

למה לי השפעה עכשיו?

אל"מ גיא וד"ר סא"ל (מיל.) סער רווה

אל"מ גיא, ביצע את רוב שירותו באגף המודיעין.
בשנה האחרונה משמש מפקד מחלקת השפעה באגף המבצעים.

סא"ל (מיל.) ד"ר רווה סער, בעברו ר' תחום פסיכולוגיה מבצעית בפקמ"ז באינתיפאדה השנייה ורע"ן פא"ר בממד"ה. בשנה האחרונה מלווה את מחלקת ההשפעה בתהליך המעבר ממחלקה למערך.

תקציר

המאמר מתאר את הצורך בהקמת מערך השפעה בצה"ל שישמש עוגן מקצועי, ארגוני ותורתי למאמץ ההשפעה. הקשיים שצה"ל חווה בעשרים השנים האחרונות ולהנחיל את נרטיב הניצחון, הובילו בשנים האחרונות לרפורמה ביכולת של צה"ל להתמודד באפקטיביות במסגרת המערכה על התודעה. מאמץ ההשפעה יסייע, יאפשר וישלים את המאמצים צבאיים נוספים (הקינטיים), יגביר את ההרתעה והחשש של היריבים מפני עימותים עתידיים ויסייע להפוך את ההכרעה הצבאית להישג מדיני. כדי לממש זאת, נדרש להקים מערך השפעה מקצועי הכולל יכולות התקפיות והגנתיות, ומפקדה שתכליתה לשלב את כלל הגורמים העוסקים בתחום. זאת במטרה להכווין פעולה אפקטיבית מול קהלים נבחרים, לעצב, לתכנן ולפקד על המבצעים של כלל יחידות מבצע המידע להשפעה.

מבוא

התפתחות תחום המערכה על התודעה בעולם

המערכה על התודעה הוא מושג עתיק יומין, אך העיסוק בו הוא במאה העשרים, עת עידן המידע הפך מרכזי להבניית תמונת המציאות של חברות ומנהיגים. לאחר מלחמת העולם השנייה, עת עלו בעוצמה רבה המלחמות האנטיקולוניאליות, נרשמו מספר מצומצם של הצלחות ואלה היו קשורות בפיתוח של אסטרטגיית מלחמה ששמה דגש על הפעלת כוח רך (Soft Power) כאלטרנטיבה או כפעולה משלימה להפעלת עוצמה צבאית קינטית (Nye, 2021).

אבן הדרך המרכזית להתפתחות התפיסה החדשה התרחשה במהלך ההתקוממות בשלטון הבריטי במלאיה, בין השנים 1948-1960. הכשל למיגור ההתקוממות בשנותיה הראשונות, הוביל להתפתחותה של אסטרטגיית מלחמה חדשה, אשר כונתה "Hearts and Minds" (Nagl, 2005). זו כללה שני עקרונות מרכזיים: **לבבות** – לזכות בתמיכה הרגשית של האוכלוסייה ולמנוע תמיכתם במתקוממים; **מוחות** – לשכנע את האוכלוסייה כי צרכיה ימולאו על ידי השלטון, ברגע שכוחות הממשלה ינצחו במאבקם. אסטרטגיה זו הובילה להצלחות נוספות, למשל במאבק של הבריטים נגד מורדי המאו מאו בקניה, בין השנים 1952-1956.

הרעיון של שילוב 'עוצמה רכה' באסטרטגיית המלחמה של צבאות, הופיע בספרו של הגנרל הבריטי רופרט סמית, בו טען כי במלחמות החדשות העיסוק בתפיסת הניצחון יהיה משמעותי יותר מהתוצאות בשדה הקרב (בראל, 2021). ומייחס חשיבות רבה ליכולת לשכנע אחרים לפעול כרצונך מבלי להפעיל כוח פיזי. יכולת זו מתבססת על שימוש במשאבים ויכולות שאינם קטלניים, כגון: משאבים כלכליים, משפטיים, דיפלומטיים, תרבותיים ואידיאולוגיים (Nye, 1990).

בשלהי המאה העשרים וראשית המאה העשרים ואחת, התגברה הכרה שהשגת הניצחון אינה קשורה רק להכרעת כוחו הצבאי של האויב, אלא בעיקר ליכולת להשפיע על האמונות של הציבור, מכל צדדי המתרס בצדקת הדרך (לוי, 2004). בכל אותם מלחמות בהם הצבא כשל להבין וליישם אסטרטגיית לחימה הרואה באוכלוסייה האזרחית מושא מרכזי להשפעה חיובית, הוא כשל אסטרטגית. ניתן להזכיר את מלחמת לבנון הראשונה, במסגרתה צה"ל נתפס בתחילה כמשחרר לבנון מהשליטה הפלסטינית, אך זו התחלפה להתנגדות אלימה של האוכלוסייה השיעית בלבנון,

הפלישה הרוסית לאפגניסטאן, בין השנים 1979-1989 וכיבוש אפגניסטאן ועיראק ע"י כוחות הקואליציה בהובלת ארה"ב, בין השנים 2001-2021.

התפתחות תחום המידע בעולם הבלטי את שידורי הטלוויזיה כאמצעי הטכנולוגי המרכזי להשפעה על דעת הקהל. שידורי הטלוויזיה שהציגו את השימוש האגרסיבי של האמריקאים בהפעלת כוח האש במלחמת וייטנאם, תרמו לשינוי דעת קהל, להפגנות נגד המלחמה בקרב חלקים מהחברה האמריקאית ולהיעדר לגיטימציה להתמשכותה בציבורים גדולים בארה"ב ובעולם. במהלך מלחמת המפרץ הראשונה ב-1991 שידורי הטלוויזיה מבגדד המופצצת, אשר כונו 'אפקט ה-Cnn', שימשו ככלי המרכזי להשפעה על דעת הקהל העולמית (Campen, 1992). במהלך שנות ה-90 חלה התפתחות משמעותית בשימוש במידע להשפעה, עת התפתח עידן האינטרנט ומנועי החיפוש, אשר שינו את דפוסי צריכת המידע והפכו את המידע שטוח, נגיש בזמן אמת לכל קהלי היעד, ללא מודל היררכי וללא רגולציה מתאימה, אמנות, נורמות וחוקים הניתנים לאכיפה ומניעה (סימן טוב ושלמן, 2011). המאה העשרים ואחת העלתה את תחום הרשתות החברתיות. אלה הפכו ל"כיכר השוק האתונאי", במסגרתו הפך תהליך ההשפעה למסיבי, אינטנסיבי, הפונה לקהלי יעד מגוונים. הבסיס לתחרות בין השחקנים השונים נגעה ליכולת להשליט את הנרטיב שלהם כנרטיב הדומיננטי (משה וקונס פונטה, 2007).

הרשתות החברתיות שינו לחלוטין את אופי הקשרים בין יצרני התוכן לצרכני התוכן. יחסי הסמכות בין המדינה לאזרחיה, שהפסיקו לקבל את המציאות המוכתבת להם מההנהגה, התערערו (הרמן, 2012). בעולם הערבי, במהלך שנת 2010, הייתה להן תרומה מרכזית להצלחת ההתקוממות אזרחית נגד השלטון במספר מדינות מרכזיות, כאלג'יר, תוניסיה, מצרים, לוב, תימן וסוריה. ההתקוממות שהובלה ע"י הדור הצעיר התרחשה מסיבות הקשורות לעוני, אבטלה ודיכוי אזרחי, והובילו בכמה מהן להחלפת השלטון המכהן (וינקלר ופודה, 2017). ההתפתחות הטכנולוגית ועידן הרשתות החברתיות הפכו את הקשר בין ההנהגה לאזרחים לקשר מגוון ורב ערוצי. החיבוריות התודעתית והרשתיות הטכנולוגית העצימו את יכולת הפרט, ארגונים ומדינות להעביר נרטיבים ומסרים ובה בעת העצימו את הפגיעות המערכתית של מדינות ושל חברות. החשיפה של האזרחים לרשתות החברתיות והתפיסה של רבים בציבור כי מוצג בהן מידע מהימן, הופכות את ערעור האמת לנגיש לגורמים המבקשים לערער על הסדר הקיים (סיבוני ושוקר, 2018). הצפת המידע ברשתות החברתיות והשימוש הגובר ב"Fake News", מייצרים פגיעה אנונימית במאמצי המדינה ומקשה על הנחלת נרטיבים מוסדיים. בד בבד, היכולת לנהל שיח ולהשפיע על נושאים שנקראו בעבר "פוליטיקה גבוהה" בוזר לציבור, שהחל מביע דעתו על נושאים מרכזיים שעל סדר היום, ביניהם מדיניות הממשלה להתמודדות נגד נגיף הקורונה, המדיניות מול רצועת עזה בכלל וחמאס בפרט, תקיפת מתקני הגרעין באירן וכיו"ב.

