

התמודדות תהליכי התכנון עם מצבים של אי יציבות

דנה פרייזלר-סווירי^[1]

פורסם לראשונה בפברואר 2014

תוכן עניינים

1	התמודדות תהליכי התכנון עם מצבים של אי יציבות.....
2	אבסטרקט
2	תקציר
2	פרק א': רקע ומבוא תיאורטי להתמודדות עם מצבים של אי-יציבות
2	רקע
2	הגדרה
3	מבוא תיאורטי להתמודדות עם מצבי אי-יציבות.....
5	פרק ב': התמודדותה של מדינת ישראל עם אי-יציבות בסביבתה האסטרטגית והשאיפה ליציבות(2013-2000).....
5	שינויים בסביבתה האסטרטגית של ישראל
5	השאיפה ליציבות: תהליך גיבוש התפיסה הישראלית
6	תצפית: התמודדות צה"ל עם אי-היציבות ברש"פ, בלבנון ובסוריה(2000-2013)
9	פרק ג': מה עושים מול סביבה לא יציבה? דרכי פעולה ראשוניות
10	מה עושים? – תפיסה, אינטרסים, תכנון, קבלת החלטות ופעולה – במצבי אי-יציבות
13	סיכום
14	ביבליוגרפיה.....
14	אתרי אינטרנט ועיתונות-
14	ספרים.....
15	מאמרים ומחקרים-
15	כנסים-
16	הערות שוליים.....

מציאות לא יציבה נתפסת לרוב כאיום. עיון תיאורטי ב"אי-יציבות" מגלה שהיא פועל יוצא של נוחות המתבונן ומכאן נגזרת ההתמודדות עימה. בה בעת, יכולה אי-יציבות יכולה להוביל לעיוותים ולכשלים בתפיסות, בתוכניות ובפעולות של המערכת, הדורשים תיקון. מהיסטוריית ההתמודדות הישראלית עם אי-יציבות בזירות הפלסטינית, הלבנונית והסורית, נחשפים החסרונות של ההעדפה הישראלית ליציבות שמשהה את יכולת ההתמודדות וההסתגלות למציאות החדשה. לאור זאת, מובאים רעיונות, הנחיות ופרקטיקות לדרכי פעולה הכוללים האצת קצב השינויים התפיסתיים, בירור אינטרסים, שיפור ועדכון מלאכת התכנון ותהליכי קבלת החלטות ואף פעולות יזומות שמטרתן "הסדרה מתוך עשייה". את כל זה יש לשקול תוך הכרה בכך שגודל הסיכון עלול להיות כגודל ההזדמנות.

תקציר

מאמר זה בוחן את יכולת ההתמודדות של גופי התכנון ומקבלי החלטות ברמה הלאומית עם מצבים של אי-יציבות על רקע הטלטלה האזורית.

המאמר מנסה לזהות את היתרונות במצבים אלה ואת הכלים הנדרשים להתמודדות עמם. כמו כן, בוחן המאמר את המשמעויות של ההתנהלות הישראלית הנוכחית.

הפרק הראשון במאמר מוקדש ליכולת להגדיר מצבים של אי-יציבות, מתמקד בהיבט הסובייקטיבי שלהם ובדרכי ההתמודדות התיאורטיות. **בפרק השני** מתוארת תצפית שנערכה על התנהלות המערכת הישראלית בעשור האחרון מול הזירות הפלסטינית, הלבנונית והסורית, בניסיון לשמור על היציבות בכל מחיר. מהפרק עולה הטענה כי ישראל, בעזרת תפיסת הפעלת כוח חדשה ותהליכי הסתגרות, ניסתה למנוע את השפעתה של אי-היציבות האזורית פנימה. ואולם, ההשלכות של התנהלות זו תרמו לריחוק ולעיוותי תפיסה, מנעו תהליכי הסתגלות מהירים והובילו להתנהלות מתמשכת ללא תכלית או מצבי סיום ברורים.

לסיום, **הפרק השלישי** מציע דרכי התמודדות. הפרק בוחן מחדש את התפיסה הקיימת ואת היכולת לעדכן אותה; את הצורך הגובר בבירור אינטרסים ככל שהחזון מתעמעם; את תהליך התכנון ואופן קבלת החלטות, ובסופו של דבר את היכולת לעצב תכלית לפעולה.

מסקנתו המתבקשת של מאמר זה, היא כי אנו לא מצליחים להסתגר מפני השינויים שבחוץ, ואף משפיעים עליהם יותר מכפי שאנו מייחסים לעצמנו, מעצם היותנו חלק מהתהוותם. ואולם, השפעתנו נעשית ללא שליטה או כיוון ברורים, מאחר והיא נעשית ללא מודעות לתכליות, לאינטרסים ולמצבי הסיום הרצויים למדינת ישראל.

פרק א': רקע ומבוא תיאורטי להתמודדות עם מצבים של אי-יציבות

רקע

הקושי שמעוררים מצבים של אי יציבות הוא העדר קשר ברור בין סיבה לתוצאה. עם זאת, מעולם לא הוכח עד כה כי מצבים יציבים עדיפים לביטחון הלאומי או להיפך, ולמרות זאת נראה כי מקבלי החלטות בגופים השונים מעדיפים להתמודד עם מציאות יציבה, משיקולי עלות וצמצום סיכונים.

הגדרה

אי יציבות (Instability, Volatility) משמעה אי סדר, מצב שלא ניתן לסמוך כי יימשך לאורך זמן, ושאנו מצב מאוזן (פייזת)^[2]. (ככזה, מדובר במושג מאשכול מצבי אי הסדר, הכוללים בין היתר: שינויים, מידע חסר, מזל, כאוס, זמן, אקראיות, סערה, לחץ, טעויות, תוצאות לא צפויות, אי ודאות ואי יציבות. מצבים שכאלה מאפשרים תמיד רווח לצד הפסד^[3].)

יציבות ואי-יציבות הם מצבים שתלויים בעיני המתבונן ומשקפים את מידת ההבנה שלו את הסביבה ואת רמת יכולתו להתנהל בה באפקטיביות. ככל שקטנה מידת ההבנה של המתבונן את הסביבתה הוא מתנהל, מתחזקת

ונוושות אי ויציבות שלו. כן, מצבים של אי יציבות יכולים לעיתים לא להשפיע על הנוכחות, אך לעיתים אחרות, הם עלולים ליצור בקרבו תחושת אי יציבות פנימית, לערער הנחות יסוד ועוגנים ארגוניים⁴. בנוסף, יש להבחין בין מציאות לא יציבה לבין מענים לא מוסכמים למציאות הלא יציבה. אי יציבות כשיש בידנו מענים ויכולות להתמודדות (או שכך אנחנו לפחות חושבים) מאפשרת לנו לחשוב שהמציאות יציבה. לעומת זאת, מצבים מולם אין לנו מענים יציבים, או שמתגלים קשיים בעיצוב המענה, דעות מנוגדות, יחסי כוחות מעוררים, התנגדות של מקבלי החלטות למענה האפשרי ועד להכרה במגבלות הכוח, יוצרים מציאות לא יציבה מבחינתנו⁵.

מאמר זה נכתב על רקע הטלטלה האזורית ("האביב הערבי") ומכאן שהוא מתרכז באי-יציבות ברמה המדינית-פוליטית, קרי, יציבותן של "כתובות מדינתיות", שהן ישויות מדיניות בעלות יכולת לקבל וליישם החלטות, ושזכו להכרה ולאחריות בינ"ל⁶.

הגדרה ל"אי יציבות פוליטית" כוללת איומים חוץ-פרלמנטריים וחוץ-ממסדיים (מבית ומחוץ) לסדר הציבורי הקיים, בשילוב עם אלימות ואי-סדר ציבורי, שיכולים להוביל או לא להוביל, להפלת השלטון. ההגדרה נחלקת לחמישה מרכיבים עיקריים שכוללים⁷:

- א. מרכיבים פוליטיים – עבר של אי יציבות פוליטית, סוג המשטר, לגיטימיות המשטר, רמת המפלגתיות, עוצמת האופוזיציה, רציחות פוליטיות, היעלמויות, עינויים וטרור פוליטי;
- ב. מרכיבים ביטחוניים – נאמנות ויעילות הצבא, עימותים חמושים - אתניים - דתיים, הפגנות אלימות ומלחמת אזרחים;
- ג. מרכיבים בינ"ל – תמיכה מצד הקהילה הבינ"ל, תמיכה מצד מדינות האזור, אלימות, טרור ומתח בינ"ל ואזורי.

בעבר, בהקשר הצבאי, אי-יציבות ואי-ודאות נבעו ישירות ממציאות של מלחמה. ואולם, מאז המלחמה הקרה, התרחבו מושגים אלה גם **למצבים שבין המלחמות**. במהלך המלחמה הקרה נשענה היציבות על מערכות נשק גרעיניות ועיקר הדיון נסוב סביב השאלה האם הנשק הגרעיני פוגע ביציבות או תורם לה. מנגד, התפתחה תפיסה של פירוק נשק, שהייתה אמורה גם היא להבטיח יציבות. עם זאת, הן תפיסת מאזן האימה, הן תפיסת פירוק הנשק לא הבטיחו יציבות מוחלטת, מאחר **ואווירה יציבה אינה תוצר בלעדי של איומים בנשק או מניעה ואיסור על נשק**. יתר על כן, למרות שההרתעה הגרעינית שמרה על היציבות בין שתי המעצמות הגדולות ומנעה עימות גרעיני, היריבות ביניהן זלגה למדינות קטנות ובאה לידי ביטוי בעימותים מקומיים רבים ברמה הקונבנציונאלית. ובמקביל, במהלך המאה ה-20 התפתחה תפיסת "השלום הדמוקרטי", שביססה את ההנחה כי דמוקרטיה לא נלחמות אלה באלה ומכאן תרומתן ליציבות הגלובלית.

עם סיום המלחמה הקרה ולאחר מלחמת המפרץ הראשונה (1991) נמנעה ארה"ב מלערער את היציבות במזרח התיכון. רק לאחר פיגועי 11 בספטמבר 2001 החלה ארה"ב לנקוט במדיניות מנע, שבאה לקדם משטרים דמוקרטים ובשמה אף יצאה למלחמה בטרור (2003). השאיפה האמריקנית הייתה לעודד תהליכי דמוקרטיזציה, שיובילו למשטרים מתונים יותר, יעצרו את הטרור ויתרמו ליציבות האזורית. בפועל, הדמוקרטיזציה במזה"ת כללה בחירות דמוקרטיות במדינות אחדות, ואולם התהליך הדמוקרטי נשאר לרוב מוגבל.

עשור מאוחר יותר, החלה במזרח התיכון טלטלה אזורית של הפיכות עממיות ("האביב הערבי" (2010) "תהליך זה מושפע בעיקר מרצון העמים, אך גם ממעורבותן של מעצמות גלובליות כארה"ב, רוסיה וסין וממעצמות אזוריות כטורקיה, איראן וסעודיה. כך או כך, נכון להיום, במזרח התיכון, **הזיקה בין יציבות לדמוקרטיה היא ספקולטיבית בלבד**.

