

# מתודולוגיה עסקית וביטחון לאומי

תא"ל (מיל') עודד טירה ועו"ד רון טירה

פתיח 939

על אף שמדינת ישראל ניצבת זה חמישה עשורים בפני אתגרים קיומיים, היא לא השכילה לפתח מתודולוגיה ראויה לעיצובה של מדיניות הביטחון הלאומי. למעשה, אין זה בלתי הוגן לומר כי ממשלות ישראל לדורותיהן עיצבו את תפיסת הביטחון הלאומי במידה רבה על בסיס "תחושות הבטן" של בכיריהן. לעומת ממשלות ישראל על גוניהן הפוליטיים השונים, מתאפיין הסקטור העסקי בניחוח המציאות לאורה של מתודולוגיה סדורה ומקצוענית ובתהליכי קבלת החלטות הראויים ליישום גם בעיצובה של מדיניות הביטחון הלאומי.

מטרת מאמר זה היא להגדיר כמה ממרכיבי המתודולוגיה העסקית ולייבאם לתחום הביטחון הלאומי. חלקו הראשון של המאמר יעסוק באפיון המתודולוגיה העסקית. חלקו השני יעסוק ביישום המתודולוגיה העסקית לתפיסת הביטחון הלאומי באמצעות שימוש בדוגמאות שונות.

בשל קוצר היריעה ייעשה שימוש מועט במראי מקום, ולא יורחב הרקע העובדתי לדוגמאות השונות. טיעונים רבים יאוזכרו רק בקצרה.

## המתודולוגיה העסקית

במתודולוגיה העסקית שלושה שלבים מרכזיים. השלב הראשון הוא תסריט הבסיס (Base-Case Scenario), שבו נבחת השאלה האם בין הצדדים מתקיימת מציאות של מפגש אינטרסים, או שמה מתקיימת מציאות של התנגשות אינטרסים. אם ימצא כי מתקיימת מציאות של מפגש אינטרסים, ניתן יהיה לתכנן את ההסדרים המפורטים שיביאו לאופטימיזציה ביחסי הצדדים. בשלב השני, לאחר השלמתו של תסריט הבסיס, חייב המתכנן להתמודד גם עם האפשרות שהוא טעה בתכנונו הבסיסי, ובין הצדדים לא קיים מפגש אינטרסים, או שבעתיד ישתנו הנסיבות ותיווצר התנגשות אינטרסים. לכן כחלק אינטגרלי מהתכנון עליו להכין גם תסריט חמור (Worst-Case Scenario), המציג מענים למגוון הנחות מחמירות באשר לנסיבות העתידיות, שבהן יופר ההסכם, ולכל צירוף אפשרי שלהן.

השלב השלישי, המבוסס על ממצאי השלב הראשון והשני, מוקדש לתכנונו ולניהולו של משא-ומתן. בשל קוצר היריעה

כאשר בנק נתנו הלוואה, הוא דואג לערוביות שאנתי הוא יוכל - במקרה הצורך - לממש באופן עצמאי, בלי שום קשר לרצונו הטוב או הלא טוב של החייב. כך בדיוק יש לנהוג בעת התימה על הסכמי שלום: במקרה של הפרה על הצד הנפגע להיות מסוגל לגבות באופן עצמאי מחיר כבד מהצד המפר



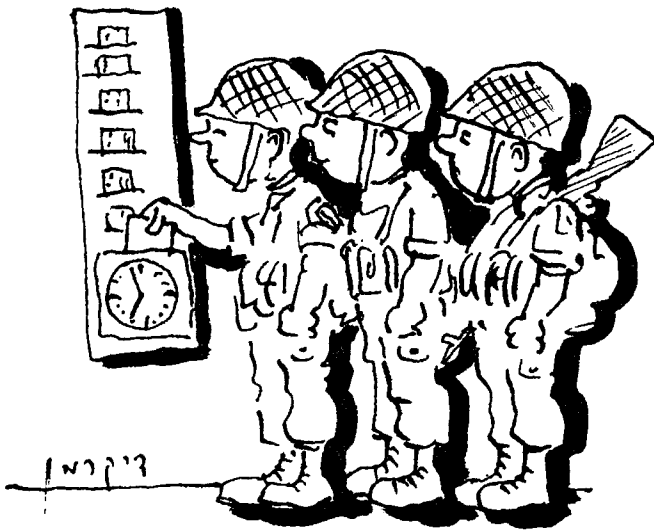
תא"ל (מיל') עודד טירה שירת במגוון תפקידי פיקוד בצה"ל, לרבות כקצין תותחנים ראשי וכסגן ראש מה"ד. היה חבר במשלחת הצבאית לשיחות השלום עם מצרים ונטל חלק במזימת על הפרק הצבאי של הסכם השלום. בוגר הטכניון והמכללה לביטחון לאומי. נשיא התאחדות התעשיינים.



עו"ד רון טירה שירת כטייס בחיל האוויר וביצע תפקידים בתחומי התכנון והמודיעין. בוגר אוניברסיטת London School of Economics and Political Science.

במחיר של שחיקת הרווחיות (למשל באמצעות הורדת מחירים המזיקה לחברה). מנהל בנק, המתומרץ על פי היקף האשראי הניתן ללקוחות, עלול לאשר הלוואה נוספת ללקוח שנקלע לקשיים, מה שיאפשר לאותו לקוח להחזיר הלוואה קודמת שלקח. בדרך זו אומנם נפגע הבנק, אלא שהמנהל מציג מתן שתי הלוואות (ולא אחת), ההלוואות מוחזרות באותו שלב ללא פיגור, והבועה תתפוצץ רק לאחר שהמנהל כבר יעבור לתפקיד אחר.

במספר תרבויות עסקיות זרות עלול האינטרס האישי של מקבל ההחלטות להיות בגלוי הנושא העיקרי שעל סדר היום. סוד ידוע הוא, שמשא-זמתן לקבלת זיכיון או לרכישת מפעל ממשלתי



במדינות מזרח אירופה והעולם השלישי עשוי להתמקד בטובות ההנאה שישולמו לפקידים הרלוונטיים.

האינטרס האישי אינו "הריטואל הבין-אישי", שלו מיוחס לעיתים, בטעות, משקל יתר. "הכימיה", לחיצת היד או הצילום המשותף אינם נושאי מהות (כלומר אינם אינטרסים או סיכונים), ואין לייחס להם חשיבות יתרה.

לאחר שזוהו המטרות (לרבות האישיות) של הצדדים, והתברר כי יש מרחב הסכמה אפשרי, ייערך תכנון מפורט, שבו ישאף כל צד לזכות במרב ההישגים.

לצורך התכנון המפורט תוכן תוכנית עסקית, שבה ייבחנו המשתתפים הרלוונטיים, שרק מיעוטם יאוזכר. כך, לדוגמא, ינתחו הצרכים הפיננסיים ויוכן תזרים מזומנים לשנים הבאות על סמך מספר הנחות חלופיות, שאחדות מהן מיטיבות ואחדות מהן מחמירות. יוכנו תחזיות של דו"חות רווח והפסד ושל המאזנים, התזרים העתידי יהוו, והתשואה על ההון תיבדק מול האלטרנטיבות. ההיבטים התפעוליים ייבחנו בהרחבה,

לא יידון נושא המשא-זמתן במאמר זה.

הצעד הראשון בבניית תסריט הבסיס הוא הגדרת המטרות העצמיות. כאשר נבחנת, למשל, רכישת מניות בתאגיד מסוים, תיבנה העיסקה באופן שונה כאשר רכישת המניות נעשית למטרת השקעה פיננסית גרידא, או לצורך שימוש בצינורות השייוק של התאגיד הנרכש, או כשהמטרה היא דווקא הוצאת אותו תאגיד מתחרה מהשוק. מכל אחת ממטרות אלה נגזרת עיסקה שונה, בעלת מאפיינים ייחודיים משלה.

הצעד שלאחר מכן הוא ניתוח מטרותיו של התאגיד שמנגד, ובהתאם למטרותיהם של שני הצדדים תיבחן השאלה האם קיים מרחב הסכמה אפשרי (ZOPA: Zone of Potential Agreement). אם, למשל, מעוניין התאגיד לגייס כסף ממשקיע פיננסי פסיבי, הוא לא בהכרח יאות לקבל את סכום ההשקעה ממשקיע מתחרה מתחום עיסוקו - משקיע שעלול להתערב בניהול התאגיד. במקרה אחר עשוי התאגיד לדחות הצעת השקעה ממשקיע פיננסי, שכן הוא מחפש משקיע שיעניק לו גם יתרונות לא פיננסיים, כמו ידע או צינורות שיווק בחו"ל.

בעולם המציאות אחת הסוגיות העיקריות היא ניתוח האינטרסים האישיים של מקבלי ההחלטות. כאשר מדובר בארגון אינטימי, כגון חברה משפחתית, קיימת זהות בין האינטרסים של מקבלי ההחלטות לבין האינטרסים של הארגון. אולם כאשר מדובר בארגון גדול, שלא ניתן לזהותו עם אדם מסוים (כמו בנק, אוניברסיטה או מדינה), פועלים מקבלי ההחלטות לאור אינטרסים אישיים פנים-ארגוניים. גייס ומאן טוענים כי שני השיקולים העליונים של מקבל ההחלטות בארגון הם:

1. כל התוצאות האינסטרומנטליות הצפויות של ההחלטה מבחינת המטרות התועלתיות האישיות [של מקבל ההחלטות]...
2. ...מטרותיהם של אנשים ושל קבוצות אשר עימם מזוהה או קשור מקבל ההחלטות.<sup>1</sup>

הוסקינג ומורלי מוסיפים ש"ארגונים אינם פועלים כיחידה אחת, אלא באמצעות משתתפים רבים, שלהם אינטרסים רבים ולעיתים מנוגדים. מסיבה זאת קשה להשיג רציונליות כלל-ארגונית, ובוודאי שאי-אפשר לשמור עליה באמצעות מבנים פורמליים".<sup>2</sup> את ההסבר להתנהגות הארגון יש לחפש באינטרס הפרטי של "השחקנים" המובילים, ולא דווקא באינטרס של הארגון כולו, כאילו הוא יישות בעלת מודעות ורצון עצמאי. לכן מפגש של אינטרסים או התנגשות של אינטרסים אינם בין ארגונים, אלא בין מקבלי ההחלטות בארגונים השונים.

