

נוכחים נפקדים:

משחק המלחמה האסטרטגי

והדיאלוג הצבאי-מדיני

גור צלליכין¹

2	מבוא
4	חלק א': "כבר לא חייל שחור מכה חייל לבן"
4	על השינוי
10	האתגר המחשבתי
15	הצורך במשחק מלחמה משותף
24	חלק ב': למה דווקא משחק מלחמה? המחשה באמצעות שתי דוגמאות
34	חלק ג': התמודדות עם קשיי הדרג המדיני
41	סיכום
43	רשימת מקורות

¹ המחבר הוא חוקר בכיר במרכז דדו. הוא עוסק במחקר, בפיתוח והנחיה מתודולוגית של משחקי המלחמה במטכ"ל. המחבר מבקש להודות מקרב הלב לכל המגיבים על הזמן שהקדישו לקריאת טיוטות המאמר ועל הערותיהם המועילות (לפי סדר הא"ב): ד"ר אוהד לסלוי, תא"ל (מיל) אסף אוריון, אלוף (מיל) גיורא איילנד, דנה פרייזלר-סווירי, תא"ל (מיל) יורם חמו, יניב פרידמן, תא"ל (מיל) יעקב נגל, ד"ר ענת שטרן. האחריות לטענות המובאות כאן היא, כמובן, של המחבר בלבד.

מבוא

הניסיון המצטבר בשנים האחרונות מראה כי הגישה המתודולוגית של משחקי המלחמה שפותחה, ואשר דומה כי היא הונחלה במידה לא מבוטלת במטכ"ל, מייצרת תנאים ללמידה מערכתית מואצת של הפיקוד הבכיר ותורמת לפיתוח התפיסתי והתכנון האסטרטגי-אופרטיבי של צה"ל ומערכת הביטחון. משחקי המלחמה האלה מתאפיינים בשילוב מתודולוגיות: משחקי תפקידים דינאמיים ואינטראקטיביים על-בסיס תרחישים המלווים בדיוני תובנות מונחים. כל מקרה הוא ייחודי וכל משחק דורש פיתוח מענה מתודולוגי, אך אחד העקרונות שנשמרו הוא שיתוף הפעולה הבין-ארגוני וההשתתפות פעילה של הדרגים הבכירים ביותר. אולם, הנוהג שהתפתח מותיר את המשחקים כנחלת הדרג המקצועי, ללא השתתפות פעילה של הדרג המדיני הנבחר. כך יוצא, שבירור המתחים והממשקים בין ההנחיות המדיניות לבין התוכניות האופרטיביות מתבצע במשחקים אלה באמצעות ייצוג אלטרנטיבי של דרג מדיני "מדומה", בדרך כלל בעזרת בכיר לשעבר בעל ניסיון וידע ייחודיים הנוטל על עצמו אתגר: להיכנס לשעות אחדות לנעליהם של ראש הממשלה, שר הביטחון והקבינט גם יחד. מאמר זה טוען כי בנוסף למשחקים במתכונת כזאת, יש צורך לפתח **גם משחקי מלחמה במתכונת משותפת לדרג הצבאי הבכיר ולדרג המדיני הנבחר האמיתי**. כלומר: משחק מלחמה משותף לראש הממשלה ולפחות למקצת השרים הבכירים החברים בקבינט, יחד עם הרמטכ"ל ולפחות לחלק מהקצונה הבכירה.

מאמר זה עוסק אפוא בתפקידו של משחק המלחמה כאמצעי לפיתוח **שיח אסטרטגי מתקדם** ולשיפור הדיאלוג בין הדרג הצבאי המקצועי לבין הדרג המדיני הנבחר, במיוחד בתנאים של חוסר ודאות. המאמר

גורס כי שני הדרגים ייצאו נשכרים מקיום משחקי מלחמה משותפים כמרחב ללמידה משותפת.

תחילה עוסק המאמר ב**אתגר המחשבתי** של התמודדות שינויים רבים ומהירים המאפיינים את העידן הנוכחי. התלכדות בין ההתפתחויות הגיאוראסטרטגיות והשינויים במאפייני הלוחמה אשר מגבירים את מורכבות הבעיות והאתגרים הביטחוניים, ומכאן גם גובר האתגר המחשבתי הניצב בפני מצביאים ומדינאים כאחד.

בהתבסס על תיאור מהות האתגר המחשבתי, מוצגת הטענה שלפיה הדבר **מחייב למידה משותפת לדרג הצבאי ולדרג המדיני**. המאמר מדגיש את חשיבות האחריות המשותפת לשני הדרגים ועומד על הצורך במיצוי וליבון המתח בין הדיון בנושאים מדיניים וצבאיים, ולא לחתור להפרדה ביניהם.

טענה מרכזית נוספת המנומקת במאמר היא כי למשחק המלחמה יש פוטנציאל ל**תרומה ייחודית** ליצירת שיח משופר בין הדרג הצבאי המקצועי לבין הדרג המדיני הנבחר. חלק זה במאמר יתמקד ביתרונות הגישה המתודולוגית של המשחק האסטרטגי המאפשר להתמודד עם האתגר המחשבתי, כשיטת דיון משלימה לשיטות הדיון השגורות. כמו כן, מודגשת תרומתו האפשרית של המשחק לשיפור **שיקול הדעת** של מקבלי ההחלטות.

חלקו האחרון של המאמר מתמקד בקשיים לרתום את הדרג המדיני הנבחר לשיח מסוג זה ובאפשרות לרתיעה פוליטית. המאמר מציע להרחיב את מנעד האפשרויות למעורבות הדרג המדיני, ומציע להגדיר את משחק המלחמה בתור מסגרת שיח אינטימית ולא מחייבת. הרעיונות בעניין זה, המפורטים בהמשך, מוצעים כאן בתור הזמנה להמשך הדיון בנושא.

חלק א': "כבר לא חייל שחור מכה חייל לבן"

השינויים הגיאוגרפיים, לצד השינויים במאפייני הלוחמה, מגבירים את מידת המורכבות של הבעיות והאתגרים המדיניים והביטחוניים. לכן הם גם מעצימים את האתגר המחשבתי שעיינו נדרשים להתמודד הפיקוד הבכיר והדרג המדיני. בהמשך נראה כיצד משחק המלחמה מסייע להתמודד עם אתגר זה.

על השינוי

אחת הסיבות למורכבות הבעיות היא **הצטברות והתלכדות** של התפתחויות ותהליכים, קרובים ורחוקים. למשל, השינויים הנובעים ממדיניות ארצות הברית בעידן הנשיא טראמפ ביחס למקומה של אמריקה כשומרת הסדר והיציבות העולמית, הנראה כשינוי מהקו המסורתי שבו נקטו נשיאים אמריקניים, רפובליקנים ודמוקרטים, מאז תום המלחמה הקרה.² ההשפעה המצטברת של השינויים בארה"ב יחד עם השינויים שעוברת אירופה היא כה גדולה (מגמות לאומניות וגזעניות על רקע משבר כלכלי מתמשך, גלי פליטות מהמזרח התיכון והחלטת בריטניה לצאת מאיחוד האירופי)³ עד כי יש המגדירים את

² "The Inaugural Address: Remarks of President Donald J. Trump – as Prepared for Delivery", The White House, 20 January 2017.

בנאום ההשבעה שלו אמר טראמפ:

"From this day forward, a new vision will govern our land. From this moment on, it's going to be America First. Every decision on trade, on taxes, on immigration, on foreign affairs, will be made to benefit American workers and American families."

ראו גם:

Adam Quinn, "The World According to Trump," *The World Today*, December 2016 & January 2017, p. 15.

³ "We Are the Alt-World: At a Summit in Germany, Nationalism Goes International," *The Economist*, 26 January 2017; Sheryl G. Stolberg and Brian M. Rosenthal, "Man Charged After White Nationalist Rally in Charlottesville Ends in Deadly Violence," *New York Times*, 12 August 2017; Charles Levin, "The Far Right Is Planning 9 Rallies Nationwide This Weekend Alone," *CNN*, 16 August 2017. Simon Shuster, "European

הדבר כלא פחות מערעור האדנים שעליהם הושתת הסדר עולמי, כפי שהתפתח בעידן שלאחר מכה"ע ה-II.⁴

הניסויים הבליסטיים המתגרים של צפון קוריה,⁵ והאיום חסר התקדים ששיגר נשיא ארה"ב טראמפ מעל בימת האו"ם כי אם יכפה הדבר על ארה"ב "לא תהיה לנו ברירה אלא להשמיד לגמרי את צפון-קוריה"⁶ – הם עדות מוחשית לערעור מצב הביטחון הבינלאומי, וכמובן לא ליציבות הסדר העולמי. מצב זה, והשינויים במדיניות ארה"ב מתחדדים בהשוואה לפעלתנותה של רוסיה אשר חזרה להיות שחקן מפתח במזרח-התיכון כחלק ממאמציה המתמשכים לבסס מחדש את מעמדה הבינלאומי;⁷ לצד תהליכים אלה יש להזכיר גם את תופעות הלואי החריפות של הטלטלה בעולם הערבי, על נפילת המשטרים וגלי הפליטים והשפעתם על הכלכלה ועל המאזן הדמוגרפי במדינות האזור;⁸ העלייה במשקלם של

Politics Are Swinging to the Right," *Time*, 22 September 2016; Peter Foster, "The Rise of the Far-Right in Europe Is Not False Alarm," *The Telegraph*, 19 May 2016.

⁴ ראו גיליון מיוחד שהוקדש לנושא בכתב העת *Foreign Affairs*, ובמיוחד מאמריהם של מור וניבלט:

Michael J. Mazzar, "The Once and the Future Order – What Comes After Hegemony?," *Foreign Affairs, Council on Foreign Relations* 96 (1) (February 2017): 25-32; Robin Niblett, "Liberalism in Retreat – The Demise of a Dream," *Foreign Affairs, Council on Foreign Relations* 96, 1 (February 2017): 17-24.

⁵ Joshua Berlinger, 'North Korea's Missile Tests By the Numbers', CNN, 18 September 2017.

⁶ The White House, 'Remarks by President Trump to the 72nd Session of the United Nations General Assembly', 19 September 2017.

⁷ Dmitri Ternin, 'Russia in the Middle East: Moscow's Objectives, Priorities and Policy Drivers', *The Carnegie Endowment for International Peace - Task Force on U.S. Policy Toward Russia, Ukraine, and Eurasia*, 5 April 2016;

Rod Nordland, 'Russia Signs Deal for Syria Bases; Turkey Appears to Accept Assad', *The New York Times*, 20 January 2017, sec. Middle East.

⁸ UNHCR, *REGIONAL STRATEGIC OVERVIEW Regional Refugee & Resilience Plan 2017-2018 in Response to the Syria Crisis* (United Nations, December 2016).

הארגונים הלא מדינתיים ושל ארגונים שלוחים (proxies) והמאבק החריף בתוך האסלאם בין הסונה לבין השיעה;⁹ החתרנות המתמשכת של איראן ושאירתה להגמוניה אזורית לצד פעולתה במרחבים הקרובים מאי פעם לגבולות ישראל;¹⁰ כמו גם המשך תהליך האבולוציה של הג'יהאד העולמי בזיקה לפשיעה ולבעיות ביטחון הפנים והחברה במדינות המערב.¹¹

כל אלה באים על רקע ההתקדמות הטכנולוגית של העידן הנוכחי ועל ההשלכות החברתיות, התרבותיות, האתיות והביטחוניות הנובעות ממנה. מה שכונה כבר "המהפכה התעשייתית הרביעית" ("industry 4.0") כולל יותר מאשר "רק" את החיבורים הרשתיים בין בני אדם בחלקים שונים של הגלובוס באמצעות הרשתות החברתיות, אלא גם את החיבורים הרשתיים בין בני אדם לבין מכשירים, ובין מכשירים לבין עצמם (Internet of Things).¹² היבטים אלה מעוררים שאלות חדשות על התפקיד האפשרי של המרחב הקיברנטי במלחמה ועל החיבור בין לוחמה בממד זה לסוגיות של יחסי הרתעה.¹³ אלה הן,

⁹ Jared Malsin, "Yemen Is the Latest Victim of the Increase in Iran-Saudi Arabia Tension," *Time*, 11 January 2016.; Bernhard Zand, Samiha Shafy, and Susanne Koelbl, "The Cold War of Islam," *Spiegel Online*, 9 May 2016.

¹⁰ Ray Takeyh, "Understanding Iran's Mideast Role" (Council on Foreign Relations, 1 October 2015);
רז צימט, "מבט לאיראן: 13-27 באוגוסט 2017" (מרכז המידע למודיעין ולטרור ע"ש מאיר עמית).

¹¹ Neumann, Peter, Rajan Basra, and Claudia Brunner. 'Criminal Pasts, Terrorist Futures: European Jihadists and the New Crime-Terror Nexus'. ICSR - King's College London, October 2016.

¹² William H. Dutton, 'Putting Things to Work: Social and Policy Challenges for the Internet of Things', *Info* 16, no. 3 (2014): 2; Sameer Dixit, 'Opportunity vs Risk with the Internet of Things', *Network Security*, no. 12 (December 2016): 10.

¹³ Cornish Paul, 'Deterrence and the Ethics of Cyber Conflict', ed. Mariarosaria Taddeo and Ludvica Glorioso (Switzerland: Springer, 2017), 1-16.

