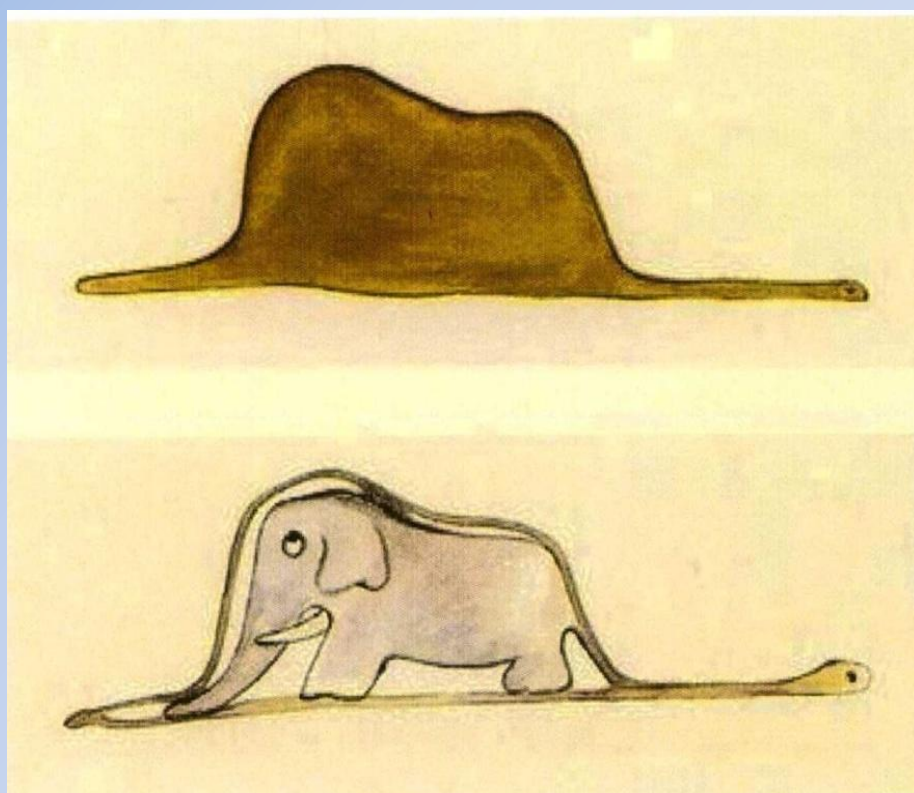


מרכז המחקר, המכללה לביטחון לאומי, צה"ל



# שתנות

חדשנות פרדיגמטית בצה"ל?  
על למידה בהקשרי בניין הכוח, הפעלתו  
ומה שביניהם



איסט קוקר  
ת"ס אליוט

כדי להגיע אל מה שאינך יודע  
עליך ללכת בדרך שהיא דרך של אי ידיעה.  
כדי להחזיק במה שאינך מחזיק  
עליך ללכת בדרך של אי אחיזה.  
כדי להגיע אל מה שאינך  
עליך ללכת בדרך שבה אינך.  
ומה שאינך יודע הוא הדבר היחיד שתדע  
ומה ששאלך הוא מה שאיננו שאלך  
המקום בו הנך הוא המקום בו אינך.





**המכללה לביטחון לאומי**

**מרכז המחקר**

**עשתונות**

**גיליון מס' 2**

**חדשנות פרדיגמטית בצה"ל?**

**על למידה בהקשרי בניין הכוח, הפעלתו**

**ומה שביניהם**

**סגן אלוף ערן אורטל**

**פברואר 2013, שבט התשע"ג**

## אודות המחבר

**ערן אורטל**, סגן אלוף, עמית מחקר במכללה לביטחון לאומי ותלמיד מחזור מ' ; שימש כראש ענף תכנון אופרטיבי באגף המבצעים וכראש ענף ניתוח מערכות מבצעיות באגף התכנון. בימים אלה הוחלט על קידומו לתפקיד ראש צוות חשיבה ב'מרכז דדו'.

בין פרסומיו הגלויים: "פרדיגמת סבבי ההרתעה - דפוס אסטרטגי ודוקטרינה במבוי סתום" (2013); "שובו של הפתחלנד" (2012); "עופרת יצוקה" - לקחים על תפיסת ההפעלה" (2009); "האתגר האסימטרי של הג'יהאד" (2008); "קצין המטה הכללי בעידן השילוביות" (2005); "חיזוק הקשר בין צבא הקבע לצבא המילואים" (2004); ו"משבר בסביבת הסכס" (2002).

## אודות התמונה שבשער: 'נחש בואה שכרגע סיים לבלוע פיל'

"הראיתי את יצירת המופת שלי לאנשים מבוגרים ושאלתי אם ציורי מפחיד אותם. תשובתם הייתה: 'מדוע צריך לפחד מכובע?' אבל הציור שלי בכלל לא היה של כובע! כוונתי הייתה לצייר נחש בואה כשהוא מעכל פיל שזה עתה תפס ובלע. אז ככה עשיתי עוד ציור, הפעם של הקרביים של נחש בואה, רק כדי שהמבוגרים יבינו. הם תמיד זקוקים להסברים!"

(*"הנסיך הקטן"*, אנטואן דה סנט-אכזופרי)

## פתח דבר

המגמות האסטרטגיות והאופרטיביות, המתהוות בסביבתה של מדינת ישראל, מתאפיינות בהשתנות מהירה ובממד משמעותי של אי ודאות. זאת, לצד אילוצי משאבים הנובעים מסדר עדיפויות משתנה של החברה הישראלית וממשלתה. כדי להתמודד עם אתגרים אלו מנסה צה"ל להתאים את תפיסותיו האסטרטגיות והמערכתיות, הן בהקשרי הפעלת הכוח והן בהקשרי בניינו.

בפרסום זה מנסה ערן אורטל לעמוד על הבעייתיות הקיימת בתפיסה המבצעית-אסטרטגית של צה"ל. זאת, בדגש על חקר שורשיה, הנעוצים באופן תהליך פיתוח הידע במטה הכללי.

הבעייתיות עולה הן בתהליכי תכנון הפעלת הכוח והן בתהליכי בניינו, ובעיקר בנתק ביניהם. הטענה המרכזית של הכותב היא שמנגנון למידה לקוי במטה הכללי מונע מצה"ל לפתח יתרון של יוזמה תפיסתית מול היריבים.

אורטל אינו מסתפק באבחון הבעיה, אלא אף מציע כיווני פתרון וארגון רלבנטיים, שבמרכזם הקמת קבוצה ברורה ומונהגת, שיהיו שותפים בה אגפי המטכ"ל, הזרועות והפיקודים.

כמקובל בסדרת 'עשתונות', גם אם הנושא שנוי במחלוקת, אנו שואפים ליצור מצע לדיון ביקורתי ולהתבוננות בהירה על עצמנו, כנדרש בעת תמורות זו.

הקוראים מוזמנים להגיב.

בברכת למידה פורייה,

**יוסי בידץ, אלוף**

**מפקד המכללות**

## תקציר

לא אחת עולה בצה"ל השאלה "מהי הבשורה הבאה", כזו שתשווה למהפכת המודיעין והאש של שנות התשעים. הדבר משקף כמיהה לשינוי משמעותי, כמו גם תסכול ממה שנתפס, לעתים, כמענה צבאי שאיננו אפקטיבי, נוכח האיומים שהתהוו בסביבתנו.

