**נושא העבודה:** התהליך האסטרטגי בצה"ל – חסמים קבועים וברי שינוי

**רקע:**בעשור האחרון התמודדה מדינת ישראל עם ארבעה סבבי לחימה עוקבים מול ארגונים תת מדינתיים. עימותים אלו הציבו אתגר משמעותי למדינת ישראל וצה"ל בתוכה, כאשר אופי הלחימה שונה מאד מהמלחמה הקלאסית של צבא מול צבא. בעוד היבטים רבים השתנו מסבב אלים אחד למשנהו, העניין המהותי של 'מלחמה בקרב אנשים' היה והינו האתגר המשמעותי ביותר עמו צה"ל מתמודד. על אף שניתן לזהות תהליכי למידה משמעותיים ברמה הטקטית וברמה האופרטיבית בין הסבבים, קשה לזהות התקדמות דומה ברמה האסטרטגית ואף נשמעות טענות כי צה"ל החמיץ התפתחויות אסטרטגיות משמעותיות.

**מטרות העבודה:**

1. מיפוי התהליכים, מרכיבי היסוד והמוסדות הרלוונטיים לתהליך הלימוד, התכנון וההשתנות האסטרטגית (להלן: חדשנות אסטרטגית) בצה"ל תוך הדגשת ההבחנה בין הרובד האופרטיבי והרובד האסטרטגי. ניתוח תפקוד מערכת הלימוד וההשתנות האסטרטגית לאור סבבי הלחימה בעשור האחרון וזיהוי חסמים מבניים, תרבותיים ואחרים המעכבים חדשנות זו.
2. גיבוש המלצות מעשיות שיאפשרו לארגון לבצע חדשנות אסטרטגית שיטתית בסביבה המציאותית בה הוא מתנהל.

**טענת המחקר**צה"ל הינו ארגון לומד המשפר גם את תהליכי הלמידה שלו, אך אלו באים לידי ביטוי בעיקר ברובד הטקטי וברובד האופרטיבי. רובד החדשנות האסטרטגית סובל מחולשה מובנית המורכבת ממאפייני המבנה הארגוני, נהלי עבודה ותרבות ארגונית. כיוון שחדשנות אסטרטגית מושפעת מעומק ורציפות השיח עם הדרג המדיני, שיטת הממשל הקיימת בישראל (היעדר יציבות שלטונית) מהווה גורם קבוע ומגביל חדשנות. המצרף של דומיננטיות החשיבה האופרטיבית בצה"ל בצד חסרונה הקבוע של אסטרטגיה רבתית מגבילים את החדשנות האסטרטגית ומביאים למצב בו האופרטיבי מכתיב את האסטרטגי.

**שאלות המחקר:**

1. מהם הגורמים הקבועים ומהם הגורמים ברי השינוי המשפיעים על תהליך הלמידה, התכנון וההשתנות האסטרטגית בצה"ל ? מהם הגורמים לכך שצה"ל לומד בעיקר ברובד הטקטי וברובד האופרטיבי ומוגבל ביכולתו לבצע חדשנות צבאית ברמה האסטרטגית ?
2. אילו צעדים נדרש לבצע בגורמים המשתנים על מנת שניתן יהיה לתאר את צה"ל כשחקן אסטרטגי המצליח לשנות **התנהגות** בהתאם **להתפתחות** הזירה **לפני** חיכוך משמעותי ובאופן **שיטתי**?

**המודל המוצע**

מחקר זה מציע התבוננות על התהליך האסטרטגי בצה"ל כמערכת מכאנית של כפות מאזניים עליהן נחות משקולות תומכות שינוי מצד אחד ומעכבות שינוי מן הצד השני. המחקר יסקור את המשקולות העיקריות המרכיבות מערכת זו וינתח את תפקודן הרצוי במערכת אל מול תפקודן המצוי. המחקר ינתח גם את מידת יכולתן של משקולות אלו להשתנות (או מידת היותן גורם קבוע במערכת) על מנת לזהות את המשקולות בהן ניתן לבצע שינוי ולהצביע על כיוונים שיאפשרו את הטיית המאזניים באופן קבוע ושיטתי לטובת חדשנות אסטרטגית.

**תיחום המחקר:**לימוד אסטרטגי והתחדשות צבאית נעים במרחב של תהליכי למידה בארגונים גדולים בהתאם לשינויים בזירה ואל מול חסמי שינוי, וביחסים הדיאלקטים של הרובד האסטרטגי עם הרובד האופרטיבי מצד אחד ועם הדרג המדיני מצד שני. המחקר יתבסס על החומר הרב שנכתב בתחומים אלו תוך הדגמת התפקוד של הממשקים השונים בארבע סבבי הלחימה בעשור האחרון וניסיון לזהות בתוכם את החסמים ה'טבעיים' שאינם ניתנים לשינוי במציאות הישראלית, אל מול אלו הניתנים לשינוי, ונכון לשנותם.

**ראשי הפרקים במחקר:**

1. מבוא – תוצרי המצב הנוכחי.
2. המשגה וניתוח של ה'מודל האידאלי' לחדשנות אסטרטגית שיטתית - יחסי דרג מדיני ודרג צבאי וחשיבה אסטרטגית תוך ארגונית.
3. ניתוח המודל הישראלי:
   1. מרכיב ראשון: חסמי למידה ושינוי בצה"ל ודומיננטיות המימד האופרטיבי.
   2. מרכיב שני: חוסר הוודאות המאפיין את העתיד ואופי הלחימה המודרני.
   3. מרכיב שלישי: אסטרטגיה רבתית בישראל.
   4. מרכיב רביעי: תהליך הלימוד והתכנון האסטרטגי בצה"ל.
4. מסקנות.
5. סיכום והמלצות.

**חשיבות העבודה:**תהליך הלימוד והחדשנות הצבאית ברמה האסטרטגית אמור להוות את ראשית הצירים לתכנון מבצעי ולבניין כוח לטווח הארוך. בהיעדר הליך חדשנות אסטרטגית אפקטיבי, המערכת נוטה למלא את הוואקום באמצעים אחרים. מצב דברים זה עלול להוביל לבזבוז משאבי אדיר ולתכנון מבצעי שאינו הולם באופן היעיל ביותר את יעדי המלחמה, ואף לאובדן מיותר של חיי אדם. מכאן, טיוב והסדרת הליך החדשנות האסטרטגית בצה"ל הינו מאמץ ראוי שנחקר בעבר ועבודה זו הינה חלק מהמאמץ האינטלקטואלי המתמשך בתחום זה.

**יוזם העבודה**: הכותב

**מנחה העבודה:**