כמובן, רק דוגמאות למקצת מהתהליכים המאפיינים את עידן השינויים הנוכחי.

בפרספקטיבה ישראלית מורגש מכלול השינויים היטב מזה זמן במסגרת המערכות שמנהלת המדינה להתמודדות עם מגוון היריבים והאיומים הניצבים בפניה. התלכדות השינויים מציבה בפני הדרג הבכיר אתגרים מורכבים להבנה, לניתוח ולקבלת החלטות בכל תחומי העשייה. האתגרים כוללים, בעת ובעונה אחת, עיסוק תכופ ואינטנסיבי בהחלטות על הפעלת כוח צבאי, במקביל לניהול מגעים מדיניים ומהלכי משא ומתן, ניהול מצבי הסלמה בעלי פוטנציאל להידרדרות למלחמה, התמודדות עם מאגרי נשק להשמדה המונית וניהול יחסי ההרתעה של ישראל עם יריביה.¹⁴ בעוד שחלק מהבעיות מוצאות את ביטויין האופרטיבי בסביבה הגיאוגרפית הקרובה של ישראל, מקור הבעיות עשוי להיות נעוץ בנושאים ובשיקולים של שחקנים רחוקים מאוד מגבולות המדינה. לדוגמא, המתיחות בין רוסיה לבין מדינות נאט"ו בשאלת חצי האי קרים, בזיקה למעורבות הרוסית בלחימה בסוריה;¹⁵ או המתיחות בים סין הדרומי והמשולש הטעון של יחסי ארה"ב-סין-רוסיה בזיקה לאינטרסים הישראליים במזרח התיכון;

¹⁴ עוזי ארד ולימור בן-הר, המל"ל: המאבק להקמתה של "המועצה לביטחון לאומי" וביסוסה בצמרת (דביר, 2016), 278.

¹⁵ Molly Mckew and Eerik Niiles Kross, "The Dangerous Link Between Syria and Ukraine," Politico, 22 September 2015; BBC News, "Ukraine Crimea: Russia Sends New Air Defence Missiles".

¹⁶ והזיקות ההדדיות בין הניסויים הגרעיניים האחרונים של צפון קוריאה לבין עתידו של הסכם הגרעין עם איראן.¹⁷

השינויים מורגשים היטב גם מבחינה צבאית. האיזמים הצבאיים המרכזיים שהטרידו את מקבלי ההחלטות ואת מפקדי צה"ל במשך עשרות שנים מאז קום המדינה, השתנו עד מאוד במהלך העשור האחרון. ארבע המערכות האחרונות שניהלה ישראל: "מלחמת לבנון השנייה" (2006), "עופרת יצוקה" (2009), "עמוד ענן" (2012) ו"צוק איתן" (2014), המחישו לא רק את מרכזיותו של האיום על העורף הישראלי ועל הכלכלה הלאומית,¹⁸ אלא חידדו עד כמה פריכות הן ההגדרות המסורתיות של סוגי היריבים וסוג העימותים. חיזבאללה, חמאס והג'יהאד האסלאמי הוכיחו כי בכל הנוגע לתיאור פעולותיהם אין טעם בהגדרות חדות ומובחנות של שיטות הלוחמה שלהם, אלא יש להביט על האזור "המטושטש" והמשולב. זאת בגלל דפוס הפעולה המגוון שבו נקטו הארגונים האלה: טקטיקות מגוונות של טרור, ירי מנגד מסוגים שונים מנגד לעורף ישראל,¹⁹ לוחמת תת-קרקע ומבצעי קומנדו,²⁰ וכל זאת בהתארגנויות כמו-צבאיות. יורם

Stephen Kotkin, "The Unbalanced Triangle – What Chinese-Russian Relations Mean for the United States," Foreign Affairs, Council on (Foreign Relations 88 (5) October 2009).

אסף אוריון וניב חורש, "ארצות הברית וסין בפתח עידן טראמפ: התחלה קשה, פוטנציאל מרחיק לכת," מבט על 889 (17 בינואר 2017); BBC News, "China Hits Back at US over South China Sea Claims," 24 January 2017.

Aaron David Miller, Rihcard Sokolsy, and Robert Malley, "How Trump's Iran Threats Could Backfire in North Korea," Politico, 7 August 2017; אמילי לנדאו, "ניסויי הטילים הבליסטיים הבין-יבשתיים ((ICBM של צפון קוריאה: אין הפתעות, אין תשובות טובות," מבט על 269 (8 באוגוסט 2017).

¹⁸ ערן ישיב, "צוק איתן: סיכום כלכלי" בתוך צוק איתן – השלכות ולקחים נערך על ידי שלמה ברום וענת קורץ, (2014), 127-33.

¹⁹ "מבצע עמוד ענן- סקירה מסכמת," אתר האינטרנט של שירות ביטחון כללי, 2012.

²⁰ יואב זיתון, "קומנדו חמאס מתעצם; היעד: אשקלון ואשדוד," 20 ynet, באוגוסט 2015.

שוויצר הציע לכנות התארגנויות כאלה "צבאות 'טרורילה', המשלבים מאפיינים של טרור וגרילה, פועלים מתוך אוכלוסייה אזרחית ומתמגנים באמצעותה".²¹

בנוסף להתפרצויות של סבבי אלימות בעימותים עצימים (אף כי מוגבלים בהשוואה למלחמות ישראל הגדולות) ממשיך צה"ל מזה בניהול פעולות מורכבות, חסויות וחשאיות ברובן, במספר מאמצים, במסגרת "המערכה שבין המלחמות" (מב"מ), אשר נולדה, בין השאר, על רקע התמורות האזרחיות, ואשר חוללה שינויים תפיסתיים ואופרטיביים ניכרים לעומת דפוסי פעולה מן העבר.²² במסגרת המב"מ פועלת מערכת הביטחון באופן רציף, תוך חתירה לאיזון עדין בין הרצון להרחיק ככל הניתן את סכנת המלחמה ובין הרצון לייצר תנאים טובים לניצחון ישראל במלחמה אם אכן תפרוץ.²³ פעילות המב"מ מזמנת אף היא אתגר מחשבתי בלתי מבוטל הדורש לעיתים להיפרד מהנחות יסוד ודפוסי פעולה שעמדו בבסיס העשייה הביטחונית מזה עשרות שנים, ולצד זאת לפתח מאמץ מתמיד של חשיבה ביקורתית על הנחות היסוד שלנו בהווה, במציאות המשתנה בקצב מהיר. הפרשנות המתמדת של המציאות והחשיבה הביקורתית נדרשים כדי להבין לעומק את ההזדמנויות, את האילוצים והסיכונים הטקטיים ובעיקר האסטרטגיים הנובעים מסבך האינטרסים הסותרים בסביבתה של ישראל. דוגמא טובה לכך ניתן למצוא בתיאור ציורי מפיו של ראש אמ"ן, אלוף הרצי הלוי, בסקירה שמסר בכנס הרצליה:

²¹ יורם שוויצר, "טשטוש זהות המנצח בלחימה נגד צבא "טרורילה" בתוך ברום וקורץ, צוק איתן – השלכות, 22.

²² שי שבתאי, "תפיסת המערכה שבין המלחמות", מערכות 24-27, (2012), 455; הכנסת, "הרמטכ"ל לוועדת החוץ והביטחון: "ניהול סיכונים מושכל מול החמאס הביא אותם לקחת אחריות ולשלם על פתרון למחסור בחשמל", 5 ביולי 2017.

²³ "אסטרטגיית צה"ל" (לשכת הרמטכ"ל, 2015), 20.

לוח המשחק השתנה. שלא כמו בשיר של חנוך לוין 'חייל שחור מכה חייל לבן', אנחנו כבר לא במלחמות רק של שני צבעים. אין כאן רק טובים ורעים. והשחקנים על המגרש משנים את הזהות שלהם. לוח השחמט הזה עם יותר משני צבעים, הוא תיאור צנוע למה שקורה היום במזרח התיכון. בחוויה שלנו [יש] סבך של אינטרסים שצריך לתאר אותו.²⁴

הלוי המשיך וסיפר בגלוי על דילמה שלא קל להודות בה בפומבי: כיצד להתייחס לאויבים אשר לעיתים הדינאמיקה המזרח־תיכונית יוצרת עימם מפגשי אינטרסים בלתי צפויים: "פעמים מסוימות אנחנו מוצאים סיטואציה שבה אויב מר שלנו עומד להיפגע, ואני באינסטינקט רוצה להרים לו טלפון ולהזהיר אותו, כי בס־אפ של הכלים על הלוח, לנו לא טוב כרגע שלאויב שלנו יקרה הדבר הרע הזה", דברי הלוי. מכלול הדברים מדגים אפוא את עומק השינוי המקיף את שיטות הלוחמה ודפוסי הפעולה של האויבים כמו גם של צה"ל וכן את השינויים בהגדרת סוג האויבים והעמיתים.

האתגר המחשבתי

השינויים הרבים והמטלטלים שתוארו לעיל מעוררים שאלות על הדרך שבה כדאי להביט על העולם, להבין אותו ולהפיק משמעויות למדיניות ולאופן הפעלת הכוח ולבנינו. בשנים האחרונות התעורר דיון בקרב חוקרים ופרקטיקנים בשאלות אלה, בניסיון למצוא מסגרת חשיבה שתתמודד עם תיאור השינויים הכלכליים והגיאופוליטיים ועם מה שנדמה לפחות כעלייה במשקלו של מרכיב חוסר הוודאות.²⁵ אחד מביטויי של השיח הזה נוגע בדיוק באותה המטאפורה שבה השתמש ראש אמ"ן בעניין **לוח השחמט** וכלי משחק בכמה צבעים.

²⁴ ראש אגף המודיעין, אלוף הרצי הלוי, "ישראל במזרח תיכון סוער: סקירה אסטרטגית והערכת מודיעין", כנס הרצליה ה-16: המכון למדיניות ואסטרטגיה, המרכז הבינתחומי הרצליה, 15 ביוני 2016.

²⁵ Nate Silver, *The Signal and the Noise* (New York: Penguin, 2012), 372.

יש אשר משתמשים גם הם במטפורת לוח השחמט ומבקשים לשכלל אותה, או אחרים המבקשים להיפטר ממנה לגמרי. למשל, פרופסור ג'וזף ניי (Joseph Nye) המוכר כאחד ממדעני המדינה המשפיעים בעולם. ניי תיאר בראשית העשור את העולם בתור משחק בשלושה לוחות שחמט במקביל. לפי המטאפורה של ניי, לוח השחמט העליון הוא זה של **הכוח הצבאי** שבו ארה"ב מובילה. לוח השחמט האמצעי הוא זה של **הכוח הכלכלי** המתאפיין ברב־קוטביות ושבו מתחרות מספר מעצמות כלכליות עולמיות לצד מדינות נוספות הצוברות חשיבות. ולוח השחמט התחתון הוא של **מערכות היחסים המחוללות שינוי שאינו נתון לשליטת המדינות**: יחסים המתקיימים בין ארגונים לא־מדינתיים, בין חברות מסחריות ובין בני אדם המתקשרים ביניהם ללא מגבלה, טרוריסטים המבריחים נשק, "האקרים" היוצרים איומים בסייבר ושאר תופעות שהתפשטותן לא נעצרת בגבול פיזי כלשהו: מגפות, השפעות שינויי האקלים, ועוד.²⁶

לעומת המטאפורה של ניי המציבה כמה לוחות שחמט זה על גבי זה, אן מרי סלוטר (Anne Marie Slaughter) מציעה גישה שונה. היא טוענת כי נדרש שינוי תפיסתי עמוק, ומציעה להסתכל על העולם כעל **רשת** ולא כעל לוח שחמט. "לראות את המערכת הבין־לאומית כרשת זה לא לראות עולם של מדינות, אלא של רשתות [...] הבעיות והאיומים צומחים כיוון שאנשים יותר מדי מחוברים, או לא מחוברים מספיק, או מחוברים בדרך הלא נכונה", היא כותבת.²⁷ הדגשתה את הצורך לבחון את בחינת **הקשרים והחיבורים** בין תופעות ולא את הגבולות המפרידים ביניהן, עומדת כמובן בניגוד למטאפורה של לוח השחמט.

²⁶ Joseph S. Jr. Nye, *The Future of Power* (New York: Public Affairs, 2011), xvii.

²⁷ Anne-Marie Slaughter, 'How to Succeed in the Networked World – A Grand Strategy for the Digital Age', *Foreign Affairs, Council on Foreign Relations* 95, (6) December 2016.

המשגה זאת יכול לסייע גם בהקשרים מעשיים מאוד, ולא רק בתור מסגרת תיאורית. שכן, דווקא בגלל טשטוש ההבחנות המסורתיות בין תופעות שונות במאפייני הלוחמה והמערכות, למשל בין "חזית צבאית" ל"עורף אזרחי", ובגלל החיבור ההדוק בין תחומי העיסוק הצבאי והמדיני, יש צורך לעסוק בצורה מעמיקה בזיקות ובחיבורים בין התחומים והבעיות.²⁸ המכלול, "השלם", הוא הדבר הקשה להבנה ולתפיסה, והוא אשר דורש מאמץ מחשבתי גדול יותר.