מבוא תיאורטי להתמודדות עם מצבי אי-יציבות

סקירת ספרות תיאורטית – במאמר זה נסקרו מספר תיאוריות שמשפקות כלים להתמודדות עם מצבים מורכבים, לא יציבים, שמאופיינים באי ודאות רבה. התיאוריות הרלוונטיות עוסקות בתהליכי קבלת החלטות במערכות ציבוריות ובמערכות מורכבות (בעיקר ספרות מתחום המנהל הציבורי והתכנון האסטרטגי⁸); (ביכולת להתמודד עם הפתעות (הדור החדש של כותבים בנושא⁹); (וביכולת להשפיע בעולם מורכב, חדש ולא ידוע (זיהוי מגמות מתהוות והשפעה בעת הנוכחית¹⁰).

מציאות לא יציבה נתפסת לרוב כאיום. העמימות הרבה שאופפת את ההווה והעתיד מובילה לעיתים לנטייה לבינאריות (חוסר היכולת לעכל מספר רב כל כך של מצבים מתפתחים -טווח עתידיים אפשריים), יוצרת הסתכלות על מצבי קיצון בלבד (חיוביים ושלייליים) מתוך הנחה שמוכנות למצבי קצה, ותספק מענה הולם גם לטווח מצבי האמצע⁶. נטייה נוספת היא הסתמכות על תחושות בטן וזניחת שיטות אנליטיות או לחלופין שיתוק, לנוכח חוסר הרצון להסתמך על תחושות בטן ואי היכולת לדעת מה נכון ומה לא נכון לעשות.

תכנון במצבי אי יציבות מווייב והבנה כי אי יציבות ויציבות והם מצביטחמנייט, נכאלו והם נעים על גבי טפקטום נמוך אחד לשני וחוזר חלילה. קרי, בכל מצב לא יציב קיים גם פוטנציאל ליציבות וחוזר חלילה. התכנון במציאות לא יציבה תלוי במידת עמימותה: ככל שהעמיד ברור ויציב אפשר לתכנן מולו (בעזרת אסטרטגיות תכנון מוכרות), וככל שהעמיד עמום ולא יציב, נעלם הבסיס לחיזוי ותכנון. עם זאת, מציאות עמומה לחלוטין נדירה ונוטה להתבהר לאחת מהרמות שלפניה, כשתמיד ישנם משתנים ידועים, אותם חשוב לזהות, בשלב מוקדם ככל האפשר (באמצעות מעורבות בשטח וצ"חיים מתאימים). מצבי האמצע כוללים מצב שבו קיימים מספר עתידים אפשריים ואפשר לעבוד בעזרת תרחישים וניתוח הסתברויות ומצב בו קיים טווח עתידים אפשריים, ללא יכולת לזהות תרחישים מדויקים, אבל אפשר לרוב לזהות מגמות, לנסות ולדכא מגמות שליליות; ולעודד את המגמות הרצויות.

בכל מצב, יש להפגין רגישות לזיהוי המענים המתהווים תוך כדי התהליך.¹² **תהליך קבלת ההחלטות במצבי אי-יציבות** מחייב כלים המונעים שיתוק או הישענות על תחושות בטן¹³:

א. **איסוף מידע ובחירה מבין אלטרנטיבות (מודיעין -)** איסוף מידע היא דרך נפוצה ביותר להתמודד עם הלא נודע. לאחר שנאסף המידע יש לשקול בחירה מבין כל האלטרנטיבות הקיימות (כרוך בעלות גבוהה); חיפוש אחר האלטרנטיבה הטובה ביותר; בחירה במספר אלטרנטיבות פעולה במקביל, כאשר במהלך העשייה נאסף עוד מידע ומתבצעת למידה שמאפשרת לצמצם אלטרנטיבות. יש לציין שמצבי אי יציבות פוגעים במעמדו של המידע המודיעיני, ומחייבים אישוש והצלבת מידע מהשטח ועדכון מתמיד של מקורות.

עפ"י מודל Cynefin יש להתמודד עם מציאויות שונות בעזרת כלים שונים:

- מציאות פשוטה בה מתקיים קשר בין סיבה לתוצאה בעזרת סנסורינג, המשגה, ומענה מתוך הניסיון;
- מציאות מסובכת מחייבת זיהוי הקשר שבין סיבה לתוצאה בעזרת סנסורינג, מחקר, ידע, ניתוח ומענה;
- מציאות מורכבת – ניתן לזהות את הקשר בין סיבה לתוצאה רק בראיה לאחור בעזרת מחקר, סנסורינג, ומענה. עם זאת ניתן לזהות מגמות בשלב התהוותן;
- מציאות כאוטית – אין קשר בין סיבה לתוצאה, מה שמחייב פעולה, סנסורינג ומענה. בדרך זוכן אפשר לעצב דרכי פעולה חדשות ומקוריות.

ב. **למידה, מחקר וניתוח** – למידה וניתוח מאפשרים להבין את טיבהבעיה, להרחיב את גבולות המערכת המושגית, שתאפשר קבלת החלטות מושכלות יותר. כלים מחקריים שמתאימים לניתוח מצבי אי יציבות כוללים: תיאוריות משחקים; הסתברויות ותרחישים; מחקרים השוואתיים ולמידה מניסיון עבר; אנלוגיות ומודלים לא ליניאריים ושימוש בשיטות חיזוי טכנולוגי^[7]. יש לציין שעלותם גבוהה וכוללת שעבוד כ"א, חומרים וזמן.

ג. **פעולה ולמידה מהשטח** – במציאות עמומה לחלוטין ישנה חשיבות רבה ליכולת לזהות מגמות ומענים מתהווים, שמשפתרת ככל שהנוכחות והחיכוך עם השטח גוברים. במסגרת זו **יזום משברים** היא דרך נוספת (ולעיתים קיצונית) להשתחרר מהאינרציה, להניע שינויים ולעצב את המציאות בשטח, מאחר והמשבר הוא קרקע נוחה לחדשנות. עם זאת בגישה זו גודל הסיכוי עלול להיות כגודל הסיכון.

ד. **שיטות חדשניות** – שיטות אלה מחייבות לרוב מידע רב והבנה עמוקה של הבעיות, שלא תמיד מתאפשרת במציאות לא יציבה) **השיטה הסינופטית**; (שיטות אלה מתבססות לרוב על אנשים בעלי יכולת המצאה, מקוריות וחדשנות) **מודל הכוח היוצר** (ומבחינות בזיקה שבין שינויים בסביבה החיצונית, לבין שינויים שחלים בתוך המבנה הקיים) **מודל הסריקה המעורבת**^[8].

ה. **אינטואיציות (תחושות בטן)** – (למרות הניסיון להימנע מהסתמכות על אינטואיציות של מקבלי החלטות, בפועל הן משפיעות רבות על תהליכי קבלת החלטות. משמען שליפת הפתרון הייחודי או הפתרון המוכר והתעלמות מאלטרנטיבות אחרות, על בסיס הרגשה או נטייה אישית.

לסיכום, דרכי הפעולה האפשריות במציאות לא יציבה – אנשים וארגונים בבואם להתמודד עם מצבי אי יציבות נוטים באופן טבעי לבחור בין שלוש אפשרויות: לפעול; לא לפעול; או לפעול באופן חלקי. במילים אחרות, בין הימור גדול; גידור ההימור; או ישיבה על הגדר על מנת לחכות ולראות (נובעת לפעמים גם משיתוק^[9]).

חשוב לציין כי דווקא במציאות לא יציבה ההבחנה בין האפשרויות לפעול, לא לפעול או לפעול באופן חלקי הולכת ונשחקת ויש לראות את דרכי הפעולה באופן מקביל וחופף. היכולת להפריד בין תקופת הלמידה לפעולה מיטשטשת, ולרוב הפעולות בשטח משרתות את הלמידה ולהפך, כשכל זאת נעשה ברצף ובטווחי זמן קצרים. השינויים התכופים במציאות, מגבילים את יכולת ההתבוננות מרחוק, ומכאן המגבלה המודיעינית (לרוב אי יציבות הופכת את מקורות המידע הישנים ללא רלוונטיים, כאשר הדרך לשפרם מחייבת מגע מחודש עם השטח).

בסופו של דבר, כל פעולה שיוצרת חיכוך בשטח, למעשה גם משנה אותו. לרוב, אין בידה לעצור אי יציבות או להחזיר את המצב לקדמותו, אך עצם קיומה משפיע ומעצב את המציאות.

פעולה	פעולה	הימנעות מפעולה
עיצוב	פעולה	הימנעות מפעולה
עיצוב – ניסיון ליצור הזדמנויות, להשפיע על המגמות במציאות ואף לעצב את העתיד הקרוב .	פעולה	הימנעות מפעולה
<p>עיצוב – ניסיון ליצור הזדמנויות, להשפיע על המגמות במציאות ואף לעצב את העתיד הקרוב .</p> <p>מיהומות קטנות בשטח ועד לייזום משברים – על מנת ללמוד או להניע תהליכים (בהנחה שהמציאות חסרת מוצא או בלתי נסבלת .)</p>	<p>פעולה</p> <p>חלקית</p> <p>גידור – יכולת לבחור במה מתרכזים וממה מתעלמים. בין היתר בעזרת נוכחות בשטח ושיתופי פעולה .</p> <p>מיהומות קטנות בשטח ועד לייזום משברים – על מנת ללמוד או להניע תהליכים (בהנחה שהמציאות חסרת מוצא או בלתי נסבלת .)</p>	<p>תהליכי למידה – שילוב של תשומות אזרחיות וצבאיות; שיקולי טווח ארוך וקצר; גמישות בזיהוי ידידים ויריבים; שיתופי פעולה זמניים, פתיחות לשינויים וגמישות בתוכניות .</p> <p>התבוננות ושמירה על הזכות לפעול בהמשך – פיתוח יכולות איסוף מידע ומחקר. בניית מערכות יחסים חדשות, קיימים גידורים מסוגים שונים : עד שתתבהר תמונת המצב .</p> <p>התאמות – בחינת המגמות החדשות כך שאפשר יהיה להגיב מהר</p> <p>לכשתתבהר המציאות, מנקודת מוצא משופרת .</p>

פרק ב': התמודדות של מדינת ישראל עם אי-יציבות בסביבתה האסטרטגית והשאיפה ליציבות (2000-2013)

שינויים בסביבתה האסטרטגית של ישראל

אי היציבות האזורית הנוכחית נוצרה עקב התפוררות המשטרים הריכוזיים הישנים ומלווה בתהליכים פנימיים - דמוקרטיים, אסלאמיים וחתרניים .

