19.9.19

**תולדות המחשבה האסטרטגית – פרופסור דימה אדמסקי**

משך ראשון - הנושאים לסקירה ודיון היום:

1. אומנות מודיעינית
2. NET ASSESMENT
3. אסטרטגיות מתחרות

דיון על הסרט – "13 יום":

המתח בין דיפלומטיה וצבא (בין דרג מדיני לדרג צבאי), חוסר הוודאות, "ערפל הקרב" בשלב הבנת "הצד השני", חוסר עליונות מודיעינית של צבא"א על הנעשה בקובה. ניהול מאזן הרתעה/ משברים בין המדינות הוא שלא נעשה כל דיאלוג בין ראשי המדינות, אלא דרך "צד שלישי" (באותה תקופה לא היה קו ישיר בין מנהיגי המדינות – "קו חם").

מטרת הקרנת הסרט היא לצורך ניתוח התהליכים האסטרטגיים שביצעה ארה"ב בניהול המשבר מול הסובייטיים.

מענה לשאלות על הסרט:

1. מה ניתן להגדיר כאקט הלא-אסטרטגי הראשון של מקבלי ההחלטות האמריקניים ומדוע?
2. מעשה לא אסטרטגי – הרצון האמריקאי להפציץ בקובה את המתחם שבו נצפו הטילים הסובייטיים, וזאת מכיוון שלא נערכה חשיבה על תוצאות צפויות של המעשה הזה. זו היתה אפשרות יחידה מבלי לקחת בחשבון את תגובות הנגד הסובייטיות.
3. חוסר הבנת כוונות הסובייטיים לאור קבלת הנתון של צפיית טילים בקובה – מבלי לבצע תהליך של דיאגנוזה/ הע"מ כלשהי, מיד היתה המלצה של "לגעת בברזל" - האמריקאים אמרו בסרט: "...הערכנו שהסובייטים עברו ל'מכה ראשונה'..." דהיינו השלב הראשון בפתיחת מלחמה.

הסיבה האמיתית שבגינה הסובייטים פרסו טילים בקובה היא הרצון לגרום לאמריקאים להסיר את פריסת הטילים שלהם בטורקיה. באותה תקופה, בריה"מ נמצאת בנחיתות גרעינית משמעותית, ואת זה, האמריקאים לא ידעו. ההבנה של בריה"מ היתה שהאמריקאים "...יודעים לייצר טילים כמו נקניקיות...".

בסיכומו של דבר, הודות למנהיגות המושכלת של קנדי ותהליך סדור של הע"מ, נמנע משבר גרעיני גדול. אך כל זה היה נמנע, אילולא היה נעשה תהליך של **דיאגנוזה אסטרטגית** כבר בתחילת קבלת הנתונים על פריסת הטילים הסובייטיים בקובה.[[1]](#footnote-1)

1. איזה מן הפעולות הבאות ניתן להגדיר כמסרים (סיגנלים) הרתעתיים מכוונים (intended deterrence signals) ?

כללי - מה שהופך סיגנל **לסיגנל מכוון**.... היא עצם העובדה שהוא נקבע ואושר ע"י הסמכות האסטרטגית העליונה. להוציא מן הכלל אירועים המוגדרים "פוקס"...

במסגרת הסרט, **המעבר לרמת כוננות גבוהה** באישור הנשיא – זה אף הוצג ע"י הנשיא בתקשורת לכל האומה וכן **הטלת המצור הימי**.

השימוש בסיגנלים זוהי "שפה" של הרתעה, באותה תקופה זוהי "שפה" חדשה. ישנם סיגנלים שרצוי שלא יגיעו ל"צד השני"

במקרה של גיחת הטיסה לצילום בטיסה נמוכה לצורך קבלת נתון מדויק יותר של הפעילות הסובייטית בקובה – זהו אינו סיגנל מכוון או לא מכוון, כי אם **סיכון מחושב**. זוהי פעילות המבוצעת, הגם שידוע כי קיים סיכון באופן שבו הצד השני יפרש את הפעילות, לאור חשיבות הנתון הנדרש.

