



# אתגר הדה-לגיטימציה של ישראל יצירת חומת אש מדינית

מסגרת תפיסתית  
בזירה המדינית-דיפלומטית  
של הביטחון הלאומי

גרסה א'  
מוגשת לכנס הרצליה ה-10

שבט התש"ע  
ינואר 2010

### הצוות המדיני ביטחוני במכון ראות

- גידי גרינשטיין (40) הוא מייסד ומנכ"ל של מכון ראות. לפני שהקים את המכון, גידי שרת במשרד ובלשכת ראש הממשלה אהוד ברק כמזכיר צוות המשא ומתן לשיחות על הסכם הקבע בין ישראל ואש"ף (01-1999). גידי הוא בוגר בית הספר לממשל ע"ש קנדי בהרווארד מטעם קרן וקסנר (2002), ובעל תואר ראשון בכלכלה ובמשפטים מאוניברסיטת תל-אביב.
- ערן שישון (36) הוא ראש הצוות המדיני-ביטחוני במכון ראות מאז 2004 ואחראי על תוכנית ההכשרה במכון. ערן הוא בעל תואר שני בהצטיינות בחוג להיסטוריה של האסלאם והמזרח התיכון באוניברסיטה העברית, ובעל תואר ראשון ביחסים בינלאומיים, גם הוא בהצטיינות.
- כלב בן-דור (29) הוא בעל תואר שני בהיסטוריה של יחסים בין-לאומיים מ-London School of Economics ותואר ראשון בהיסטוריה מודרנית ופוליטיקה מ-University of Leeds. כלב נולד וגדל בלונדון. הוא שירת כדובר שגרירות ישראל בלונדון במשך כשנתיים, ועלה ארצה בדצמבר 2005.
- גיל מורסיאנו (29) הוא בעל תואר ראשון בהצטיינות ביחסים בין לאומיים ותקשורת מטעם האוניברסיטה העברית ומשלים בימים אלו את לימודי התואר השני בחקר, יישוב וניהול סכסוכים. קודם לכן הוא שירת במשרד ראש הממשלה. גיל הוא עמית בקרן המלגות של תוכנית המנהיגות היהודית הבין-לאומית לגאסי הריטאגי (Legacy Heritage Fellowship) לשנת 2009-2010.
- דפנה קאופמן (32) היא בעלת תואר שני בהצטיינות בתקשורת ומדיניות ציבורית מאוניברסיטת ג'ורג' וושינגטון. לפני שהצטרפה למכון ראות, דפנה עבדה עבור ארגון AIPAC בושינגטון. דפנה היא עמיתה בקרן המלגות של תוכנית המנהיגות היהודית הבין-לאומית לגאסי הריטאגי (Legacy Heritage Fellowship) לשנת 2009-2010.
- לירן ביינוול (34) עבד בצוות מדיני-ביטחוני של מכון ראות בין השנים 09-2007. הוא בעל תואר שני בהצטיינות מטעם התוכנית לחקר סכסוכים ניהולם ויישובם ותואר ראשון במדעי המדינה ותקשורת, שניהם באוניברסיטה העברית. כעת לירן משמש כעוזר מחקר בקורס שעוסק ביחסי ישראל-ארה"ב ומשלים כתיבת תזה בנושא זה.
- טליה גורודס (27) עבדה בצוות מדיני-ביטחוני של ראות במהלך קיץ 2009. כעת היא משלימה את התואר השני במגמת לימודי ביטחון בבית הספר ליחסים בין-לאומיים של אוניברסיטת קולומביה, ומשמשת כעוזרת דיקן המגמה ומנהל מכון סלצמן למלחמה ושלום באוניברסיטת קולומביה.

## תודות

במהלך כתיבת עבודה זו בשנה האחרונה נפגשנו עם יותר ממאה אנשים – אקדמאים, דיפלומטים, אנשי תקשורת, אנשי המגזר השלישי, ופעילי שטח, ישראלים ולא-ישראלים, תומכי ישראל אך גם מקרב מבקריה החריפים, בישראל ובלונדון וגם מארה"ב וממדינות נוספות. מכון ראות מבקש להודות לאנשים אלו על זמנם, רצונם הטוב ותרומתם למסמך זה.

**עם זאת, הרעיונות המובאים במסמך זה משקפים את עמדת מכון ראות בלבד.** יתרה מכך, עלינו לציין שחלק מהאנשים איתם נפגשנו חלקו על מסקנותינו.

רשימת התודות (לפי סדר א"ב):<sup>1</sup>

- ד"ר **אבי ביצור**, מומחה להגנת העורף, אוניברסיטת בר אילן ומכללת בית ברל
- **אביטל שפירא-שבירו**, מנהלת המחלקה הבין-לאומית בהסתדרות
- **אביעד סלע**, יועץ לאסטרטגיה ולמדיניות ביני"ל
- תא"ל (מיל') **אודי דקל**, יו"ר UDSP\BIKS וראש יחידת המטה למו"מ עם הפלסטינים לשעבר
- פרופ' **איתן גלבוש**, ראש המרכז לתקשורת בינלאומית וחוקר בכיר במרכז בס"א, אוניברסיטת בר-אילן; פרופ' אורח לדיפלומטיה ציבורית באוניברסיטה של דרום קליפורניה
- תא"ל (מיל') **איתמר יער**, סגן ראש המטה לביטחון לאומי לשעבר
- רס"ן **אלון פז**, אגף תכנון, צה"ל
- **אלוף בן**, עורך עמוד הדעות, הארץ
- **אלכס גקר**, ביה"ס סמי עופר לתקשורת במרכז הבינתחומי הרצליה ומכון אספר לדיפלומטיה תקשורתית חדשה
- ד"ר **אמילי לנדאו**, חוקרת בכירה, המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS)
- ד"ר **אפרים אסכולאי**, חוקר בכיר במכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS)
- תא"ל (מיל') ד"ר **אפרים סנה**, יו"ר המרכז לדיאלוג אסטרטגי במכללה האקדמית נתניה
- פרופ' **אפרים ענבר**, ראש מרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים
- ד"ר **ארנה ברי**, מנכ"לית Gemini Israel Funds
- **אשלי פרי**, יועץ בכיר לסגן שר החוץ, משרד החוץ
- **בועז ישראלי**, מנכ"ל פרקסיס
- **בן-דרור ימיני**, משפטן, חוקר ועיתונאי במעריב
- ד"ר אל"מ (מיל') **גבריאל סיבוני**, ראש תכנית המחקר: צבא ואסטרטגיה, המכון למחקרי בטחון לאומי (INSS)
- ד"ר **ג'ונתן ריינולד**, עמית מחקר במכון בגין-סאדאת ומרצה בכיר באוניברסיטת בר-אילן
- אלוף (במיל') **ג'ורא איילנד**, לשעבר ראש המועצה לביטחון לאומי, חוקר בכיר במכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS).
- **גייסון פרלמן**, לשכת הפרסום הממשלתית
- ד"ר **ג'ראלד סטיינברג**, נשיא NGO Monitor

<sup>1</sup> בנוסף לרשימה זו, נפגשו עמנו כ- 22 אנשים נוספים שבחרו ששמם לא יצוין.

- **דוד מ' וינברג**, מנהל קשרי חוץ, מרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים
- פרופ' **דוד פסיג**, עתידן וראש המעבדה הוירטואלית באוניברסיטת בר-אילן
- **ד. ג' שנייווס**, מרכז הפעילות נגד יוזמות לחרמות אנטי ישראליות, משרד החוץ
- **דניאל בודווין**, יועץ לענייני צבא וארגונים הומניטאריים
- עו"ד **דניאל טאוב**, סגן בכיר ליועץ המשפטי, משרד החוץ
- עו"ד **דניאל רייזנר**, שותף בהרצוג, פוקס ונאמן
- **זלמן שובל**, שגריר ישראל לשעבר בארה"ב. כיום ראש פורום רה"מ ליחסי ישראל-ארה"ב
- **יהונתן אדירי**, יועץ לנשיא המדינה
- אל"ם (מיל'), חבר כנסת לשעבר, **יואש צידון**
- אל"ם (מיל') **יודה וגמן**, חוקר צבאי ומומחה בתורת הלחימה
- **יוסי הולנדר**
- **יורם שוויצר**, ראש פרויקט הטרור, המכון למחקרי בטחון לאומי (INSS)
- אלוף (מיל') **יעקוב עמידרו**, כיום סגן נשיא מכון לנדר בירושלים
- ד"ר **מרדכי קיזר**, מרצה במחלקה לערבית וחוקר במרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים, אוניברסיטת בר-אילן
- **מרכוס שף**, מנכ"ל The Israel Project
- ד"ר **נועם למלשטריך-לטר**, דיקן מייסד של ביה"ס סמי עופר לתקשורת במרכז הבינתחומי הרצליה ויו"ר האגודה הישראלית לתקשורת
- **עובד יחזקאל**, מזכיר הממשלה לשעבר
- **עידו אהרוני**, ממונה פרויקט מיתוג ישראל, משרד החוץ
- אלוף (מיל') **עמוס ירון**, יו"ר קצא"א
- אל"ם (מיל') **עפרה בן-ישי**, יועצת לפיתוח מנהיגות ולקבלת החלטות, עורכת ראשית של עיתון 'אנשים'
- **ערן עציון**, ראש החטיבה לתכנון המדיני, משרד החוץ
- **צבי רפיח**, יועץ ופרשן לענייני ארה"ב
- ד"ר **צבי לניר**, נשיא ומייסד פרקסיס
- עו"ד **רואי דיק**, המועצה לביטחון לאומי
- **רון פרושאור**, שגריר ישראל בלונדון
- פרופ' **רות גביזון**, נשיאה מייסדת של מרכז מציל"ה למחשבה ציונית, יהודית ליברלית והומניסטית
- **ריק בלומסק**
- **רפי פרנקל**, עיתונאי ודוקטורנט באוניברסיטת ג'ורג'טאון
- תא"ל (מיל') **שלמה ברום**, המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS)
- **שמוליק בכר**, עמית מחקר, המכון למדיניות ואסטרטגיה, המרכז הבינתחומי הרצליה

- **David and Helen Bender**
- **Jon Benjamin**, Chief Executive, The Board of Deputies of British Jews
- **Jeremy Bowen**, BBC Middle East Editor
- **Joel Braunold**, National Executive Committee (2008-2009), National Union of Students
- **Martin Bright**, Political Editor, Jewish Chronicle
- **Michael Brodsky**, Director of Public Affairs, Israeli Embassy UK
- **Jason Caplin**, Public Affairs Department, Israeli Embassy UK
- **Sir Trevor Chinn**, CVO
- **Nick Cohen**, journalist and author
- Professor **James Crawford**, Whewell Professor of International Law, Cambridge University
- **Mick Davis**, Chief Executive, Xstrata plc, & Chairman, UJIA; UK
- **Jonathan Fertig**, Research Director, Trade Union Friends of Israel (TUFI)
- **Lorna Fitzsimons**, Chief Executive, BICOM
- **Jonathan Freedland**, editorial page columnist for The Guardian and The Jewish Chronicle
- **Arthur Goodman**, member of the executive, Jews for Justice for Palestinians
- **Gavin Gross**, former student at SOAS, University of London
- **Robert Halfon**, Harlow Conservative Parliamentary Candidate and Consultant to Conservative Friends of Israel
- **Robin Hamilton-Taylor**, Public Affairs Department, Israeli Embassy UK
- **Dr David Hirsh**, Goldsmiths, University of London
- **Dr David Janner-Klausner**, Program and Planning Director, UJIA
- **Dan Judelson**, member of the executive, Jews for Justice for Palestinians
- **Dr Anthony Julius**, Deputy Chairman, Mishcon de Reya.
- **Dr Keith Kahn-Harris**, Honorary Research Fellow, Centre for Religion and Contemporary Society, Birkbeck College, Convenor, New Jewish Thought
- **Prof David R. Katz**, Chairman, Jewish Medical Association UK
- **Charles Keidan**, Director of The Pears Foundation
- **Jonathan Kessler**, Leadership Development Director, AIPAC
- **Arieh Kovler**, Director, Fair Play Campaign
- **Shalom Lappin**, Professor of Computational Linguistics, King's College London
- **Inna Lazareva**, Public Affairs Department, Israeli Embassy to the UK
- **Antony Lerman**, former Director of the Institute for Jewish Policy Research and a member of the Steering Group of Independent Jewish Voices

- **Roger Lyons**, Chair Trade Union friends of Israel (TUFI)
- **Eric Lee**, Trade Unions Linking Israel and Palestine (TULIP)
- **Ben Levitt**, Local Campaigns Officer Union of Jewish Students of the UK and Ireland
- **Alexander Meleagrou-Hitchens**, Research Fellow, Centre for Social Cohesion
- **Douglas Murray**, Director, The Centre for Social Cohesion
- **Diana Neslen**, executive member of Jews for Justice for Palestinians
- **Jeremy Newmark**, Chief Executive, The Jewish Leadership Council UK
- **Rick Nye**, Director, Populus
- **Trevor Pears**, Executive Chair of The Pears Foundation
- **Melanie Philips**, Journalist and author
- **Stuart Polak**, Director, Conservative Friends of Israel
- **Stephen Pollard**, Editor, Jewish Chronicle
- **Dave Rich**, Deputy Director of Communications, Community Security Trust
- **Harry Rich**
- **Robin Shepherd**, Director, International Affairs, The Henry Jackson Society
- **Colin Shindler**, Professor of Israeli Studies, SOAS, University of London
- **Richard Stanforth**, Regional Policy Officer, Oxfam UK
- **Danny Stone**, Director All-Party Parliamentary Group Against Antisemitism
- **David T**, Harry's Place
- **Nathalie Tamam**, Research Manager, Conservative Friends of Israel
- **Ned and Astra Temko**
- **Myra Waiman**
- **Yael Weisz-Rind**, Research Associate, Centre for Study of Human Rights, London School of Economics
- **Michael Whine**, Community Security Trust

## תוכן עניינים

2.....	הצוות המדיני ביטחוני במכון ראות.
3.....	תודות
7.....	תוכן עניינים
9.....	מושגים
10.....	תקציר
13.....	הנחיות לקריאה מהירה
13.....	רקע ומבוא
13.....	מכון ראות: השפעה בסיסית בתחום הביטחון הלאומי
14.....	מלחמת לבנון השנייה ומבצע עופרת יצוקה חושפים את עוצמת הדה-לגיטימציה הבסיסית
15.....	האם יש חדש תחת השמש? התשובה: כן, ישראל ניצבת בפני אתגר אסטרטגי-קיומי חדש
16.....	מטרת המסמך: להגדיר את האיום, לאפיין אותו ולהציע מענה
18.....	<b>פרק 1: תפיסת הביטחון ומדיניות החוץ של ישראל: לתת לצה"ל לנצח</b>
18.....	הסמינר של בן-גוריון והיווצרותה של תפיסת הביטחון של ישראל
18.....	1947-48: ההיפוך במעמד הביטחון ויחסי החוץ
21.....	<b>פרק 2: המתקפה על המודל הפוליטי-כלכלי של ישראל: מערך ההתנגדות רוצה להביא לקריסתה של ישראל</b>
21.....	בשנים האחרונות 'הגיון הקריסה' מחליף את 'הגיון ההחרכה'
21.....	הגיון הקריסה החדש: מתקפה על המודל הפוליטי-כלכלי של ישראל
23.....	מהגיון הקריסה לאסטרטגיית הקריסה
25.....	טבלה מסכמת. המשמעות: נחיתות אסטרטגית ברמה התפיסית
27.....	<b>פרק 3: המתקפה על המודל הפוליטי-כלכלי של ישראל: רשת הדה-לגיטימציה רוצה להפוך את ישראל למדינה מצורעת</b>
27.....	האנטי-ציונות מתחזקת
28.....	מבוא למדע הרשתות: אנו חיים בעולם רשתי
29.....	רשת של דה-לגיטימציה
30.....	פתרון המדינה האחת לסכסוך הישראלי-פלסטיני: קול אחד לכל אחד
31.....	לונדון כמקרה מבחן: מ'קיבוץ' ל'כיבוש'
35.....	<b>פרק 4: השילוב הנפיץ בין 'הגיון הקריסה' לדה-לגיטימציה בזירה הפלסטינית</b>
35.....	המלכוד הישראלי בזירה הפלסטינית: להישאר או לצאת
35.....	'תעודת השלישי' של רשת הדה-לגיטימציה ומערך ההתנגדות: הישגים ממשיים
36.....	מסעה של רשת הדה-לגיטימציה מהשולים למרכז: מיתוג, שיתוף פעולה, ופתרונות פשוטים
38.....	הסוגיה הפלסטינית היא רק קרדום לחפור בו. הסוגיה הבאה: ערביי ישראל
38.....	סיכום: השילוב הנפיץ בין אסטרטגיית הקריסה לבין רשת הדה-לגיטימציה ייצור איום קיומי
40.....	<b>פרק 5: פער הרלוונטיות בין תפיסת הביטחון ומדיניות החוץ של ישראל לבין המציאות</b>
40.....	סיכום הנחות יסוד של תפיסת הביטחון ומדיניות החוץ הנוכחית
41.....	המציאות המשתנה
42.....	טבלה מסכמת
43.....	מערך החוץ לא מאורגן לתת מענה לאתגר הדה-לגיטימציה
45.....	<b>פרק 6: כיווני חשיבה ופעולה: ניצחונות שלובים, לעלות למתקפה, מיתוג מחדש, רשת נגד רשת, מערכות יחסים</b>
45.....	תפיסת הניצחונות השלובים
45.....	עקרונות למענה לאתגר הדה-לגיטימציה
45.....	איום אסטרטגי ואף קיומי

46.....	ברשת נלחמים באמצעות רשת
47.....	מיצוב ויצירת דימוי חיובי לישראל
48.....	יוזמה והתקפה
48.....	דיפלומטיה מבוססת מערכות יחסים (RELATIONSHIP-BASED DIPLOMACY)
49.....	רתימה מבית של גורמים 'אסטרטגיים'
49.....	ארגון מחדש של מערך החוץ של ישראל
<b>51.....</b>	<b>ERODING ISRAEL'S LEGITIMACY IN THE INTERNATIONAL ARENA : נספח א'</b>
<b>57.....</b>	<b>נספח ב' מכון ראות – שאלות ותשובות</b>
<b>65.....</b>	<b>נספח ג' – ביבליוגרפיה</b>
65.....	ספרים וחברות
65.....	ניירות עבודה ומאמרים
66.....	BOOKS AND MEMORANDUMS
67.....	ARTICLES AND POLICY PAPERS



## מושגים

עקרונות הפעולה ומיצוי המשאבים הצבאיים לשם התגוננות או התקפה פיזית.	תפיסת הפעלת הכוח
מכלול עקרונות הפעולה ומיצוי המשאבים המדיניים לשם הבטחת הלגיטימציה הבסיסית של ישראל ולשם לקידום מעמדה של ישראל בעולם מבחינת קשרים מדיניים, כלכליים, מסחריים או אקדמאים.	תפיסת הדיפלומטיה ומדיניות החוץ
מכלול של עקרונות פעולה ביטחוניים ומדיניים שתכליתם שמירה על ביטחונה וזהותה של המדינה אל מול האתגרים האסטרטגיים הניצבים בפניה.	תפיסת ביטחון ומדיניות חוץ
מכלול העקרונות שנוגעים לחוסנה, רווחתה וביטחונה של המדינה. תפיסה זו מורכבת מתפיסת הביטחון ומדיניות החוץ, וגם מסוגיות אסטרטגיות נוספות כגון דמוגרפיה, טכנולוגיה, תשתיות, או התיישבות.	תפיסת ביטחון לאומי
מצב בו מערך הרעיונות ועקרונות הפעולה של צד אחד רלוונטיים יותר מאלה של הצד השני ולכן מסייעים לו להצליח במערכה מעל ומעבר למה שיתבקש כתוצאה מיחסי הכוחות הכמותיים.	עליונות / נחיתות תפיסתית
רשת של מדינות, ארגונים, תנועות ואנשים כחזבאללה, חמאס ופלגים פלסטיניים נוספים, אשר שוללים את זכותם של היהודים להגדרה עצמית ואת קיומה של ישראל כמדינה יהודית ופועלים בשיטת 'ההתנגדות' במטרה להביא לחיסולה ולהקמת מדינה ערבית/פלסטינית/אסלאמית במקומה.	מערך ההתנגדות
שלילת הלגיטימציה של מדינת ישראל להתקיים כמדינה יהודית ושל הזכות היהודית להגדרה עצמית.	דה לגיטימציה בסיסית/אנטי-ציונות
ביקורת שלילית תדירה ובלתי פרופורציונאלית כלפי ישראל מצד גורמים בין לאומיים, אשר חורגת מהיקף וממאפייני הביקורת המופנית כלפי מדינות אחרות בהקשרים דומים.	מוסר כפול
התכנסות תנועות, איגודים וארגונים, אשר אינם קשורים ביניהם, לכאורה, סביב סוגיה תורנית התלויה ועומדת כלפי מדינת ישראל, וזאת לצורך המשך המאבק בקיומה.	תופעת הסוגיה התורנית
מכלול הגורמים הממשלתיים הישראלים המקיימים יחסים רשמיים מתמשכים עם גורמים בין-לאומיים. מערך החוץ כולל את משרד החוץ וגם יחידות במשרד הביטחון, במשרד התעשייה והמסחר, במשרד האוצר או במוסד.	מערך החוץ
מצב שבו הגדרת האתגר ברורה, וברור גם המענה לאתגר במסגרת המומחיות או הידע הקיימים. <sup>2</sup>	בעיה טכנית
אתגר שמצריך שינוי בתפיסות, במרקמי הערכים ותבניות התנהלות. מול האתגר לא ניתן להתמודד באמצעות הניסיון הקיים או התנהלות שגרתית שכן הוא מצריך תהליך של למידה. <sup>3</sup>	אתגר הסתגלותי

Ronald Heifetz, *Leadership without Easy Answers*, (Harvard University Press, 2003), p. 74 <sup>2</sup>

Ibid., 35. <sup>3</sup>

## תקציר

1. **בשנה האחרונה ישראל נתונה תחת מתקפה מדינית חריפה וביקורת גלובלית נוקבת ששיאה בדוח גולדסטון 'שחקר' את אירועי 'עופרת יצוקה'. השחיקה במעמד ישראל הפכה במקומות רבים לקריאת תגר על עצם זכותה להתקיים.**
2. **אנו רואים קשר ישיר בין אירועי השנה האחרונה והשחיקה במעמדה הבין-לאומי של ישראל לבין תוצאות מלחמת לבנון השנייה ומבצע עופרת יצוקה. להערכתנו, האכזבות המדיניות והצבאיות של השנים האחרונות מבטאות נחיתות תפיסתית למול האתגר המשולב של מערך ההתנגדות, שמתנגד לקיומה של ישראל על בסיס אידיאולוגיה לאומנית-ערבית או אסלאמית בהנהגת איראן, חזבאללה וחמאס, ושל רשת הדה-לגיטימציה, ששוללת את קיומה של ישראל ממגוון סיבות אחרות.**
3. **משמעותה של נחיתות תפיסתית זו היא שעקרונות הפעולה של ישראל לא נותנים מענה אפקטיבי לאתגר שניצב בפנינו, ולכן גוברת ההסתברות לכישלונות נוספים במאבק לבסס את ישראל כמדינה יהודית ודמוקרטית, וזאת למרות יתרונותיה הכמותיים והאיכותיים, לכאורה, בהשוואה לאויביה.**
4. **אחד התחומים המרכזיים שבהם נדרשת פעולה דחופה הוא בתחום הדיפלומטיה ומדיניות החוץ של ישראל מול אתגר הדה-לגיטימציה, משום שלתהליכים אלה יש השלכות אסטרטגיות שבאות לידי ביטוי בצמצום מרחב התמרון הישראלי להגן על עצמה, במעורבות בין-לאומית גוברת בסוגיות פנים, או בהפעלת סמכות שיפוט אוניברסאלית נגד ישראלים.**
5. **מכון ראות טוען שהאתגר הניצב בפני ישראל נובע מהבשלה של שני תהליכים:**
  - **יעילותה של 'אסטרטגיית הקריסה' של מערך ההתנגדות במטרה להביא לקריסתה של ישראל באמצעות 'מתחתה' (overstretch) דווקא ע"י הכבדת נטל ה'כיבוש'; דה-לגיטימציה; ופיתוח תורת לחימה א-סימטרית מולה בחזית הצבאית ובחזית העורף. מקור ההשראה הוא התמוטטותן של ברה"מ, דרום אפריקה או מזרח גרמניה;**
  - **הצלחותיה של רשת הדה-לגיטימציה של אנשים וארגונים בזירה הבין-לאומית שפועלת להפוך את ישראל למדינה מצורעת כדי שהישות הציונית תחדל להתקיים.**
6. **הבשלה זו מבוססת על המלכוד הישראלי בזירה הפלסטינית וניזונה ממנו:**
  - **בעוד שמערך ההתנגדות מכשיל כל תהליך מדיני שמטרתו הפרדה בין ישראל לפלסטינים או ביסוס פתרון שתי המדינות על בסיס תורת הלחימה הא-סימטרית;**
  - **רשת הדה-לגיטימציה משחירה את פניה של ישראל, כובלת את כוחה הצבאי, ומקדמת את פתרון המדינה האחת.**
7. **המתקפה הנ"ל מבוססת על מערך רעיונות שיש בו מידה רבה של שכלול, בשלות, חדות ועקביות פנימית, גם אם עדיין קיימים חילוקי דעות ואין עדות לכך שמדובר באסטרטגיה מפורשת שתורגמה ליעדים, ללוחות זמנים ולאבני דרך.**
8. **אירוע מכונן בתהליך זה יהיה קריסתו של 'פתרון שתי המדינות' כמסגרת המוסכמת לפתרון הסכסוך הישראלי-פלסטיני והתגבשותו של פתרון המדינה האחת כמסגרת החליפית החדשה.**
9. **בכך נוצרת מתקפה אפקטיבית על המודל הפוליטי והכלכלי של ישראל שיש לה כבר משמעויות אסטרטגיות מוחשיות ועלולה להתפתח לכלל איום קיומי בתוך מספר שנים.**
10. **בה בעת, הנחת היסוד של תפיסת הביטחון ומדיניות החוץ של ישראל הייתה ונותרה יציבה מאז 1947: האיום הקיומי היחיד על המדינה הוא צבאי ולכן הכלי המרכזי של המענה הוא מערכת הביטחון. כך גם מוקצים המשאבים.**

11. **מערך ההתנגדות ורשת הדה-לגיטימציה משתמשים בסוגיה הפלסטינית אך הם אינם תלויים בה.** ולכן, אין להניח שסיום הסכסוך, גם אם יושג על אפו וחמתו של מערך ההתנגדות, יביא לסיום הדה-לגיטימציה. לכן, גם אם תכונן מדינה פלסטינית ואף יוכרז על סיום הסכסוך הישראלי-פלסטיני יתכנסו כוחות אלה סביב סוגיות נוספות.
12. **אנו משערים שסוגיית מעמדם של אזרחי ישראל הערבים במדינה תהפוך לסוגיה התורנית הבאה.** למעשה, כבר עתה מערך ההתנגדות מנסה לרתום קהילה זו בהצלחה חלקית מאוד.
13. **המענה לאיום זה לוקה ברמה התפיסתית, ברמה הארגונית ובהקצאת המשאבים.** מערך החוץ מתנהל ללא בעל בית: אין אחריות ברורה בסוגיות מרכזיות של מדיניות החוץ, ולכן אין גם מדיניות. יתרה מכך, מערך החוץ בנוי לפי אזורים גיאוגרפיים ומותאם להתנהל כלפי מדינות ואין לו יכולת לנהל מערכה גלובלית. **לבסוף, למרות השינוי הדרמטי במפת האיומים לא היה כל שינוי משמעותי בהיקף המשאבים.**
- כיווני חשיבה ופעולה**
14. **יש לעדכן את תפיסת הביטחון של ישראל כך שתבטיח 'ניצחונות שלובים'** במספר חזיתות וזירות בו-זמנית: בזירה הצבאית, אך גם בזירה המדינית-דיפלומטית, בזירת העורף, וגם בזירה התקשורתית. מאחר שזירות אלה קשורות במגוון זיקות, יש להתייחס אליהן כאל מכלול.
15. **איום הדה-לגיטימציה עלול להפוך לקיומי. יש להתייחס אליו ככזה:** לרתום את מערך המודיעין, ליצור ידע, לשלב בין כלל הגופים הרלוונטיים, לפתח תורת לחימה ולפעול.
16. **ברשת נלחמים באמצעות רשת (It takes a network to fight a network)<sup>4</sup> – כדי להתמודד עם רשת הדה-לגיטימציה, ישראל צריכה לפעול בהיגיון רשתי:**
- מצד אחד, עליה לזהות את רכזות הדה-לגיטימציה בעולם (לונדון, טורונטו, פריז, מדריד, או אזור מפרץ סן-פרנסיסקו), ולמקד את מאמציה בהן תוך שיבוש פעולת הזרזים של הרשת ופיצול בין מרכיביה, בעיקר בין מי שמבקרים את ישראל בשל מדיניותה, גם אם בצורה בוטה ונוקבת, לבין הדה-לגיטימטורים;
  - מצד שני, על ישראל לטפח את הרשת שלה על בסיס המערך הדיפלומטי ורשת של 'שגרירי קצה' שמורכבת מאנשים וארגונים לא-ממשלתיים, להפעיל זרזים ולרתום NGOs לפעולה כנגד ה- NGOs שמקדמים את הדה-לגיטימציה, ואף לחזק את המחלקה הבין-לאומית בהסתדרות.
17. **מיתוג מחדש של ישראל –** מיתוגה של ישראל כמדינה אלימה ומפירה סדרתית של החוק הבין-לאומי, סייעו לכוחות דה הלגיטימציה למצבה כמדינת אפרטהייד מצורעת. למיתוג מחדש של ישראל עשויות להיות השלכות אסטרטגיות על יכולתנו להעביר את המסרים שלנו ועל יכולתה של רשת הדה-לגיטימציה לשרת את מטרותיה. בהקשר זה של המיתוג יש לציין את החשיבות של פעולות של סיוע בין-לאומי (מעבר לערכן המוסרי).
18. **דיפלומטיה מבוססת מערכות יחסים (relationship-based diplomacy) עם אליטות** ובעלי השפעה – המחסום האפקטיבי ביותר כנגד דה-לגיטימציה הוא מערכות יחסים אישיות. ישראל צריכה לשאוף ולקיים מאות ואלפי מערכות יחסים אישיות עם בעלי השפעה והאליטות הפוליטיות, העסקיות, התרבותיות, התקשורתיות והביטחוניות בכל הרכזות.
19. **רתימה של קהלים ישראלים ויהודיים –** יש מספר קבוצות של ישראלים שנמצאים בקשר מתמיד עם חו"ל כגון אקדמאים, ארגונים לא ממשלתיים, אנשי עסקים, או סטודנטים

4 זהו עקרון ידוע בעולם הרשתות: ר' John Arquilla, **It Takes a Network to Beat a Network**; or Dr. Pete Rustan, in **Building an Integral Intelligence Network**.

ישראלים בחו"ל. יש לרתום קהלים אלה לקראת המפגש עם 'החוץ' כבר בבית. בנוסף, יש להשקיע ברתימתן של הקהילות היהודיות, ואין לקחת את מחויבותן כמובנת מאליה.

20. **המענה לאתגר הדד-לגיטימציה מחייב ארגון מחדש של מערך החוץ.** ברור שיש להגדיל את המצבה בצורה משמעותית על-פי הצרכים החדשים (תקציב 0), אך גם חשוב לחולל רפורמה כוללת בתוך משרד החוץ כך שיהיה דומה לגופים המובילים האחרים של מערכת הביטחון מבחינת תפיסת הגיוס, הניהול, הטיפול וההפעלה של כוח האדם.

## אתגר הזה-לגיטימציה של ישראל: יצירת חומת אש מדינית<sup>5</sup>

### הנחיות לקריאה מהירה

ניתן לקרוא מסמך זה במהירות באמצעות קריאת המשפטים המודגשים. כל פסקה מבטאת רעיון אחד בלבד, שמסוכם במשפט המודגש. בדרך כלל זהו המשפט הראשון בפסקה. בהערות השוליים אין רעיונות נוספים שלא נזכרו בגוף המסמך והן מכילות מקורות, ציטוטים, דוגמאות או הבהרות.