כתוצאה מכך נוצרים אזורים ללא שליטה מרכזית, בהם כתובות חלשות המתחרות ביניהן על שליטה והשפעה. לעת עתה, הגורמים החתרניים לא משיגים שליטה מלאה או יכולת נשיאה מספקת והם אינם מצליחים, או שאינם רוצים, להחליף את המשטרים הישנים. מנגד, מוצאת עצמה ישראל עם גבולות משותפים לה ולארגוני הטרור, שתופסים אחיזה באזורי הספר של המדינות השכנות (בלבנון, בסוריה, בעזה ובסיני) ומאתגרים את דפוסי התנהלותה ^[10].

כתוצאה, הופך המזרח התיכון למערכת של מדינות, ארגונים ופרטים, הקשורים זה בזה באופן ישיר ועקיף, עם השפעה גוברת של הארגונים והפרטים, בזכות זמינות המידע ויכולת הלמידה העצמית שלהם. מערכת מתהווה זו היא ראשונית וייחודית, ^[11] קשה לשליטה ולתכנון; טרם הגיעה לתצורה יציבה וספק אם תגיע לכך בעתיד הקרוב ^[12]. ההתהוות האזורית מושפעת גם ממאבק הכוחות בין המעצמות האזוריות (טורקיה, סעודיה ואיראן) לבין המעצמות הגלובליות (סין, רוסיה וארה"ב).

לעומת זאת, בשנים האחרונות ביססה ישראל את מעמדה כמדינת סטאטוס קוו, עם רצון ויכולת מוגבלים למלא תפקיד מוביל בענייני המזרח התיכון, זאת למרות עוצמתה הצבאית והכלכלית. זאת, לנוכח חוסר יכולתה לקדם אינטרסים באמצעים לא צבאיים (בעיקר מאז כישלון תהליך אוסלו), והקשיים הרבים בהם נתקלה מדיניות ההרתעה והמניעה הצהלית (בעיקר מול אויבים לא-מדינתיים ^[13]).

השאיפה ליציבות: תהליך גיבוש התפיסה הישראלית

נוכח האתגור יסודי ל התפתחותו מו יניו ישו אליו מכוונות, ון בן זמו יני, ון בן וצבאי. ונטיגו מלבנון, וו ונונוקוונ מעזה והפיתוחים הטכנולוגים של גדר הגבול וההגנה האקטיבית אפשרו לישראל ליצור מעין "וילה בג'ונגל" המזרח תיכוני.

זאת ועוד, בפן הצבאי התפתחה תפיסה שכוללת מהלומות מנע נגד יכולות נבנות בשילוב עם סבבי הרתעה, במטרה לגרום נזק, שידחה את האיום לסבב הבא. מטרת התפיסה להאריך את התקופות שבין הסבבים עד כמה שניתן ובכך לעודד יציבות, זמנית לפחות ^[14].

הסיבה לחשש הרב מאי יציבות נעוץ בקושי של מקבלי ההחלטות לפעול ללא כתובת ^[15]. לכן גם כאשר הכתובות הולכות ונשחקות נעשה ניסיון לחפש את הכתובת שנותרה, כאשר בשלב זה נעשית החלפה בין "כתובת" ל"מטרה". כך התפתח מענה לאי יציבות, בדמותן של "מטרות מגודרות לסיכול", קרי גידור מטרות וסיכולן, הפך להיות המענה המרכזי של מדינת ישראל אל מול מציאות לא יציבה. כאשר נראה שהשיקולים בדרג המדיני והערכות המצב הצבאיות בחרו בסיכול המטרות כמענה המתאים ביותר מבחינת היכולות, העלויות והתועלות.

תצפית: התמודדות צה"ל עם אי-היציבות ברש"פ, בלבנון ובסוריה(2000-2013)

הזירה הפלסטינית – קריסת תהליך אוסלו (2000) ופרוץ האינתיפאדה השנייה חייבו את צה"ל להתמודד עם זירה לא יציבה ושותף פלסטיני שהפך לאויב. העיקרון המוביל היה "לייצב את המצב" ונעשה בשלושה שלבים :

בשלב הראשון פרוץ האינתיפאדה השנייה חייב את צה"ל להתמודד עם תסמונת שני הכובעים ברש"פ (שותף וטרור). היגיון ההכלה נבחר בשל הרצון למגר את הטרור מבלי לפגוע בכתובת הפלסטינית, בניסיון לשמור על הישגי תהליך אוסלו .

כישלון שלב ההכלה הוביל לשלב השני שכלל פעולה ישירה נגד תשתיות הטרור, ששיאה במבצע "חומת מגן" (מארס .2002) פירוק תשתיות הטרור הוביל גם לפירוק הכתובת הפלסטינית, כשלבסוף השתלט צה"ל מחדש על שטחי הגדה .

בשלב השלישי, "השקט" שלאחר מבצע חומת מגן חייב הסדרה, שהתבססה על יכולות סיכול ומודיעין, וחייבה שליטה בשטח. לאחריה נבנתה הגדר ואומצה גישת הפרדה.

לסיכום, בשנים 2000-2005 התמודד צה"ל עם אי-יציבות בזירה הפלסטינית שהפכה מכתובת מדינית אחת למערכת של שחקנים בעלי אינטרסים שונים. סביב אתגר זה נוצר מאבק פנימי בצה"ל בין אלה שראו בעימות כמובל ומחייב תשתית רעיונית חדשה, לבין אלה שראו בו מלחמה, בה יש להכריע את הטרור, כדרך להשיב את היציבות ^[16].

הזירה הלבנונית – מאז 1982 ניסה צה"ל להסדיר את המערכת הלבנונית שהתאפיינה באי-יציבות והעיבה על השקט בגבול הצפוני. תחילתה עוד לפני מלחמת לבנון הראשונה (כבר מ"מבצע ליטאני" ב, 1978) -והמשכה ביצירת אזור החץ בדרום לבנון (רצועת הביטחון). בהמשך, עם הנסיגה מלבנון, (2000) השתרשה בצה"ל תפיסת "המנופים" המדיניים כדרך להתמודד עם אי-היציבות בלבנון ^[17].

תפיסת המנוף הסורי (2000-2005) הייתה תפיסה של עיצוב אחריות מדינתית סורית על לבנון, כדרך לעצב את המערכת בצפון ובשל חולשת הממשל הלבנוני הקושי להתמודד ישירות מול חיבאללה. תפיסה זו אומצה לאור ההשפעה הסורית הרבה בלבנון, בזמן שהזירה הצפונית ככלל נתפסה כזירה משנית לזירה הפלסטינית. כתוצאה מכך אופיינה תקופה זו במדיניות של הכלה ופסיביות לנוכח התגרויות חיבאללה .

תפיסת המנוף הלבנוני, עוצבה בעקבות נסיגת כוחות סוריה מלבנון וכללה פגיעה ישירה בחיבאללה ויצירת אחריות של ממשלת לבנון. תפיסה זו אומצה, למרות ההבנה כי אין לממשלת לבנון יכולת לפרק את חיבאללה ממשקו. התפיסה נועדה להתמודד עם מצב הביניים שהתפתח בלבנון, בו האחריות נמצאת כביכול בידי הממשלה, אך בפועל אין לממשלת לבנון יכולת נשיאה מלאה בשטח המדינה .

לסיכום, בשנים 2000-2006 התמודד צה"ל עם זירה לבנונית לא יציבה, שעברה מפטרון סורי לפטרון איראני, התאפיינה בריבוי שחקנים (ממשלת לבנון, חיבאללה, איראן וסוריה), בעלי אינטרסים שונים, ובחימוש מאסיבי שעבר חיבאללה. יש לציין, כי בזמנו, חילופי הפטרון בלבנון נתפסו בצה"ל כאי-יציבות של היריב ש"משפרת את מצבנו האסטרטגי".

במקביל נוצר שילוב בעייתי בין אי היציבות בזירה האזורית (לבנון וברשי"פ ¹⁹⁹), לבין אי יציבות ארגונית ותפיסתית שעברה המערכת באותן שנים. כשכל אלה התנגשו לבסוף במלחמת לבנון השנייה ^[19].

סוריה: אי-יציבות מתמשכת – (2011-) בשנתיים האחרונות עוברת סוריה תהליך התפוררות ארוך ושונה מתהליכים אזוריים אחרים. סוריה נתפסת כזירה לא יציבה, עם פוטנציאל שינוי מהיר, ללא כיוון התפתחות ידוע. הצבאה הסורי ומאגרי הנשק שבידו קרובים לישראל, קיים מעבר של אמצעי לחימה לגורמי טרור ואין מול סוריה חסמים כגון הסכם או פטרון אמריקני. הגדרת אי היציבות בסוריה מושפעת מהקושי לחזות את עתיד הכתובת הסורית: מתי תשתנה, כיצד ולמה.

יתר על כן, אי-היציבות בסוריה באה אחרי שנים של יציבות שאפיינו את משטר אסד, שלמרות עוינותו הרבה לישראל, שמר על כללי משחק ברורים, מאזן הרתעה והסכם הפרדת הכוחות היציב ביותר שידעה ישראל. במלים אחרות, היציבות הרבה ששרתה בין ישראל לסוריה ויצרה הנחות יסוד מבוססות, מקשה כיום על תהליך עיצובן מחדש, מאחר והיא מחייבת את ערעורן ואף את ביטול מרביתן. כתוצאה מכך, עובר צה"ל תהליך בתחילתו במבוכה (בשלב הראשון -12 2011) ועד לשלב הנוכחי, הארוך והקשה, של ערעור הנחות יסוד קיימות, עיצוב הנחות חדשות ועדכון התוכניות האופרטיביות.

הנחת העבודה בתחילת הטלטלה בסוריה הייתה כי אי היציבות אצל היריב פועלת לטובתנו, וכי נפילת אסד תחליש את הציר איראן-חיזבאללה. עם זאת, ככל שחולף הזמן ברור כי הכוחות הלוחמים בסוריה - אנשי אסד, המורדים, חיזבאללה, נציגים איראנים וגורמי ג'יהאד עולמי - בין אם פועלים לשימור או להפלת המשטר, מובילים למציאות חדשה, אליה חייבת ישראל להתכונן ^[20]. מאז התערעה היציבות בסוריה חל עיסוק מתמשך בשאלת בחינת החלופות למשטר של אסד, כגון: המשך שלטונו בכל או בחלק מסוריה; עלייתה של כתובת עלאוויית חדשה פרו-איראנית; כתובת בשליטת האחים המוסלמים (בהשפעה סעודית-קטארית); חלוקת סוריה למספר כתובות; ועד להתמשכות הכאוס הנוכחי. בכל חלופה נבחנה גם ההשפעה על ישראל ובעיקר בתרחישים כגון העברת אמל"ח אסטרטגי לחיזבאללה; ירי לעבר ישראל, תקריות גבול. צה"ל עבר טלטלה גדולה בעקבות האינתיפאדה השנייה והמלחמה נגד הטרור, ואלה השפיעו על תהליך מתהווה אחר, עיצוב תפיסת הפעלה חדשה.