1. דוגמאות להרתעה באמצעות ענישה והרתעה באמצעות שלילת הישגים:
2. הרתעה **באמצעות ענישה**: העלאת הכוננות לכוננות גרעינית. מתבססת בעיקר ע"ב מהלכים התקפיים
3. הרתעה **באמצעות שלילה**: הטלת המצור הימי. מבוססת מהלכים הגנתיים, בדיוק כפי ש'פועלים' חומה/ קווי ביצורים וכיוב'.

**משך שני – מדיניות תכנון ביטחון לאומי**

הרתעה- התחלנו להכיר את היסודות, המשמעויות וההשלכות של הרתעה גרעינית. נלמד בהמשך גם על הרתעה קונבנציונאלית.

**מדיניות המענה**: בתחום ביטחון לאומי

מהי מדיניות בהקשרי ביטחון לאומי ? ע"פ אילו מרכיבים נקבעת ?

1. אינטרסים – אשר ממנו נגזרות המטרות שלנו
2. איומים והזדמנויות – אל מול האינטרסים
3. המענה – מה עושים?

הצורך בשלושת המרכיבים הללו, מחייב **קיום גופים האחראים** על כל אחת מהפונקציות שצוינו.

לדוג' בצה"ל: מטרות – נקבע ע"י אג"ת, הזדמנויות וסיכונים – אמ"ן, מענה – אמ"צ.

תמיד ישנה חלוקה אסטרטגית, הגם ששינם גופים לא פורמליים העוסקים בגיבוש מדיניות הביטחון. בישראל לאורך ההיסטוריה, אין הגדרה ברורה למדיניות או "מטרות הביטחון הלאומי". ומסתבר כי ניתן לפעול ב"מרחב" הלא ברור הזה...

התאמות ותכולות לתכנון המדיניות הביטחונית:

1. אינטרסים לאומיים ("אסטרטגיית על"), בארה"ב לדוג': NSS (national strategic)
2. הע"מ מודיעינית
3. הערכה אסטרטגית
4. תכנון מדיניות והתאמות
* ישראל נחשבת למדינה "א-נומלית" בתחומי הדמוקרטיה, מדינה "מילטריסטית" באופן חריג ביחס למדינות העולם. אחת הדוגמאות היא העובדה שסקירה מודיעינית מגובשת ע"י גורם צבאי (אמ"ן בשיתוף מוסד, שב"כ, משרד החוץ) ולא גורם אזרחי. יתרה מכך, בתחום המודיעין, אין בישראל גוף המבצע אינטגרציה בין כל מוסדות המודיעין בישראל.

המודיעין ותפקידיו שלו בתוך הביטחון הלאומי:

1. "מה זה מודיעין" ? תפקיד מודיעין בכל מקום בעולם..."מוסד לבירור המציאות". בתוך כך נדרש לברר מידע על "הצד השני" וכן על המציאות, מכל סוג שהוא, הרלוונטית לאסטרטג. מודיעין "מתכתב" עם תפקידי המדע (לתאר את המציאות, לעשות פרדיקציה-חיזוי). ההבדל העיקרי בין מדע ומודיעין הוא בכך שבמודיעין נמצאים מול "הצד השני" והוא עוסק בפעילות מודיעינית כלפיי (הסתרה וכיוב'). במדע, זה לא קיים.
2. תפקיד המודיעין לא רק בתיאור המציאות, כי אם בניתוח ובהערכות מצב קדימה.
3. הונאה, הסתרה והטעיה – "מסקירופסקה" – מונח שהחלו להשתמש גם בעולם המערבי.
4. סודיות ומידור – הגבלת המידע לעומק ולרוחב, כדי להקשות על הצד השני לברור המציאות.
5. המטרה והמשימה המרכזית של גופי מודיעין, לאפשר למנהיג אסטרטגי לקבל החלטה ע"ב בירור המציאות. דוג' ראשונה בהיסטוריה – נוח ושליחת היונה לחיפוש יבשה באופק והיכן לעצור עם התיבה...בסיפור המקרה...בהר אררט (תורכיה).
6. **ייעוד ומטרות המודיעין**:
7. מניעת הפתעה אסטרטגית בגין אי-בירור המציאות.
8. תמיכת תהליכים מדיניים של קבלת החלטות – מסוגיות טקטיות ועד לסוגיות אסטרטגיות (עוצמה לאומית של המדינה), גם בנושאים דיפלומטיים וגם בנושאים צבאיים
9. אספקת ניתוח והע"מ ארוכת טווח
* **מרחב הניתוח של קהיליית המודיעין צריך להיות כרוחב היריעה המדינית של מקבלי ההחלטות האסטרטגיים**. לעיתים, לא ברורה "חלוקת העבודה" בין אנשי מודיעין ומקבלי ההחלטות. בד"כ קהילות מודיעניות הם "מוקדי ידע" לאורך שנים רבות.
1. יחס"ג גנריים בין אנשי מודיעין ובין מקבלי ההחלטות:

מבוצע באמצעות **מעגל מודיעיני** משאלה ועד תשובה, מי שמפעיל אותה הוא "הצרכן" – המנהיג האסטרטגי.

מקובל להבחין בין סוגי מאמצי איסוף שונים, בהתאם למרחב ההתעניינות ולצורכי ומאפייני התקופה וע"פ סדר עדיפות:

1. ויזינט – מודיעין חזותי
2. יומינט – אנושי, הפעלת סוכנים, תשאול
3. סיגינט – סיגנלים, מבוסס תקשורת
4. אוסינט – מודיעין גלוי, עיתונות, טלוויזיה, ספרות...
5. הלינט

\*בד"כ קהילות מודיעין אוספות ידע יותר ממה שנדרש וצריך, חיפוש אחר "ידיעת הזהב"...ידיעה אחת ש"תיתן תשובה להכול...". בהיסטוריה זה כמעט ולא קרה.

ליבת המקצוע המודיעיני היא **מחקר**. אנאליסט נדרש להתמודד עם 2 בעיות מקצועיות קוארדינאליות:

1. ליישב סתירות, להבחין בין עיקר ותפל. בתוך המידע שנאסף, קיימות סתירות פנימיות למול המציאות והוא נדרש ליישב את הסתירה הזו.
2. לוודא שישנה המשכיות בין הערכות המצב הקודמות. שאין סתירה בין המציאות שתוארה עד כה.

הפצת הידע לכל אורך השרשרת המודיעינית. מנעד ההפצה הוא רחב.

"המעגל המודיעיני" איננו נסגר בפעם אחת, הוא דינאמי ומתעצב כל הזמן.

1. איסוף
2. מחקר
3. הצגת התוצרים ל"צרכן האסטרגי"

\*בכל אחד מהשלבים הללו, יכולות להיות "תקלות", הערכות חסר, שגיאה בהבנת המציאות.

במאה ה-20 היו 3 הפתעות מודיעיניות קולוסאליות:

1. פרל הרבור ב- 7.12.41 – הפתעה של המודיעין האמריקאי.
2. מלחמת יום הכיפורים 3.10.73 – הפתעת המודיעין הישראלי.
3. מבצע ברברוסה – 22.6.41 - הפתעת המודיעין הסובייטי.

בכל המקרים הללו, ההפתעה כמעט "עלתה" בהפסד אסטרטגי לאותן מדינות. בשלושת המקרים, הידע הגיע לסוכנויות המודיעין השונות, על אף ניסיון ההסתרה ע"י "הצד השני".