### רקע ומבוא

#### מכון ראות: השפעה בסיסית בתחום הביטחון הלאומי

21. **מכון ראות הוא עמותה שהוקמה על מנת לתמוך בתהליכי ההסתגלות של מדינת ישראל לאתגרים של המאה ה-21. העיסוק בביטחון הלאומי של ישראל הוא בליבת פעילותנו מאז הקמת המכון.** שליחותו של מכון ראות היא להשפיע השפעה מתמשכת ומהותית על מדינת ישראל, והאסטרטגיה שלנו מבוססת על שלושה נדבכים: להשפיע השפעה בסיסית בנושאים שהם חיוניים לעתיד המדינה ובטחונה, להכשיר קבוצה של מנהיגים-אסטרטגים שישתלבו בעמדות מפתח במרחב הציבורי הישראלי והיהודי, ולהשפיע על איכות תהליכי ההתנהלות האסטרטגית במדינה.
22. **הערך המוסף הייחודי של מכון ראות אמור לנבוע מעיסוקנו בתוך האסטרטגי של המדינה:** מיכולתנו לזהות הזדמנויות או הפתעות אסטרטגיות הניצבות בפניה, לפתח ידע אודותן ולרתום את הקהילה הרלוונטית של אנשים בעמדות סמכות, מנהיגות והשפעה לשינויים הנדרשים. לפירוט, ראה נספח א' לעבודה זו.<sup>6</sup>
23. **מסמך זה מהווה את שיאה של עבודת צוות שנמשכה כמספר שנים – מאז הקמת המכון,** בינואר 2004, אנו פועלים להרים תרומה בתחום הביטחון הלאומי של ישראל ומאז קיץ 2006 אנו פועלים בצילה של מלחמת לבנון השנייה. מסמך זה הוא נקודת שיא בעבודה זו (נקודות ציון נוספות יתוארו להלן). ראש הצוות שהוביל את עבודת המכון בתקופה זו היה מר ערן שישון וחברי הצוות היו לירן בינוול, כלב בן-דור, דפנה קאופמן, גיל מורסיאנו וטליה גורודס.<sup>7</sup>
24. **התסכול ממהלכה של מלחמת לבנון השנייה ומתוצאותיה הביא לבדק בית עמוק בישראל.** למיטב ידיעתנו, הוקמו 63 ועדות בדיקה שונות, רובן בצה"ל, כשהמפורסמת שבהן היא ועדת וינוגרד. ואכן, רבות מההמלצות של גופים אלה יושמו בצורה מרשימה ביותר. בולטים לעין הם השינויים ברמת הכשירות המבצעית של צה"ל ובמערך העורף. לתהליך זה תרמו גם מכוני מחקר, חוקרים ועיתונאים רבים, שעסקו בשאלות שעלו בעקבות אירועי אותו קיץ.<sup>8</sup>
25. **ברוח זו, גם מכון ראות רתם את משאביו ואת הכלים הייחודיים העומדים לרשותו כדי להבין את טיבו של המשבר שנחשף בקיץ 2006 ולהציע דרכים לחיזוקה של המדינה לנוכח האתגרים הניצבים בפניה.**

<sup>5</sup> אתגר זה מכונה במועצה לביטחון לאומי 'המערכה הגלובלית' או, בקיצור, 'מג"ל'.

<sup>6</sup> כמו-כן, ראה [www.reut-institute.org](http://www.reut-institute.org).

<sup>7</sup> לפירוט ראה אתר מכון ראות תחת 'צוות'.

<sup>8</sup> די בכך שנציין ארבעה ספרים: **אש על כוחותינו** של עמיר רפפורט, **שבויים בלבנון** של עופר שלח ויואב לימור, **קורי עכביש** של עמוס הראל ואבי יששכרוף, וגם **סיפור מלחמה סיפור אהבה** של גל הירש. כמו-כן, בולטת בעניין זה העבודה רבת הפנים שנעשתה במכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS) על ידי חוקרים כמו גיורא איילנד, גבי סיבוני, שלמה ברום, מיכאל מילשטיין, מאיר אלרון או רון טירה. ר' לדוגמה: רון טירה, **המאבק על טבע המלחמה**, מזכר 96, המכון למחקרי הביטחון הלאומי, או מאיר אלרון ושלמה ברום, **מלחמת לבנון השנייה: היבטים אסטרטגיים**, המכון למחקרי ביטחון לאומי, הוצאת ידיעות אחרונות, 2007. כן ר' מסמך המועצה לשלום ובטחון, **בדיקת מלחמת לבנון השנייה – אירועים, תקלות וכשלים**, 06/09/09.

26. **באותה העת הגענו למסקנה שממשלת ישראל לא ירדה לעומק המשבר התפיסתי והתמקדה בבעיות הטכניות שהתגלו במלחמה כגון בממשק שבין הדרג המדיני לדרג הצבאי או בתחומים שונים של פעילות הצבא, כמו בענייני מודיעין, לוגיסטיקה או פיקוד ושליטה.**

27. **לכן, החלטנו לקרוא לעדכון תפיסת הביטחון ומדיניות החוץ של ישראל במטרה לתרום להחזרת העליונות התפיסתית של ישראל מול יריביה. המערכות העיקריות במסע זה היו:**

■ **מערכה ראשונה (11/06-04/07): להשפיע על ועדת וינוגרד – בתקופה זו מיקדנו את מאמצינו בניסיון להשפיע על מסקנות ועדת וינוגרד והמלצותיה באמצעות הגשת שלושה מזכרים לוועדה לקראת פרסום דו"ח הביניים שלה (4/07). המזכרים שהגשנו עסקו בהיבטים שונים של המשבר הנ"ל וקראו לעדכן את תפיסת הביטחון ומדיניות החוץ ולארגן מחדש את מערך החוץ ומדיניות החוץ, וזאת אף כי ידענו שנושאים אלה מצויים מחוץ למנדט הוועדה.**

לבסוף (1/08) התברר שוועדת וינוגרד בחרה שלא לעסוק בהיבט המהותי של תפיסת הביטחון ולהסתפק בקריאה בלתי מחייבת לבחון אותה מחדש. עם זאת, הוועדה מיסדה חובת היוועצות של ראש הממשלה עם משרד החוץ בסוגיות של ביטחון לאומי, כדרך להגברת משקלם של שיקולים מדיניים ודיפלומטיים ברמה הלאומית;

■ **מערכה שנייה (10/07-9/08): לחולל 'סמינר' – בתקופה זו התמקדנו בהצגת מסקנותינו בפני מערכת הביטחון ומשרד ראש הממשלה כדי שיתחולל תהליך מקיף של בחינת הנחות היסוד של תפיסת הביטחון וזאת בהשראת ה'סמינר' שקיים דוד בן-גוריון ב-1947, שהביא לעיצוב תפיסת הביטחון של הישוב לקראת מלחמת העצמאות (ר' להלן). גם מאמץ זה לא השיא פירות.**

■ **מערכה שלישית (מאז 11/08): להציע מסגרת תפיסתית חדשה – משהוכרז על קיומן של בחירות חדשות, החלטנו להציע בעצמנו מסגרת תפיסתית בזירות שבהן מתמקד המשבר התפיסתי של ישראל:**

- **בזירה המדינית דיפלומטית**, שבה להערכתנו איום הדה-הלגיטימציה הפך לאיום אסטרטגי, ואשר בה יתמקד מסמך זה;

- **בזירת העורף**, שבה, לדעתנו, ישראל נותרה חשופה לסכנה של התמוטטויות מקומיות במקרה של משבר ארצי.<sup>10</sup>

**מלחמת לבנון השנייה ומבצע עופרת יצוקה חושפים את עוצמת הדה-לגיטימציה הבסיסית**

28. **בשנים האחרונות נחשף פער משמעותי בין מעמדה של ישראל בקרב ההנהגה הפוליטית ברחבי העולם לבין מעמדה הציבורי:**

■ **לכאורה, נדמה כי מעמדה המדיני של ישראל בקרב מדינות העולם איתן כבעבר וזאת למרות הביקורת על מדיניותה – ישראל היא מבעלות בריתה הקרובות ביותר של ארצות הברית; מערכת היחסים שלנו עם גרמניה ייחודית; יש לנו קשרים קרובים עם כל המדינות המובילות כולל בריטניה, צרפת, איטליה, רוסיה, אוסטרליה או קנדה; יש לנו הסכמי שלום עם שתיים מהמדינות הסובבות אותנו; גבולותיה של ישראל עם לבנון ועזה שקטים לעת עתה; וישראל צפויה להצטרף לארגון המדינות המפותחות, ה-OECD. כל זאת למרות הביקורת על מדיניותה של ישראל בסוגייה הפלסטינית ואף בנוגע לערבים אזרחי ישראל;**

■ **במקביל, ישראל נמצאת תחת מתקפה מתמדת באותן מדינות שמקיימות איתה קשרים טובים – בשנים האחרונות ישראל חווה תהליכים של דמוניזציה שמתגבשים לכלל מתקפה על עצם הלגיטימיות של קיומה. כך לדוגמה, השנה נעשו מספר ניסיונות**

<sup>9</sup> ר' מזכרי מכון ראות לוועדת וינוגרד: [יש להקים צוות בקרה אסטרטגית לתמיכה ברה"מ](#); [קריאה לעדכן את תפיסת הביטחון הלאומי](#). ארגון מחדש של מדיניות החוץ בתפיסת הביטחון הלאומי.

<sup>10</sup> ר' מסמך מכון ראות שנכתב בשיתוף פעולה עם הקואליציה הישראלית לטראומה (וביוזמת המגבית היהודית המאוחדת - הפדרציה, ניו יורק): ['רשת חוסן אזרחית: חוסן לאומי ומקומי בישראל'](#).

לקדם חרם אקדמי בבריטניה נגד ישראל,<sup>11</sup> ארגוני סחר הכריזו על חרם מוצרים מהשטחים,<sup>12</sup> עיריות מקומיות בבליה החרומו בנק שיש לו עסקים בישראל, נוצרה סערה סביב פסטיבל הסרטים הבין-לאומי בטורונטו שהציג סרטים ישראליים<sup>13</sup> וקרן פנסיה של ממשלת נורווגיה מכרה את מניותיה באלביט.<sup>14</sup> גם את דו"ח גולדסטון ניתן לראות בהקשר של התעצמות המתקפה נגד ישראל.

29. **לשחיקה במעמדה של ישראל יש השלכות אסטרטגיות כגון צמצום מרחב התמרון הישראלי** בהפעלת הכוח הצבאי, מעורבות בין-לאומית גוברת בסוגיית מעמדם של אזרחי ישראל הערבים, קריאת תיגר על לגיטימיות מערכת המשפט הישראלית או הפעלת סמכות שיפוט אוניברסאלית נגד ישראלים והמתיחות הדיפלומטית שמתלווה לכך (ר' להלן תעודת השליש של רשת דה-הלגיטימציה ונספח א': Eroding Israel's Legitimacy in the International Arena).

### האם יש חדש תחת השמש? התשובה: כן, ישראל ניצבת בפני אתגר אסטרטגי-קיומי חדש

30. **לכאורה, אין חדש תחת השמש** – גם בעבר ישראל התקשתה לנצח בעימותים צבאיים כמו במלחמת ההתשה (1968-70). יתרה מכך, ישראל הייתה חשופה לביקורת על מדיניותה ולהתקפה על הלגיטימציה הבסיסית שלה שהיו לה השלכות מעשיות. דוגמאות בולטות לכך הן החרם של מדינות הליגה הערבית<sup>15</sup> והחלטת העצרת הכללית של האו"ם שהשוותה בין הציונות לגזענות (11/75) ובוטלה מאוחר יותר.<sup>16</sup>

31. **מכון ראות טוען שיש חדש תחת השמש. אירועי השנה האחרונה קשורים זה בזה בקשר מערכתי הדוק באמצעות הבשלה של שני תהליכים:**

- **מערך ההתנגדות מקדם את אסטרטגיית הקריסה שמטרתה להביא לקריסתה של ישראל באמצעות 'מתיחתה', דה-לגיטימציה שלה ופיתוח תורת לחימה א-סימטרית מולה בחזית הצבאית ובחזית העורף. לנוכח הגיון זה נקלעה ישראל לנחיתות תפיסתית, שמגבירה את ההסתברות לכישלונות חוזרים ונשנים במאבק לבסס את ישראל כמדינה יהודית ודמוקרטית למרות יתרונותיה הכמותיים והאיכותיים המובהקים.<sup>17</sup>**

- **התגבשותו של מערך שעוסק בדה-לגיטימציה בזירה הבין-לאומית וזאת במטרה להפוך את ישראל למדינה מצורעת כדי שהישות הציונית תחדל להתקיים. מערכה זו חושפת את חולשתו של מערך החוץ של ישראל.**

32. **קריאת התגר על זכותה של ישראל להתקיים, שאותה אנו מכנים: דה-לגיטימציה בסיסית, היא אחד האתגרים המרכזיים שעומדים בפני ישראל בעשור השביעי לקיומה. זאת משום**

11 ר' בהקשר זה: [Cnaan Liphshiz, Haaretz, 20/10/09](#).

12 ר' בהקשר זה: [Associated Press, 17/09/09](#).

13 החלטתו של פסטיבל הסרטים בטורונטו (TIFF) להציג סרטים בסימן 100 שנה לתל אביב עוררה מחלוקת רבה. דוגמה נוספת היא פסטיבל הסרטים של אדינבורו 2009, אשר החליט להחזיר מענק של 300 פאונד מהשגרירות הישראלית לנוכח מחאות. ר' [Ben Walters, Guardian, 7/09/09](#).

14 ר' [TradingMarkets.com, 03/09/09](#).

15 במסגרת זו הוטל חרם מלא על סחורות ישראליות, הופעלו סנקציות נגד חברות זרות שסחרו עם ישראל ואף הופעלו צעדים נגד חברות תובלה ששינעו סחורות לישראל. ר' בהקשר זה: Donald Losman, The Arab Boycott of Israel, *International Journal of Middle East Studies* 3 (2), April 1972, 99-122.

16 מדובר בהחלטה 3379 של העצרת הכללית של האו"ם מנובמבר 1975 שציננה: "למשטר הגזעני בפלשתינ הכבושה ולמשטרים הגזעניים בזימבבואה ובדרום-אפריקה יש מקור אימפריאליסטי משותף, ומקור גזעני זהה, הקשור באופן אורגני למדיניותם, שמטרתה לדכא את כבודו של האדם". ראש הממשלה דאז, יצחק רבין, הגדיר החלטה זו כ"התקשות בזכות קיומה של מדינת ישראל". ר' בהקשר זה: ליטל לוי, [הארץ, 10/11/09](#).

17 ר' מסמך מכון ראות: [משבר בתפיסת הביטחון הלאומי של ישראל](#).

שני התהליכים הנ"ל מגלמים מתקפה על המודל הפוליטי והכלכלי של ישראל, כשהשילוב וההזנה ההדדית ביניהם יוצרים חומר נפץ מדיני-פוליטי, שעשוי להפוך לאיום קיומי כולל על ישראל בתוך מספר שנים.

**מטרת המסמך: להגדיר את האיום, לאפיין אותו ולהציע מענה**

33. מטרתו של מסמך זה היא להציע מסגרת תפיסתית בנושא הדה-לגיטימציה של ישראל בזירה המדינית דיפלומטית על בסיס התשומות הבאות:

- **בחינת ההיסטוריה של תפיסת הביטחון ומדיניות החוץ של מדינת ישראל ובכלל זה את מקומן של הדיפלומטיה ומדיניות החוץ;**
- **מפגשים אישיים וראיונות עם יותר ממאה אנשי מקצוע ומומחים מתחומים שונים בארץ ובחו"ל (ר' רשימת התודות לעיל);**
- **שלושה שולחנות עגולים שהתקיימו במכון ראות;**
- **השתתפות בכנסים ובאירועים שונים;**
- **שני סיורי שטח בלונדון שבמהלכם נפגשנו עם עיתונאים, אנשי תקשורת, מומחי משפט בין-לאומי, אינטלקטואלים, פעילי זכויות אדם, דיפלומטים, נציגים של ארגונים מובילים בקהילה היהודית בלונדון ונציגים של ארגונים שונים מהקהילה הערבית והמוסלמית (האחרונים העדיפו שלא נציין את שמם במסמך זה);**
- **סקירת ספרות מקצועית מהארץ ומהעולם (ר' רשימה ביבליוגרפית).**

34. מסמך זה עוסק בנושאים הבאים:

- **מהותה של המתקפה על הלגיטימציה של ישראל: יעדיה, הגיונה, המבנה וההתארגנות שמקדמת אותה וכיו"ב;**
- **המשמעויות של מתקפה זו שהן, כאמור, אסטרטגיות ובעלות השלכות אפשריות על עצם קיומה של המדינה;**
- **המענה הישראלי: הגיונו, עקרונותיו, מבנהו וכיו"ב.**

35. מבנה המסמך כדלקמן:

- **פרק 1 יעסוק בהתפתחות תפיסת הביטחון ומדיניות החוץ של ישראל שראתה באיום על קיומה הפיזי של המדינה את האיום המרכזי ואת צה"ל כמענה לאיום זה;**
- **פרק 2 יציג את ההתפתחות של 'אסטרטגיית הקריסה' של מערך ההתנגדות, שהתגבשה מתוך כישלוננו של 'הגיון החרבה' שמשל בכיפה בשנים 1948-67;**
- **פרק 3 יציג את ההתפתחות של רשת הדה-לגיטימציה הבסיסית בעיקר באירופה, שמטרתו הפיכתה של ישראל למדינה מצורעת כך שהמודל הציוני יקרוס, תוך התמקדות בתהליכים שמתרחשים בלונדון;**
- **פרק 4 יציג את השילוב הנפיץ בין אסטרטגיית הקריסה לבין רשת הדה-לגיטימציה שמתנקז לזירה הפלסטינית ועלול להפוך לאיום קיומי; פרק זה כולל גם את 'תעודת השליש של רשת הדה-לגיטימציה';**
- **פרק 5 יציג את פער הרלוונטיות בין המגמות הנ"ל לבין תפיסתה, תגובתה והיערכותה של ישראל;**
- **פרק 6 יציע כיווני חשיבה ופעולה לגיבוש מענה אפקטיבי לאתגר הדה-לגיטימציה.**



**36. המסמך לא יעסוק בנושאים הבאים:**

- **פתרון הסכסוך הישראלי-פלסטיני** – למרות שהסכסוך הישראלי-פלסטיני הוא המנוף המרכזי לדה-הלגיטימציה הבסיסית של ישראל ולמרות שברור שמחויבות ישראלית כנה ועקבית לפתרון הסכסוך חשובה למאבק בדה-הלגיטימציה, מסמך זה לא עוסק בטיב הפתרון או במבנה התהליך המדיני בהקשר זה;
- **הבטחת שוויון ושילוב של הערבים אזרחי ישראל** – למרות שמערך ההתנגדות רואה בערבים אזרחי ישראל מנוף מרכזי עתידי לדה-הלגיטימציה הבסיסית, מסמך זה לא עוסק באסטרטגיה להבטיח שוויון ושילוב לערבים אזרחי ישראל;
- **דע מה תשיב** – המסמך לא מכיל תשובות ומענים לטענות המרכזיות שמועלות נגד ישראל כחלק מתהליך הדה-הלגיטימציה כגון: "ישראל מפירה את החוק הבין-לאומי", "ישראל מטילה מצור על עזה" או "ישראל פוגעת באזרחים";
- **אנטישמיות ואנטישמיות חדשה** – המסמך לא עוסק בחקירת שורשיה של תופעת האנטישמיות או את התפתחותה בשנים האחרונות, וגם לא עוסק בזיקה ובחפיפה בין האנטי-ישראליות לבין האנטישמיות.

37. **מסמך זה מהווה גרסה א'** של עבודתנו בתחום זה. בכוונתנו להמשיך ולהציג את המסמך בפני קהלים רלוונטיים כדי להרחיבו ולשפרו, וכן כדי לבדוק נושאים נוספים שהם חיוניים לקראת כתיבת גרסה ב', ככל הנראה בקיץ 2010.

**פרק 1:****תפיסת הביטחון ומדיניות החוץ של ישראל: לתת לצה"ל לנצח****הסמינר של בן-גוריון והיווצרותה של תפיסת הביטחון של ישראל**

38. **תפיסת הביטחון של הישוב היהודי בימי 'המדינה שבדרך' התבססה, במידה רבה, על החוויה המעצבת של המרד הערבי הגדול (1936-39) ועל ההיסטוריה של התפתחות הכוח המגן העברי מאז תנועת בר-גוריון וארגון השומר. במהלך המרד, היישוב התמודד עם מיליציות ערביות לא מאורגנות ולא מתואמות, שהיוו איום על אנשים ועל ישובים בודדים, אך לא על הקהילה היהודית כולה. למעשה, פרט לתקופה קצרה בה איים הגנרל הנאצי, רומל, לפלוש לארץ ישראל, היישוב היהודי לא עמד בפני סכנה קיומית פיזית במהלך המנדט הבריטי.**
39. **בחמישים השנים הראשונות של המאה ה-20: האתגר המרכזי היה לגיטימציה בסיסית – מראשית המאה ה-20 ועד הקמת המדינה, האתגר המרכזי היה קבלת הכרה של המעצמות בזכותו של העם היהודי לבית לאומי בשטחי ארץ ישראל ובזכותם של יהודים לעלות לארץ. כך לדוגמה, החשש הגדול ביותר של הנהגת הישוב במהלך המרד הערבי הגדול (1936-39), היה משינוי בעמדתה של בריטניה בסוגיות אלה. בהתאם לכך, בתקופה זו זירת הפעולה המרכזית להבטחת בטחונו ושגשוגו של הישוב הייתה הזירה המדינית-דיפלומטית ומדינאים, ובראשם בן גוריון ווייצמן, הנהיגו את הציונות.**
40. **בשנת 1947 זכתה הציונות בלגיטימציה בסיסית. אירוע זה נתפס כבלתי הפיך – החלטה 181 של העצרת הכללית של האו"ם (29/11/1947), שבה הכירו אומות העולם ברעיון של מדינה יהודית במסגרת תוכנית החלוקה, וההכרה בישראל מיד לאחר הקמתה בידי ארה"ב ובריה"מ ושאר מדינות העולם, הביאו לכך שסוגיית הלגיטימציה הבסיסית של ישראל הוסרה, במידה רבה, מעל סדר היום.**

**1947-48: ההיפוך במעמד הביטחון ויחסי החוץ**

41. **המהפכה בתפיסת הביטחון בעקבות הסמינר של בן-גוריון (3-5/47): ממליציה לצבא, מהנהגה מדינית להנהגה צבאית – בשנת 1947, קיבל דוד בן-גוריון, יו"ר הנהלת הסוכנות היהודית ומנהיג היישוב דאז, את האחריות על התיק הביטחוני של היישוב. באותה עת כבר היה ברור שהמנדט הבריטי עתיד להסתיים ושמדינת ישראל עתידה לקום במקומו.**
- לבן-גוריון לא היה ניסיון ביטחוני והוא לא עסק בנושאים אלה בעבר. כדי להכין עצמו לתפקיד החדש, הוא הקדיש כשלושה חודשים ליסמינר עצמי. במסגרת הסמינר, ביקר בן-גוריון את יחידות 'ההגנה', ראיין לוחמים בכירים וזוטרים כאחד, קרא ספרות רחבה על תורת המלחמה והעמיק בהגות פילוסופית מזרחית ומערבית. את עבודתו ומסקנותיו תיחקר ותיעד.**
- במהלך הסמינר, בן-גוריון הגיע למסקנה שהיישוב היהודי לא ערוך להתמודדות עם האתגר הביטחוני שתציב פלישה ערבית של צבא או קואליציה של צבאות לארץ ישראל, עם נסיגת המנדט הבריטי. התוצאה הייתה הנחת היסודות לתפיסת הביטחון של מדינת ישראל שעל בסיסה הוקם צה"ל.<sup>18</sup>**
- יתרה מכך, מסקנתו הייתה שזירת המאבק המרכזית של הציונות עוברת מהמרחב המדיני-דיפלומטי למרחב הצבאי. בהתאם לכך, הוא הפנה תקציבי עתק, במונחי אותה תקופה, למערכת הביטחון המתגבשת והפנה את מירב תשומת הלב שלו לזירה זו.**
42. **הנחות היסוד של תפיסת הביטחון הייתה שהאויב מכוון לחיסולה הפיזי של ישראל באמצעים צבאיים. לפיכך, צה"ל ומערכת הביטחון אמונים על הבטחת קיומה של המדינה, והמענה לאתגר הערבי יינתן בעיקר באמצעות צבא חזק שמגובה במערך מודיעין ייחודי**

<sup>18</sup> ר' בהקשר זה: דוד בן-גוריון, פעמי מדינה: זכרונות מן העיזבון: מרס-נובמבר 1947, (עם עובד, תשנ"ד); מרדכי נאור, "המחברת של הזקן", הארץ, 22/4/07; דוד בן-גוריון, ייחוד וייעוד: דברים על בטחון ישראל, (מערכות: 1971); מיכאל בר-זוהר, בן-גוריון – ביוגרפיה (הכרך ה-2 מתוך 3), (עם עובד: 1975-1977).

בגודלו המוחלט והיחסי. לעיתים נוצרה אף זהות תפיסתית ומעשית, מוטעית כמובן, בין תפיסת הביטחון של ישראל לבין תפיסת הביטחון הלאומי.

43. **ההיגיון שעמד בבסיס תפיסת הביטחון הוא תפיסת 'קיר הברזל'**<sup>19</sup> – קרי, הנחה שלפיה הניסיונות הערבים להשמיד את ישראל יתפוגגו כשתחלחל ההבנה שישראל היא כמו קיר ברזל שלא ניתן לעברו. רק אז הם גם יכירו בקיומה של ישראל. רבים רואים בהסכמי השלום עם מצרים וירדן הוכחה להצלחה של תפיסה זו.

44. **לאחר מלחמת העצמאות נמשך תהליך העיצוב של תפיסת הביטחון ע"י קבוצה קטנה יחסית של מפקדים וקציני מטה, ובהם מפקד הפלמ"ח ואלוף פיקוד דרום יגאל אלון.**<sup>20</sup>

45. **במשך הזמן זוקקה מהותה של תפיסת הביטחון של ישראל לשלושה נדבכים: התראה, הרתעה והכרעה** – תפיסת הביטחון של ישראל מעולם לא נוסחה בצורה חדה וברורה באופן מחייב במסמך רשמי. אולם, במשך הזמן היא התגבשה סביב שלושה מושגי מפתח: **הרתעה** של האויב שלא יפתח במלחמה, **הרתעה** מוקדמת בפני כוונותיו של האויב לתקוף **והכרעה** מהירה של האויב אם יחליט לתקוף את ישראל. מושגים אלו השפיעו על תורת הפעלת הכוח, מבנה צה"ל ומערכות הביטחון ועל חלוקת המשאבים בביטחון הלאומי. על בסיס יסודות אלה, התפיסה עובתה, שונתה ועודכנה סביב האתגרים הצבאיים והביטחוניים המשתנים.<sup>21</sup>

46. **על בסיס תפיסה זו ישראל הפכה לבטוחה בגבולותיה** – כל ניסיונותיהן של מדינות ערב להכריע את מדינת ישראל בשורה של מלחמות ומהלכים צבאיים בין השנים 1947-1973 התנפצו מול עוצמתו של צה"ל. ואכן, בשנת 1979 ולאחר מלחמת יום הכיפורים נחתם הסכם שלום עם מצרים ובכך הוסר לכאורה האיום הקונבנציונלי על קיומה של המדינה.

47. **תפיסה זו נותרה יציבה: האיום הקיומי הוא צבאי ועמוד התווך של המענה הוא מערכת הביטחון** – במהלך השנים, נעשו מספר ניסיונות לעדכן ולאתגר את תפיסת הביטחון של ישראל כשהניסיון האחרון והמפורסם הוא ועדת מרידור (4/06). בכל המקרים אוששו הנחות היסוד של תפיסת הביטחון ומדיניות החוץ,<sup>22</sup> אם כי לעיתים שונתה תפיסת הפעלת הכוח הצבאי. כך, ועדת מרידור הציעה להוסיף את נדבך ה'התגוננות' לתפיסת ההפעלה של הכוח הצבאי.<sup>23</sup>

48. **בה בעת, המימד המדיני היה משני** – הזירה הצבאית הייתה ונותרה הזירה המרכזית של תפיסת הביטחון. רק בשנות ה-50 התקיים ויכוח עז בסוגייה זו בין שני ראשי הממשלה הראשונים של המדינה: בעוד משה שרת, שכיהן כשר חוץ וכראש ממשלה, דגל ב'[אקטיביזם מדיני](#)', אשר קרא לאיפוק צבאי וליוזמה מדינית, בן-גוריון האמין בגישת ה'[אקטיביזם](#)

19 המושג 'קיר הברזל' מקורו במאמר שכתב זאב ז'בוטינסקי ב-1923, שבו טען כי אין סיכוי שערביי ארץ ישראל ישלימו עם הציונות ולכן על היישוב העברי לכוון קיר ברזל בלתי עביר עד שיתייאשו הערבים מלחסל את הציונות. ר' ז'בוטינסקי, על [קיר הברזל](#), (פורסם ב-4 בנובמבר, 1923 בעיתון ראזסוויט (רוסית).

20 יגאל אלון, **מסך של חול**, הוצאת הקיבוץ המאוחד, 1959.

21 ר': ישראל טל, **ביטחון לאומי**, זמורה ביתן, 2006; אבי ביצור, חזית העורף בתפיסת הביטחון הלאומי בין 1948-56, **עבודת דוקטורט בפילוסופיה** שהוגשה באוניברסיטת בר-אילן, 2003; דן הורוביץ, "הקבוע והמשתנה בתפיסת הביטחון הישראלית", בתוך: **מלחמת ברירה**, מרכז יפה, 1985; מיכה בר, **קווים אדומים באסטרטגיית ההרתעה הישראלית**, מערכות, 1990; אבנר יניב, **פוליטיקה ואסטרטגיה בישראל**, ספרית הפועלים, 1994; א. קובר, "מה קרה לחשיבה הישראלית הצבאית? היערכות צה"ל לאתגרים עתידיים", **מרכז בגין סאדאת למחקרים אסטרטגיים**, אוניברסיטת בר אילן, יולי 2008. Efraim Inbar, **Israel's National Security: Issues and Challenges since the Yom Kippur War**, Routledge, 2008. Efraim Inbar, **Israel's Strategic Agenda**, Routledge, 2007; Richard Shultz and Andrea Dew, **Insurgents, Terrorists and Militias**, Columbia UP, 2006; Daniel Byman, **Deadly Connections**, Cambridge UP, 2005; Robert Rotberg, **When States Fail**, Princeton UP, 2004.

22 עמוס הראל, [הארץ](#), 10/02/2008.

23 ר' שיף, [הארץ](#), 24/4/06. יש לציין שהמלצות ועדת מרידור מעולם לא אומצו רשמית ע"י ממשלת ישראל.

**הצבאי** שיונקת מתפיסת קיר הברזל. בוויכוח זה, ידו של בן-גוריון הייתה על העליונה והאקטיביזם הצבאי השתלט על תפיסת הביטחון ומדיניות החוץ.<sup>24</sup>

49. **היחסים המיוחדים עם ארה"ב הפכו לעמוד תווך של תפיסת הביטחון** – בשנות החמישים והשישים, ועל רקע המלחמה הקרה העולם הדו-קוטבי שלאחר מלחמת העולם השנייה, **היחסים המיוחדים עם ארה"ב** הופכים לנכס המדיני החשוב ביותר של ישראל וזאת במיוחד לאחר הטלת האמברגו הצרפתי ב-1967. יש שטוענים שזהו הנושא המדיני היחיד שמהווה עמוד תווך בתפיסת הביטחון הישראלית. ואכן, לישראל יש שלוש שגרירויות בצפון אמריקה ו-11 קונסוליות.<sup>25</sup>

50. **בעולם הדו-קוטבי של המלחמה הקרה חשיבותו של מערך החוץ הייתה משנית** – בעולם זה מערכת היחסים החשובה ביותר הייתה עם ארה"ב, ממנה ישראל זכתה לגיבוי אוטומטי; מדינות רבות לא קיימו יחסים מדיניים או דיפלומטיים רשמיים עם ישראל; חשיבותם של האו"ם וארגונים בין-לאומיים אחרים הייתה נמוכה יחסית.

יתרה מכך, **משרד ראש הממשלה הפקיע תחומים מרכזיים בזירה המדינית והדיפלומטית ממשרד החוץ** כגון ריכוז מערכת היחסים האסטרטגית עם ארה"ב, פעילות המוסד למודיעין ותפקידים מיוחדים, או ניהול התהליך המדיני מול מדינות ערב.

51. **קריסת ברית המועצות ותהליך השלום הביאו להגדלת מערך החוץ הישראלי בשנות ה-90, אך לא לשינוי בסיסי במעמדו ובתפיסת ההתנהלות שלו** – בתקופה זו גויסו דיפלומטים רבים ונפתחו נציגויות חדשות רבות במדינות הגוש הסובייטי לשעבר, במזרח התיכון ובמדינות עולם שלישי. עם זאת, תפיסת ההפעלה של הדיפלומטיה ומדיניות החוץ של ישראל לא השתנתה באופן מהותי.

52. **לפערים אלה יש השלכות תקציביות וארגוניות מרחיקות לכת: מערכת ביטחון עשירה ומערך חוץ עני** – כך לדוגמה, בעוד שלטיפוח הכוח הצבאי הוקצו תקציבים רבים, משרד החוץ ומערך החוץ דולדלו; בעוד שרמת הפיצוי של אנשי הצבא נדיבה, רמת ההכנסה של דיפלומטים נמוכה, במיוחד בעת שהם מוצבים בישראל; המעורבות הפוליטית במשרד הביטחון נמוכה בהשוואה למשרד החוץ; ועדת וינוגרד הקדישה מאות עמודים לפעילות הצבא ועמודים בודדים למערך החוץ.

53. **לסיכום: גם בראשית שנות ה-2000, הנחות היסוד של תפיסת הביטחון ומדיניות החוץ, נותרו שרירות וקיימות מאז 1947: האיום הקיומי העיקרי על המדינה הוא צבאי ולכן הכלי המרכזי של המענה הוא מערכת הביטחון. הזירה המדינית-דיפלומטית היא משנית בחשיבותה.**

<sup>24</sup> בשנות החמישים קידמה ישראל את 'ברית הפריפריה' עם מדינות כטורקיה, אתיופיה ואיראן. החשיבות של הברית הייתה מדינית וביטחונית גם יחד. שנות ה-50 וה-60 נודעו כתור הזהב של היחסים עם צרפת (שעוצבו במשרד הביטחון). אולם, אין באפיזודות אלה כדי לשנות את התמונה לפיה הזירה המדינית הייתה משנית בלבד.