וערעור היציבות ברמת הגולן; התקדמות פליטים והידרדרות הבעייתיות ההומניטאריות לעבר ישראל. נראה כי למרות שמלחמת האזרחים בסוריה עדיין בעיצומה, אחד ממאפייניה העיקריים הוא הקצב המהיר בו מתחלפת חלופה אחת בשנייה. לעיתים נראה היה כי המורדים ידם על העליונה ולפתע מתהפכת המגמה וחוזר חלילה. מכאן, שדרך עבודה מבוססת חלופות יתרונותיה מוגבלים ביותר במציאות לא יציבה שכזו.

בסופו של דבר, בבואה להתמודד עם השינויים בסוריה נאלצת ישראל לנקוט בשורה של צעדים על מנת לבצר את מעמדה ולעמוד בסחף שעלול להגיע בעקבות הטלטלה הגדולה. המענה המיידי לאי היציבות בסוריה היה הרחבת שולי הביטחון, שכללה הסטה של משאבים מודיעיניים ועדכון תוכניות בניין כוח ופריסתו. הרחבת שולי הביטחון הייתה ביטוי לניסיון לשמור על שליטה במציאות עד כמה שניתן, וכללה את בנייתה של גדר חדשה, עיבוי המערכים למניעת כניסתם של פליטים והמשך פיתוח מערך ההגנה האקטיבית.

ניסיונות לקצר תקופות של אי היציבות, יכולות לכלול גם פגיעה ישירה בשלטון. בהקשר הסורי לא נראה כי יש קשר ישיר בין פגיעה במשטר לקיצור תקופת אי היציבות ואף להפך. ככל שחלף הזמן, והמשטר הוכיח את שרירותו, אף עלו אינטרסים משותפים לישראל ולמשטר.

לבסוף, בין אם נבחרה באופן מודע ובין אם נהפכה למדיניות דה פקטו, הגישה השלטת במערכת הייתה לגישה אי ההתערבות, במסגרתה נתפסה אי היציבות בסוריה כאיום על ישראל, אך אינה סיפקה עילה להתערבות (בשל השלכותיה הלא ידועות). גישה זו אופיינה ב"נחכה ונראה (ונלמד)", בתקווה כי המצב ישוב לקדמותו או שנפילת אסד תשרת את האינטרסים הישראליים. כך או כך גישה זו לוותה במבוכה רבה והסתגרות פנימה עד כדי שיתוק. לעומת גישה אי ההתערבות התפתחה במערכת גם גישה אקטיבית יותר שראתה במניעת זליגתו של נשק אסטרטגי לידי גורמי טרור כסוגיה המאיימת ביותר, אבל גם בעלת המענה הפוטנציאלי האפשרי ביותר ליישום. גישה זו מצדדת ביכולת להקטין את פוטנציאל הנזקים בעתיד וליצור תנאים טובים יותר ביום שאחרי ומייצגת תפיסה של מענה יציב במציאות לא יציבה ^[21]. הדומיננטיות של גישה גידור האמל"ח מסיטה את תשומת הלב ממשתנים נוספים בזירה הסורית, ובראשם הגורם האנושי - המקומי והזר - ועולה השאלה אם נכון היה להתמקד באמל"ח או שלמעשה גישה הגידור הסיטה את תשומת הלב מגורמי סיכון חשובים יותר (ר' למשל הגורם האנושי).

לבסוף, הניסיון הצה"לי לחפש פתרונות צבאיים לבעיה רב ממדית כמלחמת האזרחים בסוריה הוביל להבנת הצורך בשיתופי פעולה בין מערכתיים בתוך ישראל ומחוצה לה. גידור סוגית האמל"ח האסטרטגי ריכז את עיקר הניסיונות לשנת"פ בינ"ל עם שותפותיה העיקריות של ישראל בנושא: ארה"ב, ירדן, טורקיה ורוסיה ^[22]. ואולם, לא ברור עד כמה מצליחה ישראל לממש את האינטרסים שלה בערוץ השנת"פ הבינ"ל ^[23].

רעיון נוסף שעלה הוא הקמתה של רצועת ביטחון בדרום רמת הגולן, במטרה להשפיע על המתרחש בסוריה, בסביבה שבה איראן, סעודיה, הג'יהאד העולמי ואחרים כבר פועלים. תפיסה זו רואה במצבי אי יציבות חלון הזדמנויות לגיבוש תמונת מודיעין אנושית, להתרעה וסיכול ולשיתופי פעולה. ואולם, בניסיון הצה"לי רצועת ביטחון אינה רעיון חדש ומלווה

בזיכו ונזון מו יט. עצם זהו עיני של אויזיה באזו וויץ כוון לווויק אוני אי ויציבות ויא מישנות בנקצו. ועו יין ווו עיני שג התערות בשטח סביב הגבול הישראלי, הכרת השכנים, הושטת עזרה ובמקביל למידה ורתימת האוכלוסייה המקומית למטרות משותפות מתאים להתמודדות עם מצבי אי יציבות^[24].

התפתחותו של משבר הומניטארי בסוריה, גם הוא אילץ את ישראל להתמודד גם עם דילמת הפליטים והפצועים הנוהרים לגבול. בעוד מדינות כירדן וטורקיה הקימו מחנות פליטים ואפשרו כניסתם, שמרה ישראל על גבול כמעט אטום. בהמשך ולנוכח התפתחות המשבר איפשרה ישראל כניסתם של פליטים ספורים ומספקת מענה רפואי. ואולם כל הטיפול בסוגיה ההומניטארית מלווה בחשש קיצוני (שנראה ומושפע מסוגית הפליטים בזירה הדרומית) ובחיסיון רב^[25].

מול ההתמודדות בשטח גם תהליך התכנון הצה"לי חייב היה לעבור התאמות.

עדכון התוכניות האופרטיביות מול סוריה החל בשלב מוקדם יחסית, במטרה לזהות התפתחויות עם אפשרויות שונות ליישום. התהליך הוגדר כתהליך למידה, שעיקרה תכנון אופרטיבי בעולם בו כל יסודותיו התערערו. ואולם, התכנון הצה"לי בנוי כלמידה תבניתית המכילה הגדרות תכלית, מטרה ומצבי סיום, שקשה מאוד להכיל על המערכת המתהווה בסוריה של היום. כך יצא שבמוקד התהליך עדיין נמצאים סוגיות האמל"ח האסטרטגי והיריבים והכתובות המוכרים בראשם אסד, חיזבאללה ואיראן. בתווך פועלת המערכת בואקום תכנוני, התוכניות הקיימות אינן רלוונטיות ובשיטה הנוכחית קשה מאוד להכין תוכנית רלוונטית למציאות המעורערת בסוריה.

לסיכום פרק התצפית והניסיון להבין את הנטייה הישראלית להתמודד עם מצבי אי יציבות, נראה כי קיימת בצה"ל העדפה למצבי יציבות, שמשהה את יכולת ההתמודדות וההסתגלות למציאות החדשה.

כאמור, ככל שגברה אי היציבות בסביבה החיצונית, החלו להופיע סממנים שלה - תפיסתיים ופיזיים - גם במערכת הישראלית. ישראל הייתה צריכה למצוא דרך להתמודד עם כתובות מתפרקות ושיטות לחימה חדשות. כתוצאה, פיתחה ישראל תפיסה סבבית של **מהלומות מנע** בעיקר נגד יכולות **(ומבצעי הרתעה)**, במטרה לדחות את האיומים ולהאריך את "היציבות" בין הסבבים. במקביל, ועדיין ללא מענה הולם לאי היציבות, החלו **תהליכי התכנסות** כגון הנסיגות מלבנון, מעזה ומשטחי יו"ש. בנוסף, בוצרו כל גבולותיה של ישראל **בחומות בצורות** לצד פיתוח מענה לאיום התמ"ס, וכך הלכה ונוצרה **"כיפת הגנה"** סביב המדינה, שמוקפת "אויבים משתנים" מכל צדדיה^[26].

"כיפת הגנה" סביב המדינה מאפשרת **לעמוד מן הצד**, ולהתבונן בהתגבשותם של איומים חדשים וטרגדיות אנושיות שמתרחשות מן הצד השני של הגדר.

אולם, העדר נגישות לשטח, ואף ויתור מודע עליה, יוצרת עיוותי תפיסה רבים, מותרה הבחנות דיכוטומיות ולא מדויקות, מעודדת אי הבנות לגבי הגורם האנושי, שחשיבותו גוברת ככל שהמערכת המדינית מתפרקת. העמידה מן הצד טומנת בחובה גם מבוכה רבה שנובעת מהחשש ומהמחיר היקר של התערבות בשטח "לא מוכר".

חוסר האונים בישיבה מעבר לגדר סופו להסתיים בניסיונות של הכוחות בשטח לפרוץ את הגדר. ככל שנשחקות הכתובות הישנות, נוצרות "מטרות" חדשות שיש להרתיע או למנוע (אמל"ח או אישים^[27]). ואולם הדרך היחידה לזהותם היא רק בהיכרות מקרוב, חיכוך ותחקור של הגורמים האנושיים בשטח. בהעדר כלים אופרטיביים מוכרים כגון מלחמות או הסכמים, מנסים הכוחות בשטח להסדיר את הכאוס, בעזרת היכרות ויצירת קשרים. **בסופו של דבר ישראל מתנהלת ב"מערכה שבין המערכות"**, כאשר כל מגע עם השטח משפיע ומשנה אותו בהתאם. ואולם, מערכה מתמשכת זו מתנהלת ללא תכלית או מצבי סיום ברורים^[28].



תמונה מס: 1 'גדר הגבול עם מצרים בתקופת מלחמת העצמאות^[29]



תמונה מס: 2 'גדר הגבול עם מצרים בימינו^[30]

פרק ג': מה עושים מול סביבה לא יציבה? דרכי פעולה ראשוניות

בעבודה זו סקרנו את הנטייה הישראלית בעשור האחרון לשאוף למציאות יציבה (ואפילו עוינת), מתוך הנחה שמציאות כזו עדיפה לשימור מעמדנו האזורי. ואולם, בשנים האחרונות עמדה ישראל מן הצד, וחזתה בהתערעורתם של שותפיה ואויביה באזור ללא יכולת להשפיע על הנעשה.

ההנחה הגורפת כי השינויים האזוריים אינם מעניינה של ישראל, התבדתה עד מהרה, והתברר כי ישראל אינה יכולה להתנתק מהשינויים הגדולים שעוברים על האזור, המחייבים התייחסות ישראלית חדשה – תפיסתית ואופרטיבית.