**'דלות ההבנה'** היא זו שהביאה למצבים הללו – השפעות קוגניטיביות, פסיכולוגיות, הטיות, "נעילות" קונספטואליות, ארגוניות, בירוקרטיות וסיבות פרסונאליות. כל אלו, בלא מעט מהמקרים מונעים את ההגעה ל"תשובה הנכונה". אחד התוצרים הללו בישראל לדוג', היא הקמת מחלקת הבקרה באגף המודיעין, מתוך ניסיון להתמודד עם המציאות טוב יותר (הרחבת פלורליזם מחקרי).

**'פוליטיזציה של מודיעין',** מודיעין שאיננו משקף את המציאות כי אם השאיפות של מקבלי ההחלטות האסטרטגיים. סטאלין מול אנשי המודיעין שלו ערב מבצע ברברוסה (לא מוכן לקבל תפיסה שונה מהבנתו). זו אינה "גזרה משמים", גם במדינות שאינן טוטליטריות זה קורה, כדוג' הפלישה של ארה"ב לעיראק ב- 1993 (הבנה שישנן יכולות בלתי קונבנציונאליות בעיראק). בקשת חומרים "להפללה" למול העולם כולו.

\*ה'סיכון' הגדול ביותר הוא השילוב בין 3 הלקונות - פערי מידע, דלות הבנה ופוליטיזציה של מודיעין[[2]](#footnote-2)

בהסתכלות עולמית, בד"כ הפונקציות המחקריות קטנות יותר מהגורמים האיסופיים. ישנן מדינות אשר בהחלטה, משקיעות יותר במאמצי האיסוף מאשר למאמץ המחקר.

"אפקטים מסדר שני" – במסגרת הע"מ מודיעיניות, כיצד להתייחס לדוג' לפעילות של אשרף מרואן "ערב" מלחמת יום הכיפורים. נכון להיום ישנן 2 אסכולות: אשרף מרואן כמקור מודיעיני, או שהוא היה חלק אינטגראלי ממבצע הונאה מצרי.

חשיבות המודיעין לפני ובמהלך ניהול משבר אסטרטגי – חשיבות הדיאגנוזה המודיעינית ביחס לסיגנלים. ככל שמקיימים מחקרים היסטוריים, מייחסים לצד השני רציונאליות וקוהרנטיות, הרה מעבר למה שמתרחש בפועל...כך גם ע"י הצד השני.

התפקיד החשוב ביותר של המודיעין הוא גם במתן התרעה אסטרטגית ובניסיון למנוע הפתעות אסטרטגיות מודיעיניות וגם בניהול הימיומי של האיסוף המודיעיני.

**משך שלישי – תרבות אסטרטגית של "שחקן"**

תרבות אסטרטגית – זהו מכלול של נורמות, ערכים כתובים ולא כתובים ומסורות המגדירים גישה של קהילה מודיעינית. זהו כלי אנליטי המתווסף לניתוח אנליטי של ה"צד השני" בשאלות של שלום ומלחמה. זהו כלי לביצוע דיאגנוזות לאופן שבו מדינות ממשיגות לדוג' סייבר ומערכות למול האתגר/ איום.

למאפיינים תרבותיים ישנה השפעה על התרבות האסטרטגית של מדינות:

1. היחס לטכנולוגיה וההבדלים ב"תאוריות הניצחון"
2. מבנה ארגוני של מטה כללי
3. חדשנות מ"למטה למעלה" (adaptation) או מ"למעלה למטה" (anticipation)
4. ניתוח אסטרטגי ואומנות המערכה.
5. תרבות דיאלקטית-הולסטית לעומת לוגית-אנליטית.

אלו מאפיינים הממחישים את ההבדלים התרבותיים בין מדינות (ישראל וארה"ב לדוג' ביחס לסין)

**NET ASSESMENT – "הערכת נטו"**

מהי בעיה אסטרטגית ? מתוך סך האיומים האסטרטגיים על המדינה, הפיכת איום לבעיה, הוא **חוסר היכולת לאמוד אותה/ להגיב אליה**.

"המפגש" בין "כחול" ו"אדום", שכלול תמורות, היכן אנחנו ביחס ליריב ולהיפך. זהו תהליך אינטואיטיבי. השונות באה לידי ביטוי בתרבות הארגונית בין גופים ומדינות.