צבאות שהכירו במגמות החדשות, החלו לפתח תפיסה חדשה להשפעה, כאשר כל צבא התמקד בדפוס אחר של השפעה על התודעה. הבריטים פתחו את הרעיון של תקשורת אסטרטגית. משמעותה, מכלול האמצעים שנקטים בתחום התקשורת כדי לשכנע את בעלי הברית ואת הידידים לעמוד לצידך, לשכנע גורמים ניטרליים לעבור לצד שלך או לפחות להישאר ניטרליים, ולשכנע את אויביך שיש לך די כוח ורצון כדי לגבור עליהם (שוורץ, 2013). האמריקאים פתחו את הרעיון של מבצעי מידע כקונספט תורתי, מבני-ארגוני ומבצעי, ובהמשך פתחו את הרעיון של מבצעי השפעה. הרוסים שמתייחסים להשפעה במובן המתקדם ביותר, פתחו את רעיון 'לוחמת הדור החדש' שנודעה כדוקטרינת גרסימוב. זו מקנה חשיבות יתרה לממד התודעתי (פסיכולוגי וסוציולוגי) של מעשה המלחמה. האפקטיביות של הפעילות הצבאית נמדדת קודם כל בעוצמת ההשפעה התודעתית (Bērziņš, 2015). תפיסת המלחמה של הרוסים היא מלחמה היברידית שנעה סביב רעיון אסטרטגי מסדר אחד ברור, וכל יתר הכלים והאמצעים העולים על הדעת (המדינתיים, החצי מדינתיים או האזרחיים) משרתים אותו (אנסבכר, 2022). מאמץ ההשפעה נתפס כמאמץ טוטלי במסגרתו פועלות כל הסוכנויות במדינה לכדי פעולה אינטגרטיבית ומשולבת.

מלחמת רוסיה – אוקראינה מספקת לנו הצצה לפוטנציאל הגלום בתהליך ההשפעה על התודעה כאסטרטגיה מרכזית במסגרת עימותים בין מדינות ובין צבאות. הרוסים הציגו נרטיב הנשען על המסורת וההיסטוריה של רוסיה האימפריאליסטית, תמיכת הכנסייה והמלחמה הגדולה נגד הנאצים והבליתו את טענה כי רוסיה יצאה למבצע מיוחד שתכליתו 'דה-נאציפיקציה' באוקראינה. אוקראינה מצידה אינה נשענת על ההיסטוריה כרעיון מארגן להבניית נרטיב. אוקראינה שואפת לכתוב מחדש את ההיסטוריה שלה כמדינה של תקווה הפונה להיות מדינה מערבית מתקדמת.

גיבורים חדשים נולדים, המייצגים את אוקראינה כגיבורה, מתגוננת בפני הדוב הרוסי וכחומת מגן מפני תוקפנותו כלפי נאט"ו, המערב והערכים אותם הם מייצגים. רוסיה החלה בהעברת הנרטיב לעימות עם אוקראינה לפני הפלישה לאוקראינה ב-2014, והמשיכה ביתר שאת במהלך החודשים שקדמו למלחמה שפרצה בפברואר 2022. לקראת פתיחת המערכה בפברואר 2022, בוצע מאמץ השפעה רוסי, מתוכנן, מפולח ומותאם כל קהל יעד. העברת הנרטיבים והמסרים הנלווים להם התקיימו באופן הבא: לקהל היעד המערבי וההנהגה האוקראינית – מסרי הרתעה. לקהל היעד האוקראיני – מסרי עידוד להתנגד לממשל ומסרי עוצמה של היכולות הרוסיות לגבות מחיר כבד מאוקראינה. לקהל היעד הרוסי באוקראינה – מסרי הבטחה וביטחון בסגנון של הצבא הרוסי יגיע לשחרר אתכם ולקהל היעד הרוסי ברוסיה – באוקראינה שולטים נאורנאציס והם מהווים איום על רוסיה.

הרוסים הציגו את הממשל האוקראיני ככזה שלא נהנה מתמיכה של העם האוקראיני, נשלט ע"י 'נאורנאציס', פונה למערב, מסכן את הביטחון הלאומי של רוסיה ופוגע בזכויות המיעוט הרוסי בשטחה של אוקראינה (שפה, תרבות וערכים). מהשלב בו הבינו הרוסים כי תהליך ההשפעה באמצעות הרתעת הממשל האוקראיני ונאט"ו לא צלח, המיקוד עבור להשפעה ועידוד החוסן של קהל היעד הפנימי ברוסיה. כבר בשלבי הלחימה הראשונים פוטיין זיהה כי נרשמת הססנות בדעת הקהל ברוסיה ביחס למטרות המלחמה. זו נבעה גם מאי בהירות ביחס למטרות המלחמה והכישלונות שנרשמו בשדה הקרב, והוא החל למקד את מאמציו ליצירת לגיטימציה פנימית (Shuker, 2022). כאשר הבין פוטיין כי הוא אינו מצליח כפי שקיווה, יצר בידוד מקסימלי של מרחב המידע הרוסי כדי לשמור על מונופול בהבניית הנרטיב בקרב הציבור הרוסי שלפיו מדובר בסכסוך לגיטימי (רוזובסקי, 2022). הוא נקט בטקטיקה של הסתרת מידע, עיוות מידע וחסמת אמצעי תקשורת לאזרחי רוסיה, בדגש על חלק מהרשתות החברתיות.

מאמץ ההשפעה של הרוסים פעל במישורים נוספים. מישור אחד הוא ההרתעה שלווה בהפגנת היכולות הרוסיות בתרגילים גדולים, שהאחרון שבהם הוא התרגיל המשותף עם הצבא הבלארוסי. המטרה היתה ליצור חשש בקרב ההנהגה והעם האוקראיני ובכירי נאט"ו, על מנת שיקבלו את דרישות רוסיה ולחילופין לשמש מקפצה אפשרית למלחמה¹. מאמץ משלים היה פיזור העוצמה הרוסית כמאמץ ההונאה וההסתרה ומניעת איתור של המאמץ המרכזי הרוסי. מאמץ ההשפעה הרוסי רואה בפעולה בתווך הסב"ר כלי נשק משמעותי פועל יוצא מכך הוא הפעלת מבצעי סייבר החל מ-2014 ולאורך כל שלבי המערכה הנוכחית, במטרה לשתק ולשבש אתרי תשתית ואנרגיה, ולשתק את מערכות הפי"ש של היריב (וולוז' דאסטין, 2022).

הרוסים הקצו משאבים רבים למאמץ ההשפעה הצבאי, לו היו לו מספר תכליות: האחת, היתה להרתיע את נאט"ו ממעורבות פעילה ושליחת אמצעי לחימה לצבא האוקראיני. השנייה, ליצור תחושת ייאוש וחוסר תוחלת בהמשך ההתנגדות לצבא הרוסי באמצעות הפגזות אזרחים, הרס תשתיות וסיפוח אזורים אוקראינים לרוסיה. השלישי, מאמץ מוגבר לחיזוק המורל הלאומי בקרב אזרחי רוסיה והעצמת ההישגים של הצבא הרוסי, הסתרת כישלונות כטביעת אניית המלחמה מוסקבה, מאמץ הומניטרי בקרב אזרחי הערים הכבושות ומאמצים לפגוע במורל הכוחות הצבאיים והאזרחים האוקראיניים.

