# 13/02/2020

# לימודים במכללה לביטחון לאומי וגיבוש מודל לבטחון הלאומי

**ד"ר מאיר חובב**

**א. מבוא**

במהלך שנות עבודתי השתתפתי במספר מסגרות לימוד והשתלמות: ביה"ס לקצינים בכירים של משטרת ישראל, לימודי הדוקטורט, אלכ"א – ארגון הסגל הבכיר, השתלמות לסגל הבכיר של המדינה ולימודים במכללה לביטחון לאומי. ללימודים במכללה הייתה השפעה מעצבת על התפיסה שלי את הביטחון הלאומי של ישראל וכן על דפוסי עבודתי הניהולית.

## (1) הכניסה למכללה

על פי תפישת המכללה לביטחון לאומי, חוסנה של כל חברה משלב בתוכה את היבטים הצבאיים, הכלכליים והחברתיים. המכללה כללה, בין תלמידיה, קציני צבא בכירים המיועדים לקידום בכל החיילות בצה"ל ותלמידים שהינם "אזרחים" בתפקידים בכירים במשרדי הממשלה (כרבע מהתלמידים). הרעיון של הרכב זה הוא שאנשי הצבא יהיו מודעים ושיכירו את פעילותם של המשרדים הממשלתיים, שהינם חלק מהביטחון הלאומי, ושהאזרחים יהיו חשופים לנושא הביטחון הלאומי ופעילות צה"ל. שילוב זה מקבל משמעות בדיונים בסוגיות השונות של הביטחון הלאומי וב"משחקי תפקיד" שמתקיימים במהלך הלימודים במכללה, שבהם "השחקנים "הינם ממלאי תפקיד אותו הם מציגים. אני למדתי במחזור ט' (6/9/81-25/7/82) בו השתתפו 30 תלמידים, מתוכם 8 אזרחים. כיום משתתפים במכללה גם קציני צבא בכירים ממדינות שלישראל יש עמן קשר בטחוני.

מפקד המכללה פנה למנכ"ל משרד העבודה והרווחה וביקש לצרף ללימודים במכללה בעל תפקיד בכיר שיוכל לייצג את פעילות המשרד. מנכ"ל המשרד המליץ למפקד המכללה לצרף אותי ללימודים וכתב: "ד"ר מ. חובב עסק בתחומי פעילות מגוונים של הממשל הציבורי ורכש ידע תיאורטי בתחומי החברה. התעניינותו העיקרית היא בתחום המנהל הציבורי, בעיות חברתיות, סטייה ועבריינות". במהלך המיון של המועמדים ללימודים התברר שהנני בוגר בשנתיים מגיל הקבלה המכסימלי (שהיה 45 שנה). לאחר ראיון עם מפקד המכללה ולאור ניסיוני בפעילות ממשלתית והשכלתי, הוחלט לקבל אותי למכללה. הלימודים היו בתנאי פנימיה פתוחים, כאשר ניתנה אפשרות לכל תלמיד לשאר ללון במכללה לפי רצונו ולפי המשימות שלקח על עצמו.

בעת לימודיי במכללה לא מיניתי מנהל מחליף באגף לטיפול באדם המפגר. המפקח הראשי על המעונות, שהיה ממלא מקום קבוע של מנהל האגף, קיבל על עצמו את ניהול האגף. קבענו שנקיים פגישות שבועיות קבועות כדי שאוכל לסייע לו בנושאי ניהול האגף ושותפות בהחלטות בנושאים עקרוניים. היציאה לשנת לימודים התאפשרה מאחר והיה מבנה ארגוני טוב של מטה האגף וחלוקת תפקידים וסמכויות ברורים וכן בשל רמתם הגבוהה של מנהלי המסגרות, בעיקר במעונות הפנימיה הממשלתיים ויכולת פעילותם העצמאית.

תקופת הלימודים הייתה בשבילי יציאה מפעילות רבת השנים בתחום שירותים החברתיים וחשיפה לנושא חדש של הביטחון הלאומי וכן מפגש בלתי אמצעי עם קציני צה"ל בכירים ומנהלי אגפים במשרדי הממשלה (אוצר, חוץ, שב"כ ומשטרה).

הרגשתי נוח במסגרת ייחודית זו שלא הייתה מוכרה לי, זאת על אף היותי בוגר מייתר התלמידים והייתי היחיד בעל תואר ד"ר. חשתי הערכה של חברי ללימודים גם כאשר הבעתי דעות שונות, לא מקובלות במסגרות הצבאיות.

חוויה יחודית הייתה בעת מלחמת שלג, כאשר שמענו את ההכרזה של ראש הממשלה מ. בגין על " מלחמת ברירה". הסיורים של תלמידי המכללה בחזיתות השונות וכן השתתפות בהערכת הפעילות. בהמשך, לאחר סיום הלימודים, המשכתי להתעניין בנושא הבטחון הלאומי וכן לקרוא את הספרים הרבים שיצאו לאור על מלחמת של"ג.

## (2) תכנית הלימודים ושיטת הלימוד

תכנית הלימודים הייתה מכוונת לאתר וללבן את הנושאים המרכזיים של הביטחון הלאומי בשלושה נדבכים:

(א) הכרות עם תחומי התשתית של ישראל (כלכליים, חברתיים, שלטוניים וערכיים). (ב)הכרות עם נושאי הביטחון של ישראל ותחומי הפעילות של שירותי הביטחון. (ג)מחקר אישי, בסיום הלימודים, באחד מתחומי הביטחון הלאומי.

תכנית הלימודים התחלקה לשלבים הבאים:

עונה ראשונה - פרקי מבוא לביטחון הלאומי, כלכלת ישראל, הרעיון הציוני וקבלת החלטות.

עונה שנייה - העוצמה הפנימית, לימוד גורמי העוצמה והחולשה של ישראל, בתחומים: חברה ומשטר, כלכלה, תשתית פיזית, טכנולוגיה, פיתוח מדעי והתחום הצבאי ביטחוני.

עונה שלישית - העוצמה המדינית- גורמי הסביבה (המזרח התיכון), מעצמות העל והמדינות האחרות הקשורות לביטחון של ישראל, זאת לשם היכרות עם הזירה הבינלאומית והכוחות הפועלים בה וקשרי הגומלין בתוכה.

העונה הרביעית - העוצמה הביטחונית- גיבוש תפיסת הביטחון הלאומי של ישראל, מדיניות הביטחון והאסטרטגיה שלה.

סיכום אינטגרטיבי של הלימודים - ניתוח מדיני אסטרטגי של האתגרים הביטחוניים. קיום דיונים ו"משחקי תפקיד" מסכמים.

כתיבת עבודות גמר באחד מנושאי הביטחון הלאומי והצגתה בפני התלמידים.

שיטת הלימוד הייתה של: שילוב הרצאות אקדמאיות עם הפעלה של התלמידים, לימוד עצמי, ניתוח אירועים, השתתפות בדיונים והצגת עמדות אישיות בנושאים השונים (נע"מ – נייר עמדה אישי). בנע"מ היה צריך להתייחס לסוגיה או לבעיה בקצרה, (לא יותר מ-3-6 עמודים) ובה: (א) תיאור קצר של הסוגיה הנדונה (ב) דרכי פעילות אפשריות (ד.פ.א) והצעת דרך הפעולה המועדפת. שיטת לימוד זו לא הציעה פתרונות של "בית ספר" אלא פתרונות שגובשו על ידי התלמיד עצמו, תוך כדי דיון בכיתה. בהמשך הלימודים הרגשתי שלמרות הפתיחות קיימת התנגדות להצעת המודל שגיבשתי על תפיסת הביטחון הלאומי.

באחד מהנע"מים (נייר עמדה אישי) הראשונים שלי העיר לי המדריך המלווה שבנע"מ אין צורך בהסתמכות על מקורות מחקרים או תאוריות. יש להציג רק את הדעה האישית. אולם אני נהגתי גם בהמשך להציג מקורות עליהם הסתמכתי מאחר וראיתי חשיבות בהצגת הידע המצטבר שלי בנושא הנדון בנע"מ.

רצף הלימודים נקטע עם תחילת מלחמת לבנון הראשונה (ב- 6.6.82), על מלחמת של"ג ייכתב סעיף נפרד).

## ב. מושגים בסיסיים בביטחון לאומי

## (1) מלחמה, אסטרטגיה וטקטיקה

במסגרת הלימודים בנושא יחסים עם המדינות בזירה הקרובה לישראל הוקדש זמן ללימוד נושאי המלחמה והאסטרטגיה. המלחמה, כפעולה צבאית אלימה, משרתת את השגת המטרות של המדינה על פי המדיניות הבין לאומית שלה. לימוד הקשר בין מלחמה לאסטרטגיה מאפשר גם לעמוד על החשיבות היחסית שלהן: למשל, מגבלת הכוח וכן ההכנות הנדרשות כדי למנוע מלחמה, כמו חיזוק כוח ההרתעה[[1]](#footnote-1).