<sup>25</sup> השגרירויות ממוקמות בושינגטון, ניו יורק (המשלחת לאו"ם) ואוטווה. הקונסוליות ממוקמות במיאמי, אטלנטה, שיקגו, פילדלפיה, בוסטון, יוסטון, סן פרנסיסקו, לוס אנג'לס, ניו יורק, מונטריאול וטורונטו.

**פרק 2:****המתקפה על המודל הפוליטי-כלכלי של ישראל:  
מערך ההתנגדות רוצה להביא לקריסתה של ישראל****בשנים האחרונות 'הגיון הקריסה' מחליף את 'הגיון ההחרבה'**

54. **השאיפה להביא לחיסולו של היישוב היהודי בארץ ישראל ולאחר מכן של מדינת ישראל ולכינון ישות ערבית / פלסטינית / אסלאמית במקומה נמשכת מראשית המאה ה-20. היו לה שני הגיונות עיקריים:**

■ **'הגיון ההחרבה' (logic of destruction)** שקרא לחיסולה הפיזי של ישראל באמצעות כוח צבאי שיכבוש את שטחה. הגיון זה מתגבש בסוף שנות ה-30 ומשל בכיפה עד אמצע שנות ה-70. הגיון זה היה בין השיקולים שהניעו את ההנהגה של ערבי ארץ ישראל לתמוך בגרמניה הנאצית והנחה את מטרת המלחמה הערבית ב-1947-49;

■ **'הגיון הקריסה' (logic of implosion)** שפילל להתמוטטותה של הישות הציונית מכוח תהליכים פנימיים – כגון הסלמת המתחים בחברה הישראלית שתגיע עד כדי מלחמת אזרחים בין אשכנזים לספרדים, בין נצים ליונים, בין ערבים ליהודים או בין דתיים לחילוניים – כפי שקרה בלבנון, לדוגמה;

**הגיון זה שמבעבע מאז שנות ה-30 הוא הגיון פסיבי** שכרך את השגת המטרה של היעלמותה של ישראל בהפסקת המאבק המזוין בישראל ובהסרת האיום החיצוני מעליה כך שיווצר המרחב שבו יתפרצו המתחים הפנימיים בחברה הישראלית.<sup>26</sup>

55. **הגיון ההחרבה נגזר בשנות ה-70** – כפי שהוסבר בפרק הקודם, בין השנים 1947-73 הצליחה ישראל לבנות מערכת ביטחון שהבטיחה את קיומה, ומדינות ערב נטשו את הניסיונות לבנות כוח צבאי התקפי שיוכל לכבוש את ישראל. חתימת הסכם השלום בין ישראל למצרים, התמוטטות ברית המועצות, חתימת הסכם השלום בין ישראל לירדן ותהליך השלום עם הפלסטינים איינו את ההגיון הזה;

56. **עם זאת, הרצון שישראל תיעלם לא נעלם ותורגם למערך רעיונות חדש** – גורמים רבים בעולם הערבי והמוסלמי נותרו מחויבים לחזון שבו ישראל נעלמת ובמקומה מוקמת ישות ערבית / פלסטינית / אסלאמית. איראן, חזבאללה וחמאס – החברים הבולטים במערך ההתנגדות – הם הקולות המובילים של תקווה זו גם בזמן הזה.

57. **הגיון הקריסה התעורר בשנים האחרונות מחדש לאחר שעבר מוטציה והפך אקטיבי ואפקטיבי** – כאמור, מאז שנות ה-30 ובמשך כשבעים שנה הגיון הקריסה היה הגיון פסיבי שלא תורגם למערך רעיונות עקבי שמנחה פעילות והקצאת משאבים. אולם, בעת האחרונה אנו רואים התעוררות בהגיון זה ובתרגומו להגיון אסטרטגי ולמערך של עקרונות וקווים מנחים לפעולה שמשיאים פירות למשרתיו.

**הגיון הקריסה החדש: מתקפה על המודל הפוליטי-כלכלי של ישראל**

58. **כאמור, מערך ההתנגדות הגיע למסקנה שעומות ישיר עם צה"ל בשדה הקרב לא יביא לחיסולה של ישראל.** הגיון ההחרבה נכשל ואין טעם או יכולת לבנות צבאות שיוכלו לישראל. יתרה מכך, מתקפה ישירה שמטרתה השמדת ישראל תגייס את תמיכת העולם בישראל ותביא לאחדות שורות בתוך ישראל.

<sup>26</sup> חביב בורגיבה, נשיא תוניסיה לשעבר, היה הדובר המובהק של הגיון זה. הוא אמר פעם, שהאפשרות היחידה לחסל את ישראל היא באמצעות עשיית שלום מלא איתה, כי רק אז תבוא לידי ביטוי הפלגנות, שבין הקהילות היהודיות שבמדינה, מה שיביא לחיסולה, ללא קרב.

59. **מדינות 'כבר לא' נכבשות** – בעוד שבעבר מדינות נעלמו לאחר שנכבשו על ידי מדינות אחרות, לאחר מלחמת העולם השנייה הפך שימוש בכוח צבאי לכיבוש של מדינה למעשה שאינו קביל.

60. **לעומת זאת, בעשורים האחרונים מספר מדינות התמוטטו**<sup>27</sup> **כתוצאה מכך שהמבנה הפוליטי והכלכלי שלהן איבד את קיימותו.** הדוגמאות הבולטות כוללות את דרום אפריקה, ברית המועצות ומזרח גרמניה. למעשה, מספר המדינות שקרסו בתקופה זו גדול ממספר המדינות שנכבשו וחוסלו בכוח צבאי.

61. **'מתיחת יתר' (overstretch) היא סיבה מרכזית לקריסתן של מדינות.** תופעה זו מתרחשת כאשר נוצר חוסר איזון שלא ניתן לגשר עליו בין המשאבים, מצד אחד, לבין המחויבויות והצרכים, מצד שני,<sup>28</sup> או בין האידיאולוגיה השלטת לבין המציאות.

62. **הציונות נמצאת במצב של 'מתיחת יתר' מאז מלחמת ששת הימים:**

■ **היומרה הציונית: איזון בין ערכי יסוד** – הציונות מתימרת לגלם בהווייתה איזון בין השאיפה לשלוט בארץ ישראל שהיא ערש הציביליזציה העברית; הרכב האוכלוסייה במדינה והשאיפה לחיות בחברה שבה מתקיים רוב יהודי מובהק; ביטחון המדינה וביטחון תושביה; יהודיותה הבאה לידי ביטוי, בין השאר, בסמליה, שפתה, תרבותה או חוקיה; וערכיה הדמוקרטיים. **איזון עדין זה התקיים מהקמת המדינה ועד למלחמת ששת הימים;**

■ **המציאות הציונית מאז 1967: חוסר איזון בין ערכי היסוד לבין המציאות** – מלחמת ששת הימים הפרה את האיזון שהתקיים בין ערכי היסוד של הציונות מקום המדינה ועד אז, ויצרה חוסר הלימה בין הרכב האוכלוסייה שנתונה לשליטתה של ישראל; ערכיה הדמוקרטיים של המדינה; יהודיותה; וצורכי הביטחון שלה.

63. **חוסר איזון זה מזין את הציבוריות הישראלית בדילמות קשות** כגון בין יהודיותה של המדינה לבין ערכיה הדמוקרטיים; בין שתי-מדינות-לשני-עמים לבין מדינה-אחת-לשני-עמים; בין שליטה בשטחים לבין קיומו של רוב יהודי בשטח המדינה; בין לגיטימציה בין-לאומית לבין צורכי הביטחון; בין 'גבולות קבע' לבין 'גבולות בני-הגנה';<sup>29</sup> או בין "שטחים תמורת שלום" לבין "שטחים תמורת טרור".

64. **בשלושים וחמש השנים האחרונות נדמה שבזרם המרכזי של הציונות קיימת הבנה שהשבת האיזון בין ערכי היסוד של הציונות כרוך בסיום השליטה באוכלוסייה הפלסטינית והאחריות עליה ובפשרה טריטוריאלית** – כל ממשלות ישראל מאז ממשלת יצחק רבין

<sup>27</sup> לא קיימת הגדרה אחידה למושג 'התמוטטות' ככל שהוא חל על מדינות. למשל:

רוברט רוטברג טוען שמדינות מתמוטטות כשהממשלה מאבדת את היכולת להפעיל את סמכותה בשל היעדר לגיטימציה או אובדן היכולת למשול. Robert I Rotberg, "Collapsed States Weak States: Causes and Indicators", *When States Fail: Causes and Consequences and Failed States*, (Princeton University Press, 2003). ר' עותק מקוון של הפרק אצל [Brookings Institute](http://www.brookings.edu).

ג'ארד דיימונד כותב על חברות או אוכלוסיות שנעלמו או התפרקות מוחלטת של חברה (כמו ברואנדה). על פי דיימונד ישנן 5 סיבות היסטוריות לקריסת חברות: שינוי אקלים, שינוי סביבתי (בידי אדם), עוינות מצד שכנים, אובדן התמיכה של מעצמה שהייתה בסיס לביטחון או לשגשוג, או אי היכולת להסתגל למציאות משתנה. Jared Diamond, *Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed*, (Viking Press, 2005).

גיימס קרפורד מדבר על הכחדות מדינות (extinction of states) כתופעה המתרחשת מ-3 סיבות: התפרקות מרצון (כמו במקרה של צ'כוסלובקיה), איחוד עם מדינה אחרת מרצון (כמו במקרה של מזרח גרמניה) או התפרקות שלא מרצון (כמו במקרה של יוגוסלביה). James Crawford: *The Creation of States in International Law*, (Oxford University Press, 2006).

<sup>28</sup> ר' פול קנדי, **עליית ונפילתן של המעצמות הגדולות** (דביר, 1988).

<sup>29</sup> ר' פרסום של המרכז הירושלמי לענייני מדינה בנושא זה ([לחצו כאן](http://www.reut-institute.org)).

הראשונה היו מעורבות במהלכים מדיניים, שבבסיסם עומד ההיגיון של פשרה טריטוריאלית, סיום השליטה באוכלוסייה הפלסטינית והסרת האחריות מעל ישראל.<sup>30</sup>

#### 65. **באותה תקופה מתפתח היפוך בהגיון של מערך ההתנגדות, ה'כיבוש' הפך מנטל לנכס:**

■ **עד שנות ה-90, הגיון ההחרבה משל בכיפה, ולפיו מהותה של ההתנגדות היא הדיפה של ישראל לאחור – לאחר ההתאוששות מההלם שנגרם בעקבות התבוסה הצבאית במלחמת ששת הימים, מערך ההתנגדות התעשת וגיבש את עקרונות הפעולה שלו שבאו לידי ביטוי בראש ובראשונה בשינויים באמנה הפלסטינית ב-1968 ובתוכנית השלבים בשנת 1974, שהגיונה הבסיסי היה הסגתה של ישראל לאחור באמצעות מאבק מזוין ובשלבים. יש שטוענים שהסכמי אוסלו מבטאים מופע פוליטי של הגיון זה על-פיו הקמת הרשות הפלסטינית והמדינה הפלסטינית הם שלב במאבק נגד ישראל;**

■ **בשנים האחרונות, הגיון הקריסה: מהותה של ההתנגדות היא שאיבה של ישראל פנימה אל תוך הגדה והרצועה – הגיון זה נובע מההכרה שהציונות מצויה במתיחת-יתר, overstretch, כתוצאה מהשליטה באוכלוסייה הפלסטינית וכי העמקת השליטה והאחריות הישראלית כלפי האוכלוסייה הפלסטינית מחריפה את מצבה של ישראל. מתפיסה זו נובעת הקריאה להילחם בהפרדה בין ישראל והפלסטינים, ואף לפרק את הרש"פ. חלופה זו מבוססת על מגמות דמוגרפיות, אשר חותרות לאורך זמן תחת אופייה של מדינת ישראל כיהודית ודמוקרטית.<sup>31</sup>**

66. **במובן מסוים, מדובר פה בהשלמת מעגל היסטורי בכך שזהו חידוש המאבק בציונות – עד קום המדינה עיקר המאבק הערבי התמקד בהתנגדות לציונות בהנחה שעצירתה תימנע את הקמת מדינת ישראל; לאחר קום המדינה הוסטו המשאבים למלחמה נגד מדינת ישראל בהנחה שחיסולה יהווה את חיסול הציונות; וכעת מופנים המאמצים שוב נגד המודל הציוני בשאיפה שחיסולו יביא לקריסתה של ישראל.**

#### מהגיון הקריסה לאסטרטגיית הקריסה

67. **קשה לומר במדויק מהו 'מצב הצבירה' של 'הגיון הקריסה' בעת הנוכחית – מצד אחד, ברור שמדובר במערך רעיונות שיש בו מידה רבה של שכלול, בשלות, חדות ועקביות פנימית, גם אם עדין קיימים חילוקי דעות והטרונגיות רעיונית בשורותיו. מצד שני, אין עדות לכך שמדובר באסטרטגיה ברורה שמנחה את פעולותיהם של כלל השחקנים במערך ההתנגדות שתורגמה ליעדים, ללוחות זמנים ולאבני דרך. עם זאת, ניתן לזהות מספר עקרונות פעולה פשוטים ועקביים:<sup>32</sup>**

■ **הדגשת העקרונות הפוליטיים והמדיניים שנובעים מרעיון ההתנגדות לישראל כגון:**

- **הכרה בעובדת קיומה של ישראל? אפשרית; הכרה בזכותה להתקיים? לא! – הגיון הקריסה לא שולל הכרה בעובדה שישראל קיימת, אך שולל כל הכרה בזכותה להתקיים או במרכיב כלשהוא של יהודיותה;<sup>33</sup>**

<sup>30</sup> רה"מ בגין חתם על נספח ג' של הסכמי קמפ-דיוויד; רה"מ שמיר הוביל את משלחת ישראל לתהליך מדריד; רה"מ רבין ופרס (93-96) וברק (99-01) הובילו את תהליך אוסלו עד לקריסתו בשיחות טאבה (1/01); רה"מ נתניהו (96-99) חתם על מזכר וואי וישם את השלב הראשון שלו; רה"מ שרון הוביל את מהלך ההתנתקות מעזה (05/8); רה"מ אולמרט ניהל מו"מ אודות הסדר הקבע כולל בתהליך אנאפוליס (החל מ07/11); ורה"מ נתניהו (2009-) אימץ את העיקרון של שתי מדינות לשני עמים.

<sup>31</sup> ר' מספר גיליונות של מסמך מראות של מכון ראות: "מגמת ההיפוך הפלסטיני: האם עברנו את נקודת האל-חזור?" "מגמת ההיפוך הפלסטיני והערבי בנוגע לעיקרון שתי המדינות", חמאס חושף שיניים'.

<sup>32</sup> ר' מסמכי מכון ראות: מזכר מכון ראות לוינוגרד אודות הצורך לעדכן את תפיסת הביטחון הלאומי; אסטרטגיית הקריסה: ההיגיון המדיני של מערך ההתנגדות; זרועות התמנון של מערך ההתנגדות; חמאס חושף שיניים; ר' גם: Ehud Yaari, *Jerusalem Report*, 13/11/06; מיכאל מילשטיין, עלייתו של אתגר ההתנגדות והשפעתו על תפיסת הביטחון של ישראל, מזכר 102, המכון למחקרי ביטחון לאומי.

<sup>33</sup> בהקשר זה ר' מסמכים של מכון ראות: תנועת חמאס והתהליך המדיני או חמאס לאחר הבחירות.

- **הסדרי ביניים? אולי; הסכמי קבע? לא!** – הגיון הקריסה מתנגד באופן עקרוני ל'הסכם קבע', 'גבולות קבע', 'סוף סכסוך' או 'סופיות תביעות'.<sup>34</sup> לעומת זאת, מבחינה אידיאולוגית, אין מניעה להגיע להסכמי ביניים עם ישראל שיאפשרו את המשך המאבק בישראל בעתיד;<sup>35</sup> **לכן, הגיון זה שולל את פתרון שתי המדינות** שמגלם הכרה ביהודיותה של ישראל ומהווה מסגרת להסדר קבע.<sup>36</sup>

■ **סיכול הפרדה בין ישראל והפלסטינים / הכבדת נטל ה'כיבוש' על ישראל:**

- **סיכול תהליך מדיני** שמקדם את פתרון שתי המדינות;  
 - **הכשרת הקרקע לפירוק הרשות הפלסטינית** והטלת האחריות המלאה לאוכלוסייה הפלסטינית על כתפי ישראל (אודות מגמת פירוק הרש"פ ר' להלן);<sup>37</sup>  
 - **חתימה תחת מהלכים חד-צדדיים של ישראל לסיום השליטה בפלסטינים** שעשויים לשפר את מצבה המדיני של ישראל.

■ **הגבלת יכולתה של ישראל לממש את עליונותה הצבאית בשדה הקרב:**

- **Lawfare: ניהול מערכה משפטית נגד ישראל וישראלים בפורומים בין-לאומיים** – כך למשל, עם תום מבצע "עופרת יצוקה", השיקה חמאס קמפיין מדיני-תעמולתי-משפטי, שמטרתו להכפיש את ישראל ולרדוף אחר מנהיגיה ומפקדיה תוך הצגתם כ"פושעי מלחמה";<sup>38</sup>  
 - **מניעה של הכרעה צבאית ישראלית** – כשעצם ההתנגדות מהווה ניצחון וכשאין כל שאיפה להכריע את צה"ל בשדה הקרב, אלא להימנע מתבוסה בכל מחיר, צה"ל מתקשה מאוד לנצח;  
 - **שימוש באזרחים כמגן אנושי** באמצעות הפעלת המאבק המזוין מתוך האזורים המאוכלסים, מיקום מפקדות ומחסנים במתקנים אזרחיים, שימוש במגנים חיים וכיוצ"ב;  
 - **'חמאסטון' / 'חזבאללהסטון': כוחות וסמכויות ללא אחריות / צבא טרור שיש לו מדינה** – יצירת מציאות שבה יש כוחות, סמכויות ומאפיינים רבים של מדינה – כגון שליטה בשטח, טריטוריה, אוכלוסייה, וניהול של מדיניות חוץ עצמאית וגם כוח לוחם עם מאפיינים צבאיים – אך ללא אחריות מדינית. בכך נוצרת א-סימטריה בסיסית בין ישראל לבין מערך ההתנגדות שמזינה את הביקורת על ישראל, כפי שארע בדו"ח גולדסטון.

34 המושג **'סופיות תביעות'** מתייחס לדרישה הישראלית כי במסגרת **הסכם הקבע** בינה לבין הפלסטינים, יועלו וידונו כל הסוגיות התלויות והעומדות בין שני הצדדים כתוצאה מהסכסוך ההיסטורי כגון סוגיות הפליטים או הגבולות. לאחר חתימת ההסכם לא ניתן יהיה להעלות תביעות נוספות הנובעות מהסכסוך ההיסטורי, למעט התביעה ליישם את ההסכם.

המושג **'סוף הסכסוך'** בין ישראל והפלסטינים מתייחס לסיום 'מצב הסכסוך' הקיים מבחינה רשמית בין הצדדים והשקת עידן חדש של 'שלום', 'מצב קבע', 'תקופת מעבר' וכד'.

35 כשחמאס דן בכינונה של מדינה פלסטינית בגבולות זמניים, הבהירו דובריו שמדינה כזו עשויה לשמש בסיס להמשך המאבק בישראל והיא עולה בקנה אחד עם תוכנית השלבים של אש"ף ואתוס המאבק הפלסטיני. ר' מסמך מכון ראות: **ציטוטים: תנועת חמאס והתהליך המדיני**.

36 בהקשר זה ר' מסמך מראות של ראות: **תנועת חמאס והתהליך המדיני**.

37 ר' גם מסמך מכון ראות **'כישלון התהליך המדיני – סכנת פירוק הרש"פ'**.

38 **מרכז המידע למודיעין ולטרור במרכז למורשת מודיעין (מל"מ)** חשף כי וועדה הכפופה למשרד המשפטים של חמאס בשם **אלתותיק ("תיעוד")**, עמדה מאחורי הוצאת צו מעצר בבריטניה לשרת החוץ לשעבר, ציפי לבני. לטענתה יוזמה זאת נעשתה במסגרת המערכה ל"רדיפת פושעי המלחמה הישראלים" במדינות אירופה בשם של קורבנות מבצע "עופרת יצוקה". הדוח של המל"מ קובע גם כי היקף הפעילות של אלתותיק "מצביע בבירור על מאמץ ממוסד עתיר משאבים של ממשל חמאס, להכפשתה של ישראל לאחר מבצע "עופרת יצוקה", שבמסגרתו מתבצעת ע"י חמאס פעילות אינטנסיבית למינוף דו"ח גולדסטון."; ר' גם [NRG, 20/12/09](http://www.nrg.com).



- פגיעה שיטתית בעורף הישראלי כדי לאזן את הניצחון הצבאי הישראלי – חזית העורף מזוהה כנקודת תורפה של תפיסת הביטחון של ישראל. בכל העימותים הצבאיים בשנים האחרונות, נעשה מאמץ שיטתי להביא לידי נפגעים בעורף הישראלי;<sup>39</sup>
- התכנסות סביב 'סוגיה תורנית' – מערך ההתנגדות שומר על גחלת המאבק נגד ישראל באמצעות התמקדות במספר מצומצם של סוגיות שמשמשות עילה להמשך המאבק ויצירת עילות חדשות.<sup>40</sup> המאבק נגד ישראל מתמקד במספר מצומצם של סוגיות שמשמשות עילה להמשך המאבק. כך למשל היא סוגית חוות שבעא עבור חזבאללה (ר' להלן);
- הפיכת הערבים אזרחי ישראל 'לראש גשר' במאבק נגד ישראל (ר' להלן) באמצעות רתימתם לטובת המאבק המזוין או לשירות הדה-לגיטימציה הבסיסית של ישראל בכך שהם קוראים תיגר על זהותה של המדינה ומוסדותיה. עד כה רוב המאמצים האלה כשלו;<sup>41</sup>
- דה-לגיטימציה בסיסית של ישראל.<sup>42</sup>

#### לסיכום,

68. פלגים שונים במערך ההתנגדות פועלים על-פי הגיון הקריסה 'האקטיבי' תוך מיקוד מתקפתם במודל הפוליטי והכלכלי של ישראל, במטרה שישראל תקרוס כפי שקרוס דרום אפריקה או ברית המועצות.
69. לאסטרטגיית הקריסה שלושה נדבכים עיקריים: (1) מתיחה (overstretch) של ישראל באמצעות הכבדת נטל הכיבוש על ישראל; (2) דה-לגיטימציה בסיסית; (3) לוחמה א-סימטרית בזירה הצבאית ובעורף הישראלי.
70. ברוח זו פותח מערך רעיונות – שניתן אף לראות בו 'אסטרטגיה' – שמטרתו לאגף את כוחו של צה"ל ולהעביר את המאבק בישראל למספר זירות אחרות שבהן ניתן להכריע את ישראל. גישה זו גורסת שישראל תקרוס בעקבות לחץ כבד שיופעל עליה בו-זמנית בכלים דמוגרפיים, צבאיים, כלכליים, מדיניים ודיפלומטיים.
- עשרות התבטאויות של מנהיגי איראן, חמאס או חזבאללה מאששות אמירות אלה.<sup>43</sup>

#### טבלה מסכמת. המשמעות: נחיתות אסטרטגית ברמה התפיסתית

71. לפי הגיון הקריסה, השליטה הישראלית בפלסטינים היא למעשה נכס. זהו מהפך אסטרטגי שלא ניתן להפריז בחשיבותו: עד שנות ה-90 מהות ההתנגדות הייתה הדיפתה של ישראל לאחור במסגרת תוכנית שלבים שמטרתה החרבתה של ישראל. בשנים האחרונות, המטרה היא הכבדת נטל הכיבוש על ישראל באמצעות שאיבתה פנימה אל עומק הגדה.

<sup>39</sup> האינתיפאדה הראשונה (87-91); מלחמת המפרץ הראשונה (91); גל פיגועי הטרור (96); האינתיפאדה השנייה (01-05); מלחמת לבנון השנייה (06); והירי מעזה בשנים שקדמו למבצע עופרת יצוקה.

<sup>40</sup> לאחר הנסיגה מלבנון (5/00) התחייב חזבאללה להמשך המאבק בישראל על יסוד סוגיית חוות שבעא או סוגית שבעת הכפרים. (ר' "התביעה הבאה של נסראללה", רובינשטיין, **הארץ**, 5/8/06 או "מבחינת נסראללה, חוות שבעא אינן התירוץ היחיד, שטרן, **הארץ**, 3/7/05)

<sup>41</sup> ר' מסמך מכון ראות, **בין החוקה החדשה של עדאלה לתהליך אנאפוליס**.

<sup>42</sup> בהקשר זה ניתן להבין את ההיגיון האיראני שהוביל לכינוס הוועידה שעסקה בהכחשת השואה בטהראן ב-2006. ר' בהקשר זה מסמכי ראות: **דה לגיטימציה בסיסית לישראל וסוגים שונים של דה לגיטימציה בסיסית לישראל**, וכן **Gidi Grinstein, Haaretz, 15/01/10**

<sup>43</sup> ר' מסמכי מכון ראות: **'אסטרטגיית הקריסה: ההיגיון המדיני של מערך ההתנגדות'**; **'הטרמינולוגיה האיראנית נגד ישראל: מאיום צבאי להיגיון הקריסה'**.

72. מערך ההתנגדות יצר א-סימטריה בתפיסות האסטרטגיות מול ישראל שמקנה לו יתרון תפיסתי שמאזן את היתרון הטכנולוגי, הצבאי והכלכלי הישראלי. להלן עיקרי ההבדלים:

האתגר שמציב מערך ההתנגדות	התפיסה הישראלית	
עיקר המתקפה הנוכחית של מערך ההתנגדות היא על המודל הפוליטי-כלכלי של ישראל בעיקר בכלים 'רכים'. אין יכולת צבאית להביא להשמדתה הפיזית של ישראל.	האיום העיקרי הוא על קיומה הפיזי של ישראל באמצעות כוחות קונבנציונאליים. לכן, עמוד השדרה של המענה הוא צה"ל. מערך החוץ הוא משני.	<b>תפיסת הביטחון: האיום העיקרי והמענה</b>
התנגדות. בעימות צבאי: עמידה והתנגדות. להימנע מדימוי של תבוסה. בתהליך מדיני: אין סופיות תביעות או סכסוך, הסדרי קבע או הסכמי שלום. תמיד תהיה סוגיה תורנית.	ניצחון ושלום. בעימות צבאי: להכרעה וניצחון. בתהליך מדיני: לסופיות סכסוך / סיום / שלום / הסדר קבע.	<b>לאן חותרים?</b>
חמאסטן וחזבאללהסטן: סמכויות ויכולות מדינתיות בלי האחריות של מדינה.	מדינות. וכשחזבאללה איננו מדינה, מטילים את האחריות על לבנון.	<b>מי האויב?</b>
שאיפה לעצימות נמוכה תוך הימנעות ממפגש ישיר.	שאיפה לעצימות גבוהה במפגש ישיר שבו יש עדיפות מספרית ובכוח אש.	<b>היגיון מאחורי תורת הפעלת הכוח</b>
מנוף אסטרטגי לערעור הלגיטימציה של ישראל מתוך ישראל ובזירה הבין-לאומית.	סוגיית פנים ישראלית.	<b>הערבים אזרחי ישראל</b>
המאבק יוכרע בזירה הבין-לאומית (באמצעות הדה-לגיטימציה והמתחה), ובעורף.	המאבק יוכרע במפגש הצבאי.	<b>מהו מרחב ההכרעה</b>
משתמשים באזרחים כ'מגן אנושי' ומשתמשים בטרור נגד האוכלוסייה.	מתרגשים מפגיעה באזרחינו ומשתדלים שלא לפגוע באזרחיהם.	<b>יחס לאזרחים</b>
נכס אסטרטגי? השליטה הישראלית בפלסטינים מגבירה את המתחה של ישראל ומאיצה את קריסתה.	כורח ביטחוני. הציונות שואפת לסיים את השליטה באוכלוסייה הפלסטינית ולהסיר את האחריות מעליה.	<b>שליטה ישראל בפלסטינים</b>
יתרון תפיסתי; נכונות לפגוע באזרחים ישראלים ולספוג פגיעות באוכלוסייה; ויתרון בזירה הבין-לאומית.	עליונות טכנולוגית, כלכלית, צבאית.	<b>יתרון יחסי</b>

73. המשמעות: מערך ההתנגדות הכניס את ישראל לנחיתות תפיסית ברמת תפיסת הביטחון, ע"י יצירת אוסף של רעיונות ותבניות התנהלות שמייצרות לו הישגים מול המערכת הישראלית. נחיתות זו מגבירה את ההסתברות לכישלונות חוזרים ונשנים של מהלכים מדיניים או צבאיים ישראלים שנועדו לבסס את קיומה של ישראל כמדינה יהודית ודמוקרטית.

## פרק 3:

**המתקפה על המודל הפוליטי-כלכלי של ישראל:  
רשת הדה-לגיטימציה רוצה להפוך את ישראל למדינה מצורעת**

## האנטי-ציונות מתחזקת

74. **ימי האנטי-ציונות והדה-לגיטימציה הבסיסית כימי הציונות עצמה וטעמיה מגוונים** – הוויכוח על הלגיטימיות של הציונות נמשך מראשיתה. המתקפות עליה הגיעו מכיוונים רבים על יסוד אשכולות שונים של טיעונים אשר מעמדם המוסרי והפוליטי שונה:

- קבוצות יהודיות כגון העדה החרדית או חוגי הבונד שללו את הציונות על בסיס דתי או אידיאולוגי;
- יש שרואים ביהדות 'דת', ולכן לא מוכנים להכיר בזכות של היהודים להגדרה עצמית שנובעת מהיותם 'עם';
- יש שרואים במדינת ישראל פיצוי שנתנו העולם ומדינות אירופה לעם היהודי בגין השואה על חשבון הערבים המקומיים. לדידם, מאחר שהשואה התרחשה באירופה, יש לפתור את בעיית היהודים באירופה;
- חוגים אינטלקטואלים שונים שללו את הציונות על בסיס התנגדותם העקרונית לישויות פוליטיות שזהותן מוגדרת על יסוד לאום, גזע או דת; יתרה מכך, לתפיסתם ברור מאליהן שבמדינה כמו ישראל, אזרחיה הלא-יהודים יופלו;
- יש שלא מכירים בזיקה הממשית שלא נותקה בין העם היהודי לבין ארץ ישראל ולכן הם רואים בציונות פרויקט קולוניאליסטי שהביא לנישולם של הערבים המקומיים מאדמותיהם;<sup>44</sup>
- יש שמתנגדים לציונות על בסיס פעולותיה של ישראל: עקב ההפליה של אזרחיה הערבים שמגיעה עד כדי כך שישראל היא 'מדינת אפרטהייד'; עקב היכבוש וההתנחלויות; או בשל האכזבה מחוסר המוסריות של ישראל ששולל את זכות הקיום שלה;
- לאחרונה נוספו טיעונים נוספים מקרב אלה שטוענים שהפתרון לסכסוך הישראלי-פלסטיני הוא פתרון המדינה האחת (One-State Solution) שבו יתקיים העיקרון של קול-אחד-לכל-אחד בשטח שבין הים לנהר;
- לא ניתן להפריד בין יהודים לערבים בארץ-ישראל עקב פרויקט ההתנחלויות שיצר מציאות בלתי-הפיכה בשטח.

75. **נקודות ציון חשובות בפעילות האנטי-ציונית המאורגנת לאחר קום המדינה** כוללות את החרם של הליגה הערבית על ישראל שהחל ב-1948; או את החלטה 3379 של העצרת הכללית של האו"ם (11/75) המשווה בין הציונות לגזענות.

76. **בשנים האחרונות מתפתחות מספר מגמות שמחזקות את האנטי-ציונות בעיקר באירופה:**

- **זיכרון השואה מתעמעם ועימו המחויבות המוסרית של אירופה לישראל.** אין ספק שהשואה של יהודי אירופה תרמה לתמיכתן של מדינות אירופה במדינת בישראל עם הקמתה ובשנותיה הראשונות. עם התרחקות השואה, פוחתת המחויבות הזו;
- **מגמת הפוסט-לאומיות מנוגדת לציונות** – האיחוד האירופאי מבטא מגמה חזקה של דלדול המסגרות הלאומיות לטובת מסגרות על-לאומיות. הציונות, שמתמקדת בהגדרה

44 אחד הטיעונים המרכזיים בהקשר זה הוא שמוצאה של יהדות אירופה הוא למעשה מממלכת הכוזרים. ר' שלמה זנד, **מתי ואיך הומצא העם היהודי?** (רסלינג 2008); ארתור קוסטלר, **השבט ה-13** (מאזנים, 1999); ר' גם אמנון רובינשטיין ואלכסנדר יעקובסון, **ישראל ומשפחת העמים** (שוקן, 2003), עמ' 113-124.