למול תפיסת מאמץ ההשפעה הרוסי, ניהלה אוקראינה מאמץ השפעה משמעותי בשתי רמות. רמה אחת היא ברמת הנשיא זלנסקי ומטרתו להניע את המערב לסייע לאוקראינה צבאית ומדינית. ברמה הצבאית ניהל הצבא האוקראיני מאמץ מקביל למאמץ הרוסי ועסק בסיכול המאמץ הרוסי והשפעה על הכוחות הרוסיים הפועלים בשטח. גם המערב בראשות ארה"ב ניהלו מלחמת מידע ומאמצי השפעה שפעלו לצמצם את אפקטיביות מאמץ ההשפעה הרוסי (הגנה והתקפה משולבים, להשפעה) באמצעות סיוע במודיעין בזמן אמת על פעולות וכוונות הרוסים במטרה לשבש את מאמצי המלחמה הרוסיים באמצעות חשיפת כוונות ומידע בזמן אמת לקהלי היעד השונים, לסייע לצבא אוקראינה במשימותיו האופרטיביות ולהוביל לכישלון צבא רוסיה, במספר חזיתות. המערב פעל לחיזוק יכולת ההגנה האוקראינית ולעידוד מדינות נוספות כשבדיה ופינלנד להצטרף לנאט"ו, במטרה להציג את הכישלון של פוטיין להרתיע את המערב.

¹ האסטרטגיה הרוסית מבכרת, פעמים רבות, יציאה למלחמה יזומה מתוך תרגיל צבאי על מנת שכל המערכות הצבאיות יהיו דרוכות ומוכנות לפעולה. דוגמא בולטת לאסטרטגיה זו התקיימה באוקטובר 1973, עת המצרים יצאו למתקפה בחזית הדרום.

ניתוח ראשוני של כישלון מאמץ ההשפעה הרוסי טמון במשתנים רבים, אבל קודם כל בהבנת חסר של ההשתנות התרבותית של אזרחי אוקראינה ונחישותם לפנות מערבה. נטייה זו החלה כבר ב-2014 והועצמה בשנים האחרונות. הכישלון שולב גם בהבנת חסר של השתנות הערכים בחברה הרוסית, בעיקר של אלו שנחשפו לתרבות המערבית ואינם רוצים לחזור אחורה (אם כי יש לציין כי בשלב זה התמיכה בפוטין בדעת הקהל הרוסית עדיין גבוהה, הבקיאים מסתמנים בקרב האליטה הרוסית). נראה כי היעדר היכולת של ממשל פוטין להשיג את היקף הלגיטימציה בקרב דעת הקהל הפנימית ברוסיה מנע ממנו, עד כה, להכריז על העימות כמלחמה, לאפשר גיוס כללי של כוח אדם ומשאבים למלחמה ולהכריז מלחמה טוטאלית על אוקראינה. או אז יסתכן בהודעה בכישלון בהשגת מטרותיו במלחמה.

התפתחות תחום המערכה על התודעה בצה"ל

כבר בשנים הראשונות להקמת המדינה הקדישו בישראל ובצה"ל חשיבות רבה, לפעולות ההשפעה על מגוון קהלי היעד בחו"ל, בתוך ישראל ועל היריבים. על אף הנחיתות הבסיסית של מדינת ישראל בדעת הקהל, הנרטיב שישאל העבירה כי מדינת ישראל נמצאת ב"מלחמת מגן" – "מלחמת און ברירה", הצליח להתבסס בשנים אלה וצה"ל השכיל לשמר לגיטימציה להפעלת כוחו (שי, 2012). המלחמה הקונבנציונלית האחרונה בין ישראל למדינות ערב התרחשה באוקטובר 1973. צה"ל שהופתע אסטרטגית מההונאה הכפולה מצרית-סורית, השכיל לסיים את המלחמה בעמדת יתרון צבאי מובהק. למרות התוצאות החד משמעיות של המלחמה, המצרים הכריזו על ניצחון (גלבו, 1988) ואילו מדינת ישראל פנתה להתאבל על מתיה (Israeli, 2002). התברר כי המציאות נתונה לפרשנות של הצדדים היריבים וכי הגדרת ניצחון או הפסד, אינה תלויה רק במשתנים השייכים בלעדית לשדה הקרב.²

במלחמת לבנון הראשונה, במהלכה פעל צה"ל בעיקר נגד אש"ף, הציגה ישראל את הנרטיב לפיו נכפתה עליה מלחמה ע"י ארגון טרור, אש"ף. נרטיב זה שימר בראשית המלחמה את הלגיטימציה הבין לאומית והפנימית להפעלת העוצמה הצבאית של צה"ל בלבנון, אך תוך תקופה קצרה השתנתה המגמה. למרות ההצלחה של צה"ל להכריע צבאית את אש"ף, השימוש בכוח רב שהוביל להפעלת עוצמת אש מסיבית על אוכלוסייה הלבנונית, כיתור ביירות ו"טבח סברה ושתילה", הובילו לבקיעים בלגיטימציה הבין לאומית והפנימית (אדרת, 2012).

האינתיפאדה הראשונה, שהחלה באוקטובר 1987, סמנה את השינוי בלגיטימציה של צה"ל להפעלת הכוח (דוסטרי ומיכאל, 2018). צה"ל שהכרעה באמצעות מתקפה מבוססת על תמרון יבשתי ועליונות אווירית שמשעה כהיגיון פעולה המוביל שלו מעת הקמתו, ניסה לדכא את ההתקוממות בעיקר באמצעים צבאיים וכשל (רוה, 2016). רק כאשר ההתקוממות שינתה פניה לטרור, שהיתה זירת פעולה מוכרת היטב לצה"ל, צה"ל הצליח לצמצם דרמטית את הטרור. למרות ההצלחה היחסית, המדיניות והטקטיקות שהופעלו מול האוכלוסייה הפלסטינית הובילה לביקורת בינ"ל ופנימית קשה על צה"ל, ונפערו בקיעים בלגיטימציה שלו להפעיל כוח רב מול אוכלוסייה אזרחית. רבין ראש הממשלה, שנבחר ביולי 1992, הבין קשיים אלה ושאל להסכם כולל בין ישראל לרשות הפלסטינית.

במהלך שנות התשעים התגבר העימות הצבאי מול ארגון חיזבאללה בדרום לבנון וצה"ל בחר להעדיף אסטרטגיית פעולה במסגרתה האש שמשעה המרכיב הדומיננטי בהפעלת העוצמה הצבאית. תפיסה מבצעית זו באה לידי ביטוי במהלך המבצעים "ענבי זעם" ו"דין וחשבון". החיכוך הבלתי פוסק, מלווה בנפגעים בקרב חיילי צה"ל, הוביל לצמצום בהיקף הלגיטימציה להמשך השתנה בלבנון וגרם בסופו של דבר לנסיגת ישראל משטחי דרום לבנון. חיזבאללה ניצל את הנסיגה להעצים את תדמיתו בקרב כלל קהלי היעד.

ההשלכות של נסיגת צה"ל מלבנון וכישלון השיחות לפתרון הסכסוך בין ישראל לרשות הפלסטינית, בקמפ דייוויד ב-5 ביולי 2000, הובילו לפרוץ האינתיפאדה השנייה בספטמבר 2000. גלי הטרור וריבוי ההרוגים הישראליים הובילו למבצע "חומת מגן" באפריל 2002, שגרר מלחמת נרטיבים בין ישראל לפלסטינים. ישראל הבלטיה כי היא יצאה למגר את הטרור הלא לגיטימי שהוביל למספר גבוה במיוחד של הרוגים בקרב אזרחים ישראלים מפיגועי הטרור הפלסטיניים. המערכה כונתה כמלחמת

² שמואל חרל"פ מציע כי המושג ניצחון מוגדר דרך המציאות הצבאית בשטח. קרי, הכרעה מסמנת ניצחון. חרל"פ מציע אבחנה בין שני גילויים של מושג הניצחון: סובייקטיבי או אובייקטיבי. ניצחון סובייקטיבי הוא תודעתי. ניצחון אובייקטיבי הוא עובדתי. ניצחון סובייקטיבי כפוף למיד לשיפוט. ניצחון אובייקטיבי כפוף למצב עובדתי, לא לשיפוט. מתוך **במת אורח**, פרסומים של המרכז לחקרים אסטרטגיים בת"א (חרל"פ, 2019).