ההתמודדות עם שינויים ובעיות מורכבות אינה דבר חדש לכשעצמו, ואינה מיוחדת דווקא לישראל. אלא שבכל דור ודור נדרשים מנהיגים ומפקדים להתמודד מחדש עם שינויי תקופתם, לפרש מחדש את המציאות ולפתח תפיסות ומענה עדכני ורלוונטי. בעוד שהשינויים הם תלויי התפתחויות ותקופה, **האתגר האינטלקטואלי** של מקבלי ההחלטות אינו חדש. בעיות בתחום זה זוהו בעבר, בין השאר על ידי אלוף (מיל') פרופ' יהושפט הרכבי שטען:

יש לישראלים רבים קושי, אינטלקטואלי ואידאולוגי, ואולי גם רגשי, להתעלות לחשיבה אסטרטגית מקיפה של הגורמים המשפיעים על מצבה הביטחוני של ישראל [...] עיצוב מדיניות ביטחונית נתקל גם בקושי שיש להביא בחשבון מספר רב של גורמים האפופים אי־ודאות, ולכן נאלצים מקבלי ההחלטות למצוא מקלט בהנחות שאינן יותר מהנחות מתודיות.²⁹

²⁸ Nye, *The Future of Power*, 32.

עוד ראה: ועדת החוץ והביטחון של הכנסת, 'תר"ש צה"ל "גדעון"-דו"ח מיוחד של ועדת המשנה לתפיסת הביטחון ובניין הכוח, ספטמבר 2017 (סימוכין: HUZBIT-39-300) עמ' 10. הדו"ח מזכיר כי במערכות זמננו "יש עירוב של תחומים ופריצה של גבולות ישנים, וקיים צורך מתמיד לבחון שינויים".

²⁹ ראה הקדמה מאת יהושפט הרכבי, עמ' א', בתוך: אבנר יניב, "פוליטיקה ואסטרטגיה בישראל", (ספרית פועלים, 1994). הרכבי, בין תפקידיו השונים, היה ראש אמ"ן, פרופסור ליחסים בינ"ל ולימודי מזרח־תיכון באוניברסיטה העברית, ויועץ אסטרטגי לשר הביטחון.

כך, בפסקה אחת נוקבת, תמצת הרכבי את האתגר המחשבתי: כיצד ניתן לתפוס בראשו את ריבוי הגורמים ואת חוסר הוודאות, וכיצד להתגבר על הנחות היסוד הסמויות שלנו, ההטיות הרגשיות, המחשבתיות ואף האידאולוגיות, בעת שאנו ניגשים לפיתוח אסטרטגיה?

סיבה אפשרית לכך היא המגבלה של הזיכרון המעשי של בני האדם. כלומר, היכולת המוגבלת לזכור בו זמנית מספר רב של טיעונים ופרטים כך שאפשר יהיה לבחון אותם במבט כולל.³⁰ אולם גם אם היינו יכולים להגדיל את קיבולת הזיכרון האנושי, עדיין היינו נזקקים לדבר מה נוסף שאיננו קשור רק ביכולת עיבוד נתונים אנושית. אנו נדרשים למסגרת חשיבה אחרת.

לכן כאשר אתגרי העידן הנוכחי נדמים כה ייחודיים וסבוכים להבנה, זה הזמן להזכיר **שני מושגים** שהוצעו כבר לפני כמה עשורים לתיאור בעיות מורכבות ושיכולים לתרום לביסוס טענות המאמר. הגם שמושגים אלה באו לעולם בהקשרים שאינם ביטחוניים, הם יכולים לתרום גם לענייננו. המושג הראשון הוא: "World Problematique" או בקיצור "Problematique" (בתרגום חופשי לצורך המאמר: "הבעיה" או "בעיית הבעיות").³¹ המושג השני הוא "Wicked Problems" (בתרגום חופשי: "בעיות סוררות", או "בעיות זדוניות").³² עיון מעמיק במושגים אלה חורג מגבולות המאמר, ונסתפק כאן בהצבעה על המסקנה הנובעת מהם, ולפיה בבואנו לדון בבעיות מורכבות אין די באמירה

³⁰ ריצרד הוייר, הפסיכולוגיה של המחקר המודיעיני, תרגום לעברית (מערכות – משרד הביטחון, 2005), 54.

³¹ Donella Meadows et al., The Limits to Growth - A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind (New York: Universe Books, 1972).

³² Horst W. J. Rittel and Melvin M. Webber, "Dilemmas in a General Theory of Planning," Policy Sciences 4 (1973): 155-169.

הנפוצה והבנאלית על כי "צריך להביט על השלם", אלא עלינו להבין מהי **התנהגות הבעיה**.

באופן כללי, המושג Problematique, "בעיית הבעיות", מתייחס **להתלכדות** של תופעות ובעיות שונות, אשר בעקבותיה נוצרות **בעיות חדשות**. גישה זאת אינה מסתפקת רק במבט משתאה על אתגר סבוך הניצב בפנינו ובאמירה הכללית "הבעיה מורכבת". אלא נובע ממנה הצורך לנקוט גישה פרואקטיבית, ולהסתכל על כמה תחומים ועל נושאים שונים במקביל ולנסות לפענח את **משמעותם המצטברת**.

מושג ה־Wicked Problems, "הבעיות הזדוניות", מציע גישה חיונית ומשלימה בעניין זה. נובעת ממנו הדגשה של עקרון **האינטראקציה** בין מרכיבי בעיות מורכבות ו"זדוניות" כאלה, כמו גם הקושי לחזות את התנהגותן וכי אין להן פתרון ידוע מראש.

המשמעות העמוקה הנובעת משני מושגים החשובים שהוזכרו היא לא רק העמדתם במרכז את ריבוי הגורמים והתלכדות הבעיות שצריך לקחת בחשבון, אלא בעיקר את **האינטראקציה** ביניהם. משמע, בנסותנו להבין בעיות מורכבות, איננו יכולים להסתפק רק בהצבעה על קיומם של מספר רב של גורמים וזיקות, אלא עלינו להבין מהם **יחסי הגומלין** ביניהם, מה **מהות** האינטראקציה ביניהם, ואיך היא בכלל נוצרת? איזו **תנועה** הדבר מחולל, ובעקבות כך – מה **הדינאמיקה החדשה** המתפתחת בעקבות האינטראקציות האלה. היבטים אלה הם אשר יוצרים את השלם.

אם נקבל את דרך החשיבה הזאת של "גישת המערכות" נגיע עד מהרה למסקנה כי לדרכי הדיון הנפוצות והמסורתיות בנושאים מדיניים-ביטחוניים יש תועלת מוגבלת כאשר אנו מבקשים ללבן אתגרים סבוכים ולפתורם. זאת משום שכנראה לא ניתן להבין את

מלוא המשמעות של הבעיות, וודאי שלא את התלכדות הבעיות והיווצרותן של בעיות חדשות, ואף לא את מקומנו שלנו בתוך המערכות המורכבות והדינאמיות, רק באמצעות השיטות המוכרות של "חיתוכי מצב" ורשימות הדיווחים של "התפתחויות אחרונות". גם הערכות המצב העיתיות, רמות הדרג ומרובות המשתתפים, יכולות להועיל עד גבול מסוים. אלה, לצד הדיונים לאישורי מבצעים וגיחות (מ"ג), כבר הפכו למוסדות בפני עצמם בלוח הפעילות הקבוע של צמרת מערכת הביטחון ומקבלי ההחלטות, והם נדבכים חשובים ונחוצים בהחלט בניהול ענייני הביטחון הלאומי. מסורת דיונים זאת אמנם משמרת רמת חיכוך גבוהה של ראש הממשלה ושר הביטחון עם צמרת צה"ל ושאר גופי הביטחון בעיקר בנושאים הדחופים העומדים על הפרק, אך דיונים אלה, על מאפייניהם המסורתיים, אינם יכולים לספק את המבט העמוק הנדרש על "השינוי" ועל "בעיית הבעיות".

הצורך במשחק מלחמה משותף

נוכח האתגרים שצוינו בחלק זה מתעוררת השאלה, מהי **מהות הצורך** במשחק מלחמה משותף לדרג המדיני ולדרג הצבאי?

שינויים ובעיות מורכבות רבצו תמיד לפתחם של מדינאים ומפקדים. נראה שבמרוצת השנים, **קצב השינוי** נתפס כהולך וגובר, והוא מאתגר את יכולת הקברניטים ללמוד לעומק בעיות מורכבות וחדשות ולקבל החלטות הנסמכות על תשתית יסודית של ידע והבנה מערכתית עמוקה. קושי זה מתעצם כאשר מדובר באתגרים דחופים, לא כל שכן במצבי חירום, נוכח קשת האיומים ובמצב בו "העשייה המדינית-ביטחונית הפכה לקדחתנית יותר", כדברי פרופ' עוזי ארד,

ראש המל"ל לשעבר, בספרו עם לימור בן-הר.³³ טיעון דומה הציג גם ד"ר צ'ק פרייליך שכתב על כך מתוך ניסיונו הביטחוני במשרד ראש הממשלה:

סביבת הביטחון הלאומי של ישראל פגיעה באופן חריף, קיצונית בתדירות השינוי וברמת חוסר הוודאות. מצב המשבר הוא המצב הצפוי. המורכבות ההולכת וגוברת של הסביבה הובילה גם לעניין במרחבים גיאוגרפים חדשים, וגם גרמה להחלטות להיות מורכבות יותר.³⁴

דברים אלה עומדים אפוא ברקע הטענה כי **סוג הבעיות והאתגרים המחשבתיים מחייבים למידה משותפת לדרג הצבאי ולדרג המדיני** על הסביבה, ובה בעת גם בירור עצמי על המערכת הישראלית, על האינטרסים והיעדים שלנו, על יכולותינו ואף על מגבלותינו. ואם כך הדבר, הרי שמתחדד הצורך **לחבר בין הדין הצבאי לדין המדיני**, ולא לקדש את ההפרדה ביניהם. בכך יתמקד חלק זה של המאמר.

ייאמר מיד כי אין הכוונה להתעלם מהשונות הקיימת בין סביבת הפעולה של הדרג הצבאי המקצועי, לבין סביבת הפעולה של הדרג המדיני הנבחר. לכל דרג יש נקודות מבט ונקודות ייחוס ייחודיות הנובעות, בין השאר, מעולמות התוכן השונים ומהאחריות השונה שבה נושאים ממלאי התפקידים בכל רמה ורמה. אחד ההבדלים החשובים קשור בהלך במאפייני הפעולה של כל דרג. בעוד שהפעולה בדרג הצבאי מתאפיינת בחתירה להגדרות, בכוחות, משימות ונקיטת פעולה, דרך הפעולה בדרג המדיני הנבחר מתאפיינת לא אחת בהיפך הגמור – בעמימות וערפול מכוונים.

³³ ארד ובן-הר, המל"ל: המאבק, 278.

³⁴ Charles D. Freilich, *Zion's Dilemmas: How Israel Makes National Security Policy*, (Cornell Studies in Security Affairs) (Ithaca, New York: Cornell University Press, 2012), 15.

בתווך הזה מתקיים הדיאלוג הצבאי-צבאי מדיני, המעצים לעיתים את המתחים והלחצים בהם נתונים בני האדם המכהנים בתפקידים הבכירים: הפוליטיקאים הנבחרים וממלאי התפקידים המתמנים. אלה הן תופעות מובנות הנובעות מטבע האדם וממאפייניה של צורת המשטר של הדמוקרטיה הפרלמנטרית שלנו וגם מהכפיפות של צה"ל למרות האזרחית, ככתוב בחוק יסוד: הצבא – "הצבא נתון למרות הממשלה".³⁵ הטענה בדבר הצורך לחבר בין הדיון הצבאי והמדיני לא מערערת על עקרון זה, וגם אין הכוונה גם לגרום לגנרל למלא את תפקיד המדינאי, או לראות את הפוליטיקאי הנבחר ממלא את מקומו של הגנרל. מרות הדרג האזרחי על הדרג הצבאי וכפיפות הצבא לדרג הנבחר הן מאבני היסוד של צורת המשטר הדמוקרטית ואין לשנותן.³⁶ הדיאלוג המתנהל בין הדרג המדיני הבכיר לבין הדרג הצבאי הבכיר כבר כונה "דרשיח בין לא־שווים", כלומר: דיאלוג נוקב שבו כל צעד מביע את דעתו בגלוי ואף בתקיפות אם נדרש. אך בה בעת ברור לשני הצדדים שהסמכות העליונה הנתונה למנהיג האזרחי, היא חד־משמעיתית ובלתי ניתנת לערעור.³⁷

ברובד העליון של העשייה המדינית־ביטחונית, וודאי שמנקודת המבט של מקבלי ההחלטות הבכירים בדרג הנבחר, יחסי המרות אמנם ברורים אך הגבולות בין התחומים מטושטשים. "ככל שנקודת המבט גבוהה יותר, כך פוחתת ההבחנה בין הפוליטיקה והאסטרטגיה. בצמרת, פוליטיקה אמיתית ואסטרטגיה – חד הם", כתב ווינסטון

³⁵ 'חוק יסוד: הצבא', הכנסת, התשל"ו-1976.

³⁶ ראו, למשל, חוקת ארה"ב המגדירה את הנשיא כמפקד העליון של הכוחות המזוינים: "Constitution of the United States," Section 2, 1787.

³⁷ אליוט כהן, הפיקוד העליון, תורגם על ידי רותי בית אור (מטר, 2002), 189.