עולם העסקים מספק שלל דוגמאות למקבלי החלטות המעדיפים את האינטרס האישי שלהם. לעיתים קרובות שומעים על איש עסקים המוכר לחברה בורסאית שבשליטתו נכס הנמצא בבעלותו הפרטית וגובה תמורתו מחיר מופקע. זו עיסקה הפוגעת באינטרסים של החברה, אולם משרתת את האינטרסים האישיים של בעלי השליטה.

בתאגידים גדולים עלולים מנהלים לקבל החלטות בהתאם לדרך שבה מחושב הבונוס שלהם. כך, למשל, אם מנהל מתומרץ בהתאם למחזור המכירות, הוא עלול להגדיל את המחזור גם

לרבות פיתוח, ייצור, הפצה, שירות וכו'.

לעיתים יעיינו האנליסטים בברושרים של חברת המטרה ובראיונות של מנהליה בעיתונות, אלא שאלה ישמשו כחומר רקע בלבד, לא כבסיס לקבלת החלטות. גם לחברות מתמוטטות יש לא אחת פרסומים מרהיבים וסיסמאות מבטיחות. ולהפך, כאשר חברה פעילה בענף רווחי, שעשוי לעניין מתחרים, היא תיטה לפרסם דווקא נתונים קשים על המצב בענף, כדי לרפות את ידיהם של מתחרים פוטנציאליים.

כאשר חברה מרגישה חולשה במשא-ומתן שהיא מנהלת על מכירת נכס מקרקעין, ידאגו אנשי יחסי הציבור שלה לפרסום כתבות בעיתונים בדבר מספרם הרב של המתעניינים בנכס ובדבר "כוונת" הרשויות להגדיל את אחוזי הבנייה המותרים. לכן, מאחר שההכרזה או הפרסום אינם אלא כלי בידי המצהיר המשמש לקידום מטרתו, משקלן של הכרזות הצד השני בניתוח העסקי הוא נמוך מאוד.

החלטות מתקבלות על סמך בדיקות נאותות (Due-diligence) מקיפות ועל סמך הערכות עצמיות. במסגרת זאת תיעשה בדיקה פיזית של נכסים מוחשיים, בנקים יישאלו על היתרות בחשבונות, ומאחר שאסור לבדוק לתת אמון מופרז אפילו בדו"חות הכספיים, עליו לאמת את זכויות החברה במגרשה על-ידי בירור עם רשם המקרקעין ולאשר את נתוני המכירות אצל שלטונות המע"מ. אם בעקבות ניתוח האינטרסים והתוכנית העסקית יתברר כי העיסקה אכן כדאית ומתאימה, ייווצר בסיס לשיתוף פעולה, אשר עשוי להביא לעריכת חוזה כתוב. אלא שהחוזה הכתוב אינו אלא הצהרה על מציאות קיימת ועל אינטרסים קיימים. הנייר סובל אומנם הכול, אולם חוזה אשר

אינו מבוסס על מציאות או על אינטרסים שקיימים ממילא, אף ללא החוזה, עלול להתגלות כחסר משמעות.

אם למפיץ אין אינטרס אמיתי בהפצת הסחורה של היצרן, הוא ימצא דרך "למסמס" או להכשיל גם את הסכם ההפצה המפולפל ביותר. וכאשר לצדדים אינטרס אמיתי במיזם, והם משלימים זה את זה (לאחד מוצר אטרקטיבי ולאחר רשת הפצה), המיזם יכול להיות ממומש גם ללא חוזה עב כרס. בסיס העיסקה, אם כן, אינו בניסוח המשפטי של ההסכם, אלא באינטרסים הקיימים או במציאות העסקית הקיימת.

כאמור, השלב השני של המתודולוגיה העסקית הוא התסריט החמור (Worst-Case Scenario), שבמסגרתו חייב המתכנן להניח כי טעה בתסריט הבסיס, או שבעתיד תיווצר התנגשות אינטרסים. בתסריט החמור יידונו בהרחבה כל הסיכונים האפשריים, תיבחן עלות הכישלון, ותיבדק רגישות התוכנית לשינויים בנתח השוק,

במחירים, בשערי החליפין ובמשתנים נוספים.

מי שהתנסו בעסקים וכן מומחים לנושא מכירים בכך שהשאלה האם יקוים ההסכם אינה מוסרית, אלא בעיקר כלכלית.<sup>3</sup> אם ייווכח צד להסכם, כי הפרתו תביא לרווח גדול מהרווח הטמון בקיומו, יש להניח שצד זה יבחר להפר את ההסכם.

לפיכך טוען פרופ' פרידמן, שהדרך הבלעדית להבטיח את קיומו של הסכם כלשונו היא על-ידי קביעת סנקציות, אשר יגבו בגין ההפרה מחיר שהוא בלתי משתלם בעליל.<sup>4</sup> סנקציה כזאת תבטיח שקיום ההסכם יישאר האפיק הכלכלי יותר.

לכן תמיד תימצא בהסכמים להשכרת מבנה הוראה הקובעת כי במקרה של אי-פינוי המבנה בזמן, ישלם השוכר למשכיר סכום גדול בגין כל יום של אי-פינוי (לעיתים פי חמישה מגובה דמי השכירות הרגילים). בדומה לכך יימצא ברבים מהסכמי ההלוואה הבנקאיים סעיף הקובע כי במקרה של פיגור כלשהו בהחזר ההלוואה, תעמוד ההלוואה כולה לפירעון מיידי, והריבית עליה תהיה גבוהה במיוחד (כשיעור הריבית בעת חריגה בלתי

מורשית ממסגרת האשראי בחשבון

העובר ושב). מטרת תנאים אלה היא,

כאמור, להפוך את ההפרה לבלתי

משתלמת מהבחינה הכלכלית.

כאשר בנק נותן אשראי, הוא בודק

את האופציות העומדות לרשותו במקרה

שיתממש התסריט החמור, דהיינו

שהחייב ימאן לשלם או לא יוכל לעמוד

בהתחייבויותיו. למקרים כאלה ידרשו

הבנקים שעבוד נכסים, וספקים ידרשו

פיקדון או קבלת ערבויות ומכתבי

אשראי בנקאיים. המאפיין את כל סוגי

הביטחונות האלה הוא שמימושם אינו

תלוי בהסכמתו של החייב, שהרי הבנק

או הספק יזדקקו לביטחונות דווקא

בנסיבות שבהן החייב אינו מקיים את

התחייבויותיו. ניתן לקרוא לכך "עקרון

אי-התלות בחייב בעת מימוש הביטחונות".

משמעות עיקרון זה היא, בין היתר, הכרה בכך שלעיתים תכופות

לא תיקוב ההוראה ההסכמית את הר המציאות. ביטחונות

אינם הוראות הסכמיות המחייבות את החייב לנקוט פעולות

כאלה או אחרות, שכן קיים חשש שברגע המבחן לא יפעל החייב

על פי ההוראות הנ"ל. ביטחונות הם מנגנונים אוטונומיים,

כלומר מנגנונים המופעלים עצמאית על-ידי הנושה, ללא תלות

ברצונו הטוב של החייב. מנגנון המתיימר ליצור בטוחה, אך

מימושו תלוי ברצונו הטוב של החייב, אינו יוצר בטוחה אמיתית.

נושא הביטחונות הוא מהקריטיים ביותר בעולם העסקים,

במיוחד כאשר צד אחד מקיים את חלקו בנקודה מסוימת בזמן,

בעוד שהצד האחר אמור לקיים את חלקו במועד כלשהו בעתיד

(למשל, במצב הנפוץ שבו נמסרת סחורה בתמורה לתשלום

כעבור 60 או 90 יום). מתן אשראי על-ידי בנק ללא קבלת

## מי שהתנסו בעסקים וכן מומחים לנושא מכירים בכך שהשאלה האם יקוים ההסכם אינה מוסרית, אלא בעיקר כלכלית. אם ייווכח צד להסכם, כי הפרתו תביא לרווח גדול מהרווח הטמון בקיומו, יש להניח שצד זה יבחר להפר את ההסכם

יישור המודעות וההכרה העסקית להסתגלות ולתגובה  
העסקית והחברתית

החיפוש אחר מודוס-ויוונדי בין ישראל לבין מדינה מסוימת אינו חיפוש אחר ניסוח דיפלומטי או משפטי, זהו ניסיון לזהות מציאות קיימת של אינטרסים משותפים.

הנרי קיסינג'ר הטיח פעם בעמיתיו הישראלים:

"ראו את הודו ופקיסטן. בין שתי המדינות שרר מצב של שלום, שאתם אפילו אינכם חולמים עליו: עם גבולות פתוחים, הכרה דיפלומטית מלאה וחילופי שגרירים. האם זה מנע מלחמה? רבותיי... הלהיטות שלכם למילים ולנוסחאות מפליאה אותי.

אני מציע שתתרכזו במקום זאת בעניינים מעשיים".<sup>5</sup>

ברוח זו מסכם האסטרטג הנודע לידל-הארט היסטוריה ארוכה של סכסוכים:

"אחד הלקחים הברורים שההיסטוריה מלמדת אותנו הוא שהסכם בין ממשלות הינו בעל ערך ותוקף אך ורק כל עוד הן סבורות שיש להן אינטרס לדבוק בו. אינו מעלה על דעתי שחוקר היסטוריה רציני עשוי להתרשם מסיסמא ריקה כמו 'קדושת ההסכמים'. עלינו להכיר בעובדה שהיחסים הבינלאומיים נשלטים על-ידי אינטרסים ולא על-ידי עקרונות מוסריים".<sup>6</sup> ואכן, כאשר "נאנסה" המציאות הווייטנאמית לחסות תחת

### חוזה השלום בין ישראל לבין ירדן לא היה אלא הצהרה על מציאות שהתקיימה במשך שלושת העשורים שקדמו לחתימה



סקס החתימה על הסכם השלום בין ישראל לבין ירדן

מטריית הניסוח הדיפלומטי של הסכם השלום בין ארה"ב לצפון-וייטנאם, קרס ההסכם בתוך שבועות ספורים, וחדום-זייטנאם חוסלה. הסיבה: ההסכם לא ייצג את המציאות, את יחסי הכוחות או את האינטרסים האמיתיים של הצדדים.