"אין ברירה" או "מלחמה על הבית", תוך שימוש בנרטיבים ודימויים ממלחמת העצמאות (בוקר, 2020). הפלסטינים השתמשו בנרטיבים שהבליטו את המסרים של "החזרת הכיבוש" ו"הרס והרג שיטתי ומכוון".

בשתי האינתיפאדות עלה באופן בולט חשיבות התמיכה של האוכלוסייה האזרחית או היעדרה, בקרב שני הצדדים, כמרכיב המשמעותי ביותר ביחס לצמצום או הרחבה של העימות בין ישראל הפלסטינים (לוי, 2004). בצה"ל התפתחה ההכרה כי היעדר תהליכי ההשפעה על קהלי יעד פלסטינים, לבנונים, בלתי מעורבים כמו גם פער בשימור החוסן החברתי בקרב החברה הישראלית, גורם למחיר כבד במערכה על התודעה והיכולת של צה"ל לפעול ולהשיג את מטרותיו (יעלון, 2016). מדינת ישראל מצאה עצמה בחיכוך מתמשך עם ארגונים היברידיים השולטים על טריטוריה ומפעילים במשולב, פעולות טרור מול אזרחים ישראלים ופעולות לחימה נגד חיילי צה"ל. הפלסטינים וחזבאללה הבינו מזה שנים כי המאמץ המרכזי הוא מאמץ ההשפעה מול ישראל, הקהילה הבין לאומית וליכוד השורות מבית. הפעלת האלימות מול ישראל נועדה בעיקר לשרת מטרות אלה.

ההכרה של חיזבאללה והפלסטינים בעליונות הצבאית הישראלית הובילה אותם להעצמתם של מרכיבי ההשפעה והלגיטימציה באסטרטגיה שלהם (ולנסי 2014). כאשר פרצו עימותים צבאיים, עוצמת האש הגבוהה שצה"ל הפעיל, גרמה לנפגעים רבים בקרב האוכלוסייה האזרחית. אירועים אלה שירתו את הנרטיב שארגונים אלה בקשו לקדם מול כלל קהלי היעד מערביים, במטרה להגביל את כוחו של צה"ל (צוואלחה, 2014).

דפוס הפעולה של היריבים התרחש באופן הבא: בשלב המקדים למערכה, עיקר המסרים נועדו להרתיע את צה"ל והציבור הישראלי מפני כניסה אפשרית לשטחיהם. במהלך הלחימה העיסוק היה ביצירת תחושה של אחדות פנימית, המחיר שכוחות צה"ל משלמים במהלך הלחימה, העצמת ההישגים שלהם ויצירת תודעה של הרג והרס המוני בקרב האוכלוסייה האזרחית למול הזירה הבינ"ל. בתום הלחימה העיסוק עבר לממד הלגיטימציה לפעילות היריב שכלל פניה למוסדות בין לאומיים במטרה לפגוע בלגיטימציה, להרתיע מפני כניסה קרקעית חוזרתם (שלייפר, 2010) לערער את חוסנה של החברה האזרחית³ ואת מעמדה הבינלאומי של ישראל.

בעבר, נקודות התורפה בהם עסק הצבא היו בעיקר בחולשות הפיזיות, מבניות של היריב, שיאפשרו לו לתמרן ולהכריע (שלח, 2015). תווך התודעה לא נחשב נקודת תורפה וההשפעה לא נחשבה מכפיל כוח, על אף הביקורת הרבה הקיימת בשנים האחרונות בקרב רבים בחברה האזרחית של היריבים: בעזה כלפי החמאס (ברוך, 2021), בלבנון כלפי חיזבאללה (אוסמן, 2021), בסוריה כלפי אסאד ובאירן כלפי משטר האיטולות (פסקין, 2019).

צה"ל שתחום המערכה על התודעה היה בעיצוב מחודש, חווה קשיים תפיסתיים וטכנולוגיים בהתמודדות עם עידן המידע המתחדש. האתגרים החדשים בתחום המדיה הדיגיטלית והרשתות החברתיות, מצאו את הצבא לא מוכן להפעלת טכניקות השפעה חדשות והמענה להשפעה נשען ברובו על המדיה המסורתית.

ההכרה בפער הובילה לתהליך למידה מעמיק שכלל ניתוח תמונת המצב, האתגרים הקיימים להשפעה והתפיסה המתחדשת בתחום ההשפעה ומבצעי המידע בצבאות מערביים, בדגש על זה של הצבא האמריקאי והבריטי. זו הובילה לכתיבת תפיסת הפעלה חדשה (רווה, 2019) שעסקה בתחום חדש שהחל להתפתח בצה"ל ונקרא "המערכה על התודעה". תהליך זה היה משולב בהתפתחותה של דוקטרינה חדשה להתמודדות עם התקוממות של אוכלוסייה אזרחית משולבת בטרור וגרילה. חשיבותה של הדוקטרינה היתה באופן בו היא שאפה להתמודד עם האתגרים של המרכיבים התודעתיים של החברה האזרחית ושל מנהיגים.

הקמת המרכז למבצעי תודעה בתחילת 2005 היוותה הסנונית הראשונה לניסיון של המטה הכללי להתמודדות על בסיס גישה מערכתית, משולבת, עם האתגרים החדשים בזירת התודעה (הראל, 2005). התפתחו כלים חדשים להעברת נרטיבים ומסרים והתמודדות אפקטיבית מול היריבים בתחום זה (רווה, שם).

חטיפת החיילים באזור זרעית ב-12 ביולי 2006, הובילה למלחמת לבנון השנייה. בשלב הראשון של המלחמה נרשמה רמה גבוהה של לגיטימציה בקרב הקהילה הבין לאומית וגם בתוך חברה הישראלית, להפעלת הכוח הצבאי של ישראל, גם במחיר של נפגעים אזרחים והרס תשתיות נרחב

³ אלרן וישיב מגדירים חוסן בכלל, וחוסן חברתי בפרט, הוא סך היכולות של מערכת להתמודד עם הפרעה חמורה, להגיב על האתגרים הטמונים בה בהתאם לעוצמתם, ובמיוחד: להתאושש ממנה במהירות (אלרן וישיב, 2014).

בלבנון. נאום רוה"מ דאז אהוד אולמרט והאופן בו הגדיר את מטרות המלחמה נטעו בציבור ציפיות להישגים, אך אלה התבדו ככל שהמלחמה התארכה.

כתוצאה מכך, על אף ההצלחה להשמיד את מערכי הרקטות ארוכות הטווח של חיזבאללה בשלב הראשון, הכשל בהגדרת מטרות מלחמה ברוח השגה, הקשיים שהיו לצה"ל להפסיק את איום הקטיושות לטווח הקצר והבינוני, הכשל המערכתי בפעולה הקרקעית בדרום לבנון, הפערים הגדולים שהתגלו בתפקוד הצבא, בעיקר צבא היבשה (ישראלי 2016) וכמות הנפגעים בקרב האזרחים בלבנון, למשל, אירוע כפר קאנא מס' 2 (גריןברג וואקד, 2006), הובילה לביקורת נוקבת על דפוסי הפעלת הכוח של צה"ל בקרב הנהגות של מדינות רבות בעולם, של התקשורת העולמית ואף הישראלית.