העצמית של העם היהודי על לאומיותו, דתו או עמיותו, עומדת בסתירה למגמת הפוסט לאומיות;

- **צמיחתה המספרית של האוכלוסייה המוסלמית באירופה כתוצאה מהגירה מצפון אפריקה והמזרח התיכון;**
- **אנטישמיות רדומה שמופיעה כאנטי-ישראליות – רבים טוענים שהאנטישמיות הטבועה באירופאים לא נעלמה לאחר השואה, וכעת היא שבה להרים את ראשה במופע חדש של אנטי-ישראליות;**
- **התנגדות לארצות הברית – ישראל נתפסת כמי שמהווה את זרועה הארוכה של ארצות הברית. ככל שגוברת העוינות כלפי ארה"ב גוברת העוינות כלפי ישראל;**
- **החיפוש אחרי 'מטרה' אחרי קריסת דרום אפריקה הלבנה – לאחר המאבק המוצלח של כוחות שמאל רדיקליים ואנרכיסטיים במערב במשטר האפרטהייד בדרום אפריקה, ישראל סומנה כמטרה הבאה.**

#### 77. ביקורת על מדיניות ישראל או דה-לגיטימציה –

- **ביקורת על מדיניותה של ישראל מתייחסת למכלול השיקולים והערכים שמובילים לעיצוב המדיניות של ישראל ולדרך ביצועה. ביקורת כזו צריכה להיחשב כלגיטימית גם כשהיא חריפה ובוטה;**
- **דה-לגיטימציה בסיסית קוראת תיגר על עצם זכותה של ישראל להתקיים כישות שמבטאת את זכותו של העם היהודי להגדרה עצמית. ברוב המקרים, כפי שפורט לעיל, מדובר באנטי-ציונות שהיא מופע של אנטישמיות;<sup>45</sup>**
- **ביקורת על ישראל עלולה להיחשד כדה-לגיטימציה כשהיא סובלת ממוסר כפול, (double standard),<sup>46</sup> כשהיא מתמקדת בישראל בלבד (singling out), או כשהיא משחירה את דמותה של ישראל (demonization).<sup>47</sup>**

#### מבוא למדע הרשתות: אנו חיים בעולם רשתי

- 78. **אנו חיים בעולם של רשתות<sup>48</sup> – מחקרים בנושאי רשתות מראים שמערכות רבות בתחומים שונים כביולוגיה, כלכלה, טרור או אינטרנט, פועלים לפי חוקיות רשתית שמאפיינה העיקרים הם:**
- **מבנה שטוח ללא הירארכיה אנכית – ברשתות אין גורם שהוא מנהל, מפקד או ראש וראשון, ואין מרכז שליטה שמחלק הנחיות או פקודות. המעמד של יחידות ברשתות**

45 Irwin Cotler, *Identifying the New Anti-Semitism*, Jewish People Policy Planning Institute. Nov. 2002 וגם [רבקה שפק ליסק, האנטישמיות החדשה בחוגי האינטליגנציה האירופית, e-mago, 24/6/2009](#).

46 איננו מתיימרים להכריע במסמך זה עד כמה תופעת המוסר הכפול ייחודית לישראל. ברם הנחת העבודה במסמך זה היא, שלכל הפחות, קיימים מאפיינים ייחודיים לתופעת המוסר הכפול נגד ישראל שמתמקד במדיניותה של ישראל כלפי הפלסטינים וכלפי המיעוט הערבי בישראל.

47 שרנסקי מתאר תופעה זאת שלושת ה-D, המושגים דה-לגיטימציה, דאבל סטנדרט (מוסר כפול): ר' Natan Sharansky, *3D Test of Anti-Semitism: Demonization, Double Standards, Delegitimization*, *Jerusalem Political Studies Review*, Fall 2004, by the Jerusalem Center for Public Affairs.

48 אודות רשתות חברתיות ראו המקורות הבאים: אלברט לאזלו ברבאשי, **קישורים, המדע החדש של רשתות**, (ידיעות אחרונות, 2004); תום פרידמן, **העולם הוא שטוח**, (אריה ניר, 2006); J. C Ramo, **The Age of the Unthinkable**, (Little, Brown and Company, 2009); Yochai Benkler, **The Wealth of Networks**, (Yale University Press, 2006); F. H Norris, "Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities and Strategy for Disaster Readiness", **American Journal for Community Psychology**, (Vol. 41, 2008); J.R. McNeill, **The Human Web, A Bird's Eye View of World History**, (Norton & Company, 2003); J. Surowiecki, **The Wisdom of Crowds**, (Anchor Books, 2005); M. Gladwell, **The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference**, (Back Bay Books, 2002)

לא נקבע על בסיס החלטה, דרגות או תארים אלא על בסיס איכות הקשרים שיש לכל יחידה עם יחידות אחרות ומספרם. את הרשת מניעים לפעולה באמצעות השראה, רתימה וחזון;

■ **המכנה המשותף של רשתות אנושיות הוא תודעתי** – יחידות הרשת יהיו שונות מאוד בכל ממד של הווייתן: מבנה, אופי, גודל, ערכים, מיקום או ותק. הסיבה להיותן חלק מרשת היא בדרך כלל תודעתית ונטועה באמונה, ערכים, חזון, חוויה, שליחות, תועלתנות או מטרה. לכן, קיים מגוון עצום של רשתות אנושיות ואנשים וארגונים רבים שייכים למספר רשתות בו-זמנית;

■ **עצמאות פעולה, רגישות, גמישות וחדשנות** – רוב היחידות החברות ברשת פועלות על-פי הגיון, רצון החופשי, שיקול דעתן וגם יכולותיהן וזאת ללא תלות בגורם חיצוני. יחידות הרשת יהיו לרוב הראשונות לזהות שינויים בסביבתן המיידית ולהגיב אליהם בהתאם ליכולתן, תוך לימוד והסתגלות למציאות המשתנה וזאת משום שהן חלק בלתי נפרד מן המרקם החברתי המקומי;

■ **רשת היא מנגנון ויעיל** – מאחר שהיחידות של הרשת יכולות לשנות את אופיין וייעודן במהירות, הרשת מסוגלת להסיט משאבים מנושא לנושא ומזירה לזירה במהירות רבה. לכן, כפילויות ברשת לא מהוות חוסר-יעילות (efficient redundancy);

■ **כללים של תקשורת והתנהגות, טקסים ומקומות מפגש** – כל רשת מבוססת על דפוסי התנהלות ומוסכמות, שמסדירים את התקשורת בין יחידותיה, וגם על פעולות משותפות – טקסים, אירועים, סמלים, אמנות, כנסים או הכשרות – שתכליתם להטמיע את הערכים ואת כללי ההתנהלות של הרשת;

■ **רכזות (hubs) הן עמודי התווך של הרשת משום שהן יחידות שיש להן השפעה רבה על סביבתן כתוצאה מהקשרים הרבים שלהן עם יחידות אחרות.** מעמדה של 'רכזות' ברשת משתנה בהתאם למספר הקשרים שלה. הרכזות הן שקובעות את עוצמת הרשת, חסינותה ואופייה יותר מכל יחידה אחרת של הרשת;

■ **זרזים (catalysts) הם יחידות של הרשת שיש להם את המעמד והיכולות הנדרשים לצורך בנייתה.** זרזים פועלים את פעולתם באמצעות עדכון התפיסה של הרשת על בסיס מחקר ממוקד; שמירה על תחושת הדחיפות; מיפוי יחידות הרשת, חיזוקן, העלאת רמת הקישוריות ביניהן ורתימת יחידות חדשות; בניית תוכניות פעולה; הגברת מודעות והפצת מידע; הכשרות ואימונים; ועיצוב הממשק עם גופים רלוונטיים; מיתוג הרשת ופרסומה;

■ **רשת היא מנגנון עמיד** – רשתות עמידות מאוד לזעזועים בשל פיזורן, ולא ניתן לשתק רשת רבת-יחידות ומבוזרת באמצעות הסרת גורם אחד או מספר קטן של יחידות. יתרה מכך, ניסויים שונים הראו שמספר קטן של רכזות יכולות להבטיח את קיומה של הרשת אפילו אם יוסרו כ- 80% מהקישורים בין יחידותיה. **לכן כדי לפרק רשת כזו יש להתמקד בפגיעה ברכזות ובזרזים** (ר' להלן).<sup>49</sup>

## רשת של דה-לגיטימציה

79. **דה-לגיטימציה נגד ישראל נישאת על גבי רשת שיש לה את מרבית המאפיינים הנ"ל:**

■ **מגוון גופים בפריסה גלובאלית** – יחידות רשת דה-לגיטימציה הן מדינות, ארגונים ואנשים ממקומות גיאוגרפיים שונים בעלי רקע שונה;

■ **אין לרשת דה-לגיטימציה ראש וראשון** – אין מנהיג, מפקד, מנהל ואין גם מפקדה, מנהלה, או מנהיגות שמחלקים הוראות, הנחיות או פקודות. רובן המכריע של היחידות שפועלות בשירות רעיון זה אינן קשורות אחת לשנייה מבחינה ארגונית ופעמים רבות

<sup>49</sup> ר' ברבאשי, עמ' 153-155, 287; ר' גום: Ramo, p. 236.

לא מתקיים ביניהן קשר שוטף ורציף. הן נרתמות למאמץ זה מכוח אמונתן ומשתפות פעולה בצורה מקומית ונקודתית;

- **המכנה המשותף בין יחידות הרשת הוא אידיאולוגי: שלילת קיומה של ישראל, אם כי מגוון הטעמים המניעים את היחידות השונות לפעול ברוח זו הוא רחב (ר' לעיל);**
- **מספר קטן יחסית של 'רכזות' מובילת את תהליך הדה-לגיטימציה – רכזות אלה הן בדרך כלל ערים גלובליות שבהן מרוכזים אמצעי תקשורת בין-לאומיים; מוסדות שלטון ומשפט; מוסדות אקדמיה מובילים; ארגונים לא-ממשלתיים בין-לאומיים; או ארגוני זכויות אדם. על אף שקיים דמיון בדפוסי הפעולה של הרכזות, כל אחת מהן ייחודית מבחינה חברתית, כלכלית ופוליטית. בין הרכזות הבולטות של הדה-לגיטימציה ניתן למנות את לונדון, מדריד, טורונטו, אזור המפרץ של סאן-פרנסיסקו ואוניברסיטת ברקלי ובריסל;**
- **מגוון יוזמות עצמאיות ברחבי הגלובוס – כאמור, יחידות הרשת פועלות בסביבתן המוכרת על-פי הגיון, רצון החופשי, שיקול דעתן ויכולותיהן תוך לימוד והסתגלות למציאות המשתנה במרקם החברתי המקומי. כך, ראש הממשלה אולמרט נתקל בהפגנה של סטודנטים מקומיים בכל אחת מהרצאותיו ברחבי ארצות הברית ושחר פאר מתמודדת עם הפגנות נגדה ברחבי העולם;**
- **לרשת הדה-לגיטימציה יש סמלים, גיבורים, אירועים חשובים וכיו"ב – לדוגמה: מוחמד א-דורה או רייצ'ל קורי, שנהרגה בעזה על ידי דחפור ישראלי, משמשים סמלים למאבק; הכאפיה שנהג ערפאת ללבוש הפכה לפריט לבוש מקובל ואופנתי; וועידת דרבן מהווה אירוע מכונן עבור הרשת;<sup>50</sup>**
- **הדה-לגיטימציה מתפתחת על ידי 'זרזים' שפועלים את פעולתם באמצעות איסוף מידע והפצתו ופיתוח ידע; פיתוח רעיונות חדשים לפעילות (חרמות, תביעות משפטיות, וכיו"ב); יזום של אירועים והפגנות ורתמת יחידות אחרות לפעולה; הגברת מודעות; הכשרות; מיתוג הרשת ופרסומה.**

80. **המסקנה: הדה-לגיטימציה הבסיסית מתרחשת באמצעות רשת גלובלית שמאפייניה מתאימים כמעט לכל המאפיינים הכלליים של רשתות.**

#### פתרון המדינה האחת לסכסוך הישראלי-פלסטיני: קול אחד לכל אחד

- 81. **כאמור, חלק משורשיה הרעיוניים של הדה-לגיטימציה שוללים את יהודיותה של ישראל – מבחינתם, לא ניתן להסכים לכך שישראל תוגדר על-פי זהות אתנית או דתית. פתרון שתי המדינות לסכסוך הישראלי-פלסטיני, Two-State Solution, לא ייתן מענה להסתייגותם הבסיסית מישראל, משום שגם לאחריו יותר בשטחה של ישראל מיעוט ילידי של ערבים.**
- 82. **זהו הבסיס להשוואה בין ישראל לדרום אפריקה – לטענתם, בשני המקרים היה מיעוט זר, לבן עשיר ורב-כוח שהשתלט על אדמותיהם של הילידים המקומיים, נישל אותם מרכושם וניצל אותם ככוח עבודה זו תוך הפעלת כוח רב. ואכן, בשנים האחרונות מערך הדה-לגיטימציה הצליח לעצב לישראל זהות מותגית של מדינת אפרטהייד באמצעות שימוש בטרמינולוגיה מסוג זה ובכלים נוספים כגון קידום הרעיון שישראל היא מקור האלימות במזרח התיכון ובעולם, הפיכת התמיכה בפלסטינים לאופנתית והשתלטות על סדר היום של ארגונים כמו איגודי הסטודנטים וארגוני הסחר והעובדים.<sup>51</sup>**

<sup>50</sup> ועידת דרבן הראשונה (9/01) היא ועידה של האו"ם שהתכנסה בדרבן שבדרום אפריקה, והייתה אמורה להציג חזית בין-לאומית נגד גזענות, שנאת זרים וחוסר סובלנות. הוועידה הפכה למופע של דה-לגיטימציה בסיסית לישראל בעידודם של ארגונים לא-ממשלתיים שהשתתפו בה.

<sup>51</sup> השמאל האירופי גם ידאגי להביא ישראליים ויהודים פוסט ציוניים לקדמת הבמה שמקדמים את הנראטיב לפיו הפלסטינים הם אלה שרוצים שלום ואילו ישראל אינו ממש צריכה אותם.

83. **הבעיה דומה וכך גם צריך להיות הפתרון** – לפיכך, מה שעבד בדרום אפריקה הלבנה יעבוד גם בישראל: ביטול זכויות היתר של המיעוט הלבן וכינון משטר שמבוסס על העיקרון של קול אחד לכל אחד: רק פתרון המדינה האחת, One-State Solution, יביא לפתרון אמיתי של הסכסוך הישראלי-פלסטיני לא רק בשטחי הגדה והרצועה אלא גם בישראל-גופא. יתרה מכך, פתרון המדינה האחת הוא רעיון פשוט שמתאים לתפיסת עולם ליברלית אירופאית.

לונדון כמקרה מבחן: מ'קיבוץ' ל'כיבוש'<sup>52</sup>

84. **על מנת להבין טוב יותר את תהליכי הדה-לגיטימציה, מכון ראות בחר בלונדון כמקרה מבחן**, משום ששם נדמה שמעמדה של ישראל חווה מכה קשה בשנים האחרונות.<sup>53</sup> במהלך הביקור בלונדון, נפגש הצוות עם עיתונאים ואנשי תקשורת מובילים, מומחים למשפט בין-לאומי, פעילי זכויות אדם, דיפלומטים ישראלים, חברי הקהילה היהודית ואישים מהקהילה המוסלמית.<sup>54</sup>

85. **לונדון היא דוגמה ל'רכזת' אנטי-ישראלית מובילה** שיש לה השפעה רבה על הדה-לגיטימציה בעולם בשל היותה בית לכלי תקשורת מהחשובים בעולם; לארגונים לא-ממשלתיים וארגוני זכויות אדם בין-לאומיים; למוסדות אקדמיים מובילים; ולקהילה מוסלמית גדולה. יתרה מכך, לשפה האנגלית שמור תפקיד מכריע 'בהפצת' הרעיונות מלונדון אל העולם.<sup>55</sup>

86. **וזאת למרות שלכאורה, לרוב הבריטים כלל לא אכפת** – הסכסוך הישראלי-פלסטיני נמצא במקום נמוך מאוד על סדר היום האזרחי בבריטניה. יתרה מכך, יש סקרים שמראים שבקרב אלה שיש להם דעה לגבי הסכסוך, יש תמיכה רבה יותר בישראל.<sup>56</sup>

87. **'ברית השמאל-אסלאם' ('Red-Green Alliance')** – ההחרפה הדרמטית במגמת דה-לגיטימציה לישראל בלונדון בשנים האחרונות היא תוצר של שיתוף פעולה חסר תקדים בין:

- **השמאל הרדיקלי** שעבר היפוך מושלם **'מקיבוץ לכיבוש'**, קרי מראיתה של ישראל כמודל של חברה סוציאליסטית שיוונית ומתקדמת בשנות ה-60 לכוזאת שמייצגת את הרעות החולות של המערב בעת הנוכחית;<sup>57</sup> **לבין**
- **גורמים אסלאמיים באירופה** אשר יחסם לישראל הקצין מאוד בהשוואה לשנות ה-80 וה-90 בשל מגוון סיבות;<sup>58</sup>

52. מכון ראות מכיר תודה לשגריר ישראל בלונדון, מר רון פרושאר, על הרעיון לבחינת לונדון כרכזת של דה-לגיטימציה.

53. יש שטוענים שמספר גורמים מבניים והיסטוריים הופכים בריטניה לכר נוח לאנטי-ציונות כגון תחושת האחריות ההיסטורית בשל הצהרת בלפור ושלטון המנדט הבריטי, הכאה על חטא הקולוניאליזם, ותפקידה ההיסטורי של לונדון ככר פעולה של רעיונות רדיקאליים.

54. מכון ראות עתיד לפרסם בקרוב מסמך שיוקדש לדינאמיקת דה-לגיטימציה בלונדון.

55. לדוגמה: לונדון היא בית לענקית התקשורת ה-BBC וגם לכלי תקשורת בולטים אחרים כמו עיתון ה-Guardian וה-Financial Times; בלונדון גם יוצאים שלושת העיתונים החשובים ביותר בעולם הערבי: א-שרק אל-אוסט, אל-חיאת, ואל-קדס על-ערבי. לונדון היא גם בית לארגוני זכויות האדם גדולים כמו Christian Aid ו-Amnesty Action ו-Crisis Action ואוניברסיטאות חשובות ומשפיעות כ-Oxford ו-Cambridge.

56. כך על פי סקר שהציג לנו מר עידו אהרוני ממונה פרויקט מיתוג ישראל במשרד החוץ.

57. על הסיבות להיפוך של השמאל ר' עם קולין שינדלר: Robert Cooper, *The Jewish Chronicle*, 29/10/09; **Breaking of Nations: Order and Chaos in the Twenty-first Century**, Robert Kagan, *Paradise and Power: America and Europe in* (McClelland&Stewart,2005). או *the New World Order* (Vintage,2003) או Robin Shepherd, *A State Beyond the Pale: Europe's Problem with the Israel*, (Weidenfeld&Nicolson, 2009); או *Israel the Alternative*, Tony Judt, *New York Review of Books* 23/10/2003.

58. בשנות ה-90 מרבית הקהילה המוסלמית בבריטניה הורכבה מאנשים שהגיעו ממדינות שאינן מצויות במזרח התיכון (בעיקר בנגלדש ופקיסטן), ואשר אימצו גישה של אסלאם מתון. מאז עברה הקהילה המוסלמית בבריטניה תהליך של הקצנה כלפי ישראל בשל מספר סיבות, בין השאר: (1) הדור השני של פליטים מאסיה חונך במסגדים שמומנו ע"י סעודיה ולכן אימצו צורה של אסלאם רדיקלי יותר כלפי ישראל. ר' בהקשר זה: Ed

- אינטלקטואלים יהודים וישראלים 'פוסט-ציוניים' שמכשירים את מגמת הדה-לגיטימציה.
- 88. **לא ארגון או קונספירציה. כן תהליכי מיסוד** – ברית השמאל-אסלאם' אינה גוף מאורגן או קואליציה קבועה של גופים שיש להם מנהלה, מפקדה ראשית או מטה. ואולם, מאז [ועידת דרבן הראשונה](#) (2001), וביתר שאת לאחר מבצע עופרת יצוקה (1/09), ברית זו עוברת תהליכים של מיסוד:
- **לונדון היא 'ברית המדינה האחת'** – הרעיון של פתרון המדינה האחת – One-State Solution – נידון ומקודם בלונדון יותר מאשר בכל מקום אחר ומופץ ממנה לרחבי העולם. במידה רבה ניתן לומר שרעיון זה פופולרי יותר בלונדון מאשר בשטחי הגדה או הרצועה;
- **שיתוף פעולה בין מגוון ארגונים לא-ממשלתיים** כגון Palestine Solidarity Campaign (PSC)<sup>59</sup>, War on Want,<sup>61</sup> Socialist Action,<sup>60</sup> Muslim Association of Britain<sup>63</sup>;

Husain, *The Islamist*, (Penguin, 2007); (2) הגירה ערבית גדולה בשנות התשעים של מוסלמים שמקורם במזרח התיכון והם קשורים יותר אמוציונאלית לסכסוך; (3) אירועים גלובליים, כגון המלחמות בבוסניה, בעיראק, באפגניסטן והאירועים האלימים בשטחים הפלסטיניים. ר' למשל: Michael Gove, *Celsisus 7/7* (Weidenfeld & Nicolson 2006); (4) תגובת ממשלת בריטניה לפיגועים בשטחה שחזיקו באופן פרדוקסאלי גורמים אסלאמיסטים דוגמת חזב א-תחריר, והגימעת אסלאמיה. ר' בהקשר זה: [Washington Post](#), 10/07/05. עוד על נושא זה ר': Rachel Briggs and Jonathan Birdwell, "Radicalisation among Muslims in the UK", *Micron Policy Working Paper 7*, May 2009; Salma Yaqoob, "British Islamic Political Radicalism," *Islamic Political Radicalism: A European Perspective*, Ed. Tahir Abbas, (Edinburgh University Press, 2007).

59. ה-PSC הפך להיות הארגון הגדול והפעיל ביותר בתחום הפלסטיני בבריטניה, ואף הרחיב את פעילותו אל מקומות נוספים בעולם כגון ארה"ב ואוסטרליה. הארגון פעיל בקמפוסים ובאיגודי העובדים והסחר והוא מקדם את נושא החרמות על ישראל (ר' קמפיין ה-BDS). רשמית, הארגון מקדם 'צדק' לפלסטינים, זכויות אדם ומשפט בין-לאומי. אולם בפועל הוא חותר תחת יהודיותה של ישראל כפי שמלמדת תמיכתו החד-משמעי בזכות השיבה לפליטים הפלסטיניים ובמפת 'פלסטין ההיסטורית' המתנוססת על סמלו.

60. מפלגת שמאל קיצוני בראשות ג'ורג' גאלאווי (Galloway), שהוקמה בשנת 2004 סביב ההתנגדות למעורבות הבריטית בעיראק. המפלגה מקדמת סדר יום אנטי-ציוני מוצהר. בסיס התמיכה שלה מורכב בעיקר מגורמים בעלי תפיסת שמאל פוליטית ומארגונים אסלאמיים. בין ארגונים אלו נמנים, בין השאר, 'תנועת הסולידריות הפלסטינית' (PSC), ארגון "החברים של אלקצא" וכן קואליציית ארגוני השמאל, (STWC) Stop the War.

61. תנועה זו שפועלת בבריטניה, ויש בה לפי הערכות כ-100 חברים בקירוב מקדמת את רעיון ['המהפכה הגלובלית'](#) באמצעות ניסיון להשתלט מבפנים על גופים פוליטיים או תקשורתיים בבריטניה. חברי הקבוצה נודעו בקרבם לראש עיריית לונדון לשעבר, קן ליווינגסטון (Livingstone). הקבוצה נודעה גם בקשריה עם המועצה המוסלמית בבריטניה הקשורה לתנועת האחים המוסלמים. תנועה זו מקדמת סדר יום אנטי-ציוני ואנטישמי מובהק. Singh, Atma. "Examination of the 'Entryist' Tactics of the Hamas Front Organisations and the Extreme Left in the UK Gaza Protests in London," *Middle East Strategic Information*, 06/01/2009

62. ארגון בעל אוריינטציה שמאלית-סוציאליסטית, שמטרתו המוצהרת היא פעולה למיגור העוני במדינות מתפתחות והבטחת יכולתם הכלכלית של אזרחים המצויים באזורי קונפליקט. במישור המעשי ממקד הארגון מאמצים ניכרים בסכסוך הישראלי-פלסטיני, ומשמש במסגרת זו כגורם מוביל בתנועת החרם נגד ישראל תוך שימוש בהקבלות חוזרות למשטר האפרטהייד. פירוט נוסף על הארגון ופעילותו האנטי ישראלית ר' באתר [NGO Monitor](#).

63. ['המועצה המוסלמית של בריטניה'](#) (MAB) הוקמה בשנת 1997 ומתארת את עצמה כ- "mainstream grass roots organization", אשר "מחפש לקעקע את התפיסות השגויות על המוסלמים ולשמש כגשר של הבנה בין בריטניה והעולם המוסלמי". לארגון קשרים הדוקים עם קואליציית "Stop the War" ועם התנועה למען פירוק הנשק הגרעיני בבריטניה. כמו כן, לארגון קשרים עם חמאס [ונטען כי הוא משמש כמרכז הראשי של תנועת 'האחים המוסלמים' בבריטניה](#). ר' בהקשר זה:

Rachel Briggs and Jonathan Birdwell, "[Radicalization among Muslims in the UK](#)", *Micron Policy Working Paper 7*, May 2009



■ **נקיטת חרמות וסנקציות: תנועת ה-BDS** – לאחרונה מתגבר קמפיין בין-לאומי אנטי ישראלי שמקדם שימוש באמצעים של חרם (Boycott), סנקציות (Sanctions) והסטת השקעות (divestments) נגד חברות וגורמים ישראלים כאמצעי של מאבק אזרחי נגד ישראל.<sup>64</sup>

לכאורה, תנועת ה-BDS נועדה להשפיע על מדיניותה של ישראל ולא מקדמת דה-לגיטימציה,<sup>65</sup> ואולם ארגונים שונים שהם כחלק מתנועת ה-BDS, מערערים על הלגיטימציה הבסיסית של מדינת ישראל.<sup>66</sup>

אף כי לקמפיין ה-BDS הצלחות מוגבלות בלבד בקידום חרמות נגד ישראל,<sup>67</sup> עיקר הנוק שהיא גורם הוא האסוציאציה שהוא יוצר בין ישראל לבין שיח של חרמות ונידוי כאילו ישראל הייתה מדינה מצורעת כדרום אפריקה הלבנה;

■ **נוכחות בולטת באוניברסיטאות.** הביטוי הבולט של תופעה זו הוא 'שבוע האפרטהייד הישראלי' שמתקיים מאז שנת 2005 בעיקר בערים ובאוניברסיטאות ברחבי צפון אמריקה ואירופה, כדי להוקיע את ישראל ולעודד חרם עליה. באוניברסיטאות בלונדון נפוץ קו אנטי-ישראלי מובהק ויש בהן מרצים אנטי-ישראליים בולטים. פעמים רבות אוניברסיטאות אלה זוכות למימון של איראן או סעודיה.<sup>68</sup> יתרה מכך, ארגון המרצים בבריטניה דן מספר פעמים בקריאה לחבריו להחרים את ישראל בשל מדיניותה

<sup>64</sup> ביטויים ראשונים לפעילות התנועה קשורים, ככל הנראה, בהכרזה משותפת שפרסם פורום ה-NGO במהלך 'ועידת דרבן', אשר קראה לבידוד המוחלט של ישראל כמדינת אפרטהייד באמצעות "הטלת אמברגו וסנקציות מקיפות ומחייבות, והפסקת כל הקשרים של מדינות העולם עם ישראל".

ועדת ה-BDS הפלסטינית (BNC- Palestinian BDS National Committee), מסגרת גג לעשרות ארגונים פלסטיניים שונים, פרסמה ביולי 2005 הצהרה הקוראת לשימוש באמצעים של BDS נגד ישראל עד שזו תעמוד בתנאים הבאים: נסיגה מהשטחים, מתן שוויון מלא לאזרחים הפלסטיניים המתגוררים בישראל, מתן אפשרות לחזרתם של פליטי 48 לבתיהם בישראל בהתאם להחלטה 194 של האו"ם. בנובמבר 2007 נערכה ברמאללה ועידת ה-BDS הראשונה בהשתתפות גורמים בין לאומיים. לפרטי ההכרזה ולפרטים נוספים אודות החלטות הוועידה, ראו מונח ראות, 'ועידת דרבן'.

<sup>65</sup> מנהיג בולט בתנועה אף הצהיר בעבר כי לתנועה אין מדיניות רשמית בנושא זה. ציטוט מדבריו של ברגותי ר' אצל Gal Beckerman, [The Forward](#), 19/09/2009.

<sup>66</sup> בהקשר זה פורסמה באתר התנועה הצהרה משותפת עם ארגון ה-ICNP לרגל יום העצמאות ה-60 לישראל, שכותרתה "60 שנים הם די והותר" במהלכה הוגדרה מלחמת העצמאות הישראלית כ"נגיבת אדמות" ראו בהקשר זה: [ICNP 2008 Global Call to Action, 11/4/2007](#). בהקשר זה, ראוי גם לציין כי בהצהרה באתר התנועה מיוחסת **הקריאה הראשונה לקמפיין ה-BDS** בין השאר גם לפלסטיניים החיים בתוך גבולות ישראל.

תנועת ה-BDS כוללת בתוכה ארגונים ואישים שתומכים במוצהר בפתרון המדינה האחת. ראו בהקשר זה [ראיון עם דר' חאדר עיד](#), מרצה באוניברסיטת אלאקצא בעזה ותומך של התנועה, באתר האנטי ישראלי, Intifada, במהלכה הוא מקשר ישירות בין תנועת ה-BDS ובין חזון פירוק מדינת ישראל והפיכתה למדינת כל אזרחיה.

<sup>67</sup> ר' למשל את הפוסט "פעילות אנטי-ישראלית מגיעה לברזיל".

<sup>68</sup> מחקר שערך לאחרונה מכון המחקר הבריטי, The Centre for Social Cohesion, מביא דוגמות למימון איראני וסעודי למוסדות אקדמיה בבריטניה. כך למשל, הדוח מצביע על מימון עצום שהעבירה הקרן הסעודית ע"ש המלך פאהד לאוניברסיטת אוקספורד לשם בניית מבנים חדשים; קרן סעודית אחרת ע"ש הנסיך אלוליד בן טלאל מימנה בניית מרכז מחקר לאוניברסיטת אדינבורו; ממשלת איראן בשיתוף The Islamic Centre of England מימנה קרן מלגות עמיתים איראנית לאוניברסיטת SOAS, וכיוצא ב. ר' [A Degree of Influence: The Funding of Strategically Important Subjects in UK Universities](#), (Centre for Social Cohesion, 2009).

המימון הסעודי והאיראני לא מוגבל לבריטניה. לפני מספר חודשים נחשף ב"ניו יורק פוסט", כי משרד התובע הכללי בניו יורק חוקר חשדות לפיהם ממשלת איראן העבירה סכומי כסף ניכרים באמצעות קרן מיוחדת למוסדות אקדמיה שונים בארצות הברית, בהם מועסקים חוקרים ומרצים פרו-איראנים ואנטי-ישראלים. בין תרומות אלו נזכרת גם תרומה של 100 אלף דולרים למחלקה למזרח תיכון ופרס באוניברסיטת קולומביה, שהועברה, על פי החשדות, על רקע הסכמת המוסד לארח את נשיא איראן בעת ביקורו בארה"ב. תרומה משמעותית אחרת הועברה לאוניברסיטת ראטגרס, אשר ראש המחלקה ללימודי מזרח תיכון שלה בעבר מוכר בעמדותיו בדבר מעמדם הלגיטימי של חמאס וחזבאללה. ([ואלה](#), 23/11/09).

'בשטחים הכבושים'. אף כי חרם רשמי לא ננקט עד כה, מסתמן כי בפועל מתקיים חרם לא רשמי חלקי מצד מספר גורמים שונים באקדמיה הבריטית;<sup>69</sup>

■ **ניסיון להשתלט על ארגוני הסחר וארגוני העובדים** ולקדם חרם וסנקציות נגד ישראל. לארגוני סחר כאלה יש לעיתים השפעה פוליטית פנימית וגם גלובלית. ל-PSC לדוגמה, אשר פעיל בבריטניה, בארה"ב, באוסטרליה ובמקומות נוספים, נודעה השפעה רבה על איגוד הסחר הבריטי (TUC) והוא אף הצליח לקדם קריאה רשמית באמצעות ארגון הכבאים הבריטיים להחרים את ישראל.<sup>70</sup> ה-PSC גם הצליח לחבל בשיתוף הפעולה הענף בין ההסתדרות לבין מקבילתה הפלסטינית ולהפוך את עמדת האחרונה כלפי סוגיית החרמות נגד ישראל;<sup>71</sup>

■ **קבלת במה תקשורתית מרכזית** נדיבה מאוד בבריטניה.<sup>72</sup> עם זאת, לא מצאנו ביסוס לטענה שכלי תקשורת מובילים בבריטניה מקדמים בכוונה תחילה דה-לגיטימציה נגד ישראל, גם אם ביקורתם נגד ישראל היא חריפה ולעיתים אף לא הוגנת;

■ **מינוף החוק והמשפט הבריטי נגד קציני צה"ל ופוליטיקאים ישראלים** – בבריטניה ובמדינות נוספות באירופה נוצרה רשת של עורכי דין שגיבשה רשימת מבוקשים של קציני צה"ל. הרשת הזו פרושה בבריטניה, בהולנד, בספרד בבלגיה ובנורווגיה שחוקיהן מאפשרים הוצאות צווי מעצר נגד אזרחים זרים החשודים בביצוע פשעי מלחמה.