המאמר מציע התבוננות ביקורתית במערכת הלמידה הצה"לית הדוקטרינרית. טענתו, בתמצית, היא שהתהליכים, התרבות הארגונית והמבנה של המטה הכללי מקשים על תהליך למידה משמעותי. תהליך כזה צריך שיתבסס על שלושה תנאים הכרחיים: למידה מתוך חיכוך והתנסות, עיסוק תיאורטי עקרוני בעל נפח משמעותי ושילובו של המרכיב הטכנולוגי בשיח הדוקטרינרי. את כל אלה רצוי למשטר לכדי שיטת למידה עקבית וממוסדת.

פיצול תהליכי בניין הכוח והפעלתו במבנה המטה הכללי ותרבות המתעדפת עיסוק בממד הזמן הקרוב הם שניים מהמעכבים המשמעותיים ביותר בהתהוותה של למידה עקרונית-תיאורטית. יש לתפוס את פיתוחה של דוקטרינה רלבנטית, המובילה גם את מירוץ החימוש הטכנולוגי, כמערכה בפני עצמה. כמו כל מערכה, גם זו דורשת תהליך למידה מתמשך ושיטתי והובלה בכירה.

בהנחה ששינויים מבניים מעמידים קשיים משל עצמם או אינם רצויים, מציע המאמר גם כיוונים לשיפור תפקודו של המטה הכללי כמערכת למידה.





## חדשנות פרדיגמטית בצה"ל?

### על למידה בהקשרי בניין הכוח, הפעלתו ומה שביניהם

במאמר הקודם<sup>1</sup>, שנכתב בשיתוף עם ראש חטיבת תורה והדרכה, תת אלוף תמיר ידעי, טענו כי ברמה הפרדיגמטית-דוקטרינרית מצוי צה"ל במבוי סתום ביחס לאתגר מלחמות האש (חזבאללה, חמאס ודוקטרינת ההתנגדות באמצעות רקטות). תמצית אבחנתנו הייתה, כי צה"ל לא הצליח להעמיד דוקטרינה צבאית, שתמודד ביעילות עם אסטרטגיית האש של אויבנו. זו הסיבה שבעשורים האחרונים התהוותה בצה"ל דוקטרינה לא רשמית, שמתמקדת בניהול סבבי עימות מוגבלים, שקיבלו בצה"ל את הכינוי 'מבצעי הרתעה'<sup>2</sup>. בהיעדר מענה אחר, אנו מנהלים את העימותים שלנו מול ארגוני התנגדות שונים, ממבצע אחד למשנהו, (עם מערכה חסויה המתנהלת בין המבצעים), כאשר בכל מבצע אנו פוגשים אויב, שמוכן טוב יותר לעימות. התוצאה היא שלמרות החידושים וההתפתחויות ביכולת הצה"לית מתרחש **תהליך של הסלמה באיום הצבאי על ישראל וכרסום מתמשך בעליונותו של צה"ל במרחב**<sup>3</sup>.

במאמר זה אנסה לענות על השאלה: מדוע זה קורה? אם מקבלים את האבחנה שתוארה כאן, עולה אף השאלה: מדוע הצבא המתקדם ביותר באזור, צבאה של מדינה שנודעת בחדשנות טכנולוגית, מתקשה להבקיע פרדיגמטית? הטענה שתועלה כאן תתמקד בתהליכי התכנון בצה"ל, הן של הפעלת הכוח והן של בניינו. **ההנחה היא שחיבור בין שני התהליכים הללו הוא המקום הטבעי**

---

<sup>1</sup> עשתונות, גיליון מס' 1.

<sup>2</sup> המושג 'מבצעי הרתעה', כשלעצמו, משפיע על החשיבה הצבאית שלנו באופן שלילי. שכן, הוא מגלם הנחה סמויה לפיה 'הרתעה' - רעיון שכל הגיונו נעוץ בעידן העימותים בין מדינות - הוא מושג רלבנטי מול אויבים לא-מדינתיים.

<sup>3</sup> באופן פרדוקסלי - ככל שמדינת ישראל היא המפותחת והמשגשגת במדינות האזור, וככל שצה"ל הוא הצבא המתקדם ביותר ואויבנו אינם יותר מארגונים לא-מדינתיים, כך הוא מתקשה להביא את יכולותיו הצבאיות למפגש אפקטיבי עם האיומים הצבאיים המופנים לעורף. למשל - אין אויב שמאיים על צה"ל בתמרון, אך האויב הפך את מה שנתפס כעליונות של צה"ל בתמרון למוטלת בספק (איום נ"ט ומטענים על הכוחות, לחימה אורבאנית). זאת ועוד, אפקטיביות התמרון של צה"ל ביחס לאיום האש על העורף איננה ברורה.

**להתהוותן של פריצות פרדיגמטיות, בעוד שאי חיבור ביניהם מחמיץ הזדמנות זו.**

### **מדוע יש להתמקד בתהליכי התכנון במטה הכללי?**

מאז ניסח תומס קון<sup>4</sup> את התיאוריה באשר לאופיה המהפכני של התפתחות הידע המדעי, מקובל להניח כי הידע האנושי מתפתח באופן דיאלקטי (ולא ליניארי). על מנת שיתפתח ידע חדש ('מהפכה פרדיגמטית') נדרשים לפחות שני תנאים הכרחיים: הראשון - אבחנה באנומליה מכרעת (כזו שלא ניתן לספק לה הסבר מניח את הדעת) בין התיאוריה הקיימת לבין המציאות, התנאי השני - התפתחותה של תיאוריה (פרדיגמה) חלופית. **במילים אחרות - ידע חדש מתפתח רק בקרב קבוצת אנשים, המקיימת למידה שיטתית משותפת המבוססת על חיכוך מתמיד, הן עם המציאות והן עם התיאוריה.**

**בעניינים צבאיים מקובלת בספרות המחקרית ההנחה, שמהפכות פרדיגמטיות קשורות קשר הדוק בהזדמנויות טכנולוגיות<sup>5</sup>.** חדשנות טכנולוגית היא, אם כן, תנאי הכרחי, אך הוא איננו מספיק. הזדמנויות טכנולוגיות יכולות לשמש הן למתיחתה של פרדיגמה קיימת והן ליצירתה של פרדיגמה חלופית. הטכנולוגיה הממוכנת והאוורירית, שהתפתחה בין שתי מלחמות העולם, למשל, נוצלה באופן שונה בצבאות שונים. הצרפתים שילבו את הטכנולוגיה הזו בפרדיגמה ההגנתית, שפותחה תוך כדי מלחמת העולם הראשונה (במידה רבה כטראומה מהתנפצותה של פרדיגמת ה'התקפה בכל מחיר'), ואילו הגרמנים פיתחו את הבליצקריג<sup>6</sup>.

הבסיס התיאורטי הקצר, שהובא לעיל, מלמד שהמקום בו יכולה להתפתח מהפכה פרדיגמטית-צבאית חייב לשלב חיכוך משמעותי עם המציאות

---

<sup>4</sup> תומס קון, **המבנה של מהפכות מדעיות**, תל אביב: ידיעות ספרים, 2005.