על אף קשיים מבצעיים אלה, צה"ל הפעיל מערכה נרחבת להשפעה על התודעה, לא תמיד בהצלחה. הפעילות כוונה בממדים הגלויים במטרה לייצר תמונת ניצחון ולהנחילה בתודעת קהלי היעד שונים. למשל, באמצעות הפצת תמונות של לוחמי חיזבאללה הרוגים, כיבוש העיירה בינת ג'יבייל שהיתה המקום בו נשא מנהיג חיזבאללה, נצראללה, את נאום הניצחון שלו (לימים נקרא הנאום) נאום קורי העכביש), ביצוע מבצע 'חד וחלק' שתכליתו היתה לייצר אפקט תודעתי עבור הציבור הישראלי ותחושת כישולן בקרב חיזבאללה (שוקר, 2018) ופעולות גלויות וחשאיות למול קהלי היעד בלבנון. אך הדימוי הכושל של פעולת צה"ל במלחמה בקרב כלל קהלי היעד וחוסר היכולת להציג הישג מבצעי מובהק, גרם לכך שגם במערכה זו חיזבאללה נתפס לאחר המלחמה כמי שידו היתה על העליונה, כאשר לפרקים אמינותו של מנהיג הארגון נצראללה נתפסה כגבוהה יותר מהמנהיגים בישראל (סדקה וקובו, 2016). פעם נוספת התברר כי כאשר לא קיימת מעטפת השפעה כוללת על כלל קהלי היעד, פעולות לחימה, גם אם מוצלחות, לא מייצרות את ההשפעה הנדרשת ומעיבות על הישגי המלחמה.

הלקחים ממלחמת לבנון השנייה, המצוינות הטקטית שגילה המל"ת בתחום המערכה על התודעה והניסיון שנרכש מול הפלסטינים וחיזבאללה סייעו בהמשך לפתח את מאמצי ההשפעה בצה"ל במסגרת מערכות לחימה קצרות כמו "גשם ראשון" ב-2005 (רוה, 2006), "עופרת יצוקה" ב-2008 (שלייפר, 2009), "עמוד ענן" ו"צוק איתן". בשנים אלה הטכנולוגיה גויסה בפעם הראשונה למאמץ הצבאי בתחום ההשפעה. על אף הצלחות אלה, התגלה הפער בין החשיבות הרבה שהוענקה לתחום והיקף המשאבים המצומצם שהופנה לבניין כוח בתחום זה.

הרעיונות הקיימים בתפיסת 'הכוח הרך' היו קיימים מזה שנים בעולם ובצה"ל, אך הם לא באו לידי ביטוי במסגרת תפיסות ההפעלה שנכתבו בצה"ל בין השנים 2006-2018. במהלך שנים אלה נכתבו תפיסות שעסקו בעיקר בתחום הפעלת הכוח הקינטי. ההנחה בתפיסות ההפעלה שנכתבו היתה כי ניצחון באמצעות תמרון ואש, יוביל להישג פיזי בשטח, והוא לכשעצמו המרכיב התודעתי הגבוה ביותר.

החל משנת 2012, העיסוק המוגבר במב"מ (המערכה בין המערכות), שהחל בתקופתו של הרמטכ"ל גנץ והמשכו בתקופת מחליפו, הרמטכ"ל גדי איזנקוט, הוביל להכרה מחודשת בחשיבות העיסוק בתחום ההשפעה. בתקופתו של גנץ הוקם צוות שכונה 'לוחמה רכה' וכלל היבטים של לוחמה פסיכולוגית, לוחמה כלכלית ומשפטית (שבתאי, 2016). הוצגה חשיבה מחודשת על הצורך להאט את מאמצי הלמידה של היריבים במב"מ, באמצעות הונאה והטעיה, (גלילי 2017) הוקמה מחלקת תודעה שהיתה כפופה לאגף התכנון, ועסקה בעיקר בתחום הלגיטימציה הבינלאומית ובהיבטים המשפטיים של פעילות צה"ל.

בשנים אלה, המחלקה לא פעלה לשילוב כלל מרכיבי ההשפעה על התודעה ולא עסקה בהיבטים מבצעיים (הראל, 2018). לא התקיימה הכרה כי ההשפעה הוא חלק מרכזי מהתהליך המבצעי, במטרה לשמש אחד מהמאמצים להפעלת הכוח של המפקדה הכללית ולשמש מרכיב גם בתהליך המבצעי של המפקדות להפעלת הכוח. פער זה הוביל פגיעה באפקטיביות צה"ל (פינקל, 2020).

בתקופתו של הרמטכ"ל איזנקוט המחלקה עברה מאגף התכנון לאגף המבצעים. על אף הניסיון להגדיר את תפקידי ההשפעה במפקדה הכללית, היא לא באה לידי ביטוי מעשי באסטרטגיה הצבאית של איזנקוט. בתקופתו של הרמטכ"ל כוכבי הוחלף שמה למחלקת השפעה, אך בתחילה גם 'תפיסת הניצחון' החדשה שהגה הרמטכ"ל כוכבי, מיעטה להתייחס לתחום ההשפעה, כמאמץ שיש לו פוטנציאל להביא להישגים בתחום המלחמות הקיימות והעתידיות של צה"ל.

המעבר התמידי של התחום בין אגפים במטה הכללי וההשקעה המצומצמת של צה"ל בתחום, משולב בהזנחה רבת שנים בתחום ההתעצמות בכלים מבצעיים וכוח אדם לא מקצועי, הובילה לכך שהפעולות להשפעה במסגרת המערכה על התודעה במבצע "שומר חומות", במאי 2021, נתפסו לא

מספיק אפקטיביות (מיכאל, סימן טוב ושוויצר, 2021). צה"ל ומדינת ישראל לא הצליחו להטות את הנרטיב למול עוצמת התמיכה הבינ"ל לפלסטינים ברשתות החברתיות. ההרס הרב שהתרחש ברצועת עזה כתוצאה מפעולות צה"ל, השפיע על קבלת החלטות של ראשי חמאס לסיים את העימות הנוכחי, אך הנזקים בתחום הלגיטימציה בזירה הפנימית והבין לאומית היו גדולים. התחקיר של צה"ל העלה כי רמת הסנכרון בין הגופים השונים העוסקים בתחום זה בצה"ל ובין צה"ל לגופים הביטחוניים והממשלתיים, היתה נמוכה. הלמידה המעמיקה של חמאס על האופן בו פועל חיזבאללה נגד ישראל, סייע להם לקבוע את סדר היום התקשורתי (מרגלית, 2022). על אף הידע הרב שנצבר על פוטנציאל ההשפעה של הרשתות החברתיות בעימותים בין מדינותיים והלקחים מהפעולות של הרוסים מול אוקראינה לפני הפלישה לקרים ב-2014 והמעורבות בבחירות בארה"ב ב-2016, (גורביץ, 2018) התברר כי היכולות של צה"ל להעברת מסרים והנוכחות ברשתות החברתיות נשארו מצומצמות. מנהל התחקיר הצה"לי האלוף (מיל). ניצן אלון תיאר כי הממצאים הבליטו שני פערים מרכזיים: האחד, שיקולים לקויים בתכנון ובקבלת החלטות בתחום המערכה על התודעה והיעדר כלים אפקטיביים שיגרמו ללחץ גובר על האוכלוסייה באופן שישיע על מקבלי החלטות בתנועת חמאס⁴.

הפערים שהיו בצה"ל לשלב ההתקפה בתחום ההשפעה על היריבים, התגלו גם בתחום ההגנה מתהליכי ההשפעה של היריב. יכולות ההתגוננות ממהלכי השפעה דלות ונמצאות עדיין בתהליכי התפתחות בצה"ל ושירותי הביטחון. ההכרה כי הקשיים המרכזיים ביכולת לנטרל השפעה של גורמים עוינים קשורה גם לדפוסי השילוביות הבין-ארגונית של העוסקים בתחום ההשפעה ורתימה של גופי הטכנולוגיה למאמצים אלה (Thomas, Wanless & Alicia, 2020). אחת הדוגמאות הבולטות בתחום ההגנה קשורים לתהליך ההסתה התקיים ברשתות החברתיות (גבור, 2022), בספרי הלימוד בבתי הספר וקריאות גלויות להרג יהודים ע"י הפלסטינים (יחזקאלי, 2022). הסתה זו הובילה במהלך החודשים אפריל-מאי 2022 (נכון ל-5 במאי 2022) ל-19 הרוגים ישראלים. הבנה של פוטנציאל ההסתה על רמת האלימות הפלסטינית הובילה לביצוע פעולות משותפות לצה"ל, שירות הביטחון הכללי והמשטרה לבלימת ההסתה, על בסיס חמ"ל משותף (הלר, 2022).