לעומת זאת בין ישראל לירדן שררו יחסי שלום דה פקטו זמן רב לפני שנחתם הסכם השלום הפורמלי בין שתי המדינות. שלום זה נבע משורה ארוכה של אינטרסים משותפים, כגון בלימת השאיפות הלאומיות של הפלסטינים ומניעת כניסתם של כוחות עיראקיים וסוריים לשטחה של ירדן. חוזה השלום שנחתם ב-1994 לא היה אלא הצהרה על מציאות שהתקיימה

ביטחונות חולמים הביא, למשל, להגשת כתבי-אישום נגד מנהלי בנק צפון אמריקה על עבירה של הפרת אמונים. את הנוהג של המנהלים להעניק אשראי בהתבסס על בטוחות-חסר (למשל, שיק שקלי לא צמוד ושעבוד נכס ששווי נמוך מגובה החוב) הגדיר בית-המשפט כ"הפקרות".

ליחסים בין-אישיים יש, כמובן, משקל בעולם העסקים, אלא שיש לתחום היטב את גדר השפעתם. כך, למשל, אין להניח שיחסי ידידות בין שני מנהלים בבנקים מתחרים, "כימיה" או אף ארוחות ערב משותפות ישפיעו על התחרות בין הבנקים. בדומה לכך, מנהל בנק, אשר יעניק ללקוח אשראי ללא ביטחונות, משום שיש לו איתו "יחסי אמון", או משום שירצה "לתת לו ציאנס", צפוי לפיטורין ואולי אף לאישום פלילי. האמון הוא אולי תנאי מוקדם לעריכת עסקה, אך הוא אינו תחליף לבנייתו באופן מחושב ומתודולוגי.

פיצול גידון ליישור אגוד המודעות וההכרה העסקית להסתגלות  
של מדיניותו והסתגלותו של ישראל?

בשלב הראשון, בתסריט הבסיס (Base-Case Scenario), יש לזהות מיהם מקבלי ההחלטות ומהם האינטרסים האישיים והפנים-ארגוניים האמיתיים שלהם. על מנת לזהות אינטרסים אלה יש לנפות את שלל ההצהרות והרטוריקה ולבחון את המוטיבציות האישיות והפנים-ארגוניות האמיתיות של מקבלי ההחלטות ואת הסיכונים שמהם הם מבקשים להימנע. יש להקפיד ולהפריד בין האינטרס האישי האמיתי לבין האינטרס הלאומי, שלו משלם מקבל ההחלטות מס שפתיים. לאור ממצאים אלה יש לבחון האם קיים מרחב שבו עשויים להיפגש האינטרסים של הצדדים. אין זה חיפוש אחר נוסחאות דיפלומטיות משותפות, אלא אחר מציאות (אינטרסים וסיכונים של מקבלי ההחלטות) היכולה להיות בסיס למודוס-ויוונדי.

בשלב שני יש להכין תסריט חמור (Worst-Case Scenario), שבמסגרתו ייבחנו בהרחבה המענים במקרה שההסכמות יופרו. מטבע הדברים, במצב של הפרה אין לסמוך על מנגנונים הקבועים בהסכם (שכן ההנחה היא שהוא יופר), אלא רק על פתרונות המתבססים על פעולה עצמית, תוך יישום "עקרון אי-התלות בחייב בעת מימוש הביטחונות". על פתרונות אלה לשמר בידי ישראל (במציאות שלאחר ההסכם ובמצב שבו מתממשות כל ההנחות המחמירות) את היכולת לגבות מהצד האחר מחיר בלתי משתלם בגין הפרת ההסכם, וזאת על מנת למנוע מצב שבו מקבל ההחלטות העתידי עלול להעריך כי הרווח הטמון בתקיפת ישראל גדול מהעלות ומהסיכון הכרוכים במהלך כזה.

גביית מחיר ההפרה חייבת להיות ממקבל ההחלטות בארגון שמנגד (ובמטבע היקר לו) - הגדרה שאינה בהכרח זהה, ולעיתים קרובות שונה, מגביית מחיר ההפרה מהארגון שמנגד. בשלב שלישי, ולאור ממצאי הניתוח המתודולוגי, יש לתכנן את המשא-ומתן (נושא זה לא יטופל במאמר זה).

במשך שלושת העשורים שקדמו לחתימה. מציאות כזאת או צעדים שיוצרים מציאות כזאת הם, ורק הם, השלום. כדי לבחון האם מתקיימת מציאות של מפגש אינטרסים, יש להגדיר תחילה את המטרות הישראליות.<sup>7</sup> טל מציין כי הערכת המצב הלאומית חייבת להתבסס גם על "האינטרסים הלאומיים החיוניים" שהם:

"...יסוד סובייקטיבי-ערכי במכלול המטרות הלאומיות, שכן הם מהווים מרכיבים ייחודיים לכל אומה ולכל משטר, ונגזרים מגורמי רקע: תרבות פוליטית, אידיאולוגיה שלטת, מסורת, תנאים, שאיפות ונסיבות".<sup>8</sup>

אולם ישראל לא הכריעה בשאלות סובייקטיביות. המדינה, להבדיל מאישים או ממפלגות, לא הכריעה בשאלות ערכיות כמו מהו אופיה ומהו אופי מחויבותה, אם בכלל, לשטחים ולהתיישבות. אי-הכרעה זו אינה מאפשרת לעצב את המדיניות הישראלית. קשה לקיים דיון במדיניות ישראל כלפי שכנותיה בלי להגדיר תחילה את יעדיה הסופיים של ישראל, לרבות היעדים הסובייקטיביים-ערכיים, שאותם משרת הביטחון

הלאומי. ברור שהכרעות ערכיות בין "ארץ-ישראל השלמה", מחד, לתפיסה ש"הכיבוש משחית", מאידך, הינן חיוניות לעיצובה של מדיניות הביטחון הלאומי. מכל הכרעה ערכית כזאת נגזרת מדיניות ביטחון לאומי שונה לחלוטין.

שמחוני עומד על משמעות העובדה שישראל מנהלת מדיניות חוץ וביטחון בלי להגדיר תחילה את יעדיה הלאומיים: "אם רצינו להכתיב את רצוננו בכוח,

יכולנו להמשיך להתקדם. אם רצינו להתפשר בנדיבות, יכולנו לסגת ואולי לקבל יותר. אם רצינו לספח את השטחים, יכולנו לאכלסם בצפיפות. אם רצינו להשתמש בהם לצורכי מיקוח, יכולנו למנוע הקמה של התנחלויות. הגענו ליעד, ולא ידענו איך ולמה... לא הייתה כל תשתית חשיבתית - לא צבאית ולא פוליטית".<sup>9</sup>

בהנחה שהאינטרס העצמי יוגדר כראוי, יש לזהות את האינטרס של הצד שמנגד. לצורך המחשתה של טכניקת הניתוח ישמש משטר אסד כדוגמא.

כפי שצוין, כדי לזהות את האינטרס של הארגון (המדינה) שמנגד, יש לזהות את המשתתפים האמיתיים (לא הפורמליים) בתהליך קבלת ההחלטות של הארגון ואת האינטרסים האישיים האמיתיים (ובפירוש לא המוצהרים)<sup>10</sup> של מקבלי ההחלטות. לא תמיד משכילה ישראל לעשות כן.

כך תיאר פרופ' איתמר רבינוביץ את המו"מ בין ישראל לסוריה, שנוהל בתקופת שלטונו של יצחק רבין:

"...דרשיח בין שתי חברות ובין שתי מדינות, המנסות להתגבר על עשורים של עוינות".<sup>11</sup> תיאור אופייני זה לוקה בשתי נקודות:

ראשית, מטרת הדיון היא מציאת אינטרסים משותפים עם מקבלי ההחלטות בדמשק, שהם, כפי שנראה בהמשך, חוג קטן, הפועל לאור האינטרס העצמי שלו. זהו בהחלט לא דיאלוג בין שתי חברות או בין שתי מדינות, והדבר נכון במיוחד במדינה כמו סוריה, שבה "העם" אינו משפיע על קבלת ההחלטות. שנית, החוג המצומצם של מקבלי ההחלטות בדמשק הוכיח - למשל בתמיכתו באיראן נגד עיראק, בהצטרפותו לקואליציה האמריקנית נגד עיראק ובתמיכתו בנוצרים בלבנון בראשית מלחמת האזרחים - כי הוא אינו פועל לאורך של תורות ערכיות לאומיות אבסטרקטיות, אלא לאורם של אינטרסים תועלתניים וקרים. שלושת המהלכים האלה שהובאו כדוגמאות היו בבחינת "בגידה" באידיאולוגיה המוצהרת של מפלגת השלטון בסוריה. בכלל, לארגון אין תחושות רגשיות, ולא ניתן להאנישו: הבנק אינו עוין את הלקוח, והוא אינו מתפייס איתו. לארגון יש מקבלי החלטות, תהליך קבלת החלטות, אינטרסים וסיכונים. החלטה של ארגון אינה ניתנת לתיאור במונחים השאולים מעולמו של היחיד ומיחסים בין-אישיים (כמו "עוינות", "פיוס" או "אמון").

תהא זו טעות לנתח את האינטרס הסורי כאילו הייתה סוריה יישות בעלת מודעות עצמית או רצון עצמי. שתי השאלות שיש לשאול הן: מיהם מקבלי ההחלטות האמיתיים בסוריה, ומיהם האינטרסים האישיים שלהם? אסד ומרביט מקורביו נמנים עם המיעוט העליון. זהו מיעוט אתני-דתי, הנמצא במאבק ממושך נגד האליטה הוותיקה והרוב הסוני. ההפיכות בשלהי שנות ה-60, שהביאו לשלטון בדמשק

את העלויים - אשר נחשבו בסוריה לקבוצת כופרים מנוכרת משולי החברה - טרפו את הקלפים במאבקי העוצמה בסוריה. שלטונו המוחלט של אסד אינו נסמך על מסגרות פורמליות, ואין טעם רב בניחותו של התהליכים הקונסטיטוציוניים לקבלת ההחלטות. אסד מוקף בקבוצה מצומצמת של בני משפחה ושל חברים נאמנים, המכונה ה"גימעה", ושמהווה את הגרעין הקשה של המשטר. חברי ה"גימעה" הם ברובם בני העדה העלווית, ילידי הפרובינציות וממוצא כלכלי וחברתי נמוך.