ההתייחסות לנושא האסטרטגיה קיימת גם בהיבט הכללי של הניהול ושל הפעלת אנשים בארגון. במנהל האזרחי משתמשים במושגים שונים מהמושגים הצבאיים, אולם יש להם אותה המשמעות: חזון, מטרות על, מטרות (מדיניות), יעדים ופעולות. בקביעת מטרות, יעדים ופעולות, יש יחסיות כאשר מטרה יכולה להפוך ליעד במצב מסוים, וכן יעד יכול להפוך למטרה, וכך גם יעדים ופעולות. היחסיות שלהם קשורה במצב הייחודי שעוסקים בו (ולד (1992), עמ' 140-142).

מלחמה הינה פעולה צבאית נמשכת בין מדינות. במהלך השנים נקבעו לה כללים משפטיים והגבלות. סיומה אפשרי בהסכמי שלום או שביתת נשק (זמנית או ממושכת). המניעים והגורמים למלחמה נחקרו בהרחבה והוצגו במהלך הלימודים. נראה כי מדינות בוחרות במצב לחימה כאשר היחסים של אי לחימה, מצב הקיים למעשה, נראים להן כאפשרות גרועה ממלחמה שאפשר להביא בה לשינוי המצב הקיים. בסיומה של מלחמה, לאחר ששני הצדדים מעדיפים, משיקוליהם, את סיומה על המשכיותה, יש לשקול את הכדאיות ומידת השגת מטרות המלחמה. השאלה שיש להציג היא מה עושים אחר המלחמה, ומה הן ההשלכות של הלחימה לזמן ארוך.( בן דוד ג. (עורך)(2001))

אסטרטגיה היא הדרך שבה המפקד הראשי (או המנהל) שתחת פיקודו מערכת ביטחונית צבאית, להכריע את היריב. ניהול הקרב ברמת הפעולות בשטח מוגדרת כטקטיקה. לפעמים יש חפיפה במושגים האלה או במשמעות של כל אחד מהם, למשל: אירוע טקטי בשטח אשר יש לו משמעות אסטרטגית כוללת. יש לראות את המושגים כרצף ולא כדיכוטומיה (לד, 1992). בתהליך האסטרטגי יש קישור בין המטרות ליעדים ולמשאבים, קביעת עדיפויות, החלטה לגבי חלופות פעולה ומה המשמעות של הבחירה בחלופה מסוימת. יש להתאים את האסטרטגיה למצבים משתנים תוך זיהוי מוקדם, ככל האפשר, של ההתפתחויות בשטח, ובחינת ההחלטות והשפעתן לזמן ארוך ולא על פי ההתפתחויות או האירועים בזמן רגעי נתון.

עם הגדלת מספר הכוחות הפועלים במלחמה, עליית רמתה הטכנולוגית והצורך לתחזק כלי מלחמה מתוחכמים, התפתח התחום של הלוגיסטיקה, תחום המהווה חלק מהתכנון האסטרטגי ויכולת הביצוע הטקטי. בלוגיסטיקה אפשר להבחין במרכיבים הבאים: פיתוח אמצעים מתקדמים לצורכי הכוחות הפועלים, אספקת צרכיהם של האנשים בשטח (למשל מזון), ואמצעי הפעולה ותחזוקה של המערכות המופעלות וכן תנועה של אנשים ואמצעים להסעתם.

## (2) ניהול ומנהיגות

לדעתי, דרכי הפעילות של מפקד במערכת צבאית ומרכיבה יש קווים דומים לפעילותו של מנהל בתחום הארגון החברתי. ניהול אפקטיבי נקבע על פי יכולותיו של המנהל, המנהיג ופעילותו בתחומים הבאים:

* לראות את המכלול, לבחון את היחסים בין הגורמים השונים ולהסתייע במומחים לנושאים השונים (גישה מערכתית).
* לשלוט על "הזמן" והקצאתו לנושאים השונים של פעילותו, זאת על פי חשיבות הנושא ולא על פי לחצים זמניים והשארת זמן - לתכנון והתפתחות אישית.
* לשתף אחרים (פגישות וסיכומי פגישות).
* חלוקת אחריות וסמכויות לבעלי התפקידים שהוא ממונה עליהם.
* לשמש "כמחנך", "כמאמן" של העובדים איתו, להכשירם באופן שוטף ולוודא את השתלמותם בתחומי פעילותם.

הלימוד במכללה כלל מבחנים של מנהיגות (שהועברו גם על התלמידים). המנהיגות הוגדרה: "כתהליך השפעה על פעולות הפרט או הקבוצה להשגת מטרות, תוך התייחסות למצב המסוים בו מתבצעות הפעילות". הוגדרו סוגי פעילות של המנהל: הנהגה, קישור, תחושת המצב, ייצוג- דוברות, יזום וריכוז במשאבים. הוצגו סגנונות הניהול על פי היחס לעובדים ולביצוע המשימה: המנהל המתבדל, המשלב, המקדיש, והמתייחס.[[2]](#footnote-2) הייתה גם התייחסות לסוגי המנהיגות: דמוקרטית, סמכותית ו"לסה-פאר" (lesse-fair). וכן אבחנה בין מנהיג ממונה ומנהיג טבעי.

הוצגו שתי גישות למנהיגות:

1. "הגישה המצבית"- המנהיגות הינה פונקציה של המצב. לפי המשימה, ערכי הקבוצה והמבנה שלה
2. הגישה הפונקציונאלית- לפיה המנהיגות עונה לצורכי הקבוצה המונהגת: משימתיות (מטרה משותפת) ארגון ולוגיסטיקה, ערכים, וסולידריות.[[3]](#footnote-3)

הוצגו המרכיבים הכלליים בעבודת המנהיג (המנהל, המפקד): (א) האם הוא ממונה או נבחר "על ידי" הקבוצה (ב) מה הוא אופי המשימה של הארגון (ג) האקלים הארגוני והתרבות הארגונית (ד) היקף ואופי העימותים בתוך הארגון ועם הסביבה של הארגון.

בן שחר ט. ורידג' ווי א. (2017) מציגים חמישה נושאים ההופכים אותנו למנהיגים משפיעים ומפרטים אותם (א) חוזקה (ב) בריאות (ג) מחוייבות (ד) מערכת יחסים (ה) מטרות בעלות משמעות

בפעילותו של האסטרטג, המפקד או המנהל, הוא צריך להתייחס לאיתור ולקביעה של תחומי הפעילות בזירות בהן תושגנה המטרות והיעדים בפעולה האפקטיבית ביותר, המהירה ובהשקעה נמוכה. הוצגה גם גישתו של לידל הארט (Hart, 1937, 1967) והכללים של "עשה ואל תעשה" ( הנכונים לדעתי גם לניהול כללי, שאינו בתחום הצבאי).

עשה:

* הגדר את המטרות והאמצעים ותאם ביניהן.
* היצמד למטרות
* פעל בזירה בה אין ציפייה שתפעל בה וכן שבה ההתנגדות תהיה הנמוכה ביותר
* פעל בדרך שתפתח ותאפשר השגת יעדים חילופיים
* פעל בגמישות בתכנון ובפעילות ויכולת התאמה לנסיבות המשתנות (הערה: במושג של גישת המערכות- משוב).

אל תעשה:

* אל תפעל באופן ישיר ובכל העוצמה בזירה בה יש כלפיך התנגדות חזקה
* אל תחזור על אותן פעולות שנכשלת בהן (על שגיאות קודמות).

במלחמה יש חשיבות (וכן בניהול): לאיכות העובדים ולרמה הטכנולוגית, המקבלים ביטוי בדברים הבאים:

1. "מורל" - נכונות לבצע משימות ותפקידים, אמון במפקדים ובחברים ביחידה.
2. רמה מקצועית גבוהה
3. יתרון טכנולוגי על היריב.
4. התארגנות מתאימה לביצוע הפעילות ובביצועה ברמת השטח (טקטיקה).
5. יכולת ההסתגלות לשינויים בזירה והתאמת הפעילות לשינויים שחלים בה (האסטרטגית והטקטית).

בניתוח היסטורי ניתן להציג את תכונות המפקד והמנהל המוצלח, על פי האסטרטגיה הנכונה שנקט והפעילות הטקטית והלוגיסטית כבר ב-1989 הוציא צהל ספר (אסופה של מאמרים) בנושא המנהיגות (סופר מ. אביהו ר. ) הספר מציג ממצאים של מחקרים על מנהיגות: מנהיגים בצה"ל ופיתוח מנהיגות. צה"ל, משרד הבטחון. תל אביב. [[4]](#footnote-4)

1. יכולת אינטלקטואלית והבחנה בין עיקר וטפל.
2. יכולת לפעול במצבי אי ודאות, תוך: קבלת החלטות שקולות בהתאם למצב המשתנה, גמישות בהחלטות שינוי לפי הנסיבות המשתנות .
3. שליטה עצמית, תקיפות ותעוזה.
4. אמון הכפופים בו והתחושה שלהם שהוא אמין.
5. בעל כישורים אישיים, ניסיון ויכולת למידה מהניסיון.
6. ידע ויכולת להפעיל מטה, כאמצעי להשגת המטרות והיעדים, הפעלה מתואמת של היחידות של המטה והתוויה של תכנון לטווח קצר ולטווח ארוך.