כיום, ישראל מתמודדת עם דפוסים חדשים של עוינות, המחייבים כלים חדשים. דפוסים אלה כוללים בין היתר עלייה בשימוש ב"כלים רכים", כלומר, קמפיינים לדלגטימציה, חרם כלכלי, חרם אקדמי, תקשורת ודעת קהל עולמית, עימותים עם ארגונים בינלאומיים ואזוריים, וכן קרבות משפטיים (צוואלחה, 2014), כמו גם שימוש גובר של היריבים בשקרים והצגתם כאמת מוחלטת. בניית מערך השפעה המהווה התשתית המקצועית למאמץ ההשפעה, שילובי ובין זרועי, מחייבת התייחסות מחודשת ומעמיקה במטה הכללי.

לקראת בניית 'מערך השפעה' – עיקרי השינוי המוצע

עם כניסתו של לתפקיד הרמטכ"ל הבין רא"ל כוכבי כי אופיין של המלחמות החדשות אינן מאפשרות לישראל לנהל מלחמות תמרון, ארוכות ומתמשכות (נעם, 2019). הבנה זו הובילה אותו לפתח דוקטרינה חדשה, לה הוא קרא "תפיסת הניצחון" של צה"ל (בוטבוט, 2019). תפיסה הבליטה כי ניצחון מובהק יושג באמצעות המרכיבים הבאים: "השמדה מנגד" של יכולות אויב, שימוש מסיבי באמצעים אוטונומיים התקפיים, קיצור משך המלחמה באמצעות תמרון מהיר לעומק מערכי האויב. עליונות מודיעינית לצורך חשיפת האויב כתנאי להשמדתו וקישוריות גבוהה בין מערכים ויחידות בקצה לקיום יכולות תקיפה מרחביות בקצב גבוה ובאופן אפקטיבי (בזק וסיבוני, 2021).

התפיסה הרב-ממדית של צה"ל, שתכליתה לאפשר את 'דוקטרינת הניצחון' מורכבת ממספר סוגי מאמצים. מאמץ⁵ הוגדר כאיגודם הארעי של משאבים ממספר זרועות או מערכים שונים, תחת סמכות אחת להשגת המשימה שנקבעה. המאמץ הוא רב זרועי / רב חילי ופועל בממד לחימה אחד

⁴ מציין אלוף (מיל). ניצן אלון: "הפלת המגדל שבו היו משרדי איפיי שקול ל'פיגוע תודעתי' ולגול עצמי, לא כולם בצה"ל מקבלים את זה אבל אני משוכנע שמדובר בטעות. ההישג המבצעי לא היה פרופורציונלי לחלוטין לנזק הדיפלומטי והתודעתי שהדבר הזה יצר, וגם מזה יש לא מעט ללמוד" (קובוביץ, 2021).

⁵ תיאור למושג מאמץ ניתן למצוא במערכות, מבצעים ומאמצים. חומר עינו לדיון (מסמך פנימי של צה"ל). תורת המבצעים 2019. אמ"ץ, צה"ל.

או יותר. למשל, מאמץ ההשפעה פועל בממד לחימה שלטני, מידע, אך גם במסגרת ממדים אחרים כמו התמרון והאש.

לקחי המערכות האחרונות הובילו להכרה מחודשת בחשיבות התחום של ההשפעה על התודעה במטה הכללי, אך הניהול שלו היה מבוזר, לא מנוהל באופן רציף ומקצועי, נעדר תיאום וסנכרון וכתוצאה מכך מתפקד בחוסר אפקטיביות. הפעולות לא נעשו תחת הכוונה של גורם אחד מרכזי שתפקידו לעצב, לתכנן ולפקד על כלל יכולות ההשפעה של צה"ל ולא התקיים שילוב מלא של יכולות המידע עם יכולות קינטיות (בראל וכהן, 2017), למטרות השפעה. כפועל יוצא ההשפעה לא נתפסה כאחד המאמצים המובילים של המפקדה הכללית של צה"ל.

בצה"ל ישנם גופים שונים העוסקים בהעברת מידע לקהלי יעד שונים. ניתן למנות ביניהם את מתאם הפעולות בשטחים, דובר צה"ל, הפרקליטות הצבאית, הצנזורה הצבאית, האגף האסטרטגי של צה"ל, אגף התקשוב והיחידות למבצעי מידע להשפעה (רובן תחת אגף המודיעין). לכל אחד מהם תפקיד ייחודי מול קהלי יעד שונים. בנוסף, קיימים גופים שהתמחותם הוא בהפעלת כוח קינטי כמו זרוע היבשה, האוויר והים. יכולות קינטיות עשויות לשמש, אף הן, מרכיב מרכזי במאמץ ההשפעה. לקחי מבצע 'שומר חומות', הצביעו באופן מובהק על הצורך להפוך את תחום ההשפעה לאחד המאמצים שתורמים באופן ישיר להשגת הניצחון במלחמה, במטרה לסנכרן ולהפעיל את כל היחידות הפועלות בתווך המידע להשפעה. כתוצאה מכך, החליט הרמטכ"ל כוכבי בתחילת 2022, כי ההשפעה תהפוך להיות אחד המאמצים המובילים למימוש תפיסת הניצחון. הניצנים לשינוי התרחשו במהלך המבצע האחרון נגד הגא"פ, ברצועת עזה, 'עלות השחר'.

לאור החלטת הרמטכ"ל, נכתבה בחודשים האחרונים תפיסת הפעלה חדשה למאמץ ההשפעה ועדכון של התורה. מאמץ ההשפעה הוגדר כאיגוד כוחות ויכולות לפעילות צבאית מתוכננת, משולבת ומתואמת, שעיקרה מבצעי מידע להשפעה, מבצעים כלכליים, מבצעים דיפלומטיים - צבאיים ומבצעים קינטיים, המיועדת להשפיע על תפיסת המציאות של קהלי היעד של היריב (ובכללם מנהיגים, אנשי צבא, פעילי טרור ואזרחים), קהלי יעד שאינם מעורבים ישירות במערכה, מסונכרן עם תהליכי הסברה לקהל היעד הישראלי, במטרה להשפיע על התנהגותם באופן שיסייע להשיג את משימות הצבא במצבי שלום, משבר, חירום ומלחמה⁶.

העקרונות שהוגדרו למאמץ ההשפעה:

- יכולת העברת מידע במגוון כלים ויכולות בו זמנית.
- פעולה בכל מצבי שח"ם באופן מתמשך.
- יכולת פיקוד על כלל מבצעי המידע להשפעה של צה"ל וגורמים חבירים.
- יכולת להוות מאמץ עצמאי וגם מאמץ תומך ומסייע למאמצים אחרים.

ההישגים שהוגדרו למאמץ ההשפעה:

- תמיכה במאמצי הביטחון הלאומי
- השפעה על קבלת ההחלטות של קהלי היעד
- מניעת פגיעה במעמדה של ישראל
- הרחבת חופש הפעולה של צה"ל למול כלל קהלי היעד
- צמצום חופש הפעולה של היריב
- השפעה על תפיסת הישג של כוחותינו וצמצום זה של היריב
- הרתעה ועיצוב 'כללי משחק'
- השפעה על דרג מקבלי ההחלטות בקשר לכוונות צה"ל
- תמיכה ואגבור של מאמצי האש והתמרון.

על מנת לאפשר את תפקודו השוטף של מאמץ ההשפעה, החליט הרמטכ"ל להקים מערך השפעה מעודכן וחדשני⁷. מערך ההשפעה יכלול התארגנות רב-חילי ומקצועית, הפועלת על בסיס עיקרון

⁶ מסמך פנימי של צה"ל.

⁷ מערך משמעו – האופן בו מאורגנים הדברים. מתוך מילוג: מילון עברי מקוון.