<sup>5</sup> דימה אדמסקי מביא תימוכין רבים לטענה זו בספרו "תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית", תל אביב: מערכות, 2012.

<sup>6</sup> תיאור רחב יותר למצוא אצל ואלך, **מערכות**, 258-259, 1977.

המבצעית (כלומר האבחנה שאין בכוחה של הפרדיגמה הקיימת לספק מענה אסטרטגי הולם), חשיבה צבאית עקרונית-תיאורטית ונוכחות משמעותית של טכנולוגיה בשיח (הזדמנות הכרחית לגיבושן של פרדיגמות חלופיות). המקום היחיד בצה"ל שעוסק הן בהפעלת הכוח והן בבניין הכוח, במובן ארוך הטווח (כלומר בהתעצמות ובטכנולוגיה), וברמה על זרועית הוא המטה הכללי.

### **מדוע איננו מבקיעים פרדיגמטית?**

בספרו "תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית", עוסק ד"ר אדמסקי<sup>7</sup>, עמיתי למרכז המחקר במכללה לביטחון לאומי, באפיון תרבותי של צבאות ומדינות (ברית המועצות, ארצות הברית וישראל) ומנסה להסביר באמצעות אפיון זה כיצד התקדמו (או לא) צבאות שונים למהפכה בחשיבתם הצבאית, כתוצאה מהמפגש עם הזדמנות טכנולוגית. בתמצית, טוען אדמסקי, כי בצה"ל פועלים גורמים תרבותיים עמוקים, המעכבים חשיבה תיאורטית, ולכן מקשים על פריצת דרך פרדיגמטית, גם כשמצטברת במובהק מסה קריטית טכנולוגית. בין הגורמים התרבותיים האלה מונה אדמסקי מאפיינים כמו א-פורמליות קיצונית, שגורמת להעדפה של פרגמטיזם על כתיבת תיאוריה סמכותית<sup>8</sup>, מבנה עוצמה הפוך בין טכנולוגיה לבין חשיבה צבאית<sup>9</sup>, היעדר חזון ארוך טווח, תרבות של אלתור, היעדר מסורת אינטלקטואלית, שבאה לידי ביטוי גם במסלולי הקידום של הקצונה הבכירה<sup>10</sup>, ותפקודו של המטכ"ל כגורם העוסק בפועל בביטחון לאומי, אך לא בתיאוריה צבאית קלסית<sup>11</sup>.

---

<sup>7</sup> "תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית", תל אביב: מערכות, 2012.

<sup>8</sup> שם, עמ' 176.

<sup>9</sup> אדמסקי טוען כי "בצה"ל התקיימו, זו לצידה של זו, חדשנות טכנולוגית נמרצת ופרדיגמה צבאית שמרנית" (שם, עמ' 179).

<sup>10</sup> שם, עמ' 184-188.

<sup>11</sup> שם, עמ' 189-190.

אדמסקי מתאר את ההקשר התרבותי הרחב של הקושי הצה"לי להבקיע. בהקשר זה אבקש להוסיף הסברים נוספים, קונקרטיים יותר, הנוגעים לאופן בו בנויה, פועלת ומתפקדת המפקדה הכללית של צה"ל:

**ההפרדה בין ערוץ הפעלת הכוח (אמ"ץ) לערוץ בניין הכוח (אג"ת) - תנאי** הכרחי לפיתוח ידע חדש, כאמור, הוא שיתקיים חיכוך מתמיד שיציף אנומליות, כלומר, פערים בין התפיסה הצבאית הנוכחית לבין האתגרים האסטרטגיים, חשיבה תיאורטית-עקרונית וגישה להזדמנויות טכנולוגיות. המטכ"ל מקיים את החיכוך עם המציאות המבצעית והאסטרטגית באמצעות מערכת התכנון של הפעלת הכוח באגף המבצעים (אמ"ץ). הידע המערכתי שמתפתח בפקודים המרחביים, באמ"ן ובזרועות אמור לבוא לידי ביטוי בשיח הבין-מדרגי המרכזי בצה"ל, קרי, בשלב העיצוב והתכנון האופרטיבי. **אם כן, התכנון האופרטיבי המטכ"לי באגף המבצעים משמש ככלי המרכזי שבאמצעותו מתבצע החיכוך של המטה הכללי עם הסביבה האסטרטגית והמבצעית.** ואכן, סביב התכנון האופרטיבי מתפתחים, לא פעם, ויכוח ודיון על הפערים הלא פתורים בין התפיסה הצה"לית הקיימת לבין הסביבה האסטרטגית. במסגרת שיח זה שבה ומוצפת גם המבוכה הפרדיגמטית בה אנו מצויים, בדרך כלל באמצעות ביקורת לגבי מידת הרלבנטיות של התכנית האופרטיבית. ביקורת כזו מולידה לעתים גם מעשים, כמו הקמתה של מפקדת העומק בצה"ל. התכנון והשיח האופרטיביים מהווים למעשה את עיקרו של השיח התפיסתי בצה"ל. שיח תפיסתי זה איננו משפיע ולמעשה הוא מנותק בדרך כלל מדיון טכנולוגי-אמל"חי. **כלומר, מהדיון התפיסתי המרכזי בצה"ל נעדר לפחות אחד התנאים הבסיסיים לדיון פרדיגמטי משמעותי.** השיח הטכנולוגי מתקיים ברמה המטכ"לית, אם בכלל, רק במסגרת תהליך התכנון הרב שנתי של בניין הכוח בצה"ל.

תהליך בניין הכוח, לעומת זאת, איננו מתמקד בוויכוח התפיסתי האמור. מרכז הכובד התכנוני של בניין הכוח הוא תעדוף משאבי בין הצרכים של הזרועות

השונות, המציגות את הפערים המבצעיים שלהן ביחס לאיום. כלומר, תכנון בניין הכוח הוא מעשה של אופטימיזציה משאבית במסגרת הפרדיגמה הקיימת.

**בהיעדרם של שיח טכנולוגי והתבוננות ארוכת טווח, השיח התכנוני באמ"ץ איננו מצליח להשתכלל לדיון תפיסתי עקרוני על העתיד. בהיעדרו של חיכוך יום-יומי עם המציאות המבצעית-אסטרטגית מנותק שיח ההתעצמות באג"ת מהממד התפיסתי. הפרדת תהליכי התכנון המבצעי והשיח התפיסתי סביבם מתהליך בניין הכוח מהווים חסם של ממש בתהליך הלמידה הפרדיגמטי הצה"לי.**