עורכי הדין מקבלים את המידע מפעילים פרו-פלסטיניים שעוקבים אחרי ארגונים יהודיים ופרו-ישראליים שמזמינים קציני צה"ל להרצות בפניהם. לדברי אחד מעורכי הדין הפעילים ברשת זו, מספר מצומצם של שמות קציני צה"ל אף נמצא ברשימות המעקב של משטרת בריטניה שאמורה להוציא נגדם צו מעצר מייד עם הגעתם לבריטניה.<sup>73</sup>

69 ר' [Gerstenfeld, Mansfeld, "The Academic Boycott Against Israel," Jewish Political Studies Review 15: \(Fall 2003\)](#)

70 ר' אתר החדשות של ה-BBC, 16/09/09. הקלות היחסית שבה מסוגלים ארגוני עובדים מסוימים להשפיע על סדר היום וההחלטות ברמת הלאומית קשורה ישירות במבנה מוסדות ארגוני העובדים בבריטניה ומערכת הקשרים שבין ארגוני עובדים מקצועיים ספציפיים והאיגוד הלאומי (TUC). כך, שלא כמו ההסתדרות הישראלית, הארגונים המקצועיים השונים הם אלו שמממנים את האיגוד המרכזי ולכן קל להם להשתלט על סדר היום שלו.

71 דוגמה בולטת למגמה זו עולה מההתנהלות של ההתאחדות הכללית של ארגוני העובדים הפלסטיניים (PGFTU) ביחס לתנועת החרם. כך, בשנה האחרונה הביע המזכיר הכללי של ההתאחדות, שאהר סעד תמיכה בהמשך המגעים עם ההסתדרות הישראלית והתנגדות לחרם על ארגוני עובדים ישראלים. זאת, לנוכח שיתוף הפעולה הענף בין ההסתדרות להתאחדות הפלסטינית.

בעקבות פגישה בין סעד וראש עיריית שכם, עדלי יעיש, עם משלחת מארגון TUC הבריטי הפרו ישראלי, הפעילו גורמים מתנועת החרם בבריטניה לחצים כבדים על שני האישים הפלסטיניים, בעטיים נאלצו השניים לסגת מעמדתם ולקרוא פומבית לחרם על ההסתדרות.

72 לדוגמה, ראדה כרמי, אינטלקטואלית ממוצא פלסטיני שידועה בתמיכתה [בפתרון המדינה האחת](#), כותבת באופן קבוע ב-Guardian. בעיתון א-שרק אל-אווסט, מפרסמת הפובליציסטית הסורית [בתינה שעבאן](#) טור קבוע שבו נוקטת בלשון אנטי ציונית חריפה.

73 מאז ינואר בשנה שעבר, אוספים עורכי עדויות של פלסטינים ומוכיחים לכאורה, פשעי מלחמה שביצע צה"ל במהלך מבצע עופרת יצוקה. ר' אנשיל פפר, הארץ, 27/10/09.

**פרק 4:****השילוב הנפיץ בין 'הגיון הקריסה' לדה-לגיטימציה בזירה הפלסטינית****המלכוד הישראלי בזירה הפלסטינית: להישאר או לצאת**

89. כאמור, **האיזון הערכי של הציונות מחייב פשרה טריטוריאלית בזירה הפלסטינית**, סיום השליטה באוכלוסייה הפלסטינית והסרת האחריות מעליה. אלא שבבואה לממש הגיון זה, ישראל נתקלת בדילמה קשה:

■ **ההגיון הביטחוני הישראלי: להישאר** – הגיון זה מדגיש את החשש שכל שטח שממנו תיסוג ישראל ישמש כר לפעילות עוינת נגדה באמצעות ירי תלול מסלול אל עבר ריכוזי אוכלוסייה בסיוע איראני. איום זה יתעצם ככל שסממני הריבונות של הישות הפלסטינית יהיו קרובים יותר לאלה של מדינה ובוודאי אם היא תשלוט במרחב האווירי ובמעברי הגבול שלה. לפיכך, על ישראל להמשיך לשלוט בגדה המערבית בעתיד הנראה לעין, ואולי אף לחדש את שליטתה בעזה;

**הבעיה: הגיון זה משרת את אסטרטגיית הקריסה** של ההתנגדות ששואפת 'להנציח' את שליטת ישראל בגדה ולשאוב אותה חזרה לעזה כדי להגביר את ה'מתחיה' באמצעות הכשלת התהליך המדיני וחתירה תחת הרשות הפלסטינית;

■ **ההגיון המדיני הישראלי: לצאת** – הגיון זה מדגיש את החשש שאם ישראל לא תסיים את שליטתה בגדה או תכבוש מחדש את עזה, המגמות הדמוגרפיות לטובת הפלסטינים ישחקו את הלגיטימציה הבסיסית שלה עד כדי הפיכתה למדינה מצורעת. לכן, על ישראל לסיים מהר ככל האפשר את שליטתה בשטחי הגדה;

**הבעיה: הגיון זה משרת את הלחימה הא-סימטרית נגד ישראל** ומאפשרת בניית בסיסים לפעילות טרור והתנגדות מזוינת על גבולה של ישראל.

90. ואכן, **ישראל נעה כמטוטלת בין ההגיון המדיני להגיון הצבאי הנ"ל**. ב-15 השנים האחרונות, כל ניסיון להתמודד עם אחד מהאיומים מעצים את משנהו.<sup>74</sup>

**'תעודת השליש' של רשת הדה-לגיטימציה ומערך ההתנגדות: הישגים ממשיים**

91. **הישגי הביניים של קמפיין הדה-לגיטימציה נגד ישראל כבר פוגע פגיעה ממשית בביטחון הלאומי של ישראל, במספר זירות מרכזיות:**

א. **ביטחון: הגבלות על הפעלת הכוח הצבאי** – הנסיגה הישראלית מלבנון במאי 2000<sup>75</sup> ומעזה בקיץ 2005<sup>76</sup> ביטאה תפיסה לפיה בהיעדרו של שותף או חלופה מדינית ולאחר נסיגה ישראלית לקו גבול בין-לאומי מוכר, בטחונה של ישראל יובטח באמצעות הרתעת האויב ולגיטימציה בין-לאומית לתגובה צבאית ישראלית קשה כתגמול על פרובוקציות.

**בדיעבד התברר שהגיון זה היה מוצדק רק בחלקו**: ישראל אכן זכתה לגיבוי ממדינות רבות בעולם בראשית המערכה בעזה, אך משהיא נתארכה, כפי שצפוי מהגיון ההתנגדות, נשחקה התמיכה, והביקורת נגד ישראל צברה תאוצה רבה שבאה לידי ביטוי בדו"ח גולדסטון ובמתקפה המשפטית על קציני צה"ל ופוליטיקאים ישראלים;

<sup>74</sup> לדוגמה: לאחר תהליך אוסלו שנועד להסדיר את סיום שליטת ישראל בפלסטינים, אילץ הטרור הפלסטיני את ישראל לצאת למבצע חומת מגן ולכבוש מחדש את מרכזי הערים בגדה. השפל המדיני אליו נקלעה ישראל לאחר המבצע, היה בין הגורמים המרכזיים ליישום ההתנתקות מעזה. הברחות הנשק לעזה והירי אל עבר ישראל הולידו את מבצע עופרת יצוקה שהוביל לחיזוק מאמצי הדה-לגיטימציה שעלולים להוביל למהלך נוסף בגדה שהגיונו סיום השליטה באוכלוסייה הפלסטינית.

<sup>75</sup> הקו הכחול סומן ואושר ע"י האו"ם **בהחלטה 425** (7/6/2000) לאחר נסיגת צה"ל מדרום לבנון על בסיס הגבול בין ישראל ללבנון המוכר מאז שנת 1923. ישראל ולבנון הסכימו לכבד קו גבול זה.

<sup>76</sup> ברצועת עזה נסוגה ישראל לקו הפסקת אש שאיננו גבול בין-לאומי מוסכם (הסכמי רודוס 1949 / קו הפסקת האש 1949). עם זאת, ישראל ממשיכה לשלוט במעטפת הימית והאווירית של עזה.

- ב. **פנים: חדירה למרחב הריבוני ובינאום סוגיית הערבים אזרחי ישראל – בשנים האחרונות, סוגיית היחסים בין הערבים אזרחי ישראל למדינת ישראל עוברת תהליך של בינאום:**<sup>77</sup> גורמים בין-לאומיים מבקרים את מדיניות ישראל כלפי המיעוט הערבי בתוכה ופורומים בינ"ל דנים בסוגיה זו השכם והערב;<sup>78</sup>
- ג. **משפט: קריאת תיגר על לגיטימיות מערכת המשפט הישראלית והפעלת סמכות שיפוט אוניברסאלית נגד ישראליים – תנאי סף לשימוש בסמכות שיפוט אוניברסאלית היא חוסר יכולת או רצון של מערכת המשפט המקומית למצות את הדין והצדק עם אלה שסרחו. לפיכך, תקיפה של מערכת המשפט הישראלית היא תנאי הכרחי לקידום סדר היום של הדה-לגיטימציה. דו"ח גולדסטון מהווה נקודת ציון חשובה בהקשר זה;**
- ד. **מיתוג ישראל כחלק מציר הרשע. ישראל במגננה דיפלומטית גלובלית – מדינת ישראל הולכת ונתפסת בדעת הקהל הבין-לאומית כמדינה אלימה וכובשת, שאינה מכבדת זכויות אדם ואזרח, שמפירה את החוק הבין-לאומי, שעומדת בשורה אחת עם ציר הרשע או אפילו ארגוני טרור כחמאס;**
- ה. **כלכלה: חרמות וסנקציות – אף כי לקמפיין ה-BDS משמעות כלכלית מוגבלת בלבד, עיקר נזקו הוא במיתוגה של ישראל כמדינה מצורעת;**
- ו. **העולם היהודי: מחיר חברתי ואישי בגין תמיכה בישראל תוך המתקפה על הלובי הפרו-ישראלי – בעשור האחרון, הלובי הפרו-ישראלי והקהילה היהודית מצויים תחת מתקפה, ספק אנטישמית, המאשימה אותם שנאמנותם לישראל גוברת על נאמנותם למדינתם. דוגמאות לכך הן תמיכתם במלחמה בעיראק ובמהלכים חריפים נגד איראן. יתרה מכך, יהודים רבים מתלוננים על כך שהם משלמים מחיר אישי וחברתי על כך שהם מביעים תמיכה בישראל.**

#### מסעה של רשת הדה-לגיטימציה מהשולים למרכז: מיתוג, שיתוף פעולה, ופתרונות פשוטים

92. **הקבוצות והכוחות ששייכים לרשת הדה-לגיטימציה הם כוחות פוליטיים שוליים מאוד במדינות בהן הם פועלים. פעמים רבות מדובר בקבוצות של צעירים או אנרכיסטים, מהגרים, פעילים פוליטיים קיצוניים וכיו"ב.**
93. **יתרה מכך, לרוב האנשים בעולם 'לא אכפת' מהסכסוך הישראלי-פלסטיני או ממדינת ישראל עד כדי כך שהם יתגייסו לעשות מעשה, ולרבים מאוד יש סימפטיה בסיסית לישראל וחדשנות כלפי האסלאם.**
94. **ובכל זאת, הם מצליחים להשיג הישגים מרשימים ברחבי העולם כגון התגייסות לחרמות נגד ישראל והשתתפות מחירים חברתיים על תומכי ישראל. שיא בעניין זה נרשם כשמאות אלפי אירופאים צעדו בבירות אירופה השונות לציון תמיכתם בחזבאללה ובחמאס והתנגדותם למדינת ישראל. השאלה: מהו המנגנון שמאפשר לזה להתרחש?**
95. **כיצד הם מצליחים להשפיע השפעה רבה כל-כך? – המפתח הוא טשטוש ההבחנה בין מבקריה של ישראל לבין הדה-לגיטימטורים. אנו מזהים מספר עקרונות פשוטים להשגת מטרה זו:**
- **מיתוג: ישראל = אפרטהייד ודרום אפריקה הלבנה – כאמור לעיל, קל ליצור את הרושם כאילו יסודות המשטר של ישראל ושל דרום אפריקה הלבנה דומים מספיק בכך שהם מבוססים על הפליה ודיכוי. לכן, מוצדק להעניק להם יחס דומה של הדרה, חרמות וגינויים, וגם הפתרון לסכסוך יהיה דומה בדמות קול אחד לכל אחד;**
  - **קידום הטענה שישראל רוצה להנציח את הכיבוש וכל מה שהיא עושה נועד לשרת מטרה זו – הראייה הניצחת לכך היא מפעל ההתנחלויות; ההתנתקות מעזה מאפשרת**

<sup>77</sup> פירוט, ר' דו"ח ועדת אור. לדו"ח המלא לחצו כאן.

<sup>78</sup> על כך ר' מסמך מכון ראות [בינאום סוגיית הערבים אזרחי ישראל - מסוגית פנים ליחסי חוץ](#).

את המשך הכיבוש של הרצועה בדרכים חדשות; בית החולים בהאיטי נועד להסית את תשומת הלב ממעשיה של ישראל בשטחים; הצעותיה של ישראל במשא ומתן אינן רציניות; ועוד.

■ **הפיכת הפעילות הפרו-פלסטינית ל'אופנתית'** – בשנים האחרונות, מושפע העולם המערבי מ'אופנות' חברתיות בהשראת הטרנד 'הירוק' לשמירה על איכות הסביבה. באמצעות שימוש בטרמינולוגיה של זכויות אדם, במשפט בין-לאומי, בסמלים ובמיתוג, הביקורת על ישראל הפכה להיות מגמה 'אופנתית' ליברלית-מוסרית;

■ **ישראל היא מטרה נוחה לארגוני זכויות אדם** – הביקורת מצד ארגוני זכויות אדם כלפי ישראל היא פעמים רבות לגיטימית, אף כי ביקורת כזו פוגעת בדימויה כמדינה נאורה.

ולכן רשת דה-הלגיטימציה עורכת פרובוקציות כדי לשמור באוויר את שיח הביקורת ההומניטארית נגד ישראל באוויר.<sup>79</sup> דימוי כזה מאפשר 'להדביק' לה סטיגמות ודימויים (ישראל כאפרטהייד) שתורמים למאמץ של רשת דה-הלגיטימציה;<sup>80</sup>

■ **ביקורת על ישראל עכשיו, לא חייבים להסכים על המטרה הסופית אחר כך** – רשת דה-הלגיטימציה משתפת פעולה עם כל מי שמבקר את ישראל, וזאת במיוחד אם ביקורת זו בוטה וחרפה. רשת דה-הלגיטימציה מוכנה לשתף פעולה אפילו עם ישראלים שמגדירים עצמם כציונים, ובלבד שהם מוכנים להבליט את הביקורת כלפי ישראל;

■ **ישראל מבינה רק כוח: BDS; היהודים שולטים בפוליטיקה הגבוהה ולכן יש לרתום את החברה האזרחית** – קרי, מאחר שישראל מתכוונת להנציח את הכיבוש, אין כל טעם להשתמש בכלים רכים של שכנוע והידברות. יתרה מכך, כוחם של היהודים בפוליטיקה הגבוהה ובמיוחד בארצות הברית ימנע נקיטת צעדים חריפים נגד ישראל שמתבקשים ממצב העניינים. לכן, יש רק דרך אחת לתקן את דרכיה של ישראל והיא לרתום את החברה האזרחית לעשות מעשה.

96. **השלב הבא: הבנה, שיתוף פעולה ותיאום בין מערך ההתנגדות לרשת דה-הלגיטימציה** – ההבשלה של אסטרטגיית הקריסה ושל רשת דה-הלגיטימציה במערב התרחשו על רקע נסיבות שונות תוך ניתוק יחסי אחד מהשני. עם זאת, כעת ישנם סימנים ששתי הרשתות האלה מתחילות ללמוד אחת את השנייה וליצור זיקות וקישורים שהולכים ומתעצמים. למשל:

א. **הבנה הדדית גוברת מצד מערך ההתנגדות ורשת דה-הלגיטימציה בנוגע לקשר בין** מעשיו של מערך ההתנגדות בשטח או בעת לחימה מול צה"ל לבין התגובות של הציבור האירופאי. הבנה זו באה לידי ביטוי בשימוש הולך ומשתפר בכלי התקשורת וברשתות תקשורת חברתיות. כך למשל, עוד במהלך מבצע 'עופרת יצוקה', שיתף חמאס פעולה עם גורמים במערב לקראת המערכה המדינית-משפטית שהגיעה לאחר המבצע;

ב. **מנגנוני שיתוף פעולה, תכנון ותיאום עם מערך ההתנגדות** בשירות המאבק נגד הציונות וישראל. אחת הדוגמאות הבולטות היא 'הקמפיין הבין-לאומי נגד ארה"ב והכיבוש הציוני' (ידוע גם כ'ועידות קהיר'), שהוא אירוע שנתי, שהתקיים מאז 2002 בקהיר ובבירות. באירוע זה נפגשים מדי שנה אנשי שמאל אירופים (בעיקר מבריטניה),<sup>81</sup> ופעילים אסלאמיים רדיקליים מתנועות כגון חמאס, חזבאללה והג'יהאד האסלאמי. דוגמה נוספת היא המערכה המשפטית נגד ישראל וישראלים (ר' לעיל);

ג. **השפעת השמאל האירופאי על הפלסטינים בכיוון פתרון המדינה האחת ופירוק מרצון של הרשות הפלסטינית** – 'הנרטיב הפרו-פלסטיני' במערב, שמקדם את פיתרון

<sup>79</sup> ר' למשל את פעילות ארגון Viva Palestina שערך מסע 'הומניטרי' מאירופה לעזה בראשות חבר הפרלמנט הבריטי השמאלי רדיקלי, ג'ורג' גאלאווי.

<sup>80</sup> ר' למשל עמירם ברקת, הארץ, 10/07/07.

<sup>81</sup> ביניהם מוכרת השתתפות הארגונים הבאים: Respect, SWP and STWC and by British trade unionists.

המדינה האחת, חודר בהדרגה ללב הזרם המרכזי החילוני-הלאומי של הפוליטיקה הפלסטינית. נרטיב זה מעודד את השיח אודות פירוק מרצון של הרש"פ, הפנית עורף לפתרון שתי המדינות ואימוץ פתרון המדינה האחת. זאת, עד כדי חשש מהיפוך פלסטיני רשמי בנוגע לעיקרון 'שתי המדינות' ולאימוץ פתרון המדינה האחת.<sup>82</sup>

### הסוגיה הפלסטינית היא רק קרדום לחפור בו. הסוגיה הבאה: ערביי ישראל

97. **מערך ההתנגדות ורשת הדה-לגיטימציה משתמשים בסוגיה הפלסטינית כקרדום לחפור בו** – מעשיהם אינם מונעים מהרצון להביא לסיום השליטה הישראלית באוכלוסייה הפלסטינית אלא משאיפתם לחזות בהיעלמותה של ישראל.

98. **לכן, כינון מדינה פלסטינית ואף סיום הסכסוך הישראלי-פלסטיני לא יביאו לסיום תהליכי הדה-לגיטימציה.**<sup>83</sup> אם בכל זאת יתרחש אירוע היסטורי כזה על אפו וחמתו של מערך ההתנגדות, יתכנסו כוחות אלה סביב סוגיות נוספות אשר עשויות להפוך להיות אבן שואבת עבורם. **אנו משערים שסוגיית מעמדם של אזרחי ישראל הערבים במדינה תהפוך לסוגיה התורנית הבאה.** סוגיות נוספות עלולות להיות הנשק הבלתי-קונבנציונאלי הישראלי או יישומם של ההסדרים במקומות הקדושים.

99. **למעשה, כבר עתה מערך ההתנגדות מנסה לרתום את הערבים אזרחי ישראל** – מערך ההתנגדות מייחס לערבים בישראל תפקיד מרכזי בערעור יסודותיה של 'הישות הציונית' מבפנים ובקידום ההיגיון של 'מדינה אסלאמית' בשטחי 'פלסטין ההיסטורית'. לאחרונה מנסים חזבאללה וחמאס לרתום גורמים מקרב הערבים אזרחי ישראל למאבק בישראל בהצלחה שולית בלבד (ככל הידוע לנו).<sup>84</sup>

100. **יתרה מכך, בקרב הערבים אזרחי ישראל יש מי שמשרתים את האידיאולוגיה של מערך ההתנגדות:** הפלג הצפוני של התנועה האסלאמית ומנהיגו ראאד צלאח, שוללים את זכות קיומה של מדינת ישראל ומחרימים את הבחירות הארציות לכנסת; מסמכי החזון קראו תגר על יהודיותה של מדינת ישראל; ומתרבים הקולות התומכים בפתרון המדינה האחת.<sup>85</sup>

### סיכום: השילוב הנפיץ בין אסטרטגית הקריסה לבין רשת הדה-לגיטימציה ייצור איום קיומי

101. **האתגר העומד בפני ישראל נובע מהבשלה מקבילה של שני תהליכים:**

- **התגבשותה של אסטרטגית הקריסה של מערך ההתנגדות שנועדה להביא לקריסתה של ישראל** שיסודותיה הם: (1) מתיחתה (overstretch) של ישראל באמצעות חתירה תחת פתרון שתי המדינות והכבדת נטל הכיבוש; (2) דה-לגיטימציה של ישראל; ו- (3) פיתוח תורת לחימה א-סימטרית מולה בחזית הצבאית ובחזית העורף;
- **התגבשותה של רשת הדה-לגיטימציה במטרה להפוך את ישראל למדינה מצורעת** כדי שהישות הציונית תחדל להתקיים ככזו. העוגן העיקרי הנכמי למהלך זה הוא

82 ר' מכון ראות: [מגמת ההיפוך הפלסטיני והערבי בנוגע לעקרון 'שתי המדינות', כישלוך התהליך המדיני: סכנת פירוק הרש"פ, סנוניות ראשונות מבשרות את פירוק הרש"פ וגם פירוק הרשות הפלסטינית: התעצמות המגמה.](#)

83 [Shalom Lappin, Howard Jacobson, Lets see criticism of Israel for what it really is, Independent Therapists to the Jews: Psychologizing the 'Jewish Question'](#)

84 חזבאללה חמאס וג'יהאד האסלאמי ליבו את העימותים שפרצו השנה בעכו ביום הכיפורים כשקרא לערביי עכו להמשיך בעימות עם "הציונים". ר' מתוך [אתר NRG](#). ישנם דיווחים על ניסיונותיו להפעיל סוכנים בקרב האוכלוסייה הערבית בארץ. ר' אהרון נוימרק, [אומדיה](#), 27/5/08.

85 ר' [מגמת ההיפוך הפלסטיני והערבי בנוגע לעקרון 'שתי המדינות'](#). ארגון עדאלה, אף פירסם לפני כשנתיים הצעה לחוקה חדשה שקראה לכינון משטר על-לאומי בפלסטין ההיסטורית, ולזכאות של הפליטים הפלסטינים לממש את זכות השיבה. ר' [בין החוקה החדשה של עדאלה לתהליך אנאפוליס.](#)

המשך השליטה הישראלית באוכלוסייה הפלסטינית והמצור הישראלי, לכאורה, על עזה;

102. הבשלה זו מבוססת על המלכוד הישראלי בזירה הפלסטינית וניזונה ממנו: בעוד שמערך ההתנגדות מכשיל כל מהלך שמטרתו הפרדה בין ישראל לפלסטינים או ביסוס פתרון שתי המדינות, רשת הדה-לגיטימציה משחירה את פניה של ישראל ומקדמת את פתרון המדינה האחת.

103. בכך נוצר מעגל תגובה נגד ישראל:

- הכשלת פתרון שתי המדינות מזינה את המהלכים של הדה-לגיטימציה, מחזקת את האפקטיביות של המערכה הא-סימטרית נגד ישראל ומביאה לקידום הרעיון החליפי של פתרון המדינה האחת;

- ככל שהדה-לגיטימציה נגד ישראל גוברת, יכולתה של ישראל להפעיל את כוחה הצבאי במטרה להגן על עצמה נשחקת ופתרון המדינה האחת זוכה לאהדה וללגיטימציה כך פוחתת הנכונות לממש את פתרון שתי המדינות;

וחוזר חלילה.

104. לכן מעגל תגובה זה בין מערך ההתנגדות שמתנהל עפ"י אסטרטגיית הקריסה ורשת הדה-לגיטימציה שחותר להפוך את ישראל למדינה מצורעת יוצר מתקפה אפקטיבית על המודל הפוליטי והכלכלי של ישראל שיש לה כבר משמעויות אסטרטגיות והיא תפתח להיות איום קיומי בתוך מספר שנים.

105. אירוע מכונן בתהליך זה יהיה קריסתו של 'פתרון שתי המדינות' כמסגרת המוסכמת לפתרון הסכסוך הישראלי-פלסטיני והתגבשותו של פתרון המדינה האחת כמסגרת החליפית החדשה.

**פרק 5:****פער הרלוונטיות בין תפיסת הביטחון ומדיניות החוץ של ישראל לבין המציאות****סיכום הנחות יסוד של תפיסת הביטחון ומדיניות החוץ הנוכחית**

106. להלן מספר הנחות יסוד של תפיסת הביטחון ומדיניות החוץ של ישראל:

- **האיום המרכזי על קיומה של ישראל הוא צבאי והמענה העיקרי לו הוא צה"ל. הניצחון יושג בשדה הקרב** – תפיסת הביטחון הישראלית משקפת כאמור תפיסה שהאיום הקיומי המרכזי על ישראל הוא פיזי ולכן על צה"ל ומערכת הביטחון לשמור על ביטחונה של מדינת ישראל. תפיסה זו הדגישה את פיתוח 'כוח המחץ' ואת עליונותה הצבאית של ישראל, תוך הזנחת הזירה הבין-לאומית או כוח העמידה של החברה הישראלית. לפי תפיסה זו, ההכרעה בחזית הצבאית תקבע את הניצחון הלאומי ומטרת צה"ל היא ניצחון בשדה קרב;
- **הזירה המדינית היא משנית בחשיבותה לביטחון הלאומי** – המאבק על הלגיטימציה של ישראל הסתיים ב-1947-49, ובעולם שבו ארצות הברית היא המעצמה היחידה, אין צורך במערך חוץ מעולה. תפיסה זו באה לידי ביטוי בכל ממד של פעילותו של משרד החוץ כולל שיטת הגיוס וההכשרה, שיטת התגמול והקידום, המקצועיות וההכשרות, היקף המשאבים הכולל;
- **העליונות הצבאית והטכנולוגית של ישראל היא השכפ"ץ של ישראל** – בזירה הצבאית, צפויים יתרונותיה הצבאיים והטכנולוגיים של ישראל להספיק כדי להבטיח את קיומה של ישראל, גם אם לא תמיד היא מצליחה 'להכריע' את מערך ההתנגדות כפי שקרה במלחמת לבנון השנייה;
- **אין כל חדש במתקפה על ישראל. מה שהיה הוא שיהיה** – קריאות התגר נגד מדינת ישראל לא פסקו מאז היווסדה וכך גם הניסיונות לחתור תחת הלגיטימציה שלה. כך למשל זכורה החלטת העצרת הכללית המשווה בין הציונות לגזענות (1975), שאותה הגדיר ראש הממשלה דאז רבין כ"התנקשות בזכות קיומה של מדינת ישראל";<sup>86</sup>
- **ההנהגה הפוליטית של המדינות המפותחות תומכת בישראל** – יחסיה של ישראל עם מדינות העולם טובים ואיתנים. הדבר בא לידי ביטוי במכלול של תחומי פעילות;
- **המצוקה המדינית היא בעיה של הסברה ישראלית לקויה מול הסברה פלסטינית מעולה** – האתגרים שבזירה המדינית נתפסו כאתגריים 'טכניים' מעולם ההסברה. לכאורה, להקת דוברים מעולים ורהוטים יתנו מענה לבעיה זו. לאחר דו"ח גולדסטון, לדוגמה, נסעו מספר שרים לביקורי בזק בבירות העולם כדי 'להסביר' את עמדתה ומדיניותה של ישראל;
- **פיתרון הסכסוך הישראלי-פלסטיני יפתור את סוגיית הדה-הלגיטימציה** – מה שמניע את הגורמים המקדמים את דה-הלגיטימציה נגד מדינת ישראל הוא הכיבוש הישראלי בשטחים. לפיכך, הסכם קבע בין ישראל לפלסטינים יאין את מגמת דה-הלגיטימציה נגד מדינת ישראל;
- **תמיכתו של העולם היהודי בישראל מובטחת** – ישראל יכולה לסמוך על הקהילות היהודיות בחו"ל שיתגייסו לסייע למדינת ישראל מול הכוחות המקומיים המנסים לקדם דה-הלגיטימציה נגד ישראל.



## המציאות המשתנה

107. בפועל מתהוות מגמות אשר הופכות את הנחות היסוד ללא רלוונטיות:

- **האיום שמתפתח בזירה המדינית-דיפלומטית הוא איום אסטרטגי** – ההיגיון המארגן של מערך ההתנגדות הוא מדיני-פוליטי ומטרתו להביא לקריסתה מבפנים (implosion) של ישראל בדומה לדרום אפריקה הלבנה ולברית המועצות, אשר התמוטטו כתוצאה מלחצים פוליטיים וחברתיים פנימיים ומדה-לגיטימציה ולחץ כלכלי ופוליטי בין-לאומי.<sup>87</sup> כאמור, יותר מדינות 'נעלמו' כתוצאה מהתמוטטות המודל הפוליטי והכלכלי שלהן מאשר מדינות שנכבשו או חוסלו צבאית;
- **ההיגיון הצבאי של מערך ההתנגדות משני, ולכן ישראל צריכה להבטיח 'ניצחונות שלובים'** – מערך ההתנגדות מכיר בעליונותה הצבאית הנוכחית של ישראל. לכן הוא נמנע, עד כמה שניתן, מהתנגשות צבאית ישירה עמה.<sup>88</sup> ולכן ישראל צריכה להבטיח ניצחונות שלובים במספר חזיתות וזירות בו-זמנית: הצבאית, המדינית, התקשורתית ובעורף. מאחר שזירות אלה קשורות במגוון זיקות, יש להתייחס אליהן כאל מכלול;
- **יתרונותיה הצבאיים והטכנולוגיים של ישראל לא מנעו מצב של נחיתות אסטרטגית** – למערך ההתנגדות עליונות תפיסתית שנוצרה על ידי יצירת אוסף של רעיונות ותבניות התנהלות שמייצרות לו וצפויים להמשיך לייצר לו בשיטתיות הישגים מול המערכת הישראלית. נחיתות זו מגבירה את ההסתברות לכישלונות חוזרים ונשנים של מהלכים מדיניים או צבאיים שנועדו לבסס את קיומה של ישראל כמדינה יהודית ודמוקרטית;
- **דינאמיקה חדשה יוצרת איום מסוג חדש** – החיבור בין מערך ההתנגדות ואסטרטגיית הקריסה לבין רשת הדה-לגיטימציה הם שמביאים לשחיקה במעמדה הבין-לאומי של ישראל בתקופה האחרונה. לעת עתה, המערכת הישראלית לא מייצרת מענה הולם לאתגרים שאיום זה יוצר ולכן ישראל עלולה לחוות בסבירות גבוהה כישלונות ואכזבות מדיניים וצבאיים נוספים;
- **דה-הלגיטימציה היא אידיאולוגית ואינה רק בעיה של הסברה** – הביקורת בקרב חוגים אינטלקטואלים במערב על עצם קיומה של מדינת ישראל היא אידיאולוגית, ולכן לא תיפתר על ידי הסברה. בעוד שהאנטישמיות הקלאסית התמקדה בשלילה של זכות היהודים לחיות כחברים שווים-מעמד בחברה חופשית, 'האנטי-יהודיות החדשה'<sup>89</sup> שוללת את זכותו של העם היהודי לחיות כחבר שווה זכויות ומעמד במשפחת העמים;
- **סיום הסכסוך הישראלי-פלסטיני לא יבטל את הדה-לגיטימציה** – הדה-לגיטימציה של ישראל במערב מונעת ע"י מספר גורמי שמאל רדיקלי ופונדמנטליזם אסלאמי שמתנגדים לעצם קיומה של ישראל. יש ביניהם מעט מאוד פלסטינים בעמדות מפתח. ולכן, אפילו יושג הסכם ישראלי-פלסטיני, גופים אלה צפויים להמשיך במאמציהם לקעקע את הלגיטימציה לקיומה של מדינת ישראל;
- **העולם היהודי מתרחק מישראל** – מעבר למתקפה על הלובי הישראלי, גם בעולם היהודי מתפתחת ביקורת חריפה כלפי מדינת ישראל וממשלת ישראל במקביל לשינויים אידיאולוגיים, כלכליים, חברתיים ודמוגרפיים שהוא עובר.<sup>90</sup>

<sup>87</sup> ר' דבריו של נשיא איראן, אחמדינג'אד: "ישראל נמצאת במסלול התרסקות. ברית המועצות נעלמה, וזה יהיה גם גורלו של המשטר הציוני". (דוד כהן, [Ynet](#), 12/12/06) או ר' תיאורית קורי העכביש של נסראללה העוסקת בקריסתה של ישראל מסיבות פוליטיות פנימיות (26/5/00) (בראל, [הארץ](#), 17/7/06).