כאמור, התמודדות עם אי יציבות מתחלקת לרוב לשלושה מצבים: פעולה, אי פעולה והתבוננות מהצד. ואולם, בפועל, מתברר כי לא ניתן להפריד בין שלושת המצבים. ייחודם של מצבי אי יציבות שהכול יכול לקרות בו זמנית, אין סדר של

תהליכים וקשר ישיר בין יוזמה לתגובה ¹³². יש להניח כי המצב הוא כאוטי, לא צפוי, אך במידה מסוימת טוב שכך, כי כגודל הסיכון, גודל הסיכוי. לראייה, מדינת ישראל מתנהלת בשנתיים האחרונות בשלושת המצבים בו: יוזמת, נמנעת ובין לבין מתבוננת. ככל שעובר הזמן עולה כי, כך או כך, נוצרת מציאות חדשה והשינויים האזוריים עוברים גם עלינו, ואנו ש"חיצוניים" לשינויים, ממלאים תפקיד לא קטן בעיצוב המציאות האזורית החדשה.

אי-יציבות היא זרז לזיהוי פערים בתפיסה, ועיצוב מחדש של הנחות עבודה .

תהליך זה מתאפשר ככל שהמציאות מתפרקת לגורמים ומאפשרת לראות דברים שלא ראינו בעבר, קישורים חדשים בין סוגיות והסתכלות מעבר לבעיות המגודרות. ואולם, גופים רבים לא מצליחים לנצל הזדמנויות שכאלה .

אחרים, שיודעים לנצל מצבי אי-יציבות, ויכולו אף להרוויח מהם. גופים שמדגישים את היכולת להתמודד עם אי-יציבות על פני היכולת לחזות או למנוע אותה (זאת מאחר ויכולות אפשר למדוד, לשנות ולשפר, בעוד שחיוזי הסיכונים במצבי אי יציבות הוא קשה בהרבה). לרוב מדובר בגופים אופרטיביים, שפועלים בשטח, יוזמים ומתנגשים עם הלא נודע ומסתמכים פחות על תהליכי חשיבה ארוכים. הצלחתם תלויה במידת המעורבות שלהם במצבים עצמם, קרי, מידת הנכונות והמחויבות שלהם להיות חלק מהמצבה המתהווה, ואפילו מידת ההנאה שלהם מעצם נוכחותם בשטח. מבחינה מבנית, מדובר בגופים שנמצאים בקצוות, פועלים מלמטה, פועלים כצוות, עם יכולות תמרון תפיסתיים מהירים.

מה עושים? – תפיסה, אינטרסים, תכנון, קבלת החלטות ופעולה – במצבי אי-יציבות

תפיסה – מצבים לא יציבים מחייבים את האצת קצב השינויים התפיסתיים, זאת מאחר והם מגבילים את אורך חיי התפיסה, מערערים אותה ובעקיפין מערערים את היציבות הפנימית. בירור קבוע של הנחות העבודה יחזק את תחושת היציבות הפנימית ויקשה על אירועים חיצוניים לערער את התפיסה באופן שרירותי. ואולם, יש צורך בפיתוח כלים לשיפור היכולת לעבור מתפיסה לתפיסה ^[32].

- **"תהליכי התפרעות": בדיונים, בשולחנות עגולים ובפורומי חשיבה** – שיחה פתוחה, ללא הירארכיה, זכות דיבור לכולם, שילוב של נציגים מבפנים ובמחוץ ושילוב של פוזיציות שונות מסביב לשולחן.
- **תהליכי רפלקציה ושימור השיח בנושא** – ניתוח החלטות עבר, זיהוי הכלים שהתגלו כחסרים או כלא רלוונטיים, פיתוח כלים חדשים, ומודעות קבועה לאי הנוחות הקיימת במציאות הנוכחית, תוך כדי התמקדות במה השתנה.
- **סימולציות, תרחישים, משחקי מלחמה ותרגילים** – מטרתם לבחון את התפיסה ואף להכשילה, לעיתים ע"י שימוש ב"צוותים אדומים", שמדמים את תפיסות היריב. הרעיון המרכזי בתרגול אינו למנוע הפתעות, אלא לאפשר למתורגל להיות מוכן טוב יותר למפגש עם המציאות. המטרה היא **אימון של "שריר" שמאפשר להתרגל, להסתגל ואף ליהנות ממצבים לא צפויים.**
- **יתרון לזיהוי מגמות ראשוני** – היכולת לזהות מגמות היא יכולת מוקנית אותה יש לפתח באופן שוטף בעזרת מנגנוני "סנסורינג" ויכולות אישיות. לאחר זיהוי המגמות יש חשיבות רבה **להמשגתן וליצירת מושגים חדשים**, בהירים מספיק שיוכלו להיטמע במסגרות התפיסיות ובתוכניות האופרטיביות. מטרת ההמשגה היא לפרוץ למרחבי תודעה חדשים, שיעמדו בבסיסן של תכליות אסטרטגיות ואינטרסים חדשים. יתרה מזאת, **עצם תהליך ההמשגה תורם להתהוות המגמות**, כשהמערכת יודעת לתגמל את המתעשתים ראשוניים, שמזהים וממשיגים את המגמות החדשות, ולמעשה בכך מעצבים את המציאות ומשפיעים עליה.
- **חזון מדיני ובירור הדירקטיבה המדינית** – ההתמודדות עם מצבי אי יציבות מחייבת בסופו של דבר את הצורך לאתגר את החזון המדיני .

שימור השיח עם הדרגים הפיקודיים והמדיניים מטרתו לברר את הדירקטיבה ולשנות אותה בהתאם. מבחינה ארגונית אין כיום גורמים לאתגור החזון המדיני מבחוץ, שיקולים כלכליים, אזרחיים ותרבותיים נעדרים מהשיח, ולמעשה קהילה סגורה יחסית אחראית לנושא. במציאות שכזו, שיח בין מדרגי מתמיד הוא מחויב המציאות, לעדכון הדירקטיבות ובעיקר לעדכון המענים .

- **כלים למנהיגות והכשרה** – היכולת לגשש את הדרך במציאות שכזו ולהתמודד עם קצב השינויים הגובר, מחייבת אימונים והכשרות. הכשרה מתמשכת לגמישות מחשבתית ולחשיבה מחוץ לתבניות הקבועות; פיתוח יכולות לבחינה מתמדת של הנחות עבודה, כישורים לזיהוי מגמות חדשות ויכולת ניתוח פערים⁴⁰.

(1) **ברמה האסטרטגית של מקבלי ההחלטות – אין כיום הכשרה ואף לא תרגול.** לרשות מקבלי ההחלטות הבכירים לא עומדים הכלים לבירור החזון, האינטרסים והתכליות העכשוויות .

a. כאמור אין גם גורמים שמאתגרים מספיק את החזון הקיים. במציאות כזו, יכולת ההובלה וקידום האינטרסים אינה מובנת מאליה .

2) **ברמה המטכ"לית** – קיימים מספר אירועים שנתיים בהם מתרגל המטכ"ל את עצמו, בדגש על הפעלת הכוח ותהליך קבלת ההחלטות.

3) **ברמה הפיקודית ומטה** – נראה כי **עיקר ההכשרה להתמודדות עם הסביבה הנוכחית נמצאת דווקא ברמה הפיקודית ומטה**. הניסיון בחציית הגדר בפד"ם, בפצ"ן, בפקמ"ז ובזרועות נוספות של צה"ל הוא יקר ערך ויש לנסות ולהתמיר ממנו לרמות שמעליו.

בירור אינטרסים – חזון עמום מחייב אינטרסים ברורים. במציאות לא יציבה, מורכבות שדה המערכה ומרחבי אי הידיעה מקשים על היכולת להחזיק בעמדה מגובשת שבאה לידי ביטוי בקושי אמיתי לנסח אסטרטגיה. ואולם, העדר מסגרת תפיסתית מלאה עלול לחלחל מאוחר יותר לתהליך התכנון המבצעי ובסופו של דבר לפגוע במהלכים האופרטיביים בשטח.

חלק מההתמודדות עם אי יציבות היא למעשה הבנה שהאסטרטגיה הגדולה לא בהכרח מתאימה יותר, ואולם **התנהלות בואקום תפיסתי** היא מסוכנת ועלולה להוביל לתוצאות קשות. האינטרסים במציאות שכזו הופכים להיות כוכב הצפון שמאפשר עשייה וגם אי עשייה בהתאם למטרות ולצרכים. מעבר לכך, דווקא במציאות לא יציבה בה ערכם של תמונת המצב המודיעינית והידע המוקדם יורד, פתיחת דיונים והערכות בבירור מחודש של אינטרסים, מאפשר לשמור על מיקוד ולמנוע הטעויות.

המציאות הנוכחית מרחיבה את הצרכים ובהתאם את האינטרסים. ככל שמספר השחקנים עולה, גדלים גם המרחבים התפיסתיים והפיזיים. בירור אינטרסים בעולם כזה צריך להיגזר לא רק ממטרות צבאיות, אלא גם מעולמות כלכליים, אזרחיים, תרבותיים וכו'. בירור האינטרסים הרחבים של מדינת ישראל יאפשר לה לזהות זירות חדשות לפעולה, שותפים (זמניים) חדשים וחלופות למדיניות הקיימת^[33].

מצבי אי-יציבות עימם אנו מתמודדים מורכבים ומכילים בתוכם מספר רב של שחקנים. אינטרסים הופכים לשם המשחק ויכולת השפעה אפשרית כמעט בכל מקום. צירים חדשים נוצרים במצבים אלה, שאינם בהכרח משותפי חזון או ערכים, וסביר להניח כי לא יאריכו ימים. הם עלולים להשתנות ולהתחלף תדיר, בזירות שונות ובהקשרים שונים. לכן, יש לזהות את נקודות התורפה ונקודות השיתוף החוצות צירים אלה. היכולת להניע גורמים בעלי חזון מנוגד לפעולה משותפת, מחייבת דגש על עשייה ולא על תכנון ותיאום מראש, כדרך להסיר את מגבלת החזון המשותף שאינו קיים וכדרך לאפשר להתגבר על חסמים תרבותיים ופוליטיים.

עמיד תהליך התכנון ורווייה של הוראת התכנון – מערכות מורכבות, מרובות שחקנים ונעלמים רבים

מחייבות בסופו של דבר מענים פשוטים, והשינויים התכופים במערכת מחייבים שינויים גם במלאכת התכנון. תכנון רב מהלכים הופך לספקולטיבי, מאחר והמערכת אינה יחידה סגורה וקשה לזהות בה נקודת התחלה וסוף (האם כבר החל בסוריה "היום שאחרי" או טרם?), או את היותה חלק מתגובת שרשרת (האם מלחמת האזרחים בסוריה היא חלק מ"האביב הערבי" או אירוע שעומד בפני עצמו?), ולכן, בבואנו לתכנן מולה ראוי להתבסס על שרשרת סיבתית אחת לכל היותר (עם אפשרות למספר מהלכי המשך שיבחרו בהמשך).

אתגר מלאכת התכנון כולל גם את שילוב הדיקטיבה המדינית, שכאמור אינה ברורה במצבי אי יציבות ומחייבת בירור האינטרסים שמרכיבים אותה.