**ממד הזמן בתרבות הארגונית - חשיבה צבאית עקרונית, תיאורטית מחייבת במהותה התבוננות ארוכת טווח לעתיד. ככל שאנו עוסקים ב'כאן ובעכשיו', כך אנו נדרשים לספק תשובות קונקרטיות ומעשיות יותר. תשובות כאלה לעולם יגיעו מתוך סל היכולות והרעיונות הקיים. מהפכות הפרדיגמה הצבאית של המערכה העמוקה והבליצקריג התרחשו בין שתי מלחמות העולם. הצבאות האירופים עסקו אז באופן בלעדי בחשיבה על העתיד ובניסויים תפיסתיים בטכנולוגיות החדשות שהופיעו (שריון, כוח אווירי וכדומה). גם ה-RMA הופיע בסביבה של שלום, צבאות ברית המועצות ונאט"ו היו עסוקים בשנות ה-80' כמעט אך ורק בהתכוננות למלחמה עתידית תוך אימוץ טכנולוגיות האש וה-IT והסתגלות אליהן. בניגוד לדוגמאות היסטוריות אלה, **צה"ל איננו צבא העוסק אך ורק בהתכוננות למלחמה עתידית. מאז ומתמיד נדרש צה"ל לקיים מאמצי לחימה מתמשכים מול איומים בגבולות. נתח הלחימה השוטפת והמתמשכת בחשיבה ובעיסוק של מפקדות צה"ל הלך והתעצם בעשורים האחרונים. למאפיין זה של צה"ל יש השלכות תרבותיות משמעותיות<sup>12</sup>. עמדנו כבר על תהליך התכנון המטכ"לי של הפעלת הכוח כתהליך למידה מרכזי, אולם יש לזכור שזהו איננו התהליך הדומיננטי בעבודת המטכ"ל בתחום הפעלת הכוח. המחלקה הדומיננטית בחטיבת המבצעים ובאמ"ץ היא מחלקת המבצעים,****

---

<sup>12</sup> עוד על כך ניתן לקרוא אצל מאיר פינקל, "השפעת הבט"ש על תפקוד במלחמה", זרקור, 18, 2012.

**ולא מחלקת התכנון.** עיקר הקשב המטכ"לי שמור להערכת המצב המתמשכת המתנהלת במחזוריות שבועית. גם תהליכי התכנון האופרטיבי עצמם מיועדים לגיבושן של תכניות מגירה שמכוונות את מוכנות הכוחות, אך פחות את התעצמותם. בהקשר זה ניתן לצטט את ראש חטיבת המבצעים בשנת 2005, כיום האלוף סמי תורג'מן, שעמד במסגרת נוהל קרב אופרטיבי על החיוניות שבתכנית אופרטיבית, שמשמשת גם מצפן לבניין הכוח, ולא רק למוכנותו:

*"הדיון על 'גובה הרף' הנכון לתכנית (כמה רחוק נכון לתכנית לשאוף מבחינת יכולות צה"ל) מעלה שתי שאלות בסיסיות: א. מי מוביל את מי - התכנית את בניין הכוח או בניין הכוח את התכנית? לי ברור כי אם תכנית אופרטיבית תגביל עצמה ליכולות הקיימות בנקודת הזמן הנוכחית בלבד, לא ניתן יהיה לפרוץ קדימה ולהגיע ליכולות מימוש מרכיבים אופרטיביים ואסטרטגיים החיוניים למדינת ישראל. ב. מי מוביל - ההסדרה האירגונית הקיימת, או רעיון אג"מי את ההסדרה האירגונית? גם כאן ברור לי שהארגון הקיים בצה"ל בנקודת הזמן - אסור לו שיגביל אותנו בפיתוח וביישום של רעיונות מבצעיים. הארגון חייב לסגל לעצמו את הגמישות ההכרחית לתמיכה בצורך האג"מי".*

**אופיו של הארגון מחייב עיסוק קונקרטי ומעשי, ולכן הוא מגביל את פיתוח החשיבה ארוכת הטווח.** לכאורה, היינו מצפים למצוא חשיבה ארוכת טווח בתהליך תכנון בניין הכוח, שהרי התהליך מכונה 'רב שנותי'. **ואולם, גם בהקשרי בניין הכוח, מוגבל תהליך התכנון באופן זמן מוגדר שאיננו רחוק דיו. לא פעם, עולה השאלה "האם זה רלבנטי לתר"ש?",** כלומר, האם רעיון שהועלה בתהליכי חשיבה הוא רלבנטי לתהליך האופטימיזציה שאנו עורכים בין דרישות ההתעצמות של הזרועות השונות, תחת מגבלת משאבים קונקרטיים, לחמש השנים הקרובות.

מכאן, שבמציאות הנוכחית במטכ"ל, תכנון בניין הכוח הוא לא יותר מעיסוק באופטימיזציה בין פרויקטים. בתר"שים האחרונים אף קיימת העדפה פורמלית לפרויקטים שיהיו מבצעיים כבר במהלך שנות התר"ש. גם באגף התכנון מחלקת התכנון היא הדומיננטית בבניין הכוח, ועיקר עניינה הוא גיבושה של

תכנית מעשית ל-5 שנים, תוך התכנסות למשאבים הצפויים. המחלקה לתכנון אסטרטגי, שמרחב החשיבה שלה מוגדר הרבה פחות, ממעטת להשפיע על התהליך, וכך גם מחלקת התכנון באמ"ץ.

בתהליכי תכנית העבודה והתכנון הרב שנתי, הנהוגים באג"ת, לא מוגדרים התהליכים, שמטרתם לאתר פערים (אנומליות), שלא הועלו על ידי אמ"ץ או הזרועות, וגם לא תהליכים יזומים, שנועדו לאתר הזדמנויות טכנולוגיות, שבכוחן לשנות פרדיגמות. הסדנה התפיסתית המטכ"לית, המהווה חלק מתהליך התר"ש צמודה לאופק הזמן של התר"ש ולתהליך האופטימיזציה של הפרויקטים שעל סדר היום והיא איננה מגשרת על הפער במלואו. עדות לדומיננטיות המגבילה של ממד הזמן בתהליכי החשיבה ניתן לראות דווקא בהתקדמות הפרדיגמטית היחסית שהיתה בצה"ל בשנות ה-90. בשנים אלה, בשעה שהלך הרוח נטה לראות את המלחמות כדבר מה רחוק, דווקא צה"ל עסק לא מעט בניסוי תפיסתי (תרגילי 'עוקץ פלדה') ובפיתוח התעצמות לטווח הארוך (בניית מערכי המודיעין והאש).

ככול שהדבר אמור בבניין הכוח ובהצבת מסד לשיח ארוך-טווח, נראה כי גם המודיעין איננו ממלא את התפקיד החיוני אותו הוא ממלא בתהליכי המחשב הצבאיים האחרים. חולשתה של הצלע המודיעינית בשיח על בניין הכוח הוא פועל יוצא לא רק של הדומיננטיות של תהליך האופטימיזציה הפרויקטאלי, אלא גם של הקושי של הדיסציפלינה המודיעינית להתאים את עצמה לשיח מערכתי ארוך-טווח, שהוא במהותו שיח הערכתני ופרשני דל בחומרים איסופיים של ממש.