צ'רצ'יל.³⁸ התיאור שהוא מספק מדגים כיצד נתפס מעשה המלחמה מנקודת מבטו הייחודית כמדינאי:

במלחמה יש סוגים רבים של תמרון, רק מקצתם מתרחשים בשדה הקרב. יש תמרונים באגפים ובעורף. יש תמרונים בזמן, בדיפלומטיה, במכניקה, בפסיכולוגיה; כולם רחוקים משדה הקרב אך לעיתים קרובות משפיעים עליו באופן מכריע. מטרתם היא למצוא דרכים קלות יותר להשיג את התכלית המרכזית, חוץ מאשר באמצעות טבח בלבד [...] המלחמה, שאינה יודעת גבולות מובחנים בין יבשה, ים ואוויר, בין האספקה לכוחות הלוחמים למכונת התעמולה [...] היא, למעשה, סכום כל הכוחות והלחצים הפועלים בעת נתונה.³⁹

תיאוריו של צ'רצ'יל שורדים היטב את מבחן הזמן. הם ממחישים את המבט האינטגרטיבי הנדרש בצמרת על מכלול הנושאים, הפעולות והמאמצים הצבאיים והאזרחיים, ללא גבולות ברורים בין מה שהוא ביטחוני או מדיני. מאחר שברמה הבכירה נושאים אלה משמשים בערבוביה, ובגלל המתח המובנה בין עולמות התוכן של כל דרג ודרג, ובדיוק בגלל הקשר הבלתי ניתן להפרדה בין התכלית המדינית לבין המעשה הצבאי, מתחדד הצורך ב**למידה משותפת ומשוכללת** לשני הדרגים, ולא רק ב"שיח משותף".

רבים נוהגים להזכיר בהקשר זה את אמרתו המפורסמת של קארל פון קלאוזוביץ: "המלחמה היא מכשיר פוליטי, המשך הפעילות הפוליטית באמצעים אחרים". אולם כדאי לתת את הדעת גם על משפט ההמשך בציטוט המקורי: "היעד הפוליטי הוא המטרה, והמלחמה היא האמצעי להשגת היעד, ולא ניתן לדון באמצעים ללא

³⁸ Winston Churchill, *World Crisis 1911-1918*, Abridged and Revised Edition (London: Thornton Butterworth, 1930), p. 298. (This edition is a Churchill's own revised work of first published in 1923).

³⁹ Ibid.

התכלית אותה משרתים".⁴⁰ על אף הזמן הרב שחלף מאז נכתבו הדברים, העקרונות האלה רלוונטיים גם כיום: העיקרון שלפיו הפעולה הצבאית נועדה לשרת תכלית מדינית; עיקרון המרות האזרחית על הצבא; ולבסוף, **העיקרון המרכזי בחשיבה אסטרטגית המחבר בין יעדים ומטרות לבין יכולות ומגבלות.**

תזכורת נוספת לחיוניות השיח השיטתי בנושאים אלה בדיוק, וביקורת על היעדרו, ניתן למצוא בדו"ח המיוחד מאת ועדת המשנה לתפיסת הביטחון ובניין הכוח של ועדת החוץ והביטחון של הכנסת בעניין תר"ש גדעון. הדו"ח מזכיר, בין השאר, כי בהיעדר דיון ממצה עלולה היכולת הצבאית לא להלום את הפעולות הנדרשות לשם מימוש התכלית המדינית.⁴¹

בירור הקשר בין יעדים מדיניים ליכולות צבאיות והמתחים המובנים הנלווים לכך עומדים בליבו של השיח הצבאי-מדיני, אשר אינו חף ממאבקים חריפים בהם נמתח לעיתים הגבול בין המותר ללובשי המדים ובין האסור להם להתווכח עם הדרג הנבחר, ועל שאפשר, או שאי אפשר, להשיג באמצעות כוח צבאי, ואיך לעשות זאת.⁴² דיאלוג צבאי-מדיני בריא יציף את המחלוקות בין הדרגים וילבן אותן כחלק מדיאלוג חוזר ומתמשך, ולא יטשטש או ידחיק אותן. **האחריות המשותפת** מחייבת את "המפגש והשיח בין הדרגים להשגת יחסי גומלין הרמוניים ואחראיים, המסייעים להם להבין טוב יותר האחד את

⁴⁰ Carl Von Clausewitz, *On War (Vom Kriege)*, edited and translated by Michael Howard and Peter Paret (USA: Princeton University Press, 1976), 86. "The political object is the goal, war is the means of reaching it, and means can never be considered in isolation from their purpose".

- ועדת החוץ והביטחון של הכנסת, 'תר"ש צה"ל "גדעון" - דו"ח מיוחד של ועדת המשנה לתפיסת הביטחון ובניין הכוח', 12.

⁴² Russell F Weigley, "The American Military and the Principle of Civilian Control from McClellan to Powell", *The Journal of Military History* 57(5) October 1993: 27-58.

השני ולשפר את תהליך קבלת ההחלטות".⁴³ דיונים העוסקים בשאלות כאלה אומנם מתקיימים מעת לעת בין הדרג המדיני הבכיר לבין הדרג הצבאי הבכיר, בנוסף לדיונים הביטחוניים השגרתיים. אולם, הלקחים שהצטברו לאורך ההיסטוריה שלנו מצביעים על הצורך ב**למידה בין־מדרגית**, אשר במהלכה, לכל הפחות, "ילמדו שני הצדדים אילו מהלכים צבאיים אפשריים ואילו מחירים נדרשים להשגת רמות שונות של יעדים צבאיים ומדיניים".⁴⁴

מעניין להצביע על החשיבות שאנשי צבא בכירים רואים בשיח זה ואת תרומתו לתיאום הציפיות בין הדרג המדיני לבין הדרג הצבאי. למשל, תא"ל (מיל) אסף אוריון, בעבר ראש החטיבה האסטרטגית באג"ת, כתב כי "עצם קיומם של דיוני מדיניות, החשוב כשלעצמו, אינו תנאי לתכנון של מבצעים צבאיים רלבנטיים, אך הוא חסר תחליף לשם צמצום **פערי הבנה וציפיות** בין הדרג הצבאי לדרג המדיני".⁴⁵ תא"ל יעקב בנג'ו ותא"ל גיורא סגל ז"ל כתבו כי "הבעיה העומדת בפני הצבאות כיום היא **משבר ציפיות** של הדרג המדיני", כיוון ש"מתברר כי **אין** הלימה ברורה בין האסטרטגיה של הפעלת הכוח הצבאי והמענה המבצעי שנותנים מפקדי הצבאות לבין ה**ציפיות** של הדרג המדיני בנוגע לתוצאות הפעלתו של הכוח הצבאי, ובמיוחד בנוגע להפעלת הכוח היבשתי".⁴⁶ (הדגשות שלי). זוויית משלימה לעניין מנקודת המבט של הדרג המדיני מציע למשל תא"ל (מיל) יעקב נגל, שכיהן כממלא־מקום ראש המל"ל וקודם לכן סגן ראש המל"ל:

⁴³ שמואל אבן וקובי מיכאל, "עקרונות השיח בין הדרג המדיני לדרג הצבאי בישראל – בעקבות מסמך אסטרטגיית צה"ל" בתוך מאיר אלרן, גבי סיבוני וקובי מיכאל, (עורכים) "אסטרטגיית צה"ל" בראי הביטחון הלאומי, (תל אביב: המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2016), 28.

⁴⁴ שם, 30-31.

⁴⁵ אסף אוריון, "כיצד למנף את המלצות דו"ח המבקר על "צוק איתן" להתמודדות מול האתגרים העתידיים של ישראל", 28, *Israel Defense*, במרץ 2017.

⁴⁶ גיורא סגל ויעקב בנג'ו, "המיקוד המבצעי והפעולה ממוקדת הערך האסטרטגי", *מערכות* 455 (2015): 6.

הצבא ומנהיגיו טוענים בכנות שהם רוצים מאוד את מעורבות הדרג המדיני והנחיותיו המדויקות, ביומיום ובמשחקי מלחמה ככלי להכוונת הפעילות ולתרגול. הבעיה היא שבפועל הם אכן רוצים הנחיה, אבל בתנאי שהיא ההנחיה שהם רוצים, כלומר בהתאם להמלצתם או תפיסתם. גם אם הם לא יודו בכך זה המצב.⁴⁷

דוגמאות אלה ממחישות עד כמה בירור ותיאום הציפיות בין הדרגים הוא דבר הכרחי ונחוץ, ומכאן היותו חלק מהאחריות המשותפת. חשיבותה לא נובעת מפרשנות פרוצדורלית או משפטית של סמכויות הדרגים, אלא היא נעוצה ביסוד העמוק והקלאסי של העשייה הביטחונית והמדינית: השימוש בכוח (צבאי ואחר) לצורך מימוש יעדים מדיניים ולשם הבטחת אינטרסים לאומיים. גישה זאת מוסיפה נדבך חשוב שנראה כי הוחמץ במידת מה בשיח הכללי שהתפתח בשנים האחרונות סביב יישום חוק המל"ל, ובמיוחד בעקבות הדו"ח המיוחד של מבקר המדינה על מערכת "צוק איתן". לא ניתן לזלזל בחשיבותן של מסקנות המבקר על הצורך להגדיר את סמכויות הקבינט, על הצורך להעביר לשרים חומר באופן מסודר ועל ההכשרה המסודרת הנדרשת להם עם כניסתם לתפקיד.⁴⁸ אולם התמקדות בענייני פרוצדורה מחמיצה את **ההיבט המהותי** של הדיון הנדרש בין הדרג הצבאי המקצועי לבין הדרג המדיני הנבחר. לא ניתן לרדד את הסדרת היחסים בין הדרג הצבאי הבכיר לחברי הקבינט רק לעניינים של אספקת שוטפת של עדכוני מודיעין וניירות מטה: בבחינת זה מפץ, וזה קורא. בניגוד להתמקדות בפרוצדורה, גישת האחריות –

⁴⁷ דוא"ל: תכתובת עם יעקב נגל, 14 בספטמבר 2017. כיום משמש נגל כפרופסור אורח בפקולטה להנדסת אווירונאוטיקה וחלל של הטכניון.

⁴⁸ מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור, "תהליכי קבלת החלטות בקבינט בנוגע לרצועת עזה לפני מבצע "צוק איתן" ובתחילתו, בתוך מבקר המדינה, דו"ח ביקורת מיוחד: מבצע צוק איתן (ירושלים, 2017), 15, 32-35.

האישית והמשותפת – מתאפיינת ב**פרואקטיביות**. למשל, רב־אלוף (מיל") משה בוגי יעלון, שר הביטחון לשעבר, מגדיר את הלמידה האישית כעניין הנמצא באחריותו של כל שר ושר: "על כל אחד ואחת מחברי הקבינט מוטלת חובה אישית 'לבנות את כוח' על מנת שיהיה כשיר לתפקידו ולאחריות המוטלת עליו [...]. הקבינט אינו 'מועדון חברים', הוא מחייב את חבריו להשקיע את הזמן הנדרש בדיונים, בעיון בחומרים ובלימודם, בפגישות ובסיוורים".⁴⁹

דברים דומים השמיע גם השר לשעבר דן מרידור:

לימוד העניין מחייב לקבוע, למשל, פעם בשבוע יום לימודים או ביקור בגוף ביטחוני, או ביחידה כלשהי. זאת עבודה. לפחות שעה ביום של קריאת חומר. אם אתה מתחיל 'להתקשקש' על זה בפומבי - איש לא ידבר אתך. אם אתה בא ללמוד, תגלה שיש פתיחות. אבל אין בזה רווח פוליטי. לעומת זאת, זה מצריך זמן. וכיוון שאין גמול, יש פחות מוטיבציה לעסוק בזה.⁵⁰

עוזי ארד קושר בין הלמידה (והיעדרה) לבין איכות קבלת ההחלטות והסכנות האפשריות ומדגיש את חשיבותם של התרגילים ושל משחקי המלחמה לדרג המדיני:

לעיתים הפעם הראשונה שבה חברי ממשלה מתרגלים קבלת החלטות היא 'על חי'. זה עלול לגרום לטעויות קשות. למשל, תגובת-יתר או תגובת-חסר. זה חמור ומסוכן. יש צורך גם בסימולציות, ובעוד מרכיבים נוספים: קריאה, לימוד, השכלה

⁴⁹ שם, 42.

⁵⁰ שיחה עם דן מרידור, (27 במרץ 2016). כחבר בממשלות שונות, כיהן מרידור כשר המשפטים, שר האוצר והשר לענייני מודיעין.