בנוסף, יש לשלב את התשומות החשובות שמגיעות מהפיקודים ומהיחידות בשטח, אלה מחזיקים כיום במידע הרלוונטי ביותר, מכירים את השטח ואת המימד האנושי שבו.

כאמור, יכולת התכנון במצבי אי יציבות תלויה במידת עמימותם, ובאיכות המענים הקיימים. ככל שהעתיד עמום ולא יציב, נעלם הבסיס לחיזוי ולתכנון, אך משתנים ידועים, שזוהו מוקדם, תרחישים שונים שהוכנו מראש, מגמות שזוהו ומענים מתהווים הם קצה חוט חשוב כשבאים לתכנן במציאות שכזו.

לכן, הוראת התכנון במתכונתה הנוכחית שמניחה שניתן יהיה "להגדיר את הבעיה", את "התכלית האסטרטגית" ואת "מצבי הסיום" הרצויים, מתגלה כבעייתית ממבצע למבצע ומתרגיל לתרגיל. זאת, בשל העובדה שאנו מנהלים מבצעים סבביים, הרתעתיים, ומנסים למנוע או לדחות את המשבר הבא, כשהשלכותיהם של מבצעים אלה מתגלית רק בדיעבד.

אחת מנקודות התורפה העיקריות בתהליך התכנון נוגעת ליכולת לברר את התכלית האסטרטגית. התכלית נושקת לדיקטיבה המדינית וליכולת לברור אינטרסים. על אחת כמה וכמה כאשר אנו מתנהלים בסבבים ובמבצעי מניעה, במסגרת מערכה מתמשכת (שיש ויקראו לה "המערכה שבין המערכות"), ויש שרואים בה ככלי המרכזי לקידום האינטרסים הישראליים בעידן הנוכחי. כך או כך, עולה הצורך לברר תכליתה של מערכה מתמשכת זו. בירור שכזה יאפשר לנו להתנהל טוב יותר מול מצבי אי יציבות שהם למעשה המציאות המתמשכת באזור.

תהליכי קבלת החלטות – קבלת החלטות במצבי אי יציבות נעזרת בשלל המידע, המחקרים והכלים הניתוחיים שעומדים לרשות מקבל החלטות. התהליך עצמו מושפע גם מפעולות בשטח, יוזמות ותגובות. ואולם, בסופו של דבר **תהליכי קבלת החלטות סובבים סביב מקבל החלטות הראשי ומקורביו**, תפיסת עולמם וחוויות העבר

שלוחם, יכולת הנמצאה, וזו שנונת ואינטואיציונית וחזקונה. והעו כות מצב הן הפוזום והמו כז' בין מונקבלות וזולטון. במתכונתן הנוכחית, הן נשלטות ע"י תמונת מודיעין חזקה ומפורטת, שלעיתים עלולה לעמעם את האינטרסים האמיתיים של מקבל החלטות. זאת במיוחד במצבי אי יציבות שכל תמונת מודיעין מדויקת ככל שתהיה, רלוונטית לתקופה מוגבלת בלבד. **היכולת להצמיד ערכים לפעולות ולשפוט אותן מתגמדת במציאות שכוו**, והשאלה כיצד בכלל אפשר לשפוט אירועים כאשר דפוסי ההתנהלות כלל לא ברורים. לעומתן, דיון בתרחישים ובאינטרסים, יכול לשפר במקצת את הערכות המצב. בחינה מחדש של מבנה תהליך קבלת החלטות צריכה לכלול:

- **הרחבת מרחב השיח** – שילוב נושאים משיקים שיכולים להרחיב את ההבנה ולספק רעיונות חדשים להתמודדות.
- **הרחבת מרחב המשוחחים** – שילוב אישים מדיסציפלינות שונות.
- **הרחבת המרחב** – הסתכלות על זירות ומרחבים נוספים.
- **שיח בין-מדרגי** – שיח בין הרמות בתוך המערכת הצבאית ועם הדרג המדיני.

תהליכי קבלת החלטות בסביבה לא יציבה מובילים לעיתים להבנה כי הכליהמתאים ביותר לטיפול בבעיה אינו בהכרח הכלי הצבאי, כשהיקף הבעיה הרחב מהיקף היכולת של המדינה על שלל זרועותיה, ולמעשה אין למדינה אתהכלים להתמודד עם הבעיה. במקרים אלה תחושת אי היציבות הפנימית גוברת, ויש להיערך בהתאם. לראייה, הניסיונות הבינ"ל האחרונים להתמודד עם הבעיה הסורית והאיראנית, בכלים של מו"מ והסכמים, תפסו את מדינת ישראל בתחושה שיכולת ההשפעה שלה על סוגיות אלה הולכת ומצטמצמת.

לאחרונה בחר נשיא ארה"ב לבקש את אישור הקונגרס טרם החלטתו לצאת לפעולה בסוריה. התהליך ספג ביקורת בישראל, מנע פעולה צבאית והוביל למו"מ ולפירוק הנשק הכימי הסורי. ואולם, התהליך הקדם מלחמתי שהתרחש בארה"ב נעשה בצורה של שכנוע, ודיון ציבורי. אפשר לראות תהליך שכזה כתהליך של למידה בו מקבלי החלטות לומדים את הסוגיה בעזרת המצדדים והמתנגדים למהלך. (אחרים גידו שמדובר בתהליך שמטרתו למסמס התקפות צבאיות). כאומה חזקה יכולה ארה"ב להרשות לעצמה "תהליכי ניסוי וטעייה ציבוריים" שכוללים: **הכרה במגבלות הכוח, מרחב תמרון מדיני ומיקוד הפעלת הכוח בפעולות יוצרות ערך – ממוקדות בתכלית ברורה. כאשר מחיר הדמים, התמיכה הציבורית, הנטל הכלכלי והסיכונים הפוליטיים הופכים להיות חלק ממרכיבי "תמונת הניצחון".**

ישראל אינה ארה"ב, היא גם לא יכולה להרשות לעצמה תהליכים פתוחים וסבלניים כשם שיכולה ארה"ב לפעול אל מול איומים רחוקים מהבית.

ואולם, אין הדבר ממעיט מהירידה הדרסטית באיכות ובהיקף הדיון הציבורי בסוגיות של ביטחון לאומי בישראל. מלחמת האזרחים בסוריה, האביב הערבי ואפילו הסכסוך הפלסטיני אינם זוכים להתעניינות משמעותית מצד הציבור הישראלי. מקבלי החלטות בישראל פועלים כמי שבידיהם הפריבילגיה הבלעדית לקבל החלטות בנושא, והם עצמם חסרים את המשוב הציבורי הכה הכרחי של גופים אזרחיים בנושא ^[34].

פעולה – בסופו של דבר מצבי אי יציבות מציבים לנו אתגר של "**הסדרה מתוך עשייה**". הדגש המודיעיני על "הקופסא השחורה עם כוונות היריב" הופך לפחות רלוונטי, לעומת החיפוש וההתהלכות שהופכים מאמצעי למטרה.

העיקרון המוביל הוא "**נגעת-השפעת**", "קרי", **עצם הנוכחות בשטח (גם ללא יוזמות גדולות) משנה את השטח ויוצרת השפעה.**

בתקופות אי יציבות ריבוי הרעשים במערכת, מאפשר להסוות פעולות ולהיטמע בשטח, כשגם יכולת התגובה של הצד השני נפגעת בשל טשטוש האינטרסים ⁴⁵. יוזמות התקפיות הן אפשרות נוספת לגידור איומים ולהנעת שינויים, אך במציאות מרובת נעלמים הן מהוות הימור גדול, כשהסכנה בגישה זו היא פירוק המערכת כליל (גם אם אינה יציבה), והתמודדות עם החלקים הנותרים, עד להתעצבותה של מערכת חדשה (ר' מבצע חומת מגן).

הצורך להשפיע ולקדם אינטרסים בסביבה הנוכחית מחייב ריבוי פעולות וחפיפות, מכיוונים שונים, בזהויות מגוונות ובשלבים מדורגים יתרמו להשפעה מרבית, אותה אפשר להשיג בדרכים מגוונות:

- **רשת של קשרים ושיח** – זיהוי הרכוזות המקומיות (אנושיות וארגוניות) כדרך להכיר ולתקשר עם המערכת היריבה. מציאת סוגיות לשיח משותף שביב נושא קונקרטי משותף לשני הצדדים.
- **הבנת מערכת הפו"ש היריבה** – היכרות עם המבנה והאופי של המערכת היריבה מאפשרת לזהות יריבים וידידים, במציאות שנראית ככאוס מוחלט.
- **מיסוד הקשרים** – בשלב מסוים ריבוי הפעולות והמהלכים ברמה האופרטיבית, שמטרתם הסדרת הכאוס, הופכים בעצמם למערכת סבוכה ומסוכנת. בשלב זה יש צורך בהסדרה ובמיסוד כדי להמשיך ולקדם את ההיכרות, אך למנוע הסתבכויות.

- **סדר הפעולות בכאוס: "נגעת - השפעת - בכאוס, עצם היציאה אל השטח יוצרת השפעה, והחיכוך משנה את המציאות. בעיסוק בבני אדם נוצרת דינאמיקה שמחייבת פעולה וקבלת החלטות בקצבים מהירים ומקבילים, אי אפשר לפעול מנגד ואין שלבים.**

ר' למשל את העדר התגובה של אסד לדיווחים על מספר לא מבוטל של פעולות ישראליות בשטח סוריה או העדר תגובה מצרית ברורה לדיווחים על פעולות ישראליות בשטח סיני.

סוגית התודעה היא תוצר הלוואי המרכזי מההתהלכות בשטח. אם בעברניסתה ישראל להשפיע על תודעת מנהיג, קבוצת הנהגה או יריבים, המציאות החדשה בסוריה (ובמקומות אחרים) מחייבת השפעה על אוכלוסיה רחבה יותר ובצינורות חדשים. המערכה על התודעה צריכה ללוות את המעורבות בשטח, מכוונת בראש ובראשונה לגורם האנושי, כאשר יש להבחין בין מערכה על התודעה לבין מדיניות ההסברה הרשמית. אתגר התודעה הוא יצירת שיווי משקל נזיל בין דימוי ההרתעה הישראלית באזור לבין שלל הכוחות והאמצעים שעומדים לראשותה של ישראל במסגרת חיכוכה באזור: כלכלי, רפואי, תרבותי, דתי ועוד.

סיכום

מדינת ישראל נולדה מתוך חזון גדול ומגובש שעוצב בשנים שקדמו להקמתה.

חזון זה איפשר למדינה בשנות ה-50 וה-60 השפעה מרחבית לצד התפשטות קרקעית. ישראל נחשבה למדינה יוזמת, תוקפנית, אבל גם מעוררת השתאות והערכה. הישגים אלה תרמו לגיבוש תפיסת הביטחון וההרתעה הישראלית.