**חשיבה לטווח זמן מוגבל בעתיד מהווה חסם משמעותי לא רק לתכנון אפקטיבי, אלא גם ובעיקר לגיבושו של חזון. דיון בטווח זמן מוגבל מייצר חשיבה קונקרטית ומעשית, אך מגביל מאד את הפיתוח התיאורטי והעקרוני והופך, לכן, את תהליכי התכנון המטכ"ליים לחסרים. הפריצה הפרדיגמטית של צה"ל בשנות ה-90 ממחישה, כי בניין כוח, הקשור בטבורו לדיון תפיסתי**

**עמוק, היא למעשה צורה של מערכה.** במערכה הקונקרטית ההיא הצליח צה"ל להכריע את האויב ללא קרב, ולא לצו לוותר על שאיפתו לאיזון אסטרטגי. **מערכה אפקטיבית מחייבת מוביל מערכתי, חיבור משמעותי לחשיבה מודיעינית ייחודית לתחום, התבוננות מערכתית ואופק זמן רלבנטי.**

**פרטי הפרויקטים והגדרת מסגרת משאבים זרועית כמרכזי כובד המעצבים את תכנון בניין הכוח - מטבע הדברים, אופטימיזציה בין פרויקטים ודרישות התעצמות של הזרועות, מחייבות עיסוק שמרכז הכובד שלו הוא ירידה לפרטים. המטכ"ל מעמיק לחקור את פרויקטי ההתעצמות השונים, את הישימות הטכנולוגית שלהם, את מידת התרומה של כל אחד מהם למשימה המבצעית אליה הוא מיועד, את התפוקה המבצעית ביחס למחיר ('עלות-תועלת') וביחס לחלופות אחרות למימוש המשימה, את הניהול התקין של הפרויקט (נוהל 10/1) וכיוצא באלה. חובתו של המטה הכללי היא לוודא שכל השקעה תניב תפוקה מבצעית מירבית. אין זאת אומרת שלא מתקיים כלל דיון מאקרו. דיון זה נסוב, בדרך כלל, סביב מתחים הנוגעים לסדר העדיפות בהשקעה המכוונת לזירות שונות (מעגל שלישי מול מעגל ראשון), לימוכנות מול 'התעצמות' או 'לאש' מול 'תמרון'. עם זאת, מאחר שזהו דיון שקשה מאוד להתקדם בו (מה יותר חשוב טיפול באיום הנ"ט או טיפול באיום הטק"א? הרי שניהם חשובים), נותר עיקר הדיון בפרטים. **בהיעדר מסגרת תיאורטית קוהרנטית, קשה מאוד לגבש חלוקת משאבים עקרונית בין הזרועות**<sup>13</sup>. הדיון בפרטים הפרויקטליים מגשר, לכאורה, על המצוקה הזו באמצעות הכרעה תקציבית לגבי כל פרויקט אמל"ח לגופו. על כן, הזרועות, שמבינות את הדינמיקה הזו, אינן מגיעות לדיונים במטכ"ל לתהליך של חשיבה ותכנון ארוך טווח, אלא לתהליך פוליטי של מאבק על משאבים. בהבין את כללי המשחק, נותנות הזרועות עדיפות בתכניות שלהן לפרויקטים בשלים טכנולוגית, אשר ייתנו תפוקה במהלך התר"ש<sup>14</sup>. זרוע**

---

<sup>13</sup> וכתוצאה מכך הגיון דומיננטי בחלוקת המשאבים הוא ההיגיון הסוציאלי שגוזר את תקציבי ההתעצמות הזרועיים מגודלן היחסי של הזרועות וההיסטוריה התקציבית שלהן.

<sup>14</sup> ולכן, בין היתר, מפקדת זרוע היבשה (מז"י) תתעדף את פרויקטי הגנת רק"ם בשלים על-פני פרויקטים זולים יותר אך זמינים פחות, וחיל האוויר יתנגד ליכולות אש רקטיות מדויקות לכוחותינו למרות יתרונותיה.



שמעוניינת מאד בפיתוח יכולת חדשה לגמרי, צפויה להציג תמונה אופטימית ככל הניתן לגבי סיכויי ההצלחה של התכנית ועלותה הצפויה.

**בשום מקרה, תחת דינמיקת החתירה למקסום משאבים, לא תציג זרוע במטכ"ל ספקות, שאולי קיימים אצלה, באשר לעצם תקפותן של הנחות היסוד הפרדיגמטיות הזרועיות. האם בתהליך התכנון התר"שי נדונה ברצינות, ביוזמת אחת מהזרועות, המשמעות של דעיכת הסד"כ העיקרי שלה<sup>15</sup> לגבי תפיסת ההפעלה הזרועית?<sup>16</sup> התמקדות המטכ"ל בפרטי הפרויקטים באה על חשבון שיח עקרוני ומהותי באשר ל'תיאוריית ניצחון' רצויה. יתר על כן, העיסוק בפרטים בא על חשבון שיח ביקורתי בין המטכ"ל לזרועות על עצם תפיסות היסוד שלהם. הדינמיקה שיוצר תהליך התכנון המטכ"לי היא של חשדנות והתגוננות זרועית פנימית, המהווה, כשלעצמה, חסם מפני שיח אינטלקטואלי וענייני.**

שלושה גורמים מעכבים מאפיינים, אם כן, את השיח במטכ"ל וממחישים את תרבות צה"ל, כפי שמתאר אדמסקי בספרו. אין בכך כדי לומר שכל מה שאנו עושים הוא טעות. אופיו הריכוזי של בניין הכוח מתחייב מעצם ההכרח למצות היטב את המשאבים; על התכניות האופרטיביות להיות ישימות ולפרויקטים שונים אכן דרושה בקרה מטכ"לית עניינית. אז כיצד, בכל זאת, ניתן להתקדם מתיאור מצב העניינים שעלה כאן?

---

<sup>15</sup> בהקשר זה יצויין כי כל הזרועות סבלו מהקטנות סד"כ בהיקף משמעותי ב-30 השנים האחרונות והן צופות ירידה משמעותית נוספת בעשור הקרוב, כתוצאה מהתייקרות הפלטפורמות השונות.

<sup>16</sup> התשובה היא שהמשמעות נדונה אך רק בהקשר של הצורך להבטיח לזרוע משאבים נוספים על מנת להבטיח רכש מספק של פלטפורמות.

## היכן ומתי מתפתח בצה"ל ידע חדשני?

מתיאור העניינים עשוי להיווצר הרושם כאילו אין בצה"ל כל סיכוי להתקדמות פרדיגמטית. אם כן, עולה השאלה, כיצד בכל זאת גובשו דוקטרינות קודמות בצה"ל, והאם האבחנה הזו נכונה לכל רמות הדיון? לשם כך נידרש לאבחן תקופות דוקטרינריות בצה"ל ולעמוד על מקורותיהן: האחת - תקופת דוקטרינת ההכרעה בתמרון (העתקת המלחמה לשטח האויב באמצעות תמרון מכריע מבוסס כוח מחץ - צבא המילואים), השנייה - תקופת 'המגננה ההתקפית'.