"הערכת נטו" - תכלול כלל המרכיבים והמידע אשר על בסיסו מתקיים תהליך של חשיבה אסטרטגית. זהו שלב **מקדים** לתכנון אסטרטגי. זה כולל גם את הסביבה שבה אנו חיים, בעלות ברית, מגמות שאינן קשורות לאויב, אפקטים "מסדר שני". רק לאחר ההערכת נטו, מתקיים תהליך של תכנון אסטרטגי.

לקיחה בחשבון את מכלול הגורמים הרגישים המשפיעים על "הצד השני" – דוקטרינות, נטיות לאומיות, תרבות ארגונית ועוד.

**היכן זה "נולד"** ? office of net assessment – משרד שהוקם בארה"ב בשנת 1973. הוא כפוף למשרד ההגנה האמריקאי. מייסד המשרד הוא אנדרו מרשל (עסק באותה תקופה בגיבוש דוקטרינות גרעיניות). הנרי קיסינג'ר מבין שאין יכולת לתת לנשיא ארה"ב תשובות לשאלות מורכבות בתחרות מול ברית המועצות ועל כן הוא פונה לאנדרו מרשל בבקשה לגיבוש תשובות לשאלות אלו. הוא עמד בראש המשרד הזה עד שנת 2015.

**ייעוד המשרד?** צרכן המרכזי הוא שר ההגנה, הציפייה מהמשרד – בכל נקודת זמן, לספר "סיפור" קוהרנטי על המאזן בין "הכחולים" וה"אדומים". הם מסתמכים על מקורות ידע ומידע 'סטנדרטי', אך גם על מקורות נוספים, שאלות על הרתעה, נתונים כדוג' הרגלי שתיית אלכוהול בקרב הקצינים הסובייטיים, מגמות תרבותיות של הקצונה הסובייטית, היקף ההשקעה מהתל"ג הסובייטי על בונקרים.

**התוצרים**: דיאגנוזה מודיעינית ולא השערות. הם יכולים לתת המחשות ורעיונות ובעיקר תובנות שתומכות תכנון אסטרטגי, בסיס ל"תחרות האסטרטגית".

טווח ההסתכלות של המשרד היא רחוקה מאוד והרב מעבר לטווח ה"קרוב".

דוג' לתוצרי המשרד: מחקר שתוצריו הערכה של הכלכלה הסובייטית, כתיבת ספרים בנושא: "the next big thing" בהקשרים עתידניים[[3]](#footnote-3), על סגנון החשיבה של הרוסים, ניתוח תרבות אסטרטגית סובייטית.

זוהי פונקציה המתארת באופן רחב ביותר את התנהגות "הצד השני". ולצד זה, גם ניתוח ואבחון החולשות ב"צד הכחול". הגוף הזה עוסק בדיאגנוסטיקה ועל איננו "מאיים" על גופים אחרים במדינה. במדינות שונות בעולם הוא ממוסד באופן שונה. בהשראת הקמת הגוף הזה, נעשה ניסיון גם בישראל להקים את המשרד "לעניינים אסטרטגיים". קיים גוף כזה גם באוסטרליה וגם בסינגפור, אשר תכליתו הסכלות בראייה עתידנית.

כיום בצה"ל משתמשים בביטוי "היסט" לצורך ניתוח והע"מ של ההשתנות הנדרשת ביחס לאיומים והשינויים ב"צד האדום".

1. המלצה לספר legacy of asshas [↑](#footnote-ref-1)
2. המלצה על ספר של אורי בר יוסף – הצופה הנרדם, המלאך (ביוגרפיה על אשרף מרואן) וסרט "שתיקת הצופרים" [↑](#footnote-ref-2)
3. ספר שכתב סם הנטינגטון: התנגשות בין ציוויליזציות והסדר העולמי החדש [↑](#footnote-ref-3)