לפי איתן ר. (1985) "למנהיגות שלוש אמות בוחן: הדוגמה האישית, הידע המקצועי, ואומץ הלב. ישנם מנהיגים שנוטים לומר עליהם שהם מנהיגים מלידה, ישנם הצומחים עם התפקידים ומתפתחים בהצטברות של ניסיונות. אני מאמין יותר במנהיגים מהסוג השני... כל מנהיגות – מבחנה האמיתי הוא כלפי בני אדם – לא כלפי ניירות ומסמכים ותעודות... תנאי החיים מעצבים את אישיותו של האדם. יש לו, כמובן, הרכב בסיסי של תכונות, אבל מערכת של חינוך על כל גורמיה – הבית, בית הספר, תנועת הנוער, הרחוב והשפעותיו, דמויות במסלול החיים שהפכו לסמלים ומוקדי חיקוי – מעצבת את האדם.. הערך החשוב ביותר בטיפוח מנהיגות בצבא הוא תחושת השותפות בין המפקדים והחיילים." (316-317).

##### (3)קבלת החלטות

במסגרת הלימודים הוקצה זמן ללימוד הנושא של קבלת החלטות. למרות שלא ניתן ללמד אנשים להחליט מאחר ויכולת ההחלטה נובעת מאישיותם וניסיונם. יש אפשרות לשפר את הבנת התהליכים הקשורים בהחלטה והצגת האפשרויות לחזק את יכולת ההחלטה. מספר תחומי ידע עוסקים בנושא וקיימים מודלים שונים של החלטה, כגון: המודל הכמותי והגישה האיכותנית. לסוגיית קבלת החלטות נלווים שני מרכיבים: המנהיגות (דפוסי ניהול ואישיות המחליט) והתקשורת- בין המחליטים ועם הסביבה בה פועל הארגון.

הוצגו שלושה מודלים בתהליך קבלת החלטות של הממשלה: המודל הרציונלי, המודל הארגוני והמודל הבירוקרטי-פוליטי. אין מודל "נקי", בכל החלטה יש את שלושת המודלים במינון שונה.

**המודל הרציונלי** – בחירה בפעולה שתביא להשגת מירב המטרות והיעדים האסטרטגיים שלהם. מודל זה מתבסס על: (א) קיימת ידיעה של המטרות והיעדים (ב) נבדקו דרכי הפעולה והאפשרות להשגתן (ג) יש ידע על התוצאות האפשריות של הפעולות ובחירת אחת האפשרויות בה התוצאה תהיה הטובה ביותר (ד) הערכה של הנזק האפשרי של התוצאות.[[5]](#footnote-5)

**המודל הארגוני** – מבוסס על כך שלפני המחליט מוצאות דרכי פעולה של ארגונים העוסקים בתחום. בדרך כלל הם מציעים אפשרות אחת או אופציות שהם הכינו ומוכרות להם. המחליט, בדרך כלל, מקבל את ההצעה המוסכמת המוצעת לו, מוסיף או גורע בשוליים.

**המודל הפוליטי-בירוקרטי** – מצב בו גורמים פוליטיים, שיש להם עניין, מעורבים בתהליך קבלת ההחלטה. מתקיים דיון פוליטי על ההצעות השונות. ההחלטה מתקבלת על פי: (א) הכוח היחסי הפוליטי של המעורבים (ב) היכולת האישית והארגונית של המחליט לעמוד בלחצים.[[6]](#footnote-6)

##### (4) עקרונות הניהול במצב של מלחמה

בעת ניהול מלחמה יש חשיבות בעקרונות הניהול והפעילות המעשית הנדרשת כמפורט להלן:

(א) דבקות במטרות תוך גמישות מחשבתית גמישות מחשבתית וארגונית. (ב) קיום עתודות לפעילות ריכוז כוח (מסה קריטית בעת הצורך) ניידות הכוחות וחיסכון בכוחות ובאמצעי לחימה. (ג) תמרון ויוזמה: מתקפה, הפתעה (ד) פשטות המבטיחה שיתוף פעולה וליכוד (מול סיבוך). (ה)הפעלת מנהלת ולוגיסטיקה (מטה) (ו)מורל החיילים (ז)איכות ההחלטות ולקיחת סיכון "מחושב" במצבי אי ודאות.( ולד (1992) עמ' 158)

לפי איתן ר' (1985) "בצה"ל אין המפקדים שולחים את חייליהם להילחם. הם מובילים אותם למלחמה, הם הולכים בראשם. התוצאה היא שמספר הנפגעים מקרב המפקדים בצה"ל הוא הגבוה בעולם... המפקדים בראש, זהו אחד המרכיבים הראשונים במעלה של מנהיגות"(עמוד 317). ובהמשך הוא מביא דוגמאות של מפקדים שנהרגו במלחמות השונות של ישראל.

## ג. מלחמת שלום הגליל (ש.ל.ג):

**(1) היבט אישי**

השהות במכללה בעת מלחמת שלום הגליל אפשרה לי לבחון מקרוב כיצד מתגבשות המדיניות והאסטרטגיה, את יישומן בפועל ואת הטקטיקה והטכנולוגיה שלהן. כדי לאפשר את פעילותי במסגרת המכללה גויסתי למילואים (בדרגה הנמוכה ביותר ביחס לכלל החניכים).

המפורט בהמשך מתבסס על ביקורים שערכתי בדרום לבנון ומערב בירות. נוכחתי בשמחה הרבה, בתחילת המבצע, שהתקבלנו בפרחים ואורז על ידי התושבים המקומיים. בהמשך הייתי חבר הצוות שהתייחס למלחמה. נחשפתי לספרים שנכתבו מיד אחרי המלחמה שהיו ביקורתיים לה, כמו כן על חוויות הקשורות בשלבים השונים של המלחמה. רבות נכתב על מלחמת ש.ל.ג. בנושאים הבאים: החלטות על המלחמה ו"ההונאה" של המדינאים על ידי שר הביטחון והרמטכ"ל[[7]](#footnote-7) על המהלכים שלה ותוצאותיה לזמן ארוך[[8]](#footnote-8) ועל התחושה של איש שטח[[9]](#footnote-9).

בהקשר זה ברצוני לציין שהנע"מ הראשון בלימודי במכללה, לפני המלחמה, היה על הנושא: לבנון כבעיה אסטרטגית של ישראל. פתחתי את הנע"מ שאני, כאזרח, הייתי פחות חשוף לנושא אולם התייחסתי אליו כדי ללמוד ולגבש את תפיסתי לביטחון הלאומי. בסיכום הנע"מ כתבתי:

1. לבנון לכשעצמה, ללא הפלשתינים וסוריה, אינה בעיה אסטרטגית של ישראל ואין להפכה לכזאת. (ב)יש לשקול את השימוש בטריטוריה של לבנון כזירת מאבק נגד סוריה, זאת תוך בחינה האם רצוי שהזירה תהיה בלבנון או בסוריה עצמה. (ג)יש להתמודד באופן ספציפי עם ארגוני הטרור הנמצאים בלבנון, התשתית שלהם וארגונם. (ד)האינטרס של ישראל הוא שלבנון תהיה מדינה ריבונית ובעלת חוסן פנימי ויכולת לשלוט על הקבוצות האתניות שבה. (ה)יש לבחון האם שליטה מלאה של סוריה בלבנון תביא למצב של רגיעה בגבול הצפון, כאשר יש לסוריה שליטה על הפעילות החבלנית והתוקפנות כלפי ישראל מלבנון.

היוזמה למבצע הייתה של ישראל וראש הממשלה מ. בגין הציג אותה כ"מלחמת ברירה". היה במבצע זה שילוב של מטרות מדיניות וצבאיות. המטרות היו: (א)שמירה על האוכלוסייה בצפון ישראל ומניעת פגיעות בה. (ב)פגיעה בבסיס הקרקעי של אש"פ ובתשתיות של המפקדות שלו. (ג)שינוי השלטון בלבנון לקראת חתימת הסכם שלום עם ישראל.

**(2) מהלך המבצע**[[10]](#footnote-10)

**שלב א'** (6.6.82) – חדירה לדרום לבנון בשלוש גזרות, כיבוש נבטיה, צור וצידון ומבצר הבופור. פגיעה במערך הטילים הסורי והפלת מטוסים סוריים בקרבות אוויר (על פעילות חיל האוויר ראה: אבנרי (1983)) ושליטה על השטח עד לקרבת ביירות (הפסקת אש ב-11.6.1982).

**שלב ב'** (13.6.82) – הגעת צה"ל לביירות והתחברות עם הפלנגות הנוצריות. מצור על מערב ביירות וכניסה אליה, קרבות עם הצבא הסורי עד לשליטה של צה"ל על כביש ביירות דמשק.