<sup>88</sup> מלמן, [הארץ](#), 29/8/06.

<sup>89</sup> ר' Cotler, Ibid; [שפק ליסק](#), שם.

<sup>90</sup> ר' בהקשר זה מסמך של מכון ראות [A New Covenant between Israel and the Jewish World: A Conceptual Framework](#).

## טבלה מסכמת

כיווני חשיבה ופעולה	המציאות	התפיסה	
הגדרת הצי"ח המודיעיני בהתאם; פיתוח תפיסת הניצחונות השלובים שמשלבת את המענה הישראלי בכל הזירות הרלוונטיות.	מתפתח איום אסטרטגי שעלול להפוך לקיומי בתוך מספר שנים בזירה המדינית-דיפלומטית, שהופך את הזירה הצבאית למשנית.	האיום הקיומי היחידי הוא פיזי וצבאי. המענה לו יינתן בשדה הקרב על ידי צה"ל. יכולות הלחימה של צה"ל יקבעו את גורל המערכה.	<b>מהו האיום האסטרטגי</b>
כני"ל אודות תפיסת הניצחונות השלובים.	למערך ההתנגדות עליונות תפיסתית: אין לו שאיפה או יכולת להביס את ישראל בשדה הקרב.	העליונות הכלכלית, הצבאית והטכנולוגית מבטיחים את הצלחתה של ישראל.	<b>עליונות / נחיתות אסטרטגית</b>
כני"ל: הגדרת הצי"ח המודיעיני והקצאת משאבים מודיעיניים ומבצעיים בהתאם.	החיבור בין מערך ההתנגדות לרשת הדה-לגיטימציה שפועלת להפיכתה של ישראל למדינה מצורעת יוצר מציאות חדשה. השילוב ביניהם מאיץ את קריסת פתרון שתי המדינות ואת ומקדם את חלופת המדינה האחת.	לא הרבה. גם בעבר הייתה מלחמה א-סימטרית נמוכת עצימות נגד ישראל; היו ערבים שדחו את זכותה של ישראל להתקיים וקיוו לקריסתה; והייתה התנגדות עקרונית לציונות באירופה.	<b>מה חדש באיום על ישראל?</b>
יש להקפיד על הפגנת מחויבות אמינה לסיום השליטה באוכלוסייה הפלסטינית, <sup>91</sup> אך בכ בעת להתכונן לכך שהדשדוש המדיני ימשך.	ספק אם הסכסוך הישראלי-פלסטיני פתיר בעת הנוכחית לנוכח פעולות מערך ההתנגדות. זאת ועוד, הדה-לגיטימציה משתמשת בסכסוך אך לא תלויה בו. ולכן, ספק אם סיום הסכסוך יביא לסיום הדה-לגיטימציה.	פיתרון הסכסוך הישראלי-פלסטיני יפתור את סוגיית דה-לגיטימציה.	<b>הסכסוך הישראלי-פלסטיני והדה-לגיטימציה</b>
להפוך את נושא מעמדם של הערבים אזרחי ישראל לנושא מרכזי על סדר היום הלאומי תוך מתן קדימות לפתרון בעיית הבדואים.	הערבים אזרחי ישראל הם מכשיר חשוב ביותר לקידום הקריסה והדה-לגיטימציה. מעמדם בישראל הוא הסוגיה התורנית הבאה.	זוהי סוגיית פנים.	<b>הערבים אזרחי ישראל</b>
עיצוב אסטרטגיה חדשה ברמת הביטחון הלאומי שמיושמת על ידי כל מערך החוץ.	בעיה של בטלי"א שמחייבת מענה מערכתי לניצחונות שלובים בזירה הצבאית, המדינית-דיפלומטית, התקשורתית ובזירת העורף.	הסברה (נדרשים דוברים רהוטים יותר במגוון שפות) ומדיניות (סיום השליטה בפלסטינים יחסל את הדה-לגיטימציה).	<b>מה מהות הבעיה?</b>
ריכוז משאבים וישום אסטרטגיה אפקטיבית ברכוזות. תקיפה של הזרזים. רתימת הרשת היהודית והישראלית ועיבוייה.	רשת הדה-לגיטימציה שמבוססת בחברה האזרחית מונעת על ידי זרזים ורכוזות.	מדינות וגורמים מדינתיים.	<b>מי הצד השני</b>
יש להשקיע ברתימת יהודים וישראלים בארץ ובחו"ל לרשת שנותנת את המענה לדה-לגיטימציה.	העולם היהודי מתרחק מישראל. יתרה מכך, יהודים וישראלים רבים לא נרתמים למאבק בדה-לגיטימציה.	תמיכתם של העולם היהודי ושל ישראלים בחו"ל מובטחת.	<b>העולם היהודי והישראלי</b>

<sup>91</sup> נושא זה נמצא אמנם מחוץ לתכולת עבודה זו, אולם מכון ראות פרסם, לפני מספר חודשים, מסמך על אסטרטגיה לפריצת המבוי הסתום המדיני כדי לעגן את עיקרון ההפרדה בין ישראל לפלסטינים. ר' ['התהלך המדיני מול הרש"פ: להוביל או להיות מובלים'](#).

## מעריך החוץ לא מאורגן לתת מענה לאתגר הזה-לגיטימציה

108. **המענה לאיומים על ישראל לוקה ברמה התפיסתית, ברמה הארגונית ובהקצאת המשאבים** – כתוצאה מהחשיבות המשנית של המימד המדיני בתפיסת הביטחון של ישראל, מעריך החוץ מתנהל ללא בעל בית. לכך היו מספר השלכות:

- **אין אחראי לסוגיות מדיניות החוץ המרכזיות** – בכלל זה ניתן למנות את הקשר עם העולם היהודי; המדע, הטכנולוגיה, התרבות והספורט; מערכות היחסים עם ארה"ב, רוסיה, הודו, סין, האיחוד האירופאי, ומדינות נוספות; ואת סוגיית ההסברה והתקשורת;
- **בתחומים אלה ובנוספים אין לישראל מדיניות חוץ ומשרד החוץ לא מנהל אותה** – בפועל, המדיניות של ישראל מתגבשת כסכימה של פעולות גופי הממשל השונים שפועלים בתיאום חלקי בלבד, במקביל ולאורך זמן. לעיתים פועלים חלק מהגופים ללא חלוקת מידע חשוב ביניהם;<sup>92</sup>
- **השגריר איננו בעל הבית בשגרירות** – משרדי הממשלה השונים לא מתייחסים אל משרד החוץ כגורם המוביל של מדיניות החוץ, ונציגיהם בחו"ל אינם כפופים לשגריר או חייבים בחובת דיווח אליו/ה או למשרד החוץ;
- **מעריך החוץ הישראלי עוצב בשנות ה-50 וה-60 ומתקשה לתת מענה לדיפלומטיה של המאה ה-21**<sup>93</sup> – משרד החוץ הישראלי עוצב מבחינת מבנה ותפיסה בשנות החמישים והשישים והוא בנוי לפי אזורים גיאוגרפיים ומותאם להתנהל כלפי מדינות. ולכן, האתגר המורכב מולו מתמודדת ישראל בזירה הבין-לאומית פוגש מערכת מדינית ודיפלומטית ישראלית חלשה;
- **מפת האיומים השתנתה דרמטית. התקציב מתגלגל משנה לשנה. כמות הדיפלומטים נותרה קטנה וללא שינוי** – תקציבו של משרד החוץ עומד על כמיליארד שקלים, ורובו המכריע משויך להוצאות קשיחות של שכר ונכסים ותקציב הפעולות זעום.<sup>94</sup> סך כל אנשי משרד החוץ עומד על כאלף, מהם כ-400 דיפלומטים מקצועיים, שרק כ-220 מהם מוצבים בחו"ל בכמאה נציגויות בכל רגע נתון. בעוד שבצפון אמריקה יש לישראל אחת-עשרה קונסוליות, שתי שגרירויות ונציגות לאו"ם,<sup>95</sup> במדינה כמו אוסטרליה מוצבים שלושה דיפלומטים בלבד. מספר המשפטנים הבין-לאומיים במשרד החוץ הוא פחות מעשרה ועד לאחרונה לא היה משפטן ששימש חלק קבוע מצוות השגרירות לאו"ם.

<sup>92</sup> למשל, גופי המודיעין של מערכת הביטחון מעבדים מידע בעל ערך מדיני ניכר. אולם, רשימת התפוצה של העדכונים שלהם אינה כוללת את כלל הדרגים הרלוונטיים בשירות החוץ.

<sup>93</sup> עבודה רבה מתקיימת בשנים האחרונות באקדמיה כדי ליצור מודלים חדשים של הדיפלומטיה הציבורית החדשה (New Public Diplomacy- NPD). הדיפלומטיה החדשה מדגישה יותר מבעבר את 'דימוי המדינה' ואת 'הקרב על התודעה', ואת השחיקה ביכולת של המדינה להפיץ ולהצדיק את עמדותיה. היא פועלת לא רק ברמה הפורמלית הבין-מדינית, כי אם גם כלפי ציבורים במדינות אחרות.

תחום הדיפלומטיה הציבורית החדשה עודנו בתחילת דרכו ואין לו אפילו הגדרה מוסכמת, אך מוסכם שהדיפלומטיה החדשה אמורה לכלול גם פעולות של ארגונים לא ממשלתיים, משרדי ממשלה מקומיים, אנשי עסקים, אקדמאים ואפילו ידוענים. הדיפלומטיה החדשה אמורה להתבסס יותר על 'עוצמה רכה' או 'עוצמה חכמה', לכלול מרכיבים פרו-אקטיביים ולא רק ריאקטיביים, לעשות שימוש נרחב בתקשורת, לנהל וליצור מידע, ולדעת את אומנות המיתוג והנוכחות אינטרנטית. על סקירת התפתחות הדיפלומטיה הציבורית בשנים האחרונות ר' : **דיפלומטיה ציבורית בישראל**, פרויקט משותף של מוסד שמואל נאמן בטכניון ומשרד החוץ הישראלי, 2009, עמ' 29-34 (נכתב ע"י דב שנתר).

<sup>94</sup> למשל, תקציב קידום נושא הספורט בעולם, במסגרת אגף התרבות, עומד על כעשרת אלפים ש"ח בלבד ותקציב ההסברה של ישראל עומד על 40 מיליון ש"ח, כולל משכורות.

<sup>95</sup> אחת עשרה הקונסוליות הן: מונטריאול, טורונטו, בוסטון, ניו יורק, פילדלפיה, מיאמי, וושינגטון (ציר ההסברה בווינגטון מתפקד כקונסול כללי לוירג'יניה, מרילנד ו-DC), אטלנטה, יוסטון, לוס אנג'לס, סן פרנסיסקו ושיקגו; שתי השגרירויות הביטראליות הן וושינגטון ואוטווה. לכך צריך להוסיף גם את שגרירות ישראל לאו"ם (ניו יורק).

- **השכר והתגמול במשרד החוץ נמוכים, במיוחד בעת השהות בישראל – השכר של אנשי שירות החוץ בעת שהותם בישראל נמוך מאוד. לעיתים, דיפלומטים ותיקים ובעלי משפחות מרוויחים פחות מקצינים זוטרים בצה"ל. זאת ועוד, קיים פער משמעותי בין רמת השכר ותנאי המחיה של אנשי שירות החוץ בעת שהותם בישראל לבין רמת שכרם בעת שהם מוצבים בחו"ל. השכר בשירות החוץ הוא הנמוך ביותר בהשוואה לקבוצות האנשים המובילות בגופים העוסקים בביטחון הלאומי של ישראל. כמובן שלסוגיה זו השלכות משמעותיות על איכות עובדי משרד החוץ בדרגי הביניים ועל יכולתו של המשרד להעמיד קבוצה של אנשים שתמלא תפקידים במערך הביטחון הלאומי בישראל.**
- **אין תפיסת הפעלה למשרד החוץ – למשרד החוץ אין תפיסת הפעלה ברורה לניצול הערך המוסף הייחודי שלו לטובת תשומה משמעותית לביטחון הלאומי. הערך המוסף הזה נובע מהנושאים שבהם המשרד עוסק; מהיכולות, הניסיון, הקשרים והכישורים הייחודיים של חלק מאנשיו; ומפריסת השגרירויות בעולם.**
- **במשרד החוץ אין מערך הכשרות והסמכות מסודר או דרישות סף לעיסוק בנושאי ביטחון לאומי – אין במשרד החוץ תוכנית הכשרה והסמכה לתפקידים באגפים האסטרטגיים במשרד. יתרה מכך, אין דרישות סף של השכלה, ניסיון, קשרים או כישורים רלוונטיים למילוי תפקידים אלה. שיטת ההערכה והמשוב שנהוגה בשירות החוץ לוקה, ואינה מאפשרת להעריך באופן ראוי את תפקוד העובדים.**
- **פוליטיזציה – שיטת המינויים הנוכחית, אינה מבטיחה שבראשות האגפים האסטרטגיים או השגרירויות החשובות יעמדו אנשים שיש להם ערך מוסף לעיצוב מדיניות הביטחון הלאומי.**

## פרק 6: כיווני חשיבה ופעולה: ניצחונות שלובים, לעלות למתקפה, מיתוג מחדש, רשת נגד רשת, מערכות יחסים

### תפיסת הניצחונות השלובים

109. **תפיסת הביטחון של ישראל צריכה להבטיח 'ניצחונות שלובים' במספר חזיתות וזירות בו-זמנית.** כאמור, תפיסת הביטחון הנוכחית מדגישה את פיתוח 'כוח המחץ' ואת עליונותה הצבאית של ישראל לשם השגת ניצחון מכריע בשדה הקרב. בשל העלייה בחשיבותן של הזירה המדינית-דיפלומטית, זירת העורף, וגם הזירה התקשורתית יש לפתח את התפיסה של 'ניצחונות שלובים'. מאחר שכל הזירות האלה קשורות במגוון זיקות, יש להתייחס אליהן כאל מכלול.

### עקרונות למענה לאתגר הדה-לגיטימציה

110. מכון ראות מציע מספר עקרונות בסיסיים להתמודדות אפקטיבית עם אתגר הדה-לגיטימציה:

- **מדובר באיום שעלול להפוך לקיומי. יש להתייחס אליו ככזה:** לאסוף מידע, ליצור ידע, לתכנן ולפעול. כמובן שהכוונה היא להכוונת מאמצי המודיעין, לרתימת הכוחות של מדינת ישראל, למעקב של הממשלה והקבינט וגם של הכנסת וכיו"ב.
- **ברשת נלחמים באמצעות רשת** (It takes a network to fight a network)<sup>96</sup> – כדי להתמודד עם רשת הדה-לגיטימציה, ישראל צריכה לפעול בהיגיון רשתי: מצד אחד, עליה לזהות את רכזות הדה-לגיטימציה בעולם ולמקד את מאמציה בהן תוך שימוש פעולת הזרזים, ומצד שני, לטפח רשת משלה שמבוססת על המערך הדיפלומטי ורשת של 'שגרירי קצה' שמורכבת מאנשים וארגונים לא-ממשלתיים.
- **מיתוג מחדש של ישראל** – מיתוגה של ישראל כמדינה אלימה ומפירה סדרתית של החוק הבין-לאומי, סייעו לכוחות דה הלגיטימציה למצבה כמדינה מצורעת. למיתוג מחדש של ישראל עשויות להיות השלכות אסטרטגיות על יכולתה להעביר את המסרים שלה ועל יכולתה של רשת הדה-לגיטימציה לקדם את מטרותיה.
- **דיפלומטיה מבוססת מערכות יחסים** (relationship-based diplomacy) עם אליטות ובעלי השפעה – המחסום האפקטיבי ביותר כנגד דה-לגיטימציה הוא מערכות יחסים אישיות. ישראל צריכה לשאוף לקיים מאות ואלפי מערכות יחסים אישיות עם בעלי ההשפעה והאליטות הפוליטיות, העסקיות, התרבותיות, התקשורתיות והביטחוניות בכל הרכזות.
- **רתימה של גורמים 'אסטרטגיים'** – יש מספר רב של קהלי יעד ישראלים שנמצאים באינטראקציה מתמדת עם חו"ל כגון אקדמאים, ארגונים לא ממשלתיים, אנשי עסקים, או סטודנטים ישראלים בחו"ל. יש לרתום ולהכין קהלים אלה לקראת המפגש עם 'החוץ' כבר בבית. בנוסף, יש להשקיע ברתימתן של הקהילות היהודיות, ואין לקחת את מחויבותן כמובנת מאליה.
- **ארגון מחדש של מערך החוץ** מבחינת תפיסת ההפעלה, הקצאת המשאבים, מערך כוח האדם וכיו"ב.

### איום אסטרטגי ואף קיומי

111. **כאמור, מסקנתנו היא שמדובר באיום אסטרטגי שעלול אף להתגבש לכלל איום קיומי. לכן, יש להתייחס אליו ככזה:**

<sup>96</sup> זהו עקרון ידוע בעולם הרשתות: ר' Dr. Boaz Ganor, **It Takes a Network to Beat a Network**; John Arquilla, **It Takes a Network**; or Dr. Pete Rustan, in **Building an Integral Intelligence Network**.

- **לשלב את הנושא** בהערכת המצב הלאומית השנתית שמוצגת בפני הממשלה ;
- **להפוך את הדה-לגיטימציה לנושא מערכתי** שמטופל על ידי כלל הזרועות כולל, לדוגמה, המטה לביטחון לאומי, אגף המודיעין בצה"ל והמוסד ולא רק על ידי משרד החוץ ;
- **להפוך את הדה-לגיטימציה לחלק מהצי"ח של קהילת המודיעין ולהקצות לכך משאבים בהתאם.**
- **לפתח 'תורת לחימה' באתגר הדה-לגיטימציה שממוקדת בזרזים של הרשת.**

#### ברשת נלחמים באמצעות רשת

112. להילחם ברשת שלהם –

- **לזהות את הרכוזות ולמקד בהן אסטרטגיה ומשאבים** – כאמור, עוצמתה של כל רשת נקבעת על ידי הרכוזות שלה. לכן, על ישראל לזהות את רכוזות הדה-לגיטימציה ולהרחיב את פעילותה הדיפלומטית והציבורית בהן בצורה משמעותית.<sup>97</sup> אנו מציעים שאמות המידה לזיהוי הרכוזות יהיה ריכוז של ארגונים בין-לאומיים, תקשורת, תאגידים, מוסדות אקדמיים מובילים ומוסדות משפט. רשימה זו צריכה לכלול, כדוגמה, את לונדון, איזור מפרץ סן פרנסיסקו, מדריד, פריז, קהיר, סידני ומלבורן ובריסל. **לשם כך יש לגבש אסטרטגיה ייחודית בכל רכוז שתתבסס על קיום מאות מערכות יחסים עם האליטות הפוליטיות, העסקיות, התקשורתיות והביטחוניות שם ;**
- **להילחם בזרזים** – יש לזהות את הזרזים של רשת הדה-לגיטימציה, לאסוף עליהם מידע ולנסות לשבש את פעילותם הציבורית ;
- **לטפח מערכות יחסים עם האליטה המקומית** דרך הנציגויות הרשמיות ובאמצעות עמותות ואנשים פרטיים. יש לכך חשיבות רבה ביותר דווקא ברכוזות ;
- **לתקוף את הדה-לגיטימטורים ולחבק את המבקרים** – אחד מסודות הצמיחה המהירה של רשת הדה-לגיטימציה הוא נכונותה לשתף פעולה עם מבקריה של מדיניות ישראל, גם אם אין בעמדתם משום שלילת הציונות או אפילו היו ציונים. לעומת זאת, פעמים רבות ישראל מפנה כתף קרה למי שמבקר אותה ובכך דוחקת אותו לזרועותיה של רשת הדה-לגיטימציה. לכן, כדאי לנסות ולהפריד בין שתי הקבוצות באמצעות טיפוח מערכות יחסים עם המבקרים (engagement) למיניהם ועימות עם הדה-לגיטימטורים ;

113. **לטפח את הרשת שלנו** – יש לשכלל את הרשת שנותנת מענה לאתגר הדה-לגיטימציה בעולם : לזהות את הרכוזות והזרזים שלה ולספק להם את המשאבים הנדרשים לפעולתם.

- **חיזוק השגרירויות והנציגויות הרשמיות ברכוזות** באמצעות הגדלה משמעותית של כוח האדם (צוות דיפלומטים ברכוזת כמו לונדון צריך לעמוד על כ- 20 דיפלומטים מקצועיים לכל הפחות) והקצאת תקציבים לפעילויות בשטח ;
- **להפעיל 'זרזים' שאוספים מידע, מנתחים אותו ויוצרים ידע ומפיצים אותו ;** שמארגנים אירועים ; שיוצרים תחושת דחיפות וכיו"ב ;
- **להפעיל רשת שגרירי קצה לא רשמיים** – ניתן לרתום ולארגן אנשים שיכולים לתרום למאבק בדה-לגיטימציה באמצעות תמריצים, העצמה, חיבור, מיקוד תשומת הלב ועידוד שיתוף פעולה. הכוונה בעיקר לאנשי עסקים, אקדמאים, ישראלים שחיים

Barabasi & Eric, "Scale Free Networks", *Scientific American*, May 2003.

97

בחוו"ל, אמנים וכיו"ב. במיוחד ניתן למנף לצורך זה ארגוני גג קיימים של ישראלים בחוו"ל וארגונים יהודים מקומיים;<sup>98</sup>

■ **להעצים NGOs לפעול מול ה- NGOs** – כאמור, רשת של ארגונים לא-ממשלתיים במקומות שונים בעולם מניעה את הדה-לגיטימציה נגד ישראל עם כוונת מכוון או בלעדית.<sup>99</sup> רוב מערכות היחסים שלהם בישראל הן עם עמותות ישראליות שתומכות בהם. לפיכך, יש מקום לעודד ארגונים לא ממשלתיים פרו ישראלים לפתח איתן מערכות יחסים ארוכות טווח.<sup>100</sup>

■ **תגבור וחיזוק המחלקה הבין-לאומית בהסתדרות** – אחת הזירות המרכזיות שבהן פועלת רשת הדה-לגיטימציה היא זירת איגודי העובדים והסחר. בפרץ הזה עומדים עקרונית<sup>101</sup> שלושה אנשים בלבד חברי המחלקה הבין-לאומית של ההסתדרות. כל הפעילות הבין-לאומית של ההסתדרות והארגונים המרכיבים אותה עוברת דרך 'מחלקה' זו.<sup>102</sup> **הגדלת המחלקה הבין-לאומית בהסתדרות והרחבה משאביה עשויות להשפיע על מעמד ישראל בארגוני העובדים והסחר בעולם ולתת תשובה חלקית לאתגר ההתנהלות מול ארגונים לא ממשלתיים בחוו"ל.**

■ **להעמיק את המחויבות של הקהילות היהודיות** – יש לחזק את הזיקה והמחויבות של הקהילות היהודיות לישראל. בהרבה מקומות, 'קשה יותר' להיות יהודי תומך ישראל בשנים האחרונות לנוכח התגברות ההאשמות על 'הנאמנות הכפולה' ולנוכח שחיקת דימויה של מדינת ישראל;

■ **לכנס את הרשת הישראלית למפגשים** לצורך החלפת ידע ומידע, תיאומים, מיתוג, יצירת תחושת דחיפות וכיוצא בזה.

#### מיצוב ויצירת דימוי חיובי לישראל<sup>103</sup>

114. כאמור, **הבסיס התפיסתי, שמאפשר את הדה-לגיטימציה של ישראל, הוא מיתוגה כמדינה כובשת ואלימה, שפוגעת בזכויות אדם ומפירה את המשפט הבין-לאומי.** לפיכך בעיני רבים בעולם ישראל מייצגת אלימות, כוחנות, דורסנות, שחצנות, היא מזוהה עם מלחמה ואלימות. ישראל נתפסת כמי שמפריעה לסדר, לשלום ולביטחון העולמי ומנותקת מסדר היום הגלובלי שעוסק בנושאים כמו איכות סביבה, מלחמה בעוני או בשינוי האקלים, ולכן לא רלוונטית לאוכלוסיות נרחבות במדינות המובילות בקהילה הבין-לאומית.

**על רקע זה, ברור מדוע קל לעשות דה-לגיטימציה לישראל ו'להדביק' לה את המילה 'אפרטהייד', וברור גם מדוע ישראל מתקשה כל-כך לשכנע קהלים זרים בצדקת מדיניותה או לקבל הבנה להתלבטויותיה.**

<sup>98</sup> על 'השימוש הדיפלומטי' בפזורה, ר' את המושג Diaspora Politics ב: Gilboa, 72-73; לדוגמאות אודות שימור קשר מוצלח עם פזורות באירופה, באסיה, באמריקה הלטינית ובאוקיאניה ר' מאמרם **בהארץ** של מנהלים שותפים בעמותת "משלנו", ניר כהן וישראל פופקו (1/11/09).

<sup>99</sup> בהקשר הישראלי, ארגונים לא ממשלתיים הפכו את ארגוני הסחר והעובדים, האקדמיה והתקשורת במערב למטרה והם מנסים להשתלט על סדר היום שלהם ולקדם חרם וסנקציות נגד ישראל. לארגוני סחר כאלה יש הרבה פעמים השפעה פוליטית פנימית וגם גלובלית.

<sup>100</sup> כך למשל, 'ברית השמאל-אסלאם' בלונדון נתפסת כבעיה בריטית לנוכח עליית השפעתם של כוחות רדיקליים על הפוליטיקה המקומית. בשנים האחרונות יש ריאקציה גדולה מאוד בציבור הבריטי כלפי 'ברית השמאל-אסלאם' ויש מספר גופים בריטיים שמהווים שותפים פוטנציאליים למלחמה בקיצוניות ולחקיקה אוניברסאלית נגד אפליה (נגד קמפיין ה-BDS).

<sup>101</sup> בשנה האחרונה, זוכה המחלקה הבין-לאומית בהסתדרות לשיתוף פעולה חלקי עם משרד החוץ, אשר החל מקיים בעצמו קשרים ישירים עם מספר איגודים המקצועיים פרו-ישראליים בעולם. יחד עם זאת, לנוכח החשיבות של זירת ארגוני העובדים והסחר, הפעילות הישראלית היא עדיין טיפה 'בים דה-לגיטימציה'.

<sup>102</sup> עד לפני מספר שנים, המחלקה הבין-לאומית של ההסתדרות מנתה כעשרים אנשים והיו לה מספר רב של יחידות (דסק) חוו"ל. בימי עמיר פרץ השתרשה התפיסה שההסתדרות תתמקד בנושאי פנים בלבד, והמחלקה הבין-לאומית פוזרה למעשה. תפיסה זו השתרשה גם משום שלראשי ההסתדרות אין ניסיון ממשי בתחום הבין-לאומי ורובם לא שלטו בשפה האנגלית. כיום, להסתדרות אין אפילו אתר באנגלית.

<sup>103</sup> מכון ראות מודה לעידו אהרוני ממשרד החוץ על תרומתו הנדיבה לחלק זה של המסמך.

115. לכן, יש חשיבות עצומה למיתוגה מחדש של ישראל ולשינוי מערך הערכים שמשויכים אליה – פרויקט מיתוג ישראל שנועד במשרד החוץ, ואשר נמצא בשלבים של הפיכתו לפרויקט לאומי, עשוי לתרום תרומה גדולה בהקשר זה. ישראל היא 'מוצר' מצוין עם דימוי גרוע ולכן קיים פער בין 'המציאות' בישראל לבין דימויה בעולם. שינוי המותג של ישראל יקל עליה להילחם בדה-לגיטימציה ולהסביר את עצמה. מיותר לציין בהקשר זה **שישראל מצטיינת בתחומים רבים שעשויים לתמוך במותג שונה לחלוטין** כגון בתעשיית ההיי-טק, בהתפלת מים, בתעשיית יין משובחת או בתרבות.<sup>104</sup>
116. בהקשר זה חשוב לציין את ההבדל בין 'הסברה' ל'מיתוג': בעוד שהסברה היא כלי טקטי לניהול משברי-תדמית ולהעברת מסרים בכלים של קמפיין, 'מיתוג' נחשב ככלי אסטרטגי ארוך-טווח למיצוב כולל של אישיות. יתרה מכך, המיתוג קובע את יכולתה של ההסברה להצליח: אם המותג של ישראל לא ישתנה, גם המסבירים הטובים ביותר יתקשו לשכנע, בעוד שאם ישתנה המותג לטובה יקל גם להסביר את מעשיה של ישראל.
117. **תיקון עולם: סיוע חוץ ועשייה למען האנושות** – תרומה למענה לאתגרים שניצבים בפני האנושות מגלמת חובה אנושית בסיסית וערך יהודי. אבל, בהקשר של המאבק בדה-לגיטימציה ומיתוגה מחדש של ישראל, יש לתיקון עולם משמעות רבה כל עוד הדברים נעשים באופן שמשרת את המותג. כך לדוגמה, חשובה ככל שהייתה תרומתה של ישראל להצלת חיים בהאיטי, חשובה לא פחות העובדה שישראל הצליחה להיות הראשונה שהפעילה בית-חולים שדה בתנאים הקשים ששררו שם בעקבות רעידת האדמה.

#### יוזמה והתקפה

118. **מיהו דה-לגיטימטור? מיהם הזרזים?** – יש למפות ולקבוע אמות מידה כדי להעריך פעילות של דה-לגיטימציה, לקבוע מי מקדם בכוונה תחילה סדר יום כזה, מי הם הזרזים ומהן הרכוזות. פעולות אלה הכרחיות כדי ליצור חיץ בין רשת דה-לגיטימציה למבקרי מדיניות ישראל.
119. **איסוף מידע** – מאחר שמדובר באיום אסטרטגי, יש לאסוף מידע באופן שיטתי בעיקר על הזרזים, כדי שמידע זה ישמש בעת ביצוע פעילות;
120. **מתקפה / קביעת תג מחיר** – ישראל וארגונים יהודיים צריכים לעבור מהמגננה-רבתי שבה הם נתונים בנושא הדה-לגיטימציה למתקפה. כיום זה מאוד 'זול' ונוח לתקוף את ישראל. דוגמאות לסיכול מוצלח הן החשיפה של העיתונאי בן-דרור ימיני שגיו סטורק, פקיד בכיר ב-Humans Rights Watch (HRW), אשר האשים את ישראל בהרג תושבים רצועת עזה תומך בחיסולה ומצדיק פעולות טרור נגדה. ה-NGO Monitor חשף כי מארק גרלסקו, שחיבר כמה מהדוחות הקשים ביותר של הארגון נגד ישראל, הוא אספן של סמלים נאציים. החשיפה הביאה לפיטוריו.

#### דיפלומטיה מבוססת מערכות יחסים (Relationship-based Diplomacy)

121. מעבודתנו עולה שהמחסום הטוב ביותר כנגד דה-לגיטימציה הוא מערכת יחסים אישית שיוצרת את היכולת להאניש (ability to relate). במקרים רבים שבהם נכשל ניסיון של דה-לגיטימציה, המענה התבסס על הפעלת קשרים אישיים עם אנשי מפתח;
122. **דיפלומטים ושגרירי-קצה** –

<sup>104</sup> כך לדוגמה ספר שנערך בהזמנה ועידוד של הפילנתרופ הבריטי טרוור פירס, מציג את התרומה הישראלית ברפואה, במדע ובטכנולוגיה, בחקלאות ובחברה. הספר הופץ במאות עותקים ע"י שגרירויות ישראל וארגונים יהודים בעולם: Helen Davis and Douglas Davis, **Israel In the World**, (Weidenfeld and Nicolson, 2005).



- **המערכת הדיפלומטית הישראלית בחו"ל** – כל שגרירות וכל דיפלומט – צריכה להיבחן, בין השאר, על-פי יכולתה לטפח מערכות יחסים עם האליטות הפוליטיות, העסקיות, התקשורתיות והביטחוניות;
- **אם בכל רכזת יש כ- 4000 אנשים** שהם חלק מהאליטה הנ"ל, כולל פוליטיקאים, אקדמאים, אמנים, אנשי תקשורת וכד', **אזי מספר הדיפלומטים הרצוי בכל רכזת כזו צריך להיות עשרה לפחות**;<sup>105</sup>
- **יש חשיבות רבה לקשר רציף גם עם גופים שמבקרים את מדיניות ישראל**. ההקצנה של רבים מהם היא גם תוצאה של הדרתם והחרמתם בידי ישראל.

#### רתימה מבית של גורמים 'אסטרטגיים'

123. **איתור, רתימה והכשרה של שותפים מהחברה האזרחית** – רוב המגעים שיש לישראל עם העולם מתבצעים דרך החברה האזרחית ולא דרך מערך החוץ. יש מספר רב של קבוצות ישראליות, שנמצאות בקשר מתמיד עם אנשים בחו"ל כגון: אקדמאים, ארגונים לא ממשלתיים, אנשי עסקים, סטודנטים ישראלים שלומדים בחו"ל וכד'. יש לרתום, להכשיר ולהכין קהלים אלה לקראת המפגש עם 'החוץ' על בסיס הנטייה הטבעית שקיימת בקרב רבים לייצג את ישראל.