**דוקטרינת ההכרעה בתמרון** - דוקטרינה זו התפתחה בעשורים הראשונים למדינה והנחת היסוד שלה מוכרת היטב. עיקרה - פיתוח מתקפה ממוכנת מוחצת לשטח האויב, הכרעת כוחו הצבאי (הכרעה אופרטיבית), סיום מהיר של המלחמה או העתקת המאמץ העיקרי לחזיתות אחרות על פי הצורך. **דוקטרינה זו היתה רלבנטית וחיונית מאין כמותה למדינת ישראל, אך יש להודות ששורשיה נעוצים עמוק בבליצקריג של הוורמכט.** אין זה מקרה, שגרמניה התאפיינה אף היא בבעיה אסטרטגית של לחימה ביותר מחזית אחת, בקווים פנימיים וביכולת עמידה חסרה ביחס לזו של אויביה (רוסיה, צרפת ואנגליה, על העורף האסטרטגי העצום שלהן בקולוניות). **לצה"ל היה, אם כן, מודל למידה רלבנטי לגיבוש פרדיגמה מתאימה.**

**דוקטרינת 'המגננה ההתקפית'** - ניצניה הטכנולוגיים הופיעו כבר בשנות ה-70, אך התהוותה כתפיסה מערכתית של ממש החלה בשנות ה-80 המאוחרות ובעיקר בשנות ה-90. דוקטרינה זו הונעה מהחוויה הטראומטית של המגננה העקובה מדם במלחמת יום הכיפורים, והיא נדרשה לספק מענה למקרה שנידרש שוב לאתגר של מגננה, ביחסי כוחות לא נוחים. גם בעניין זה לא היה צה"ל לבדו. במקביל לחשיבה בצה"ל, התקיים תהליך של למידה ופיתוח בצבא ארצות הברית. גם בנאט"ו היו שותפים לבעיה העקרונית - הגנה על אירופה המערבית מפני טורי שריון בעלי יתרון כמותי. ההזדמנויות הטכנולוגיות היו

משותפות והדוקטרינה שהתפתחה הייתה דומה. קווי הדמיון בין ה-Air-Land Battle- האמריקאי לבין הגירסה הצה"לית אינם מקריים. גם כאן סיפק תהליך למידה חיצוני, לכל הפחות, מקור השראה וגירוי אינטלקטואלי לפיתוח צה"לי דומה.

**חיוניות הזרעות - מתי, בכל זאת, מתפתח בצה"ל ידע פרדיגמטי חדשני, פורץ דרך ומקורי? ובכן, ככל שנעמיק בעשורים האחרונים, נמצא כי חדשנות כזו מתחוללת, בדרך כלל, בזרעות.** הזרוע היא מבנה ארגוני הדוק יחסית, שמתמודד הן עם הפעלת הכוח (החיכוך במציאות), הן עם בניינו (נוכחות הדיון הטכנולוגי) והן עם היבטי התורה וההדרכה (החיוניות שבכתיבת בסיס תיאורטי-עקרוני). אולי זו הסיבה שחיל האוויר הוליד מתוך החיכוך הטראומתי של מלחמת יום הכיפורים את התפיסה החדשנית לתקיפת מערכי טילי הקרקע-אוויר ב-1982. ייתכן שאין זה מקרה, שמהפכה פרדיגמטית באמ"ן (תפיסת הלוחמים, המערכות החסויות וארגון הסייבר) התחוללה רק כאשר החל הארגון, שבעבר, באופן מסורתי, הקשר בין מרכיביו היה רופף, לתפוס את עצמו כזרוע של ממש ולבחון את עצמו ביחס לאתגרים האסטרטגיים של צה"ל בכללם. **ייתכן שהיעדרן של פריצות דרך חשובות במיוחד בתחום היבשה נעוץ, לכן, בין היתר, באי השלמות של זרוע היבשה כמי שאיננה מפעילה כוח.** הפיקודים המרחביים מהווים באופן מסורתי את קבוצת הלמידה המערכתית של צה"ל באשר לסביבה האסטרטגית והמבצעית עליה הם מופקדים. את הלמידה הזו מביאים הפיקודים אל המטה הכללי, בעוד שזרוע היבשה איננה נתפסת ככזו בשיח זה<sup>17</sup>. בהיעדר חיכוך מתמיד של מפקדת הזרוע לבניין הכוח עם האתגרים האסטרטגיים בתוך מעשה תכנון המלחמה העתידית (ובנוכחות חיכוך אין סופי עם צרכי היום-יום של לוחמי היבשה בבט"ש) לא מתקיימים התנאים לפריצת דרך תפיסתית. על הבעייתיות של תהליכי החשיבה במטה הכללי, שאחראי בצה"ל באופן ישיר גם על צבא היבשה, כבר עמדנו.

---

<sup>17</sup> כאמור, משיח אסטרטגי ותפיסתי זה נעדר כמעט כליל ההיבט הטכנולוגי אמלי"חי של בניין כוח.

סיכום ביניים - הלמידה בצה"ל, ברמה הצבאית הכוללת (תפיסת הפעלה רב זרועית מטכ"לית), הייתה כרוכה בעבר בלמידה מאחרים או לכל הפחות עם אחרים. אלא שהאתגר האסטרטגי הצבאי העיקרי של צה"ל היום, אשר אליו הוא מתכוון - **אתגר 'מלחמות האש'** - 'אסטרטגיית התנגדות' של האויבים הלא-מדינתיים, באמצעות נשק תלול-מסלול לעורף - **הוא במידה משמעותית אתגר ייחודי למדינת ישראל, לכן, אין לנו אלא לפתח למידה משל עצמנו.** השיח החדשני שמתקיים בזרועות הוא חיוני, אך **אין בכוחו לספק פרדיגמה רלבנטית שלמה לצה"ל.** הידע החיוני שמתפתח בפיקודים המרחביים, כפי שהראנו בפרק הקודם, כמעט שאיננו מתפתח בהקשרים של חשיבה על בניין הכוח. זוויית הניתוח הארגונית שפותחה כאן (חולשת זרוע היבשה לצד חולשת השיח המטכ"לי) מספקת **הסבר אפשרי נוסף לקושי של צה"ל בפיתוח יכולת תמרון רלבנטית** בנסיבות האסטרטגיות החדשות.

### מה הלאה?

כיצד מתרגמים את ניתוח הבעיה לצעדי תיקון? מסמך זה איננו מתיימר להציע מענה שלם לשאלה שכרוכה ביסודות תרבותיים עמוקים ושרק חלקה הארגוני והקונקרטי נדון כאן. עם זאת, מן הניתוח עולות מספר תובנות מעשיות:

**ככלל, יש לתפוס את הדיון התפיסתי ואת בניין הכוח כשלם. בניין הכוח והפרדיגמה שבבסיסו הוא מערכה מתמשכת, וההיסטוריה מלמדת שמערכת מירוץ החימוש כבר הולידה מקרים של הכרעה ללא קרב.**

על מנת לאפשר תהליך של למידה מערכתית נדרשת קבוצת למידה רלבנטית שבה נכללים אלמנטים של חשיבה על הסביבה (מודיעין, אסטרטגיה), הבנה אמל"חית וטכנולוגית (אג"ת, מפא"ת, זרועות), ידע מבצעי וחשיבה תיאורטית (זרועות, אמ"ץ). קבוצת למידה כזו צריכה להתקיים באופן מתמיד, כאשר על ר' אג"ת או ר' אמ"ץ להובילה, על פי ההקשר ונושאי הדיון, ואשר ישתתפו בה באופן קבוע בכירי האגפים והזרועות. תהליך מתמיד כזה, בהשתתפות קבועה

של דרג רח"טים ורמ"חים מובילים, יבטיח שינוי חיובי באוריינטציה של הגופים השונים, באופק התכנון שלהם וברמת השיח שתיווצר.