**שלב ג'** (23.8.82) – פינוי אנשי אש"פ ואנשי צבא סוריים ממערב ביירות. באשיר ג'ומאייל, מנהיג הנוצרים, נבחר לנשיא לבנון.

**שלב ד'** (14.9.82) – (לאחר סיום לימודיי במכללה). התנגשות בחיי ב.גומאייל, פריצת צה"ל למערב ביירות, טבח הפלנגות באוכלוסייה הפלשתינאית (סברה ושתילה) ופינוי צה"ל מביירות (29.9.82). על פי איתן ר.(1985) היה משגה שלא מנעו את כניסת הפלנגות הנוצריות למחנות סברה ושתילה. לדעתו: "היה צורך להביא בחשבון אפשרות של טבח, לפני שהותר לפלנגות להיכנס למחנות סברה ושתילה... (טעה הקצין בשטח) שידע על הפעילות של הפלנגות ולא מסר בזמן, ולצוות של צה"ל, שראה את המתרחש ולא הזעיק מיד את הדרגים העליונים" (עמוד 304). לדעתו, וועדת כהן שבדקה את הנושא עשתה עוול לאנשי הצבא.

איתן ר.(1985) כותב על מלחמת שלום הגליל קטע ארוך ומציין: (א) הצדקת המבצע – הייתה זו מלחמת ברירה במטרה להפסיק את התעצמות הטרור הפלשתינאי והצבא הסורי, למנוע מצב אלים עם אבדות ולהשמיד עמדות מחבלים. (ב) התכנון – לא היה להגיע לביירות, אלא רק לכביש ביירות-דמשק. (ג) הכוונה הייתה לא לפגוע באזרחים, אלא רק במחבלים. (ד)חוסר תיאום בשטח עם האוכלוסייה הנוצרית. הוא מפרט גם את הנושאים: פרשת אלי גבע – התנגדות למבצע הגדול, פינוי המחבלים מביירות ומקרה סברה ושתילה. בסיכום הוא כותב: "מלחמת שלום הגליל השיגה את כל היעדים שהוצבו לה: המחבלים הוכחדו, בסיסיהם הושמדו, הושם קץ להיררכיה של ערפאת בלבנון, ההשפעה הסורית על לבנון פחתה מאוד, אפילו נעלמה... נחתם הסכם עם ממשלת לבנון, שהגדיר את יחסי שתי המדינות במונחים קרובים לשלום, הוצבו בלבנון כוחות רב לאומיים, שתפקידם היה להבטיח כי ממשלו של אמין ג'ומאייל יתבסס וישלוט" (עמוד 331).הוא טוען ש"לאחר שהישגים אלה היו בידינו, הנחנו במו-ידינו לקערה להתהפך על פיה". זאת בעקבות לחץ ציבורי ושיקולים פוליטיים מוטעים.

הפעילות במבצע והשלכות לזמן ארוך, כפי שגובשו על ידי בעת הלימודים במכללה וכן על פי הספרים שקראתי בהמשך הם:

1. שימוש רב מהנדרש בכוח הצבאי בתחילת המבצע ויצירת בעיות ניידות של הכוחות בצירי התנועה המוגבלים שבדרום לבנון.
2. בעיות תיאום בתפקוד בין המטה הכללי של צה"ל לבין פיקוד צפון שניהל את המלחמה, וניצול חלקי של אגפי המטה הכללי בניהולה של המלחמה (ולד (1987), מעריב (3.6.83)).
3. השליטה של ישראל בשטחי דרום לבנון חייבה את צה"ל להפעיל מערכת אזרחית, שלא הוכנה והוכשרה לכך. הדבר יצר חיכוך עם האוכלוסייה המקומית שבתחילה כיבדה את צה"ל (ידוברונסקי (1983) גפן(1984)).
4. בעייתיות בתפקוד הממשלה והיחסים בין השרים בתוכה, בעת קבלת ההחלטות לפני המלחמה ותוך הפעילות הצבאית. הדבר היה בעיקר בנושא היקף המבצע (בהיקף של 45 ק"מ או גדול יותר עד לביירות). נאור (1986) כותב שמהלך המבצע התגלגל לעבר "התוכנית הגדולה" שהממשלה לא הייתה מוכנה לאשר, לא ב-5 ביוני ולא לפניו. בגין ושרון פעלו באפיקים מקבילים, על סמך שתי קונספציות שונות של המלחמה ויעדיה.[[11]](#footnote-11)
5. הפיכת אש"פ לגורם מדיני ולא רק כארגון טרור, חתימת הסכמי אוסלו והקמת הרשות הפלסטינאית.
6. פתיחת אופציות לפתרון הבעיה הפלשתינאית בשיתוף עם המדינות באזור – מצרים, ירדן וסעודיה, תוך שיתוף ארה"ב.
7. גיבוש גורם נוסף הפוגע במדינת ישראל מגבולה הצפוני – החיזבאללה[[12]](#footnote-12).

## ד. גיבוש מודל הביטחון הלאומי של ישראל

סעיף זה מתבסס על עבודת הגמר שלי במכללה: "הביטחון הלאומי של ישראל – מאזן יחסי הכוחות במובנו הרחב". מאחר והעבודה סווגה כשמורה, אציג רק את הנושאים אליהם התייחסתי בה ולא את תוכנם: מה הם המשתנים הרלוונטיים למאזן יחסי כוחות, מדינות העימות עם ישראל, השפעת המערכת הבין לאומית, האתגרים העומדים בפני ישראל ואפשרות לפתרונות הסכסוך הקיים. ניסוח מודל של הביטחון הלאומי כפי שאני מגדיר אותו. העבודה התבססה על גישת המערכות המורכבות שנוסחה על ידי בעת לימודיי במכללה והוצגה כנספח לעבודה, על ניירות העמדה (נע"מ) שהוגשו במהלך הלימודים והחשיפה לחומר שנלמד.

מודל הביטחון הלאומי שיוצג משקף את תפיסתי כפי שגובשה במהלך הלימודים במכללה ובהנחה שיש לעצב את המודל באופן דינמי ולא סטטי, על פי הנתונים והמצבים המשתנים.

עמידרור (2008) , בפרק הראשון של הספר – "מבוא לביטחון הלאומי", מציג אחת עשרה הגדרות לביטחון לאומי. ההגדרה המתאימה ביותר, לדעתי, היא זו של א. איילון: "ביטחון לאומי הוא סך כל קשרי הגומלין בין האמצעים שבידי מדינה והמוכנות להפעלתם – לבין הסביבה הקרובה והרחוקה: אלה משקפים את יכולתה להבטיח את האינטרסים המועדפים שלה ולקדם את מטרותיה הלאומיות בתנאי אי ודאות משתנים" (עמוד 18).

הגדרת הביטחון הלאומי כפי שגובשה על ידי בעת לימודיי, הייתה "היכולת של המדינה לשמור על שיווי משקל ביחסיה עם מדינה או מדינות שכנות ורחוקות, לשם שמירה על עצמאות מדינית, מניעת פגיעה באזרחים, בריבונות שלה וכן יכולתה לשנות יחסים אלו לשם השגת מטרות לאומיות. הביטחון הלאומי מבוסס על התשתיות של המדינה, יכולתה לפעול למניעת סיכונים, בדרך דיפלומטית או על ידי הפעלת כוח צבאי, זאת במצבים משתנים ואי ודאות."

המודל שגובש על ידי כולל חמישה מרכיבים ומגע הגומלין ביניהם בזמן נתון, על פי שיטת המערכות המורכבות[[13]](#footnote-13):

1. תשתיות המדינה ופוטנציאל השימוש בהן:

* תשתיות ומשאבים- כלכליים, טכנולוגיים ודמוגרפיים.[[14]](#footnote-14)
* תשתיות חברתיות: מערכות החינוך, הבריאות והשירותים חברתיים, המיועדים לכלל האוכלוסייה.
* ארגון, ניהול והפעלת התשתיות והמשאבים למיצוי הפוטנציאל שלהם.
* לכידות חברתית.
* תשתיות ביטחוניות וצבאיות.

1. יכולת ביטחונית צבאית:

* יכולת ונכונות להקצות משאבים לנושאי הביטחון.
* ניצול אפקטיבי של המשאבים שהוקצו: לביטחון שוטף, להתרעה ולהכרעה בעת מלחמה, כולל ארגון העורף[[15]](#footnote-15).
* הפעלת המערכת הביטחונית והצבאית כולל: דרך הניהול (אסטרטגיה, טקטיקה ולוגיסטיקה), מנהיגות וקבלת החלטות, הרתעה ותכנון סיום לחימה, אם הייתה, לקראת הסדרים שיהיו אחריה, לשם שמירת הביטחון הלאומי וחיזוקו.
* המערכת הבין לאומית: הקשרים של ישראל עם מדינות אחרות המחזקות את המרכיבים שפורטו לעיל ואת הביטחון הלאומי ואלה המחלישות אותו.
* הכרת סביבת האיומים: המדינות השכנות של ישראל וגורמים אחרים הפועלים בסביבה הקרובה (כמו ארגוני טרור). ניתוח סביבת העימות על פי המרכיבים שפורטו לעיל.