פעולה היברידי⁸. עיקרון זה מציע כי מערך ההשפעה יתבסס על שני סוגי מנועים במשולב: האחד, המנוע הצבאי שיהווה את העוגן של מרכיבי הפיקוד והניהול. המנוע השני הוא אזרחי הקשור למומחיות תיאורטית ומעשית בתחום ההשפעה.

על מנת לקיים את עיקרון ההיברידי של מערך ההשפעה הוגדרו התנאים הבאים:

1. הטמעת ידע מתחום עולמות הפרסום, השיווק, המיתוג ויחסי הציבור. נדרש להתאים ידע זה לעולם הצבאי, שהוא שונה מהעולם העסקי-ציבורי.
2. קיום יכולות פעולה חדשות:
 - א. מהירות – היכולת להעביר ולהגיב על מידע מהר ככל האפשר.
 - ב. ביזור – העברת מידע במגוון רב של ערוצי תקשורת.
 - ג. גיוון – שימוש במספר רב של מגיבים, מובילי דעה, פרשנים וכיו"ב.
 - ד. יכולת לדיאלוג בשפת קהל היעד – על מנת להעביר את הנרטיב של היוזם.
 - ה. ויזואליזציה – לקהל היעד, ובמיוחד הצעירים – הנגשת תוכן ויזואלי, על מנת להשיג את הקשב שלהם.
- ו. משחקים (Gaming) – העברת מסרים סמויים וחוויות הרוכשות את הקשב של המשתתפים.

3. יכולות הגנה מפני מאמצי ההשפעה שמופעלים על ידי היריבים.
4. יכולות למודיעין ולהערכת השפעה בעל מאפיינים ייחודיים בתחום האיסוף, המחקר והערכת אפקטיביות הפעולה (מיכאל וקופרווסר, 2018), בהיותו ממוקד בממדים תרבותיים, פסיכולוגיים וסוציולוגיים של קהלי היעד של צה"ל.
5. מרכיבים של בניין כוח למערך (תו"ל, תקינת כוח אדם, תקציב, הכשרות, אימונים) – בחודשים האחרונים יוצאת לפועל תוכנית חדשה להכשרת קציני השפעה שיהווה קפיצת דרך להפיכת התחום למקצוע צבאי ולקראת סוף השנה תתקיים הכשרת מודיעין להשפעה, נכתבה תפיסת הפעלה חדשה, נבנה מערך כ"א במילואים, מוקמות ענפי השפעה במפקדות להפעלת כוח, הוגדל התקציב להתעצמות בכלים טכנולוגיים ולביצוע אימונים ייעודיים.

ריבוי המשתתפים המשפיעים על תודעת פרטים, ציבורים וחברות מהווה אתגר טכנולוגי שלא קל לפצחו, לתחום ההתקפה, ההגנה והערכת הישג. לאור צורך מבצעי, נבנה תהליך מבצעי, מגובה ביכולת טכנולוגית להסרת תכני הסתה ברשתות החברתיות. תחילתו באיתור תכנים מסיתים, המשכו בפניה לרשתות החברתיות להסירם, באמצעות גורמים משפטיים והמשכם בתהליכי השפעה ממוקדים על הגורמים המסיטים. תהליך זה שהתפתח החל ממבצע "שובר גלים" העלה הצלחות רבות ומסמן את הפוטנציאל של השילוב בין כלים טכנולוגיים לתהליך מבצעי.

צה"ל נמצא בתהליך שינוי והעצמה של המבנה והיכולות לתחום ההשפעה. מבנה המחלקה גדל, נוספו תקנים והתקציב גדל והכיוון הוא להפוך את המחלקה למערך מקצועי מוביל. זאת רק ראשיתו של המסע. הזמר שלמה גרוניך היטיב לתאר את המציאות החברתית במילות השיר: "כולם רוצים שירים פשוטים, שירים בשני אקורדים". אבל מלחמות הם לא עניין פשוט ובטח לא בשני אקורדים. העולם הפיזי, המסורתי, של עידן המלחמה השתנה ולממד התודעתי ניכרת חשיבות לא פחות משמעותית ביחס לאופן בו מוגדר הניצחון במלחמה והתנאים המובילים לכך. על מנת לממש את החזון לבניית מערך השפעה בצה"ל נדרש שילוב ידיים של כלל הגורמים הרלוונטיים לתהליך ההקמה וגיבוי של הפיקוד הבכיר. לא עוד פעולות ספורדיות של גורמים נפרדים, מוכשרים ומוצלחים ככל שיהיה צה"ל נדרש למעבר מנגינה של סולנים לתזמורת משולבת ומסונכרנת, המופעלת על ידי מנצח בעל כישורים מוכחים.

רשימת מקורות:

- אדרת עופר (16 בספטמבר 2012). "30 שנה לטבח סברה ושתילה, הפרטים עוד נסתרים מהציבור". הארץ.

⁸ הנעה היברידי (בעברית: הנעת כלאיים), היא שיטת ההנעה של כלי רכב המשלבת שני סוגי מנועים, לרוב מנוע בעירה פנימית עם מנוע חשמלי. מטרה בשילוב המנועים היא נצילות טובה יותר של הדלק, חיסכון בעלות נסיעה, ופליטת מזהמים מופחתת מהמכונית.

- אלרן מאיר וישיב ערן (17 באוגוסט 2014). "הניצחון האמיתי הוא החוסן החברתי והלאומי". **דהמרקר**.
- אמיר נעם (31 ביולי 2019). "'מבצע ארבע עונות': צה"ל נערך לעימות נרחב בעזה". **מקור ראשון**.
- אנסבכר, יאיר (17 בינואר 2022). "לא מלחמה היברידית מצומצמת, אלא מצב מלחמה קונספטואלי". **מערכות**.
- בוחבוט, אמיר (6 באוגוסט 2019). "עם אלופים ורמטכ"ל במיל': מפקדי העבר ייעצו ל"סדנת הניצחון" של כוכבי". **אתר וואלה**.
- בוקר, רן (25 באוקטובר 2020). "נתניהו ללוחמי חומת מגן: "הסרט גינין, גינין עלילת דם". **ynet**.
- בזק, יובל וסיבוני, גבי (2021). "תפיסת הניצחון: הצורך בתפיסת לחימה מעודכנת". **מכון ירושלים לאסטרטגיה וביטחון**.
- בר"אל, רון (19 במאי 2021). "הקרב על הנראטיב – מה צה"ל מפספס בסיפור הזה?". **כלכליסט**.
- בראל, אופיר וכהן, דניאל (2017). **(שימוש בלוחמה קיברנטית למבצעי תודעה)**. סדנת יובל נאמן, אוניברסיטת תל אביב.
- גבור, אסף (1 באפריל 2022). "המזרח הפרוע: הטרור חוגג ברשתות החברתיות הערביות?". **מקור ראשון**.
- גורביץ, נטע (19 בפברואר 2018). "רוסיה ניצלה את התכחוס של פייסבוק למניפולציה תודעתית חסרת תקדים על ארה"ב". **הארץ**.
- גלבוץ, עמוס (נובמבר 1998). "תפיסת הביטחון של מדינות ערב בעקבות מלחמת יום הכיפורים". **מערכות**, גיליון 361.
- גבור אסף (1.4.22). "המזרח הפרוע: הטרור חוגג ברשתות החברתיות הערביות?". **מקור ראשון**.
- גרינברג חנן ואקד עלי (30 ביולי 2006). "לבנון: עשרות הרוגים בהפצצה בכפר כנא". **ynet**.
- דוסטרי, עומר ומיכאל, קובי (2018). "תהליך ההתמסדות הפוליטית של שחקנים תת-מדינתיים: התנהלות חמאס בין ריבונות להמשך האלימות". **כתב העת הבינתחומי ללימודי המזרח התיכון**. אוניברסיטת אריאל.
- הלר, שלומי (31 במרץ 2022). "במשטרה מגבירים מאמץ נגד ההסתה ברשתות". **אתר וואלה**.
- הראל עמוס (25 בינואר 2005). צה"ל החליט להקים מחדש את היחידה ללוחמה פסיכולוגית בפלשתינאים". **הארץ**.
- הראל עמוס (9 במרץ 2018). "מחלקת תודעה": צה"ל הקים גוף שיפעל מול מדינות זרות להשפעה על דעת הקהל". **הארץ**.
- הרמן, תמר (2012). "יש חדש תחת השמש: דעת קהל וקבלת החלטות בישראל". עדכן אסטרטגי. גיליון 4 כרך 14. **המכון למדיניות לאומית**. תל אביב.
- וולז, דאסטין (29 באפריל 2022). האקרים הקשורים לרוסיה ביצעו מאות מתקפות סייבר אוקראינה, אומרים חוקרים במיקרוסופט. **גלובס**.
- וינקלר, און ופודה, אלי, עורכים. **(הגל השלישי: מחאה ומהפכה במזרח התיכון)**. הוצאת כרמל. 2017.
- ולנסי, כרמית (2014). **(מארגוני טרור לשחקנים היברידיים – מסגרת תיאורטית ודרכי התמודדות. חיזבאללה כמקרה בוחן)**. אוניברסיטת תל אביב.
- חרל"פ, שמואל (29 באפריל 2019). "מהו ניצחון?". **במת אורח**, המכון למחקרי ביטחון לאומי.
- טובי, טל (אוגוסט 2005). "הניסיון הבריטי במלחמות נגד גרילה: מלאיה וקניה כמקרה מבחן". **מערכות**, גיליון 402.
- ידיד, ברוך (09 בפברואר 21). "יותר גדול ממגרש טניס" – מסגדי הפאר של חמאס בעזה מעוררים סערה. **עכשיו 14**.
- יחזקאלי, צבי (5 במאי 2022) "מעריך: זו הדרך להתמודדות עם גל הטרור הנוכחי". **מעריב**.
- יעלון, משה (דצמבר 2016). "רכיבים פנימיים של חוסן לאומי". **הערכה אסטרטגית 2016-2017**, המכון למחקרי ביטחון לאומי.
- ישראל, ציפי (דצמבר 2016). "ניצחנו או הפסדנו?": שיח התקשורתי בישראל על מלחמת לבנון השנייה, 2016-2006. מזכר 161, המכון למחקרי ביטחון לאומי, תל אביב.
- לוי, משה (2004). "האוכלוסייה האזרחית הפלסטינית – מרכיב מרכזי בהכרעת העימות המוגבל". **מערכות**, גיליון 395.