#### ארגון מחדש של מערך החוץ של ישראל

124. **האתגר מולו מתמודד מערך החוץ של ישראל הוא חדש ומצריך בחינה מחדש של ההערכות מבחינת סדר הגודל המשרד והתקציבים שעומדים לרשותו** – בתחום עיצוב מדיניות החוץ והתנהלות משרד החוץ, קיימות מספר בעיות מבניות שמקשות על בחינה כזאת כיום, אשר מכון ראות הצביע עליהן בעבר **במזכר לוועדת וינוגרד בשם ארגון מחדש של מדיניות החוץ בתפיסת הביטחון הלאומי**:

- לא קיימת תפיסת ביטחון לאומי שממנה ניתן לקבוע תכליות ויעדים למדיניות החוץ ולפיהם לקבוע הקצאת משאבים מושכלת;
- בסוגיות מרכזיות אין לישראל מדיניות חוץ מוסכמת ואין יד מכוונת;
- למשרד החוץ אין תפיסת הפעלה ברורה אשר מאפשרת לו לנצל את המשאבים העומדים לרשותו לכלל תשומה ייחודית, שיטתית ובזמן אמיתי לביטחון הלאומי;
- אין במשרד החוץ מסלול הכשרה או דרישות סף של השכלה, ניסיון, קשרים או כישורים למינויים לתפקידים מרכזיים הנוגעים לביטחון לאומי ולראשות האגפים האסטרטגיים.

לפיכך, מכון ראות קורא לשקול את ההמלצות המבניות הבאות:

125. **תקציב '0' למדיניות החוץ ולשירות החוץ** – יש להגדיר את התכלית והיעדים של מדיניות החוץ, מערך החוץ ומשרד החוץ לאור מטרותיהם הלאומיות והאתגרים הניצבים בפניהם, ואז לקבוע את מסגרת התקציב הנדרשת ואת חלוקת המשאבים הראויה לתקציב מדיניות החוץ.

**להערכתנו, התוצאה של תהליך כזה תהיה הגדלה משמעותית של משרד החוץ מבחינת מספר הדיפלומטים והתקציב לפעולותיהם**. עם זאת, ברור שהתשובה לשאלת המשאבים תלויה גם בכל הגופים האחרים שנוטלים חלק במדיניות החוץ כמו משרדי הביטחון, התעשייה והמסחר והאוצר, התחבורה, המשרד לעניינים אסטרטגיים או המוסד<sup>106</sup> – וגם גודלה וכוחה של הקהילה היהודית המקומית.

126. **גיבוש רשימה של נושאי הליבה של מדיניות החוץ ומינוי מרכז להם**. הסמכות השירותית תהיה בידי משרד החוץ – ראש הממשלה, תוך התייעצות עם הקבינט המדיני-ביטחוני ויו"ר

<sup>105</sup> המספר 4000 הוא הערכה גסה של אחד הדיפלומטים איתם דיברנו. ההערכה היא שדיפלומט מצטיין מבצע 3 פגישות ביום מחוץ למשרדו וכי נדרשות ארבע פגישות בשנה כדי לשמר קשר מהותי.

<sup>106</sup> גופים אלה פועלים בחו"ל ומחזיקים, על חשבון תקציבים, נציגים דיפלומטיים.

ועדת החוץ והביטחון, יגדיר רשימה של נושאי ליבה של מדיניות החוץ (להלן 'נושאי הליבה') שתכלול את:

- האיום על זהותה של ישראל כמדינה יהודית כתוצאה מדה-הלגיטימציה הבסיסית לישראל;
- מערכות היחסים החשובות ביותר של ישראל עם גורמי מפתח בקהילה הבין-לאומית כגון האו"ם, ארה"ב, רוסיה, סין, הודו, האיחוד האירופאי והמדינות החשובות בו;
- האתגרים המדיניים-ביטחוניים המרכזיים של ישראל ובכללם, התהליך המדיני עם הפלסטינים, ההתמודדות עם אתגרים מצד סוריה ולבנון, המאבק נגד איראן והטרור;
- התחומים המרכזיים של יחסי החוץ ובכלל זה, הסברה ותקשורת; העולם היהודי; כלכלה וסחר; טכנולוגיה; תרבות, מדע וספורט; או סיוע חוץ וסיוע ויצוא ביטחוני;
- מרכיבים מרכזיים במדיניות משרד החוץ כגון פריסת השגרירויות ושיבוץ דיפלומטים.
- יש לבחון רשימה זו אחת לשנה כחלק מתהליך הערכת המצב השנתית.

רה"מ יקבע גורם מתכלל לכל נושא ברשימת הליבה. למשרד החוץ תהיה אחריות שיווית – רה"מ יידרש להגדיר את הגורם המתכלל של כל אחד מנושאי הליבה מבין משרד החוץ, לשכתו, המטה לביטחון לאומי, משרד הביטחון, צה"ל, שב"כ או מוסד, או מבין המשרדים הממשלתיים הרלוונטיים. משרד החוץ יישא באחריות השיווית לנושאי הליבה קרי, הוא יהיה הגורם המתכלל של כל הנושאים למעט אלה שבהם ראש הממשלה יקבע אחרת.

**עיצוב מדיניות ברורה כלפי סוגיות הליבה** – באחריות הגורם המתכלל יהיה להציג לראש הממשלה, לוועדות השרים ולכנסת את העקרונות המנחים של ישראל בנושאי הליבה. הגורם המתכלל יהיה חשוף לכל המידע בתחום אחריותו ויהיה אחראי בפני הממשלה על עיצוב המדיניות ועל ביצועה. שאר הגורמים יהיו חייבים בחובת דיווח אליו.

127. **הקצאת משאבים על בסיס פריסת הרכזות** – במקביל למבנה הקיים היום במשרד החוץ שמבוסס על איזורים גיאוגרפיים, משרד החוץ של ישראל צריך לפתח יכולת מבנית המבוססת על הבנה של תיאוריית הרשתות והרכזות. קמפיין דה-הלגיטימציה מבוסס רכזות, ולכן רק פעילות אינטנסיבית ישראלית באותן הרכזות עשויה להצליח.<sup>107</sup> ברמה המעשית, ישראל צריכה להפנות יותר משאבים ודיפלומטים לאותן רכזות אנטי ישראליות.

128. **הכפפת כל היחידות שעוסקות בדיפלומטיה לראש הנציגות** במקום המצב הקיים כיום שהכפיפות וחובת הדיווח היא רק ליחידת האם בארץ (דוגמת הנספחים המסחריים).

129. **שיפור הפיקוח הפרלמנטארי על מדיניות החוץ ומשרד החוץ** – כיום, ועדת החוץ והביטחון מקדישה את מרבית זמנה לנושאי צבא וביטחון. היקף הפיקוח הפרלמנטרי על מדיניות החוץ ועל משרד החוץ לא משקף את חשיבותו הגוברת של הנושא.<sup>108</sup> מכון ראות ממליץ שיו"ר הכנסת יקים צוותים משותפים לוועדת החוץ והביטחון ולוועדות הכנסת הרלוונטיות האחרות, למעקב אחרי נושאים מרכזיים של מדיניות החוץ כגון מדע, טכנולוגיה, ספורט, סחר וכלכלה ועוד. מכון ראות גם ממליץ שיו"ר ועדת החוץ והביטחון יגבש מתכונת שנתית קבועה של פיקוח על פעילות משרד החוץ על יסוד תוכניות עבודה של משרד החוץ.

Barabasi & Bonabeau, Ibid. 107

רק אחת משש תת-הוועדות של ועה"ב עוסקת במדיניות החוץ ובמשרד החוץ. 108

## Eroding Israel's Legitimacy in the International Arena

In recent years, Israel has faced a dramatic assault on the very legitimacy of its existence as a Jewish and democratic state. While the ideological framework for this delegitimacy was solidified after the first Durban Conference in 2001, the trend has been given a boost by the perceived lack of progress in the political process, coupled with Operation Cast Lead in Gaza.<sup>109</sup>

The groups making the fundamental delegitimacy of Israel among their main rallying cries represent a marginal phenomenon in Western politics. Although some of their activities are portrayed as protesting against Israeli policies, in fact they are frequently manipulated in order to blur the difference between valid criticism of Israeli policies and attempts to undermine Israel's right to exist. Thus, they are able to disproportionately impact Israel's international legitimacy.

The aim of these groups is to internationally isolate Israel and ultimately turn it into a pariah state through demonizing the country;<sup>110</sup> promoting a policy of boycott, divestment and sanctions (BDS); and waging a legal struggle against the state and its citizens.

This issue of ReViews tracks this strategy and its components.

### The Strategy: Turning Israel into a Pariah

- Addressing an International Conference on Palestine in London, Betty Hunter of Palestine Solidarity Campaign, UK said that, "Our task is to isolate Israel and to make it a pariah state." ([International Conference on Palestine—London](#) 12/5/04).
- Speaking at Hampshire College, Ali Abuminah explained that, "The loss of legitimacy in the practices of the [South African] apartheid regime is what changed, and when a system loses its legitimacy, all the weapons in the world cannot protect it... we're beginning to see a similar loss of legitimacy for Zionism." ([Conference in Hampshire College](#) 11/21/09).

<sup>109</sup> See Ari Shavit, [Haaretz](#) 10/15/09; Ethan Bronner, [New York Times](#) 10/19/09.

<sup>110</sup> Jewish agency Chairman and human rights activist Natan Sharansky describes demonization as occurring when "Israel's actions are blown out of all sensible proportion" and when "comparisons are made between Israelis and Nazis." (Natan Sharansky. [3D Test of Anti-Semitism: Demonization, Double Standards, Delegitimization](#). Jewish Political Studies Review 16:3-4 Fall 2004).

Canadian Member of Parliament and international human rights lawyer Irwin Cotler meanwhile sees demonization as "the portrayal of Israel as the metaphor for a human rights violator," giving calls for "the dismantling of the apartheid state of Israel... the appearance of international sanction." These demonizing labels are "tantamount to transforming ideological anti-Semitism into a duty - the obligation to remove this Nazi state, Israel." (Irwin Cotler, [Identifying the New Anti-Semitism](#) Jewish People Policy Planning Institute. Nov. 2002.)

- During Operation Cast Lead, the International Jewish Anti-Zionist Network advised that "unless this ideology [of Zionism] is delegitimized and defeated, the violence in the Middle East will continue to escalate." ([Call to Action on Gaza](#) 01/09/09).

### Demonization

Demonizing Israel creates an ideological justification for taking concrete steps aimed at negating the state's legitimacy. Demonization is rooted in the narrative of Israel as an illegitimate colonial entity born in sin that practices Nazism, apartheid and racism. This narrative plays out in several key arenas, such as public protests and demonstrations, the media, and campus activities.

- Protestors in Brazil, Madrid and Buenos Aires held signs equating Israeli leaders and actions with Nazism and genocide ([YNET](#) 11/12/09, [ADL](#) 01/09).
- A series of events, titled "Gaza: Our Guernica," organized by the Palestinian societies at five University of London campuses, is due to take place throughout January and February. The reference to Guernica evokes a fascist attack that targeted Basque civilians ([Jerusalem Post](#) 01/21/10).
- First launched in 2005, Israel Apartheid Week is an annual event organized by anti-Zionist groups, which aims to create a link between Israel and the former apartheid regime in South Africa in order to lead a boycott against it. In 2009, Apartheid Week grew to include 27 cities, including England, the U.S., South Africa, the West Bank, Mexico, Scotland, and Norway<sup>111</sup> ([Jerusalem Post](#) 1/29/09).
- A series of articles aimed to establish Israel as an apartheid state engaging in racist and discriminatory behavior (Guardian feature on Israel and Apartheid 2/6/07 [part 1](#) and [part 2](#)).
- The University of Pittsburgh held a conference entitled 'Divest from Israeli Apartheid' ([Pittsburgh Palestine Solidarity Committee](#) 10/23/09).
- One of Sweden's largest dailies published a double-page focusing on claims that Israeli soldiers seized young men from the West Bank and Gaza and later returned the bodies with missing organs ([Aftonbladet](#) 08/26/09).
- Nobel peace laureate Mairead Maguire accused Israel of "ethnic cleansing" policies in east Jerusalem ([Agence France-Presse](#) 04/21/09).

### Boycott, Divestment and Sanctions (BDS)

Attempts to demonize Israel provide the ideological and rhetorical platform for pursuing a policy of BDS in the fields of academia, economy, culture, sport, and security.

Despite the BDS movement including several academics, trade unions, and church groups, it has enjoyed limited practical success so far. However, efforts have been

<sup>111</sup> For more see Reut Concept [Israel Apartheid Week](#).

highly successful in generating publicity and in mobilizing anti-Israel activism, effectively uniting anti-Zionists with critics of specific Israeli policies.<sup>112</sup>

The risk posed is that such campaigns will create an equivalency between Israel and apartheid-era South Africa that penetrates the mainstream of public and political consciousness. Given Israel's dependence on vigorous trade, as well as scientific, academic, and technological engagement with other countries, this movement towards isolating the country may pose a strategic threat.

The BDS movement is largely spearheaded by non-governmental organizations. In a revealing example, the World Social Forum - an umbrella group for hundreds of social, anti-globalization, and rights groups worldwide - announced it would be launching a campaign calling on all of its affiliates to excommunicate Israel ([YNET](#) 3/30/09). Similar initiatives have also been taken up in academic, cultural and scientific, security, sporting, and economic arenas.

#### Academic:

- One of Norway's largest academic institutions, the University of Bergen intends to impose an official academic boycott against Israel over what it claims is its apartheid-like conduct ([YNET](#) 01/24/10).
- The board of the University of Trondheim in Norway held a vote on adopting an academic boycott of Israel. Three days prior, the institution hosted a lecture on Israel's alleged use of anti-Semitism as a political tool ([Haaretz](#) 10/20/09).
- A group of American university professors recently launched the [U.S. Campaign for the Academic and Cultural Boycott of Israel](#) ([Weekly Standard](#) 3/20/09).
- University workers in the Canadian Union of Public Employees passed a motion calling for an academic boycott of Israel, and union members from at least one Toronto university planned to pressure their school to cut any financial ties with the country ([The Star](#) 02/22/09).
- A letter by 400 UK academics urging boycott, divestment, sanctions against Israel was published in the *Guardian* ([Guardian](#) 01/26/09).
- Since 2003, there have been a multitude of attempts to impose an academic boycott on Israel in the UK. A prominent example is the successful passage - later overturned - of a motion by Britain's largest lecturers' union (Natlfe) supporting a boycott of Israeli lecturers and academic institutions not publicly disassociating from Israel's "apartheid policies" ([Guardian](#) 05/30/06; [UCU Website](#) 5/30/06).

#### Culture and Science:

- The Toronto International Film Festival was the object of controversy for selecting Tel Aviv as its thematic subject, with high-profile artists signing a statement in support of a filmmaker who withdrew his entry ([Guardian](#) 09/07/09).

<sup>112</sup> See Gal Beckerman [The Forward](#) 9/16/09

- An exhibition celebrating Tel Aviv's White City due to take place in Brussels was postponed after local organizers faced demands to boycott Israeli culture ([YNET](#) 2/9/09).
- The 2009 Edinburgh International film festival returned a £300 gift from the Israeli embassy following protests ([Guardian](#) 09/07/09).
- More than 400 academics called on Britain's prestigious Science Museum to cancel workshops promoting Israeli scientific achievements to schoolchildren ([The Independent](#) 03/03/09).

### Security:

- A Norwegian government pension fund sold its shares in Elbit Systems due to its role in building Israel's security fence ([TradingMarkets.com](#) 09/03/09).
- Belgium's government banned the export to Israel of weapons that "strengthen it militarily" ([Haaretz](#) 02/01/09).
- British labor unions voted to support a ban on importing goods produced in 'illegal settlements' and ending arms trading with Israel ([Associated Press](#) 09/17/09).

### Economic:

- The Irish Municipal, Public and Civil Trade Union passed two resolutions endorsing a boycott of Israeli goods and services and supporting divestment from corporations engaged in, or profiting from, the occupation of the West Bank and Gaza ([Ireland Palestine Solidarity Campaign](#) 05/29/08).
- The Congress of South African Trade Unions joined the boycott of Israel, calling Israel 'an apartheid nation' ([YNET](#) 08/06/06).
- At its annual meeting, the British National Union of Journalists called for "a boycott of Israeli goods similar to those boycotts in the struggles against apartheid South Africa led by trade unions, and [for] the [Trade Union Congress] to demand sanctions be imposed on Israel by the British government " ([The Guardian](#) 04/13/07).
- Canadian Union of Postal Workers called for a Boycott, Divestment, Sanctions campaign against Israel ([Canadian Union of Postal Workers](#) 04/09/09).

### International 'Lawfare'

In parallel to demonization and promotion of the BDS Strategy, groups and individuals have increasingly sought to combat Israel in the legal arena. These efforts comprise attempts to: utilize laws of universal jurisdiction in European countries in order to charge Israeli generals and politicians with war crimes; levy proceedings against Israel in the International Criminal Court and the International Court of Justice; and file charges against corporations conducting business with Israel.

While certain initiators of these lawsuits claim to exclusively act according to a humanitarian agenda, Hamas involvement in some of these cases may indicate that the intention of prosecuting Israeli military and political leaders is not always pure.<sup>113</sup>

- A British court issued an arrest warrant for Tzipi Livni for war crimes that Livni allegedly conducted as Israel's foreign minister during Operation Cast Lead ([Guardian](#) 12/14/09).
- Two law firms representing a group of Palestinians applied for an international arrest warrant against Ehud Barak, claiming that he committed war crimes and breaches of the Geneva Convention during Operation Cast Lead ([Jerusalem Post](#) 09/29/09).
- French pro-Palestinian organizations filed a law suit with the International Criminal Court against the Israeli president, foreign minister and defense minister ([JCPA](#) March April 2009).
- A class action lawsuit was filed in the U.S. District Court for the District of Columbia against former IDF Chief of Staff Moshe Yaalon ([NGO Monitor](#) 09/08). The following year, New Zealand's Auckland District Court issued an arrest warrant for Yaalon on charges of war crimes ([Jerusalem Post](#) 11/30/06).
- A class action lawsuit was filed in a New York U.S. District Court against former Director of Israel's General Security Service Avi Dichter for "war crimes and other gross human rights violations" concerning his alleged involvement in a 2002 military strike in Gaza ([NGO Monitor](#) 09/08).
- Major General Doron Almog avoided arrest in the UK by remaining on an El Al airplane and flying back to Israel, after a UK court issued a warrant for his arrest on charges of breaching international laws during Israel's control of Gaza ([BBC](#) 09/12/05).
- A law suit alleging war crimes was filed in a Spanish Court and with Switzerland's Military Attorney General against former Israeli Defense Minister Benjamin Ben-Eliezer, former IDF Chief of Staff Shaul Mofaz, former Israel Security Agency Director Avi Dichter, and Doron Almog ([American Jewish Committee](#) 10/04; [CNN](#) 1/29/09).
- Belgium's highest court was set to try Ariel Sharon for his role as defense minister in the 1982 massacres at the Sabra and Shatila refugee camps in Beirut ([New York Times](#) 02/13/2003).
- International Criminal Court Chief Prosecutor Luis Moreno-Ocampo considered whether to investigate Lt. Col. David Benjamin, a reserve officer in the Israeli military involved in authorizing Israeli military actions during Operation Cast Lead on the grounds of Benjamin's status as a dual citizen of Israel and South Africa, which has signed the ICC's charter ([Newsweek](#) 09/21/09). The ICC also considered whether the Palestinian Authority was "enough like a state" for it to

<sup>113</sup> See Reut post: [Legal Aid: Role in Livni Arrest Warrant and Beyond](#)

initiate a case alleging that Israeli troops committed war crimes in Gaza ([Guardian](#) 3/2/09).

- The UN fact-finding mission on the Gaza conflict headed by Richard Goldstone "found strong evidence to establish" that Israel committed serious war crimes and breaches of humanitarian law that may amount to crimes against humanity ([UN](#) 09/15/09).
- In July 2008, law suits were filed suit in Quebec against three Canadian corporations accused of "aiding, abetting, assisting and conspiring with Israel, the Occupying Power in the West Bank, in carrying out an illegal act" through their involvement in construction projects in the town of Kiryat Sefer (Modi'in Ilit) ([NGO Monitor](#) 06/11/09).
- A 2005 law suit filed against Caterpillar, Inc. in a U.S. District Court charged the corporation with "providing specially designed bulldozers to the IDF that it knew would be used to demolish homes and endanger civilians" ([NGO Monitor](#) 09/08).
- A law suit was filed against the British Government in Birmingham charging that the sale of military equipment to Israel breached guidelines on arms exports and contributed to the oppression of Palestinians in the occupied territories ([The London Times](#) 05/30/07).



## נספח ב' מכון ראות – שאלות ותשובות

מה המעמד והמבנה המשפטי של מכון ראות?

### מה הקשר בין מכון ראות לבין American Friends of the Reut Institute?

מכון ראות הוא מוסד ללא כוונת רווח (עמותה) הפועל על פי חוק העמותות. המכון הוקם בינואר 2004 והוא מנוהל על ידי ועד מנהל ועל ידי מנכ"ל. מערכת היחסים בין הוועד המנהל למנכ"ל מוסדרת בתקנון (סעיף 17 – [לחצו כאן](#)). החזון והערכים של מכון ראות מעוגנים בחוקה שאושרה בינואר 2007 (להלן, 'החוקה' – [לחצו כאן](#)).

American Friends of the Reut Institute (AFRI) הוא ארגון עצמאי שרשום בארצות הברית ([לחצו כאן](#)). מטרתו היא לקדם חזון לפיו מדינת ישראל תהא מדינה משגשגת ובטוחה. AFRI הוא התורם הגדול ביותר של מכון ראות, ומכון ראות הוא היעד המרכזי לתרומות של AFRI.

### מי הקים את מכון ראות ומדוע?

מכון ראות הוא פרי יוזמה של גידי גרינשטיין שהוא גם מייסד המכון והמנכ"ל הראשון שלו. שותפתו של גידי להקמת מכון ראות היא נועה אליאסף-שוהם.

גידי שירת במשרד ובלשכת ראש הממשלה כמזכיר צוות המשא ומתן עם אש"ף (1999-2001). במהלך שירות זה הגיע גידי למסקנה כי למדינת ישראל חסרות יכולות לחשיבה מערכתית ארוכת טווח שהיא מקצועית, א-מפלגתית, קברניטית וממוקדת במימוש החזון של המדינה. מכון ראות נועד לתת מענה לצורך זה. לפרטים נוספים אודות מכון ראות [לחצו כאן](#), אודות מייסדי מכון ראות [לחצו כאן](#) ואודות גידי גרינשטיין [לחצו כאן](#).

### מהו החזון המנחה את מכון ראות?

כפי שקובעת החוקה של מכון ראות ([לחצו כאן](#)): "מכון ראות הוא ארגון ציוני. חזונו עוסק בקיומה, ביטחונה, שגשוגה ואיכותה של מדינת ישראל: מדינה שקיומה מובטח ותושביה בטוחים; מדינה משגשגת, שהיא אחת המדינות המובילות מבחינת איכות החיים של תושביה; מדינה שרוב תושביה יהודים המציעה חוויה יהודית איכותית ייחודית, שהיא ליבו של העם היהודי ותורמת תרומה משמעותית לקיומם ולשגשוגם של חיים יהודיים בתפוצות; מדינה דמוקרטית המבוססת על ערכים אנושיים אוניברסאליים, השואפת לכוון חברה ערכית שהיא מופת במשפחת העמים".

חזון זה נושא את הכותרת 'ציונות של המאה ה-21'. לטעמנו, בעת הנוכחית, הסוגיות המרכזיות על סדר היום של חזון זה הן:

- ביטחון לאומי ([לחצו כאן](#));
- 'חזון ישראל 15' שחותר לקפיצת מדרגה כלכלית וחברתית בישראל ([לחצו כאן](#));
- חתירה לחברה שהיא אור לגויים ועוסקת בתיקון עולם;
- העשרת המרכיב היהודי במרחב הציבורי של החברה היהודית בישראל;
- שיפור הממשל בישראל כתנאי להגשמת החזון ([לחצו כאן](#)).
- לפרטים נוספים אודות 'ציונות של המאה ה-21' ([לחצו כאן](#)).

### מהו 'חזון ישראל 15'?

'חזון ישראל 15' קורא להפיכתה של ישראל לאחת מחמש-עשרה המדינות המובילות בעולם מבחינת איכות החיים של תושביהן. חזון זה מחייב 'קפיצת מדרגה' כלכלית וחברתית. 'חזון ישראל 15' הוא החזון המנחה את פעילותו של מכון ראות בתחום הכלכלי והחברתי. לפרטים נוספים ([לחצו כאן](#)).

### מהי שליחותו של מכון ראות?

שליחותו של מכון ראות הוגדרה בחוקה של המכון כדלקמן: " להשפיע השפעה משמעותית, מהותית ומתמשכת על עיצוב עתידם של מדינת ישראל והעם היהודי ברוח החזון הנזכר לעיל ולהטביע טביעת אצבע יהודית וישראלית על עתיד העולם."

■ **מהי השפעה 'משמעותית'?** המילה 'משמעותית' מתייחסת לטיב הסוגיות שהן מושא לפעילותו של מכון ראות. אנו מתמקדים בנושאים 'יתחומי מיקוד' שאוצרים בחובם את ההבטחה לשיפור גדול במצבם של מדינת ישראל או העם היהודי, או לחילופין, איום חמור וזאת משום שקיים בהם 'פער בסיסי' שמחייב 'הסתגלות' ו'מנהיגות' ([לחצו כאן](#)). איננו עוסקים בנושאים שוטפים שאין בכוחם לחולל שינוי כזה.

■ **מהי השפעה 'מתמשכת'?** המילה 'מתמשכת' מתייחסת לתדירות ולאופי מופעי ההשפעה של מכון ראות. כוונתנו היא שההשפעה של מכון ראות תתרחש לכל אורך השנה במשך שנים רבות. זאת בשונה מארגונים שפעילותם והשפעתם מנוקזות למספר קטן של אירועים 'גדולים' כגון פרסום ספר או דו"ח או כינוס ועידה.

■ **מהו 'עיצוב עתיד'?** המילים 'עיצוב עתיד' מתייחסות ליומרה ולאמונה כי בידינו להשפיע על עתידם של מדינת ישראל והעם היהודי. מוקד עשייתנו איננו ניתוח העבר, הבנת ההווה או חיזוי העתיד גם אם אנו עוסקים בכך מידי פעם.

■ **מהי 'הטבעת טביעת אצבע ישראלית ויהודית על עתיד העולם'?** – מכון ראות מחויב לרתום חלק מיכולותיו כדי לסייע להתמודדות עם האתגרים הניצבים לפתחה של האנושות בשירות הערכים היהודים של 'תיקון עולם' ו'אור לגויים' ובדרך שהיא ייחודית בישראליותה. אכן, זוהי מטרה שאפתנית מאוד, אך אנו מאמינים שבבוא היום נגשים גם אותה.

שליחותו של מכון ראות היא החוליה המקשרת בין החזון של הארגון ([לחצו כאן](#)) לבין האסטרטגיה והערך המוסף הייחודיים שלו.

### מהי 'השפעה' על פי מכון ראות?

**מכון ראות מגדיר 'השפעה' כשינוי במרקם הערכים, בסדרי העדיפויות, בתבניות ההתנהלות או בהרגלים שחיוני לעשותו לצורך מיצוי הזדמנויות והתמודדות עם אתגרים.** השפעה זו נמדדת בשינוי במעשים ובשיח בעל-פה ובכתב בקרב קהילת האנשים בעמדות ההשפעה, המנהיגות או קבלת ההחלטות בסוגיה הרלוונטית. שליחותו של מכון ראות ([לחצו כאן](#)) ממקדת אותו באתגרים ובהזדמנויות הניצבים לפתחם של מדינת ישראל והעם היהודי.

הגדרות אלה מבוססות על ההגדרות של פרופ' רון חפץ בספרו [Leadership Without Answers Easy](#) למושגים 'מנהיגות' (leadership), 'עבודה הסתגלותית' (adaptive work) ו'אתגר הסתגלותי' (adaptive challenge).<sup>1</sup> בנוסף, משמעותו של המושג 'השפעה' במכון ראות חופפת לפעולות הנדרשות כדי לסגור פערי רלוונטיות (Relevancy Gaps) או 'פערים בסיסיים' (Fundamental Gaps) כפי שהגדירם ד"ר צבי לניר, מייסד חברת פרקסיס [www.praxisisrael.com](http://www.praxisisrael.com).

### מהי 'מנהיגות' על פי מכון ראות?

**מכון ראות מגדיר את המושג מנהיגות כ'פעולות שמטרתן לחולל השפעה'.** אתגר המנהיגות של מכון ראות הוא אתגר של 'מנהיגות ללא סמכות' – leadership without authority – כפי שהגדירה רון חפץ [הפניה]. מנהיגות זו באה לידי ביטוי בשלושה רבדים:

<sup>1</sup> אתגר הסתגלותי הוא מצב שבו קיים פער בין ההיערכות של הקהילה לבין המציאות שניצבת בפניה. פער זה לא יכול להיסגר באמצעות ישום ידע ופתרונות קיימים והוא מחייב לימוד של הבעיה, יצירת ידע חדש אודותיה ושינוי בערכים, הרגלים וסדרי עדיפויות. ר' חפץ, Leadership Without Easy Answers, עמ' 22-35.

■ **מודל חדשני שהוא מושא לחיקוי** – מכון ראות הוא מודל ארגוני חדשני שמטרתו לסייע למדינת ישראל להתמודד עם האתגרים המורכבים הניצבים לפתחה. מטרתנו היא להנחיל מודל זה למרחב הציבורי הישראלי. בהקשר זה יש לציין שהמבנה ושיטת הפעולה של מכון ראות הם חדשניים בקנה מידה בין-לאומי. לשם כך, אנו מתעדים בצורה שיטתית את התיאוריה העומדת בבסיס פעולתנו ואת דרך הפעולה שלנו וחולקים ידע זה עם כל גוף ציבורי שמעוניין בכך;

■ **השפעה בסיסית** – בכל תחום שבו מכון ראות פועל – כגון בתחום הביטחון הלאומי או בתחום הפיתוח הכלכלי והחברתי – אנו שואפים לחולל שינוי בסיסי במרחב הציבורי הישראלי קרי שינוי במרקם הערכים, סדרי העדיפויות ותבניות ההתנהלות שמטרתו לסייע למדינה להתמודד עם האתגרים וההזדמנויות הניצבים לפתחה. כדי להשיג השפעה כזו, גיבש מכון ראות 'מחזור פעולות' שמאפשר לנו לזהות את הנושאים שבהם נדרש שינוי בסיסי בישראל ושהם יש למכון ראות ערך מוסף ייחודי, לפתח ידע חדש ורלוונטי בתחומים אלה, לזהות את הקהילה שיכולה לחולל שינוי בסיסי ולפעול כדי לחולל שינוי כזה ([לחצו כאן](#));

■ **הכשרת מנהיגים-אסטרטגים** – מכון ראות שואף להכשיר קבוצה של מנהיגים-אסטרטגים שישתלבו במרחב הציבורי – בפוליטיקה, בממשלה, ברשויות מקומיות או בעמותות – ויובילו בו. לשם כך, אנו משקיעים משאבים רבים בגיוס האנשים המתאימים, בהכשרתם, בהצבתם, בטיפוחם ובהשמתם בעמדות מפתח במרחב הציבורי הישראלי ([לחצו כאן](#));

#### מהי האסטרטגיה של מכון ראות?

האסטרטגיה של מכון ראות למימוש שליחותו ([לחצו כאן](#)) ולשירות החזון שמנחה אותו (לחצו כאן) נשענת על שלושה נדבכים:

■ **השפעה בסיסית בסוגיות שהן מרכזיות לעתיד המדינה, לביטחונה ולשגשוגה** – מכון ראות עוסק בזיהוי תחומים שבהם מתהוות הזדמנויות או הפתעות אסטרטגיות; במחקר ממוקד של תחומים אלה; ובניסיון להשפיע על המדינה בהתאם (אודות מחזור הפעולה של מכון ראות [לחצו כאן](#));

■ **פיתוח מודל ארגוני חדשני שמתמחה בעיצוב מדיניות במאה ה-21 שיהיה מושא לחיקוי בידי ממשלת ישראל** – מכון ראות רואה בעצמו מודל ארגוני חדשני שמתמחה בזיהוי סוגיות אסטרטגיות ובעיצוב מדיניות. מודל זה מותאם למציאות המשתנה בקצב שאין לו תקדים;

■ **הכשרת קבוצה של אנשים לעמדות של מנהיגות אסטרטגית במרחב הציבורי היהודי והישראלי** – מכון ראות מגייס ומכשיר אנשים שמחויבים למסלול חיים של תרומה למרחב הציבורי היהודי והישראלי (אודות מערך טיפוח כוח האדם של ראות – לחצו כאן). אנו מאמינים שלנדבך זה של האסטרטגיה שלנו תהיה התרומה הרבה ביותר למימוש שליחותנו ([לחצו כאן](#)) ולשירות החזון שלנו ([לחצו כאן](#)).

אלו הם האזורים שבהם מכון ראות מנסה לחולל השפעה ולהציע מנהיגות במרחב הציבורי הישראלי והיהודי ([לחצו כאן](#)).

#### מהו מחזור הפעולה של מכון ראות?

מחזור הפעולה של מכון ראות כולל שישה שלבים כדלקמן:

■ **זיהוי תחומים שבהם קיימים פערים אסטרטגיים ('תחומי מיקוד')** – מכון ראות מתמחה בזיהוי תחומים שבהם קיים 'פער בסיסי' (להלן 'תחומי מיקוד' – לחצו כאן). פער כזה מתגבש כאשר התפיסה הקיימת אינה מתאימה להתמודדות עם האתגרים וההזדמנויות הניצבים בשער. בתחומים כאלה יש לסגור את הפער הבסיסי. מכון ראות מבצע עבודה זו באמצעות ישום של חבילת המתודולוגיה של חברת פרקסיס ([לחצו כאן](#)).