מודל הביטחון הלאומי חייב להיות דינאמי ומשתנה לפי המרכיבים השונים, השינויים בהם והאינטראקציה ביניהם (גישה מערכתית) ולא של "תרשים זרימה" סטטי. המודל מושפע מיכולת המדינה וחובתה לקבוע את המדיניות כלפי המדינות השכנות ואת רמת הביטחון כלפיהן, זאת באופן דינמי ואפשרות של שינוי ברמה. שינויים כאלה משפיעים על מרכיבי הביטחון הלאומי, הזירה הקרובה והיחסים הבינלאומיים.

יחזקאל דרור (2917) מתייחס לנושא הביטחון הלאומי וכותב: "אין קיום לתורת הביטחון ללא כפיפות לתורה מדינית ושילוב הצורך עמה, בתנאי מדינת ישראל גם אין קיום לתורה מדינית ללא תורת ביטחון תכליתית ושילוב עמה. [...] ישראל לא מצליחה לגבש תורה מדינית המחייבת דימוי-מה של העתיד הרצוי ערכית ויחד עם זאת אפשרי ריאליסטית, תוך התאמה לתמורות בנסיבות הרי שגם אי אפשר להגיע לתורת ביטחון". "חיוני שילוב הדוק ברמת התכנון ותוך כדי מבצעים בין שיקולים צבאיים ומדיניים". "תכלול רב מימדי בין הצעות, צעדים מדיניים לבין שימוש בכוח בצורות שונות הוא בחזקת צו מוחלט, שבמימושו נועד תפקיד מרכזי למל"ל. תהליך קבלת החלטות של הדרג המדיני לחלקיו בנושאי ביטחון לאומי דורשים שיפור רדיקלי... אין פעולות צבאיות קטנות ללא השלכות מדיניות אפשריות."(עמודים 160-165).

רמת הביטחון הלאומי נקבעת במישור המדיני, תוך התחשבות באיומים הקיימים והנובעים מרמת הביטחון הלאומי המסוימת שנקבעת (מוצהר ושלא במוצהר) כמפורט להלן:

שלום מלא – כולל שיתופי פעולה בתחומי הכלכלה, החברה והביטחון (נורמליזציה).

שלום חלקי – קיום יחסים דיפלומטיים ושיתופי פעולה חלקיים.

שביתת נשק – מצב ביניים שאינו שלום ואינו מלחמה.

תקריות גבול ופעולות תגמול.

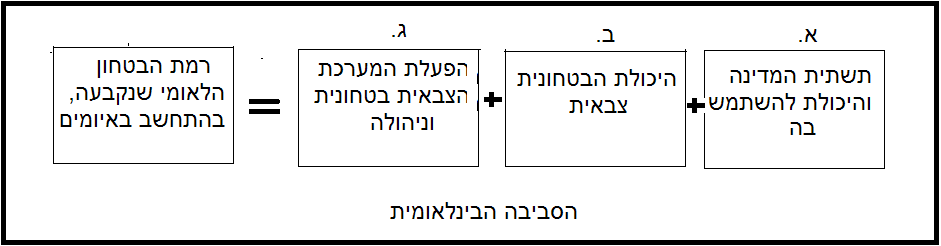
מלחמה – בהיקף מלא או בהיקף חלקי (מבצעים), יזומה או כפויה.

טל י. (1996) מגדיר ארבע רמות של יחסים בין מדינות: (א). רגיעה, איזון ויציבות (ב). עליונות (ג). הרתעה הדדית ומאזן אימה (ד). ויתור והסתגלות(עמוד 28).

כבר בנע"מ השני שלי בנושא הגדרת הביטחון הלאומי, הבעתי ביקורת על המודל הקיים בישראל מההיבטים הבאים: (א) אין התבססות על תיאוריה חברתית, כלכלית או אחרת, שתהווה בסיס לניתוח שיטתי (המלצתי על שימוש בתיאוריית המערכות המורכבות). (ב) חסרה התייחסות לתהליכים וכן אין התייחסות להשפעות ההדדיות של היחסים שבין המרכיבים השונים. (ג) חסר מרכיב משמעותי והוא רמת הביטחון הלאומי הרצויה ביחסים עם המדינות השכנות שמדינת ישראל שואפת לה ופועלת להשגתה, ברצף שבין שלום (מלא או קר), הסכמי שביתת נשק (מצב שלא שלום ולא מלחמה), "תקריות גבול" ברמות שונות ותגובות להן, מלחמה בהיקף חלקי (מבצעים) למלחמה כוללת.

בהמשך הלימודים היה לי קושי בהצגת המודל שגיבשתי והסברתו. בנייר עמדה בנושא "חברה ומשטר במדינת ישראל והביטחון הלאומי שלה". כתבתי: "רמת הביטחון שהמדינה תהיה מוכנה 'לסבול' בעתיד, תהיה של הסדרי שביתת נשק ואי לחימה. לא יאפשרו מצב של תקריות גבול או התשה. במקרה של תקריות גבול תגיב ישראל במלחמה בהיקף חלקי."

באופן סכמתי אפשר להציג את מודל הביטחון הלאומי שגיבשתי כמשוואה, בה מצד אחד נמצאים מרכיבי הביטחון (א', ב' ו-ג') והסביבה הבינלאומית המשפיעה, ובצד השני של המשוואה, רמת הביטחון הלאומי שנקבעה בהתחשב באיומים על ישראל (גלויים וסמויים). המודל כפי שמוצג באופן ראשוני בעת הלימודים במכללה וגובש לאחר מכן הוא:



(תמיכה וסיוע,התנגדות)

אחד המרכיבים המהותיים של רמת הביטחון הלאומי הוא קיום גבולות מוסכמים עם המדינות השכנות. בניתוח היסטורי, כפי שיפורט בהמשך, מלחמת העצמאות הסתיימה בקביעת גבולות זמניים על פי הסכמי שביתת נשק. מלחמת ששת הימים הגדילה את הבעייתיות של קביעת הגבול עם הרשות הפלסטינאית ועצם קיומה של הרשות. קביעת גבולות מוסכמים הייתה בהסכם השלום עם מצרים (1979), בהסכם השלום עם ירדן (1994) ולאחר מכן בקביעת הגבול הבין לאומי המוסכם עם לבנון (2000). א. שרון ניסה לקבוע גבול עם הרשות הפלשתינית ברצועת עזה, אולם המהלך שלו לא היה מלווה בגיבוי והסכמה בין לאומית ועם הרשות הפלסטינאית. כיום נושא הגבולות פתוח עם סוריה ועם הרשות הפלסטינאית, אם וכאשר תוכר כמדינה.[[16]](#footnote-16)

## ה. ניתוח הפעילות המדינית-בטחונית של ישראל במהלך השנים על-פי מודל הביטחון הלאומי

כדי להדגים את הפעילות של מדינת ישראל ומנהיגיה במהלך השנים, על פי המודל של הביטחון הלאומי שהצגתי, אפרט את המהלכים המרכזיים בתחום הביטחון הלאומי של מדינת ישראל מאז הקמתה. הניתוח יהיה על-פי התחומים: המדיניות של ההנהגה המדינית, האסטרטגיה והטקטיקה שהופעלו.

**1948** – **סיום מלחמת העצמאות** בהסכמי שביתת נשק. המדיניות הייתה קיום מדינת ישראל בהתמודדות עם הצבאות שפלשו אליה והאסטרטגיה הייתה להגיע להסכם חלקי של שביתת נשק עם המדינות השכנות בגיבוי בינלאומי. לא הייתה אסטרטגיה של חתימה על הסכמי שלום עם המדינות המעורבות במלחמה, דבר שהיה משנה את התפתחות מדינת ישראל ומצבה הביטחוני, הדבר אולי לא היה אפשרי באותו זמן[[17]](#footnote-17).

**1967** – **מלחמת ששת הימים** – מלחמה יזומה על ידי ישראל לאור האיומים על המדינה וחשש להגברתם. המטרה: לפגוע בצבאות של המדינות המאיימות על ישראל. האסטרטגיה: תקיפה של מקורות האיומים. מטרות המלחמה הושגו וכך שונה המצב האסטרטגי בסופה: שליטה על שטחים וחזרה "לארץ ישראל" ולמקומות הקדושים ליהודים. מבחינת הביטחון הלאומי הכולל, נשאר המצב של שביתת נשק, כפי שהיה לפני כן. מתוך אשכול י: (2008)"מתוך העיון שלנו בהשפעות המלחמה ברור שעדיין לא נתייצב המצב. פירוש הדבר שלא רק שהסכסוך עצמו לא יושב, דבר המובן מעצמו, אלא שמצבו של הסכסוך עדיין לא נוצק במתכונת שתצדיק איזו מסקנה סופית, אם אמנם לשלום פניו או לעימות ולמלחמה" (עמוד 350).