חברי ה"גימעה" ממונים לתפקידים הרגישים והחשובים ביותר במדינה. הם מפקדיהם של יחידות מפתח בצבא ושל מנגנוני הביטחון, הם בכירי מפלגת הבעת', מפקחים על עורכי העיתונים ואחראים על אבטחתם של ארמון הנשיאות, של תחנות הרדיו והטלוויזיה ושל נמלי התעופה. חברי החוג השליט מפקדים על יחידות מפתח בצבא, אשר בפועל אינן כפופות לשרשרת הפיקוד הרגילה. הם נאמנים אישית לאסד, מקבלים ממנו הוראות, ולמעשה עוצמתם בסוריה עולה עשרות מונים מכפי שמשמע מדרגותיהם או מההגדרות הרשמיות של תפקידיהם. היחידות שעליהן הם מופקדים מהוות משקל-נגד לצבא "הרגיל", שהוא בו זמנית מקור עוצמה ואיום פוטנציאלי.

## קשה לקיים דיון במדיניות ישראל כלפי שכנותיה בלי להגדיר תחילה את יעדיה הסופיים של ישראל, לרבות היעדים הסובייקטיביים-ערכיים, שאותם משרת הביטחון הלאומי

אסד פועל למניעת היווצרותה של פירמידה שלטונית בין מקורביו, העלולה לאפשר למישהו מהם לצבור עוצמה רבה מדי. הוא מקיים מידור בין הבכירים, תוך שהוא מקפיד שתהיה חפיפה בסמכויותיהם.

כוחות פוליטיים אזרחיים כמעט שאינם בנמצא בסוריה. האליטה הסונית העירונית הקטנה מרימה אומנם את ראשה מעת לעת, אולם היא מדוכאת ומנוטרלת על-ידי המשטר (ראו להלן). מעבר לאליטה זו קשה להבחין בכוחות נוספים, בעיקר משום שבסוריה כמעט שלא קיים מעמד בינוני משמעותי. מול הכת השלטת הקטנה ניצבת אוכלוסייה דוממת, ענייה ולא משכילה. אוכלוסיית סוריה היא בעלת מודעות פוליטית ולאומית נמוכה, חסרת ביטחון עצמי וחסרת אמצעי ביטוי.

העדרו של מעמד בינוני משמעותי ודומיננטי, הכופה יציבות והמשכיות פוליטית, בא לידי ביטוי במדיניות סוריה כלפי עיראק וירדן. בעוד שב-1978 הוסכם על איחוד בין סוריה לעיראק, הרי כבר ב-1981 הצטרפה סוריה לפעילות הצבאית של איראן נגד עיראק. ובעוד שב-1976 הוסכם על איחוד בין סוריה לירדן, הרי כבר ב-1980 איימה סוריה לפלוש לממלכה ההאשמית. תהפוכות מדיניות אלה לא באו לידי ביטוי בקרב אוכלוסיית סוריה, אשר נותרה כנועה ואילמת. ניתן איפוא לסכם ש"הרחוב" הסורי לא השפיע עליהן ולא הושפע מהן.

לפיכך, אמירה כמו "מסתמנת תזוזה בדעת הקהל הסורית בנוגע להסדר שלום עם ישראל"<sup>12</sup> אינה רלוונטית במיוחד. "העם הסורי" אינו שותף משמעותי בתהליך קבלת ההחלטות, והאינטרסים שלו אינם נלקחים בחשבון בתהליך זה.<sup>13</sup> הנושא העיקרי על סדר יומם של אסד ושל מקורביו הוא מאבק ההישרדות. מכיוון ש"העם" אינו מהווה מרכז עוצמה, הרי אלה הקוראים תגר על המשטר אינם חוגים ליברליים, הנהנים מתמיכה עממית, אלא מוקדי כוח מתחרים, כגון "ברוני כוח" עלווים סורים, (ובהם אפילו אחי הנשיא, ריפעת, אשר ערך מספר ניסיונות הפיכה כושלים), ומוקדי כוח חיצוניים, ובראשם האחים המוסלמים.

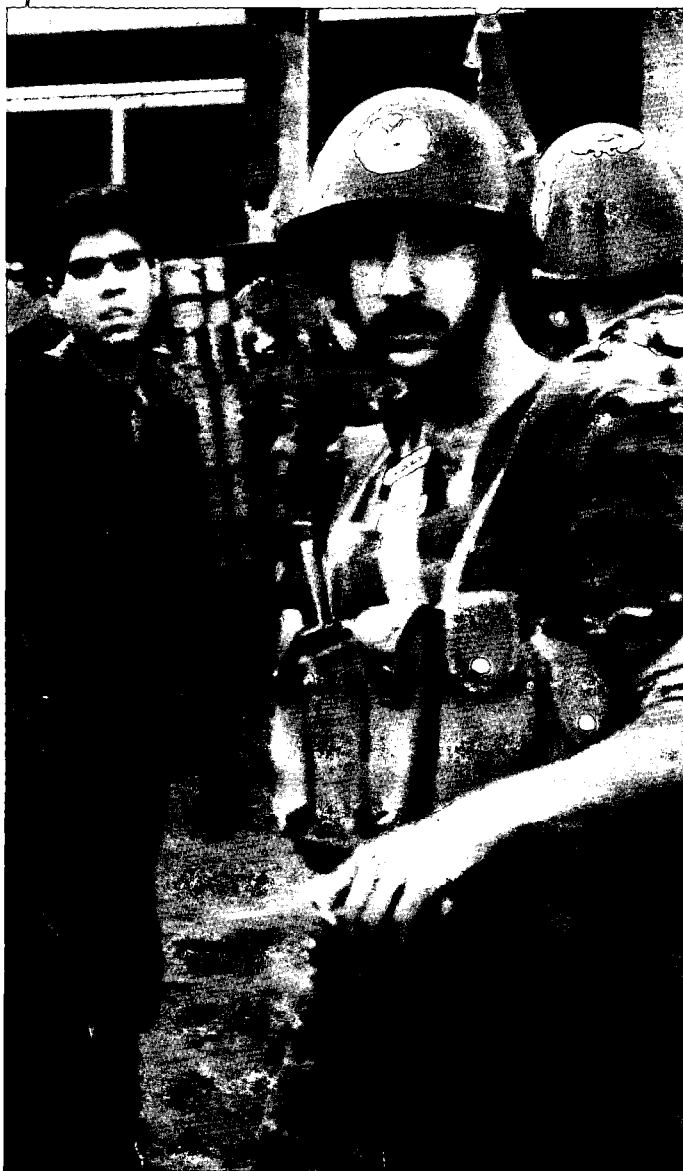
תנועת האחים המוסלמים בסוריה היא אומנם מסגרת דתית, אך היא שונה מהתנועות האיסלאמיות הפונדמנטליסטיות המוכרות ממדינות ערביות אחרות. לתנועה אופי עירוני מובהק, ולשורות תומכיה הצטרפו עם השנים חברים מהממסד הדתי, הסוחרים, בעלי הקרקעות וחברים אחרים של האליטה הסונית החילונית (!) ששלטה בסוריה לפני הפיכת הבעת'. התנגדות האחים המוסלמים לשלטון נובעת מהאיום על אופיה של סוריה כמדינה סונית ועל האינטרסים הכלכליים והפוליטיים של האליטה הסונית העירונית. אסד נחל הצלחות בדיכוי האחים המוסלמים, ולמעשה מאז הטבח בחמה הצליח לצמצם את השפעתם למינימום. בכך הוא הבטיח - לפחות בשלב זה - את ההגמוניה שלו בתהליכי קבלת ההחלטות.

ניתן איפוא לראות באסד ובמקורביו את הגורם הכמעט בלעדי בתהליך קבלת ההחלטות בסוריה, ואת ההישרדות שלהם בשלטון יש לראות בתור האינטרס הפוליטי והקיומי העליון שלהם.

נושא מרכזי נוסף בהבנת האינטרסים של אסד הוא הכלכלה הסורית, וחשוב מכך - האינטרס הכלכלי הפרטי של מקבלי ההחלטות.

הכלכלה הסורית נמנית עם הכלכלות הפחות מתקדמות בעולם. התל"ג של סוריה נאמד בכ-10 מיליארד דולר בשנה, וההכנסה השנתית לנפש עומדת על כ-700-800 דולר. החוב החיצוני נאמד בכ-23 מיליארד דולר, והוא במגמה של גידול חד. סוריה מפגרת בפירעון חובותיה. המעורבות הממשלתית במשק גבוהה מאוד, וכ-20% מכוח העבודה מועסקים בבירוקרטיה הממשלתית. גם החברות הגדולות נמצאות ברובן בבעלות ממשלתית וסובלות מחוסר יעילות.

התעשייה העיקרית של סוריה היא נפט, המהווה שני שלישים



חיילים מצבא סוריה בפעילות שיטור בלבנון

החוג המצומצם של מקבלי ההחלטות בדמשק הוכיח כי הוא אינו פועל לאורן של תורות ערכיות לאומיות אבסטרקטיות, אלא לאורם של אינטרסים תועלתניים וקרים



כוחות מיוחדים של צבא סוריה בסעודיה בעת מלחמת המפרץ

בכירי ה"גימעה" נהנים גם מהפעלת כוחות הביטחון לקידום עסקיהם הפרטיים - בעיקר בתחום הסמים וההברחות. גידול, ייצור והפצה של סמים הם אחת התעשיות הגדולות והרווחיות ביותר של שליטי סוריה.<sup>16</sup> ההכנסה השנתית של בכירי המשטר בדמשק ושל מפקדי הצבא הסורי מפעילותם בתחום הסמים נעה בין מיליארד וחצי לחמישה מיליארד דולר (זאת לעומת היצוא הסורי הלגיטימי, הנאמד בכ-3.5 מיליארד דולר). גם הקצונה הזוטרה והחיילים הסורים נהנים מפעילות זו, שכן הקצין הסורי המוצב בבקעת הלבנון צפוי להרוויח מגביית דמי חסות פי 30 משכרו השנתי. הנוכחות הצבאית בלבנון נתפסת איפוא בעיניהם של אנשי הצבא הסורים כהזדמנות להתעשר. ישנם מומחים לסוריה שאף רואים בסמים את הדבק המחזיק את הצבא הסורי. לחץ בינלאומי הביא לירידה מסוימת בשטחי הגידול של הפרג בבקעת הלבנון, אך במקביל התפתח יבוא האופיום מהמזרח - דרך סוריה - לשם עיבודו להרואין במעבדות הבקעה. משם מופץ הסם למערב.<sup>17</sup>