■ **מחקר ממוקד** – לאחר זיהוי תחומי המיקוד, מכון ראות עוסק במחקר ממוקד של הפער הבסיסי ובניסיון לגבש אסטרטגיה שתאפשר לסגור את הפער. בתהליך זה הצוותים של מכון ראות מנתחים ספרות, מראיינים מומחים ועוסקים בתהליכים של יצירת ידע חדש. גם עבודה זה מבוצעת באמצעות ישום של החבילה של חברת פרקסיס.

- **זיהוי ומיפוי קהילת המנהיגות, ההשפעה והסמכות** – בד בבד עם שלב המחקר הממוקד, מכון ראות ממפה את קהילת האנשים בעמדות השפעה (influence), מנהיגות (leadership) וסמכות (authority) בתחום המיקוד. אנשים אלה יכולים לבוא מקרב הפוליטיקאים ופקידי הציבור בשלטון המרכזי וברשויות המקומיות, מקרב אנשי עסקים, פילנתרופים, אקדמאים וחוקרים, מהמגזר השלישי, מהעולם היהודי או ממדינות העולם.
- **בניית אסטרטגיית ההשפעה** – בשלב זה מכון ראות מעצב את האסטרטגיה שמטרתה להביא לסגירת הפער הבסיסי, דהיינו לביצוע העבודה ההסתגלותית. אסטרטגיה זו תחולק למערכות שיש להן הגיון ברור. מימוש האסטרטגיה אורך חודשים ואף שנים. הבסיס התיאורטי שעליו אנו נסמכים בשלב זה הוא עבודתו של ד"ר רון חפץ אודות מנהיגות ללא סמכות (leadership without authority) ([לחצו כאן](#)).
- **להיות ה'זרז' של השינוי הבסיסי** – בשלב זה מכון ראות נוקט פעולות שמטרתן לחולל שינוי בסיסי כגון: (1) מיתוג החזון שאלי יוש לשאוף; (2) יצירת תחושת דחיפות ביחס לשינוי; (3) מחקר ממוקד; (4) קישור בין קבוצות, ארגונים ואנשים שונים שרתומים למימוש החזון החדש; (5) הגדלת עוגת המשאבים העומדת לרשות כלל העוסקים בקידום השינוי הבסיסי; (6) זיהוי מודלים של הצלחה, מחקר ממוקד שלהם, תיעודם ושכפולם; (7) בניית בסיס ידע משותף למשל בדמות פורטל אינטרנט; (8) פעילות לעדכון החקיקה, הרגולציה והתקנה.
- **יציאה (exit)** – מכון ראות יפעל בתחום המיקוד כל עוד יש לו ערך מוסף ייחודי. אם נכשלנו או כשעבודתנו מצליחה ואנו מחוללים שינוי בתפיסות אנו נוטשים את תחום המיקוד ומחפשים תחום מיקוד חדש ([לחצו כאן](#)).

#### איך מכון ראות מטפח את כוח האדם שלו?

- על פי חוקה של מכון ראות, המכון הוא בית ספר ומרכז הכשרה לאנשים שמחויבים למסלול של שירות במרחב הציבורי הישראלי והיהודי. לפיכך, מערך כוח האדם של מכון ראות עוסק בחמישה תחומים שונים אך משלימים:
- **גיוס** – מכון ראות מגייס אנשים שמחויבים למסלול חיים של שירות במרחב הציבורי ורוצים להתמקד ברמה של עיצוב המדיניות וגיבוש האסטרטגיה (להבדיל, לדוגמה, מעבודה בשטח). כמו כן אנו מחפשים מועמדים שהם אנשי צוות, בעלי יכולת ניתוח מעולה ותפיסת עולם מקצועית עשירה;
  - **הכשרה** – תכנית ההכשרה של מכון ראות נמשכת כשנה ומקנה בסיס תיאורטי, מתודולוגי וטכני לעבודה של עיצוב מדיניות ואסטרטגיה ולעבודת המנהיגות ([לחצו כאן](#));
  - **הצבה** – מכון ראות מקדיש מאמצים רבים להצבה של עובדיו בצוותים ובתפקידים שבהם יבואו לידי ביטוי יכולותיהם, כישורונם ונטיותיהם הייחודיות. זאת משום שאנו מאמינים שתנאי הכרחי לכך שאדם יהיה מנהיג ומוביל במרחב הציבורי הוא כשרון ולהט פנימי;
  - **טיפוח באמצעות הדרכות ומשוב** – מכון ראות הוא סביבה לומדת. במשך כל השנה מתקיימים רענונים והכשרות מקצועיים, תיאורטיים וטכניים; אנו מתחקרים את פעולותינו; צוות המכון יוצא לסיורים לימודיים שונים; וכל אנשי המכון מקבלים משוב על התקדמותם המקצועית בצורה שוטפת ומקיפה;
  - **השמה** – מטרתו של מכון ראות היא שבוגריו ישרתו את המרחב הציבורי הישראלי בעמדות מפתח במרחב הציבורי הישראלי כגון בכנסת, במשרדי הממשלה, ברשויות מקומיות או בעמותות. לכן, מכון ראות משתמש בכלים שונים כדי סייע לבוגריו לתפוס עמדות כאלה.
- לפרטים נוספים, [לחצו כאן](#).

#### מה הערך המוסף הייחודי של מכון ראות?

כל אחד מהנדבכים של האסטרטגיה של מכון ראות – השפעה בסיסית, פיתוח מודל ארגוני ייחודי והכשרת קבוצה של מנהיגים-אסטרטגים (לפירוט, [לחצו כאן](#)) – מייצג ערך מוסף ייחודי במרחב הציבורי הישראלי והיהודי. בנוסף:

- מכון ראות מתמחה בשילוב בין הדרג שמעצב את המדיניות מנקודת מבט מערכתית וארוכת טווח ('הרמה האסטרטגית') לבין דרגי השטח ('הרמה האופרטיבית').
- מכון ראות מסוגל לספק תשומות לתהליכי קבלת החלטות בפרק זמן קצר מאד.
- מכון ראות פועל במרחב הבין-תחומי ומסוגל לטפל בנושאים שמשלבים מספר רב של תחומי מחקר וידע.
- מכון ראות מתמחה ביצירת ידע חדש בסוגיות שמחייבות עיצוב אסטרטגיה חדשה ויישומה.

### מה ההבדל בין ראות לבין מכוני מחקר (Think Tanks) ויחידות אסטרטגיות?

- מכון ראות מאורגן בהתארגנות ייחודית בהשוואה למכוני המחקר (think tanks) ויחידות אסטרטגיות בארץ ובעולם בהיבטים הבאים:
- האתגר המרכזי בתהליכי קבלת החלטות עבור מכון ראות הוא בעיית 'הרלוונטיות' קרי ההגדרה של הבעיה הניצבת על סדר היום. מרבית מכוני המחקר האחרים רואים בסגירת פערי ידע שמקורם באיסוף מידע ובעיבודו את האתגר המרכזי.
  - הערך המוסף הייחודי של מכון ראות טמון בשליטתו בשיטת החשיבה שמתמחה בעיצוב מענה לאתגרים אסטרטגיים. הערך המוסף הייחודי של מרבית מכוני המחקר האחרים נובע משליטתם בתחום ידע כלשהו כגון כלכלה או ביטחון לאומי. לעיתים מכונים אלו מחזיקים בהשקפת עולם כלשהי כגון שמאל או ימין.
  - מכון ראות הוא המותג בזכות הארגון ושיטת העבודה. זהותם של עובדיו של מכון ראות אמורה שלא להשפיע על איכות התשומה למרחב הציבורי. המותג של מרבית מכוני המחקר מתבסס על המומחים שבשירותיהם.
  - מכון ראות מוביל ומנהיג באמצעות הצפת 'שאלות' והצבת 'סימני שאלה'. מרבית מכוני המחקר האחרים מובילים באמצעות מתן 'תשובות' קרי באמצעות פירוט הפעולות שהמומחים במכון היו עושים לו הסמכות הייתה בידם.

### איך מכון ראות מודד הצלחה?

- מכון ראות מודד ארבעה ממדים של פעילותו שהם משלימים אחד את השני ומספקים תמונה עשירה של ביצועי הארגון והם:
- **תשומות** – מכון ראות מודד את המשאבים שמזינים את פעילותו. אנו מניחים שיכולתנו לגייס משאבים כאלה מצביעה על איכות המכון וביצועיו. בהקשר זה, בין השאר אנו מודדים את המקורות הכספיים שעומדים לרשותנו ואת היקף המשאבים שנדרש לגיוסם, את גודל הצוות של מכון ראות, ואת המשאבים הפיזיים שעומדים לרשותו.
  - **תפוקות** – מכון ראות מודד את התפוקות שלו בכל הממדים שאותם ניתן לכמת כגון תוצרים וסוגיהם, פגישות עם מקבלי החלטות או מופעים תקשורתיים. אנו מאמינים שגם ממדים אלה מצביעים על איכות המכון וביצועיו.
  - **יכולות** – מכון ראות מחויב לנסות ולחולל שינויים בסיסיים במדינת ישראל. שינויים כאלה דורשים מאמץ ארוך טווח. לכן, מכון ראות מחויב להציג את הפעולות שהוא מבצע כדי להצליח בטווח הארוך. מרכיב מרכזי בפעולות אלה הוא בניית יכולות בדמות הכשרת אנשים, פיתוח שיטות עבודה או טיפוח תשתיות ארגוניות.
  - **אפקטים** – מכון ראות מחויב למדוד את המידה שבה הוא משפיע השפעה בסיסית במרחב הציבורי הישראלי. לשם כך, מכון ראות מודד 'אפקטים'. מדידת האפקטים היא הקשרית ומתבצעת בכל שנה באופן שונה לאור עבודתנו בתחומי המיקוד השונים. לדוגמה, בשנת 2008 בתחום הכלכלי והחברתי, יבחן מכון ראות את האפקט של עבודתו בשירות חזון ישראל 15 **(לחצו כאן)** באמצעות השאלה: עד כמה הצליח המכון להטמיע את המושג של קפיצת מדרגה? **(לחצו כאן)**.

### מה הממשק ומערכת היחסים בין ראות לבין מכוני מחקר אחרים?

מכון ראות מחויב להשאת היעילות והאפקטיביות של המרחב הציבורי. אנו מחויבים לפעול ברוח העיקרון של 'הגדלת העוגה' ולהימנע ממעשים שיש בהם 'משחקי סכום אפס'. זהו ערך מרכזי עבורנו שאמור לבוא לידי ביטוי בכל הרבדים של פעילותנו.

מכון ראות רואה במכוני המחקר האחרים שותפים פוטנציאליים וישויות שיש להן יכולות שמשלימות ליכולות שלו. מצד אחד, מכון ראות שולט ומיישם מתודולוגיה לזיהוי בעיות אסטרטגיות ולעיצוב המענה. לעומת זאת, במכון ראות אין מומחים בעלי שם. מצד שני, במכוני מחקר אחרים יש מומחים רבים אך ברובם אין שיטת עבודה משוכללת לטיפול בנושאים אסטרטגיים. לכן מכון ראות ומכוני מחקר הם 'מוצרים משלימים' שיש ביניהם בסיס לשיתופי פעולה בכל תחומי המיקוד שבהם הוא פועל.

לאור עקרון זה, אתר האינטרנט של מכון ראות – [www.reut-institute.org](http://www.reut-institute.org) – מבוסס על הגיון של פורטל, קרי הוא נותן מקום של כבוד לעבודות, למסמכים ולמאמרים של גופים אקדמאיים ומכוני מחקר אחרים. אתרי האינטרנט של מרבית מכוני מחקר האחרים בנויים על העיקרון של 'חלון ראוה' של עבודת הארגון.

### מי קהל היעד של מכון ראות?

קהל היעד של ראות מורכב מכלל האנשים בעמדות מנהיגות, השפעה או סמכות שפועלים בתחומי המיקוד שבהם אנו עוסקים ויכולים לתרום לשינוי בסיסי בישראל או בעם היהודי. קהילה זו כוללת נבחרי ציבור ופקידים ברמה הלאומית בכנסת ובממשלה וברשויות המקומיות; וכן במגזר העמותות, הפילנתרופיה, העסקים, והאקדמיה; ובעולם היהודי.

### מהם 'תחומי מיקוד'? איך מכון ראות בוחר את תחומי מיקוד שלו?

'תחומי מיקוד' הם נושאים שבהם אנו מזהים בעיה אסטרטגית שבה נדרש שינוי בסיסי. כל צוות מטפל בתחום מיקוד אחד למשך תקופה שאורכת חודשים ואף שנים ועד לסגירת 'הפער הבסיסי'. מכון ראות פועל בתחומי מיקוד שנותנים מענה לאמות המידה הבאות:

- שירות החזון והשליחות של מכון ראות (**ר' כאן**). קרי אנו עוסקים בתחומי מיקוד שיש להם חשיבות רבה לביטחונם ושגשוגם של מדינת ישראל והעם היהודי בכך שקיימים בהם איום או הזדמנות אסטרטגיים;
- יכולת ליצור את הערך המוסף הייחודי של מכון ראות. קרי, מכון ראות עוסק בתחומי מיקוד שבהם הוא עשוי לתרום תרומה ייחודית ברוח חזונו ושליחותו;
- אנו מעדיפים לבחור בתחומי מיקוד חדשים שמעשירים את תחומי המיקוד שבהם אנו כבר פועלים ומועשרים על ידם;
- תחום העניין של ראש הצוות. מכון ראות ישתדל לבחור בתחומי המיקוד שבהם יש לראש הצוות ולחברי הצוות עניין אישי או כשרון ייחודי.

### מי מממן את מכון ראות?

מכון ראות ממומן ונתמך על ידי רשת של תורמים וקרנות פרטיים – רובם המכריע ישראלים ויהודים – המאמינים בחזון שלנו וביכולתנו לממש אותו. כל תרומה שמעלה חשש של ניגוד עניינים מחייבת דיון והחלטה רשמית ופומבית של הוועד המנהל של מכון ראות. לפרטים נוספים, (**ראו כאן**).

### מדוע מכון ראות לא גובה תשלום עבור שירותיו?

מכון ראות הוא מוסד ללא כוונת רווח (מלכ"ר), שמספק את שירותיו, ללא תמורה, לאנשים בעמדות מנהיגות, קבלת החלטות או השפעה במרחב הציבורי הישראלי. ככלל, מכון ראות לא גובה כסף עבור השירותים שהוא מספק בשל הסיבות הבאות:

- **זמני תגובה** – גופים ציבוריים בישראל חייבים לקיים מכרזים בטרם התקשרות בחוזה. מכרזים אלה הם תהליכים ארוכים ומייגעים שאורכים שבועות ארוכים. ברוב המקרים שבהם אנו פועלים זמני התגובה הנדרשים מאיתנו קצרים מאוד.

- **הלקוחות לא ידועים שהם לא יודעים ולכן לא יכולים לשלם** – מכון ראות מתמחה בטיפול בפערים בסיסיים שנובעים מכך שמקבלי החלטות לא מודעים לכך שהמדיניות שבה הם נוקטים אינה רלוונטית אל מול המציאות המשתנה. לכן, הלקוחות הפוטנציאליים של ראות לא יודעים שהם לא יודעים ולכן ולא יפנו לבקש עזרה בתחומים אלה.
- **מכון ראות מחויב לנושא ולא ללקוח** – מכון ראות משרת את מדינת ישראל ואת העם היהודי ומחויב לנסות ולחולל שינוי בסיסי שהוא חיוני לעתיד המדינה ולשגשוגה. עבודה זו מחייבת חופש לפעול מול מגוון רחב של אנשים וארגונים בעמדות מנהיגות, השפעה או סמכות, שאיננו עולה בקנה אחד עם מערכת יחסים שבין ספק ללקוח.
- **חופש לחשוב ולהמליץ** – מכון ראות מנסה לחולל שינויים בסיסיים במרחב הציבורי הישראלי והיהודי. כאמור, שינויים אלה כרוכים בבחינה של מרקם הערכים, סדרי העדיפויות, תבניות ההתנהלות וההרגלים במרחב הציבורי. במיזמים רבים של מכון ראות מתברר שגם 'הלקוח' צריך להשתנות. לכן, חשוב ביותר שמכון ראות ישמור על החופש לחשוב, להמליץ ולפעול ברוח המלצות אלה.

לכלל זה יתכנו יוצאים מן הכלל שבהם מכון ראות יקבל תמורה בעבור עבודתו וזאת כאשר העבודה משתלבת עם החזון והשליחות של מכון ראות ומשרתת אותם ומכון ראות היה מבצע את הפרויקט בכל מקרה וגם ללא תמורה או נגד תמורה חלקית בלבד.

#### מי יוזם את הפרויקטים של מכון ראות?

- לעיתים, מכון ראות מזהה סוגיה אסטרטגית שבה קיים פער בסיסי ונרתם לסגירתו. במקרה כזה, מכון ראות מתחיל לפעול בהתאם למחזור הפעולות שלו.
- לעיתים, מקבלי החלטות פונים למכון ראות כדי שסייע בידם להתמודד עם האתגרים הניצבים לפתחם. במקרה כזה, מכון ראות מחויב לבצע את הפרויקט כל עוד הוא משרת את שליחותו, מביא לידי ביטוי את הערך המוסף הייחודי שלו ונותן נאמן לערכים שבחוקה שלו.

#### מהם השירותים שמכון ראות מציע למקבלי החלטות?

מכון ראות מציע מגוון שירותים לתמיכה בתהליכי קבלת החלטות:

- **בירור זירקטיבה** – סיוע בהבנה מקיפה, עשירה ומדויקת של המטרות, מגרש המשחקים והכלים העומדים לרשות מקבל החלטות;
- **פיתוח ידע** – יצירת ידע חדש ורעיונות אסטרטגיים אודות הפתעות והזדמנויות אסטרטגיות;
- **מצגות "יאללה וואלה"** – מצגות אלה מציעות אוסף של תובנות ומטרות לסייע למקבלי החלטות להימנע מהפתעות אסטרטגיות ולנצל הזדמנויות אסטרטגיות;
- **אתר האינטרנט של ראות** – אתר האינטרנט של מכון ראות הוא פורטל המכיל חומר רב – ספרים, מאמרים, מחקרים, קישורים לגופים חשובים אחרים ועוד – בכל אחד מתחומי המיקוד שלנו. בכלל זה מוצגים גם הפרסומים של מכון ראות.

#### למה יש קטגוריות של תוצרים ומה תפקידן?

לכל קטגוריה של תוצרים יעוד שונה בכל הקשור להשפעה על מקבלי החלטות:

- **בסיס ניתוח** – קטגוריה זו מניחה תשתית לקבלת החלטות ולהמשך פיתוח ידע ועיצוב מדיניות;
- **תוצר מדיניות** – קטגוריה זו עוסקת בהגדרת החלופות האסטרטגיות ובהערכת הרלוונטיות שלהן;
- **התרעה בסיסית** – קטגוריה זו עוסקת באיתור פערים בין הנחות יסוד והנחות עבודה רווחות לבין מגמות אשר שוחקות אותן;

- **מבט מערכתי** – מיפוי מכלול הזיקות המערכתיות של סוגיה כלשהי;
- **נקודת ראות** – ניתוח של השלכות אסטרטגיות של אירועים שוטפים;
- **מראות** – איתור ומיפוי של מגמות מתהוות;
- **מושג** – הגדרת רעיון שהוא חיוני לשיח האסטרטגי;
- **מונח** – הצגת ידע שהוא חיוני לשיח האסטרטגי.

### מהם זכויות היוצרים על תוצרי ראות?

השימוש באתר מכון ראות ובתוצריו מוצע בכפוף לתנאי השימוש וההגנה על פרטיות המשתמש המופיעים באתר ([לחצו כאן](#)) ובכפוף לתנאים פרטניים שיימצאו בחלק מדפי האתר. תנאי השימוש באתר מנוסחים בלשון זכר מטעמי נוחיות בלבד, והם מתייחסים, כמובן, גם לנשים.

### דוגמאות לפרויקטים של מכון ראות

- **אסטרטגיית העמידה האיתנה עבור 'החזית האזרחית' אומצה על ידי ועדת אילון (09-2008)** – צוות בראשות גב' דנה פרייזלר עסק בבחינת המוכנות של ישראל למצבי משבר לאומיים ובעיצוב אסטרטגיה בתחום זה. עבודת הצוות הניבה מסגרת תפיסתית חדשה לארגון החזית האזרחית למצבי משבר לאומיים ששמה: 'עמידה איתנה' ([לחצו כאן](#)). אסטרטגיה זו אומצה על ידי הוועדה בראשות השר עמי אילון (10/08).
- **הטמעת המושג 'קפיצת מדרגה' ו'חזון ישראל 15'** – בקיץ 2007, מכון ראות זיהה כי מקבלי ההחלטות בישראל אינם ערים להבדל בין המושגים 'צמיחה' ו'קפיצת מדרגה' ([לחצו כאן](#)) ולכן אין ביכולתם לנהל שיח אודות האתגר של מימוש חזון ישראל 15. לכן, במשך מספר חודשים ניהלנו מסע של מצגות ואירועים תקשורתיים במטרה לחדד את ההבדלים בין שני המושגים ולדון במשמעויותיהם. שיאו של מסע זה היה ביקורו של פרופ' ריקרדו האוסמן מאוניברסיטת הארוורד בישראל בחודש ינואר 2008.
- **עיצוב אגפי מדיניות במשרדי הממשלה (2008)** – צוות בראשות מר יריב מן סייע בידי האגף לתכנון מדיניות בלשכת ראש הממשלה לגבש מדיניות להקמה ולהעצמה של יחידות תכנון במשרדי הממשלה השונים על יסוד מחקר בין-לאומי השוואתי מקיף ([לחצו כאן](#)). הפרויקט הוצג בפני מנכ"ל משרד ראש הממשלה, מנכ"לי משרדים וגורמים בכירים בשירות הציבורי בהווה ובעבר ובפני נציגים ממכוני מחקר ואקדמאיים מובילים.
- **שדרוג המועצה הלאומית לכלכלה (2008)** – בכל המדינות שחוו קפיצת מדרגה כלכלית וחברתית התקיים ארגון שפעל כ'מוח מרכזי'. אנו מאמינים שהמועצה הלאומית לכלכלה במשרד ראש הממשלה היא הגוף המתאים ביותר לתפקיד זה. לכן פעלנו כדי לשדרג אותה כך שתוכל לשמש כ'מוח המרכזי' של קפיצת המדרגה של ישראל לקראת מימוש חזון ישראל 15 ([לחצו כאן](#)). צוות בראשות מר יריב מן ערך מחקר השוואתי של גופים דומים בעולם. לאחר מכן פעלנו מול אנשי המועצה הלאומית לכלכלה, משרד האוצר וחברי כנסת. כמו כן יזמנו ראיון בנושא זה אצל מירב ארלוזורוב מדה-מרקר בהשתתפות פרופ' מנואל טרכטנברג, יו"ר המועצה, חה"כ גלעד ארדן, יו"ר ועדת הכלכלה בכנסת דאז, וגידי גרינשטיין.
- **מדד חוסן כלכלי במקום הכנסה פנויה להערכת העוני (2007)** – צוות בראשות גב' דליה שחם נענה לקריאה להציג בפני ועדה ציבורית שבחנה את הגדרת קו העוני בישראל. בעבודה זו, קרא מכון ראות לממשלה להחליף את המדד הנוכחי המעריך את העוני על יסוד ההכנסה הפנויה של משק הבית במדד רב-ממדי שיאמוד את החוסן הכלכלי של משקי הבית ([לחצו כאן](#)). מסקנות הוועדה היו ברוח המלצותינו אך לא אומצו על ידי הממשלה.
- **דכון תפיסת הביטחון הלאומי ושדרוג מערך הביטחון הלאומי** – בעקבות מלחמת לבנון השנייה, הגיש מכון ראות לוועדת וינוגרד שלושה מזכרים שעסקו במשבר בתפיסת הביטחון הלאומי של ישראל כפי שנחשף במלחמת לבנון השנייה בקיץ 2006 ובמענה המבני למשבר זה ([לחצו כאן](#)). במשך השנה האחרונה עסקנו בקידום השיח אודות הצורך בעדכון תפיסת הביטחון הלאומי.



## נספח ג' – ביבליוגרפיה

### ספרים וחברות

- אלון י, **מסך של חול**, (הקיבוץ המאוחד 1959)
- בן-גוריון ד., **יחוד וייעוד, דברים על ביטחון ישראל**, (תל אביב: מערכות, 1971).
- בר זהר מ., **בן גוריון: ביוגרפיה**, (תל אביב: הוצאת משרד הביטחון, 1994).
- גולן ח, שאול ש, **"העימות המוגבל"** (הוצאת משרד הביטחון)
- דרור י., **איגרת למנהיג יהודי-ציוני-ישראלי**, (ירושלים: הוצאת כרמל, 2005).
- הרכבי י, **מלחמות ואסטרטגיה** (הוצאת משרד הביטחון 2003)
- טל י., **ביטחון לאומי: מעטים מול רבים**, (אור יהודה: הוצאת דביר, 1996).
- יגר מ, גוברין י ועודד א (עורכים), **משרד החוץ: 50 השנים הראשונות**, (כתר הוצאה לאור, 2002).
- לוטוואק א, **אסטרטגיה של מלחמות ושלוש** (הוצאת משרד הביטחון, 2001)
- רכלבסקי ס, **אין גבול** (כנרת זמורה ביתן)

### ניירות עבודה ומאמרים

- איילנד ג, **מלחמת לבנון השנייה – לקחים ברמה האסטרטגית** צבא ואסטרטגיה המכון למחקרי ביטחון לאומי אוקטובר אפריל 2009
- ברט רוני ושמוחני לימור, **המעורבות הבין-לאומית במזרח התיכון** המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2009
- ידלין ע (אלוף) **"אבני דרך" בשנת 2009 – אימים והזדמנויות מרכז המידע למודיעין ולטרור המרכז למורשת המודיעין (מל"מ)**
- יחזקאל דרור: **מדינאות מדינית-ביטחונית למדינת ישראל: תזכיר למדינאים מרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים**
- **מילשטיין מ, מוקאוומה – עלייתו של אתגר התנגדות והשפעתו על תפיסת הביטחון הלאומי של ישראל** מזכר המכון למחקרי ביטחון לאומי
- **עציון ע, הערכת מצב מדינית-אסטרטגית לישראל 2008 – 2009: עיקרי המסמך של האגף לתכנון מדיני במשרד החוץ** עדכון אסטרטגי המכון למחקרי ביטחון לאומי מאי 2009
- **ערן, ע "עופרת יצוקה" – הפן המדיני עדכון אסטרטגי**, עדכון אסטרטגי המכון למחקרי ביטחון לאומי פברואר 2009
- **קופרווסר י, מלחמות לבנון השלישית: המטרה חיזבאללה**, עדכון אסטרטגי המכון למחקרי ביטחון לאומי אוקטובר 2008
- **שויצר י, הלחימה נגד צבא טרורילה: לבנון ועזה כמקרי בוחן** צבא ואסטרטגיה המכון למחקרי ביטחון לאומי 2009
- שי ח' תשובה נחושה לחיזבאללה **הארץ** דצמבר 2009
- **שלום ז, האם צה"ל ערוך להתמודד במלחמה סדירה מול מדינות ערב?** צבא ואסטרטגיה המכון למחקרי ביטחון לאומי אפריל 2009

■ שנער ד, דיפלומטיה ציבורית בישראל, פרויקט משותף של מוסד שמואל נאמן בטכניון ומשרד החוץ הישראלי, 2009

### Books and Memorandums

- Bar M, **Red Lines in Israel's Deterrence Strategy**, (Tel Aviv, Ma'arachot, 1990)
- Barabási A.L, **Linked: The New Science of Networks** (Perseus Publishing, April 2002)
- Byman D, **Deadly Connections**, (Cambridge University Press, 2005);
- Cohen N, **What's Left? How Liberals Lost Their Way** (Fourth Estate 2007).
- Cooper R, **The Breaking of Nations: Order and Chaos in the Twenty-first Century** (Atlantic Books 2003).
- Davis, H; and Davis, D; **Israel In the World**, Weidenfeld and Nicolson, London, 2005.
- Gladwell M., **The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference**, (Little Brown and Company, 2000).
- Gove M, **Celsius 7.7** (Weidenfeld & Nicolson 2006).
- Heifetz R, **Leadership without Easy Answers**, (Harvard University Press, 2003).
- Husain E, **The Islamist** (Penguin 2003).
- Inbar, E., **Israel's National Security: Issues and Challenges since the Yom Kippur War**, (Routledge, 2008).
- Inbar, E., **Israel's Strategic Agenda**, (Routledge, 2007).
- Kagan R, **Of Paradise and Power: America and Europe in the New World Order** (Random House 2004).
- Kennedy P, **The Rise and Fall of Great Powers** (Random House 1988).
- Malik K, **From Fatwa to Jihad the Rushdie Affair and its Legacy** (Atlantic 2009).
- Rose J, **The Question of Zion** (Princeton 2008).
- Nye, J., **Soft Power**, (New York: PublicAffairs, 2004).
- Phillips M, **Londonistan** (Gibson Square 2006).
- Ramo J.C, **The Age of the Unthinkable: Why the New World Disorder Constantly Surprises Us and What We Can Do About It**, (New York: Little, Brown and Company, 2009).
- Rotberg R, **When States Fail**, (Princeton University Press, 2004).
- Shepherd R, **A State Beyond the Pale: Europe's Problem with the Israel** (Orion Publishing 2009).
- Shultz R and Dew A, **Insurgents, Terrorists and Militias**, (Columbia University Press, 2006).

- Tal I., **National Security: The Israeli Experience**, (Dvir, 1996).
- Yaniv A, **Politics and Strategy in Israel**, (Tel Aviv: Sifriat Ha-Po'alim).
- Yaqoob S, **Islamic Political Radicalism: A European Perspective**, (Ed. Tahir Abbas, Edinburgh University Press, 2007).

#### Articles and Policy Papers

- Ahmed H and Stuart H, Hizb Ut-Tahrir Ideology and Strategy, **Centre for Social Cohesion** 2009.
- Amis M, "You ask the Questions," [The Independent](#), January 2007.
- Barabási A.L and Bonabeu E, "Scale Free Networks", [Scientific American](#) 2003.
- Bright M, "When Progressives Treat with Reactionaries, The British State's flirtation with radical Islamism", [Policy Exchange](#) 2006.
- Briggs R and Birdwell J, "Radicalisation among Muslims in the UK", [Micron Policy Working Paper](#), May 2009.
- Fishman J.S, "Ten Years since Oslo: The PLO's "People's War" Strategy and Israel's Inadequate Response", **Jerusalem Center for Public Affairs**, [Jerusalem Viewpoints](#) No. 503, 1 September 2003.
- Geltman B, Tal R (eds.), "Tomorrow: Facing Tomorrow –Background Policy Documents, Jerusalem" **The Jewish People Policy Planning Institute**, May 2008.
- Gerstenfeld M, "The Academic Boycott Against Israel," [Jewish Political Studies Review](#) Fall 2003.
- Gilboa E, "Searching for a Theory of Public Diplomacy", **The Annals of the American Academy of Political and Social Science** 616 (1), 2008.
- Gilboa, E. "Public Diplomacy: The Missing Component in Israel's Foreign Policy," [USC Center for Public Diplomacy](#), Oct. 2006.
- Harman C, "The Prophet and the Proletariat" **International Socialism** Journal 64, Autumn 1994.
- Hertzberg A, "NGO 'Lawfare' Exploitation of Courts in the Arab Israeli Conflict", September 2008, [NGO Monitor Monograph Series](#).
- Hirsh D, Anti Zionism and Anti Semitism: Cosmopolitan Reflections, [Yale Initiative for the Interdisciplinary Study of Anti Semitism Working Paper Series](#)
- Ibish H, "The Fantasy World of One Staters", [The Atlantic](#) November 2009.
- Jabotinsky Z, "[The Iron Wall](#)" 1923.
- Judt T, "Israel the Alternative", [New York Review of Books](#), 23/10/2003.
- Jacobson H, "Lets see criticism of Israel for what it really is", [The Independent](#), February 2009

- Lappin S, “Therapists to the Jews: Psychologizing the 'Jewish Question'”, [Normblog](#)
- Shindler C, Interview in the [Jewish Chronicle](#) October 2009.
- Siboni G, “Disproportionate Force: Israel’s Concept of Response in Light of the Second Lebanon War” **INSS Insight** No. 74, October 2, 2008
- Simcox R, “A Degree of Influence: The Funding of Strategically Important Subjects in UK Universities”, [The Centre for Social Cohesion](#) 2009.
- Simpson D, “Reading Barabási, Linked the Science of Networks” [Doug Simpson weblog](#)
- Wagner, C., “From Hard Power to Soft Power”, **Heidelberg Papers in South Asian and Comparative Politics**, Working Paper No.26, March 2005 ;
- Presentations: Noam Lemelshtrich Latar, Grisha Asmolov & Alex Gekker, “Winning the Battle of Narratives in the New Media in the Cyber Space”, **Asper Institute for new Media Diplomacy.**