**1973** – **מלחמת יום כיפור** – מלחמה כפויה על ישראל (מצד מצרים וסוריה). המטרה: הישרדות והרחקת הצבאות הפולשים מגבולות ישראל. האסטרטגיה: מיצוי כל הכוחות המצויים והאפשריים (השירות הסדיר והמילואים) להשגת המטרה. התוצאה: הבסת הצבאות התוקפים וחזרה למצב הקודם של שביתת נשק.[[18]](#footnote-18)

בעקבות המלחמה, שהיו בה רבים מחיילי המילואים תקופה ארוכה בשירות הצבאי, משרד העבודה והרווחה פנה לעובדים שלו בבקשה לסייע לנשות החיילים שבמקרים רבים לא ניהלו את הנושאים הכספיים של המשפחה, דבר שנעשה על ידי בעליהן. אני התנדבתי לסייע לאישה אשר הייתה בעלת רישיון נהיגה אולם לא נהגה בפועל במכונית. כאשר בעלה היה במילואים המכונית עמדה בלא שימוש סייעתי לאישה זו בתרגול הנהיגה ושימוש במכונית לצרכיה.

למלחמה, ולהרגשה הסובייקטיבית של מצרים שהיה במלחמה זו ניצחון, הייתה השפעה על הנכונות שלה בהמשך להסכם שלום עם ישראל[[19]](#footnote-19).

**"שכונת השישי באוקטובר" – קהיר**

במסגרת מפגש האו"ם בנושא הטיפול בעבריין ומניעת עבריינות שהתקיים בקהיר (1995) ערכתי ביקורי תיירות באתרים המיוחדים: במוזיאון בו נמצאות המומיות המפורסמות, בפירמידות ובספינקס וכן בשוק אל-חליל. אולם הדבר המעניין ביותר והחדש לי היה ביקור בשכונת השישה באוקטובר – יום פריצת מלחמת יום הכיפור. השכונה, כיום עיר, סמוכה לקהיר, הוקמה בשנת 1979 על פי הוראה של הנשיא סאדאת. שם העיר מנציח את "הניצחון" של מצרים על ישראל, ולזכר זה הוקמה אנדרטה בכניסה לעיר.

**26.3.1979** – **הסכם השלום עם מצרים.** המדיניות הכוללת היא של שלום עם המדינות השכנות. האסטרטגיה: משא ומתן תוך ויתורים על שטח סיני (שטח שנחשב חיוני להגנה על ישראל) פינוי ישובים (חבל ימית) והחלטה שרצועת עזה אינה חלק ממצרים. הטקטיקה: משא ומתן סודי. תמיכה בהסכם ארה"ב.

**6.6.1982** – **מלחמת שלום הגליל (ש.ל.ג)** הייתה "מלחמת ברירה" ולא מלחמה כפויה. במטרות המלחמה היה שילוב של מטרות צבאיות ומדינתיות. המטרות הצבאיות היו: מניעת פגיעה באוכלוסייה באזור הצפון ופגיעה בתשתית של אש"פ, המטרה המדינית הייתה שינוי המשטר בלבנון (העברה לידי הנוצרים). מבחינה אסטרטגית והביצוע הטקטי הופעלו כוחות רבים בזירה מצומצמת. המטרות הצבאיות הושגו בעוד שהמטרה המדינית לא הושגה (איתן ר. (1985)). מבחינת הביטחון הלאומי של ישראל התוצאות היו שבגבול הצפון המשיך המצב הקודם (שביתת נשק ותקריות).

בנע"מ על הפתרונות האפשריים לסיום הסכסוך בין ישראל לפלשתינאים שכתבתי לפני מלחמת לבנון הצבעתי על האפשרויות הבאות: (א) משא ומתן ישיר או עקיף בין ישראל ומדינות נוספות באזור (ב) שליטה בכוח של ישראל על השטחים – המשך המצב הקיים (ג) כפייה של ארה"ב לפתרון על פי דעתה (ד) כפייה של ארה"ב וברית המועצות לפתרון כולל במזרח התיכון (לאחר אפשרות של עימות גרעיני וחשש ממלחמה כוללת). לגבי אש"פ, הפיכתו לגורם מדיני ובהמשך הקמת הרשות הפלשתינית. הביטוי לחוסר השגת המטרות המדיניות במלחמת שלום הגליל היה המשך המתיחות בגבול צפון עם החיזבאללה ומלחמת לבנון השנייה (קורן וגוטמן (2017)).

**26.8.1993** –תחילת תהליך **המו"מ עם הפלשתינאים** (אש"פ), הסכמי אוסלו ולאחר מכן הסכמי פריז. מלחמת שלום הגליל וגירוש מנהיגות אש"פ מביירות הביאו לכך שהארגון הפך מארגון טרור לארגון מדיני.

המדיניות של שמעון פרס, ולאחר מכן של יצחק רבין, הייתה להגיע להסדר ולשלום עם אש"פ. האסטרטגיה הייתה קיום משא ומתן ישיר כאשר הטקטיקה הראשונית הייתה מו"מ לא פומבי. ההליכים הביאו להקמת הרשות הפלשתינית אשר מהווה את הבסיס להקמת מדינה פלשתינית ואשר הוכרה על ידי גורמים בינלאומיים. קידום התהליך היה בהסכמי פריז אשר אמורים היו להסדיר את היחסים בין הרשות הפלשתינית וממשלת ישראל בתחומים השונים. התהליך נפסק עם רציחתו של י. רבין.

לפי יחזקאל דרור (1017)"המצב הקיים בנושא הפלסטיני אינו בר קיימא, לא בטווח הארוך יחסית של עשר עד עשרים שנה, וגם לא בטווח הקצר. זה נכון גם במישור המדיני וגם בתחומי הביטחון-פנים ישראלי. לכן אין בסיס לתפיסה של "ניהול הסכסוך" שאינו אלא דשדוש תוך אלתורים".(עמוד 163)

**26.10.1994** – **הסכם השלום עם ירדן**. במסגרת המדיניות הכללית של י. רבין להסדרי שלום עם המדינות השכנות וסיכויי ההצלחה של הסדרים עם אש"פ וכן בסיוע של ארה"ב, הביאו לנכונות למו"מ עם ממשלת ירדן. האסטרטגיה הייתה – הסדרים שיאפשרו סיוע הדדי ושיתופי פעולה בין ישראל וירדן, למשל: הקצאת מכסת מים לירדן, מתן האחריות למקומות הקדושים בירושלים לירדן וכן אפשרות גישה לנמל חיפה. הטקטיקה הייתה של ניהול מו"מ ישיר ולא פומבי עד לניסוח ההסכם.

**5.2000** – **יציאת צה"ל מדרום לבנון** (לאחר שהייה של 18 שנה) וסימון מוסכם של הגבול בין ישראל ולבנון. סימון הגבול, בחסות בין לאומית והאו"ם, הוא למעשה סיום מצב הלחימה בין ישראל וממשלת לבנון, זאת כאשר יש מתיחות ותקריות גבול עם ארגון החיזבאללה. האסטרטגיה הייתה ליצור נורמליזציה בנושא הגבול בין שתי המדינות בהסכמה בין לאומית והצבת כוחות בין לאומיים ששומרים עליו. הטקטיקה הייתה מו"מ ישיר עם ממשלת לבנון בסיוע גורמים בינלאומיים (האו"ם). מבחינת רמת הביטחון הלאומי היה מעבר מקביעת הגבול, על פי הסכמי שביתת נשק למצב של הסכמה על הגבול, לרמה של שלום קר. כאשר נשארו האפשרויות של תקריות עם חיזבאללה שאינו מקבל את התוצאות של ההסכם וקביעת הגבול בין ישראל ולבנון ועצם קיומה של ישראל.

**15.8.2005** – **פינוי רצועת עזה על ידי אריאל שרון**. המדיניות של שרון הייתה לפעול לקראת הסכם עם הרשות הפלשתינית, מבחינה אסטרטגית וטקטית הוא החליט לבצע את הדבר בתהליך כאשר הצעד הראשון הוא אוטונומיה מלאה לרצועת עזה. פינוי הישובים וקביעת גבול מוכר בין ישראל לרצועת עזה. הבעיה בתהליך זה הייתה שהביצוע היה חד צדדי על ידי ישראל ללא שיתוף גורמי ממשל פלשתיניים וכן גורמים בינלאומיים, כפי שנעשה בפעולות הקודמות.[[20]](#footnote-20) התוצאה של היציאה של ישראל מהרצועה היא רמת ביטחון לאומי של מלחמה חלקית, תקריות גבול ומבצעים צבאיים מידי פעם. לדעתי, יש מקום להמשיך את התהליך באסטרטגיה של גיבוש עצמאות מדינית של רצועת עזה וחיוב המנהיגות ברצועה לבצע את המשילות שלה, תוך כדי סיוע וגיבוי של גורמים בינלאומיים.