מהן המסקנות המתחייבות מזיהוי מקבלי ההחלטות בסוריה ומזיהוי האינטרסים האישיים שלהם? שלטון אסד מאופיין בדילמה מבנית. אסד יכול לסמוך רק על נאמנות החמולה, השבט והעדה, ולכן הוא אינו יכול "לפתוח" את השלטון לבני העדות האחרות. אולם הסתגרות עדתית מגבירה את הניכור ודוחפת את בני העדות האחרות, ובעיקר את האליטה העירונית הסונית, לנסות לתפוס את השלטון. לכן מורכבת מדיניותו של אסד משני נדבכי יסוד: דיכוי ביד ברזל של כל מתנגדי המשטר - דיכוי שנועד ליצור הרתעה ארוכת טווח - ורטוריקה של לאומנות סורית, המשתפת את כל שדרות "העם". הנדבך הראשון כולל שכבות אחדות: החל ממנגנוני הביטחון העוקבים אחרי התושבים - בכירים כפשוטי העם - דרך השליטה בתקשורת וכלה בחיסול של בכירי המתנגדים. לנדבך הזה יש גם פן כלכלי: המדיניות הכלכלית מיועדת למנוע צבירת הון על-ידי האליטה הסונית העירונית. הנדבך השני של מדיניות אסד - אימוץ הרטוריקה הלאומנית - מחייב עיון בכובד ראש. המכנה המשותף לכל תושבי סוריה הוא הערבות והפטריוטיות החילונית הסורית. לכן, על מנת לא להיראות כמנהיג עלווי, אלא כמנהיג כלל-סורי וכלל-ערבי, אימץ אסד ערכים אלה. הוא הדגיש ללא הרף גם את חשיבות הפאן-ערביות ואת מקומה של סוריה באיחוד העולם הערבי. אלא שמותו של נאצר, ה"ביגדה" המצרית בסוריה לאחר מלחמת יום הכיפורים (תהליך קמפ-דייוויד), מלחמת איראן-עיראק (שבמהלכה תמכה סוריה בצד הלא ערבי), מלחמת המפרץ (שבה לחמה סוריה נגד מדינה ערבית), ההסכמים הנפרדים של ישראל עם ירדן ועם הפלסטינים ופסק הזמן במאבק על ההגמוניה האזורית הפכו את הפאן-ערביות לארכאית. כך נותרת הפטריוטיות

מסך היצוא הסורי. אולם על פי תחזיות, שערכו חברות בינלאומיות העוסקות בהפקת נפט בסוריה, נותרו לאסד עתודות נפט קטנות בלבד, שיתכלו עד שנת 2005. נתונים אלה - יחד עם גידולה המהיר של האוכלוסייה - מביאים להערכה כי שיעור האבטלה הצפוי בסוריה במהלך העשור הבא עלול להגיע עד ל-60%: הכלכלה הסורית מוכוונת על-ידי ה"גימעה" ומיועדת למעשה לשרת את המטרות האישיות של חבריה. אלה נהנים משימוש בלעדי במשאבי המדינה וממציאות כפויה, שבה כל יוזמה כלכלית משמעותית מחייבת הכנסת "שותף" מקרב ה"גימעה". אסד אינו מעוניין ברפורמה במשק - הן בגלל רצונו להגן על האינטרסים הכלכליים האישיים של חברי המשטר והן בגלל חששו ליציבות הסדר הפוליטי במדינה. גורמי הערכה כלכליים, כגון ה-Economist Intelligence Unit, מעריכים כי המשק הסורי הוא כה לא יעיל, עד כי שינויים מבניים יביאו לזינוק חד בשיעורי האבטלה ולאינפלציה גבוהה למשך שנים ארוכות. לפיכך מעריך ה-Economist Intelligence Unit, כי הסיכוי לליברליזציה בסוריה הוא נמוך ביותר:

"המטרה היחידה של המשטר היא להישאר בשלטון, והמדיניות בכל התחומים - כולל התחום הכלכלי - נועדה לשרת מטרה זו. שינוי מנוגד למהותו של המשטר הסורי. שינוי כלכלי עלול להיות מכאיב בטווח הקצר, והוא בלתי קביל מבחינת הממשלה, החוששת שעוצמתה תאזן על-ידי השלכות החברתיות של רפורמות כלכליות מהירות. ביטולה של כלכלת התכנון המרכזי יביא - לפחות בטווח הקצר - לאבטלה נרחבת, לאינפלציה חריפה עוד יותר ובסופו של דבר לאי-יציבות פוליטית".<sup>14</sup> מאחר שחברי ה"גימעה" וקציני הצבא מתעשרים משליטתם בכלכלה, מסכם רובינסון כי "קציני הצבא לא הצליחו בכלכלה הקפיטליסטית, ובמקום זאת עשו את הונם באמצעות הגברת השליטה הישירה בפעילות הכלכלית. אם תינתן חירות גדולה יותר לכוחות השוק (וכתוצאה מכך גם לחברה האזרחית), יאבדו קצינים אלה כל מה ששמר על שלטונם ועל עושרם".<sup>15</sup>

הסורית כדגל האחרון שבו יכול אסד לדבוק על מנת לבסס את מעמדו כשליט כלל-סורי. לפיכך המשך נשיאת הדגל של הלאומנות הסורית חיוני ללגיטימיות של שלטון אסד.

בנקודה זו הופכת מדיניות החוץ של אסד להמשכה של מדיניות הפנים, וישראל תופסת (ללא ידיעתה או לפחות ללא רצונה) מקום מרכזי. העימות עם ישראל הוא מושא אידיאלי לביטוי הלאומנות הסורית. היא המדינה היחידה הגובלת בסוריה שאינה מוסלמית, ואחת משתיים שאינן ערביות. ישראל כובשת את פלסטין, את ירושלים וכמובן את רמת-הגולן. היא זרה, שונה, ו"דקדנטית" (מערבית).

ישראל נוסדה על-ידי הכוחות האימפריאליסטיים בהצהרת בלפור ובהסכם סייקס-פיקו ונתפסת כהמשך הקולוניאליזם במספר רב של מישורים: החל משיתוף הפעולה האסטרטגי שלה עם המערב (למשל במלחמת סיני) וכלה באורח החיים המערבי שמנהלים רוב תושביה.

מסכמים דרייסדל והיינבוש:

"המשטר תמיד טוען שאויביו באיזור עמדו מאחורי כל הגילויים של אי-שביעות רצון בתוך סוריה. הוא חושש שמערכת פוליטית פתוחה יותר תחשוף אותו בהכרח לאיומים חיצוניים לא פחות מאשר לאיומים פנימיים. כל עוד נמשך מצב המלחמה, יש למשטר תירוץ נוח להחנקת כל גילוי של התנגדות למשטר".<sup>18</sup> המאבק בישראל מאפשר להפוך את סוריה ל"אומה מגויסת", לשלוט בה ביד ברזל כהכנה למאבק באויב, למלא את דפי

העיתונים ולהסיט את תשומת הלב למאבק לשחרור האדמות הכבושות. מצב הגיוס התמידי מאפשר לשלוט באוכלוסייה הסונית הצעירה ולהחזיק תחת פיקוח בחזית - הרחק מהערים הגדולות. הסדר אשר יביא ל"פיוס" או ל"השלמה בין העמים" יפגע בבסיס הלגיטימציה של הקבוצה השלטת ויסכן את המשך שלטונה במדינה. ללא האויב הישראלי עלולה לצוף דמותו של השלטון הסורי כשלטון עדתי-סקטוריאלי. לפיכך יש ל"גימעה" אינטרס חיוני לשמר את מצב המלחמה עם ישראל ולשמר את האידאולוגיה המיליטנטית נגדה. אולם אין לה עניין אמיתי בהסלמת הרטרוריקה עד כדי מלחמה של ממש.

יתר על כן, חזון "המזרח התיכון החדש" מבשר פתיחות כלכלית וחברתית. הנהנים המידיים מכלכלת השלום יהיו בני החוג העירוני הסוני, שהוא המנוע שמאחורי חיי המסחר הפרטיים בסוריה. אולם צבירת הון ועוצמה על-ידי בני המעמד הזה מאיימת על המשטר ועלולה להחזיר לסונים את העוצמה שנטלו העלווים במשך עשרות שנים של דיכוי כלכלי ושל הלאמה.

צמיחה כלכלית והשכלה הן שני הקטליזטורים העיקריים ליצירת מעמד בינוני, המהווה איום מרכזי על הדיקטטורה הצבאית. איום דומה נשקף מהתיירות ומהפתיחות התקשורתית, שעשויות להביא להתרופפות אגרוף הברזל של מנגנוני הביטחון הסוריים. אסד עצמו קבע שהרפורמות שהנהיג גורבצ'וב בברית-המועצות

היו הגורם שהביא לנפילתו. לפיכך הסיק אסד כי אין לערוך שינוי במערכת הפוליטית, השלטונית או הכלכלית של סוריה.<sup>19</sup> כמו כן יש לציין שפתיחת "מסך הבזלת" תסכן את תעשיית הסמים ותפגע בעושרם האישי של חברי ה"גימעה".

החזרת רמת-הגולן היא אומנם נדבך מרכזי ברטרוריקה הלאומית, אולם בפועל לא תביא החזרת הרמה לרווח פנים-ארגוני משמעותי. החזרת הרמה - תוך השגתו של פיוס ישראלי-סורי - רק תהפוך את המאבק הלאומי ללא רלוונטי ותשמוט מידי העלווים אמצעי שליטה עיקרי.

לראיה, גם כאשר אימצה ממשלת ישראל את הנוסחה של נסיגה מלאה מרמת-הגולן תמורת שלום מלא - הסדר האמור, כביכול, להביא לאסד את כל מבוקשו - משך השליט הסורי את המו"מ על פני שנים, תוך שהוא מלין כי ראש-הממשלה רבין איטי ומחושב מדי, ואילו מחליפו, פרס (עד לחילופי השלטון ב-1996) נועז ומהיר מדי.<sup>20</sup>

על אף הרטרוריקה הלוחמנית בין סוריה לישראל, הרי שהמצב הקיים מאופיין ביציבות רבה, וספק אם ניתן לכנותו בתואר "קונפליקטי". כאמור, לאסד יש אינטרס מובהק בהמשך המצב הקיים, ואילו ישראל מסוגלת להגן על ביטחונה טוב יותר מגבולותיה הנוכחיים. ניתן אם כן לטעון כי הן לישראל והן למקבלי ההחלטות בסוריה יש אינטרס משותף בשמירת המצב הקיים, וכבר הגדרנו מציאות, שבה נהנים שני צדדים מאינטרסים משותפים, כמציאות של "שלום". משמעות קיומה של זהות

### חברי ה"גימעה" הם מפקדיהם של יחידות מפתח בצבא ושל מנגנוני הביטחון



כוחות מיוחדים של צבא סוריה באימונים

אינטרסים זו היא שיש היום מעין שלום ישראלי-סורי. אף שהמצב הקיים מאופיין ביציבות רבה, הרי לשני הצדדים יש אינטרסים בלתי מסופקים, העשויים, אולי, להוות בסיס להסדר פורמלי. קוצר היריעה אינו מאפשר להרחיב בסוגיה זאת, אולם די אם מזכירים את מצוקתו הכלכלית של אסד, שעלולה להחרף עוד יותר בשנים הבאות.