ואולם, מאז שנות ה-70 החלו להתערער חלק מעקרונות הבסיס של תפיסת הביטחון הישראלית. תחילתן בשינוי אופי הלחימה בה נתקל צהל בלבנון בשנות ה-80; המשכן בניסיון הכושל להגיע להסדרה אזורית בדמות הסכמי אוסלו בשנות ה-90; וסופן בהבנה כי עלינו לחזור ולהתכנס פנימה, לגבולות מוכרים, תוך כדי שמירה על כושר ההרתעה הישראלי, ופיתוח יכולות טכנולוגיות מרחיקות לכת, שיאפשרו לנו לשמור על הנכסים העיקריים בעוד האזור סביבנו עוין, משתנה וחסר שליטה.

במקביל, בעשור האחרון, התערערו גם העוגנים היציבים של ישראל באזור.

שותפות ותיקות כטורקיה ומצרים שינו עמדות, אויבים יציבים כסוריה עוברים שינויים קיצוניים, שחקנים ואמצעים חדשים חודרים לאזור, מקומיים וזרים.

תחילה, נעשו ניסיונות להשיב את המציאות על כנה, לתמוך בכתובות לא רלוונטיות (לבנון) או לנסות ולקעקע כתובות עולות חדשות (חמאס). אך ככל שהטלטלה האזורית גברה, התחזקו הרצון והיכולות הישראליות להתנתק, להסתגר ולנעול את השער.

יתר על כן, ההתנתקות וההסתגרות נתפסו כפריבילגיה וכיכולות מיוחדות ויקרות. ישראל החליטה לשמור על ההישגים הקיימים, לעמוד בסחף, ולבנות חומות בצורות וכיפות רחבות. כך מצליחה ישראל לשמור על היציבות בגבול הסורי, ולמנוע כניסת טרוריסטים ופליטים כאחד; כך מול הפלסטינים, בה מתוחזקת האחיזה הצבאית בשטחים באופן יומיומי; וכך מול מצרים, שם מתקיים איוון עדין מול מדינת שלום מעוררת ואזור חיץ מאותגר משילות. ככל שעובר הזמן הופכות "הגדרות" למשוכללות במיוחד, מחיץ פיזי וטכנולוגי מתקדם שמצליח למנוע כניסתם של פליטים, פושעים וטרוריסטים, לחיץ תפיסתי אל מול אי היציבות שמעבר לגדר. הגדילו לעשות "הגדרות" שמצליחות למנוע כניסה לישראל, אך מאפשרות לישראל לחצות אותן בעת הצורך.

ואולם, הישענות היתר על גדרות מטעה אותנו תפיסתית. הגדרות מסתירות ומונעות תהליכי הסתגלות מהירים מול המציאות האזורית. ההרגשה כי אין בעל בית אמיתי מעבר לגדר, רק מעצימה את תחושת הביטחון בסטטוס קוו הנוכחי. לכן, השאלה המרכזית במצב זה היא עד מתי נוכל לעמוד מנגד, לפעול ולא לפעול, ובעיקר - לשמור על הקיים מבלי נכונות לשנות ולהשתנות.

ישראל מתנהלת במסגרת תפיסתית מוגבלת, כאשר אין היום את הגורמים המאפשרים פריצה של המסגרת, ומסגרת כה מגובשת חשופה להפתעות רבות.

על כן, אנו אכן מופתעים ממה שקורה מעבר לגדר, מופתעים אך מוגנים לבינתיים. ואולם, הגדרות הפיזיות אינן יכולות למנוע את אי היציבות התפיסתית, כאשר אירועים חיצוניים אינם מסתדרים עם המסגרת התפיסתית המגובשת, עם המערכות המתמשכות, הסבבים המניעתיים, שקונים בעיקר זמן. כאשר למרבה הפלא הופך "הסבב" לגורם המייצב במערכה המתמשכת בין אי יציבות חיצונית לבין ערעור הנחות יסוד פנימיות.

וזמנו כוח המונחממשכת הפכה למוחזק, קוונים זמן ומוזכים לשינוי שיבוא. זאוגם השינוי כבו ממוחזק ואנו ממלאים ותפקיד לא קטן בו. יתר על כן, עדיין לא ביררנו מה התפקיד שאנו ממלאים בשינוי וכיצד הוא מצטייר בעינינו ובעיני הסביבה. אנו מעצבים מציאות מאחר ואנו פועלים בה, אך עושים זאת ללא מודעות או הבנה מספקת אם היא משרתת אותנו לטובה או לרעה.

ביבליוגרפיה

אתרי אינטרנט ועיתונות –

- הארץ
- ידיעות אחרונות
- מעריב
- וואלה חדשות
- Ynet
- Nana10
- כלכליסט
- חדשות ערוץ 10
- NY Times
- The Economist • <http://www.thefreedictionary.com/instability>.
- <http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/pv.pdf>
- <http://viewswire.eiu.com/index.asp?layout=VWArticleVW3&articleid=874361472><http://viewswire.eiu.com/siteinfo.asp?infoname=socialunresttable&page=nodes>
- <http://globalpolicy.gmu.edu/pitf/reut-institute.org>
- <https://app.rahs.gov.sg>
- <https://humanterrainsystem.army.mil> • <http://ffp.stateindex.org>

ספרים

- אדמסקי, דימה. **תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית**. תל אביב: משרד הביטחון, 2012.
- ביי, חכים **A.Z. אזור אוטונומי ארעי**. רסלינג, 2003.
- דורון, גדעון. **להחליט – פרקים במדיניות ציבורית**. כיוונים, 1986.
- דרי, דוד. **יסודות המנהל הציבורי**. האוניברסיטה הפתוחה, 1996.
- הרמב"ם, יהושפט. **מלחמה ואסטרטגיה**. מערכות, 1990.
- כפיר, אהרון. **ארגון וניהול – עיצוב ושינוי**. צ'ריקובר, 1997.
- **לאונרד, ר.א. (עורך). על המלחמה – מדריך קצר לקלאוזוביץ**, 'מערכות, 1977.
- 1977. קון, תומאס. **המבנה של מהפכות מדעיות**. אוניברסיטת תל אביב, 1977.
- Courtney, Hugh, Jane Kirkland, Partick Viguerie. **חימוש והשפעה**. מערכות תומאס, 1976, (Eds.). "Strategy Under Uncertainty", in: **Strategy and Force Planning**, Third Edition, Strategy and Force Planning Faculty, Naval War College, Newport RI, 2000.
- Imlay, T.C. & M.D. Toft (Eds.). **The fog of Peace and War**. NY: Routledge, 2006.
- Etzioni, Amitai. **The Active Society - Societal and Political Processes**. Collier- Macmillan, 1968.
- Gladwell, Malcolm. **The Tipping Point**. 2002.
- Ronald, Heifetz. **Leadership without Easy Answers**. Harvard University Press, 1998.
- Ney, J.S. **Soft Power**. Perseus Books, 2004.
- Taleb, Nassim. **Antifragile**. Random House, 2012.
- Wolfers, **Discord and collaboration: Essays on international politics**. Johns Hopkins University Press, 1962.

מאמרים ומחקרים –

- ברקובסקי, אנטון וארנון סופר (עורכים), **2012: סוריה: ניתוח גאוסטרטגי**. מרכז המחקר לביטחון לאומי, קתדרה חייקין לגאואסטרטגיה, אוניברסיטת חיפה, ינואר 2013.
 - אורטל, ערן. "פרדיגמת סבבי ההרתעה". **עשתונות**, מרכז המחקר של המב"ל, צה"ל, גיליון מס. 1, ינואר 2013.
 - הירש, גל. "מעופרת יצוקה לדרך אחרת – התפתחות המערכה בפקמ"ז 2000-2003". בתוך: **העימות המוגבל**, חגי גולן ושאלו שי (עורכים), מערכות, 2004.
 - וגמן, יהודה. "עימות מוגבל – הכישלון". בתוך: **העימות המוגבל**, עורכים חגי גולן ושאלו שי, מערכות, 2004.
 - ידלון, עמוס. "עשר נקודות למחשבה לאחר התקיפה בדמשק. 9/5/2013. INSS."
 - ידלון, עמוס וגולוב אבנר. "יציבות משטרים במזרח התיכון: מודל לניתוח ולהערת סיכוי לשינוי פוליטי, INSS", מזכר 125, מארס 2013.
 - יעלון, משה. "הכנת הכוח לעימות המוגבל". **מערכות**, 381-380, דצמבר 2001.
 - ענבר, אפרים. "התהפכות בעולם הערבי וביטחונה הלאומי של ישראל". **עיונים בביטחון המזה"ת מס. 95**, מרכז בס"א, אוניברסיטת בר-אילן, אפריל 2012.
 - שבתאי, שי. "המלחמה שאחרי המלחמה הבאה". **מערכות**, 440, דצמבר 2011.
 - תמיר, בועז. "גנרל דמפסי מוביל מערכה אחרת". 31/9/8. <http://worldview.biz>.
 - Cordessman, Anthony H. & Yarosh Nicholas S., "The Underlying Causes of Stability and Unrest in the Middle East and North Africa: An Analytic Survey." (4th edition), **CSIS**, Washington DC, May 14, 2012.
 - Flynn, Michael T, Sisco James, Ellis David C, "**Left of Bang – The Value of Socio Cultural Analysis in Today's Environment.**" in: www.ndu.edu/press/.
 - Snowden, David and Boone Mary. "A Leaders Framework for Decision Making." **Harvard Business Review**, November 2007.
- ### כנסים –
- יום עיון: **מלחמות לבנון ותפיסת הביטחון 12**, INSS, "ביולי 2012.
 - יום עיון: **מגבלות הפעלת הכוח הצבאי: שיקולים אסטרטגיים מוסריים ומשפטיים**, "כנס בשיתוף המב"ל, המרכז הבינתחומי, הרצליה, 23/1/2013.
 - **שולחן עגול - סוריה**, מכון ראות, 31/2/28.
 - **משחק סימולציה: "סוריה, היום שאחרי, השלכות אזוריות**", "כנס הרצליה, 31/3/11.
 - אלוף גרשון הכהן, הרצאה בנושא: **חזון חדש לתפיסת הביטחון הלאומי**, האוניברסיטה העברית, ירושלים, 4102/1/8.

[1]גב' דנה פרייזלר-סוירי היא חוקרת במרכז דדו.

[2]אי יציבות בפסיכולוגיה –התנהגות לא צפויה; **בפיזיקה** –הפרעה בקצב הולך וגובר, התערבות חיצונית מערערת שלא מאפשרת להחזיר את המצב לקדמותו. לעומת זאת **אי ודאות (Uncertainty)** משמעה ספק, אי ביטחון, אי אמון, תלות במזל ובגורל, מצב בלתי ניתן לחיזוי (תפיסתי) ר' (<http://www.thefreedictionary.com/instability>). **אי ודאותבסטטיסטיקה** –אחוז השינוי בין הערך המחושב לערך האמיתי; **אי ודאות בתיאוריה הצבאית** –אי-ודאות קשורה למגבלות היכולות האנושיות ומגיעה לשיאה במצבי מלחמה (ר' קלאוזביץ, "על המלחמה", ר.א. לאונרד (עורך), מערכות, 1977, ע' 10).