- מיכאל, קובי וקופרווסר, יוסי (2018). "מודיעין לתודעה – הנדבך התיאורטי. המערכה על התודעה: היבטים אסטרטגיים ומודיעיניים". בתוך: יוסי קופרווסר ודודי סימן טוב (עורכים), **המערכה על התודעה: היבטים אסטרטגיים ומודיעיניים**. המכון למחקרי ביטחון לאומי.
- מיכאל, קובי, סימן טוב, דוד ושוויצר, יורם (23 במאי 2021). "המערכה התודעתית במבצע 'שומר חומות' הקרב על הנרטיב". **מבט על**, גיליון 1470. המכון למחקרי ביטחון לאומי.
- מרגלית לירז (20 במאי 2022). "הקרב על התודעה, חמאס עושה לנו בית ספר". **גלובס**.
- סדקה, אסתי וקובו, הילה (6 באוגוסט 2016). "הקרב על התודעה: כך נצרבה מלחמת לבנון השנייה בזיכרון הלאומי". **אתר וואלה**.
- סיבוני, גבי ושוקר, פנינה (2018). התגוננות מפני מבצעי השפעה – האתגרים הניצבים בפני דמוקרטיה ליברלית. בתוך: יוסי קופרווסר ודודי סימן טוב (עורכים), **המערכה על התודעה: היבטים אסטרטגיים ומודיעיניים**. המכון למחקרי ביטחון לאומי.
- פינקל, מאיר (2020). "אסטרטגיית צה"ל – ניתוח המסמכים משנת 2002 עד 2018 – מה הם מלמדים על הרמטכ"לים ועל צה"ל?". **עדכן אסטרטגי**, כרך 4, גיליון 4, המכון למחקרים אסטרטגיים.
- צוואלחה, עבדאללה (2014). הסביבה האסטרטגית החדשה של ישראל – אתגר העוצמה הרכה. **עדכן אסטרטגי**, כרך 17, גיליון 1.
- קובוביץ', יניב (24 באוקטובר 2021). אחראי התחקיר הצה"לי על התודעה: "הפלת מגדל התקשורת בעזה – גול עצמי". **הארץ**.
- קונס'פונטה, הנרייט ומשה, רינת (2007). **על תודעה והשפעה ומה שביניהם" מודל תיאורטי ומקרה בוחן**. מחקרי המל"ת. צה"ל.
- רווה, גלילי (אוקטובר 2019). "המב"מ והמאמץ הנעלם". **בין הקטבים**, גיליון 22-23. מרכז דדו.
- רווה, סער (דצמבר 2006). "תודעה והוויה, שני המרכיבים של השלם המבצעי". **מערכות**, גיליון 409-410.
- רווה, סער (2016). **למידה צבאית במסגרת עימות ב'עצימות נמוכה' – צה"ל והעימות הישראלי פלסטיני**. חיבור לשם קבלת תואר "דוקטור לפילוסופיה". האוניברסיטה העברית בירושלים.
- רווה, סער (2019). **ניצנים, סיפור הקמת המל"ת**. המכון למתודולוגיה של המודיעין.
- רוזובסקי לזיה (27 בפברואר 2022). "מבצע, לא מלחמה: כך מנהלת רוסיה את המערכה התודעתית-תקשורתית". **הארץ**.
- שבתאי, שי (אוקטובר 2012). "תפיסת המערכה שבין המלחמות". **מערכות**, גיליון 445.
- שורץ, קומנשטר חני (אפריל 2013). "אסטרטגיית תקשורתית לצבא בעידן המידע". **מערכות**, גיליון 448.
- שולמן, רועי וסימן טוב, דוד (2021). **מבצעי המידע של ישראל בזירת עזה: ראשית העידן הדיגיטלי כמרחב לחימה**. המכון למחקרי ביטחון לאומי, תל אביב.
- שוקר, פנינה (ספטמבר 2018). "המערכה על התודעה – מלחמת לבנון השנייה כמקרה בוחן". **סייבר, מודיעין וביטחון**, כרך 2, גיליון 2. המכון למחקרי ביטחון לאומי.
- שי נחמן (18 בנובמבר 2012). "גבול מלחמות האין ברירה". **גלובס**.
- שלח, עפר (2015). **האומץ לנצח**. ידיעות ספרים.
- שליפר, רון (אוגוסט 2010). "הלוחמה הפסיכולוגית ב'עופרת יצוקה". **מערכות**, גיליון 432.
- Bērziņš, Jānis (July 2015). *A New Generation of Warfare*. European Center for security studies.
- Campen, D. Alan (1992). *The first information war*. The story of communications, computers, and intelligence systems in the Persian Gulf War. AFCEA International Press in Fairfax, Va.
- Israeli, Ofer (2002). "The Relation between Military Results and Political Outcomes", MA Dissertation, *The Hebrew University of Jerusalem*, Israel.
- Nagl, A. J. (2005). *Learning to Eat Soup with a Knife*. Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam. University of Chicago Press. II. Passim.
- Nye, S. Joseph (1990). "Soft Power", *Foreign Policy*, no. 80 pp. 153-171.
- Nye, S. Joseph (2021). "Soft power: the evolution of a concept". *Journal of Political Power*. Kennedy School of Government, Harvard University.

- Shuker, Pnina (2022). It's All About Resilience: The Role of Public Opinion in the War in Ukraine. *The Jerusalem Strategic Tribune*. Jerusalem.
- U.S. Army and Marines Corps (2007). *Counterinsurgency Field Manual*. University of Chicago Press. Chicago IL. Pp 294.
- Smith, Rupert (2006). *Utility of Force: The Art of War in The Modern World*. Penguin. UK
- Thomas, Elise, Thompson, Natalie, Wanless, Alicia (2020). *The Challenges of Countering Influence Operations*. Carnegie – Endowment for International Peace. Washington D.C.