כללית. אין די בתדריך של נציג המל"ל. בתחומים שונים, הבורות היא לעיתים ענקית.⁵¹

מכלול המובאות שצוינו לעיל ממחישות את המתחים המובנים בדיאלוג הצבאי-מדיני, את פערי הידע ואת הצורך באותו מרחב של דיון ולמידה משותפים, גם בשיטות לא רגילות. התייחסות ישירה לסוגיית שיטות הדיון ומשחקי המלחמה ניתן למצוא בדו"ח של **ועדת וינוגרד** לבחינת מלחמת לבנון השנייה. הוועדה התייחסה מפורשות לסוגיית שיטות הדיון בדרג המדיני הבכיר בממשק עם הדרג הצבאי, וציינה כמה פעמים כי יש **צורך להשתמש בתרחיש וב"משחקי מחשבה"** לשם בחינת רעיונות ותוצאות לא רצויות.⁵² הוועדה תיארה את השיח הרצוי בין הדרג המדיני לבין הדרג הצבאי על היעדים ועל היכולות, והדגישה שמדובר ב**היזון חוזר**, ושעל שני הדרגים להבין את השיקולים, המגבלות והיכולות איש של רעהו. הוועדה קבעה כי "הדרג המדיני והצבאי יקיימו ביניהם שיח דינאמי, וכי היחסים ביניהם לא יצטמצמו להעברה חד צדדית של מידע ומודיעין מצד אחד והנחיות מצד שני". הוועדה מטילה אפוא משקל כבד על **הדיאלוג המתמשך** בין הדרגים לצורך גיבוש -

"[...] הבנה רבה מצד הדרג המדיני של היכולות והמגבלות של צה"ל, ושל שאר גופי מערכת הביטחון, והבנה נכונה מצד הדרג הצבאי הבכיר את השיקולים והאילוצים של הדרג המדיני, כמו גם את גבולות הידע שלו".⁵³

⁵¹ שיחה עם עוזי ארד, 3 בספטמבר 2017.

⁵² הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 – מלחמת לבנון השנייה ועדת וינוגרד,

דין וחשבון חלקי, אפריל 2007, עמ' 106.

⁵³ שם, עמ' 111.

חלק ב': למה דווקא משחק מלחמה? המחשה באמצעות שתי דוגמאות

עד כה עמד המאמר על הצורך בשכלול שיטות הדיון בנושאים המדיניים-ביטחוניים בגלל התלכדות השינויים והתופעות, בגלל קצב השינויים ועומקם ובגלל הצורך לבחון את האתגרים בתור בעיות רשתיות ומערכות מורכבות. ציינו אף את ההתייחסות המפורשת של ועדת וינוגרד לשימוש בשיטות של משחקים. עתה נציג את הטענה השניה במאמר כי למשחק המלחמה יש תרומה ייחודית ביצירת שיח משופר בין הדרג הצבאי לבין הדרג המדיני.

כדי להדגים בצורה מוחשית את סוג השאלות והדילמות הדורשות ליבון במסגרת הדיאלוג הצבאי-מדיני, ואשר משחק המלחמה המשותף יכול לסייע בבירור, ניעזר בשתי דוגמאות היסטוריות. הדוגמאות לקוחות מתרגילים וממשחקי מלחמה שנערכו בעבר בהשתתפות דרג הפיקוד העליון בצה"ל. שתי הדוגמאות מראות עד כמה הייתה דרושה באירועים אלה החשיבה המדינית לצורך קידום הדיון הצבאי. ומנגד, כיצד התובנות הצבאיות יכולות לתרום לדיון המדיני אש צריך להתחשב ולשקלל את שניתן לעשות מבחינה צבאית במסגרת התנאים האסטרטגיים שנדונו באותה עת.

הדוגמא הראשונה היא של תרגיל "אבן גזית" שנערך בפברואר 1969.⁵⁴ כשנתיים לאחר מלחמת ששת הימים, בעיצומה של המלחמה הקרה ותוך כדי מלחמת ההתשה, על רקע המתח הבין גושי הפך המזרח-התיכון לזירת תחרות בין המעצמות. עיון במקורות ראשוניים מאותה תקופה, כפי שיוצג מטה, מראה כי המאבק הבין גושי נתפס בעיני צמרת צה"ל כמשפיע ישירות על חופש הפעולה הצבאי והמדיני של ישראל. תחת תנאים אסטרטגיים אלה נערך תרגיל "אבן גזית"

⁵⁴ מזכירות הפיקוד העליון/לשכת הרמטכ"ל, סיכום תרגיל "אבן גזית" מיום 3 במרס 1969. סימוכין מן-341-531, 15-16. תודתנו לסם ברונפלד ולארכיון צה"ל.

במטרה לבחון את תוכניות הפעולה של צה"ל "במלחמה מוגבלת המתפתחת למלחמה כוללת".

תמלילי הדיון המסכם של "אבן גזית" שנשמרו בארכיון צה"ל, מלמדים על עושר הסוגיות שנדונו בדיון המסכם של תרגיל זה. מתוך התמליל המלא נביא כאן בקצרה שלוש מובאות המדגימות את הזיקה בין סך כל התנאים והאילוצים המדיניים לבין השאלות על חופש הפעולה האופרטיבי והתוכניות המבצעיות, כפי שאלה העסיקו את הקצונה הבכירה: אריאל שרון, עזר ויצמן וחיים בר-לב. ראשית, הציטוט מפיו של אלוף אריאל שרון, ראש מחלקת ההדרכה. שרון תהה האם ישראל יכולה לצפות למצב של חופש פעולה צבאי ושאל "האם בכלל יכול להיות מצב שלא יהיה חופש פעולה צבאי?"⁵⁵ הוא הביע חשש מפני מעורבות בין-לאומית במזרח התיכון ותרגם זאת ליעדים הצבאיים שלדעתו יש לשאוף אליהם: "אני חושב שצריך לראות עננת התערבות, של הרוסים, ועננת התערבות של המעצמות, בכלל זה האו"ם. לכן אנחנו מוכרחים לקבוע מאחזים בכל אחד מהמבצעים, שיתנו יתרונות צבאיים או מדיניים גם אם המלחמה תופסק אחרי זמן קצר".⁵⁶

האלוף עזר ויצמן, ראש אג"מ, הוטרד אף הוא ממידת חופש הפעולה, וממשכה האפשרי של המלחמה. ויצמן העריך כי המלחמה הבאה תהייה ארוכה יותר, והוא התחבט בשאלת ההשפעה של כוחות זרים על משך המערכה ומה ניתן יהיה להשיג בה. "אם אגיע למסקנה שיכולתה [של רוסיה] להתערב היא רצינית, ייתכן שהזמן יהיה 4-5 ימים [...] נדמה לי שיכולת ההתערבות הפיזית הרוסית היא אפשרית – ואז כמה אני יכול להיות שובב וכמה זמן יש לי?" "השובבות", בלשונו הציורית של ויצמן, היא חופש הפעולה שעמד לישראל במסגרת

⁵⁵ שם.

⁵⁶ שם, 14.

התנאים המדיניים ששררו באותה העת, מאזן הכוחות בין ברית המועצות לבין ארצות-הברית והביטוי האופרטיבי של תנאים אלה בשטח. "כמות השובבות היא נושא לדיון", הוא אמר.⁵⁷

חיים בר-לב, הרמטכ"ל, עמד על הקשר הקיים בין הפעולה הצבאית האפשרית לבין מטרת המדיניות ועל ההבדל ביניהן. "השאלה אם הולכים לקהיר או לא איננה שאלה אם בשביל להחזיק את קהיר צריך שתי פלוגות או שתי חטיבות. כי זו קודם כל שאלה פוליטית-מדינית". בר-לב הציב את מסקנותיו האופרטיביות מהתרגיל בתוך ההקשר המדיני הרחב, הסיק כי השתלטות על בירות ערביות אינה מעשית מבחינה צבאית והדגיש כי מדובר בשאלה שהיא בראש ובראשונה מדינית. הוא עמד על המתח שבין מטרות שאפתניות לבין מגבלות המשאבים ועל הצורך להשיג הישג צבאי שניתן יהיה לתרגמו להישג מדיני.⁵⁸

ניעזר בדוגמא נוספת כי להמחיש את סוג השאלות והדילמות הנדרשות לליבון בדיאלוג הצבאי-מדיני, אשר משחק מלחמה משותף יכול לסייע בבירור. הדוגמא לקוחה מתוך **משחק מלחמה מטכ"לי** שנערך באמצע שנות ה-90, בתקופה שלאחר החתימה על הסכם אוסלו בין ישראל לבין הפלסטינים. המשחק עסק בשאלות ובדילמות שונות הקשורות לפעולות צה"ל בזירה הפלסטינית באותה עת. תמלול הדיון שנשמר מאפשר להתרשם באופן בלתי אמצעי מהשיח שהתנהל בין כמה מהמשתתפים הבכירים. קטע קצר מתוך התמליל המלא ממחיש את הזיקה בין השאלות הצבאיות שעמן התמודדו המשתתפים לשאלות מדיניות.

- ע' ר אג"מ, האלוף גבי אשכנזי: "קיימת בעיה לדיון צבאי ללא דרג מדיני – צריך לדבר עם הדרג המדיני. אם לא יהיה

⁵⁷ שם, 20-21.

⁵⁸ שם, 23-24.

מתאם נעשה שגיאות, אומר זאת בצורה פרובוקטיבית. הדברים שלובים אחד בשני."

- הרמטכ"ל, רא"ל אמנון ליפקין-שחק: "מה אתה ממליץ למחליט – מה אתה רוצה שנגיע בסוף?"

אשכנזי תיאר את המלצותיו, והרמטכ"ל המשיך להתעקש:

- הרמטכ"ל: "לא מבין את מה שאמרת. יש כאן תיאור מצב, לפי מצב הצבא [מה] מתכוון להמליץ?"

- האלוף אשכנזי: "מה שתיאר אלוף מרכז נראה לי נכון. לצבא יש קושי לנתק אותנו ממה שרוצים [בדרג המדיני] שיקרה בסוף. לכן אי אפשר לנתק."

- מפקד פיקוד צפון, האלוף עמירם לוין: "[...] היערכות בכל הגזרות. זה חייב להיות בפקודה [...] נראה לי שמתפלפלים יותר מדי וזורקים זאת לפתחו של הדרג המדיני".⁵⁹

דוגמאות אלה ממחישות את **יחסי הגומלין** ההדוקים בין ההכונה המדינית לבין התכנון הצבאי, כפי שהם באים לידי ביטוי לא אחת במהלך משחק מלחמה ותרגילים של המטה הכללי והמפקדות הראשיות. שתי הדוגמות האלה ממחישות עד כמה **הזיקה** בין הפעולה הצבאית לבין התנאים המדיניים נוכחת בשיח, ועד כמה נדרש בירור העניין, במיוחד לגבי שני היבטים מרכזיים הקשורים בתכנון המערכה וניהולה: **היעד המדיני וההישג הצבאי, וחופש הפעולה**. נרחיב מעט בהיבטים חשובים אלה.

⁵⁹ ****, משחק מלחמה מטכ"לי - סיכום, יולי 1997. פקודת התכנון של משחק מלחמה זה מצינת כי הוא נערך בזיקה לתוכניות האופרטיביות של פיקוד מרכז ופיקוד דרום שהיו תקפות באותה עת. המסמכים המקוריים שמורים במחלקת היסטוריה של צה"ל.

השאלות על **היעד המדיני הרצוי וההישג הצבאי האפשרי** באות לידי ביטוי בשתי הדוגמאות שנסקרו. בדוגמא של "אבן גזית", בולט הדבר בדבריו של בר-לב שהגדיר את סוגיית ההגעה לקהיר כשאלה אסטרטגית הקשורה במטרות המלחמה, ולא כשאלה של תכנון אופרטיבי והקצאת הכוחות ("זאת קודם כל שאלה פוליטית-מדינית"). בדוגמא השנייה, מתוך המשחק המטכ"לי בסוגייה הפלסטינית, הדבר בא לידי ביטוי בדבריו של גבי אשכנזי שהצביע על הקושי לקיים דיון באתגר שעמד אז על הפרק רק בהיבט הצבאי ("קיימת בעיה לדיון צבאי ללא דרג מדיני – צריך לדבר עם הדרג המדיני. אם לא יהיה מתאם נעשה שגיאות, הדברים שלובים אחד בשני").

השאלות על **חופש הפעולה** מומחשות באופן ציורי בדוגמא של "אבן גזית". הציטוטים שהובאו מדיון הסיכום של תרגיל זה ממחישים את הצורך להבין את **האילוצים האופרטיביים** הנובעים מהתנאים **הגיאופוליטיים**, ואת **ההשפעה המצטברת** של כל האילוצים האלה על חופש הפעולה להפעלת כוח צבאי ("כמות השובבות", כפי שתיאר זאת עזר ויצמן). מכאן נובע הדיון על מה בכלל ניתן ורצוי לעשות מבחינה צבאית, וכן הדיון על מה שאולי אפשר לעשות צבאית, אך לא רצוי לעשות מבחינה מדינית וכיוצא באלה.

שאלות כאלה עומדות תמיד לדיון בדרג הצבאי ובממשק עם הדרג המדיני, לא אחת גם תחת לחץ אירועים דחופים, ואף בלי משחקי מלחמה. מדוע אם כן יש לפנות דווקא לשיטה של משחק? הסיבה המרכזית לכך נעוצה ביתרונות הגלומים במתודולוגיה של משחק המלחמה ליצירת התובנות המערכתיות הנחוצות לשני הדרגים לשם גיבוש תובנות חדשות ועדכניות על המציאות המשתנה, על הבעיות הביטחוניות והמענה להן, ולשם מימוש אחריותם המשותפת, כפי שהוזכרה בחלק הקודם של המאמר.

במקום להרחיב כאן את הדיון על השיטות לעריכת משחקי מלחמה בדרג האסטרטגי-אופרטיבי (דיון המפותח על ידי המחבר במקום אחר),⁶⁰ נתמקד כאן בשלוש סיבות מרכזיות המעניקות למשחק את יתרונו בהשוואה לשיטות דיון אחרות: תרומת המשחק המאפשרת לבחון דינמיקה של בעיות מורכבות וכפועל יוצא מכך לשפר את ההתמודדות עם חוסר ודאות; תרומת החוויה המשחקית לשיפור השיח האסטרטגי; ולבסוף – תרומת המשחק לשיפור שיקול הדעת של מקבל ההחלטות.