מול מנהיגות הפלשתינאים וכן כלפי הרשות הפלשתינאית, יש כיום כוונות, לפחות מוצהרות חלקית, של הקמת מדינה פלשתינאית והסכם שלום עם ישראל, אולם אין, לדעתי, אסטרטגיה איך להגיע למצב. הדבר קשור במרכיבי הקואליציה הממשלתית של ישראל ומנהיגיה וכן איך מערבים גורמים בינלאומיים בביצוע האסטרטגיה ובחירת טקטיקה מתאימה.

על הצגת מודל הבטחון הלאומי שלי והניתוח מאז מלחמת העצמאות ועד היום כתב התלמיד י. אייל שלאחר מכן התקדם עד לתפקיד של סגן מבקר מערכת הבטחון " אני מתקשה להאמין שאיש צבא-תלמיד המכללה יעז להתמודד עם קביעות לגבי הבטחון הלאומי להן הורגל. רק מנהל אזרחי ועתיר נסיון כמוך, ללא דעות מגבילות יכול היה, הצדק, לקרוא תגר על התנהלות מערכת הבטחונית בהקשר של הבטחון הלאומי על כל הגדרותיו והעמדתו למבחן לכל אירועי המשבר והמלחמה מאז הקמת המדינה... השקפתך לביטחון הלאומי הינה מקורית והגיונית. אני מצטרף לראייתך שזו חייבת להיות גמישה ומתאומת לנתונים העדכניים ולא סטטית וקבועה כפי שגורסים מרבית אנשי הצבא במדים ואף אחר שחרורם מצה"ל... הינני חש גאוה וסיפוק שמאיר חובב היה תלמיד המכללה לבטחון לאומי במחזור שלי.

**הקשר בין פעילות צה"ל והגורמים האזרחיים**

על הנושא של הקשר בין פעולות הצבא והגורמים האזרחיים כתבו שפר ג. וברק א. (2008) בפרק העוסק " הרשת הביטחונית בישראל והשפעתה". הם טוענים: "שהרשת הביטחונית היא שקובעת את המהלכים הביטחוניים והצבאיים בישראל ולא המנהיגים הפוליטיים והאזרחיים". הרשת הביטחונית בישראל מוגדרת על ידם "קיום קשרים מורכבים ונזילים בין בעלי תפקידים ביטחוניים ואזרחיים בעבר ובהווה כיחידים או כקבוצות, קשרים שיש בהם בסופו של דבר כדי לעצב קביעת מדיניות". הם טוענים ש"הרשת החברתית בישראל פועלת נגד ההבחנה הברורה בין המגזר הביטחוני לבין המערכת הפוליטית והחברה האזרחית, וכן נגד יתר יעילות, שקיפות ודיווח בתחומים שהיא מעורבת בהן".(עמודים 20, 27)

## ו.תרומות מהלימודים במכללה, תובנות והשלכות

**(1) תרומת הלימודים במכללה**

ללימודים במכללה, לדיונים בכיתה ולגיבוש המודל לבטחון הלאומי של ישראל, כולל עבודת הגמר כפי שפורט קודם לכן הייתה תרומה ללימודים ולתלמידים .

**מכתב מפקד המכללה אלוף י. אבן כתב לשר העבודה והרווחה בסיום הלימודים** (25/7/82): ד"ר מאיר חובב השתתף באופן פעיל וענייני בדיונים והתמודד בהצלחה בניתוחים ברמה אסטרטגית... למאיר אופי חיובי ביותר שהוכח בעבודת צוות פוריה, והוא תרם רבות לקורס. בטוחני כי גם הקורס תרם לו מימד נוסף לעבודתו במשרדך בתחום הבטחון הלאומי.

**התייחסות אמנון ליפקין-שחק** באחת הפעמים דיברנו על בניית בתים באזור ואדי ערה בהקשר של ימי המלחמה. אני הבעתי את דעתי בעניין, שהייתה (כמו בפעמים רבות אחרות) שונה מזו של הרוב. לאחר הדיונים קיבלתי פתק אישי מאמנון שבו הוא כתב שלא מפליא אותו שלא קיבלו את דעתי. וכך הוא כתב: "עיינתי בנע"מ שלך בעניין ובמידה לא מבוטלת של הנאה. [...] הנע"מ יותר מדי הגיוני ופשוט ומשכנע ונעדר נכסי צאן ברזל כמו: 'קונספטואלי', 'אסטרטגי', 'עוצמה כוללת', 'מכפיל כוח' ועוד. נהניתי מהעובדה שאינך מוותר ועומד על דעתך"

**(2) תרומה לשר העבודה והרווחה**

לאחר סיום המכללה ביקש ממני שר העבודה והרווחה דאז (א. אוזן) שאסייע לו להבין ולהתייחס לנושאים הביטחוניים הנדונים בפגישות יום א' של הממשלה. כדי לבצע את הדבר סוכם, עם היועץ הצבאי של ראש הממשלה, שהוא יכין סיכום שבועי של הפעולות של השבוע שעבר וכן את הנושאים הביטחוניים שידונו בפגישת הממשלה הקרובה. אני קראתי, ביום שישי, את הסקירה וביום א' בבוקר הצגתי לשר את הסקירה והתייחסתי לנושאים שידונו בממשלה. השר, לאור הסקירה הביע את דעותיו בפגישת הממשלה. הסדר זה נמשך כשנה עד לפרישת השר מהממשלה.

**(3)** **המשך קשר עם נושאי הבטחון הלאומי**

הדבר שקיבל ביטוי בעיקר במפגשים השנתיים של בוגרי המכללה וההרצאות בנושאי הביטחון. עקבתי אחר ספרים ומאמרים שעסקו בנושאי הביטחון הלאומי של ישראל ובעיקר פרסומים הקשורים למלחמת שלום הגליל.

**(4) תובנות-**

1. גיבוש גישה לביטחון הלאומי של ישראל.
2. הבנה של תהליכים כלליים ובינלאומיים, התייחסות יותר מאשר לגורם אחד, זאת תוך שימוש בגישת המערכות המורכבות.
3. ראיה בגדול - מקרו ובפרטים – מיקרו .

**ראיית מקרו- אמנון ליפקין שחק ז"ל**

באחד הדיונים על היבטים גיאוגרפיים הקשורים להפעלת כוחות, טען אחד התלמידים שהבנייה של בתים של תושבים ערביים בכביש ואדי ערה עשויה לשמש מכשול במעבר כוחות בכביש זה בעת מלחמה. אמנון, התערב בשיחה ואמר: אם יש צורך חיוני להפעיל כוחות גדולים, ניתן להעמיד בראש השיירה כלים מתאימים שיפנו את הציר. עצם הבנייה אינה מכשול.

בהקשר אחר של הדיונים, עלה נושא של פרטים רבים שמונעים את הראייה הכוללת ("מרוב עצים לא רואים את היער"). לדוגמה, המפקד מקבל "ערימה" של ניירות עמדה בנושא מסוים שעצם העיון בהם מקשה על ההחלטה. הפתרון לבעיה זו הוא להציג הכללות מתוך הנתונים והמשמעות שלהם. זאת כאשר בהכללות יוצגו אפשרויות אלטרנטיביות ולפעמים סותרות, דבר שצריך להיעשות בכל ניתוח של נתונים.

* + הבחנה במושגים: מלחמה, אסטרטגיה, טקטיקה ולוגיסטיקה.
  + פיתוח נושא המנהיגות, קבלת החלטות ותקשורת

1. הכרת החשיבות של פעילות בצוות רב מקצועי וממגזרים שונים תוך פתיחות וחשיפה לדעות של האחר. חשיבות קיומן של עמדות שונות. לפי י. דרור (2017) "תכלול רב-מימדי בין דעות".
2. חיזוק היכולת של "עמידה על דעתך", גם אם אינה מקובלת וניסיון לשכנע שעמדתך נכונה.