כמתבקש ממהותו של ה-Worst-Case Scenario, על המתכנן להניח בבסיסו צירוף של הנחות מחמירות, ובהן ההנחה כי נוצרו נסיבות שבהן יש למקבלי ההחלטות בצד שמנגד אינטרס לצאת למלחמה; שהמודיעין אינו מתריע על הסכנה; שהדרג המדיני אינו מזהה את הסכנה המתקרבת, או שלא עומד לו הכוח הפוליטי לגייס מילואים ולפתוח במכה מקדימה; וכי ישראל אינה נהנית מסייע זר, או שסיוע כזה ניתן בלוח זמנים לא אפקטיבי. אלה הן הנחות עבודה המתחייבות מעצם טבעו ומהותו של התסריט החמור, ואין צורך להוכיחן או לדון בהסתברות להתרחשותן.

בדיון על המתודולוגיה העסקית צוין כי הפרת הסכם איננה שאלה מוסרית, אלא בעיקר שאלה של רווח ושל הפסד. גישה "כלכלית" זו ישימה, כמובן, גם במישור המדיני.

"בעיניו של קייסינג'ר הייתה הפרתו של הסכם אקט מדיני, שיש לבחון אותו לפי אמות מידה של רווח ושל הפסד. ישראל ראתה בהפרת הסכם מבחן מוסרי"<sup>21</sup>.

כיוון שכל צד מעדכן מעת לעת את גישתו להסכם בהתאם לשאיפתו למקסם את האינטרסים שלו ולהימנע מסיכונים בלתי רצויים, הערובה הטובה ביותר לשלום היא הרושם הנוצר מלכתחילה אצל הצד שכנגד, שהפרת ההסכם מצידו תגבה ממנו מחיר בלתי נסבל. במונחי ביטחון לאומי ניתן לכנות זאת בשם "הרתעה" (שאותה יש להגדיר בדקדקנות).

מובן מאליו שיש לבחון כיצד ניתן לבסס הרתעה ישראלית יציבה ומתמשכת במציאות שלאחר ההסכם ולא במציאות הקיימת לפניו. במקרה המצרי, למשל, ניתן לתהות האם ישראל

עדיין מסוגלת להרתיע לאחר יישום ההסדרים הטריטוריאליים, לאחר צמצום הפער האיכותי והפסיכולוגי בין הצבאות (כתוצאה מהמעבר המצרי להצטיידות בנשק מערבי ולהדרכה מערבית), לאחר צמצום הסד"כ והמוכנות הצבאית של פיקוד הדרום ולאחר הירידה בנכונות המדינית והציבורית של ישראל להפעיל כוח כתוצאה מההסדר.

כאמור, ההרתעה מחייבת גביית מחיר במטבע היקר למקבלי ההחלטות של הצד שאותו יש להרתיע, וזאת בניגוד לנטייה הטבעית והשגויה להשליך על הצד האחר את רגישויותינו שלנו. לצורך זה יש לשוב ולזהות את מקבלי ההחלטות בצד האחר ואת רגישויותיהם המיוחדות. אם נשוב לדוגמה הסורית, הרי שמניתוח האינטרסים האישיים והפנים-ארגוניים של אסד ושל מקורביו עולה כי גביית מחיר בלתי משתלם מבחינתם תושג באמצעות איום על המשטר. איום כזה ניתן להשיג על-ידי:

● פגיעה בבכירי המשטר ובמשפחותיהם.

● יצירת לחץ צבאי על דמשק.

● פגיעה ביחידות המגיינות על המשטר.

● פגיעה בשבטים העלווים.

לעומת זאת פגיעה ביחידות הצבא הערוכות בחזית, גביית מחיר בחיי אדם ובציוד או אף פגיעה במתקנים אסטרטגיים אינן מהוות, מבחינת אסד, מחיר בלתי משתלם.

בהנחה שצה"ל נערך לאחר ההסדר בעמק הירדן, הרי יצירת לחץ צבאי על הנכסים השלטוניים בדמשק היא משימה קשה ביותר, אשר עלותה לישראל עלולה להיות בלתי נסבלת. על צה"ל יהיה לבצע קרב התקפה בצירים הבוודדים המובילים מעמק הירדן למרומי הרמה, כשהיערכות הכוחות ותנועתם מתבצעות כולן תחת שליטה באש ובתצפית של הסורים (שהרי הנחות היסוד של התסריט החמור מחייבות להניח שהסודי הדילול וההפרדה יופרו). כוח צבאי הערוך בקצה המצוק ברמת-הגולן מסוגל לחסום צירים אלה בקלות יחסית ולאחר מכן להשמיד את הכוחות העולים, אשר ייתקעו בצווארי הבקבוק החסומים.

עיקוב כוח משוריין בציר הררי כזה הוא משימה בת השגה גם עבור כוח קטן מאוד של צידי טנקים, והראיה לכך היא הצלחתן של יחידות קומנדו סוריות קטנות בלום בהצלחה ב-1982 את התקדמות צה"ל בצירים ההרריים המובילים לכביש בירות-דמשק. החדרת יחידות של צידי טנקים ניתנת לביצוע בלוח זמנים קצר ביותר. למעשה ניתן להנחיתן באמצעות מסוקים בקצה המצוק בתוך דקות. ייתכן שצה"ל יוכל לתפוס שוב את רמת-הגולן במקרה הצורך, אולם הוא ישלם על כך מחיר דמים כבד תוך שחיקה של המסגרות הלוחמות. מהלך כזה, גם אם יצלח, יעלה לישראל במחיר בלתי נסבל מבחינה חברתית, כלכלית וציבורית. בתום המהלך עתיר השחיקה ספק אם צה"ל יוכל להמשיך

בהתקפה נוספת - מרמת-הגולן לעבר דמשק. משמעות הירידה המוחלטת מרמת-הגולן היא איפוא ביטול היכולת הישראלית לאיים על דמשק, דהיינו שלילת היכולת לגבות מאסד מחיר במטבע היקר לו. ויתור ישראלי על הנוכחות הצבאית בכביש קונייטרה-דמשק הוא כמו ויתור של בנק על משכון

## ויתור ישראלי על הנוכחות הצבאית

בכביש קונייטרה-דמשק הוא כמו ויתור

של בנק על משכון נכס, שניתן להבטחת

### הלוואה

נכס, שניתן להבטחת הלוואה. חמור מכך, מאחר שכיבוש מחדש של רמת-הגולן כרוך במחיר דמים כבד - ולמעשה בלתי נסבל מבחינתה של ישראל - הרי שניסיון לגבות מאסד את מחיר ההפרה יהיה בלתי נסבל דווקא מבחינתה של ישראל. המתודולוגיה הראויה מחייבת יצירת מציאות שבה הנפגע יכול לגבות מהמפר מחיר כבד על כל הפרה, ואילו הכשל החשיבתי המתואר לעיל הוא שהנפגע ישלם - בעצמו ובמטבע היקר לו - מחיר בלתי נסבל כאשר ינסה לגבות מהמפר את מחיר ההפרה.

ניתן להגדיר מציאות כזאת כ"חוסר איוון אסטרטגי". לכן שמירת השלום מחייבת שמירה על היכולת הישראלית להתקפית - לא רק ההגנתית - גם במציאות שלאחר ההסדר. שמירת יכולת



אירועי מנהרת הכותל, ספטמבר 1996

בכך שתנועת הכוחות אינה יכולה להתבצע על זחלי הכלים, אלא מחייבת שימוש במובילי טנקים, אין זו מכשלה אמיתית בפני יציאה למלחמה (ראוי לזכור כי הן ביום הכיפורים והן במלחמת לבנון בוצעו תנועות ארוכות מאוד על זחלים, ללא מובילים).

לכן קיימת סתירה בין הרציונל שבבסיס הסדרי ההפרדה, הדילול והפיקוח לבין "עקרון אי-התלות בחייב בעת מימוש הביטחונות". קיומה ומימושה של בטוחה אמיתית תלוי בצד הנפגע, לא בצד המפר. "בטוחה" שקיומה תלוי בצד המפר, כמו דילול ופירוז, כלל אינה בטוחה.

הדברים מקבלים משנה תוקף, כאשר הסדרי הדילול וההפרדה אינם מופרים באקט אחד בוטה ורועש, אלא נשחקים בסדרה של פעולות מינוריות, שכל אחת מהן כמעט זניחה. אין זה סביר שהדרג המדיני יהיה מסוגל לגייס את התמיכה הציבורית והפוליטית הדרושה על מנת לצאת למלחמה כדי לתקן כל שחיקה מינורית בהסדר, אך בשל חוסר יכולת זו הוא יעמוד בסופו של דבר מול הסדר אשר אינו קיים יותר. כך, לדוגמה, מובן שהדרג המדיני לא ייצא למלחמה על מנת למנוע פריסה של גדוד חי"ר בניגוד למגבלות הדילול או כדי למנוע אימון חטיבתי למשך שלושה ימים באיזור המפורז. אלא שפעולות כאלה מרגילות את הצד הנפגע להפרות, מפחיתות את העירנות, שוחקות את ההסכם, וכפי שניווכח בהמשך - מאפשרות "למסמס" בהדרגה את הסדרי הביטחון. סופן של פעולות אלה עלול להיות פריצה של מלחמה, כאשר כוחותיו של הצד המפר אינם ערוכים במקום שבו הם היו "אמורים" להיות.