[3]האתגר במצבי אי יציבות (או תופעות אחרות מאשכול האי סדר) הוא לא התופעה עצמה, אלא התכונות והיכולות הנדרשות להתמודד איתה (ר.)(Nassim Taleb, **Antifragile**, (NY, Random House, 2012).

[4]ר' מודל Cynefin שעוצב מול הטבע המתפתח של מערכות מורכבות וDavid Snowden and

Mary Boone, "A Leaders Framework for Decision Making", **Harvard Business**

Review, November 2007

Gladwell Malcolm, **The Tipping Point**, [5] **התמודדות עם הפתעות** –ר' למשל, Nassim Taleb, **Antifragile**, Random House, 2012.; **Horizon Scanning**: 2002; **חדש ולא ידוע** –ר' המושג, 2003; ¹⁰**אזור אוטונומי ארעי**, תל אביב: רסלינג, T.A.Z חכים ביי (<http://app.rahs.gov.sg>);

(Ronald Heifetz, **Leadership Without** ;Ney J.S., **Soft Power**, (Perseue, 2004).

Easy Answers, (Harvard University Press), 1998

[6]שאלו אמסטרדםסקי, "הפנסייה שלנו באמת מוגזמת" **כלכליסט**, 31/4/10,

Horizon Scanning (<http://app.rahs.gov.sg>). [7] להרחבה אודות המושג

[8]ר' אדמסקי, **שם**, Etzioni, **ibid**, וכפיר, **שם**, ע' 258.

[9]ר' התבטאות הרמטכ"ל בני גנץ בנוגע למאגרי הנב"ק בסוריה: "ישראל עלולה למצוא את עצמה במערכה רחבה משתכננה... ואילו פעולה צבאית עלולה להיות צרה מדיי" ("להקשיב

- M.D.Toft (Ed) (NY: Routledge, 21/7/25, מאמר מערכת, **The fog of Peace and War**, T.C.Imlay & - 2006.

[10]ר' אפרים ענבר, "התהפוכות בעולם הערבי וביטחונה הלאומי של ישראל", מרכז בס"א, אוני' בר-אילן, **עיונים בביטחון המזה"ת מס 95**, אפריל 2012; וגיא בכור, "התפוררות – האפקט האפגאני", **ידיעות אחרונות**, 21/6/21,

[11]המערכת הנוכחית מזכירה תקופות קודמות רבות מהן אפשר ללמוד רבות. זאת ועוד לקחי העבר, דימויים מושרשים וזיכרון היסטורי צרובים בקרב כל השחקנים הנוכחיים, **אבל** ולמרות כל זאת, המערכת הנוכחית תמיד תהיה ייחודית, ולו בשל העובדה שתמיד ישנם משתנים חדשים שלא מאפשרים למערכת לחזור למה שהייתה.

[12]ר' המושג "אקוסיסטם", מכון ראות. www.reut-institute.org :

[13]בשנים האחרונות מצטיירת ישראל כמדינת סטאטוס קוו, שמתנתקת מסביבתה (ה"ווילה בג'ונגל" של אהוד ברק). גם רה"מ בנימין נתניהו לא הסתיר את סלידתו מהטלטלה האזורית שהתבטא כי "העולם הערבי לא מתקדם קדימה אל הקדמה, אלא הולך אחורה..." (1102/11/23, **הארץ**, ברק רביד). זאת ועוד, ניסיונות עבר כושלים לעצב את הסביבה צרבו את הזיכרון הישראלי (בלבנון 1982, וכישלון תהליך אוסלו בשנות ה-90) והובילו לעמדת הסטאטוס קוו הנוכחית (להרחבה בנושא יעדי סביבה ר' A.Wolfers, **Discord and collaboration: Essays on international politics**, (Baltimore: Johns Hopkins). University Press, 1962).

[\[14\]](#) על השינוי בתפיסת הביטחון: ר' אלוף (במיל') דן הראל, "השינוי בתפיסת הביטחון הישראלית: המעבר למהלומות מנע ומבצעי הרתעה", "הרצאה ביום עיון: מגבלות הפעלת הכוח הצבאי, המרכז הבינתחומי בשיתוף המב"ל, 3102/1/23.

[\[15\]](#) ר' ההתבטאויות סביב הסוגיה הסורית בתחילת מלחמת האזרחים: הרמטכ"ל גנץ אמר כי "אם אסד נופל... אנחנו נשאר באותו מקום של חוסר יציבות. טוב לא יהיה בכל מקרה" (ר' אריק בנדר, **מעריב**, 21/6/5).

[\[16\]](#) ר' גל הירש, "מעופרת יצוקה לדרך אחרת – התפתחות המערכה בפקמ"ז 2000-2003"; ויהודה וגמן, "עימות מוגבל – הכישלון", בתוך: **העימות המוגבל**, עורכים חגי גולן ושאל ש, מערכות, 2004.

[\[17\]](#) הזירה הלבנונית נשארה לא יציבה גם לאחר נסיגת צה"ל מלבנון (2000), רצח חרירי והנסיגה הסורית (2005), המאבקים בין ממשלת לבנון לחיזבאללה והמעורבות האיראנית. במקביל גם צה"ל בשנים 2005-6 שהה באי יציבות תפיסתית, ולראייה אי הבהירות סביב התוכניות האופרטיביות והתוכניות החלקיות ערב המלחמה.

[\[18\]](#) מיד עם נסיגת כס"ב (כוחות סוריה בלבנון) אומצה תפיסה של מנוף לבנוני, ביוזמת שאין לממשלת לבנון את יכולת הנשיאה שתפיסת המנוף מחייבת. בצה"ל העדיפו את כתובת הדמה הלבנונית או יוזמה התקפית נגד חיזבאללה כדי למנוע את התמשכות אי היציבות בלבנון.

[\[19\]](#) לקראת 2006 התחלפו בצה"ל התוכניות המבצעיות לזירה הצפונית, כשחלקן לא הגיעו לביצוע. בפצ"ן ובמטכ"ל היו פרשנויות שונות לתוכניות. מצב זה ביטא מבוכה תפיסתית בעקבות נסיגת כוחות סוריה מלבנון וערעור הזירה כולה (2005), בעיקר עורערה הנחת היסוד של המערכת במשך קרוב ל-20 שנה – שסוריה היא בעל הבית בלבנון. בתקופה הנ"ל עבר צה"ל שינויים נוספים, במימד האנושי התחלפו שלושה רמטכ"לים, שכל אחד הביא עימו

[\[20\]](#) על קבוצות המורדים העיקריות שנלחמות בסוריה כיום ר' "עדכונים מהשכנים", **הארץ**, 3/4/13.

[\[21\]](#) ר' למשל בוחבוט ויששכרוף, "צה"ל תקף בסוריה משלוח טילים לחיזבאללה", **וואלה**, 31/5/4.

[\[22\]](#) ר' שילוח, "נתניהו ביקר בחשאי בירדן כדי לדון בנשק הכימי של סוריה", **הארץ**, 21/21/26, ורדי, "ביקור בזק ברוסיה: נתניהו ינסה לשכנע את פוטיין לא למכור טילים לרוסיה", **Nana10**, 31/5/13.

[\[23\]](#) משבר הנשק הכימי בסוריה הסתיים בהסכם בינ"ל לפירוקו שתפס את המערכת הישראלית לא מוכנה (ר' הסכם לפירוק סוריה מנשק כימי, **הארץ**, 31/9/15).

[\[24\]](#) מחניימי עוזי, "דיווח: ישראל רוצה רצועת ביטחון בגבול הסורי", **מעריב**, Michael, 31/2/3.

T Flynn, James Sisco, David C Ellis, **Left of Bang**, www.ndu.edu/press/

[\[25\]](#) ר' דף הפייסבוק "**יד ביד עם הפליטים הסורים**"; ויצחק בן חורין, "ישראלי בשירות הפליטים הסורים", **YNET**, 31/5/10).

[\[26\]](#) חיזוקים לתפיסת "הכתובת" הישראלית ר' דבריו של שרהב"ט לשעבר משה ארנס: "הרתעה היא אך ורק עניין של מדינה מול מדינה, ומכאן חשיבות קיבוע המושג "אחריות מדינתית" (כנס 30 שנה ללבנון); (INSS, 21/7/12), ומהפרשנות כי יש לאפשר לנשק סורי להגיע לחיזבאללה כי הוא הגורם היציב במערכת כיום) שלמה גזית, "תנו לנשק להגיע לחיזבאללה", **הארץ**, 3102/2/3, על תפיסת הביטחון הנוכחית ר' דברי האלוף (במיל) דן הראל, "השינוי בתפיסת הביטחון הישראלית: המעבר למהלומות מנע ומבצעי הרתעה", "יום עיון במרכז הבינתחומי, 3102/1/23.

[\[27\]](#) ר' פעולות צה"ל נגד אמל"ח בסוריה או חיסולים בתוך סיני ("פעולה בחסות הערפל", **הארץ**,

9/8/13).

[\[28\]](#) יש טוענים שאין זו כלל מערכה, בשל העובדה שמערכה היא יצירה מודעת ומכוונת של תיאוריה, כשהמטרה היא חלק ממנה, והדרך זו היא מקדמת את יעדיה. ההתנהלות הנוכחית, כלל אינה מודעת לעצמה ולכן הסיכוי שלה לקדם יעדים הוא נמוך.

[\[29\]](#) מדינת ישראל. לשכת העיתונות הממשלתית – אוסף התצלומים הלאומי. מס' סידורי:

184535300 תמונה: 113. 113-ט-צלם: לא ידוע. דצמבר 1948.

[30] מדינת ישראל. לשכת העיתונות הממשלתית. צלם: משה מילנר, ינואר 2012.

[31] כשם שההתקפות לא צפויות גם יוזמות תוקפניות יכולות לעבור ללא תגובה .

[32] על **עלייתן וירידתן של פרדיגמות** ר' קון תומאס, **המבנה של מהפכות מדעיות**), אוניברסיטת תל אביב, 1977.

[33] ר' בהקשר זה התוכנית במודיעין צבא ארה"ב **Human Terrain System** שמטרתה לספק לאנשי הצבא הבנה טובה יותר של האוכלוסייה המקומית במקומות הצבתם:

<https://humanterrainsystem.army.mil> כמו כן, ר' מאמרו של אהד לסלוי בגיליון זה, המתאר שימוש ב"תכסית אנושית" לייעול הפעלת הכוח בסביבה מתהווה.

[34] ר' למשל את דבריה של שרת המשפטים ציפי לבני, **הארץ**, 31/21/30 ,