## מקורות

* אבן י. מעוז ש (2013) בנקודת הכובד, הוצאת מערכות ומודן תל אביב.  
  אבנרי א. (1983) המהלומה- חיל האוויר במלחמת שלום הגליל, רביבים, גבעתיים.
* אורן א. (2013) תולדות מלחמת יום הכיפורים מודן
* אורן א. (2017) המלחמה שסידרה לעצמה אליבי הארץ (15.9.17) (עמוד 16)
* איתן ר. (רפול) (1985) סיפור של חייל, מעריב, תל אביב.
* אפרתי ה. (2002). מבוא לביטחון לאומי. האוניברסיטה המשודרת, משרד הביטחון, הוצאה לאור – ת"א.
* אריאלי ד. (2009). לא רציונלי ולא במקרה: הכוחות הסמויים שמעצבים את ההחלטות שלנו. מטר. תל-אביב.
* אריאלי ד. (2010). לא רציונלי אבל לא נורא. דביר. אור-יהודה.
* אריאלי ד. (2013). האמת על האמת. דביר. אור-יהודה.
* אשכול י. (עורך) (1971) מלחמת ששת הימים. הוצאת צה"ל.
* בן דוד ג. ויחזקאל פ. (עורך) (2001) עיונים בביטחון הלאומי. גליון 2. מ.ב.ל. צה"ל
* בן שחר ט. ורידג' ווי א. (2017) האושר שבמנהיגות-כיצד פסיכולוגיה חיובית הופכת אותנו למנהיגים משפיעים ומאושרים מטר. תל אביב.
* בן מאיר י. (1987) קבלת החלטות בסוגיות הביטחון הלאומי: ההיבט הישראלי הקיבוץ המאוחד. תל אביב
* ג'וליאני ר. (2018) מנהיגות-מטר. תל אביב
* גולן ש. (2007) מלחמה בשלוש חזיתות: קבלת ההחלטות בפיקוד העליון של צה"ל במלחמת ששת הימים, הוצאת מערכות, משרד הביטחון.
* גולן ש. (2013) מלחמה ביום הכיפורים: קבלת החלטות בפיקוד העליון של צה"ל במלחמת יום הכיפורים, הוצאת מודן.
* גולן ש. (2018) של"ג בלבנון – קבלת החלטות בפיקוד העליון במלחמת "שלום הגליל". מודן, משרד הביטחון וצה"ל.
* גולן ש. ואורן א. (2017).
* גפן י.(1984) פגישות בלבנון, משרד הביטחון, הוצאה לאור, ת"א.
* דרור י. (1984) אסטרטגיה רבתי לישראל. אקדמון, ירושלים.
* דרור י. (2017) מתקן עולם אנוכי- אוטוביוגרפיה הגותית. ידיעות ספרים. ראשון לציון.
* וינברג ד. (תשל"ז) עצמה כלכלית וביטחון לאומי. דביר. תל אביב.
* ולד ע. (1987) קללת הכלים השבורים, שוקן, ירושלים.
* ולד ע.(1992) הקשר הגורדי – מיתוסים ודילמות של הביטחון הלאומי של ישראל, ידיעות אחרונות, ת"א.
* זובידה ה. וליפשיץ ר. (עורכים) (2017) עצור- אין גבול: על גבולות והיעדים- ישראל 2017 . ידיעות ספרים
* טוכמן ב. ו. (1986) מצעד האיוולת. מעריב. תל אביב.
* טטלוק פ. (2017) תחזיות על המדע שמאחורי אמנות הניבוי, כז"ב ודביר.
* טל י. (1996) ביטחון לאומי- מעטים מול רבים. דביר. תל אביב.
* ידוברונסקי (1983)
* יחזקאלי פ. (עורך) (2001) בין הכרעה לניצחון עיונים בביטחון הלאומי. גיליון 2. המרכז לחקר הביטחון הלאומי, אוניברסיטת חיפה והמכללה לביטחון לאומי.
* ירמיה ד. (1983) אמן המלחמה שלי. דב ירמיה. נהריה.
* לויטה א.(1988) הדוקטרינה הצבאית של ישראל: הגנה והתקפה, הקיבוץ המאוחד- תל אביב
* לניר ד. דוברונסקי ע. (1983) פגישות ברשידיה, דביר, ירושלים.
* מעריב מוסף מיוחד (3.6.83) דו"ח מעריב: המלחה שלו הסתיימה – ממבצע "שלום הגליל" למלחמת לבנון.
* נאור א. (1986) ממשלה במלחמה- תפקוד ממשלת ישראל במלחמת לבנון (1982) להב.
* סדן ע. (2002) כלכלת ישראל והביטחון הלאומי**,** המכללה לביטחון לאומי, צ.ה.ל
* ספרן נ. (1969) העימות הערבי הישראלי 1948-1967, כתר. ירושלים
* עמידרור (2002) (מתוך) אפרתי ה.(עורך), האוניברסיטה המשודרת מבוא לביטחון הלאומי, משרד הביטחון. הוצאה לאור, ת"א.
* קורן ד. וגוטמן י. (2017) ממשלות ישראל לדורותיהן: החלטות חכמות והחלטות מטופשות. ידיעות אחרונות- ראשון לציון.
* רבין י. (1983) המלחמה בלבנון, עם עובד. תל אביב.
* רוזנטל ה.(עורך) (1983) לבנון- המלחמה האחרת. ספרות הפועלים. תל אביב.
* שיף ז. ויערי א.(1984) מלחמת שולל. שוקן, ירושלים.
* שלח ע. ולימור י. (2007) שבויים בלבנון- האמת על מלחמת לבנון השנייה.  
  ידיעות אחרונות, ספרי חמד, ת"א.
* שמיר ש. (1988) "מצרים ומחיר השלום" מתוך הראובני א. (עורך) עוד מלחמה או לקראת שלום מכון ון ליר. ירושלים (139-146).
* שפר ג. ברק א. ואורן ע. (2008) "הרשת הביטחונית בישראל והשפעתה" מתוך: (עורכים) צבא שיש לו מדינה-מבט מחודש על יחסי התחום הביטחוני והאזרחי בישראל. כרמל. ירושלים (עמ' 16-44).
* Hart B.H. Liddell (1937). Europe in Arms. Faber and Faber. London.
* Hart B.H. Liddell67). Strategy. Meridien. New York.1967)
* Parsons, T. (1971). The System of Modern Society. Englewood Cliffs.‏

1. פירוט מורחב של הנושא נמצא בספר של אפרתי (2002) [↑](#footnote-ref-1)
2. נושאים אותם למדתי בקורס למנהלים בכירים של נציבות שירות המדינה (1976) [↑](#footnote-ref-2)
3. על פי(1971) Parsons T. קיימים ארבעה צרכים חיוניים לכל חברה והם: הסתגלות, השגת מטרות, ליכוד חברתי וקיום מערכת ערכית תרבותית משותפת. [↑](#footnote-ref-3)
4. פירוט מקיף של תכונות המנהיג והפעלתן למעשה, נמצא גם בספרו של ג'וליאני ר. (2018) שהיה ראש עיריית ניו יורק. [↑](#footnote-ref-4)
5. על אי קיומו של מודל רציונאלי נקי ראה: (אריאלי ד. 2009, 2010, 2013) [↑](#footnote-ref-5)
6. על קבלת החלטות קיים ספר קלאסי של ברברה טוכמן (1986) בו היא מתארת בהיבט היסטורי את ההחלטות הצבאיות השגויות, מאז הסוס הטרויאני ועד מלחמת ויאטנם. מההיבט הישראלי, מצויים הספרים: של בן מאיר י. (1987) והספר של טטלוק פ. (2017) תחזיות על המדע שמאחרי אמנות הניבוי. [↑](#footnote-ref-6)
7. שיף ויערי (1984), שלח ולימור (2007) , גולן ואורן (2017) [↑](#footnote-ref-7)
8. לניר ד. דוברובסקי ע. (1983), רבין י. (1983) איתן ר. (1985) [↑](#footnote-ref-8)
9. ירמיה ד. (1983) [↑](#footnote-ref-9)
10. ע"פ רוזנטל (עורך) (1983, עמ' 12) [↑](#footnote-ref-10)
11. לפירוט היחסים בממשלה והובלתה על ידי שר הביטחון א. שרון ראה: שיף ויערי (1984)- עמ' 380, מעריב (3.6.83) וקורן וגוטמן (2017)). [↑](#footnote-ref-11)
12. על מקום החיזבאללה בהמשך ופעולות המלחמתיות עם ישראל, ראה: שלח ע. ולימור י(2007) [↑](#footnote-ref-12)
13. פירוט המרכיבים השונים וחשיבותם היחסית מנותחים בפרקים השונים בספר של אפרתי (2002). בפרק האחרון יש סיכום של המרכיבים: הכלכליים, החברתיים, מוסר (קונצנזוס), יחסי חוץ, מנגנוני לימוד, ידע ומחקר, והכוחות המבצעיים (עמוד 150). המודל מתבסס גם על ספרו של טל י. (1996) [↑](#footnote-ref-13)
14. ראה סדן, (2002), הוצאת המכללה. וינברגר ד. (תשל"ז). על הנושא של התשתיות הכלל חברתיות ראה: דרור י. (1989). [↑](#footnote-ref-14)
15. על נושא של מדיניות התקפה או הגנה ראה לויטה (1988) [↑](#footnote-ref-15)
16. על נושא הגבולות ראה: זובידה ה. וליפשיץ ר. (עורכים) (2017). [↑](#footnote-ref-16)
17. ראה הנושא גם: אצל שפר וברק (2008), עמ' 29 [↑](#footnote-ref-17)
18. ראה: אורן א. (2013) [↑](#footnote-ref-18)
19. עיונים בביטחון הלאומי 2 (2001) יחזקאלי פ. (עורך). על המלחמה ממבט של מפקד אוגדה בשטח ראה: אבן י. ומעוז ש. (2013) בנקודת הכובד הוצאת מערכות ומודן. על ההיבט המצרי ראה שמיר ש. (1988) [↑](#footnote-ref-19)
20. על ההחלטה, גורמיה ומשמעותה (ראה: קורן וגוטמן (2017) [↑](#footnote-ref-20)