאבדים על נורמליות. השילוח, גיליון 36, עמ' 87-105	1 לאחר מלחמת 1870-1871, שבחלקה השני הייתה בעלת מאפיינים של מלחמה טוטלית
2	בן ישי, ע', לוי, י' ומשה, ר' (2024). תנופה ותורפה – קריאות חברתיות בדוקטרינה הצבאית של ישראל פרס	2 אם כי שינוי כזה חל מתוך החברה והפוליטיקה הצרפתית
3	היילבון, ר' (30 במרס, 2024). בית חרושת לעיוורון. תלם און-ליין	3 בהסכם ורסאי באמצעות שלילת מושבות ולאחר מלחמת העולם השנייה באמצעות מגבלה חוקתית טרומן, ה"ס (1955). שנת הכרעות. כך ראשון, חלק שני, פרק 18, עיינות
4	Doganova, L. (2018). Discounting the future: A political technology, economic sociology the European electronic newsletter, ISSN	4 Dorn, W.L. (1957, December). The Debate Over American Occupation Policy in Germany in 1944-1945. Journal of Japanese and International Economies, Political Science Quarterly.Vol. 72, No. 4, pp. 481-501
		5 Ziemke, E.F. (1975). The U.S. Army In the Occupation of Germany 1944-1946. Center of Military History United States Army Washington DC. 269-291

- 13 נאום הפתיחה של הרמטכ"ל בכנס החדשנות המבצעית הבין לאומי (2022, 12 בדצמבר). על הטרונספורמציה הצבאית של צה"ל. אתר המכללה הביטחונית לחדשנות, יזמות והשתנות
- 14 לברם, ט' (2020, 6 באוגוסט). בעקבות המתיחות: היחידה המיוחדת "רפאים" הוקפצה לגבול לבנון. מעריב
- 15 שביט, מ' ואטיאס-לבובסקי, ל' (2024). מדיאטיזציה של צה"ל: הקמפיין התקשורתי לתפיסת ההפעלה לניצחון. בתוך: בן ישי, ע', לוי, י' ומשה, ר' (עורכים). תנופה ותורפה: קריאות חברתיות בדוקטרינה הצבאית של ישראל. פרדס, עמ' 298-267
- 16 פקודת יום של הרמטכ"ל לסיום מבצע "שומר החומות"
- 17 בסיוק, ע', פכט, א', מינקה, ה', יונה, ח' וגואטה, א' (2020, אוקטובר). מעצבים עשור - מתכננים תר"ש - מה נשתנה ב'תנופה'? בין הקטבים 28-30, עמ' 270-257
- 18 נאום הפתיחה (2022, 12 בדצמבר)
- 19 בוחבוט, א' (2021, 8 במאי). הוא ממקימי צבא הרובוטים של צה"ל. עכשיו הוא יהיה זה שיפעיל אותו. וואלה
- 20 בוחבוט, א' (28 בדצמבר 2021). צה"ל התגאה בפרויקט הרובוטים בעזה. מאז הוא תקוע ורצוף קשיים. וואלה
- 21 קצין בכיר נגד אביב כוכבי: "תוכנית הרמטכ"ל פוגעת בכוחות היבשה". (2023, 8 בינואר). ערוץ 7
- 22 בריק, י' (2021, 26 בדצמבר). האמת המרה - האם צה"ל בדרך לאסון? מידה
- 23 שדה, ע' (2022, 19 בדצמבר). בין מעילים ורוח: על האיזון בין פיתוחים טכנולוגיים ופיתוח מיומנות ורוח לחימה. מערכות, 495, עמ' 35-30
- 24 דומבה, ע"ר (2023, 1 בינואר). מרעיון לטכנולוגיה מבצעית ברוע היבשה - עשר שנים. לכל הפחות. Israel Defense
- 25 בניין כוח שהוא פועל יוצא של לקחים בעקבות מלחמת לבנון השנייה
- 26 בניין כוח שהוא פועל יוצא של לקחים בעקבות מלחמת לבנון השנייה ואשר הואץ בעקבות מבצע "צוק איתן"
- 1871-3351, Max Planck Institute for the Study of Societies (MPIfG), Cologne, Vol. 19, Iss. 2, pp. 4-9
- 5 תאצ'ר, מ' (1981, 3 במאי). ריאיון לסאנדיי טיימס
- 6 מאוטנר, מ' (2013). פתח-דבר: ליברליזם בישראל - "האדם הטוב", "האזרח הרע" והשגשוג האישי והחברתי. עיוני משפט, 36 (2-1), עמ' 79-7
- 7 דוגמה בולטת בהקשר זה היא מוסדות אומנות הנדרשים להפיק יצירות רווחיות או לפרסם ספרים שיזכו לפופולריות ולא לפעול בהתאם לסולם הערכים המקצועי שלהם המורה מה נחשב אומנות איכותית
- 8 פיננסיליזציה היא "התרחבותה של הפעילות הפיננסית וההתעצמות הכלכלית של המוסדות הפיננסיים [...] מרכיב יסודי ומכונן של המשטר הנאו-ליברלי [...] ככל שיחידים ומשקי בית ברחבי העולם נדרשים לנהל סיכונים כלכליים וחברתיים באמצעות מוצרים ושירותים פיננסיים הנרכשים בשוק - ביטוחים, מכשירי חיסכון מסוגים שונים, אשראי לצריכה - כך סיכויי החיים ותנאי החיים שלהם מושפעים יותר מההתפתחויות לטווח קצר ולטווח ארוך בשווקים הפיננסיים ומהאינטרסים שמעצבים את ההתפתחויות האלה. רוזנהק, ז' (2019). ההתעוררות הגדולה. הזמן הזה, מכון ון-ליר. הטענה אודות הפיננסיליזציה של הכלכלה היא טענה רווחת ומבוססת בספרות המחקרית. להרחבה בנושא ראו למשל: Davis, J. F. & Suntae, K. (2015). Financialization of the Economy, Annual Review of Sociology 41:1, 203-221
- 9 Feher, M. (2018). Rated Agency: Investee Politics in a Speculative Age. NY: Zone Book
- 10 Vinsel, L. & Russell, A. L. (2020). The innovation delusion. Currency; O'Hanlon, M. E. (2018, September 11). A retrospective on the so-called revolution in military affairs, 2000-2020. Brookings
- 11 אבולעפיה, א' (2004). האומץ להביע דעה עצמאית. מערכות, 433, עמ' 27-21. הבעיה המתוארת כאן רחבה יותר מהפער בין המצגות שהוצגו בדיונים ומה שדווח בתקשורת ובין המציאות. היא נוגעת להיבט אחד של תופעה רחבה יותר של "ריצוי בכירים", הבאה לידי ביטוי למשל בהיעדר התייחסות ביקורתית מספקת בתוך הצבא לסיכום "שומר החומות", לפיו המבצע היה מוצלח במיוחד, בעוד בהיבטים שונים, כמו פגיעה בפעילי חמאס במנהרות, הוא נכשל
- 12 לשכת הרמטכ"ל. (נובמבר 2020). תפיסת