### פשל מתודולוגי - ניהול אירוע

אחת הדוגמאות המעניינות ביותר לכשל מתודולוגי בעיצובה של מדיניות הביטחון הלאומי עולה מתפיסת המשלחת הישראלית למשא-ומתן עם סוריה בשנים 1992-1996. פרופ' רבינוביץ, שניהל את המשא-ומתן, קובע כי תפיסת הביטחון הייתה "לצמצם עד למינימום את הסכנה של התקפת פתע" וכן לצמצם את החיכוך בין הצבאות ולבנות "שיתוף פעולה ואמון בין שני הממסדים הביטחוניים".<sup>22</sup> לשם כך הוצע לקבוע אזורי פירוז

כזאת מותנית בנוכחות ישראלית בראש גשר מינימלי ברמת הגולן. קו הנסיגה המרבי הוא לממדים המינימליים הנדרשים עבור ראש הגשר האמור, כך שיאפשר את ביצועו של המהלך ההתקפי לעבר דמשק. בניגוד לסימא הידועה, חשיבות הרמה אינה בהגנה שהיא מקנה לצפון, אלא ביכולות ההתקפיות שהיא מקנה.

בספטמבר 1996 התרחשה הפרה יסודית של ההסדרים בין ישראל לפלסטינים, אשר באה לידי ביטוי בהפעלת כוח נרחבת על-ידי הפלסטינים נגד ישראל (אירועי מנהרת הכותל). ההפרה הפלסטינית יצרה מצב בלתי נסבל לישראל - פוליטית, תקשורתית וציבורית - וברור היה כי היא לא תוכל להתמיד בו לאורך זמן. לעומת זאת מציאות ההפרה הייתה כזאת שהפלסטינים יכלו להתמיד בה לאורך

זמן. ואכן בסופו של היום שילמה ישראל לפלסטינים מחיר פוליטי בתמורה לכך ששימו קץ להפרת ההסכם. כאשר הפרת ההסדר יוצרת מציאות נסבלת למפר, אך בלתי נסבלת לצד הנפגע, אין למפר תמריץ לקיים את ההסכם. חמור מכך, מציאות שבה ההפרה הביאה רווח לפלסטינים (במקום תשלום מחיר בלתי משתלם), כפי שאכן אירע בספטמבר 1996, רק מהווה תמריץ לפלסטינים להפר את ההסדר שוב.

ביסוס המדיניות על המנגנון ההסכמי תוך ציפייה ש"ייקוב הדין את ההר" הוא בבחינת טעות מתודולוגית. לאור "עקרון אי-התלות בחייב בעת מימוש הביטחונות" חייב ההסדר המוצע להתבסס על יסודות, אשר יבטיחו כי במציאות הנוצרת לאחר ההסדר תהיה לישראל יכולת עצמית (אוטונומית) לגבות מהצד האחר מחיר על כל הפרה. אין לבסס את ההסדר על "ביטחונות", אשר תקפותם ויעילותם תלויה במנגנוני ההסכם ובהוראותיו או בצד האחר ובהתנהגותו (ואפילו בצד שלישי כלשהו). כל הסדר חייב להיות מבוסס אך ורק על יכולתה של ישראל לגבות מחיר מהמפר.

מעצם טבעו של התסריט החמור ניצבת ביסודו ההנחה כי הצד שמנגד החליט להפר את ההסכם, וכאשר החלטה זאת נפלה, אין מניעה שיופרו או יישחקו גם מנגנוני המשנה הקבועים בהסכם. הדברים נכונים במיוחד בכל הנוגע להסדרי ביטחון המתקיימים בעומק שטחו של הצד המפר. כיוון שהסדרים כמו דילול, פירוז וכ"י הם פעולות חד-צדדיות של הצד האחר, הנעשות בעומק שטחו, תלויים ההסדרים האלה ברצונו הטוב (גם כאשר הם כפופים למנגנוני "שיטור" היוצרים שקיפות, כלומר מספקים התרעה על הפרה).

הסדרי פירוז ודילול מרחיקים את כוחות היריב מהחזית למערכים בעומק שטחו ומאפשרים אולי מתן התרעה על הפרת ההסדרים, אולם הם אינם יוצרים מחסום "אובייקטיבי" לקידום הכוחות בחזרה לחזית. כיוון שמערכי היריב נמצאים ממילא במרחק מסוים מהחזית (ולא "על הגדר"), הרי שמשמעות ההסדרים היא הרחקת כוחות היריב, לדוגמה, ממרחק של 20 ק"מ מקו החזית למרחק של 70 ק"מ מקו זה. על אף שאין לזלזל בהרחקה כזאת, ובמקרים מסוימים היא אף יוצרת ליריב סיבוך טכני

ודילול, להקים תחנות התרעה ולקבוע מערכת של בקרה ושל אימות שתוודא את יישומם של הסדרי הפירוז והדילול.<sup>23</sup> השאיפה לצמצם את הסכנה של התקפת פתע ולבנות יחסי אמון בין הצבאות היא כמובן מבורכת, ויש לחתור אליה בכל הסדר שלום, אולם אין היא תכלית הסדרי הביטחון. תוצאתם המיטבית של הסדרים כאלה, אם ייבנו היטב וייאכפו היטב, היא מתן התרעה לישראל על הכוונה הסורית לצאת למלחמה וסיבוכ טכני מסוים של הוצאת הכוונה הזאת אל הפועל (ככל שניתן לכוונת תנועה של מספר שעות דרך אזורי הפירוז וההפרדה בתואר "סיבוכ טכני"). הסדרים אלה אינם מתמודדים עם הנדבך החשוב ביותר הנדרש בתסריט החמור - הפיכתה של הפרת ההסדר למהלך שמחירו בלתי משתלם למקבל ההחלטות

- התרעה מודיעינית ברורה וחד-משמעית די זמן מראש.
- החלטה על גיוס מילואים די זמן מראש.
- גיוס המילואים וההיערכות מושלמים ללא הפרעה.
- הוראה של הדרג המדיני לצאת למלחמה מייד.

צירוף הנחות מקילות אלה סותר את המתודולוגיה של התסריט החמור, דהיינו, די במחדל כלשהו מצידו של המודיעין או של הדרג המדיני, או שדי בהפרעה כלשהי לתהליך הגיוס וקידום הכוחות, כדי שתפיסת וויי פלנטיישן תיכשל.

יתר על כן, תפיסת וויי פלנטיישן מניחה כי הצד האחר פותח את המלחמה מהקווים שבהם הוא "צריך" להימצא. היא אינה לוקחת בחשבון את האפשרות של שחיקת הסדרי הדילול וההפרדה. אין בתפיסה זו כל שולי טעות (Margins of Error),

והיא למעשה מעין "תסריט מיטבי" (Base-Case Scenario). פרספקטיבה מציאותית לנדבך זה שבתפיסת וויי פלנטיישן מספקת הדוגמא הבאה:

ב-7 באוגוסט 1970 השיגה ארה"ב הסכם להפסקת מלחמת ההתשה בחזית הדרום, אשר כלל התחייבות מצרית להימנע מפריסת טילי קרקע-אוויר נוספים ברצועה ברוחב 20 מייל ממערב לתעלת סואץ. במקביל התחייבה ארה"ב לישראל בכתב, כי תפעיל את עוצמתה על מנת שההסכם יקום, וכי היא לא תיתן להכניס טק"א לאיזור הדילול. כשהחלו המצרים להזיז מספר קטן של סוללות טק"א לאיזור הדילול, פנתה ישראל לארה"ב בבהילות, בדרישה שהאמריקנים יממשו את הערבויות ויפעילו את עוצמתם להוצאת הטק"א או לחיסולם.

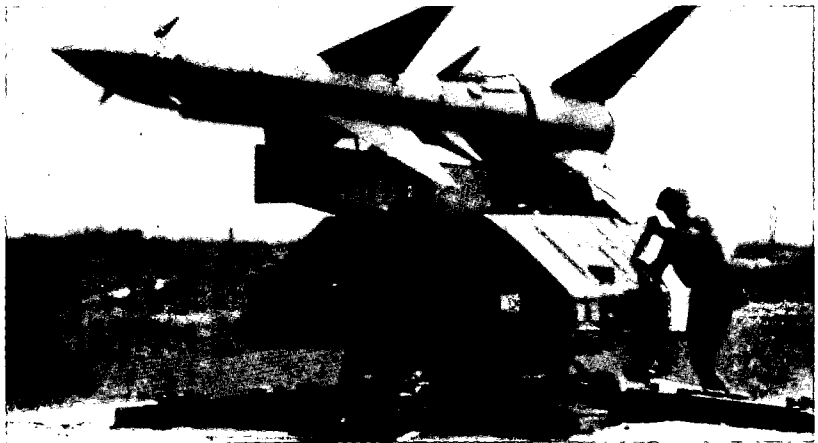
אלא שבאותו מועד לא הייתה ארה"ב מעוניינת או מסוגלת לעמוד בהתחייבויותיה. היא הייתה

מותשת ממצעי הנפל בקמבודיה, טרודה בניסיון הסובייטי להקים בסיס צוללות בקובה ובבחירות שהלכו וקרבו. לפיכך טען היועץ לענייני ביטחון לאומי, הנרי קסינג'ר, באוזני הנשיא ניקסון:

"...המסקנות למציאתן של הפרות הן בלתי נעימות כל כך. ההפרות מאלצות אותנו להכריע אם לעשות משהו בנידון, ובכך להסתבך... או לא לעשות מאומה, ובכך למעול בהבטחותינו לישראל... לפיכך אנו נוטים לצאת מגדרנו כדי להימנע מן

המסקנה שהערבים מפירים את הפסקת האש".<sup>25</sup> ישראל, העייפה בעצמה ממלחמת ההתשה, והחוששת מתגובת ארה"ב לפעולה ישראלית נגד "אי-ההפרה" המצרית, זנחה אף היא נושא זה. בשל חוסר התגובה נמשך בהדרגה ובמנות קטנות תהליך ההפרה, ובסופו הפך האיזור "המפורז" לאחד ממערכי הטק"א הצפופים ביותר בהיסטוריה. במלחמת יום הכיפורים גבה מערך הטילים מחיר כבד מחיל האוויר, איפשר למצרים לתפוס את הגדה המזרחית של התעלה, ולמעשה מנע מישראל

בשל חוסר התגובה הישראלי נמשך בהדרגה ובמנות קטנות תהליך ההפרה המצרי ובסופו של דבר הפך האיזור "המפורז" לאחד ממערכי הטק"א הצפופים ביותר בהיסטוריה



עמדת שיגור של טיל קרקע-אוויר SA-2

הסורי, אשר יערוך בעתיד את חישובי הרווח וההפסד שלו. אולם בספרו של רבינוביץ אין כל אזכור להתמודדות עם השאלה כיצד יובטח שמחיר ההפרה עבור משטר אסד יהיה בלתי משתלם במציאות שלאחר ההסדר.