קבוצת למידה כזו תידרש, לכן, להישען על שינויים ארגוניים ותרבותיים חשובים לא פחות:

**מעורבות אמיתית של אמ"ץ בבניין הכוח - יש לספק לאמ"ץ את הכלים הדרושים על מנת שניסיונו בחיכוך עם המציאות יוכל להשתלב בתהליך תכנון ההתעצמות. בין הכלים הללו ניתן למנות את הצורך באיוש בעלי תפקידים בעלי רקע בבניין הכוח וגישה לטכנולוגיה ולתעשיות באגף המבצעים; העמדת מרחב גיבושן של תפיסות עקרוניות כחלק מרכזי בתפקידה של מחלקת תכנון באמ"ץ, באופן השקול לתפקידה בתיאום נהלי הקרב האופרטיביים. **איוש מתאים והגדרת תפקיד מרחיבה - יש בהם כדי להסיט מעט את מרכז הכובד של אמ"ץ מהפעלה שוטפת ותכנון קצר טווח לחשיבה עקרונית יותר לגבי העתיד.****

**תפקידה של החטיבה האסטרטגית -** לחטיבה האסטרטגית באג"ת, האמונה על התבוננות מאקרו ופנויה לחשיבה ארוכת-טווח, צריך להיות תפקיד דומיננטי יותר בבניין הכוח. לחטיבה זו עשוי להיות תפקיד מגשר ומקשר בין 'תובנות החיכוך' העולות מהתכנון קצר הטווח, המשותף לאמ"ץ, לפיקודים ולזרועות לבין הדיון בבניין הכוח ארוך הטווח המתבצע באג"ת.

**קיום תהליכי למידה חוצי-ארגון ללא קבלת החלטות מעשיות -** על מנת לייצר חיכוך מפרה בין בעלי תפקידים שונים (תכנון, הפעלת כוח, מחקר ופיתוח) ומדיסציפלינות זרועיות שונות, נדרש להפגיש ביניהם, גם ברמה שמתחת לאותה קבוצת למידה בכירה (דרג רמ"חים-רע"נים). חשוב שהמפגש ייעשה בנינוחות מסוימת, ללא לוח זמנים דוחק, ובעיקר מחוץ להקשרים של מאבק על משאבים. ניתן ליזום תהליכים כאלה, הן בתצורה של סדנאות אסטרטגיות

ייעודיות, הן בתצורה של הערכת מצב מתמשכת<sup>18</sup> ובאופנים נוספים. **מרכז דדו** באמ"ץ, המקיים תהליכי למידה ברמה המערכתית יכול לשמש אכסניא טובה לתהליכים כאלה ולהתגבש כמנוע של חדשנות בלב הממסד המטכ"לי. המטרה היא לייצר **קהילת למידה משותפת ושוטפת**, העומדת מעל לַחֲצֵי השעה הדומיננטיים בצה"ל ומעל לאינטרסים הפוליטיים השונים, המעצבים את השיח.

**איזון מודע בין השיח העקרוני לבין שיח הפרטים בתהליך התכנון** - הזרועות אוצרות בתוכן בדרך כלל את היכולת לקיים חשיבה פרדיגמטית חדשנית. תהליך התכנון המטכ"לי נדרש במודע לוותר על חלק משאיפותיו לביצוע בקרה מטכ"לית ואופטימיזציה, על מנת לאפשר פתיחות, שתעודד ואולי אף תביא את החיוניות של השיח הפנים זרועי גם לשולחנו של המטה הכללי.

**עידוד חתרנות אינטלקטואלית** - במאמרו<sup>19</sup> עמד אמיר אבולעפיה על טיבה הבעייתי של תרבות השיח האינטלקטואלי בצה"ל. האלוף גרשון הכהן קרא לזה 'חיסול הבנדיטיות'<sup>20</sup> ונשען גם על ממצאים, אשר פורסמו בביטאון מחלקת מדעי ההתנהגות של צה"ל בנושא<sup>21</sup>. אם אנו מכירים בחיוניותו של שיח פרדיגמטי ער, שמטרתו להתקדם, ולא רק לתאר מצב<sup>22</sup>, עלינו לפתח באופן מודע שכבת קצינים בעלי אוריינטציה תיאורטית וביקורתית עד כדי התרסה

---

<sup>18</sup> עלתה בעבר הצעה בחטיבת התכנון של אג"ת לקיים 'הערכת מצב בניין הכוח' - מפגש חודשי או דו חדשי של גורמים זרועיים ואחרים בראשות רח"ט תכנון, אשר בו יידונו באורח שוטף נושאי בניין הכוח על מנת לייצר בסיס תובנות משותף, לאתר הזדמנויות ובעיקר לייצר הזדמנויות למידה וקידום שאינן קיימות היום.

<sup>19</sup> אמיר אבולעפיה, האומץ להביע עמדה עצמאית, **מערכות**, 433, 2010.

<sup>20</sup> "חניכים מצטיינים מפחידים אותי", ראיון עם האלוף גרשון הכהן, אפרים לפיד ועמיר רפפורט, **Israel Defense**, 4, אוג-ספט' 2011.

<sup>21</sup> גלעד כהן-ינון, "המפקד האפקטיבי", **בין הזירות**, מס' 9; נתנאל כץ רוני טמיר, "מה חסר לטובים ביותר - בחינת פרופיל בוגרי מרכזי הערכה לאל"מים", **בין הזירות**, מס' 9, דצמבר 2010.

<sup>22</sup> ראו למשל את עבודת "אסטרטגיית צה"ל" - מאמץ אינטלקטואלי שנעשה בצה"ל (באמצעות חברה חיצונית) שמטרתו המוצהרת היא לשקף את מצב הידע הקיים.

ביחס למוסכמות הארגוניות<sup>23</sup>, אשר יוכלו להתפתח במסלול, שיאפשר להם הבנה מעמיקה של מכלול השיח הדיאלקטי (תיאוריה, תכנון אופרטיבי, בניין הכוח טכנולוגיה). **קשה לתאר היכן היו עומדים צבאות מודרניים גדולים אחרים, ואף ההגות הצבאית בכללה, ללא חתרנים בועטים כמו לידל הארט, אורד וינגייט, לורנס איש ערב, דיויד סטרלינג, רומל, גודריאן, דה גול, פולר, מיטשל, יצחק שדה, משה דיין ואחרים.**

**מקומם של האנליסטים -** אציע אנליזה באשר למהותן של אנליזות. הישענות צבאות המערב על טכנולוגיות מתקדמות, בשילוב עם שיח האופטימיזציה התכנוני, הביא לדומיננטיות של יחידות האנליסטים (חקר ביצועים, ניתוח מערכות) בתהליכי התכנון. ככלל, זוהי מגמה ברוכה, שכן מהותו של הניתוח השיטתי היא דיון מושכל, המספק למקבלי ההחלטות שקיפות, ובעיקר, דיון הגיוני המבוסס על חלופות. אולם, אליה וקוץ בה. אנליסטים נוטים לבחון את ההצעות המוגשות לבחינתם בכלי הניתוח הקיימים. במילים אחרות - כל רעיון תפיסתי, ובעיקר פרויקטלי, המונח לפתחם, מנותח על בסיס פרדיגמת הלחימה הקיימת בצה"ל, המשימות המוגדרות בתכניות האופרטיביות שבתוקף וההנחות הגלויות והסמויות שלהם על מהותו של האויב. **באופן מבני זהו ניתוח המקדש את דרך החשיבה הקיימת ונוטה להיות חשדני כלפי שינויים פורצי דרך.** אנליסטים, לשם המשל, בעיקר כלכליים, נוטים לדחות פרויקטי תחבורה כמו הרכבת תחתית בתל-אביב. אלא שהניסיון מלמד, שמערכות מטרות משוכללות תרמו תרומה עצומה לערים בהן הוקמו, באופן שלא ניתן היה להעריך במסגרת הניתוח הכלכלי המקדים. כמובן שיש דוגמאות אחרות, יוצאות דופן. **חיוני שהשיח התכנוני יהיה ער לבעיה המובנית הזו של השיח הניתוחי-אנליסטי.**