היתרון הראשון במעלה של משחק המלחמה האסטרטגי הוא תרומתו לבחינת דינמיקה של בעיות מורכבות ולהתמודדות עם חוסר ודאות. מבחינה מתודולוגית, משחק המלחמה יכול להיות כלי אפקטיבי מאוד לשיפור ההבנה של הזיקות בין רכיבי מערכות מורכבות, להבנת הדינמיקה העשויה להתפתח, וכפועל יוצא להתמודד טוב יותר עם חוסר הודאות. משחקי המלחמה האסטרטגיים במתכונת הדינאמית (ההולכת ומבססת את מקומה במטכ"ל בשנים האחרונות) כוללים ייצוג של גורמים רבים. משחקים כאלה אינם מתמקדים רק ב"טובים" נגד "רעים" ("כחול" נגד "אדום"), אלא ניתן בהם ביטוי עשיר יותר לגורמים ולתופעות. הם כוללים הכנה ותחקיר יסודיים, ויש בהם **משחקי תפקידים** על בסיס **תרחישים העוסקים בעתידים אפשריים**; והם נערכים בכמה "סבבים" או "צעדי זמן".⁶¹ שילוב המתודולוגיות הוא המאפשר לייצר תובנות חדשות על **התנהגות** האויבים והעמיתים, על התגובות ועל התגובות שכנגד. הדבר מאפשר להבין כיצד עשויים להתפתח, ואולי אף להשתנות, השיקולים והאינטרסים של הגורמים השונים, להבין טוב יותר את **הזיקות** בין

⁶⁰ צ'לליכין, גור. משחקי מלחמה אסטרטגיים - תיאוריה ומעשה של משחקי מלחמה לפיתוח ידע אסטרטגי-אופרטיבי. צה"ל-אגף המבצעים, מרכז דדו לחשיבה צבאית בינתחומית, 2016.

⁶¹ Daniel F. Oriesek and Jan Oliver Schwarz, *Business Wargaming— Securing Corporate Value* (Surrey, England: Gower Publishing Limited, 2008), 1-2.

הגורמים ובין מרכיבי הבעיות ולנסות ללמוד משהו חדש על האתגרים העשויים להיווצר כתוצאה מ**הדינמיקה** של הבעיה. כפועל יוצא מכך, ניתן לזהות איומים והזדמנויות שלא בהכרח ניתן לזהותם בשיטות ניתוח ודיון אחרים. משחקי המלחמה מלווים בדיונים מובנים המעודדים הפקת תובנות ויצירה של משמעות חדשה מהמשחק "העתידי" לגבי ההווה. כן הם מלווים בניתוח שיטתי של השיח המאפשר לחשוף את **הנחות היסוד הסמויות** שלנו, למפות את מרחבי חוסר הודאות ולשאול שאלות חדשות, ובכך לתרום לשיפור השפה המשותפת על המערכת היריבה, ולא פחות חשוב מכך, על עצמנו. כל אלה, ביחד ולחוד, הופכים את משחק המלחמה לכלי רב עוצמה המעניק למקבלי ההחלטות יתרון בהחלטה והמאפשר להם להימנע מטעויות קריטיות.⁶²

היתרון השני של משחק המלחמה הוא **החווייה המשחקית** הנוצרת במהלכו והתורמת לשיפור השיח האסטרטגי. משחק המלחמה מאפשר את התנאים ליצירת **למידה באמצעות המשחק**, באמצעות שימוש בתרחישים עתידיים, במשחקי תפקידים ובמתן דגש על אינטראקציה אנושית בלתי אמצעית ומתן ביטוי לנקודות מבט אלטרנטיביות. הניסיון המצטבר מראה כי שילוב מתודולוגיות זה מצליח לעורר בקרב המשתתפים את החשיבה היצירתית והדמיון, במיוחד במקרים שבהם נעשה שימוש גם בטכניקות של משחקי תפקידים. במצב זה המשתתפים, כולם או חלקם, נכנסים לנעליהם של גורמים אחרים ושוקלים את צעדיהם מנקודת מבט אחרת, לעיתים אף הפוכה לגמרי מזאת שהם רגילים לה. כל אלה יוצרים יחדיו את חווית הלמידה המשותפת בקרב המשתתפים במשחק, המתאפיין

⁶² Orišek and Schwarz, *Business Wargaming – Securing Corporate Value*, 1-2.

בשיח פתוח ובלתי פורמאלי. במשחק המלחמה המשתתפים אינם רק "מדברים את המשחק", אלא הם "משחקים את המשחק".⁶³

המחקר והניסיון גם יחד מצביעים על תפקידו של השיח הלא-פורמאלי שנוצר תוך כדי חווית המשחק, ככלי תומך ללמידת המשתתפים על הבעיה שבפניה הם ניצבים, על עצמם ועל סביבת קבלת ההחלטות שלהם.⁶⁴ לכן נדרשת מידה לא מבוטלת של פתיחות מחשבתית ונכונות לקיים דיון באווירה המעודדת את כל המשתתפים, זוטרים כבכירים, לקחת חלק פעיל ולהתמסר לחוויית המשחק ולהביע דעה גם מעבר לגבולות הקונצנזוס ומבלי לחשוש מכבלי המדרג ההירארכי המאפיין את הארגון הצבאי. לכן חוויה משחקית מוצלחת מאפשרת את התפתחותן של **שפה ושל מסגרת תפיסתית משותפות הכוללות גם פרשנויות אלטרנטיביות**. ומכאן שיפור השיח האסטרטגי, החל ממעגל המשתתפים במשחק המלחמה, דרך ארגוניהם ובאופן רחב יותר, בשיח הבין-ארגוני.⁶⁵

יתרון נוסף של משחק המלחמה נעוץ בהיותו מכשיר אפקטיבי לפיתוח **הבנה עמוקה ושיפור שיקול הדעת** של מקבלי ההחלטות. הוראות ונהלים לבדם אינם ערובה לקיומם של תהליכי קבלת החלטות טובים, וגם תהליכים טובים אינם ערובה כי תמיד תתקבלנה החלטות טובות. משום כך, מודגשת כאן חשיבותו של מרכיב קריטי אך חמקמק בקבלת החלטות בדרג הבכיר: שיקול הדעת, אשר משחק המלחמה תורם לפיתוחו.

⁶³ Robert D. Spectht, *War Games* (California: Santa Monica: The Rand Corporation, 1957), 12.

⁶⁴ Peter P. Perla, "Operations Research, Systems Analysis and Wargaming: Riding the Cycle of Research," in *Zones of Control: Perspectives on Wargaming*, ed. Pat Harrigan and Matthew G. Kirschenbaum (Cambridge, Massachusetts, USA: MIT Press, 2016), 173-174.

⁶⁵ Kees Van der Heijden, *Scenarios – The Art of Strategic Conversation*, 2nd ed. (United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd, 2005), 43.

קבלת החלטה היא יותר מאשר רק שקלול של מידע והערכות המודיעין. בקבלת החלטות יש שיפוט, היגיון פוליטי, מנהיגות ונחישות מצד המחליט לממש יעדים.⁶⁶ השיפוט, ההיגיון ושיקול הדעת חייבים להישען על ידע ועל הבנה. גם ועדת וינוגרד, אשר ביקשה לקבוע אמות מידה להערכת תפקודם של מקבלי החלטות, נתנה משקל למרכיב **"שיקול הדעת"** והדגישה את חשיבותו: "שיקול הדעת והאחריות הלאומית הם בליבת העניין עבור מקבל ההחלטות הנבחר, לצד המקצועיות, הראיה האסטרטגית והניסיון של הדרג המקצועי".⁶⁷ בין השאר ציינה הוועדה את הצורך לשקול חלופות ולהתמודד עם אלמנטים של חוסר ודאות, את הצורך בפלורליזם מחשבתי וכן את הצורך לתת "תשומת לב רבה לתוצאות אפשריות לא רצויות (למשל, באמצעות תרחישים שונים ומשחקי מחשבה)".⁶⁸ מאחר שהיבטים אלה באים כולם לידי ביטוי במשחק המלחמה האסטרטגי, יש טעם לראות בו כלי מתודולוגי בעל יתרון בפיתוח אותה "הבנה עמוקה", אשר יש לראות בה בגדר תנאי המאפשר שיקול דעת טוב יותר של מקבל ההחלטות. בלי הבנה עמוקה, כל שנותר הוא דעה, תחושה או חלילה ניחוש והימור.

בנוסף, מאחר שהגישה המתודולוגית למשחק המלחמה האסטרטגי מדגישה את יצירת נקודות המבט האלטרנטיביות ואת השיח הפתוח, השימוש במשחקים כאלה יכול לסייע למקבלי החלטות ולדרג המקצועי להימנע מליפול קורבן לתסמונת "חשיבת יחד" (Group-think).⁶⁹ זאת משום שמשחקים כאלה בדרך כלל מרחיבים את מסגרת הדיון באמצעות מתן ביטוי לתחרות בין אינטרסים סותרים של גורמים שונים ובאמצעות ריבוי נקודות המבט (ריבוי שחקנים, ריבוי

⁶⁶ Michael Herman, *Intelligence Power in Peace and War*, Eleventh printing 2008 (Cambridge University Press, 1996), 141.

⁶⁷ ועדת וינוגרד, 107.

⁶⁸ שם, 105-106.

⁶⁹ L. Irving Janis, *Groupthink* (Boston, USA: Wadsworth, 1982), 171.

משתתפים, ריבוי מסגרות אירגוניות). כך, באופן מובנה כמעט, משחק המלחמה אינו מבקש לטשטש דילמות ומתחים, אלא להעמידם לדיון, לחשוף אותם ולהציפם אל המודעות. ככל שמשחק המלחמה יאפשר למשתתפים לדון בבעיות מנקודות מבט רבות, וככל שהמשחק יסייע למשתתפים להיפרד מתיאורים עמומים, מקטגוריות חסרות ומשימוש בסטראוטיפים, כך יפחת הסיכון למימוש הפתולוגיות המוכרות של הטיית "חשיבת היחד" ושל הטיות מחשבתיות מוכרות אחרות.⁷⁰

⁷⁰ Ibid., 196.

חלק ג': התמודדות עם קשיי הדרג המדיני

בהיעדר מסורת קיימת, חזון משחקי המלחמה המשותפים ככלי לשיפור השיח הצבאי-מדיני עשוי להיראות כיעד שאפתני ובלתי ניתן למימוש, בוודאי כאשר מתברר כי קשה לרתום את מרבית חברי הקבינט אפילו לביקור למידה בתרגיל צבאי יוצא דופן ורחב היקף, כפי שפורסם לגבי תרגיל הגיס "אור הדגן".⁷¹ אירוע זה הוא ביטוי נוסף לצורך ולקושי שברתימת חברי וועדת השרים לענייני ביטחון לאומי להעמיק בידע החיוני הנדרש למימוש אחריותם. אין מנוס מלתהות האם, בתנאים כאלה, בכלל ניתן להתגבר על המכשולים ולכונן שיח בין-מדרגי משוכל ולמידה מתקדמת? כדרג מקצועי וממלכתי, חובתו של הפיקוד הצבאי הבכיר היא לכל הפחות להתמיד בניסיונות הרתימה והשכנוע, ואף בתביעה מהדרג הנבחר לממש את חלקו באחריות המשותפת שנדונה כאן.

כדי שאפשר יהיה לקדם את חזון משחקי המלחמה המשותפים, המערכות המקצועיות צריכות להכיר בקשיים ובחששות האפשריים של הדרג הנבחר. על פניו נראה כי אלה אינם מיוחדים לאישים ספציפיים, אלא הם בגדר תופעה רחבה ומתמשכת.

⁷¹ יוסי יהושוע, 'חברי הקבינט לא מתכוונים להגיע לתדריך חשוב במסגרת תרגיל צה"ל', 13, Ynet, 13 בספטמבר 2017. תרגיל הגיס "אור הדגן" נועד לתרגל את כוחות צה"ל במלחמה עם חזבאללה. זהו התרגיל הגדול ביותר שנערך בפיקוד צפון מזה כעשרים שנה.



מ"מ ר' המל"ל לשעבר, יעקב נגל, בתפקיד "ראש הממשלה" בדילוג עם הרמטכ"ל במהלך משחק מלחמה שנערך ב-2017 במרכז ניתן לשער כמה סיבות בגללן השימוש במשחקי מלחמה משותפים לדרג המדיני ולדרג הצבאי אינם עניין נפוץ.