התפיסה הישראלית באשר למענים להפרת ההסכם מתוארת בכתבת תחקיר הסוקרת את השיחות שהתנהלו באתר וויי פלנטיישן:

"העיקרון המנחה את אנשי הצבא היה שני טנקים דמיוניים, ישראלי וסורי, שייצאו ממקומות ההיערכות הקדמיים שלהם באותו זמן, ייפגשו לקרב איפשרו במרומי רמת-הגולן ולא לחוף הכינרת. על פי העיקרון הזה אמורים היו להיערך כוחות הצבא בעקבות ההסדר".<sup>24</sup>

תפיסת וויי פלנטיישן מגלה רצף של כשלים מתודולוגיים, ובראשם ההנחה המשתמעת מתפיסה זאת, כי ישראל תקבל את כל ההחלטות הנכונות בזמן הנכון. במילים אחרות, על מנת להצליח חייבים להתקיים ביחד כל התנאים הבאים:

תפיסת וויי פלנטיישן מתבססת על ההנחה שבידי ישראל תמונה ברורה ו"בינרית" של המציאות. הבינריות היא, בין היתר, בכך שכוונת הסורים (בראייה הישראלית) היא חד-משמעית - לצאת למלחמה כוללת - הנחה שאינה מסתדרת עם הניסיון. במשברי סתיו 1973 וסתיו 1996, למשל, הייתה אומנם היערכות הצבא הסורי מוכרת היטב לאמ"ן, אולם כוונת אסד כלל לא הייתה ברורה. עקב חוסר הבהירות בקשר לכוונות המדיניות של אסד בחרה ישראל לא לגייס מילואים ולא לקדם כוחות לחזית, וזאת על מנת לא לגרום בעצמה להסלמה. בסתיו 1996 צדקה ישראל בהחלטתה זו. בסתיו 1973 היא טעתה. הנחת העבודה המתחייבת היא כי ישראל לא תדע בוודאות מהן הכוונות המדיניות של אסד בעת משבר, וחוסר ודאות זה יביא, לכל הפחות, לעיכוב בהפעלת הכוח.

כך כתבה ראש הממשלה גולדה מאיר בזיכרונותיה על החלטתה שלא לגייס את הצבא ערב מלחמת יום הכיפורים ולא להורות על הנחתתה של מכה מקדימה "עד שכוונות הערבים יתבהרו: "[חשבתני ש]אולי עדיין יוכלו האמריקאים לעשות משהו למניעת המלחמה, אם יפנו אל הרוסים, ואולי אפילו במישרין אל הסורים והמצרים".<sup>26</sup>

די בהשתהות צפויה מסוג זה - "עד שכוונות הסורים יתבהרו" - כדי למוטט את תפיסת וויי פלנטיישן.

הבינריות של תפיסת וויי פלנטיישן באה לידי ביטוי גם בעובדה שהיא אינה מספקת פתרונות לאיומים "בינוניים", דהיינו לאיומים פחותים ממלחמה כוללת. אין זה מציאותי לחשוב שישראל תגיב במלחמה כוללת על כניסת צבא סורי לירדן, על תגבור הצבא הסורי בלבנון, על שחיקה הדרגתית של הסכמי ההפרדה והדילול ואפילו על אירועי ירי בודדים. זאת אף שמלחמה כוללת היא המהלך הכמעט יחיד שמסוגלת ישראל לנקוט על פי תפיסת וויי פלנטיישן.

קיסינג'ר מנתח את מגרעותיהן של התפיסות הבינריות<sup>27</sup> ומביא כדוגמה את המטכ"ל הצרפתי של 1936, אשר הדוקטרינה היחידה שעמדה לרשותו הייתה זו של מלחמה כוללת. הגרמנים, מצידם, עירערו את המאזן בין שתי המדינות בשורה של צעדים קטנים, שכל אחד מהם לא היה "שווה" למלחמה כוללת. אולם משקלם המצטבר של צעדים אלה יצר יתרון גרמני עצום, אשר הוביל להתמוטטות המטכ"ל הצרפתי כאשר צעד הצבא הגרמני לחבל הריין.

על מנת לקיים את תפיסת וויי פלנטיישן על ישראל לאמץ מדיניות "בינרית", תוקפנית, בלתי סבירה ובלתי אפשרית: גיוס מילואים ופתיחה יזומה במלחמה כל אימת שיש דעה כלשהי בקרב גורמי ההערכה, כי כוונות הסורים השתנו (שהרי תמיד יש מגוון דעות, ובתפיסת וויי פלנטיישן אין מרווח לטעות, כך שחובה להתייחס רק לדעה המחמירה ביותר ולפעול על פיה ללא דיחוי), או כל אימת שנתרץ תרגיל סורי גדול, או שקיימת מתיחות, או שקיימת שחיקה כלשהי של הסכמי הדילול וההפרדה. מאחר שבמציאות לא תפעל ישראל לאור מדיניות תוקפנית כזאת, יש לפסול את תפיסת וויי פלנטיישן כבסיס להסדר.

**סיכום**

תפיסת הביטחון הלאומי אינה סיסמא, ואין היא תחושת בטן. לא ניתן לאלתרה, ואין היא נבנית בהתנצחות "פופוליטית". ביטחון לאומי הוא תורה מקצועית, המושתתת על מתודולוגיה סדורה. תורה כזו חסרה בחשיבה האסטרטגית הישראלית.

**הערות**

1. א"ל גניס, לי מאן, תהליך קבלת החלטות - ניתוח פסיכולוגי של קונפליקט, **ברירה ומחויבות**, מערכות, תל-אביב, 1996, עמ' 123.
2. D. Hosking I. E. Morley, *A Social Psychology of Organizing*, Harvester Wheatsheaf, London, 1991, p. 120.
3. R. Posner, *Economic Analysis of Law*, Little, Brown and Company, Boston 1992, Chapter 4.
4. D. Friedmann, "The Efficient Breach Fallacy", *The Journal of Legal Studies*, Volume XVIII (1), January 1989, p. 1.
- הדיון בחלק ממדינות המערב קבע כי הפיצויים יהיו רק גובה הנוק, אך זאת מתוך השקפה כלכלית שלפיה יש להתייר אי-קיום של הסכמים, כאשר הדבר מעשיר את הכלכלה. הדבר אינו רלוונטי לביטחון הלאומי, שכן בתחום זה אנו מעוניינים בכל מקרה בקיום ההסכם כלשונו.
5. מי גולד, **השיחות הסודיות של הנרי קיסינג'ר**, הוצאת שוקן, ירושלים, 1976, עמ' 233-234. השוו לגישה המאוזנת בספרו של פרופ' אי רבינוביץ, **סוף השלום, ישראל סוריה 1992-1996**, ידיעות אחרונות, תל-אביב, 1998, המעניקה משקל רב להצהרות ולניסוחים, להתבטאויות בכלי התקשורת, לדיפלומטיה פומבית ולניואנסים אישיים. גם ראו, למשל, שם, עמ' 83, 104-105, 107-108.
6. ב"ה לידל-הארט, **מדוע איננו לומדים מההיסטוריה**, מערכות, תל-אביב, 1985 עמ' 77. השוו גישה זו לגישתו של פרופ' רבינוביץ, ולפיה השקט הנשמר ברמת-הגולן מאז 1973 הוא תוצאה של כיבוד הסכמים על-ידי סוריה. רבינוביץ, שם, עמ' 46.
7. בנייתו האיתרס הישראלי הנחתי שמדובר באיתרס "רצוי", שהוא האיתרס הלאומי, ולא באיתרס "מצוי", שהוא האיתרס האישי של מקבלי החלטות.
8. יי טל, **ביטחון לאומי - מעטים מול רבים**, דביר, תל-אביב, 1996 עמ' 15.
9. אלוף (מיל) אורי שמחוני, **מעריב**, 12.6.98.
10. השוו עם דרך החשיבה הישראלית, כפי שהיא עולה מספרו של רבינוביץ, שם, עמ' 89, ולפיה "ניתחנו באומדן כל כך הצהרה סורית שהושמעה בוועידתו או בדמשק".
11. שם, עמ' 96.
12. אלוף (מיל) אורי שגיא (ראש אמ"ן דאז), **מעריב**, 10.8.94.
13. השוו עם עמדתו של פרופ' רבינוביץ, המתייחס למטרת סוריה (כמדינה) במו"מ, ואף מציין מטרת לאומיות כיעדי המו"מ של אסד. רבינוביץ, שם, עמ' 60. ראו גם בספרו של ראש אמ"ן לשעבר, אורי שגיא, **אורות בערפל**, הוצאת ידיעות אחרונות, תל-אביב, 1998 עמ' 154, שם הוא מייחס לאסד מטרת לאומיות.
14. The Economist Intelligence Unit, *Country Profile - Syria (1997-1998)*, p. 10.
15. G. E. Robinson, "Elite Cohesion, Regime Succession and Political Instability in Syria", *Middle East Policy*, Volume V, January 1998, p. 168.
16. US Congress Subcommittee on Crime and Criminal Justice, *Syria, President Bush, and Drugs - The Administration's Next Iraqgate*, US Government Printing Office, Washington, 1993.
17. US Department of State, *International Narcotics Control Strategy Report*, Washington, 1996.
18. A. Drysdale R. A. Heinnebusch, *Syria and the Middle East Peace Process*, Council of Foreign Relations Press, New York, 1991, p. 42.
19. אי יזסר, "סוריה - לקראת עידן חדש מבית!" **המזרח התיכון החדש**, כרך ל"ח, תשנ"ו, בעריכת יעקב לנדא, הוצאת מאנוס, האוניברסיטה העברית, ירושלים, עמ' 121-122. ראו גם 39-42, supra, p.
20. רבינוביץ, שם, עמ' 24 ועמ' 249.
21. גולן, שם, עמ' 166.
22. רבינוביץ, שם, עמ' 182.
23. שם, עמ' 217 ועמ' 276.
24. בן כספית, **מעריב**, מוסף שבת, 12.12.97.
25. ה' קיסינג'ר, **שנותיי בבית הלבן**, ספריית מעריב, תל-אביב, 1980 עמ' 615.
26. גולדה מאיר, חי, ספריית מעריב, תל-אביב, 1975, עמ' 310.
27. הנרי קיסינג'ר, **נשק גרעיני ומדיניות חוץ**, הוצאת סדרן, תל-אביב, 1974, עמ' 21-22.