**כלי שיטתי לזיהוי פערים תפיסתיים -** ייתכן שיש מקום לפתח כלי הערכת מצב, שבמהותו יעסוק באבחון דוקטרינרי-עקרוני של מצב הידע הצבאי

---

<sup>23</sup> עוד על חשיבותם של 'מורדים' לארגונים ראה גם, טלי חירותי סובר, "כל מנהל טוב צריך מורדים טובים" ראיון עם כרמן מדינה, **דה מרקר**, 20.12.2012.

הצה"ל ביחס לאתגרים האסטרטגיים הצפויים והמתהווים. כלי כזה יכול להיות מופעל על ידי קבוצת מנתחי מערכות, כמו אג"ת-מנת"ם, או קבוצת תכנון אסטרטגי כמו אג"ת-החטיבה האסטרטגית, או על ידי גוף אחר באמ"ץ.

## סיכום

צה"ל מתקשה לקיים תהליך למידה אינטלקטואלי מהותי, ולכן הוא גם מתקשה להגדיר לעצמו את מצב הידע התיאורטי שלו, לא כל שכן, לפעול לקידומו. הפרדת התחומים המקובלת כיום בין בניין הכוח והפעלתו והיעדרה של הטכנולוגיה מהשיח מהווים חסם על החשיבה התפיסתית שלנו. **בהיעדרו של שיח תפיסתי שלם אנו מחמיצים את ההבנה כי מה שמכונה בספרות 'מירוץ החימוש' איננו אלא מערכה בהקשרי בניין הכוח ופיתוח תפיסות, העומדת בפני עצמה.** החמצה זו באה לידי ביטוי בהיעדרו של הליך חשיבה שיטתי ומוגדר, משמעותי מתמשך ובכיר להובלתה של מערכה זו.

בתוך ההקשר התרבותי הרחב, שמסביר את הקושי הזה, עמדנו כאן על סיבות ארגוניות קונקרטיות, שמסבירות במידה רבה את הקושי, אך מספקות גם כיוון מעשי לטיפול בו.

היום, יותר מתמיד, כאשר מדינת ישראל עומדת בפני איומים צבאיים וסביבה אסטרטגית מאתגרת ומשתנה במהירות, הייחודית לה, קשה להיסמך על מנגנוני למידה מחוץ לצה"ל. פיתוח מנגנון למידה מטכ"לי פנימי הוא, לכן, צו השעה.



## **עשתונות - במה למחשבות ורעיונות**

**עורכת:** רב סרן נאוה גרוסמן-אלוני

**עיצוב:** אבישי גבע

**מרכז המחקר של המכללה לביטחון לאומי**

**ראש המרכז:** פרופ' ארנון סופר

מרכז המחקר של המכללה לביטחון לאומי שואף לעסוק בחקר תופעות מתהוות בהקשרי הביטחון הלאומי, מפתח ידע אקטואלי להוראה במכללה ומשתתף בניסיון לנסח תפיסת ביטחון רשמית ועדכנית למדינת ישראל, בהובלת המועצה לביטחון לאומי. חצר המכללות מבקשת לשמש אכסניא ובית מדרש, אשר בו יתפתח ידע חדש ורלבנטי עבור גופי הביטחון הלאומי, מכללות צה"ל וגופי מחקר עמיתים, בארץ ובחוץ לארץ, ובהשתתפותם. המרכז שם לו למטרה לממש את הייעוד המחקרי של המכללה לביטחון לאומי, תוך ניצול יתרונו היחסי בתחום הביטחון הלאומי כמקום מפגש בין-ארגוני ולאור ניסיונם המעשי של התלמידים, הבא לידי ביטוי במחקר.

השנה מתמקד מרכז המחקר בנושאים הבאים :

הופעת אזורי 'הספר הפרוע', המתפתחים לאורך גבולותיה של מדינת ישראל

(סיני, רמת הגולן, ירדן וכדומה);

ממד הסייבר כמרחב חדש בהקשרי הביטחון הלאומי;

איראן ב'יום שאחרי';

תשתיות לאומיות ועורף צבאי;

בחינת תפיסת ההכרעה וההרתעה של צה"ל.

**מרכז המחקר של המכללה לביטחון לאומי**  
מחנה דיין, גלילות, ד"צ 02624, צה"ל  
טל': 03-7607335, דוא"ל: [navag@indc.org.il](mailto:navag@indc.org.il)

צבא ההגנה לישראל, המכללה לביטחון לאומי

**מפקד המכללות: אלוף יוסי בידץ**

**המזריך הראשי: אלוף משנה איציק כהן**

**סגל המדריכים: אלוף משנה אורן גוטר, מר גיא תירוש, מר זאב בוקר, ניצב משנה גדעון מור, ד"ר רדא מנצור**

**חברי מרכז המחקר: פרופ' ארנון סופר, ד"ר פיני יחזקאלי, ד"ר דימה אדמסקי, ד"ר עפרה גרייצר, ד"ר גידי נצר, ד"ר אודי ערן**

**עמיתי המחקר: גב' מירב צפרי-אודיז, סגן אלוף ערן אורטל**

**ראו אור בסדרה:**

אורטל ערן, תמיר ידעי (2013), 'פרדיגמת סבבי ההרתעה' - דפוס אסטרטגי  
ודוקטרינה במבוי סתום.

**עשתונות\* - במה למחשבות ורעיונות** היא סדרה עתית הרואה אור במסגרת מרכז המחקר של המכללה לביטחון לאומי. הדברים המובאים בה נועדו להביא לקהילת הביטחון הלאומי, מחשבות, תפיסות ורעיונות רעננים וחדשניים בנושאים הרלבנטיים לה. הקוראים מוזמנים להרהר ולערער אחר הדברים. אנו חותרים לשיח מאתגר, פתוח וביקורתי, מתוך אמונה ששיח כזה יחדד את עשתונותינו - לבל נאבדם.

**\*במקרה של אובדן, נא לפנות לגורמים המוסמכים.**

**עֶשְׂתוֹנוֹן** ז' (מן עשת; מצוי בספרות בעיקר בריבוי) עֶשְׂתוֹנוֹת, עֶשְׂתוֹנִים - מחשבות, רעיונות. "כי רבים עשתוני בני אדם" (בן-סירא ג כב); "ורחקו מאד מחשבות איש מעזוז עשתונותיו" (אברהם אבן-עזרא, א 192); "עיניו מפליגות בחלומות וברעיונות עשתונות שונים" (הזו, צל, 120); "אבדו עשתונותיו" (שאול מתהילים קמו ד): נבוך, התבלבל. (מילון אבן-שושן)



מרכז המחקר, המכללה לביטחון לאומי, צה"ל