ראשית, ניתן לשער מדוע עלולה להיווצר **רתיעה** מצד הדרג הנבחר מלהשתתף באופן פעיל במשחק מלחמה, ולכל היותר להשתתף כצופה או כמבקר, במשחקים (בדומה לביקור בתרגיל צבאי, כנהוג). רתיעה יכולה להיווצר מכמה סיבות אפשריות. למשל, בשל חוסר רצון של המנהיג לחשוף את כוונותיו או את תוכניותיו בשאלות שהן בליבת הביטחון הלאומי, במיוחד אם הן נתונות במחלוקת ציבורית; חשש מפני "התחייבות" לקו פעולה כלשהו בעתיד לא ידוע; רצון להימנע מקבלת החלטות "וירטואליות" כבדות משקל, כאשר אין בהן צורך דוחק; חשש מהתמודדות עם התנגשות אפשרית בין חזון אידאולוגי ובין אילוצי המציאות. נוסף על הרגישות הציבורית הנלווית לחלק מהסוגיות המדיניות והביטחוניות, מקור הרתיעה הפוליטית עשוי להיות קשור גם במגוון מתחים הקשורים בהרכב הקואליציוני והפרסונאלי של חברי הממשלה והקבינט שאינם מענייניו של הדרג הצבאי המקצועי. קשיים אלה עלולים להגביר את החשש מפני השתתפות

במשחק מלחמה אשר עשוי לחשוף את כוונות ראש הממשלה בפני עמיתיו השרים, העשויים להיות גם יריביו הפוליטיים, בעוד שהוא עשוי להיות מעוניין בשימור העמימות, ההתלבטות ולהימנע מלהכריע. הדבר מעצים את המתח שבין שימור חופש התמרון הפוליטי (במובן הרחב של המילה) הנחוץ לדרג המדיני הנבחר, לבין ההנחיה המוגדרת אשר הכרחית לדרג הצבאי המקצועי.

כל החששות האלה יכולים לשמש יחד בערבוביה במוחו של איש הציבור הנבחר, עד כי יתכן שבעיניו הסיכון במשחק המלחמה עלול להימצא דווקא לא בהיבטים הלא־הביטחוניים של המשחק, אלא בשדות אחרים לגמרי. שכן כמו כל דיון מעמיק בנושאי ביטחון ומדינאות, משחק המלחמה עשוי לערער (ואף לקרוא תיגר) על אמונות יסוד ועל תפיסות אידאולוגיות ולחדד את המתחים בין החזון לבין האילוצים והסיכונים; בין משאלת הלב לבין היכולת בפועל.

שנית, ניתן לשער כי קיים **חוסר מודעות** לכלי המתודולוגי הזה ולתועלת שאפשר להפיק בעזרתו. יתכן שהקישור האסוציאטיבי הנפוץ יותר של צמד המילים "משחק מלחמה" הוא לשולחנות חול, סימולטורים ו"מקרים ותגובות" בדרג הטקטי, ופחות כמתודולוגיה לדיון בבעיות אסטרטגיות־אופרטיביות. בנוסף, הספרות בנושא בשפה העברית דלה מאוד.

שלישית, ניתן לשער כי **הקצאת הזמן** היא גם סוגיה שיש לה השפעה שלילית על העניין, והניסיון המעשי מלמד, שוב ושוב, עד כמה קריטי הדבר. סוגיות אחרות, חשובות ודחופות, תתחרנה תמיד על הקשב ועל הזמן של ממלאי התפקידים הבכירים שהם "הלקוחות" הראשיים של משחק המלחמה. זוהי בעיה משותפת גם לדרג הצבאי וגם לדרג המדיני. לכן, משום שהזמן הוא אחד המשאבים היקרים ביותר בסביבת קבלת ההחלטות הבכירה, נדרשת החלטה מודעת מצידם של הבכירים להשקיע בדבר את מלוא הזמן הנדרש בשלב

הפיתוח של המשחק, ובמיוחד בשלב הביצוע. הניסיון מראה שבאופן פרדוקסאלי היכרות מעמיקה עם הבעיה ועיסוק ממושך בנושא כלשהו לא מקצרים בהכרח את התהליך. ככל שהבעיה מוכרת, מתחדד דווקא הצורך לשאול שאלות חדשות, חדות ונוקבות ומעוררות ספק ולהתאים להן מענה מתודולוגי הולם.

האם, וכיצד ניתן לשנות את המצב? בהנחה כי את המודעות ניתן להגביר וכי את הזמן ניתן להקצות, נבקש להתמקד בהתמודדות עם המרכיב הראשון שהוצע כאן כהסבר אפשרי להיעדרם של משחקי מלחמה משותפים לדרג המדיני ולדרג הצבאי: האפשרות לרתיעה פוליטית. כנראה שאין די במורא ועדות החקירה הממלכתיות כדי להביא לשינוי המיוחל בתהליכי קבלת ההחלטות. בה בעת, ברור שלא ניתן להורות לבני אדם "לחשוב נכון" ו"לחשוב יצירתי" באמצעות נוהל, וגם לא לבטל את החשש והרתיעה של נבחר הציבור מדיון בעניינים סבוכים, אשר יתכן שהם יתנגשו עם תפיסת עולמם. דן מרידור מדגיש שעל מקבלי ההחלטות להתגבר על חששות ומתחים כאלה, בשל המחירים האפשריים:

"חלק מבינים את העניין. הם לא רוצים דיונים ולא רוצים לחשוף את החולשה מול הדימוי [...] הרי, יש את הביטוי המוכר 'תנו לצה"ל לנצח'. הם באמת חושבים שמה שמפריע הם מגבלות חיצוניות, ולא היכולת. היכולת היא לא קסם, אלא מעשה שיש לו סיבה, תוצאה, מחירים וסיכונים."⁷²

אין מנוס מלהזכיר בעניין זה כי המדינאות (לא כל שכן המצביאות) אינה רק עניין של אידאולוגיה ואמונה וגם לא רק עניין של "דעה אישית". תחת זאת, נדרשים המדינאי והמצביא לחשוב, לנתח, לפרש עובדות ונתונים, לאזן בין אילוצים סותרים, להתמודד עם פרדוקסים,

⁷² שיחה עם דן מרידור, 27 במרץ 2016.

לתכנן מהלכים ולהגיב לשינויים ולהתמודד עם חוסר ודאות. זהו סוג השיח הנדרש ברמה הגבוהה של העיסוק המדיני-ביטחוני. התמודדות עם התנגשות אפשרית בין תפיסות ובין אמונות היא חלק בלתי נפרד מהעניין. אין לחמוק ממנה, אלא יש למצות את בירורה.

אחת הדרכים האפשריות להתמודד עם הרתיעה הפוליטית האפשרית היא **ניהול הציפייה** של המשתתפים ביחס למשחק המלחמה המשותף, וביסוס מעמדו כ"סביבה בטוחה" ("Safe Container") לחשיבה יצירתית ופתוחה וכמסגרת, אשר ניתן לקיים בה דיון משוחרר מכבלי הפרוטוקול הרשמי, כך שהמשתתפים יכולים לבטא את מחשבותיהם באופן חופשי ולדון בדברים לעומקם.⁷³ המשמעות של הפחתת הרתיעה הפוליטית אינה התעלמות מבעיות לא נוחות וגם לא הימנעות מהצפת דילמות או טשטושן. דרך המלך היא לבסס את ההתייחסות למשחק המלחמה כאל מתודולוגיית למידה חווייתית, **בלתי-פורמאלית ואינטימית** שנועדה לפתח את החשיבה ולהציף שאלות, ולא בתור דיון אשר בסופו מוגדרות בעיות ופעולות. התייחסות כזאת תחדד את ההפרדה בין משחק המלחמה כמסגרת גמישה לדיון בבעיות פתוחות, לבין דיונים בעלי מאפיינים קשיחים שבהם ניתנות הנחיות מדיניות ופקודות צבאיות מחייבות. בדרך זאת ניתן להפחית במשהו את פוטנציאל "הסיכון" הפוליטי כפי שעשוי להתפס בעיני מי מהמשתתפים. כדי לממש את חזון המשחקים המשותפים, יש לאזן בין קיום משחק מלחמה בפורום מצומצם, לעיתים אף ממודרים, לבין גיוון המשתתפים ונקודות המבט במשחק. הסדרים כאלה יאפשרו לייצר סוג כזה של "**מרחב בטוח**" ויתרה מכך, גם "**קפסולה מבודדת**", לא מחייבת, אשר בתוכה ניתן יהיה

Melissa K. Dewey and Hank J. Brightman, "Trends in Modern War Gaming," *The Art of Conversation*, US Navy War College Review, 67 (2014): 17.

לקיים את משחק המלחמה באופן שיאפשר לקיים דיון אמיתי ונוקב, מבלי לחשוש ממוראה של המחויבות לנקיטת פעולה כלשהי.

יש מקום לפתח את **מנעד האפשרויות** להשתתפות ומעורבות של הדרג המדיני הנבחר בסוג כזה של משחק מלחמה. כלומר, בקשת האפשרויות שבין אי-השתתפות מוחלטת לבין השתתפות מלאה, ניתן לפתח דרגות נוספות ושאין נופלות בגדר "ביקור בתרגיל", ואשר מותאמות להרכב המשתתפים. היעד המינימאלי יהיה שילובם במשחק המלחמה של בעלי התפקידים הבכירים המשמעים בתפקיד פעיל (ולא רק "לשעברים") המסייעים לדרג הנבחר הבכיר. לדוגמא, ראש המל"ל המכהן, ראש האגף הביטחוני מדיני במשרד הביטחון, ואולי מזכיר הממשלה וכיו"ב בעלי תפקידים לפי העניין והזמן. אולם, אלה הם פקידי ממשלה בכירים בדרג המדיני, אך הם אינם נמנים על הדרג הנבחר. לכן, היעד שאליו יש לשאוף הוא לקיים את משחק המלחמה המשותף לא רק עם מי שמייץ ומסייע בקבלת ההחלטות, אלא עם מי שאכן מוסמך לקבלן.

משחק מלחמה בהשתתפות ראש הממשלה ו/או שר הביטחון יראה בוודאי אחרת בהשוואה משחק מלחמה בו משתתפים שרים נוספים שאין להם מגע כה הדוק ורציף עם מערכת הביטחון. מכל הסיבות שנמנו כבר, ספק אם במציאות הנוכחית השתתפותם של כל חברי הקבינט במשחק מלחמה "בתפקיד עצמם" היא עניין בר יישום. נקודת התחלה ריאלית יותר עשויה להיות, למשל, השתתפות (אפילו חלקית) של ראש הממשלה ושר הביטחון במשחק המלחמה, המלווים בשיח אינטימי בין והרמטכ"ל על תובנות המשחק ומשמעויותיו; או, צפייה בזמן אמת של הדרג המדיני על משחק המלחמה ודיוניו, וקיום התייעצויות עם הרמטכ"ל במהלכו, ועוד. דרכים "נועזות" יותר תלויות גם הן במידת הנכונות האישית של ראש הממשלה ומי מהשרים

להתמסר לחוויית משחק התפקידים, לאו דווקא "בתפקיד עצמם",
ובכך לייצר זווית למידה אלטרנטיבית.

כדי לממש את חזון משחק המלחמה המשותפים בתור מרחב ללמידה
משותפת אמיתית נדרשת אפוא גמישות ויצירתיות בפיתוח המענה
המתודולוגי המתאים לכל נושא, ולהרכב הפרסונאלי של ממלאי
התפקידים באותה עתה.

סיכום

האתגר המתמיד של פרשנות מסגרת השיח הצבאי-מדיני מונח דרך קבע לפתחם של ראשי ממשלות, שרי ביטחון ורמטכ"לים, אשר נדרשים לפרש בתורם את מסגרת השיח ולצקת לתוכה תוכן ממשי – כל אחד לפי סגנונו, אתגרי התקופה והמבט הצופה פני עתיד. לא אחת מדובר אף בצורך מבצעי של ממש, כדי לשקול פעולות אפשריות ואת השלכותיהן.

הדגשת האחריות המשותפת של כל דרג, כפי שהוצעה במאמר, שונה מהגישה הפרוצדוראלית לתיאור השיפורים הנדרשים בסדרי העבודה של הדרג המדיני בנושאים מדיניים-ביטחוניים ובממשק עם צה"ל ועם קהיליית המודיעין. הגישה הפרוצדוראלית מדגישה, למשל, את מסירת החומר (מודיעין ואחר) לידי הדרג המדיני אשר לכאורה "רק" צריך לשקול ולהחליט מבין חלופות המוצגות בפניו. במקום זאת, גישת האחריות המשותפת הנובעת מסמכותו הייחודית של כל דרג, מחייבת למידה מעמיקה ומיצוי של הדיאלוג הצבאי-מדיני באופן המאפשר ללבן בכנות את המתחים המובנים בין האינטרסים והיעדים הלאומיים, ההזדמנויות והסכנות, היכולות והמגבלות, היתרונות והחסרונות, חופש הפעולה לעומת האילוצים והקנסים.

באופן מסורתי מתקיים הבירור הזה (כאשר הוא מתקיים) בשיטות דיון מוכרות, על שלל המפות, הנתונים והמצגות השגורים כל-כך. מאמר זה מציב את משחק המלחמה האסטרטגי המשותף כגישה משלימה וכשיטת דיון נוספת היכולה לאפשר לשני הדרגים ללמוד יחד, וללמוד האחד את שיקוליו של רעהו. במובן זה, למשחק המלחמה יש **יתרון ביצירת שיח מתקדם** המשפר את תיאום הציפיות הבין-מדרגי והמאפשר לפתח רעיונות אסטרטגיים ואופרטיביים רלוונטיים.

המאמר מניח רעיונות להתמודדות עם הרתיעה הפוליטית האפשרית מקיומם של משחקי מלחמה, כמצע לדיון נוסף בעתיד. נוסף על צמצום מספר המשתתפים ועריכת משחקים כאלה תחת התנאים של מידור, מוצע לבסס את ההתייחסות אל שיטת הדיון המשחקית כאל **"מרחב בטוח" להתלבטות**. כלומר, להכניס את המשחק אל תוך מעין קפסולה בלתי־פורמאלית, אשר אפילו אם היא עוסקת באתגרים קריטיים ודחופים, היא מנותקת מן הצורך לתת הנחיות ופקודות מחייבות. ההפרדה בין הלמידה באמצעות המשחק לבין ההנחיה הפורמאלית עשויה לאפשר לדרג המדיני והצבאי לייצר תובנות חדשות ומשותפות על הבעיות באופן דיסקרטי ומשוחזר מ"סיכונים" פוליטיים. כמו כן הוצע **להרחיב את מנעד האפשרויות** לדרגות מעורבות והשתתפות שונות של הדרג המדיני הנבחר במשחק המלחמה, ולפתח גמישות בפיתוח מענה מתודולוגי בהתאם לצרכים המשתנים.

בסיכומם של דברים, בהצביעו על היעדר הדרג המדיני ממשחקי המלחמה האסטרטגיים, המאמר חוזר ומדגיש את הפוטנציאל הטמון בהם בתור כלי לכינון מערכת למידה משותפת ובין־מדרגית. הדבר מתחדד נוכח הפער בין מורכבות האתגר המחשבתי הנלווה לאתגרים הביטחוניים שעומדים מתמודדת כיום ישראל, המתאפיינים בריבוי גורמים, בסבך אינטרסים סותרים ובשינויים מהירים, לבין שיטות הדיון המסורתיות המאפיינות את השיח הצבאי־מדיני, שנותר "טעון שיפור" מזה שנות דור. האתגר האינטלקטואלי הניצב בפני מקבלי ההחלטות לא נעשה פשוט יותר, אולם שיטות הדיון בדרג הבכיר נותרו כשהיו במידה רבה.

תרופה אפשרית לפער זה, אף אם רק חלקית, יכולה להימצא בשימוש בשיטות שונות ומתקדמות של דיונים בעלי מאפיינים משחקיים במשותף לשני הדרגים: דיונים על בסיס תרחיש, משחקי תפקידים

ובמיוחד משחק המלחמה האסטרטגי במתכונתו הרחבה והדינאמית. שיטות אלה, אשר כבר נמצאות בשימוש בצמרת צה"ל, יכולות ללבוש צורה נוספת ולסייע **בלמידה בין-מדרגית מואצת**, כך שיתאפשר גם לדרג המדיני וגם לדרג הצבאי למצות את הדיון בזיקות ההדדיות בין רבדים אלה של מעשה הביטחון הלאומי.

רשימת מקורות

- "אסטרטגיית צה"ל". לשכת הרמטכ"ל, 2015. בלמ"ס
- "הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 - מלחמת לבנון השנייה ועדת וינוגרד, דין וחשבון חלקי". 2007.
- "חוק יסוד: הצבא". הכנסת, 1976.
- "מבצע עמוד ענן- סקירה מסכמת". אתר האינטרנט של שירות ביטחון כללי, 2012.
- אוריון, אסף וניב חורש. "ארצות הברית וסין בפתח עידן טראמפ: התחלה קשה, פוטנציאל מרחיק לכת". מבט על 889 (17 בינואר 2017).
- אוריון, אסף, "כיצד למנף את המלצות דו"ח המבקר על "צוק איתן" להתמודדות מול האתגרים העתידיים של ישראל", *Israel Defense*, 28 במרץ 2017.
- ארד, עוזי ולימור בן-הר. המל"ל: המאבק להקמתה של "המעוצה לביטחון לאומי" וביסוסה בצמרת. דביר, 2016.
- גיוורא סגל ויעקב בנג'ו, "המיקוד המבצעי והפעולה ממוקדת הערך האסטרטגי", *מערכות* 455 (2015): 4-13.
- הוירר, ריצרד. *הפסיכולוגיה של המחקר המודיעיני*. תרגום לעברית. מערכות - משרד הביטחון, 2005.

הכנסת. "הרמטכ"ל לוועדת החוץ והביטחון: "ניהול סיכונים מושכל מול החמאס הביא אותם לקחת אחריות ולשלם על פתרון למחסור בחשמל", 5 ביולי 2017.

הלוי, הרצי (ראש אגף המודיעין). "ישראל במזרח תיכון סוער: סקירה אסטרטגית והערכת מודיעין", כנס הרצליה ה-16: המכון למדיניות ואסטרטגיה, המרכז הבינתחומי הרצליה, 2016.

ועדת החוץ והביטחון של הכנסת. "תר"ש צה"ל 'גדעון' – דו"ח מיוחד של ועדת המשנה לתפיסת הביטחון ובניין הכוח", ספטמבר 2017. סימוכין: HUZBIT-39-300.

זיתון, יואב. "קומנדו חמאס מתעצם; היעד: אשקלון ואשדוד". Ynet, 20 באוגוסט 2015.

יהושוע, יוסי. "חברי הקבינט לא מתכוונים להגיע לתדריך חשוב במסגרת תרגיל צה"ל", 13 Ynet, בספטמבר 2017.
יניב, אבנר. פוליטיקה ואסטרטגיה בישראל. תל אביב: ספרית פועלים, 1994.

ישיב, ערן. "צוק איתן: סיכום כלכלי" בתוך צוק איתן – השלכות ולקחים נערך על ידי שלמה ברום וענת קורץ, (2014), 33-127.
כהן, אליוט. הפיקוד העליון. תורגם על ידי רותי בית אור. מטר, 2002.

לנדאן, אמילי. "ניסויי הטילים הבליסטיים הבין-יבשתיים (ICBM) של צפון קוריאה: אין הפתעות, אין תשובות טובות", מבט על 269 (8 באוגוסט 2017).

מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור. "תהליכי קבלת החלטות בקבינט בנוגע לרצועת עזה לפני מבצע 'צוק איתן' ובתחילתו. בתוך מבקר המדינה, דו"ח ביקורת מיוחד: מבצע צוק איתן. ירושלים, 2017.

מזכירות הפיקוד העליון/לשכת הרמטכ"ל. "סיכום תרגיל "אבן גזית" מיום 3 במרס 1969. סימוכין מנ-341-531." 1969.

צימט, רז. "מבט לאיראן: 13-27 באוגוסט 2017." מרכז המידע למודיעין ולטרור ע"ש מאיר עמית.

צלליכין, גור. משחקי מלחמה אסטרטגיים - תיאוריה ומעשה של משחקי מלחמה לפיתוח ידע אסטרטגי-אופרטיבי. צה"ל-אגף המבצעים, מרכז דדו לחשיבה צבאית בינתחומית, 2016.

שבתאי, שי. "תפיסת המערכה שבין המלחמות." מערכות 455 (2012): 24-27.

שוויצר, יורם. "טשטוש זהות המנצח בלחימה נגד צבא "טרורילה". בתוך צוק איתן – השלכות ולקחים נערך על ידי שלמה ברום וענת קורץ, (2014), 21-25.

שיחה עם דן מרידור, 27 במרץ 2016.

שיחה עם עוזי ארד, 3 בספטמבר 2017.

שמואל אבן וקובי מיכאל, "עקרונות השיח בין הדרג המדיני לדרג הצבאי בישראל – בעקבות מסמך אסטרטגיית צה"ל." בתוך מאיר אלרן, גבי סיבוני וקובי מיכאל, (עורכים) "אסטרטגיית צה"ל" בראי הביטחון הלאומי, (תל אביב: המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2016), 17-33.

תכתובת אישית עם יעקב נגל, דוא"ל, 14 בספטמבר 2017.

Berlinger, Joshua. 'North Korea's Missile Tests By the Numbers'. *CNN*, 18 September 2017.

Churchill, Winston. *World Crisis 1911-1918*. Abridged and Revised Edition. London: Thornton Butterworth, 1930.

'Constitution of the United States', 1787.

Dewey, Melissa K., and Hank J. Brightman. 'Trends in Modern War Gaming'. *The Art of Conversation*, US Navy War College Review, 67, no. 1 (2014): 17–30.

Dixit, Sameer. 'Opportunity vs Risk with the Internet of Things'. *Network Security*, no. 12 (December 2016): 8–10.

Dutton, William H. 'Putting Things to Work: Social and Policy Challenges for the Internet of Things'. *Info* 16, no. 3 (2014): 1–21.

Foster, Peter. 'The Rise of the Far-Right in Europe Is Not False Alarm'. *The Telegraph*. 19 May 2016.

Freilich, Charles D. *Zion's Dilemmas: How Israel Makes National Security Policy*. (Cornell Studies in Security Affairs). Ithaca, New York: Cornell University Press, 2012.

Janis, L. Irving. *Groupthink*. Boston, USA: Wadsworth, 1982.

Kotkin, Stephen. 'The Unbalanced Triangle - What Chinese-Russian Relations Mean for the United States'. *Foreign Affairs, Council on Foreign Relations* 88, no. 5 (October 2009).

Levin, Charles. 'The Far Right Is Planning 9 Rallies Nationwide This Weekend Alone'. *CNN*, 16 August 2017.

Malsin, Jared. 'Yemen Is the Latest Victim of the Increase in Iran-Saudi Arabia Tension'. *Time*. 11 January 2016, sec. World.
Mazzar, Michael J. 'The Once and the Future Order – What Comes After Hegemony?' *Foreign Affairs, Council on Foreign Relations* 96, no. 1 (February 2017): 25–32.

Mckew, Molly, and Eerik Niiles Kross. 'The Dangerous Link Between Syria and Ukraine'. *Politico*, 22 September 2015.

Meadows, Donella, Dennis Meadows, Jorgen Randes, and William III Bherens. *The Limits to Growth - A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. New York: Universe Books, 1972.

Michael Herman. *Intelligence Power in Peace and War*. Eleventh printing 2008. Cambridge University Press, 1996.

Miller, Aaron David, Rihcard Sokolsy, and Robert Malley. 'How Trump's Iran Threats Could Backfire in North Korea'. *Politico*, 7 August 2017.

Neumann, Peter, Rajan Basra, and Claudia Brunner. 'Criminal Pasts, Terrorist Futures: European Jihadists and the New Crime-Terror Nexus'. ICSR - King's College London, October 2016.

Niblett, Robin. 'Liberalism in Retreat - The Demise of a Dream'. *Foreign Affairs, Council on Foreign Relations* 96, no. 1 (February 2017): 17–24.

Nordland, Rod. 'Russia Signs Deal for Syria Bases; Turkey Appears to Accept Assad'. *The New York Times*. 20 January 2017, sec. Middle East.

Nye, Joseph S. Jr. *The Future of Power*. New York: Public Affairs, 2011.

Oriesek, Daniel F., and Jan Oliver Schwarz. *Business Wargaming - Securing Corporate Value*. Surrey, England: Gower Publishing Limited, 2008.

Paul, Cornish. 'Deterrence and the Ethics of Cyber Conflict'. edited by Mariarosaria Taddeo and Ludvica Glorioso, 1–16. Switzerland: Springer, 2017.

Quinn, Adam. 'The World According to Trump'. *The World Today*, Chatham House, London, December 2016, 14–15.

Rittel, Horst W. J., and Melvin M. Webber. 'Dilemmas in a General Theory of Planning'. *Policy Sciences* 4 (1973): 155–69.

Shuster, Simon. 'European Politics Are Swinging to the Right'. *Time*. 22 September 2016.

Silver, Nate. *The Signal and the Noise*. New York: Penguin, 2012.

Slaughter, Anne-Marie. 'How to Succeed in the Networked World - A Grand Strategy for the Digital Age'. *Foreign Affairs, Council on Foreign Relations* 95, no. 6 (December 2016).

Spectht, Robert D. *War Games*. California: Santa Monica: The Rand Corporation, 1957.

Stolberg, Sheryl G., and Brian M. Rosenthal. 'Man Charged After White Nationalist Rally in Charlottesville Ends in Deadly Violence'. *New York Times*. 12 August 2017.

Takeyh, Ray. 'Understanding Iran's Mideast Role'. Council on Foreign Relations, 1 October 2015.

Ternin, Dmitri. 'Russia in the Middle East: Moscow's Objectives, Priorities and Policy Drivers'. *The Carnegie Endowment for International Peace - Task Force on U.S. Policy Toward Russia, Ukraine, and Eurasia*, 5 April 2016.

'The Inaugural Address: Remarks of President Donald J. Trump – as Prepared for Delivery'. *The White House*, 20 January 2017.

The White House. 'Remarks by President Trump to the 72nd Session of the United Nations General Assembly', 19 September 2017.

UNHCR. 'REGIONAL STRATEGIC OVERVIEW Regional Refugee & Resilience Plan 2017-2018 in Response to the Syria Crisis'. United Nations, December 2016.

Van der Heijden, Kees. *Scenarios – The Art of Strategic Conversation*. 2nd ed. United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd, 2005.

Von Clausewitz, Carl. *On War (Vom Kriege)*. Edited by Michael Howard and Peter Paret. USA: Princeton University Press, 1976.

'We Are the Alt-World: At a Summit in Germany, Nationalism Goes International'. *The Economist*, 26 January 2017.

Weigley, Russell F. 'The American Military and the Principle of Civilian Control from McClellan to Powell'. *The Journal of Military History* 57, no. 5 (October 1993): 27–58.

Zand, Bernhard, Samiha Shafy, and Susanne Koelbl. 'The Cold War of Islam'. *Spiegel Online*, 9 May 2016